



三越伊勢丹ホールディングス

統合レポート

三越伊勢丹ホールディングスレポート

2022





01 価値創造ストーリー

三越伊勢丹グループの挑戦の軌跡 03

三越伊勢丹グループのこれから 05

トップメッセージ 07

三越伊勢丹グループの価値創造プロセス 15

02 価値創造戦略

中期経営計画の概要 17

CMOメッセージ 19

重点戦略〉“高感度上質”戦略 20

重点戦略〉“個客とつながる”CRM戦略 23

重点戦略〉“連邦”戦略 24

グループ基盤〉デジタル推進 25

グループ基盤〉CRE 26

グループ基盤〉収支構造改革 28

CFOメッセージ 29

03 サステナビリティ

方針／体制／重点取り組み 特定プロセス／長期目標 31

人・地域をつなぐ 33

持続可能な社会・時代をつなぐ 34

従業員満足度の向上 36

04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス 37

取締役 43

社外取締役メッセージ 45

コンプライアンス・リスクマネジメント体制 49

05 データセクション

財務／非財務ハイライト 53

10年財務データ 55

財務データ 57

三越伊勢丹グループの概要／株式情報 59

編集方針

三越伊勢丹グループは、株主・投資家の皆さまをはじめとした全てのステークホルダーの皆さまに、三越伊勢丹グループが持つ普遍的な価値観や強みを活かして持続的に成長し続けていく価値創造ストーリーをご理解いただくために、2018年度から統合レポートを発行しています。

本レポートは、財務情報と非財務情報を統合し、経済産業省が発表した「価値協創ガイダンス」などを参考に編成しています。全てのステークホルダーの皆さまとの建設的な対話ツールとすべく改善を図りながら毎年発行してまいります。



対象期間

主に2021年度(2021年4月1日～2022年3月31日)を対象としています。発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

対象組織

株式会社三越伊勢丹ホールディングスおよびグループ会社

将来の見通しに関する注意事項

本統合レポートにおける業績予測や将来の予測に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内在しています。従って、さまざまな要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

百貨店事業の
あゆみ

私たちは、時代が変化するなか、自ら変革することで、幾度の困難を乗り越えてきました。三越の歴史は、お客さま第一、変革への挑戦の積み重ねであり、「お客さまのために」という、創業より変わることのない“まごころの精神”が、その礎となっています。また、伊勢丹も創業以来、「お客さま第一」の理念に基づいた、「創意工夫」によって、あたらしい試みに挑戦し、さまざまな時代背景のなか、衣食住全てにわたって伊勢丹らしさを提案し続けてきました。厳しい環境を受け止めながら、社会や顧客ニーズの変化を先取りして、お客さまに豊かさを届け続ける、それが私たち三越伊勢丹グループのDNAです。

百貨店事業のはじまり

◆1673年「越後屋」創業

三井高利が、呉服店「越後屋」を開業。いち早く現金取引、掛け値なしの正札販売を開始。また反物の切売商法を行い、顧客層を拡大しました。



駿河町越後屋呉服店 大浮繪奥村政信・画

◆1754年「紅屋」創業

中牟田小右衛門が岩田屋の前身となる呉服商「紅屋」を創業。1764年に屋号を「岩田屋」と改称しました。



呉服店時代の店舗

◆1872年「丸井今井」創業

丸井今井創業の祖 今井藤七が創成橋傍らに小間物商を開業。1874年に今井呉服店を開店しました。



今井呉服店

◆1886年「伊勢屋丹治呉服店」創業

初代小菅丹治が呉服太物商を開業。帯や模様に着目し、「御守殿模様」などの独自性の高い提案により、好評を得ました。



伊勢屋丹治呉服店

お客さまの関心ごとを
革新的に提案するたなさきげんきんかけね
1673年 店前現銀掛値なし

1673 (延宝元) 年三越の創業者 三井高利は、「現銀掛値なし」を理念として呉服店「越後屋」(三越の前身)を開店しました。当時、大店(おおだな)の販売方法は、見本を持ち得意先を回って注文をとる「見世物商い」か、品物を直接得意先に持ち込む「屋敷売り」で、支払いは盆と暮れ(8・12月)の掛売方式でした。

高利はこの制度を廃止し、店頭販売・現金決済・正札販売を基本とした「店前現銀掛値なし」を打ち出すとともに「小裂(はぎれ)如何(いか)程(ほど)にても売ります」を掲げ、反物単位の販売しか行わなかった商習慣を改め、切り売りを可能にすることで、欲しい人が欲しい量だけ購入できる仕組みを作り上げました。江戸時代において、町人という潜在顧客の関心ごとに対して革新的な手法で挑んだことで、顧客層の拡大を図り、現在ではあたりまえの、「誰もが同じ価格で買物ができる店」が世界で初めて誕生しました。

あたらしい、豊かな暮らしの
提案と、文化の振興

1904年 デパートメントストア宣言

1904 (明治37) 年、三越は株式会社設立に際し、お取引先への案内状で日本初の百貨店の始まりを宣言します。翌1905 (明治38) 年1月2日には、全国の主要新聞紙上で「デパートメントストア宣言」を発表、全てのステークホルダーに対して、百貨店誕生とともに、文化振興を宣言し、ここから日本における百貨店文化の創造が始まりました。1914 (大正3) 年には本店新館が完成し、入口には三越のシンボルとなるライオン像が据えられ、日本初のエスカレーターをはじめ、エレベーターなどの最新設備とともに、休憩室や食堂、屋上庭園などを充実させ、西洋の文化に触れることができる東京の新名所として大きな話題となりました。また商品面でも、呉服だけではなく百貨全般を取り揃え、近代百貨店としての形態を完成させていきます。

同年には初の文化催事となる「光琳遺品展覧会」を開催します。「光琳図案会」を併催することにより、「見る楽しさと買う楽しさ」を両立させた、世界に類を見ないあたらしいビジネスモデルを確立させていきます。当時から続く文化振興の取り組みは、現在、物産展や美術展の開催にとどまらず、グループの拠点を中心とした地域産業の活性化や商品開発など、より地域に根差した形で進化しています。

デパートメントストア宣言を
全国紙で発表した広告誰もが自由にファッションを
楽しめる土台を創造

既成概念にとらわれない売場づくり

◆1956年 ティーンエイジャーショップ

1950年代中ごろ、日本には子供服と婦人服しかなく、13~17歳の少女たちはサイズに合うものを苦労して探していました。アメリカではこの年代がティーンエイジャーと呼ばれ、ファッションの一つのカテゴリーとして確立されていることに着目した伊勢丹は、子供服の延長や婦人服の小型版ではない、あたらしい既製服の開発が必要であることを確信します。この年代のライフスタイルと特有の体型を徹底的に研究し、ティーンにふさわしいデザインや、サイズを開発しながら、1956年の夏休みに合わせて、ティーンエイジャー向けのテスト販売を開始します。その後、洋服にとどまらず、アクセサリや帽子、バッグ、ハンカチなどの雑貨に拡大し、ティーンエイジャーショップは「ファッションの伊勢丹」の基礎となっています。



◆1963年 女性既製服サイズ体系統一

婦人服はイージーオーダーが全盛期を迎えていましたが、パターンが限られているため、顧客の注文に応えるには限界がありました。このことから、伊勢丹は欧米で主流となりつつあった、オーダーのフィット感とイージーオーダーの簡易性を併せ持つ、既製服の時代が日本にもやってくることを予感し、「あたらしい既製服」を研究するため1957年、服飾研究室を新設します。日本人の体型に合ったサイズの開発とサイズ体系の確立の重要性を確信し、イージーオーダーの採寸データをはじめとした資料を分析することで、フィットするサイズをパターン化していきます。アパレルメーカーや百貨店各社が独自にサイズを開発し、規格が統一されない課題がありましたが、高島屋、西武百貨店と合意し、1963年、サイズ統一に関する共同記者会見を行います。その後3社によるサイズ体系統一が「百貨店統一サイズ」になっていったのです。

◆1968年 大きなサイズのショップ
1969年 小さなサイズのショップ

伊勢丹では、既製服を浸透させるためにサイズ開発に力を入れ、1968年には大きなサイズのレディーックローバーショップを、1969年には小さなサイズのストロベリーショップを開設します。

【三越伊勢丹グループのあゆみ】

2008年 経営統合・三越伊勢丹
ホールディングスの設立

人口減少や他業態との競争激化など厳しい状況に直面するなかで、多様化・高度化するお客さまのご要望をスピーディーかつ的確に把握し、提案力・開発力を高めていくことが求められていました。互いの歴史や企業文化を理解・尊重しながら、それぞれの強みを活かし、ステークホルダーの皆さまに対して提供価値を高め社会に貢献するために経営統合を行いました。



2009年～ 地域事業会社分社化

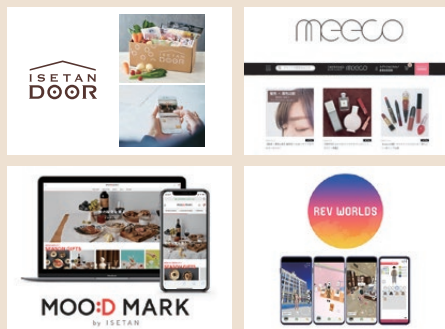
2009 ・函館丸井今井設立・仙台三越設立・名古屋三越設立
・広島三越設立・高松三越設立・松山三越設立
2010 ・新潟三越伊勢丹設立・岩田屋三越設立
2011 ・三越伊勢丹設立・札幌丸井三越設立

2008

2018年～ デジタル事業・サービス

三越伊勢丹グループの強みを活かしたオンライン上の新たなビジネス開発に取り組み、お客さまに「あたらしい購買体験」を提供しています。

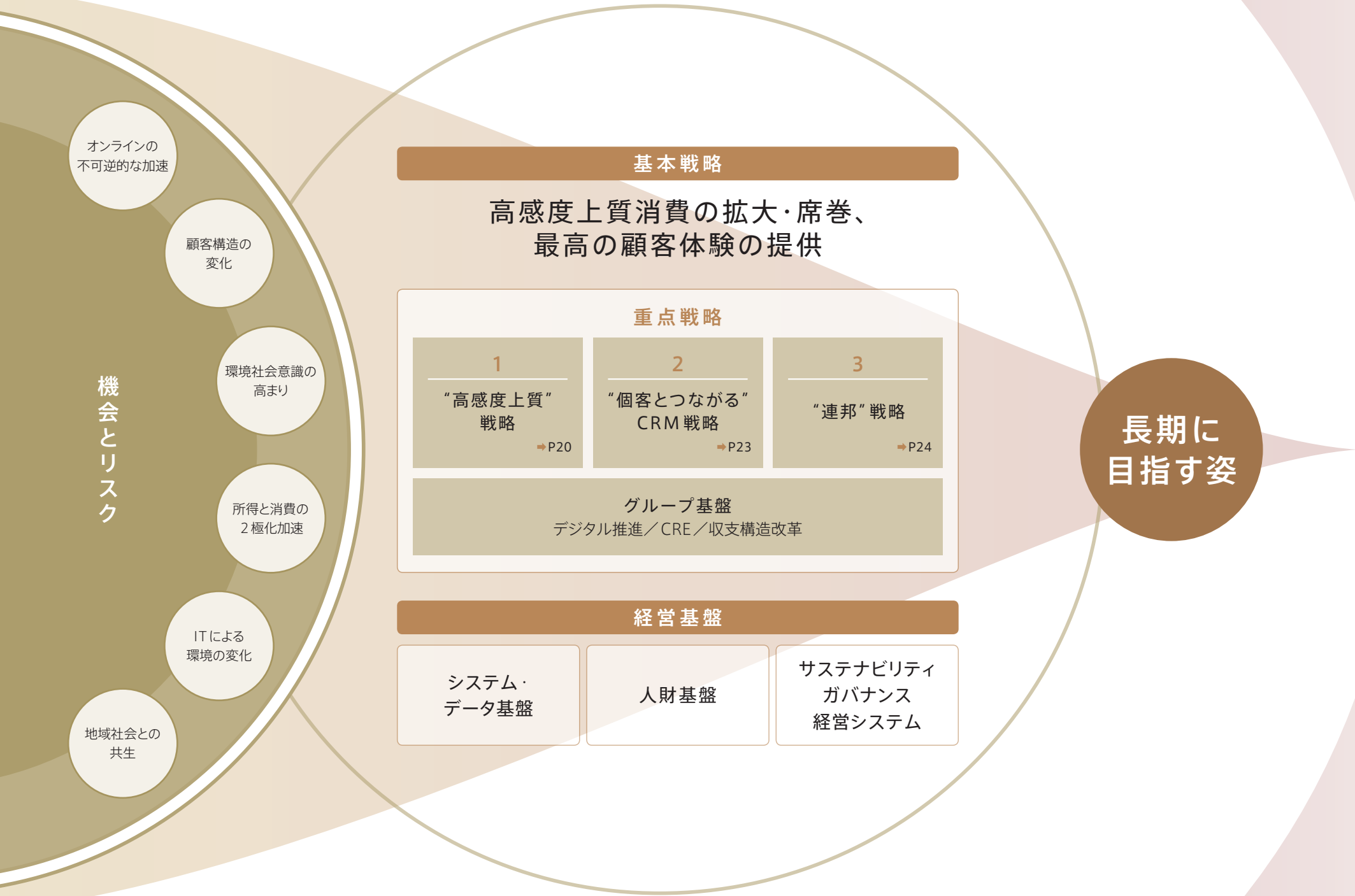
2018 ・ISETAN DOOR (定期宅配サービス)
2019 ・meeco (化粧品オンラインストア)
・MOO:D MARK by ISETAN (カジュアルギフトオンラインサービス)
・三越伊勢丹ふるさと納税
2020 ・三越伊勢丹アプリ
・三越伊勢丹リモートショッピングアプリ (リモートで店頭と同様のお買物ができる)
2021 ・REV WORLDS (メタバースを活用した仮想都市サービス)



三越伊勢丹グループは、国内20店舗・海外28店舗の百貨店を中核に据えながら、クレジット・金融、建装、旅行、システム、物流、人材派遣など幅広い事業を営む企業グループです。

当社グループは、長い歴史の中で築き上げてきたお客さまとのつながりや三越・伊勢丹・丸井今井・岩田屋という4つの百貨店ののれんの価値を強みに、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまのご要望にお応えしてきました。

中長期的には、豊富なリソースと顧客基盤を連携させながら、お客さまの暮らしを豊かにすることを目指してまいります。また、事業の壁を超えたシナジーを生み出し、あたらしい価値提供やビジネスソリューション開発にも挑戦していきます。



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～

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 小売グループを目指します

お客さまのお困りごとを感動的に解決し、
お客さまの関心ごとを革新的に提案する

取締役 代表執行役社長 CEO
細谷 敏幸

新たな中期経営計画策定に 至る背景

百貨店の新たなビジネスモデルをつくる

代表執行役社長CEOの細谷敏幸です。

百貨店業界は、長らく大変厳しい経営環境にあります。従来の百貨店は、家族や友達と出掛けていき、自由気ままに店内を回りながら買物したり、食事をしたりと、長い時間滞在する場所でした。お客さまが一度店舗にご来店いただければ、お客さま自身で館内を巡ってくださり、売上が上がっていく、そのために広域から大勢のお客さまを集める、というマスマーケティングのビジネスモデルに重きを置いてきました。

しかし、時代の変化とともにお客さまの価値観や生活スタイルが変わってくると、従来の品揃えでは店舗に足を運んでいただけなくなりました。こだわりがある消費には徹底的にこだわりたい反面、そうでないものには機能と価格を重視する、こだわりたいものはお一人お一人

さまざまであるため、従来のマスマーケティングでは到底対応ができません。加えて急速なデジタル化が進むことで、お客さまが我々も追いつかないほどのたくさんの情報をお持ちになっています。今では多くのお客さまが自由にスマートフォンを操り、自分の欲しいものを瞬時に検索・比較されます。そうした情報に日々接することでお客さまの情報感度もますます高まっていくとともに、ご来店になると必要なものだけに的を絞ったお買物をされ、帰られてしまいます。

旧来型の百貨店のビジネスモデルではこうしたお客さまに対応できていない状況であり、これをどうやって変えていくか、それが私の社長としてのミッションです。

私は2021年4月にCEOに就任しましたが、中期経営計画（2022年度～2024年度）についてはこのビジネスモデルの変革に大きく舵をきるため即座に動き、5月にまず概略を、そして11月に数値目標を含むより具体的な内容を発表いたしました。

百貨店業界を取り巻く環境を見ると、ご承知のように

ウクライナ問題に端を発する原材料費高騰、インフレ・円安の急激な進行により、個人消費の行方は大変不透明です。もともとコロナ前からの人口減少・少子高齢化の加速もあって、百貨店の市場規模はますます小さくなっていくようにみえます。しかし統計では、所得の二極化により、高所得者層も金融資産を多く持つ世帯も、今後増加傾向となる見込みです。また、高度経済成長後のバブル崩壊、リーマンショック、長期にわたるデフレを経験するなかで、日本の消費者の消費行動は大変成熟しており、先に述べたようにこだわりのあるものについては単なる価格訴求ではない、きちんとしたご提案が必要になります。

実際、当社はコロナ禍の期間で売上を大きく落としましたが、付加価値が高く、当社がしっかりと品揃えできるもの、例えばラグジュアリーブランド、宝飾、時計、貴金属などは継続して堅調に推移していましたし、苦戦するアパレルであっても当社独自の価値を加え展開したものについては大変好評でした。これらの商品群は、決して高所得者の方々だけに支持されていたわけではありません。

この例が示すように、長期的には人口減少を背景に個人消費全体が縮小に向かうことはありますが、当社がどこにも負けない価値をお一人お一人に確実に提供し続けるビジネスモデルを確立することによって、今後十分に拡大余地があると考えています。

新たなビジネスモデルに向けて 「変わらないもの」「変わるもの」

そこで競争優位となってくるのは、私たちが百貨店事業を通して、長く培ってきた強み、そして三越や伊勢丹としてそれぞれが築き上げてきた独自の強みです。三越伊勢丹グループの百貨店事業としての強みは、お客さまに認めていただいている「のれん」の価値であり、長い歴史の中で大切にしてきた顧客基盤そのものです。また三越の強みは、お客さま第一の企業文化から生まれてきた「おもてなし」の力、お一人お一人のお客さまのご要望に徹底にお応えする接客力にあります。一方、伊勢丹の強みは、三越同様にお客さま第一の企業文化のもと、多くのお客さまに足を運んでいただき、魅了し続ける店舗に

するため、ものづくりまで手掛けるチャレンジ精神で高めてきたマーチャンダイジング力です。

あたらしいビジネスモデル構築においても、長年大切にしてきたこの強みをベースにすることに変わりはありません。しかし、三越と伊勢丹が統合して14年ほどたちましたが、まだ両者の強みを組み合わせ、十分に活かしているとは言えません。この課題を解決するために、中核となる百貨店事業はもちろん、グループ会社の力を結集して、あたらしい価値やシナジーを生み出せる小売グループへ変わる必要があると考えました。

三越伊勢丹グループが 目指す姿

あたらしい戦略が目指すもの

三越は2022年で創業から349年、伊勢丹も136年の長い歴史を持つ会社です。どちらの会社も創業以来の歩みの中で「お客さま第一」を掲げ、時代ごとの社会や環境の変化を受け止めながらお客さまのご要望を先取りし、生活に豊かさを提供することでご支持をいただき、今日まで続いてきました。今改めてこの原点に立ち返り、「お客さまのお困りごとを感動的に解決し、関心ごとに対し革新的に提案する」ことができる、“特別な”百貨店を目指す、それによって百貨店を中核とした小売グループとしての、新たなビジネスモデルを作っていく考えです。

「グループが目指す姿」を受け策定した戦略は、中期（3年）と長期（10年スパン）の両方で利益ステップと事業ポートフォリオのイメージを掲げています。

まず、中期における最大の目標は、「百貨店事業の再生」です。これにより2024年度には営業利益350億円として、経営統合後の最高益を目指します。ここでは「百貨店を科学する」ことであらゆる事業単位を徹底的に分析し、売上の大小のみでなく、「効率的かつ適切に収益をあげているのか」という観点でその後の計画に結び付けています。ここではよくある店別の損益表だけでなく、顧客別損益表まで作っています。大がかりな仕組みではなく表計算

トップメッセージ

ソフトの対応ではありますが、私たちはお客さまのお買上げに従って適切にベネフィットを差し上げることができているか、もっとお買上げいただくためにはどこにどんなコストを掛けるとお客さまに喜ばれ、私たちも持続的に収益をあげることができるか。そういった考え方で戦略立案にあたり、感覚的ではなく具体的な分析をもとに話し合っています。

そうして策定したこのあとご説明する3つの戦略を柱に、当社の強みである百貨店事業を徹底的に磨き上げ、再生を図ります。中期経営計画の3年間で百貨店の魅力を最大限に発揮して可能な限り多くのお客さまに当社のファンとなっただけ、そのたくさんのファンの皆さまのあらゆるニーズに、百貨店だけでなくグループ会社も含めて一丸となって真摯にお応えすることで、長期的には不動産事業や金融事業を中心とするグループ各事業のビジネスモデル化、収益化を図ります。その結果、10年スパンでは営業利益500億円とするだけでなく、事業ポートフォリオとしても百貨店以外の事業が半分以上を占めることとなり、グループとして安定的な収益体質を構築します。

では中期経営計画で柱としている3つの戦略をご紹介します。

中期経営計画の概要

生活にこだわりを持ち、上質で豊かな生活を求める消費にお応えする ― “高感度上質” 戦略

多くのお客さまにしっかりと当社のファンになっていたくためには、一律に対応していたマスマーケティングから、一刻も早く「個のマーケティング」に考え方をシフトし、お一人お一人のご要望をしっかりと聞きながら対応していく必要があります。

まずは外商のお客さまに対する事例です。今回、あたらしい提案ができるよう外商セールスにいくつかの新たな仕組みをつくりました。外商セールスと商品のバイヤーが連携する仕組み、セールスが1人ではなく、チームで対応する仕組み、店頭アテンダントとの連携、といった仕組みづ

くりに加え、デジタルを使ったAIを活用する仕組みです。

外商セールスとバイヤーが連携する仕組みは、その中でも一番特徴的なものです。三越も伊勢丹も、外商のセールスと言えばこれまでもお客さまのご要望にお応えする業界きってのプロでした。しかし、商品のプロであるバイヤーと直接連携する仕組みはありませんでした。具体的に言うと、お客さまが「こんなものが欲しい」、とセールスに伝えると、各部門のバイヤーにも即座にその情報が共有されます。すると多くのバイヤーたちがこぞってお客さまに提案するのです。今まで、1人のセールスの知見の中での提案に慣れていたお客さまにとって、想定外の量と質の提案が一度に来る、これはお客さまにとって、とても感動していただける状態です。「すごいわね」という感動が生まれ、「もっとプロの提案を聞きたい」「こんなものも欲しいのだけどこあるかしら」、という次の期待へつながります。すると、当社としては、セールスに加えてバイヤーが直接お客さまの声を伺う、ダイレクトマーケティングへ発展させていくことができるようになります。将来的な品揃えにも役立ち、さらにお客さまに喜んでいただける、という相乗効果がずっと続いていく仕組みになります。

外商のお客さまは、当社でお買上げいただく以外にも色々なところで消費をされていますので、ダイレクトマーケティングでお客さまのニーズを伺うと、今の当社では扱っていない商材も多く見えてきます。これに対応するため、外商の組織の中にもバイヤーを設置する、という過去にない体制をとりました。こうして百貨店には無い商品も、当社ののれんの安心感のもとでご提供できるようになり、例えばマンションや車をはじめ、さまざまなカテゴリーに広がって早速多くのお客さまに大変好評をいただいています。こうした一連の当社のあたらしい外商の取り組みにより、お客さまのウォレットシェアを拡大していくことが、先に申し上げた縮小する百貨店マーケットの中でも確実に成果をあげていく手段の一つです。

次は、エムアイカード会員のお客さまです。この方々にはお一人お一人に、新宿、日本橋両本店を中心とした店舗への憧れと共感を抱いていただくことで、たまに行くな

らば三越に行きたい、伊勢丹に行きたい、と言っていただけの存在を目指しています。

グループの中心である新宿店は、「ファッションの伊勢丹」を再興するため、品揃えは「本物・本質・拘り・最先端」、といったキーワードに、「先行・限定」を掛け合わせ、新宿店にしかない、付加価値の高いものを中心に展開する特別な環境で、最高のおもてなしを提供します。一方、日本橋店は、「伝統・文化芸術・暮らし」の強みをより一層磨き上げ、歳時記を大事にするお客さまの「上質な暮らし」のためのものが全て揃う店舗を目指します。重要文化財としての中央ホール、三越劇場、店舗自体が伝統と文化そのもののの中で、お客さまに上質な空間とサービスを提供します。この両店舗が多くのお客さまの憧れと共感の象徴となることで、グループ各店もそののれんのもとでつながり、一体となってお客さまと接していくことができます。

お客さまが、年に1回、ラグジュアリーブランドのバッグを買いたい、いい時計を買いたい、月に1回は品質の良い化粧品を買いたい、あるいは、大切な方にきちんとしたものを贈りたい、どなたにもあるそのようなときに当社の店舗を必ず選んでいただけるように、感度が高くハイタッチなサービスを提案していきます。そのために、全国各都市にある店舗をそれぞれ母店とし、そこに小型店を衛星的につなげ、さらにデジタルでお客さまをサポートしていきます。デジタルでつながっていると、グループ各店からでも新宿店や日本橋店の接客を受け、商品を選び、購入することもできます。こうしたつながりにより、日常は近くの店舗、ハレの日や特別なお買物は各都市の母店か、新宿店や日本橋店でも、といったことが全国各地で可能となり、当社のファンをより多く増やしていく原動力となると考えています。

次はミレニアル世代です。この方々はこれまであまり百貨店に興味をもっていだけませんでした。生涯当社のファンになっていただくために施策を進めています。この世代はデジタルが当たり前の時代に育ち、価値観、消費行動、ライフスタイルがそれより上の世代とは全く異な

ります。当社のデジタル戦略によってこの世代にもアプローチできる手段が整いつつあります。実は、当社の化粧品ECサイトmeecoでのご利用が圧倒的に多いのが、ミレニアル世代です。また、仮想の都市空間でユーザー同士が会話やショッピングを楽しめるあたらしい顧客体験アプリ「レヴ ワールズ (REV WORLDS)」や、リモートショッピングアプリもミレニアル世代のお客さまに多くご利用いただいています。こうしたさまざまなデジタルの取り組みがあたらしいお客さまとの接点となっていることは間違いありません。ミレニアル世代だけでなく、従来の百貨店ではなかなか接点の持てなかった多くのお客さまに対してこのようなデジタルのアプローチができるのは、当社が他社と差別化できる重要な戦略の一つだと考えています。

最後にインバウンドの方々です。この方々はコロナ禍の約3年が過ぎ、徐々に入国制限が緩和されつつあり、また円安環境もあって今後大変期待できる層です。当社でもまだコロナ前の3割ほどまでしか回復しておりませんが、このあと確実に戻り、中期的にはさらに拡大するであろうこの方々に対して、当社では国内のお客さまと同様に「個」で対応できる仕組みをつくります。新宿店や日本橋店では、インバウンドのお客さま専用のサロンや、VIPプログラムのトライアルなど準備を進めています。

こうして述べてきたように、「高感度上質戦略」というと富裕層のお客さましか相手にしないのではないかと、思われるかもしれませんが、決してそうではありません。いずれのお客さまでも、「高感度な消費、上質な消費」をしたいときに私たちがしっかりとお応えし、憧れと信頼を持っていただく。これからお客さまの生活の中にもっと深く当社が関わっていくために、これはとても重要なことだと考えています。

当社が目指す姿として掲げた「特別な」の意味は、こうした一連の考え方を表した表現です。世界にも発信できる、ナンバーワン、オンリーワンの百貨店。ナンバーワンは、商品もサービスも、一番のものを自信をもってご提供すること。オンリーワンはお客さまに、三越でないと、伊勢丹でないとイヤだ、と言ってもらえることです。マスク

ら個へシフトする、お客さまお一人お一人のご要望をしっかり伺っていく、そうすることで、お客さまのお悩みやお困りごとを感動的に解決し、関心ごとに対し革新的に提案していきます。

マスから個へ転換する仕組み ― “個客とつながる” CRM 戦略

高感度上質戦略を実現するためにはマスから「個」へ、とお話しました。では「個」のお客さまとつながっていくにはどうしたらいいか、その仕組みについてお話します。

私たちはお客さまがお買上げいただくに従って差し上げているベネフィットを、もっと適切にすることで、お客さまの当社に対するロイヤルティを高めていただきたいと考えています。そのためには、当社がお客さまの情報を把握し、お一人お一人に合ったサービスを提供できる仕組みづくりが必要です。これまで当社が把握することができたのは、グループが発行するエムアイカードを通した方法に限られていましたが、現金や一般のクレジットカードをお使いのお客さまでも、アプリやデジタルIDを持ていただくことで同様に把握できるようになりました。さらに、このアプリ会員のお客さまやデジタルIDを持つお客さまが、お買上げによるベネフィットの違いに価値を感じていただけるようになり、当社とより深くつながることができます。同時にお客さまのお買物体験をより快適で豊かなものにしていただくためのサービス「三越伊勢丹カスタマープログラム」も再設計し、お客さまのロイヤルティがもっと高まる制度を作成中です。

高感度上質戦略で、お客さまは店頭やオンライン、アプリなどで私たちとつながります。加えてエムアイカードを持ていただくことでお買上げに従って適切なベネフィットを差し上げられるだけでなく、グループ外でのご利用や金融サービスのご提供など、さらにさまざまなあらゆる場面で私たちとつながり続けることができます。

先ほど述べた高感度上質戦略と、このCRM戦略がしっかりと組み合っていくことで、マスから「個」へ転換することができますのです。

百貨店の強みをグループ全体の強みへ ― “連邦” 戦略

以上の2つの戦略と、「百貨店の科学」による収支構造改革により、まずは徹底的に百貨店事業の再生を図っていきますが、次の展開フェーズとしてご説明したいのがこの“連邦”戦略です。当社は、グループ内に金融、システム、物流、建装、人財などさまざまな会社を傘下に置いています。どの会社のソリューションもとても特徴的で、建装事業では高級ホテルや国会議事堂の内装を請け負うなど、古くから業界内では知られた実力をもつような会社もあります。しかしながらこれまで、当社は百貨店事業の一本足打法のようになっていて、それ以外の各社は組織も縦割りで、それぞれが自分たちのノウハウと個別のルートでの営業にとどまっていました。これをもっと連携・発展させていくことで、従来の百貨店事業モデルから変革することができます。

一例としてカード会社のエムアイカードは、カード会員数約280万人ほどの規模ですが、コロナ禍の2020年度で百貨店が大きく業績を落とす中でも、営業利益48億円と着実に利益を稼ぎ出していました。この事業を、多くのお客さまを抱える百貨店事業の強みも使ってもっと発展拡大させることで、百貨店事業に偏っていたグループの利益ポートフォリオを大きく変えることができる、埋蔵量の高い事業でもあります。そのようにしてそれぞれの事業会社を三越伊勢丹グループのブランドのもと、新たなコンテンツとしてきちんと成長、発展させていきます。

この戦略では、まずはビジネスプロセスのインソーシングを進めることから始めます。当社内における業務について、縦割りであったがために情報連携できておらず、グループ内に必要なサービスを提供可能な会社が存在するのにもかかわらず、わざわざグループ外企業へ委託している例が多くありました。なによりまず、グループ外への売上や利益の流出を食い止め、次のビジネスの土台づくりとするためにも、インソーシングを進めていきます。

次に、グループ各社それぞれの可能性をさらに広げ、グループ内リソースのB2Bのビジネスモデル構築を考えられています。先ほど、当社の建装のノウハウが業界でも有

名、というお話をしました。別の例では、当社のシステム会社が構築したリモートショッピングアプリは、店舗に超越しただけなくともスタイリスト（販売員）に相談でき、提案を受けることができ、購入まで行うことができる、という大変好評をいただいている仕組みですが、B2Bとして法人からもニーズがあります。グループ各社がこれまで培ったノウハウをみんなで出しあうアイデアによってイノベーションを起こし、事業として成り立つことを目指します。

百貨店事業を再生し、こうした“連邦戦略”により各事業のビジネスモデルを構築した先には、結実フェーズでの「まちづくり」として、当社が全国の保有不動産の再開発だけでなく、インフラも自社で有機的に活用できる、という両輪の収益モデルが可能となります。この構想は、“特別な”百貨店を中核とした小売グループである当社だからこそ可能な、当社ならではの中期戦略だと考えています。

中期経営計画の進捗

戦略の方向性が従業員に浸透

こうした戦略の実行フェーズはスタートしたばかりですが、一部では早くも成果が出始めています。最も手ごたえを感じているのは、私が社長に就任以来掲げてきた“百貨店を科学”するという考え方が、想定以上の早さで従業員の間に浸透していることです。

例えば、2021年度は、前年に対して連結ベースで販管費を262億円削減し、新型コロナウイルスの影響が依然残るなかにもかかわらず、期初計画を大幅に上回る営業利益59億円を計上することができました。この結果は、決して私がトップダウンで経費削減を一方的に進めたからではありません。従業員一人一人が中期経営計画の方向性について腹落ちしたうえで、直間比率・売上高宣伝費比率のような数値指標を正しく理解し、どこにお金を使えばより多くの収益につながるのかを自発的に考え、業務の中で実践していることの成果だと思っています。

また、高感度上質戦略の中の外商改革についても、セー

ルスとバイヤーの連携・チーム制導入・デジタル活用など、当社独自の新たなスキームが動きだしたことにより、お客さまの購買体験にバリエーションが生まれ、好評をいただいておりますが、こうした取り組みがスタートしてすぐに成果となっているわけではありません。もともと外商ビジネスの課題解決にあたって従業員が模索していたこと、整理しきれていなかったことが会社の仕組みとしてしっかり整えられたから、一気にスピードが上がった、と言えます。外商の売上は、インバウンドが依然として回復しない2022年度にあっても、新宿店をはじめとする堅調な売上を牽引する存在になっています。

これ以外でも戦略の成果はいくつも出ています。“個客とつながる”CRM戦略においては、アプリ会員について、スタートして1年あまり、2022年度6月時点で125万人以上の方に会員登録をしていただき、計画を上回るスピードで当社と双方向にコミュニケーションがとることができるお客さまを増やしています。“連邦”戦略においても、2022年度より外部企業との連携を機動的に推進する組織としてアライアンス推進室を立ち上げるとともに、当社のお取引先さまに向けて、三越伊勢丹グループのコンテンツメニューをリスト化したカタログを郵送し、グループリソース“B2B外販”をスタートさせています。



戦略の実現に向けて

従来当社では、こういった中期経営計画は、経営側で策定したあと各部門へ通達し、あとはそれぞれが具体的に策定するという一方通行の作り方でした。今回、トップダウンに抛らず、2021年5月に発表した戦略骨子をもとにして各社・各部署が計画のたたき台を作成、そのあと各部署と直接、折衝して詳細を作りこんでいく方法を取りました。手間のかかるやり方ですが、グループみんなで取り組むことで計画内容に対する納得感や理解度が高いものとなり、さらに策定プロセスを通じてさまざまな気づきや改善のヒントが得られるなど、良い効果が生まれています。

この手法のメリットはそれだけではありません。今回は当社の中期経営計画の中で初めて、中期の営業利益目標だけでなく長期のステップ感や、財務関連・顧客指標関連の主要KPIを発表しています。これはまさに、この各部門と話し合いを繰り返し、積み上げた結果によるものです。そのためKPI実現の確度も高いと考えています。あたらしい中期経営計画は、策定方法もこれまでとは違う、あたらしいやり方で行っています。



経営ガバナンスの変革とリスクマネジメント

当社は2020年に監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行し、経営ガバナンスは著しく変化しています。当社で初めて社外取締役が議長となるなど透明性が高まり、ガバナンスにおいてもより実効性のある体制となりました。

またサクセッションプランについては、執行役員をどのように育成するかも重要な課題です。2022年度からエグゼクティブリーダープログラム（ELP）と呼ばれる役員人材育成研修を行っています。事前課題を与え、今後当社をどのようにしていきたいか、自身の強みはなにか、などを共有し語り合うことで、知識・スキルの向上を図りながら、個々人の本質も理解するようにしています。こうした事例は、トップのレベルの連続性の担保、という面で投資家さまからも大変評価されています。

取締役会における議論の内容も、より大局的に将来を見据えたものになってきています。現在の取締役会は、ボー

⇒ P37-52
コーポレート・ガバナンス

ドメンバー10名のうち6名が社外取締役です。取締役会議長は社外取締役が務め、指名委員会および報酬委員会は、社外取締役が委員長を務めています。専門的な知識・経験と高い倫理観を持った社外取締役によって、外部の視点からの監督・助言が行われることで、社内の論理に偏ることのない健全かつ透明な経営が担保され、「中期経営計画」の策定やモニタリングに関しても、活発な議論が交わされています。

内部統制システムについては近年、コンプライアンス体制およびリスクマネジメント体制の強化を図っています。特にリスクマネジメントについては、これまでインシデント（事件・事故）リスクへの対応を中心としてきましたが、事業リスクへの対応を重点的に強化すべく、2021年度からマネジメント体制を整備・拡充しており、コンプライアンスとインシデントリスクについては、専門部署の強化などの対応を図っています。

豊かな未来と持続可能な社会の実現に向けて

当社は、企業活動を通じて社会課題解決に貢献し、豊かな未来と持続可能な社会の実現を支えるべく、サステナビリティへの取り組みを進めています。マテリアリティとして「人・地域をつなぐ」「持続可能な社会・時代をつなぐ」「従業員満足度の向上」の3つを掲げ、それらを支えるグループガバナンスコミュニケーションを土台としながら、それぞれSDGsにも紐付けたかたちで、さまざまな取り組みを展開しています。

2021年11月には当社初の「サステナビリティレポート」を発刊、また12月には、当社初めてのサステナビリティ説明会を開催し、ステークホルダーの皆さまとのあたらしい対話の場をつくりました。出席は私だけでなく、サステナビリティの取り組みを所管するCAO、また経営の執行を監督する立場から社外取締役、さらに従業員の立場からMD統括部のマネージャーなどさまざまな登壇者がそれぞれの言葉で発信、対話を行いました。初めての取り

⇒ P31-36
サステナビリティ

組みではありますが、当社のサステナビリティに対するメッセージがより透明性高く公平公正なものとして伝えられたのでは、と感じています。

従業員との関係も、私にとって重要なテーマです。私が社長就任後、社内では私たちが目指す新たな方向性を社員一人一人が理解し、意識を共有するためのコミュニケーションシステムづくりを進めています。案件について私と執行役、案件担当部署の部門長たちと直接検討する会を週1回以上設け活発な議論を行っています。また課長相当級以上の社員とも座談会形式で私との対話の時間を設けており、2021年度に26回、1,660名が参加し、2022年度も新たなテーマで始めております。さらにそれ以外の社員とは執行役が座談会を行うかたちとして約220回、約4,100名が参加し、経営と従業員との距離を縮め、経営方針のスムーズな浸透、従業員の声を経営へ共有する一つの手段としています。経営がここまで従業員とのコミュニケーションに時間を割いてでも一人一人が自ら考え、動き、成果を上げる「きっかけ」にしています。中期経営計画初年度からさまざまな実績があがっていることも、その裏付けだと思います。

最後に私自身の信条として、自らの倫理観と正義感にのっとり、利害関係などによって偏ることなく、全てのステークホルダーの皆さまにバランスの良い経営を行っていく所存です。そして、全てのステークホルダーの皆さまに当社のファンになっていただけるよう、情報発信やコミュニケーションの在り方、さらなる飛躍に向けたチャレンジの姿勢、夢をお届けする役割、社会への価値提供などについて、常に意識しながら事業に取り組み、企業価値の向上を目指してまいります。

これからの三越伊勢丹グループの発展にご期待いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

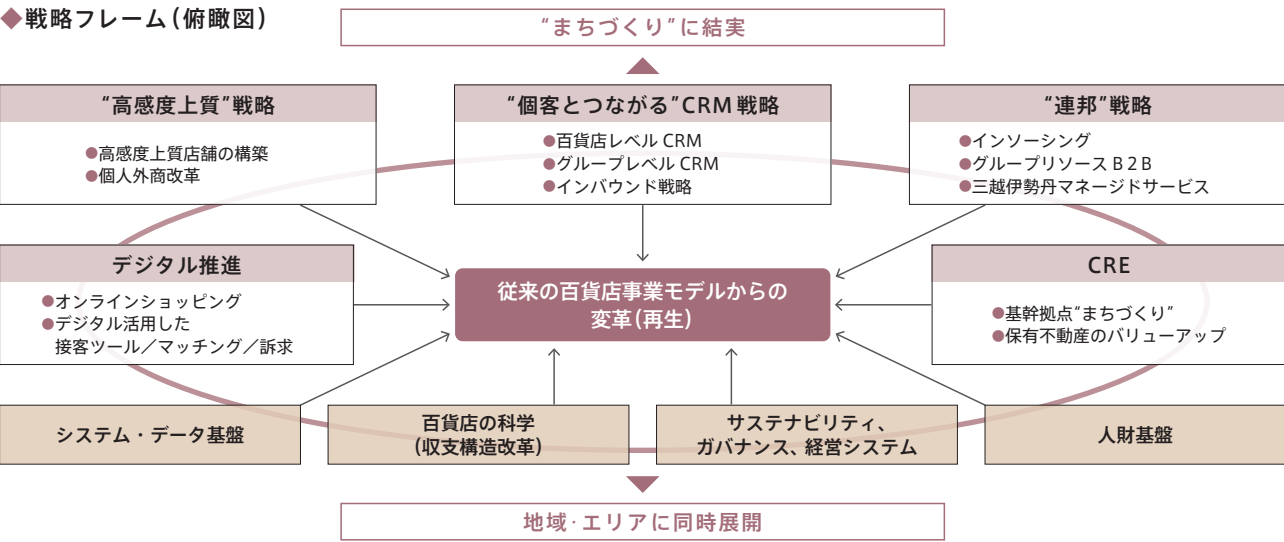
長期に目指す姿

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～



中期経営計画

三越伊勢丹グループは、長期に目指す姿を「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」と定め、次の成長に向けた2024年度までの「中期経営計画」を策定いたしました。その中核となる3つの重点戦略“高感度上質”戦略、“個客とつながる”CRM戦略、“連邦”戦略により、長期に目指す姿の実現に向けて取り組んでまいります。各戦略による従来の百貨店事業モデルからの変革を地域・エリアに同時展開し、将来のまちづくりに結実させていきます。



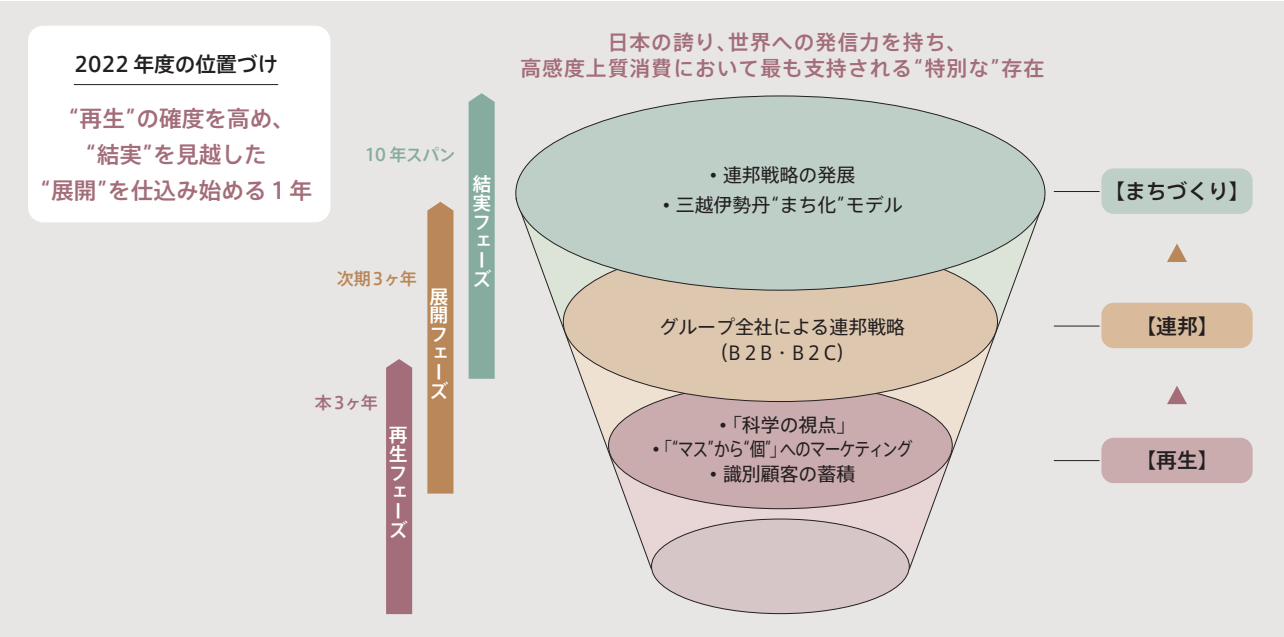
◆中長期戦略ステップ感(位置づけ)

目指す姿の実現に向けた中長期の戦略ステップとして、再生フェーズ⇒展開フェーズ⇒結実フェーズ、といった3つのフェーズを設定しています。

最初の「再生フェーズ」では、お客さまお一人お一人のご要望にお応えする「個」のマーケティングへ徹底的にシフトすることで、デジタルも活用したあらゆる手段でお客さまとつながり、ファンを増やし、当社の強みである百貨店事業の再生を図ります。

次の「展開フェーズ」では、当社グループが持つあらゆる事業を再生フェーズでつながったお客さまにご提供するだけでなく、B2Bとしての外販や仕組みのアライアンスなど、インフラ機能でも収益を得る「連邦」としてのビジネスモデルを確立します。

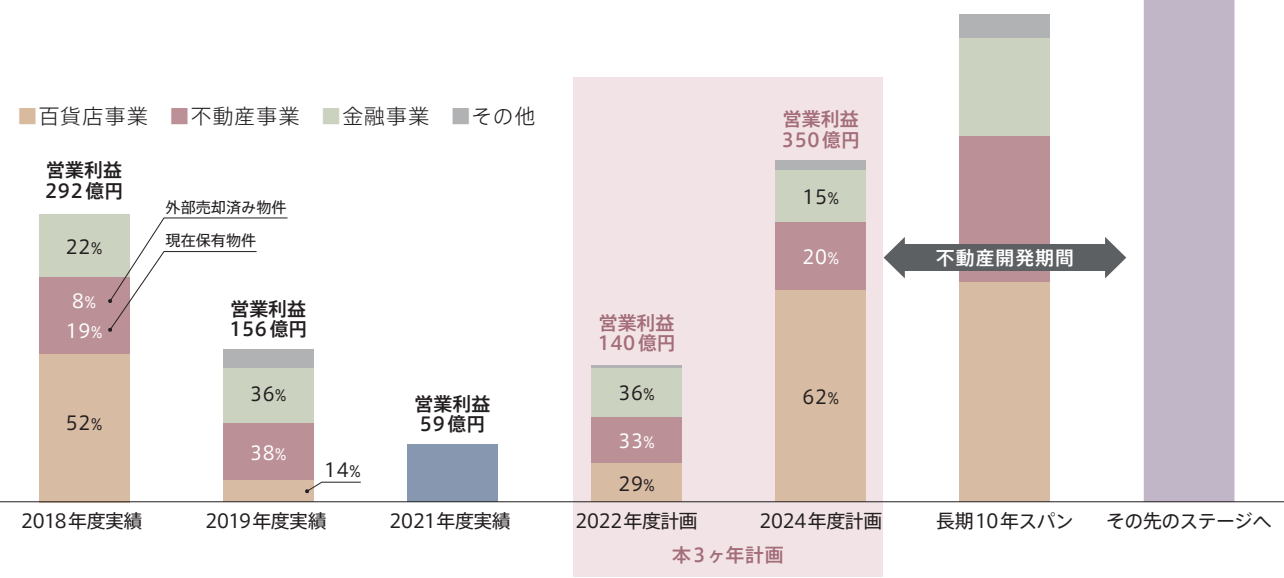
その結果、「結実フェーズ」において、新宿や日本橋をはじめとする保有不動産の開発を、百貨店の魅力でインフラ機能も併せ持つ「まちづくり」として結実させていきます。



◆中長期利益ステップとポートフォリオイメージ

まずは2024年度までの中期経営計画で、高感度上質戦略など3つの戦略により、百貨店事業の再生を図ります。そして、2024年度にグループの営業利益は、三越伊勢丹ホールディングス発足後最高益となる350億円を目指します。なお、2021年度の業績は当初計画を上回りましたが、達成確度を高める観点から2024年度営業利益350億円の目標を据え置いています。

その後、百貨店の強みを活かした不動産事業、金融事業の収益化に取り組むことで、10年後には営業利益500億円レベルとなるだけでなく、百貨店以外の事業が利益シェアの半分強を占める状態となり、より強固な事業ポートフォリオを構築します。この改革により、10年後以降のステージにおいて不動産開発案件が完成した際には、さらに高い利益水準となることを目線におき、計画を進めてまいります。



※2022年度の計画値を営業利益170億円、経常利益170億円、当期純利益190億円へ上方修正しておりますが(2022年度第1四半期決算発表時点)、全体数値の整合性を取るため本レポート上は、2022年5月13日発表時点の年度計画数値を記載しています

◆KPI

今中期経営計画最終年の2024年度は、上記ポートフォリオにあるように長期を見据えたなかの中期経営計画としてあくまで通過点の位置づけではありますが、KPIを以下のように設定しております。また、当社では初めて、財務指標だけではなく顧客に関する指標も設定いたしました。「百貨店事業の再生」を目指すうえで、お客さまとの関係性構築の戦略進捗もきちんと確認、検証できる構成となっています。

財務 KPI	2019年度実績	2021年度実績	2022年度計画	2024年度計画
総売上高	1兆532億円	9,121億円	1兆500億円	1兆1,100億円
販売管理費	3,070億円	2,377億円	2,640億円	2,750億円
営業利益	156億円	59億円	140億円	350億円
当期純利益	▲111億円	123億円	170億円	280億円
ROE (自己資本利益率)	▲2.0%	2.5%	3.3%	5.3%
有利子負債	1,755億円	1,751億円	1,650億円	1,500億円

顧客 KPI	2019年度実績	2021年度実績	2022年度計画	2024年度計画
識別顧客売上高	4,512億円	4,178億円	約5,000億円	5,800億円
エムアイカード会員売上高	4,512億円	3,942億円	約4,600億円	5,000億円



全てのお客さまと
「個」でつながる

取締役代表執行役副社長 CMO
竹内 徹

三越伊勢丹グループの中期経営計画の目標は、「百貨店事業の再生」です。三越、伊勢丹をはじめとした百貨店の力を最大限に発揮することでグループ全てにシナジー効果をもたらすためにも、いかに多くのお客さまとつながり、当社のファンになっていただくかがこの計画の根幹です。お客さまお一人お一人のご要望にしっかりと応えできるよう、私たちは店舗、セールス、デジタルを活用したあらゆるつながり方をご用意しています。

まず、当社のお客さまの中でも特に多くお買い上げいただく方々は、「外商」というつながり方があります。次に、日常で百貨店にご来店くださるお客さまとはエムアイカードでつながり、さらに必要に応じて三越伊勢丹アプリを通してつながります。また時間が無く忙しい方などは、店舗へのご来店が無くても三越伊勢丹オンラインストアをご利用いただくことで、デジタルIDでつながります。

そして、それでもつながりきれないマスのお客さまには「SNS」を通してつながることができます。当グループのSNSは現在、Instagram、Twitter、Facebookなどグループ全体で約340ものアカウントを持ち、おおよそ240万フォロワーがいます。そのフォロワーの方々が、さらに商品やイベント情報だけではなく、その情報に対して共感・感動を拡散していただくと、発信は無限大に広がっていきます。

私たちは今まで、マスに対しての宣伝は新聞折り込みチラシや車内吊り広告といった、一方通行の手段しかありませんでした。しかし、SNSであれば、それこそ「#（ハッ

シュタグ）」や自分の興味のあるコトやキーワードカテゴリーのクラスターに対してつながれるので、マスでありながらもその中の「個」とつながっていくことができます。三越伊勢丹アプリにおいても、お気に入りの店舗やお好みのカテゴリーにマークをつけてくれた個客とつながりがあり、私たちからその店舗の最新情報をタイムリーにお客さまの嗜好に合わせてお伝えできるので、以前よりも効率よく、的確につながっていくことができます。

分かりやすい事例があります。コロナ前の三越日本橋本店の「三越英国展」の催事で90万部のダイレクトメールとチラシを配布していました。コロナ以降に2年半ぶりに同店で英国展を開催した時には、ダイレクトメールは一切郵送せず、そのかわりアプリとSNSからの情報発信、その先の個客からの拡散のみという過去にないアプローチを行いました。拡散が功を奏し話題を集め、一部には行列が見られるなど英国展は大成功でした。これは私たちがSNSというツールのおかげでマスに対しても個でつながることができたからです。

こうして私たちがリアルでも、またデジタルでもお客さまと「個」でつながることで、LTV（ライフタイムバリュー）の深い関係性を築き、ウォレットシェアをさらに増やすことができます。多くのお客さまと個でつながり、双方向のコミュニケーションを図ることでお客さまのご要望にお応えする品揃えや販売サービスに活かします。三越伊勢丹グループの高感度上質なお買物を多くのお客さまにご体験いただけますよう、これからも邁進してまいります。

“高感度上質”戦略

長期に目指す姿として掲げた「特別な」存在となり、お客さまのお悩みやお困りごとを感動的に解決し、関心事に革新的に提案するために、従来のマスマーケティングから、「個」のマーケティングへ転換した戦略をとってまいります。

生活にこだわりを持ち、上質で豊かな生活を求めるお客さまの消費全てを“高感度上質”消費と捉え、そのニーズにしっかりと応えしながら、日常とハレの日、月1回でも、年1回でも、三越伊勢丹グループをご利用いただける全てのお客さまとのつながりを深めてまいります。

方向性

- “高感度上質”戦略とデジタル改革で、リアル店舗とオンラインを融合したシームレスな顧客体験価値の提供
- パーソナル(個)マーケティングによる“つながるCRM”でファン化して、“グループ生涯個客”を拡大

①高感度上質店舗の構築

この取り組みでは、伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店の両本店を、全国の高感度上質なネットワークの中心として、まち化における憧れと共感の象徴になるべく磨き上げていきます。その第一歩として、両本店の目指すべき姿を明確にし、「百貨店の科学」によりMDバランスを適正な形に変えていきます。伊勢丹新宿本店は徹底的にファッションを追求し、世界の最旬、最新のMDを、三越日本橋本店は伝統、文化、芸術、暮らしを中心とする店舗に進化させていきます。

方向性

- 両本店を“憧れと共感”の象徴へ進化

◆「中期経営計画」実現に向けた、重点取り組み事項



伊勢丹新宿本店

“ファッションの伊勢丹”を再興

商品展開	● 「本物／本質／拘り／最先端」×「先行／限定」の拡大 ● 次世代をターゲットにした新中分類
発信	● コミュニティマーケティングを実行
サービス	● “個”のご要望にお応えするマーケティングを実行 ● 特別な環境で最高のおもてなしを提供



三越日本橋本店

“伝統・文化芸術・暮らし”を強みとした店舗を構築

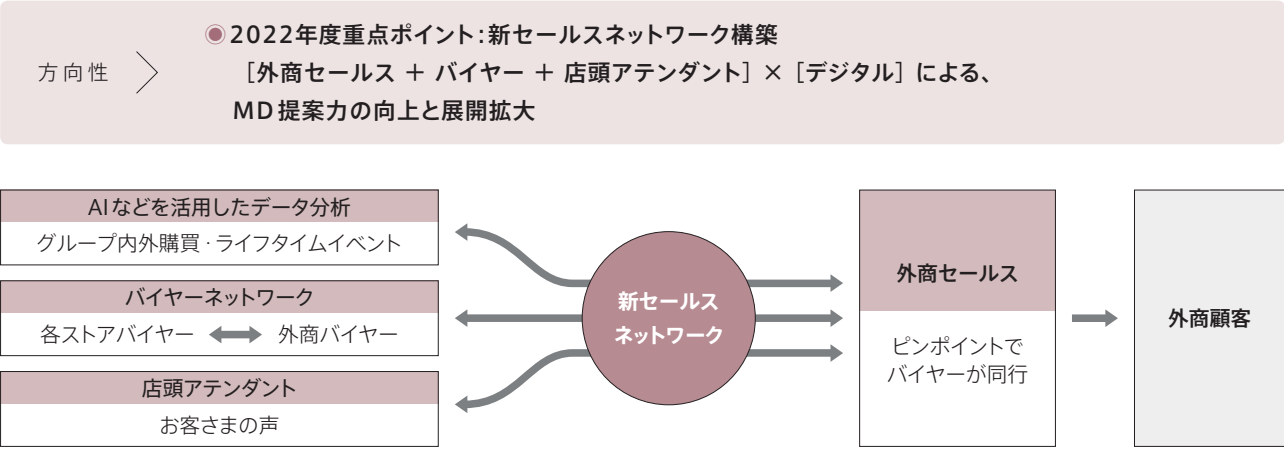
商品展開	● ラグジュアリー分野で、地域 No.1 ● 美術：「デジタル上の美術館」を構築 ● 歳時記など「上質な暮らし」の「モノ」が全て揃う
発信	● 中央ホール →重要文化財としての特別なプロモーション
サービス	● 個客の対応に向けたデータマーケティングを実行

② 個人外商改革

従来は、個人の外商セールスが、個々の知恵と経験を活かしてお客さまとの一對一の関係性のなかで商品提案を行ってきました。それに加えて、AIなどを活用したデータ分析をすることで顧客接点を科学し、バイヤーネットワークを活かすことでお客さまの声に迅速にお応えし、お客さまの期待を上回るご提案や、セールス不在時でもお客さまにお伺いできるような店頭アテンダントやセールスのチーム制にも取り組んでいます。

◆ 個客ニーズの全てにお応えする組織提案営業

2022年度には三越と伊勢丹ののれんを超えて外商組織を統合し、外商セールス・バイヤーネットワーク・店頭アテンダント・デジタルを組み合わせ、組織で価値提案型の営業をするための新セールスネットワークの構築を進めています。



◆ 新セールスネットワークの構築に向け先行着手

外商バイヤーを設置し、ダイレクトマーケティング活動を強化

2021年度下期に当社で初めて外商組織内にバイヤー職を新設し、お客さまのご要望によりスピーディに対応しています。2022年度には両本店の全バイヤーとネットワークを構築させて規模を拡大して取り組んでおります。

個人の持つ知見や経験に加えて、デジタルを活用した営業スタイルの導入

2020年度から日本橋本店で先行してトライアルを開始、2021年度には新宿本店へ拡大、2022年度は両本店で規模を拡大して取り組んでおります。

お客さまの全ニーズにお応えする、百貨店外MDを拡大

百貨店MDを主体とした提案から、顧客のインサイトを具現化する提案に変革し、お客さまの暮らしに寄り添い、ニーズの理解を深めることで、旅行などの百貨店外MDでお客さまの声を反映した特別な提案を両本店で先行しており、今後支店と地域店にも拡大していきます。

両本店 個人外商グループ総扱売上高

※総扱売上高：外商セールス活動における全ての売上高

2021年度実績		2022年度計画	
790億円	2019年度差 +74億円	860億円	2019年度差 +144億円
	2020年度差 +180億円		2021年度差 +70億円

↓

両本店の先行取り組みを支店と地域店へ展開

個人外商改革の手ごたえ
～バイヤー×セールス対談～



㈱三越伊勢丹 三越日本橋本店
営業統括部 第2営業部 本館3 (婦人ラグジュアリー)
バイヤー
島田 薫



㈱三越伊勢丹 外商統括部
個人外商グループ 三越日本橋外商部第一担当
マネージャー
吉田 幸弘

―従来の営業スタイルと課題は？

吉田 1人のセールスがお客さまのニーズや生活に寄り添い、お買場と連携して商品提案や来店促進をしてきましたが、お客さまのニーズが多様化するなか、提案の選択肢は少なくご要望にお応えするのにも時間を要していました。そのため、お買場だけではなくお取引先やバイヤーともしっかり連携を図る必要性を感じていました。

島田 日本橋は大きなシェアを占める外商顧客への提案が重要であり、常に営業部から外商部門に商品情報を発信してお客さまへの提案を依頼していました。しかし、個々のセールスに十分に伝わらず、個々のお客さまの声を把握することも不十分でした。

―外商改革を受けて、取り組んでいることは？

吉田 私の担当では、1人のお客さまにチームで対応、さらにセールスとバイヤーと連携をすることで、以前より幅広く深い提案をしています。

島田 先日、あるお客さまがパーティのためのドレスを探していたのですが、通常の品揃えではイメージに合うものが見つかりませんでした。そこで、セールスとお客さまの関係を取引先に伝えて交渉し、そのお客さまのために一点ものは事前にビジュアルにして作成してお見せし、通常は路面店にしかないドレスや日本橋では取り扱っていないブランドの雑貨など各ブランドの垣根を超えてパーソナルルームにご用意し提案いたしました。

吉田 1回のパーティのため、1セットと思っていたところ、お客さまはこの提案に非常に感動され、結果的に複数の商品をご購入いただきました。

―今回の外商改革の効果は？

吉田 このようにバイヤーが1セールスではできない幅広い

提案をすることで、お客さまは選択肢が着実に広がり感動されて新たな購買の動機付けにつながります。このお客さまは、提案してくれたバイヤーにぜひ会ってその思いを聞きたいとご要望いただきました。

島田 お客さまに直接お会いすることでイメージをより具体的に掴むことができたので、その後も商品提案するなど関係が深まりました。この事例に限らず、お客さまに直接お会いするまたはセールスからお客さまのライフイベント全体の話詳しく聞くことで、お客さまの顔を思い浮かべながら企画・提案するようになりました。また、お客さま・セールス・バイヤーの強い関係性があることで、お取引先も通常は取り扱っていない商品を日本橋に融通してくれることも増えました。さらに店頭の品揃えの拡充により、ほかのお客さまに対しても幅広い提案ができる好循環につながっています。

吉田 組織として専門分野の強みを持った仲間力を借りることで、より迅速にお客さまが感動する提案につながります。セールス・バイヤーがお互いを理解したうえで議論することで、幅広い提案につながり、お客さまもその努力を感じてくれます。また、お客さまは個人外商だけでなく企業のお客さまである意識が重要で、必要に応じ組織で対応することで企業の力を最大限に発揮します。

―今後、目指すべきことは？

吉田 最近は、お客さまがこれら取り組みの背景にある企業姿勢にも関心を持っていただき、セールス1人ではなく会社内のネットワークを駆使してほしい、と言われていました。この改革はお客さまが求めている取り組みであることを理解して行動することが重要です。

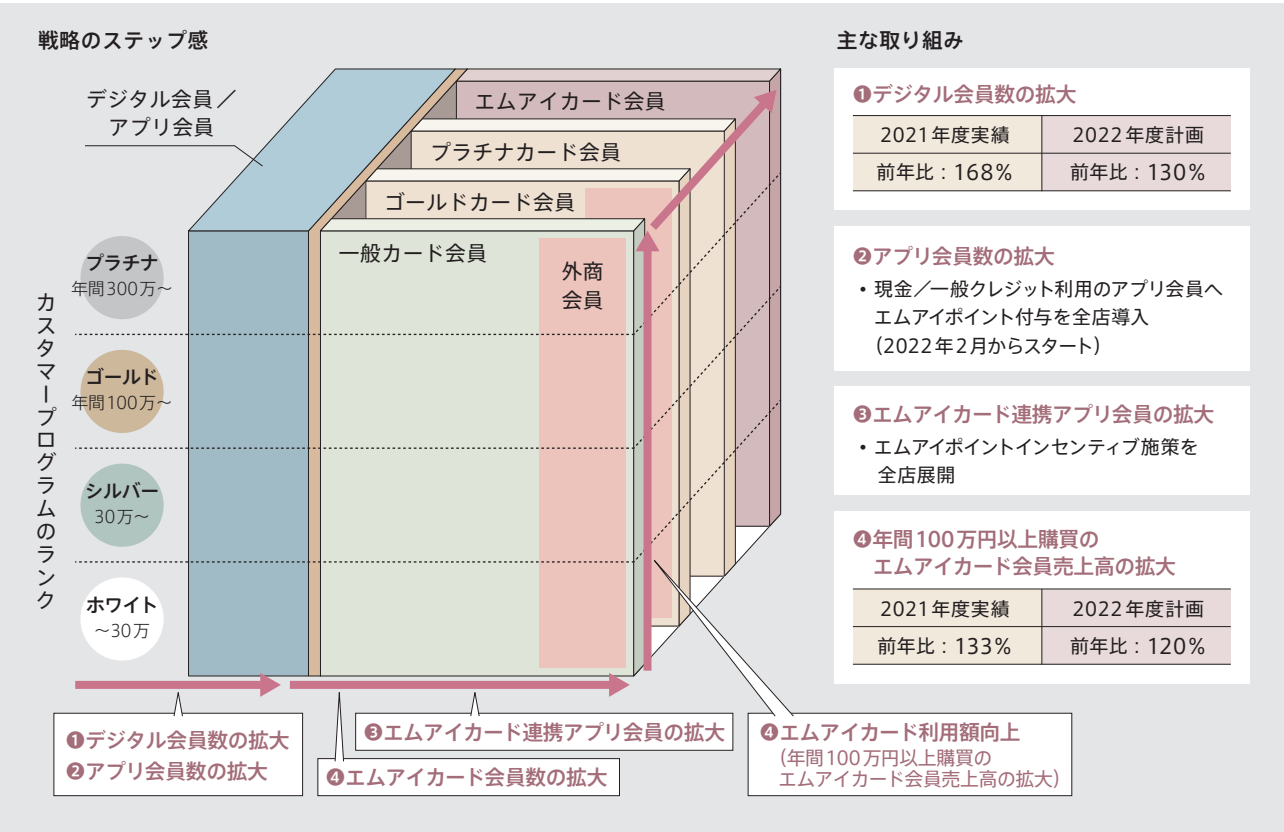
島田 今後は、他セールス・お取引先・お客さまへ、この取り組みをどう拡大していくかが課題です。また、昨年は専任の外商バイヤーでしたが、今はバイヤーの業務の中で個人外商の取り組みも包含しているので、その意識を強く持つことが重要だと感じています。

“個客とつながる”CRM戦略

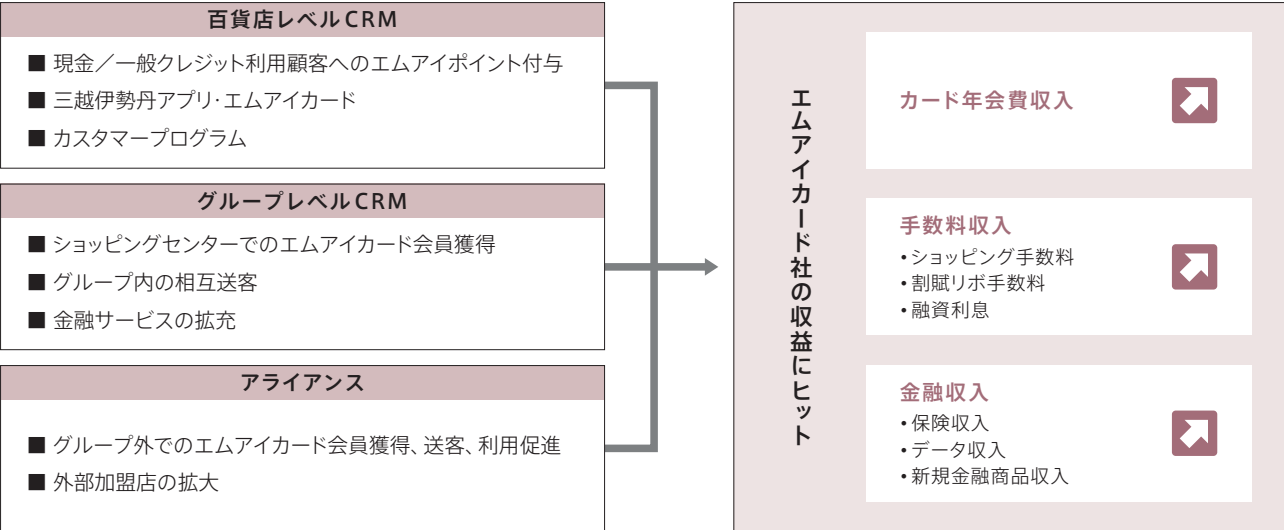
“個客とつながる”CRM戦略では、“高感度上質”戦略を支える「個」のお客さまとつながる仕組みを構築します。つながる個客の“母数”拡大と、つながる個客の“利用額・頻度”向上に向けて、「百貨店レベルCRM」「グループレベルCRM」「決済インフラ整備」「インバウンド戦略」を推進していきます。

方向性

- 百貨店事業とカード事業の両軸で、“つながる個客”の規模と利用額を拡大
- 三越伊勢丹アプリやエムアイカードで“つながる個客”のステップに応じたアプローチを実行



◆“個客とつながる”CRM戦略によるカード事業収益の向上

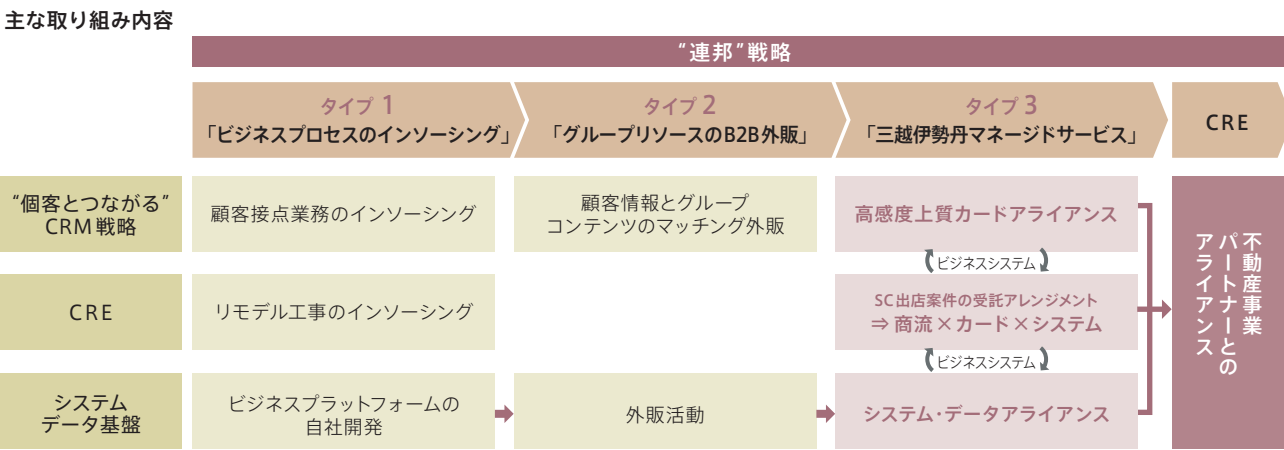


“連邦”戦略

“高感度上質”戦略、“個客とつながる”CRM戦略で培ったお客さまとのつながりを、グループリソースで最大化させるのがこの戦略です。百貨店事業を中心としながら、金融、システム、建装といったさまざまな業種のソリューションビジネス会社を持つ当社の強みを活かし、お客さまのお困りごとを感動的に解決し、関心事に対し革新的な提案を行うべく、グループ間で連携してまいります。事業の壁を越えた、新たなイノベーション、マネタイズを生み出す取り組みとして、新たな挑戦をしてまいります。

方向性

- 百貨店ビジネスシステムをもとに、連邦タイプごとに百貨店外の収益を獲得（2022年度は成功事例をスピーディーに積み上げ）
- 2022年度から、外部企業との“アライアンス推進”を本格稼働（アライアンス推進室を新設）



グループリソース“B2B外販”コンテンツメニューをカタログ化

1
オリジナル品
企画・生産

2
株主優待・
ショップ運営支援

3
記念品・贈答品
提案

4
法人制服・
ユニフォーム
企画生産

5
広告出稿・
イベント出店支援

6
システム関連
サービス

7
物流・
フルフィルメント

8
環境創造・
建装

9
人材派遣・
教育研修

10
クレジットカード
関連サービス

11
旅行企画

12
店舗開発

株式会社三越伊勢丹プロパティ・デザイン

- 「建装事業」「PM・CM・デザイン事業」「住環境事業」を柱にグループ連邦戦略の一翼を担う企業へ
- 蓄積したスキルとノウハウでグループ内百貨店リモデル機能などを担う



株式会社スタジオアルタ

- インハウスエージェンシーとして、グループの広告代理店企業へ
- スキルとノウハウの蓄積を加速させ、連邦戦略へ寄与

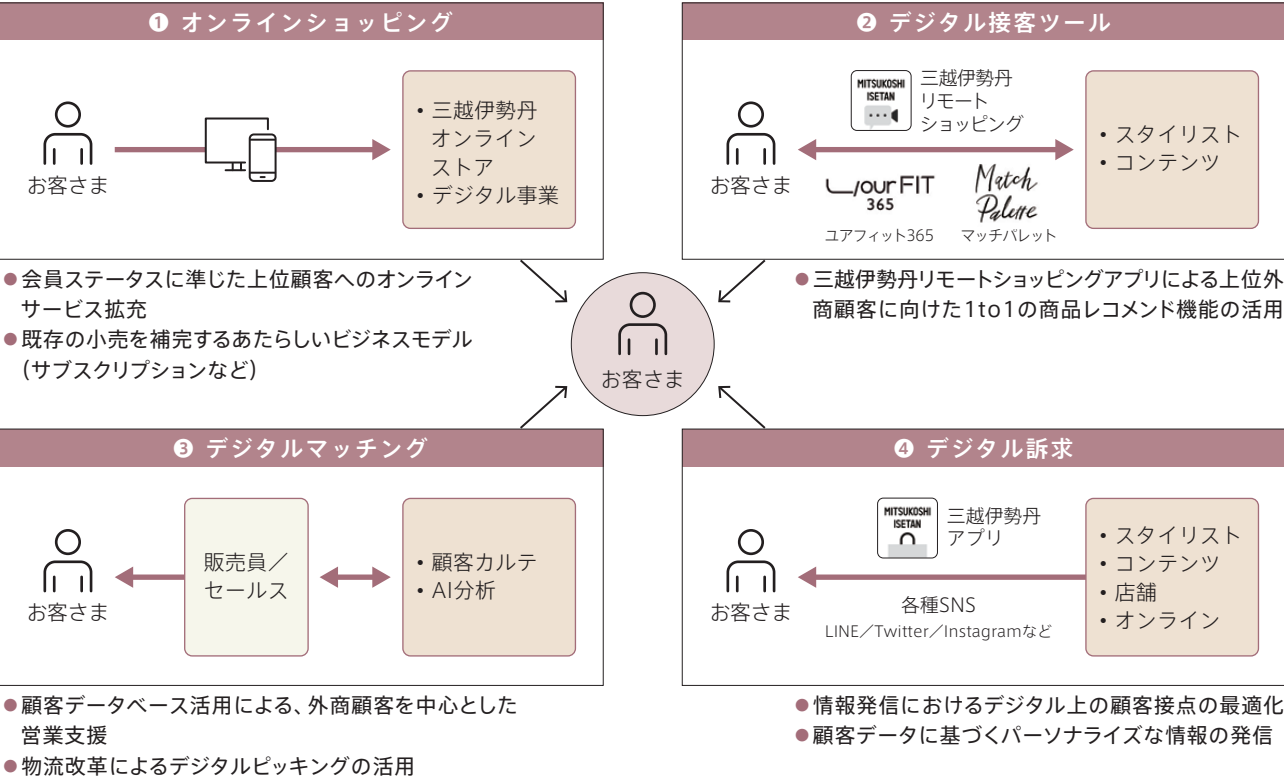


デジタル推進

三越伊勢丹グループが、これまで自社開発してきた“4つのDX” ①オンラインショッピング ②デジタル接客ツール ③デジタルマッチング ④デジタル訴求を活用した、最高の顧客体験を提供していきます。

方向性 >

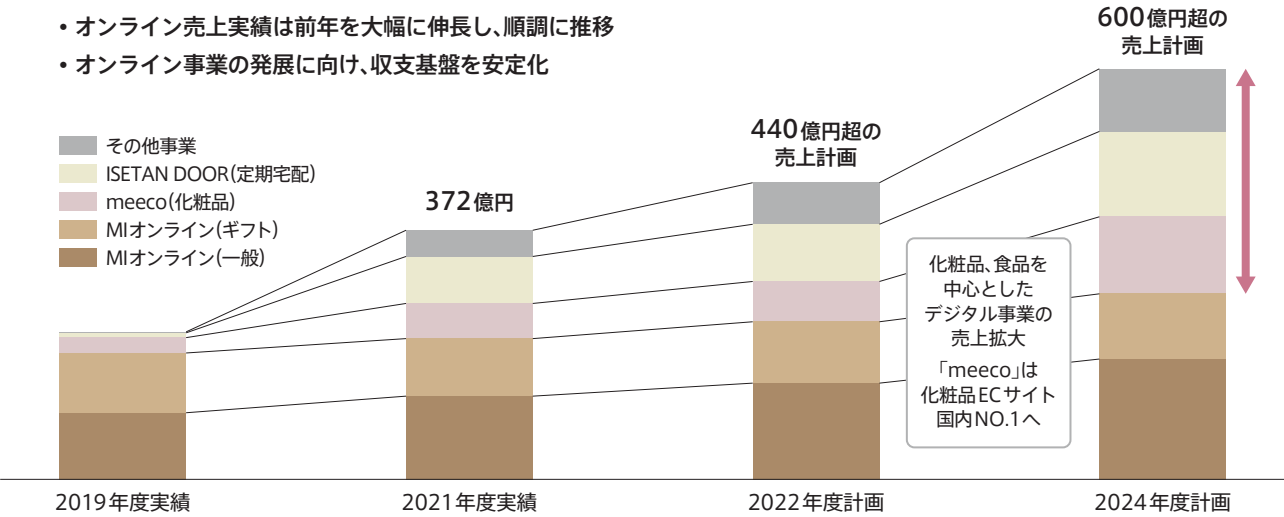
● 顧客データの蓄積と利活用による、リアル店舗とヒトを融合したマーチャンダイジングを実行



◆ オンライン事業

オンライン事業はリアル店舗に限らずお客さまに便利にお買い上げいただく接点の一つとして発展させるため、収支基盤の安定化を目指しています。

適正な掲載型数の絞り込み、スタイリスト投稿の実施、デジタルピッキングによる配送日数とコスト削減などによる経費構造の改善も含めて、2022年度計画以降での収支黒字化を想定しております。



CRE

三越伊勢丹グループの百貨店や、不動産といったリソースを使い、自社のインフラを整えながら、“高感度上質”拠点ネットワークによる新たな事業モデルを構築してまいります。

方向性 >

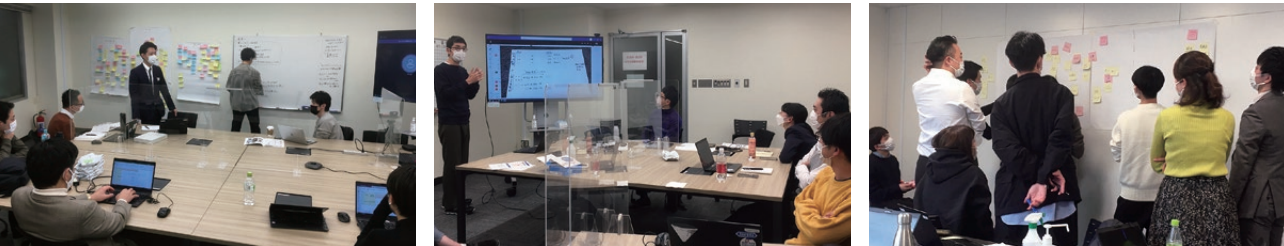
● 高感度上質“拠点ネットワーク”における“憧れと共感”の象徴となる“まちづくり”を推進

● 将来の両本店の在り方の本格検討をスタート

◆ まちづくりコンセプトフレーム策定に向けて

新宿や日本橋の地で長く商売を続けてきたなかで、おのおののまちの在り方にも深く関わってきた経験やこれまでのさまざまな検討をしっかりと紐解く「経営ミーティング (PMO)」を重ね、各エリアにおける三越伊勢丹のプレゼンスと役割を再認識しています。

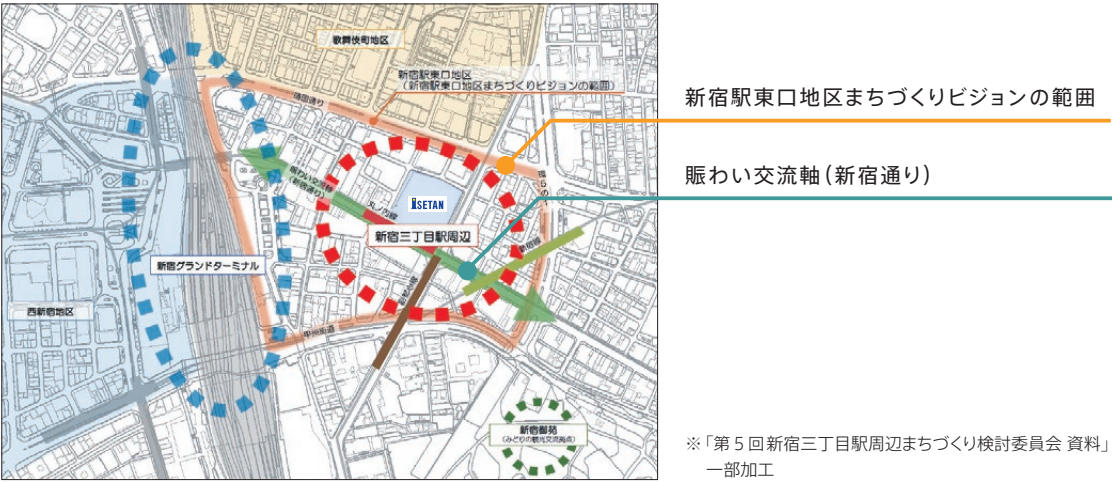
加えて、新宿においては、所属や年代を超え選抜された約50名をメンバーとする、「グランドデザインプロジェクト」を立ち上げ、5チームに分かれまちの未来像と三越伊勢丹がこれから担う役割について議論を行いました。各種未来予測レポートやデータをもとに「将来の社会と人の変化」を導き、新宿や伊勢丹の歴史考察も踏まえ、20年後の新宿駅東口と伊勢丹の姿について考察を深め、最終的に5チームそれぞれが考える「まちづくりのコンセプトとそこで果たすべき伊勢丹の役割」をもとに経営陣と議論を交わしました。



◆ 新宿駅東口地区まちづくりビジョンを受けて

新宿区が策定した「新宿駅東口地区まちづくりビジョン」では、まちの将来像を「日本を代表する賑わいと歩きたくなるまち」とし、新宿駅、新宿三丁目駅の2つの拠点と新宿通りを中心とした賑わい交流軸を形成することが示されています。2021年2月に設立された新宿三丁目駅周辺まちづくり検討委員会において、新宿三丁目駅周辺の将来像とまちづくり実現のための誘導方針の検討が進められています。これらの考え方を踏まえ、行政やまちの方々と共に三越伊勢丹のまちづくりフレームを引き続き検討していきます。

【まちの将来像】日本を代表する賑わいと歩きたくなるまち
～駅を中心とした2つの拠点と新宿通りを中心とした賑わい交流軸の形成～



◆ 日本橋エリア検討始動

日本橋エリア全体の開発が具現化されつつあるなか、現在当社保有建物の周辺においても地権者間で検討会が行われているところです。当社もこの検討会に参加し、まちの皆さまと一緒にまちの価値向上に向けた検討を行っております。

◆事業モデルの設計

保有物件と賃借物件それぞれに「市場規模×顧客ニーズ×母店への距離」に合わせた事業構造を設定し、高感度上質“拠点ネットワーク”を構築してまいります。

既存店舗構造改革型	駅前施設入居型	百貨店“不出店エリア”型
■ “従来型百貨店構造”からの転換 ■ 新ライフスタイルコンテンツ導入による集客力向上(まちの中心)	■ 食を中心とした 日常デイリーライフスタイル提案	■ 市場密着デイリーコンテンツ

高感度上質“拠点ネットワーク”の事例

愛媛
松山三越



● 9層
● オープン：2021年10月

徳島
三越徳島



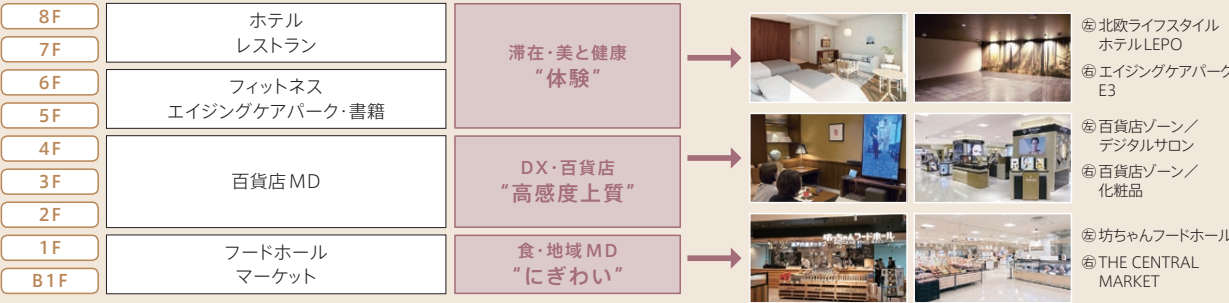
● 徳島アミコビル2階／5階
● オープン：2022年4月

愛知
三越豊田



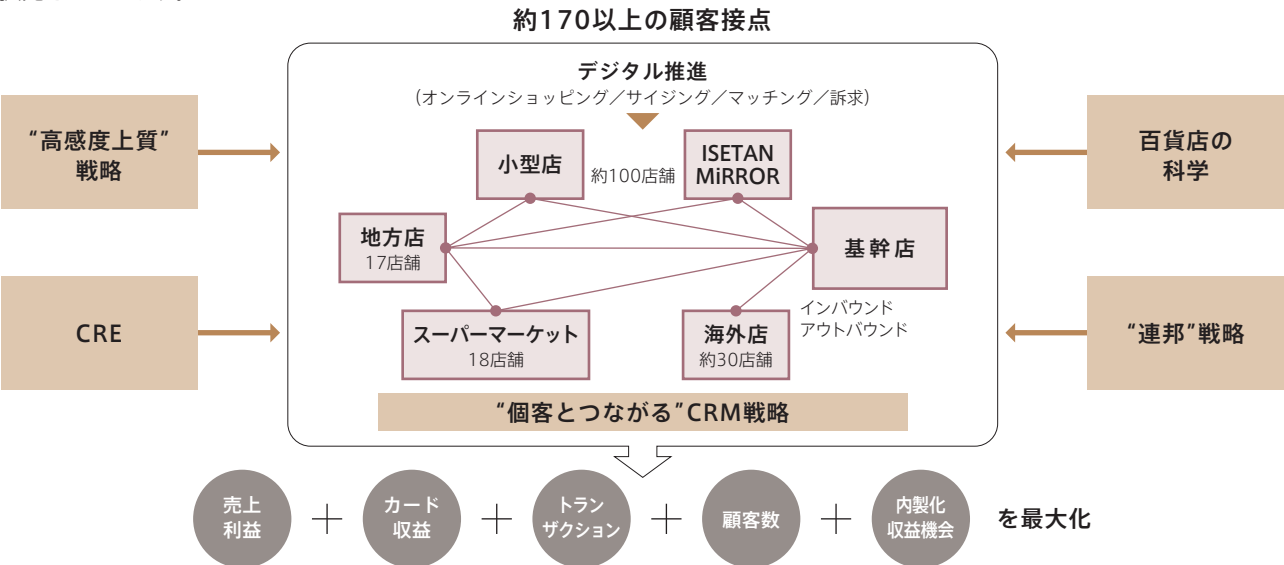
● T-FACE A館2階
● オープン：2022年4月

松山三越の事例
■ 地域企業との協業によりコンテンツを拡充したライフスタイル提案
■ デジタルネットワークとセールスネットワークで、店と店との連携を拡充した新たなモデル



◆拠点ネットワーク＝エリア戦略

三越伊勢丹グループでは、デジタルを駆使して各拠点が連携できるネットワークにより、170以上の顧客接点を構築しています。従来は拠点ごとの単店舗売上・営業利益を見ていましたが、これからは拠点ごとの売上・利益の増加だけでなく、拠点周辺のお客さまに対しても金融事業や不動産事業など、グループ全体で利益を獲得していく戦略を進めております。2022年6月に株式を再取得したエムアイフードスタイル（スーパーマーケット事業）についても本ネットワークに組み込むことで新たな顧客接点を拡充させています。



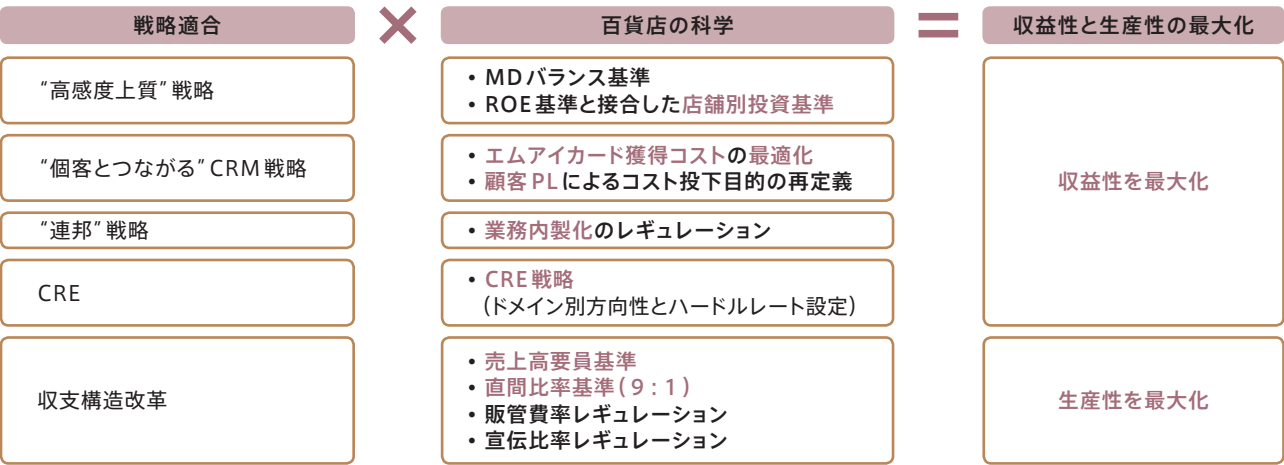
収支構造改革

「百貨店を科学する」を合言葉に、グループ内、事業内のあらゆる単位において、「売上高」だけではなく、「収益」や「生産性」まで把握できるよう分析し、より効率的に経費を使用できる体制を取ることで、百貨店の事業構造を再設計していきます。

◆百貨店の科学

方向性 〉 ● 百貨店の再生に向けた“百貨店の科学”を進化

- 「百貨店の科学」の目的と役割
- 百貨店の再生に向けコスト構造改革と百貨店事業構造の再設計により生産性を上げ利益を最大化
 - 自社の全ての活動を科学的視点で可視化し、戦略適合した基準（運用指標）を設定
 - 戦略実行フェーズにおいて、全社員が基準を理解し、経営マインドを持ち日々の行動を変容



◆収支構造コントロール

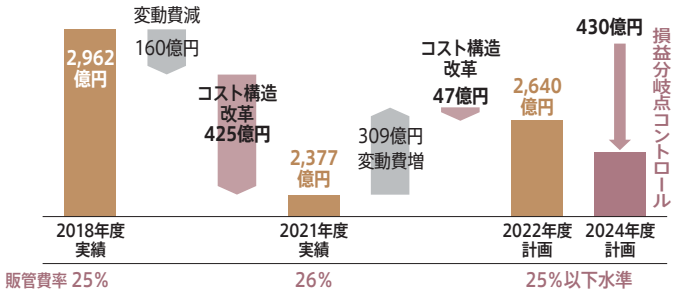
方向性 〉 ● 科学の視点による販管費の削減と、要員数の適正化で事業構造を再設計

収支構造については、「百貨店の科学」によりあらゆるコストや要員の生産性を分析し、効率が最大化するよう再設計しています。これにより、人件費をはじめとした固定費が事業に対して最適なバランスとなるよう、削減を進めることで、より筋肉質な事業構造へ変えていきます。

また、10年後には百貨店事業以外の不動産・金融事業が利益ポートフォリオの半分を占める方向性のなかで、“連邦”戦略を推進していくため、百貨店事業から金融事業・不動産事業などへの要員のシフトも進めています。

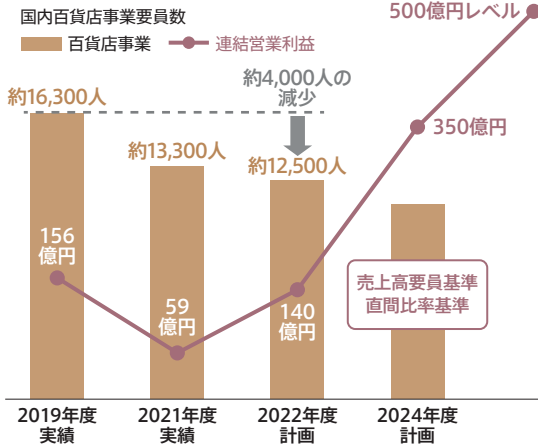
経費コントロール

	2018～2021年度	2022年度	主な取り組み内容
計	425億円	47億円	
人件費	228億円	27億円	・要員適正化(働き方)
地代家賃	60億円	2億円	・賃貸物件を返却(働き方) ・賃料減額を交渉
外部委託	58億円	4億円	・業務効率化
その他	79億円	14億円	・水光熱、修理費の削減ほか



要員コントロール

- 中期経営計画通り順調に推移
- 百貨店事業の要員数は長期的に減少





安定した財務基盤を維持しながら、将来の成長投資を見据えた資本政策の実現により、企業価値の向上に努めてまいります。

執行役常務 CSDO 兼 CFO
牧野 欣功

2021年度の振り返りと今後の財務戦略に向けて

2019年度末より世界的に拡大した新型コロナウイルス感染症は、2020年度は、営業損益、当期純損益とも赤字となるなど、その影響は大きなものとなりました。そのなかにおいても、当社は、「攻めの視点」として、2020年度から構造改革を強力に推進し、2021年度には約260億円の固定費削減を実施することで、営業黒字を確保いたしました。さらに、中長期を見据えた戦略的な資産の入れ替えなどの施策により120億円を超える当期純利益を確保いたしました。一方、「守りの視点」として、営業キャッシュフロー改善による有利子負債の削減や経費および投資キャッシュアウトのコントロールにより、収益体質の改善を図ってまいりました。

今後も新型コロナ影響の見通しが不透明であることに加え、ウクライナ情勢による世界経済の停滞などが当社に与える影響は不透明ではありますが、昨年11月に新たに発表した中期経営計画の重点戦略の実施や、収支構造改革のさらなる推進などにより、引き続き収益構造の改善に取り組んでまいります。

財務面においては、変化する経営環境に対応して、「事業の収益性向上」「バランスシートの最適化」「資本の効率性」という3つの要素を、おのおのが独立した項目ではなく相互に関連したものとして取り組み、さらなる営業キャッシュフローの創出を図ってまいります。あわせて、中長期の投資に向けた余力を確保しながら、株主還元、有利子負債削減、収益に貢献する投資をバランスよ

く実施しながら、フローとストックの観点でも最適な財務基盤を構築し、全てのステークホルダーと最高の関係性を築いてまいります。

今後の財務戦略の3つの要素

事業の収益性向上

事業の収益性において、最も重要な位置づけとなるのは、収支構造改革の推進です。進めるにあたっては「百貨店の科学」の視点で経費コントロールの基準策定に取り組んでおります。収益管理を、場、チャネル、施策別といった単位に細分化し、可視化を行いながら、より実効性ある収支管理を通して、さらなる営業利益の創出を図ります。また、その先の営業外収支、特別損益についても改善を進めてまいります。そのために、事業拡大につながる成長投資について、その投融資についての投資リターン管理およびモニタリングを強化するとともに、連結納税制度導入効果によるグループ全体でのキャッシュフロー管理を進めることで、最終利益の拡大を図ってまいります。

バランスシートの内容の最適化

中期経営計画期間中のバランスシートについては、健全な財務基盤の維持を進めてまいります。具体的には、将来の成長投資を見据え2024年度の有利子負債を1,500億円以下と設定し、その実現のため、営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、有利子負債削減、株主還元のバランスを年度ごとに見直し、最適配分してまいります。また、資金調達手法の多様化を進めており、

一部ではありますが、持続可能な社会の実現に貢献するためのサステナビリティ・リンク・ローンも実行しております。

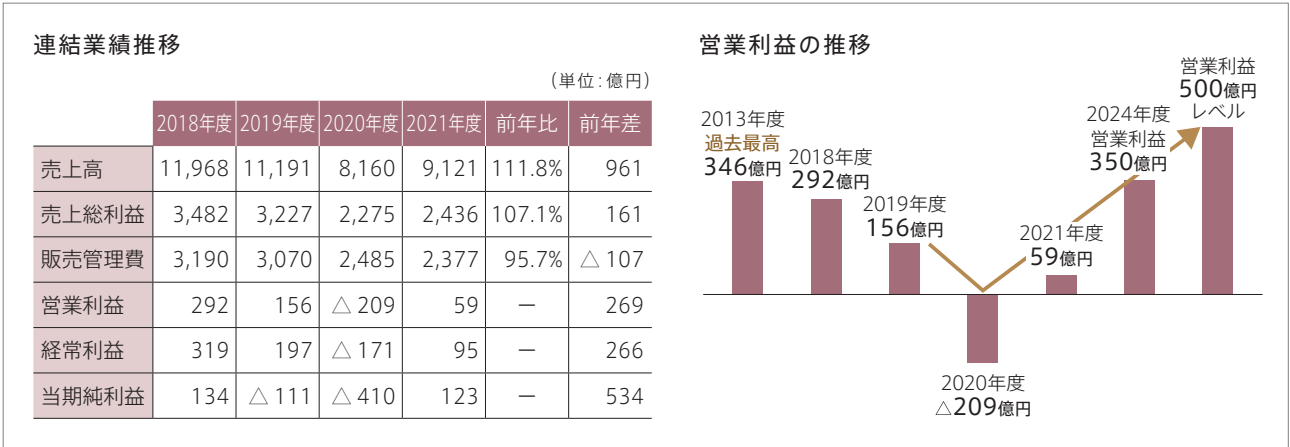
資本の効率性

中期経営計画において、2024年度ROE5.3%をKPIとして設定し、収益拡大とバランスシートの最適化を図ってまいります。配当については、2021年度の業績回復と2022年度の業績予想を踏まえ、当初のスケジュールを前倒し、コロナ前の水準である1株12円に増配することを発表いたしました。今後は中長期で安定的な増配を検討するという方針のもと、稼ぐ力の回復に応じて株主還元を進め、全てのステークホルダーとの信頼関係を継続してまいります。

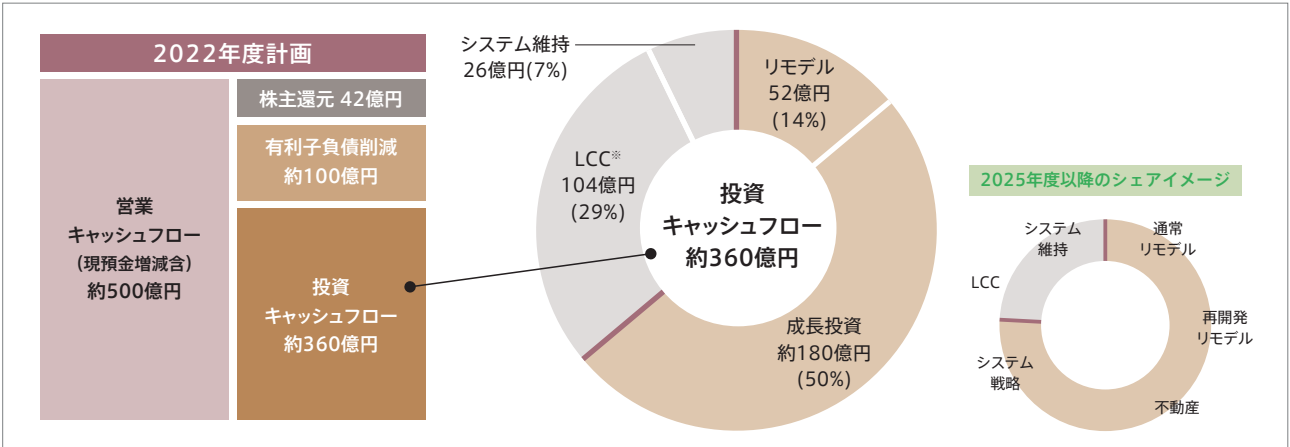
中期キャッシュアロケーション

中期経営計画においては、以下を基本方針といたします。その中で、毎期の業績に応じたキャッシュフローを踏まえたキャッシュアロケーションを計画・実行してまいります。

① 株主還元	コロナ前水準の1株12円配当を超え、その後段階的な増配を継続的に行う。
② 有利子負債	250億円の削減を計画し、今後の大規模不動産開発に備え、投資余力を確保。
③ 成長投資	投資キャッシュフローの過半を成長投資に配分。

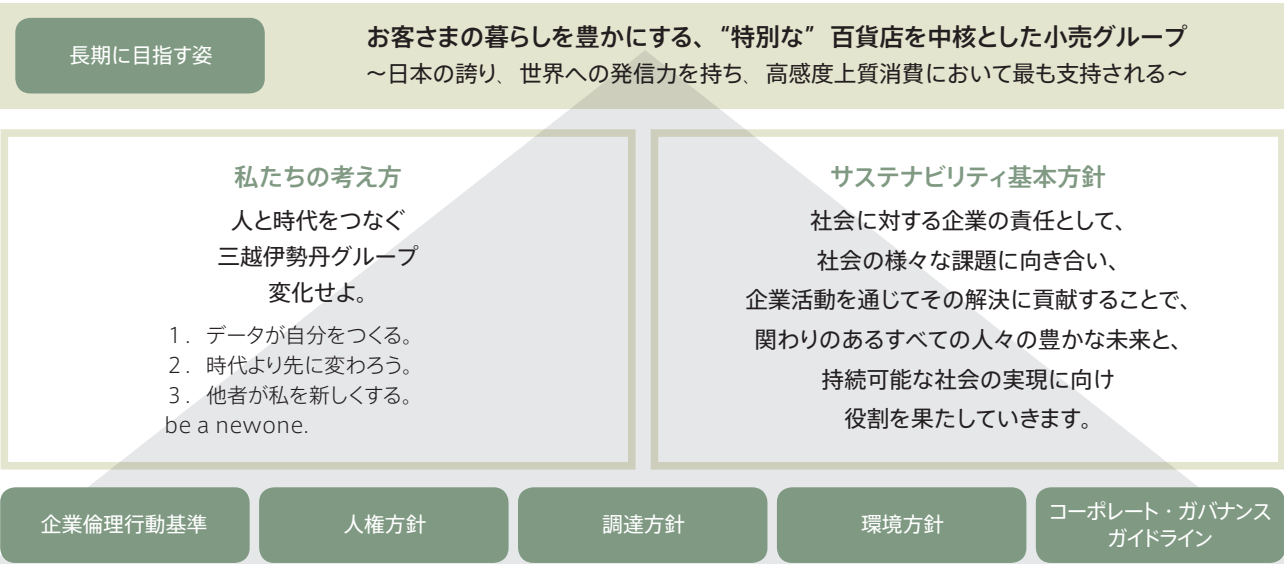


※2021年度の売上高は、総額売上高を表示



※ライフサイクルコスト

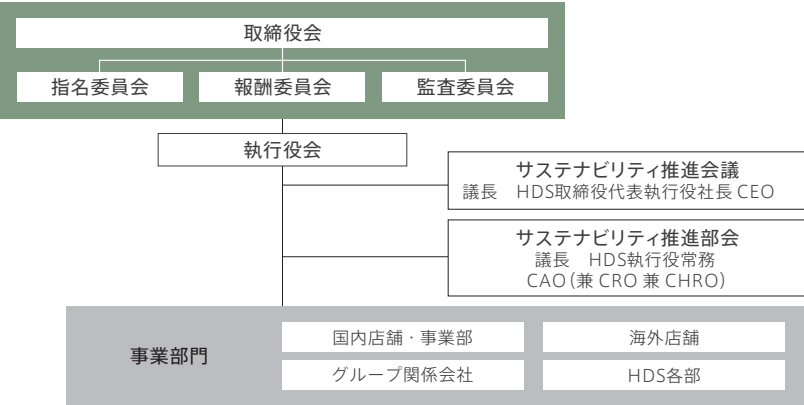
三越伊勢丹グループのサステナビリティに関する方針



サステナビリティ推進体制

2018年度より、ESG（環境／社会／ガバナンス）、SDGs（持続可能な開発目標）の視点を踏まえ、環境対策を含めた従来のCSR活動のマネジメント体制を大幅に見直しました。CEOを議長とする「サステナビリティ推進会議」を創設し、トップのリーダーシップのもと、事業を通じた社会的課題の解決と企業価値向上を両輪とする持続可能な経営を目指します。

2022年度推進体制



※「HDS」は「ホールディングス」を表しています。

◆サステナビリティ推進会議

当社グループのサステナビリティ活動の方向性・重点取り組みなどについて、グループ全社での推進・浸透を図る会議体。CEOを議長とし、部門長（ビジネスユニットの代表者）、関係会社代表者で構成。2021年度は、1回開催。

◆サステナビリティ推進部会

サステナビリティ推進会議傘下の部会で、CAO（兼 CRO 兼 CHRO）を議長とし、各社・各店総務部長などの所属長（ビジネスユニットの構成組織の長）からなるサステナビリティ施策推進のための会議体。2021年度は、1回開催。

◆賛同イニシアティブ

TCFD

TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

TCFD: 気候関連財務情報開示タスクフォース／企業の気候変動への取り組みや影響に関する財務情報を開示するための枠組み。2021年11月に賛同表明。

◆外部からの評価

CDP

DISCLOSURE 2021

CDP: 英国の慈善団体が管理する非政府組織（NGO）で、投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営。2021年度は「A-」評価。

CASBEE

5つ星

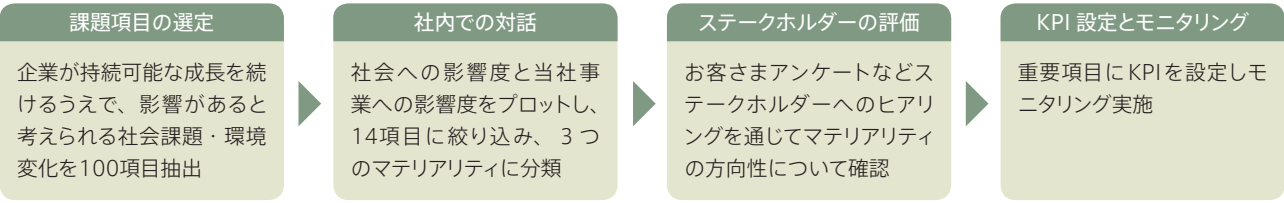
CASBEE: 建物の省エネ性能や室内環境、維持管理など建物の品質を総合的に評価して認定。不動産認証を伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店、三越銀座店、伊勢丹浦和店、新潟三越伊勢丹が取得。

当社グループのサステナビリティに関する取り組みの詳細は、「三越伊勢丹ホールディングス サステナビリティレポート」をご参照ください。
※2022年11月末に2022年度版発行（当社ホームページ上に掲載）予定
<https://imhds.disclosure.site/ja/themes/192>

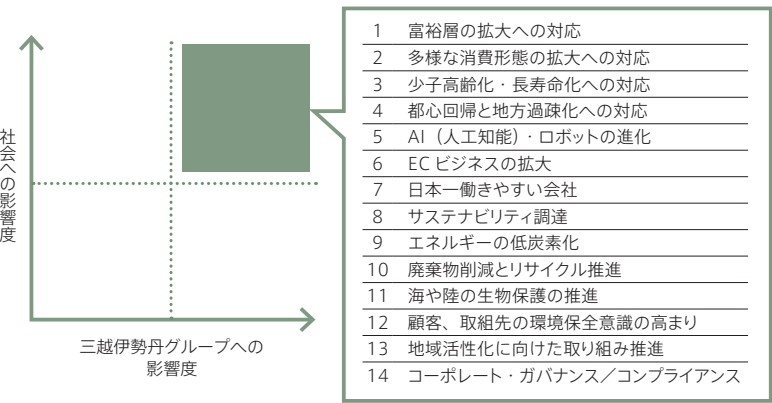


重点取り組み 特定プロセス

経営会議（現：執行役員）での議論や外部アドバイザーからのご意見、お客さまからのアンケート結果を反映し、2018年度に、「重点取り組み（マテリアリティ）」の特定を行いました。世の中の課題やステークホルダーの皆さまからのご要望を、当社グループの強みを最大限に活かす戦略に照らして、下記のプロセスに基づき3つの重点取り組み（マテリアリティ）を特定しました。



◆社会へも、当社グループ事業へも影響の大きい項目



◆2022年2月お客さまアンケート実施
n=5,990

三越伊勢丹グループに一番期待していること

- 1 商品の品質・安全の確保・正確な表示 **20.1%**
- 2 食品廃棄物・食品ロスの削減 **15.0%**
- 3 プラスチック、紙容器などの全ての包装材の削減 **9.0%**

例年「商品の品質・安全の確保・正確な表示」が、当社グループに期待されている項目の上位にある一方で、ここ数年で身近な「食品ロスの削減」「包装材の削減」などの環境課題について期待度が高まっています。

重点取り組み（マテリアリティ）と長期目標

	現在	2024	2030
重点取り組み ① 人・地域をつなぐ		国内外に広がる店舗ネットワークと商品調達力を活かし、モノ・コトを通じて人と地域をつなぎながら、新たな価値を提案するとともに、日本の技術や伝統文化を次の時代につなげる	地域と一体で、まちの魅力を活かし、百貨店を中心としたあたらしい“まちづくり”を実現させる
重点取り組み ② 持続可能な社会・時代をつなぐ	温室効果ガス排出量 (第三者検証中 2021年度実績速報値／ 2013年度比) ▲42.9% お取引先アンケート・対話の実施 回答企業292社(回答率51%)	後方照明のLED化推進(店舗天井照明は完了) 長期修繕計画による高効率機器への更新 新技術を用いた設備システムの導入による省エネの推進 調達方針が全てのお取引先に開示・説明され、課題共有、解決への対話がなされている状態 人権デュー・ディリジェンスのプロセスが定着している状態 従業員に対する人権教育 100% 実施	温室効果ガス排出量 (2013年度比) ▲50% 再生可能エネルギーの導入比率 (国内百貨店事業の電力に占める割合) ※国内百貨店事業の自社物件は100% 60% 調達方針 従業員・お取引先への浸透率 100%
重点取り組み ③ 従業員満足度の向上	女性管理職比率(グループ計) ※課長相当級以上 (2022年4月1日時点) 31.0% 障がい者雇用比率 ※(株)三越伊勢丹および 首都圏主要グループ会社の 合計(2022年6月1日時点) 2.83% 男性の育児休業取得率 ※(株)三越伊勢丹 (2021年度実績) 30.9% 年間総実労働時間1,700 時間台達成企業の割合 ※グループ23社対象 (2021年度実績) 39.1% 従業員満足度調査回答率 (2020年度実績) 97.0%	女性管理職比率(グループ計) 33.0% 障がい者雇用比率 ※(株)三越伊勢丹および首都圏主要 グループ会社の合計 3.0% 男性の育児休業取得率 ※(株)三越伊勢丹 100% 年間総実労働時間1,700時間台 達成企業の割合 (※グループ23社対象) 80.0% 従業員満足度調査回答率 100%	女性管理職比率(グループ計) 38.0% 障がい者雇用比率 ※(株)三越伊勢丹および首都圏主要 グループ会社の合計 3.5% 男性の育児休業取得率 ※当社グループ全体 100% 年間総実労働時間1,700時間台 達成企業の割合 (※グループ23社対象) 100%

重点取り組み ① 人・地域をつなぐ



考え方

当社グループは、社会・経済の持続的な発展を目指し、地域社会の一員として、さまざまな活動に取り組んでいます。私たちを取り巻く人や地域と積極的にコミュニケーションをとることで、さまざまな視点からみた「百貨店業を中心とした当社グループだからできること」を考え、従業員一人一人の積極的な参加のもとに実践しています。具体的には、主に地域活性化、募金活動を中心とした社会貢献に関わる活動、文化・伝統事業への貢献、次世代育成に取り組んでいます。今後も地域社会との信頼構築を推進してまいります。

今年度の取り組み

地域社会との協創	文化・伝統の振興・継承	未来を拓く「人とのつながり」
・地域活性化 ・社会貢献活動	・文化・伝統事業への貢献 ・次世代支援・育成	・あたらしい顧客体験の提供

目指す姿

当社グループの強みである、国内外に広がる店舗ネットワークと商品調達力を活かし、モノ・コトを通じて日本の技術や伝統文化を次の時代につなげます。また、人と地域をつなぎながら、新たな価値を提案します。

取り組み事項

お客さまのより豊かなライフスタイルの実現に貢献するため、人の想いや感性に触れ合える場所づくりのほか、各地域の文化や伝統、名産品をご紹介しますなど、人と地域をつなぐ取り組みを推進しています。

◆地域社会との協創

百貨店店舗を中心に、地域のステークホルダーと積極的に関わり、地域特有の社会課題や、地産地消の推進に取り組んでいます。また、ふるさと納税などのオンライン事業や、法人事業、ギフト事業においても、特産品のご紹介などを通して地域活性化に向けて取り組んでいます。

◆文化・伝統の振興・継承

お客さまのライフスタイルをより豊かなものにするため当社グループでは、文化に関心のある誰もがそのすばらしさを体感できる催事を継続的に運営しています。「春の院展」「日本伝統工芸展」といった文化展のほか、外国の文化を紹介する外国展、日本各地の名品を紹介する物産展を開催しています。

近年では、国立博物館・美術館と協業し、日本の文化財の普及にも携わっております。

TOPICS

【三越伊勢丹ふるさと納税】

地域の自治体や地場産業の活性化を目指し、当社グループの強みであるマーチャンダイジング力と地域とのネットワークを活かした「三越伊勢丹ふるさと納税」に取り組んでおります。2019年にスタートした本事業は、新たな自治体とのお取り組みを拡大しながら、2021年には寄附金額が前年比約235%と大きく成長しました。

全国の当社グループの地域百貨店が自治体および事業者との窓口となることで、より近い距離から地域を支援できる仕組みを構築しています。また、返礼品は百貨店基準の品質管理を行っています。高品質な地域産品をふるさと納税以外の販路へ拡大しやすい環境を整え、事業者が制度に縛られない継続的な収益を得ることによって地域産業活性化に貢献することを目指しています。

「三越伊勢丹ふるさと納税」はポータルサイトだけでなく、催事や店頭カウンターを通じて、直接お客さまにふるさと納税をご紹介します機会を設けております。ふるさと納税を始めるきっかけ、地域の魅力を知るきっかけとして、店頭をご活用いただけることも、当社グループならではの強みであると考えています。



重点取り組み ② 持続可能な社会・時代をつなぐ



考え方

当社グループは、未来に向けて持続可能な社会をつなぐため、安心・安全な商品・サービスの提供、脱炭素社会や省資源をはじめとした環境負荷低減につながる取り組みを推進しています。特に消費者の環境意識が急激に高まっており、これまでも環境配慮型の商品やサービスを積極的にお客さまに提案してきました。これからは、店舗だけに限らずオンラインストアでの展開をさらに進め、未来に向けたメッセージを発信、提案し、コミュニケーションを図っていきます。

今年度の取り組み

脱炭素社会に向けて	サプライチェーン・マネジメント
・エネルギー使用による CO ₂ 排出量削減に向けた取り組み ・環境に関する中長期目標に向けた取り組み ・TCFD 提言に沿った情報開示	・循環型社会に向けて ・責任ある調達に向けた体制構築 ・品質管理の取り組み

目標と進捗

現在	取り組み事項	2030 年目標
・温室効果ガス排出量 (第三者検証中 2021 年度実績速報値／2013 年度比) ▲ 42.9%	・TCFD への賛同 ・後方照明の LED 化 ・AI スマート空調システムの実証実験スタート ・三越伊勢丹物流センターでの創エネ推進 ・お取組先への調達アンケート実施 (292 社／回答率 51%) ・お取組先との個別対話実施	・温室効果ガス排出量 (2013 年度比) ▲ 50% ・再生可能エネルギーの導入比率 (国内百貨店事業の電力に占める割合) 60% ・調達方針 従業員・お取組先への浸透率 100%

TOPICS

【サプライチェーン・マネジメント】

当社グループでは、「持続可能なサプライチェーン」「ビジネスと人権」などの社会課題に対応するため、2018年度に「三越伊勢丹グループ調達方針」「三越伊勢丹グループ人権方針」を策定、ホームページにて開示しています。

2021年7月には、百貨店事業の売上上位約7割を占めるお取組先、その他事業や後方部門の主要お取組先を対象に「サステナビリティ調達に関するアンケート」を実施し、292社・グループよりご回答いただきました。11月には、三越伊勢丹方針説明会を開催し、計300社を超えるお取組先にご参加いただきました。説明会では、当社グループの「責任ある調達」について説明し、法令順守、環境・人権配慮などの取り組みをお願いしました。

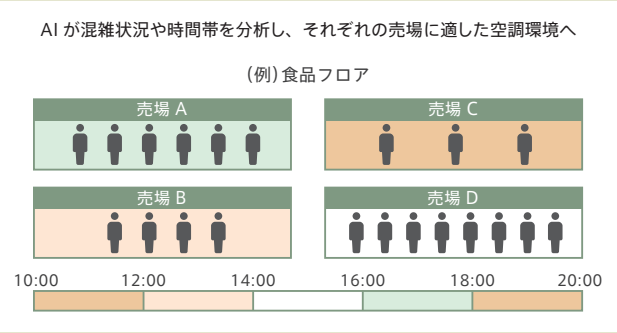
2022年度は、アンケート結果をもとにお取組先各社とのコミュニケーションを発展させ、実態把握と改善を進めるとともに、サプライチェーン上の環境・人権に関するマネジメント体制も整えてまいります。



三越伊勢丹方針説明会の様子

TOPICS 2 【脱炭素社会に向けて】

伊勢丹新宿本店では、フロア空調の使用エネルギー（電力およびガス）年間使用量の従来比50％削減に向けて、AIスマート空調の導入に取り組んでいます。これまでフロアごとの空調一括制御となっていたが、売場や時間帯の混雑状況に応じたコントロールを可能にし省エネを進めています。2022年度は地下食品フロアでのトライアルをスタートし、本格導入に向けた効果検証を進め、順次拡大をしていく予定です。



気候変動への対応とTCFD 提言に沿った情報開示

当社グループでは気候変動対応を、企業活動を営んでいくうえでの重要課題に位置づけています。2018年度に当社グループは事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献するためのマテリアリティを特定し、気候変動対応を含むサステナブルな経営を推進してきました。さらなる気候変動対応をより積極的に推進していくため「気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」（TCFD）に賛同し、引き続き環境変化を踏まえ、より定量的な情報をもとに、評価、分析の見直しを図っていきます。

ガバナンス	当社グループでは気候変動を経営課題の一つとして捉えています。そのため CEO を議長とする執行役員にて評価・対応を決定し、取締役会が監督する体制づくりをしています。
戦略	産業革命前と比較した全世界の平均気温の上昇が「4℃の世界」「2℃未満の世界」と、2つの将来の姿を思い描き、いずれの場合においても適切に対応できるようにシナリオ分析を行いました。それぞれの世界が当社グループに与える財務的な影響などを洗い出し、リスクと機会の双方から検討したうえで適切な対応を講じてまいります。
リスク管理	気候変動に関するリスク（移行リスク・物理的リスク）・機会の双方について、一定のプロセスに基づいて評価、分析、対応しています。また当社グループは、気候変動に係るリスク・機会について、「サステナビリティ推進会議」において検討を行い、全社への共有を図っております。
指標と目標	脱炭素社会の実現に向けて、温室効果ガスの削減を指標とし目標を定めました。 「三越伊勢丹グループ 2030 年環境中期目標」 2030 年における CO ₂ 排出量を 2013 年度比▲ 50%（SCOPE1.2） 「三越伊勢丹グループ 2050 年環境長期目標」 2050 年における CO ₂ 排出量実質ゼロ

2030 年の世界			事業への影響		平均気温上昇	
					2℃未満	4℃
リスク	物理的リスク	異常気象の激甚化	■ 店舗が被災し損害が発生する財務リスク ■ 台風などにより店舗が営業できないことによる売上減少のリスク ■ サプライチェーンが寸断し商品調達ができず売上が減少するリスク		▼▼	▼▼▼
	移行リスク	温暖化の進展	■ 防寒商品などの売上の減少リスク ■ 気温上昇に伴い消費者の外出が減り来店客が減少することによる売上減少リスク		▼	▼▼▼
		炭素価格の導入	■ エネルギーコストの上昇 ■ CO ₂ 排出削減に向けた設備など投資コストの発生 ■ 商品調達原価の上昇		▼▼▼	▼▼
機会	消費行動変化		■ 環境配慮型消費への関心の高まりと対応		△△△	▼
	省エネの実現		■ エネルギーコストの削減が財務に与える影響		△△	△
	企業に対する評価		■ 環境対応企業を目指すことでステークホルダーの評価、イメージの向上		△△	△

参照シナリオ			
Representative Concentration Pathway	8.5/2.6℃～4.8℃	IPCC2015年	Beyond 2℃ Scenario
Stated Policies Scenario		WEO	Representative Concentration Pathway
Reference Technology Scenario		IEA	World Energy Outlook
Sustainable Development Scenario		WEO	国交省「気候変動を踏まえた治水計画のあり方提言」

重点取り組み ③ 従業員満足度の向上

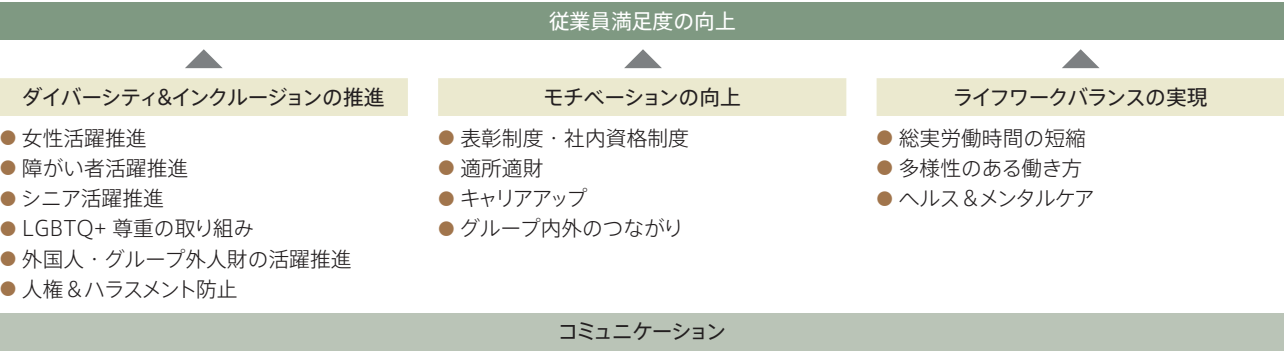


考え方

当社グループでは、経営計画を達成するうえで最も大切なのは「人」だと考えています。全従業員が同じ目標に向かって進むために、「従業員満足度（働きがい・働きやすさ）」を最も重要な土台であると位置づけています。

企業活動の基盤である「従業員」の働きがい・働きやすさの実現を土台としつつ、従業員一人一人のエンゲージメント向上や、幅広いステークホルダーとの信頼関係の醸成に向けて、人権、ダイバーシティ&インクルージョンなど、広範な社会課題の解決に寄与するさまざまな取り組みを推進していきます。

今年度の取り組み



目標と現在の進捗

現在			長期目標	
	実績	前年差	2030年度目標	
女性管理職比率 (グループ計) ※課長相当級以上 (2022年4月1日時点)	31.0%	+0.2%	38.0%	
障がい者雇用比率 ((株)三越伊勢丹および首都圏 主要グループ会社の合計) (2022年6月1日時点)	2.83%	+0.08%	3.5%	

現在			長期目標	
	実績	前年差	2030年度目標	
男性の育児休業取得率 ((株)三越伊勢丹) (2021年度実績)	30.9%	+9.2%	100%	
年間総実労働時間1,700 時間台達成企業の割合 (グループ23社対象) (2021年度実績)	39.1%	+8.7%	100%	
従業員満足度調査回答率 (グループ計) ^{※1}	97.0%		100%	※2024年度 時点達成

※1 2021年度未実施のため2020年度の実績

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

全ての従業員が活躍できる環境の整備

女性管理職の在籍人数

■ 2022 年 4 月 1 日時点の在籍人数 ※グループ計

	女性人数	総数	女性構成比
ステージ A (部長職)	68	430	15.8%
ステージ B (課長相当級)	1,054	3,195	33.0%
合計	1,122	3,625	31.0%

性別や雇用形態などにかかわらず、全ての従業員が能力を発揮できる環境を整えるため、制度・サポートの充実や、従業員個々人の意識醸成を進めています。2022年度は特に女性活躍推進・LGBTQ+尊重の取り組み・健康経営推進に照準を合わせ、各種教育コンテンツの提供などを通じて従業員への理解浸透を進めるとともに、制度や設備面において見直すべき課題の抽出を行っています。

モチベーションの向上

トップマネジメント層と従業員との対話



細谷 CEO と静岡伊勢丹従業員との対話会

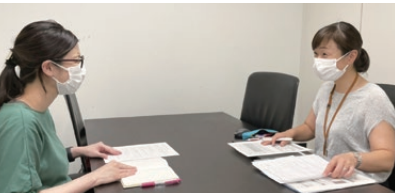
従業員と経営との双方向のコミュニケーションの場として、CEOをはじめとするトップマネジメント層と従業員の対話会を継続的に実施しています。

当社の戦略への理解を深めるとともに、現場での推進課題やアイデアなど自由闊達な議論・意見交換を行っています。

2022年度は、主要グループ各社へと本取り組み対象を拡大し、グループ全体の対話風土の醸成・モチベーションの向上へとつなげていきます。

ライフワークバランスの実現

育児と仕事の両立支援



産前休暇前の人事部との面談

産前休暇前や復職時には人事担当者との面談を実施し、個別の不安や悩みの解消に対応しています。

また、今年度より育児休業からの復職者向けに e-learning コンテンツを提供し、子を持つ女性社員の活躍を推進しています。

さらに、2030年度に向けては、男性育児休業取得100%を目指し、対象社員への個別の制度周知をスタートしています。

基本的な考え方

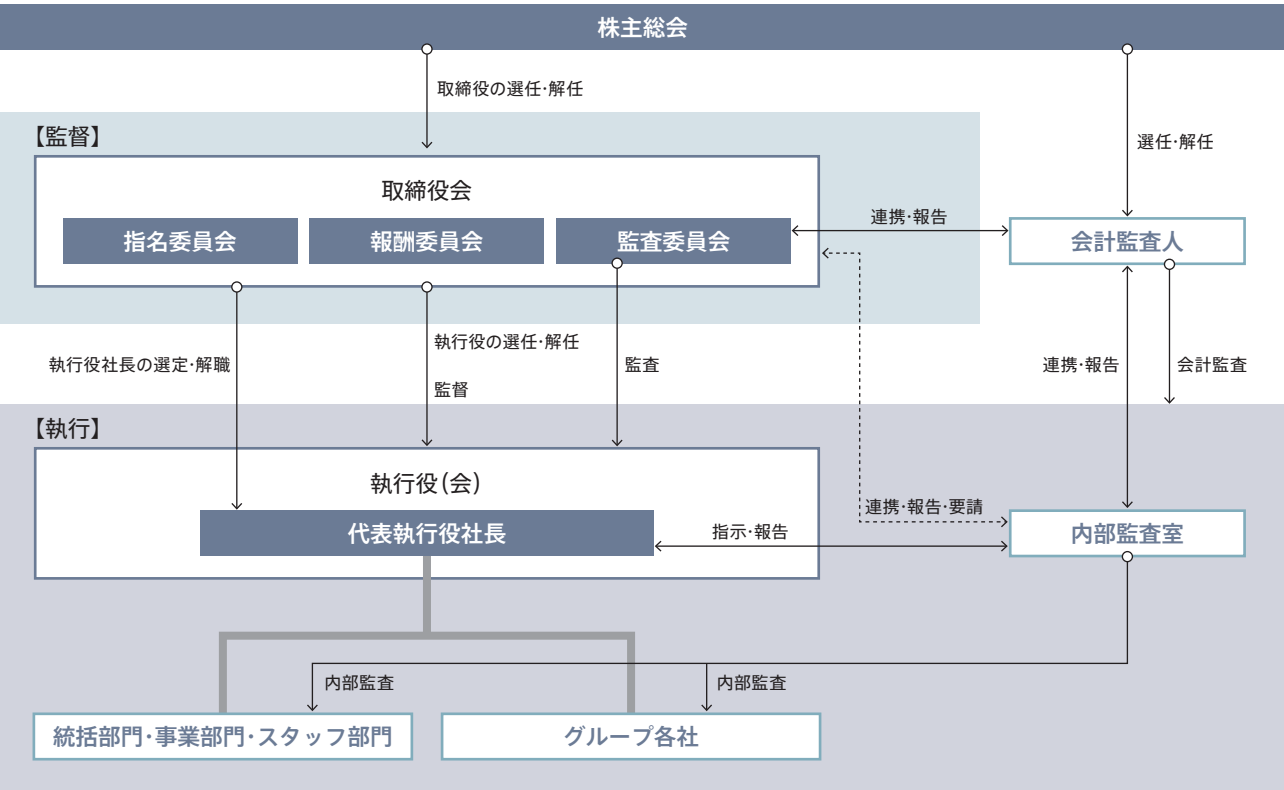
三越伊勢丹グループは、お客さま・従業員・株主・お取引先・地域社会といったステークホルダーと良好な関係を構築するとともに、経営機構改革とあわせて、コーポレート・ガバナンス改革を推進しております。

その一環として、一層のガバナンスの高度化を図ることを目的に、機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。

企業活動の透明性を確保し、コンプライアンス経営に徹し、三越伊勢丹グループに関わる全てのステークホルダーの皆さまに
対し提供すべきさまざまな価値の創造に努め、皆さまからより一層信頼される企業グループを目指し、経営の意思決定の迅速化、
経営監督機構の強化、内部統制システムの充実などに継続的に取り組んでまいります。

当社は、当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、枠組み、および、運営指針を定めた「コーポレ
ートガバナンス・ガイドライン」を制定しております。➡詳細はホームページをご参照ください。

コーポレート・ガバナンス体制



取締役会、法定3委員会体制等について

◆取締役会の責務

当社は指名委員会等設置会社の機関設計により、「執行」と「監督」の役割を明確に分離し、取締役会の役割を「グループの大局的な方向付け」と「業
務執行に対する監督・モニタリング」に特化することで、取締役会の監督機能強化を図っています。

経営のモニタリングに適した体制とするため、取締役会の構成は社外取締役を過半数とし、2021年4月より社外取締役を議長としています。

◆法定3委員会の役割

＜指名委員会＞

株主総会に提出する取締役の選解任議案の決定、取締役会で決議する法定3委員会の委員案や執行役などの役員人事案の審議、社長CEOの後継者
計画（サクセッションプラン）および役員選解任基準などの審議を行っています。

＜報酬委員会＞

企業価値向上に向けた役員のインセンティブの在り方など、役員報酬制度について課題と方向性を審議し、個別報酬額などの決定を行っています。

＜監査委員会＞

執行役および取締役の職務執行の監査、内部統制システムの状況の監査、および会計監査人の選解任等に関する株主総会提出議案の内容の決定など
を行い、監査を通じて取締役会の監督機能を担っています。また、会計監査人、内部監査部門およびグループ各社の監査役と連携して、グループ全体の
監査体制を構築します。

取締役会および各委員会の状況

	議長／委員長	人数と構成	2021年度の主な議題	開催回数 (2021年6月～2022年5月)	開催平均出席率 (2021年6月～2022年5月)
取締役会	議長： 橋本取締役	社外取締役 60% 6/10名	■会社法、定款などで定められた決 議・報告事項 ■長期ビジョン・中期経営計画などの 方針決定 ■重要な業務執行のモニタリング ■内部統制のモニタリング	13回	100%
指名委員会	委員長： 飯島取締役	社外取締役 80% 4/5名	■社長CEOの再任可否および後継 者計画審議 ■取締役候補者の決定 ■委員会委員・執行役などの役員人 事案審議	9回	100%
報酬委員会	委員長： 土井取締役	社外取締役 100% 3/3名	■役員報酬に関する方針の決定 ■業績連動報酬・非金銭報酬などの インセンティブ制度についての検 討および決定 ■取締役、ならびに代表執行役・役付 執行役を含む執行役の個別報酬額 の決定	8回	100%
監査委員会	委員長： 赤松取締役	社外取締役 60% 3/5名	■監査方針および監査計画の策定 ■リスクマネジメントに関する報告 ■内部監査室報告 ■会計監査人報告 ■執行部門に対する業務執行状況の ヒアリング	17回	100%

◆取締役の所属委員会およびスキル・マトリックス

○＝知識・経験・能力を有する分野 ●＝社外取締役が知識・経験・能力において貢献、期待される分野

氏 名			委員会等				スキル						
			指名	報酬	監査	備考	企業経営	流通・ マーケティング	グローバ ル	DX・IT・ セキュリティ	ファイナンス・ 会計	法務・リスク ガバナンス	人事・人材 マネジメント
赤松 憲	非執行				■	監査委員会委員長	○			○		○	
細谷 敏幸			■			代表執行役	○	○	○				
竹内 徹						代表執行役	○	○	○				
石塚 由紀	非執行				■					○		○	○
飯島 彰己	社外 非執行	独立 役員	■	■		指名委員会 委員長	●		●			●	
土井 美和子	社外 非執行	独立 役員	■	■		報酬委員会 委員長	●			●			●
小山田 隆	社外 非執行	独立 役員	■		■		●				●		●
古川 英俊	社外 非執行	独立 役員	■		■		●		●		●		
橋本 副孝	社外 非執行	独立 役員				取締役会議長	●					●	●
安藤 知子	社外 非執行	独立 役員		■	■		●	●					●
委員会委員数	社内取締役		1	0	2	※上記は各氏の経験などを踏まえて、特に活躍を期待できる領域・分野を示しており、有する全ての知見を表す ものではありません							
	社外取締役		4	3	3								
	合計		5	3	5								

取締役会実効性評価

当社では、取締役会の実効性に関する分析・評価を継続的に実施しており、当該分析・評価をもとに、取締役会のさらなる実効性向上を討議し、アクションプランの策定・実行を通じて、改善を図っております。

当社は、「取締役会の責務」を通じて、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しております。取締役会の実効性を検討する際には、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、社外取締役が務める取締役会議長主導のもと実効性向上に向けたプロセスを設計しております。

なお、2021年度の実効性評価のプロセスおよび評価結果などは以下の通りです。

① プロセス	2021年度抽出された課題に対する改善状況の中間評価について取締役会で討議したうえで、全取締役に加えて執行役も対象とし、取締役会の構成や審議内容、サポートの運営面などの「アンケート」「インタビュー」を実施しました。 その後、分析・評価結果を取締役に報告・確認し、課題認識および次年度方針について、社外取締役間、執行役間、取締役および執行役間で複数回討議し、次年度計画（運営方針、アクションプラン、年間議題スケジュール案）を策定しました。また、指名・報酬・監査委員会においても同様に振り返りと課題討議を実施し、次年度計画を策定しております。 なお、前年度に引き続き、他社比較を含む客観的な視点による助言・提案を目的として第三者機関を活用し、アンケートやインタビューの分析・評価、次年度に向けたアクションプランを策定いたしました。
② 評価結果	評価結果では、以下のとおり取締役会および指名・報酬・監査委員会の実効性が確保されていることを確認いたしました。 ①2021年11月に公表した中期経営計画については、経営と各部門が直接対話を重ね、各部門の計画をビルドインしていくプロセスに基づき、取締役会で十分に議論を重ねながら策定を進めました。中期経営計画が実行フェーズに入ったことを踏まえ、今後はモニタリングに焦点を当てた議論を、適時に実効性高く行うことが必要である旨の意見が出されました。 ②多くの設問項目で「十分できている」または「おおむねできている」との回答が一定割合以上を占め、項目ごとの平均評点では、全ての項目で前年度より改善しました。項目別では、「取締役会の議論」と「社外取締役にに対するサポート」について、前年度から大幅な改善がみられ、年間の議題スケジュールの設定や現地視察（オンライン含む）の実施など、一定の評価と満足度が得られました。一方で、「取締役会等の運営」では、有効かつ効率的な時間配分などについて、さらなる改善の余地があるとの結果になりました。 ③各委員会においては、法定の委員会であることの役割を踏まえた十分な議論ができており、指名委員会では、透明性・客観性が評価できるとの意見が、報酬委員会では、戦略推進のための報酬制度の在り方の議論が進んだとの意見が出されました。また、監査委員会では、戦略推進に伴うリスクの検知と対応状況をモニタリング・監査することも必要との意見が出されました。
③ 2022年度取り組み方針（アクションプラン）	認識した課題への対応に加え、2020年6月に指名委員会等設置会社へ移行した際の「目的」や「目指す姿」に照らして策定した取り組み方針（アクションプラン）は、以下の5項目です。 ①グループの大局的な方向付け（重要テーマの適時適切な議題設定と議論） ②業務執行に対する監督・モニタリング（中期経営計画フォローアップ体制の構築、個別重要案件の対応と進捗管理、業務執行報告の充実） ③指名・報酬・監査委員会の実効性向上（委員会報告の充実、取締役会と各委員会の連携） ④執行役会のさらなる実効性向上（意思決定の精度向上） ⑤運営やサポートの継続的な改善（視察を含むエデュケーション機会の拡充、社外取締役サポートの充実、事務局運営の効率化）

役員の指名に関する方針

当社では、「役員在任年齢上限規程」により、在任の上限年齢と上限任期を役位ごとに定め、適切なローテーションを促しております。そのうえで、代表執行役および役付執行役を含む執行役の選任、および委任契約期間満了後の再任の可否については、各人の委任契約期間における定量的な成果、および第三者機関による経営人財評価などの客観的データを適切に評価し、指名委員会にて判断することとしております。役員に関わる選解任基準については透明性確保のため、2022年3月に「三越伊勢丹グループ役員ポリシー」を策定しております。

◆CEOの選任、再任可否の判断および後継者計画（サクセッションプラン）

CEOの選任、再任可否の判断および後継者計画（サクセッションプラン）については、指名委員会における最重要事項の一つに位置づけ、透明性・公正性を確保しつつ取り組んでおり、その在り方を同委員会で積極的に審議し、同委員会の審議過程において指名委員以外の全ての社外取締役からも意見聴取するなど、かかる取り組みのさらなる高度化を図っています。

具体的には、CEO就任初年度に在任期間中のビジョンを指名委員会において審議したうえで、毎期経営計画に対する進捗状況や今後の見通し、解決すべき課題などを指名委員会にて説明・共有し、再任可否については指名委員会委員である社外取締役が主体的に判断できる体制を整えております。また、CEO後継者情報については、候補者の外部経営人財評価機関によるスクリーニング結果、育成計画、および経験させるべき分野への異動配置案などのあらゆる情報を徹底して指名委員会に共有します。

なお、緊急時のCEO候補（CEO代行者）については、毎期初に指名委員会にて審議・確認しております。

◆取締役候補者の指名を行うにあたっての方針

取締役会の構成については、高い倫理観とともに、幅広くかつ専門性の高い知識や特定事業領域における知見、外部企業経験などに基づくスキルを有した多様なメンバーで構成されるよう考慮しています。そのうえで、取締役候補者の選任にあたっては、上記取締役会の構成に関する考え方と、以下の選任基準をもとに、社外取締役が過半数かつ委員長を務める指名委員会にて決議し、株主総会へ上程しております。

- 1）当社経営に有意な知見・経験を有し、経営の諸課題に精通していること
- 2）世界の動向、市場や顧客の変化を的確に洞察し、把握できていること
- 3）新しい知識を積極的に学ぶ姿勢を持ち、それをベースに新しい経営の見方、方向性を導き出せること
- 4）人格・見識に優れ、心身ともに健康であること
- 5）順法精神や倫理観に富み、取締役として相応しい価値観・人柄を有すること

また社外取締役については、その客観的な視点からの幅広い意見を積極的に取り入れ、バランスの取れた経営を行うために、実業界で経営・執行経験を十分に積んだ方をはじめとして、異なる分野・業界から招聘するとともに、取締役会の多様性確保に十分に留意した人選を行うこととしております。

なお、経営陣幹部である執行役については指名委員会にて審議のうえ、取締役会で決議しております。

◆独立性基準

当社グループは、社外取締役を独立役員として指定するにあたって、その独立性を判断するため、「三越伊勢丹ホールディングス社外役員の独立性に関する基準」を独自に定めており、下記のいずれにも該当しない社外役員を独立役員として指定しております。

- ① 当社グループの業務執行者
- ② 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行取締役、執行役、支配人
- ③ 当社グループの主要な取引先またはその業務執行取締役、執行役、支配人その他の使用人である者
- ④ 当社グループの主要な借入先の業務執行者
- ⑤ 当社グループから役員報酬以外に、一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けているコンサルタント、会計専門家、法律専門家など
- ⑥ 当社の発行済総株式数の5%以上の株式を保有している株主またはその業務執行者
- ⑦ 過去3年間ににおいて上記①から⑤に該当していた者
- ⑧ 上記①から⑤の配偶者または二親等以内の親族

※②③の「主要な取引先」とは「当社グループと当該取引先の連結ベースの年間取引額が、過去3年間ににおいて1度でも両者いずれかの連結ベースの年間総取引額の1%を超える取引があった取引先」
※④の「主要な借入先」とは、「当社グループの借入金残高が、事業年度末において当社の連結総資産の2%を超える借入先」
※⑤の「一定額」とは「過去3年間のいずれかの年度において1千万円以上」

役員報酬

◆役員報酬に関する基本原則

当社は執行役等の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針として「役員報酬に関する基本原則」を定めており、その内容の概要は以下のとおりです。以下の4点を基本原則とすることで健全な企業家精神の発揮に資するインセンティブ付けをしています。

- ①株主と役員の利害一致の促進
- ②業績や株主価値の向上に向けたインセンティブ効果の拡大
- ③(目標達成時における)産業界全般における比較において遜色の無い水準の提供
- ④評価方法や報酬決定方法の客観性・透明性の確保

上記「役員報酬に関する基本原則」に基づき、社外取締役のみで構成される法定の報酬委員会において、報酬に関する方針の決定や個別報酬額を審議し、決定しております。同委員会においては、役員報酬制度が当社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとしてより一層機能するよう検討を継続しております。

◆報酬構成

執行役 ※取締役兼務を含む

基本報酬 ×12ヶ月	賞与 基本報酬 ×5ヶ月分	株式報酬 基本報酬 ×3ヶ月分
------------	---------------------	-----------------------

非業務執行取締役 ※社外取締役を含む

基本報酬 ×12ヶ月	株式報酬 基本報酬×1ヶ月分
------------	-------------------

◆賞与

執行役においては、報酬原則を反映し、目標達成を強く動機づけるために、下記の業績連動型賞与体系を導入しております。

【1】賞与支給額算出式 執行役：基準賞与額（月額報酬（5ヶ月））×全社業績支給率

【2】全社業績支給率

当社として目指すべき営業利益目標額を達成した場合の支給率を1.00（100％）とし、達成度に応じて支給率は下限0.00（0％）～上限なしで比例配分となるように設計しております。

◆株式報酬

株主価値の向上に対する意識を高めることを目的として、一定期間の譲渡制限を付した自社株を付与し、株主と役員の利害一致を図る「譲渡制限付株式報酬制度」を導入しております。

譲渡制限付株式報酬制度

金銭報酬債権額	執行役（取締役兼務者含む）：月額基本報酬3ヶ月分 非業務執行取締役：月額基本報酬1ヶ月分
配当株数の算出	個別金銭報酬債権÷基準株価 ^{※1} （100株未満切り捨て）
譲渡制限期間	30年間 ^{※2}

※1 基準株価：割当決議日の前取引日（当該日に株価が付かない場合はその前取引日）の東京証券取引所における当社株式の終値

※2 任期満了もしくは当社取締役会が正当と認める理由による譲渡制限期間中に退任の場合は譲渡制限を解除

政策保有株式に関する方針

◆保有方針

三越伊勢丹グループは、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められる場合を除き、原則として政策保有株式を取得・保有しないことを基本方針としています。すでに保有する政策保有株式については、毎年取締役会において、保有目的、取引状況、配当収益など、定量面と定性面から総合的に継続保有の合理性を検証していますが、政策保有株式縮減に向けて、市場環境や保有銘柄の状況などを勘案しつつ段階的に売却を進めています。

◆政策保有株式に係る議決権行使基準

政策保有株式の議決権の行使については、当該会社の持続的な企業価値の向上につながるか否か、また三越伊勢丹グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否かなどを総合的に判断し、各議案について適切に議決権を行使しています。

◆政策保有株主から売却の意向が示された場合の対応方針

当社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）から売却などの意向が示された場合、取引の縮減を示唆することなど、売却などを妨げる行為は行いません。

業務執行機構

当社は、業務執行の迅速化を図るため原則としてチーフオフィサーを「執行役」に選任のうえ、執行側の意思決定および審議の機関として「執行役会」を設置し、取締役会から権限委譲された事項を含むグループの重要事項に関して審議と意思決定を行っています。

◆チーフオフィサー

当社は、業務執行を行う執行役の役割としてチーフオフィサーを設置しています。各チーフオフィサーと、その主な業務執行は次のとおりです。

CEO	Chief Executive Officer
最高経営責任者	

CMO	Chief Merchandising Officer
各事業会社 PDCA、グループ全体の取組先政策、構造改革など	

CSDO	Chief Strategy and Digital Officer
グループ経営計画策定・PDCA、グループアライアンス推進、海外事業の統括、デジタル戦略推進など	

CFO	Chief Financial Officer
グループ財務計画PDCA、財務関連リスクマネジメント、各事業会社の予算管理など	

CHRO	Chief Human Resource Officer
グループ人事戦略、各事業会社の人的資源配分など	

CRO	Chief Risk Officer
グループ全体の重大なインシデントリスクの予防、発生時の統括・指揮など	

CAO	Chief Administrative Officer
グループ全体の総務、業務、サステナビリティなど	

CEOは、グループの経営全体を統括する最高責任者として各チーフオフィサーを指揮・命令し、CEOを除く各チーフオフィサーは当社の各部門の責任者として当該部門を指揮・命令し業務を執行します。また、チーフオフィサーは執行役会からの諮問を受けた委員会の委員長やプロジェクトのオーナーとして、複数の部門にまたがるグループ全社の課題に対処します。

チーフオフィサーはグループ各社の非常勤取締役となることがあり、グループ各社の取締役会において合議に参加し、監督と統制を行うほか、その他の非常勤取締役からの事前相談に対し、指示・助言を行うことでグループ各社に対してチーフオフィサーとしての横串統制を行います。

◆執行役会

執行役会は、取締役会から授權された執行役で構成され、代表執行役社長およびその他の各執行役が具体的な業務執行上の意思決定をするための機関であり、当社およびグループ全体の業務執行に係る重要事項などについて、決議および代表執行役社長が決定を行うための審議を行い、報告事項を報告します。加えて、執行役会において決議・審議・報告した事項のうち重要と認められる事項について取締役会に報告を行います。

◆執行役会諮問機関

グループ経営に係る重要事項に関して、意思決定機関における意思決定前に、合理性検証および定量基準判定、リスク与件の確認などを通じて、上程可否判断および上程内容精査を主導するために、執行役会の諮問機関として、以下の委員会を設けております。

■投融資検討委員会	■事業再生検討委員会
-----------	------------

◆各推進会議

グループ内の重要な案件を推進するために横断的なメンバーで構成し、業務推進レベルの向上を追求しています。

- コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議
- 働き方改革推進会議
- サステナビリティ推進会議

内部統制システム構築の基本方針

三越伊勢丹グループは、健全かつ透明性の高いグループ経営と企業価値の最大化を図るべく、業務の適正を確保するために、以下の内部統制システム構築の基本方針を実践しています。 ➡各方針の詳細は、ホームページをご参照ください。

- | | | |
|----------------|------------------|----------------------|
| ①コンプライアンス体制 | ⑤効率的職務執行体制 | ⑨監査費用の処理方針 |
| ②リスクマネジメント体制 | ⑥グループ会社管理体制 | ⑩監査委員会監査の実効性確保に関する体制 |
| ③財務報告に係る内部統制体制 | ⑦監査委員会スタッフに関する事項 | |
| ④情報保存管理体制 | ⑧監査委員会への報告に関する体制 | |

氏名	生年月日	当社における役職	出席回数 (2022年3月期)	選任理由(経験および知見)	略歴
----	------	----------	--------------------	---------------	----



取締役会長
監査委員会委員長
赤松 憲
1952年9月5日生

取締役会
12/12

監査委員会
17/17

監査委員

総務・経理・管財・物流などの業務(管理)部門における豊富な経験を有しており、当社グループの基盤整備やガバナンス体制の構築に貢献してまいりました。長く取締役会議長を務めたガバナンスに関する知見を活かしつつ、2021年6月からは監査委員会委員長として、監査を通じた経営の監督機能の強化に貢献しています。

1975年6月 ㈱三越入社
2006年2月 同執行役員業務部長
2007年5月 同取締役上席執行役員グループ業務部長
2008年4月 当社取締役常務執行役員管理本部長・㈱三越取締役
2009年4月 ㈱伊勢丹取締役
2013年4月 当社取締役常務執行役員業務本部長・㈱三越伊勢丹取締役常務執行役員業務本部長
2016年6月 新光三越百貨股份有限公司董事(現任)
2017年5月 当社顧問・日本百貨店協会会長
2017年6月 当社代表取締役会長・㈱三越伊勢丹代表取締役会長
2019年4月 ㈱三越伊勢丹取締役会長
2020年6月 当社取締役会長兼取締役会議長
2021年4月 当社取締役会長(現任)



取締役代表執行役社長
CEO
細谷 敏幸
1964年7月1日生

取締役会*
10/10

指名委員会*
8/8
※出席回数については、取締役就任以降を対象としています

指名委員

主要な営業部門および海外外向経験の後に、経営企画部長として当社の経営戦略の立案に従事し、当社グループの新たな長期ビジョンの策定と中期経営計画の実行・達成に向けて強いリーダーシップを発揮。執行および監督の両面で適切に役割を果たし、グループ全体のさらなる企業価値向上に貢献しています。

1987年4月 ㈱伊勢丹入社
2015年4月 ㈱三越伊勢丹執行役員営業本部商品統括部
婦人雑貨統括部長
2016年4月 同執行役員営業本部商品統括部婦人雑貨統括部長
兼営業本部商品統括部特選・宝飾時計統括部長
2017年4月 当社執行役員経営戦略本部経営企画部長
2018年4月 ㈱岩田屋三越代表取締役社長執行役員
2021年4月 当社代表執行役社長CEO
㈱三越伊勢丹代表取締役社長執行役員(現任)
2021年6月 当社取締役代表執行役社長CEO(現任)
2021年8月 新光三越百貨股份有限公司董事(現任)



取締役代表執行役副社長
CMO
竹内 徹
1960年5月21日生

取締役会
12/12

豊富な営業部門の経験の後、主要百貨店子会社で企業経営、本社人事・人財開発を経験し、卓越したリーダーシップを発揮。当社グループの業務執行責任者を兼務する者として取締役会にてその役割を適切に果たすことで、取締役会のモニタリングの実効性を高め、当社グループの企業価値向上に貢献しています。

1983年4月 ㈱伊勢丹入社
2011年4月 ㈱三越伊勢丹常務執行役員営業本部MD統括部長
当社常務執行役員・
㈱札幌丸井三越代表取締役社長執行役員
2016年4月 当社常務執行役員グループ人財本部長
2017年4月 ㈱三越伊勢丹取締役専務執行役員百貨店事業
本部長兼商品統括部長
2017年6月 当社取締役
2019年4月 当社代表取締役副社長執行役員CMO
※CMO(チーフ・マーチャンダイジング・オフィサー)
2020年6月 当社取締役代表執行役副社長CMO(現任)
2021年4月 ㈱三越伊勢丹副社長執行役員MD統括部長
2022年4月 ㈱三越伊勢丹副社長執行役員営業本部長(現任)



取締役
石塚 由紀
1962年6月11日生

(新任)

監査委員

幅広い商品領域および海外子会社を経験し、子会社トップとして経営戦略立案、既存事業モデルの変革、ガバナンス体制およびリスク・コンプライアンス体制の整備・強化に加え、内部人財の育成支援に尽力するなど、企業経営において卓越したリーダーシップを発揮。非業務執行取締役として公正な経営の監督責任を果たすことで、当社グループの企業価値向上に貢献しています。

1985年4月 ㈱伊勢丹入社
同営業本部MD統括部リビング統括部
呉服美術営業部販売担当長
2010年9月 ㈱三越伊勢丹営業本部基幹店事業部三越日本橋
本店営業統括部婦人営業部長
2013年4月 同執行役員営業本部エリア・チャネル事業
統括部伊勢丹立川店長
2015年4月 当社執行役員
㈱三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ
代表取締役社長
2017年4月 ㈱仙台三越代表取締役社長
2021年4月 当社取締役(現任)
2022年6月



社外取締役
指名委員会委員長
飯島 彰己
1950年9月23日生

取締役会
12/12

指名委員会
10/10

報酬委員会
8/8

指名委員
報酬委員
社外 独立

三井物産㈱の経営に携わり、企業経営に関する豊富な経験を有するとともに、同社の取締役会議長としてコーポレート・ガバナンスの推進に貢献。かつ国内有数の上場企業の社外取締役を務めてきた経験によるガバナンスに関する深い知見を有しています。指名委員会委員長として、社長CEOの再任可否および後継者計画審議、取締役候補者の決定などにつき、客観性と透明性のある議事運営に主導的役割を果たしています。

1974年4月 三井物産㈱入社
2008年4月 同常務執行役員
2008年6月 同代表取締役常務執行役員
2008年10月 同代表取締役専務執行役員
2009年4月 同代表取締役社長
2015年4月 同代表取締役会長
2016年6月 ㈱リコー社外取締役(現任)
2018年6月 ソフトバンクグループ㈱社外取締役(現任)
2019年6月 当社社外取締役(現任)・日本銀行参与(現任)
2021年4月 三井物産㈱取締役
同顧問(現任)
2021年6月 武田薬品工業㈱社外取締役(現任)

氏名	生年月日	当社における役職	出席回数 (2022年3月期)	選任理由(経験および知見)	略歴
----	------	----------	--------------------	---------------	----



社外取締役
報酬委員会委員長
土井 美和子
1954年6月2日生

取締役会
12/12

指名委員会
10/10

報酬委員会
8/8

指名委員
報酬委員
社外 独立

㈱東芝における情報技術分野の研究者・責任者を務めるなど、デジタル・IT分野における多数の功績と、豊富な知識および経験を有しております。報酬委員会委員長として、当社の役員報酬制度についての審議、および個別報酬額などの決定に関わる審議につき、客観性と透明性のある議事運営に主導的役割を果たしています。

1979年4月 東京芝浦電気㈱(現㈱東芝)入社
2005年7月 ㈱東芝 研究開発センター
ヒューマンセントリックラボラトリー技監
2006年7月 同研究開発センター技監
2008年7月 同研究開発センター首席技監
2014年4月 独立行政法人(現国立研究開発法人)
情報通信研究機構監事(非常勤)(現任)
2015年6月 ㈱野村総合研究所社外取締役
2017年4月 奈良先端科学技術大学院大学理事(非常勤)(現任)
2019年6月 当社社外取締役(現任)
2020年4月 東北大学理事(非常勤)(現任)
2020年6月 ㈱SUBARU社外取締役(現任)
日本特殊陶業㈱社外取締役(現任)



社外取締役
小山田 隆
1955年11月2日生

取締役会
12/12

指名委員会
10/10

監査委員会
17/17

指名委員
監査委員
社外 独立

㈱三菱東京UFJ銀行(当時)の経営に携わり、企業経営に関する豊富な経験に加え、金融機関における経験に基づく財務・会計に関する深い知識や、国内有数の上場企業の社外取締役を務めた経験によるガバナンスに関する深い知見を有しています。幅広い経験・見識を活かして、当社経営の監督に貢献しています。

1979年4月 ㈱三菱銀行(現㈱三菱UFJ銀行)入行
2009年1月 ㈱三菱東京UFJ銀行(現㈱三菱UFJ銀行)常務執行役員
2009年6月 同常務取締役・㈱三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
2012年5月 ㈱三菱東京UFJ銀行(現㈱三菱UFJ銀行)常務執行役員
2013年5月 同専務執行役員
2014年6月 同副頭取
2015年6月 ㈱三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役代表
執行役副社長グループCOO
2016年4月 ㈱三菱東京UFJ銀行(現㈱三菱UFJ銀行)頭取
㈱三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
2017年6月 ㈱三菱東京UFJ銀行(現㈱三菱UFJ銀行)特別顧問(現任)
2018年6月 公益財団法人日本国際問題研究所副会長(現任)
2018年12月 三菱総研DCS㈱社外取締役(現任)
2019年6月 当社社外取締役(現任)・三菱電機㈱社外取締役(現任)
2021年3月 協和キリン㈱社外取締役(現任)



社外取締役
古川 英俊
1955年7月16日生

取締役会
12/12

指名委員会
10/10

監査委員会
17/17

指名委員
監査委員
社外 独立

㈱三井住友銀行において、投資銀行・企業金融業務責任者として経営に携わり、2015年には㈱SMBC信託銀行の社長兼最高執行役員としてPMIを遂行するなど、企業経営に関する豊富な経験と、長年の金融機関での経験に基づく財務・会計に関する深い知識を有しています。幅広い経験・見識を活かして、当社経営の監督に貢献しています。

1979年4月 ㈱三井銀行(現㈱三井住友銀行)入行
2005年6月 ㈱三井住友銀行執行役員バンコック支店長
2008年4月 同執行役員法人部門、国際部門副責任役員
2009年4月 同常務執行役員名古屋営業部担当、名古屋法人営業本部長
2011年4月 同常務執行役員投資銀行部門統括責任役員
2012年4月 同取締役兼専務執行役員投資銀行部門統括責任役員
2013年4月 同取締役兼専務執行役員企業金融部門統括責任役員
2014年4月 同代表取締役兼副頭取執行役員グローバル
コーポレートバンキング本部長
2015年6月 ㈱SMBC信託銀行代表取締役社長兼最高執行役員
2018年6月 同取締役会長
2020年6月 当社社外取締役(現任)
2021年6月 ㈱SMBC信託銀行特別顧問(現任)
2021年11月 一般財団法人神戸シティ・プロパティ・リサーチ理事長(現任)
2022年3月 東亞合成㈱社外取締役(現任)



社外取締役
取締役会議長
橋本 副孝
1954年7月6日生

取締役会
12/12

報酬委員会*
7/7

監査委員会
17/17

指名委員
報酬委員
監査委員
社外 独立

東京八丁堀法律事務所の代表パートナー弁護士・所長として長年にわたり第一線で活動し、企業法務に関する高度な専門知識・経験と、国内有数の上場企業の社外監査役を務めた経験による監査に関する深い知見を有しております。2022年6月より取締役会議長として当社ガバナンスのさらなる高度化に貢献しています。

1979年4月 弁護士登録、新家猛法律事務所(現東京八丁堀法律事務所)入所
2000年4月 第二東京弁護士会副会長
2006年4月 日本弁護士連合会常務理事
2008年1月 東京八丁堀法律事務所代表パートナー弁護士・所長(現任)
2012年4月 第二東京弁護士会会長、日本弁護士連合会副会長
2014年3月 キリンホールディングス㈱社外監査役
2015年6月 損害保険ジャパン日本興亜㈱(現損害保険ジャパン㈱)社外監査役(現任)
2020年6月 当社社外取締役(現任)
2021年3月 コクヨ㈱社外監査役(現任)



社外取締役
安藤 知子
1959年7月18日生

(新任)

報酬委員
監査委員
社外 独立

日・米・欧の世界有数のグローバル企業においてブランドマーケティング、営業企画、戦略人事に関する豊富な知識と経験を有し、企業経営者としての高い見識・経験を有しております。さらに、グローバル企業において培った組織文化の考え方、D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)に関する知見を活かし、経営人財の育成にも貢献しています。

1982年4月 日産自動車㈱入社
1991年3月 日本コカ・コーラ㈱入社
1993年1月 同グローバルブランドマーケティングブランドマネジャー
1996年12月 マスターフーズリミテッド(現マースジャパンリミテッド)入社
2006年1月 同パーソナル&オーガニゼーションピープル・バイラインマネジャー
2008年8月 日本ロレアル㈱入社 人事本部長 シニアHRマネジャー
2011年3月 同副社長、人事本部長
2018年6月 プレス工業㈱社外取締役(現任)
2019年6月 関西イベント㈱社外取締役(現任)
2022年6月 当社社外取締役(現任)



前列左より：
橋本 副孝 土井 美和子

後列左より：
古川 英俊 安藤 知子 小山田 隆 飯島 彰己

社外取締役による客観性・透明性の高いガバナンス

社外取締役については、経営・執行経験を十分に積んだ企業経営者をはじめとして異なる分野から招聘し、取締役会の多様性を確保しています。また、客観性・透明性の高い監督機能を発揮するため、取締役会の過半数を独立社外取締役としています。



社外取締役を中心とした会合

当社では社外取締役のみで構成されるミーティングを定期的で開催し、客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図っています。あわせて、当該ミーティングに代表執行役社長CEOや社内非業務執行取締役などを定期的に加え、当社グループの経営課題への認識や目指すべき方向性などについて幅広くディスカッションを行い、当社グループに対する理解促進や役員間でのコミュニケーション向上に役立てています。

情報提供の支援体制

社外取締役の就任時には当社グループを取り巻く環境や当社グループの事業内容・財務状況・組織構造などに関する説明を実施しております。在任中も、店舗および事業所の視察、社外取締役ミーティングなどでの情報提供および情報交換による相互理解促進の機会を提供しています。

また、取締役会をサポートするスタッフを専任化し、適切な情報を随時提供できる支援体制を整えています。



取締役会議長
橋本 副孝

信頼と緊張感のある対話

当社が執行機関と監督機関を分離する指名委員会等設置会社に移行して2年が経ちました。移行の目的は、「ガバナンスの向上」と「迅速な業務執行」にあります。その目的の達成のためには、執行部（執行役会）と取締役会との間に信頼関係に裏打ちされた適切な緊張関係が築かれる必要があります。

この間、取締役会は質の高い審議を行うべく自らも課題の深掘りに努めるとともに、執行部に対しても、案件に関する内部でのより突っ込んだ十分な審議（とりわけセクションの枠を超えた議論）を強く要請し、課題の社内での共有化と腹落ち化を促してまいりました。そのようなプロセスを経ることで、共に信頼してその一歩先に進むことを目指すものです。幸いにして、双方の努力により、掘りが深く、広い視野に立った建設的な議論が多く行われ、執行部と取締役会との間に信頼と緊張感を持った対話が行われるようになってきています。

2021年度策定された中期経営計画はその重要な成果の一つだと思います。2022年度の実行計画の活動の力点の一つは、この計画の実施過程のモニタリングになります。

取締役会議長として、十分なモニタリングに努めるとともに、取締役会の実効性をより一層高めるよう微力を尽くしたいと思います。

変革期の「攻めのガバナンス」

当社グループは今、お客さまの特別な存在になるために大きく変わろうとしています。かつて流行の発信地として小売業界をリードしてきた百貨店は、ECビジネスや大型専門店などとの競合、古いビジネスモデルからの脱却、新型コロナウイルス感染拡大などにより「100年に一度の変革期」にあります。当社グループは、創業以来の危機を^{てこ}に直面する構造的な課題を乗り越え、ニューノーマルにおけるお客さまの消費生活に的確にお応えすることができる独自の新業態へ挑戦しています。

そのために、意思決定を迅速化し監査・監督機能強化によりコーポレート・ガバナンスの実効性を高めるとともに、変革期の「攻めのガバナンス」の実現に向け、大胆に中長期の企業価値向上を目指す優れたCEOの選定を含め経営陣の強化に努めております。

指名委員会委員長としてCEO再任プロセスの高度化とCEO候補者育成計画の拡充、社外取締役会議での情報共有など、客観性・透明性の担保を心掛けています。特に、多様なスキルを持つ社外取締役中心の指名委員会の運営に際し、複眼的視点と多角的な議論により将来の経営を担える多様な人財の形成を後押しし、当社グループに美田となる事業の創出と人材育成を目指してまいります。



指名委員会委員長
報酬委員会委員
飯島 彰己



報酬委員会委員長
指名委員会委員
土井 美和子

中期経営計画のPDCAを期待

2021年度は黒字化が果たせたこと、そして足元では、国内売上でコロナ禍前の売上に迫るところまで回復したことは、三越伊勢丹ホールディングス、そして日本が経済的に活性化した証と喜んでいます。

2021年度は前任の久保山取締役会議長のもと、中期経営計画など取締役会と取締役ミーティングにて腹落ちするまでとことん議論したことが印象深いです。特に、“高感度上質”戦略などによる「百貨店の再生」、グループリソースのB2B外販などによる「連邦」、そして不動産の再開発による「まちづくり」と3フェーズで10年先までを示す中期経営計画はKPIを明確にして、三越伊勢丹ホールディングスとして初めてPDCAを回していくことを期待しています。

個客とつながるためのDXに向けて、マーケティング部門と情報システム部門の連携が少しずつできてきましたが、「連邦」そして「まちづくり」に向け、さらにDXによるインフラが部門横断で支えていくことが必須と考えています。

新型コロナウイルスの感染防止対策は必須ですが、今年は現場訪問で現場から多くの意見を伺いたいです。

目指す姿の達成に向けて

私が当社グループのガバナンスを考えるうえで大切にしている視点は、①「仏」に「魂」は入っているか、②「不易流行（変えてはいけない本質と時代の要請を踏まえた革新）」は徹底されているか、の2点です。

当社は2020年6月に指名委員会等設置会社に移行し、2021年11月に長期ビジョンと新たな中期経営計画の詳細を発表しました。機関設計変更後、指名委員会での活発な審議を経て細谷社長が就任し、一方、取締役会では中期経営計画をはじめ、当社グループ経営の根幹に関わる重要テーマについて自由闊達な議論が多面的に行われるようになりました。その意味で機関変更後の「仏」に実効性という「魂」が着実に入りつつあることを実感しています。また、中期経営計画は当社グループがこれまで一貫して提供し続けてきたお客さまへの不変的価値（のれん）を大切にしつつ（「不易」）、ビジネスモデルの大胆な変革（「流行」）に挑む意欲的な計画になっており、評価しています。

ただ、真価が問われるのはこれからです。中期経営計画を強力に推し進めることにより着実に自己変革を遂げ、企業価値の持続的な向上と社会的使命の達成を目指す、そうしたフェーズに入ってきています。私も社外取締役としてその実現に向け、ガバナンスの向上はもとより、取締役会や監査委員会などの審議を通じて当社グループの執行の大きなポテンシャルを最大限に引き出し、当社グループが長期的に目指す姿の達成にしっかりと貢献していきたいと考えています。



指名委員会委員
監査委員会委員
小山田 隆



指名委員会委員
監査委員会委員
古川 英俊

「温故知新」の百貨店グループ

当社が2020年6月に指名委員会等設置会社に移行すると同時に、指名委員・監査委員として社外取締役に就任し2年が経過します。最近の取締役会は、それぞれ違う寝床で寝ていても同じ夢を見る「異床同夢」的な議論を求める空気感が醸成されています。奮い立つような「夢」を2021年度策定の新たな3ヶ年計画を皆がぶつかり合っ

て描き、描く過程の喧々諤々を知っているからこそ実行段階での執行の責任と非執行の管理監督の責任が生じてきます。

移行2年目にあたらしいマネジメント体制となり、①監査委員会で業務の有効性や効率性に加え、コンプライアンス体制やリスク管理体制にも深掘りした議論が行われたうえで取締役会に反映され、②事前説明会で案件のポイント整理の下処理を進め、③取締役会議長が社外取締役となり社外目線での運営が良い意味であうんの呼吸を敬遠、④取締役会で各取締役が忌憚のない意見をぶつけ合う雰囲気により一層醸成されてきたと思います。もちろん、まだまだ変化すべき余地はあります。

皆が一丸となり「The百貨店」として守るべきものを見据え、将来に変化対応していく。三越伊勢丹グループは「温故知新」の百貨店グループなのだと感じます。

ブランドと人財のさらなる進化

際立つ個性を持つ2つののれんとそれを形づくる人財が当社のアセットだと思います。のれんとは、すなわちブランドですが、本質的な不変のエッセンスを核として持ちながらも、常に進化を続けるエネルギーを有しているブランドのみが時代を超えて進んでいけるものだと思います。当社グループには、その両方、つまり歴史と共に磨いてきたブランドのエッセンスと、進化を続ける人財のエネルギーが備わっていると感じています。

昨今の社会的な変化も含め、ビジネスを取り巻く環境は決してソフトなものではありませんが、逆境をもバネにしながら、機関設計の変更、長期ビジョンと新中期経営計画の策定から推進へと着実に歩みを進めていることが、当社グループの強みを体現していると思います。

ブランド・マーケティングと組織人事、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)が、私の経験の中でも深いものですが、特にD&Iはマーケティングや組織人事はもちろんのこと、イノベーション、ステークホルダーエンゲージメント、そしてガバナンスに不可欠な要素であると考えています。

就任からまだ日も浅いですが、このような観点をベースに、当社グループのさらなる進化に貢献させていただきたいと考えています。



報酬委員会委員
監査委員会委員
安藤 知子

コンプライアンス・リスクマネジメント推進体制

三越伊勢丹グループでは、内部統制システム構築の基本方針に基づいて、グループ各社の主体的なリスクマネジメント体制を整備・構築しています。コンプライアンス・リスクマネジメントの統合的な実践を通し、当社グループの全業務領域におけるリスクの未然防止と発生時対応の準備を横断的に行い、企業価値の向上につなげています。

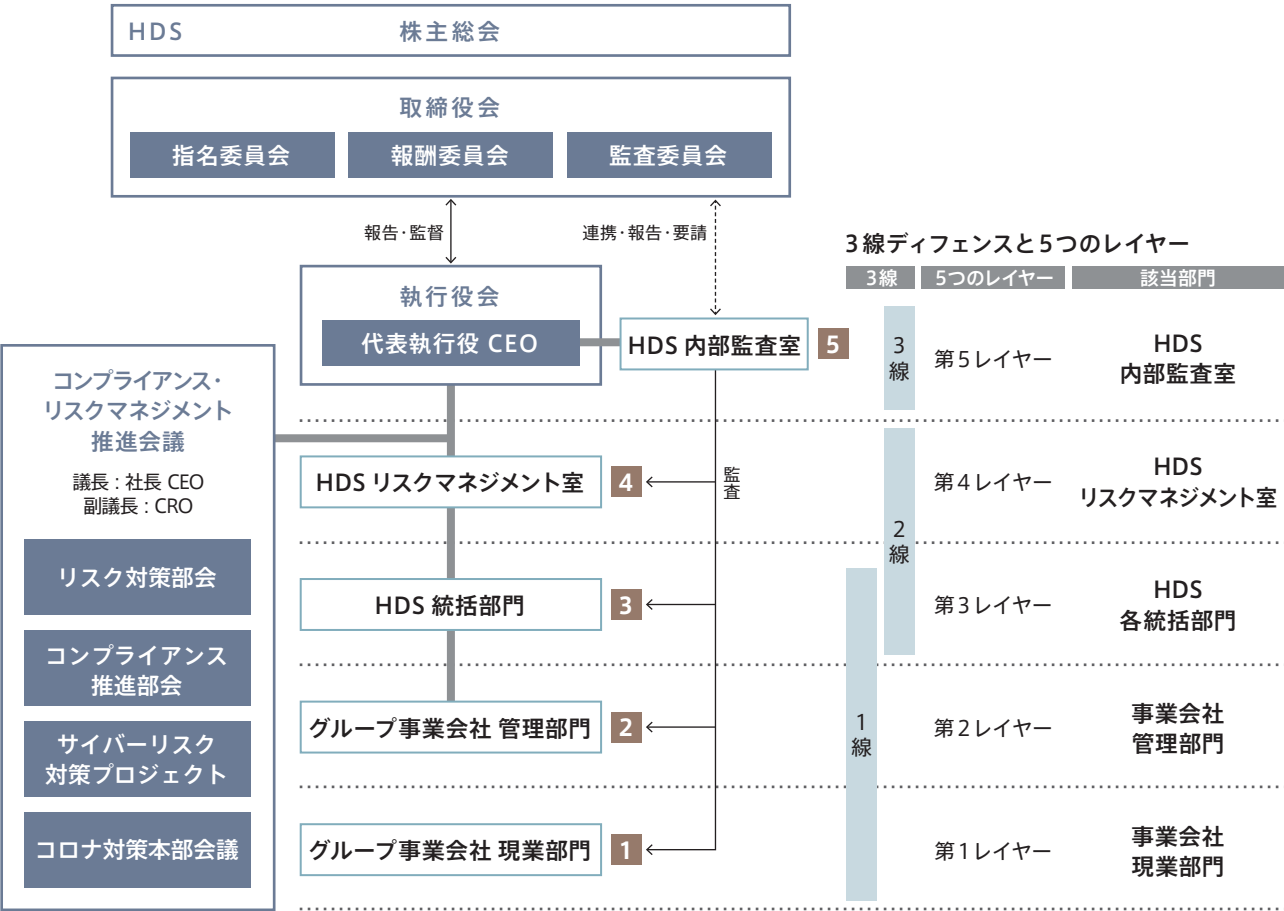
リスクが多様化する事業環境において、将来にわたり持続的な成長を可能にするためにも、お客さま、お取引先、従業員の安心・安全を最優先にリスクを明確化し、コンプライアンス・リスクマネジメント推進体制のさらなる強化を図っています。

リスクマネジメント体制

◆リスクに対する3線ディフェンスと5つのレイヤー管理

当社グループにおけるリスクマネジメント体制は3つのディフェンスラインと5つのレイヤーで管理されています。各グループ会社を第1線、HDSリスク管理部門を第2線、HDS内部監査室を第3線とする3つのディフェンスラインに加えて、現行の組織においてリスク管理を行う5つのレイヤー（**1**グループ事業会社現業部門 **2**グループ事業会社管理部門 **3**HDS各統括部門 **4**HDSリスクマネジメント室 **5**HDS内部監査室）がリスクマネジメントにおいて担う役割を明確化することで、より実効性の高いリスク管理体制の構築を図っています。

リスクマネジメント体制



◆コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議

リスクマネジメント基本規程において、リスクマネジメントの体制および「平常時のリスク管理」と「緊急事態発生時の対応」に関する基本事項を定めています。

その実践のための最高機関として、三越伊勢丹グループCEOを議長とする「コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議」を設置し、定期的に開催する同会議を基点に、リスクマネジメントのPDCAサイクルを構築しています。

推進会議の中では「重点リスク」の選定や見直しを行い、リスク発生の未然防止と発生時の対応方針を確認し、グループ全体で周知徹底を図っています。

◆リスクマネジメントの実効性を向上させるための各組織

コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議で選定した重点リスクについて、より具体的な対策の立案と推進、検証のPDCAサイクルを回すために、次の4つの部会を通して、実効性ある未然防止対策を講じています。

1. リスク対策部会

自然災害・火災をはじめとするさまざまなリスクの低減、未然防止につなげるための対策の策定やBCPに基づいた訓練および点検を実施することで、リスク対策の実効性の向上に取り組んでいます。

2. コンプライアンス推進部会

時代に即応した倫理観と急速な環境変化に正しく対応するため、経営層が認識すべき法令知識・行政動向などの理解促進と公正取引順守実務の連動を図り、企業文化としてのコンプライアンスマインドの醸成に取り組んでいます。

3. サイバーリスク対策プロジェクト

セキュリティ動向を常に把握し、グループセキュリティの技術的な最適化を図るとともに、日々のモニタリング体制を整備し、未然防止や迅速なインシデント対応、従業員教育に取り組んでいます。

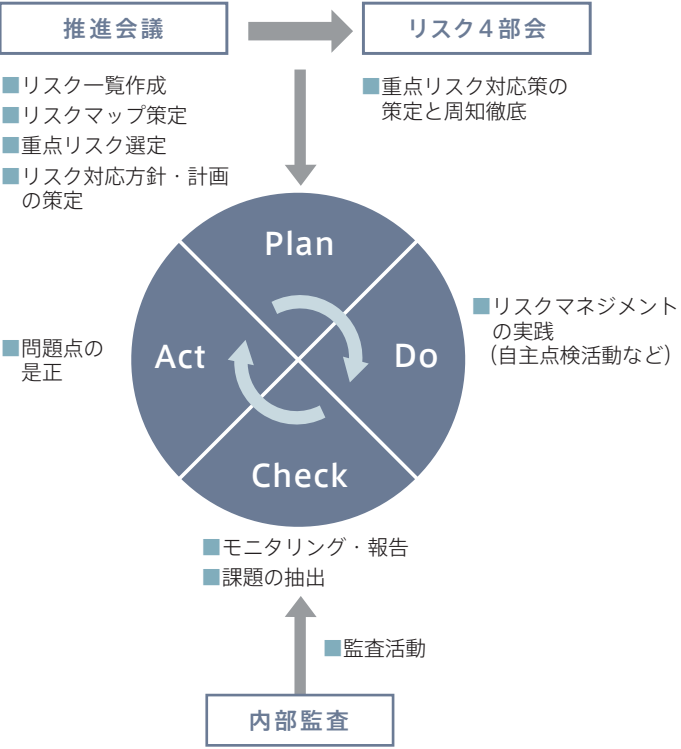
4. コロナ対策本部会議

お客さまと従業員の安全・安心を最優先に考え、グループ共通の方針や対策を決定しています。感染防止対策を徹底した安全な営業体制の継続とあたらしい働き方の両立について取り組んでいます。

◆リスクマネジメントのPDCAサイクル

コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議にて策定されたリスクマネジメントの方針をもとに、4つの部会を通じた対応策の策定と徹底、グループ各社における訓練や自主点検を通し、リスク発生の未然防止と発生時の対応の実効性の向上を図っております。

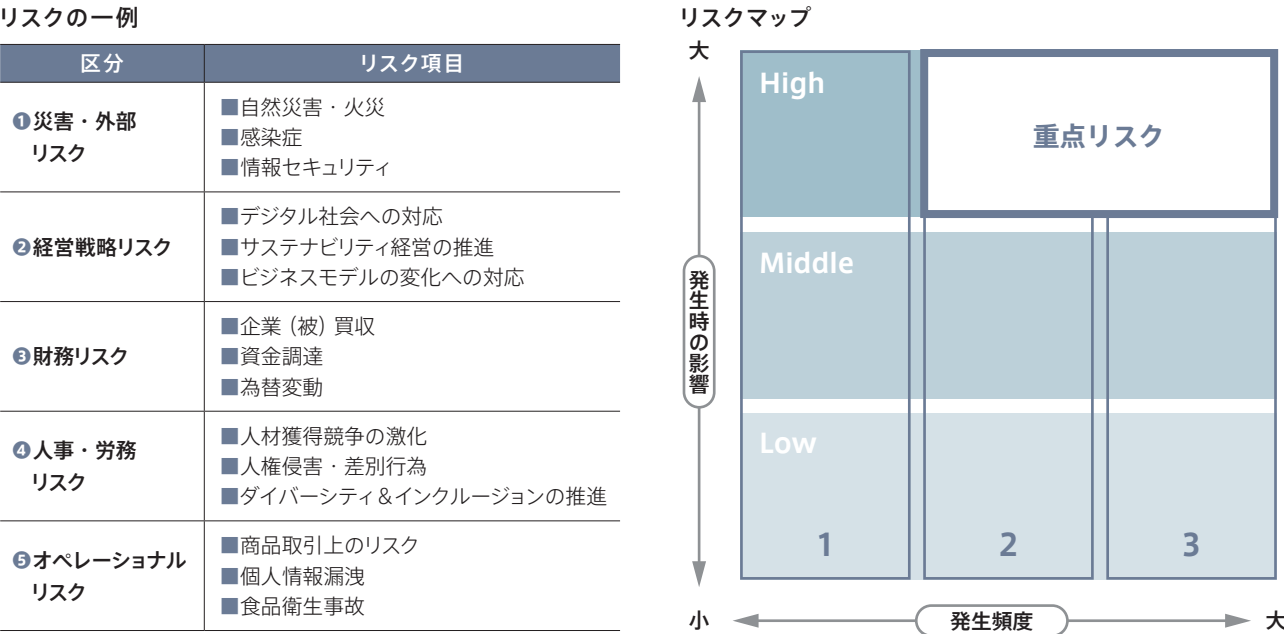
そして、実際のリスク発生時の報告の徹底および内容の共有を図るとともに、グループ各社におけるリスク対策の取り組み状況の確認により抽出された課題や日々の外部環境の変化に起因する新たなリスクに関する分析を行い、問題点の是正や対策の強化に結びつけております。



◆リスクの捉え方

事業を取り巻くリスクを幅広く認識し、その中から特に対策を強化すべきリスクを選定しています。

外部環境、事業特性、事業戦略を考慮し、網羅的にリスクを認識し5つのカテゴリー（①災害・外部リスク、②経営戦略リスク、③財務リスク、④人事・労務リスク、⑤オペレーショナルリスク）に整理しています。
さらに事業への影響度や発生頻度をもとにマッピングを行い、重点的に取り組むリスクを選定しています。

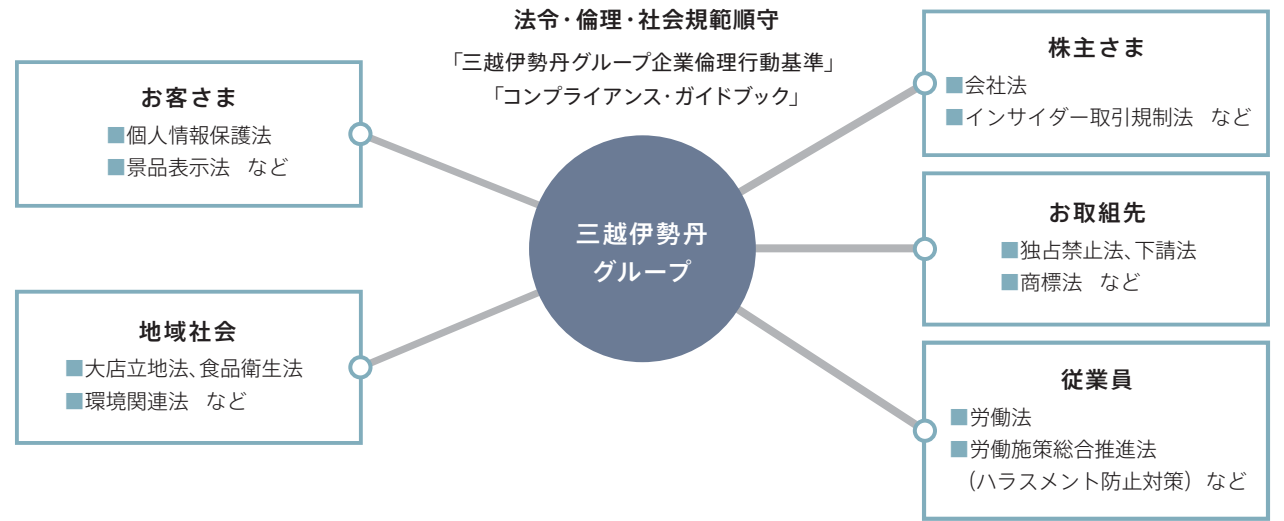


コンプライアンス体制

◆コンプライアンスに関する考え方

三越伊勢丹グループは、グループで働く従業員が、法令をはじめ倫理や社会規範などを順守していくために、コンプライアンスを価値観や意識・行動まで根付かせ実践することが重要であると考えています。

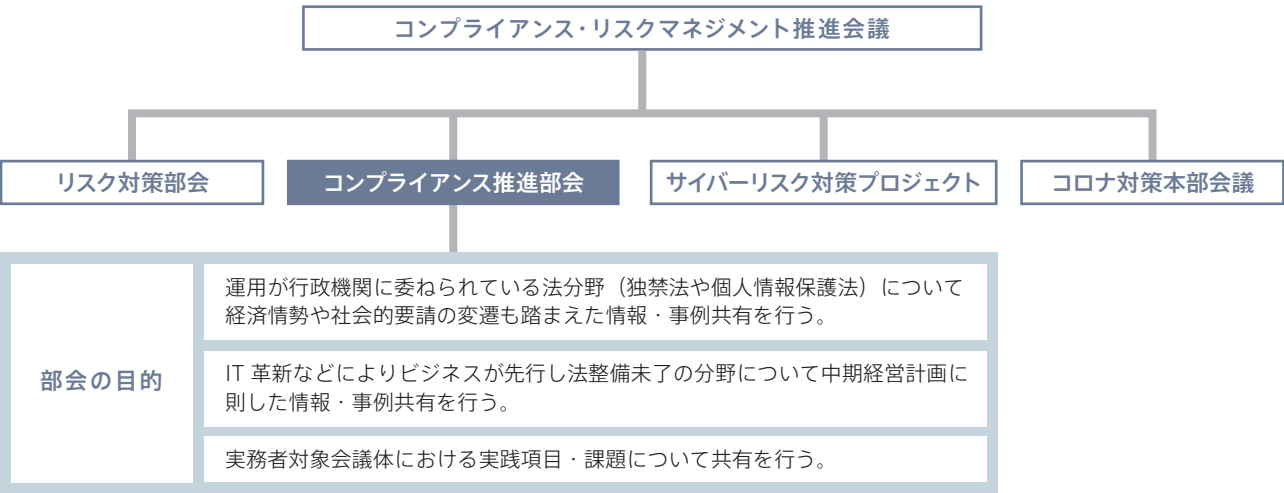
そのために、役員および従業員の行動規範とする、「三越伊勢丹グループ企業倫理行動基準」を制定し、全社に浸透を図るとともに、コンプライアンス体制の維持向上に取り組み、社会的信頼の確保を行っています。また、お客さま・お取引先や従業員との関係性において順守すべき法令や倫理行動の指針をまとめた「コンプライアンス・ガイドブック」を社内イントラネットに掲示し、日々の業務における法令順守の周知徹底を図っています。



◆コンプライアンス推進部会

「コンプライアンス推進部会」は経営層を対象とし、実務者対象の会議体と区分した会議体として、法令・倫理・社会規範やソフトローにまで幅を広げ、取り組みを進めております。

一方で、実務者対象の会議体では、個人情報管理・食品衛生事故防止と、「営業上のコンプライアンスの具体的項目」としての独禁法（カルテル談合）・下請法・景品表示法を取り上げ、実務チェック・予防の実践的活動を行っており、コンプライアンス推進部会においてその活動状況も共有しています。



◆ステークホルダーに対するコンプライアンス強化ポイント

①お客さま： 個人情報保護の取り組み	当社グループでは、お客さまからお預かりする個人情報を適切に管理し、正しく利用するために「プライバシーポリシー」を制定・公開し、お客さまの信頼とご期待にお応えしています。 また上記に基づく「個人情報取扱規程」を定め、適切な利用と厳重な保護管理を行っております。
②株主さま： IRポリシーの制定	当社グループでは、IR活動（株主さま・投資家さまへの広報活動）において、株主さま・投資家さまの信頼と共感を得られる企業を目指し「IRポリシー」を制定・公開し、公平な情報開示やコミュニケーションの充実を図っております。
③地域社会： 反社会的勢力対応	当社グループでは、「内部統制システム構築の基本方針」および「三越伊勢丹グループ調達方針」において反社会的勢力との関係遮断、不当要求の拒絶、被害の防止を掲げております。
④お取引先： 公正取引を推進するための体制構築と運用	当社グループでは、「公正取引に関する指針」を定め、公正かつ自由な競争を堅持し、広く社会に貢献し続ける企業であるため、不当な取引制限などを排除するための体制構築と厳格な運用を推進しております。
⑤従業員： 内部通報窓口の設置と運営	当社グループでは、グループ内で不当行為が発生した場合にその事実を速やかに認識し改善していくために「グループホットライン規程」を定めています。それに基づく「グループホットライン」を設置、通報者保護の観点から社外専門会社・弁護士事務所が通報を受ける体制を整えております。

CRO メッセージ

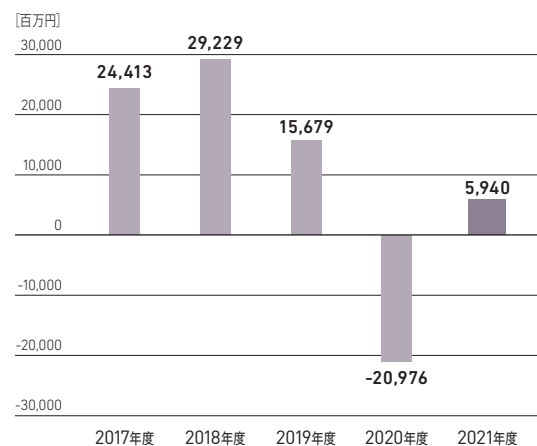
今日、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化、世界情勢の不安定化、相次ぐ天候不順による災害や地震など、外部環境が大きく変化するなか、事業を取り巻くリスクはますます多様化・複雑化しています。当社は創業以来の長い歴史の中で幾度となく困難や危機に直面していますが、常にお客さま・お取引先・従業員の安全・安心を最優先としながら乗り越えてきました。

今後もリスクの分析や評価を幅広く行い、事前の準備と適切なマネジメントによりリスクの低減を図り、企業価値の向上につなげてまいります。

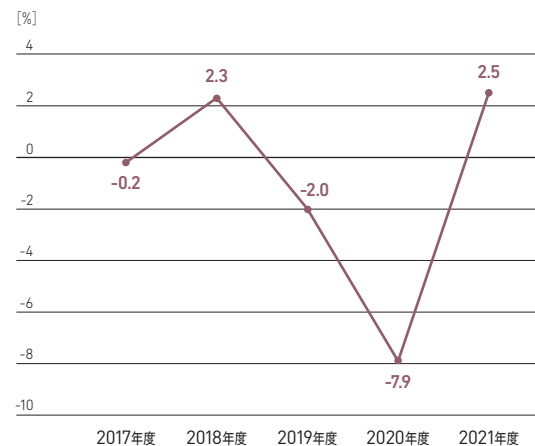
執行役常務
CAO 兼 CRO 兼 CHRO
田口 裕基

財務ハイライト

連結営業利益

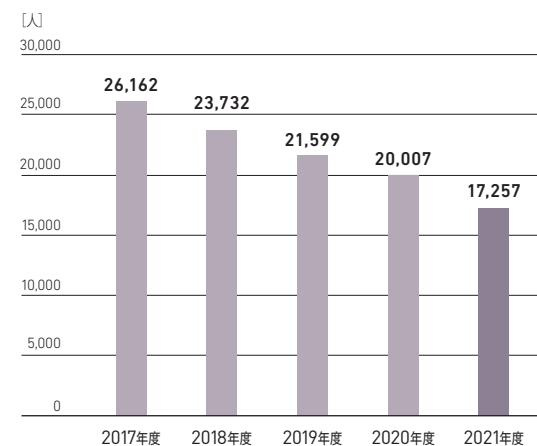


連結 ROE



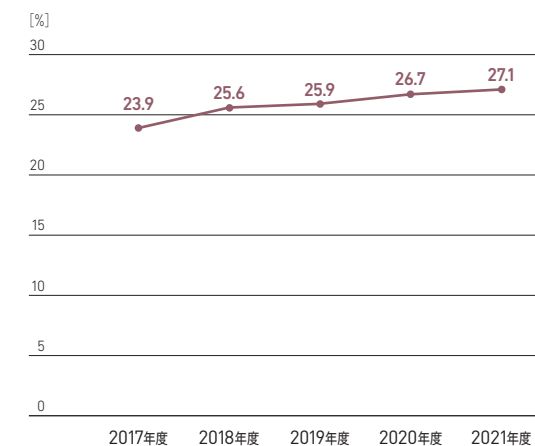
非財務ハイライト

グループ従業員数



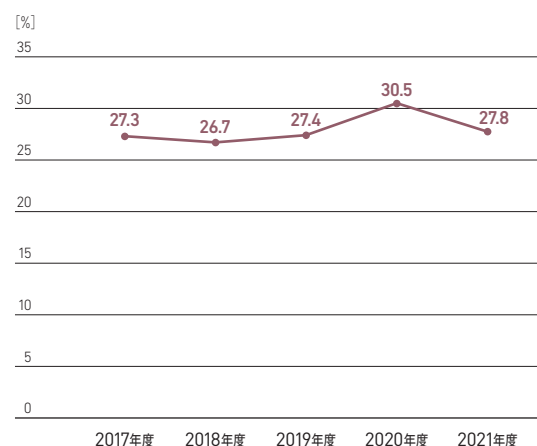
※各年度末時点

女性管理職比率 (株三越伊勢丹)

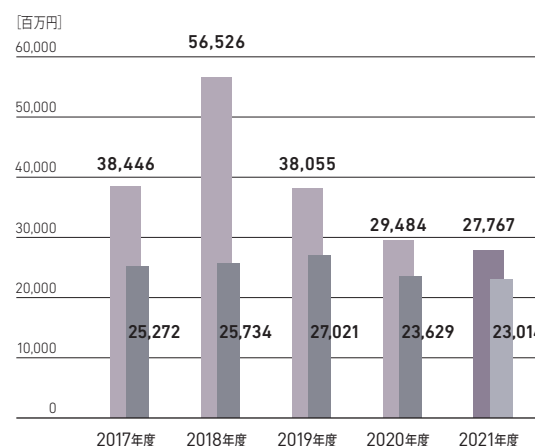


※課長相当級以上

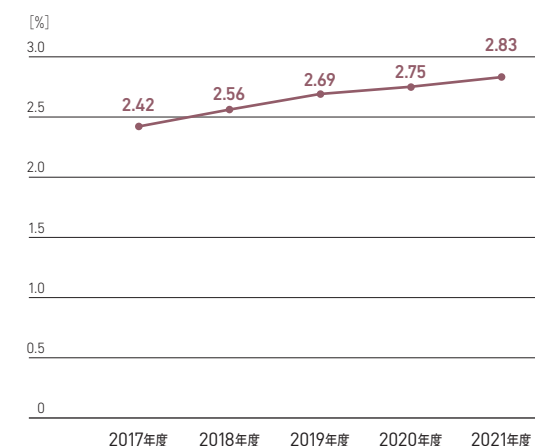
連結売上高販管費比率 ※収益認識基準適用前の比較



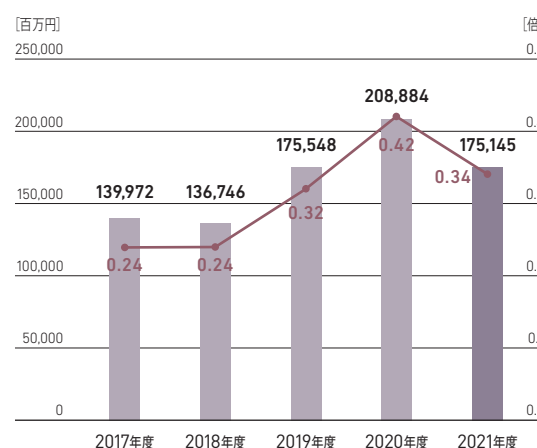
設備投資・減価償却



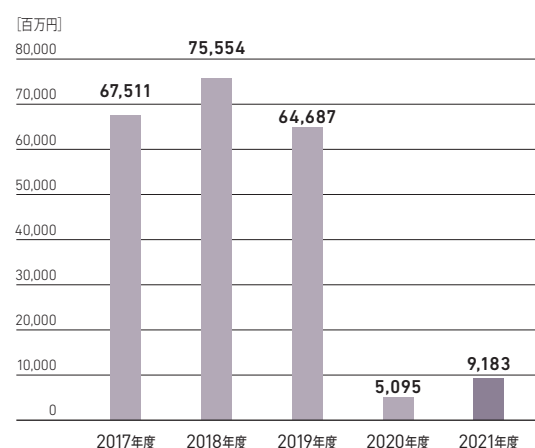
男性育児休業取得率 (株三越伊勢丹)

障がい者雇用比率
(株三越伊勢丹および首都圏主要グループ会社の合計)

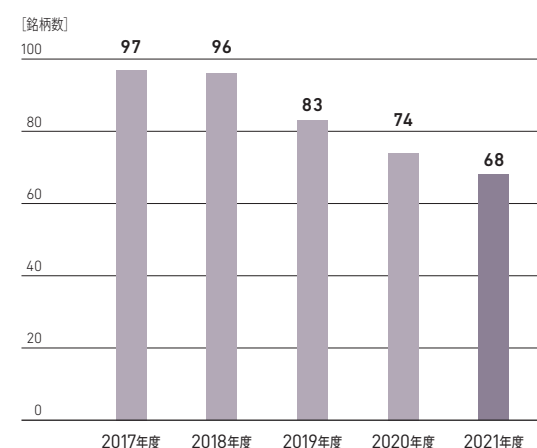
有利子負債 D/E レシオ



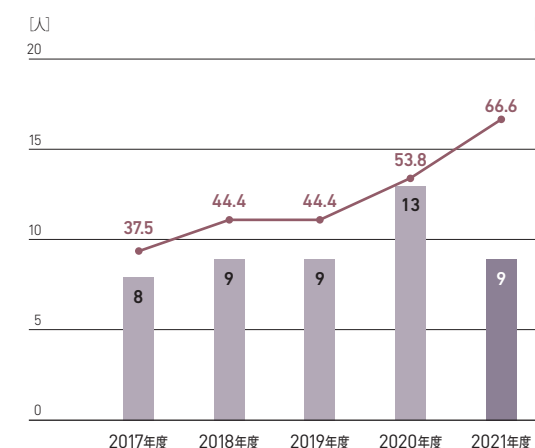
グループ免税売上 (国内百貨店合計)



政策保有株式数 (株三越伊勢丹)



※各年度末時点

取締役／社外取締役比率
(株三越伊勢丹ホールディングス)

主要財務データ

[百万円]

2022年3月期より収益認識に関する
会計基準等を適用しています

	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
売上高	1,239,921	1,236,333	1,321,512	1,272,130	1,287,253	1,253,457	1,256,386	1,196,803	1,119,191	816,009	418,338
売上総利益	347,788	347,410	370,022	355,456	361,768	365,609	367,282	348,282	322,702	227,565	243,685
販売費及び一般管理費	323,954	320,771	335,376	322,372	328,660	341,673	342,869	319,052	307,023	248,542	237,745
営業利益	23,834	26,639	34,646	33,083	33,107	23,935	24,413	29,229	15,679	△ 20,976	5,940
経常利益	38,452	34,217	38,440	34,563	36,704	27,418	27,325	31,995	19,771	△ 17,171	9,520
親会社株主に帰属する当期純利益	58,891	25,292	21,166	29,886	26,506	14,976	△ 960	13,480	△ 11,187	△ 41,078	12,338
総資産	1,227,947	1,223,677	1,284,658	1,291,560	1,293,043	1,312,074	1,275,535	1,247,427	1,223,800	1,198,303	1,168,574
自己資本	456,583	491,001	524,591	560,362	563,264	568,858	576,396	575,531	542,345	501,936	511,796
純資産	468,479	505,127	541,069	577,655	574,316	579,782	588,091	585,715	550,161	508,275	517,660
有利子負債	173,264	181,263	171,285	160,601	175,871	186,751	139,972	136,746	175,548	208,884	175,145 ^{*1}
営業活動によるキャッシュ・フロー	57,843	4,438	46,022	49,448	43,099	35,373	72,972	28,286	16,281	1,197	37,914
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,939	△ 26,312	△ 19,221	△ 34,374	△ 24,481	△ 40,913	△ 26,981	△ 22,450	△ 9,965	△ 4,737	△ 17,371
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 44,940	2,339	△ 16,151	△ 17,372	△ 3,711	2,413	△ 52,753	△ 9,063	20,259	29,733	△ 39,927
設備投資	19,243	30,499	31,569	29,279	40,043	34,200	38,446	56,526	38,055	29,484	27,767
減価償却費	22,406	21,559	22,228	22,818	23,020	23,562	25,272	25,734	27,021	23,629	23,014
1株あたり当期純利益（円）	149.28	64.11	53.65	75.74	67.41	38.27	△ 2.47	34.58	△ 28.90	△ 107.96	32.36
1株あたり純資産（円）	1,157.37	1,244.54	1,329.45	1,421.72	1,438.17	1,460.32	1,478.74	1,475.74	1,426.61	1,317.23	1,341.41
1株あたり配当金（円）	10.00	10.00	11.00	11.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	9.00	10.00
売上総利益率	28.05%	28.10%	28.00%	27.94%	28.10%	29.17%	29.23%	29.10%	28.83%	27.89%	58.25%
売上高販管費比率	26.1%	25.9%	25.4%	25.3%	25.5%	27.3%	27.3%	26.7%	27.4%	30.5%	56.8%
売上高営業利益率	1.9%	2.2%	2.6%	2.6%	2.6%	1.9%	1.9%	2.4%	1.4%	△ 2.6%	1.4%
自己資本当期純利益率（ROE）	13.6%	5.3%	4.2%	5.5%	4.7%	2.6%	△ 0.2%	2.3%	△ 2.0%	△ 7.9%	2.5%
総資産営業利益率（ROA）	1.9%	2.2%	2.8%	2.6%	2.6%	1.8%	1.9%	2.3%	1.3%	△ 1.7%	0.5%
投下資本利益率（ROIC） ^{*2}	2.3%	2.5%	3.1%	3.0%	3.0%	2.2%	2.3%	2.8%	1.5%	△ 2.0%	0.6%
自己資本比率	37.2%	40.1%	40.8%	43.4%	43.6%	43.4%	45.2%	46.1%	44.3%	41.9%	43.8%
配当性向	6.7%	15.6%	20.5%	14.5%	17.8%	31.4%	－	34.7%	－	－	30.9%

※「－」としている箇所は、データが無いため数値を記載しておりません
※「％」の数値は、売上総利益率のみ少数点第3位以下を、それ以外は少数点第2位以下を切り捨てて記載しています

※ 1 リース債務を含む有利子負債は180,589百万円です
※ 2 投下資本利益率（ROIC）＝税引後連結営業利益÷（有利子負債＋自己資本）で算出しております

連結貸借対照表

	[百万円]	
	2021年 3月31日	2022年 3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	100,041	81,194
受取手形及び売掛金	116,415	–
受取手形、売掛金及び契約資産	–	120,924
有価証券	1,683	768
商品	28,907	24,588
製品	5	7
仕掛品	320	345
原材料及び貯蔵品	549	464
その他	38,730	23,703
貸倒引当金	△ 4,205	△ 4,239
流動資産合計	282,448	247,757
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	161,238	155,908
土地	521,541	527,432
建設仮勘定	7,649	6,975
使用权資産（純額）	2,273	1,725
その他（純額）	17,550	15,968
有形固定資産合計	710,252	708,010
無形固定資産		
ソフトウェア	15,410	17,343
その他	23,453	23,422
無形固定資産合計	38,863	40,765
投資その他の資産		
投資有価証券	110,558	120,413
長期貸付金	177	129
差入保証金	44,910	40,615
退職給付に係る資産	3,570	3,553
繰延税金資産	3,270	3,475
その他	4,318	3,956
貸倒引当金	△ 170	△ 179
投資その他の資産合計	166,635	171,965
固定資産合計	915,751	920,741
繰延資産		
社債発行費	102	75
繰延資産合計	102	75
資産合計	1,198,303	1,168,574

※「－」としている箇所は、データが無いため数値を記載しておりません
※ 2022年3月期は、2022年5月13日決算開示のデータです

	[百万円]	
	2021年 3月31日	2022年 3月31日
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	83,140	87,102
1年内償還予定の社債	–	10,000
短期借入金	31,084	13,145
コマーシャル・ペーパー	50,000	40,000
未払法人税等	1,834	1,637
契約負債	–	99,067
商品券	80,012	24,369
賞与引当金	6,415	7,019
ポイント引当金	8,581	2,131
商品券回収損引当金	36,154	16,064
その他	80,630	59,298
流動負債合計	377,853	359,838
固定負債		
社債	40,000	30,000
長期借入金	87,800	82,000
繰延税金負債	128,522	126,921
退職給付に係る負債	34,570	32,827
関係会社事業損失引当金	29	18
持分法適用に伴う負債	2,811	3,466
その他	18,440	15,843
固定負債合計	312,173	291,075
負債合計	690,027	650,914
純資産の部		
株主資本		
資本金	50,995	51,162
資本剰余金	323,755	323,812
利益剰余金	138,865	134,558
自己株式	△ 18,654	△ 18,364
株主資本合計	494,962	491,168
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,240	5,450
繰延ヘッジ損益	46	43
為替換算調整勘定	4,923	15,501
退職給付に係る調整累計額	△ 1,236	△ 367
その他の包括利益累計額合計	6,973	20,627
新株予約権	1,447	1,115
非支配株主持分	4,891	4,748
純資産合計	508,275	517,660
負債純資産合計	1,198,303	1,168,574

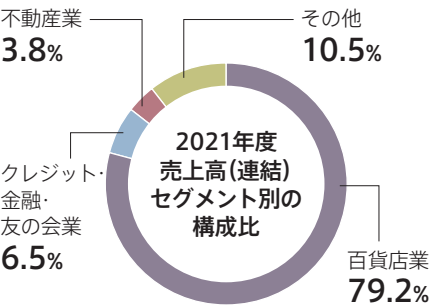
連結損益計算書

	[百万円]	
	自2020年4月1日 至2021年3月31日	自2021年4月1日 至2022年3月31日
売上高	816,009	418,338
売上原価	588,443	174,653
売上総利益	227,565	243,685
販売費及び一般管理費	248,542	237,745
営業利益又は営業損失（△）	△ 20,976	5,940
営業外収益	15,804	8,370
営業外費用	11,999	4,789
経常利益又は経常損失（△）	△ 17,171	9,520
特別利益	13,150	8,431
特別損失	26,975	6,834
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失（△）	△ 30,997	11,117
法人税、住民税及び事業税	2,852	1,187
法人税等調整額	8,231	△ 2,158
法人税等合計	11,083	△ 970
当期純利益又は当期純損失（△）	△ 42,080	12,088
非支配株主に帰属する当期純損失（△）	△ 1,001	△ 250
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失（△）	△ 41,078	12,338

連結キャッシュ・フロー計算書

	[百万円]	
	自2020年4月1日 至2021年3月31日	自2021年4月1日 至2022年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,197	37,914
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,737	△ 17,371
財務活動によるキャッシュ・フロー	29,733	△ 39,927
現金及び現金同等物に係る換算差額	53	1,059
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	26,247	△ 18,324
現金及び現金同等物の期首残高	76,659	102,797
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 108	–
現金及び現金同等物の期末残高	102,797	84,472

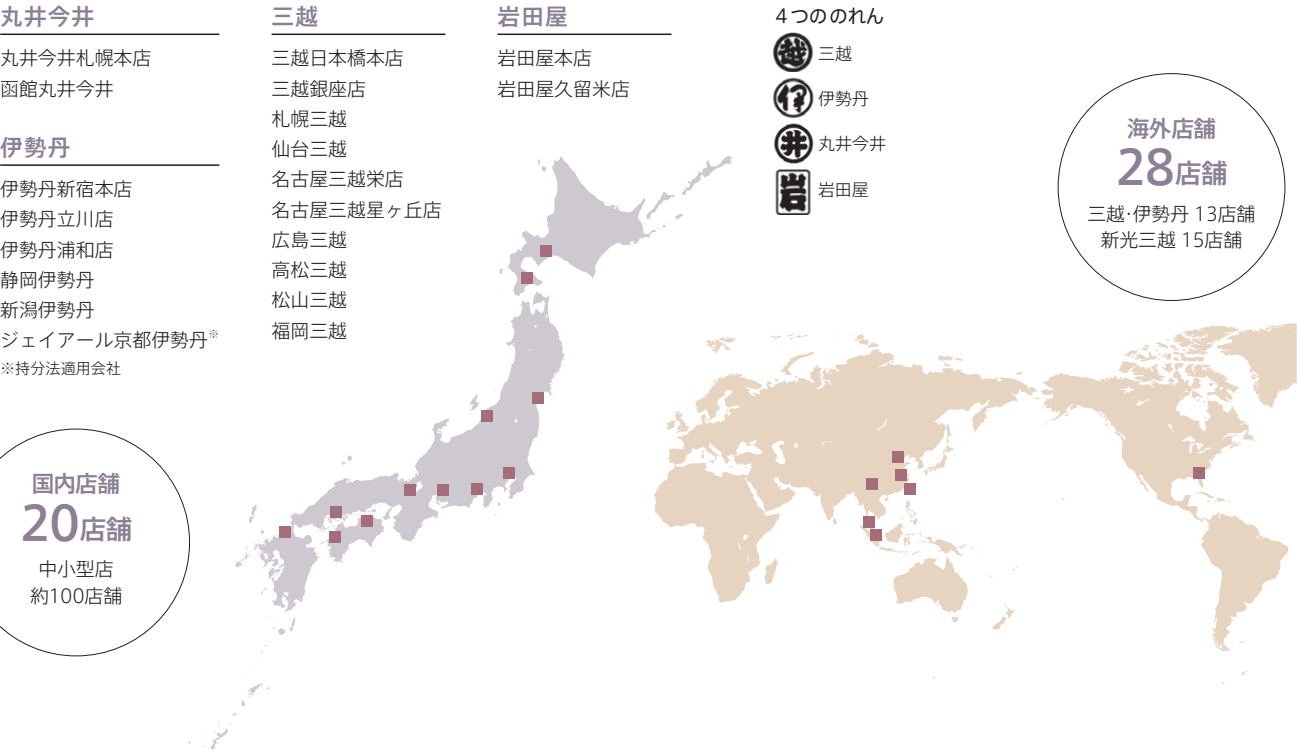
連結事業セグメント別構成比／総額売上高・営業利益の状況



2021年度 総額売上高・営業利益の状況

百貨店業	総額売上高	8,617億円	前期比 114.6%
	営業利益	△ 63億円	(前期は△ 303億円の営業損失)
クレジット・金融・友の会業	総額売上高	329億円	前期比 101.2%
	営業利益	60億円	前期比 136.4%
不動産業	総額売上高	180億円	前期比 63.7%
	営業利益	55億円	前期比 102.6%
その他	総額売上高	531億円	前期比 83.4%
	営業利益	4億円	(前期は△ 6億円の営業損失)

三越伊勢丹グループの百貨店店舗（2022年9月現在）



グループ会社一覧（2022年9月現在） 連結子会社および持分法適用会社

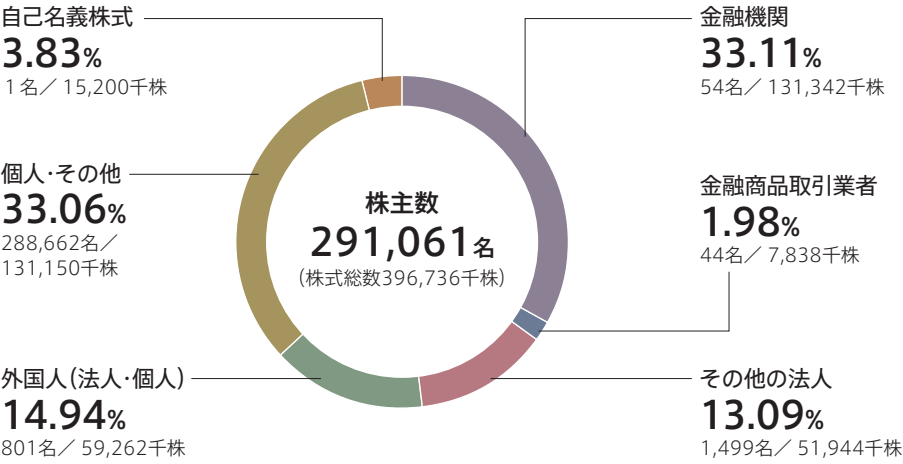
百貨店業	クレジット・金融・友の会業	不動産管理業
国内 (株)三越伊勢丹 (株)札幌丸井三越 (株)函館丸井今井 (株)仙台三越 (株)新潟三越伊勢丹 (株)静岡伊勢丹 (株)名古屋三越 (株)広島三越 (株)高松三越 (株)松山三越 (株)岩田屋三越 (株)ジェイアール西日本伊勢丹[※]	(株)エムアイカード (株)エムアイ友の会 小売・専門店舗 (株)エムアイフードスタイル 製造・輸出入等・卸売業 (株)三越伊勢丹ギフト・ソリューションズ (株)センチュリートレーディングカンパニー 人材・サービス業 (株)三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ	(株)三越伊勢丹プロパティ・デザイン (株)伊勢丹会館 (株)三越伊勢丹アイムファシリティーズ[※] 新宿サブナード(株)[※] 野村不動産三越伊勢丹開発合同会社[※] 物流業 (株)三越伊勢丹ビジネス・サポート 情報処理・メディア業 (株)三越伊勢丹システム・ソリューションズ (株)スタジオアルタ 旅行事業 (株)三越伊勢丹ニコウトラベル ライム・ツリー・クルーズ B.V. ライム・ツリー・ショッピング AG コーポレートベンチャーキャピタル業 (株)三越伊勢丹イノベーションズ
海外 伊勢丹(中国)投資有限公司 天津伊勢丹有限公司 天津滨海新区伊勢丹百貨有限公司 仁恒伊勢丹商業有限公司[※] 上海梅龍鎮伊勢丹百貨有限公司 成都伊勢丹百貨有限公司 イセタン(シンガポール)LTD. イセタン オブ ジャパンSDN.BHD. 米国三越INC. 新光三越百貨股份有限公司[※] アイティーエム クローバー Co., Ltd.[※]		

※持分法適用会社
三越伊勢丹グループには、上記以外の非連結子会社がございます

株式の状況（2022年3月31日現在）

発行可能株式総数	1,500,000,000株
1単元の株式数	100株
発行済株式総数	396,736,654株
株主数	291,061名

◆所有者別持株比率



◆大株主

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	68,034,200	17.83
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	24,675,500	6.47
公益財団法人三越厚生事業団	13,067,832	3.43
三越伊勢丹グループ取引先持株会	8,521,078	2.23
清水建設株式会社	6,200,000	1.63
明治安田生命保険相互会社	5,697,279	1.49
三越伊勢丹グループ従業員持株会	4,756,986	1.25
株式会社三菱UFJ銀行	4,541,595	1.19
JP Morgan Chase Bank 385781	4,533,416	1.19
三井住友海上火災保険株式会社	3,975,805	1.04

◆大株主の持株比率は自己株式(15,199,783株)を控除して計算しております



三越伊勢丹ホールディングス

お問い合わせ

株式会社三越伊勢丹ホールディングス

総務統括部 広報・IR部

<https://www.imhds.co.jp/inquiry/>