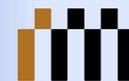


三越伊勢丹グループ 第2四半期決算説明会



三越伊勢丹ホールディングス

2019年11月7日



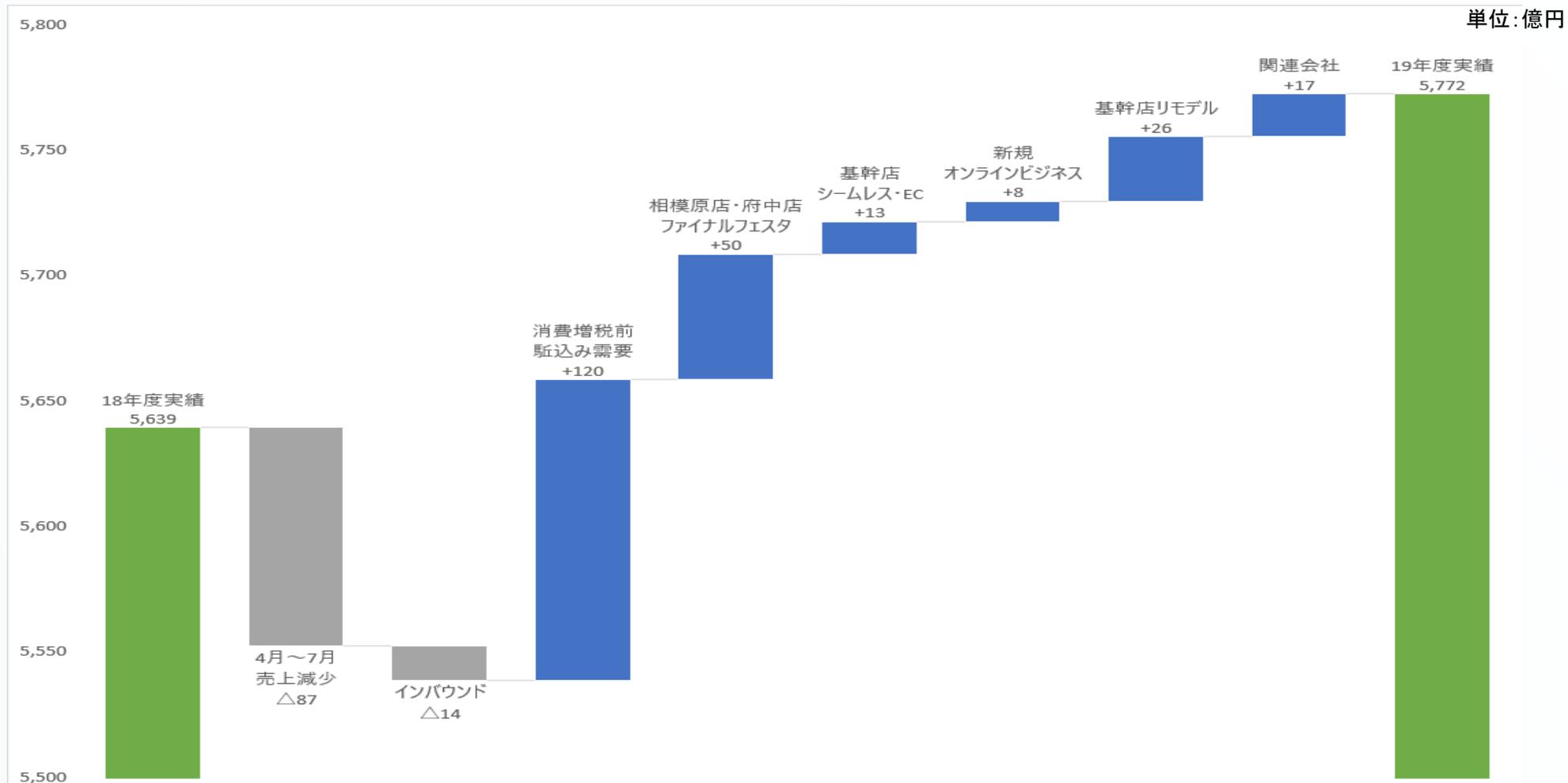
- I 2019年度 第2四半期実績
- II 2019年度 通期計画
- III 3ヶ年計画の進捗及び今後の取組み



(億円)	2019年度 上期	前年比	前年差
売上高	5,772	102.4%	+132
売上総利益	1,679	101.5%	+24
販売管理費	1,540	99.6%	▲6
営業利益	138	128.3%	+30
経常利益	150	122.6%	+27
当期純利益	75	193.3%	+36



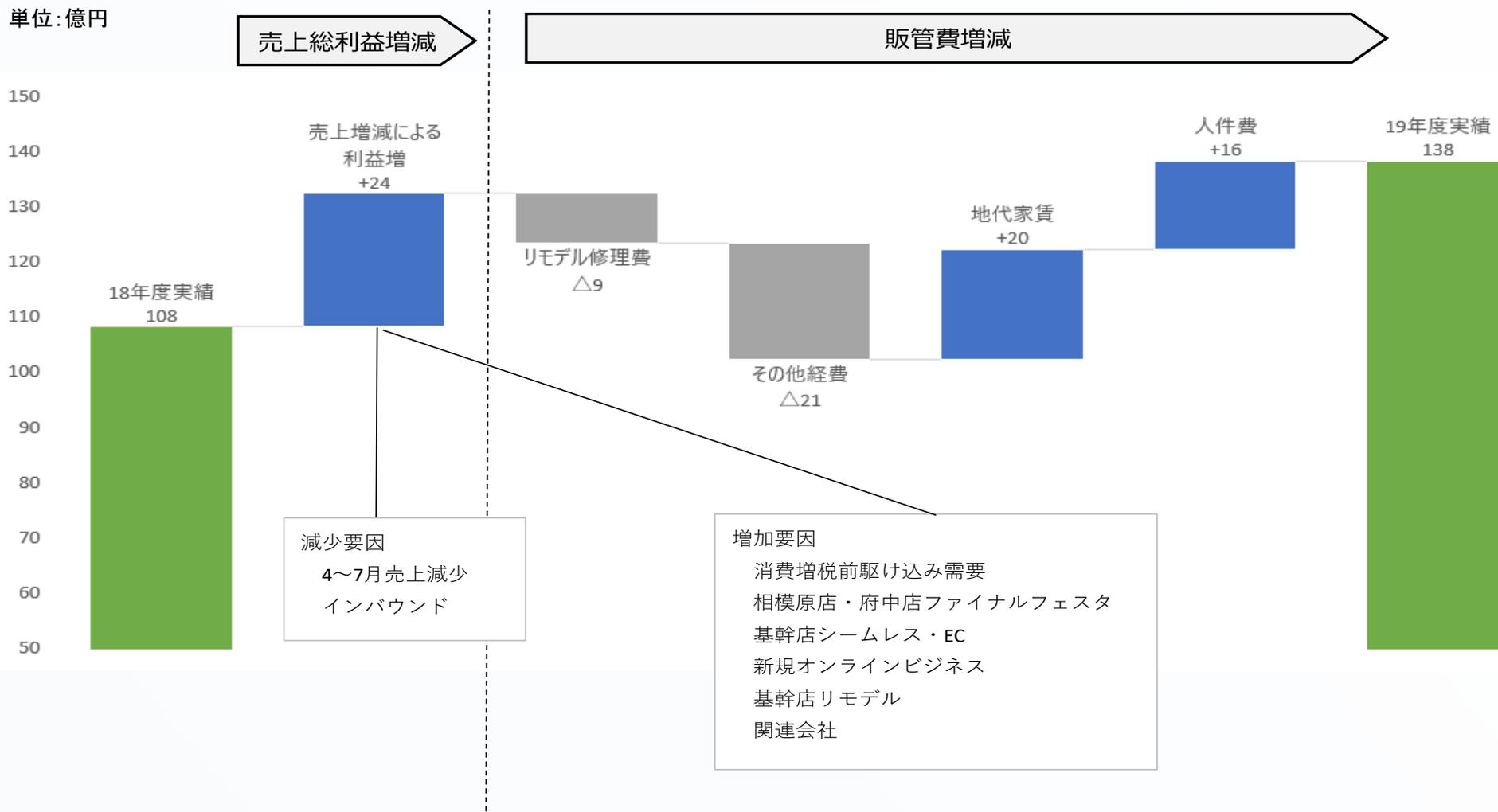
売上前年差



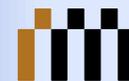


営業利益前年差

単位: 億円



三越伊勢丹(単体)業績



(億円)	2019年度 上期	前年比	前年差
売上高	3,090	103.4%	+102
売上総利益	871	102.1%	+18
販売管理費	857	103.3%	+27
営業利益	80	87.9%	▲11
経常利益	107	91.5%	▲9
当期純利益	52	88.7%	▲6



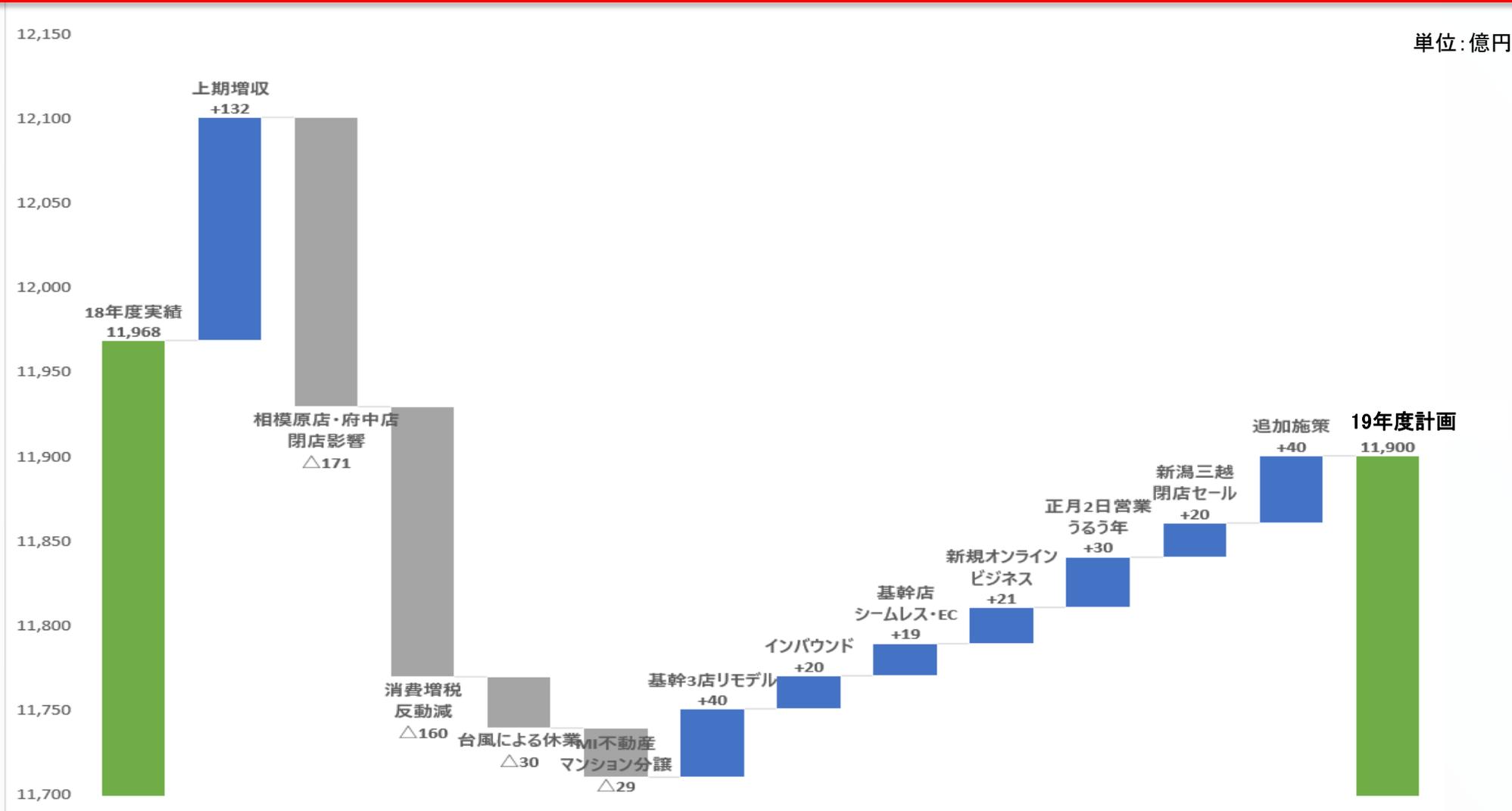
- I 2019年度 第2四半期実績
- II 2019年度 通期計画
- III 3ヶ年計画進捗及び今後の取組み



(億円)	2019年度	対前年 増減率	対前年 増減額
売上高	11,900	99.4%	▲68
売上総利益	3,480	99.9%	▲2
販売管理費	3,180	99.7%	▲10
営業利益	300	102.6%	+7
経常利益	300	93.8%	▲19
当期純利益	140	103.9%	+5



売上前年差



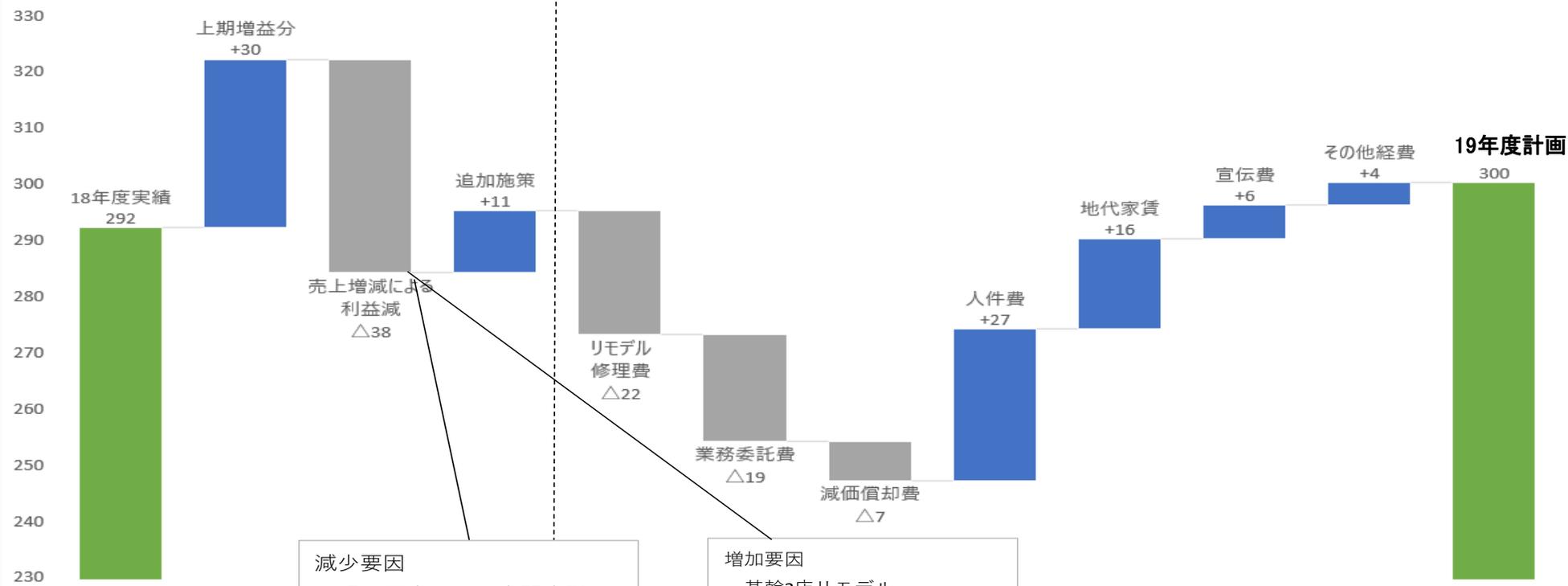


営業利益前年差

単位: 億円

売上総利益増減

販管費増減



減少要因

- 相模原店・府中店閉店影響
- 消費増税反動減
- 台風による休業
- MI不動産マンション分譲

増加要因

- 基幹3店リモデルインバウンド
- 基幹店シームレス・EC
- 正月2日営業・うるう年
- 新規オンラインビジネス
- 新潟三越閉店セール

三越伊勢丹(単体)計画



(億円)	2019年度	対前年 増減率	対前年 増減額
売上高	6,341	100.0%	▲1
売上総利益	1,821	100.5%	+8
販売管理費	1,740	99.0%	▲18
営業利益	190	103.7%	+6
経常利益	200	95.3%	▲9
当期純利益	80	35.8%	▲143



- I 2019年度 第2四半期実績
- II 2019年度 通期計画
- III 3ヶ年計画進捗及び今後の取組み

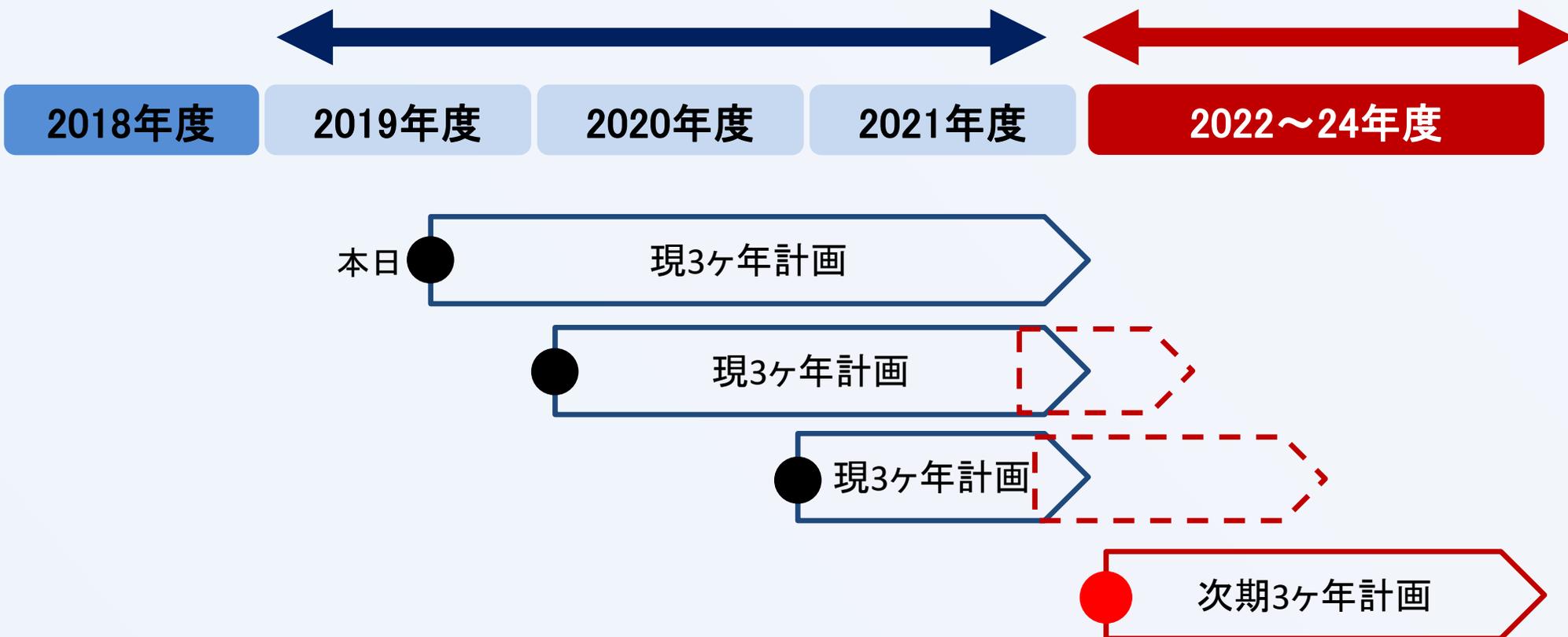


目次

1. 主な事業別取組み及び進捗状況
 - (1) 小売(百貨店)事業
 - (2) 不動産事業
2. 利益・投資計画
3. 資本政策
4. サステナビリティ推進



3ヶ年計画の位置づけ



「3ヶ年」の期間を固定し、各年度末に内容を見直していきます

1. 事業別取組 (1) 小売(百貨店)事業



① 収益性向上に向けたMDの革新

2018年度

2019年度

2020年度

2021年度

基幹店



①MD・カテゴリー
バランス修正

②MD面積あたり効率・
要員効率修正のための
リモデル

環境整備・新たなCRM対応

支店



地域店



集客力の高いコンテンツ
導入・定借化

①MD・カテゴリーバランス修正

②MD・要員効率
修正

環境整備・新たなCRM対応



① 基幹店大規模リモデル

日本橋・新宿

■上期実績

【新宿】(前年比較)

リモデル対象フロアvs未実施フロア



売上高/月 +13%

【日本橋】(前年比較)

リモデル対象フロアvs未実施フロア



売上高/月 +6%

◆カテゴリー・MD
バランスの修正

◆環境整備・
新たなCRM対応



②MD面積あたり収益向上・要員効率の向上

- 低効率カテゴリーの縮小、高効率カテゴリーの拡大
- ブランド・MD単位でMD修正・効率化
- 低収益自主編集平場の集約化

収益貢献

要員数削減



② シームレス化 (新サイト・アプリ)



カテゴリーを横断したキュレーションコンテンツ

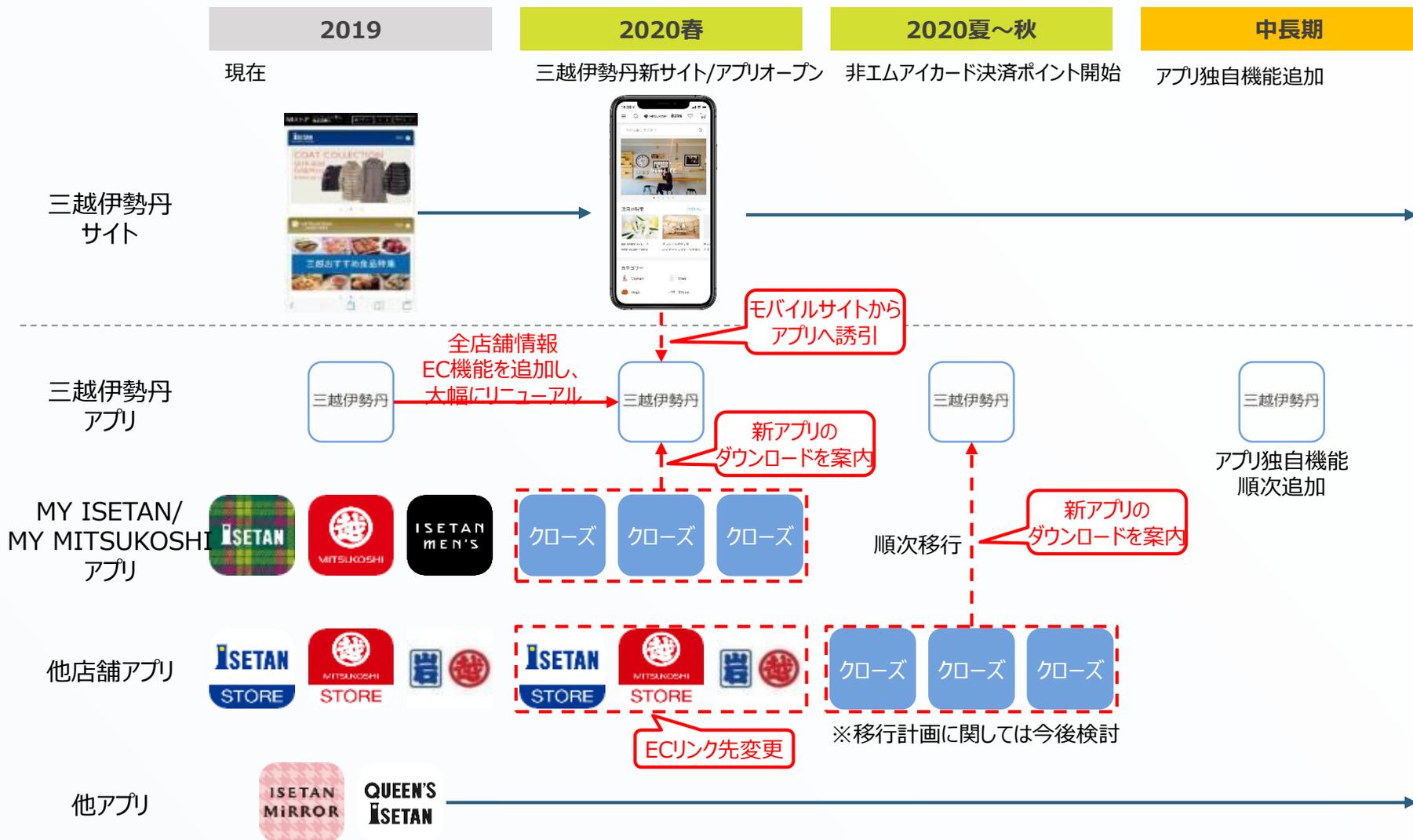


商品やブランドが伝わる動画を活用

(1) 小売(百貨店)事業



② シームレス化 (新サイト・アプリ)

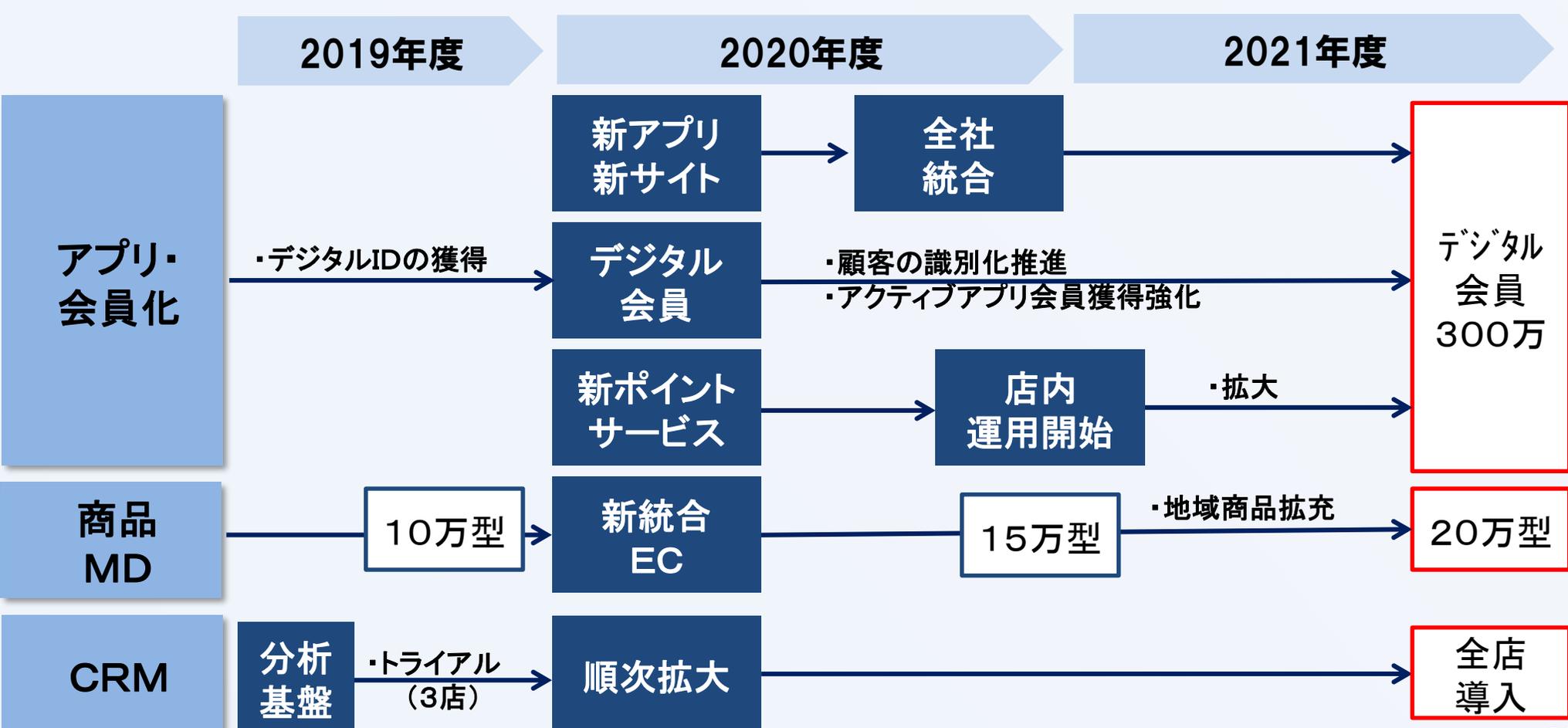


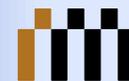
(1) 小売(百貨店)事業



② シームレス化

推進スケジュール





② シームレス化進捗(上期実績)

① 掲載型数

60,000型(19年度中に100,000型)

② EC売上

前年比120.8%、目標比100.6%

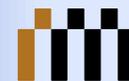
③ デジタルID

200,000 ID(19年度中に600,000)

④ 新アプリ

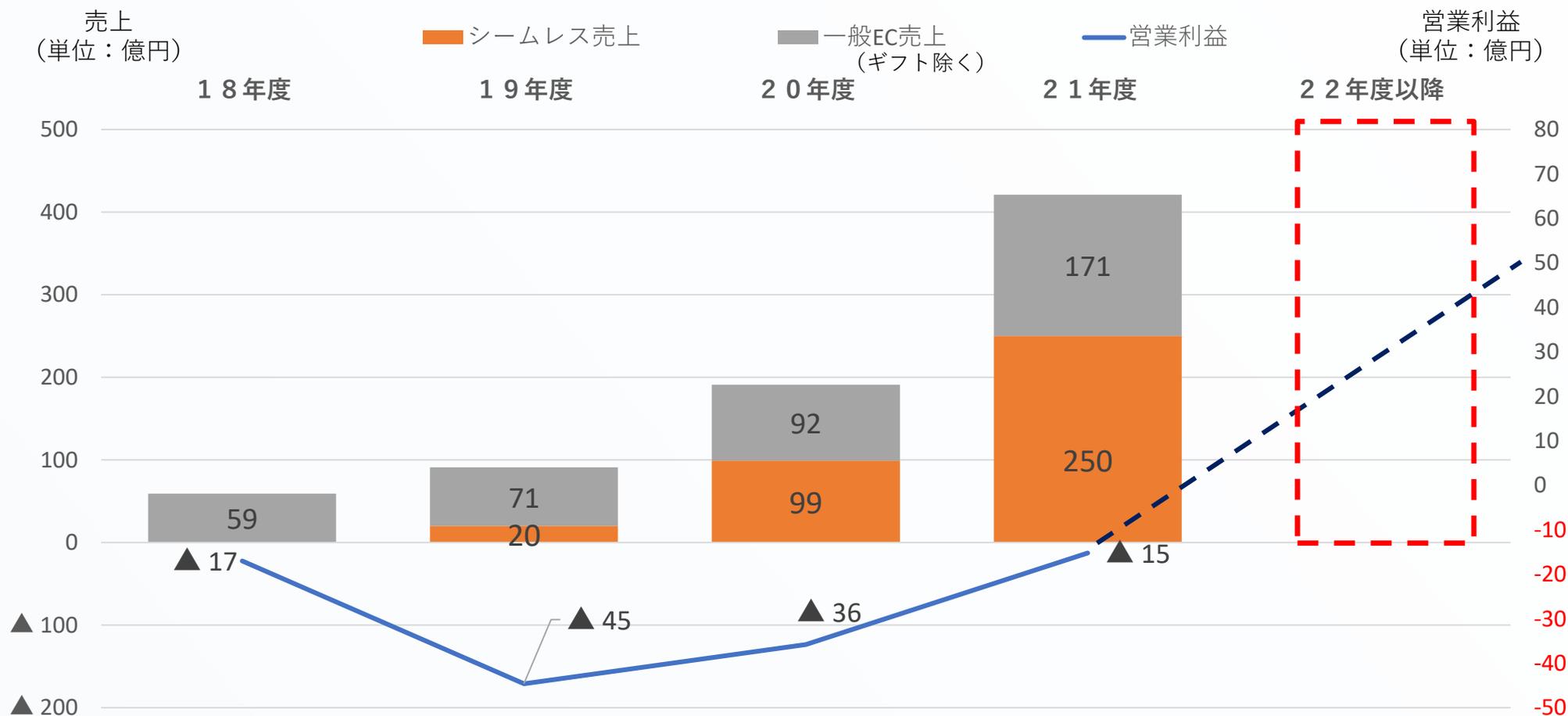
UI/UXデザインほぼ完成
20年4月ローンチ予定

(1) 小売(百貨店)事業



② シームレス化

シームレス化による収益効果





②シームレス化

デジタルを活用したオンラインビジネス

2018年度

2019年度

2020年度

2021年～



会員拡大



オートストア導入・品揃え拡大

ソフトローンチ



サービス開始

ソフトローンチ



本格スタート



サービス開始



サービス開始

拡大

新規ビジネス 検討中



② シームレス化(オンラインビジネス)

上期進捗状況



<19年度上期>

会員数 約14,000人 目標比100.2%



<19年度上期>

購入者数 約68,000人 目標比151.3%

CVR 2.93% 目標差△0.1%

(1) 小売(百貨店)事業



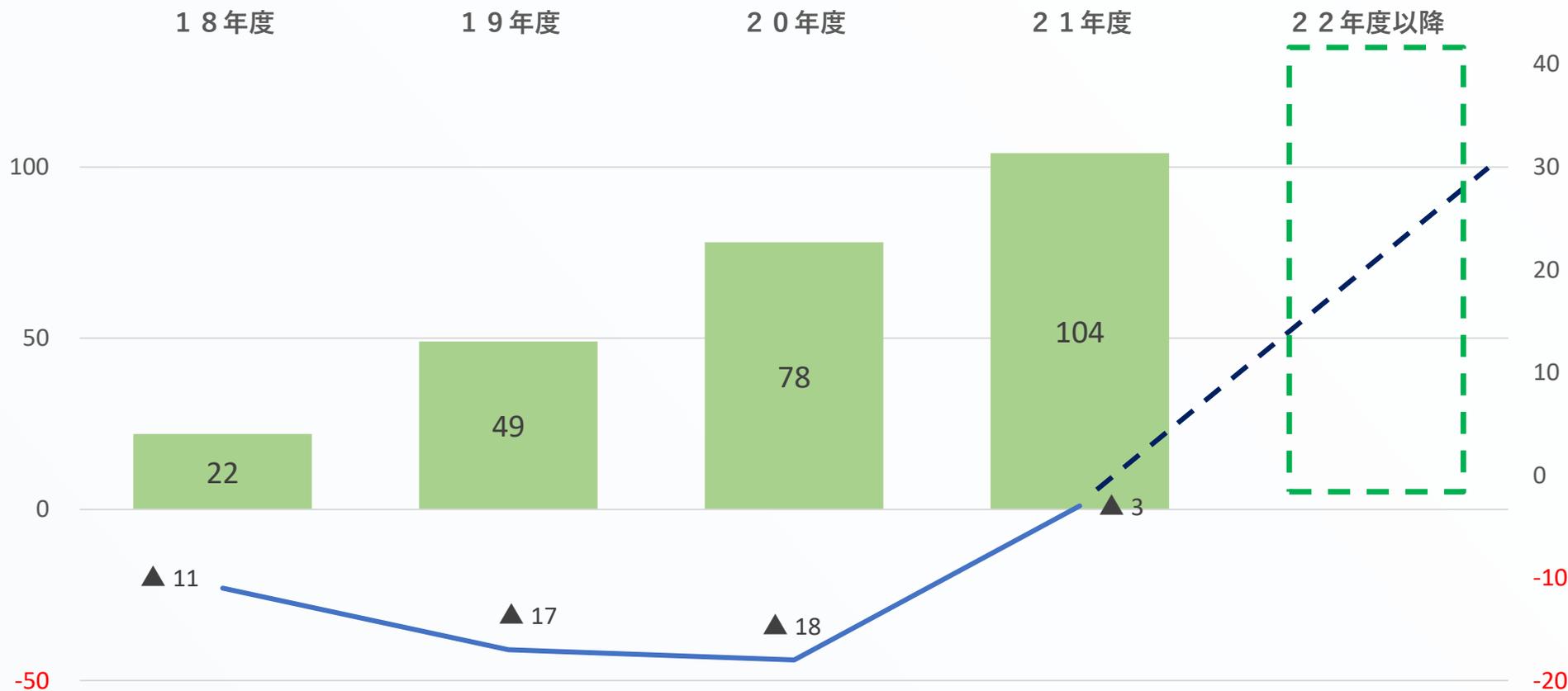
② シームレス化

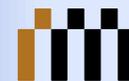
新規オンラインビジネスによる収益効果

売上
(単位：億円)

オンラインビジネス売上 営業利益

営業利益
(単位：億円)





③ CRM

3ヶ年取り組み

2019年度

2020年度

2021年度

識別顧客
拡大

・デジタルIDの獲得

アプリ会員化による顧客識別化

現金・他クレ決済ポイント付与

CRM
プログラム

GCP
サービス

サービスコンテンツ拡充・全店拡大

インバウンド施策
立ち上げ

外国人向けGCP検討・新設・拡充



③ CRM (ロイヤリティプログラム)

進捗状況(上期実績)

グループカスタマープログラム(GCP)の拡充

外商機能強化による富裕層顧客CRMの強化

	エムアイカード実績(上期)	
	前年同期比	
	1000万以上 利用顧客	300万以上 利用顧客
世帯数	124.8	122.6
購買金額	124.1	124.7

	GCP参加者(上期)	
	前年同期比	
	1000万以上 利用顧客	300万以上 利用顧客
来店頻度	106.9	106.7
購買金額	117.6	116.5



③ CRM (インバウンド)

進捗状況(上期実績)

■ インバウンド取扱高・顧客数推移



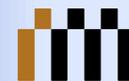
<上期>

- ◆ 中国や韓国からの訪日顧客減少
- ◆ 新宿店化粧品リモデル閉鎖影響

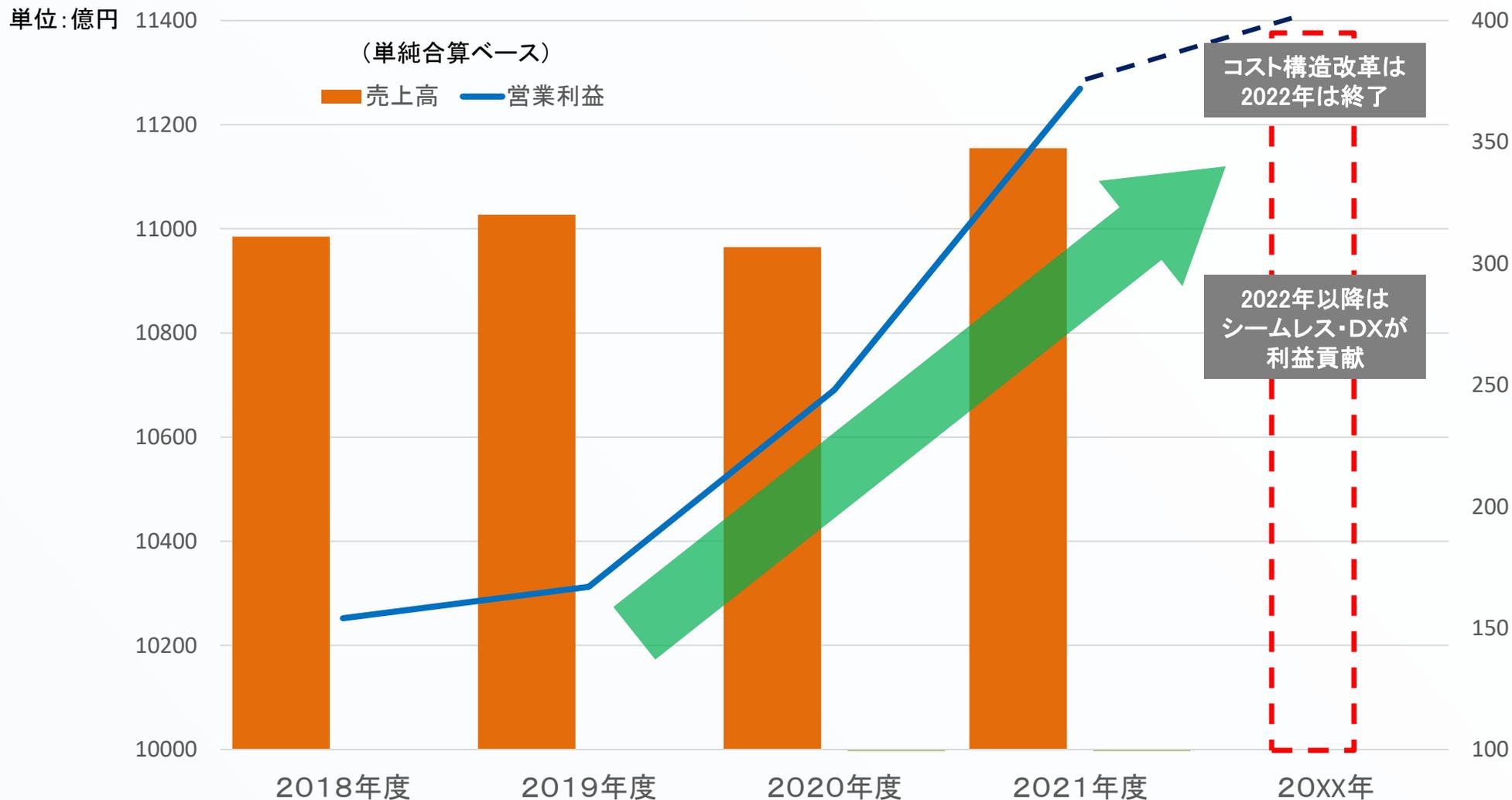
<今後>

- ◆ 拡大する訪日外国人マーケットに対し、積極戦略へ転換(10月より)
- ◆ 優良顧客に差別化した価値を提供
⇒ 外国人対象ロイヤリティプログラムの検討

(1) 小売(百貨店)事業 まとめ



百貨店事業 売上高・営業利益計画





不動産事業の取り組み

商業施設運営事業

不動産開発事業

国内

SC運営の安定事業化
(百貨店の中における定借化も併せて推進)

保有不動産の価値最大化
(将来に向けた保有不動産周辺の再開発検討)

海外

**百貨店運営ノウハウを活かした商業施設の運営
現地財閥による開発プロジェクトへの参画**



不動産事業の取り組み(進捗状況)

19年度上期進捗状況

【国内】

- ・ 商業施設運営事業において上期営業利益 2億円 改善
⇒ 安定的な収益基盤確立に目途。
- ・ 三越日本橋本店新館上層階（5階以上）MD構成変更・定借化

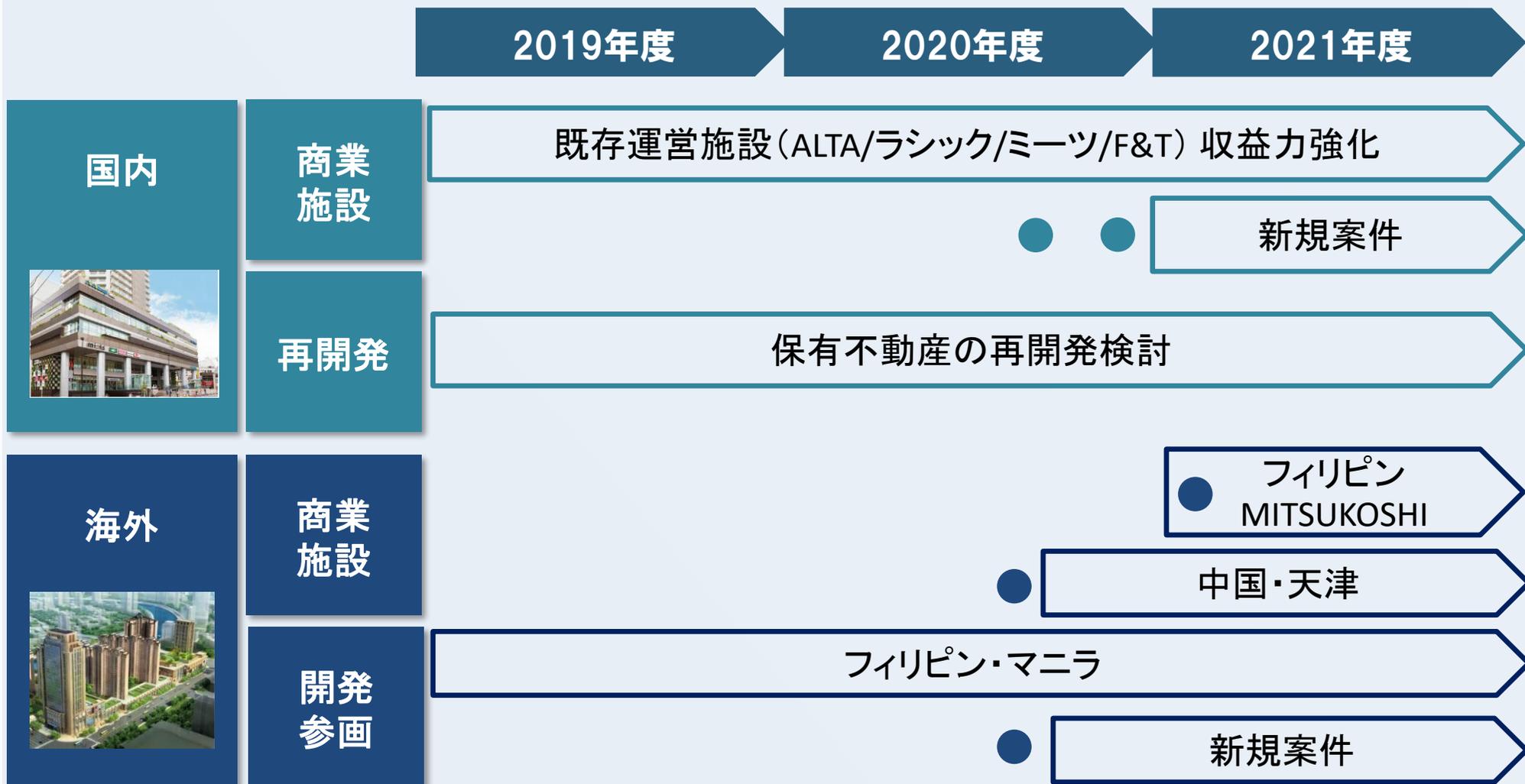
【海外】

- ・ 天津において新たな「デジタル体験型ショッピングセンター」の開業を決定（仁恒置地投資管理（上海）有限公司との協業）

(2)不動産事業



3ヶ年推進スケジュール

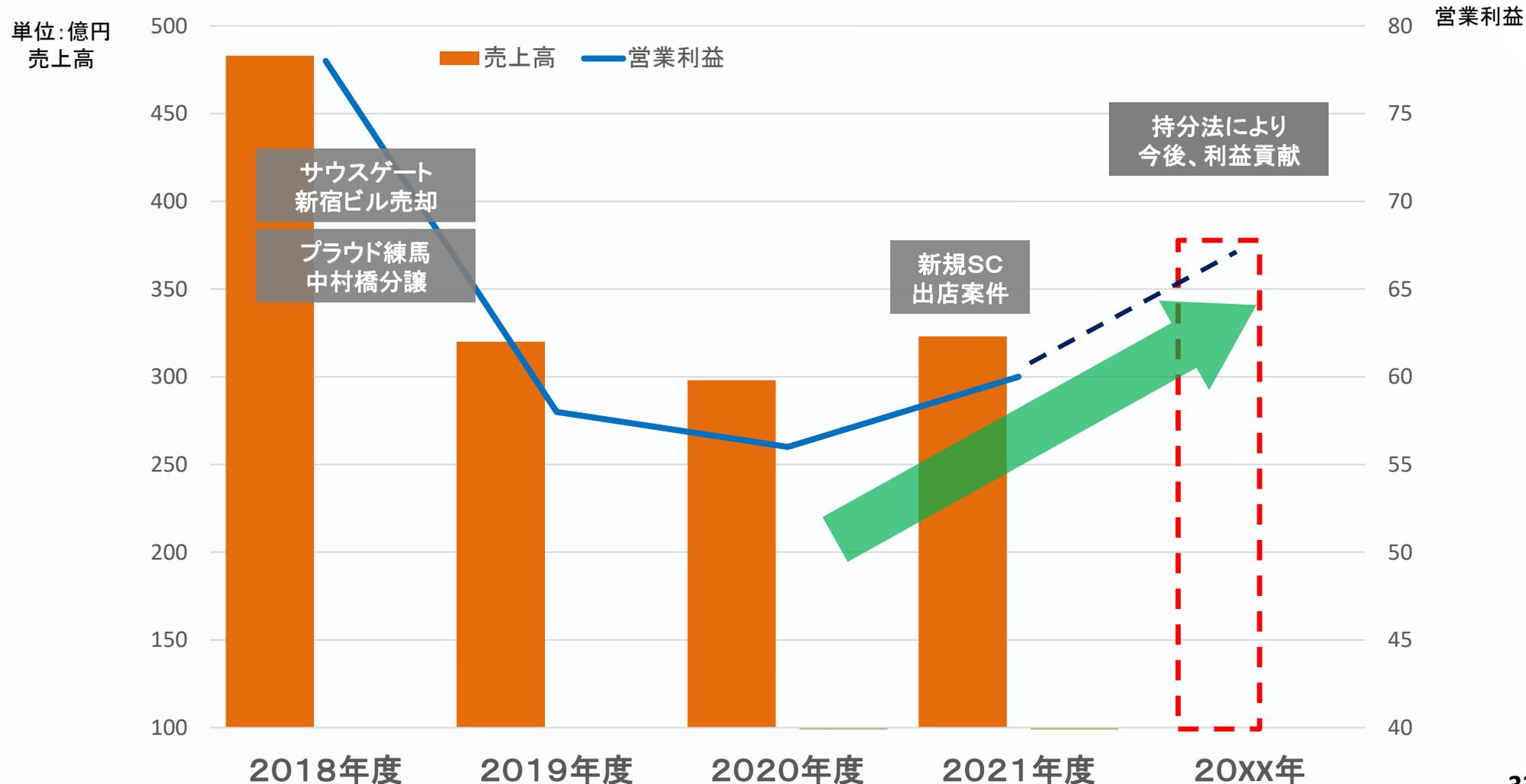


(2) 不動産事業



不動産事業 売上高・営業利益計画

(単純合算ベース)

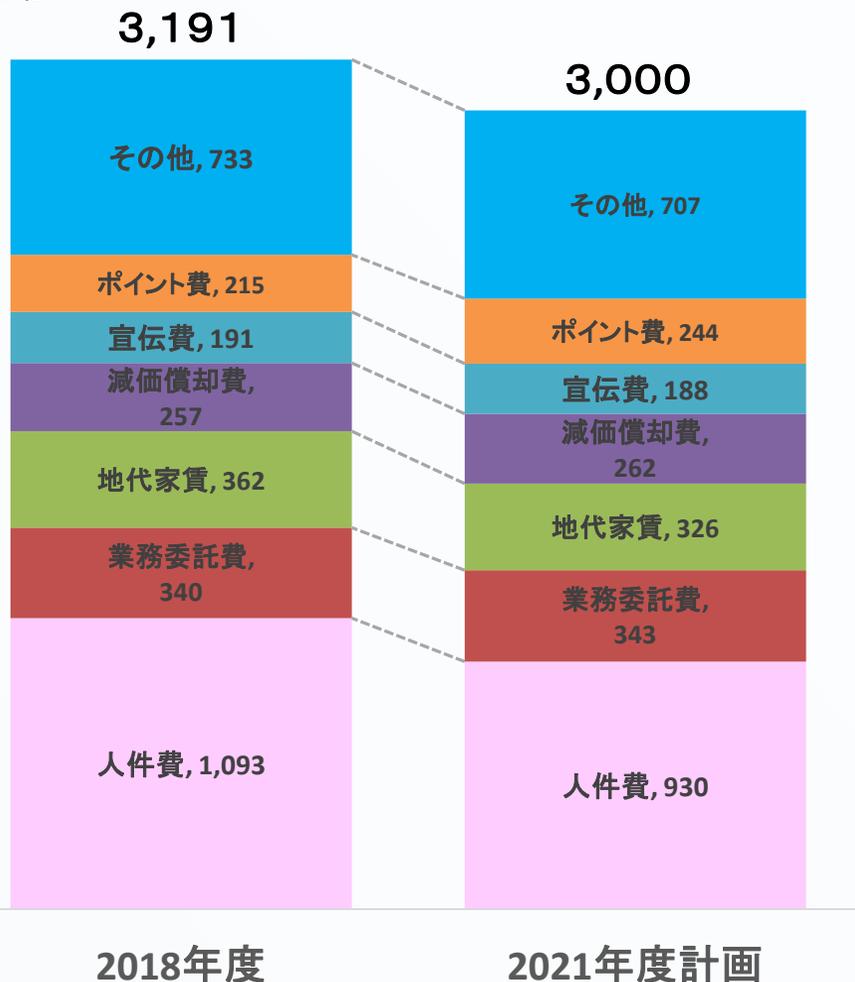


2. 利益・投資計画



販売管理費の削減

単位: 億円



その他
面積効率向上効果

宣伝費
シームレス関連経費増加(61億円)を
他の宣伝費削減で吸収

地代家賃
事務所最適化・閉店

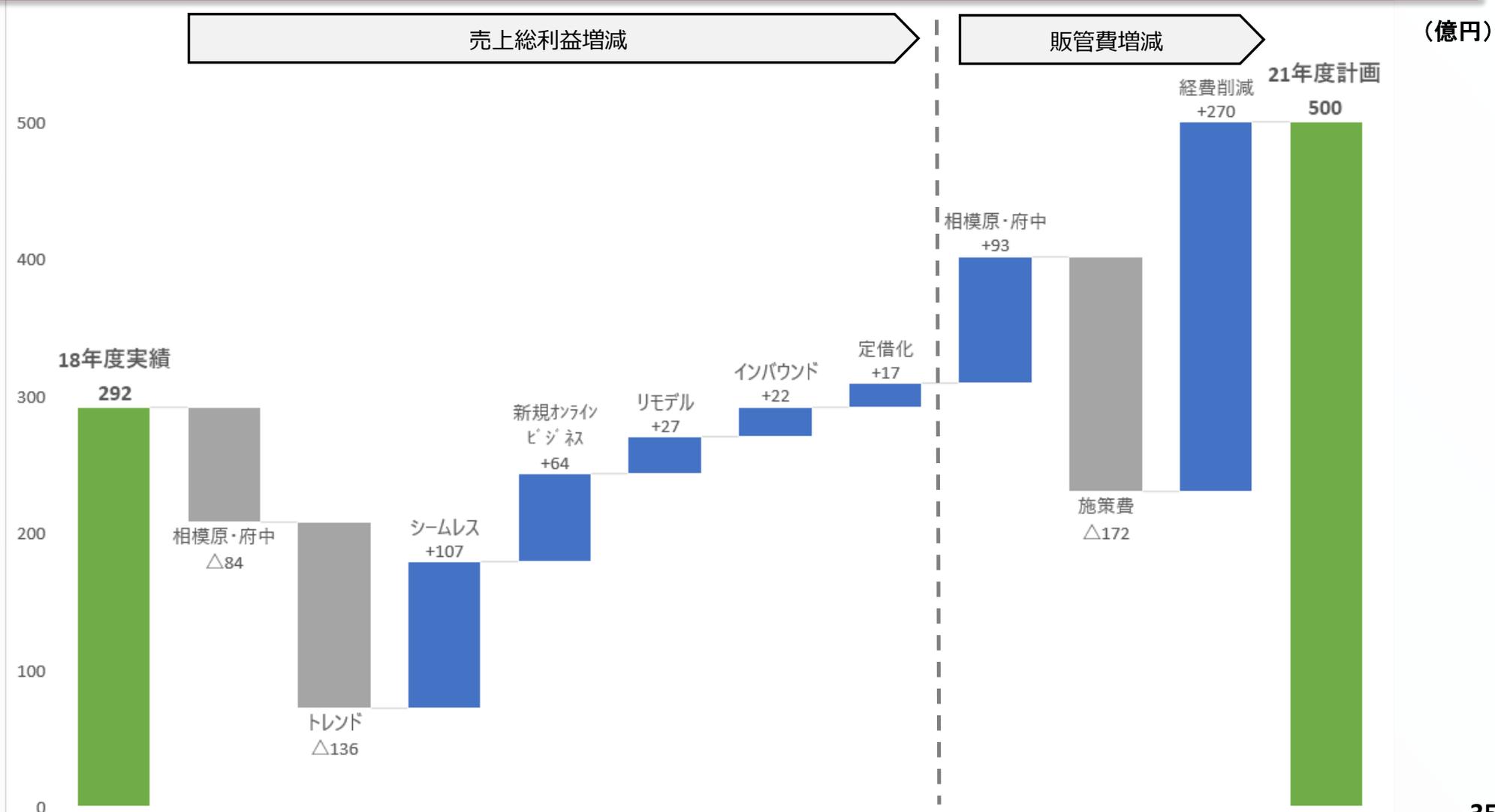
外部委託費
新規オンラインビジネスの増加分を
内製化等で吸収

要員最適化
グループ19千人(▲3.7千人)

2. 利益・投資計画



3ヶ年営業利益計画



2. 利益・投資計画



投資計画

(億円)	2019~2021年度	2018年11月提示
百貨店	990	1,040
不動産	170	170
システム	160	290
その他	120	80
投資合計	1,440	1,580

* 投資額は設備投資のキャッシュアウトベース

2. 利益・投資計画



KPI : 2021年度 営業利益500億円・ROE5.0%以上

	2019年度 計画	2021年度 目標
営業利益	300億円	500億円
ROE	2.4%	5.0%以上

* 現段階での試算に基づく目標値です

3. 資本政策



B/Sの推移

2016年度末
(構造改革実施前)



2018年度末
(構造改革実施中)



2021年度末予測
(現3ヶ年計画終了時)



主要な経営指標の推移

2016年度末

自己資本比率	43.4%
ROA	1.8%
ROE	2.6%
債務償還年数	2.5倍

2018年度末

自己資本比率	46.1%
ROA	2.3%
ROE	2.3%
債務償還年数	1.5倍

2021年度末予測

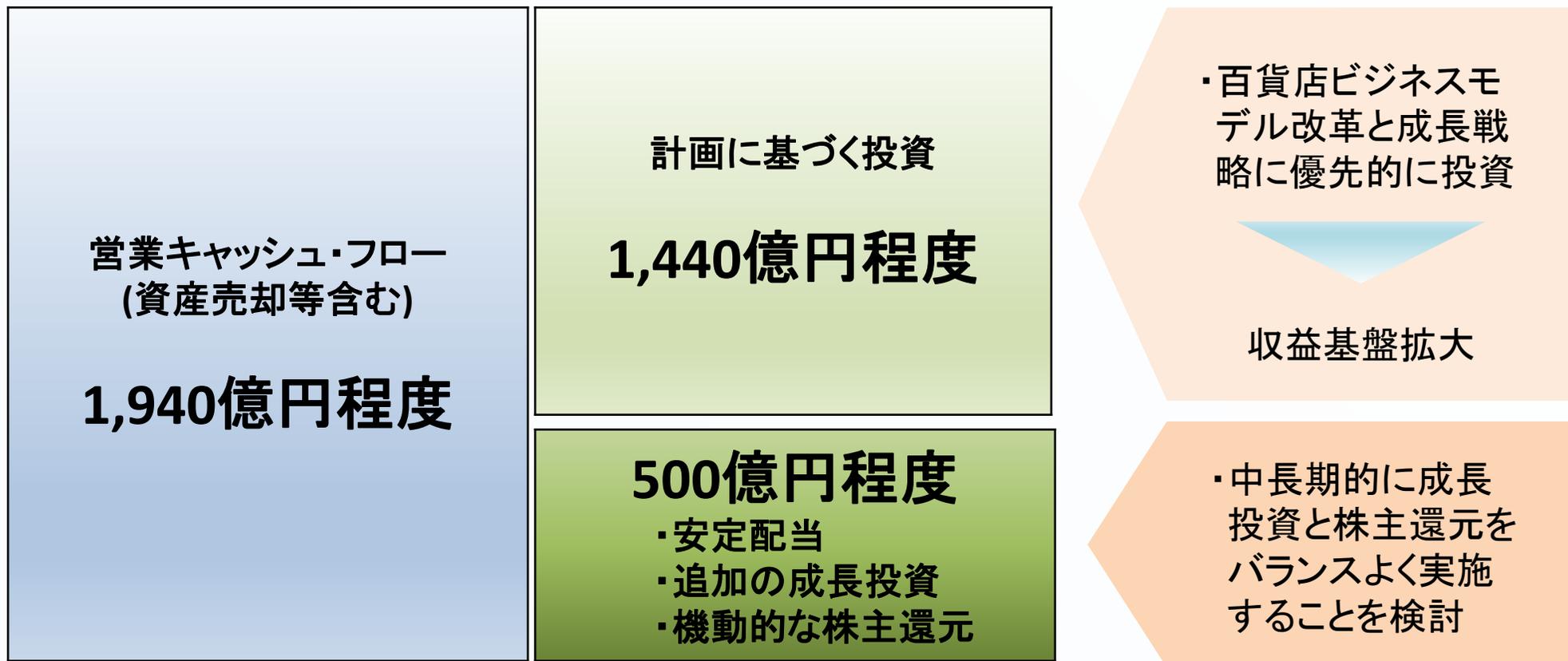
自己資本比率	49.3%
ROA	4.0%
ROE	5.4%
債務償還年数	0.9倍

3. 資本政策



3ヶ年計画におけるキャッシュ・フロー

現3ヶ年計画で得られるフリーキャッシュ・フローは、優先的に成長投資に振り向けた上で、余剰資金については成長投資とのバランスをとって継続的かつ機動的な株主還元の実施を検討。



3. 資本政策



株主還元の方

	18年度	現3ヶ年計画			22年度 以降
	実績	19年度	20年度	21年度	
年間配当（年間）	12円	12円	利益成長にあわせて、中長期で安定的な増配を目指す		
配当性向	34.7%	33.4%	中長期で30%以上の配当水準の維持向上を目指す		
自己株取得	—	100億円 （上限）	成長投資を優先する一方、継続的且つ機動的に検討		
総還元性向	34.7%	104.9%	配当性向とともに、中長期的な向上を目指す		

4. サステナビリティ推進



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 サステナビリティの理念

「豊かさ」を求める、「世界中のお客さま」と
「人・地域・時代・社会」の「つなぎ手」であり続ける

重点取組①

人・地域をつなぐ

ー地域・作り手とお客様をつなぐー

産地・取組先との共存共栄

重点取組②

持続可能な
社会・時代をつなぐ

ー安全安心な環境を
過去から未来につなぐー

社会への責任と顧客との信頼関係

重点取組③

従業員満足度の向上

ー働きやすい環境の整備と
人材投資ー

従業員満足→顧客満足

基盤

グループガバナンス

コンプライアンス

ユニバーサル対応

環境対応



本資料における情報の中には、将来の見通しに関する事項が含まれる場合があります。この事項は、当社が開示時点で入手可能な情報に基づき合理的に判断した予想であり、様々なリスクや不確実性を含んでおります。従って、実際の業績の数値、結果等は、今後の事業運営や経済情勢の変化等の要因により見通しと異なる可能性があります。