
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 決算説明会

2015年5月11日

第 I 部 2015年3月期 決算業績

2015年3月期 連結業績

(単位: 億円)

	上期	前期比 前期差	下期	前期比 前期差	通期	前期比 前期差	通販事業 再編を除く 前期比 前期差	予想比 予想差
売上高	5,816	96.5% △212	6,905	96.1% △281	12,721	96.3% △493	98.3% △221	99.4% △78
売上総利益	1,629	95.6% △75	1,924	96.5% △69	3,554	96.1% △145	99.1% △32	99.4% △20
販売管理費	1,532	97.0% △47	1,691	95.3% △82	3,223	96.1% △130	99.4% △18	100.0% △1
営業利益	97	77.3% △28	233	105.9% +13	330	95.5% △15	96.0% △13	94.5% △19
経常利益	112	83.5% △22	233	93.3% △16	345	89.9% △38	—	108.0% +25
当期純利益	61	82.0% △13	237	173.3% +100	298	141.2% +87	—	149.4% +98

予想比・予想差については第2四半期決算開示時の通期業績予想との差を記載しております。

(端数切捨て)

2015年3月期 セグメント別業績

(単位: 億円)

セグメント	売上高	前期比 前期差	営業利益	前期比 前期差
百貨店業	11,728	97.7% △281	214	92.6% △17
クレジット・金融・ 友の会業	344	103.0% +10	55	107.4% +3
小売・専門店業	578	67.4% △279	△2	— +0
不動産業	428	107.7% +30	63	98.8% △0
その他・連結調整	△359	— +27	△0	— △1
連結 計	12,721	96.3% △493	330	95.5% △15

(端数切捨て)

2015年3月期 百貨店業績

(単位: 億円)

百貨店業績	売上高	前期比 前期差	営業利益	前期比 前期差
三越伊勢丹	6,563	97.2% △189	240	104.1% +9
国内地域百貨店	4,112	95.9% △175	21	48.3% △23
海外百貨店	960	110.2% +88	3	27.7% △8
その他・連結調整	92	94.0% △5	△50	— +4
百貨店業 計	11,728	97.7% △281	214	92.6% △17

(端数切捨て)

2015年3月期 三越伊勢丹単体業績

(単位: 億円)

	上期	前期比 前期差	下期	前期比 前期差	通期	前期比 前期差	アルタ 事業再編を 除く 前期比 前期差	予想比 予想差
売上高	2,972	96.9% △94	3,590	97.4% △94	6,563	97.2% △189	98.0% △136	98.4% △109
営業総利益	874	98.0% △18	1,043	99.0% △10	1,918	98.5% △29	99.8% △4	98.7% △24
販売管理費	790	98.6% △11	887	97.0% △27	1,677	97.8% △38	99.2% △12	98.5% △25
営業利益	83	92.6% △6	156	111.6% +16	240	104.1% +9	103.7% +8	100.2% +0
経常利益	108	111.0% +10	152	112.9% +17	261	112.1% +28	—	111.1% +26
当期純利益	180	279.8% +115	107	136.0% +28	287	200.8% +144	—	106.5% +17

予想比・予想差は第2四半期決算開示時の通期業績予想と差を記載しております。

(端数切捨て)

第Ⅱ部 2016年3月期 業績予想

2016年3月期 連結業績予想

(単位:億円)	通期予想	前期比	前期差
売上高	13,000	102.2%	+278
売上総利益	3,660	103.0%	+105
販売管理費	3,310	102.7%	+86
営業利益	350	105.8%	+19
経常利益	350	101.3%	+4
当期純利益	250	83.6%	△48

2016年3月期 セグメント別業績予想

(単位:億円)	売上高 予想	前期比 前期差	営業利益 予想	前期比 前期差
百貨店業	12,070	102.9% +341	234	108.9% +19
クレジット・金融・ 友の会業	360	104.4% +15	55	98.6% ±0
小売・専門店業	580	100.3% +1	1	(△2) +3
不動産業	460	107.3% +31	61	95.6% △2
その他・連結調整	△470	— △110	△1	— ±0
連結 計	13,000	102.2% +278	350	105.8% +19

2016年3月期 百貨店業績予想

(単位:億円)	売上高 予想	前期比 前期差	営業利益 予想	前期比 前期差
三越伊勢丹	6,797	103.6% +233	240	99.8% ±0
国内地域百貨店	4,198	102.1% +85	36	164.8% +14
海外百貨店	986	102.7% +25	8	256.4% +5
その他・連結調整	88	— △3	△50	— ±0
百貨店業 計	12,070	102.9% +341	234	108.9% +19

(単位:億円)	通期予想	前期比	前期差
売上高	6,797	103.6%	+233
営業総利益	2,002	104.4%	+84
販売管理費	1,762	105.0%	+84
営業利益	240	99.8%	±0
経常利益	240	91.9%	△21
当期純利益	180	62.6%	△107

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むけて

- ◇中期にめざす姿
- ◇中期（18年度）計画の全体像
- ◇達成利益イメージ
- ◇14年度実績

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

「常に上質で新しいライフスタイルを創造し、
お客さまの生活の中のさまざまなシーンでお役にたつことを通じて、
お客さま一人ひとりにとって生涯にわたるマイデパートメントストアとなり、
高収益で成長し続ける世界随一の小売りサービスグループとなる。」

中期に目指す姿

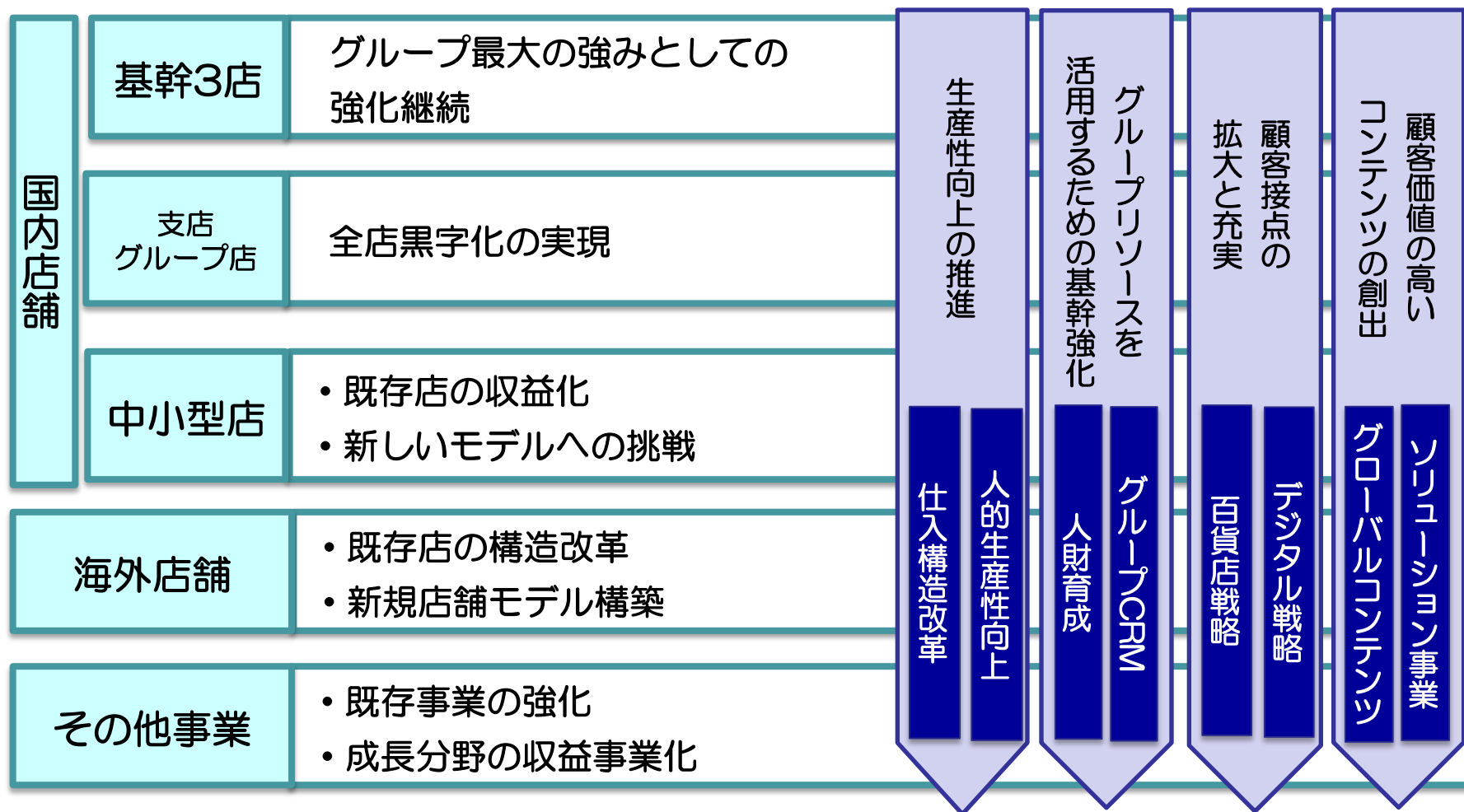
2018年度 営業利益500億円以上の達成

グループ戦略の基本方針

グループ全体の持つ豊かな資源（顧客資産、拠点チャネル、機能、ノウハウ）を有機的に連携・相互活用することで、
グループ全体および各事業のポテンシャルを、早期かつ最大限に引き出す。
そしてユニークで他社に真似できない顧客価値を創造することで競争優位を引き出し、
収益の拡大と安定を目指す。

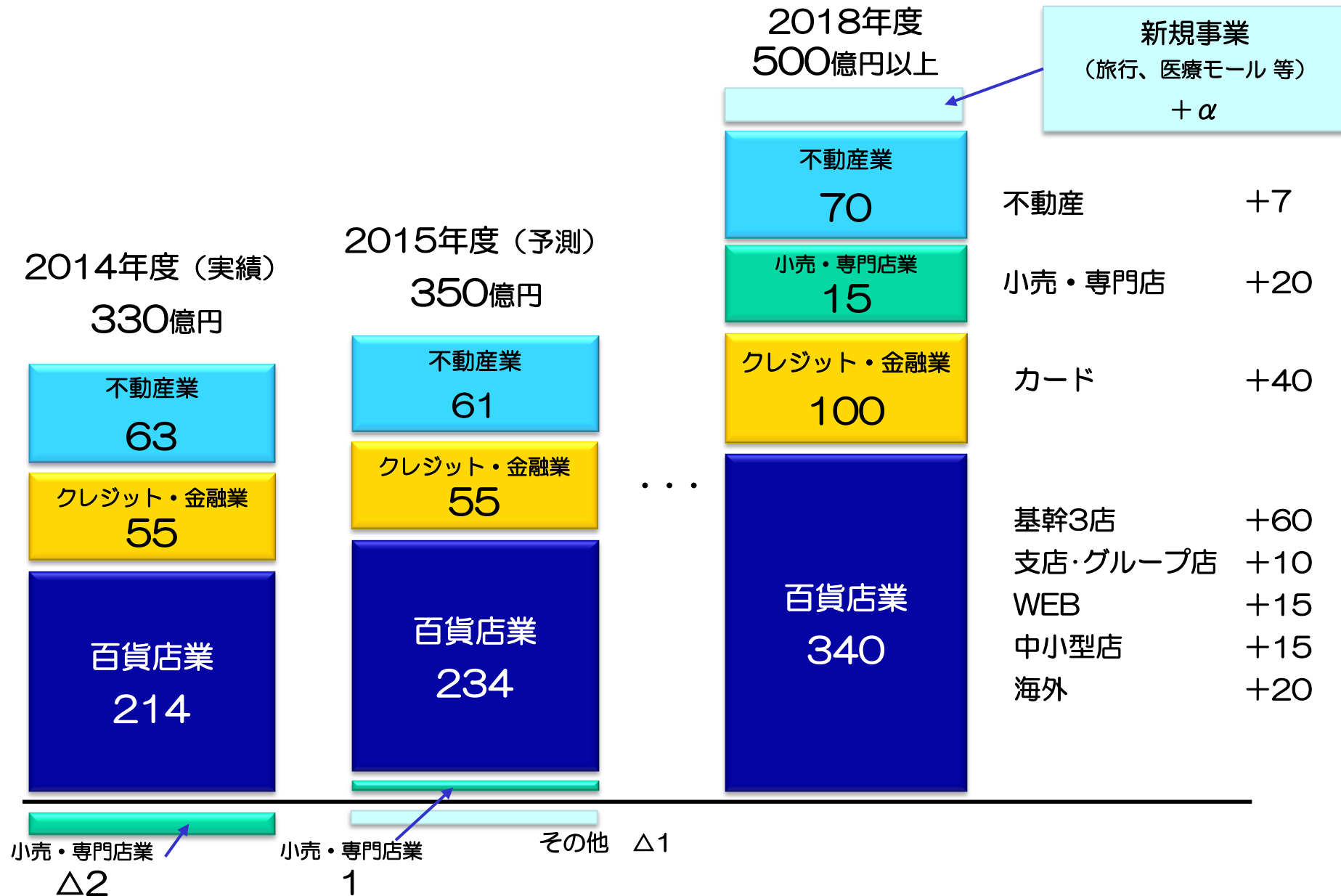
1. グループビジョン実現に向けて ～ 中期（18年度）計画の全体像

グループ資源の有機的連携・相互活用による収益拡大



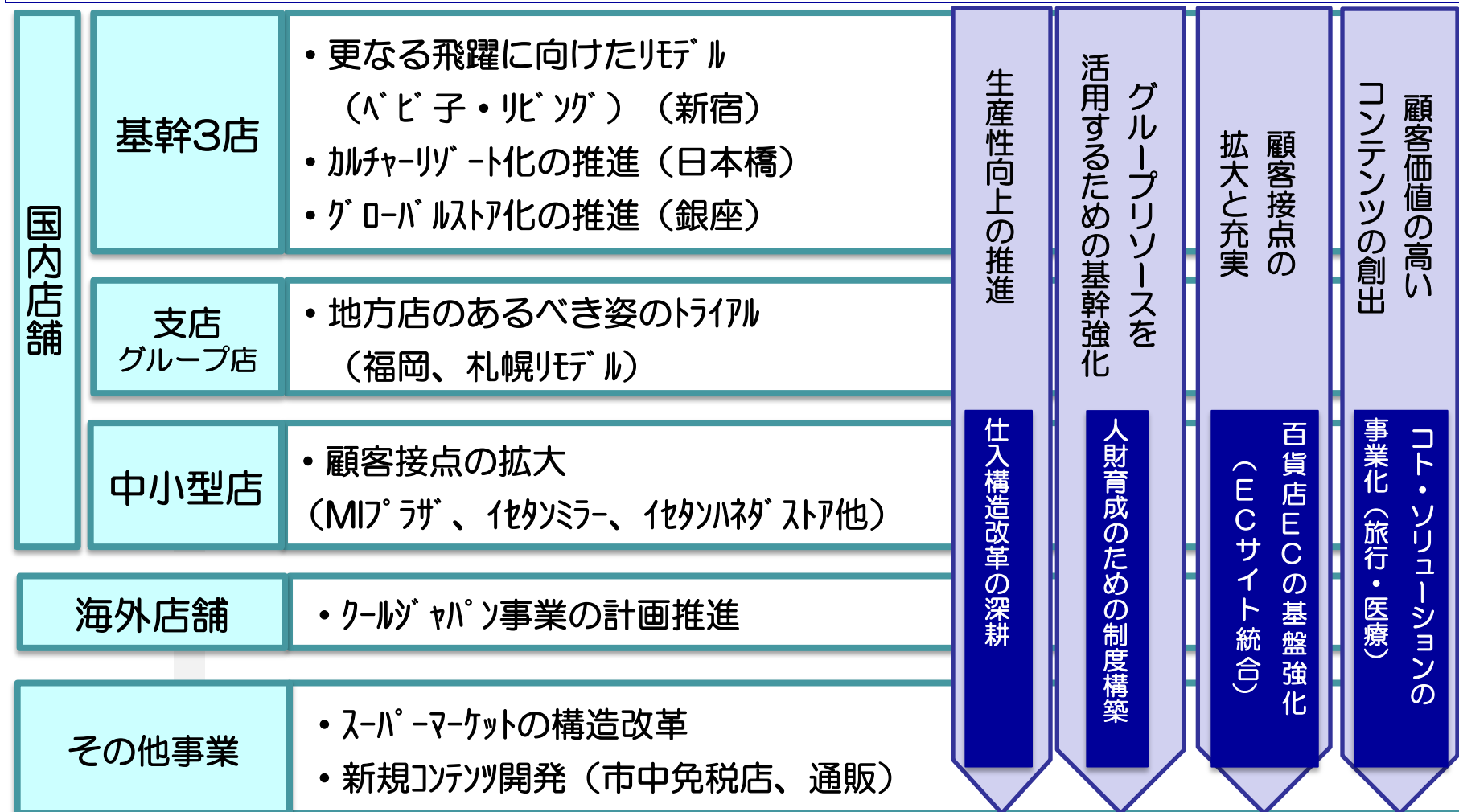
2018年度 営業利益500億円以上の達成

1. グループビジョン実現に向けて ～ 達成利益イメージ



1. グループビジョン実現にむけて ～14年度実績

「顧客価値の高いコンテンツ創出」「顧客接点の拡大と充実」に注力

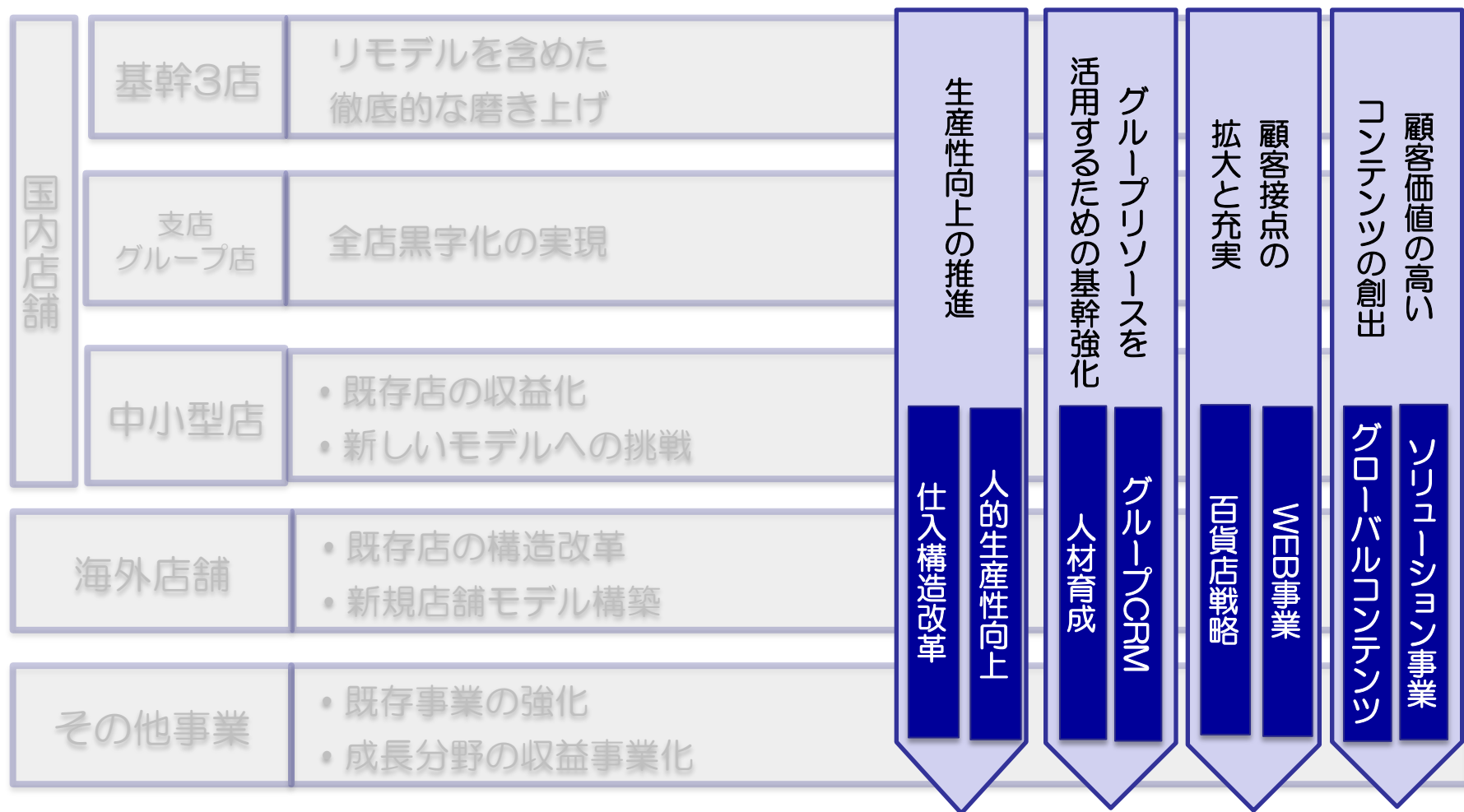


2014年度 営業利益330億円の達成

【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

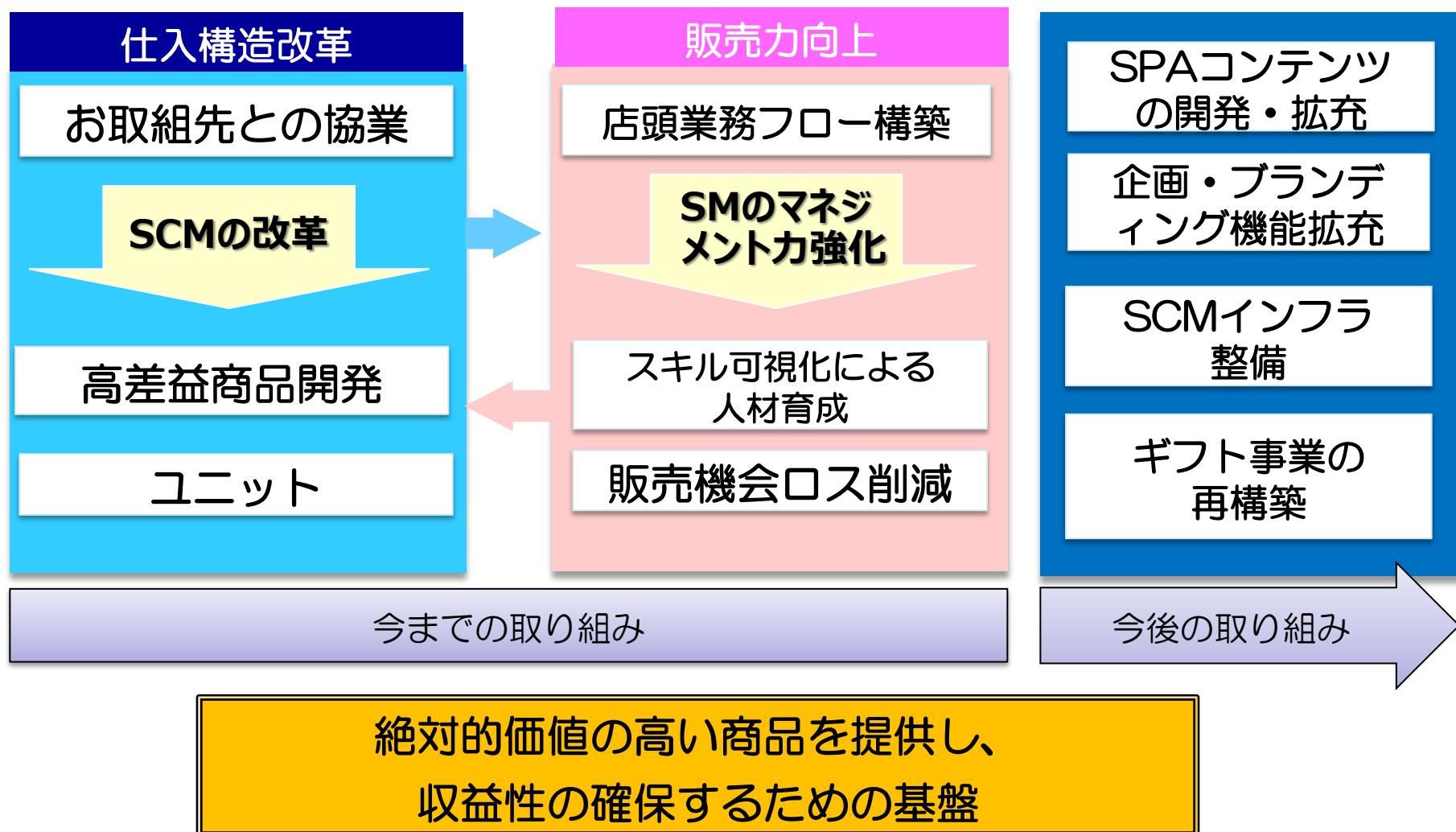
- ◇仕入構造改革と販売力向上の取組み
- ◇人財に対する取組み
- ◇デジタル戦略
- ◇グループCRMの推進

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



2018年度 営業利益500億円以上の達成

百貨店のあるべき姿を実現するための改革



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

生産性向上の推進 ～ 仕入構造改革と販売力向上の取組み

ナンバートゥエンティワンの取組み

日本の一流
工場



国内で活躍する
デザイナー

トレンドを取り入れ、価値、価格のバランス
の取れた靴を提供する仕組みを構築



【継続・進化】

- ・お客さまの反応を直接工場に
- ・仮説検証を繰返し得意なアイテム絞込み

首都圏での取組みを地域百貨店にも拡大
年間販売実績：6万足、売上6.5億を達成

SPA型婦人パンツの取組み

SPAのノウハウを
持った工場



スタイリストから
のお客さまの声

百貨店の強みが発揮できる婦人パンツの
川上まで遡った商品開発



for Weekends

BPQC

The honest value of quality,
modest design with playful colors.
It defines the new standard, BPQC.

【拡大・進化】

- ・お客さまの反応を直接工場に
- ・高品質で高差益なビジネススキーム

年間販売実績：1万本、売上9千万を達成
(2015年度は2万本の売上目標)

今後全国のADO各店にも販路を拡げ、生産ロットを拡大し、
さらに収益性の高いビジネスモデルを構築する。

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 生産性向上の推進 ～ 物流改革～

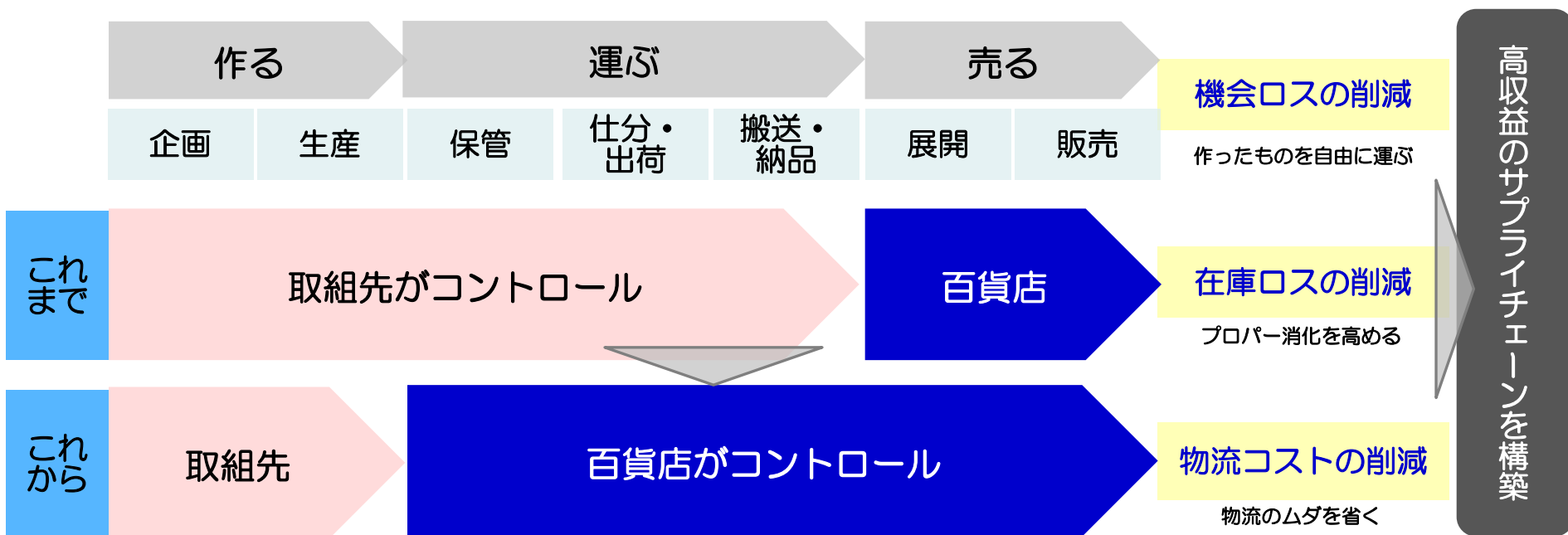
グループの年間物流量：1,700万個（首都圏だけでも900万個）

（課題）①サプライチェーン各センターでの仕分け・検品作業が重複

②取組先・納品代行に大きな業務負荷・コスト負担が発生

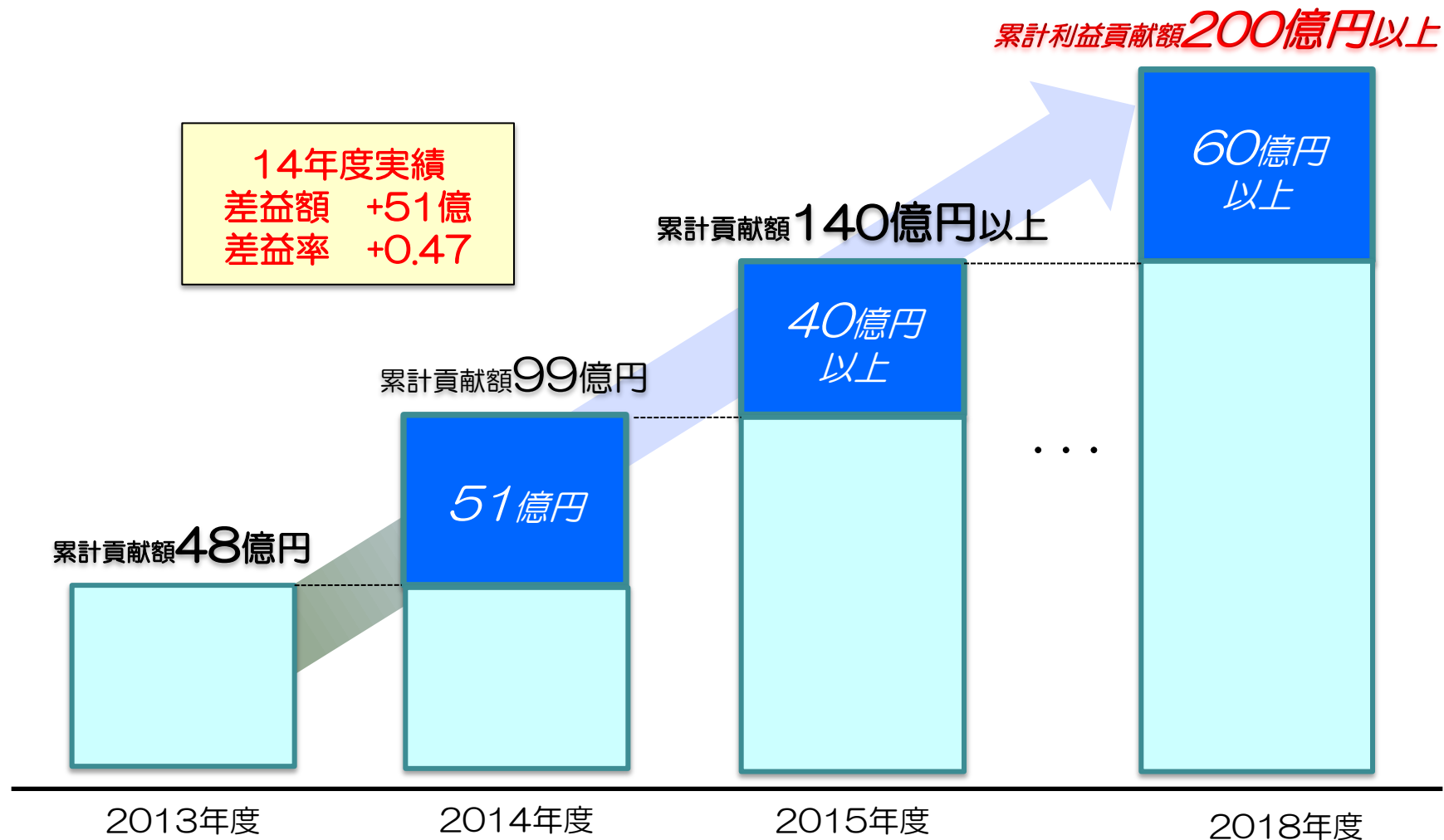
③情報とモノの動きを主体的にコントロールできていない。

⇒三越伊勢丹がサプライチェーンを主導し、**生産性の高い物流網**を構築する。



（効果試算）物流拠点の集約、調達フローの見直しにより、
取組先・百貨店合計で年間120億の物流費について、コスト削減を図る。

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 生産性向上の推進 ～ 仕入構造改革と販売力向上の取組み



2018年度仕入構造改革売上2,000億（売上シェア20%）、
差益への貢献額+100億（14年差）（累計200億以上）を目指す

人財に対する取組み

人事制度・昇格・登用

インセンティブ制度

社員・メイト社員転換

エバーグリーンのCDP

シニアスタイリスト

販売の質向上・教育機会創出

販売の質向上

若手・女性の登用

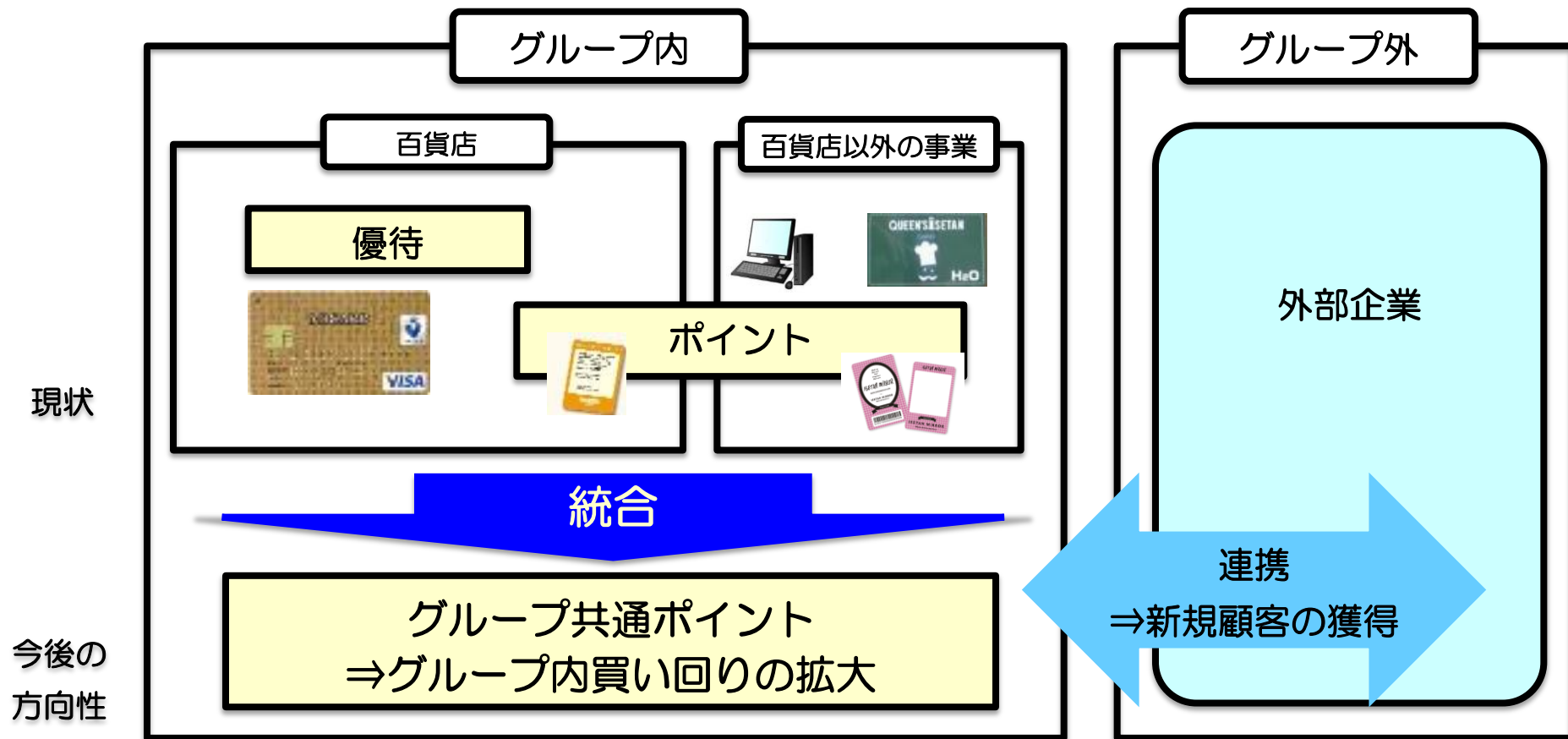
働く環境の整備

営業時間・店休日

フリーアドレス

現場力の強化・一人ひとりの能力最大化

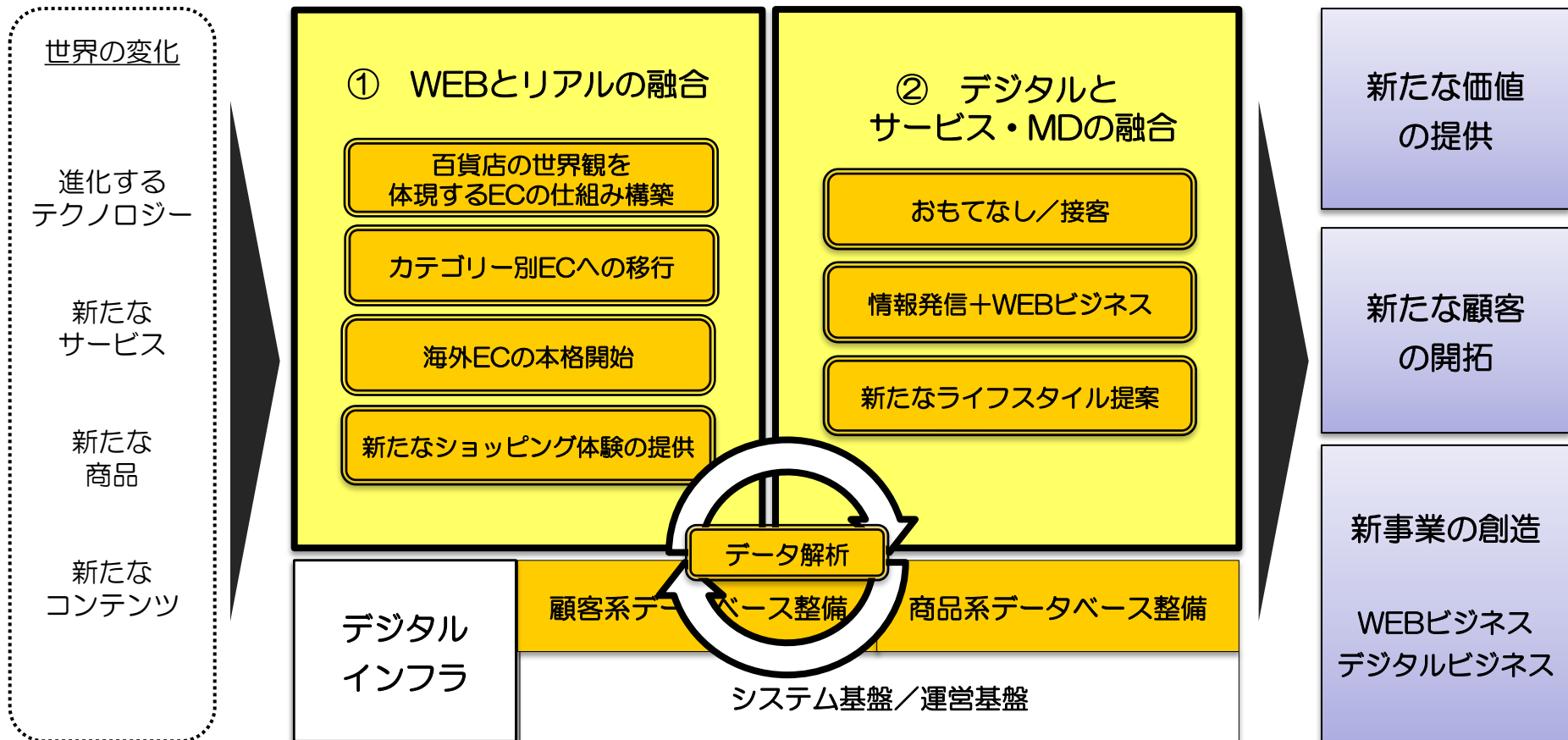
グループ内外の顧客との関係性強化に向けたグループCRMの推進



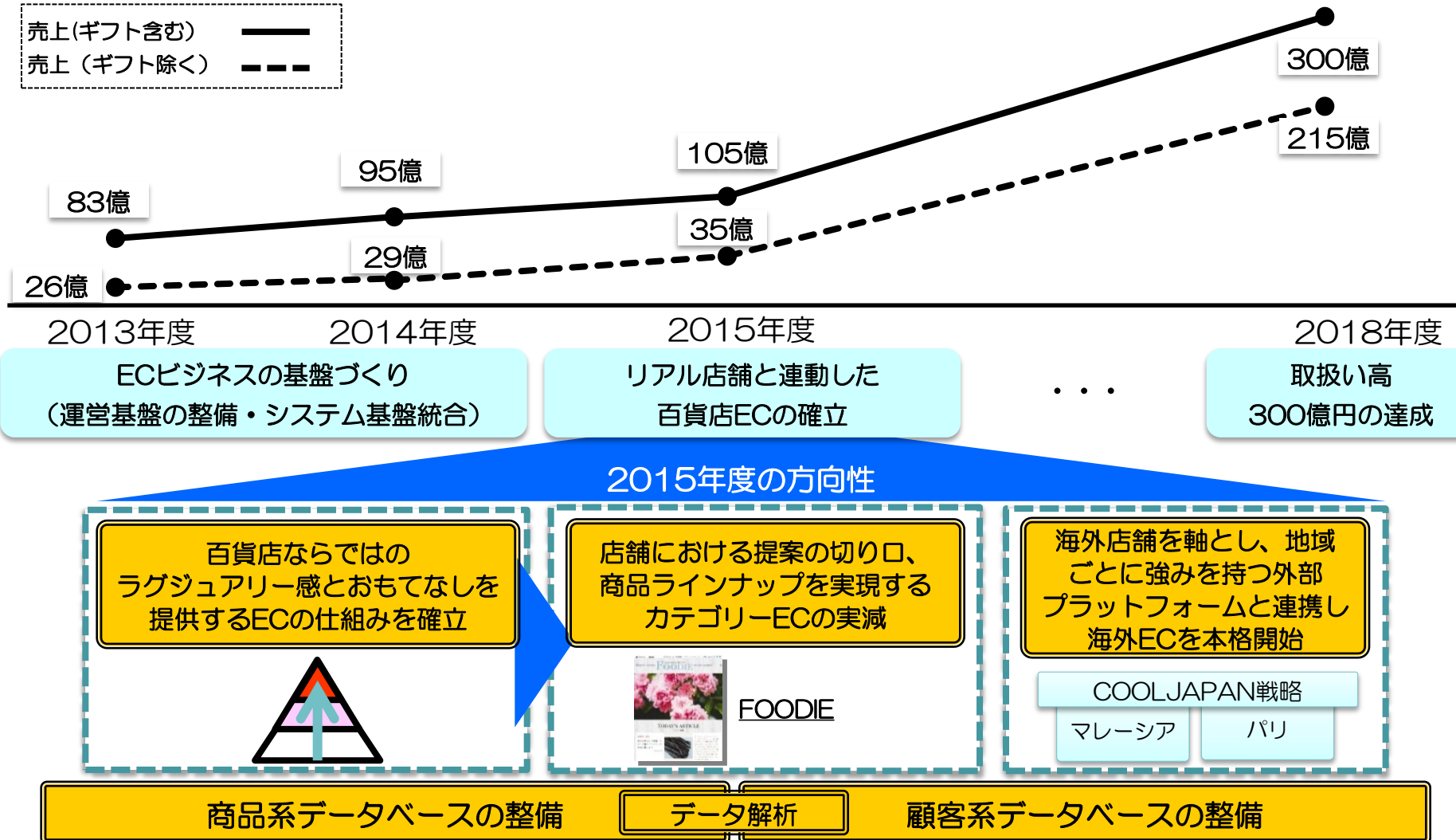
広い範囲からのデータの蓄積⇒マーケティング力の向上

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 ～ デジタル戦略

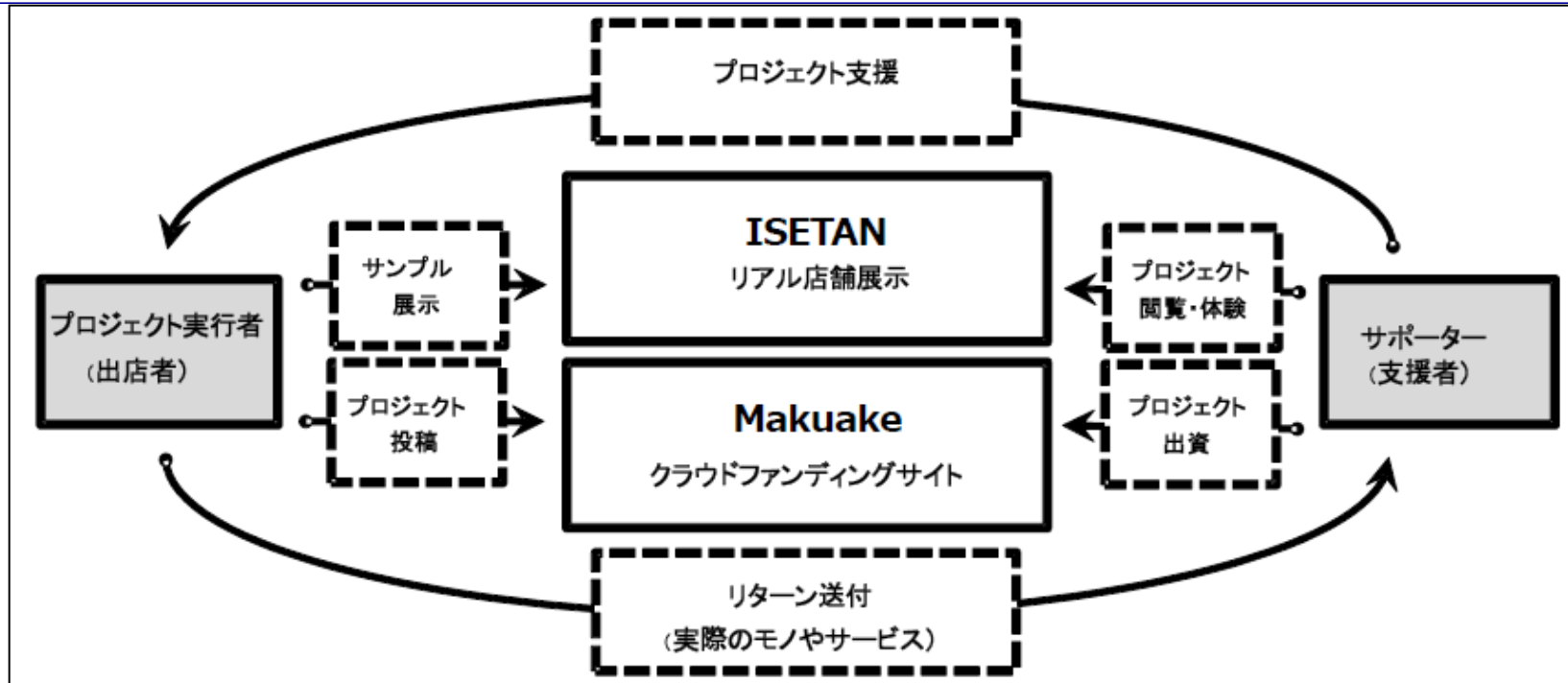
デジタルとリアルを融合し、
店舗／商品／サービス／コンテンツ等、全ての要素を繋ぎ合わせ、
新たな価値、顧客、事業を創造する



① WEBとリアル融合 百貨店ECの方向性



① WEBとリアル融合 新たなショッピング体験の提供



サイバーエージェント・クラウドファンディングが運営するMakuake上で、三越伊勢丹とMakuakeが「女性・男性・ファミリー向けの商品、サービス」をテーマとするプロジェクトを共同で募集。

伊勢丹新宿本店の店頭での展示や販売を通じて、実際に見る、触る、試す、買うというリアルニーズにも応えるという新たな取り組み。

② デジタルとサービス・MDの融合 新事業創出へ

おもてなし／接客

最新のデジタルテクノロジー
を積極的に導入

これまでにない、おもてなし、
接客、顧客接点を実現



三越 × 地平アイコ

情報発信 + WEBビジネス

「ISETAN NAVI」(アプリ)
位置情報の送受信を行い、最新情報
の発信、多様なサービスを提供

多面的な情報発信、新事業
のWEBビジネスを実現
(コンテンツ課金、広告等)



ISETAN NAVI

デジタルを組み込んだ
新たなライフスタイルの提案

三越伊勢丹の商品、サービスと
掛け合わせ、近未来のライフ
スタイルを提案

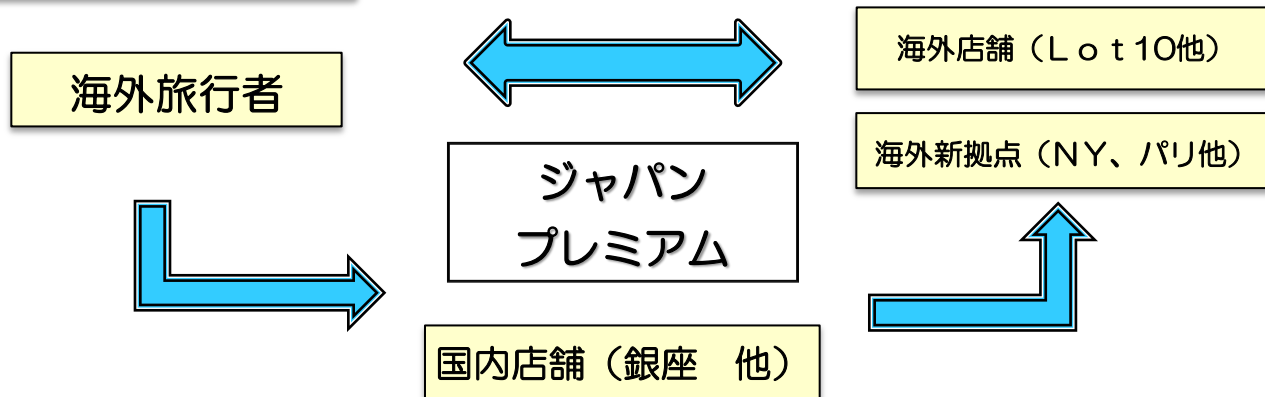
アプリ、コンテンツと連動
新しいデジタルビジネスを実現
(送客ビジネス等)



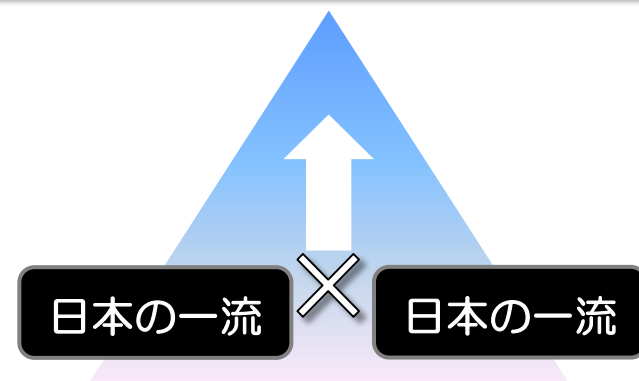
伊勢丹 × Apple Watch

グローバルコンテンツの創造

グローバル事業イメージ



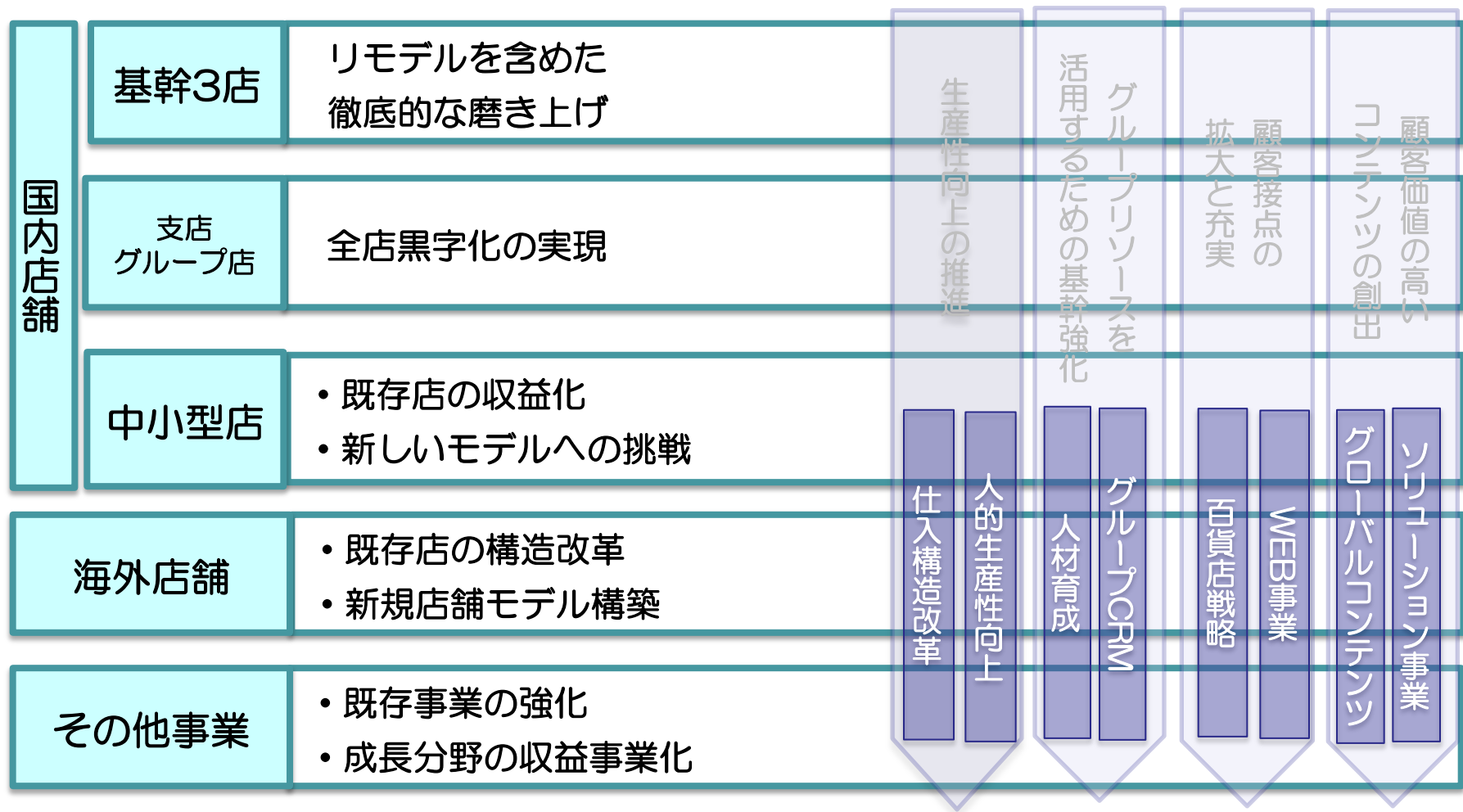
ジャパンプレミアム



【3】中期及び2015年度の取り組みについて

3. 中期及び2015年度の取り組みについて

グループ資源の有機的連携・相互活用による収益拡大

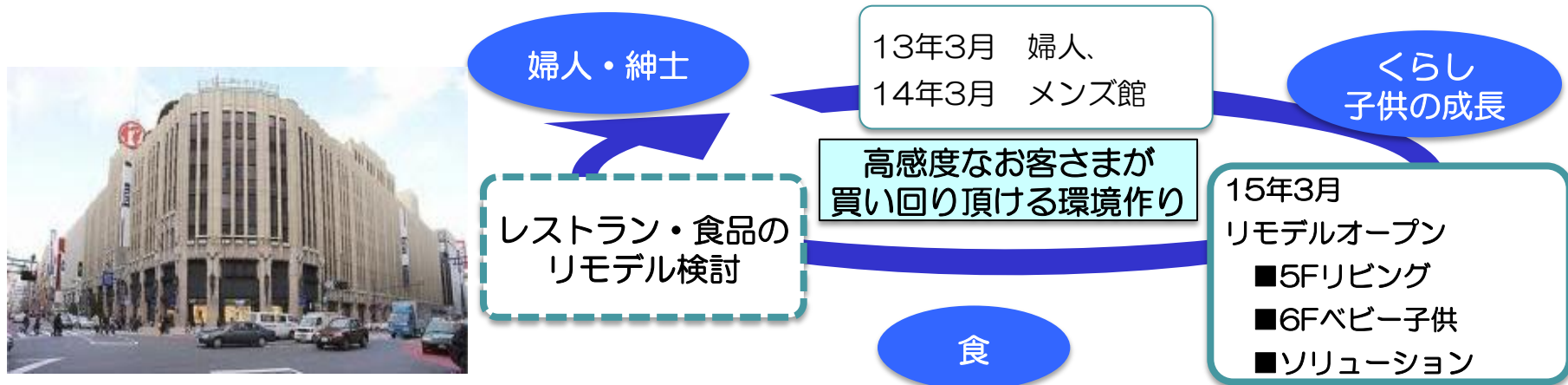


2018年度 営業利益500億円以上の達成

①国内店舗戦略

- ◇基幹3店
- ◇グループ店
- ◇中小型店

世界最高のファッションミュージアムの完成に向けた投資を継続し、
2018年度は2014年度差30億円の増益を目指す



2015年度の重要戦略

- ・ 5階、6階のリモデルの検証、修正
- ・ 更なる収益力の強化にむけたリモデルの検討（食品・レストラン、紳士、婦人雑貨）



15年3月4日5階、6階リモデルオープン

【2015年度目標】 売上前年比104.9%

16年～全館リモデルを実施し、
「カルチャーリゾート百貨店」を完成させ
2018年度には、2014年度差15億円の増益を目指す



日本文化の発信拠点に

コミュニティへの
アプローチ



アートを頂点
とした品揃え

室町エリア
再開発と連動

接客改革

2015年度の重要戦略

- ・新規顧客を取り込む店作り（新規顧客に対応した基幹MDの導入 他）
- ・日本橋のリモデルの方向性、スケジュールの検討

大規模リモデルに向けたトライアル（例）



ブックシェアカフェ



アート&クリエーション



はじまりのカフェ

【2015年度目標】 売上前年比103.9%

市中免税店オープンに合わせ、最旬グローバル百貨店への
再開発を行い、2018年度は2014年度差15億円の増益を目指す



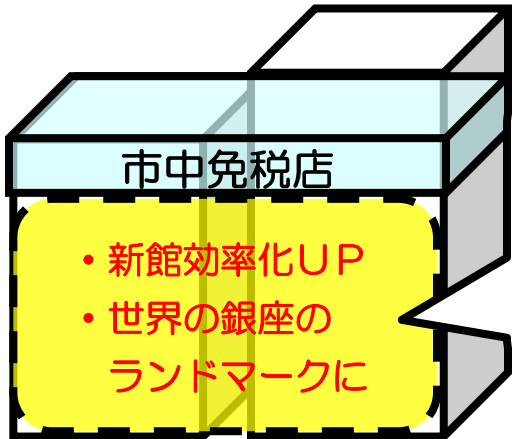
国内外の成熟した大人に
東京と世界の最旬を発信



長期的には、
売上高1,000億を目指す
（14年度：744億）

2015年度の重要戦略

・グローバルストアへ向けた全館再編/市中免税店の成功



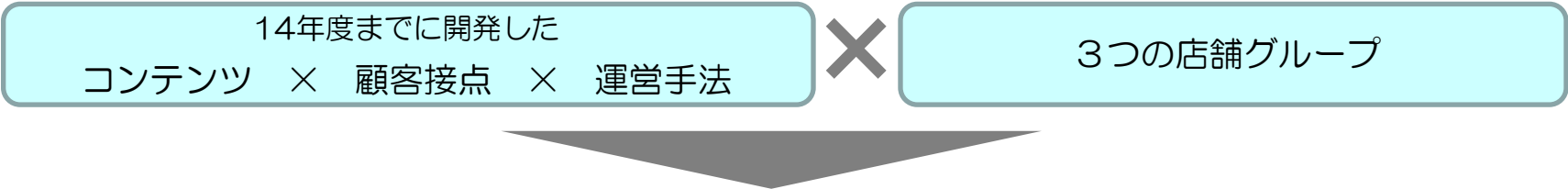
- ・ジャパンプレミアム（全館縦串）
- ・販売サービスのグローバル化
- ・外国人顧客の固定化



【2015年度目標】 売上前年比100.5%

3. 中期及び2015年度の取組みについて ①国内店舗戦略 ～グループ店

モデル店舗ごとのあるべき姿を創造し、2018年度に、
全店黒字化、2014年度差10億円の増益を目指す



3つの店舗グループ	今後の方向性	2015年度の重要戦略
大都市型店舗	大都市グローバル店舗モデルの確立	基幹店コンテンツの導入 (名古屋リモデル)
地方・郊外 成長型店舗	エリア戦略の強化 CPCCコンテンツ磨き上げ	母店を核とした小型店出店 (仙台、新潟 他)
その他 地方・郊外型店舗	新たなコンテンツの導入 新たな運営方法の開発・導入	新・店舗モデルの確立 (恵比寿 他)

【2015年度目標】支店・グループ店計 営業利益38億

3. 中期及び2015年度の取組みについて ①国内店舗戦略 ～ 中小型店

多店舗化と収益向上をめざし、2018年度に
売上600億円、14年度差15億円の増益を目指す

	店舗数・売上 (18年度目標 (14年差))	今後の方向性	2015年度の重要戦略
エムアイプラザ	140店舗 (+70店) 425億 (+215億)	エリア特性ごとの出店戦略構築 チェーンストア運営基盤構築	ハブ物流機能構築 本部機能の強化
イセタンミラー	19店舗 (+9店) 45億 (+20億)	オペレーション効率化の追求 ブランディングの向上	重点エリアへのドミナント出店
イセタン ハネダストア	6店舗 (+3店) 20億 (+10億)	更なる出店拡大、ハネダ エリアのドミナント出店	出店拡大に伴うインフラ構築
セレクトストア	8店舗 (+8店) 95億 (+95億)	新しいビジネスモデルの確立 地方の大都市出店も検討	多店舗化モデル構築 メンズコンテンツの外部出店

【2015年度目標】新規出店により前年差約80億の増収（グループ含む）

羽田・六本木に続くポテンシャルの高いエリアに、メンズサロン機能を出店

丸ビルやラグジュアリー路面店が並び
仲通りに2015年12月に出店予定
(約1,000㎡)

- ・イセタンハネダストア、イセタンサローネに続く、新宿本店を母店とする中型店出店。
- ・ビジネスマン等新規顧客の獲得と既存顧客の更なる利便性向上を目指す。



丸の内仲通り

年間10億円強、15年度(15年12月～16年3月)4億円の増収をめざす

②海外事業戦略

3. 中期及び2015年度の取組みについて ②海外事業戦略

2018年度までに基幹店の再構築と
クールジャパンモデルの創造をおこない、
2014年度差20億円の増益を目指す

クールジャパンによる海外における新たな価値創造

これまで国内で取り組んできたJAPAN SENSESを発展させ
クールジャパンとして海外に発信し、事業拡大を図る

【既存店舗での展開】
新しいビジネスモデルに転換。
(LOT10店 他)

【基幹店での展開】
「JAPAN」MDの導入
(スコッツ店 他)

【欧米での出店】
小型店舗の新規出店を検討

【アジア成長市場への出店】
小型店、基幹店の新規出店を検討

3. 中期及び2015年度の取組みについて ②海外事業戦略

【NY：NIPPONISTAトライアル出店（2014年2月）】

- ・日本の良いもの、価値あるものを世界に提案
- ・日本人の精神性・美意識・生き方を表現



【マレーシア：LOT10店舗のリニューアル出店（2015年冬）】

- ・ JAPAN SENSESをベースに、日本の魅力を全館で表現



アジアにとどまらず、欧米等世界市場への挑戦のため

- ・ 現地マーケティング機能の創設
- ・ 高感度な消費者への情報発信
- ・ 様々な形での出店検討

例）パリ日本文化会館への出店

3. 中期及び2015年度の取組みについて ②海外事業戦略

パリ文化会館出店（2015年冬開業予定）

（目的）当社ならではのクールジャパンを展開し、ヨーロッパにむけた情報発信

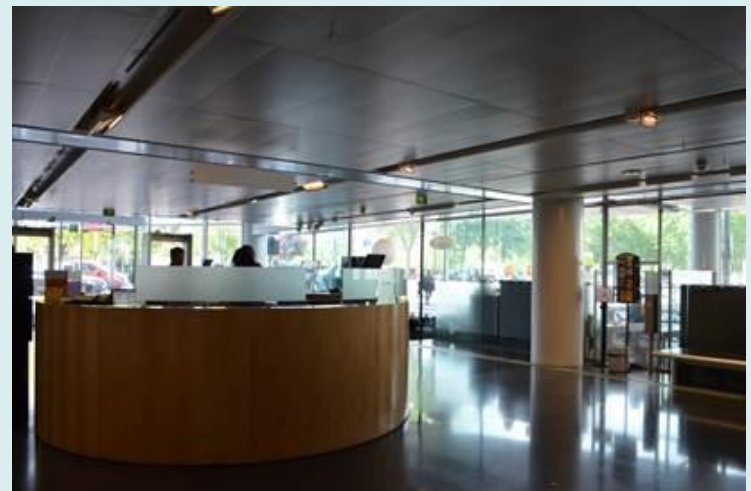
・収集を行うアンテナショップ

（立地）パリ日本文化会館 1F（約90m²）に出店

（顧客）日本文化に関心の高いフランス人、世界の観光客

（MD）JAPAN SENSESをベースに進化し続ける日本伝統文化日本の最旬MD、アニメ等コンテンツ、日本の四季の表現

（位置づけ）今後の欧米出店のためのテストトライ（マーケティング・物流等）



③重点事業

高品質・独自性の高いデイリー商材を通じた顧客接点の拡大により
2018年度には、14年度差12億円の増益を目指す

仕入構造改革
(自社工場製造、自社企画
商品の開発)

×

SCM改革
(物流センター、自社工場
再整備)

販売スタイルの改革
(基本の徹底。店舗オペレーション改革)

新店舗スタイルの確立
戦略的な投資・スクラップ&ビルドの推進



2015年度の重要戦略

- ・収益力の高い店舗への集中投資（笹塚、仙川）
- ・社内物流システムの再構築（所沢物流センター開業）
- ・社内従業員教育の徹底（クイーンズカレッジ）

2015年度 2億円の増益

百貨店売上に依存しない強固な収益基盤を確立し、
2018年度には外部取扱高シェア50%
・2014年度差40億円の増益を目指す

優待⇒ポイント制度への統一（16年4月～）

アライアンス強化

グループ内外買いまわり促進

既存顧客へのメインカード化推進

上位ランクカード拡大

提携カード発行

加盟店数拡大

ストックビジネス強化

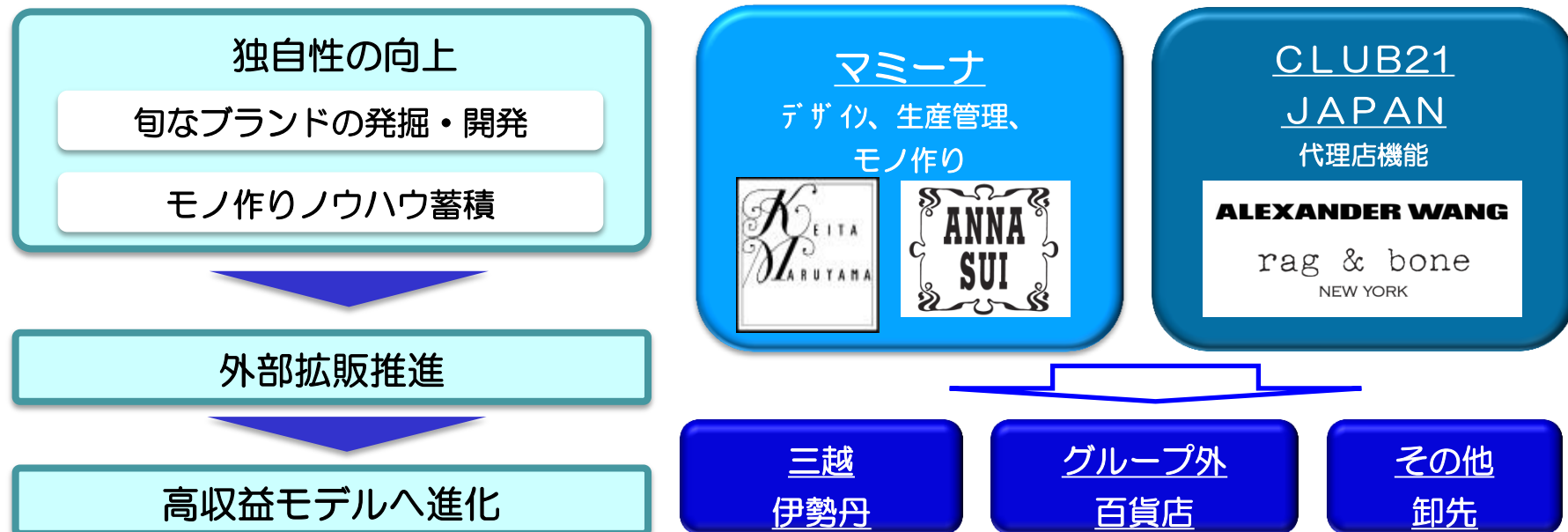
外部取扱高
シェアの拡大



2015年度の重要戦略

- ・グループポイントの運営体制確立
- ・既存事業の強化（加盟店舗拡大、外部利用促進、ストック商品強化）

独自性の高いコンテンツを開発・発信し
2018年度に14年度差9億円の増益を目指す



2015年度の重要戦略

- ・「ケイタマルヤマ」ライセンス事業拡大（マミーナ）
- ・「アナスイ事業」MD再構築（対象顧客、MD戦略見直し）（マミーナ）
- ・新規ブランド獲得交渉・準備、新規出店（CLUB21 JAPAN）

【2015年度】2014年度差 2億円の増益

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

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

【開発】商業不動産開発部

店舗周辺再開発計画の検討

【建装・PM】三越伊勢丹
プロパティ・デザイン

建装・PM事業の外部営業強化

【レジデンス】三越伊勢丹不動産

野村不動産との提携
マンション分譲事業の推進

2015年度の重要戦略

- ・基幹店事業再開発の推進（商業不動産開発）
- ・アルタ事業の再構築、新規出店の検討（三越伊勢丹プロパティ・デザイン）
- ・既存物件（名古屋プライド）の分譲案件の推進（三越伊勢丹不動産）

三越伊勢丹ならではの質の高いソリューションを提供し、
2018年度に9億円の増益を目指す

高付加価値・高価格旅行の提供

高級バス（プレミアム
クルーザー）増台

独自企画強化



国内富裕層顧客

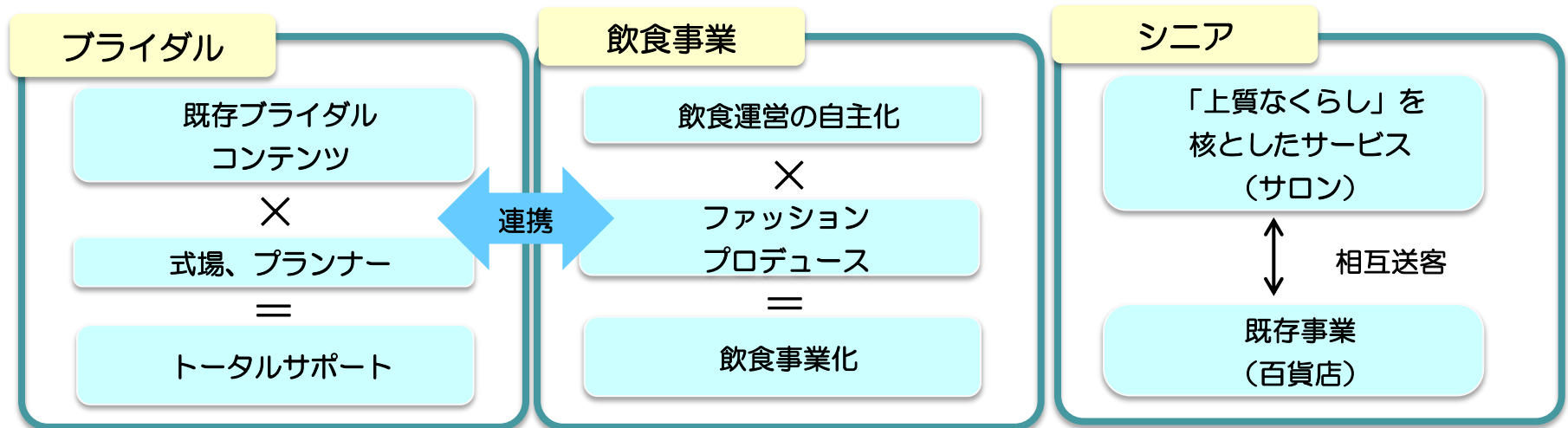
海外富裕層顧客

2015年度の重要戦略

- ・ 15年7月より新会社にて事業開始。
- ・ 伊勢丹店舗にてカウンターオープン
- ・ バス事業の拡大（高級バスの新規購入、企画旅行の強化、本数増）

ブライダル、食、シニア事業を軸とし、
2018年度に事業として確立する。

新規事業の方向性



2015年度の重要戦略

- ・ 外部提携を含めた事業化の推進（ブライダル・食）
- ・ シニアサロンのトライアル実施

【4】今後の企業の目指すべき姿

- ◇投資計画・資本政策について
- ◇コーポレートガバナンスについて
- ◇t h i s i s j a p a n

営業利益 500億円の確実な達成に向けて

投資計画

2015～2017年度 1,400億 + α

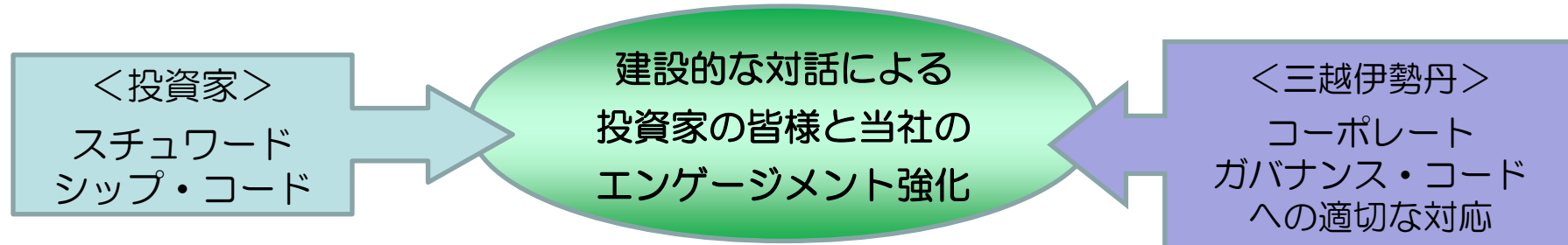
- ・ 成長可能性の高い案件へのさらなる成長投資の実施（新規事業・M&A・不動産等）
- ・ 投資リターンの更なる向上にむけた、適切な事業評価、投資判断の実施
- ・ 業績を反映した一定の株主還元（自己株式の取得等）

<中期的なROEの向上>

中期的には資本コストを上回るROEを目指し、
2018年度において5.5～6.0%をステップ目標とする。

持続的な成長と中長期的な企業価値向上へ

持続的な成長と中長期的な企業価値向上へ



【コーポレートガバナンス・コード5つの原則】

1. 株主様の権利・平等性の確保
2. 株主様以外のステークホルダーとの適切な協働
3. 適切な情報開示と透明性の確保
4. 取締役会の責務
5. 株主との対話

【当社が注視する主なポイント】

- ：資本政策の方針
- ：女性の活躍、多様性の確保
- ：経営理念・経営戦略・経営計画
- ：中期経営計画の実行、取締役会の役割、リスク管理体制の整備、独立役員の活用
- ：建設的な対話の方針、経営戦略や経営計画の策定・公表

三越伊勢丹HDSは、ステークホルダーの皆様説明責任を果たしながら、透明性、公正性の向上を図り、経営の迅速かつ果断な意思決定を進めていくために、ガバナンスの強化に積極的に取り組んでまいります。

this is japan.

～これまで～
世界で通用する日本の伝統・
文化を
新しい価値として再認識し、
産地とお客さまをつなぐ
＝営業施策
【JAPAN SENSES】

～これから～
あらゆる可能性と未来を拓く
ため、
あらたな店づくりの基軸と
なる戦略をスタート
＝経営戦略
【this is japan.】



this is japan.が目指す方向性

日本の文化・アート等が持つ魅力の引き上げ
日本人が持つ精神性・人を敬う気持ち・コミュニケーション力の再認識
地方の活性化・再生に微力ながら貢献

実現のために、**商品開発力・提案力・編集力**が重要。
携わる人財の育成が最重要

将来的に **JAPAN PREMIUM** を目指す