

三越伊勢丹グループ 2021年3月期決算説明会



三越伊勢丹ホールディングス

2021年5月12日



I. 2020年度（21年3月期）実績

II. 2021年度 通期計画

III. 中長期計画について



I. 2020年度（21年3月期）実績

II. 2021年度 通期計画

III. 中長期計画について



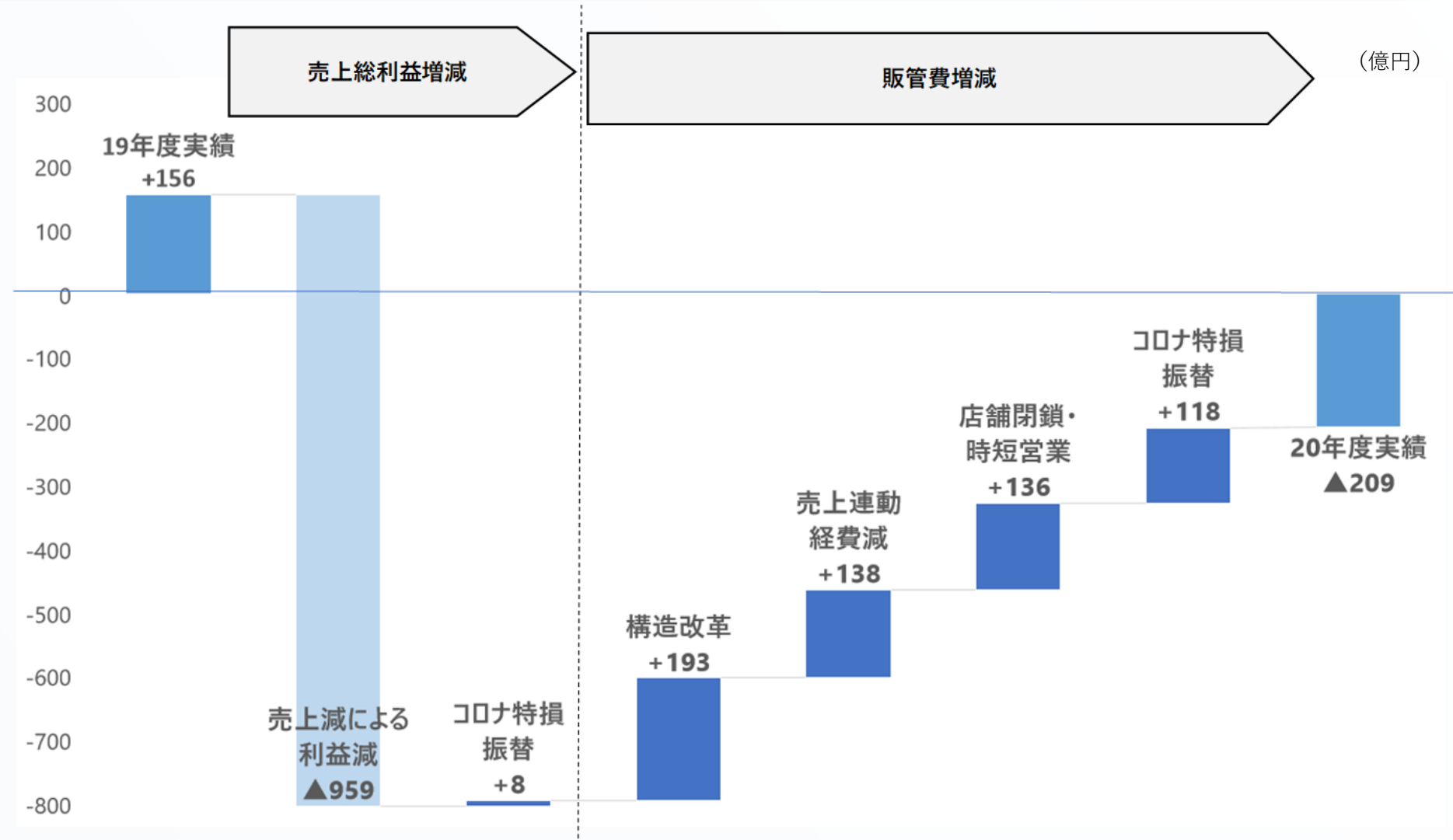
- ・ コロナウイルス感染拡大による休業等により、売上高は前年に比べ大幅に減少。販売管理費の削減を進めたが、営業赤字になる
- ・ 1月の予想に対して、売上高は160億上回る。さらに人件費、宣伝費、修理費等の経費削減が想定より進み、営業利益は120億上回る

(億円)	2020年度	対前年		対1月IR	
		前年比	前年差	1月IR比	1月IR差
売上高	8,160	72.9%	▲3,031	102.0%	+ 160
売上総利益	2,275	70.5%	▲951	102.0%	+ 45
販売管理費	2,485	81.0%	▲584	97.1%	▲74
営業利益	△209	—	▲366	—	+ 120
経常利益	△171	—	▲369	—	+ 168
当期純利益	△410	—	▲298	—	+39

※休業期間中の固定費を特別損失へ振替 (▲126億円)

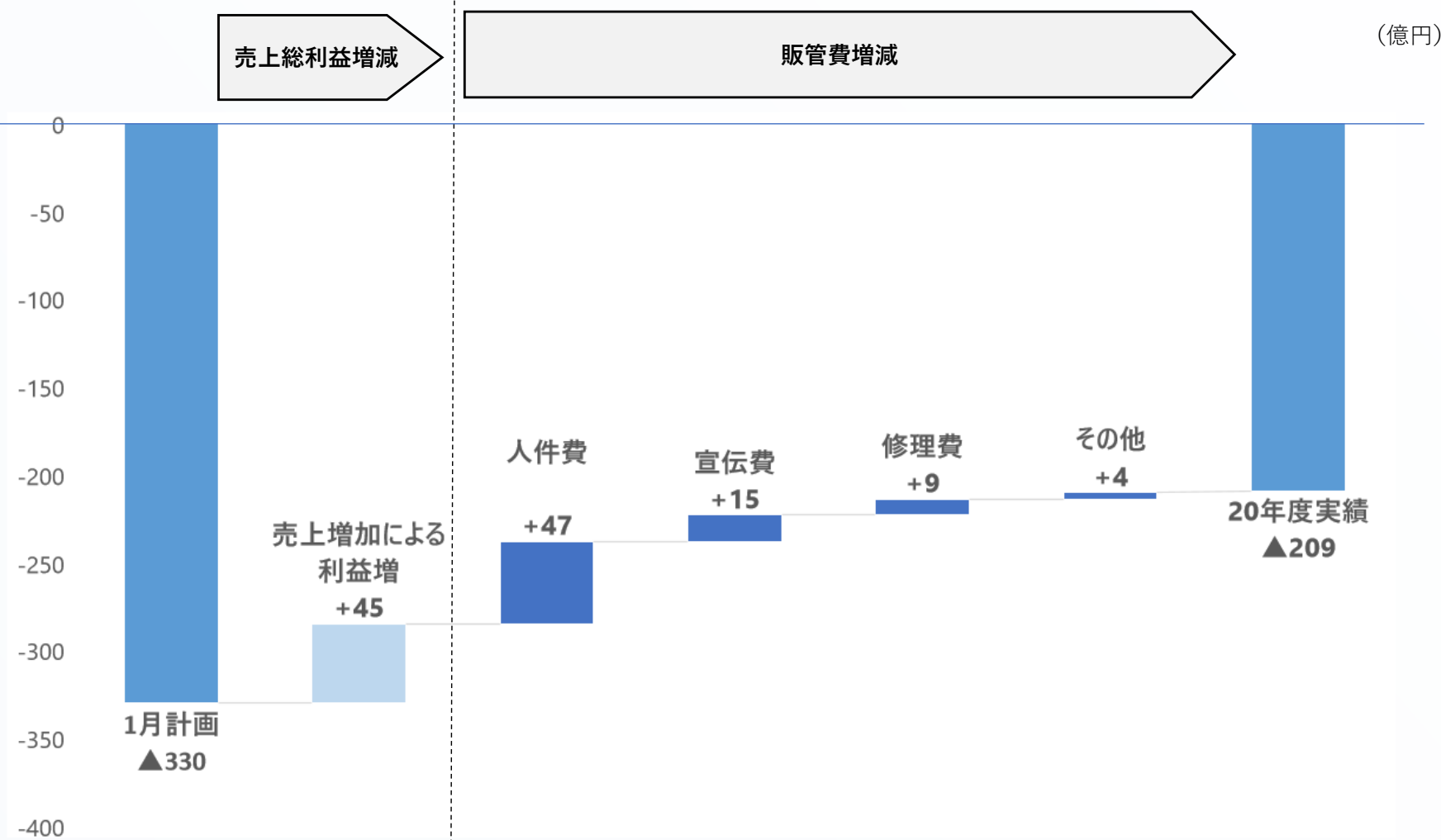


前年との増減要因





1月計画との増減要因



20年度連結販管費増減額



前年増減の内訳

(億円)	20年度	前年増減	構造改革	売上連動	休業	特別損失 (コロナ)
人件費	844	▲192	▲100		▲39	▲54
宣伝費	103	▲83	▲47	▲20	▲14	▲2
地代家賃	259	▲59	▲9	▲19	▲12	▲20
外部委託費	299	▲34	▲13		▲12	▲9
減価償却費	236	▲33	▲11			▲23
その他	744	▲183	▲13	▲99	▲59	▲10
合計	2,485	▲584	▲193	▲138	▲136	▲118

連結業績（セグメント別）



- ・百貨店業は減収により営業利益は赤字
- ・クレジット・金融・友の会業は百貨店の取引額減少により、営業利益44億と前年から12億減益
- ・不動産業はコロナ禍においても堅調に推移

（億円）	売上高	前年比	営業利益	前年差
百貨店業	7,521	72.6%	△303	▲325
クレジット・ 金融・友の会業	325	84.3%	44	▲12
不動産業	283	80.1%	54	▲5
その他	636	77.2%	△6	▲22
合計	8,160	72.9%	△209	▲366

※各セグメントの合計には調整額を含む



I. 2020年度（21年3月期）実績

II. 2021年度 通期計画

III. 中長期計画について

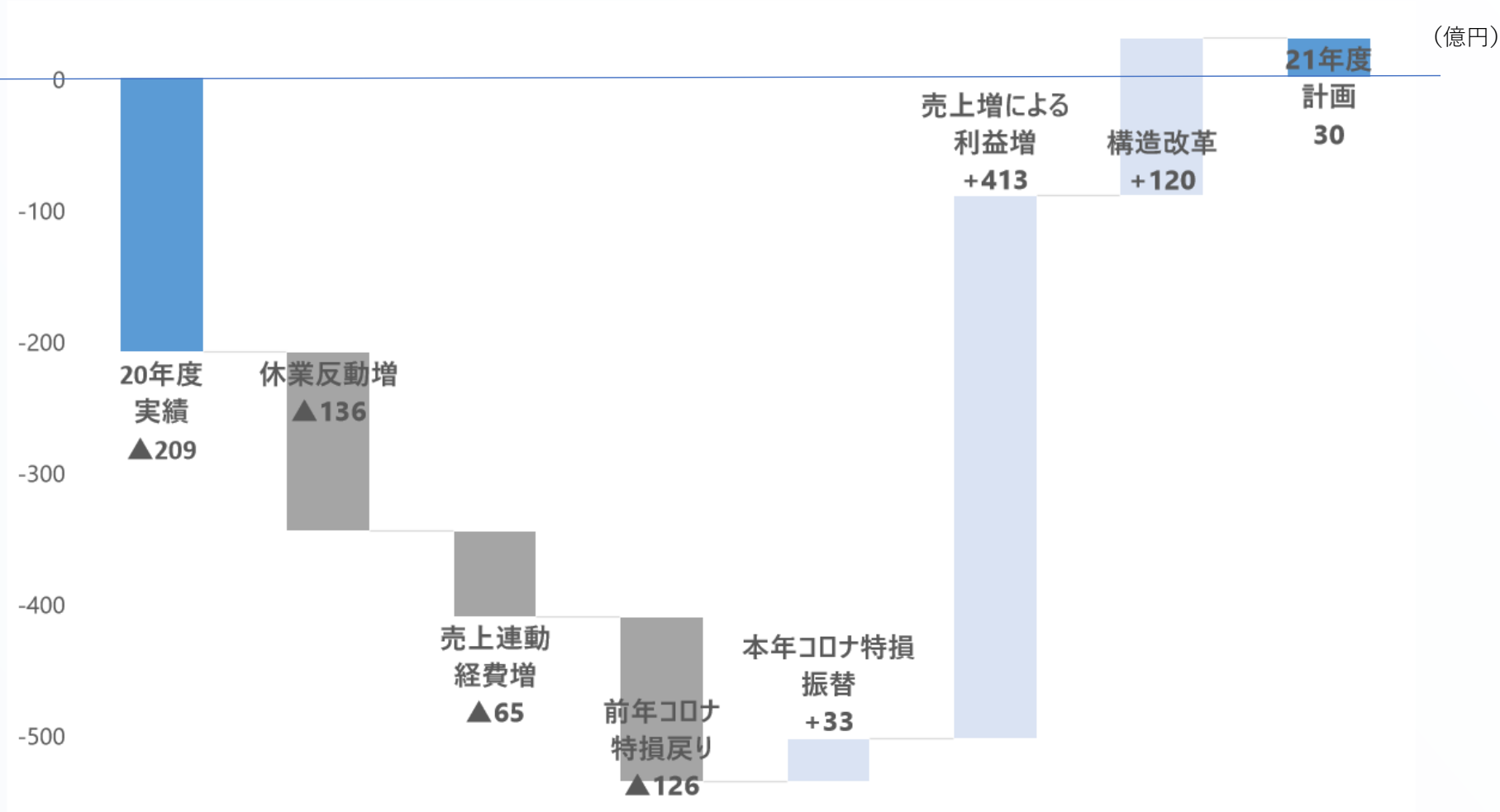


- ・ 21年度から収益認識基準を適用。売上高と販売管理費に影響有、営業利益の影響は軽微
- ・ 従来基準により算定した総額売上高は、店舗休業の反動もあり増収
- ・ 販管費は20年度の反動による変動経費が増となるが、削減の取組みを継続
- ・ 緊急事態宣言に伴う休業影響(4/25-5/31)として売上高減290億、営業利益減37億を見込む

(億円)	通期	前年比	前年差
総額売上高	9,650	118.3%	+1,489
売上高	4,470	54.8%	▲3,690
売上総利益	2,580	113.4%	+ 304
販売管理費	2,550	102.6%	+ 64
営業利益	30	—	+ 239
経常利益	30	—	+ 201
当期純利益	10	—	+ 420



前年との増減要因



21年度連結販管費増減額



			前年増減の内訳				
			前年戻り	当年増減			
(億円)	21年度	前年増減	休業 コロナ特損	構造改革	会計処理 変更	売上連動	特別損失 (コロナ)
人件費	885	+ 40	+ 93	▲41	+ 5		▲16
宣伝費	115	+ 11	+ 16	▲5	▲1	+ 2	▲1
地代家賃	314	+ 54	+ 32	▲13	+ 33	+ 7	▲4
外部委託費	303	+ 3	+ 21	▲19	+ 5		▲3
減価償却費	246	+ 9	+ 23	▲6			▲7
その他	687	▲53	+ 69	▲36	▲141	+ 56	▲3
合計	2,550	+ 64	+ 254	▲120	▲99	+ 65	▲33

セグメント別連結計画（21年度通期）



- ・百貨店業は休業範囲の縮小、下期より緩やかな消費回復を見込み増収増益
- ・クレジット・金融・友の会業は販促コスト等が増加するものの前年の営業利益を確保
- ・その他事業はソシエ譲渡により売上は減少するが営業利益は前年並みを見込む

(億円)	総額売上高	前年比	売上	営業利益	前年差
百貨店業	9,220	122.6%	4,090	▲65	+238
クレジット・ 金融・友の会業	340	104.5%	310	45	+0
不動産業	220	77.6%	220	55	+0
その他	550	86.4%	520	▲10	△3
合計	9,650	118.3%	4,470	30	+239

※各セグメントの合計には調整額を含む

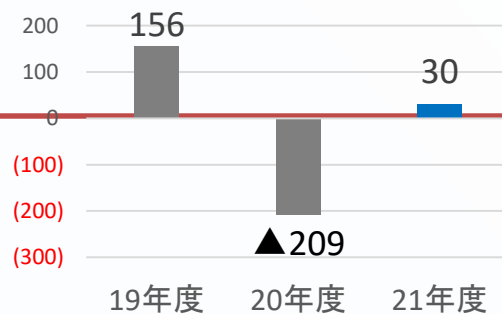
主要財務数値比較



総額売上高

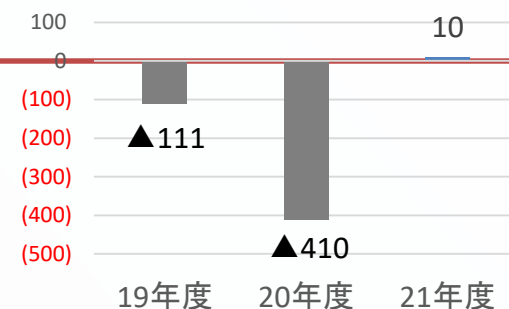


営業利益

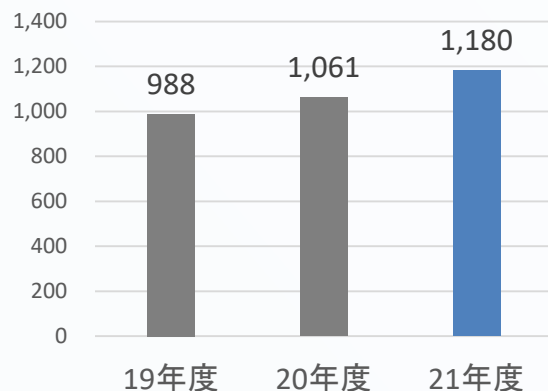


当期純利益

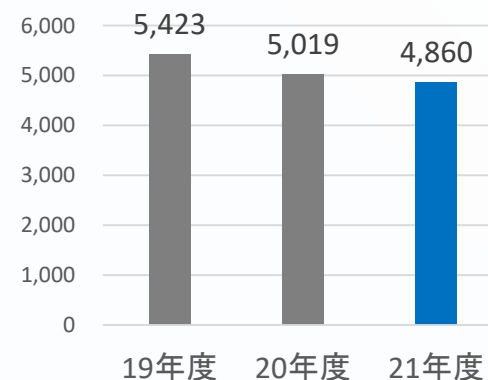
単位: 億円



NET有利子負債



自己資本



NET-DEレシオ

19年度 0.18倍 → 20年度 0.21倍 → 21年度 0.24倍

自己資本比率

19年度 44.3% → 20年度 41.9% → 21年度 42.1%



■21年度から連結納税制度を導入

- ・グループ各社の所得の通算により、グループ全体の長期的なキャッシュフローの改善を目指す
- ・グループの税務ガバナンスもさらに強化する

■配当予想について

20年度	・ 21年6月の期末配当は予想通り6円、中間配当3円と合わせ年9円(前年12円)の配当
21年度予想	・ 収益改善に合わせ、出来るだけ早期にコロナ前の年12円への復帰を目指す ・ コロナによる業績への影響は継続するものの、一定の業績回復を見込み、年間10円（中間5円、期末5円）の1円増配



I. 2020年度（21年3月期）実績

II. 2021年度 通期計画

III. 中長期計画について

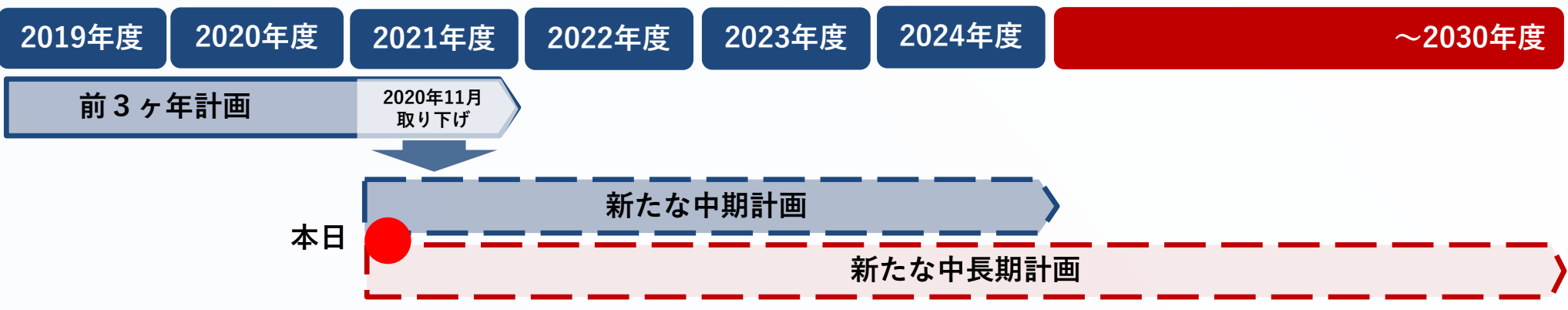


1. 中長期計画の位置づけ
2. 前中期計画の振り返り
3. 重要な環境認識
4. 中長期計画の全体フレーム
5. 重要戦略
6. グループ基盤
7. 経営基盤
 - ・ 数値目標のイメージ

1.中長期計画の位置づけ

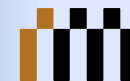


- ・ 20年11月、大幅な環境変化を受け、3ヶ年計画を取り下げ
- ・ 本日は新たな中長期計画の基本的考え方について説明。
今後、計数含む具体的な中期計画は段階的に発表予定



	本日	段階的に発表
長期に目指す姿	●	○
長期の基本戦略	●	○
中(長)期重点戦略・基盤	●	●
各取組別	○	●
サステナビリティ	○	●
ポートフォリオ	-	●
KPI（財務/戦略/取組別）	-	●

2.前中期計画振り返り



計数計画

営業利益
ROE

前中期計画目標

500億円

5.0%以上

19年度実績

156億

▲2.0%

当期純利益▲111億円

20年度実績

▲209億

▲7.9%

当期純利益▲410億円

➤コロナ影響もあり大幅未達、早期の再生が必要

成長戦略

戦略

取組成果と課題

小売ビジネス
モデルの革新

- ・ MDバランス修正、インバウンド対応も含めLUX拡大：基幹店大規模リモデル
- ・ 過去に消失させたカテゴリーの復活：三越日本橋店新館一部の定借化
- ・ 地域店舗事業モデル改革：松山三越 複合商業施設化

➤コロナ影響を受け計数未達、中核事業である百貨店の再構築が課題

不動産事業の
拡大

- ・ 不動産開発案件への参画：フィリピンマニラ複合開発事業

➤保有資産の価値最大化に向けた取組の推進が必要

オンラインの
新たなビジネス

- ・ EC事業当初計画比120%、オンライン新規事業（5事業）の展開
- ・ 店舗&オンラインのシームレス化施策のローンチ

➤一部を除き売上は順調に推移、収益性に課題

構造改革

コスト
構造改革

- ・ 店舗閉鎖/ノンコア事業整理等の構造改革、賃借物件の返却/外部委託の内製化等のコスト削減により、連結販管費2,739億円の達成

※20年度連結販管費実績2,485億円にコロナ特別損失（118億円）、休業中販管費減（136億円）を戻す

➤“部門協業による削減”と“事業モデル変革による削減”の推進

2.前中期計画振り返り



振り返りTOPICS

小売ビジネスモデルの革新

①両本店（伊勢丹新宿店・三越日本橋店）の リモデルエリア実績

コロナ影響を大きく受け、

- ・19年度に実施したリモデルは大幅苦戦。
一方、20年度に実施したリモデルは回復傾向
- ・その中、20年度に三越日本橋店新館6階/7階で
オープンしたビックカメラの売上は堅調

②両本店のMDバランスの修正

- ・ラグジュアリー、化粧品、ライフデザインに
おいて効率化が進むも、更なる改善が必要

振り返りTOPICS

不動産事業の拡大

①海外開発プロジェクト参画による収益拡大

- ・フィリピンマニラ複合開発事業に参画

コロナ影響を受けるも、

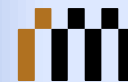
＜商業開発事業＞
開業準備は推進中

＜住宅開発事業＞
住宅販売は順調に推移

②国内保有資産の価値最大化

- ・価値最大化に向けた取組みの推進が必要

2.前中期計画振り返り

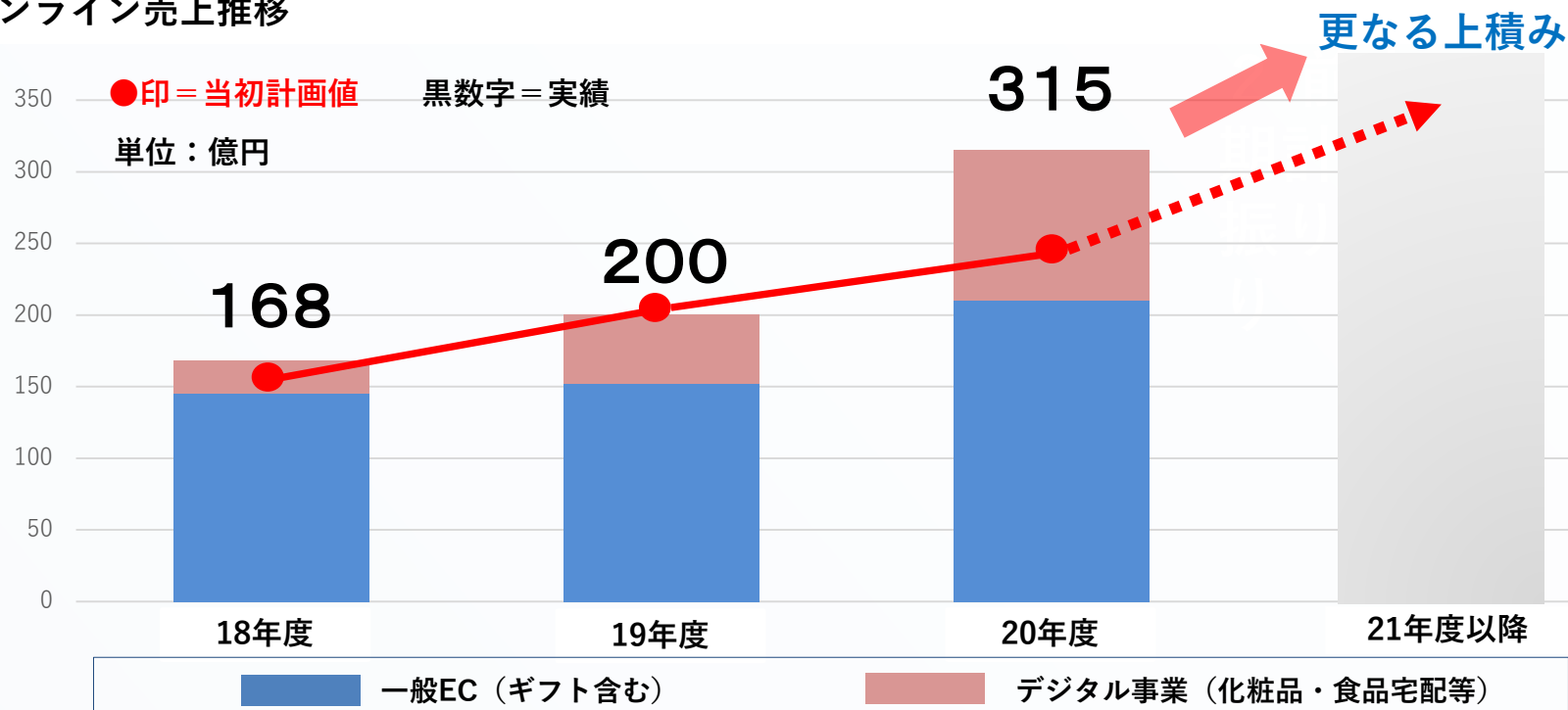


振り返りTOPICS

オンライン実績（売上・会員数・掲載型数）

	20年度 当初計画	20年度 実績
統合サイト・アプリ	20年4月ローンチ	20年6月ローンチ ※コロナ影響
オンライン売上	250億円 ※20年5月IR 公表時点	315億円
デジタルID会員	130万ID	166万ID
掲載型数	150,000型	125,000型 ※量から質への シフト

▼オンライン売上推移



2.前中期計画振り返り

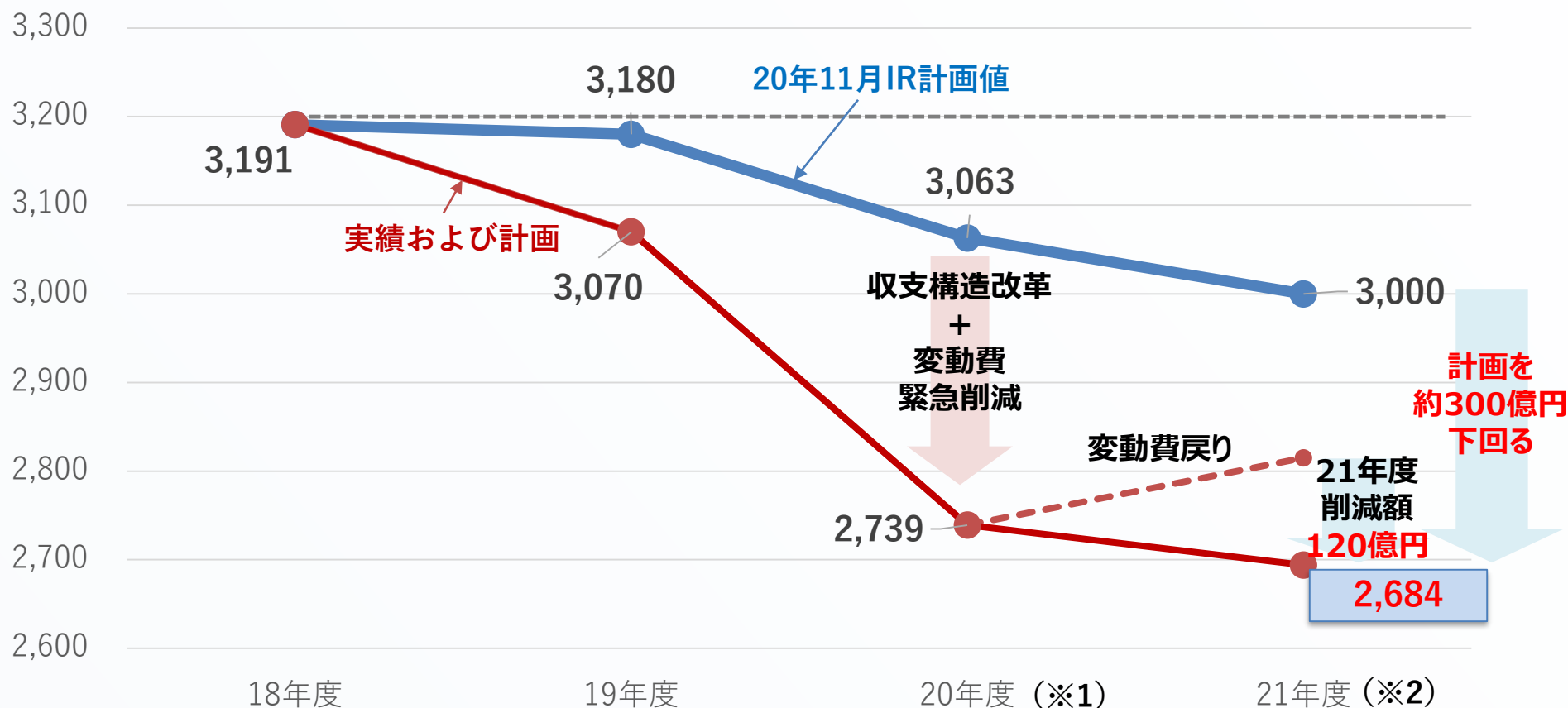


振り返りTOPICS

販売管理費推移

20年度三越伊勢丹の取組みをグループに波及し、収支構造改革の更なる推進

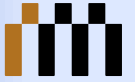
単位：億円



(※1) 20年度連結販管費実績2,485億円にコロナ特別損失(118億円)、休業中販管費減(136億円)を戻す(P4参照)

(※2) 21年度連結販管費計画2,550億円に会計処理変更(99億円)、コロナ特別損失など(33億円)を戻す(P8参照)

3.重要な環境認識



環境認識

所得と消費の 2極化加速

- ・日本の将来は人口減少。
一方で、生活に余裕のある層は増加
- ・コロナ影響下においても当社にとって、
ロイヤルティの高い識別顧客を中心に回復
- ・収益の柱であった衣料品消費が減少傾向

オンラインの 不可逆的な加速

- ・コロナの影響で、3-5年分のトレンド
が前倒しで進行
- ・オンラインの浸透に伴い、実店舗の
提供価値が変化

環境・社会意識 の高まり

- ・社会貢献や環境改善と保護等に
対する要求の高まり
- ・消費に対する新たな嗜好性が醸成

地域社会との 共生

- ・故郷への回帰、価値観に合った
「住みよい街」への移住傾向
- ・ローカル経済圏を中心とした生活
スタイルの定着

当社の方向性

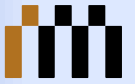
- ・“生活の豊かさ”の創造に経営資源
を傾斜
- ・ロイヤルティの高い顧客を増やす
ことを軸とした百貨店事業の再構築
- ・新しいマーチャンダイジングの確立

- ・リアル店舗を“憧れと共感”の場へ
- ・その上で、リアル店舗とオンライン
の融合による顧客体験価値の拡大
- ・収益性を前提としたオンラインの拡大

- ・環境、社会的意義を意識した
経営への変革
- ・“個客”ニーズの深掘り

- ・支店、地域店経済圏の再注目、
エリアにおける新たな価値の提供

3.重要な環境認識

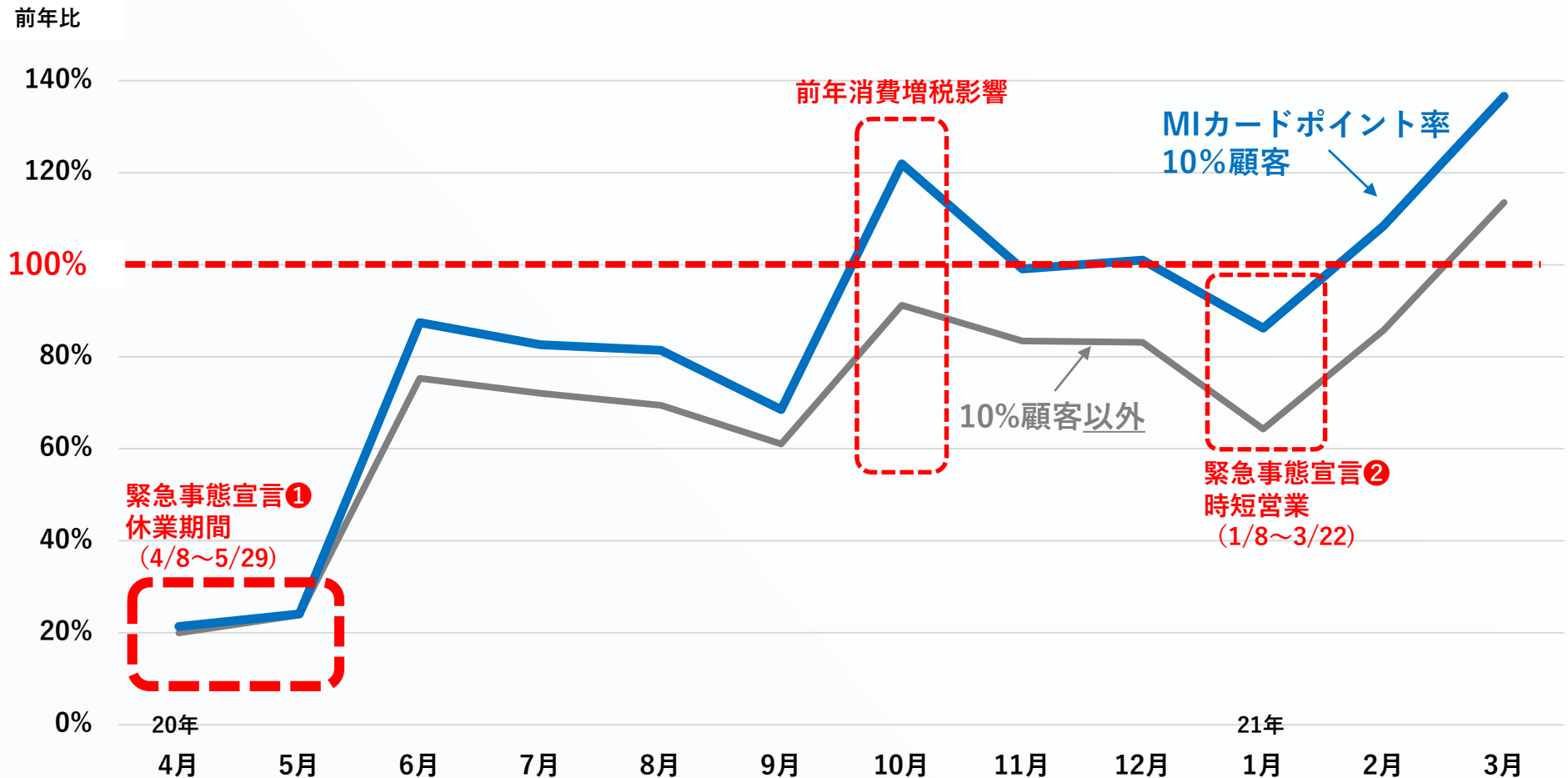


認識TOPICS

ロイヤルティの高い顧客の動き

【外部環境】 総人口が減少する中でも、年収1,000万円超人口は増加傾向

【内部環境】 コロナ禍においても、ロイヤルティの高い顧客の売上の戻りは堅調





1. 中長期計画の位置づけ
2. 前中期計画の振り返り
3. 重要な環境認識
- 4. 中長期計画の全体フレーム**
- 5. 重要戦略**
- 6. グループ基盤**
- 7. 経営基盤**
 - ・ 数値目標のイメージ

4.中長期計画の全体フレーム



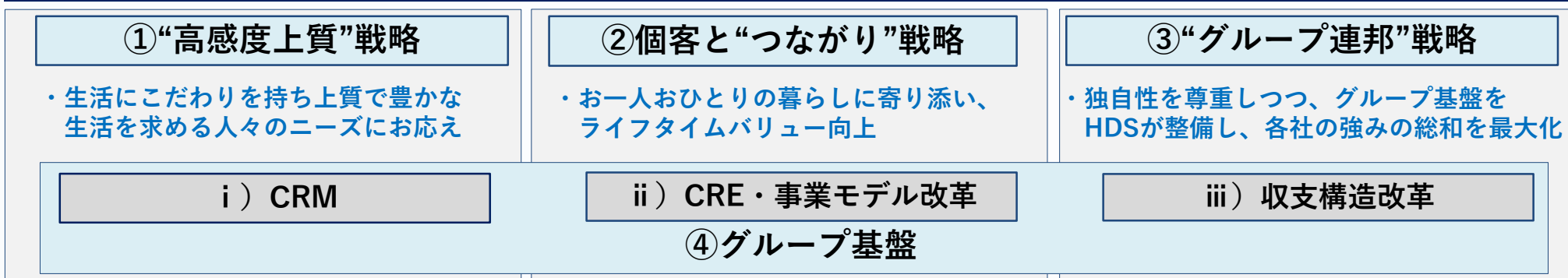
(1) 長期に目指す姿

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～

(2) 長期の基本戦略

高感度上質消費の拡大・席卷、最高の顧客体験の提供

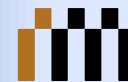
(3) 重点戦略



(4) 経営基盤

【システム・データ基盤】		【物流基盤】	
【財務戦略】	・ 営業キャッシュフロー ・ 配当 ・ 資本構成		
【人事戦略】	・ 従業員満足度の高い組織作り ・ グループ人的生産性の向上		
【経営ガバナンス】	・ 実行性高度化の取組み ・ 新中期計画の着実な実行とモニタリング		
【サステナビリティ】	・ ESG/CSR/CSV		

5.重点戦略：①“高感度上質”戦略



戦略の方向性

【店舗の方向性】

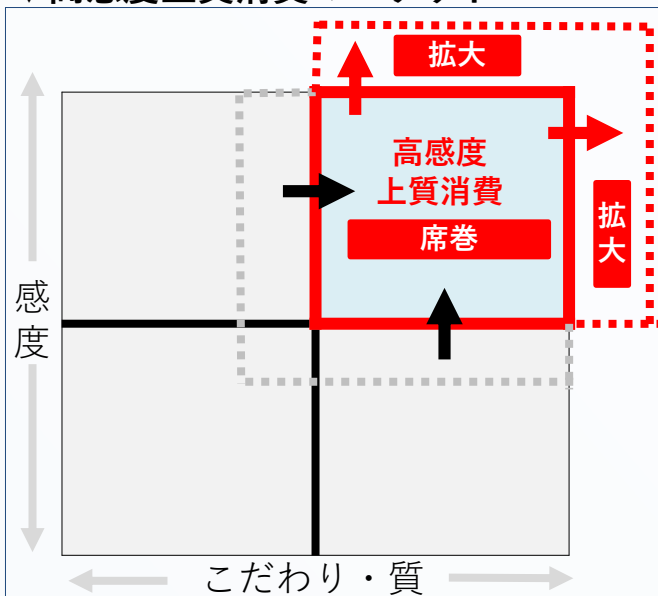
- ・ 両本店は“**憧れと共感**”の**象徴**へ（将来は“憧れと共感”のまちへ）
- ・ 国内外百貨店店舗を母店とした**中小型店戦略**の推進
- ・ リアル店舗とオンラインを融合した**シームレスな顧客体験価値**の提供

【マーチャндаイジングの方向性】

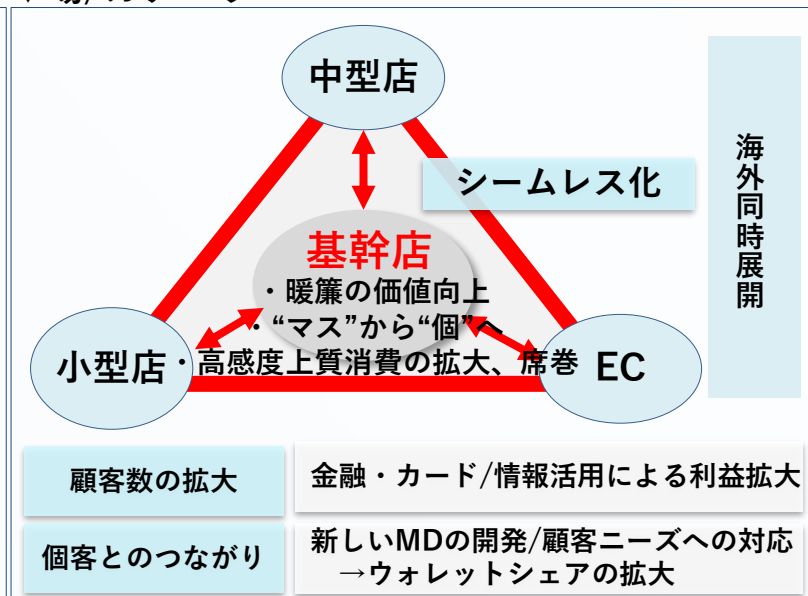
- ・ **2.8次産業**へのトライ、**高感度上質ゾーン**の創造
- ・ 外商セールスとバイヤーの協業による**新しいMD提案とサービスの提供**

■取組みイメージ

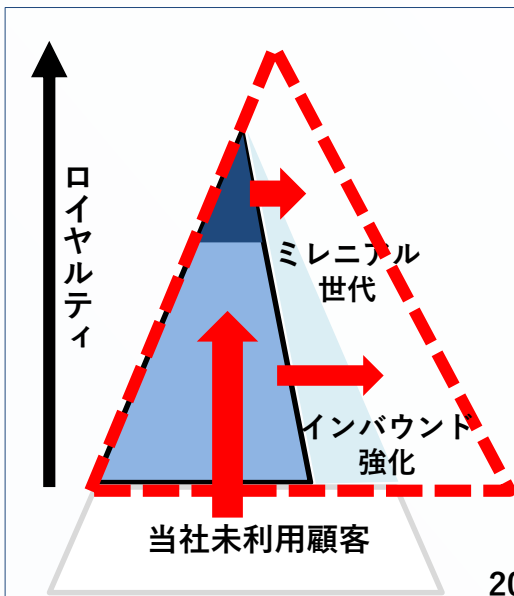
▼高感度上質消費マーケット



▼場/カテゴリー



▼ロイヤルティ個客拡大



5.重点戦略：②“個客とつながり”戦略



戦略の方向性

- ・ “マス”マーケティングから“パーソナル（個）”マーケティングへ
- ・ 全ての個客と“つながる”仕組みの設計
- ・ 個客の“ロイヤルティが高まる制度”の再設計
- ・ 個客ニーズにお応えする 個人外商改革

■主な取組み内容

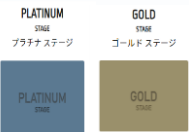
◆ロイヤルティが高まる制度

▼グループカスタマープログラム

サービス

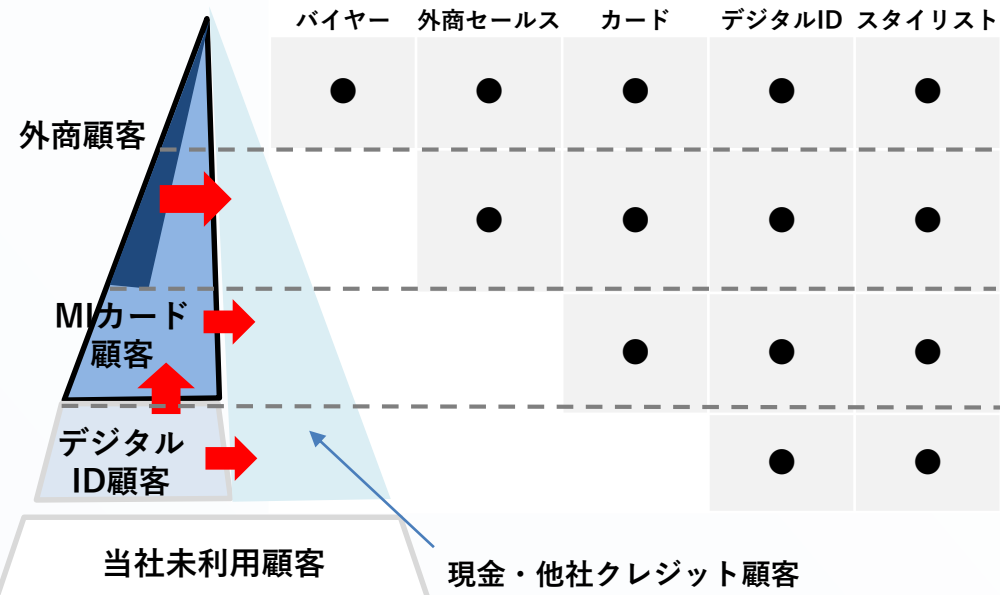
- ザ・ラウンジ（伊勢丹新宿店・三越日本橋店）
- サロン＆ラウンジ（グループ各店）
- 駐車料金無料サービス
- ストアアテンド（専用ダイヤル）
- ファミリーサイズサービス
- 配送サービス
- バレーパーキング サービス
- 新たなサービス

ステージ

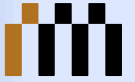


プログラム再設計

◆つながる仕組み



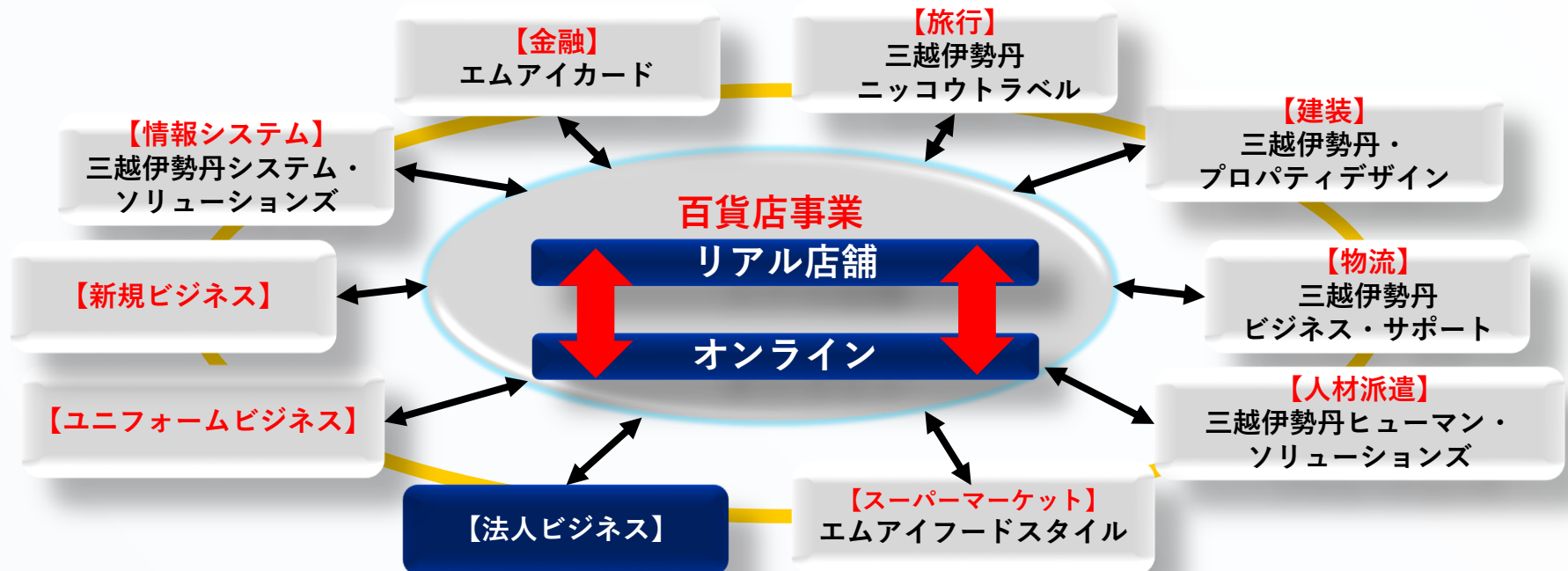
5.重点戦略：③“グループ連邦”戦略



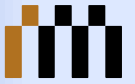
戦略の方向性

- ・百貨店事業を中核としたグループ連邦
 - 個店・個社主義から連邦重視へ。遠心力と求心力によるONEグループ戦略
 - グループの顧客資産（情報）とリソースの総和による新たな価値の提供
 - （STEP 1）百貨店事業とグループ会社との縦連携 [↔]
 - （STEP 2）グループ各社の横連携 [○]
- ・グループB2Bビジネスモデルの構築

■取組みイメージ



6.グループ基盤：④-i) CRM



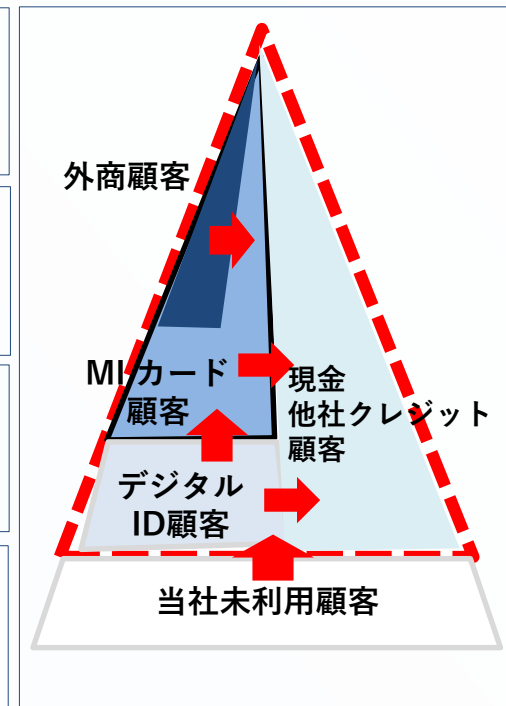
取組みの方向性

全ての個客を識別化し、グループCRMに発展させる為に、

- ・ 現金他社クレジット顧客にもポイント付与
- ・ グループ個客をひとつのデジタルIDで統合
- ・ グループ横断でサービスや体験を提供できる体制の構築

■主な取組み内容

グループ共通の サービスプログラム提供	・ グループ各社のインセンティブ統一 ・ デジタルID会員へポイント付与 による識別化 ※21年5月～首都圏にて実施、22年2月に全国へ拡大
カード顧客と デジタル顧客の融合	・ デジタルID会員にMIカードを推奨 ・ MIカード会員にデジタルIDを推奨
グループのID統合	・ ID統合によるグループ内のスムーズなログインと相互送客施策を強化
情報・サービス提供の デジタル化 (デジタル接客・デジタルサービス)	・ 個客のニーズ及びお悩み事を解決する為のデジタルサービスの開発 ・ 個客のご要望に応じたコンテンツ提案とアプローチ

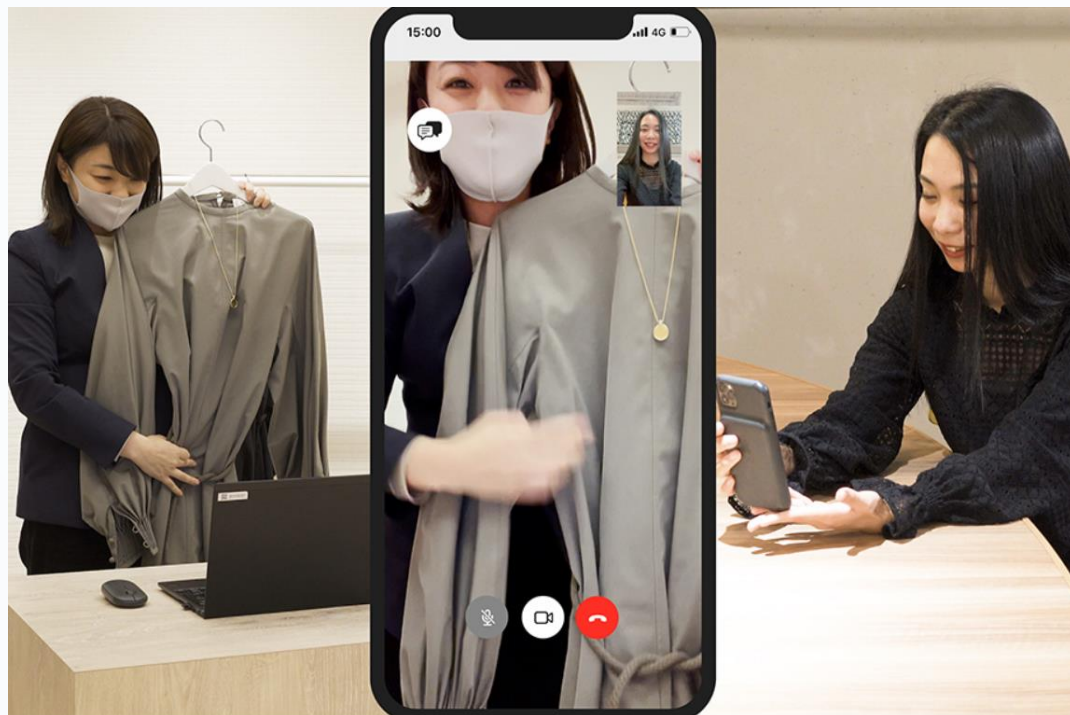




三越伊勢丹 リモートショッピング

- ・ 20年11月末からスタートしたリモート接客によるショッピングサービス
- ・ 伊勢丹新宿店、三越日本橋店を中心に51ショップで実施（21年3月時点）

▼参考画像：リモート接客





3D計測による 商品マッチングサービス (YourFIT365・マッチパレット)

- ・ 3D計測データに基づいたスタイリスト（販売員）の接客により、
体型や足型に合うパーソナルな商品提案を行うサービス
 - YourFIT365（靴）
 - マッチパレット（婦人服）

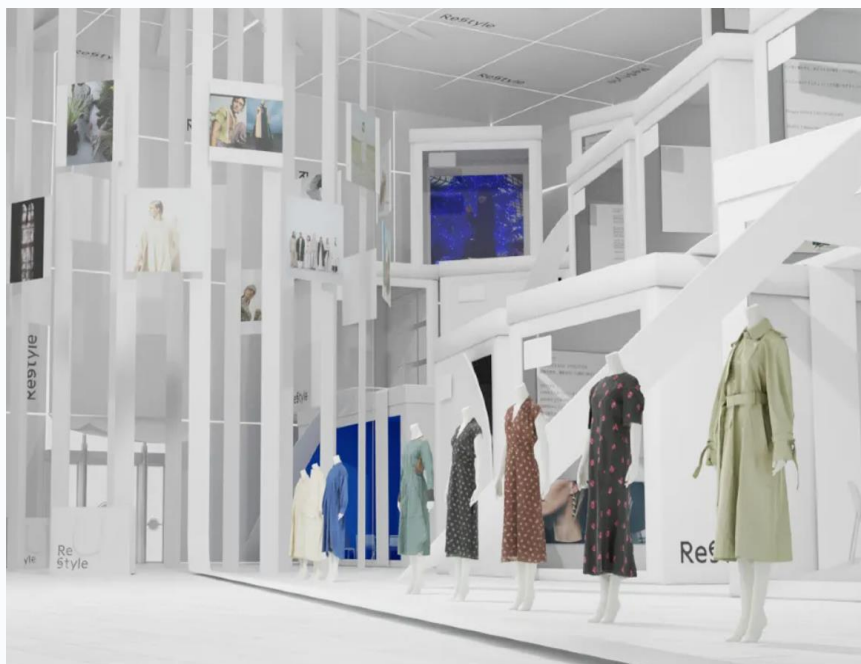
▼参考画像：マッチパレット

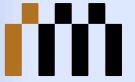




VRによる仮想店舗 REV WORLDS／レヴ ワールズ

- ・ VRを活用したスマートフォン向けアプリ（21年3月スタート）
- ・ 新宿東口の街の一部エリアと伊勢丹新宿店を再現
 - アバターを操作しながら会話を楽しめる
 - 仮想伊勢丹新宿店内においても商品の購入が可能





取組みの方向性

- ・ 将来に向けた保有不動産周辺開発の推進とエリアの価値向上
 - 基幹拠点の開発/まちづくり（“憧れと共感”）
 - 地域保有不動産開発を推進
 - 地域エリアネットワークの実現

■ 基幹拠点の開発/まちづくり

- ・ 従来の一般的なリーシングを超えた
1コンセプトによる複合開発“まちづくり”
- ・ “核”となる百貨店を源泉とした永続的な
新しい価値の創出
- ・ 百貨店部分の大きさはそれぞれの
マーケットニーズに合わせて適正化

【新しい価値の創出“まちづくり”】

新宿→ファッション 日本橋→文化/伝統



6.グループ基盤：④- iii) 収支構造改革



取組みの方向性

“利益の質”向上に向けて

- ・ 個客のロイヤルティとグループ連邦による“収入の質”を変える
- ・ 収入の質の変化に合わせた“コストの削減”と“再配分”

■主な取組み内容

“収入の質”を 変える

- ・ 個客数の拡大とお一人おひとりとのつながりでLTV向上
- ・ 個客情報を基にグループ連邦及び他社アライアンスによるマネタイズ手法の多角化

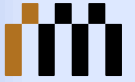
“コストの削減”と “再配分”

- ・ 固定費コントロール【損益分岐点の引き下げ】
 - “永続的な価値形成の源泉”となる領域への要員集中配置
 - グループ全体での長期要員計画
 - デジタライゼーション（AI×マーケティングオートメーション、マッチング自動化等）
- ・ 変動費コントロール
 - 業務の内製化（顧客接点の自主化等）
 - デジタイゼーション（デジタル媒体へ完全シフト化、伝票電子化等）



喫緊の取組み

- ・ 収支可視化 ⇒ 場/チャネル/施策別の収支可視化と個客軸で適正資源配分
- ・ 販管費構造改革 ⇒ 20年度_三越伊勢丹の取組みの深堀とグループ全体へ横展開
- ・ 営業運営スタイル構築 ⇒ 要員体制の見直しによる生産性向上



財務戦略

◆基本的な考え方

①営業キャッシュフロー

- ・重点戦略の為の投資に優先的配分

②配当

- ・コロナ前水準へ早期回復を目指す

※21年度は20年度に対し1円増配の年10円配当

③資本構成

- ・経営環境変化に耐えうる強固な財務基盤を維持し、成長投資に向けた資金調達力を確保

※20年度自己資本比率41.9%

人事戦略

◆従業員満足度の高い組織作り

「働きやすさ、働きがい」と生産性向上の両立

①キャリア自律基盤の構築

- ・主体的にキャリアを構築する仕組み
- ・個に寄り添う人事プログラム（生涯CDP）
- ・科学的な配置、育成に向けたデータの整備

②ダイバーシティの推進

- ・多様な人材が力を発揮出来る環境作り

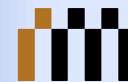
③ライフワークバランスの実現

- ・グループ総実労働時間短縮

◆グループ人的生産性の向上

- ・グループ全社で一元化した人材データを活用した人材交流、育成、配置

7.経営基盤：システム・データ基盤の整備



取組みの方向性

- ・クラウドを活用した**基幹システムのモダナイズ**
 - ・データ基盤の整備による**顧客データの利用拡大、高度化**
- 上記取組みを、**三越伊勢丹システム・ソリューションズ、IM Digital Lab**で内製化し、**B2Bビジネスで新たなマネタイズを確立**
- ※三越伊勢丹のDX機能子会社（19年10月設立）

■主な取組み内容

三越伊勢丹グループDXの4象限

【個客フロント】

MIオンラインやアプリによる
お客さまフロントのシームレス化・パーソナライズ化

【従業員フロント】

販売支援ツールによる
接客の高度化と業務効率化

【DATA基盤】

デジタルIDによる顧客情報統合
およびデータ・分析基盤の整備

【DX基盤】

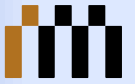
クラウドを活用した基幹システムのモダナイズ
フロントシステムのマイクロサービス化

三越伊勢丹システム・
ソリューションズ

アジャイルの確立と内製化

IM Digital Lab

7.経営基盤：物流基盤の整備／経営ガバナンス



物流基盤

- ①効率化と生産性向上に向けた**物流基盤の整理**
 - ・ RPAの導入などによる業務生産性の向上（※1）
 - ・ EC拡大を見据えたロジスティックスの整備、B2Bビジネスへの展開
 - ②コスト削減に向けた**業務構造と体制の見直し**
 - ・ 新宿周辺倉庫のゼロリセット化
 - ・ 業務の内製化による外部委託人件費の削減
- ▼（※1）厚木センターに導入したオートストアシステム（自動倉庫・自動ピッキングシステム）



経営ガバナンス

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
- ③グループ監査体制の強化
- ④内部統制・リスクマネジメント体制の強化
- ⑤社外取締役を取締役会議長に選任

◆新中期計画の着実な実行とモニタリング

取締役会：経営計画のモニタリング

監督

執行：経営計画の策定と着実な実行

7.経営基盤：サステナビリティの取り組み



基本方針

- ・ 社会に対する企業の責任として、企業活動を通じて**社会の様々な課題解決に貢献**
- ・ **人々の豊かな未来と持続可能な社会の実現**に向け役割を果たす

(1) 直近の取り組み事例

- ・ 21年4月7日～5月11日
「think good」



サステナブルな品揃え、4 Rの推進
文化・技術・感性の発信

- ・ 20年10月～
MIオンラインサイト
サステナビリティページ リニューアル



作り手と使い手をつなぎ、持続可能な
未来に向けたライフスタイルを提案

- ・ 20年7月1日～
「プラスチック製買物袋の廃止」



リサイクル素材のオリジナルバッグ

(2) 外部評価

- ・ 損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント
サステナビリティインデックス



2020年度構成銘柄

- ・ カーボンディスクロージャープロジェクト

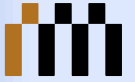


「気候変動質問書2020」
スコア「A-」を
2年連続取得

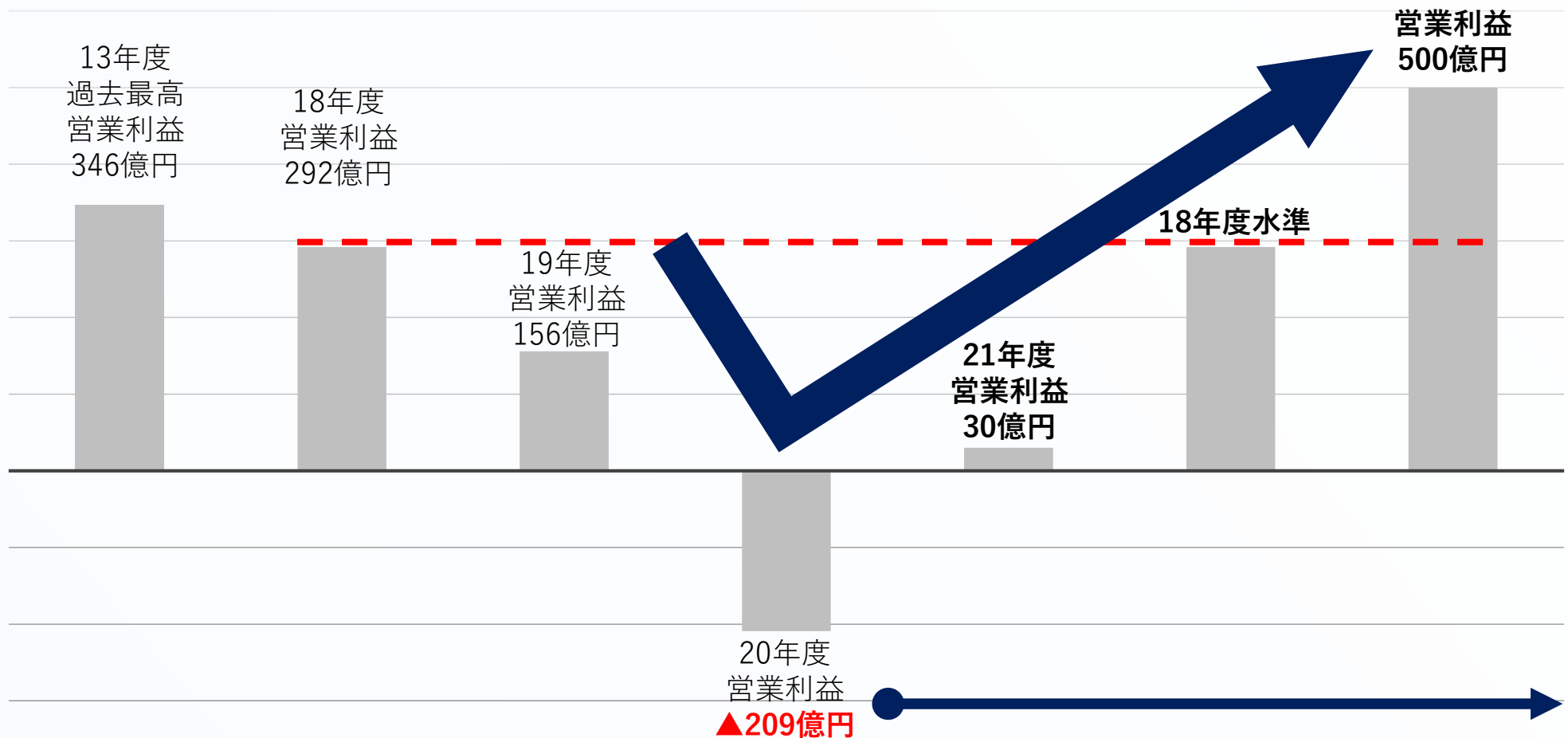
- ・ 東洋経済CSR基本評価



2019年11月
スコア「AAA」を取得



- ・ 中期的に**18年度水準**へ回復させる
- ・ その後、過去最高営業利益を更新し**営業利益500億円**を目指す

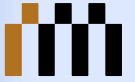


まとめ：長期に向けたステップ感



	本年度	中期	長期
位置づけ	顧客基盤の優位性を確立 収支構造改革の完遂		高感度上質消費の拡大・席卷 最高の顧客体験の提供
“高感度上質” 戦略	・ 右記取組みの着手 及びトライアル	・ 両本店は“憧れと共感”の象徴へ進化 ・ 国内外店舗を母店とした中小型戦略の完成 (母店：非日常利用, 中小型店/日常利用) ・ シームレスな顧客体験価値の提供拡大 ・ 2.8次産業が進化、高感度上質ゾーンの構築 ・ 外商セールスとバイヤーの協業による 新しいMDとサービスの提供拡大	・ “特別な”百貨店の実現 -新宿/日本橋“まちづくり” (“憧れと共感”) -2.8次産業の確立
“個客とつながり” 戦略	・ GCPサービスの再設計 ・ デジタルID会員への ポイント付与 (首都圏) ・ 個人外商改革に着手	・ マス”マーケティングから “パーソナル (個)”マーケティング に完全シフト ・ 個人外商改革の完成	・ 全ての個客とパーソナルで つながっている状態の確立
“グループ連邦” 戦略	・ 従来の個店/ 個社主義見直し	・ 百貨店を中核にグループ会社 における縦横連邦の完成	・ 全ての個客との“つながり”と グループ連邦から新しいビジネス を創出
収支構造改革 事業構造改革	・ 収支の可視化 ・ 販管費構造改革 ・ 営業運営スタイル構築	・ “収入の質”を変える及び “コスト削減”と“再配分”の完遂	・ 新たな収支構造と事業構造の確立

バックキャスト



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。