

---

# 2022年3月期 決算説明会

---

2022年5月13日



三越伊勢丹ホールディングス

**I : 2022年3月期(21年度) 通期実績**

**II : 2023年3月期(22年度) 通期計画**

**III : 中期経営計画の進捗**

**I : 2022年3月期(21年度) 通期実績**

II : 2023年3月期(22年度) 通期計画

III : 中期経営計画の進捗



- ・総額売上高は前年に対して着実に回復傾向となるも、コロナ影響が想定より長引く
- ・これに対し経費コントロールを更に進め、営業利益は2月計画に対し約2倍の59億円
- ・経常利益95億円、当期純利益123億円（前年差+534億円）も2月計画を上回る

(億円)	2021年度 実績			
		前年比	前年差	2月IR差
総額売上高	9,121	111.8%	+961	▲108
売上高	4,183	51.3%	▲3,976	▲66
売上総利益	2,436	107.1%	+161	▲23
販売管理費	2,377	95.7%	▲107	▲52
営業利益	59	—	+269	+29
経常利益	95	—	+266	+55
当期純利益	123	—	+534	+53

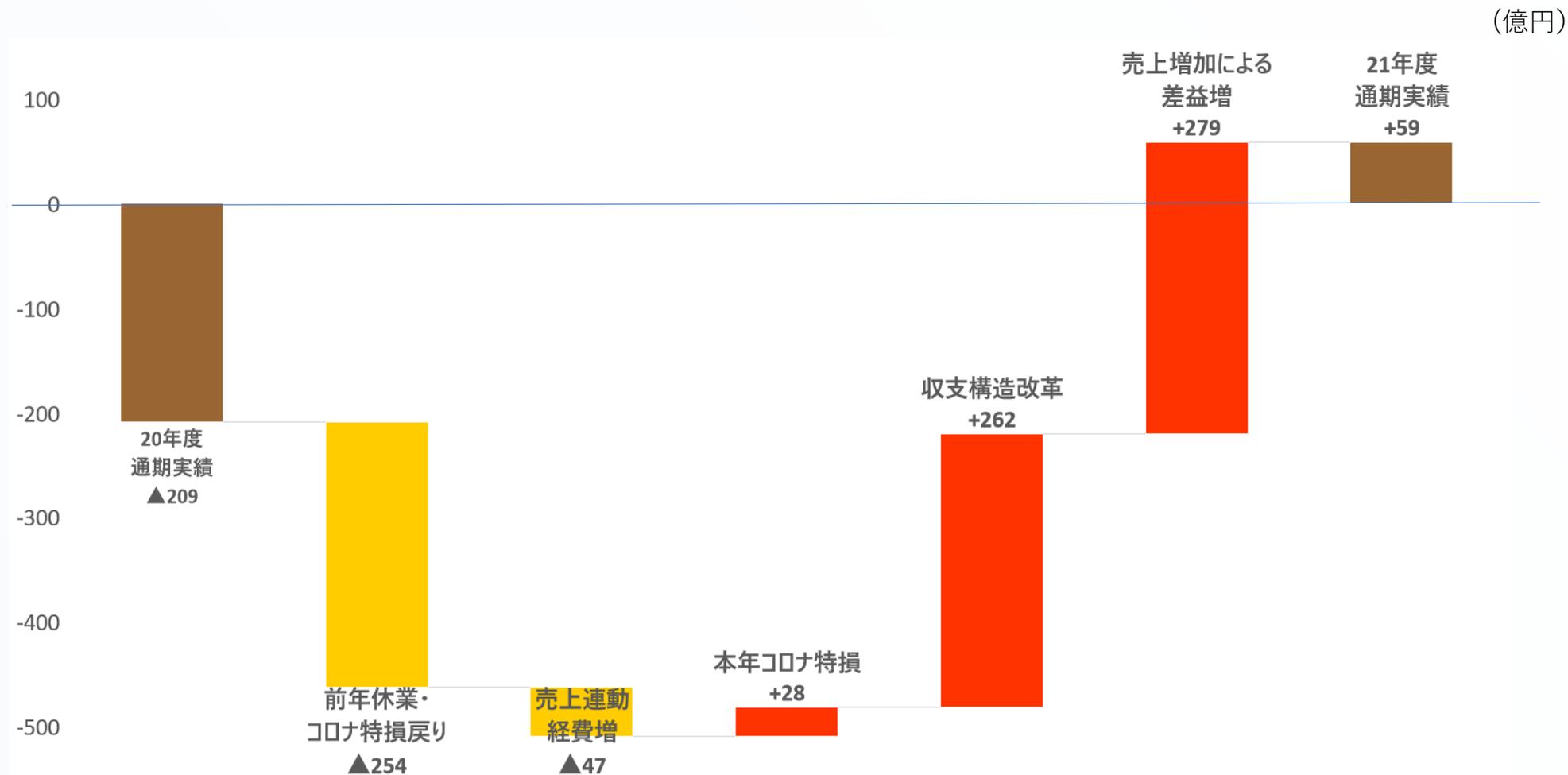


- ・ 総額売上高は、1月よりコロナ感染再拡大の影響を受けるが、前年を上回る
- ・ 営業利益は29億円と前年△61億円から改善
- ・ 経常利益は56億円、四半期純利益は114億円とコロナ前（18年度）水準を超える

(億円)	4Q (1-3月)	前年	前年差	2018年度4Q (コロナ前)	2018年度差
総額売上高	2,306	2,135	+170	2,951	▲644
売上高	1,036	2,135	▲1,098	2,951	▲1,914
売上総利益	613	580	+32	838	▲225
販売管理費	584	641	▲57	801	▲216
営業利益	29	△61	+90	37	▲8
経常利益	56	△37	+93	51	+5
四半期純利益	114	△63	+177	20	+93



- ・売上増加による差益増と収支構造改革（次ページ参照）により営業利益は計画30億円に対し59億円（対前年269億円改善）





- ・ 収支構造改革による削減は、2月計画220億円に対し、262億円削減。  
長引くコロナ影響を踏まえ、収支構造改革は計画を上回り実行

## 前年増減の内訳

前年戻り

当年増減

(億円)	2021年度 実績	前年増減	前年増減の内訳				
			休業 コロナ特損	収支 構造改革	会計処理 変更	売上連動	特別損失 (コロナ)
人件費	865	+20	+93	▲68	+5		▲10
宣伝費	83	▲19	+16	▲35			
地代家賃	301	+42	+32	▲21	+30	+8	▲7
外部委託費	284	▲15	+21	▲37	+4		▲3
減価償却費	230	▲6	+23	▲24			▲6
その他	612	▲129	+69	▲77	▲158	+39	▲3
合計	2,377	▲107	+254	※1 ▲262	※2 ▲119	+47	▲28

※1 緊急対策約51億円含む

※2 原価との振替のため、営業利益に影響せず



- ・百貨店業 : コロナ影響で売上が計画を下回るも、営業損益は239億円改善
- ・クレジット・金融業 : 経営環境に対応した経費コントロールにより16億円の増益
- ・不動産業 : 前期の不動産子会社株式売却により売上は減収となるものの、営業利益は前年同水準を維持

(億円)	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差
百貨店業	8,617	114.6%	3,739	△63	+239
クレジット・ 金融・友の会業	329	101.2%	304	60	+16
不動産業	180	63.7%	180	55	+1
その他※	△6	—	△41	6	+11
合計	9,121	111.8%	4,183	59	+269

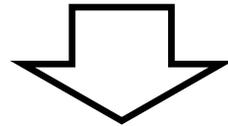
※その他には調整額を含む

I : 2022年3月期(21年度) 通期実績

**II : 2023年3月期(22年度) 通期計画**

III : 中期経営計画の進捗

- 売上は外商顧客を中心に堅調、さらなる拡大を目指す
- インバウンドは当面の間、直近のトレンドが継続する想定
- 物価上昇による経費増や円安による為替影響は一定程度考慮
- 業績に連動した経費コントロールは柔軟かつ機動的に対応



営業利益は2019年度水準まで戻し、  
2024年度に統合後最高益へ



- ・ 総額売上高：主力の百貨店事業を中心に前年からの拡大を目指す
- ・ 販売管理費：売上高の先行き不透明な状況を踏まえ、収支構造改革を継続して推進
- ・ 当期純利益：エムアイフードスタイルの株式取得に伴う特別利益も踏まえ、増益の計画

(億円)	通期	前年差	前年比
総額売上高	10,500	+1,378	115.1%
売上高	4,940	+756	118.1%
売上総利益	2,780	+343	114.1%
販売管理費	2,640	+262	111.0%
営業利益	140	+80	235.7%
経常利益	140	+44	147.0%
当期純利益	170	+46	137.8%



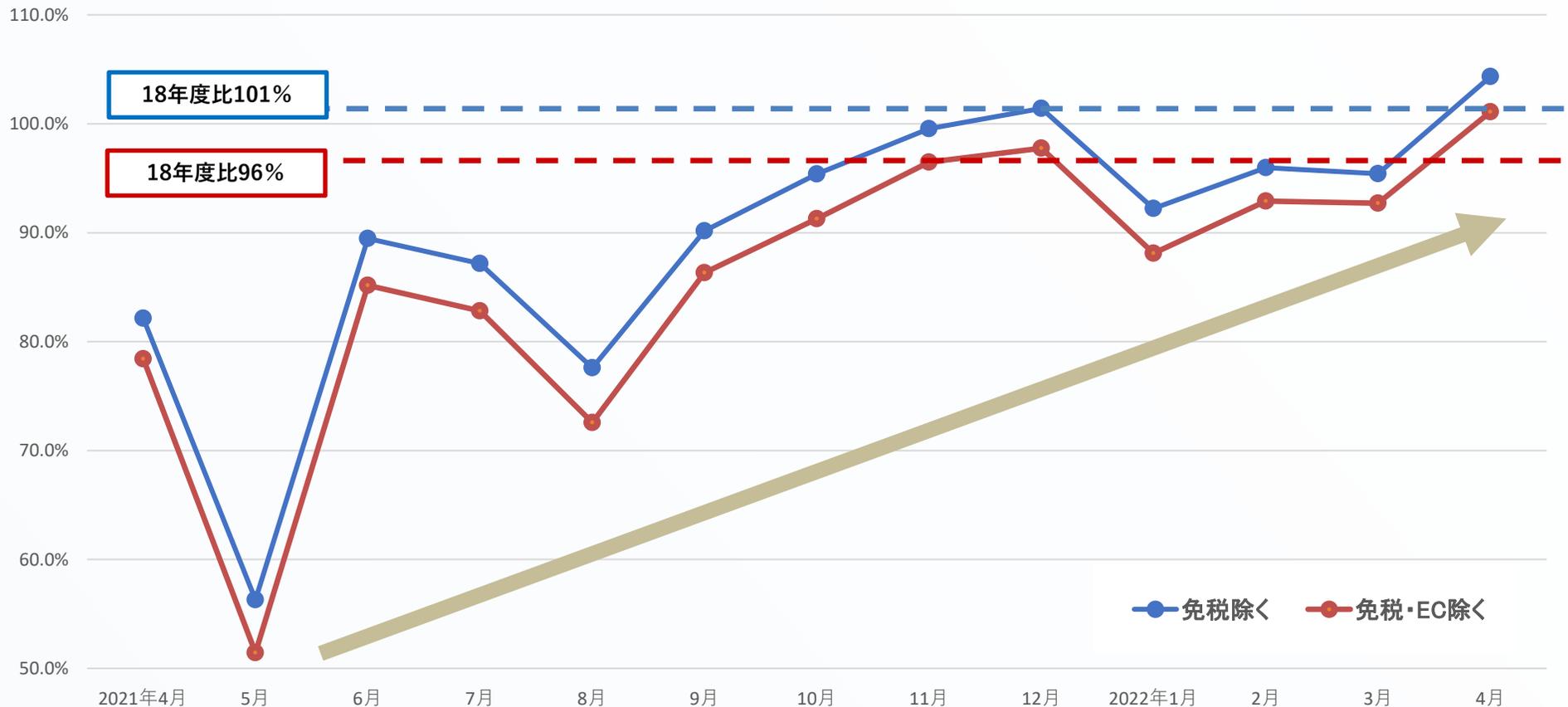
- ・22年度は国内百貨店計で21年度比113%を目指す
- ・三越伊勢丹の免税除く売上高は18年度比101%、免税・EC除く売上高は18年度比96%を見込む

	上期		下期		通期	
	21年度比	18年度比	21年度比	18年度比	21年度比	18年度比
三越伊勢丹計	125%	92%	106%	94%	114%	93%
(うち) 免税除く 売上高	125%	101%	104%	101%	113%	101%
(うち) 免税・EC除く 売上高	126%	97%	103%	96%	112%	96%
地域事業会社計	114%	91%	109%	96%	111%	93%
国内百貨店計	121%	92%	107%	95%	113%	93%

※ 三越伊勢丹:伊勢丹相模原店・伊勢丹府中店・恵比寿三越は除く、地域:岩田屋久留米店・松山三越・新潟三越は除く



- 三越伊勢丹の売上高は徐々に回復傾向
- 22年度は三越伊勢丹で18年度比93%(免税除く101%、免税・EC除く96%)を目指す
- \* 下表は2021年4月以降の月別18年度実績対比の推移



※ 伊勢丹相模原店・伊勢丹府中店・恵比寿三越は除く



- ・ 売上連動、営業強化施策については必要経費を適切に計画する一方、収支構造改革の更なる推進（▲47億円）により固定費削減を継続
- ・ 国内外の先行き不透明なリスクの状況に応じ、機動的な経費コントロールを継続

## 前年増減の内訳

(億円)	22年度 計画	前年増減	前年戻り				当年増減	
			緊急対策 コロナ特損	収支 構造改革	売上連動	営業強化 施策	新規連結	その他
人件費	938	+72	+61	▲27			+39	
宣伝費	106	+22		▲1		+22	+2	
地代家賃	332	+30	+7	▲2	+8		+17	
外部委託費	298	+13	+3	▲5		+10	+6	
減価償却費	258	+27	+6			+10	+12	
その他	708	+95	+3	▲12	+45	+11	+26	+22
合計	2,640	+262	+79	▲47	+53	+53	+102	+22



- ・百貨店業 : 売上拡大と経費コントロールにより増収増益
- ・クレジット・金融業 : 取扱高増により堅調な業績、将来を見据えた先行投資を計画
- ・不動産業 : 建装事業強化により売上拡大、不動産売却等により減益計画

(億円)	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差
百貨店業	9,600	111.4%	4,140	40	+103
クレジット・ 金融・友の会業	340	103.2%	310	50	▲10
不動産業	240	132.8%	240	46	▲9
その他※	320	(△6)	250	4	▲2
合計	10,500	115.1%	4,940	140	+80

※その他には調整額を含む

I : 2022年3月期(21年度) 通期実績

II : 2023年3月期(22年度) 通期計画

**III : 中期経営計画の進捗**



## 戦略の全体感

- ・ 中長期 戦略ステップ感（再生～結実フェーズ）と22年度位置づけ
- ・ 中長期 利益ステップとポートフォリオイメージ

## 22年度経営目標

- ・ 22年度KPI
- ・ 22年度キャッシュアロケーション

## 個別戦略

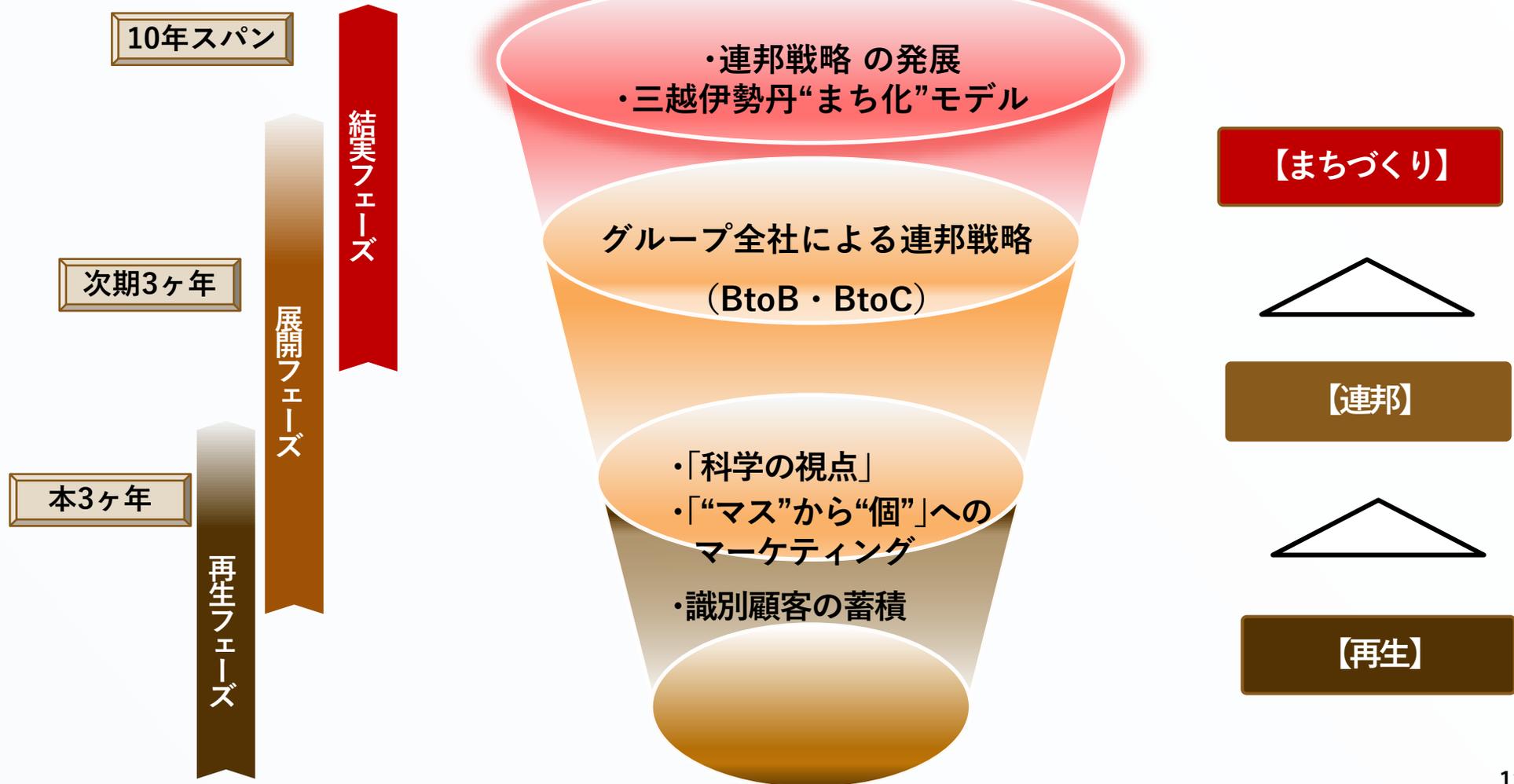
- ・ 戦略フレーム
- ・ 主な取組み



22年度の位置づけ

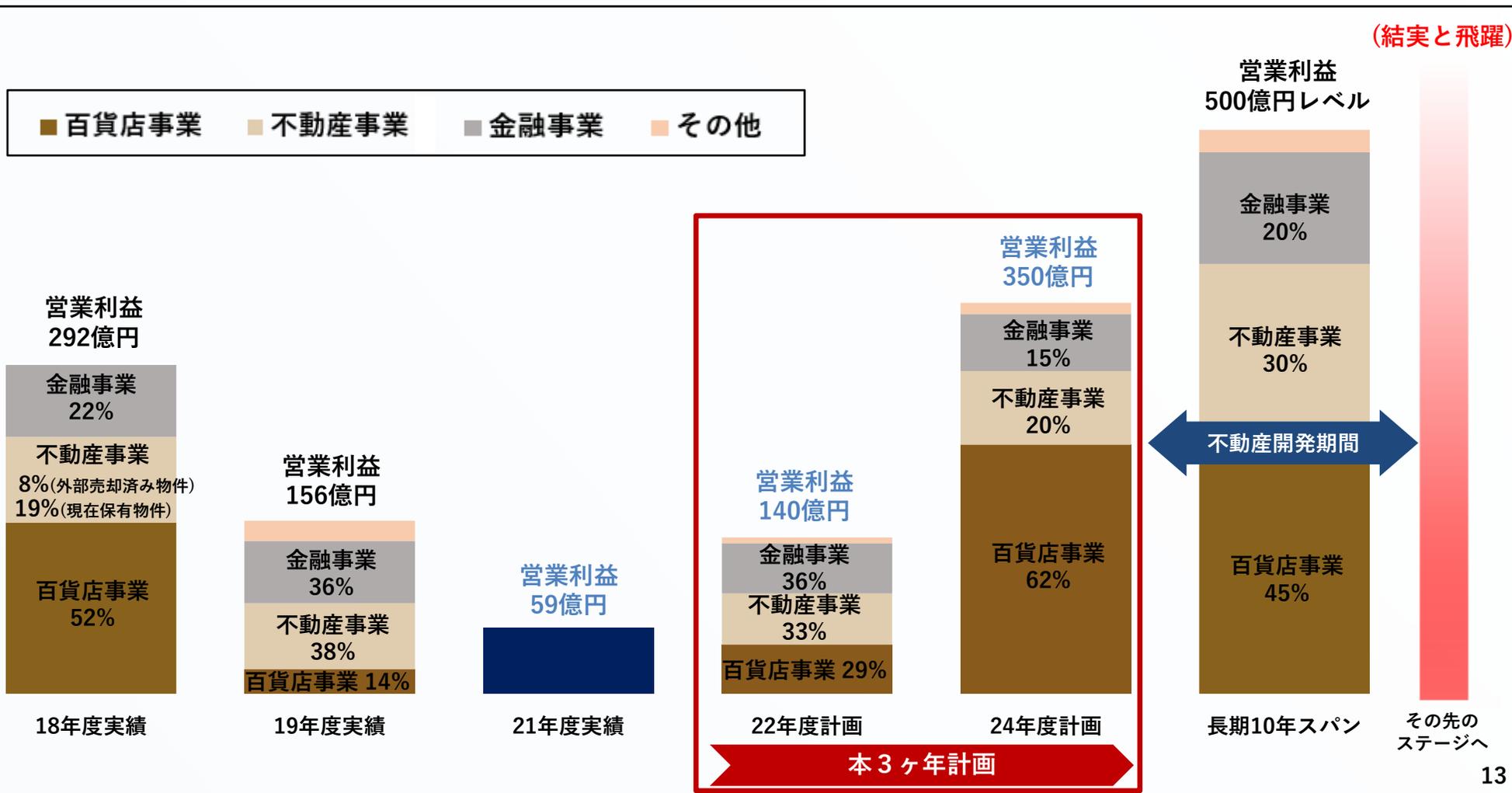
“再生”の確度を高め、“結実”を見越した“展開”を仕込み始める1年

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





- ・本中期経営計画における利益計画は当初のステップ通り、オンスケジュール
- ・24年度営業利益計画「350億円」は、発射台となる21年度業績の上振れも、達成確度を高め当初の通りに据え置き





## 1.財務KPI

## 【21年度実績】

- ・総額売上高は、新型コロナ影響により第3Q時の予想より108億円減少も、販管費コントロールで**営業利益は59億円と上振れ**
- ・中期経営計画スタートの発射台として、順調にスタート

## 【22年度計画】

- ・百貨店業のトップライン回復と、継続した販管費コントロールを織り込み、**営業利益140億円を計画**

※矢印は21年度からの変化

	21年度実績	22年度		24年度計画
		計画	21年度差	
総額売上高	9,121億円	 1兆500億円	+1,379億円	1兆1,100億円
販売管理費	2,377億円	 2,640億円	+263億円	2,750億円
営業利益	59億円	 140億円	+81億円	350億円
当期純利益	123億円	 170億円	+47億円	280億円
ROE	2.5%	 3.3%	+0.8%	5.3%



## 2.顧客KPI

### 【21年度実績】

- 「識別顧客売上高」と「エムアイカード会員売上高」は大幅に伸長

### 【22年度計画】

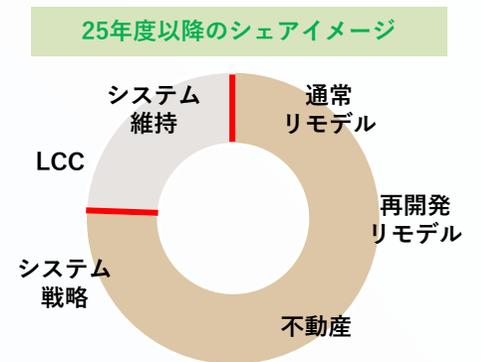
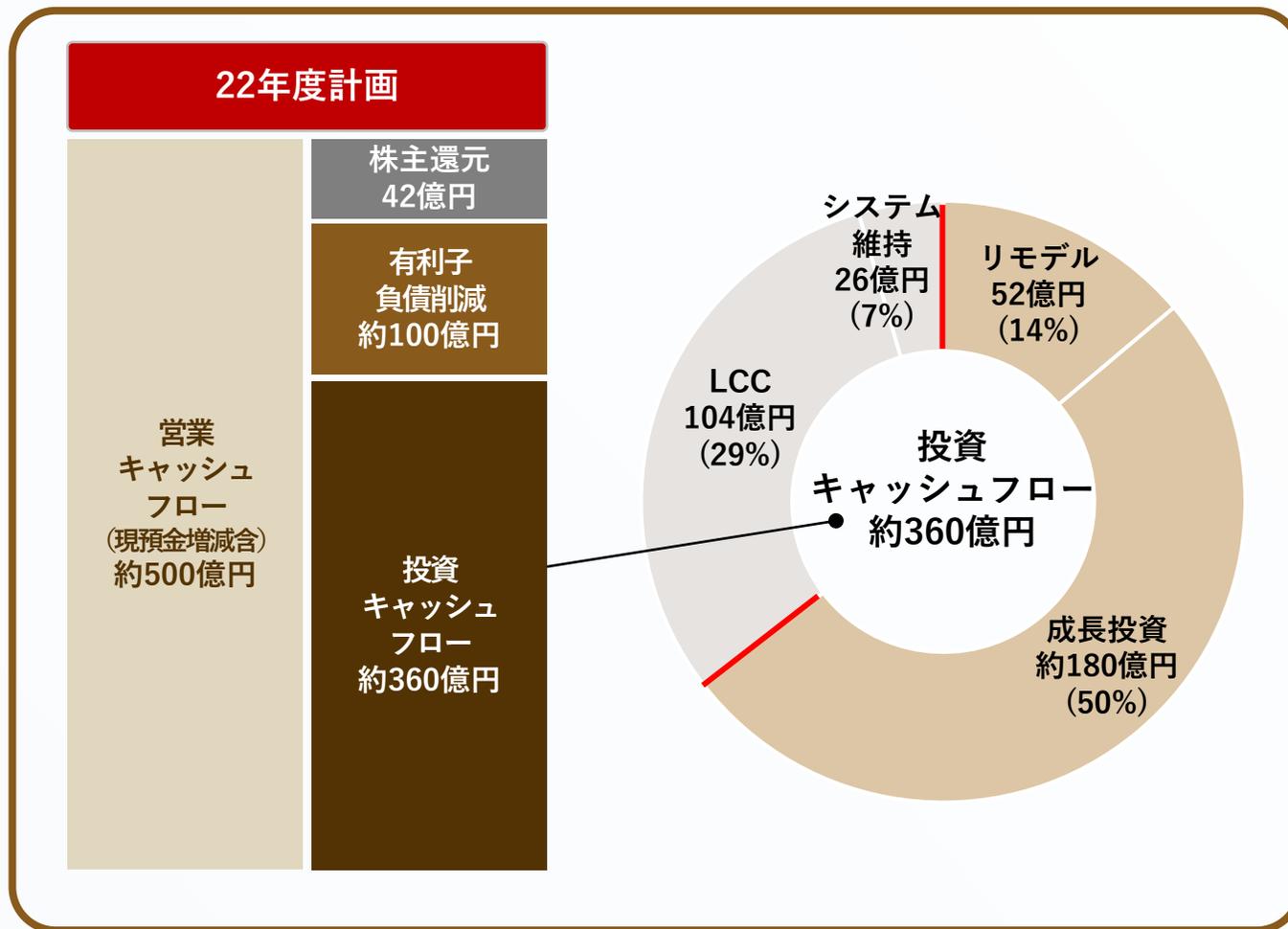
- 「識別顧客売上高」と「エムアイカード会員売上高」は21年度実績を上回り、24年度計画に対してオンスケジュール

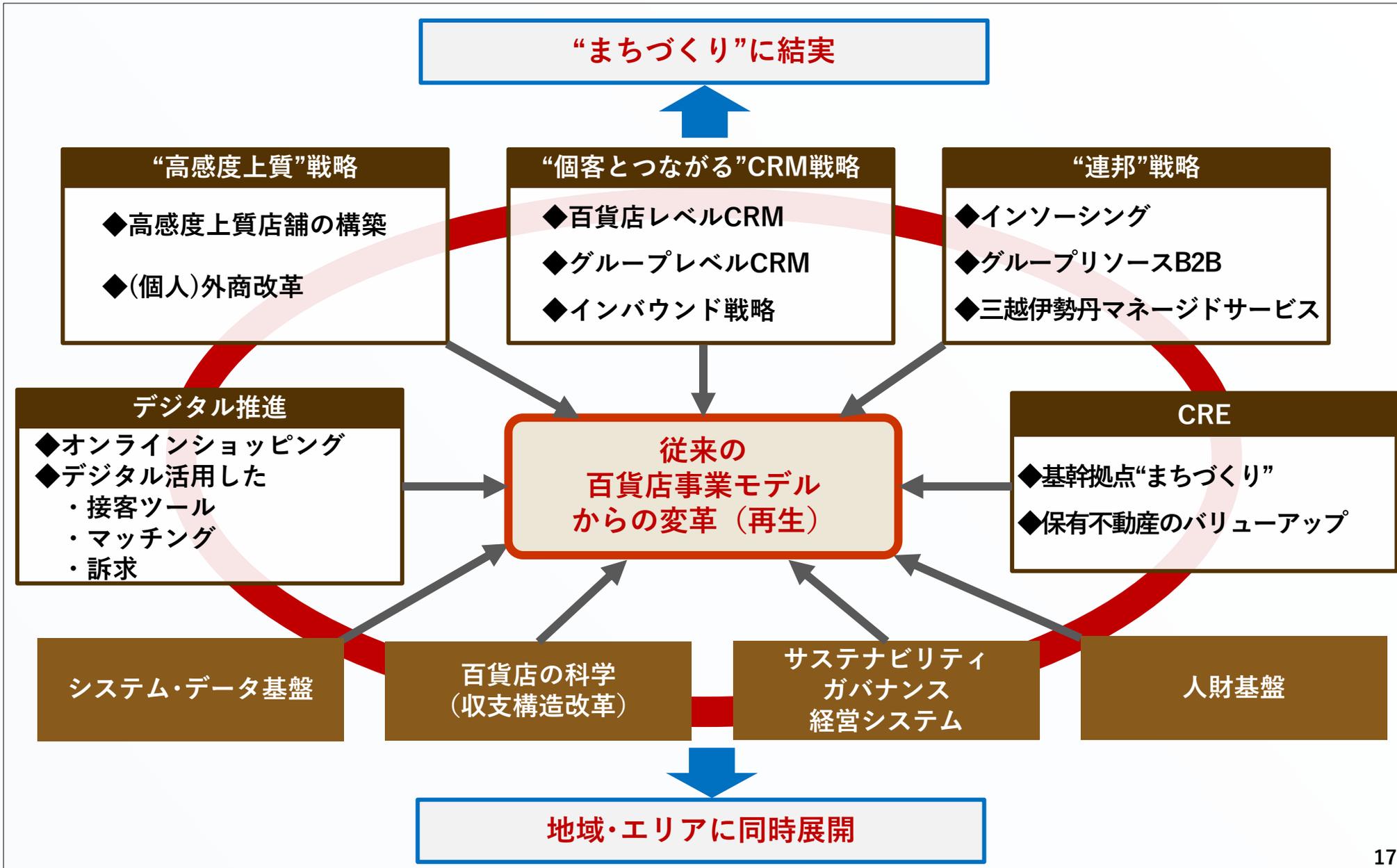
※識別顧客：エムアイカード会員+アプリ会員(非エムアイカード会員)+デジタルID会員(ECのみ)-重複会員（友の会会員は含まず）

	21年度		22年度		24年度
	実績	20年度差	計画	24年度計画に 順調推移	計画
識別顧客売上高 ※	4,178億円	+721億円	約5,000億円		
エムアイカード会員売上高	3,942億円	+485億円	約4,600億円		5,000億円



- ・株主還元 : 当初のスケジュールを前倒し、**22年度は1株12円に増配**
- ・有利子負債 : 有利子負債削減は計画を超えて進捗し、**24年度末1,500億円に対して前倒しオンスケジュール**
- ・成長投資 : **22年度は今後の大規模不動産開発投資に備え、維持投資/リモデル投資をストイックに編成し、成長投資を拡大**







## 高感度上質店舗の構築

### 方向性

- ・【再生フェーズ】重点ポイント：両本店を“**憧れと共感**”の象徴へ進化

### 「中期経営計画」実現に向けた、重点取り組み事項

#### 伊勢丹新宿本店



～“ファッションの伊勢丹”を再興～

商品展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「<b>本物/本質/拘り/最先端</b>」×「<b>先行/限定</b>」の拡大</li> <li>・次世代をターゲットにした<b>新中分類</b></li> </ul>
発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>コミュニティマーケティング</b>を実行</li> </ul>
サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・“<b>個</b>”のご要望にお応えする<b>マーケティング</b>を実行</li> <li>・特別な環境で<b>最高のおもてなし</b>を提供</li> </ul>

#### 三越日本橋本店



～“**伝統・文化芸術・暮らし**”を強みとした店舗を構築～

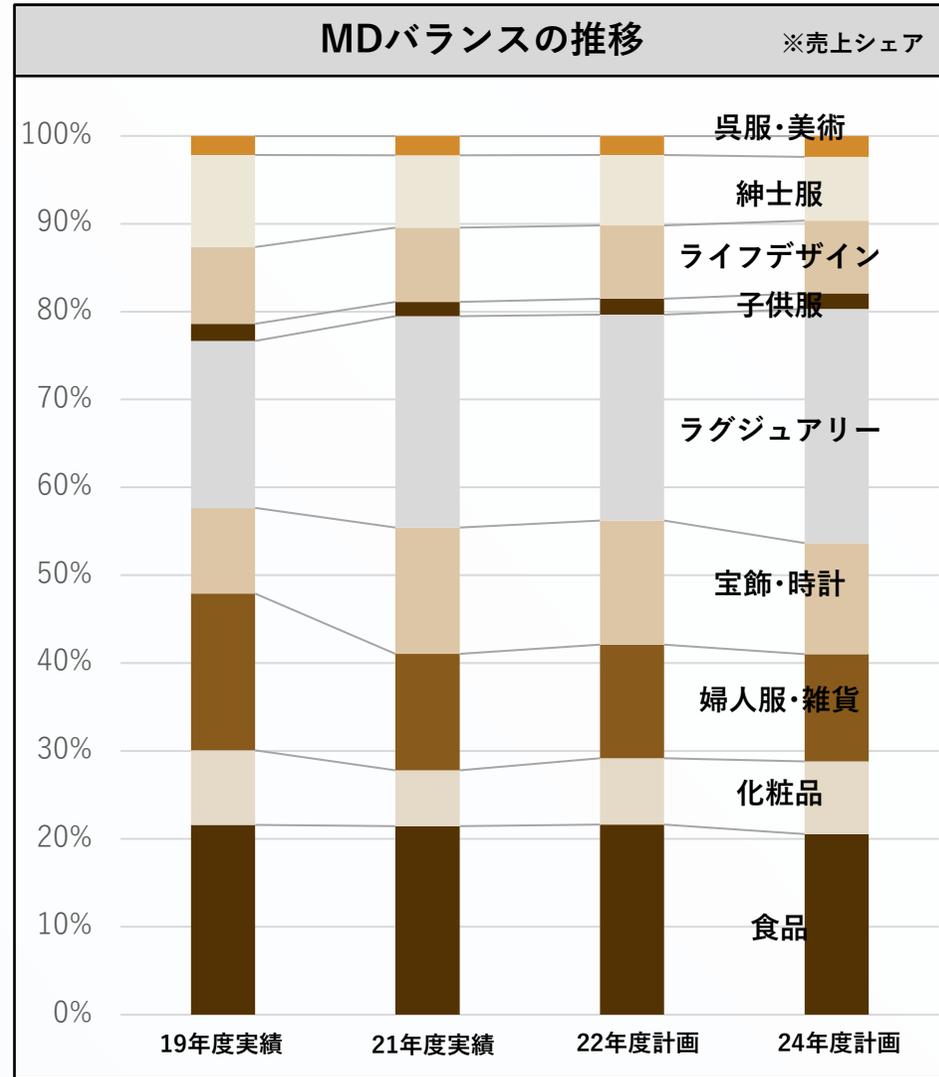
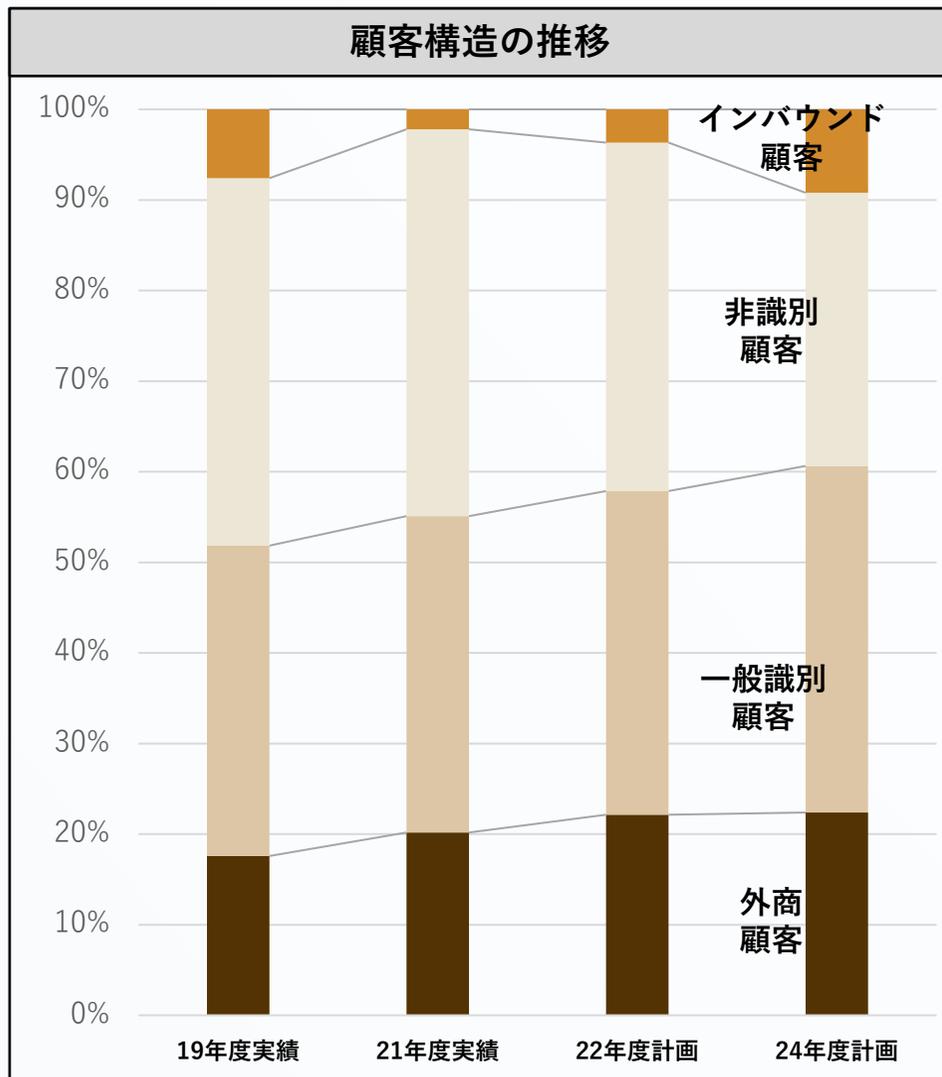
商品展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ラグジュアリー分野で、<b>地域No.1</b></li> <li>・美術：「<b>デジタル上の美術館</b>」を構築</li> </ul>
発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>・歳時記等「<b>上質な暮らし</b>」の「<b>モノ</b>」が全て揃う</li> </ul>
サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中央ホール →重要文化財としての<b>特別なプロモーション</b></li> <li>・<b>個客</b>の対応に向けた<b>データマーケティング</b>を実行</li> </ul>



## バランスの最適化（顧客構造/MD）

※伊勢丹新宿本店/三越日本橋本店

・百貨店の科学で24年度の「顧客構造」「MDバランス」に向け、22年度リモデル計画を実行



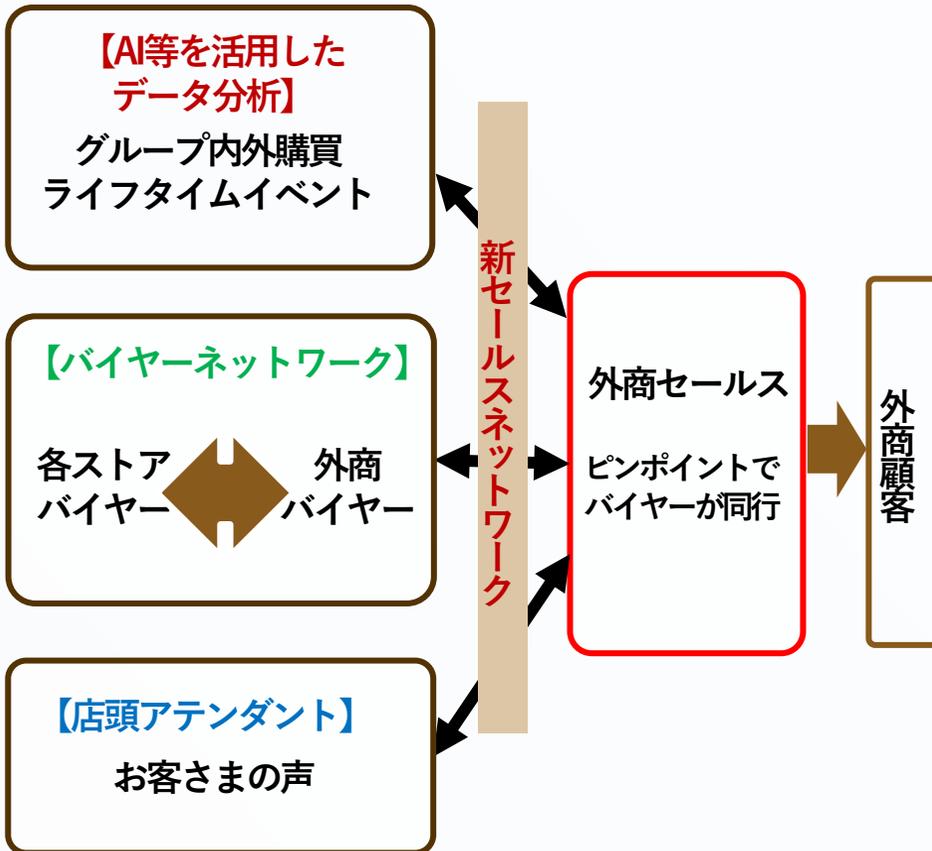


## (個人)外商改革

方向性

- ・22年度重点ポイント：新セールスネットワーク構築  
【外商セールス+バイヤー+店頭アテンダント】 × 【デジタル】 による、MD提案力の向上と展開拡大

### 《個客ニーズの全てにお応えする組織提案営業》



### 《新セールスネットワークの構築に向け先行着手》

- ・外商バイヤーを設置し、ダイレクトマーケティング活動を強化
- ・お客さまの全ニーズにお応えする、百貨店外MDを拡大

(両本店)	21年度実績		22年度計画		
		19年度差		19年度差	
個人外商 グループ 総扱売上高	790億円	+74億円	860億円	+144億円	
				20年度差	21年度差
		+180億円		+70億円	

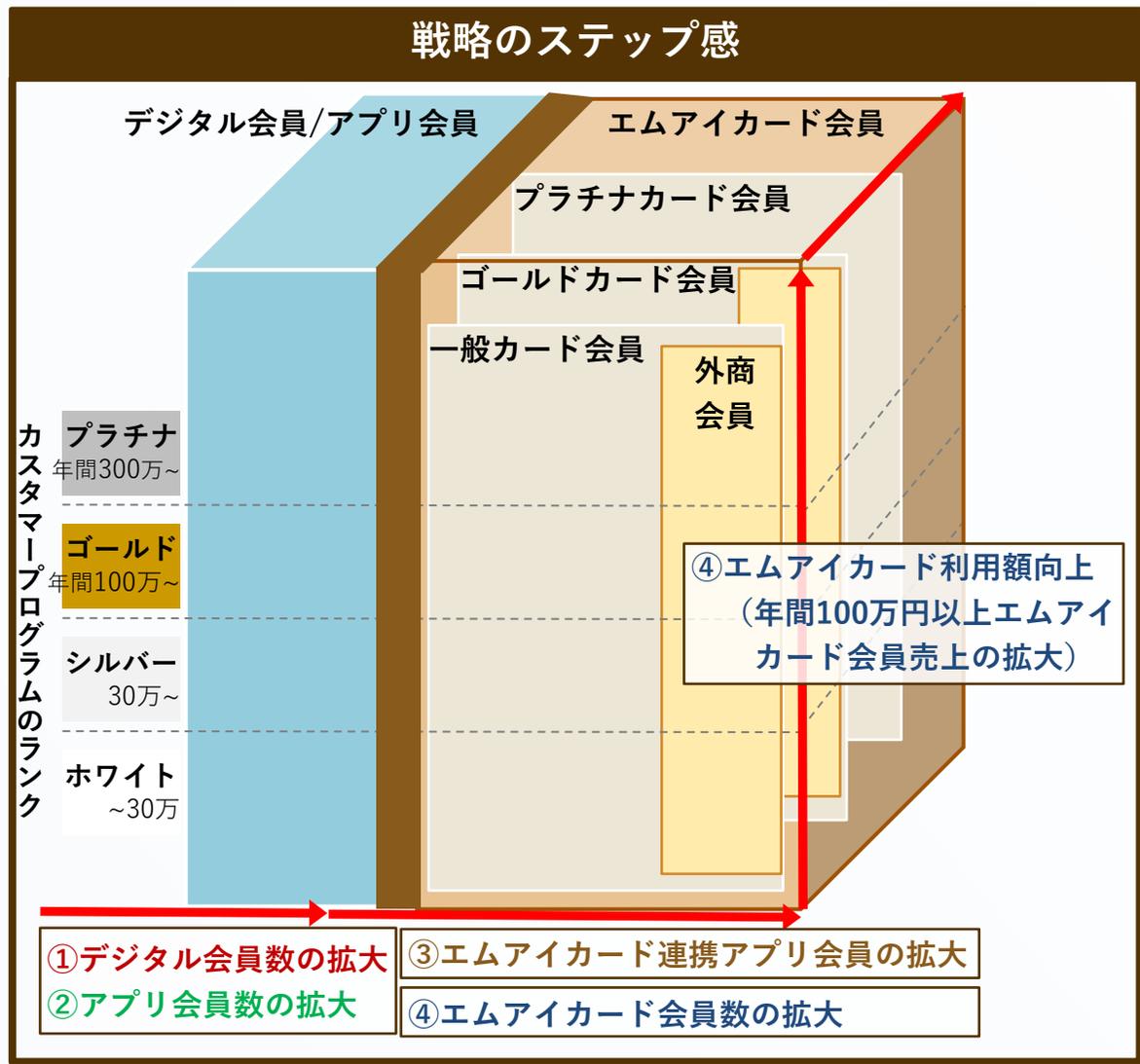
※総扱売上高：外商セールス活動における全ての売上高

- ・両本店の先行取組みを支店と地域店へ展開



## 方向性

・ “つながる個客”の数の拡大と利用額向上



## 主な取組み

### ①デジタル会員数の拡大

21年度実績	22年度計画
前年比:168%	前年比:130%

### ②アプリ会員数の拡大

- ・現金/他社クレジット利用のアプリ会員へエムアイポイント付与を全店導入(22年2月からスタート)

### ③エムアイカード連携アプリ会員の拡大

- ・ポイントインセンティブ施策を全店展開

### ④年間100万円以上エムアイカード会員売上高の拡大

21年度実績	22年度計画
前年比:133%	前年比:120%



## 方向性

- ・百貨店ビジネスシステムを元に、連邦タイプ毎で百貨店外の収益を獲得（22年度は成功事例をスピーディーに積上げ）
- ・22年度から、外部企業との“**アライアンス推進**”を本格稼働（アライアンス推進室を新設）

## TOPICS ・ 外部企業様に向けたグループ連邦外販スタート

### グループリソース“B2B外販”コンテンツメニューをカタログ化

#### オリジナル品企画・生産

- ノベルティ企画・生産
- オリジナル商品開発・製造

詳しくはこちら \ P03

#### 株主優待・ショップ運営支援

- 株主優待企画
- ポイントプログラム企画
- EC・通販・店舗運営企画

詳しくはこちら \ P06

#### 記念品・贈答品提案

- 記念品・贈答品提案
- ソーシャルギフト（法人向け）
- 防災・備蓄品提案

詳しくはこちら \ P10

#### 法人制服・ユニフォーム企画生産

- 法人制服・ユニフォーム企画生産
- ユニフォーム補整加工

詳しくはこちら \ P14

#### 広告出稿・イベント出店支援

- 広告出稿・運営
- デジタルサイネージ導入・運用
- 映像コンテンツ制作
- イベント出店支援

詳しくはこちら \ P17

#### システム関連サービス

- システムエンジニアリングサービス
- 業務自動化・効率化支援
- 小売業向け受発注システム提供
- DX支援サービス

詳しくはこちら \ P22

#### 物流・フルフィルメント

- EC・通販フルフィルメント
- 商材特化型フルフィルメント

詳しくはこちら \ P27

#### 環境創造・建築

- 建築（内装）・デザイン・家具製造
- プロジェクトマネジメント
- コンストラクションマネジメント

詳しくはこちら \ P30

#### 人材派遣・教育研修

- 人材派遣・人材紹介
- 運営オペレーション代行
- デワーク人材マッチング
- 教育・研修

詳しくはこちら \ P33

#### クレジットカード関連サービス

- エムアイカード特約加盟店化

詳しくはこちら \ P38

#### 旅行企画

- 法人向け団体旅行提案

詳しくはこちら \ P40

#### 店舗開発

- 飲食店舗開発・運営

詳しくはこちら \ P42

### 《(株)三越伊勢丹プロパティ・デザイン》

- ・「**建築事業**」「**住環境事業**」「**PM・CM・デザイン事業**」を柱に**グループ連邦戦略の一翼を担う企業**へ
- ・蓄積したスキルとノウハウで**グループ内百貨店リモデル機能**を担う



### 《(株)スタジオアルタ》

- ・インハウスエージェンシーとして、**グループの広告代理店企業**へ
- ・スキルとノウハウの蓄積を加速させ、**連邦戦略へ寄与**







## 方向性

・顧客データの蓄積と利活用による、リアル店舗とヒトを融合したマーチャンダイジングを実行

### ① オンラインショッピング



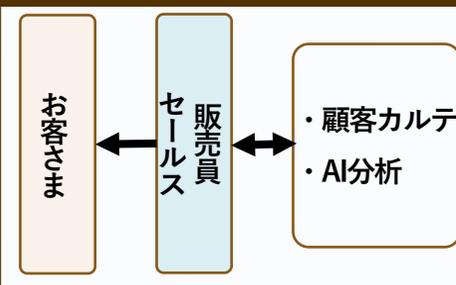
### ② デジタル接客ツール



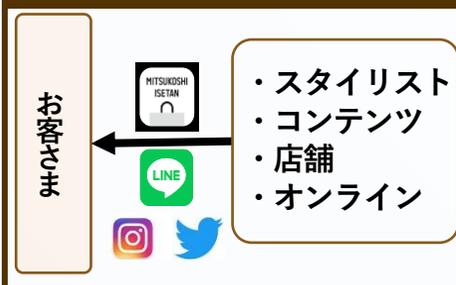
お客様



### ③ デジタルマッチング



### ④ デジタル訴求



全国拠点ネットワークでフル活用

### TOPICS①

#### オンラインショッピング

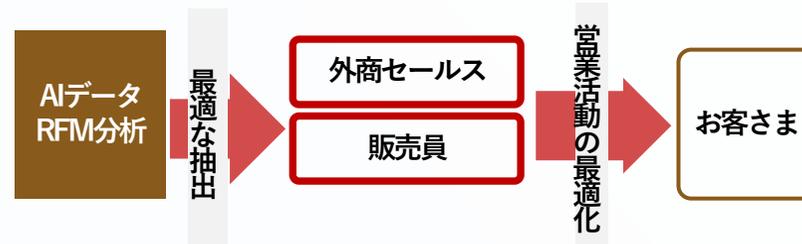
- ・ベストセラー商品を拡大
- ・店頭受取サービスを拡充
- ・地域店サイトとMIオンラインとの融合

MIオンライン (一般のみ)	21年度		22年度	
	実績	20年度差	計画	21年度差
	120億円	+18億円	144億円	+24億円

### TOPICS②

#### デジタルマッチング

- ・RFM分析とAIデータ抽出による、データマーケティング
- ・分析結果をスコア化し、AI自動抽出でマッチング化



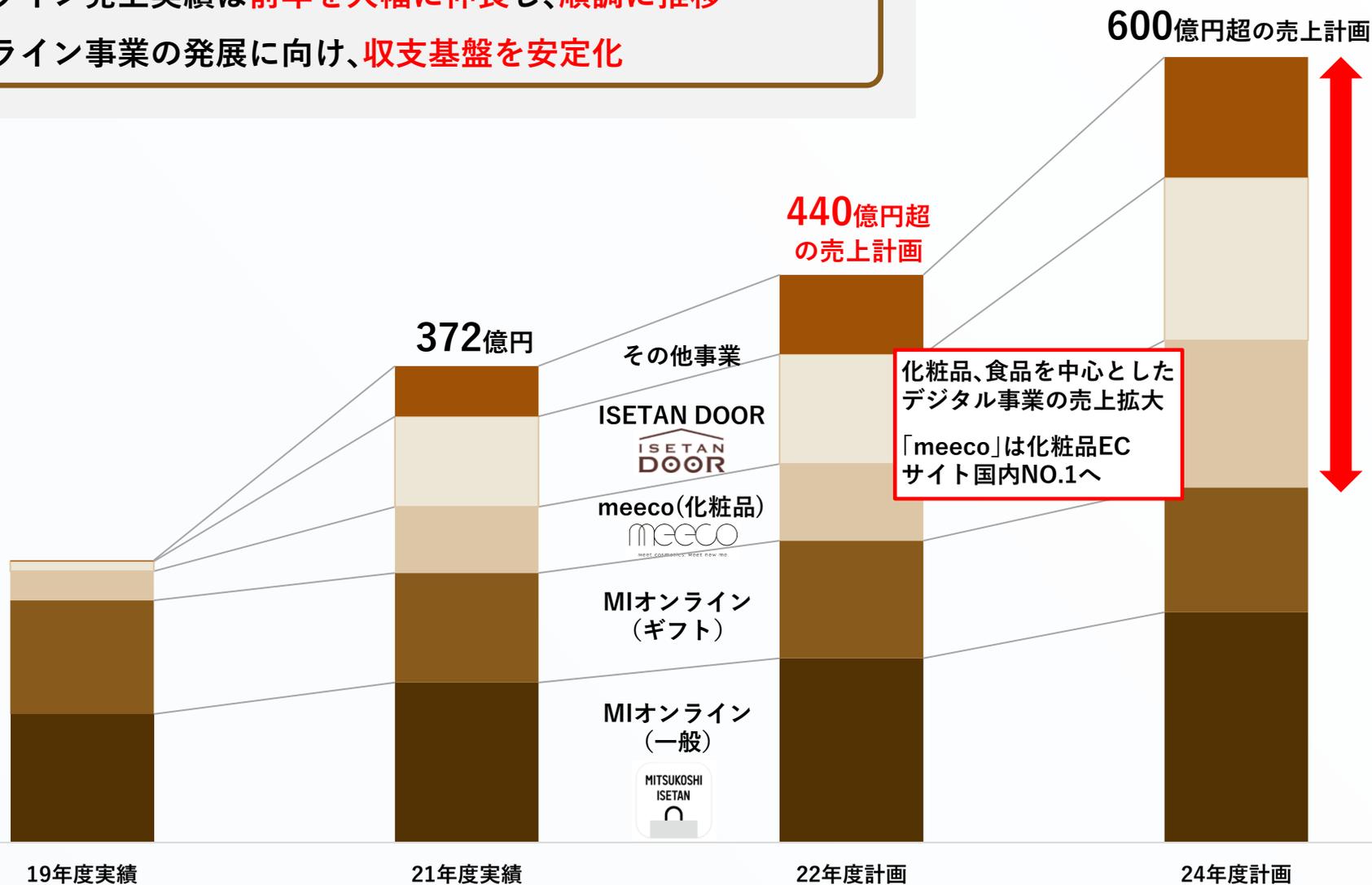
### TOPICS③

#### 次なる取組み

- ・レヴワールズ(REV WORLDS)で、出店ブランド数/出店アイテム数を拡大。次なる取組みの方向性を検討



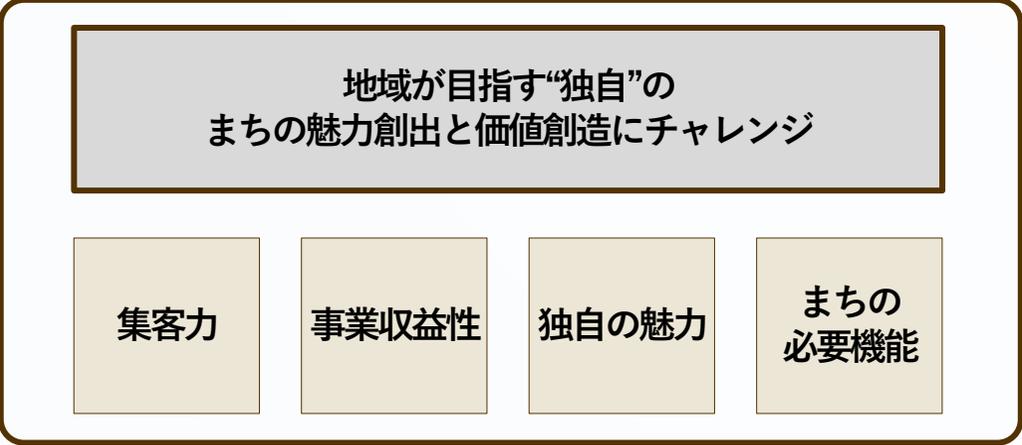
- ・オンライン売上実績は前年を大幅に伸長し、順調に推移
- ・オンライン事業の発展に向け、収支基盤を安定化





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
- ・**将来の両本店のあり方**の本格検討をスタート



22年度 主な取組み

- ◆エリア連鎖開発の**マスタープランニング**を策定
- ◆当社のまちづくりコンセプトフレームの構想  
・社内PMOにて**景観・デザインコンセプト**を検討

◆新宿駅東口地区まちづくりビジョン  
【街の将来像】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～



◆日本橋エリアについても、本格検討を始動

◆同様に、各エリア案件も具体的に推進



方向性

・百貨店の再生に向けた“百貨店の科学”を進化

戦略適合



百貨店の科学



収益性と生産性の最大化

◆高感度上質戦略

- ・MDバランス基準
- ・ROE基準と接合した店舗別投資基準

◆個客とつながるCRM戦略

- ・エムアイカード獲得コストの最適化
- ・顧客PLによるコスト投下目的の再定義

◆連邦戦略

- ・業務内製化のレギュレーション

◆CRE

- ・CRE戦略  
(ドメイン別方向性とハードルレート設定)

◆収支構造改革

- ・売上高要員基準
- ・直間比率基準 (9:1)
- ・販管費率レギュレーション
- ・宣伝比率レギュレーション

◆収益性を最大化

◆生産性を最大化

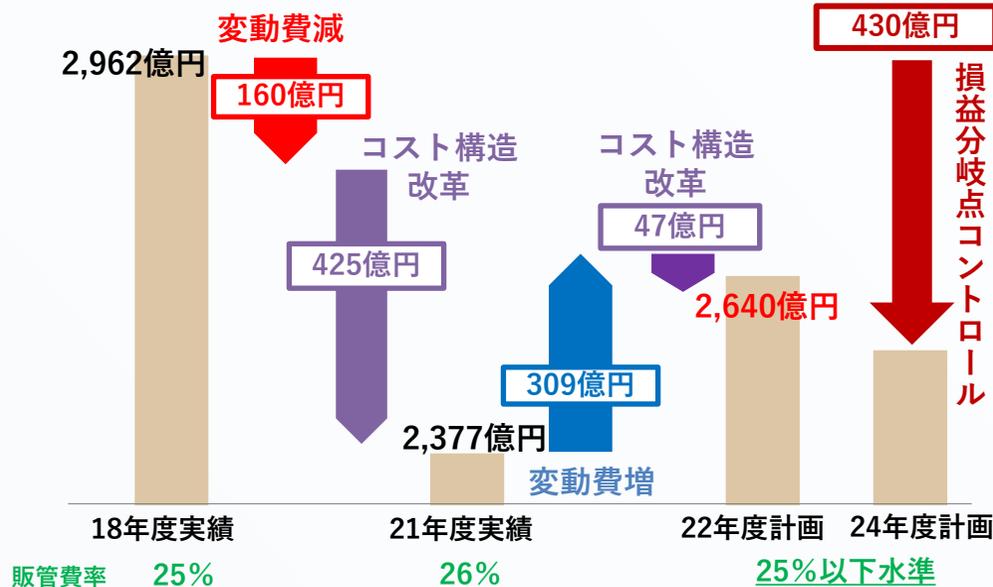


## 方向性

・科学の視点による販管費の削減と、要員数の適正化で**事業構造を再設計**

### 経費コントロール

	18年～21年度	22年度	主な取組み内容
計	425億円	47億円	
人件費	228億円	27億円	・要員適正化(働き方)
地代家賃	60億円	2億円	・賃貸物件を返却(働き方) ・賃料減額を交渉
外部委託	58億円	4億円	・業務効率化
その他	79億円	14億円	・水光熱、修理費の削減他



### 要員コントロール

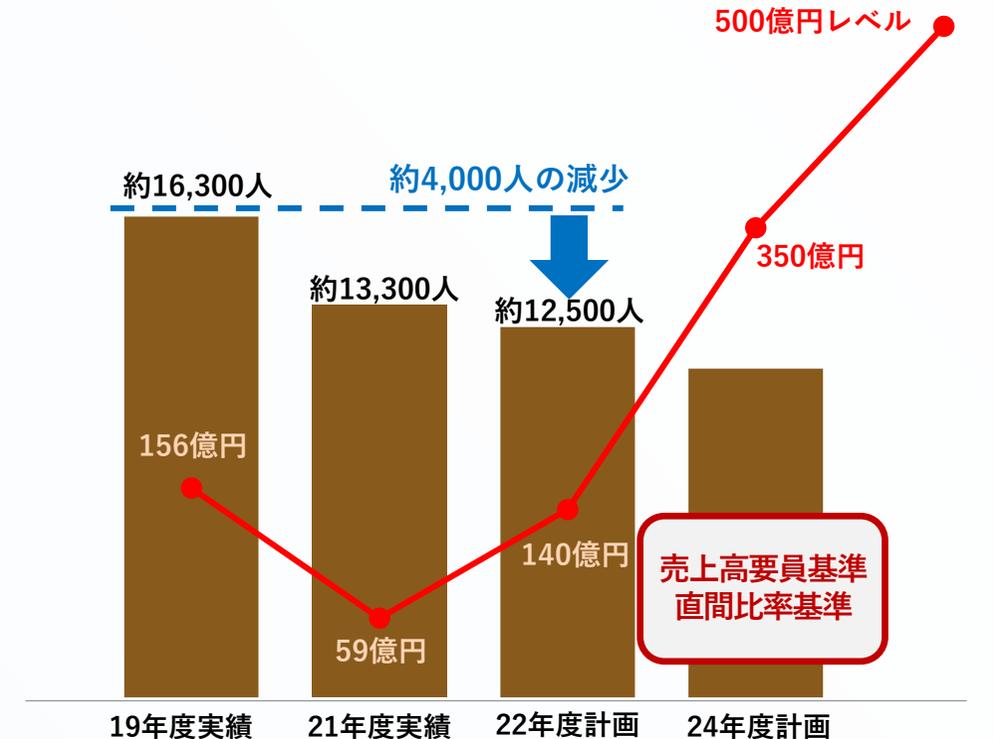
◆中期経営計画通り順調に推移

◆百貨店事業の要員数は**長期的に減少**

※国内百貨店事業要員数

■百貨店事業

●連結営業利益





## 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

### 21年度 進捗状況

### 22年度 主な取組み

#### 連邦戦略に 向けた 人財力の最大化

- ◆人財データの拡充・蓄積を進め  
データを活用した最適配置
- ◆イノベーションの創出を目的とした、  
グループ内出向を拡充
- ◆成長事業を見据えた社外出向による人財育成

- ◆「個に寄添う生涯CDP」の推進
  - ・成長事業での活躍機会を創出  
(外商事業・カード金融事業・不動産事業など)
- ◆経営人財、高度専門人財の育成
  - ・経営サクセッションコントロール
  - ・中長期人財ポートフォリオ(専門スキル領域×年代)

#### インフラ・基盤 整備

- ◆経営層と従業員との対話会
- ◆人財育成ランドデザインの構築
- ◆自律的に学び成長できる教育環境  
・「**全社オンライン教育システム**」の構築

- ◆対話活動を発展(企業理念体系の再整理と連動)
- ◆人財育成ランドデザインを“個”のキャリア形成に発展的活用
- ◆従業員満足度調査の継続実行によるエンゲージメント向上





## 再生フェーズから展開フェーズを見据えた企業変革

### ◆ 組織文化の変容

- ・ 企業理念体系の再整理  
(プロジェクト+全社活動)
- ・ サステナビリティへの取組み

ダイバーシティ  
& インクルージョン

### ◆ PDCA経営の進化

部門業績フィードバック制度の導入

### ◆ 戦略に適合した組織改正

高感度上質戦略	外商統括部
個客とつながるCRM戦略	顧客戦略室
連邦戦略	アライアンス推進室

百貨店と  
経営の科学

展開

結実

再生

### P12再掲

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

- ・ 連邦戦略の発展
- ・ 三越伊勢丹“まち化”モデル

グループ全社による連邦戦略  
(BtoB・BtoC)

- ・ 「科学の視点」
- ・ 「マス」から「個」へのマーケティング
- ・ 識別顧客の蓄積

結実フェーズ

展開フェーズ

再生フェーズ



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。