
2022年3月期 第2四半期決算および 中期経営計画 説明会

2021年11月10日

 三越伊勢丹ホールディングス

I : 2022年3月期 第2四半期実績

II : 2022年3月期 通期計画

III : 中期経営計画

I : 2022年3月期 第2四半期実績

II : 2022年3月期 通期計画

III : 中期経営計画



- ・総額売上高は2度の緊急事態宣言の発令を受けるも前年に対し大幅増収
- ・営業利益は売上回復に加えて経費構造改革を実施し、前年に比べ100億円の改善(コロナ特損振替額前年差▲97億円のため、実質的な改善は約200億円)
- ・四半期純利益は286億円の改善(前年は繰延税金資産の取り崩し53億円あり)

(億円)	2Q累計 (4-9月)	前年比	前々年比	前年差	前々年差
総額売上高	3,989	118.9%	69.1%	+632	▲1,782
売上高	1,879	56.0%	32.6%	▲1,477	▲3,893
売上総利益	1,079	112.4%	64.3%	+119	▲599
販売管理費	1,157	101.6%	75.2%	+18	▲382
営業利益	△77	—	—	+100	▲216
経常利益	△71	—	—	+99	▲221
四半期純利益	△81	—	—	+286	▲157



第2Q(7月~9月)

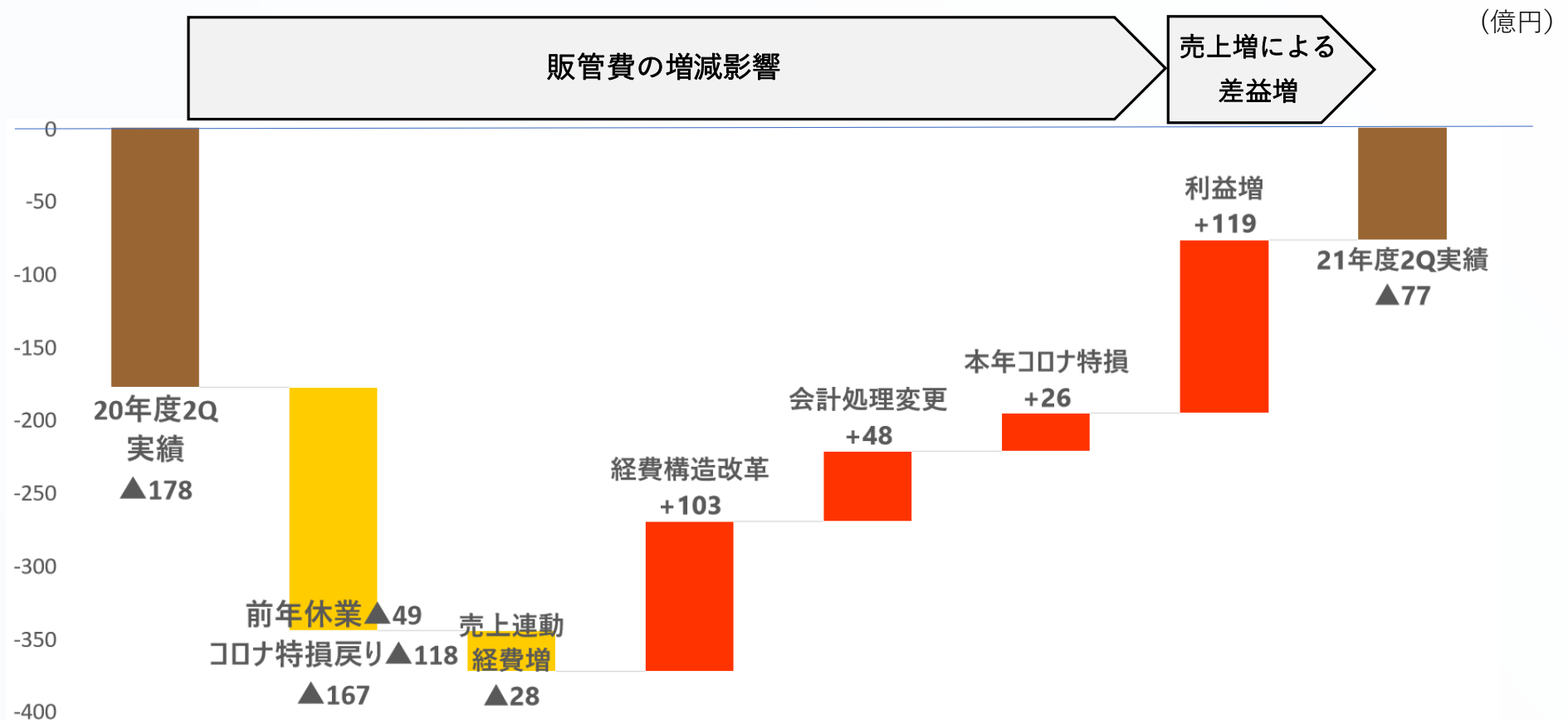
- ・ 総額売上高はコロナウイルス第5波による影響を受けるも、前年より微減にとどまる
- ・ 営業利益は減収にもかかわらず70億円の改善(第1Qからの期ずれ約20億円含む)
- ・ 四半期純利益(3か月)は20年度第3Q以来の黒字を確保

(億円)	1 Q (4-6月)	前年差	2 Q (7-9月)	前年差	2Q累計 (4-9月)	前年差
総額売上高	1,963	+646	2,026	▲13	3,989	+632
売上高	885	▲431	993	▲1,046	1,879	▲1,477
売上総利益	501	+108	578	+10	1,079	+119
販売管理費	561	+78	596	▲60	1,157	+18
営業利益	△60	+29	△17	+70	△77	+100
経常利益	△57	+41	△13	+58	△71	+99
四半期純利益	△86	+219	5	+67	△81	+286



第2Q累計(4月~9月)

- ・ 緊急事態宣言による売上影響が継続しており営業赤字となったものの、経費構造改革を実施することで赤字幅は縮小(次項参照)





- ・ 構造改革による経費削減は、5月計画値(年間)120億円に対して90億円まで進捗
さらに緊急対策として約13億円を加え、103億円を実施

			前年増減の内訳				
			前年戻り	当年増減			
(億円)	2Q累計 4-9月	前年増減	休業 コロナ特損	経費 構造改革	会計処理 変更	売上連動	特別損失 (コロナ)
人件費	428	+ 31	+ 56	▲17	+ 2		▲9
宣伝費	38	▲4	+ 8	▲11			
地代家賃	148	+ 32	+ 33	▲16	+ 15	+5	▲6
外部委託費	139	+ 4	+ 19	▲14	+2		▲3
減価償却費	112	+ 3	+ 23	▲15			▲5
その他	292	▲48	+ 28	▲29	▲66	+ 23	▲3
合計	1,157	+ 18	+ 167	※1 ▲103	※2 ▲48	+ 28	▲26

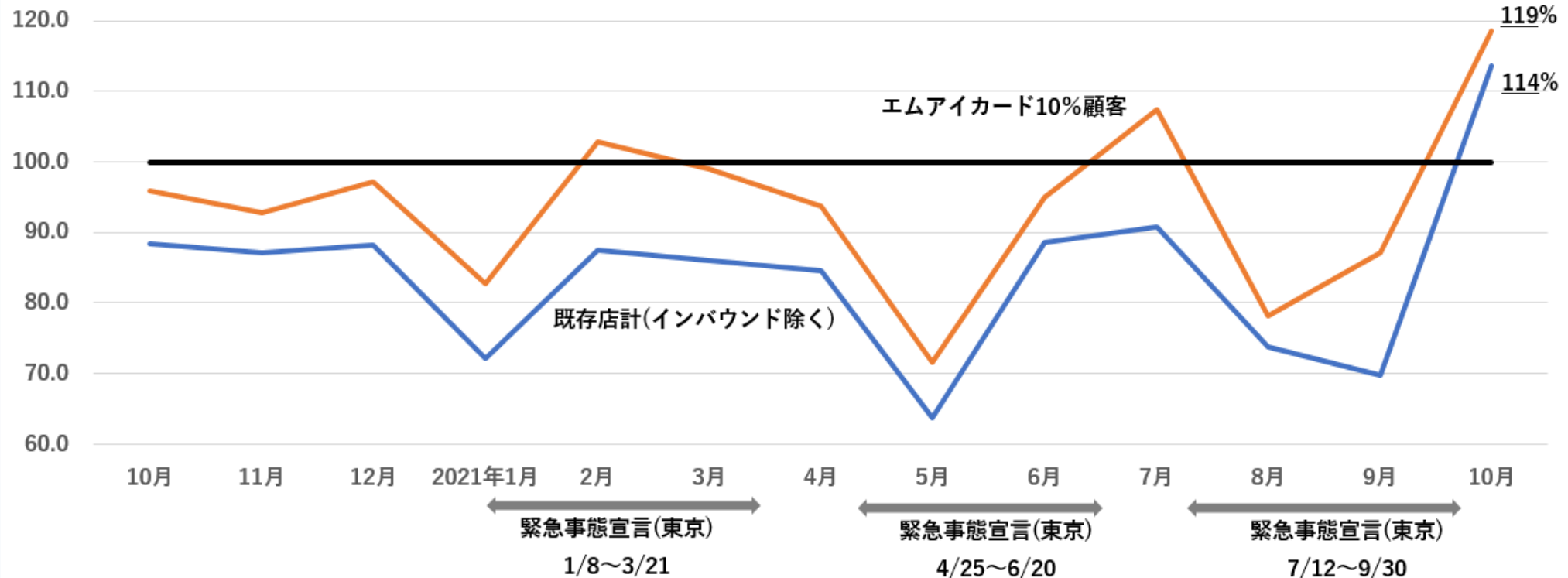
※1 緊急対策約13億円含む

※2 原価との振替のため、営業利益に影響せず



- ・ 上期は東京を中心に大半が緊急事態宣言下という状況
- ・ 5月の落ち込み後の7月までの急回復は、エムアイカード10%顧客が全体売上をけん引
- ・ 10月はコロナウイルス感染者の減少やワクチン接種率の向上もあり、エムアイカード10%顧客の伸びに加え、現金顧客も回復

百貨店既存店・エムアイカード10%顧客売上高 前々年比(19年度比)推移



※エムアイカード10%顧客：年間ご利用額100万円(税込)以上で10%のポイントが付与される顧客

- ・百貨店業 : 連結営業利益改善額100億円の内、百貨店業が86億円改善
- ・クレジット・金融業 : 売上の堅調な伸びと経費コントロールにより営業利益は倍増
- ・不動産業 : 前期の三越伊勢丹不動産株式売却により、営業利益は5億円の減益

(億円)	総額売上高	前年比	前々年比	売上高	営業利益	前年差	前々年差
百貨店業	3,745	122.7%	69.8%	1,664	△126	+86	▲194
クレジット・ 金融・友の会業	158	105.0%	79.5%	144	26	+13	▲0
不動産業	73	49.6%	44.2%	73	24	▲5	▲5
その他※	12	208.8%	28.1%	△4	△2	+5	▲15
合計	3,989	118.9%	69.1%	1,879	△77	+100	▲216

※その他には調整額を含む

I : 2022年3月期 第2四半期実績

II : 2022年3月期 通期計画

III : 中期経営計画



- ・ 上期の緊急事態宣言に伴う店舗休業の影響等により、総額売上高は5月計画差▲200億円、営業利益および経常利益は経費構造改革を進めることで予定通り推移したため、年間計画は5月計画値を据え置き、黒字を確保
- ・ 第2Qまでの特別利益計上を含め、当期純利益は5月計画差+20億円の上方修正

(億円)	上期	前年差	下期	前年差	通期	前年差	5月計画差
総額売上高	3,989	+632	5,459	+656	9,450	+1,289	▲200
売上高	1,879	▲1,477	2,470	▲2,332	4,350	▲3,810	▲120
売上総利益	1,079	+119	1,430	+115	2,510	+234	▲70
販売管理費	1,157	+18	1,322	▲24	2,480	▲5	▲70
営業利益	△77	+100	107	+139	30	+239	—
経常利益	△71	+99	101	+101	30	+201	—
当期純利益	△81	+286	111	+154	30	+440	+20

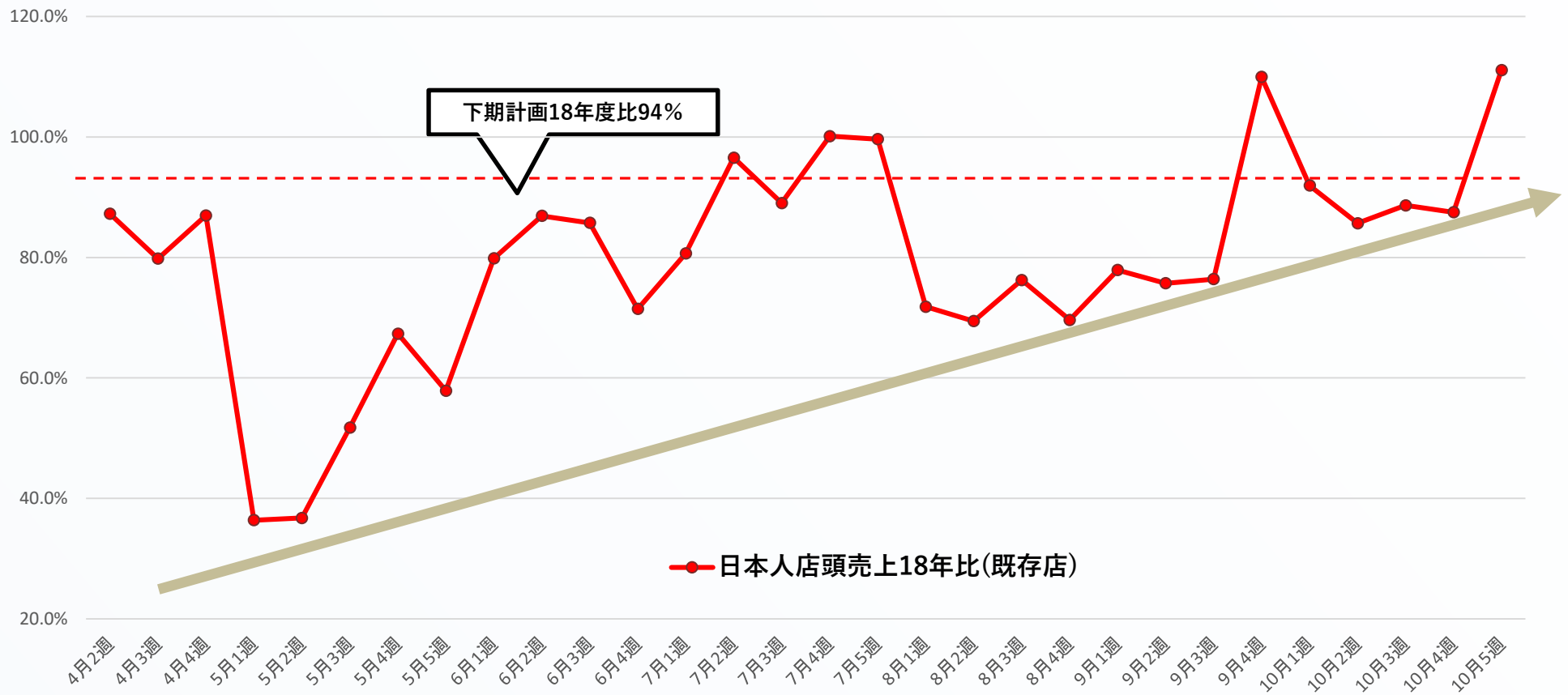
・ 21年度既存店ベースで20年度・19年度・18年度と比較

※18年度はコロナウイルスと消費増税の影響を受けない年度

19年度は19年10月の消費増税影響、20年2月からのコロナウイルス感染拡大影響あり

	対20年度		対19年度	対18年度	
	上期	下期		上期	下期
三越伊勢丹計	131%	119%	90%	74%	93%
(うち)日本人店頭売上 ※EC・インバウンド除く	130%	114%	91%	77%	<u>94%</u>
地域事業会社計	113%	115%	92%	77%	93%
国内百貨店計	123%	117%	91%	75%	93%

- ・ 21年4月以降の日本人店頭売上(EC・インバウンド除く)週別18年度比
- ・ 21年度下期は、18年度対比94%を目指す





- ・ 構造改革による経費削減は、5月計画値(年間)120億円に対して130億円まで進捗
さらに緊急対策として約50億円(うち上期13億円)を含み(年間)180億円を計画
- ・ 下期も売上変動に応じて緊急対策を含む機動的な経費コントロールを継続

			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	経費 構造改革	会計処理 変更	売上連動	特別損失 (コロナ)
人件費	878	+ 34	+ 93	▲55	+4		▲9
宣伝費	97	▲6	+ 16	▲22	▲3	+ 2	
地代家賃	306	+ 47	+ 32	▲20	+31	+ 10	▲6
外部委託費	298	▲1	+ 21	▲24	+4		▲3
減価償却費	236	▲1	+ 23	▲18			▲5
その他	664	▲78	+ 69	▲42	▲156	+ 53	▲3
合計	2,480	▲5	+ 254	※1 ▲180	※2 ▲119	+ 66	▲26

※1 緊急対策約50億円含む

※2 原価との振替のため、営業利益に影響せず

セグメント別計画（21年度通期）



- ・百貨店業：コロナウイルス第5波による売上のマイナス影響に対して経費構造改革を進めることでカバーし、営業利益は計画値から微減
- ・クレジット・金融業：堅調な売上と経費コントロールにより計画値から増益
- ・不動産業：安定的な収益を見込み、ほぼ計画通りの営業利益を確保

（億円）	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差	5月計画差
百貨店業	8,960	119.1%	3,920	△75	+228	▲10
クレジット・ 金融・友の会業	330	101.4%	300	53	+8	+8
不動産業	200	70.5%	200	54	▲0	▲1
その他※	△40	—	△70	△2	+3	+3
合計	9,450	115.8%	4,350	30	+239	+0

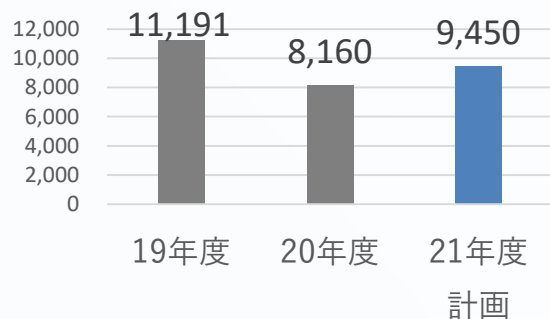
※その他には調整額を含む

主要財務数値比較

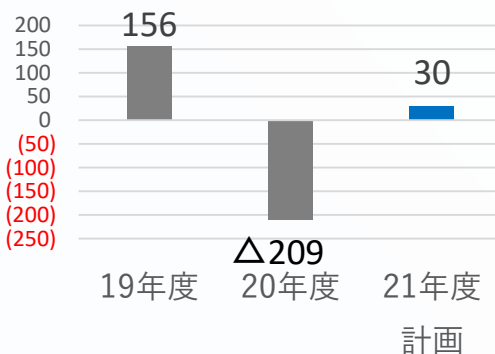


単位：億円

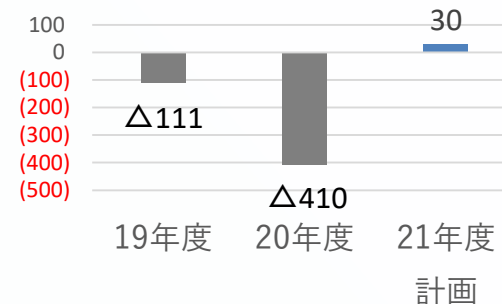
総額売上高



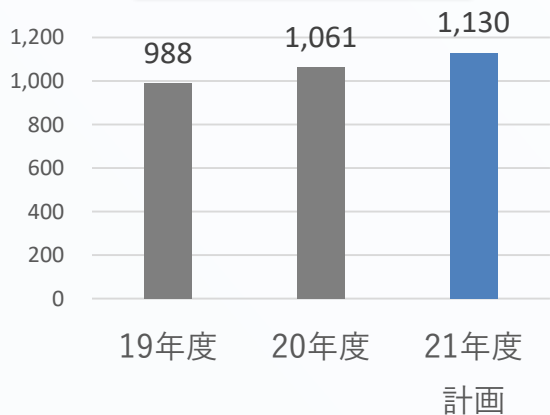
営業利益



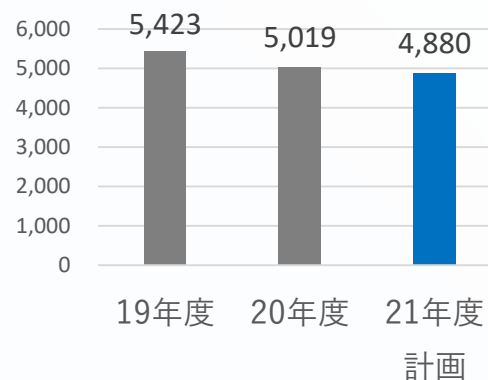
当期純利益



NET有利子負債



自己資本



有利子負債残高
19年度 1,755億円 → 20年度 2,088億円 → 21年度 1,750億円

自己資本比率
19年度 44.3% → 20年度 41.9% → 21年度 41.9%

NET-DEレシオ
19年度 0.18倍 → 20年度 0.21倍 → 21年度 0.23倍

I : 2022年3月期 第2四半期実績

II : 2022年3月期 通期計画

III : 中期経営計画



1：戦略の全体感

- (1) 三越伊勢丹グループの価値創造プロセス
- (2) 中長期の戦略ステップ(流れと時間軸)
- (3) 中長期 利益ステップとポートフォリオイメージ

2：中期経営目標

- (4) 中期KPI
- (5) 中期キャッシュアロケーション

3：個別戦略

- (6) 戦略フレーム(俯瞰図)
- (7) 重点戦略 “高感度上質”戦略 / “個客とつながる”CRM戦略 / “連邦”戦略
- (8) グループ基盤 デジタル改革(DX) / CRE・事業モデル改革 / 収支構造改革(百貨店の科学)
- (9) 経営基盤 システム・データ基盤 / 人財基盤 / サステナビリティ・ガバナンス・経営システム



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～

【社会の変化】

- ・所得と消費の2極化が加速
 - 富裕層の拡大
 - 衣料品消費の減少
- ・顧客構造の変化
 - ミレニアル世代の台頭
 - 少子高齢化の加速
- ・オンラインの加速
 - デジタル化の加速
 - 非対面、非接触サービスの拡大
- ・ITによる環境の変化
 - コロナ禍でのIT化の加速
 - リアルとの提供価値の変化
- ・環境・社会意識の高まり
- ・地域社会との共生
 - ローカル経済圏の
 - ライフスタイルが定着

【当社の方向性】

- ・所得と消費の2極化・顧客構造の変化
 - マスからパーソナルマーケティングへ
- ・オンラインの不可逆的な加速
 - デジタル改革の加速、オンラインの拡大
- ・ITによる環境の変化
 - リアルとオンラインの融合による体験価値向上
- ・環境・社会意識の高まり
 - 持続的成長サイクルを重視した経営
- ・地域社会との共生
 - 地域経済圏に再注目、新たな価値提供

【強み】

暖簾

お客さま

人財

店舗
不動産

【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

【重点戦略】

- ・“高感度上質”戦略
- ・“個客とつながる”CRM戦略
- ・“連邦”戦略

【グループ基盤】

- ・デジタル改革(DX)
- ・CRE・事業モデル改革
- ・収支構造改革(百貨店の科学)

【経営基盤】

- ・システム・データ基盤
- ・人財基盤
- ・サステナビリティ・ガバナンス・経営システム

サステナビリティ基本方針

人・地域を
つなぐ



持続可能な社会・
時代をつなぐ



従業員満足度の
向上



グループガバナンス・
コミュニケーション





方向性

【再生フェーズ】：本中期経営計画で、“高感度上質”戦略等により、“百貨店を再生”

【展開フェーズ】：再生で培ったインフラ機能を、“連邦”により外部展開

【結実フェーズ】：百貨店の魅力で包みこむまちづくりで、
「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“特別な”存在」に結実

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“特別な”存在

結実フェーズ

展開フェーズ

再生フェーズ

【“まちづくり”】

自社インフラの有機的活用

全国保有不動産の再開発

【“連邦”】

①

ビジネスプロセスの
インソーシング

②

グループリソースのB2B外販

③

三越伊勢丹
マネージドサービス

【百貨店の再生】

【百貨店の科学】

科学の視点による事業再設計

- ・収支構造改革
- ・要員コントロール

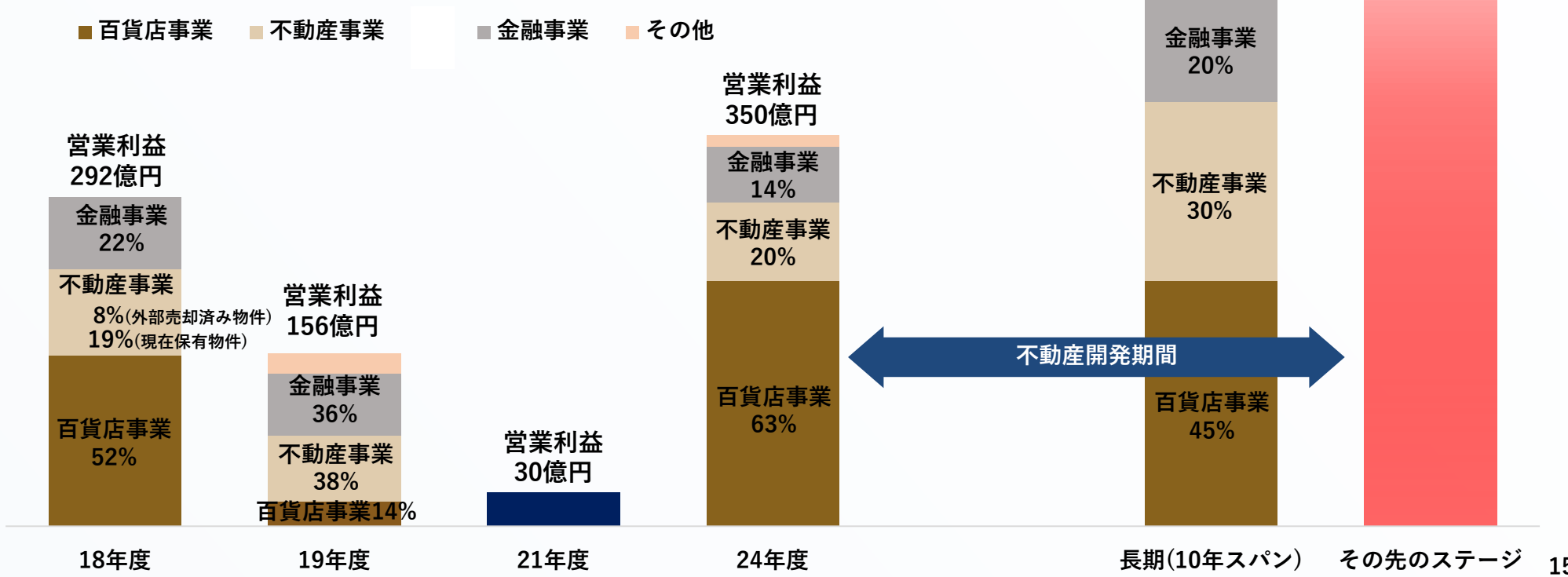
“高感度上質”戦略

“個客とつながる”CRM戦略

デジタル改革(DX)

CRE・事業モデル

- ・ 本中期計画内に、百貨店事業を再生させ**営業利益350億円に到達**
(18年度の営業利益292億円、**13年度の過去最高益346億円を超過**) << 経営統合後最高益 >>
- ・ その後、不動産開発を伴う収入減少の期間を経て、
 - ①不動産開発竣工後の家賃収入の増加と、
 - ②CRM戦略の推進によるカード収益の増加が寄与し、
長期10年スパン【結実フェーズ】では、
営業利益500億円レベルへ << 事業ポートフォリオの変革 >>
- ・ さらにその後、残りの不動産開発案件の竣工を迎え、**利益水準は更に飛躍**





(1)中期KPI_財務

	19年度	24年度
総額売上高(既存店ベース)	1兆532億円	▲ 1兆1,100億円
販売管理費(収益認識基準適用前)	3,070億円	▲ 2,750億円
営業利益	156億円	▲ 350億円
当期純利益	▲111億円	▲ 280億円
ROE	▲2.0%	▲ 5.3%
有利子負債	1,755億円	▲ 1,500億円
純有利子負債/EBITDA倍率	2.2倍	▲ 1.4倍

	22年~24年度累計
営業キャッシュフロー	1,210億円
投資キャッシュフロー	▲830億円
株主還元	▲130億円
有利子負債削減	▲250億円

ア
ロ
ケ
ー
シ
ョ
ン
キ
ャ
ッ
シュ
ー
ユ
ン



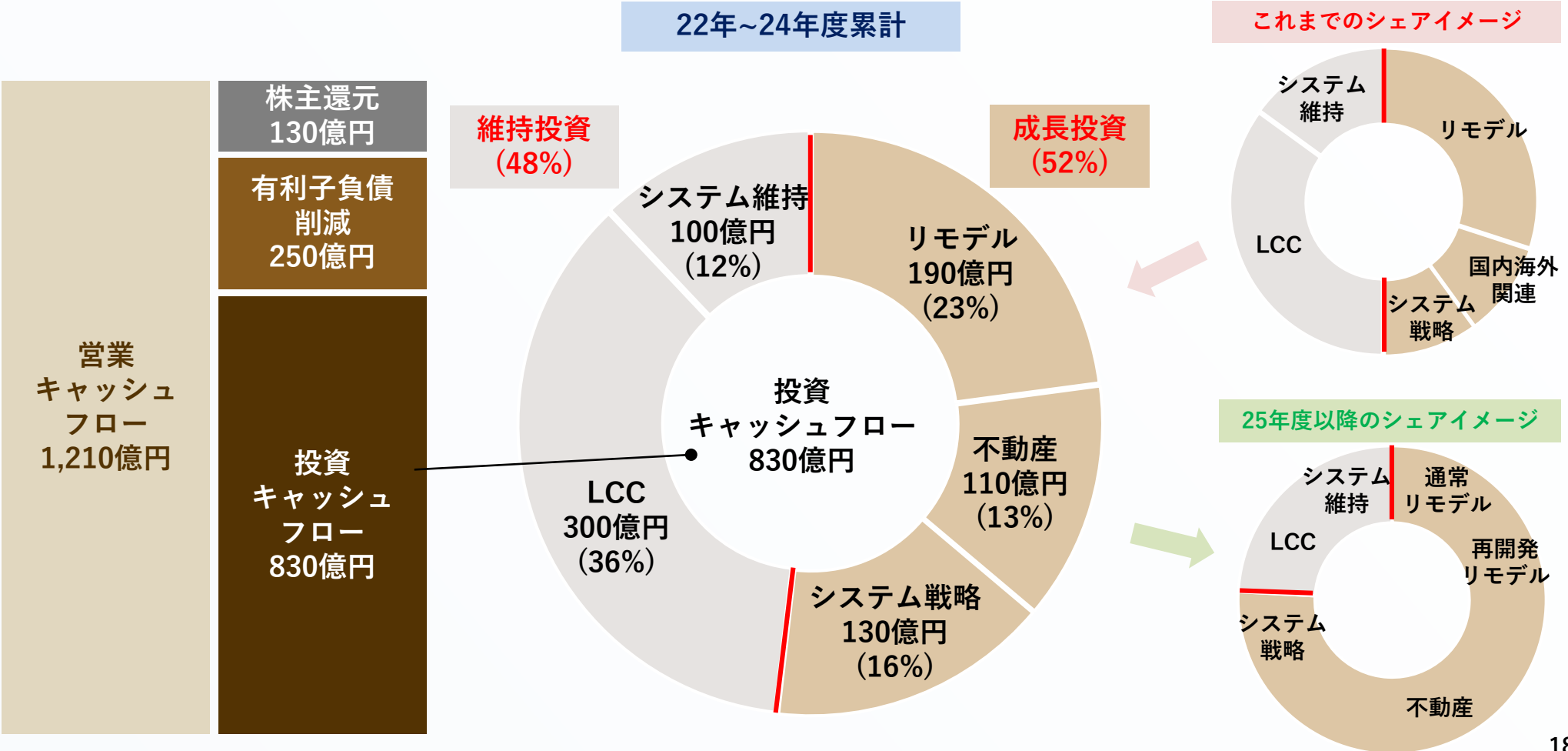
(2)中期KPI_顧客

	19年度	24年度
識別顧客売上高 (※1)	4,512億円	↑ 5,800億円
MIカード会員売上高	4,512億円	↑ コロナ前の水準に復活 5,000億円
デジタルIDのみ会員売上高	-	↑ 20年度より認識スタート 800億円
年間100万円以上購買 MIカード会員売上高	1,806億円	↑ 2,300億円

※1 「識別顧客」

⇒MIカード会員+アプリ会員(非MIカード会員)+デジタルID会員(ECのみ)

基本方針	(1) 株主還元　：早期にコロナ前水準 1株12円 配当を超え、その後 段階的な増配を継続的 に行う
	(2) 有利子負債　：250億円の削減を計画し、今後の 大規模不動産開発 に備え、 投資余力を確保
	(3) 成長投資　：投資キャッシュフローの 過半を成長投資に配分 (本中期計画期間中は、投資余力確保を優先し、自己株取得は原則として実施しない)





財務KPI

総額売上高 24年度:1兆1,100億円	販売管理費 (収益認識基準適用前) 24年度:2,750億円	営業利益 24年度:350億円	当期純利益 24年度:280億円	ROE 24年度:5.3%	【キャッシュアロケーション】 有利子負債額 24年度末:1,500億円 22年-24年度累計 営業CF:1,210億円・投資CF:▲830億円・株主還元:▲130億円・有利子負債削減:▲250億円	
-------------------------	--------------------------------------	--------------------	---------------------	------------------	--	--

顧客KPI

識別顧客売上高 24年度:5,800億円	MIカード会員売上高 24年度:5,000億円	デジタルID(のみ)会員売上高(非MIカード顧客) 24年度:800億円	年間100万円以上購買MIカード会員売上高 24年度:2,300億円
※識別顧客：MIカード会員+アプリ会員(非MIカード)+デジタルID会員(ECのみ)			

重点戦略

① “高感度上質”戦略	② “個客とつながる”CRM戦略	③ “連邦”戦略
①高感度上質店舗の構築 ②(個人)外商改革 ③高感度上質”拠点ネットワーク”の構築	①百貨店レベルCRM ②グループレベルCRM ③インバウンド戦略	①【ステップ1】 ビジネスプロセスのインソーシング ②【ステップ2】 グループ内リソースのB2B外販 ③【ステップ3】 三越伊勢丹マネージドサービス

グループ基盤

① デジタル改革(DX)	② CRE・事業モデル改革	③ 収支構造改革(百貨店の科学)
①オンラインショッピング体験 ②接客のデジタル化 ③営業支援のデジタル化 ④オンライン訴求	①基幹拠点の“まちづくり”開発 ②全国保有不動産のバリューアップ開発 ③CRE観点による海外事業モデル	①コスト構造改革 ②百貨店事業構造の再設計

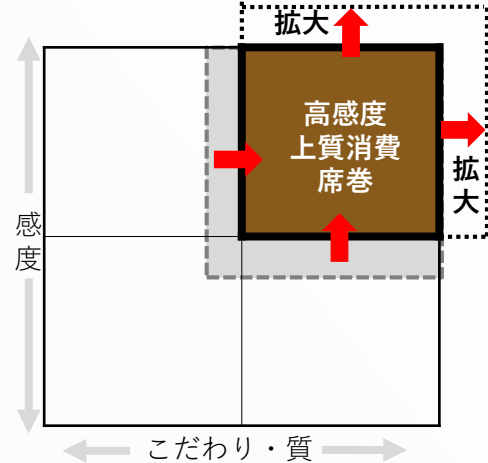
経営基盤

① システム・データ基盤	② 人財基盤	③ サステナビリティ/ガバナンス/経営システム
--------------	--------	-------------------------

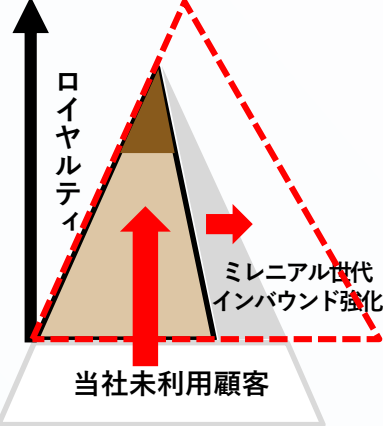


方向性

▼高感度上質消費マーケット



▼ロイヤルティ個客拡大



【高感度上質消費】

- ・生活にこだわりを持ち、上質で豊かな生活を求めるお客さまの消費すべて
- ・日常とハレの日、月1回でも、年1回でも、三越伊勢丹グループをご利用頂けるすべてのお客さまの消費



【方向性】

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

■分類顧客毎の狙い

24年度(19年度対比)

購買額

年間1,000万円以上

年間300万円以上

年間100万円以上

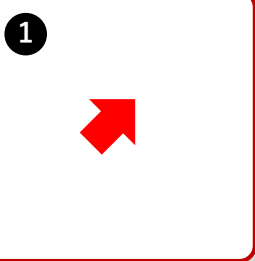
年間100万円未満

デジタルIDのみ会員

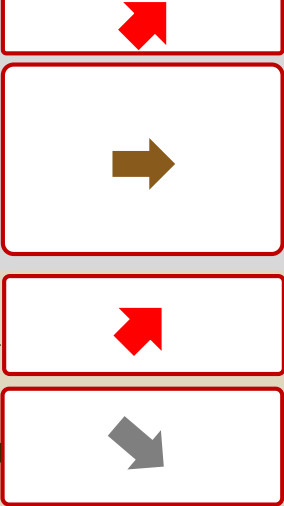
現金・他社クレジット顧客
(非デジタルID会員)

MIカード顧客

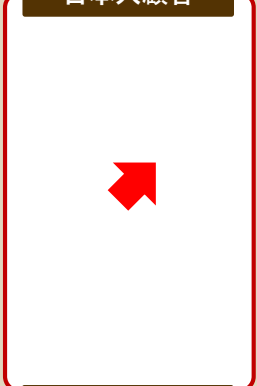
外商顧客



一般カード顧客



日本人顧客



外国人顧客



- ①外商顧客の増加
- ②外商顧客化
- ③MIカード顧客のランクアップ
- ④デジタルID会員の獲得
- ⑤MIカード会員化
- ⑥インバウンド顧客の獲得



①高感度上質店舗の構築

方向性	両本店を“憧れと共感”の象徴へ進化
これまで	・ “従来型百貨店”の基幹店としての磨き上げ
これから	・ 高感度上質なネットワーク、まち化の“象徴”としての磨き上げ

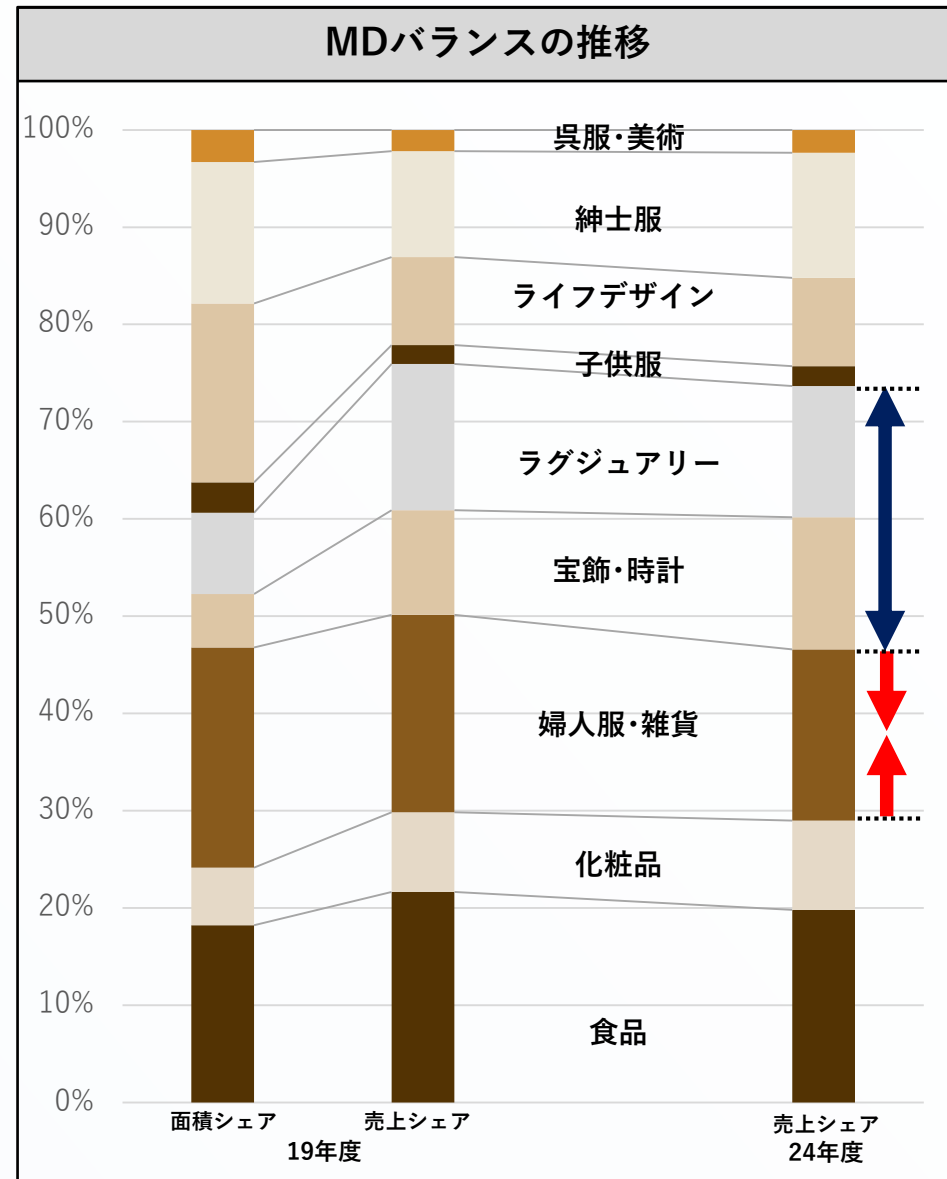
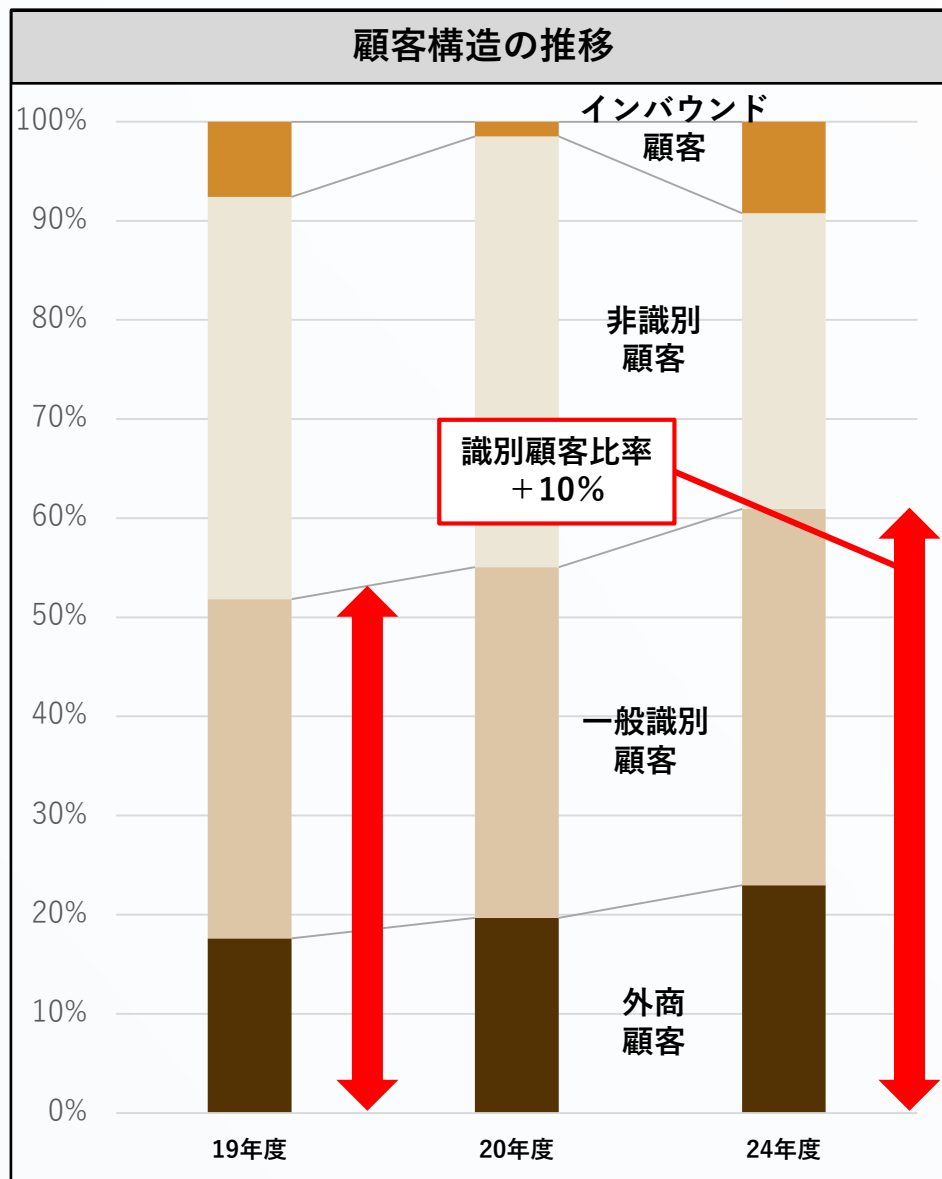
百貨店を“科学”して、MDバランスを変える

伊勢丹新宿店						
	<table><tr><th>目指すべき姿</th><th>売上高</th></tr><tr><td>「世界で最旬・最新」の マーチャダイジングによる 世界No1・Only1の百貨店で 「憧れと共感」の象徴へ</td><td>・19年度 : 2,740億円 ・24年度 : 3,200億円 (+460億円)</td></tr></table>	目指すべき姿	売上高	「世界で最旬・最新」の マーチャダイジングによる 世界No1・Only1の百貨店で 「憧れと共感」の象徴へ	・19年度 : 2,740億円 ・24年度 : 3,200億円 (+460億円)	
目指すべき姿	売上高					
「世界で最旬・最新」の マーチャダイジングによる 世界No1・Only1の百貨店で 「憧れと共感」の象徴へ	・19年度 : 2,740億円 ・24年度 : 3,200億円 (+460億円)					
<table><tr><th>重点取組み事項</th></tr><tr><td>【商品】 ・ハイタッチMDとファッションの先鋭化 ・ラグジュアリーブランドの圧倒的集積 ・2.8次産業へのトライ</td></tr><tr><td>【展開】 高感度上質をコンセプトにした“新たなゾーニング”(新中分類)の創出</td></tr><tr><td>【サービス】 顧客ロイヤルティを高める“感動的・革新的サービス”</td></tr><tr><td>【発信】 世界の最旬情報をプロモーションスペースにて常時発信</td></tr></table>		重点取組み事項	【商品】 ・ハイタッチMDとファッションの先鋭化 ・ラグジュアリーブランドの圧倒的集積 ・2.8次産業へのトライ	【展開】 高感度上質をコンセプトにした“新たなゾーニング”(新中分類)の創出	【サービス】 顧客ロイヤルティを高める“感動的・革新的サービス”	【発信】 世界の最旬情報をプロモーションスペースにて常時発信
重点取組み事項						
【商品】 ・ハイタッチMDとファッションの先鋭化 ・ラグジュアリーブランドの圧倒的集積 ・2.8次産業へのトライ						
【展開】 高感度上質をコンセプトにした“新たなゾーニング”(新中分類)の創出						
【サービス】 顧客ロイヤルティを高める“感動的・革新的サービス”						
【発信】 世界の最旬情報をプロモーションスペースにて常時発信						

三越日本橋店						
	<table><tr><th>目指すべき姿</th><th>売上高</th></tr><tr><td>「伝統、文化・芸術、暮らし」 領域における比類なき集積で 「憧れと共感」の象徴へ</td><td>・19年度 : 1,330億円 ・24年度 : 1,400億円 (+70億円)</td></tr></table>	目指すべき姿	売上高	「伝統、文化・芸術、暮らし」 領域における比類なき集積で 「憧れと共感」の象徴へ	・19年度 : 1,330億円 ・24年度 : 1,400億円 (+70億円)	
目指すべき姿	売上高					
「伝統、文化・芸術、暮らし」 領域における比類なき集積で 「憧れと共感」の象徴へ	・19年度 : 1,330億円 ・24年度 : 1,400億円 (+70億円)					
<table><tr><th>重点取組み事項</th></tr><tr><td>【伝統・格】 “伝統と格”ブランドで唯一無二の集積</td></tr><tr><td>【文化・歴史】 継承と独創、デジタル×リアルの共創</td></tr><tr><td>【暮らし】 最上質な“日々と暮らし”の再提起</td></tr><tr><td>【発信】 歴史的価値(中央ホール等)を象徴化させた新たな情報発信の“場”</td></tr></table>		重点取組み事項	【伝統・格】 “伝統と格”ブランドで唯一無二の集積	【文化・歴史】 継承と独創、デジタル×リアルの共創	【暮らし】 最上質な“日々と暮らし”の再提起	【発信】 歴史的価値(中央ホール等)を象徴化させた新たな情報発信の“場”
重点取組み事項						
【伝統・格】 “伝統と格”ブランドで唯一無二の集積						
【文化・歴史】 継承と独創、デジタル×リアルの共創						
【暮らし】 最上質な“日々と暮らし”の再提起						
【発信】 歴史的価値(中央ホール等)を象徴化させた新たな情報発信の“場”						



顧客構造/MDバランス(伊勢丹新宿店・三越日本橋店)





②(個人)外商改革

方向性	【外商セールス+バイヤー+店頭アテンダント】 × 【デジタル】 で全国外商顧客の ライフタイムバリュー向上
-----	--

これまで	これから
“経験と勘”を重視した1対1の営業活動	・お客さまを取り囲む“新たなセールスネットワーク体制”でダイレクトマーケティング活動 ・お客さまのご要望の解決にとどまらず、今まで百貨店では購買されていなかった“百貨店外の潜在ニーズ”までを取り込み ・暖簾を超えた“統合外商組織”の設置へ

■主な取組み内容



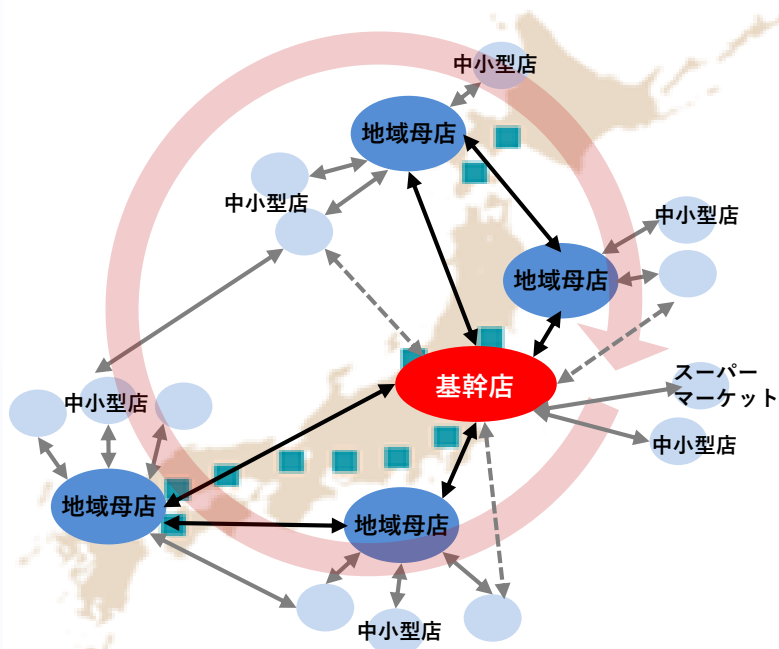


③高感度上質“拠点ネットワーク”の構築

方向性	・ 高感度上質消費の席卷に向けて、全国の市場規模に合わせたリアル店舗配置 ・ 基幹店と地域母店を基点とした、高感度上質“拠点ネットワーク”システムを構築
これまで	これから
・ 単店舗思考 ・ 店と店との連携不足 ・ 顧客資産観点の不足	・ 高感度上質“拠点ネットワーク”を活用した連携を強化 ・ デジタルネットワークとセールスネットワークで、店と店との連携を拡充

■主な取組み内容

リアル拠点とオンライン機能によるシームレス化



リアル拠点

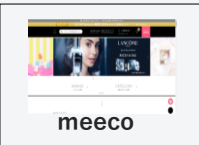
国内百貨店
20店舗

中小型店
約100店舗

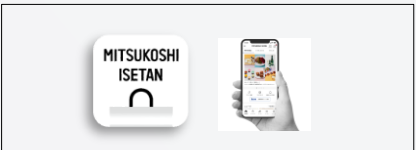
ネットワークシステム/セールスネットワーク

オンライン機能

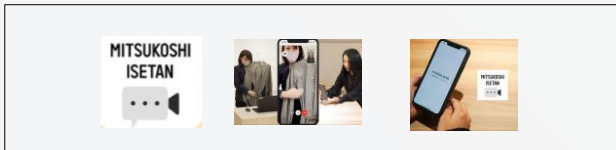
【三越伊勢丹オンライン×オンラインギフト×各デジタル事業】



【三越伊勢丹アプリ】



【三越伊勢丹リモートショッピングアプリ】





■“個客とつながる”CRM 取組みフレーム

		“つながる個客”の母数拡大	“つながる個客”の利用額・頻度の向上		
日本人顧客	① 百貨店 レベル CRM	【識別顧客の裾野拡大】 ・ 現金/他社クレジット顧客へのMIポイント導入 ・ MIアプリ会員、MIカード会員獲得		【三越伊勢丹アプリを活用したパーソナルな施策】 ・ 三越伊勢丹カスタマープログラム拡大 ・ 情報発信や提供サービスの拡充	
	② グループ レベル CRM	【百貨店外のカード獲得強化】 ・ 外部提携等によるMIカード獲得 ・ SCでのカード獲得/CRM ・ ポイント戦略の推進		【百貨店・金融サービスの利用促進】 ・ グループ内の相互送客 ・ 金融サービスの拡充	
		MIカードの魅力・利便性向上			
		【MIカードのリニューアル】・MIカード商品設計の見直し　・ 上位カード化促進			
		決済インフラの整備			
		多様な決済ニーズへの対応		制度見直しによる効率化	決済における安全性向上
【受入決済手段拡大】		【各種制度の見直し・魅力向上】	【カード不正利用対策の強化】		
外国人顧客	③ インバウンド 戦略	新規顧客獲得(マーケットシェア拡大)		買回り/リピート顧客の売上拡大	
				海外富裕層顧客の売上拡大	

MIカード
収益向上

三越銀座店を
中心に
インバウンド
コロナ前
水準の超過
《完全復活》

※「識別顧客」⇒MIカード会員+アプリ会員（非MIカード会員）+デジタルID会員（ECのみ）



■“個客とつながる”CRMによるカード事業収益の向上

百貨店レベル CRM

- ・現金/他社クレジット顧客へのMIポイント付与
- ・MIアプリ・MIカード
- ・カスタマープログラム

グループレベル CRM

- ・SCでのMIカード会員獲得
- ・グループ内の相互送客
- ・金融サービスの拡充

アライアンス

- ・グループ外でのMIカード会員獲得、送客、利用促進
- ・外部加盟店の拡大

【カード年会費収入】



【手数料収入】

- ・ショッピング手数料
- ・割賦リボ手数料
- ・融資利息



【金融収入】

- ・保険収入
- ・データ収入
- ・新規金融商品収入

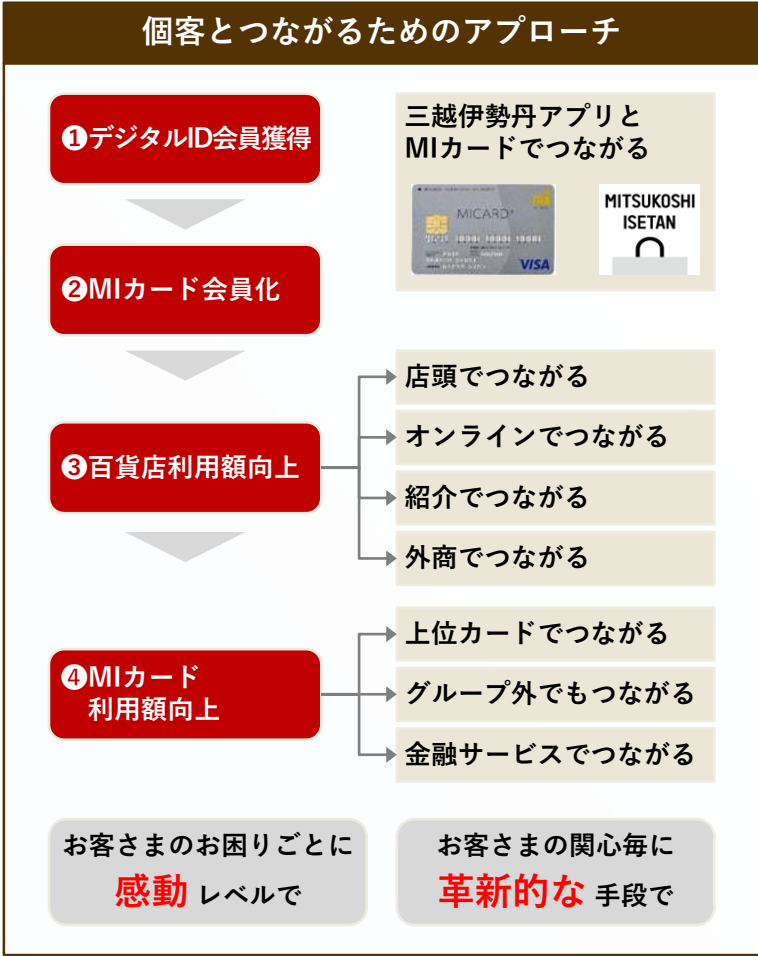
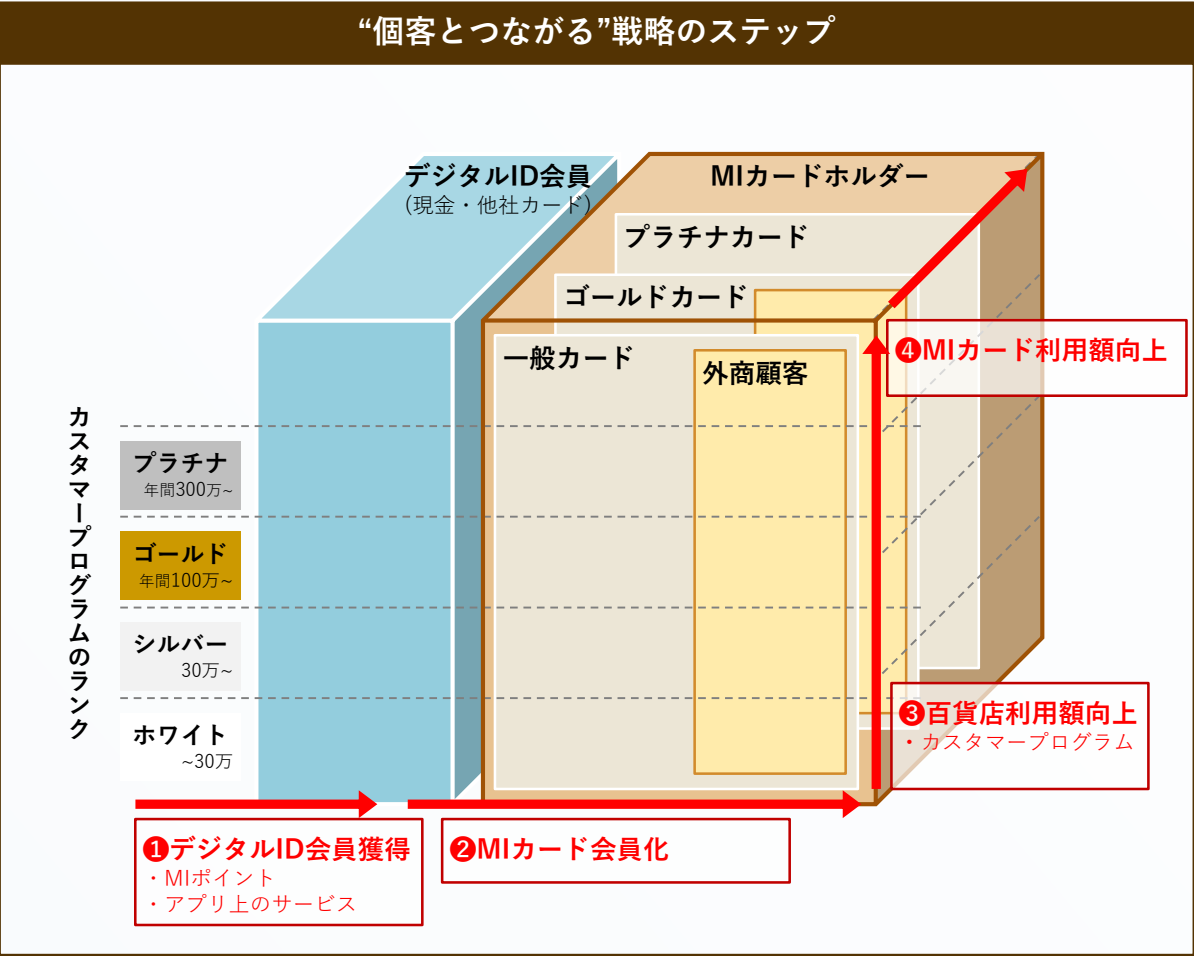


エムアイカード社の収益にヒット



■戦略のステップ・つながるためのアプローチ

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





方向性	・再生した百貨店事業ビジネスシステムをステップ毎に展開 ・21年度秋から“準備組織”を発足。22年度に“連邦推進体制”を確立
-----	--

これまで	これから
・個店/個社思考の重視 ・百貨店事業依存型の収益体質	・連邦思考の重視 ・外部流出コストの削減(ステップ1)と外部収益の拡大(ステップ2~) ・自社用に開発したビジネスシステムを仕組化して外販(ステップ3)

■主な取組み内容





方向性

高感度上質戦略において、これまで自社開発してきた“4つのDX”と、
“リアル店舗とヒトとを融合”させるダイナミックな活用(⇒当社のシームレス)

これまで

- ・リアル業務をデジタルに置換
- ・一つ一つが単体/単独で取組み

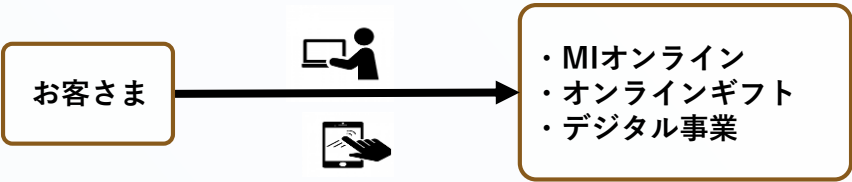


これから

- ・単体/単独で開発した機能を融合させた仕組み化
- ・ショッピング/接客/営業支援/訴求機能を活用した最高の顧客体験を提供

■主な取組み内容

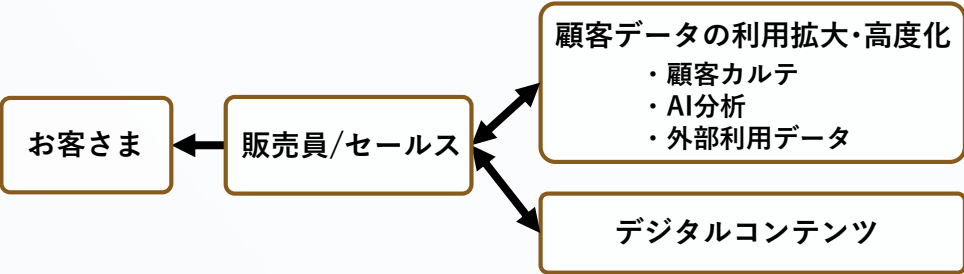
① オンラインショッピング体験



② 接客のデジタル化



③ 営業支援のデジタル化



④ オンライン訴求

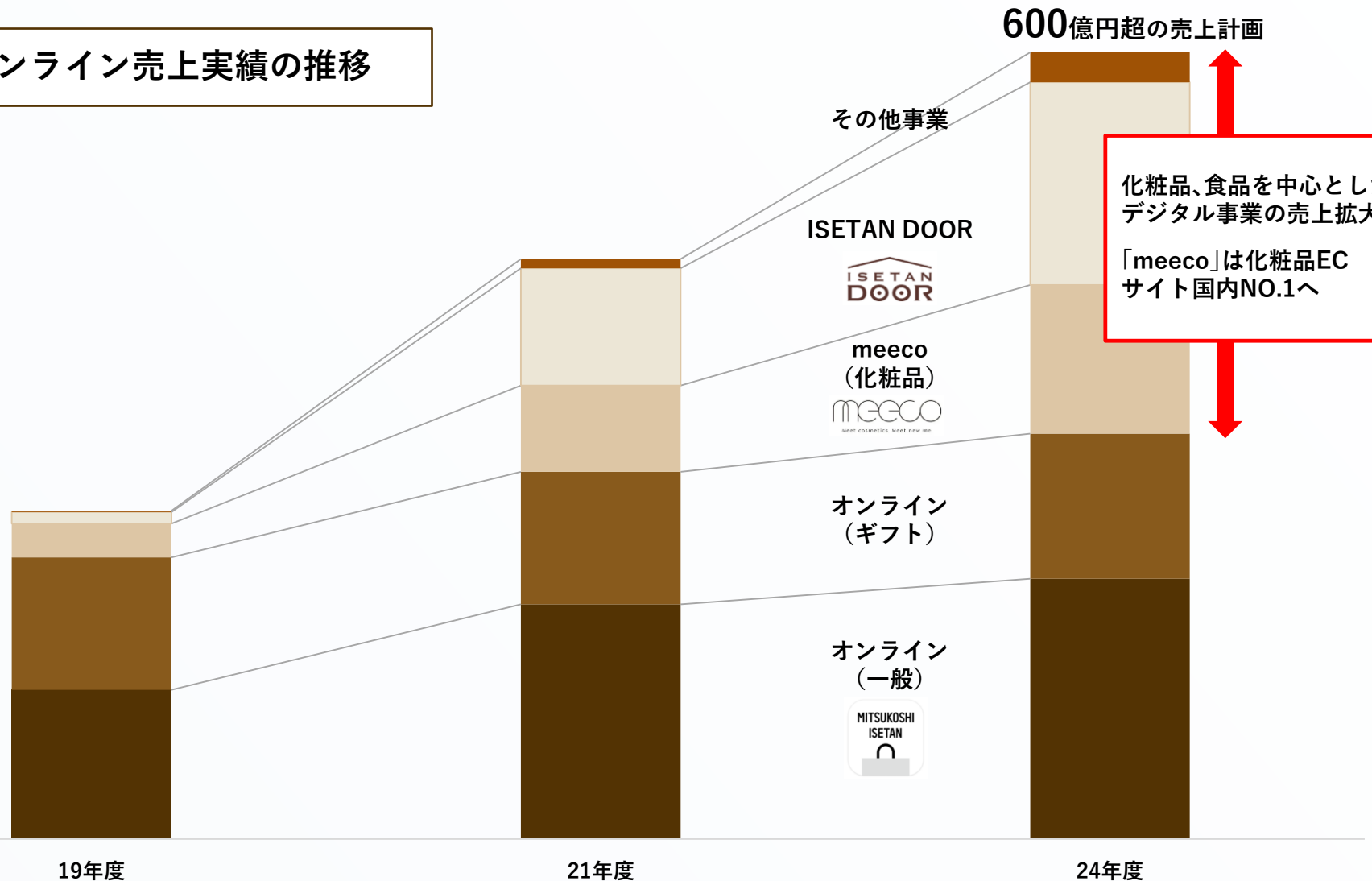




TOPICS

- ・オンライン売上実績は順調に推移
- ・化粧品/食品中心にデジタル事業の売上規模を拡大

オンライン売上実績の推移





①基幹拠点の“まちづくり”開発

方向性

- ・ 高感度上質“拠点ネットワーク”における“**憧れと共感**”の象徴となる“**まちづくり**”を推進
- ・ **【結実フェーズ】**に向けて、基幹店エリアと全国エリアを**再開発**

これまで

- ・ エリア間で商圈が分離 ⇒ 独立した商圈の中での競争
- ・ 百貨店“従来型基幹店”として磨き上げ(リモデルの積上げ)



これから

- ・ 全国高感度上質ネットワークにおける“象徴”となる特別な百貨店と、それを源泉とした“永続的な新しい価値”を展開

■主な取り組み内容(新宿東口エリア)

まちづくりに向けた動き

- ◆「新宿三丁目駅前西地区市街地再開発準備組合」への参画
- ◆今後、当社のまちづくりコンセプトフレームを策定
 - ・ 社内PMO(CEO・経営陣によるプロジェクトマネジメントオフィス)
 - ・ 社内横断グランドデザインプロジェクト(全階層5チーム)

地域が目指す“独自”のまちの魅力創出と価値創造に
グループを挙げて取り組んでいく

集客力



事業収益性



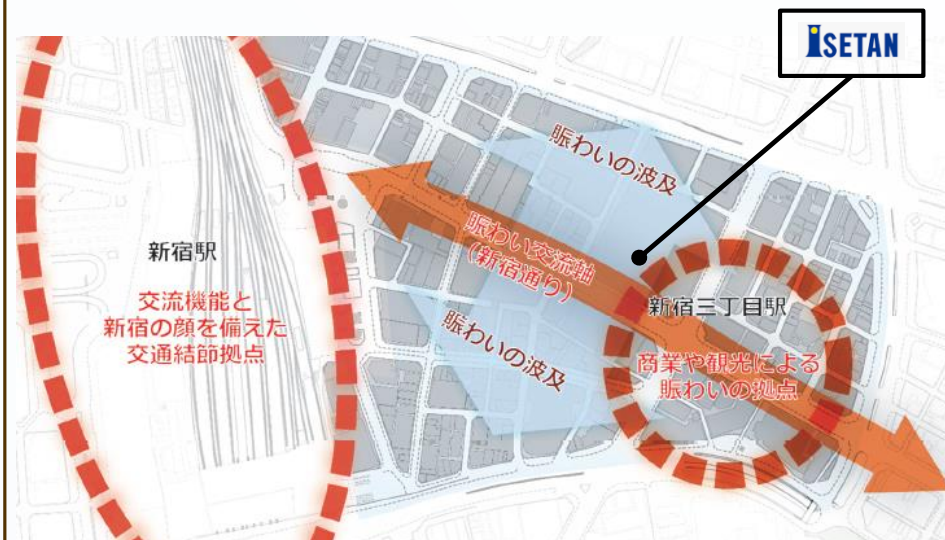
独自の魅力



まちの
必要機能

◆新宿駅東口地区まちづくりビジョン

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



※「新宿駅東口地区まちづくりビジョン」に一部加工



②全国保有不動産のバリューアップ開発

方向性

- ・高感度上質“拠点ネットワーク”構築に向け、全国の保有不動産を最大活用した**新事業モデル構築**
- ・地域経済圏に再注目した地域創生へ寄与する、“**まちづくり**”**起点**での不動産開発

これまで

- ・建物維持管理コストの負担増加が招いた店舗の閉鎖・縮小
- ・百貨店“不出店エリア”における潜在顧客へのアプローチ不足

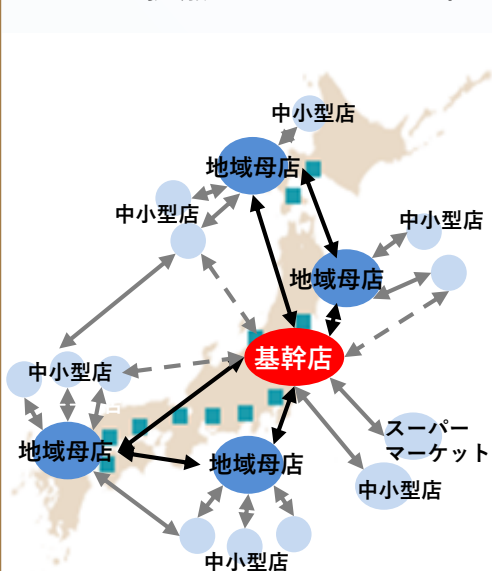
これから

- ・保有不動産を活用した再開発によるバリューリセット
- ・高感度上質“拠点ネットワーク”の再構築

■主な取り組み内容

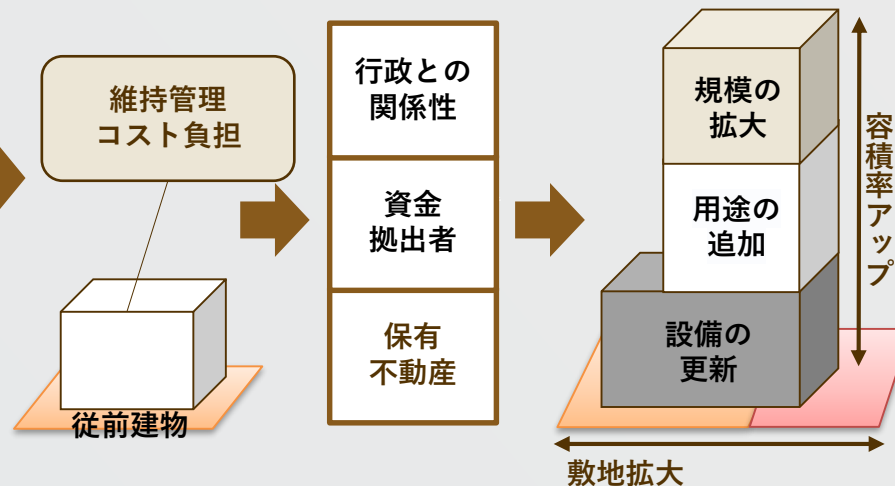
i)戦略の方向性

グループ拠点ネットワークの確立



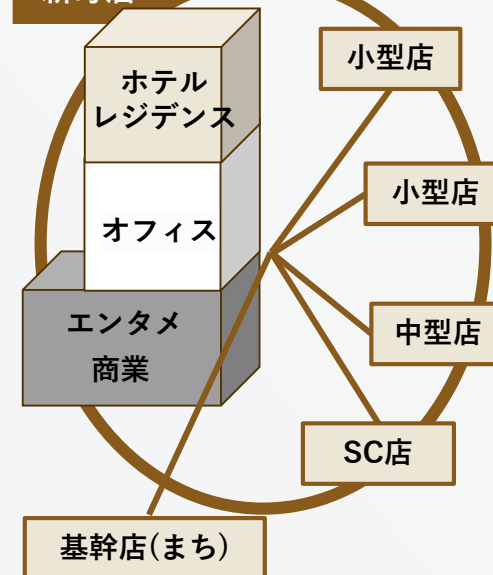
【事業モデル改革】 (アセットのリセット)

保有不動産



【高感度上質“拠点ネットワーク”】 (バリューのリセット)

新母店





ii)事業モデルの設計

方向性	高感度上質“拠点ネットワーク”構築に向けて、保有物件と賃借物件それぞれに「市場規模×顧客ニーズ×母店距離」に合わせた事業構造を決めて設計	
既存店舗構造改革型	駅前施設入居型	百貨店“不出店エリア”型
・“従来型百貨店構造”からの転換 ・新ライフスタイルコンテンツ導入による集客力向上(まちの中心)	・食を中心とした日常デイリーライフスタイル提案	・市場密着デイリーコンテンツ

TOPICS 高感度上質“拠点ネットワーク”の事例

愛媛

◆ 松山三越(リニューアル)

- ・ 9層
- ・ オープン:2021年10月

神奈川

◆ FOOD & TIME ISETAN OFUNA

- ・ GRAND SHIP 1階・2階
- ・ オープン:2021年7月

静岡

◆ コリドー・フジ(リニューアル)

- ・ 3層
- ・ オープン:2021年5月

徳島

◆ 三越徳島

- ・徳島アミコビル2階/5階
- ・オープン:2022年春

愛知

◆ 三越豊田

- ・T-FACE A館2階
- ・オープン:2022年春



TOPICS

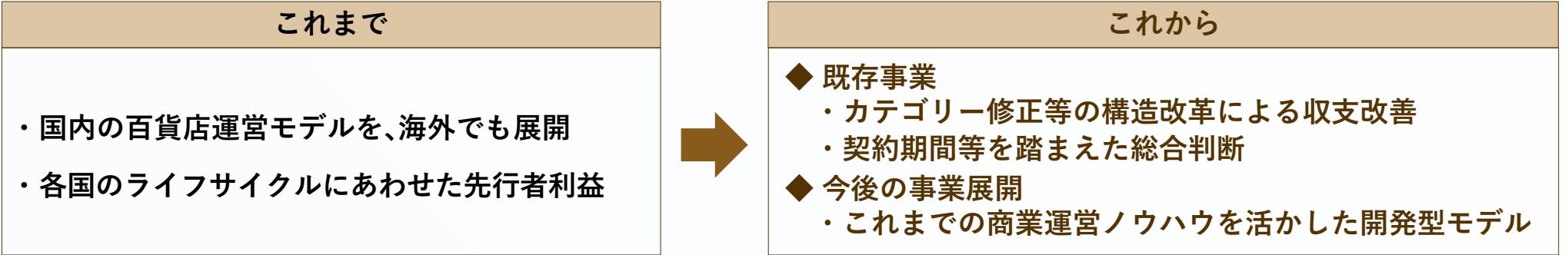
- 松山三越の事例
- ・ 地域企業との協業によりコンテンツを拡充した**ライフスタイル提案**
 - ・ デジタルネットワークとセールスネットワークで、**店と店との連携を拡充した新たなモデル**





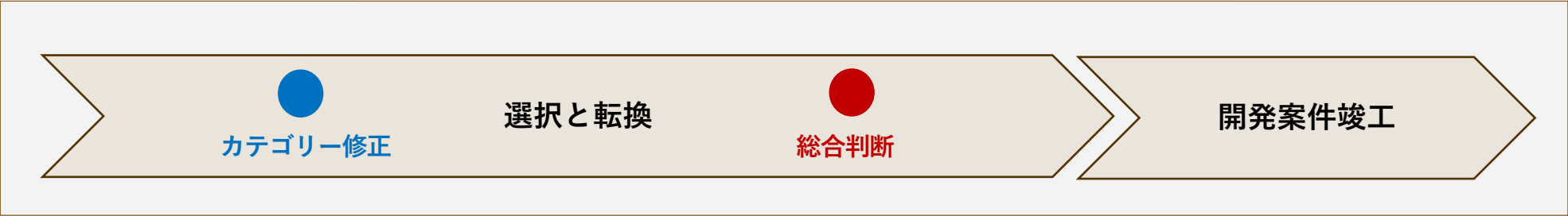
③CRE観点による海外事業モデル

方向性	【既存事業】：契約期間や収益性を踏まえた“ 選択と転換 ”を実施 【今後の事業展開】：これまでの商業運営ノウハウを活かした“ 開発型モデル ”を志向
-----	---



今後の事業展開の検討視点

- ・ 人口増加が顕著な **経済発展エリア**
- ・ 当社の暖簾と**現地有力パートナーとの組み合わせ**
- ・ 多角的収益を創出する **不動産開発に参画**



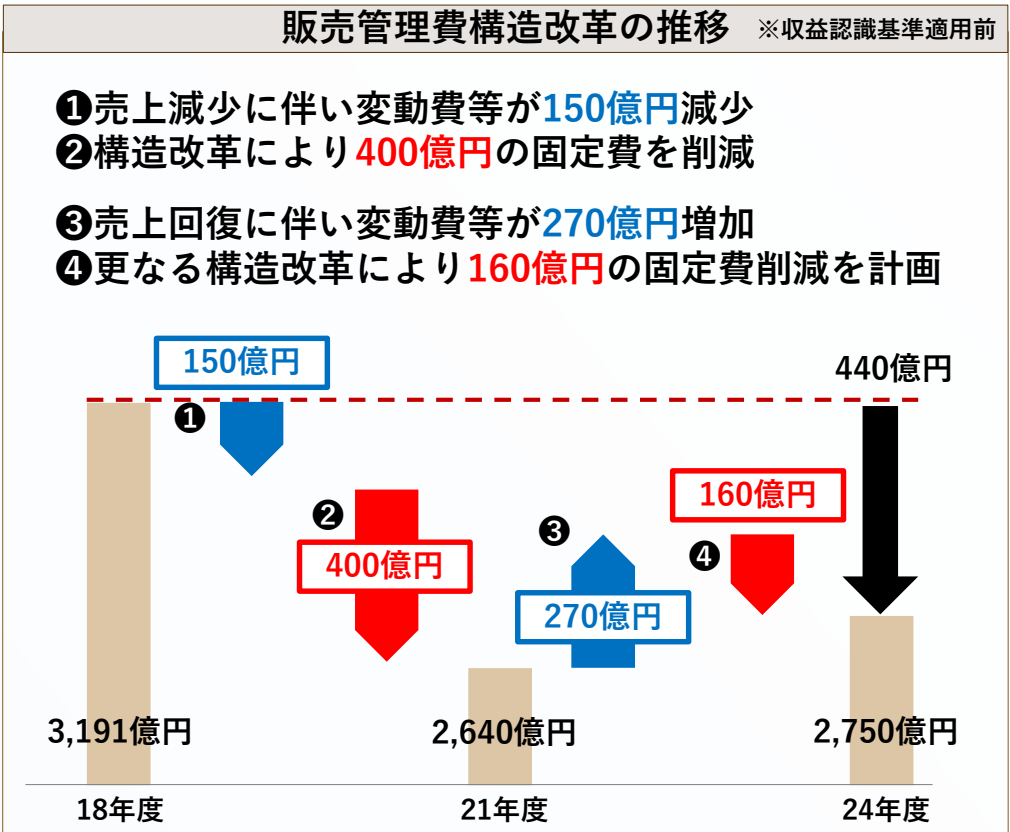


①コスト構造改革

方向性	・ 科学の視点による固定費コントロール(損益分岐点の引き下げ)で百貨店事業構造を再設計 ・ これまでに先行させた三越伊勢丹の取組みの深掘りと、グループ全体への横展開	
これまで	これから	
・ 前年思考の発想 ・ 三越伊勢丹で先行実施	・ 科学的分析に基づいた基準指標によるコスト構造改革 ・ グループ全体への横展開による改革の拡大	

■主な取組み内容

科学的な百貨店事業構造
◆売上規模に準じた要員コントロール
・ 従業員数 ⇒ 1人あたり売上高1億円を目安
・ 直間比率 ⇒ 9:1を目安
◆収益認識によるコスト配分の最適化
・ 場所別PL ⇒ 店舗別/フロア別等の収益指標
・ チャンネル別PL ⇒ オンライン/店頭等の収益指標
・ 顧客別PL ⇒ 外商顧客/識別顧客等の収益指標
◆個客別に宣伝費投下
・ 百貨店店舗の売上高宣伝費比率の規律によるコントロール

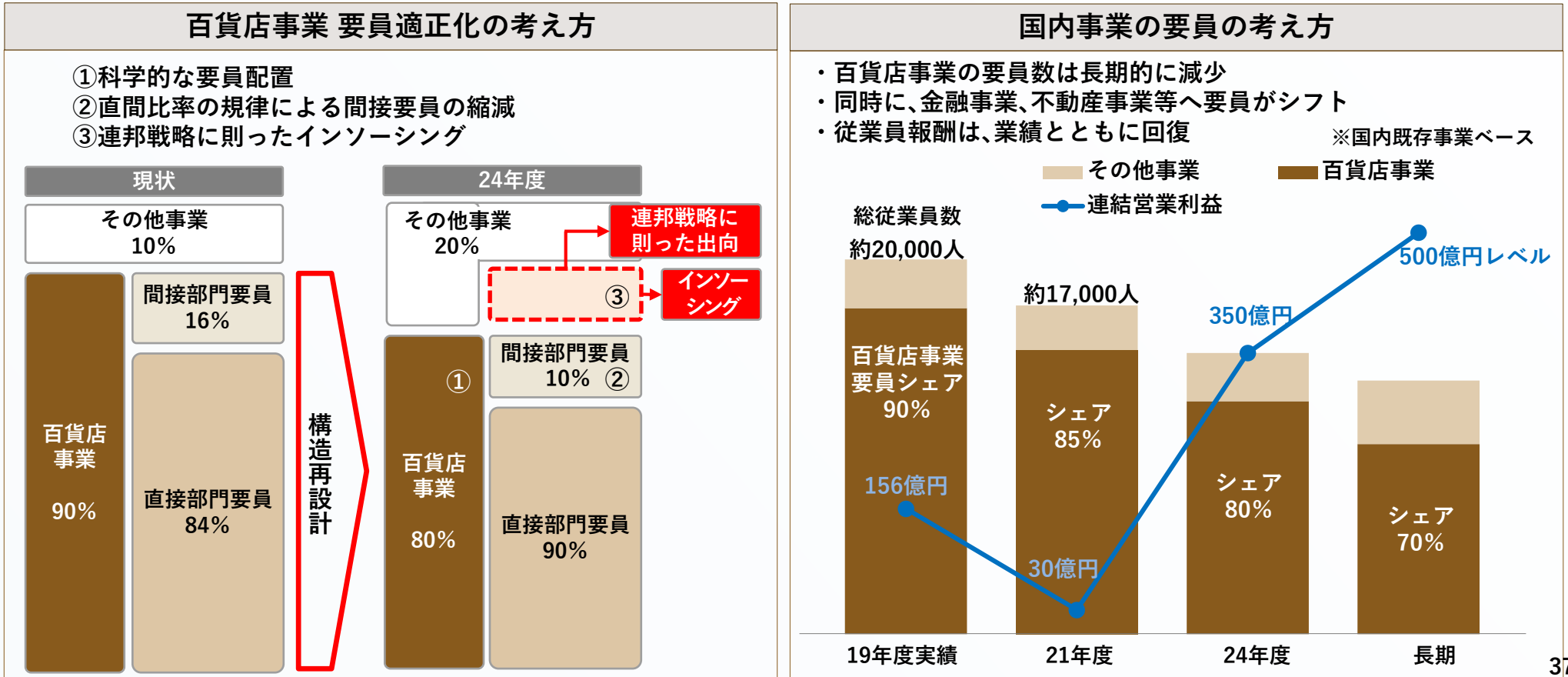




②百貨店事業構造の再設計

方向性	科学の視点による要員数の適正化で 事業構造を再設計
これまで	「床」に何人配置する」という考え方
これから	「売上別、利益別、顧客別等の“効果”に何人配置する」という科学的考え方

■主な取組み内容

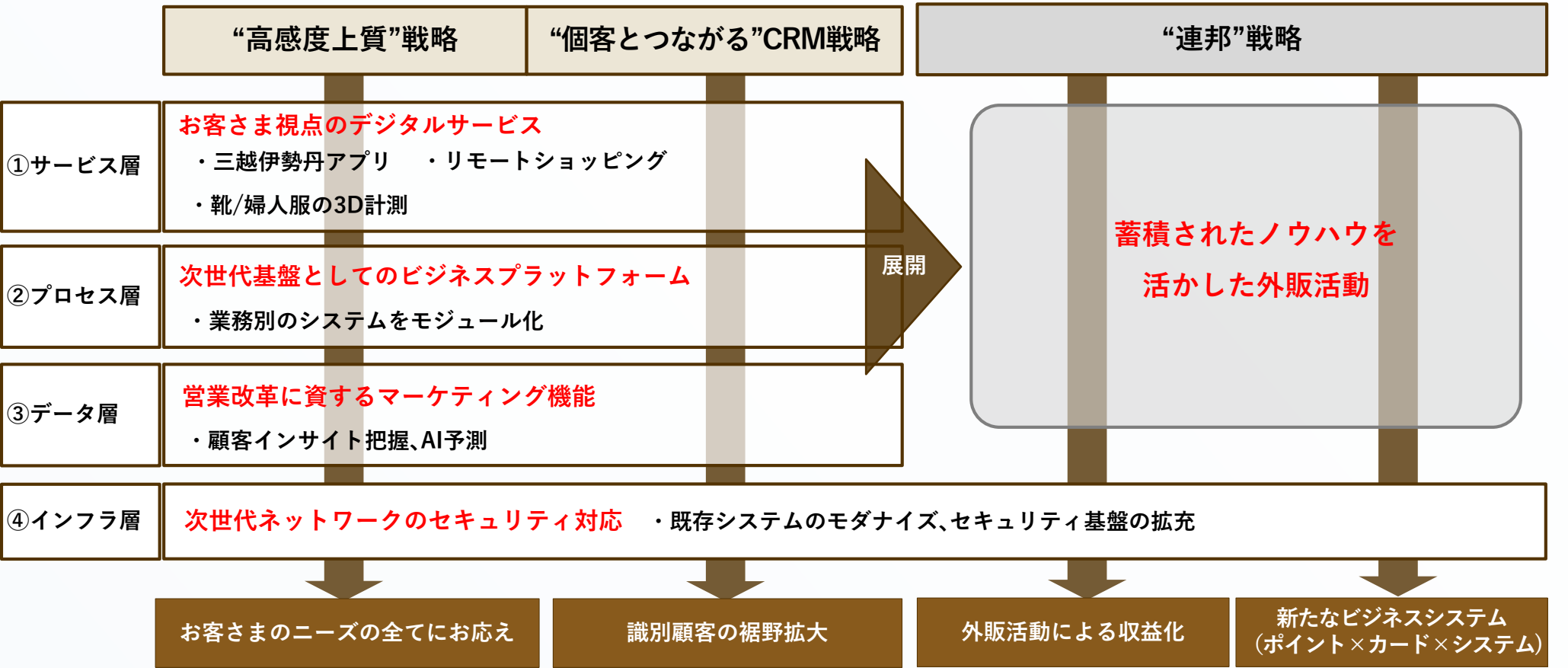




方向性	これまで自社用に自前で先行開発してきたシステムを、 戦略と組み合わせて最大活用 。その後、 外部展開
-----	--

これまで	・スピードを重視した個別のデジタルサービス開発 ・自社の業務に合わせたシステム開発	➡	これから	・自社用に開発されたシステムを戦略と組み合わせて外販 ・自社のシステムと蓄積ノウハウを連邦戦略へ展開
------	---	---	------	--

■主な取組み内容





方向性	・人財の力を最大化し、戦略を実現する組織力の向上 ・従業員全員が“タテ割り意識なく協働”しながら、貢献する事にやりがいと誇りを持てる風土を醸成
-----	---

これまで	これから
・百貨店スキル、ノウハウの傾斜化と専門性の狭小化 ・個店/個社思考の風土	・人財交流、幅広い経験、ネットワークを構築しマルチタスク化 ・全従業員が経営者マインドを持ち、全社最適の組織風土の醸成

■主な取組み内容





①- i サステナビリティを重視した経営へ

方向性	・ 社会に対する企業の責任として、企業活動を通じて 社会課題解決 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
これまで	これから
・ 創業当時のサステナブルな精神に基づく事業活動と社会貢献の両立	・ 重点取組み毎にグループ全体と、百貨店事業で取り組む ・ 具体的な項目を設定し、長期的なゴールに向けて推進 ・ サステナビリティレポートの発刊(21年11月末)と推進会議の活性化

■重点取組み(マテリアリティ)

重点取組み	グループの取組み	百貨店としての取組み	2030年KPI	SDG s
【重点取組】① 人・地域をつなぐ	・ 地域社会との協創 ・ 文化・伝統の振興・継承 ・ 未来を拓く「人とのつながり」		地域が目指す “独自”のまちの 魅力創出と価値創造	
【重点取組】② 持続可能な社会・ 時代をつなぐ	・ 脱炭素社会の実現 ・ サプライチェーン・マネジメント	・ サステナブルな品揃え ・ 4 Rの推進 ・ 文化/技術/感性の発信	<u>温室効果ガス</u> ▲50%(2013年度比)	
【重点取組】③ 従業員満足度の向上	・ コミュニケーション ・ ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ・モチベーションの向上 ・ ライフワークバランスの実現		<u>女性管理職比率</u> 38% <u>障がい者雇用比率</u> 3.5%	
【基盤】 グループガバナンス・コミュニケーション				



②ガバナンス体制とリスクマネジメント体制

■持続可能な成長に向けたガバナンス

取締役会の活性化

更なる質の高い意思決定と実効性向上のために、
意思決定プロセスの透明性確保とモニタリングを強化

①指名委員会等設置会社へ移行した2年目の体制

- ・ 社外取締役を取締役会議長とした新体制
- ・ 取締役の3分の2が社外取締役

②取締役会の取組み

- ・ 重要議題の年間スケジュール化
- ・ 取締役ミーティングの拡充
- ・ 社外取締役のみ情報交換会の開催
- ・ 店舗、事業所視察等の機会提供



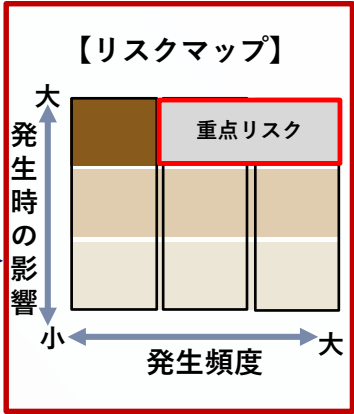
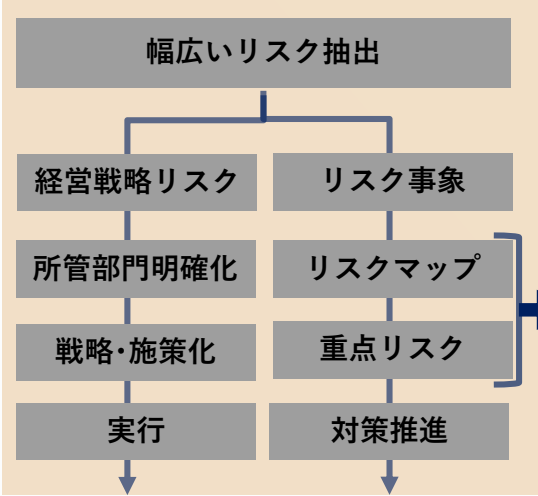
③法定3委員会の取組み

- ・ 指名：戦略的な役員人事・サクセッションプランへの変革
- ・ 報酬：企業価値向上インセンティブに直結する報酬への変革
- ・ 監査：重点リスクに対するモニタリングと取締役会との共有

リスクマネジメント体制

幅広くリスクを認識し、複数ディフェンスラインによる
リスクの未然防止と、発生時の対応力を強化

①リスクマネジメントフロー



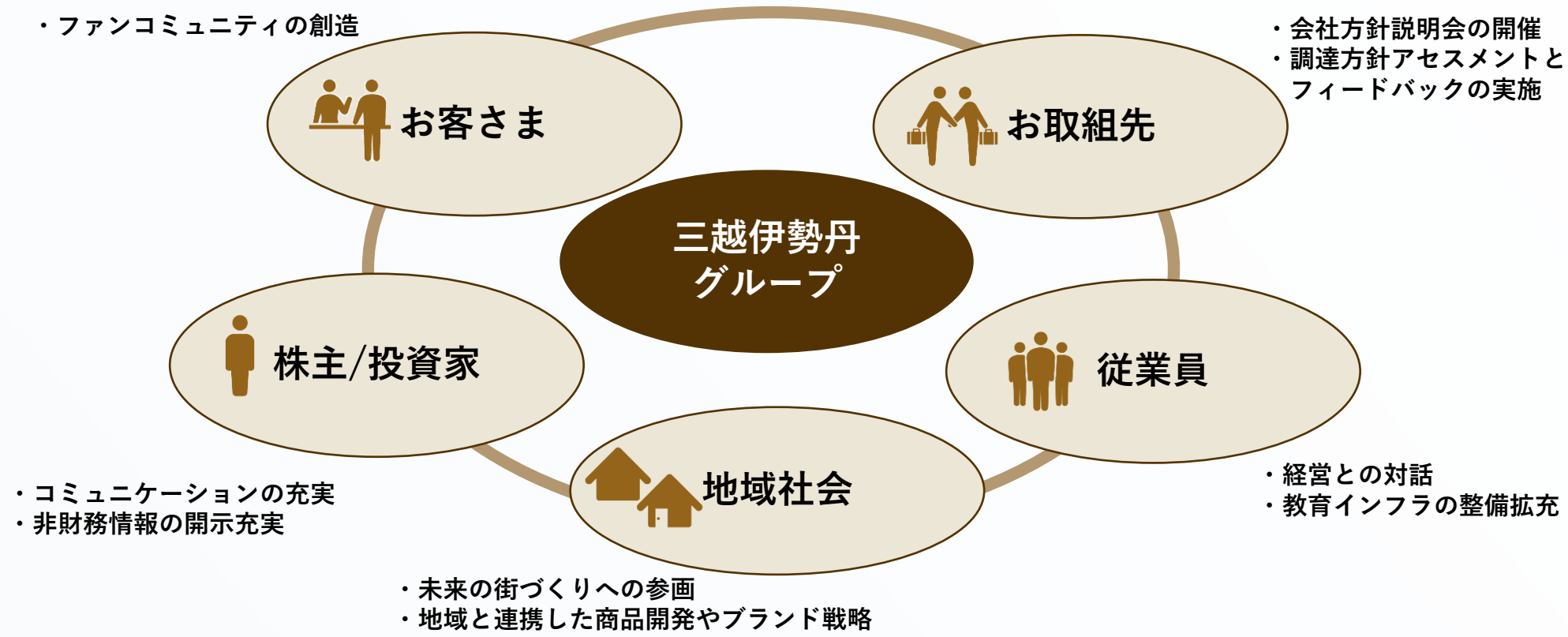
②ディフェンスラインの考え方

- ・ 3線ディフェンスの考え方の下、現場から監査までの役割と責任を明確化
- ・ 対応力を強化し、実効性のあるマネジメント体制を確立



③ステークホルダーエンゲージメント

考え方	幅広いステークホルダーとの継続的な対話を通じた信頼関係を醸成
ファン化	継続的な対話と、適切なフィードバックによるファン化
バランス経営	バランスを重視し、信頼される関係性を構築
未来志向のエンゲージメント	ステークホルダーとの相互理解のもと、課題解決を通じて、常に時代の要請に応える企業へ





④経営システムの再構築

方向性	新中期経営計画の推進と、PDCAモニタリングにより、 KPI達成に向けた経営システム へ転換
これまで	これから
・“ウォーターフォール型”で経営計画を策定 ・商品グループで収益管理 ・“個社/個店最適”を重視した制度設計	・“ビルドイン型”で経営計画を策定 → 当事者意識、経営マインド ・店舗/事業で収益管理 → 百貨店の科学 ・“グループ最適”を重視した制度設計 → 連邦思考

■主な取組み内容

(1) 経営計画	①長期に目指す姿 ②中期経営計画 ビルドイン型 ③年度計画 アジャスティング	①長期に目指す姿 ②中期経営計画 ・経営との直接対話により、各部門の計画をビルドイン ③年度計画 ・アクションプランとKPIの策定、PDCAの実行 ・中期計画の進捗に合わせてアジャスティング
(2) 制度	①部門業績フィードバック制度 ②人事制度 ③管理会計(収入設計)	①部門業績フィードバック制度 ・「ヒトやチームを動かす」影響システムとして導入 ②人事制度 ・グループ最適配置と労働生産性向上 ③管理会計(収入設計) ・タテ/ヨコ/ナナメの収支の可視化、最適な“内部手数料”制度
土台(3)	組織体制	戦略適合組織



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。