三越伊勢丹ホールディングス

三越伊勢丹ホールディングス　レポート2018

統合レポート（アニュアルレポート・CSRレポート）

Contents

02 私たちの考え方
03 三越伊勢丹グループについて
07 トップメッセージ
13 中期経営計画
23 担当役員インタビュー
27 サステナビリティ
31 コーポレート・ガバナンス
39 財務データ
43 非財務データ
51 長期で見る挑戦の軌跡
53 会社概要／株式情報

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すべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループが持つ普遍的な価値観や強みを生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、本年度から統合レポートを発行致します。本レポートは、従来のアニュアルレポートとCSRレポートを統合し、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。すべ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。

Environment
Social
Governance
価値協創
ガイダンス

※ 本レポートに記載の所属・役職は2019年3月31日時点のものです。

私たちの考え方

人と時代をつなぐ
三越伊勢丹グループ

変化せよ。

1. データが自分をつくる。
2. 時代より先に変わろう。
3. 他者が私を新しくする。

be a newone.

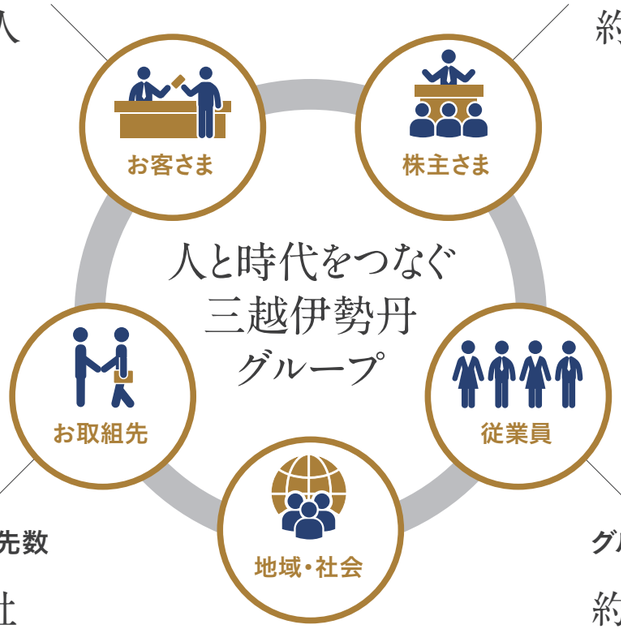
「私たち」とは、三越伊勢丹グループそのものであり、働くすべての人たち。
「私たちの考え方」は、三越伊勢丹グループの存在意義であり、めざす姿です。
そして、私たちが常に立ち戻る行動指針であり、一人ひとりがどのように変化すべきかを表しています。

数字で見る三越伊勢丹グループ

三越伊勢丹グループは、従業員約2万6千人、グループ企業63社※1から成る、
日本の百貨店売上高第1位を誇る小売業グループです。売上高の約8割を占める百貨店業を中心に、
クレジット・金融・友の会業、不動産業、その他の4つのセグメント※2で事業活動を行っています。
三越・伊勢丹・岩田屋・丸井今井4つの暖簾を持ち、国内は全国に百貨店24店舗と中小型店約100店舗、
海外は中国・東南アジアを中心に計34店舗を展開しています。

エムアイカード会員数
約340万人

株主さま数
約21万人



国内百貨店お取組先数
約2万4千社

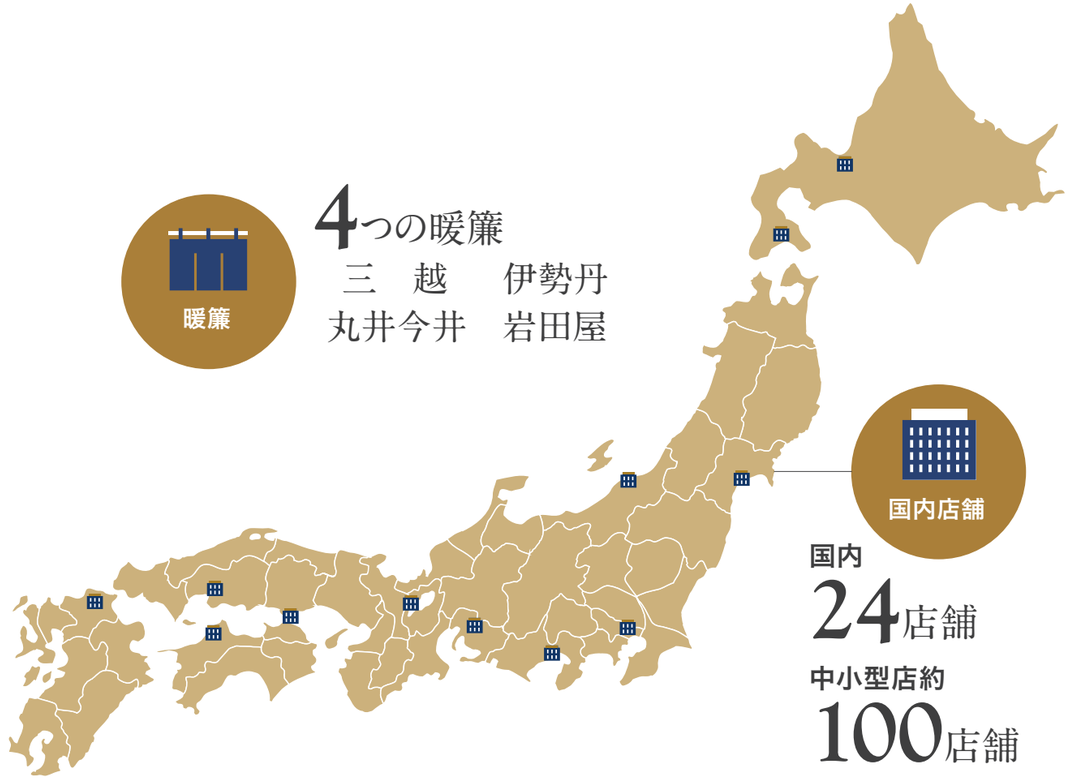
グループ従業員
約2万6千人

2017年度 連結売上高
1兆2,688億円
日本の小売業で第5位、
百貨店で第1位

百貨店業	83%
クレジット・金融・友の会業	3%
小売・専門店業	4%
不動産業	3%
その他	7%

1904年 デパートメントストア宣言から115年
人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループはIT・店舗・人の力を活用した
新時代の百貨店をめざし、さらに進化していきます

※1 持分法適用会社9社を含んでいます。
※2 小売・専門店業は2018年度から事業セグメントの対象外となりました。



三越伊勢丹グループの事業

百貨店
（オンライン・オフライン）

国内百貨店の年間入店客数
約2億5千万人

不動産事業

銀座・日本橋・新宿に
優良な店舗を所有

金融事業

国の世帯年収
2,000万円以上のうち
約18%がエムアイカード会員

三越伊勢丹グループの価値創造プロセス

三越伊勢丹グループは、創業以来、常に時代の変化に合わせてビジネスモデルを革新し、お客さまとモノ・コトをつなぎ、進化し続けてきました。

業界を取り巻く環境は、急速な変化を続けていますが、三越伊勢丹グループは、この変化をチャンスと捉え、今まで以上に大きな変革にチャレンジしていきます。私たちの強みであるブランド・お客さま・人材・不動産・国内海外店舗と事業をIT・店舗・人の力でつなぎ、新時代の百貨店を創り上げていきます。

また、変化する社会課題や要請にお応えすることでお客さま、株主・投資家の皆さまをはじめ、お取組先、従業員、地域社会などすべてのステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築きながら、企業価値を高め、持続的な成長を続けていきます。

私たちの考え方

人と時代をつなぐ
三越伊勢丹グループ

・方針
・行動基準
・ガバナンス
・マテリアリティ
P.27

経営資本

人的資本
グループ従業員
約2.6万人

設備資本
国内・海外百貨店
58店舗

知的資本
三越・伊勢丹・丸井今井・岩田屋の暖簾
販売、店づくりのノウハウ

財務資本
19〜21年度投資
2,200億円

関係資本
顧客基盤

自然資本

強み

- 信頼（ブランド）
- お客さま
- 人材
- 不動産
- 国内・海外店舗

機会とリスク

絶対顧客数の減少

- 消費の二極化の加速
- 世界的な富裕層の拡大
- ミレニアル世代の台頭
- インバウンド需要の拡大
- オーバーストア

- 社会課題
- お客さまの変化

ITによる環境変化

- リアル店舗型小売業の限界
- ECの台頭
- 購買・決済方法の多様化
- 物流・サプライチェーンの変化
- 所有から共用へニーズのシフト
- セカンドマーケットの拡大
- 顧客ニーズの多様化（モノからコト・体験）

ESGへの対応

事業構造

- オンライン事業
- オフライン事業
- 不動産事業
- 金融事業

事業戦略

- ビジネスモデルの革新
- オンラインの新たなビジネス
- 不動産事業拡大
- コスト構造改革

提供価値

- オンラインでもオフラインでも「最高の顧客体験」を提供
- グループの強みにデジタルを加えた「新しい顧客体験」を提供
- 不動産事業による「顧客接点の拡大」

生み出す成果

- 2021年度 営業利益 500億円
- IT・店舗・人の力を活用した「新時代の百貨店」（プラットフォーマー）
- 2021年度 ROE 5.0%以上

めざす姿

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

人をつなぐ
持続可能な社会をつなぐ
地域と時代をつなぐ

三越伊勢丹グループの持続的成長

ガバナンス／コミュニケーション

いよいよ、次の10年に向けた成長ステージに。変えるべきものをすべて変えて、新たな変革を起こします。

代表取締役社長執行役員（CEO）兼 CDTO
杉江 俊彦

統合10周年、次の成長に向けた一歩を踏み出す

代表取締役社長執行役員の杉江俊彦です。2008年に誕生した三越伊勢丹グループは、今年度で統合10周年の大きな節目を迎えました。この間、業態を超えた競争はさらに激化し、消費は「モノ」から「コト」へ変化するなど、ライフスタイルの多様化が進んできました。

このような事業環境の中、持続的な成長を実現するために、2017年度から、グループ内の不採算事業の見直しやコスト構造などの改革を、役員や従業員と膝をつき合わせ、議論を深めながら、スピード感を持って推し進めています。その結果、ようやく次の成長ステージを見据えた一歩を踏み出せる状況となりました。

「人と時代をつなぐ」ことこそが、私たちの使命

そこで、今年度から新たに三越伊勢丹グループの存在意義であり、めざす姿である「私たちの考え方」を掲げ、次の成長に向けて「人と時代をつなぐ」改革を加速しています。

明治維新以降、近代化が進む中で、三越は1904年に「デパートメントストア宣言」を行い、いち早く旧来の呉服店から近代小売店への転換を果たしました。店頭では、舶来の化粧品や子供服、鞄、靴など取扱商品を増やし、近代化における文化形成に大きな役割を果たしました。

百貨店が、明治時代に誕生してから115年もの長きにわたって存在し続けているのは、衣・食・住のすべてを取り揃えた、魅力あるビジネスモデルだったからです。

しかし、今から30年ほど前に、婦人服を中心とする販売スタイルに大きく舵をきりました。当時はまだバブル景気が始まったばかり。ニーズが高く、消費を牽引していた女性向けで、なおかつ利益率の高い婦人服中心のビジネスモデルは、大成功を収めました。しかし、利益が上がったことでいつしか慢心し、百貨店はそこで進化を止めてしまいました。

過去の大きな変革を見てみると、自家用車の普及に先駆けて日本で初めて作った伊勢丹新宿本店の自走式駐車場や、婦人服のサイズがS・M・Lだった時代に5号から15号まで6段階のサイズ体系を確立したことなど、三越伊勢丹グループは、他の百貨店に先んじたアイデアを提案・発信することで、お客さまからの信頼を積み重ねてきました。また、デパ地下のような世界にはない独自のアイデアを生み出したのも、日本の百貨店でした。

「私たちの考え方」スタートにあたっての社内説明会

過去の革新的な体質を復活させ、もう一度、変革を生み出せる企業風土を作らなければ、百貨店に未来はありません。

今は、インターネットで簡単にモノが買える時代です。これから私たちがやるべきことは、単純にモノを売るのではなく、インターネットではできない「人と時代をつなぐ」こと。この「つなぐ」ことこそが、私たち三越伊勢丹グループの使命だと考えています。

変革を起こしてきた風土と気概、マインドを取り戻す

しかし、百貨店は他の業種に比べると人を介して価値を生み出している要素が多いので、変革には相応の時間がかかります。素晴らしい技術を持つ人材のヘッドハンティングや企業のM&Aだけで改革が進むわけではないからです。

トップダウンですぐに変えられることはわずかで、それぞれの立場の人たちが変わる意識を持ったうえで、店舗一つひとつが変わらなくては改革は進みません。

そのために今年度は、変革を進めていく風土と気概を、社内にしっかりとつくり上げていく方針です。守りに入らず、従業員一人ひとりが、自分のやるべきことを見定めて、動き出せる環境を整えていくために、全従業員には「すべてを変えていこう」と伝えています。

百貨店の使命は、「お客さまに豊かな生活や、豊かな気持ちを提供する」ことです。これまでは、店舗に付加価値の高い商品をとり揃え、お客さまに販売することで、豊かな生活、豊かな気持ちになっていただけると信じてきました。しかし、テクノロジーが進化した今は、インターネットを介して情報を得ることができます。お客さまに対する基本的な姿勢は守りながら、お客さまとコミュニケーションをとる方法や手段は、すべて変えていかなくてはなりません。

次の時代を見据えた改革を積極的に進めます。

優先すべきは、デジタルトランスフォーメーション

今、最も優先すべきことは、デジタルトランスフォーメーションへの対応です。スマートフォンが普及して約10年。今や、ほとんどのお客さまがスマートフォンを活用して情報を集め、発信し、買物をしたり、サービスを受け取ったりと、生活は一変しました。このような大きな変化に、百貨店ビジネスは今までのところ対応できておらず、今こそスピード感を持って変革していかなくてはなりません。

昔はテレビでコマーシャルを流せば、お客さまは興味を示してくださいましたが、今は、インターネットの口コミですべてが覆されてしまいます。また、店舗に向かう前に、これから行く店舗で今何が行われているのかという情報を把握できるため、他の商業施設などでもっと興味のある催しを行っていた場合は、簡単に行き先を変更されてしまいます。

これからは、さらに情報発信力を高め、お客さまの行く先を変更させないための仕組みづくりを急がなくてはなりません。そのための投資は惜しまないつもりです。

デジタルトランスフォーメーションによるお客さま満足の向上

また、人口減少時代に突入し、人材の採用がさらに難しくなるのは間違いなく、将来的には、この要員不足分もデジタルで補う必要があります。

現在は、店舗で展開しているお買場※ごとにお客さまの情報管理をしているため、そのお買場にご来店いただいた際には、お得意様としての対応ができますが、情報を共有できていない別のお買場では、お得意様としての同様の応対ができていません。

将来的には、お客さまがご来店された際には、最初にお買物をされたお買場でご来店情報を把握し、情報を全店で共有したうえで、対応することが必要です。人の力だけでは難しいこの情報管理も、デジタルを介せば可能になります。

また、三越伊勢丹グループでは、他の百貨店が持っていない、エムアイカード利用者の購買データを、単品ベースで分析することができます。そのデータを活かすとともに、エムアイカードをお持ちのお客さまが、何を見て来店してくださったのか、来店前にインターネットでどのようなものを検索されていたのか、などを把握することができれば、サービスの質がもっと上がり、お客さまにより高い満足感を得ていただけるはずです。

このようなサービスや接客のレベルを向上させると同時に、人材の不足を補うには、デジタルトランスフォーメーションが不可欠です。人間は家の中だけに閉じこもって生きてはいけませんが、これからますます店頭での販売シェアは減り、インターネットでの販売シェアが伸びてくるでしょう。このような、次の時代を見据えた改革においては、三越伊勢丹グループが、業界トップを走っていかなければならないと痛感しています。

保有資産の有効活用は長期的な視点で進める

来るべき時代への体制づくりは、今からしっかりと考えていかなければならない課題のひとつです。将来に向けてリアル店舗をどうしていくのか。そして、仮にリアル店舗の規模を縮小した場合、保有する不動産などの資産をどのように有効活用すべきかです。

三越伊勢丹グループは、日本の上場企業の中でも有数の不動産を保有している企業です。その資産をどう有効活用していくのかは、いつの時代も大きな課題です。

例えば、伊勢丹新宿本店の周辺には駐車場をはじめ多くの保有資産があります。将来的にこれらを再開発して収益力を高めていくための検討は時間をかけて行っています。他の店舗でも同じような課題がありますが、いずれも長期的な視点で見直しが必要なので、今から着手しておかなくてはいけないと考えています。

※三越伊勢丹グループでは、買っていただくお客さまを中心に考え、売場のことを「お買場」と呼んでいます。

少なくとも、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催までは、海外からも多くのお客さまのご来店が見込めますので、この間に次の時代を視野にいれた改革を進めておかなくてはならない。これは今の経営陣で一致した共通の考えです。

あらゆる構造改革を推進

私が社長に就任して一年が経ちました。就任当初、経営陣の中で話しあった課題を分類すると、「長年積み残してきてしまった課題」と、「この数年の間に新たに生まれた課題」の二つに大別することができます。

現場マネージャーとの「私たちの考え方」浸透についての対話の場

いずれの課題も痛みを伴う改革が不可避であり、それは経営トップが交代したタイミングにこそ進めやすいものです。今の経営陣の中で優先順位をつけながら、不採算事業やコスト構造などあらゆる構造改革を積極的に進めています。

例えば、苦戦が続いていた子会社で食品スーパー事業を手掛ける三越伊勢丹フードサービスです。黒字化に向け店舗改装などのてこ入れを行ってきたものの業績回復が見込めなかったため、株式の66%を投資ファンドの丸の内キャピタルに売却し、2018年4月に会社分割を行いました。

また、2018年3月に伊勢丹松戸店の営業を終了したほか、2019年9月には伊勢丹相模原店・伊勢丹府中店、2020年3月には新潟三越の営業終了を予定するなど、不採算店舗の見直しも推し進めています。

構造改革をスタートした当時は、長年積み残してきた課題を解決するには2年以上かかると考えていましたが、この一年で優先順位が高いものに関しては、改革を実行しています。もちろん、まだ途上の案件もありますが、検討を進めているところで早く方向性を決め、実行に移していきます。

ステークホルダーの皆さまからはこの一年間で、「次の成長ステージが見えない」といったご意見を頂戴することもありましたが、不採算案件の見直しやコスト削減のための改革が進み、今年度、ようやく次の10年に向けた成長の話ができるような状況となりました。

引き続き、「守り」を固めるとともに、新たな「攻め」の施策を加え、守りと攻めの両輪がうまく機能するように、一段の改革を進めていきます。

店舗単位より細かいレベルでの「利益の見える化」へ

社長就任時、「利益の見える化」をすることが重要な課題でした。例えば、ある店舗が赤字なのか、黒字なのかはわかっていても、「なぜ赤字なのか」というところがしっかりとは検証できていませんでした。そこで、昨年度から、まずはフロア別、お買場別、さらに催事別に細分化し、利益を検証することを始めました。その結果、各担当者が創意工夫をするようになり、黒字化が進むなど、効果が出始めました。

この取り組みを始めて一年が経ち、コスト削減により黒字化し始めたものも出てきましたが、売上を増やせなければ、いずれ限界がくるはずです。

そこで今年度からは、コスト削減のステージから、コスト組み換えによる利益最大化のステージにステップアップしていきます。

強みである「人」と、「デジタル」の融合でお客さまに新しい価値を提供します。

現在は売上が増減したとしても、それに対応するコスト比率はあまり変わらない状況です。コストは、利益を上げるための経費の一部ですが、それを効果的に配分することが大切です。そこを根本的に変えなくては、利益体質へと変わることができません。改革2年目の今年度は、今までの考え方を徹底的に変えるための動きを強めていくつもりです。

ポテンシャルの高い「基幹店」中心に再活性化

基幹店は、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催まで国内外から多くのお客さまがご来店されることが見込まれます。2017年度、伊勢丹新宿本店は、バブル真っ只中の1991年の過去最高売上に次ぐ売上を記録しました。

三越銀座店は過去最高売上を更新して、これまでの10年間に試行錯誤を重ねた結果が数字で実証されたことに、大きな手ごたえを感じています。

今後も、2020年に向けて、販売を強化するため、基幹店への積極的な投資を引き続き進めていく方針です。

例えば伊勢丹新宿本店では、10年前に比べると化粧品の売上高が3倍程度に増えているにも関わらず、お買場の面積は変わっていません。明らかに、スペースが狭すぎて、お客さまにご迷惑をおかけしているため、面積を広げれば、さらに売上を伸ばすことができると考えています。

また、三越日本橋本店は、これまで宝飾や時計などのハイエンドブランドが十分ではありませんでしたが、新館に導入したブランドショップでは、順調に売上が伸びています。

このように、徹底的に利益を上げられる店づくりにこだわって、まずは基幹店に集中して投資を行っていきます。基幹店で利益を積み上げることができれば、新たな成長への投資を行うことができます。足元の売上が堅調に推移しているこの時期に集中して、基幹店の改革を推し進め、キャッシュフローを拡大させ、再投資を可能とする強固な財務体質を築いていきます。キャッシュフローを拡大させることができれば、次の成長ステージで挑戦できることが増えるからです。強みである「人」と、「デジタル」の融合でお客さまに新しい価値を提供します。

IT・店舗・人の力を活用した「新時代の百貨店」プラットフォーマーをめざして

2018年11月に発表した3ヶ年計画（2019～2021年度）で大きな軸になっているのがグループの強みを活かした「事業構造の転換」です。EC・通販企業各社が存在感を増す中、三越伊勢丹グループもデジタル分野での新規事業の構築を急がなくてはなりません。

そこで、IT・店舗・人の力を活用して、EC（オンライン）・店舗（オフライン）をつなぎ、人の強みを活かして新しい価値を生み出していく三越伊勢丹グループにしかできない新時代の百貨店をめざしていきます。

これからの時代に大切なのは、「人」+「AI」で、どれだけお客さまと対話をしていけるかということです。三越伊勢丹グループには、お客さまと対話し提案することを通じて新たな価値を生み出せる人材がたくさんいますので、間違いなくこのプラットフォームを構築できると確信しています。

一例として、店頭にいるスタッフが情報の発信力を磨いたうえで、お客さまへの提案事例をデジタル上に記録し、AIに教え込みます。さらに、お客さまとのメールのやりとりなども記録することで、AIは成長していきます。

すでに、三越日本橋本店ではデジタル化に向けた人材育成の新しいモデルを導入し始めています。一部のお買場だけを担当するのではなく、フロアの商品全体を把握し、販売・提案できるスタッフが育てば、欲しい商品に行きつけずにお困りのお客さまを、本当に欲しいものにご案内することができます。現在、その先を見据えた新事業の種をまき始めています。

この他にもデジタルを活用した新たな取り組みとして2019年春には、スタイリストとのチャットカウンセリングによりお客さまがご来店せずにパーソナライズされた商品をご自宅にお届けする「パーソナルスタイリング」や、最大級の品揃えとお客さまの欲しい商品が見つかる情報とコンテンツ、利便性を兼ね備えた「統合コスメサイト」をスタートする予定です。

変化する社会からの課題、要請に応えるESGの取り組み

企業を取り巻く社会環境は大きく変化しており、CSRにおいてもESGやSDGsの視点を踏まえ、変化する社会からの課題、要請に応えていく必要があります。三越伊勢丹グループでは「人をつなぐ」「持続可能な社会をつなぐ」「地域社会・時代をつなぐ」をESGのマテリアリティとして、今後強化していきます。また、今年度よりサステナビリティ推進会議を設置、5月にはステークホルダーの皆さまに向けて当社グループのCSR調達の考え方である「三越伊勢丹グループ調達方針」を発信しました。今後はその実効性を高めていきます。

このような施策は、単発で終わらせることなく継続して行っていくことが大切なので、今後は推進体制を明確化し、世の中のために社会課題解決につなげるのと同時に、三越伊勢丹グループにとっても独自の価値創造につながる施策を行っていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまとの対話を今まで以上に推進

これまでも、コーポレート・ガバナンスの体制については、真摯に取り組んできました。これは日本企業の中でも優れている方だと自信を持っています。

例えば、指名報酬委員会は、年間に10回以上開催しており、統合からの開催はすでに110回を超えています。

また、百貨店などの小売業ではレピュテーション（評判・評価）が命ですから、お客さまに信頼いただける体制づくりに最大の力を注いでいます。

しかしながら、今までは推進してきたことをしっかり開示してこなかったという反省がありますので、今年度からは三越伊勢丹グループの良さを、投資家の皆さまに知っていただくためにも日々行っていることを積極的に開示していきます。

さらに、ステークホルダーの皆さまとの対話も今まで以上に進めていく方針です。コーポレート・ガバナンスは一度決めたら終わりというものではなく、投資家の皆さまを始めとするステークホルダーの方々との対話の中で醸成していくものだと考えています。

株主総会でも、株主さまからいただいたご意見・ご質問などに対して、社長である私ができる限りお答えするようにしています。より多く、また、幅広い方々と対話を重ね、いただいたアドバイスを経営方針の中に取り入れていくことが株式会社の一番正しい姿だと信じています。正しく開示して、議論を深め、真摯な対話をしていきたいと思っています。3ヶ年計画（2019～2021年度）では中期的なKPIとして2019年度は連結営業利益350億円・ROE 3.7%、2021年度は連結営業利益500億円・ROE 5.0%の達成をめざします。

現在当社のROE（自己資本利益率）が低いことは十分に認識しており、早期に業界水準までには引き上げないといけないと考えています。そのために、今まで以上に当期純利益とROEを意識した経営をしていく方針です。例えば、自社株買いを含めた株主還元や、「稼ぐ力を強化する」ための議論を経営陣で積極的に進めていきます。

株主をはじめステークホルダーの皆さま、今後とも一層のご支援をお願い申し上げます。

人と時代をつなぐ
三越伊勢丹グループへ

環境の変化をビジネスチャンスへ
お客さまとモノ・コトをプラットフォームでつなぐ 新時代の百貨店をめざして

今年度、三越伊勢丹グループが誕生して10年、私たちを取り巻く環境は大きく変化しました。
引き続き、デジタル化のさらなる進化や人口減少などが想定される中で、次の成長に向けた3ヶ年計画（2019〜2021年度）を策定しました。私たちを取り巻く様々なリスクや環境の変化をチャンスと捉えて、
IT・店舗・人の強みを活かした新たなビジネスや価値を創造し、新時代の百貨店として成長していきます。

社会トレンドの大きな変化

人口動態の変化

- ▶少子・高齢化の加速
- ▶都市部への集中と地方過疎化
- ▶アセアン・アフリカ・インド等の人口増加
- ▶アジア・アフリカ地域の経済成長

デジタル・テクノロジーの進化

- ▶IT革命による環境の変化
- ▶シェアリングエコノミーの拡大

持続可能な社会の確立

三越伊勢丹グループを取り巻く環境の変化

顧客絶対数の減少

- 消費の二極化の加速
- 世界的な富裕層の拡大
- ミレニアル世代の台頭
- インバウンド需要の拡大
- オーバーストア

ITによる環境変化

- リアル店舗型小売業の限界
- ECの台頭
- 購買・決済方法の多様化
- 物流・サプライチェーンの変化

所有から共用へニーズのシフト
- セカンドマーケットの拡大

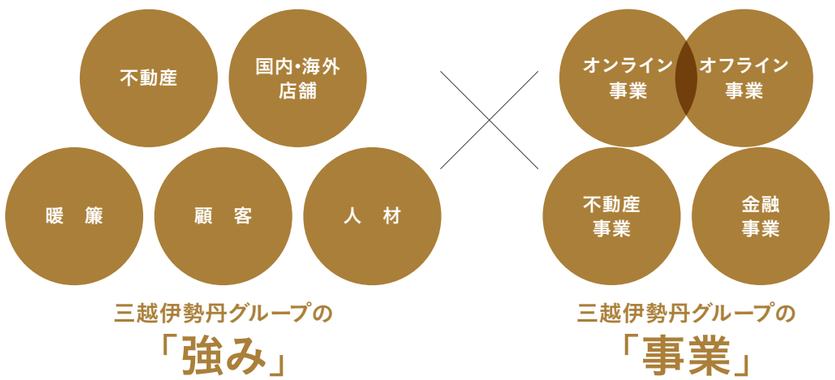
顧客ニーズの多様化（モノからコト・体験）

今後の価値創造の方向性

		3ヶ年計画における取り組み
お客さま	オンライン（EC）・オフライン（店舗）のシームレス化 最高の顧客体験の提供	ターゲット顧客の固定化 （富裕層・ミレニアル世代・インバウンド） ハイエンドマーケットへの対応 パーソナル対応の強化…P.17（日本橋） 基幹店再活性化…P.18
モノ・コト	デジタルを加えた 新しい顧客体験の提供	オンライン（EC）・オフライン（店舗）のシームレス化…P.16 デジタルによる新規ビジネスの拡大…P.20 シェアリングビジネスへの参画 レンタルビジネスへの参画
	不動産・金融事業の 顧客接点拡大	カードアライアンスの拡大…P.19 海外不動産（フィリピン）複合開発への参画…P.21
プラットフォーム	コスト構造改革	事業・コスト構造の改革…P.22
	ESGマテリアリティの推進	サステナビリティ推進…P.27 コーポレート・ガバナンス体制の強化…P.31

IT・店舗・人の力を活用した「新時代の百貨店」（プラットフォーマー）

三越伊勢丹グループの強みと事業構造



当社は今年度、三越伊勢丹グループの存在意義であり、めざす姿である「私たちの考え方」として、“人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループ”を掲げました。その考え方のもと、IT・店舗・人の力を活用した「新時代の百貨店」をめざしていきます。

もともと百貨店は店舗でお買物だけでなく食事や娯楽も楽しめる場の役割を果たしてきましたが、時代が変わるにつれてお客さまのニーズも変化してきました。もう一度従来の百貨店とは異なる新しいつなぎ手になるということが今回の私たちのめざす姿です。

ITの急速な発展により、世界中のモノ、コトの情報がつながり、お客さまの購買行動も大きく変化している中、ITを活用して、「当社グループの強み」と「事業構造」を掛け合わせて強みを最大化させ、新たな事業戦略とインフラの整備に取り組むことで、「オンラインとオフラインでお客さまとモノ・コト・情報をマッチングするつなぎ手」として新たな価値創造をめざします。

国内外の店舗・保有不動産・暖簾・顧客・人材といった強みを元に、百貨店の新しい事業（オンライン・オフライン）・不動産事業・金融事業を核に新たな枠組みで事業を転換し、今までにない顧客体験を提供することで、私たちのお客さまと時代との絆を深め、人と時代をつなぐ役割を果たしていきます。

三越伊勢丹グループの3ヶ年計画

2017年～2018年度は、構造改革を通じたリフォーメーションを先行して進めてきました。2019年度からは、いよいよ次の成長に向け本格的にトランスフォーメーションに軸足を移し、人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループとして、お客さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまに新たな価値をご提供していきます。また、成長戦略の実現に向けた収益基盤を確立すべく抜本的なコスト構造の改革に取り組んでいきます。

価値提供の方向性

人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループ

IT・店舗・人の力を活用した
新時代の百貨店（プラットフォーマー）

Ⅰ.オンラインでもオフラインでも「最高の顧客体験」を提供
Ⅱ.グループの強みにデジタルを加えた「新しい顧客体験」を提供
Ⅲ.不動産事業による「顧客接点の拡大」

コスト構造改革

三越伊勢丹グループの強みと事業構造

戦略の全体像

成長戦略

構造改革

1 ビジネスモデルの革新

現状の小売ビジネスモデルを変えていく必要があるという認識のもと、お客さまに、「いつでも、どこでも最高の顧客体験を提供」できるつなぎ手となるため、オフライン（店舗）の強みを活かしオンライン（EC）へスムーズにつなぐ「小売ビジネスモデルの革新」に取り組みます。
加えて当社の最大の強みである基幹店においてはさらなる独自性の磨き上げを行うべくリモデルに着手しています。また、金融事業においては優良な顧客基盤を拡大することで収益の向上を図っていきます。

2 オンラインの新たなビジネス

現状の小売ビジネスに加えて、お客さまに「新しい購買体験」を提供するため、デジタル技術を活用した新たなビジネス開発に取り組みます。

3 不動産事業の拡大＝街区開発

当社グループの国内、海外で保有する不動産を活用し、収益拡大を図ります。

4 コスト構造改革

成長戦略の実現に向けた収益基盤を確立すべく、抜本的なコスト構造改革に取り組み、2021年度販管費3,000億円体制の確立をめざします。

各事業戦略

成長戦略 1 ビジネスモデルの革新

オンラインでもオフラインでも「最高の顧客体験」を提供

❶基幹店の商品が、ECでも地域店でも購入できる

お客さまに、「いつでも、どこでも最高の顧客体験を提供」するために、ビジネスモデルの革新に取り組みます。まずは伊勢丹新宿本店をオフラインの起点としてオンライン（EC）へスムーズにつなぐことで、店頭で提案する商品の幅と奥行きの拡大を図ります。そのために、伊勢丹新宿本店で展開する商品のデジタル化をめざし、お取組先との在庫連携を拡大するほか、ささげ業務専用事務所兼スタジオを設け、商品のデジタル登録を進めていきます。

地域店の店頭では品揃えが限られますが、基幹店のMDをオンライン（EC）へつなぐことで、取り寄せて購入することが可能になります。今後、サロンやタブレットなどによる提供体制を整備し、地域店のお客さまにも基幹店と同様の購買体験を提供していきます。

基幹店とECの商品情報・在庫情報を連携

❷デジタルを活用した新しい顧客体験の展開（接客サービスの質向上）

オフラインとオンラインの接客の中で得られた定性情報のデジタル化を行って蓄積し、その接客データを元に、オフラインとオンラインでお客さま一人ひとりに合わせた最適な提案を実現し、新たな顧客体験を提供することで、接客の質の向上に取り組みます。

店頭ではお客さまがご来店される際に、どのお買場でもどの担当者でも、購買履歴、お好み等のお客さま情報を把握することで、豊富な商品情報・サービスとマッチングして最適な接客・提案をしていきます。

お客さまと店頭をつなぐツールとしてPCからでもスマートフォンからでも使用可能なWEB会員様ページを活用します。会員様ページでは、各種サービスやイベントの予約、お買物履歴など情報閲覧が可能になるほか、パーソナライズされたおすすめ情報が届くなどの機能がご利用いただけます。今後、これらのサービスを順次拡大していく予定です。

新しい顧客体験の具体例（三越日本橋本店の取り組み）

デジタルを活用した新しい顧客体験の一環として、各店に先行して、三越日本橋本店で2018年10月のリモデルオープン時から取り組みを開始しました。

●ご予約

WEBサービスを利用し、事前に各種サービスやイベント、スタイリストのプロフィールやスケジュールを確認してご自身の都合に合わせた予約をすることができます。または電話でのご予約や店頭でも受け付けることが可能です。

●ご来店

ご来店時には、お客さまのご要望がデジタルを活用して店頭スタッフに連携され、事前に準備を行い、一人のお客さまに様々なスタッフが対応する新しいかたちのお買物体験を提供いたします。

お客さまは、おもてなし拠点である1階レセプションにお立ち寄りいただき、常駐のガイドがお客さまの目的に応じて、各階のパーソナルショッピングデスクに常駐するカテゴリーに精通したコンシュエルジュにお引き合わせします。コンシェルジュはそれぞれのフロアで取り扱う商品だけでなくカテゴリーやブランドの垣根を越えてご案内。専門性の高いスタイリストや他フロアのコンシェルジュと連携しておもてなしをすることで、お客さま一人ひとりのご要望にお応えいたします。

●接客を支える仕組み

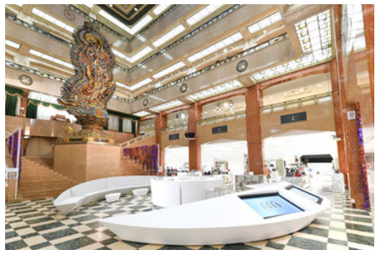
店舗では、スタイリスト接客ツールを導入し、各店頭スタッフがお客さまの接客・購買情報を顧客カルテに蓄積しています。

お客さまの情報をモバイルやタブレットを活用して店頭スタッフ間で共有することで、今まで別々に管理していた顧客データ、コンシェルジュの情報まで一元化されたことで、重複や無駄がなくなり、より質の高いおもてなしの時間が拡大しています。

この接客ツールは三越日本橋本店を皮切りにスタートし、今後、順次各店にも広げていきます。

※ 三越伊勢丹グループでは接客を通じて、「お客さまの魅力や感性などをスタイリングしていくこと」をめざし販売員のことをスタイリストと呼んでいます。

WEB会員サイトTOP画面


レセプション

パーソナルショッピングデスク

パーソナルショッピングデスクでの接客

情報コンテンツの最適な発信

このほか、現在、店頭では様々な属性をもとにしたお客さまへの情報発信のトライアルを実施しています。将来的には、お客さまのセグメントを細かく分析し、よりパーソナライズされた情報を発信、情報発信に対するヒット率等から、お客さまの関心事をリアルタイムで分析することで、次の施策に生かしていきます。

成長戦略の実現に向けた基幹店の再開発

当社の最大の強みは世界有数の都市である東京の中心に基幹店を有することです。基幹店のさらなる独自性の磨き上げのために戦略的な投資をすることで、企業価値の最大化を図っていきます。

三越日本橋本店リモデル

三越日本橋本店は、“モノ”を中心とした従来型の百貨店から、当店の最大の強みである接客・おもてなしを中心としたスペシャリティストアをめざした再開発を進めております。

第一期リモデルとして、2018年10月24日にグランドオープンを迎え、お客さまに特別な体験をお楽しみいただくために、人・環境・サービスにデジタルを組み合わせた新しいおもてなしの仕組みを導入しました。本館1階にサービスの拠点となる「レセプション」を設け、約100名のガイドがお客さまのご要望をお伺いし、各階の「パーソナルショッピングデスク」にご案内します。各階のデスクでは、約90名の各カテゴリーに精通するコンシェルジュが常駐しお客さまのご要望に沿って、ブランドやカテゴリー、フロアの垣根を越えたお買物のお手伝いをします。

さらに、デジタルを活用することで、スタッフの情報共有をより強化する体制を整え、一人ひとりのお客さまに最適なおもてなしのご提案をしています。

環境面では、建築家の隈研吾氏が店の玄関口である本館1階の環境デザインを手掛け、「白く輝く森」をコンセプトに、来店したお客さまがワクワクするような空間を演出しています。

第二期リモデルは、2019年度内の完成をめざし、時計、宝飾、美術、特選、婦人、紳士カテゴリーを対象に品揃えを拡充し、全館で新しい日本橋の魅力を発信していきます。

伊勢丹新宿本店リモデル

伊勢丹新宿本店では、「毎日が、あたらしい。ファッションの伊勢丹」の実現に向け、リモデルを実施し、本物・本質の深掘りや品揃えの幅の拡充、新しい顧客体験のご提案などの新たな価値創造に取り組んでいきます。

現在、第一期リモデルとして、2003年のメンズ館オープン以来初となるメンズ館全館を改装に着手しています。9月に地下1階に「シューズオーダーサロン」、7階に「オーセンティックウェア」がオープンしました。今後、2019年春に向け、順次リモデルを行っていきます。世界最先端、最高峰のファッション追求によるグローバルな商品、サービスを拡充するほか、ライフスタイルの変化と価値観の多様化に合わせたカジュアルフロアの再編、個々人の欲求を満たすカスタマイズ商品の拡充とコミュニケーション環境の拡充を実施いたします。

2019年度に取り組む第二期リモデルでは、お客さまのライフスタイルの変化と多様化する価値観にお応えするため、本館にて時計、宝飾、化粧品、ラグジュアリーブランドなどの品揃えを拡充し、さらなる独自性の磨き上げを図っていきます。

金融事業の強化

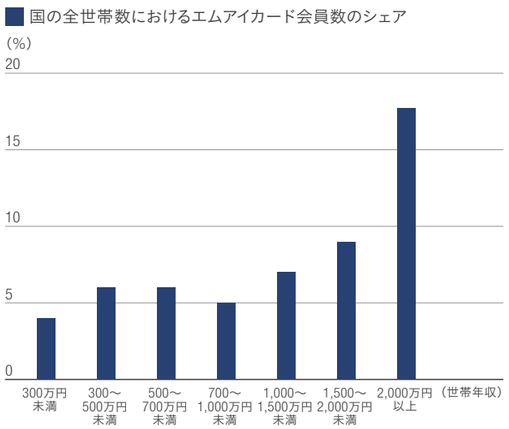
三越伊勢丹グループ内でのお買物の際に、半数以上のお客さまにご利用いただいているエムアイカードは、国内のグループ百貨店をご利用される高感度で購買力のあるお客さま約340万人の会員で構成され、取扱高は1.1兆円にのぼります。また、国の全世帯年収※2,000万円以上の中で、エムアイカード会員は約18%をカバーしており、カードの稼働率も85%と業界で最高水準となっています。

金融事業では、この優良な顧客基盤を生かし、提携カードの発行やグループポイントプログラムであるエムアイポイントの交換提携先の拡充など、グループ外企業とのアライアンスの拡大や相互送客とサービス向上に取り組んでおり、今後も新規会員の増加とカード利用の促進によるさらなる収益力の向上をめざしていきます。

※ 全世帯データ:2016年度(厚生労働省)

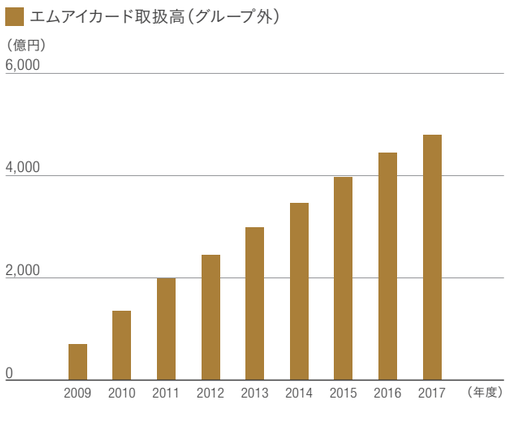
上質な顧客基盤

高年収の全世帯におけるエムアイカード会員のシェアが高く、優良な顧客基盤となっています。



グループ外でのカード利用

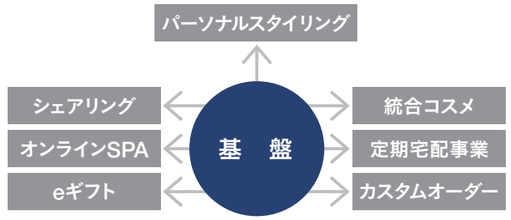
グループ外でのカード利用も国際ブランドを付帯したカード発行(2008年10月)以降、安定して伸びています。



成長戦略 2 オンラインの新たなビジネス

グループの強みにデジタルを加えた「新しい顧客体験」を提供

お客さまに新しい購買体験を提供するため、グループの共通基盤を活用し、我々の強みを生かしたオンライン上の新たなビジネス開発に取り組みます。リアル店舗だけでは提供できないマーチャンダイジングの幅の拡大や、購買手段の多様化を進めていきます。また、それぞれの事業を連携させ、事業規模の拡大、顧客利便性の向上を図ります。現在、7つの事業をプロジェクトにて検討、アジャイル方式で推進しています。その中で事業化できるものをビジネスモデル化して、将来の収益化をめざします。



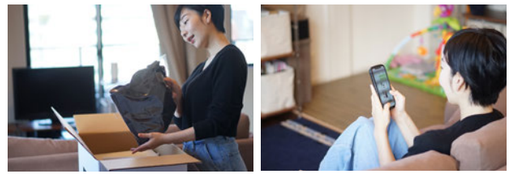
新しい顧客体験の事例

●パーソナルスタイリング 2019年春本格スタート予定

三越伊勢丹のスタイリストが持つノウハウを生かし、ファッションに関心はあるものの普段百貨店でのお買物に時間をかけられないお客さまや百貨店でお買物をされたことのない若い世代の方に向けて、新たなお買物体験のご提案をいたします。

お客さまがチャットカウンセリングを通じて専門のスタイリストにご要望をお伝えすると、そのお客さまの志向にスタイリストのエッセンスを加え、ブランドを越えて百貨店の豊富な品ぞろえから独自なスタイル提案をし商品をご自宅にお届けいたします。

お客さまはご来店せずに、お好きな時間に商品をじっくり試着してご自分のワードローブとのコーディネートも確認しながらお選びいただくことができ、気に入ったもののみをご購入し不要な商品は返送できるサービスです。

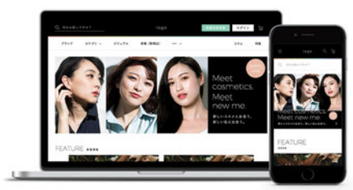


●統合コスメサイト 2019年春本格スタート予定

伊勢丹新宿本店の情報発信力と品揃えの強みを生かし、「日本随一の品ぞろえ」「お客さまの欲しい商品が見つかる情報とコンテンツ」「ECに必要な利便性」を兼ね備えた統合コスメサイトを新設します。

百貨店の店頭で展開しているブランドはもちろん、取り扱っていないブランドも含めて品ぞろえの幅を広げるとともに、商品の検索機能を充実させ、情報発信もしていきます。

普段店頭で購入されるものの買い足しのためにすぐに来店されるのが難しい方、関心があるものの近隣に店舗がない方、百貨店でこれまで化粧品を買われたことがない方など様々なニーズに合わせた、利便性の高いサイトを展開します。



●ISETAN DOOR(定期宅配事業) 2018年6月開始

伊勢丹の提案力や品揃えを生かした、お客さまの日常を豊かにする新たな提案型のオンライン定期宅配サービスです。伊勢丹のバイヤーやスタイリストが目利きした、デパ地下で人気のスイーツから日配品や生鮮品等のデイリー食材、店頭と連動した企画、妊娠～子育て中のママをサポートする食材まで、約5,000品を提供しています。

お仕事や家事などで忙しい女性が使いやすいよう、ご注文はスマートフォンやパソコンから簡単にでき、お届けはお客さまのご都合に合わせてご希望の日時にお届けします。

サービス開始以降、首都圏の働く女性を中心に幅広くご支持をいただいており、会員数も順調に推移しております。

ISETAN DOOR
https://isetandoor.mistore.jp

成長戦略 3 不動産事業の拡大

不動産事業による「顧客接点の拡大」

三越伊勢丹グループは国内でも有数の不動産を所有しています。

長期的視点に立って街の再開発と連動した「国内保有不動産（店舗）の再開発」を進めていくと同時に、点在する本社事務所の再編・不動産の組み換えを含めた保有不動産の効率化を進めています。

また、「商業不動産事業の強化」を行い、事業を拡大していくとともにリーシングのノウハウを既存百貨店にも生かしていきます。

●国内保有不動産の再開発

伊勢丹新宿本店および三越日本橋本店など、街の再開発が予定されている地域では、各店の独自性の磨き上げに加え、地域の再開発の動きと連動して周辺に保有する不動産を有効活用しながら、「まちづくり」に貢献していきます。自社保有不動産の活用を推進することで、不動産収益の拡大を図ります。

FOOD & TIME ISETAN YOKOHAMA

ミーツ国分寺

商業施設運営事業の強化

不動産事業の核として、商業施設運営事業の拡大を図っています。2018年に始めた横浜や国分寺の事業は順調に推移しており、これらで得られたリーシングのノウハウを蓄積し、既存百貨店などにも活用していきます。

2018年3月に、横浜のジョイナス内に「FOOD & TIME ISETAN YOKOHAMA」をオープン。横浜駅を行き交う多様なワーカーや横浜で時間を過ごすために集う人々に向けて、バラエティ豊かな食物販やカフェ・レストラン等、約30店舗を展開しています。

2018年4月には、国分寺駅北口に地域密着型商業施設「ミーツ国分寺」をグランドオープンしました。<Store for our gathering>（「ちょっと上質なライフスタイル」と「集いの場」を提案する快適なデイリープレイス）をストアコンセプトとし、レストラン・カフェ、雑貨、衣料品など約50店舗を展開しています。

●海外不動産複合開発の推進

今後の高い成長が見込めるアジアにおいて、不動産総合開発事業を推進しています。

海外においては、フィリピン・マニラで分譲住宅および商業施設の不動産複合開発に、野村不動産株式会社、Federal Land,Inc. と協働で取り組んでいます。日系デベロッパーと日系小売企業参画によるフィリピンで初めての複合開発プロジェクトで、2027年に分譲タワー型コンドミニアム4棟と、2021年に低層階での複合商業施設が完成予定です。

フィリピン・マニラにおける商業不動産複合開発

コスト構造改革

さらなるコスト構造改革へ

2017年～2018年度は、徹底した不採算事業の整理やコストコントロール、持ち越し在庫の処理に取り組んできました。その結果、2019年度には統合以来の最高益が視野に入るレベルまで収益が改善いたしました。さらなるコスト構造改革を進めることで、今後本格化するデジタル化のインフラ整備、基幹店の大型リモデル、安心・安全のための施設への投資などの資金を確保すると同時に、営業利益目標の達成をめざします。

コスト構造改革

1 販管費の削減
・抜本的なコスト構造改革により、2021年度販管費3,000億円体制を確立します。

2 組織改正
・組織毎に収益管理・コスト改革の専任担当を置き、コスト改革を推進します。

3 不動産の組み換え
・本社事務所再編を含めた不動産の効率化を図ります。

4 要員体制見直し
・店頭業務フロー見直しを踏まえて、適正要員配置をめざします。

KPI

KPI:2021年度 営業利益500億円・ROE5.0%以上

2019年度には当初計画より一年前倒しで営業利益350億円、ROE3.7%、2021年度にはさらなるコスト構造改革を進め、営業利益500億円、ROE5.0%以上の達成をめざします。

	2019年度計画	2021年度目標
営業利益	350億円	500億円
ROE	3.7%	5.0%以上

百貨店事業 担当役員インタビュー

「新時代の百貨店」に向けて プラットフォームを進化させていきます。

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 代表取締役副社長執行役員CMO（チーフ・マーチャンダイジング・オフィサー）
株式会社三越伊勢丹 取締役
竹内 徹

※ 2019年4月1日時点の役職です。

百貨店を始めたときから変わらない使命「つなぐ」ということ

私たちが百貨店を始めたときから今も昔もそしてこれからも変わらないもの、それはお客さまのニーズとお取組先の作るモノを百貨店というプラットフォームでつないでいくこと、それが私たちの存在意義でもあり仕事の醍醐味です。

私たちの強みは、このプラットフォームで、百貨の商品を取り扱い、スタイリストが接客を通じてお客さまとたくさん会話をすることで情報を把握し、お客さまに衣食住における最適なスタイリングを行うことです。

しかし、マーケットは常に変化し、お客さまのお好みも多岐にわたり、お取組先の商品も無数にあります。それらをすべてプラットフォームに乗せることは難しいので、三越伊勢丹としての独自のフィルターを通す必要があります。

加えて、従来のプラットフォームは百貨店というリアルな店舗だけでしたが、これからは仮想空間が加わることで、その有り様が大きく変わっていきます。今までは当たり前だった仕入、展示、宣伝、接客、販売という仕事の順番も仮想空間が拡大していくことで大きく変わっていきます。今まで私たちが経験してきた変化は、それまで歩んできた道の派生形でしたが、これからは、全然違う道が並走しているイメージで、それが2本なのか3本なのかもわかりません。私たちのノウハウや経験は今までの延長上の変化であれば生かされますが、もう一方の新しい道では一切使えません。そういう意味では、新入社員もベテランも皆同じスタートラインに立ち、誰もが力を発揮できるチャンスがあります。これからは、過去の経験と違う新しい道を、柔軟性をもち、未知のことにも果敢にチャレンジしながら進んでいくことが必要です。

プラットフォームにつながるお客さま・マーケットを知る

私たちの使命はお客さまの欲しいモノ・コトをお取組先のモノ・コトとマッチングしてプラットフォームを良い循環でつくりあげていくことです。そのために、お客さまを十分理解すること、そして常に最新のマーケットを知り、その変化を意識して見続けていくことが重要です。トレンドは常に変化を続けており、昨年と今年でも違います。たとえばトラッドが全盛の時代にそのファッションに精通していた人は神様と呼ばれていましたが、トラッドが去りDCブランドブームになると、トラッドの神様は変化しなければ普通の人になってしまうということです。

私たちは、マーケットの中心にいらっしゃるお客さまやライフスタイルの変化を読み解き、必要に応じて現在展開しているモノ・コトを一度分解し、また新たなグルーピングにし直すことで、マーケットの変化に合った最適なプラットフォームを構築していかなければいけません。たとえば、従来特選フロアは、ラグジュアリーブランドというグルーピングでつくっていましたが、これを分解すると、洋服と靴とバッグとアクセサリーがあり、そこからハンドバッグだけ抜いてグルーピングしたものが伊勢丹新宿本店の1階です。ブランドを横並びで比較購買したいというお客さまのニーズやマーケットの変化を見ていたからこそ、新しいプラットフォームで最大のパフォーマンスを発揮することができたのです。

現在のお買場は性別、年齢、衣食住、オンオフなどをグルーピングして構成されていますが、これからは、男性と女性が一緒に買物を楽しめるような新しいグルーピングが生まれるかもしれません。

お取組先とともにモノ・コトをお客さまにつなぐ

プラットフォームを良い循環にしていくためには、お客さまやマーケットの変化を見極めるだけでなく、お取組先との関係性も重要です。お取組先は、商品を作って市場に供給するという、いわばアウトプットの部分を担っています。プラットフォーム全体を理解している私たちがお取組先とタッグを組んでクオリティの高い情報交換やコミュニケーションをとっていけば、お客さまが本当に必要とされている新たなモノづくりや売上の向上にもつながりWIN-WINの関係性を築くことができます。

お取組先とプラットフォームをつなぐ際、私たちの好きなものはお客さまも好きだろうと考えるのは間違いで、お客さまに本当に欲しいと思っていただけるものをプラットフォームに並べなければいけません。さらに、これからはモノを並べるだけではなく、お客さまが共感してくださるモノ・コトを探してくる必要があります。そのときの審美眼、見極める力、すなわち「目利き力」を磨いていくためには、日々お取組先とコミュニケーションをとりながら経験を積んでいくことが重要です。大量のモノを意識して見続けていると、次第に見えなかったものが見えてくるようになるからです。たくさんの経験を積むことで定量的に客観的にわかるようになると、感覚的に良いと思っていたものがなぜ良いのかを説明できるようになっていきます。

たとえば、大きなハンドバッグの展示会に行き、足を棒にして何万個ものサンプルを見続けていると、そのシーズンのトレンドや売れそうな商品が見えてくるようになるのです。

目利き力を高めるためには、美意識を磨くことが大切です。自分の美意識と相手の美意識は違いますし、背景やルールがあるので勉強したり、専門家に聞いたりすることも必要です。また、これからはサステナビリティに配慮したモノづくりをしているかどうかも目利き力の重要な要素の一つになっていくと思います。

ECと店舗をつなぐ「新時代の百貨店」

昨年11月に発表した3ヶ年計画（2019～2021年度）ではIT・店舗・人の力を生かしてECと店舗をつなぐ「新時代の百貨店」をめざしていくことを発表しました。これからは、私たちの強み

であるプラットフォームを進化させながら三越伊勢丹グループにしかできない新しい価値を生み出していきます。それを実現していくために、現在、最優先でデジタルトランスフォーメーションを推進しています。

新時代の百貨店は、ECと店舗の境目がなく、シームレスになっていくことでお客さまの利便性をさらに高めていきます。これからは、従来のアナログ的な方法だけではなく、デジタルを駆使することで、より効果的にお客さまやマーケットの変化を見ることができるようになります。デジタルを活用すれば、世界中にあるモノ・コトの情報を収集する際にも、今までのように足を棒にして歩き回らなくても情報を得ることが可能になりますし、スタイリストが今まで属人的に蓄積していた接客ノウハウをデジタルデータとして蓄積していけば、強みを共有化できるようになります。すでに三越日本橋本店では、昨年の秋から他店に先駆けてデジタルを活用したおもてなしをスタートしています。

デジタル化によって見せ方も変わっていきます。以前、ビジュアルプレゼンテーションの目的は、お客さまが立ち止まる、欲しくなる、買いたくなるようにディスプレイすることでした。担当者はそれをモチベーションとして切磋琢磨し、様々なノウハウが蓄積されていきました。今後、シームレス化をしていくとスマートフォンやパソコン画面上でのビジュアルプレゼンテーションが必要になります。これからは、リアルな店舗でビジュアルプレゼンテーションがとても重要であるように、多数あるページのなかで立ち止まる、買いたくなる画面をつくるノウハウを蓄積していく必要がありますので、三越伊勢丹グループではその仕組みを自らの手により内製化していきます。

地方にある百貨店においても、考え方は基本的に同じですが、店舗のサイズが小さい分、伊勢丹新宿本店や三越日本橋本店で取り扱っている商品をすべて並べることはできないので、デジタルを活用して補完することが重要になります。

国内24店舗、海外34店舗、サテライトやイセタン ミラー、イセタンサローネなど三越伊勢丹グループのもつ約200店舗のタッチポイントを通じて接客ができるということが最大の武器になるのです。

目利き力とマッチング力でお客さまとお取組先のモノ・コトを最適につなぐ

デジタルがどれだけ進化し、インターネットビジネスが大きくなっても、店頭で売れないものは、ECでも売れませんし、その逆も然りです。デジタル化が進んでも、お客さまやモノを十分に理解して、それを様々なかたちのプラットフォームでお客さまとコミュニケーションをとるということに変わりはありません。

お客さまとお取組先のモノ・コトを「つなぐ」目利き力・マッチング力のある人材を育成していきます。

もちろん、マーケットレポートを読んで勉強することも必要ですが、空気感や直観力も大切な要素です。それを鍛えるためには、モノ・コトをただ漠然と眺めているのではなく、関心をもって見続けること、その時間を長くもてばもつほど見極める力、すなわち「目利き力」がついてきます。

今後、プラットフォームが大きく変化し、お客さまに商品をお送りした後、必要なモノだけ買っていただいたり、チャットを通じてコミュニケーションをとったり、買い方や接客の方法も今まで経験したことのないレベルで多様化していきます。そのときに必要になるのは目利き力に加え、お客さまとモノ・コトを最適に組み合わせるマッチング力です。

このような目利き力やマッチング力をつけていくためには、目の前の様々な情報を吸収し視野を広げていく機会をつくることが必要です。そのための会社の人材育成として、同じ場所で同じ体験を長年続けるのではなく、店頭とスタッフ、リアル店舗とデジタルなど、ジョブローテーションを今まで以上に積極的に行っていくようにしています。また、若手社員の2年間の海外武者修行も行っています。海外で仕事をすることで、考え方や、物の見方、人の見方が大きく変わるので、とても柔軟になり、自己成長を促すことにつながっています。会社だけでなく従業員一人ひとりが成長のために意識的に取り組むことも必要です。たとえば小さくてもひとつのカテゴリーを集中的・徹底的に一定期間勉強し、極めてみると、その後の仕事人生のなかで、モノを見るときのポイントや勘所が身について役立つと思います。

新時代の百貨店に向けたプラットフォームの進化

様々な小売業の形態が広まるにつれ、お客さまのお買物の場がショッピングセンターやアウトレット、ECと多岐に分散したことによって、百貨店にご来店いただくきっかけが薄まりつつあります。

これからは三越伊勢丹グループを、もっと高い位置でブランディングしていきたいと思います。接客サービスだけでなく、ディスプレイやサイネージなども含む環境や商品、イベントプロモーションなど学ばなければいけないことがたくさんあります。一流を意識することは、美意識が高いということとニアリーイコールです。お客さまと接する一流の店は多く、日本でもたくさん見ることができますし、海外の老舗ブランドの世界観やホテルのサービスなどには学ぶべきところがたくさんあります。三越伊勢丹グループでしか買えないモノや体験できないイベント、モノにまつわる学びの場などを高いレベルで創出できるのかが勝負になると思います。私たちは百貨店の外に目を向けてもっと勉強や実践を積んでいかなければなりません。一流であればあるほど、マニュアル化できないといいます。よく「お客さまを名前でお呼びしましょう」といいますが、呼ばれたい方もいれば呼ばれたくない方もいます。商品をご覧になられているお客さまのなかにも、声をかけてほしい方、自由に見ていたい方と様々いらっしゃいますし、一人のお客さまでも、お買物のご用途やご覧になられている商品によって求めるサービスが違います。お客さまが何をお望みでいらっしゃるのかを感じ取るには個人の対応能力に委ねられるところが大きく、そのスキルを高めるためには意識をもって、経験を積むことが必要です。

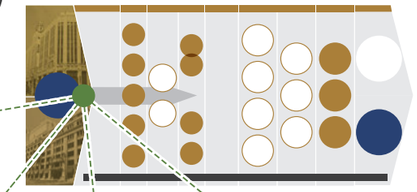
三越伊勢丹グループが誕生してから10年で世の中の環境は大きく変化し、そのスピードは今後さらに加速していきます。新時代の百貨店は、環境の変化に合わせてプラットフォームのかたちは店舗やECなど大きく進化していきます。

しかし、私たちが創業から変わらず続けてきたお客さまとお取組先のモノ・コトをつなぐという本質的な部分に変わりはありません。

この大きな変化をチャンスととらえ、私たちが築いてきた財産であるプラットフォームを進化させながら、より良い循環を生み出していきたいと思います。

三越伊勢丹グループのサステナビリティ

価値創造プロセス



サステナビリティ基本方針

社会に対する企業の責任として、社会の様々な課題に向きあい、企業活動を通じてその解決に貢献することで、かかわりのあるすべての人々の豊かな未来と、持続可能な社会の実現に向け役割を果たしていきます。

サステナビリティ推進の考え方

私たちの考え方

人と時代をつなぐ
三越伊勢丹グループ

企業倫理
行動基準

サステナビリティ
基本方針

人権方針
P.30

調達方針
P.30

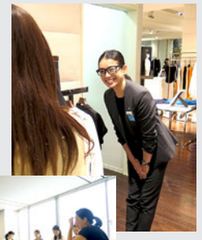
環境方針
P.30

コーポレート・
ガバナンス
ガイドライン
P.31

ESGのマテリアリティ

1 人をつなぐ

- 多様な人々をデジタルを含めたツールや場でつなぎ、新たな価値を提案
- 「日本一働きやすい会社」をめざす環境整備と人材投資



ガバナンス・コミュニケーション

サプライチェーン全体で
公正な取引と事業活動を推進

グループ全体のガバナンス体制強化

ステークホルダーの皆さまとの積極的な対話

2 持続可能な社会をつなぐ

- 安心安全な商品・サービスの提供
- 低炭素社会の実現、環境負荷の低減

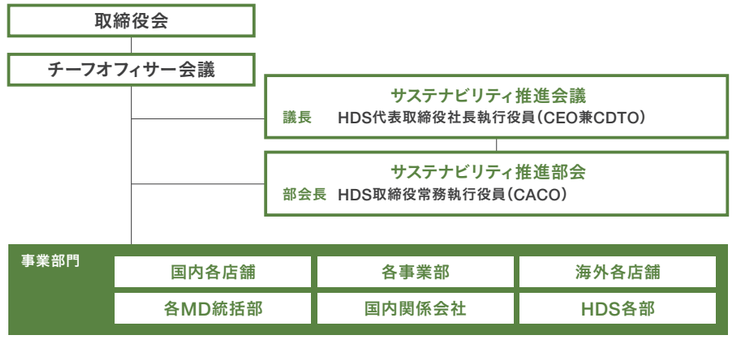
3 地域社会・時代をつなぐ

- 文化伝統の継承、地域の産業活性化支援
- 日本の技術を次世代につなぐ新技術やサービス支援

2018年度のサステナビリティ推進体制（マネジメント体制）

三越と伊勢丹の経営統合後、2017年度まではISO26000の中核主題に沿った「文化・芸術」「被災地支援」「地域の人々と暮らしの応援」の3分野を中心としたCSR活動に取り組んできました。環境分野でも、「三越伊勢丹グループ環境委員会」を創設し、「環境方針」のもと省エネ、省資源・3R、生物多様性に配慮したチャリティ・キャンペーン、屋上緑化等の活動を統括・推進してきました。

2018年度からは、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（右図）。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めざします。従来の「三越伊勢丹グループ環境委員会」は発展的に解消し、その機能を「サステナビリティ推進会議」の下に新たに設置する「サステナビリティ推進部会」に吸収いたしました。



マテリアリティの選定プロセス

私たちは、世の中の課題や皆さまからのご要望を踏まえ、百貨店事業を軸に、当社の強みを最大限に生かした戦略に基づき、社会的価値や経済的価値を生み出していきます。

Step1
課題項目の選定

企業が持続可能な成長を続ける上で影響があると考えられる社会課題・環境変化を100項目抽出

Step2
社内での対話

当社の経営戦略、外部アドバイザーの意見を参考に、社会への影響度、当社事業への影響度をプロットし、14項目に絞り込み。「人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループ」をキーワードに3つのマテリアリティに分類整理

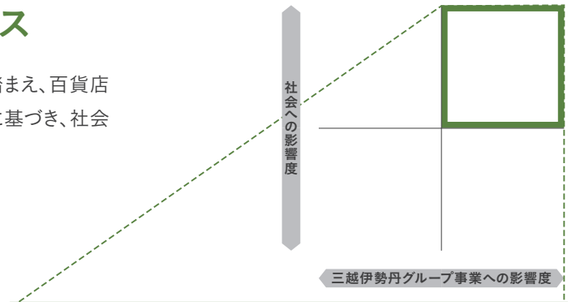
Step3
現在

ステークホルダーの評価

ステークホルダーへのヒアリングを通じて具体的取り組みを抽出

Step4
KPI設定とモニタリング

重要課題についてKPIを設定し、モニタリングしていきます。



社会へも、当社へも影響の大きい項目

1 富裕層の拡大への対応
2 多様な消費形態の拡大への対応
3 少子高齢化・長寿命化への対応
4 都心回帰と地方過疎化への対応
5 AI(人工知能)・ロボットの進化
6 ECビジネスの拡大
7 日本一働きやすい会社
8 サステナビリティ調達
9 エネルギーの低炭素化
10 廃棄物削減とリサイクル推進
11 海や陸の生物保護の推進
12 顧客、取組先の環境保全意識の高まり
13 地域活性化に向けた取り組み推進
14 コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス

持続的成長に向けて

ESGの取り組み

人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループ

三越伊勢丹グループの重要方針

1.三越伊勢丹グループ企業倫理行動基準

三越伊勢丹グループで働く一人ひとりが、「私たちの考え方」を実践するための基盤であり、日々の行動の基準となるものです。内容は、サステナビリティ推進、コンプライアンス、各ステークホルダーに向きあう姿勢等10項目からなり、内部通報制度についても記載しています。

2.三越伊勢丹グループ人権方針

①人権の尊重、②法令遵守と公正な雇用、③不当な労働の禁止、④ハラスメントの禁止、⑤多様性の尊重、⑥差別の禁止、⑦健康の保持・増進、⑧労働安全衛生の確保 の8項目からなり、企業活動を行う上で関わる様々なステークホルダーの人権を尊重することを掲げています。本方針をグループの全役員・従業員に教育・啓発するとともに、サプライチェーン全体で人権に配慮した事業が行われるよう、周知・徹底に努めます。

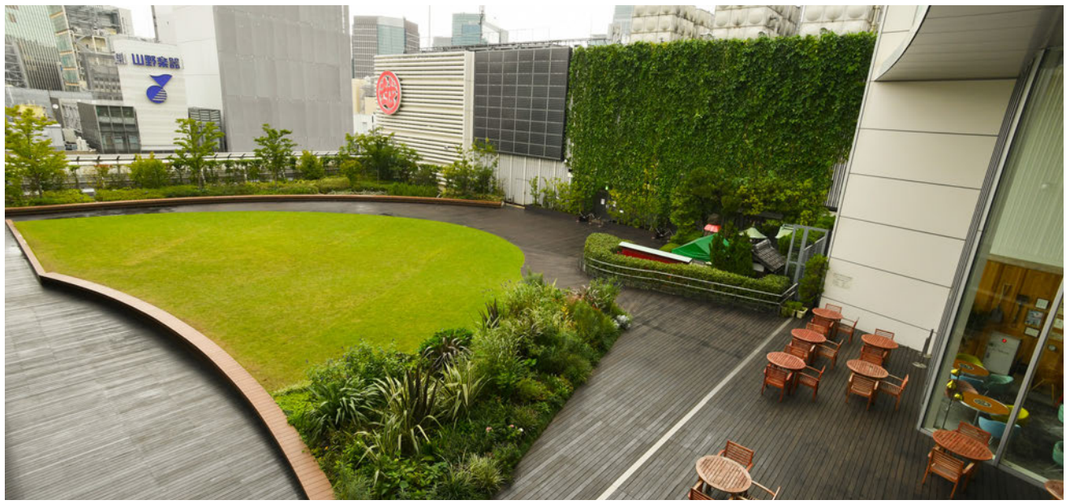
3.三越伊勢丹グループ調達方針

①法令遵守・公正取引、②品質管理・情報開示、③持続可能性、④生物多様性対応、⑤環境負荷軽減と汚染防止、⑥廃棄物排出抑制と資源循環、⑦化学物質の排除、⑧人権の尊重・不当労働の禁止、⑨雇用・労働環境・安全衛生、⑩情報管理(秘密情報、個人情報等)、⑪知的財産権等の保護、⑫反社会的勢力の排除 の12項目からなり、2030年に向けて国際社会が一丸となって実現をめざすSDGs(持続可能な開発目標)に積極的に対応する内容です。

また、フードロス抑制、生物多様性保全、物流効率化など百貨店だけでは解決が難しい課題の解決にも、本調達方針の考え方を共有しながらサプライチェーン全体で取り組んでいきます 。
グループ百貨店各社の主に仕入れのお取組先延べ12,000社に通知をし、今後はお取組先へのアンケート調査や工場視察など調達方針の実効性をより高める施策を検討していきます。

4.三越伊勢丹グループ環境方針

三越伊勢丹グループは、お客さまをはじめ、かかわりのあるすべての人々と向きあい、人と地球環境が調和する持続可能な社会の実現に向けて、環境保全活動を社会に対する企業としての責任ととらえ、実行していくことを掲げています。



各方針に関する具体的な取り組みは、三越伊勢丹ホールディングスHPをご覧ください。 https://imhds.disclosure.site/ja

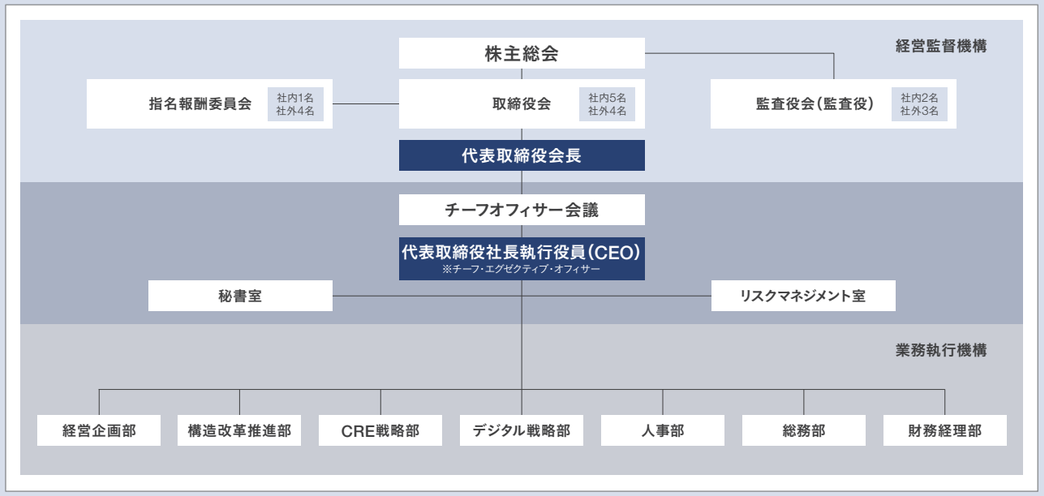
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、当社グループの持続的な成長と中長期的な価値向上に資することを目的として、コーポレート・ガバナンスに関する取り組みを推進しています。

当社グループは、お客さま・従業員・株主・お取組先・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、株主総会、取締役会、監査役会、外部会計監査人等、法律上の機能制度を整備・強化し、コーポレート・ガバナンス改革を推進しております。また、企業の社会的責任を果たすという観点から、企業活動の透明性を高めるとともに、コンプライアンス経営に徹し、当社グループに関わるすべてのステークホルダーの皆さまに対し提供すべき様々な価値の創造に努め、様々なステークホルダーの皆さまから信頼される企業グループをめざし、経営の意思決定の迅速化、経営監督機能の強化、内部統制システムの充実などに継続的に取り組んでいます。

三越伊勢丹ホールディングス



経営監督機構

取締役会

取締役会の役割・責務

グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図り、株主の皆さまからの受託者責任に十分にお応えするために、当社では取締役会がその役割・責務を実効性高く果たすことができる環境整備に努めております。その一環として、当社では機関設計として監査役会設置会社を選択しつつ、「執行」と「監督」の分離を進め、取締役会の果たすべき意思決定機能と監督機能の強化を図っています。

具体的には、社内諸規程（「取締役会規程」および「グループ意思決定手続規程」等）において取締役会が意思決定すべき付議基準を明確に定めると同時に、経営の機動性を高めるために、監査役会設置会社としての範囲内で、随時その付議基準の見直しと執行側への権限委譲を行っております。また、「執行」と「監督」の分離をより明確にするために、取締役会議長については代表取締役社長執行役員（CEO）ではなく、執行役員ではない代表取締役会長が務めております。

この環境のもとで、当社取締役会では手続き上必要な決議や報告にとどまらず、経営上の重要課題について大局的な議論を行う機会を積極的に設定しており、その議論を中長期の経営計画策定に着実につなげるとともに、計画の進捗状況を取締役会にタイムリーに報告することで、計画の修正や次期経営計画の策定に反映させるなど、取締役会が起点となった経営のPDCAサイクル構築を図っております。

また、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、株主総会や半期ごとの決算説明会および当社ホームページ等で、経営計画やその進捗状況に関する資料を開示し、説明責任を十分に果たすよう努めております。

取締役会の構成

当社では取締役会がその役割・責務を実効性高く果たすために、その構成において多様性を確保し、かつ経営への監督機能を十分に果たすことができる体制を整えております。このうち、社外取締役については、業務執行の監督はもとより、経営の意思決定そのものに対する妥当性までの監督・助言をしていただきたいと考え、2008年の会社設立時より多様性に配慮し、経験や専門分野の異なる業界から社外取締役を招聘しております。

取締役会の構成

社外取締役4名（男性3名、女性1名）、取締役5名（男性5名）
計 9名
当社の独立性基準を満たす独立社外取締役は3名

当社の取締役会の構成に関する当社の考え方ならびに、取締役、監査役の重要な兼職状況、当社取締役会および監査役会への出席状況については、「定時株主総会招集ご通知」に記載し、開示しております。

指名報酬委員会

当社では、任意の仕組みとして取締役会の諮問機関である指名報酬委員会を設置しており、社長執行役員（CEO）の人事案・後継者計画案や役員人事案、関係会社の社長候補案等の「指名」に関する事項、ならびに役員報酬制度や取締役および執行役員の賞与案、取締役・監査役の報酬枠案等の「報酬」に関する事項の全般について審議し、取締役会に答申しております。

この指名報酬委員会は毎年10回以上開催されており、当社のガバナンスの要として統治機能の充実に大きく寄与しています。

指名報酬委員会の構成

代表取締役社長執行役員（CEO）1名、社外取締役（独立社外取締役3名および社外取締役1名）　計 5名
社外取締役が委員長を務めることで透明性・公正性を十分に確保しております。

監査役および監査役会

監査役は、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える健全なコーポレート・ガバナンス体制の確立に寄与します。また、定期的に代表取締役、外部会計監査人と意見交換を行うほか、内部監査部門と監査結果等について情報交換を行うことにより、監査の実効性を確保する体制を構築しております。

社外監査役は、独立且つ中立の立場から客観的に監査意見を表明することが特に期待されていることを認識し、忌憚のない意見を述べております。常勤監査役は、常勤者としての特性を踏まえ、監査環境の整備および社内の情報の収集に積極的に努め、且つ、内部統制システムの構築・運用の状況を日常的に監視し検証を行っております。また、監査役は、社外取締役と定期的に会合をもつなど、会社が対処すべき課題、会社を取巻くリスクのほか、監査上の重要課題等について意見を交換し、非業務執行役員間での情報交換と認識共有を図り、信頼関係を深めるよう努めています。

監査役会の構成

社外監査役3名、常勤監査役2名　計 監査役5名
当社の独立性基準を満たす独立社外監査役は2名

取締役・監査役候補の指名における方針と手続き

取締役・監査役候補の指名にあたっては、法令上の適格性を満たしていることに加え、広い見識、高い倫理観と豊かな経験を有していることを考慮しております。

経営陣幹部である代表取締役および取締役を兼務する執行役員の選解任を行うにあたっての方針

当社では、役員の「指名」に関する前提として、「役員在任年齢上限規程」により、役員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。

その上で、CEOの選解任を含む役員の「指名」については、透明性・公正性を確保するために指名報酬委員会での審議を経ることを前提とし、具体的に次のように取り組んでおります。

CEOの選解任

CEOの選任および継続可否の判断は、指名報酬委員会における最重要事項に位置付け、重点的に取り組んでおります。

現任CEOの継続可否の判断

「役員在任年齢上限規程」における上限を前提としつつ、現任CEOの継続（委任契約期間満了後の重任）の可否については、指名報酬委員会において以下のように実施しております。

- CEO就任時、CEO本人より想定在任期間のコミットメント（必達目標）を提案し、その是非を審議。
- 翌年以降は、CEOよりコミットメントに対する進捗状況や今後の業績見通し等を説明し、CEO退席後、委員である社外取締役4名にてCEO継続の可否を審議。

翌年度のCEO継続の可否については、CEO本人が退席の上で審議を実施する等、実効性を高め形骸化することがないよう工夫しております。

CEOの後継者計画（サクセッションプラン）

指名報酬委員会において下記の内容を定期的に報告・共有した上で、社外取締役が候補者をモニタリングできる機会を積極的に設けております。

- 次期CEO候補者（緊急時、任期前交代時、任期上限時）のリストアップ
- CEOに求められる必要要件の明確化
- 各候補者の育成計画や今後経験させるべき分野への異動配置案

また、管理職からの選抜教育である「ビジネスリーダープログラム」、執行役員選任後の「ビジネス・エグゼクティブ・プログラム」等の教育機会を体系的に設定しており、十分な時間と資源をかけて次期CEO候補者群の形成につなげております。

社外役員の選任について

法令上の適格性を満たしていることに加え、広い見識、高い倫理観と豊かな経験を有していることを考慮しております。

社外取締役

客観的且つ専門的な視点から幅広い意見を取り入れ、バランスのある経営を行うため、異なる分野・業界から人材を選任いたします。また、社外取締役には業務執行の監督を行うことはもとより、経営の意思決定そのものに対する妥当性までを監督・助言いただきたいと考えているため、実業界で執行の経験を十分に積んだ方を中心に招聘いたします。

社外監査役

中立的且つ客観的な観点から監督を行うため、異なる分野・業界から人材を選任します。その上で、社外監査役には特に経営の意思決定のプロセスや内容が、法的・会計的な側面から適切かどうか監査をしていただきたいと考えており、各分野に関する豊富な知識、経験を有する方を招聘いたします。

独立性基準

当社は、社外取締役および社外監査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、以下のいずれにも該当しない社外役員を5名（社外取締役3名、社外監査役2名）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. 当社グループと取引のある金融機関の業務執行者
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、法律専門家等
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

なお、2.3.の「主要な取引先」とは「当社と当該取引先の連結ベースの年間取引額が、過去3年間において一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」を、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」を意味します。

取締役会実効性の分析・評価

当社では、社内外の取締役・監査役全員へのアンケート等の客観的・定量的な手法も取り入れつつ、取締役会の実効性に関する評価を実施しており、取締役会の構成や運営面にとどまらず、機関設計や指名・報酬などの幅広い観点から実効性が適切に確保されていることを確認しております。同時に、さらなる機能強化をめざし、評価の過程で浮き彫りとなった取締役会を巡る諸課題については、継続的に改善策を立案し実践を図っております。

この取り組みにより、初の女性の独立社外取締役の選任（2018年6月～）や、タイムリーで効果的な議題設定の改善などの具体的な効果が表れております。また、運営面での改善にとどまらず、機関設計や役員選解任基準、役員報酬体系等の当社のガバナンスのあるべき姿の多面的・抜本的な検討につなげております。

取締役会における審議の活性化

当社では、取締役会における審議の活性化のために、すべての社外取締役に対し事前説明を毎回個別に行っております。

また、議論の時間を十分に確保するために、取締役会の開催時間を毎回2時間30分に設定し、意思決定手続き上必要な決議や報告にとどまらず、当社グループの経営課題や中長期にめざす方向性、各主要事業の進捗状況等の幅広い議題について、自由闊達で建設的な意見交換を促しております。

取締役会の内部統制やリスク管理体制への対応

当社は、「内部統制システム構築の基本方針」や「リスクマネジメント基本方針」「リスクマネジメント基本規程」等を定め、内部統制やリスク管理に関する体制を整備しております。取締役会においては、「グループホットライン（内部通報制度）」や事件事故のレポートライン等の運用状況について定期的に報告を実施し、その運用状況について総合的な監督を実施しております。

業務執行機構

当社は、業務執行の迅速化を図るため執行役員制度を採用しています。グループの経営目標を達成する上で重要な部門の部門長を執行役員と位置付け、執行責任を明確にした上で大幅な権限委譲を行っています。

チーフオフィサー制度

中期経営計画を強力に推進し早期に収益力を向上させていくために、本年度からチーフオフィサー制度を導入しております。横串機能を強化するために統括業務を明確化しております。

チーフオフィサーは以下の通りです。

CEO　：　Chief Executive Officer
CDTO：　Chief Digital Transformation Officer
CSRO：　Chief Strategy and Restructuring Officer
CACO：　Chief Administration and Compliance Officer
CHO　：　Chief Human resource Officer
CIO　：　Chief Information Officer

チーフオフィサー会議

本会議は社長執行役員が主催し、原則として週1回開催し、取締役会付議事項に準ずるグループの業務執行に関する重要事項について適時・迅速に決議、審議を行っています。

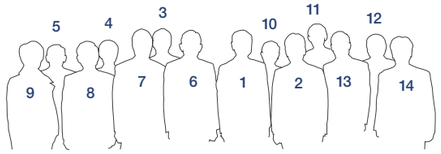
各推進会議

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、業務レベルの向上を追求しております。

- 「私たちの考え方」推進協議会
- 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

本社・本部のスタッフを対象に、一人ひとりが変化を意識し行動することで、新しい発想や価値の創出につなげるため、「カジュアルファッションデー」を設定しています。
チーフオフィサー会議でも同様にカジュアルファッションで、毎回様々な案件について活発な議論をしています。

ボードメンバー



取締役

代表取締役会長
1 赤松 憲　1952年9月5日生

1975年(株)三越(当時)入社。業務部長等を経た後、2008年の当社設立時に取締役常務執行役員に就任。総務・経理・管財・物流等の部門統括責任者である業務(管理)本部長として当社グループの基盤整備・拡充、コスト削減、ガバナンス体制の構築等を推進しました。その後、当社の持分法適用会社である新光三越百貨股份有限公司(台湾)の副董事長(2016年)を経て、2017年に当社および(株)三越伊勢丹の代表取締役会長に就任。その豊富な知見と卓越したリーダーシップにより当社の企業価値向上とさらなるガバナンスの強化に貢献するとともに、同じく2017年より日本百貨店協会会長として百貨店業界全体の発展のために尽力しております。

代表取締役社長執行役員(CEO) 兼 CDTO
2 杉江 俊彦　1961年2月15日生

1983年(株)伊勢丹(当時)入社。リビング・婦人雑貨部門、営業スタッフ等を経て、2009年に執行役員営業本部MD統括部食品統括部長に就任。その後、2012年には当社の取締役常務執行役員に就任し、経営戦略本部長として当社グループ戦略の策定を主導し、2017年に当社および(株)三越伊勢丹の代表取締役社長執行役員に就任。営業・スタッフ双方の部門での豊富な経験で培った、当社グループの事業全般に精通する能力・知見と卓越したリーダーシップにより、グループ全体のさらなる企業価値向上を推進しております。また、今年度より、CDTO(チーフ・デジタル・トランスフォーメーション・オフィサー)を兼任し、当社デジタル戦略を強力に進めております。

取締役
3 竹内 徹　1960年5月21日生

1983年(株)伊勢丹(当時)入社。以来、紳士服、婦人服等を中心に従事し、長らく営業部門を牽引してきました。2013年には(株)札幌丸井三越代表取締役社長執行役員、2016年には当社グループ人財本部長を歴任した後、2017年に当社取締役および(株)三越伊勢丹取締役専務執行役員百貨店事業本部長に就任。その幅広く豊富な経験により、当社グループの基幹事業である百貨店事業全般を主導し、グループ全体の企業価値向上に大きく貢献しています。

取締役常務執行役員 CSRO
(経営企画部・構造改革推進部・CRE戦略部管掌)
4 白井 俊徳　1959年1月28日生

1982年(株)伊勢丹(当時)入社。以来、長く経営企画部門に従事し、戦略の立案と実行の責任者として当社グループの成長戦略を推進してまいりました。2017年には当社取締役常務執行役員経営戦略本部長に就任し、グループ全体の経営計画の策定と舵取りを行い、2018年度からは当社取締役常務執行役員CSRO(チーフ・ストラテジー・アンド・リストラクチャリング・オフィサー)として経営企画や構造改革等の複数の部門を管掌し、当社グループのさらなる企業価値向上に貢献しています。

取締役常務執行役員 CACO
(総務部・財務経理部・人事部管掌)
5 武藤 隆明　1956年11月28日生

1979年(株)三越(当時)入社。以来、長く人事、総務部門に従事し、2016年には執行役員リスクマネジメント室長に就任。2017年からは常務執行役員として、当社グループの総合的なリスクマネジメントの推進に貢献してきました。2018年6月からは当社取締役常務執行役員CACO(チーフ・アドミニストレーション・アンド・コンプライアンス・オフィサー)として総務や財務経理、人事等の複数の部門を管掌し、当社グループのさらなる企業価値向上に貢献しています。

社外取締役
6 槍田 松瑩　独立役員　1943年2月12日生

1967年三井物産(株)入社。2002年には同社代表取締役社長に就任し、日本を代表する総合商社の経営者として社内コンプライアンス意識の徹底や制度改革、業績向上等の実績を上げました。現在は同社顧問を務めると同時に、東京電力ホールディングス(株)社外取締役等の社外役員を兼職。当社社外取締役には2013年に就任し、豊富な知識と経験に基づき、独立した立場から業務執行に対して有益な助言および適切な監督を行っております。

社外取締役
7 井田 義則　独立役員　1943年5月18日生

1966年いすゞ自動車(株)入社。2000年には同社代表取締役社長兼COOに就任し、同社において抜本的な構造改革の推進、海外事業強化等の経営再建を主導し、大幅な業績改善を実現させました。現在は同社特別相談役を務める一方、2013年に当社社外取締役に就任。以来、豊富な知識と経験に基づき、独立した立場から業務執行に対して有益な助言および適切な監督を行っております。

社外取締役
8 永易 克典　1947年4月6日生

1970年(株)三菱銀行(当時)入行。2008年(株)三菱東京UFJ銀行(当時)頭取。2010年(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役社長。現在は(株)三菱UFJ銀行特別顧問を務めると同時に、キリンホールディングス(株)社外取締役、新日鐵住金(株)社外監査役等の社外役員を兼職。当社社外取締役には2014年に就任し、その長年にわたる日本を代表する金融機関の経営者としての豊富な経験と財務に関する知見に基づき、業務執行に対して有益な助言および適切な監督を行っております。

社外取締役
9 久保山 路子　独立役員　1956年4月16日生

1980年花王石鹸(株)(現・花王(株))入社。主に商品開発やマーケティング等の部門に従事し、商品広報センター センター長などを務める(現在は同社生活者研究部コミュニケーションフェロー)。マーケティングに関する豊富な経験に基づき多摩大学大学院客員教授として教鞭を執ると同時に、(株)ジャックスの社外取締役を兼職。当社社外取締役には2018年6月より就任し、消費者をはじめとした多様な視点が求められる当社取締役会において、独立した立場から業務執行に対して有益な助言および適切な監督を行っております。
※久保山路子氏の戸籍上の氏名は岩崎路子であります。

監査役

常勤監査役
10 竹田 秀成　1954年7月5日生

1978年(株)三井銀行(当時)入行。同行での長年の経験後、2006年に(株)三越(当時)に入社。経営企画や営業政策の部門に従事した後、2010年(株)エムアイカード代表取締役社長、2013年当社取締役常務執行役員関連事業本部長を経て、2015年に当社常勤監査役に就任。財務および会計に関する豊富な知識や経営企画、関連事業等における幅広い経験を生かして監査を行うとともに、取締役会等において意思決定の妥当性・適正性を確保すべく適切な助言・提言を行っています。

常勤監査役
11 瀧野 良夫　1956年5月11日生

1981年(株)伊勢丹(当時)入社。以来、百貨店の営業政策や店舗運営に関する業務を中心に従事し、2011年(株)三越伊勢丹執行役員伊勢丹立川店長、2013年同社常務執行役員伊勢丹新宿本店長、2014年当社常務執行役員リスクマネジメント室長を経て、2016年に当社常勤監査役に就任。営業部門およびコンプライアンスやリスクマネジメントに係る管理部門等での豊富な経験を生かして監査を行うとともに、取締役会等において意思決定の妥当性・適正性を確保すべく適切な助言・提言を行っています。

社外監査役
12 宮田 孝一　1953年11月16日生

1976年(株)三井銀行(当時)入行。2011年(株)三井住友フィナンシャルグループ取締役社長。現在は同社取締役会長を務めると同時に、ソニー(株)社外取締役等の社外役員を兼職。当社社外監査役には2016年に就任し、その長年にわたる日本を代表する金融機関の経営者としての豊富な経験と財務に関する知見を生かして当社の監査に貢献しています。また、その幅広い見識により当社の取締役会において、意思決定の妥当性・適正性を確保すべく適切な助言・提言を行っています。

社外監査役
13 藤原 宏高　独立役員　1954年5月21日生

1985年飯島山田法律特許事務所入所。1995年ひかり総合法律事務所設立。2007年より慶應義塾大学法務研究科(法科大学院)非常勤講師。2015年には弁護士法人ひかり総合法律事務所を設立し、代表弁護士に就任。当社社外監査役には2016年に就任し、長年にわたる弁護士活動で培われた高い見識およびこれまでの他社での監査役の経験を当社の監査やコンプライアンス体制の構築・維持に発揮するとともに、独立した立場から、当社の取締役会において、意思決定の妥当性・適正性を確保すべく適切な助言・提言を行っています。

社外監査役
14 平田 竹男　独立役員　1960年1月16日生

1982年通商産業省(当時 現・経済産業省)入省。2002年に転職し、(財)日本サッカー協会専務理事に就任。現在は早稲田大学大学院スポーツ科学研究科教授としてスポーツビジネスの振興に大きく貢献すると同時に、楽天(株)の社外監査役を務め、2013年には内閣官房参与にも就任。当社社外監査役には2017年に就任し、その多岐に亘る豊富な知見を当社の監査に発揮し、当社グループのガバナンス機能の一層の強化に貢献するとともに、より多様な視点が求められる当社の取締役会において、独立した立場から適切な助言・提言を行っています。

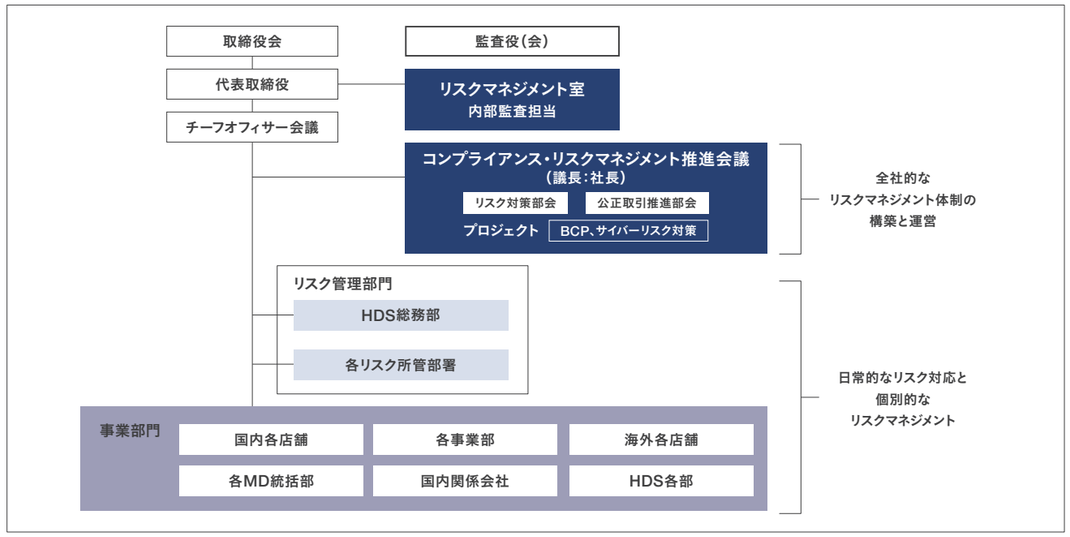
リスクマネジメント（2018年11月時点）

リスクマネジメントに関する考え方について

当社グループでは、グループ全社の総合的なリスクマネジメントの実現を目的として「リスクマネジメント基本規程」を定め、平時のリスク管理および緊急時の危機管理について諸施策を講じています。

また、当社グループを取り巻くリスクを可視化し、発生時の影響を最大限軽減するための対策を強化すべく、毎年「リスクマップ」を作成し、環境の変化に応じたターゲットリスクを決定・対策を講じることにより、リスクマネジメントを推進しています。

当社グループリスクマネジメント体制図



リスクマネジメント室の役割

経営直下の独立した部門としてグループ全体を取り巻くリスクを一元的に統括しマネジメントを推進しています。

平時のマネジメントとして、企業価値を損なうリスクや品質・安全・衛生・労働に対するリスクマネジメント、コンプライアンスの徹底、内部統制の質の向上、コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組みを行っております。

リスク発現（発生）時においては、迅速かつ機動的なリスク対応を行っております。

コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議の役割（2018年度から）

2017年度までの「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」の実効性をより高めるために、2018年度より「コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議」とし、リスク発生時の影響を最大限軽減することとリスク発生の予防のために、各リスクに関する実行計画や対応状況を監視し、グループ全社の統合的なリスクマネジメントの実現に向けた推進をしております。

推進会議は代表取締役社長が議長を務め、議長が指名した19名の合計20名で構成し、年に2回実施しています。また、推進会議にはオブザーバーとして監査役のほか関連部署が出席し、情報共有を行っております。

事業継続計画（BCP）

当社は大規模な自然災害（地震や水害）、パンデミックを想定した事業継続計画（BCP）を策定しております。さらに、計画の実効性を高めるための訓練を計画的に実施し、効果を検証、継続的なレベルアップの実現に努めております。

情報セキュリティ管理体制の整備と運用

グループ内で所有または管理する情報システムおよび関連する情報について、事故、犯罪、過失等のリスクから保護するため、「情報セキュリティ管理規程」で取り扱いや管理、遵守に向けた対策基準を定めています。コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議の下部組織である「サイバーリスク対策プロジェクト」はグループ全体のサイバーリスク対策を立案および推進する組織で、ガバナンス、従業員への教育訓練、日常の防御策、日常監視フローの見直しをポイントに活動しています。

コンプライアンス体制（2018年11月時点）

コンプライアンスに関する考え方について

- 当社グループは、グループで働く従業員が、法令をはじめ倫理や社会規範・ルール等を遵守していくために、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していくことが重要であると考えています。このために、役員および従業員の行動規範として「私たちの考え方」のもと、『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、業務遂行の適法性や妥当性を監査するために、独立した部門としてリスクマネジメント室に内部監査部門を設置し、体制を整備しております。
- 従業員には、お客さま・お取組先との関係性において順守すべき法令や従業員としての倫理行動基準を定めた『コンプライアンスガイドブック』を配布し、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。

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、プライバシーポリシーに基づき『個人情報取扱規程』を定め、お客さまの個人情報の適切な利用と厳重な保護・管理を行っております。

インサイダー取引防止体制の整備と運用

当社グループでは未公開の重要な内部情報の取り扱いについて『インサイダー取引防止規程』を定め、情報の厳重な管理と意識向上に向けた取り組みを行うことで証券市場やステークホルダーの皆さまから信頼される運用体制の整備と運用を行っています。

役員をはじめ特定部門に所属している従業員が株式等を売買する際には事前届出を義務付ける等、インサイダー取引の未然防止を図る体制を整備しております。

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・投資家さまのご信頼と共感を得られる企業をめざし『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。

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、公正且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に、不当な取引制限等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。

反社会的勢力への対応について

当社グループでは、『内部統制システム構築の基本方針』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。

事例　健全な企業体質

不当要求防止責任者講習の実施

三越伊勢丹グループは反社会的勢力による不当要求にも毅然と対応するべく、各店や関連会社の現場責任者に対し「不当要求防止責任者講習」の受講を推奨しています。警視庁や暴力団追放運動推進都民センター職員、委嘱講師による講義聴講のほか、研修ビデオにて学び、研修終了後には受講証を付与され、実践に役立てています。

研修受講者数

2015年	142名
2016年	98名
2017年	105名

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正行為や違法行為、ハラスメントが発生した場合、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。当社グループ内で働く全従業員と当社グループのお取組先を対象とした内部通報システム『グループホットライン』を設置し、社内の専門部署および社外（法律事務所等）にて通報を受け付ける体制を整備しています。

独占禁止法の不当な取引制限（カルテル・談合）防止に向けた取り組み

株式会社三越伊勢丹は2018年1月12日に、公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。これらの命令を受けて、同社では従業員教育を実施し、再発防止に向けた取り組みを行っております。

これを受けて、当社グループは改めて公正な取引を推進するにあたり、新たに同業他社・競争事業者との接触ルールを策定し、公正取引に関する指針に不当な取引制限の禁止を定めるなど、公正取引の強化徹底に努めております。

主要財務データ

（百万円）

	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	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
売上高	1,426,684	1,291,617	1,220,772	1,239,921	1,236,333	1,321,512	1,272,130	1,287,253	1,253,457	**1,268,865**
売上総利益	397,446	360,685	342,005	347,788	347,410	370,022	355,456	361,768	365,609	**367,282**
販売費及び一般管理費	377,863	356,508	331,012	323,954	320,771	335,376	322,372	328,660	341,673	**342,869**
営業利益	19,582	4,177	10,993	23,834	26,639	34,646	33,083	33,107	23,935	**24,413**
経常利益	35,052	19,730	27,093	38,452	34,217	38,440	34,563	36,704	27,418	**27,325**
親会社株主に帰属する当期純利益	4,683	▲ 63,521	2,640	58,891	25,292	21,166	29,886	26,506	14,976	**▲ 960**
総資産	1,351,633	1,238,006	1,237,775	1,227,947	1,223,677	1,284,658	1,291,560	1,293,043	1,312,074	**1,284,208**
自己資本	475,369	413,861	406,501	456,583	491,001	524,591	560,362	563,264	568,858	**576,396**
純資産	489,740	425,120	418,152	468,479	505,127	541,069	577,655	574,316	579,782	**588,091**
有利子負債	232,842	197,283	213,925	173,264	181,263	171,285	160,601	175,871	186,751	**139,972**
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,162	▲ 3,604	33,211	57,843	4,438	46,022	49,448	43,099	35,373	**72,972**
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 27,429	47,443	▲ 24,419	▲ 15,939	▲ 26,312	▲ 19,221	▲ 34,374	▲ 24,481	▲ 40,913	**▲ 26,981**
財務活動によるキャッシュ・フロー	7,116	▲ 41,688	11,241	▲ 44,940	2,339	▲ 16,151	▲ 17,372	▲ 3,711	2,413	**▲ 52,753**
設備投資	30,120	28,256	32,937	19,243	30,499	31,569	29,279	40,043	34,200	**38,446**
減価償却費	24,253	22,411	22,933	22,406	21,559	22,228	22,818	23,020	23,562	**25,272**
1株あたり当期純利益（円）	12.08	▲ 162.51	6.69	149.28	64.11	53.65	75.74	67.41	38.27	**▲ 2.47**
1株あたり純資産（円）	1,225.85	1,049.09	1,030.60	1,157.37	1,244.54	1,329.45	1,421.72	1,438.17	1,460.32	**1,478.74**
1株あたり配当金（円）	14.00	10.00	7.00	10.00	10.00	11.00	11.00	12.00	12.00	**12.00**
売上総利益率	27.86%	27.93%	28.02%	28.05%	28.10%	28.00%	27.94%	28.10%	29.17%	**28.95%**
売上高販管費比率	26.5%	27.6%	27.1%	26.1%	25.9%	25.4%	25.3%	25.5%	27.3%	**27.0%**
売上高営業利益率	1.4%	0.3%	0.9%	1.9%	2.2%	2.6%	2.6%	2.6%	1.9%	**1.9%**
自己資本当期純利益率（ROE）	1.0%	▲ 14.3%	0.6%	13.6%	5.3%	4.2%	5.5%	4.7%	2.6%	**▲ 0.2%**
総資産営業利益率（ROA）	1.4%	0.3%	0.9%	1.9%	2.2%	2.8%	2.6%	2.6%	1.8%	**1.9%**
投下資本利益率（ROIC）	–	–	0.9%	2.3%	2.5%	3.1%	3.0%	3.0%	2.2%	**2.3%**
自己資本比率	35.2%	33.4%	32.8%	37.2%	40.1%	40.8%	43.4%	43.6%	43.4%	**44.9%**
配当性向	115.9%	▲ 6.2%	104.6%	6.7%	15.6%	20.5%	14.5%	17.8%	31.4%	**–**

・「ー」としている箇所は、データがないため数値を記載しておりません。
・「%」の数値は、小数点第2位以下を切り捨てて記載しています。
・2018年3月期は、2018年5月9日決算開示のデータです。

連結貸借対照表(百万円)

資産の部	2017年3月31日	2018年3月31日
流動資産		
現金及び預金	61,722	**55,710**
受取手形及び売掛金	134,718	**134,082**
有価証券	953	**380**
商品	57,726	**50,164**
製品	489	**427**
仕掛品	418	**374**
原材料及び貯蔵品	993	**924**
繰延税金資産	14,209	**16,439**
その他	43,824	**26,853**
貸倒引当金	▲ 3,623	**▲ 3,194**
流動資産合計	311,433	**282,163**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	172,172	**174,148**
土地	526,996	**539,724**
建設仮勘定	7,410	**8,035**
その他(純額)	21,892	**22,715**
有形固定資産合計	728,471	**744,624**
無形固定資産		
ソフトウェア	24,761	**22,534**
のれん	11,118	**6,794**
その他	43,895	**30,035**
無形固定資産合計	79,775	**59,364**
投資その他の資産		
投資有価証券	116,061	**126,673**
長期貸付金	938	**332**
差入保証金	62,141	**59,288**
退職給付に係る資産	3,456	**3,476**
繰延税金資産	3,000	**1,866**
その他	7,273	**6,537**
貸倒引当金	▲ 528	**▲ 250**
投資その他の資産合計	192,343	**197,923**
固定資産合計	1,000,590	**1,001,912**
繰延資産		
社債発行費	51	**132**
繰延資産合計	51	**132**
資産合計	1,312,074	**1,284,208**

負債の部	2017年3月31日	2018年3月31日
流動負債		
支払手形及び買掛金	115,712	**113,119**
1年内償還予定の社債	–	**10,000**
短期借入金	60,451	**30,672**
コマーシャル・ペーパー	37,000	**–**
未払法人税等	6,271	**5,272**
商品券	83,434	**82,084**
繰延税金負債	94	**1**
賞与引当金	9,735	**12,466**
ポイント引当金	9,291	**9,686**
商品券回収損引当金	27,761	**29,258**
その他	93,648	**108,921**
流動負債合計	443,399	**401,483**
固定負債		
社債	20,000	**30,000**
長期借入金	69,300	**69,300**
繰延税金負債	138,426	**138,464**
退職給付に係る負債	40,693	**37,597**
関係会社事業損失引当金	111	**105**
持分法適用に伴う負債	4,539	**1,874**
その他	15,822	**17,292**
固定負債合計	288,892	**294,632**
負債合計	732,291	**696,116**
純資産の部		
株主資本		
資本金	50,328	**50,461**
資本剰余金	322,699	**322,807**
利益剰余金	195,184	**193,239**
自己株式	▲ 9,286	**▲ 9,294**
株主資本合計	558,925	**557,214**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,989	**10,094**
繰延ヘッジ損益	0	**39**
為替換算調整勘定	5,697	**9,858**
退職給付に係る調整累計額	▲ 1,754	**▲ 810**
その他の包括利益累計額合計	9,933	**19,182**
新株予約権	1,946	**2,028**
非支配株主持分	8,977	**9,666**
純資産合計	579,782	**588,091**
負債純資産合計	1,312,074	**1,284,208**

・「–」としている箇所は、データがないため数値を記載しておりません。
・2018年3月期は、2018年5月9日決算開示のデータです。

連結損益計算書(百万円)

	自 2016年4月1日 至 2017年3月31日	自 2017年4月1日 至 2018年3月31日
売上高	1,253,457	**1,268,865**
売上原価	887,848	**901,582**
売上総利益	365,609	**367,282**
販売費及び一般管理費	341,673	**342,869**
営業利益	23,935	**24,413**
営業外収益	15,615	**14,851**
営業外費用	12,131	**11,939**
経常利益	27,418	**27,325**
特別利益	1,228	**1,232**
特別損失	13,924	**26,124**
税金等調整前当期純利益	14,722	**2,433**
法人税、住民税及び事業税	6,396	**5,807**
法人税等調整額	▲ 6,460	**▲ 2,527**
法人税等合計	▲ 64	**3,279**
当期純利益又は当期純損失(▲)	14,787	**▲ 845**
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(▲)	▲ 188	**114**
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(▲)	14,976	**▲ 960**

連結キャッシュ・フロー計算書(百万円)

	自 2016年4月1日 至 2017年3月31日	自 2017年4月1日 至 2018年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,373	**72,972**
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 40,913	**▲ 26,981**
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,413	**▲ 52,753**
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲ 1,087	**432**
現金及び現金同等物の増減額(▲は減少)	▲ 4,214	**▲ 6,329**
現金及び現金同等物の期首残高	64,238	**60,024**
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)	–	**275**
現金及び現金同等物の期末残高	60,024	**53,969**

環　境

環境方針	有	https://www.imhds.co.jp/csr/2016/effort/environment/ev_line.html

気候変動

気候変動方針				有	「三越伊勢丹グループ環境方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#992			
		バウンダリ※1	単位	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
GHG排出量	GHG Scope 1	グループ	t-CO_2	43,219	39,899	38,095	42,905	38,972
	GHG Scope 2			156,446	149,421	144,064	139,479	129,427
	小計（Scope 1・2）			199,665	189,320	182,159	182,385	168,399
	GHG Scope 3（15カテゴリ）※2			—	—	—	—	4,166,492
	計（Scope 1・2・3）			—	—	—	—	4,334,891
CO_2排出量	CO_2直接排出量	グループ	t-CO_2	43,219	39,899	38,095	38,061	35,868
	CO_2間接排出量			156,446	149,421	144,064	139,479	129,427
	計			199,665	189,320	182,159	177,541	165,295
CO_2排出量原単位（営業時間×延床面積当たり）		グループ	—	—	37.6	37.6	37.4	36.0
フロン類排出量※3	HFC	グループ	t-CO_2	—	—	—	2,600	1,949
	HCFC			—	—	—	1,185	353
	CFC			—	—	—	1,059	802
	計			—	—	—	4,844	3,104
エネルギー使用量	電力使用量	グループ	GJ	3,997,147	3,817,663	3,680,789	3,563,663	3,306,816
			千kWh	409,544	391,154	377,130	365,129	338,813
	ガス使用量		GJ	539,672	510,798	512,115	512,037	489,151
	地域冷暖房			103,413	96,174	105,017	110,985	102,179
	軽油・A重油・灯油使用量			19,181	20,549	18,773	18,312	11,940
	蒸気			4,315	3,442	2,971	3,642	4,535
	温水・冷水使用量			148,106	121,938	82,911	76,304	73,804
	再生可能エネルギー使用量			583	747	655	632	583
	計			4,812,416	4,571,309	4,403,231	4,285,576	3,989,008
エネルギー原単位（営業時間×延床面積当たり）		グループ	—	—	908.7	908.7	903.0	869.6
購入、または生成した総再生可能エネルギー		グループ	千kWh	60	77	67	65	60
ISO 14001 取得数		グループ	件	0	0	0	0	0

※1　バウンダリ：環境に係るバウンダリ（グループ）は、（株）三越伊勢丹ホールディングス、（株）三越伊勢丹、国内グループ百貨店および国内関係会社（一部）です。
※2　Scope3：サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量「スコープ3」の算定を行いました。Scope3のバウンダリはカテゴリ毎に異なります。排出量は現在第三者機関検証中です。
※3　フロン類排出量：フロン排出抑制法で報告している、店内で使用している冷凍・冷蔵庫のフロン漏えい量です。

・「ー」としている箇所は、データがないため数値を記載しておりません。
・「%」の数値は、小数点第2位以下を切り捨てて記載しています。
・バウンダリの「三越伊勢丹」は（株）三越伊勢丹（首都圏の百貨店事業会社）を指しています。

資源と廃棄物

原材料方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012
廃棄物方針	有	「三越伊勢丹グループ環境方針」及び「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#992 https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012
化学物質方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012
生物多様性方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012

	バウンダリ※1	単位	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
原材料使用量（容器包装使用量）	グループ	t	4,662	4,859	4,950	4,794	4,679
廃棄物排出量	グループ	t	32,571	31,972	30,412	29,359	27,886
廃棄物回収量	グループ	t	22,849	22,805	21,930	21,524	20,410
リサイクル率	グループ	%	70.2	71.3	72.1	73.3	73.2
最終処分量	グループ	t	9,721	9,167	8,482	7,835	7,476
最終処分量原単位（売上高当たり）	グループ	t	8.1	8.0	7.3	6.9	6.6
食品リサイクル率	グループ	%	68.3	71.9	72.5	77.6	75.9
NOx 排出量	三越伊勢丹	t	145	141	140	70	66
PM 排出量	三越伊勢丹	t	18	18	18	1	1

水

水方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012

	バウンダリ※1	単位	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
水資源使用量	グループ	千㎥	3,321	3,114	2,970	2,958	2,849
再生水使用量	グループ	千㎥	932	853	851	850	824
排水量	グループ	千㎥	2,905	2,737	2,646	2,588	2,536

コンプライアンス

	バウンダリ※1	単位	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
環境違反罰金回数	グループ	回	0	0	0	0	0
環境違反罰金額	グループ	円	0	0	0	0	0

社　会

方針

人権方針	有	「三越伊勢丹グループ人権方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1063
児童労働防止方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012
強制労働防止方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012
非差別方針	有	「三越伊勢丹グループ人権方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1063
結社の自由の方針	有	社内規程「労働協約」に含む
団体交渉権の方針	有	
労働安全衛生方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012

お取組先

	バウンダリ	単位	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
お取組先への経営方針説明会	三越伊勢丹	回	1	1	1	1	1

情報セキュリティ

	バウンダリ	単位	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
ISO 27001取得数	グループ	件	2	2	2	2	2
ISO 20000取得数	グループ	件	1	1	1	1	1
JISQ15001（プライバシーマーク）取得数	グループ	社	3	5	5	5	5
情報セキュリティ違反件数	グループ	件	0	0	0	0	0
情報セキュリティ違反罰金額	グループ	円	0	0	0	0	0

・「ー」としている箇所は、データがないため数値を記載しておりません。
・「%」の数値は、小数点第2位以下を切り捨てて記載しています。
・ 社会・ガバナンスに係るバウンダリの「三越伊勢丹」は（株）三越伊勢丹（首都圏の百貨店事業会社）を指しています。
・ 社会・ガバナンスに係るバウンダリの「グループ」は（株）三越伊勢丹ホールディングス、（株）三越伊勢丹、国内グループ百貨店および国内関連会社（一部）です。
・ 社会・ガバナンスに係るバウンダリの「海外」は海外を拠点にする関係会社（一部）です。

従業員

		バウンダリ	単位	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
従業員数※1（社員・地域限定社員）	女性	三越伊勢丹	人	4,727	4,901	5,167	5,254	5,181
	男性			2,978	2,939	2,890	2,826	2,617
	計			7,705	7,840	8,057	8,080	7,798
平均臨時雇用者数※1（パートタイム雇用者数）	女性	三越伊勢丹	人	3,172	3,199	3,069	2,671	2,554
	男性			189	190	180	139	126
	計			3,361	3,389	3,249	2,810	2,680
平均勤続年数※1（社員）	女性	三越伊勢丹	年	20.4	18.5	22.0	20.6	20.7
	男性			25.3	24.2	25.2	21.4	21.3
	計			22.5	21.0	23.5	21.0	20.9
平均年齢※1（社員）	女性	三越伊勢丹	歳	42.1	40.6	43.2	42.3	42.6
	男性			48.9	47.6	48.2	44.3	44.2
	計			45.0	43.6	45.6	43.3	43.3
障がい者雇用率※2		グループ	%	2.10	2.21	2.16	2.30	2.41
女性役員数		グループ	人	1	2	3	4	3
女性管理職数		三越伊勢丹	人	547	554	573	587	576
女性管理職比率		三越伊勢丹	%	19.7	20.3	21.5	22.6	23.9
育児休職取得者数（社員・地域限定社員）	女性	三越伊勢丹	人	155	137	163	124	134
	男性			13	18	25	4	4
	計			168	155	188	128	138
妊娠・育児のための短時間勤務者数（社員・地域限定社員）	女性	三越伊勢丹	人	450	442	457	462	451
	男性			0	0	0	0	0
	計			450	442	457	462	451
育児休職からの復職者数（社員・地域限定社員）		三越伊勢丹	人	95	86	86	91	97
組合加入従業員比率（社員・地域限定社員）		三越伊勢丹	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
OHSAS 18001 認証取得数（労働安全衛生マネジメントシステム）		三越伊勢丹	件	0	0	0	0	0
新卒採用人数（社員・地域限定社員）	女性	三越伊勢丹	人	226	318	262	191	151
	男性			63	76	67	56	32
	計			289	394	329	247	183
女性新卒採用比率		三越伊勢丹	%	78.2	80.7	79.6	77.3	82.5
労働災害件数		三越伊勢丹	件	156	163	153	152	139
年間総実労働時間		三越伊勢丹	時間	—	—	—	1,954	1,944
有給取得率		三越伊勢丹	%	—	—	—	68.5	74.9
研修時間※3のべ研修人数（社員・地域限定社員・パートタイム・取組先従業員）		三越伊勢丹	時間	—	—	—	—	5,770
			人	—	—	—	—	24,377
海外事業所の幹部（役員等）に占める現地社員の割合		グループ	%	44.3	42.5	29.6	31.2	33.8

※1 各年4月1日現在
※2 各年6月1日現在
※3 基礎（入社3年目までの従業員向け研修、取組先従業員の入店研修など）、職務別、領域別、資格取得教育の実施時間を指す。1日あたりに換算すると15.8時間。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

			バウンダリ	単位	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	2018年6月末時点
取締役数	社内	女性	HDS	人	0	0	0	0	0	0
		男性			6	6	5	5	5	5
		計			6	6	5	5	5	5
	独立社外	女性			0	0	0	0	0	1
		男性			2	2	2	2	2	2
		計			2	2	2	2	2	3
	社外(独立以外)	女性			0	0	0	0	0	0
		男性			1	1	1	1	1	1
		計			1	1	1	1	1	1
	総計				9	9	8	8	8	9
執行役員兼務取締役数			HDS	人	6	6	5	5	3※1	3※1
執行役員兼務取締役比率			HDS	%	66.6	66.6	62.5	62.5	37.5	33.3
社外取締役の独立比率			HDS	%	66.6	66.6	66.6	66.6	66.6	75.0
女性取締役比率			HDS	%	0	0	0	0	0	11.1
取締役の平均年齢(社外含む)			HDS	歳	63.5	63.4	64.7	65.3	65.3	65.1
取締役の平均年齢(社内のみ)			HDS	歳	59.6	59.8	60.6	61.0	60.4	60.4
指名報酬委員会委員数	社内	女性	HDS	人	0	0	0	0	0	0
		男性			2	2	2	2	2	1
		計			2	2	2	2	2	1
	独立社外	女性			0	0	0	0	0	1
		男性			2	2	2	2	2	2
		計			2	2	2	2	2	3
	社外(独立以外)	女性			0	0	0	0	0	0
		男性			1	1	1	1	1	1
		計			1	1	1	1	1	1
	総計				5	5	5	5	5	5
指名報酬委員会開催回数			HDS	回	12	12	10	11	12	3
指名報酬委員会出席率			HDS	%	94.9	96.6	100.0	100.0	96.6	100.0

※1　(株)三越伊勢丹ホールディングスにおいて執行役員身分を持たない業務執行取締役2名を除く

コーポレート・ガバナンス

			バウンダリ	単位	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
取締役会開催回数			HDS	回	14	14	15	17	15
取締役会出席率			HDS	%	94.4	97.6	99.1	97.7	95.0
独立取締役出席率			HDS	%	92.0	96.4	96.6	100.0	100.0
取締役会出席率75%以下取締役数			HDS	人	0	0	0	0	0
監査役数	社内	女性	HDS	人	0	0	0	0	0
		男性			2	2	2	2	2
		計			2	2	2	2	2
	独立社外	女性			0	0	0	0	0
		男性			1	1	1	1	2
		計			1	1	1	1	2
	社外(独立以外)	女性			0	0	0	0	0
		男性			1	1	1	1	1
		計			1	1	1	1	1
	総計				4	4	4	4	5
社外監査役の独立比率			HDS	%	50.0	50.0	50.0	50.0	66.6
女性監査役比率			HDS	%	0	0	0	0	0
監査役会開催回数			HDS	回	14	13	14	14	15
監査役会出席率			HDS	%	98.2	100.0	100.0	100.0	96.9
独立監査役出席率			HDS	%	92.8	100.0	100.0	100.0	91.6
監査役会出席率75%以下監査役数			HDS	人	0	0	0	0	0

・「ー」としている箇所は、データがないため数値を記載しておりません。
・「%」の数値は、小数点第2位以下を切り捨てて記載しています。
・バウンダリの「HDS」は、(株)三越伊勢丹ホールディングス単体を指しています。

ガバナンス

報酬

		バウンダリ	単位	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
取締役報酬（社外取締役を除く）	基本報酬※1	HDS	百万円	152	153	144	153	159
	ストックオプション			63	75	48	72	75
	業績連動賞与			94	68	58	0	0
	計			310	297	251	226	234
監査役報酬（社外監査役を除く）	基本報酬※1	HDS	百万円	44	44	44	44	44
	ストックオプション			—	—	—	—	—
	業績連動賞与			—	—	—	—	—
	計			44	44	44	44	44
社外役員報酬	基本報酬※1	HDS	百万円	50	51	51	51	58
	ストックオプション			—	—	—	—	—
	業績連動賞与			—	—	—	—	—
	計			50	51	51	51	58

株主権

買収防衛策	なし

会計監査

	バウンダリ	単位	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
会計監査人への報酬	HDS	百万円	275	262	269	253	260

※1　子会社を除く

・「ー」としている箇所は、データがないため数値を記載しておりません。
・「%」の数値は、小数点第2位以下を切り捨てて記載しています。

コンプライアンス

倫理規範	有	三越伊勢丹グループ倫理行動基準 https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#925
腐敗防止方針	有	反贈賄ポリシー https://www.imhds.co.jp/ir/governance/compliance.html
贈収賄方針	有	反贈賄ポリシー及び社内規程「贈賄防止規程」に記載有り https://www.imhds.co.jp/ir/governance/compliance.html
公益通報者保護方針	有	グループホットライン規程 https://www.imhds.co.jp/ir/governance/compliance.html

	バウンダリ	単位	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
腐敗防止違反件数	グループ	件	0	0	0	0	0
腐敗防止違反罰金額	グループ	円	0	0	0	0	0
法令違反件数	グループ	件	0	0	0	0	1
法令違反罰金額	グループ	万円	0	0	0	0	819

コーポレート・ガバナンス

	バウンダリ	単位	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
企業理念推進委員会委員数	グループ	人	261	246	235	249	255
企業理念推進委員会開催回数	グループ	回	2	2	1	1	1
リスクマネジメント委員会委員数	グループ	人	17	20	22	24	19
リスクマネジメント委員会開催回数	グループ	回	2	2	2	2	2
環境委員会委員数	グループ	人	62	59	61	63	62
環境委員会開催回数	グループ	回	2	2	2	2	2

その他

その他データ

	バウンダリ	単位	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
総店舗数	国内百貨店	店	26	26	27	25	24
入店客数	三越伊勢丹	千人	109,339	109,977	109,095	103,409	94,000
自社カード口座数	グループ	万口座	280.0	277.9	272.4	269.4	268.5
自社カード取扱高	グループ	百万円	963,436	1,000,486	1,042,684	1,077,390	1,093,369
自社カード稼働率	グループ	%	81.6	82.3	82.6	82.7	82.5
免税売上高※2	グループ	百万円	15,302	31,859	60,266	52,272	67,511

※2　免税手続きを行った売上の合計

長期で見る挑戦の軌跡

私たちは、創業以来、時代が大きく変化する中、幾度の困難に対し自ら変革し
ビジネスモデルを創出しながら乗り越えてきました。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、人と時代をつなぎ新たな提案をし続ける、それが私たち三越伊勢丹グループのDNAです。

三越伊勢丹の挑戦

越 =三越の歴史　伊 =伊勢丹の歴史

江戸時代 三越（越後屋）創業期

当時の小売業としては、
様々な革新的な独自サービスを始め、
多くのお客さまの支持を得ました

駿河町越後屋呉服店大浮世繪
奥村政信・画

1673 越後屋 創業 店前現銀掛け値なし

越

● 世界初の現金取引、
掛け値なしの正札販売開始

当時は見本を持って大名、武士、
商家を中心とした得意先に出向き、
支払いは掛け売りが一般的であった中、
画期的な店頭での現金売りを開始。
正札販売を行うことで資金の回転を早めると同時に
幅広い層の信頼を得て、顧客層が拡大しました。

「現銀無掛値」と書かれた
越後屋大店両面看板

小裂何程にても売ります

● 反物の切り売りのサービス商法を開始

当時の呉服屋では反物単位での販売しか
行われなかったが、小裂の切り売りを
することで武士、商家など特権階級
だけでなく、一般庶民も購入しやすくなり、
支持を得て大好評を博しました。

明治維新以降

明治維新により大きく社会が変化、武家社会が崩壊し顧客基盤が失われる中、生き残りのために自ら変革し、新たなビジネスモデルを創出

1886 伊勢屋丹治呉服店 創業

伊

● 独自性の高い着物や帯の提案

後発の呉服店として、立地等条件が恵まれて
いない中でお客さまのご支持を得るため、
女性の象徴として帯や模様に着目し、
「御守殿模様」など独自性の高い商品を
提案することで、ファッション感度の高い方を中心に好評を得ました。

伊勢屋丹治呉服店

1888 三越洋服店 開店

越

● 洋装化への挑戦

洋装化の兆しが見え始めた1886年にいち早く
時代に先駆けて、洋服部の新設を決定。
裁縫士を欧州から招聘し1888年洋服店を
開設。その後一旦終了し、洋服需要の
高まりから、1906年洋服部を再開、
最新の英国調紳士服の誂えを開始しました。

三越洋服店　外観

1895 商品陳列販売の開始

越

● ガラスショーケースの導入を開始

これまでの呉服店では、顧客の求めに応じて
商品を見せる座売りが習慣でしたが、
非効率であったため、ガラスケースによる
陳列販売を開始し、来店客は商品を自由に
見て選べるようになりました。

陳列場（本店2階）

1899 外売係通信部を新設

越

● 地方出張販売強化と
通信販売を開始し商圏を拡大

通信・交通のインフラが整ったことで、地方への
外販を本格化、PR誌を発行し、情報発信
すると同時に郵便を活用した受発注を開始。
日本全国の顧客の利便性が高まりました。

通信販売

近代百貨店の礎

三越は、呉服店から近代小売業への
経営改革の結実として、日本初の百貨店となりました。
伊勢丹は、震災後に市場の変化を見越し、
新宿に近代的な百貨店を開業

1904 デパートメントストア宣言

越

● 日本初の百貨店誕生

明治維新以降洋装化が進む中、
危機感を感じた経営陣は旧来の呉服店から
近代小売業に転換するべく、
経営改革を断行、百貨店へ業態転換する
宣言を行いました。以降、洋服から、化粧品、
雑貨、舶来品等々の取り扱い商品を
拡大していきました。1905年に
全国の新聞でこれを発表しました。

デパートメントストア
となる全国紙への発表広告

1907 外国人向け売場開設

越

いち早く、日本の絹製品、着物や服地、
美術工芸品などの商材を集積した
外国人向けの売場を設置。
英語のカタログも準備して販売を開始しました。

外国人向け商品案内
カタログ

1907 新美術部の設置

越

文化芸術に関心が高いお客さまへ向け、
日本で初めて新美術部を設置し、
大家の日本画、洋画、工芸品の作品を集めて
特別陳列販売を開始。以降、作家の方々が
作品を発表する機会を設けると同時に、優れた
文化・芸術をお客さまに発信し続けています。

新美術部設置（宣言）

1914 三越本店新館完成

越

● 近代百貨店の完成

土蔵造りの店舗から木造洋風仮店舗、
そして鉄筋5階建ルネッサンス式の本格的な
近代百貨店を建築しました。
日本初のエスカレーターやエレベーター、
食堂や休憩室ほか、日本の百貨店で
初めて食料品部、鰹部、茶部を設置するなど、
近代百貨店としての形態を完成しました。

本店新館完成写真

エスカレーター

1923 関東大震災

伊勢屋丹治呉服店、三越呉服店本店ともに被害は
甚大であったが、信用を重視し取組先の売掛を金策の上返却、
顧客への貸し売りには減額で対応するなど市民の
復興に尽力。三越では、新宿や銀座などにマーケットを
相次いで開設、生活必需品を取り揃えて被災後の
市民生活の安定に奉仕しました。

1927 三越ホール（現三越劇場）の開設

越

本店本館の6階と7階を貫通した
三越ホールを開設。当時の劇場不足と
日本文化発展の一助となるため、
各種の演劇や伝統芸能などの公演を開催、
百貨店の中にある唯一の劇場となりました。

三越ホール

1933 新宿に伊勢丹本店を移設

伊

震災後、神田の周辺環境が一変する中、
今後商圏の拡大が有望視された新宿に
本店を移設。その後の飛躍の礎となりました。

新宿店開店時の全景

戦後の高度成長期

大衆消費社会が到来、豊かな生活を求めるための消費が拡大する中、
マーケットの変化を先取りし、様々な取り組みを実施

1956 ティーンエイジャーショップ

伊

高度成長とともにファッションへの意識が
高まる中、新たなカテゴリとして
10代の女の子向けのファッションを
集積して販売をスタート。
代表的な売場の一つとして定着。

ティーンエイジャー
ショップ

1960 業界初の パーキングビル誕生（日本初）

伊

来るモータリゼーションをいち早く予測し、
車で来店していただきやすくするため、
業界で初めてパーキングビルを建築しました。

業界初の
パーキングビル完成

1960 銀行提携クレジットカード（日本初）

越

消費者信用時代が到来する中、
銀行の信用保証に基づく
クレジットカードによる売掛販売を開始。

わが国初の銀行提携
クレジットカード

1963 女性既製服サイズ 体系統一（日本初）

伊

オートクチュールから既製服への広がりの
中で、他百貨店と共同で日本人の体型に
フィットしたサイズの多角化を行い、その後、
それが「百貨店統一サイズ」となっていきました。

女性既製服サイズ
体系統一

成熟期

生活が豊かになり、様々な業態が出現、価値観や
消費形態が多様化する中、様々な独自性の高い仕掛けを展開

1993 伊勢丹の独自商品 オンリー・アイ誕生

伊

お客さまの声から生まれた独自商品
「オンリー・アイ」が誕生しました。
統合後の2011年からは、
「オンリー・エムアイ」として、
三越伊勢丹の独自性の柱となっています。

オンリー・アイ

1994 解放区スタート

伊

本店1階に新鋭デザイナーを
インキュベートして世に送り出す新たな
試みとして情報発信スペース
「解放区」をスタート。
ファッション業界に大きな
インパクトを与えました。

解放区

2003 伊勢丹新宿本店メンズ館 リモデルオープン

伊

男性がファッションに興味を持ち始めた
1968年、アジア初の「男の新館」をオープン。
2003年、35年ぶりに「メンズ館」として
代理購買ではなく、自ら購買しコーディネート
する男性向けに全館リモデルを行いました。

メンズ館正面玄関

2008 経営統合、 三越伊勢丹ホールディングス設立

人口減や他業態との競争激化など
市場環境が厳しくなる中、経営資源を
最大限に活用し両社の強みを
生かすために、経営統合を実施。

経営統合
（2007年記者会見）

2012 伊勢丹の強みを切り出した 小型店を順次出店

伊

化粧品ブランドを編集した小型店
「イセタン ミラー メイク&コスメティクス」を
駅ビル等に出店。セルフでも購入ができ、
カウンセリングも受けられる点が
好評を得ています。また、羽田空港の
ターミナル内に紳士や婦人と飲食を
編集した「イセタン 羽田 ストア」を開業。
紳士2店舗・婦人1店舗出店、
2016年には中部国際空港にも出店。

イセタン ミラー
メイク&コスメティクス
（1号店）

会社概要

社名	株式会社三越伊勢丹ホールディングス	**会社設立**	2008年4月1日
英文社名	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	**本社**	〒160-0022 東京都新宿区新宿五丁目16番10号
事業内容	1. 百貨店等の事業を行う子会社およびグループ会社の経営計画・管理ならびにそれらに附帯または関連する事業 2. 百貨店業等の事業	**資本金**	505億3百万円
代表者	代表取締役会長　赤松　憲 （兼 株式会社三越伊勢丹 代表取締役会長） 代表取締役社長執行役員（CEO）兼 CDTO　杉江　俊彦 （兼 株式会社三越伊勢丹 代表取締役社長執行役員）	**決算期**	3月31日

グループ会社一覧

百貨店事業

国内

（株）三越伊勢丹ホールディングス
（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※

海外

伊勢丹（中国）投資有限公司
天津伊勢丹有限公司
天津濱海新区伊勢丹百貨有限公司
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（タイランド）CO., LTD.
イセタン オブ ジャパンSDN.BHD.
アイシージェイ デパートメントストア（マレーシア）SDN.BHD.
米国三越INC.
イタリア三越S.p.A
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

クレジット・金融・友の会業

（株）エムアイカード
（株）エムアイ友の会

小売・専門店・通信販売業

（株）エムアイフードスタイル※
（株）三越伊勢丹通信販売
（株）JP三越マーチャンダイジング※
（株）Japan Duty Free Fa-So-La 三越伊勢丹※

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）レオテックス
（株）センチュリートレーディングカンパニー
三越伊勢丹イタリアS.r.l.

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）三越伊勢丹ソレイユ

不動産管理業

（株）三越伊勢丹プロパティ・デザイン
（株）三越伊勢丹不動産
（株）伊勢丹会館
（株）アイム環境ビル管理※
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・メディア事業

（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）三越伊勢丹旅行
（株）ニッコウトラベル
ライム・ツリー・クルーゼズ

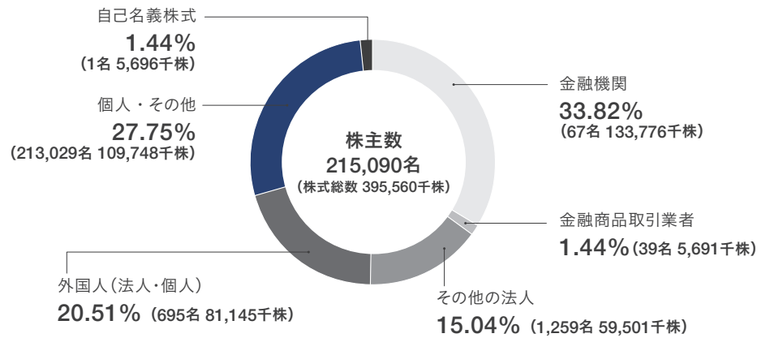
美容業

SWPホールディングス（株）
（株）ソシエ・ワールド
台湾施舒雅美容世界股份有限公司

株式の状況

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	395,560,154株
株主数	215,090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）	35,277,400	9.04
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	21,912,200	5.62
公益財団法人三越厚生事業団	13,667,832	3.50
三越伊勢丹グループ取引先持株会	7,731,078	1.98
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	7,178,500	1.84
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	7,068,400	1.81
清水建設株式会社	6,200,000	1.59
明治安田生命保険相互会社	5,697,279	1.46
株式会社三菱UFJ銀行	5,342,995	1.37
JP MORGAN CHASE BANK 385151	5,271,447	1.35

※持株比率は自己株式（5,696,276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 総務部 広報・株式ディビジョン　https://www.imhds.co.jp/inquiry/