

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

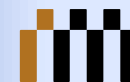
2020年11月11日

この度の新型コロナウイルス感染症に罹患された方とご家族、関係者の皆さまにお見舞い申し上げますとともに、亡くなられた方々に心よりご冥福をお祈りいたします。
また、医療機関に従事される方々をはじめ、感染拡大防止に日々ご尽力、ご協力されている皆さまに深く感謝申し上げます。
当社では、店内においてお客さまならびに従業員のマスク着用や検温の実施など、感染拡大防止に向けた取り組みを行っております。今後も新型コロナウイルス感染拡大の抑止に努める所存でございます。ご協力、ご理解いただき厚く御礼申し上げます。



- I 2020年度 第2四半期実績
- II 2020年度 通期計画
- III 今後の経営計画の位置付け
- IV 現3ヶ年計画進捗
- V コーポレートガバナンス強化

連結業績(上期実績)



【対前年コメント】

- 売上高はコロナウイルスによる休業、前年の閉店影響（相模原・府中等）等により大幅な減少
- 営業利益は、緊急対応の追加経費削減を行うも大幅な減益
- 休業時固定費を含む特別損失191億円の計上により多額の当期損失

(億円)	実績	前年比	前年差	7月公表比	7月公表差
売上高	3,357	58.2%	▲2,415	97.6%	▲80
売上総利益	960	57.2%	▲718	98.8%	▲11
販売管理費	1,138	73.9%	▲401	94.7%	▲64
営業利益	△178	－	▲316	－	+52
経常利益	△170	－	▲321	－	－
当期純利益	△367	－	▲443	－	－

※休業期間中の固定費を特別損失へ振替（▲127億円）

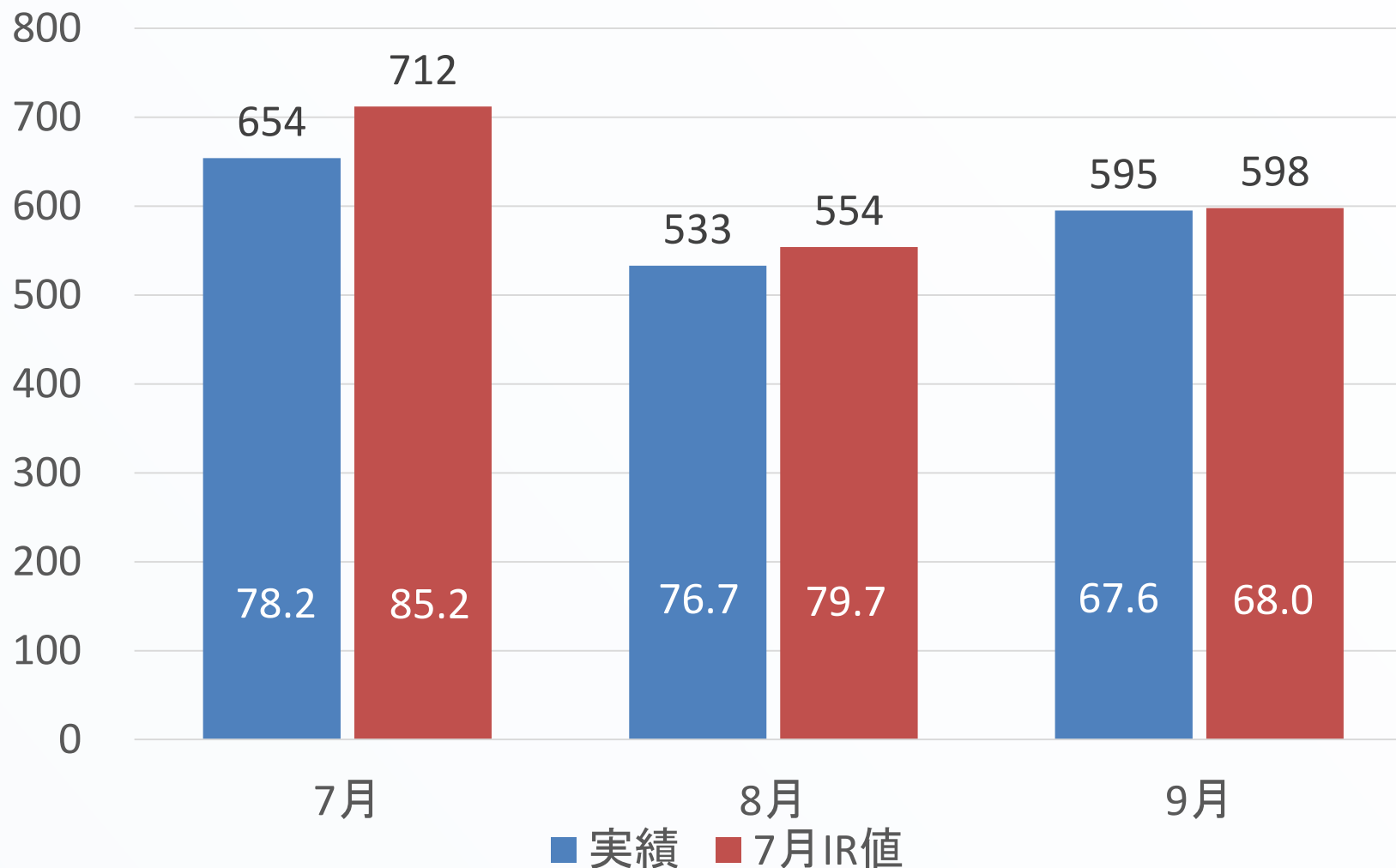
国内百貨店業績(上期実績)



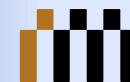
■ (7月公表値比較) 第2四半期国内百貨店既存店売上高

単位: 億円、%

※グラフ中数値は前年比

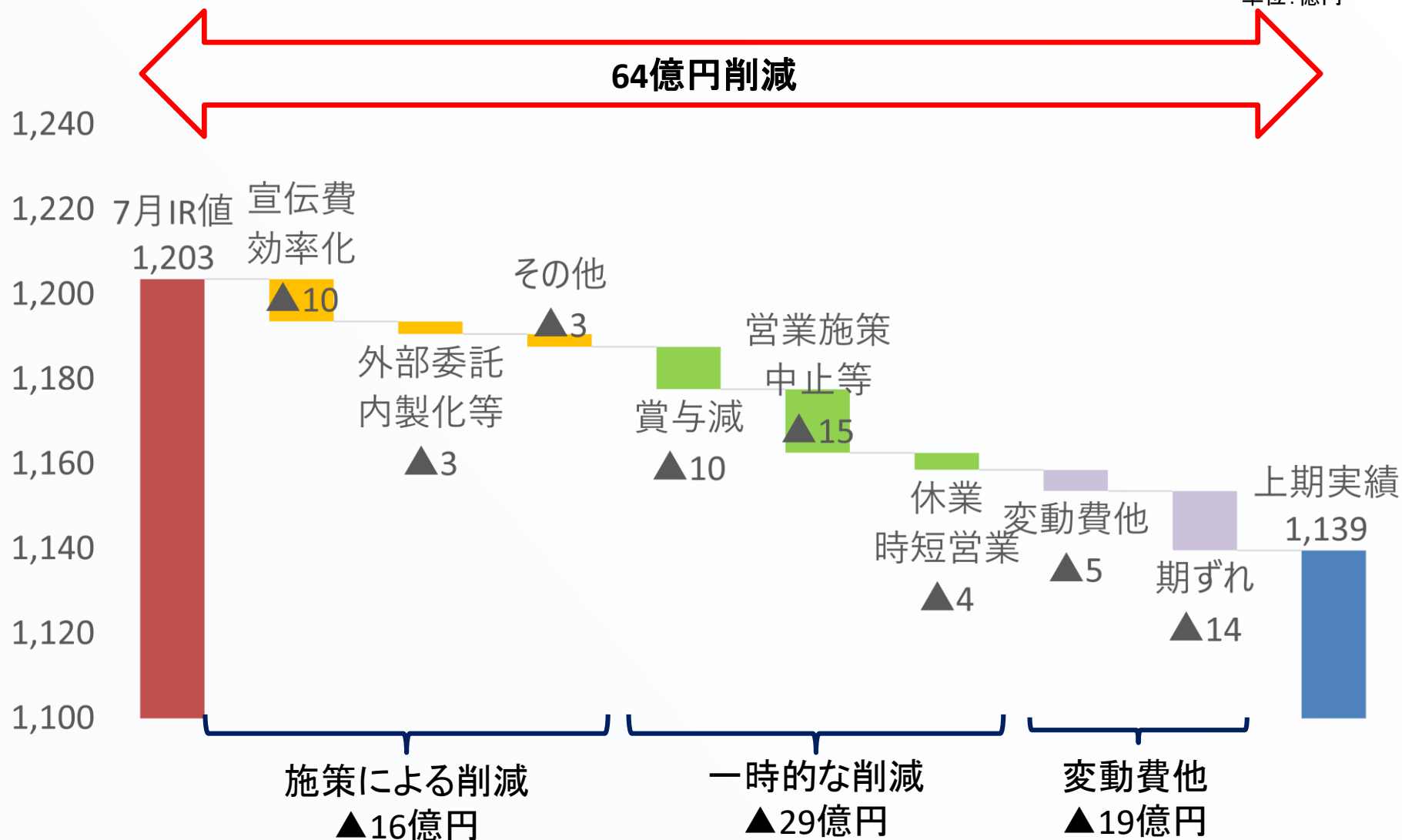


連結販管費(上期実績)

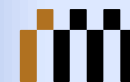


■ (7月公表値比較) 連結販管費上期実績

単位: 億円



セグメント別連結業績(上期実績)



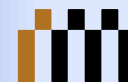
- 百貨店業は、コロナウイルスによる休業等により大幅な減収、営業赤字の厳しい状況
- 金融業は、取扱高が大幅に減少する中、経費抑制により営業利益を確保
- 不動産業は、建装及び商業施設の収入減を経費抑制により補い前年並みの営業利益を維持

(億円)	売上	前年比	営業利益	前年差
百貨店業	3,051	56.9%	△212	▲280
クレジット・金融・ 友の会業	150	75.7%	12	▲13
不動産業	148	89.1%	29	▲0
その他	291	70.3%	△7	▲18
合計	3,357	58.2%	△178	▲316

* 合計には調整額を含んでおります。

- I 2020年度 第2四半期実績
- II 2020年度 通期計画**
- III 今後の経営計画の位置付け
- IV 現3ヶ年計画の進捗
- V コーポレートガバナンス強化

連結計画(20年度通期)

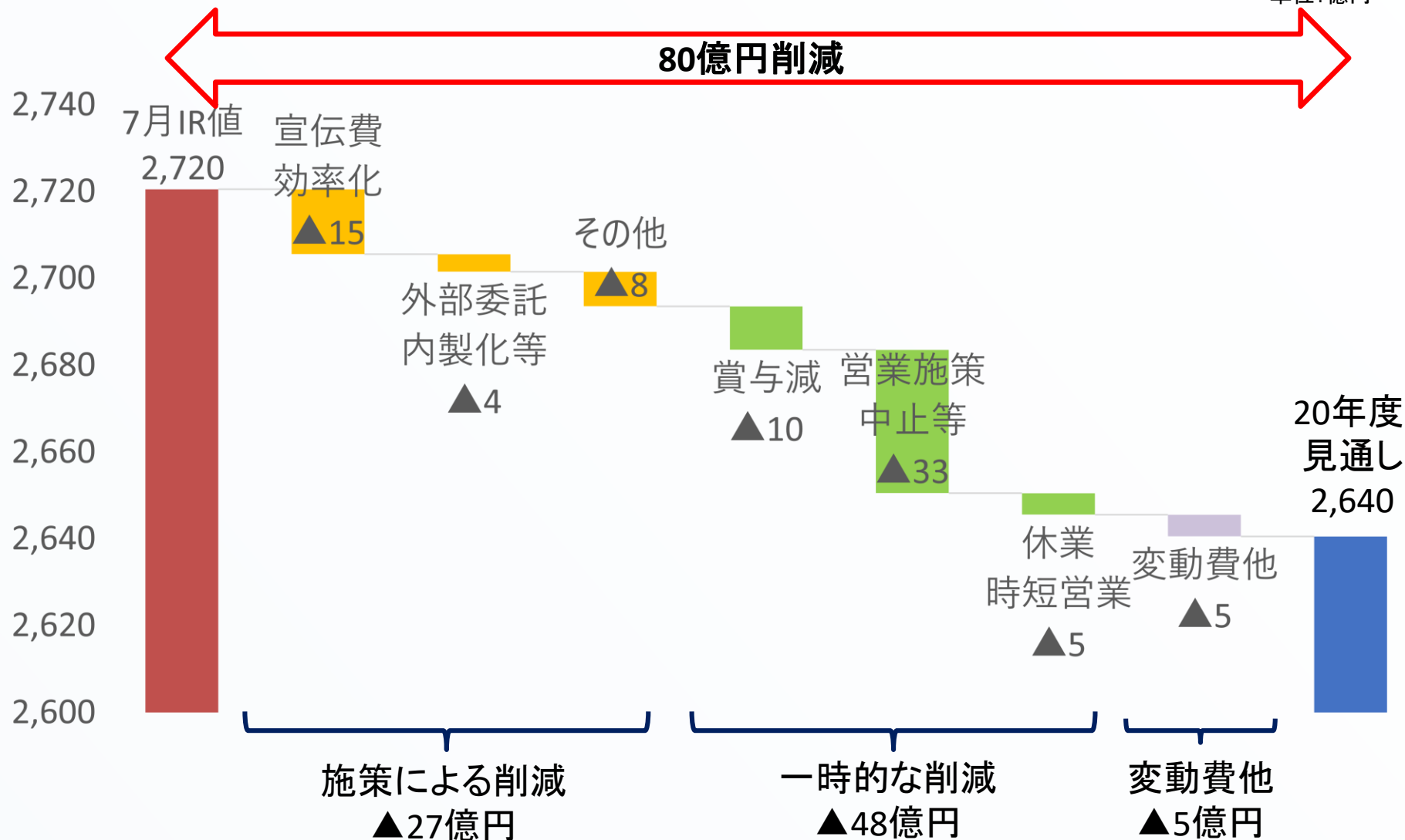


- 今後も先行き不透明感が強いものの、下期の売上高は7月予想数値を維持
- 差益率低下、上期からの経費期ズレを追加削減で補い、下期の営業利益は7月予想数値を維持
- 固定資産受贈益の増加、関係会社株式売却益の計上を織り込み、年間当期損失は450億円へ減少

(億円)	上期			下期			通期		
	実績	前年差	7月IR差	予想	前年差	7月IR差	予想	前年差	7月IR差
		前年比	IR比		前年比	IR比		前年比	IR比
売上高	3,357	▲ 2,415 58.2%	▲ 80 97.6%	4,792	▲ 626 88.4%	0 100.0%	8,150	▲ 3,041 72.8%	▲ 80 99.0%
売上総利益	960	▲ 718 57.2%	▲ 11 98.8%	1,349	▲ 198 87.2%	▲ 18 98.6%	2,310	▲ 917 71.6%	▲ 30 98.7%
販売管理費	1,138	▲ 401 73.9%	▲ 64 94.7%	1,501	▲ 28 98.1%	▲ 15 99.0%	2,640	▲ 430 86.0%	▲ 80 97.1%
営業利益	△ 178	▲ 316 -	+52 -	△ 151	▲ 169 -	▲ 2 -	△ 330	▲ 486 -	+50 -
経常利益	△ 170	▲ 321 -	- -	△ 169	▲ 216 -	- -	△ 340	▲ 537 -	+70 -
当期純利益	△ 367	▲ 443 -	- -	△ 82	105 -	- -	△ 450	▲ 338 -	+150 -

■ (7月公表値比較) 連結販管費通期見通し

単位: 億円



セグメント別連結利益計画（20年度通期）



- 百貨店業は、上期の売上高減少・差益率低下を経費削減で補い上方修正
- 金融業は、下期にカード利用額拡大に向けた販促費増加を見込むが上方修正
- 不動産業は、建装事業と商業施設事業の収益改善により上方修正

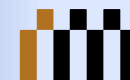
（億円）	上期	下期	通期	通期 7月IR差
百貨店業	△212	△178	△390	+20
クレジット・金融・ 友の会業	12	5	17	+7
不動産業	29	26	55	+5
その他	△7	△13	△20	+10
合計	△178	△152	△330	+50

* 合計には調整額を含んでおります。

■連結キャッシュフロー・NET有利子負債の推移

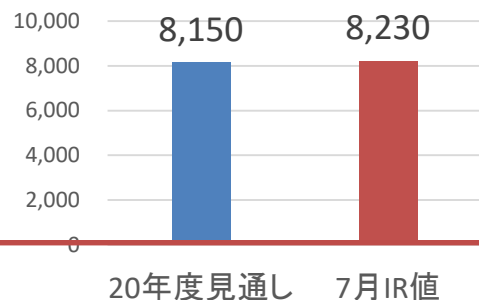
(億円)	上期	下期	年度	7月IR差
営業CF	△167	△43	△210	100
投資CF	△179	59	△120	200
配当・ リース債務	△33	△17	△50	—
NET有利子負債 増減	+379	+1	+380	△300

主要財務数値7月公表値比較

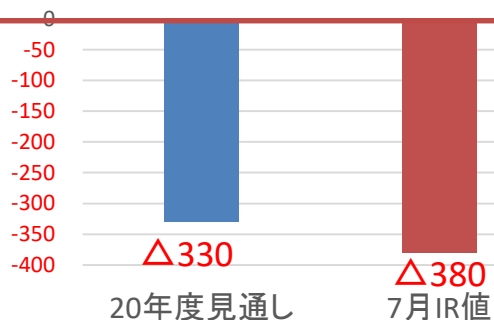


単位: 億円

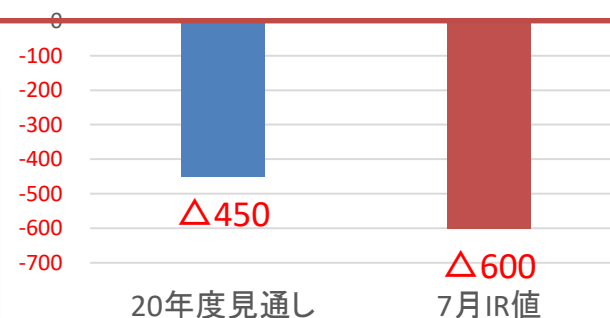
売上高



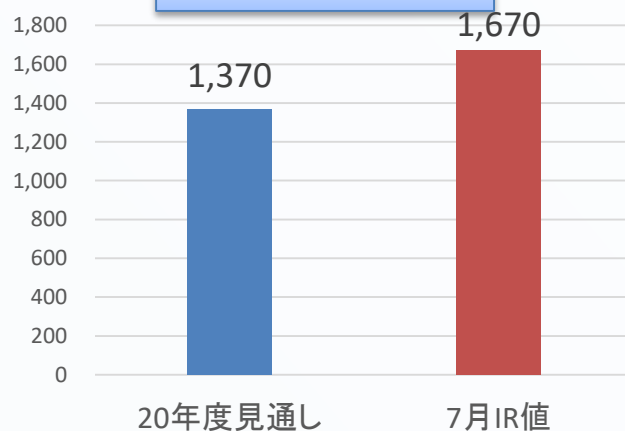
営業利益



当期純利益

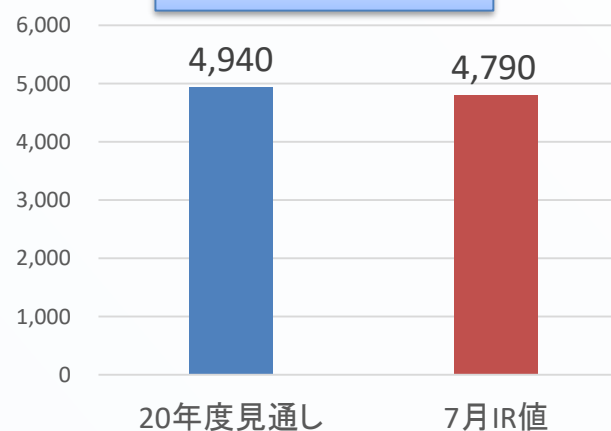


NET有利子負債



NET-DEレシオ
7月IR時 0.35倍→20年度見通し 0.28倍

自己資本



自己資本比率
7月IR時 40.1%→20年度見通し 41.7%



- I 2020年度 第2四半期実績
- II 2020年度 通期計画
- III 今後の経営計画の位置付け**
- IV 現3ヶ年計画の進捗
- V コーポレートガバナンス強化

III 経営計画の位置付け



**新型コロナによる環境の変化を踏まえて、
現行3ヶ年計画は一旦見直し**

**あらためて、コロナ禍における「再生計画」および
将来を見据えた「目指す姿」を今年度中に策定**

店舗とデジタルを活用した当社ならではのプラットフォームの確立

**並行して、今まで以上の
事業構造改革・ビジネスモデル改革・コスト削減を徹底し推進**

Ⅲ 経営計画の位置付け



策定に向けて

2019年度

2020年度

2021年度

～2030年度

現3ヶ年計画

本日 ●

5月 ●

次期3ヶ年計画

長期計画

現3ヶ年計画は取り下げ、本年度中に、「長期計画」および「新3ヶ年計画」を策定し、21年5月に発表予定



- I 2020年度 第2四半期実績
- II 2020年度 通期計画
- III 今後の経営計画の位置付け
- IV 現3ヶ年計画の進捗**
- V コーポレートガバナンス強化



目 次

1. 主な取組み状況

- ① 店舗モデル改革
- ② オンラインとオフラインのシームレス化
- ③ グループCRM

2. 構造改革

1. 主な取り組み状況



① 店舗モデル改革

**MDカテゴリーバランス
修正**

19年度一部実施
20年度計画は凍結中（基幹店）

**店舗運営モデル
見直し**

三越伊勢丹にて実施済
実施前と実施後で店舗要員約20%減少
今後、全事業会社へ波及

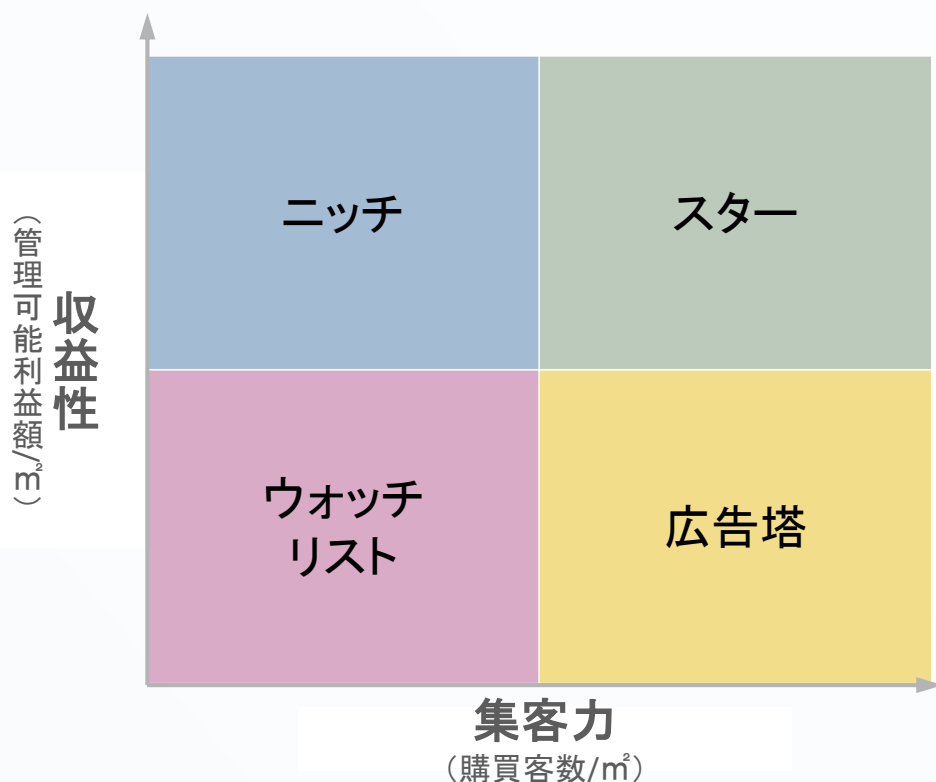
**MD面積あたり効率
修正**

対象範囲設定済
20年度より着手予定のところ、
コロナにより1年後ろ倒し

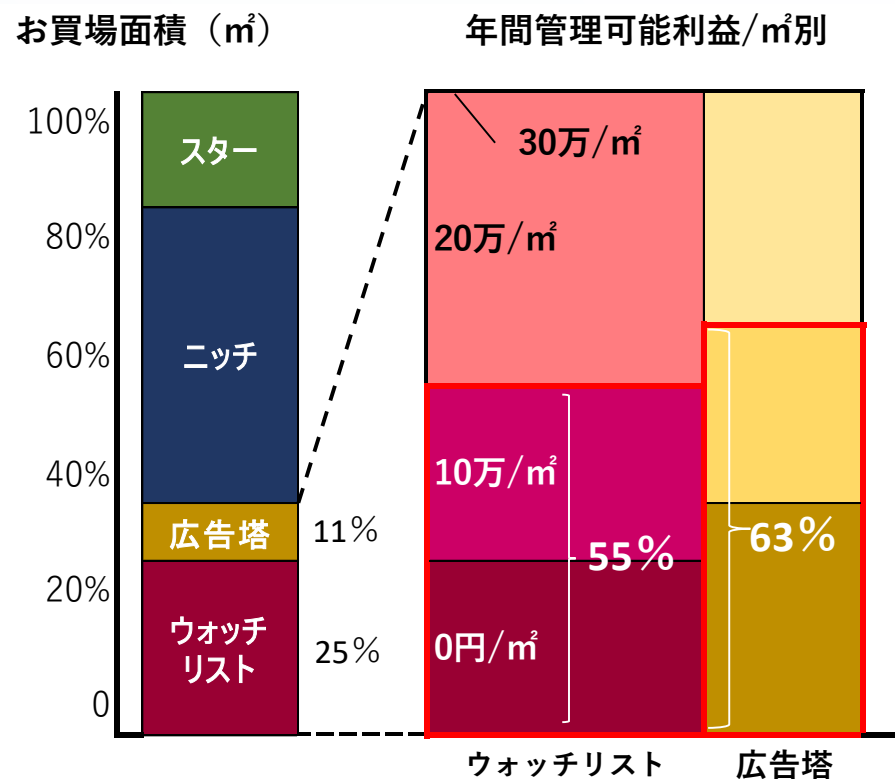


◆参考

■グループで共通の統一評価基準を策定



■事例



② オンラインとオフラインのシームレス化



20年度上期取組み

1. オンライン体制 確立

- ・20年6月サイト統合・新アプリ立ち上げ
- ・デジタル会員本格獲得開始
- ・オンライン掲載型数を増やす

2. One to Oneの 取組み

- ・One to Oneアプリ立ち上げ
- ・アプリ会員獲得推進
- ・お客さまとのコミュニケーションの強化

3. EC事業の拡大

- ・EC売上計画上方修正
- ・売上拡大

② オンラインとオフラインのシームレス化



◆三越伊勢丹リモートショッピング

トライアル開始中

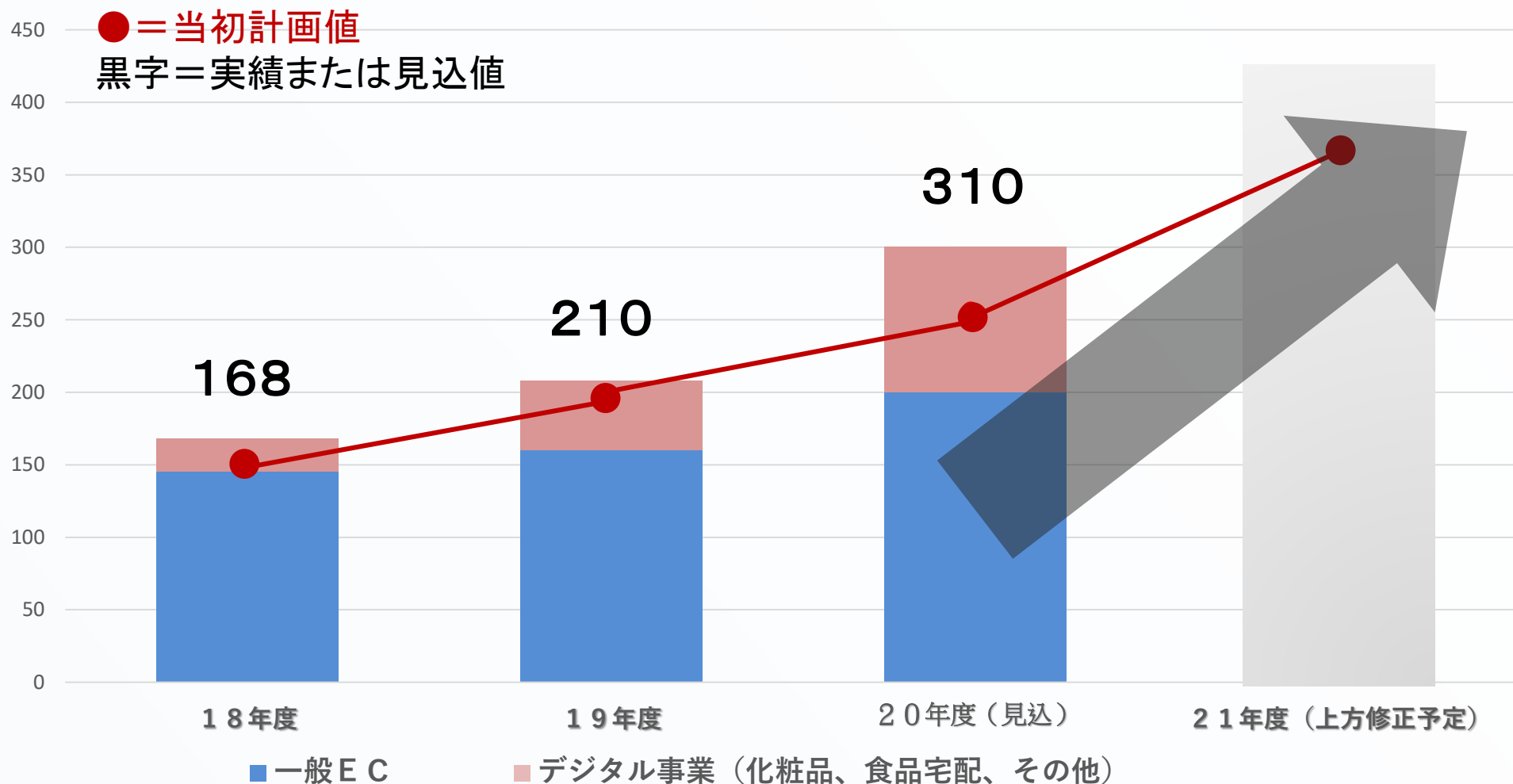


② オンラインとオフラインのシームレス化



オンライン売上高推移

単位: 億円



②オンラインとオフラインのシームレス化



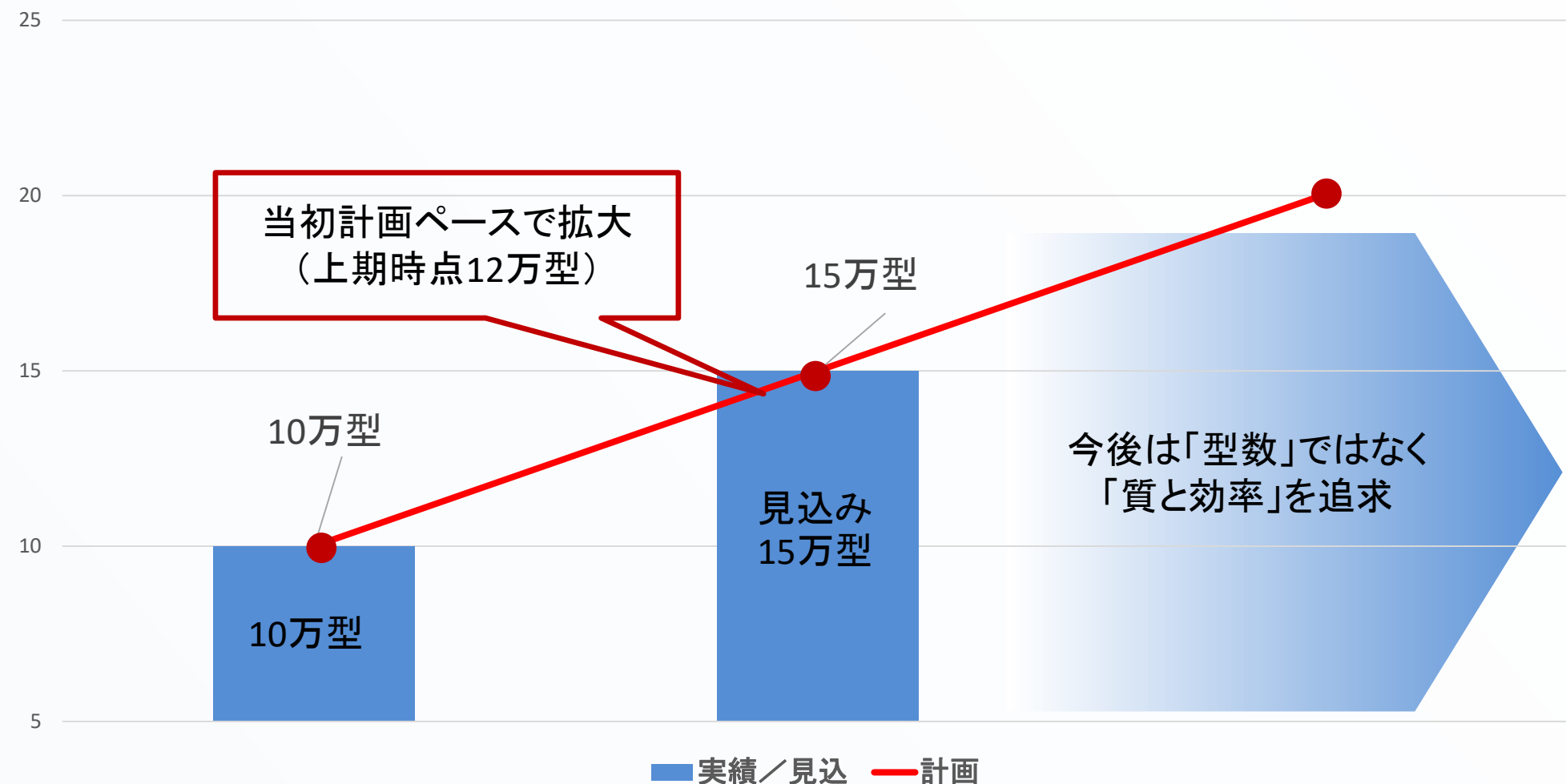
オンライン掲載型数

19年度

20年度

21年度

単位:万型



② オンラインとオフラインのシームレス化



オンライン掲載の進捗

ターゲットブランド 計

2,100ブランド中
約90%掲載済

衣料品・雑貨

750ブランド中 90%

食料品

400ブランド中 97%

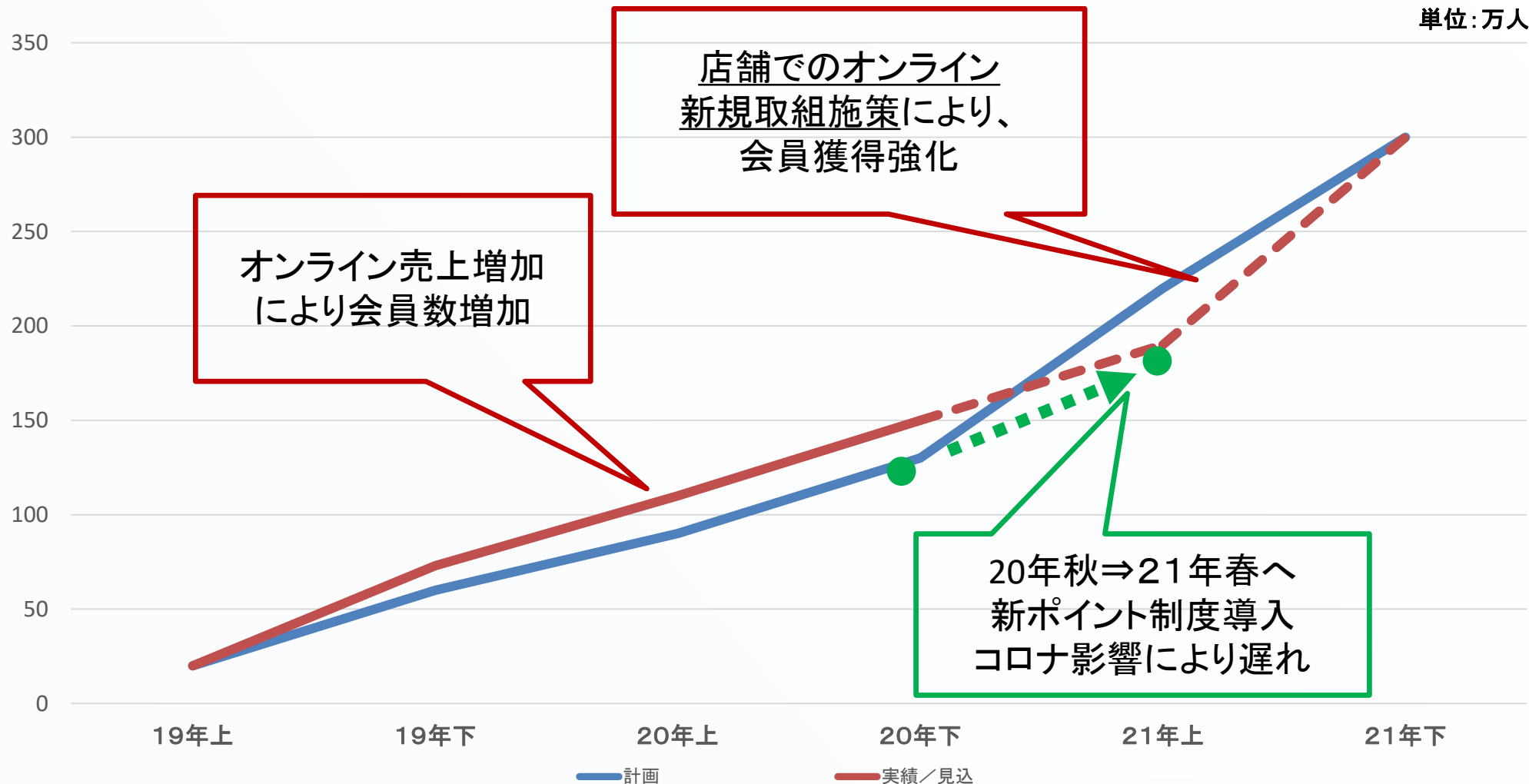
化粧品

360ブランド中 99%

③ グループCRM



デジタルID会員（＝識別顧客）

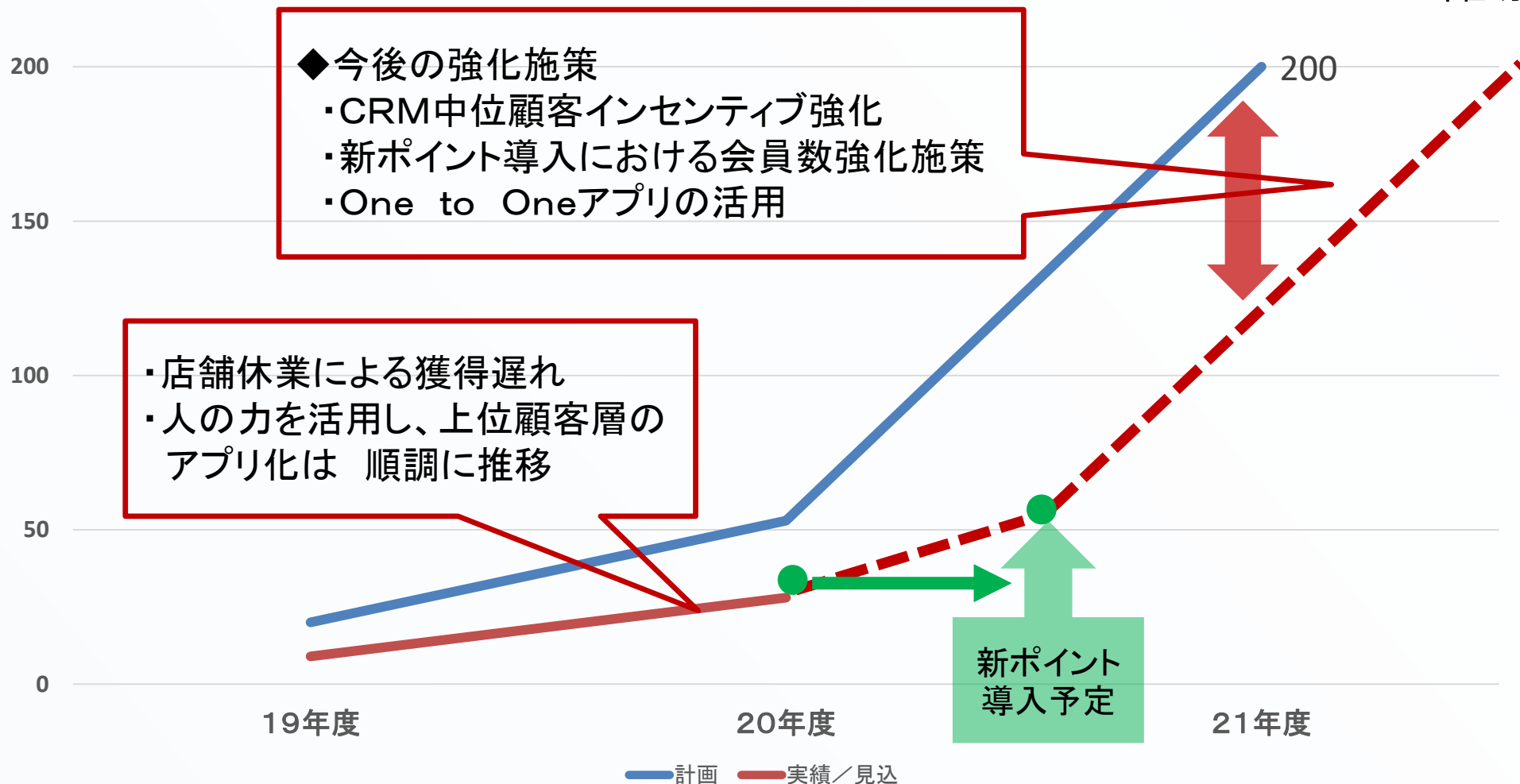


③ グループCRM

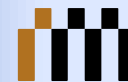


アプリ会員数

単位: 万人



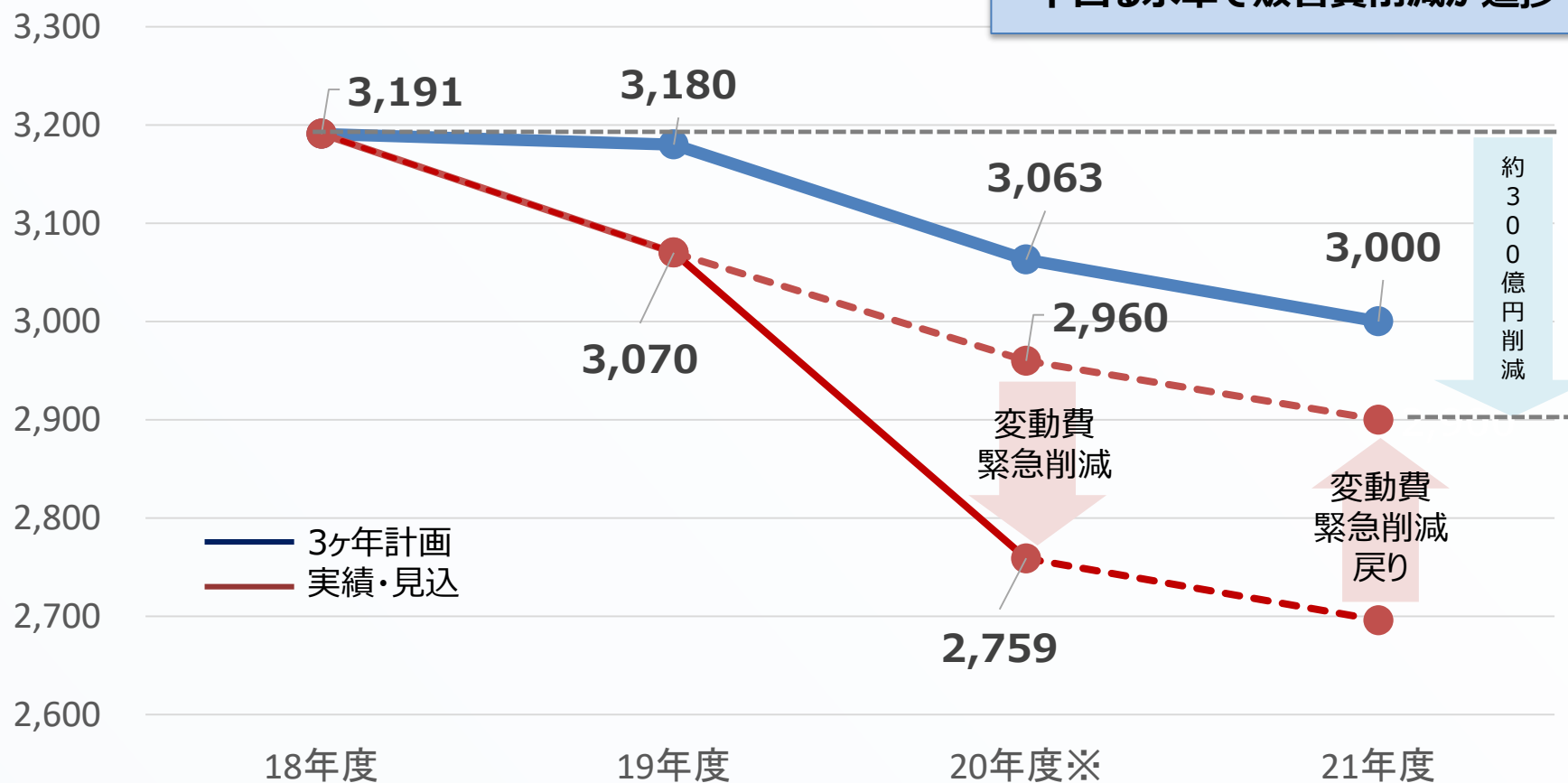
2. 構造改革



販売管理費推移

単位：億円

■ 21年度は3カ年計画目標3,000億円を下回る水準で販管費削減が進捗



※20年度見込みには、休業中固定費の特別損失振替額を戻して計算しております

コスト構造改革



	19年度	20年度 ※	削減額
人件費	1,038	943	▲95
宣伝費	187	131	▲56
地代家賃	319	291	▲28
外部委託費	334	309	▲25
減価償却費	270	262	▲8
変動費等	922	823	▲99
合計	3,070	2,759	▲311

■ 20年度削減額311億円の内訳

削減額(億円)			
戦略経費	構造改革	緊急対策	変動費他
+56	▲166	▲77	▲124



(億円)	構造改革 削減額
要員生産性向上	▲72
サービスの適正化	▲4
単価・量の適正化	▲17
事業構造改革	▲73
合計	▲166

※休業中固定費の特別損失振替額119億円を含む。



- I 2020年度 第2四半期実績
- II 2020年度 通期計画
- III 今後の経営計画の位置付け
- IV 現3ヶ年計画の進捗
- V コーポレートガバナンス強化

コーポレートガバナンス強化の取組み



20年6月：指名委員会等設置会社への移行

◆実効性高度化の取組み

1. 「取締役ミーティング」(年間5回)を新設
・経営課題の長期視点での討議
2. 社外取締役中心のミーティングセッションの実施
3. 運営の進化 ・情報インプットの強化 ・「討議」シェアの拡大
4. 委員会の実効性強化 ・既に、監査委員会は9回開催
5. グループ監査体制の強化 ・非常勤監査役を
監査委員会スタッフより派遣
6. 内部統制・リスクマネジメントの強化 ・内部監査の
デュアルレポーティング運用

◆外部機関による診断、実効性評価を実施⇒更なる運営高度化



【本日】 2021年3月期中間決算発表

【21年5月(予定)】 2021年3月期決算発表

**2022年3月期通期業績予想発表（予定）
長期計画および新中期経営計画発表（予定）**

*** 新型コロナウイルス感染症の状況等により変更となる可能性があります**

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。