



2021年11月10日

各 位

上場会社名	株式会社三越伊勢丹ホールディングス
代表者	取締役 代表執行役社長 CEO 細谷 敏幸 (コード：3099 東証第1部、福証)
問合せ先責任者	財務・IR 統括部 広報・IR部長 三原 圭子 (TEL. 03-6730-5003)

## 中期経営計画（2022-2024年度）について

三越伊勢丹グループは、「2022-2024年度 中期経営計画」を策定致しましたので、その概要についてお知らせを致します。

### 記

#### 1. 中期経営計画の背景と方向性について

当社グループは、新型コロナウイルス感染症の影響による経営環境の急変を受け、従来の中期経営計画（2019-2021年度）を2020年11月に一旦取り下げました。その後、2021年5月に新たな中期経営計画の基本骨子を発表致しました。

従来当社では、経営計画等の策定において、経営レベルが策定した全体計画を各部門に発信し、部門毎の計画をウォーターフォール型で策定していくプロセスを採用していましたが、本計画は、経営と各部門が直接対話を重ね、各部門の計画をビルドインしていくプロセスに変更しました。それにより、グループ全体を巻き込みながら全体計画を策定することで、より解像度が高い具体的な中期経営計画の策定に至りました。

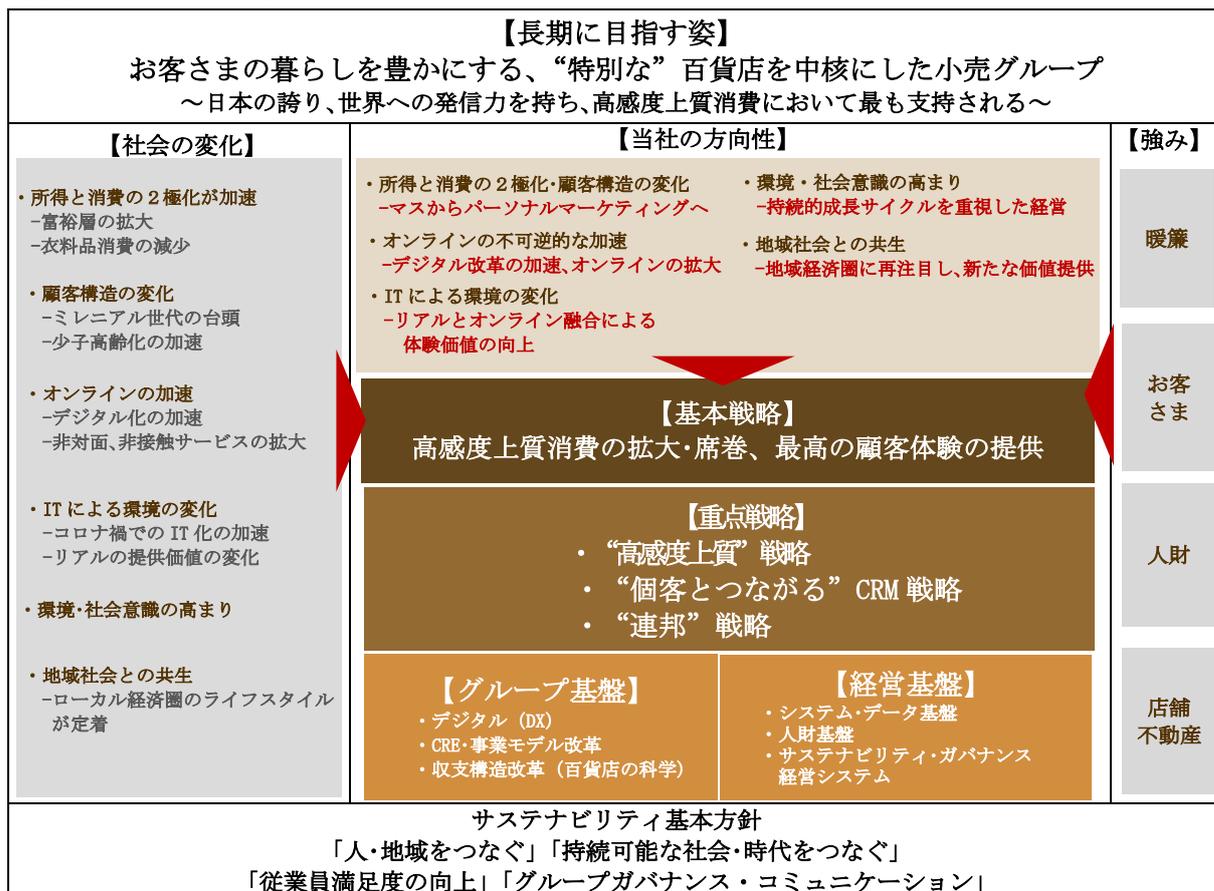
百貨店業界を取り巻く環境は、人口減少・少子高齢化の加速により、市場規模は縮小傾向ですが、一方で、所得の二極化で高所得者層と金融資産を多く持つ世帯の増加も想定されています。その様な中、個人消費の中で、「生活にこだわりを持ち、上質で豊かな生活を求めるお客さま」に対して、従来のビジネスモデルを転換することによって、ご利用いただける余地の拡大があると捉えています。

#### 2. 三越伊勢丹グループの価値創造プロセス

社会の変化を、機会とリスクとして捉えた上で、基本戦略を「高感度上質消費の拡大・席卷、最高の顧客体験」とし、その実現に向けた重点戦略を「高感度上質戦略」「個客とつながる CRM 戦略」「連邦戦略」としました。

当社グループの強みである「暖簾」「お客さま」「人財」「店舗・不動産」を活かして、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」になることにより、価値を創造していくプロセスとします。

## 【価値創造プロセス】



### 3. 中期経営計画について

#### (1) 戦略の全体感

本中期経営計画内で、百貨店事業を再生し、経営統合後の最高益となる「営業利益 350 億円」の達成を目指します。その後の事業ポートフォリオ変革を経た、長期 10 年スパン【結実フェーズ】では、営業利益 500 億円レベルを目指し、その先のフェーズにおいて更なる飛躍を企図します。

上記の目標達成を、以下の「流れと時間軸」で推進していきます。

#### 【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、百貨店を再生します。
- ・科学的視点による収支構造の改革と経費コントロール、とりわけ、これまで先行させた首都圏での取り組みの深堀と、グループ全体への横展開により、百貨店事業構造を再設計します。

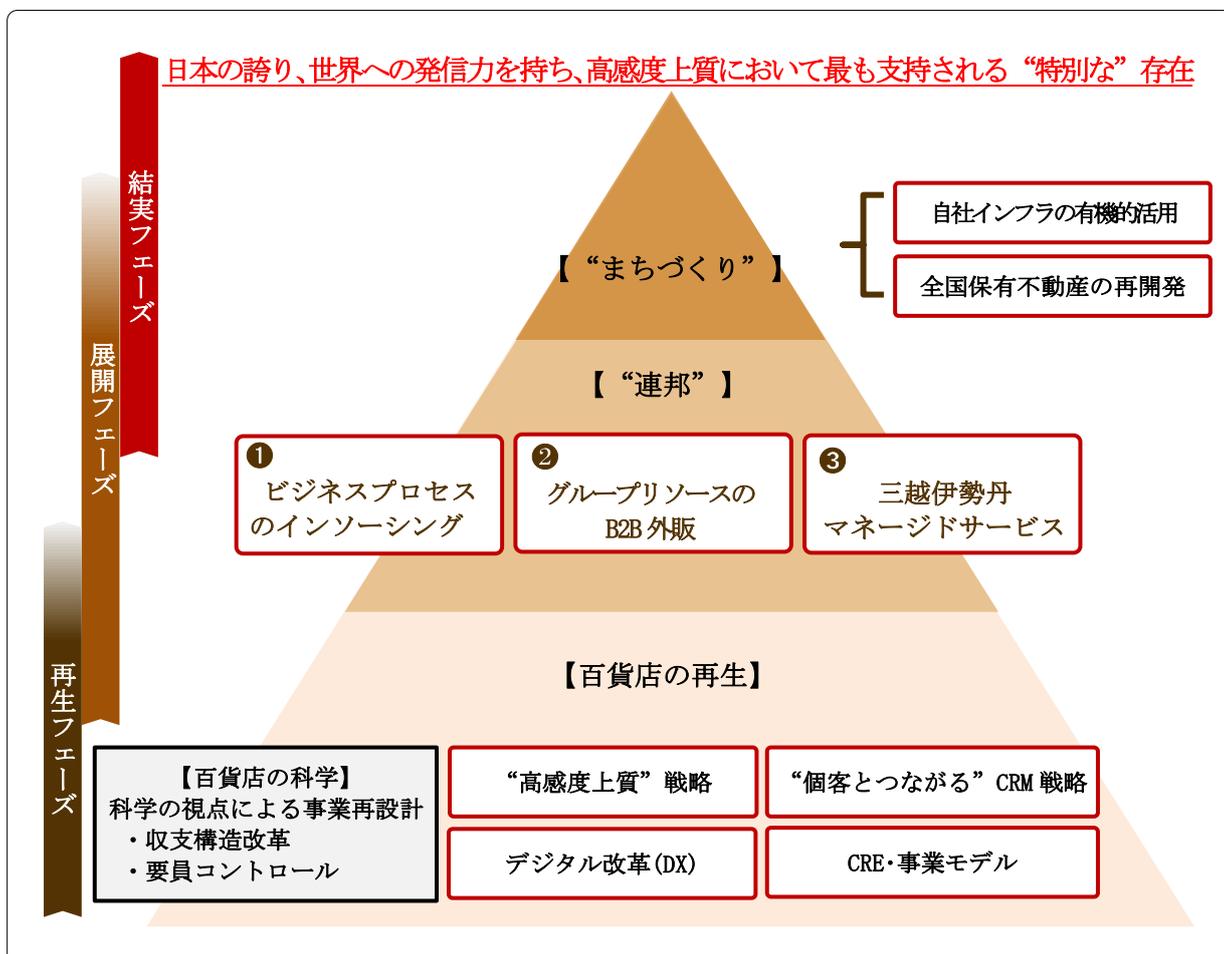
#### 【展開フェーズ】

- ・再生フェーズで培ったインフラ機能を、“連邦”により外部へ展開します  
 〈ステップ 1〉 ビジネスプロセスのインソーシング  
 〈ステップ 2〉 グループリソースで B2B ビジネス外販  
 〈ステップ 3〉 三越伊勢丹マネージドサービス

【結実フェーズ】

- ・ 自社インフラを有機的に活用した、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、高感度上質において最も支持される“特別な”存在」に結実します。

【戦略ステップ（流れと時間軸）】



(2) 中期経営目標

①中期 KPI\_財務

- ・ 2024 年度目標を「営業利益:350 億円」「当期純利益:280 億円」「ROE:5.3%」「有利子負債:1,500 億円」とします。

	2019 年度	2020 年度	2024 年度
営業利益	15,679 百万円	▲20,976 百万円	35,000 百万円
当期純利益	▲11,187 百万円	▲41,078 百万円	28,000 百万円
ROE	▲2.0%	▲7.9%	5.3%
有利子負債	175,548 百万円	208,884 百万円	150,000 百万円

## ②中期 KPI\_顧客

- ・「識別顧客売上高」「年間 100 万円以上購買 MI カード会員売上高」「デジタル ID のみ会員売上高」の大幅伸長と、「MI カード会員売上高」のコロナ前水準への回復を目指します。

	2019 年度	2024 年度
識別顧客売上高 (※1)	451,200 百万円	580,000 百万円
年間 100 万円以上購買 MI カード会員売上高	180,600 百万円	230,000 百万円
デジタル ID のみ会員売上高	-	80,000 百万円
MI カード会員売上高	451,200 百万円	500,000 百万円

※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)

## ③中期キャッシュアロケーション

- ・株主還元は、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を行います。
  - ・有利子負債の削減を進め、今後の大規模不動産開発に備えて投資余力を確保します。
  - ・投資キャッシュフローの過半を成長投資に配分します。
- ※本中期経営計画中は、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。

営業キャッシュフロー 121,000 百万円		
株主還元 13,000 百万円	有利子負債削減 25,000 百万円	投資キャッシュフロー 83,000 百万円

※22 年度～24 年度累計

## 4. 本中期経営計画の骨子

### (1) 戦略フレーム

#### 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」

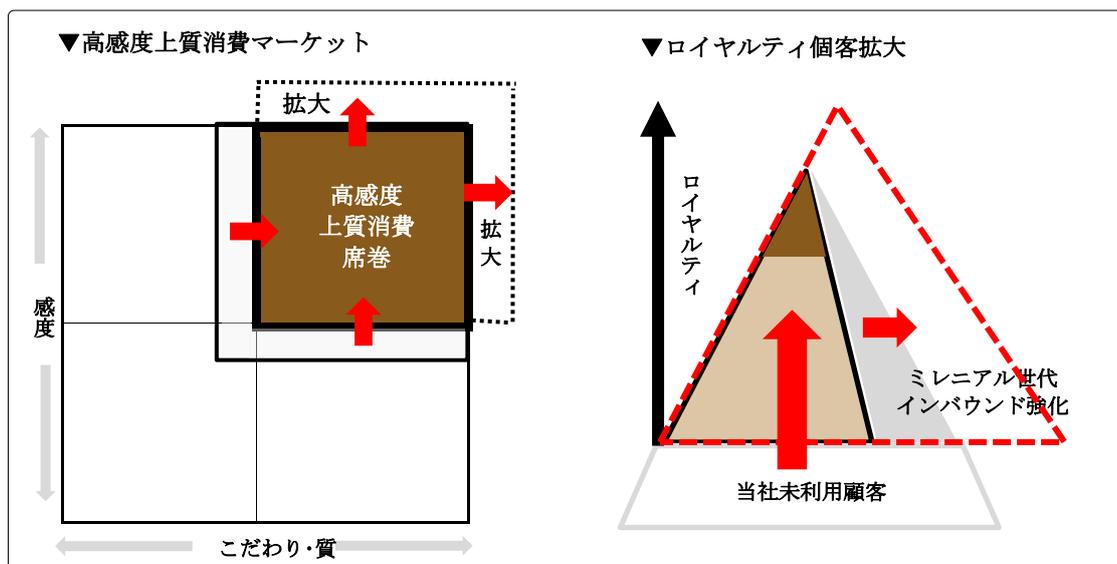
#### ③重点戦略、グループ基盤、経営基盤を以下の通りとします。

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
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)
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

## (2) 重点戦略

### ① “高感度上質” 戦略

- ・高感度上質消費を、「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のすべて」又、「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」とします。
- ・高感度上質消費の拡大・席卷に向け、デジタル改革（DX）と、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を提供し、パーソナル（個）マーケティングでファン化して“グループライフタイムバリュー”を拡大していきます。



#### i) 高感度上質店舗の構築

- ・両本店を、高感度上質拠点ネットワークの“象徴”として磨き上げます。
- ・百貨店を“科学”することでMDバランスを変革、事業モデルを再生します。

##### 【伊勢丹新宿店の目指すべき姿】

「世界で最旬・最新」のマーチャндаイジングによる世界 No1、Only1 百貨店で「憧れと共感」の象徴へ

##### 【三越日本橋店の目指すべき姿】

「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

#### ii) (個人) 外商改革

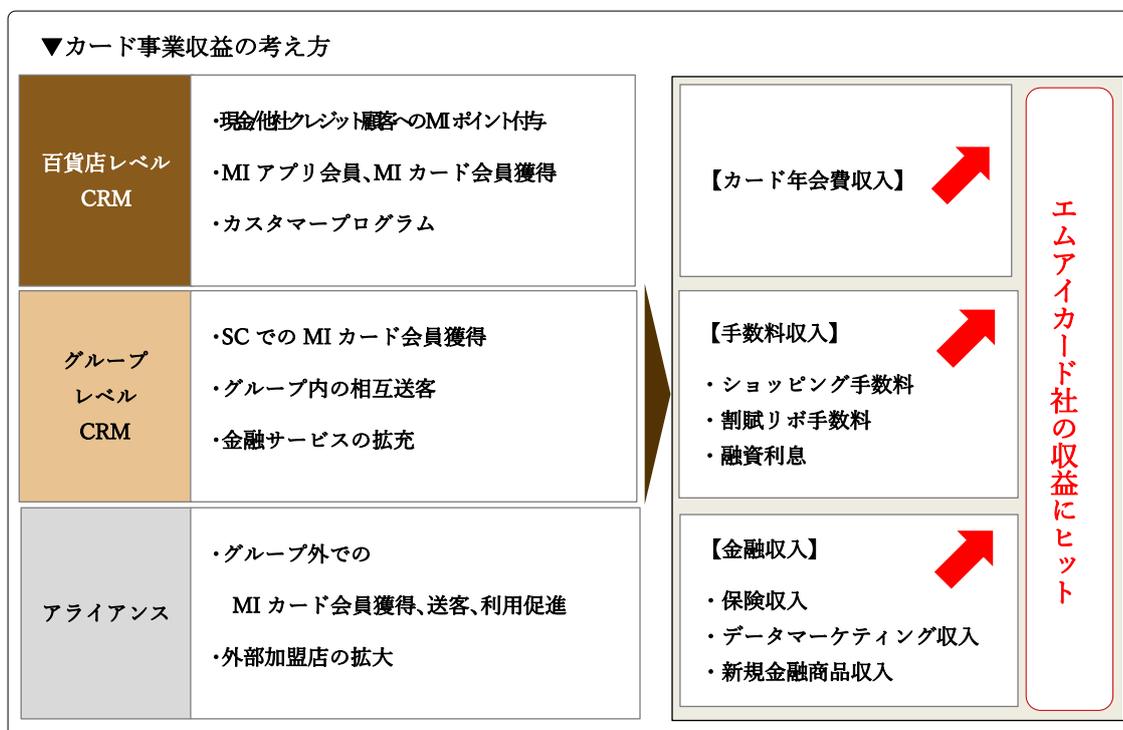
- ・【外商セールス+バイヤー+店頭アテンダント】×【デジタル】による“新たなセールスネットワーク体制”で全国外商顧客のライフタイムバリュー向上を目指します。
- ・お客さまの顕在化されたご要望の解決にとどまらず、これまで百貨店では購買されていなかった“百貨店外の潜在ニーズ”まで取り込む組織提案営業を行います。
- ・上記の実現に向け今後、暖簾を超えた“統合外商組織”を設置します。

### iii) 高感度上質“拠点ネットワーク”の構築

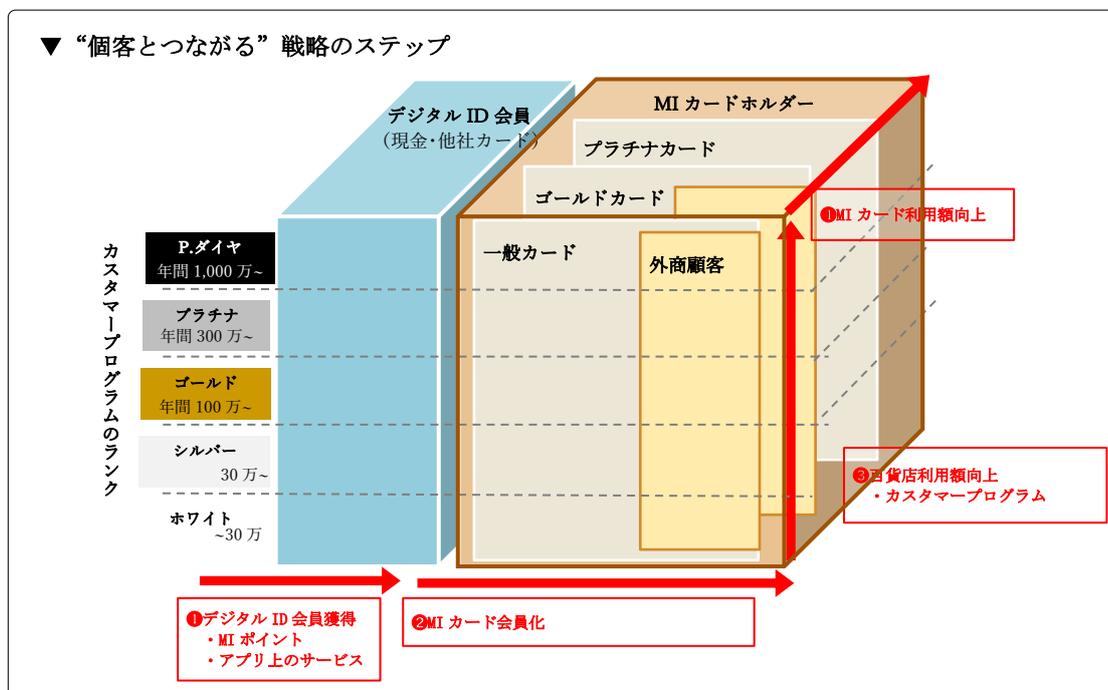
- ・高感度上質消費の席卷に向けて、全国の市場規模に合わせながら、基幹店と地域母店を基点とした、高感度上質“拠点ネットワーク”を構築します。
- ・高感度上質“拠点ネットワーク”に、デジタルネットワークとセールスネットワークを掛け合わせて、全国の拠点と拠点の連携を拡充します。

### ② “個客とつながる” CRM 戦略

- ・つながる個客の“母数”の拡大と、つながる個客の“利用額・頻度”向上にむけて、「百貨店レベル CRM」「グループレベル CRM」「決済インフラ整備」「インバウンド戦略」を拡充していきます。
- ・百貨店レベル CRM では、「識別顧客の裾野拡大」と「三越伊勢丹アプリを活用したパーソナルな施策」を促進します。
- ・グループレベル CRM では、「百貨店外のカード獲得強化と相互送客」「百貨店・金融サービスの利用促進」「MI カードの魅力・利便性向上」を促進します。
- ・決済インフラ整備では、「多様な決済ニーズへの対応」「制度見直しによる効率化」を図りつつ、「決済における安全性向上」を促進します。
- ・インバウンド戦略では、「新規顧客獲得」「買回り及びリピート顧客売上」「海外富裕層顧客売上」を拡大します。
- ・「百貨店レベルによる CRM」「グループレベルによる CRM」「アライアンス」でカード事業収益を向上させます。



- ・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し、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します。



### ③ “連邦” 戦略

- ・「ステップ 1」では、外部流出コストの削減、「ステップ 2」以降では外部収益の拡大、「ステップ 3」では、自社用に開発したビジネスシステムの外販を行うことによって収益の拡大を目指します。
- ・特に、「ステップ 3」では、自社用に開発したビジネスシステムをパッケージ化し、総合価値提供に向けた外部アライアンスを図ります。
- ・上記の実現に向け、21 年度秋から“準備組織”を発足させ、2022 年度に“連邦推進体制”を確立させます。

## (3) グループ基盤

### ① デジタル改革 (DX)

- ・これまで自社開発してきた 4 つの DX、すなわち「オンラインショッピング体験」「接客のデジタル化」「営業支援のデジタル化」「オンライン訴求」を、融合させた仕組みによって、最高の顧客体験を提供します。
- ・4 つの DX に“リアル店舗”と“ヒトの力”を融合させて、当社のシームレス化を確立します。

### ② CRE・事業モデル改革

#### i) 基幹拠点の“まちづくり”開発

- ・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“特別な”百貨店と、それを源泉とした“永続的な新しい価値”をまちづくりの視点で

推進していきます。

## ii) 全国不動産価値の向上

- ・高感度上質“拠点ネットワーク”構築に向けて、全国の保有不動産を最大活用し、地域創生へ寄与する“まちづくり”起点での不動産開発を推進します。  
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」に合わせた事業モデルを設計します。
- ・今後、【結実フェーズ】に向けて、基幹店エリアと全国エリアにおいて不動産開発を推進します。

## iii) CRE 観点による海外事業モデル

- ・既存事業は、契約期間や収益性を踏まえた、“選択と転換”を実施します。  
カテゴリー修正や新事業モデルによる収支改善、契約期間等を踏まえた、総合的な判断を行います。
- ・今後の事業展開は、商業運営ノウハウを活かした“開発型モデル”を志向していきます。

## ③収支構造改革（百貨店の科学）

### i) コスト構造改革

- ・科学の視点によるコストコントロールで、百貨店事業構造を再設計します。
- ・これまで先行させてきた首都圏のコスト構造改革の取組みの深堀を、グループ全体へ横展開することを推進します。
- ・科学的分析に基づいたコスト構造改革を“タテ”“ヨコ”“ナナメ”の収支可視化によりスピーディーに取組みます。

### ii) 百貨店事業構造の再設計

- ・科学的な視点による要員計画化によって、事業構造を再設計します。
- ・直間比率の規律に加え、ビジネスプロセスのインソーシングや金融事業・不動産事業等への要員シフトを図っていきます。

## (4) 経営基盤

### ①システム・データ基盤

- ・これまで自社用に自前で先行開発してきたシステムを、戦略に組合せて最大活用し、その後、外部展開を図ります。

### ②人財基盤

- ・人財力を最大化し、戦略を実現する組織力の向上と、「タテ割り意識の無い協働」でやりがいと誇りを持てる組織風土を醸成します。
- ・全従業員が、経営マインドを持ち、全社最適の組織風土を醸成します。
- ・人財交流や幅広い経験を促進させ、マルチタスク化を図ります。
- ・「要員・人件費の効率化」「変革を実現するための人財の活用と流動化」「事業戦略が実現できる人財育成」により、“連邦”戦略に向けた人財力の最大化を図ります。

③サステナビリティ ※サステナビリティレポートは2021年11月末に発刊予定

- ・社会に対する企業の責任として、企業活動を通じた社会課題解決に貢献します。
- ・重点取り組み項目ごとに、「グループ全体」、「百貨店事業」での取組項目を設定し、長期的なゴールに向けて推進します。

マテリアリティ	グループとしての取組み	百貨店としての取組み	2030年主要KPI
【重点取組み①】 人・地域をつなぐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域社会との協創</li> <li>・文化・伝統の振興・継承</li> <li>・未来を拓く「人とのつながり」</li> </ul>		地域が目指す独自の まちの魅力創出と あたらしい価値の創造
【重点取組み②】 持続可能な社会・ 時代をつなぐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・脱炭素社会への貢献</li> <li>・サプライチェーン・マネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナブル品揃え</li> <li>・4Rの推進</li> <li>・文化・技術・感性の発信</li> </ul>	【温室効果ガス】 ▲50% (2013年度比)
【重点取組み③】 従業員満足度向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニケーション</li> <li>・ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>・モチベーションの向上</li> <li>・ライフワークバランスの実現</li> </ul>		【女性管理職比率】 38% 【障がい者雇用比率】 3.5%
【基盤】グループガバナンス・コミュニケーション			

④ガバナンス体制とリスクマネジメント体制

(i) 取締役会の活性化

- ・より質の高い意思決定と実効性向上のために、プロセスの透明性確保とモニタリングを強化していきます。

(ii) リスクマネジメント体制

- ・幅広いリスクを認識し、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します。

⑤ステークホルダーエンゲージメント

- ・幅広いステークホルダーと継続的な対話を通じた信頼関係を醸成していきます。
- ・継続的な対話とフィードバックにより、ファン化を目指し、バランスを重視した、信頼される関係性を構築します。
- ・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を目指します。

⑥経営システム

- ・新中期経営計画の推進と、PDCA モニタリングにより、KPI 達成の確度を高めます。

以上