

2023年3月期（22年度）決算説明会

2023年5月9日

 三越伊勢丹ホールディングス

I : 2023年3月期（22年度）通期実績

II : 2024年3月期（23年度）通期計画

III : 中期経営計画（22－24年度）の進捗

【執行役常務 CFO 牧野欣功】

2022年度の実績並びに2023年度の計画について計数面を中心にお話いたします。

I : 2023年3月期（22年度）通期実績

II : 2024年3月期（23年度）通期計画

III : 中期経営計画（22－24年度）の進捗

まず、終わりました2022年度の全体感でございます。

- ・総額売上高は1兆円を回復：国内消費の力強さに加え、免税売上の回復もあり大幅増収
- ・営業利益はコロナ前※を超える296億円を計上：増収と経費構造改革の両面による
- ・当期純利益は300億円超えを達成：前年を大きく上回る

※コロナ前=2018年度

(億円)	22年度 実績			
		前年比	前年差	2月IR差
総額売上高	10,884	119.3%	+1,763	+84
売上高	4,874	116.5%	+690	▲25
売上総利益	2,865	117.6%	+428	▲4
販売管理費	2,569	108.1%	+191	▲40
営業利益	296	—	+236	+36
経常利益	300	—	+204	+40
当期純利益	323	—	+200	+68

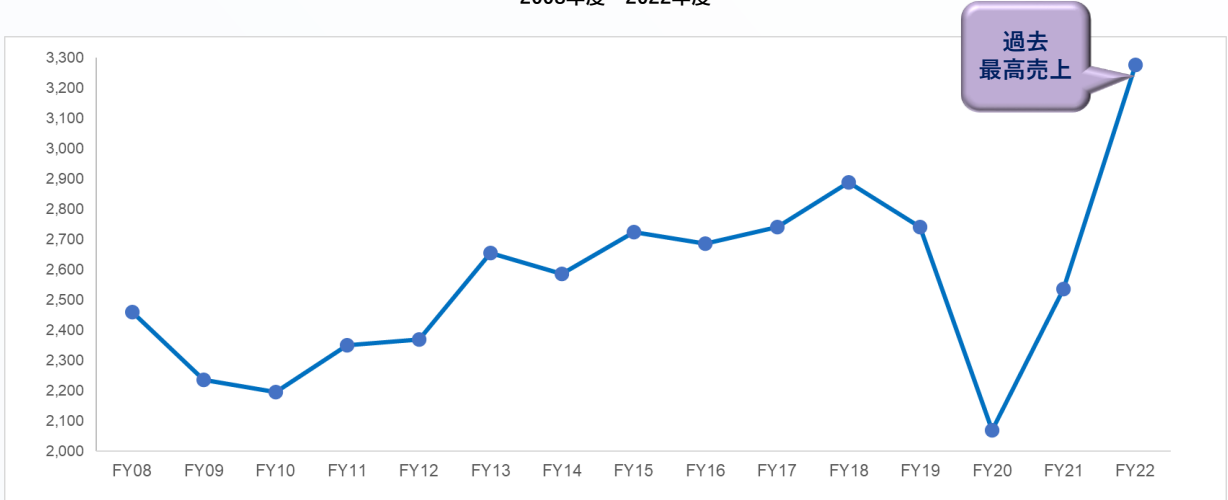
総額売上高が前年差約1,700億円の1兆884億円。営業利益は売上総利益が420億円強の伸びに対して販売管理費を190億円強に抑えたことにより、前年から236億円プラスの296億円。

私どもが新型コロナウイルス感染症の影響を全く受けていない、2018年度の292億円を上回る着地となっております。

経常利益は300億円。当期純利益については、前年差200億円の323億円ということで、当期純利益で300億円を超えるのは2011年度以降11年ぶりでございます。

- ・伊勢丹新宿本店の売上高は過去最高
今後も高感度上質・CRM戦略を進め、識別顧客拡大による売上高の継続伸長を図る

伊勢丹新宿本店 売上高 年度別推移
2008年度～2022年度



※ 収益認識基準適用前、総額売上高ベース

続きまして、特にトップライン全体の収益に寄与した伊勢丹新宿本店の売上のグラフを示しております。

2022年度は、過去最高の3,270億円強で終えることができております。

- ・構造改革による経費削減は順調：年間で▲62億円と期初計画▲47億円を超える削減
- ・「百貨店の科学」の進捗が寄与：経費コントロールが進む

(億円)	22年度実績	前年増減	前年増減の内訳						
			前年戻り	当年増減					
			緊急対策 コロナ特損	経費 構造改革	売上連動	営業強化 施策	新規連結	その他	
人件費	929	+64	+61	▲33				+37	▲1
宣伝費	87	+4		▲4			+7	+1	
地代家賃	321	+19	+7	▲2	+2			+17	▲4
外部委託費	289	+5	+3	▲13			+10	+6	
減価償却費	233	+3	+6					+3	▲5
その他	707	+95	+3	▲10	+42			+31	+29
合計	2,569	+191	+79	▲62	+44	+17		+95	+19

続きまして、先ほど190億円強で抑えられたとお話をした販売管理費でございます。主な増加分としては、賞与等の緊急対策並びにコロナ特損の戻りで79億円、売上連動経費44億円、新規連結としてエムアイフードスタイルの第2四半期から3四半期分の経費増が95億円、その他水光熱費29億円（費目その他、内訳その他欄参照）がございます。

これらを飲み込みながら、経費構造改革で第4四半期開示通りの62億円の削減ができたことで販売管理費の伸びを2,569億円に抑えることができております。

- ・百貨店業：外出機会の拡大や消費意欲改善により増収。営業利益+267億円の改善
- ・クレジット・金融業：グループ内処理変更に伴い対前年から減益するも、売上高は増加
- ・不動産業：建装事業強化により総額売上高は拡大するも、不動産収入が減少

（億円）	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差
百貨店業	10,175	118.1%	4,160	204	+267
クレジット・ 金融・友の会業	335	101.8%	308	37	▲22
不動産業	205	113.5%	205	40	▲15
その他※	168	(△6)	200	13	+7
合計	10,884	119.3%	4,874	296	+236

※その他には調整額を含む

続きまして、終わった期のセグメント別でございます。

特に利益に寄与しましたのは百貨店セグメントの回復でございます。営業利益が前年度59億円のときは百貨店セグメントは赤字でしたが、三越伊勢丹で200億円強、地域で55億円、海外で5億円程度回復したことにより百貨店セグメントで営業利益200億円を超える水準まで戻ってきております。

クレジット・金融・友の会セグメントでは、カード情報の非保持化のタイミングでグループ内の収入設計を変更したことに伴うものがエムアイカードの減益で約20億円強ございます。これは連結ではフラットで、百貨店セグメントの方に移行している分でございます。

その他セグメントのプラス等もございまして、全体296億円の営業利益ということになっております。

I : 2023年3月期（22年度）通期実績

II : 2024年3月期（23年度）通期計画

III : 中期経営計画（22－24年度）の進捗

続いて、2023年度の通期計画ということで最初は環境認識について少しお話をさせていただきます。

- 識別顧客の拡大により堅調な日本人売上高は更なる拡大を目指す
- インバウンドは直近の回復トレンドの継続を想定
- 構造改革の推進による販売管理費の削減は継続
- 物価上昇に伴うコスト増加は引き続き考慮



営業利益は統合後最高益となる350億円を計画

個人外商の好調を含めた識別顧客の拡大により、今堅調な日本人売上高の拡大を目指していきます。

インバウンドについては直近の回復トレンドの継続を想定ということで、2018年度比で80%の約600億円を見込んでおります。

構造改革の推進による販売管理費の削減は継続ということで、締めるところと使うところのメリハリをつけていきたいと思っております。

また、物価上昇に伴うコスト増加ということで、後ほどお話しますが水光熱費などはやや保守的に見込んでおります。これらの計画のなかで、営業利益については私ども2013年度の346億円が統合後最高でしたが、それを上回る350億円を今回の中期経営計画で2024年度にもともと掲げておりました。この過去最高益を1年前倒しという計画にしております。

- ・ 総額売上高は更なる伸長：識別顧客拡大とインバウンドの回復
- ・ 販売管理費は適切に管理：百貨店の科学のグループ全体への波及効果
- ・ 営業利益は統合後最高の350億円を計画。当初24年度計画を前倒し

(億円)	通期	前年差	前年比
総額売上高	11,400	+515	104.7%
売上高	5,100	+225	104.6%
売上総利益	3,010	+144	105.0%
販売管理費	2,660	+90	103.5%
営業利益	350	+53	118.2%
経常利益	370	+69	123.3%
当期純利益	280	▲43	86.5%

それでは、この350億円ならびに当期純利益の2023年度計画でございます。
トップラインの総額売上高が515億円プラス。連結全体で見ると前年比で104.7%となっております。後ほど百貨店セグメントのところはお話をさせていただきます。

営業利益が53億円プラスの350億円。経常利益が2022年度に比べて若干営業利益から経常利益にかけて改善をして370億円、当期純利益は一定の経営のリスクバッファーと実効税率に伴う税の支払いのみを見ておりまして、当期純利益は280億円という計画にさせていただきます。

- ・国内百貨店計の既存店売上計画は、22年度比103%を見込む
- ・三越伊勢丹単体では、インバウンド除く売上高18年度比109%（22年度比101%）
インバウンド売上高18年度比80%（22年度比131%）を計画

	上期		下期		通期	
	22年度比	18年度比	22年度比	18年度比	22年度比	18年度比
三越伊勢丹計	106%	104%	101%	108%	103%	106%
（うち）インバウンド除く	102%	107%	101%	110%	101%	109%
（うち）インバウンド	209%	73%	100%	87%	131%	80%
地域事業会社計	104%	94%	103%	97%	104%	95%
国内百貨店計	105%	100%	102%	104%	103%	102%

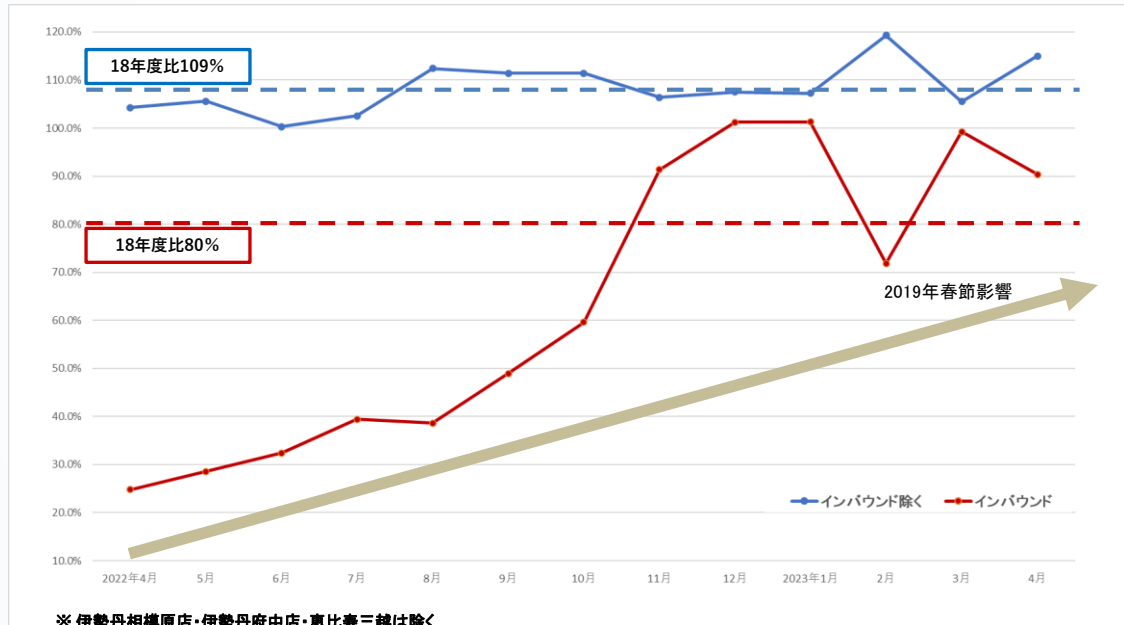
※ 三越伊勢丹：伊勢丹相模原店・伊勢丹府中店・恵比寿三越は除く、地域：岩田屋久留米店・松山三越・新潟三越は除く

続いて、国内百貨店の既存の売上をどう見ているかというところでございます。
通期のところで一番上の行にある首都圏三越伊勢丹が昨年度に対して103%強、2018年度に対しては106%でございます。
地域事業会社は2022年度に対しては104%ですが、2018年度に対しては95%という水準でございます。

全体としては一番下にあります通り、国内百貨店計で103%で見えております。全体の7割弱を占める三越伊勢丹でインバウンドを除く日本人売上が2018年度に対して109%、インバウンド売上が80%というのが足元でどのような推移かを次のページで示しております。

- ・ 23年度の三越伊勢丹単体売上は、直近の売上トレンドを踏まえ、18年度比106%(インバウンド除く109% インバウンド80%)を計画

* 下表は2022年4月以降の月別18年度実績対比の推移



上の方の青い点線が、2018年度に対して109%の線でございます。それに対して月別で折れ線グラフを引いておりますが、昨年8月くらいからほぼこの109%の線を超えるくらい、ほぼ線上のペースで推移してきております。

2月は伊勢丹新宿本店と三越日本橋本店の個人外商のお得意様招待会が非常に好調だったことで跳ね上がっており、足元4月のところは115%くらいとかなりいいペースで入ってきております。

一方インバウンドは2018年度比80%で首都圏地域も同様の水準で見えておりますが、首都圏で言いますと2022年10月11日の入国制限緩和の影響を受け、11月くらいからこの水準を少しずつ超え出しております。

春節のところは2019年度大きな数字が入ってございましたので若干割り込み、足元4月のところは2019年度4月に三越銀座店で非常に大きな特需があった影響で3月に比べて若干マイナスですが、概ねこの線を超えてずっと推移をしております。

こちらがトップラインの見立てでございます。

- ・必要コストは適切に計画：売上連動経費や水光熱費
- ・百貨店の科学による経費構造改革の更なる推進：経費削減は継続

(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	932	+2	▲21		+9	+13	+1
宣伝費	96	+8		+8			
地代家賃	324	+2	▲8	+3		+6	+2
外部委託費	288	▲1	▲4			+2	
減価償却費	236	+2				+2	
水光熱費	137	+37			+37		
その他	647	+39	▲7	+33		+11	+3
合計	2,660	+90	▲40	+44	+46	+34	+6

続きまして、販売管理費の数字でございます。

今年度の増加要因として、売上連動で44億円、水光熱費37億円増加を含んだ物価上昇で46億円を見ております。

それから新規連結としてエムアイフードスタイルの第1四半期分の34億円。こういった影響に対して経費構造改革を40億円行うということで、全体を90億円増加の2,660億円としております。

- ・百貨店業：売上拡大と経費構造改革の両面推進を今期も継続し、増収増益
- ・クレジット・金融業：取扱高増加に伴い増収、中長期戦略推進に伴う投資を計画
- ・不動産業：建装事業強化により増収増益の計画

(億円)	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差
百貨店業	10,450	102.7%	4,257	240	+35
クレジット・ 金融・友の会業	355	105.8%	325	40	+2
不動産業	290	141.3%	290	45	+4
その他※	305	181.3%	228	25	+11
合計	11,400	104.7%	5,100	350	+53

※その他には調整額を含む

続いて、2023年度の計画をセグメント別に見たものでございます。

2023年度の営業利益350億円に対して牽引となるのは百貨店業でございます。前年差で35億円。三越伊勢丹はかなり伸ばしておりますので、どちらかという期待を込めて地域の伸びが若干大きくなっております。また、海外事業は少し保守的に見ております。

クレジット・金融・友の会業については、エムアイカードが若干の増益。不動産事業については、三越伊勢丹プロパティ・デザインの増益。その他のところでは、エムアイフードスタイル、三越伊勢丹ニッコウトラベル、三越伊勢丹システム・ソリューションズ、スタジオアルタの増益で11億円ほど見ております。

これらによって営業利益が53億円増加の350億円というのが今回の計画の組み立てとなります。

I : 2023年3月期 (22年度) 通期実績

II : 2024年3月期 (23年度) 通期計画

III : 中期経営計画 (22-24年度) の進捗

【取締役 代表執行役社長 CEO 細谷敏幸】

中期経営計画の2022年から2024年の進捗でございます。

I：戦略の進捗

1. 中長期戦略ステップの進捗
2. 再生フェーズの進捗

II：2ヶ年計画（23・24年度）



1. 財務KPI
2. 戦略フレーム
3. 事業別戦略
4. 重点戦略

III：財務政策

1. 考え方
2. 10ヶ年キャッシュアロケーション
3. 今後の方向性

IV：経営基盤

1. 人財基盤（人的資本）
2. サステナビリティ
3. 新たな企業理念体系

IからIVまで、戦略の進捗、2ヶ年の計画（23年度・24年度）、財務政策、経営基盤という順序でご説明をいたします。

1. 中長期戦略ステップの進捗

・再生フェーズが前倒しで進展。加えて、展開（まち化「準備」）・結実フェーズを見据えた取組みも着実に推進



3ヶ年の初年度についてご説明をする前に、全体感をもう一度振り返りたいと思います。

今までの、百貨店を中心とした単年度の計画だけではなく、より中長期スパンで物事を考えていくという方針をお示ししている内容でございます。

左側に、「再生フェーズ」の矢印がございます。最初の3年間の1年目を終えたという状況でございます。

次に向かっていくのが「展開フェーズ」。まち化の準備をしていくフェーズでございます。10年後は「結実フェーズ」ということで、まち化をしっかりとスタートした状態でございます。

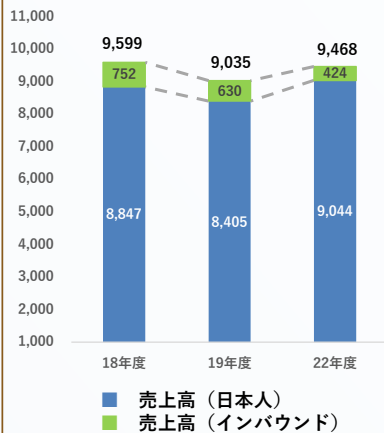
最初の3ヶ年の「再生フェーズ」は、百貨店のビジネスモデル自体を変えていくというお話をさせていただいております。「マス」から「個」へのマーケティング、「すべてのお客さまに対してアプローチをして、高感度上質でお客さまを引き込む」、「引き込んだすべてのお客さまとつながって、より具体的に利益を上げていく」、こんなビジネスモデルをしていきたいという内容でございます。

2. 再生フェーズの進捗「売上高」

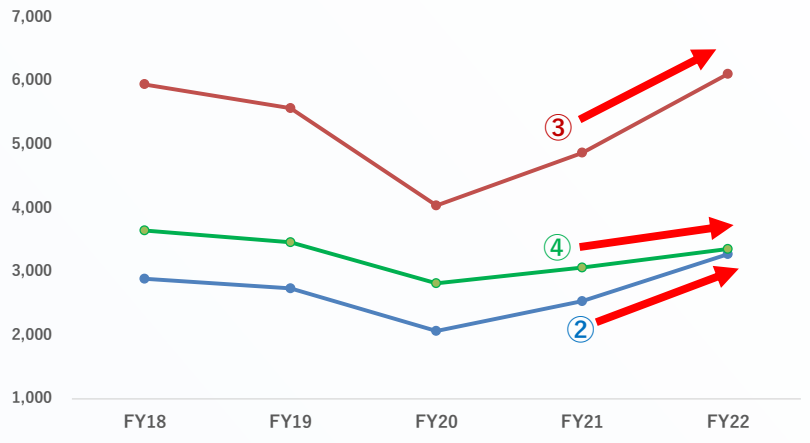
TOPICS

- ①売上高構造 : インバウンド売上高の減少を、日本人売上高の伸長によりカバー
 ②伊勢丹新宿本店 : 総額売上高3,276億円。過去最高売上高
 ③首都圏百貨店 : 上記加えて、三越日本橋本店はコロナ前売上高1,384億円に回復
 三越銀座店も日本人売上高はコロナ前より伸長
 ④地域百貨店 : 岩田屋三越や札幌丸井三越など、大都市圏を中心に売上高は復調傾向

【①売上高構造】



【②—伊勢丹新宿本店 ③—首都圏百貨店(既存店) ④—地域百貨店(既存店)】



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

再生フェーズの「売上高」のお話でございます。

左側の棒グラフ【①売上高構造】で、コロナ前の数字と2022年度の数字がどのような状態だったのかというのを比較してご覧いただきたいと思います。

まず、全体感としましては、22年度実績が18年度比99%とほんの少しだけコロナ前の数字を下回った状態ですが、ほとんどがインバウンドの数字です。インバウンド全体として18年度750億円が22年度400億円程度となり、18年度比55%程度となっていますが、日本人売上は大幅にクリアし、18年度・19年度を超えたという状態でございます。

それを中心に、どこで売上が上がったのかというと、トピックス②の伊勢丹新宿本店でございます。総額売上高で3,276億円を超え、過去最高の売上高でございます。過去に一度だけ3,000億円を超え、約3,050億円というのが1991年のバブルのときでございました。それを大幅に超える内容が昨年度に起こったということでございます。

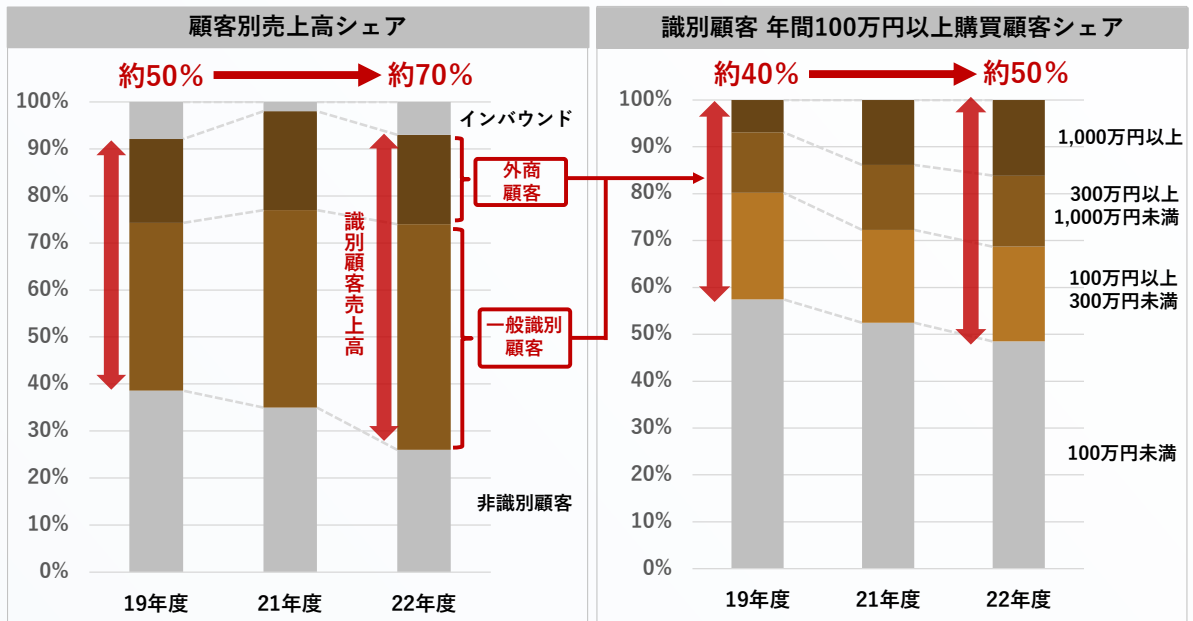
併せて、首都圏百貨店については、三越日本橋本店もコロナ前に回復しました。しかしながら、三越銀座店だけは、日本人は大幅に復活しましたが、やはり中国本土のお客さまの数字がリカバーできず、まだまだ少しの状態でございます。

地域百貨店は、やはり九州や北海道といった都市型の百貨店に関しては、復活の傾向が非常に見られます。しかしながら、一部まだまだなところもございます。

2. 再生フェーズの進捗「顧客」

※伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店

- ・“高感度上質”戦略と“個客とつながる”CRM戦略により、**識別顧客売上高シェアが約70%まで拡大**
- ・**識別顧客の中でも、年間100万円以上購買顧客の売上高シェアが約50%まで拡大と、顧客との“個”のつながりが深化**



次は、再生フェーズの進捗について「顧客」のお話をさせていただきます。

今回の「マス」から「個」へという戦略の一番の中心でございます。識別顧客をいかに集められるのか。集めたお客さまといかにしっかりとつながっていくのか、という内容でございます。

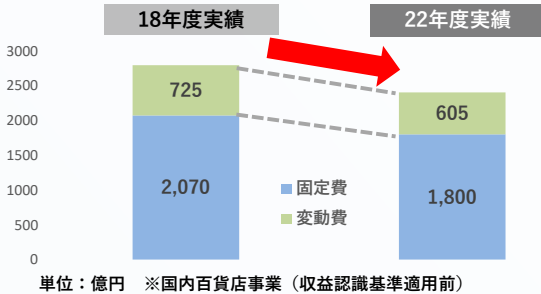
過去何十年も、識別化のほとんどはエムアイカード会員の売上高で、シェアが50%程度でした。その50%が左側の棒グラフですが、この1、2年で70%まで大きく伸長しました。

このグラフは伊勢丹新宿本店と三越日本橋本店だけの数字を捉えておりますが、この傾向が全国に波及できると思っております。この70%の識別化を以て、どういう買い方をしているかが右側の棒グラフでございます。特に、年間100万円以上買っていただいた、非常に深くつながったお客さまのシェアが上がっています。もちろん全体の数字が上がっていますが、今までは100万円以上買っていただいたお客さまは40%程度でしたが、50%に伸長しました。特に年間1,000万円以上買っていただいているお客さまが2倍近い伸びを示したということでございます。

2. 再生フェーズの進捗「収益構造」

- ・「百貨店の科学」の視点による経費コントロールにより、営業利益を確保
- ・固定費の削減、変動費の機動的なコントロールを継続的に推進し、収益構造を改善

【販売管理費 推移】



		主な取組み		
	項目	18年度 売比	22年度 売比	備考
固定費	人件費	8.0%	7.2% (▲0.8%)	・要員効率化・業務内製化
	外部委託費	3.2%	2.6% (▲0.6%)	・業務見直し・業務内製化
変動費	宣伝費	1.3%	0.7% (▲0.6%)	・マス訴求から個別訴求にシフト

TOPICS

- ・既存百貨店ビジネスモデルの脱却に向け「百貨店の科学」を三越伊勢丹より先行着手
- ・23年度は、地域事業会社へ本格的に展開

「百貨店の科学」主な取組み		
①	収支構造改革	・費用対効果の最大化
②	組織要員改革	・要員のマルチタスク化
③	店舗構造改革	・MDバランスの最適化

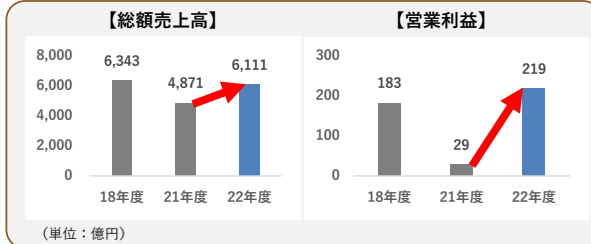
収益構造のお話をしたいと思います。

収益構造に関しましては、徹底的に「百貨店の科学」という意味合いで経費のコントロールをしております。今までの前年踏襲型のビジネスモデルから、売上高比率で考えたり、一人当たりの人件費を売上で考えたり、宣伝費に関しては顧客ごとのPLを組み込んだりと、科学の視点を入れ込みながら経費コントロールをした結果、このような数字になりました。

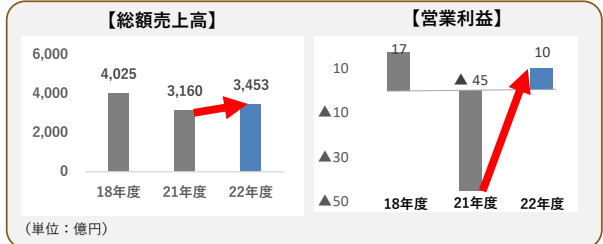
2. 再生フェーズの進捗「主な会社別の状況」

- ①三越伊勢丹 : 業績は大幅に回復し、再生フェーズを前倒しで達成
- ②地域事業会社 : 復調傾向。再生に向け堅実に推移
- ③国内関係会社 : 金融事業のグループ内取引変更の影響（前年差▲22億円）、旅行事業を除き全社黒字化
- ④海外関係会社 : 米国とASEANは堅調に推移。安定化と事業構造改革に着手

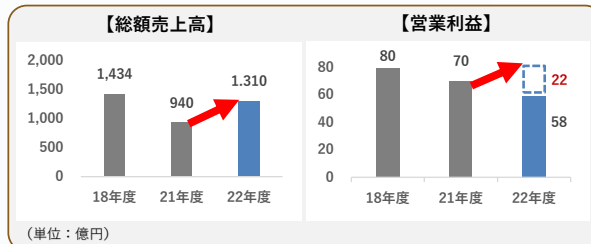
①三越伊勢丹



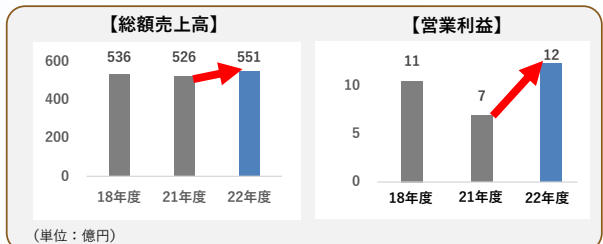
②地域事業会社



③国内関係会社 ※金融業、不動産業、人材サービス業、物流業など



④海外関係会社



再生フェーズのなかで、主な会社別の状況でございます。

先ほど牧野からもありましたが、三越伊勢丹は大幅な復活。地域事業会社に関しても赤字からの脱却。国内関係会社は、金融事業のカード情報の非保持化のための付け替えがございましたので少しマイナスに見えておりますが、結果としてはプラスの傾向。海外関係会社についてもプラスの傾向が見て取れます。全事業について大きくプラスになったとお考えいただければと思います。

1. 財務KPI

①営業利益・当期純利益

【23年度】営業利益は、**統合後最高利益346億円**を超え、**当初24年度計画350億円**を前倒しで計画化
当期純利益は、22年度の税効果会計の影響により一時的に減益

【24年度】営業利益を、**当初計画50億円増の400億円**に上方修正

加えて、**当期純利益も当初計画50億円増の330億円**に上方修正

②ROE：成りのROEは【23年度】5.0%【24年度】5.7%を見込むも、今後の**資本政策**により**機動的対応**

単位（億円）	当初計画 (21年11月開示)	今回計画						
		22年度		23年度		24年度		
	24年度	実績	前年差	計画	前年差	計画	前年差	当初 計画差
総額売上高	11,100	10,884	+1,763	11,400	+515	11,800	+400	+700
販売管理費	2,750	2,569	+191	2,660	+90	2,730	+70	▲20
①営業利益	350	296	+236	350	+53	400	+50	+50
①当期純利益	280	323	+200	280	▲43	330	+50	+50
②ROE	5.3%	6.1%	+3.7%	5.0%	▲1.1%	5.7%	+0.7%	+0.4%

財務KPIのお話でございます。

一番左の当初計画・24年度について、3ヶ年の最終年度の2024年度には、総額売上高は1兆1,100億円、営業利益は過去最高益の346億円を超える350億円を達成したいと思っております。当期純利益もROE5.3%を確約した次第でございます。

それが、2022年度にいくつかの指標でこれを上回ることができ、2023年度では1年前倒しで、特に営業利益最高益を達成するという計画をしております。また、当期純利益に関しては、今回ここに税効果の内容などは一切盛り込んでございませんので、こちらの数字となっております。ROEに関しても、後ほどご説明します資本政策による株主還元のプラス効果をあまり読み込んでございませんので、成りの数字で5.0%でございます。

来年度に関しては、売上高は1兆1,800億円、営業利益は今年度予算としている350億円をまた上回る400億円で計画をしたいという内容でございます。

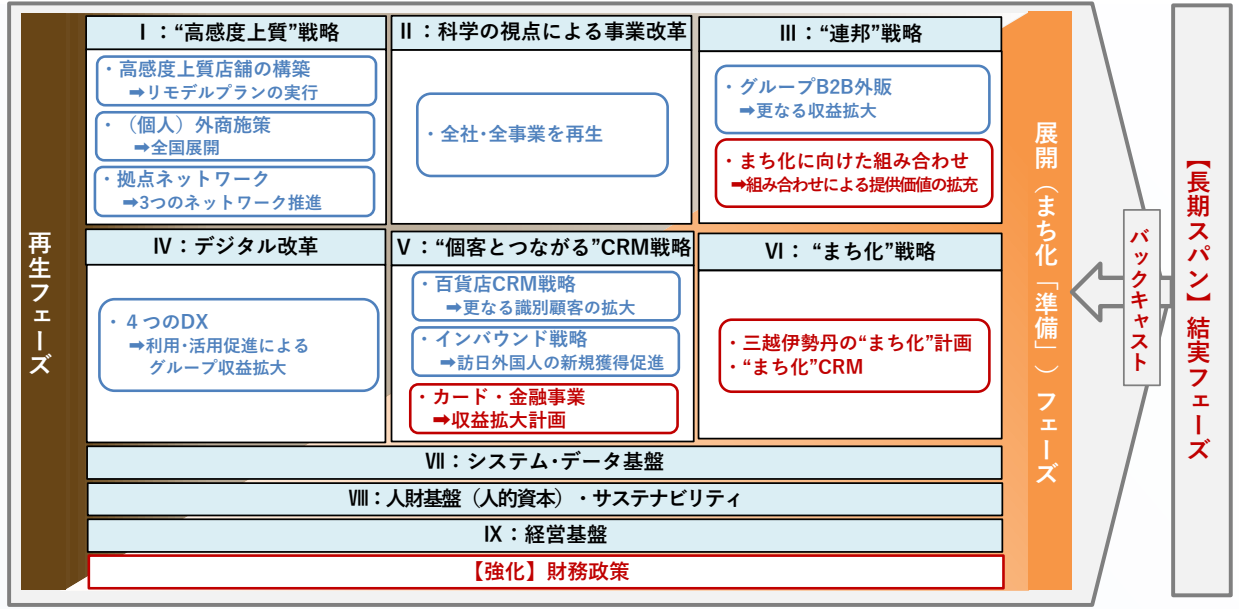
併せて、ROEに関しましては、さきほど2023年度でも申しました通り、税効果の内容、資本政策の内容は特に入れ込んでいない、成りの数字でここに記載をしております。

2. 戦略フレーム

2ヶ年計画
位置づけ

- ・再生フェーズの**前倒し**と、**展開(まち化「準備」)**・**結実**フェーズに向けた**具体的な実行計画**を策定
- ・あるべき**財務体質の確立**に向け、**財務政策の取組みを強化**
- ・新たに策定した**企業理念体系が浸透**し、**全社員のエンゲージメント**を結集している状態

「9つの重点戦略(Ⅰ～Ⅸ)」に**財務政策**を加え、**結実**から**バックキャスト**した**展開(まち化「準備」)**フェーズの取組みにシフト



こちらのページは、先にご説明をした戦略フレームの具体的な戦略と改革について、縦軸で「再生フェーズ」、「展開(まち化「準備」)フェーズ」、長期スパンの「結実フェーズ」という内容で書いてございます。

意味合いは、より長期の問題を意識した「展開フェーズ」を考え、そこからバックキャストした「”連邦”戦略」、それから「まち化」について、今年度しっかりとやっていくという内容でございます。


なぜかと言うと、百貨店の再生が当初の目論見よりもうまくいっているという自信から、次のフェーズに移っていきたい、という内容でございます。

3. 事業別戦略 **国内百貨店事業「三越伊勢丹」** **再生から盤石へ**

方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・高感度上質店舗の構築と百貨店CRMによる個客とのつながり強化を更に推進 →リモデルによるマーケットに適合したMDバランスの実現と顧客サービス機能を強化
-----	---

伊勢丹新宿本店

“最先端のファッション”提案による世界No1百貨店へ
～売上高3,500億円に向けた更なる品揃えの先鋭化～



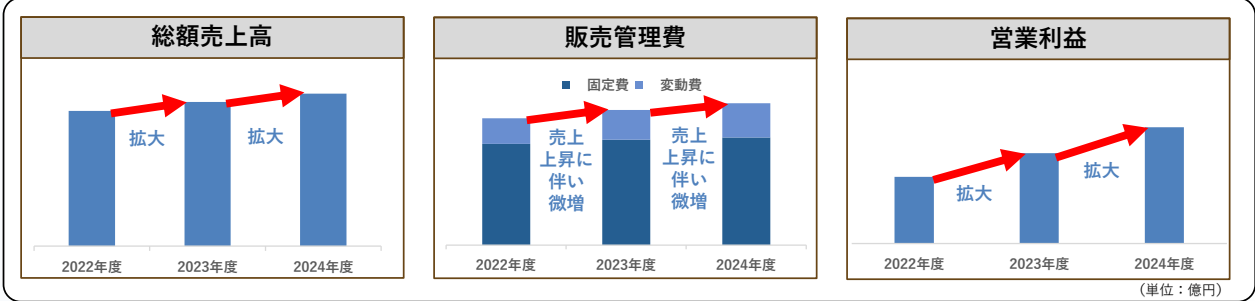
MD	・LUXブランド、宝飾・時計の拡大
展開	・新ゾーニングの創出 ・カテゴリーの効率化
環境サービス	・ザ・ラウンジの拡張 ・プレミアサロンの新設

三越日本橋本店

“伝統・文化芸術・暮らし”を強みとした店舗へ
～三越創業350周年ならではの更なるおもてなしの深化～



MD	・食品のNEW拡大 ・美と健康カテゴリーの拡大
展開	・カテゴリーの拡大と効率化
環境サービス	・ライトウェル(吹き抜け)の環境整備



国内百貨店事業のなかで、三越伊勢丹のお話をさせていただきたいと思えます。

三越伊勢丹の両本店である、伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店についてご説明いたします。伊勢丹新宿本店に関しては、徹底的にファッションでいきたい、世界からファッション好きのお客さまを呼び込む、という内容です。昨年度3,270億円の過去最高の売上を達成しましたが、それをさらに上回る3,500億円を狙っていきたくと考えています。そのために、マーチャンダイジングを進化させていきます。新しいゾーニングの創出やカテゴリーバランスをしっかりと考えて科学して、バランスを整えていく。

宝飾・時計、ラグジュアリーの拡大も視野に入れております。また、外商顧客の増加をここで反映させないといけないということで、ザ・ラウンジを大幅に拡大し、新しいプレミアサロンをつかっていきたいという内容でございます。

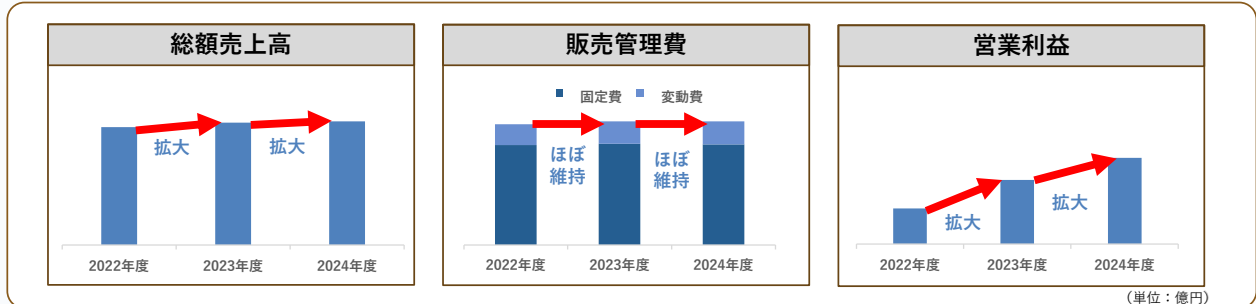
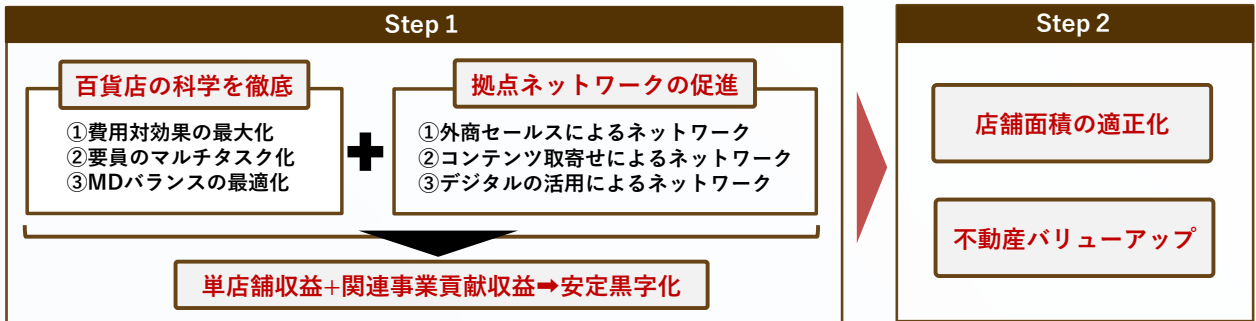
三越日本橋本店に関しては、伊勢丹新宿本店の見え方とは全く違った、“伝統・文化芸術・暮らし”に強みを発揮させた百貨店にしていきます。

両本店とも高感度上質ではありますが、テイストがしっかり異なります。外商のお客さまなどは一つのチームをつくり、両本店どちらにもご来店いただいてその時々のお気持ちでお買い上げいただけるという内容に仕立てていきたいという内容でございます。

今年度は三越創業350年です。色々なイベントを掲げて取り組んでおりますので、ぜひご覧いただきたいと思っております。

3. 事業別戦略 国内百貨店事業「地域事業会社」 再生

方向性	<ul style="list-style-type: none"> 百貨店の科学により事業構造を見直し。加えて、拠点ネットワークの促進により収益拡大 安定黒字化以降、店舗面積の適正化と不動産バリューアップを実行
-----	--



地域事業会社の件でございます。

地域はやることははっきりしています。Step1で徹底的に百貨店の科学を導入していきたい。これは、先ほどお話をさせていただいた通り首都圏の三越伊勢丹がうまくいっているため、これを地域事業会社に波及させたいと思っています。

岩田屋三越は、これを先駆けてスタートさせていますが、昔は約5億円ぐらいだった営業利益が、今年度は25億円。過去最高が3年前の15億円程度でございましたので、それを大幅に上回る、このコロナ禍であっても利益が出る体質づくりができました。これを全国に波及させていくんだ、という内容でございます。

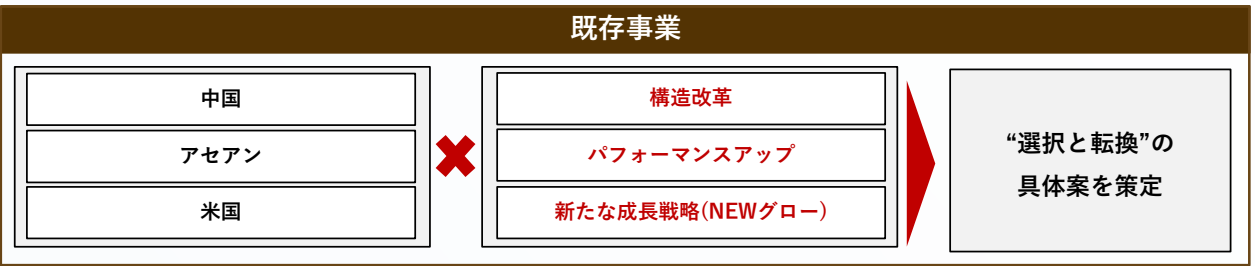
併せて、拠点ネットワークは、伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店の商品の力、それから外商の力を使い、全国に色々なものをデジタルでご案内するという内容でございます。これらを基にして、それぞれの単店舗の利益を拡大する。それに加えて、それぞれの単店舗の顧客にグループ会社全体でいかに利益をプラスしていくのか、そんな内容でいきたいと思っています。

Step2はそれに加えて、店舗のサイズ、もしくは、マーチャンダイジングのサイズを適正化をしていく。ここにも百貨店の科学の内容が組み込まれていて、店舗サイズはどのぐらい必要なのかという指標をもってございますので、それを組み入れたいというふうに思っております。

また、地域は不動産をもっているところがたくさんございますので、そのバリューアップも併せて行っていくという、そんな内容でございます。

3. 事業別戦略 **海外事業** **再生**

方向性	<p>【既存事業】 契約期間・収益性を踏まえつつ、地域ごとのコンディションに合わせた“選択と転換”を実施</p> <p>【新たな取組み】 商業運営ノウハウを活かした“新事業モデル”への取組みを探索</p>
-----	--



TOPICS	<p>【商業+不動産開発モデル】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フィリピン・マニラでの大型複合開発プロジェクトに参画 【22年11月】 商業施設「MITSUKOSHI BGC」先行オープン 【23年今夏】 グランドオープン（予定） 	<p style="color: red;">構造改革</p> <p style="color: red;">将来利益</p>	
	<p style="color: red;">他エリアにおいても探索</p>		

海外事業についてです。

海外事業は、うまくいっているところ、うまくいっていないところがはっきりしてございます。特に契約期間、や収益性をしっかり見ながら、今後、選択と転換を図っていくという内容です。

しかしながら、うまくいっているところに加えて、新たな取組みも少しずつ始めていくということでございます。日本でやっている「まち化」を、将来海外に進出させるためにも、その先駆けとして、まずはいくつかの拠点を考えてございます。その一つとして、フィリピンでオープンをさせていくお店がございませう。百貨店・三越の価値を組み込みながら、上にマンションを建て、そのマンションについて少し投資をさせていただく。そんな経営の仕方をしていきたいと思っております。

3. 事業別戦略 **国内関連事業** ※不動産業・人材サービス業・物流業など

再生

方向性

- ・科学の視点による**事業構造改革の推進**と、グループ顧客基盤を活用した**連邦外販を強化**。加えて、**グループ売上高の更なる拡大**
- ・まち化での**インフラ事業**(不動産・人材サービス・物流等) **展開**に向け、**事業基盤を強化**

取組み①

科学の視点による
事業構造改革の完了

【関連事業の科学】

①収支構造改革

②組織要員改革

取組み②

グループ顧客基盤を活用した
連邦外販を強化

【B2B外販実績】

法人外商売上高		前年比：112%
売上高シェア	連邦営業	14%
	通常営業	86%
連邦営業	売上高	約40億円
	新規顧客獲得数	約200社

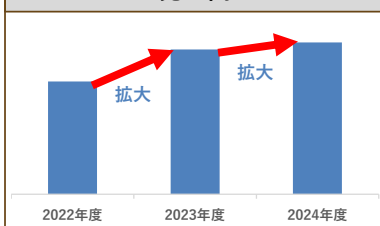
取組み③

グループ内外売上高シェアの
均衡化

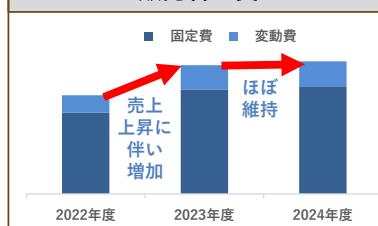
【売上高シェアの考え方】

- ・従来のシェアードサービス中心からグループ売上高にシェアを転換

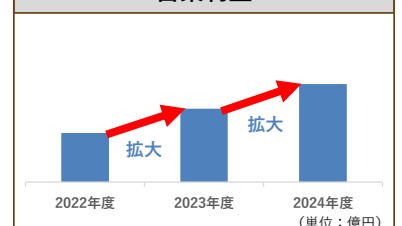
売上高



販売管理費



営業利益



カード金融事業除く

国内関連事業でございます。

このページは、金融を除いた国内関連事業でございます。

先ほど牧野からも話があったように、関連事業は非常に復活が見て取れるという内容でございますが、「百貨店のシェアードの考え方を捨て、グループで集めたお客さまに対してこれらの事業がいかに利益を得ていくのか」という内容でスタートをさせたことが、少しずつ実を結んでいるのかなと思っております。

取組み①として、とにかく科学の視点を入れ込むこと、百貨店だけでなく事業会社すべてに科学の視点を入れ込み、収支構造改革を徹底させています。

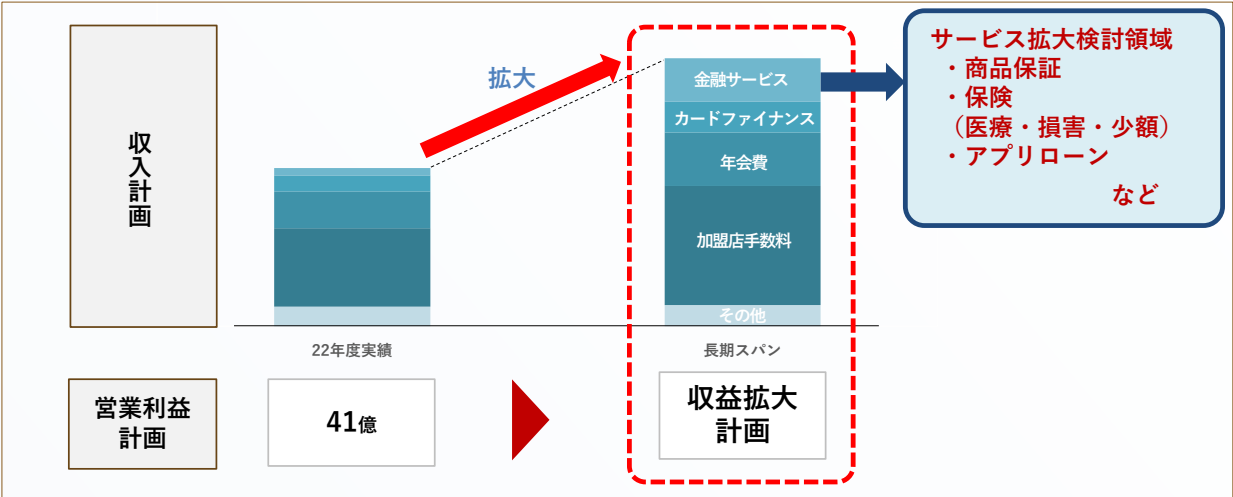
また、新たな取り組みとして（取組み②）、グループで集めた顧客を、もしくは、法人の顧客を、いかに全体に波及させていくのかということで、法人外商の取り組みをスタートさせています。

また、取組み③として、グループのなかの内製化にとどまらず、いかに外にも売っていくのかということも考えて取り組んでいます。

グループ会社の営業利益は今後さらに拡大をしていくと考えてございます。

3. 事業別戦略 国内関連事業「カード・金融事業」 まち化「準備」フェーズへ強化

方向性	<ul style="list-style-type: none"> 百貨店事業でつながった識別顧客の「人生や暮らし全般に関わるご要望」にお応えし、「顧客のLTV向上」を実現 →従来の加盟店手数料と年会費以外の領域で収益拡大計画を狙う →百貨店先行・限定・優待コンテンツの充実によるカード会員・取扱高の拡大を狙う
-----	---



TOPICS 【22年度実績】 エムアイカード外部取扱高が過去最高値を達成

グループ会社のなかでも「カード・金融事業」だけを切り取ってご説明いたします。

エムアイカード社は、昨年度41億円の営業利益でした。カード情報の非保持化も20億円程度ございましたので、大体60億円ぐらいの実力だと思っています。それを今後大幅に拡大していきます。

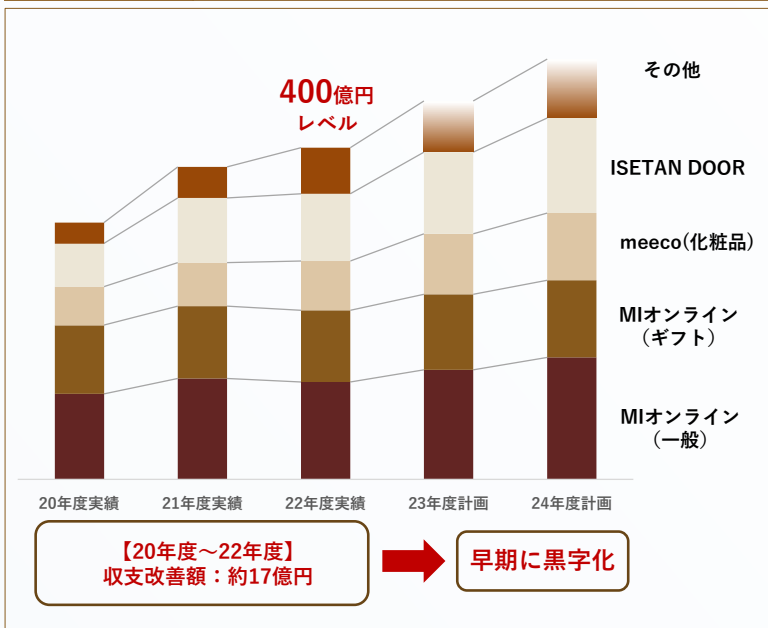
今までのカード会社の儲けは、百貨店で集めたお客さまについて、百貨店の手数料と、年会費と、外部で買っていただく外部手数料がほとんどでございました。それに加えて、今後はしっかりと金融サービスをやっていきます。百貨店で集めたお客さまとより深くつながっていくために、金融事業も取り組んでいくという内容です。

また、カードファイナンスを調べてみますと、上質なお客さまでも分割払いをしっかりと使っているのを見て、そこのアプローチをしていきたいという内容でございます。まだまだここについては可能性があると思っています。

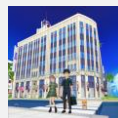
3. 事業別戦略 **オンライン事業/DX** **大幅達成**

方向性

- ・ 22年度は、売上拡大より**事業収支を注視し黒字化に向け進展**
- ・ **早期に各オンライン事業の黒字化を目指す**



TOPICS



“REV WORLDS”による
仮想都市型メタバース

【専用アプリDL数】
前年比350%



“三越伊勢丹アプリ”による
お届け情報のパーソナル化
クーポン施策強化

【MIアプリ会員数】
200万人突破



“三越伊勢丹リモート
ショッピングアプリ”に
よる新たな購買体験

【売上高】
前年比157%



“MEECO”(化粧品)の
WEBメディア始動

【売上高】
前年比113%

こちらは、オンライン事業でございます。

当社グループは百貨店を中核としておりますので、リアルが非常に強いと考えていますが、それに加え、オンラインやデジタルをいかに加えていくのか、ということにポイントがあると思っています。単純にECの売上高を目指すだけではなく、いかにお客さまに新しい体験をさせることができるのか。デジタルでもリアルでもそのような考え方で、新商品を提供していきたいと思っています。

昨年度400億円程度のデジタル・オンラインの売上に対して大幅なコスト削減に取り組み、もう少しで黒字化に転換できます。2024年度には完全黒字化を果たしたいと思っています。また、トピックスのところでは、いくつかのアプリやデジタルの商売について記載がございます。すべてのパートで大きく前年比を伸ばしており、これは当社の大きな力になっていると考えています。

4. 重点戦略 “個客とつながる”CRM戦略「百貨店CRM戦略」 大幅達成

方向性 ・百貨店CRMの強化と新規会員の獲得により、更なる識別顧客基盤を拡充
 → 「新たな事業機会の創出」の基盤として活用

つながる個客数の拡大

【22年度】エムアイアプリ会員数が約2倍に伸長 【23年度】22年度比2桁の伸長率を目指す

《国内百貨店》（前年比）	22年度実績	23年度計画
識別顧客数	114%	
デジタル会員数	141%	
エムアイアプリ会員数	213%	

つながる個客の利用拡大

【22年度】全てのKPIが前年から大幅伸長 【24年度】当初計画からKPIを大幅に上方修正

	22年度実績	24年度	
		当初計画 (21年11月策定)	修正計画
識別顧客売上高	5,543億円	5,800億円	
エムアイカード会員売上高	4,507億円	5,000億円	
デジタルIDのみ会員売上高	1,036億円	800億円	
年間100万円以上購買 エムアイカード会員売上高	2,334億円	2,300億円	

こちらは、重点戦略のなかで最も中核となっている“個客とつながる”CRM戦略でございます。

3ヶ年計画の中で、個客KPIを開示し、個客について中心的に攻めていくということをお示しましたが、そのPDCAの流れがしっかりとできているということをお伝えします。

特に、識別顧客数、デジタル会員数、エムアイアプリ会員数は高い伸長率となっており、24年度に掲げた目標を早期に達成しそうな勢いなので、新たな目標を立てて進めていきたいと思っております。売上高の伸長率も高いので、個客とつながり、たくさん買っていただく「マス」から「個」の進捗がしっかりと進んでいる結果だと認識しています。

4. 重点戦略 “高感度上質”戦略「(個人)外商施策」 大幅達成

方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 三越伊勢丹の取組みを地域百貨店に拡大展開 ・ 購買力の高い既存顧客の深掘りの徹底と、新規顧客獲得を推進 ・ 世界に向け、日本の強みを提供 →外商統括部「海外顧客担当」を設置 (2022年10月～)
-----	--

【22年度】首都圏外商が牽引し前年比2桁の伸長。百貨店外MDの取扱収入高は55億円(前年比257%)に拡大
 【23年度】外商施策と拠点ネットワークを推進。前年比伸長を計画化

≪国内百貨店≫	22年度		23年度計画
	実績	前年比	前年比
外商セールス 取扱収入高	約2,042億円	116%	

主な取組み	<p>【百貨店外MD】</p> <p>→更なるコンテンツ拡大と新外商webサイト活用による提供拡大</p> <p>【拠点ネットワーク】</p> <p>→コンテンツ取寄せネットワークを促進し、取扱収入高の前年比2桁増を目指す</p>
-------	---

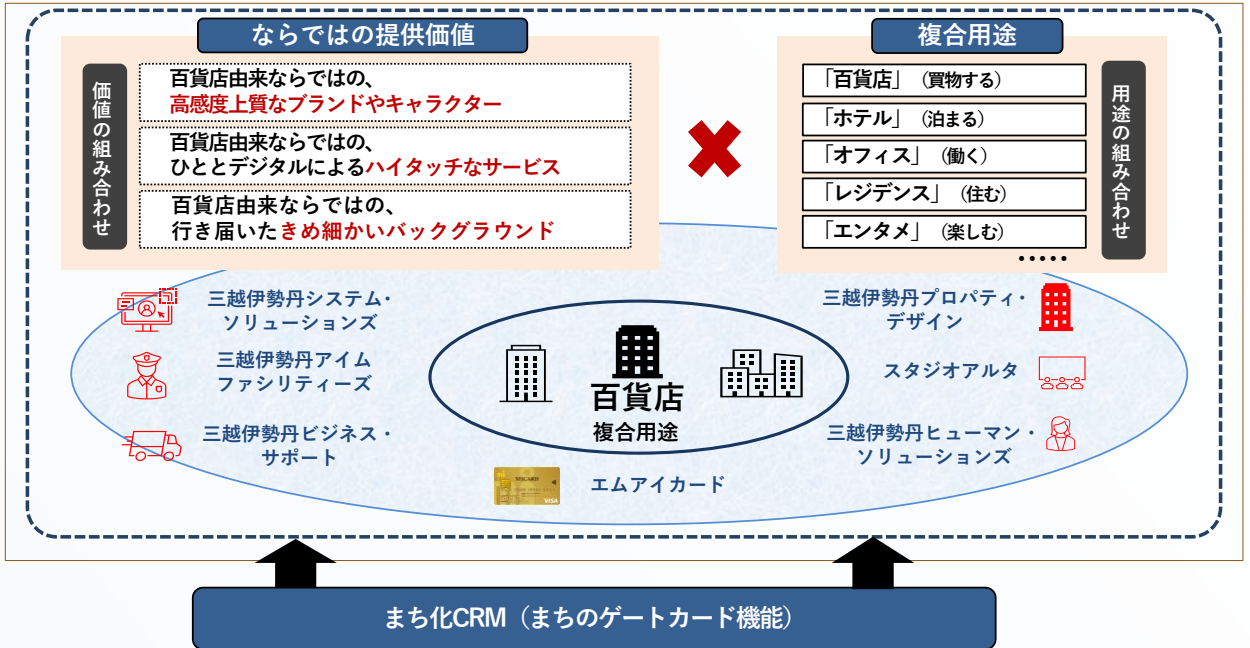
個客とのつながりが強まっているなかで、特にうまく進んでいるのが個人外商改革でございます。

外商セールス全体の取扱収入高は、2,000億円を超える数字になりました。コロナ禍において、前年比116%と非常に高い伸長率で、今までにほとんど見たことのない数字です。外商の様々な改革が実を結んだ成果だと思えます。

その中で、「世界に向け、日本の強みを提供」として、海外顧客担当を新設して、22年10月よりスタートしています。約30人の部隊で、年間70億円程度の売上があり、非常にうまくいっています。

4. 重点戦略 “まち化”戦略 まち化「準備」フェーズへ強化

- 方向性
- ・百貨店を中核に複合用途を展開。より多くの顧客を呼び込むまち化
 - ・百貨店由来の「提供価値」を様々な「複合用途」に掛け合わせ。ユニークな顧客体験を実現
 - ・デジタルIDによるアプリやカード⇒シームレスな顧客体験を実現



長期の視点で見る「まち化」についてです。当社ならではのまちをいかにして作るのか、この準備に今年度から入ります。

「ならではの提供価値」ということで、百貨店で培ったおもてなしのこころやマーチャンダイジング、外商の力をどのように組み合わせるか。また、「複合用途」として、百貨店以外に、「泊まる」「働く」「住む」「楽しむ」といった様々なタイプの用途を組み合わせさせていただきます。そして、その内側のインフラを当社グループ全体でやっていきたいという内容でございます。この計画が、今年度から始まったということです。

4. 重点戦略 “まち化”戦略 まち化「準備」フェーズへ強化

方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・全国保有不動産のバリューアップ ・長期スパンの不動産開発タイムラインに資金計画をリンク
-----	---

【着工タイミング(イメージ) 】



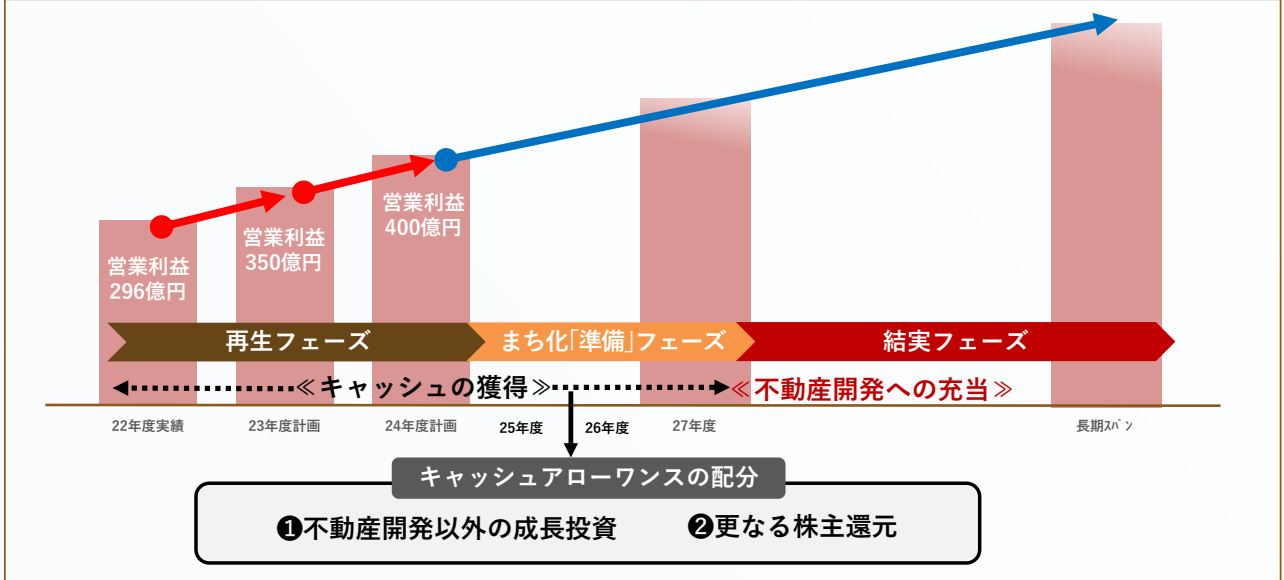
【今後、開発が可能な保有不動産物件】

- ・新宿周辺物件
- ・日本橋物件
- ・大都市を中心とした物件

こちらで、青い四角でお示ししているのが、着工のタイミングでございます。着工できるエリアを意識して、プロットしております。このタイミングを持ちながら、「まち化」のイメージ、コンテンツ、インフラを準備していきたいと考えております。また、このタイムラインをどのような資金で、いかに投資していくかをリンクさせながら進めていきたいと考えております。

1. 考え方

- 方向性
- ・再生・まち化「準備フェーズ」で獲得するキャッシュを、「将来の“まち化”大規模不動産投資」に充当（自己資本による投資）
 - ・さらに生まれるキャッシュアローワンスを活用し、新たな成長投資機会を積極的に捉える
 - ・株主還元は、安定的な増配を計画。22年度は14円に増配、23年度は16円を予定。加えて、総還元性向50%水準への意識を強化



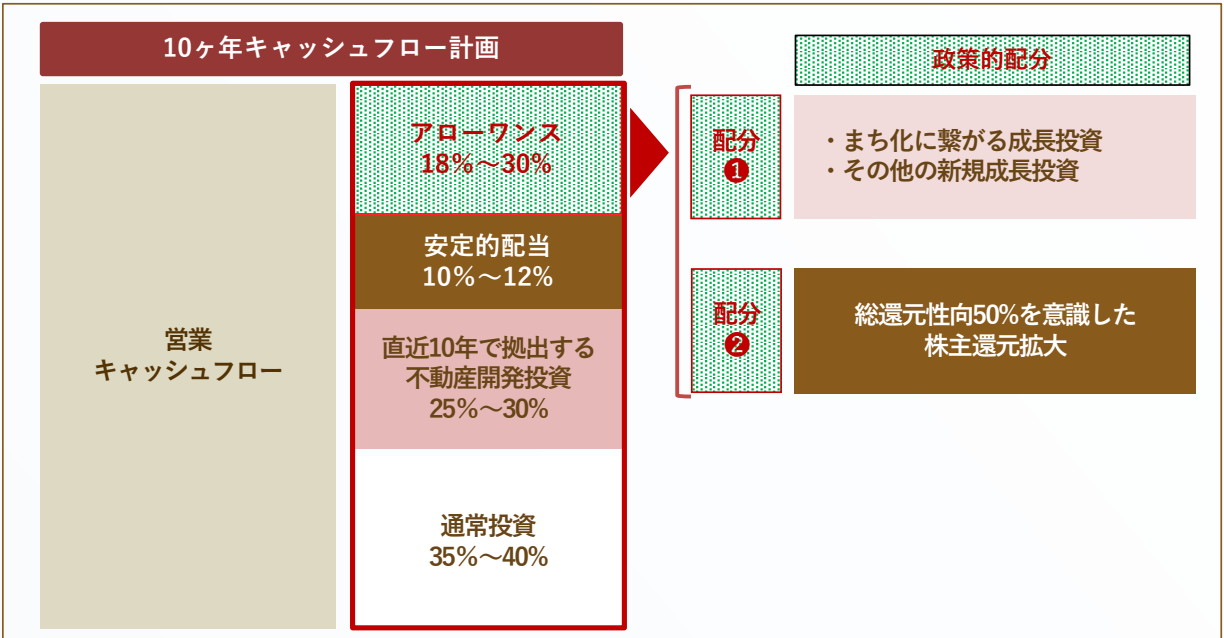
先ほどの「まち化」の資金計画とあわせて、財務政策を考えた内容です。

23年度、営業利益350億円を狙い、24年度は営業利益400億円を目指しています。それ以降、「まち化」の準備や実際の「まち化」が実現すると、大きな利益を上げられる新しい事業体に変化していくというイメージを持っています。しかし、大きな変化をする中でも、百貨店をはじめとしたグループで儲けた利益を上手に利用しながら成長投資をしていくという内容です。さらに、キャッシュアローワンスを活用して、「まち化」に付随する分野や異なる分野に投資をしていきたいと考えております。

一方、株主還元については、22年度14円、23年度はさらにプラス2円の16円と安定増配したいと考えております。あわせて総還元性向50%を水準に株主還元をしっかりと行なっていきたいと初めてお示いたしました。

2. 10ヶ年キャッシュアロケーション

- ・今後10年は、長期スパンの「まち化」大規模不動産投資を見据えた、政策的アロケーションを計画
- ・創出するキャッシュアローンスを、①成長投資 ②株主還元拡大へ政策的に配分

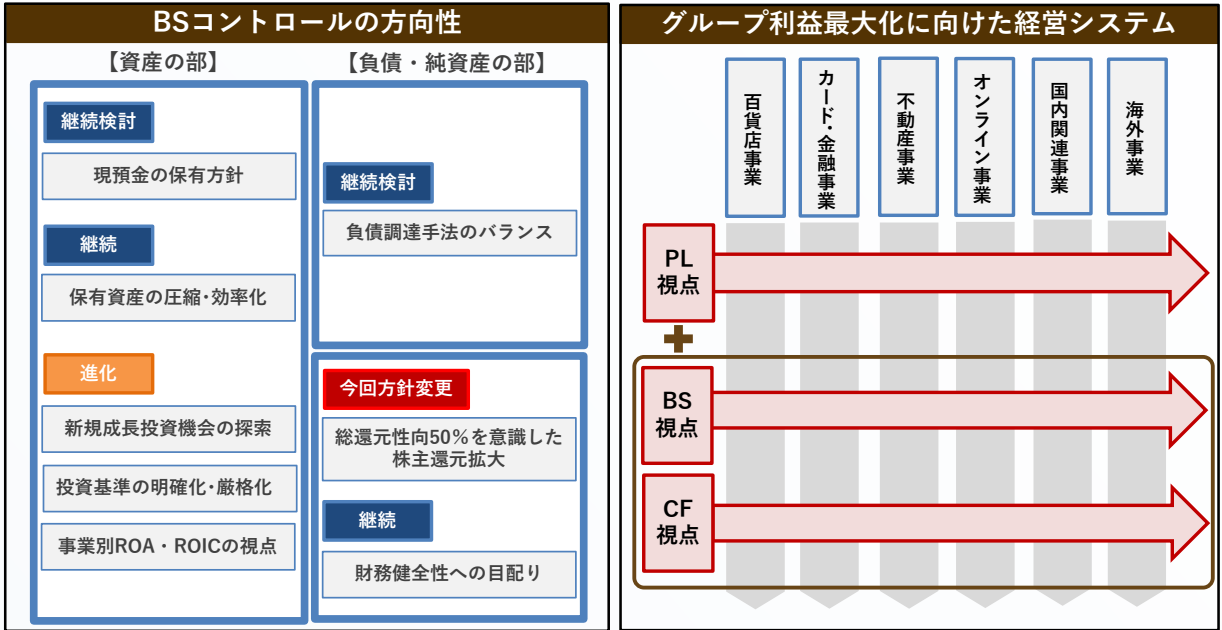


こちらは10年間のキャッシュフロー計画です。

営業キャッシュフローは10年間で相当大きいものが想定されます。それらの内訳をお示ししたいと思います。通常投資は35~40%程度、直近10年間だけの不動産開発投資として25~30%程度、増配を前提とした安定的配当に10~12%程度を見込んでおります。この上で、18~30%のアローンスを、総還元性向50%を意識した株主還元の拡大と、10年以降の「まち化」に繋がる成長投資、新規投資成長に向けて、さらなる成長をしていきたいと考えております。

3. 今後の方向性

方向性 ・ 株主資本コストを上回るROEを継続して達成するため、バランスシートのコントロールを強化
 ・ PL・BS・CF視点で各事業を横串でKPIコントロールする経営システムを中期的に検討



こちらは今後の財務政策のなかで、BSコントロールをしっかりと行なっていきたいという内容でございます。

外部の方にも入っていただきながら、BSの科学と一緒に取り組んでいます。右側には、グループ全体のROICツリーのようなものをお示しできるように、先出しとして、経営システムを記載いたしました。今までの事業PLだけでなく、BSやCFについても意識を向けながらやっていきたいと考えております。



1. 人財基盤（人的資本）




方向性	・中長期経営戦略の実現を支える「人財への取り組み（＝ひとの力の最大化）」を強化					
<p style="text-align: center;">人財育成（戦略推進の観点）</p> <p>(1) “まち化”に向けた中長期人財戦略を強化</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>①まち化に向けた人財ポートフォリオ</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; padding: 5px;">不動産人財</td> <td rowspan="3" style="width: 10%; text-align: center; vertical-align: middle;">▶</td> <td rowspan="3" style="width: 60%; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ・外部出向戦略 ・社内人財流動化 ・戦略適合したグループ会社連携 </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">金融人財</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">デジタル人財</td> </tr> </table> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>②イノベーション人財の確保と育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・CVCと社内外事業公募の取組み </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>③学ぶ機会の提供による基礎力向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社内教育eラーニングプログラムの拡張 【22年度実績】 ・全コース数418コンテンツ（前年比260%） ・のべ利用人数95,269人（同181%） </div> <p>(2) 2ヶ年重点取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・重点戦略実現人財の中長期的な確保と育成 	不動産人財	▶	<ul style="list-style-type: none"> ・外部出向戦略 ・社内人財流動化 ・戦略適合したグループ会社連携 	金融人財	デジタル人財	<p style="text-align: center;">ひとの力の最大化（組織活性化の観点）</p> <p>(1) 従業員エンゲージメントの向上 （＝従業員の行動意欲が最大化している状態）</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>①対話活動の推進 【22年度実績】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業理念策定における対話活動1,600回 ・経営との対話会全83回・22年度は全国で実施 ・所属での定期的な1ON1 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>②ライフワークバランスの実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ・両立支援制度の拡充、適正な労働時間管理 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>③自律的なキャリア形成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職務情報の提供、キャリア対話の拡大 【22年度実績】 ・チャレンジキャリア制度利用人数 →前年比227% </div> <p>(2) 2ヶ年重点取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・働きがいの向上による人財・組織力の活性化
不動産人財	▶			<ul style="list-style-type: none"> ・外部出向戦略 ・社内人財流動化 ・戦略適合したグループ会社連携 		
金融人財						
デジタル人財						

人材基盤についてです。

左側は人材育成の話です。長期的な「まち化」に向けた人材戦略が加わりました。人材ポートフォリオを作りながら、外部への出向や、内部での勉強を進めていきたいと考えております。あわせて、社内教育にも力を入れております。自社開発をしているeラーニングについても、400を超えるコンテンツを、のべ10万人近い従業員に参加していただいております。右側の従業員エンゲージメントも大切にしております。私自身も、マネージャー職以上と、戦略に関する対話を1600人以上と行ってまいりました。企業理念の対話会も重ねて行ってきました。

2. サステナビリティ

【重点取組①】人・地域をつなぐ	【重点取組②】持続可能な社会・時代をつなぐ	
 <p>三越伊勢丹の考える“サステナブル”</p> <p>百貨店のサステナビリティ活動</p> <p>【22年度実績】 18店舗 741件(前年差170件)</p>	<p>創エネ・省エネ・再エネ推進 (脱炭素)</p> <p>【創エネ】 ・ 所沢(物流)センター屋上に太陽電池の設置</p> <p>【省エネ】 ・ AIスマート空調システムなど新技術の活用</p>	<p>4 Rの推進</p> <p>Reuse </p> <ul style="list-style-type: none"> 百貨店初の常設買取引取サービス「i'm green」 23年4月伊勢丹浦和店に新店オープン <p>Recycle</p> <ul style="list-style-type: none"> 軟質フィルムの回収による資源循環「POOL PROJECT TOKYO」 <p>Reduce</p> <ul style="list-style-type: none"> 適正包装、適性梱包の推進 <p>Refuse</p> <ul style="list-style-type: none"> スマートラッピングの推進「マイバックご持参を推奨」
<p>【重点取組③】従業員満足度の向上</p> <p>ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョンの推進 (女性活躍の推進)</p> <p>ライフワークバランスの実現 (健康経営の推進)</p>	<p>サプライチェーン・マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 人権方針、調達方針(23年4月改訂) お取引先行動規範(23年6月制定) 人権デュー・ディリジェンスプロセスの構築 	

<p>TOPICS①</p>	<p>気候変動に関するCDP調査初のスコアA取得</p>		<p>[国連グローバル・コンパクト] への署名</p>		<p>[健康経営優良法人2023] に選定</p>	
-----------------------	------------------------------	---	-----------------------------	---	---------------------------	---

<p>TOPICS②</p>	<p>23年度より、役員評価項目に「ESG指標」を設定</p>
-----------------------	---------------------------------

サステナビリティについてです。サステナビリティのマテリアリティを3つに分類しております。「人・地域をつなぐ」では、「think good」が700件を超える取り組みとなり、スタートしております。百貨店を中心としたメンバーのサステナビリティへの意識が高く、ますます開発が進んでいるものでございます。

「持続可能な社会・時代をつなぐ」では、省エネ・再エネを進めております。物流センターの屋上に太陽電池を設置したり、伊勢丹新宿本店の地下食品フロアで、神戸大学とともにAI空調の取り組みを行っております。

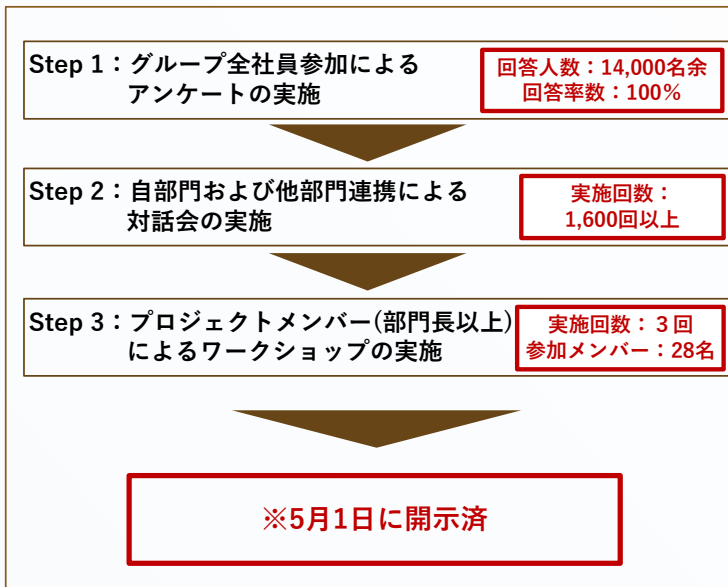
トピックスでは、いくつかの団体にアプローチをし、認めていただいたりしています。今年度から役員の評価項目にもESG指標を導入しております。

3. 新たな企業理念体系

・自身の仕事への向き合い方やグループの存在意義について考える機会として、**グループの全社員参加で実施**

【再整理の進め方】

【新たな企業理念体系】



新たな企業理念の体系を再設計いたしました。昨年度、一年をかけて徹底的に話し合いをしながら、新しいものを作りました。当社グループはコロナで自信をなくしていた部分もあったこと、統合以降、各のれんで企業理念は存在していたが、グループ全体で包含するものが無かったため、グループ全体で話し合い、企業理念を再設計いたしました。Step 1で全従業員にアンケートをとり、Step 2で様々な場所で1600回以上の対話会を行い、Step 3で経営陣でも何度も議論をし、最終的にはこの企業理念といたしました。

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。