

---

# 2023年3月期 第2四半期決算説明会

---

2022年11月11日

 三越伊勢丹ホールディングス

**I : 2023年3月期 第2四半期実績**

**II : 2023年3月期 通期計画**

**III : 中期経営計画の進捗**

**I : 2023年3月期 第2四半期実績**

II : 2023年3月期 通期計画

III : 中期経営計画の進捗



- ・ 上期はコロナウイルス第7波があったものの、売上高は百貨店を中心に大幅な増収。
- ・ 販管費は前年反動増や売上連動費増があるも経費コントロールを着実に進めたことで、営業利益は前年差+166億円の増益。
- ・ 営業利益に連動し、経常利益、四半期純利益も前年を大きく上回る。

（億円）	2Q累計 （4-9月）	前年比	前年差
総額売上高	4,956	124.2%	+966
売上高	2,228	118.6%	+349
売上総利益	1,319	122.2%	+239
販売管理費	1,230	106.3%	+72
営業利益	89	—	+166
経常利益	95	—	+166
四半期純利益	77	—	+159



## 第2四半期（7月～9月）

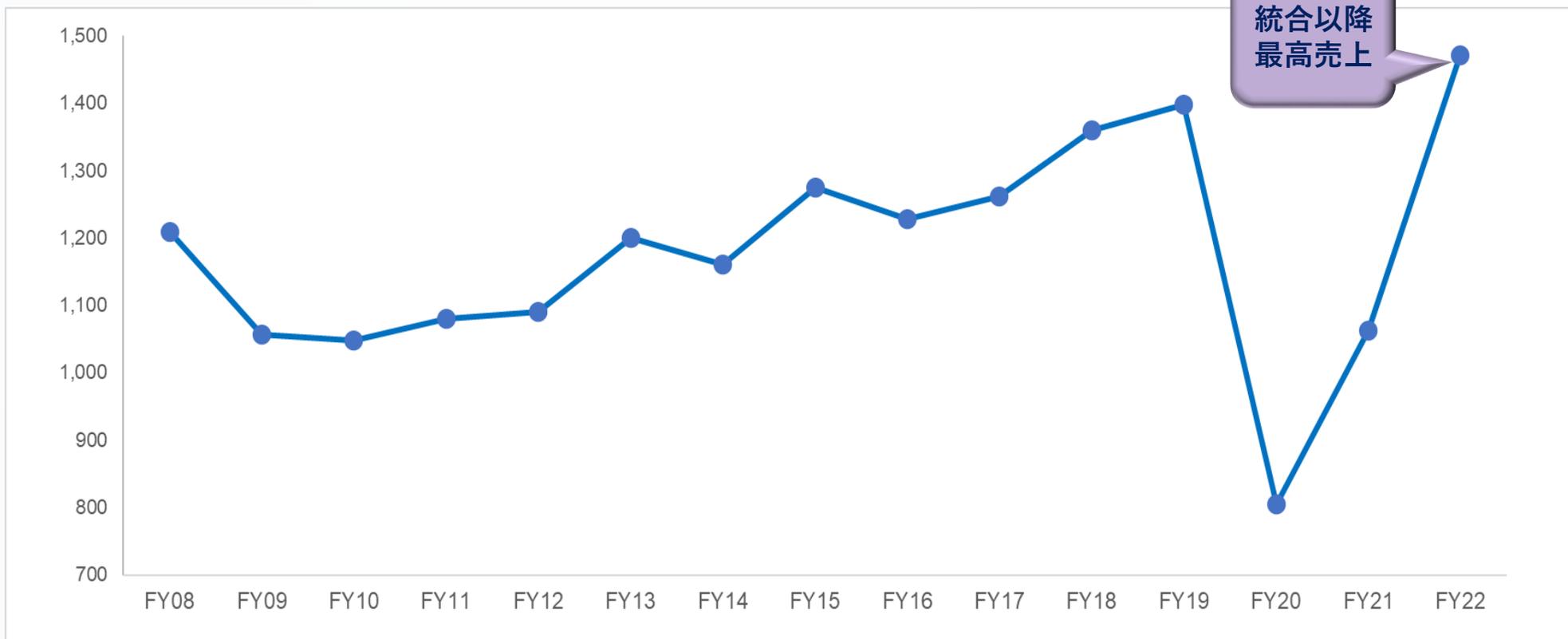
- ・第2四半期は第7波と重なるもウィズコロナの行動様式が定着、新規連結会社も加わり、売上高は継続して好調に推移。
- ・営業利益は好調な売上に伴い、前年を大きく上回る67億円の改善。

（億円）	1Q （4-6月）	前年差	2Q （7-9月）	前年差	上期 （4-9月）	前年差
総額売上高	2,428	+465	2,527	+501	4,956	+966
売上高	1,016	+130	1,212	+218	2,228	+349
売上総利益	621	+120	697	+119	1,319	+239
販売管理費	581	+20	648	+51	1,230	+72
営業利益	39	+99	49	+67	89	+166
経常利益	45	+102	50	+63	95	+166
四半期純利益	56	+143	21	+15	77	+159



- ・伊勢丹新宿本店の第2四半期累計売上高は、免税売上が戻らない中でも統合以降で最高売上。
- ・今後も高感度上質戦略、CRM戦略を引き続き推進し、売上高の拡大を図る。

## 伊勢丹新宿本店 2Q累計売上高 年度別推移 2008年～2022年



※ 収益認識基準適用前、総額売上高ベース



- ・収支構造改革による経費削減は▲36億円、8月公表年間計画▲57億円の約半分強まで進捗。
- ・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。

(億円)	2Q累計 (4-9月)	前年増減	前年増減の内訳					
			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	441	+12	+22	▲21			+13	▲1
宣伝費	40	+1		▲1			+2	+1
地代家賃	159	+11	+6	▲2	+4		+5	▲2
外部委託費	142	+3	+3	▲6			+4	+2
減価償却費	116	+4	+5				+1	
その他	329	+38	+3	▲6	+18		+10	+13
合計	1,230	+72	+39	▲36	+22	+6	+32	+10



- ・百貨店業：外出機会拡大や消費意欲の改善を背景に増収、営業利益は+177億円の大幅改善により黒字転換。
- ・クレジット・金融業：グループ内処理の変更に伴い対前年からは減益するも、売上高は増加。
- ・不動産業：建装事業強化により総額売上高は拡大。

（億円）	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差
百貨店業	4,633	123.7%	1,939	51	+177
クレジット・ 金融・友の会業	162	102.7%	147	17	▲8
不動産業	90	122.4%	90	21	▲3
その他※	70	—	51	△0	+1
合計	4,956	124.2%	2,228	89	+166

※その他には調整額を含む。

I : 2023年3月期 第2四半期実績

**II : 2023年3月期 通期計画**

III : 中期経営計画の進捗



- 総額売上高は百貨店業（除くインバウンド）の好調なトレンドを踏まえ、8月計画値から上方修正。
- インバウンドは入国制限の見直しが行われたものの、先行きは不透明なため、直近のトレンドを継続。
- さらなる物価上昇による経費増や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。



- ・新宿をはじめ好調な三越伊勢丹の免税除く売上高は、通期で18年度比105%を見込む。
- ・地域事業会社計では通期で18年度比94%を見込むが、足元では96%を超える推移となっている。
- ・以上の結果、国内百貨店計では21年度比117%、18年度比97%を目指す。

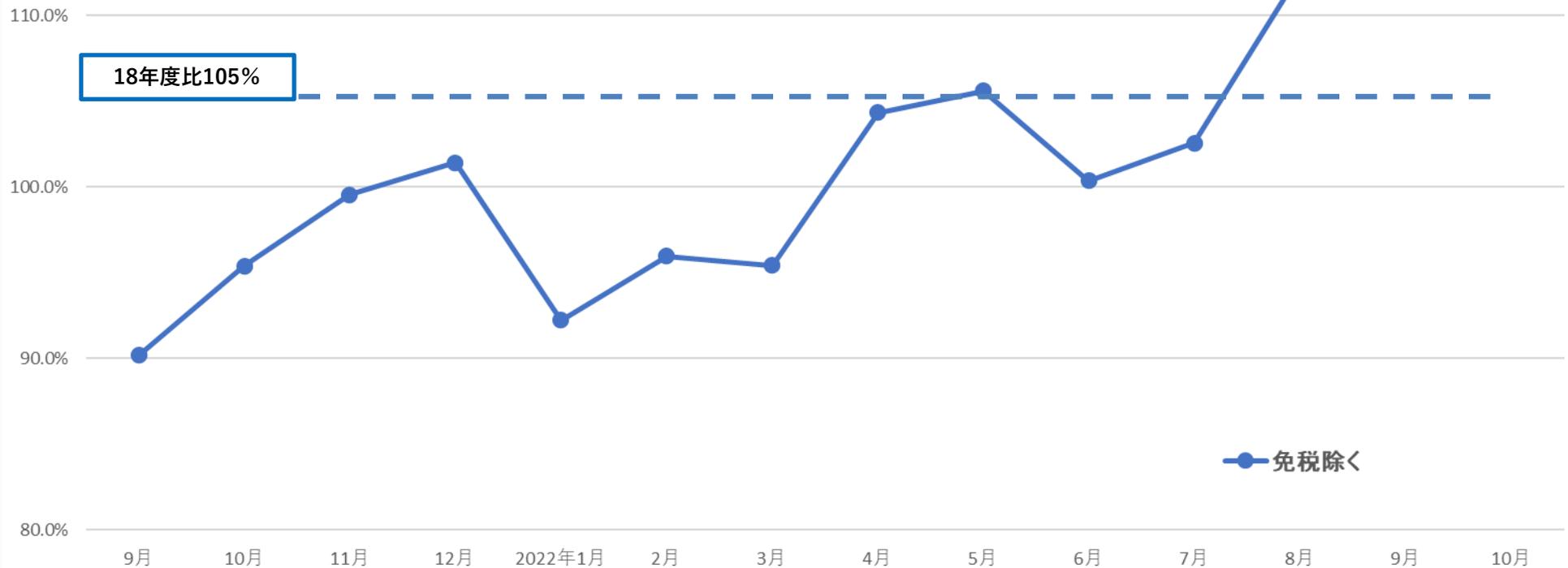
	上期実績		下期計画		通期計画	
	21年度比	18年度比	21年度比	18年度比	21年度比	18年度比
三越伊勢丹計	133%	98%	110%	98%	120%	98%
(うち) 免税除く 売上高	130%	106%	108%	105%	118%	105%
地域事業会社計	113%	90%	112%	98%	112%	94%
国内百貨店計	125%	95%	111%	98%	117%	97%

※ 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継続して改善を示し、22年度通期計画ライン（18年度比・免税除く105%）を上回って推移。

三越伊勢丹 月別売上高伸び率 対18年度比  
2021年9月～2022年10月



※ 伊勢丹相模原店・伊勢丹府中店・恵比寿三越は除く  
 ※ 収益認識基準適用前、総額売上高ベース



- ・消費動向の改善が下期も継続すると想定し、総額売上高は8月計画差+250億円。
- ・売上の増収に加え収支構造改革を計画通り進めることで、営業利益、経常利益、当期純利益ともに大幅に8月計画を上回る。

(億円)	上期	前年差	下期	前年差	通期	前年差	8月計画差
総額売上高	4,956	+966	5,793	+661	10,750	+1,628	+250
売上高	2,228	+349	2,711	+407	4,940	+756	—
売上総利益	1,319	+239	1,550	+193	2,870	+433	+80
販売管理費	1,230	+72	1,399	+180	2,630	+252	+10
営業利益	89	+166	150	+13	240	+180	+70
経常利益	95	+166	144	▲21	240	+144	+70
当期純利益	77	+159	162	▲42	240	+116	+50



- ・ 収支構造改革は8月計画値同額の▲57億円を計画。下期も継続して改革を実施。
- ・ 燃料費高騰など下期も引き続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 通期	前年増減	前年増減の内訳					
			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	932	+66	+61	▲31			+38	▲1
宣伝費	102	+18		▲2		+19	+2	
地代家賃	328	+26	+7	▲2	+7		+17	▲2
外部委託費	293	+8	+3	▲13		+13	+6	
減価償却費	242	+11	+6			+3	+3	
その他	733	+120	+3	▲9	+56	+8	+31	+30
合計	2,630	+252	+79	▲57	+63	+43	+97	+27



- ・百貨店業：売上高が8月計画を上回ることを踏まえ、営業利益は計画差+63億円の133億円に見直し。
- ・クレジット金融：営業利益は8月計画を据え置き。
- ・不動産業・その他：上半期の実績を踏まえ、営業利益はそれぞれ8月計画を上方修正。

(億円)	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差	8月計画差
百貨店業	9,850	114.3%	4,140	133	+196	+63
クレジット・ 金融・友の会業	340	103.2%	310	50	▲10	—
不動産業	260	143.9%	260	48	▲7	+2
その他※	300	(△6)	230	9	+2	+5
合計	10,750	117.9%	4,940	240	+180	+70

※その他には調整額を含む。

I : 2023年3月期 第2四半期実績

II : 2023年3月期 通期計画

**III : 中期経営計画の進捗**



## 計画進捗の全体感

- ・再生フェーズの進捗
- ・中長期 利益ステップ

## 22年度KPI

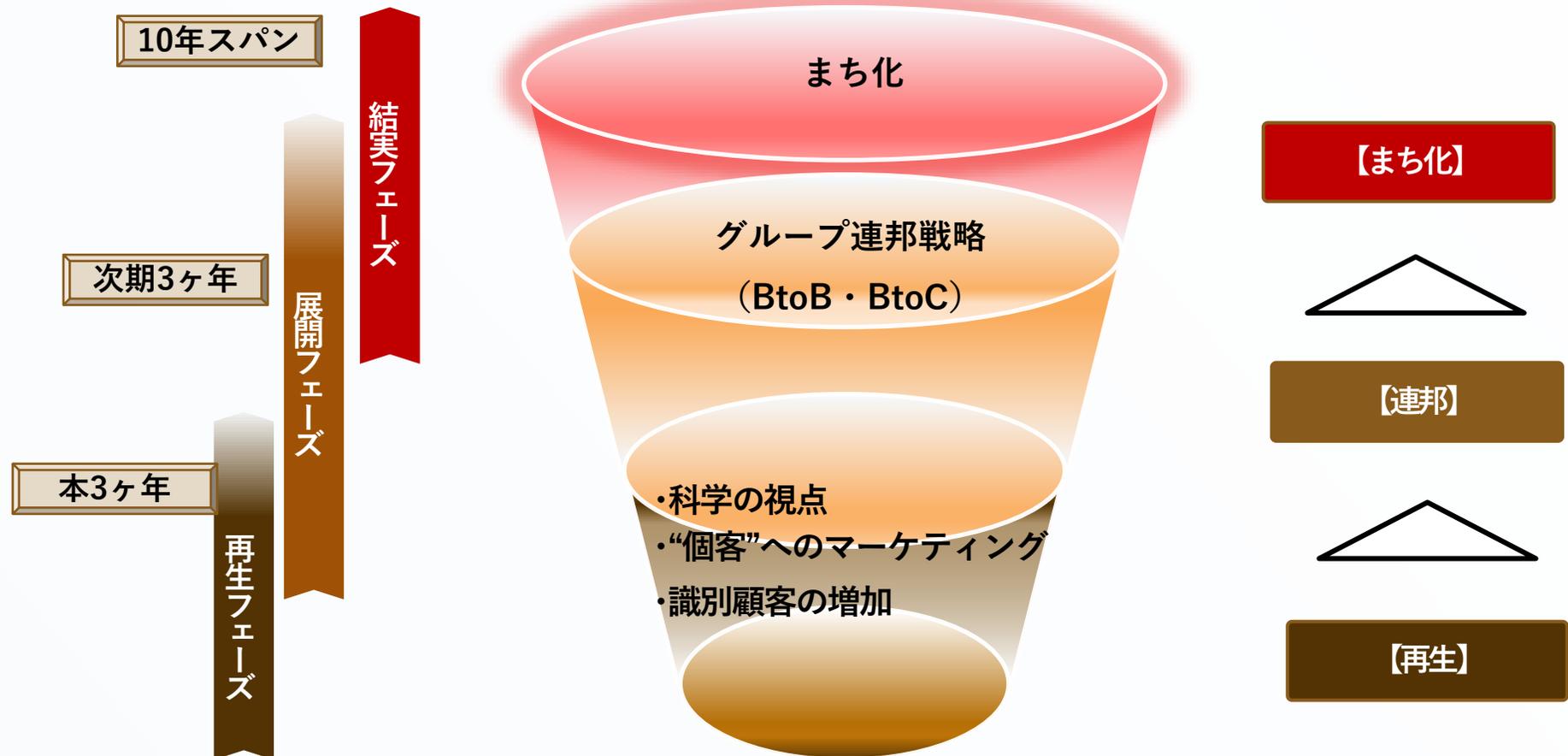
- ・ 財務KPI
- ・ 顧客KPI
- ・ キャッシュアロケーション

## 主な取り組みの進捗状況

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

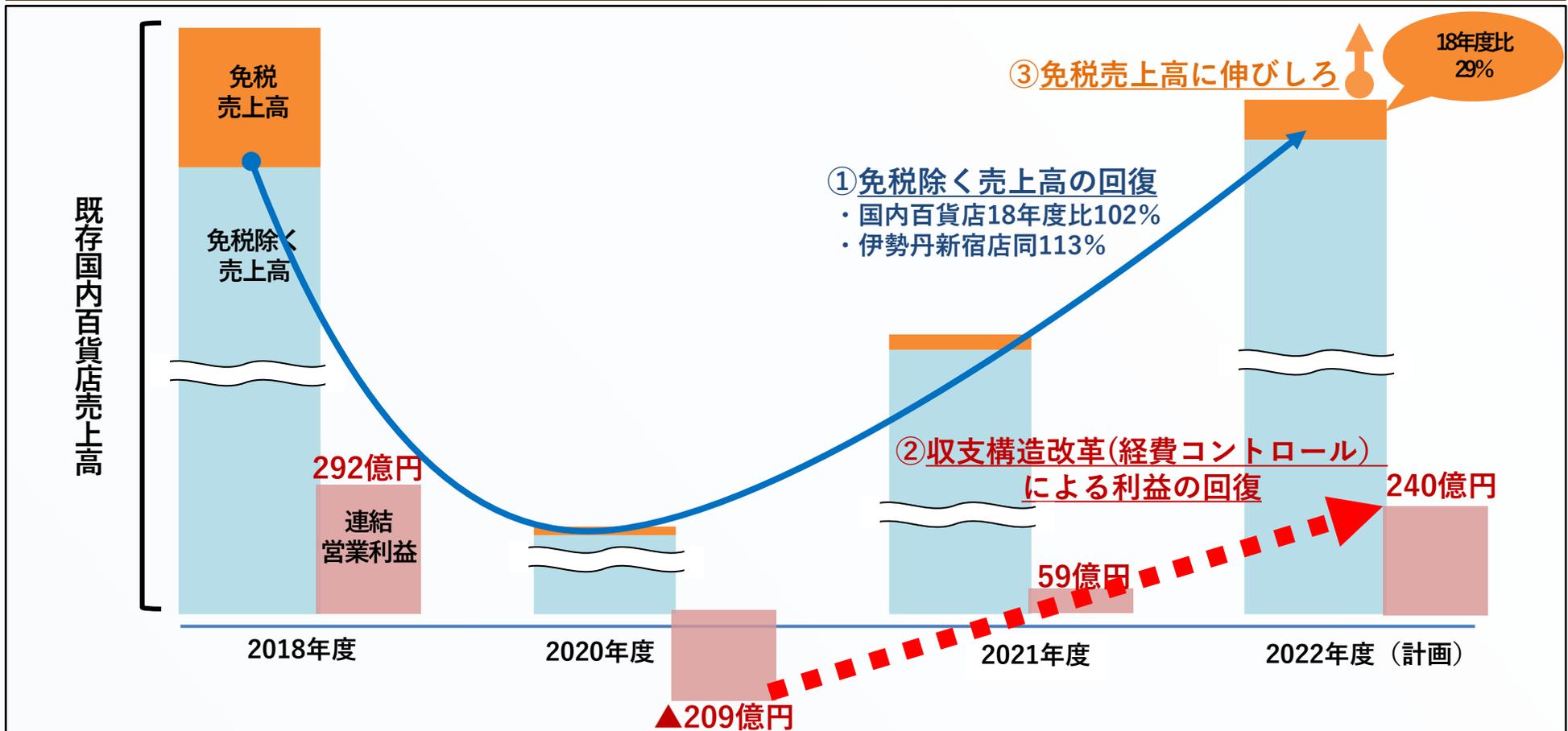
日本の誇り、世界への発信力を持ち、高感度上質消費において最も支持される“特別な”存在





## 1.再生フェーズの進捗

- ①国内百貨店はコロナ禍による売上減少後、“百貨店の再生”がオンスケジュールで進展し、売上高は回復基調。
- ②加えて、“収支構造改革”による経費コントロールで、営業利益が創出できる事業構造に変革。
- ③今後、インバウンド需要の本格的な回復を見据え施策を拡充中。第2Q累計のインバウンド売上高は、前年比271%で推移。

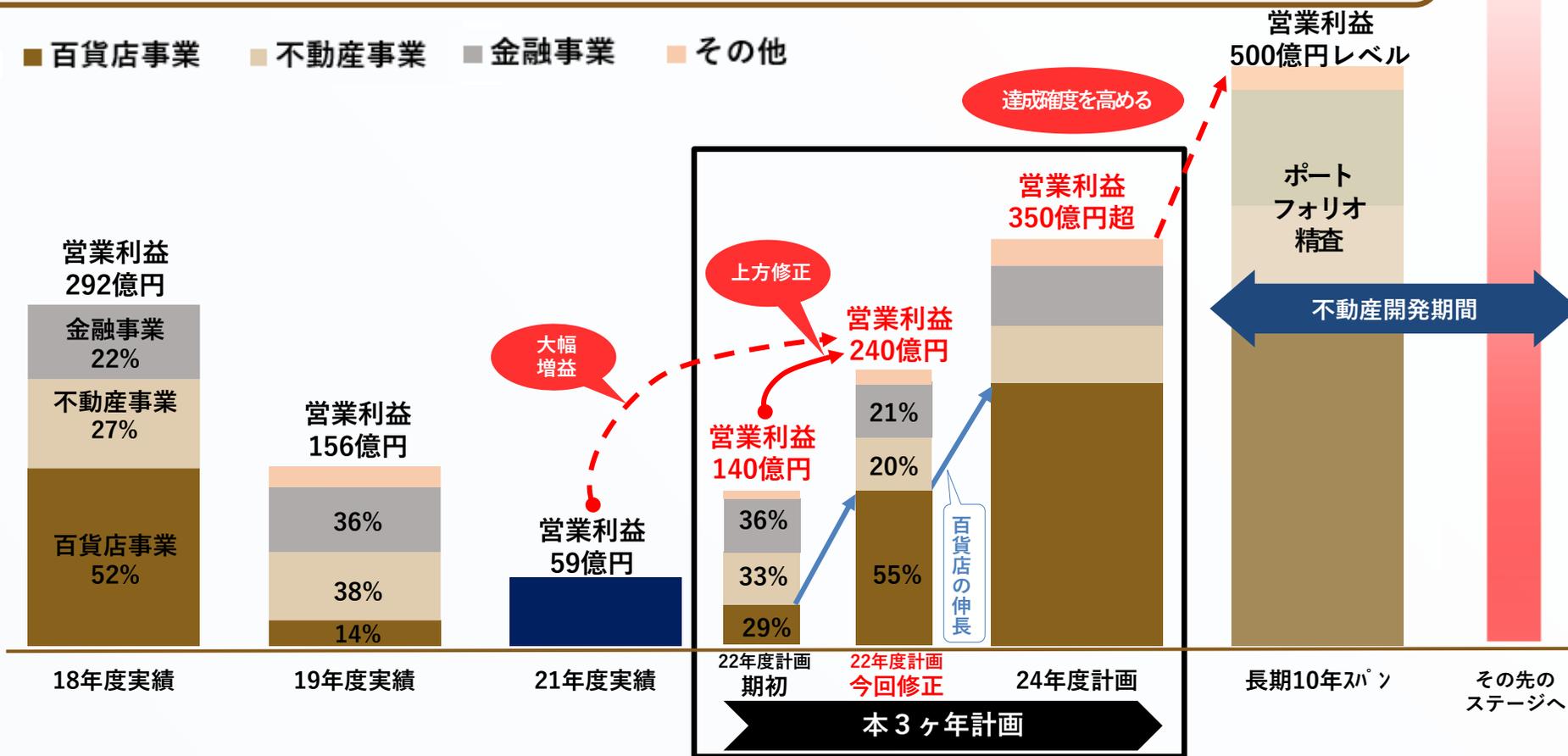




## 2.中長期 利益ステップ

- ・第1四半期決算発表8月1日において、22年度営業利益計画を「170億円」に上方修正済。
- ・第2四半期決算発表（本日）において、百貨店の再生の進展を受けて、「240億円」に上方修正。（今回）
- ・24年度営業利益計画は、当初計画どおり統合後最高益348億円を射程。

■ 百貨店事業 ■ 不動産事業 ■ 金融事業 ■ その他



## 1.財務KPI

## 【22年度計画】

- ・ 総額売上高： **足元業績の回復基調**と、CRM戦略の強化等による百貨店の再生の進展を踏まえ上方修正。
- ・ 販売管理費： **経費コントロールの堅持**と、更なる収支構造改革によるコスト削減で販売管理費を抑制。

	22年度 通期計画		21年度差
	修正計画	期初計画差	
総額売上高	1兆750億円	+250億円	+1,629億円
販売管理費	2,630億円	△10億円	+253億円
営業利益	240億円	+100億円	+181億円
当期純利益	240億円	+70億円	+117億円
ROE	4.5%	+1.2%	+2.0%



## 2.顧客KPI

### 【第2Q実績】

- ・ 識別顧客売上高とエムアイカード会員売上高は、**期初計画に対して堅調。**
- ・ 年間100万円以上エムアイカード会員売上高は、**期初計画に対して大幅に伸長。**

### 【22年度計画】

- ・ 通期売上高の上方修正に伴い、**顧客KPIも大幅に上方修正。**

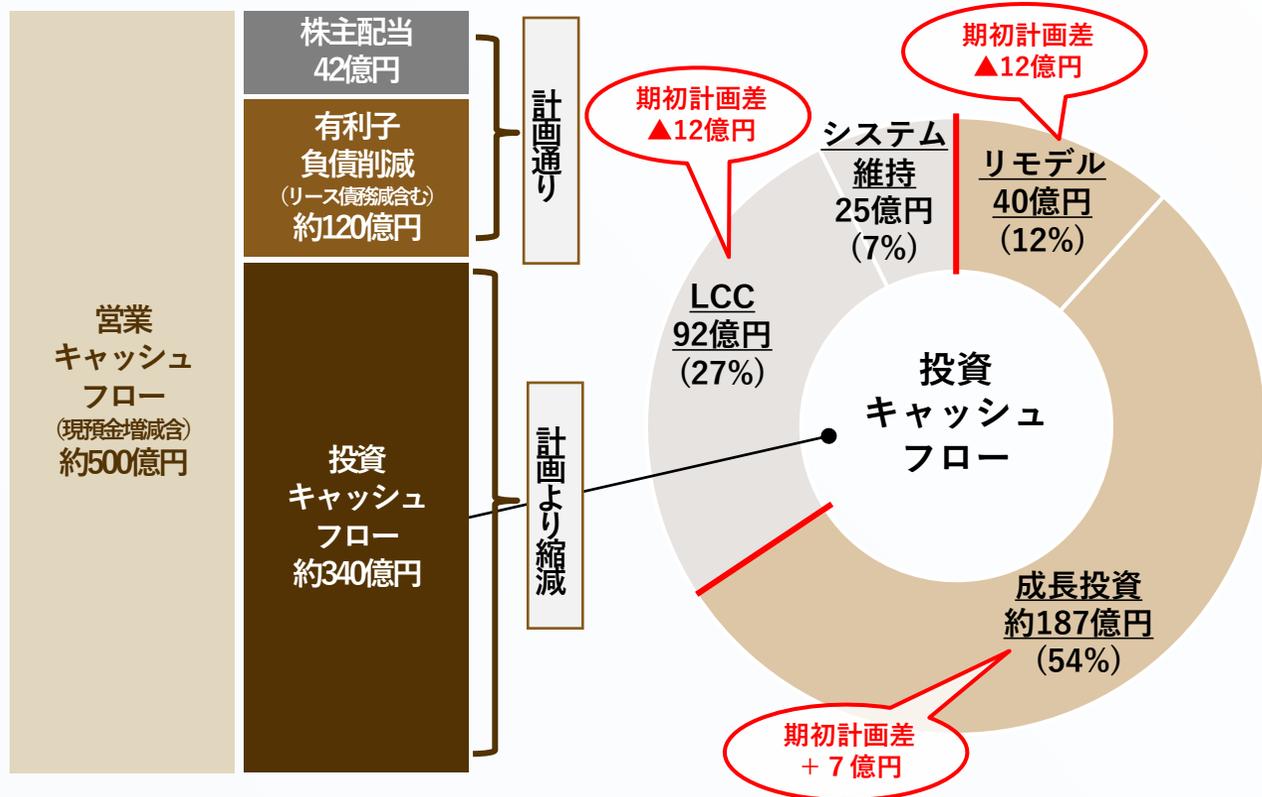
	第2Q実績			22年度	
	実績	期初計画比		修正計画	期初計画差
識別顧客売上高※	2,564億円	112%	○	約6,000億円	+約1,000億円
エムアイカード売上高	2,115億円	101%	○	約5,000億円	+約400億円
年間100万円以上購買 エムアイカード売上高	818億円	121%	◎	約2,400億円	+約200億円

※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)ー重複会員（友の会会員は含まず）

## 3. キャッシュアロケーション

- ・株主還元 : 当初計画通り**1株12円に増配**。今後、資本政策に応じて全体の**株主還元のあり方**について検討。
- ・有利子負債 : 有利子負債コントロールは、**24年度末1,500億円**に対して**前倒し**で進捗。
- ・成長投資 : **LCC投資・リモデル投資**は、今後の大規模不動産開発投資に備え、**期初計画よりストックに編成**。

### 22年度計画



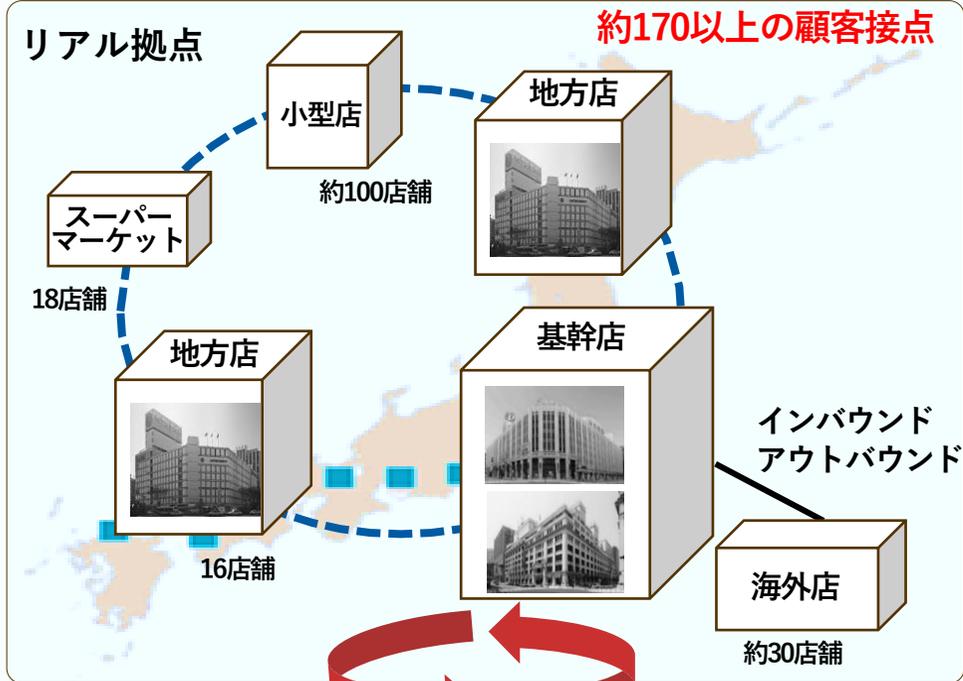
### 24年度現計画 (21年11月開示内容)

- ・財務規律と適正なキャッシュアロケーションを継続。
- ・現計画をオンスケジュールで推進。
- ・将来に向けた資本政策を検討。

ROE	5.3%
有利子負債	1,500億円
純有利子負債/EBITDA倍率	1.4倍

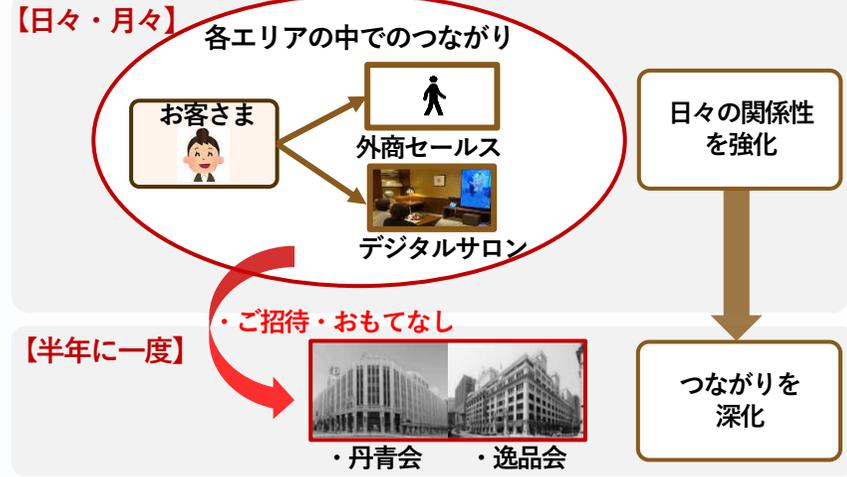
## 1. 高感度上質店舗の構築「拠点ネットワーク」

### 拠点ネットワーク＝エリア戦略

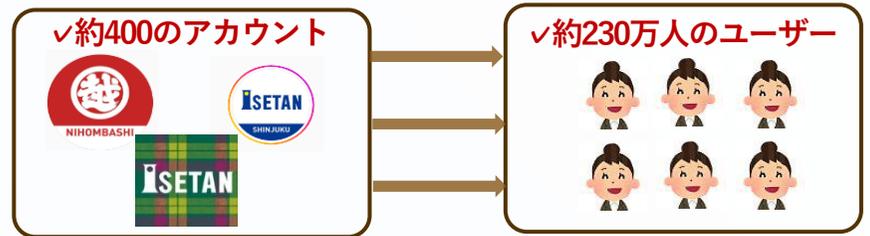


### TOPICS

✓ 特別な購買体験価値を提供。



✓ 多数のユーザーと“個”でつながる状態を拡充。



✓ 首都圏にクィーンズ伊勢丹を順次出店。

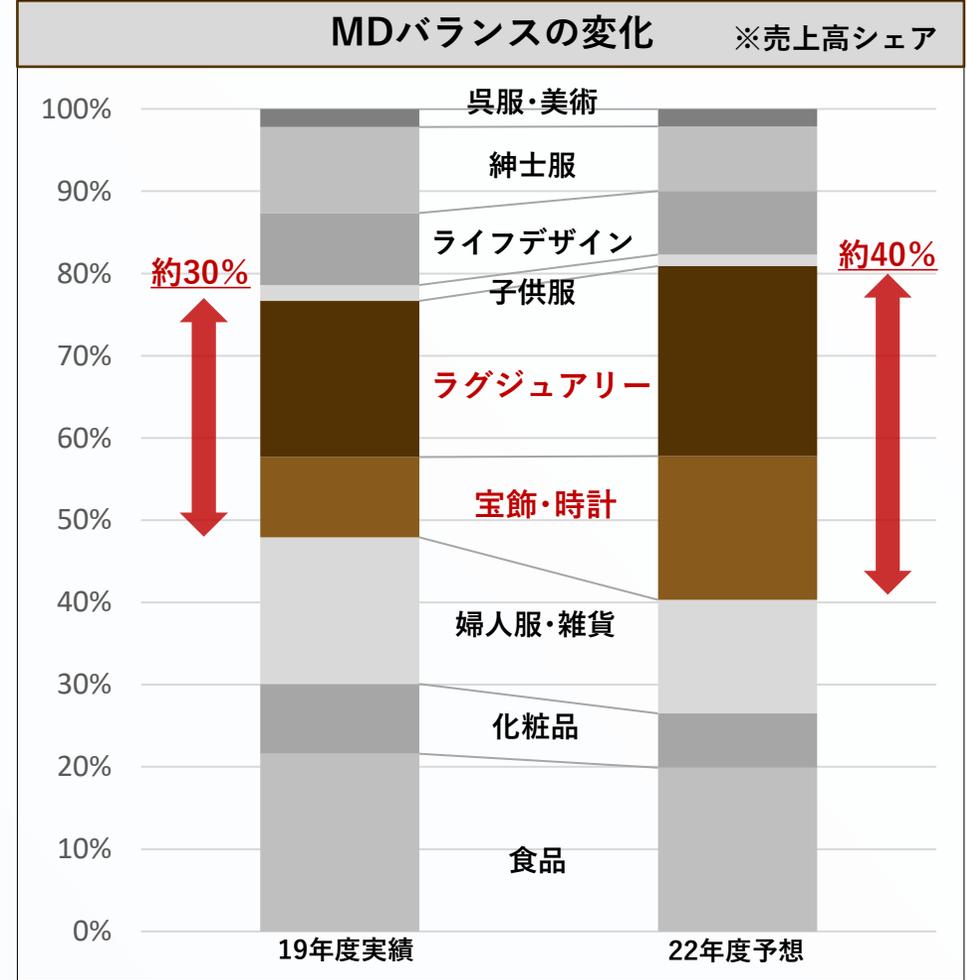
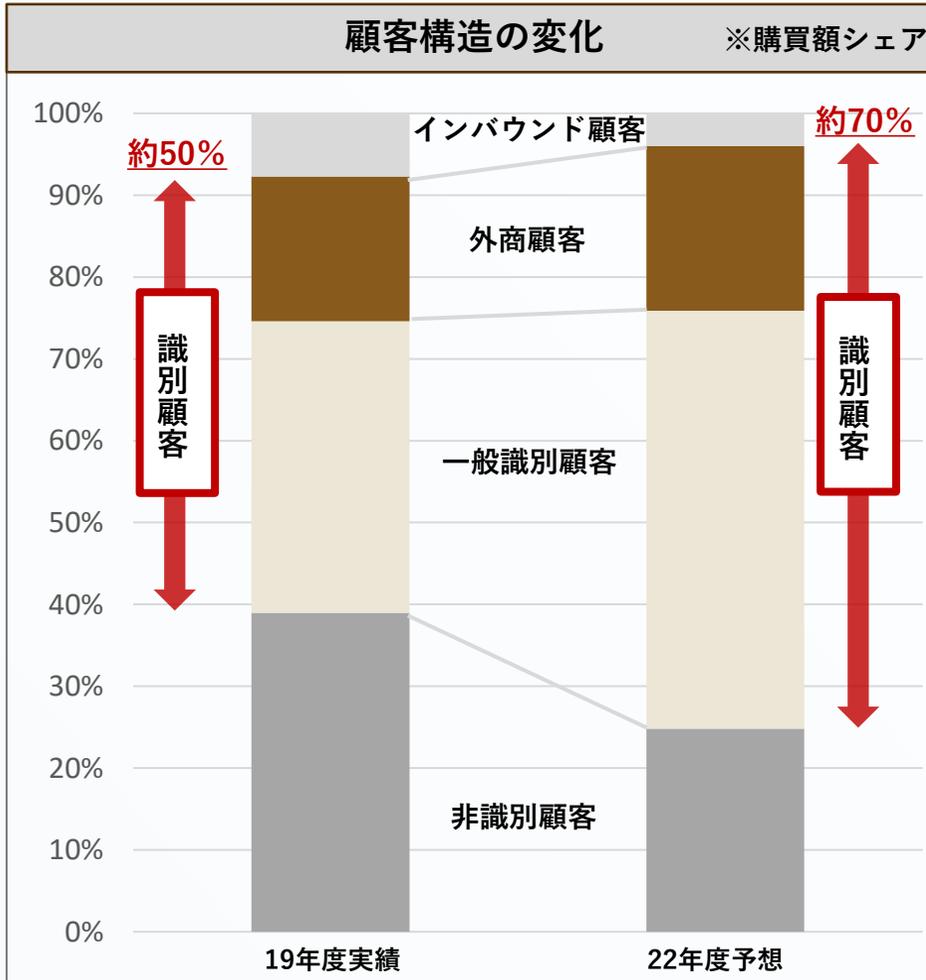




## 2.高感度上質店舗の構築「顧客構造・MDバランス」

※伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店

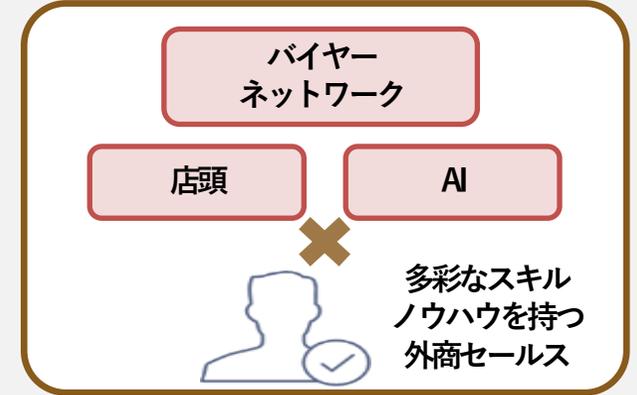
- ・ **エムアイアプリ会員数の拡大**により**識別顧客化**が進行。
- ・併せて、**コロナ前に実施**しておいた“**リモデル効果**”により、**ラグジュアリー、宝飾・時計の売上高シェア**が大きく伸長。





## 3.(個人)外商改革

- ・ 外商セールスネットワークの構築とダイレクトマーケティングの強化により、外商セールス総扱売上高が前年に対して大幅伸長。
- ・ 海外店VIP顧客と日本在住外国人のお客様に向けた営業強化に向け、外商統括部に「海外顧客担当」を新設。



《国内百貨店》	第2Q実績		
	実績	期初計画比	前年比
外商セールス総扱売上高	約950億円	103%	120%



### TOPICS

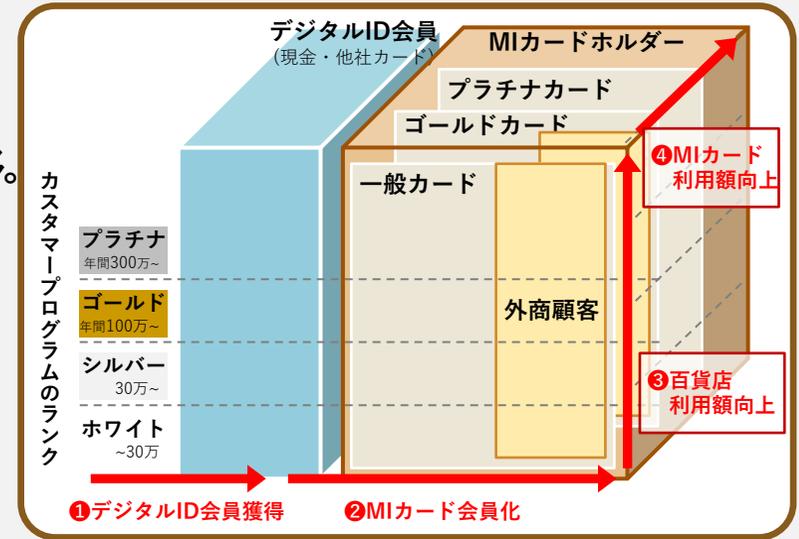
#### 【百貨店外MD】

- ✓ 建装・旅行・自動車・不動産などの販売が好調。
- ✓ 取扱いコンテンツ数を100コンテンツに拡大。  
(前年差+50コンテンツ)

実績	第2Q実績	
	期初計画差	前年差
23億円	+11億円	+16億円



- ・三越伊勢丹カスタマープログラムのランク別施策を強化。
  - **識別顧客数と一人当たり客単価**ともに、前年に対して堅調に推移。
- ・現金、他社クレジット利用アプリ会員へエムアイポイント付与と、ポイントインセンティブ施策を全店展開。
  - **デジタル会員数**は、前年に対して大幅に伸長。  
(エムアイカード連携アプリ会員数も伸長)



	第2Q実績	
	期初計画比	前年比
識別顧客数	105%	116%
識別顧客一人当たり客単価	107%	116%
デジタル会員数	106%	160%

※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)ー重複会員 (友の会会員は含まず)

## 【収益構造の変化】

- ・これまでの**損益分岐点売上高の引き下げ**により、収益構造を変革。  
→**22年度の大幅増益の実現。**
- ・今後、売上高の回帰と、**損益分岐点コントロールの徹底**により**営業利益は拡大。**

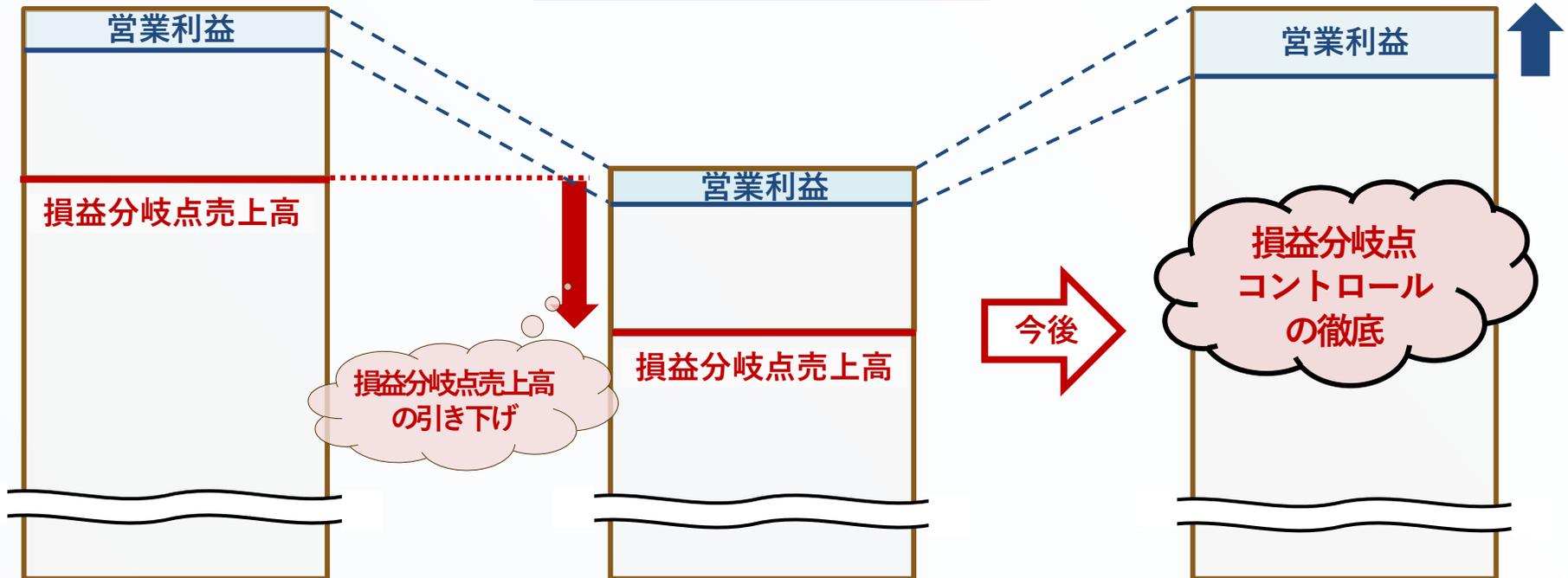
### 18年度実績

### 22年度計画

### 売上高の回帰

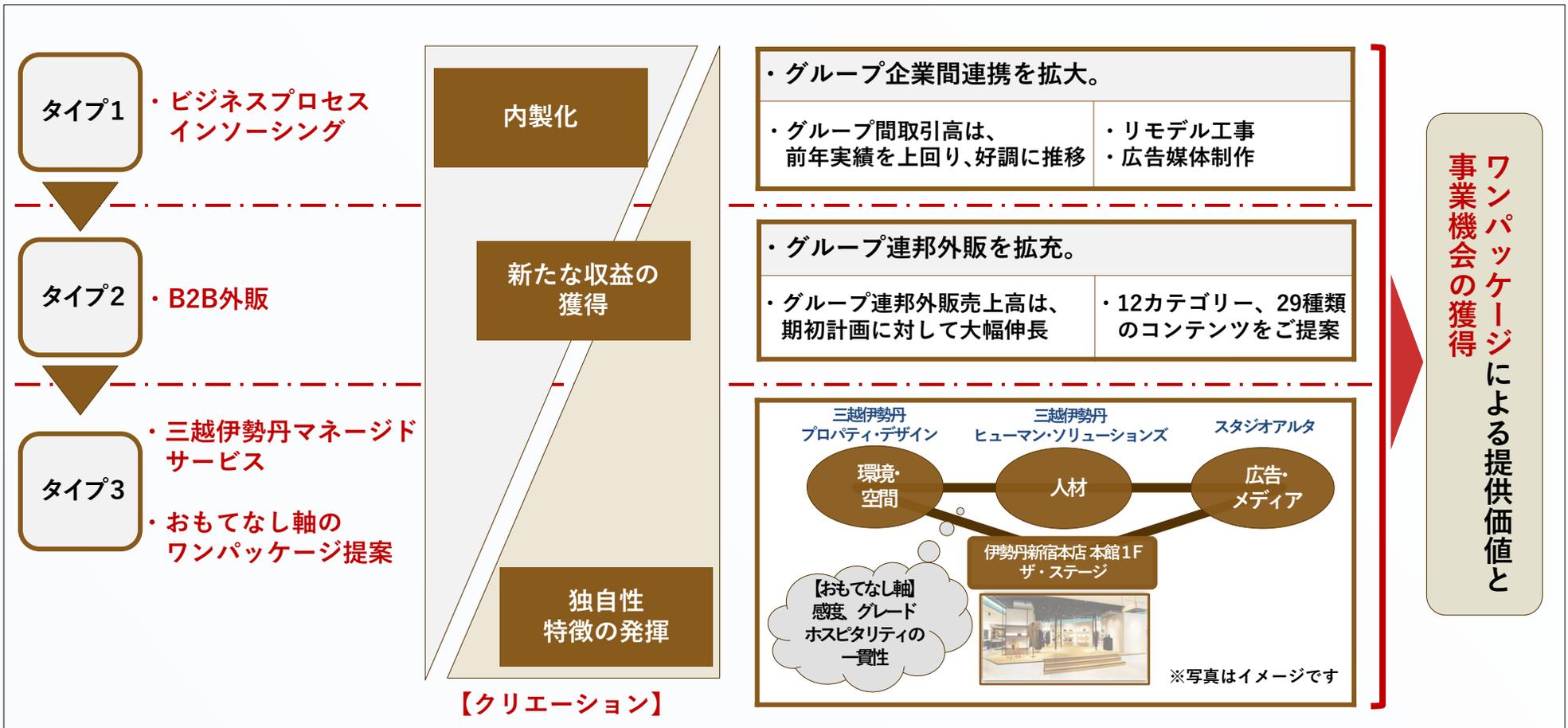
販売管理費  
18年度差 **約▲300億円**

更なる販売管理費の削減  
18年度差 **約▲430億円**



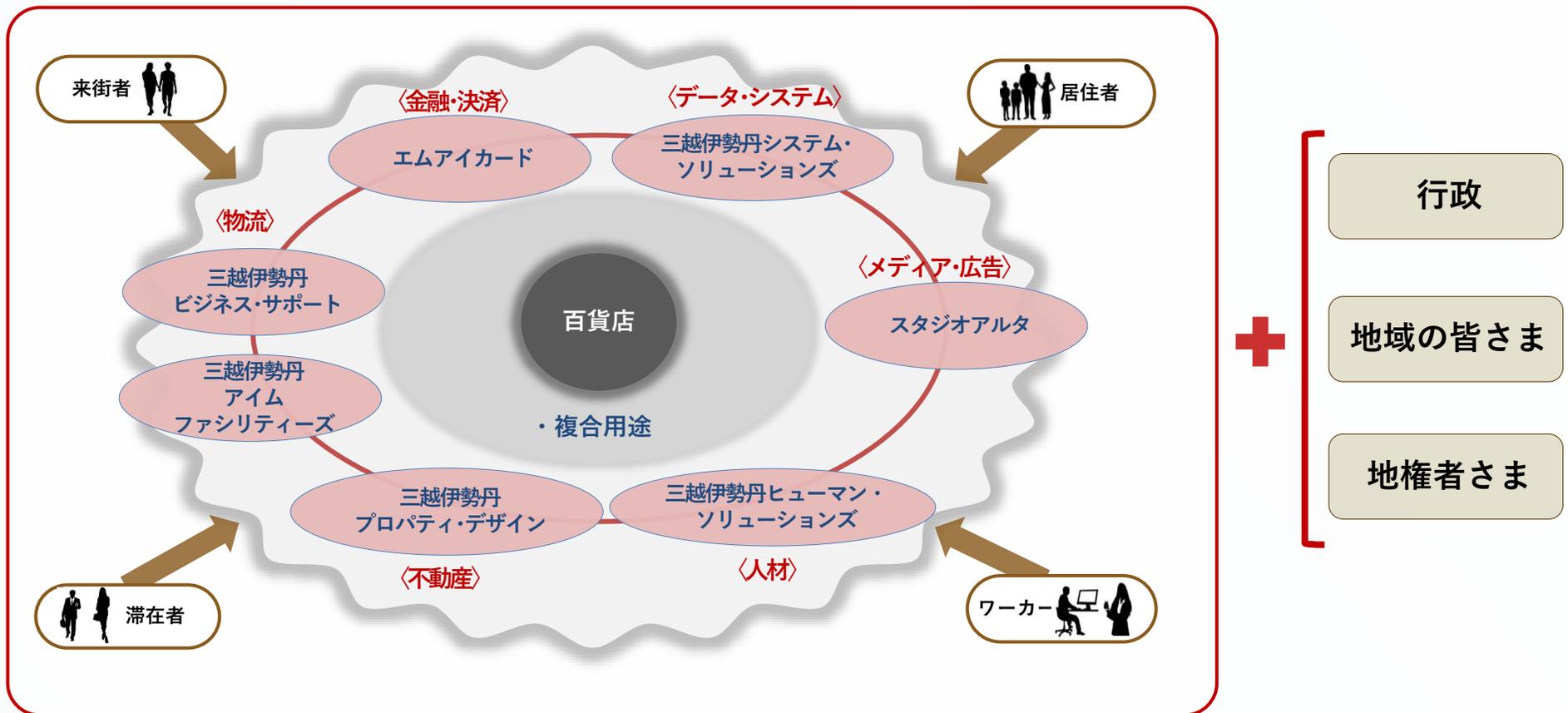


- ・【タイプ1】 グループ企業間連携による**内製化が加速**。
- ・【タイプ2】 **グループリソースの活用**によるB2B外販営業の強化と、新規法人顧客の獲得促進により売上高が拡大。
- ・【タイプ3】 **グループ企業がこれまで蓄積したスキルとノウハウの組み合わせ**よる提供価値を、**ワンパッケージ**で提案。



- ・より多くのお客さまに「来街・滞在・回遊・居住」いただける為の**複合用途**を提供。
- ・複合用途やまち化の為のインフラづくりから得られる、**ビジネス機会**に**グループ連邦**で参画。
- ・行政や地域の皆さま、地権者さまなど、まち化に関わる方々との共創による「**まちへの貢献**」につなげる。

## 百貨店を“核”にした魅力がまちに染み出す



- ✓重点取組みの中長期目標達成に向けて、全社全35部門で推進中。
- ✓2022年11月末にサステナビリティレポートを発行予定。

## 【重点取組み①】 人・地域をつなぐ



“think good”  
百貨店の本業を通じたサステナビリティ活動。  
✓22年度 取組み件数目標 700件  
✓22年度9月時点で630件の取組み実施

### 「デニム de ミライ」

- ✓ファッションからライフスタイル分野に渡り、200型以上のアイテムにアップサイクル。
- ✓毎日新聞社主催「毎日ファッション大賞」の話題賞を受賞。



## 【基盤】 コミュニケーション・ガバナンス

パートナーシップ構築宣言へ賛同表明。

- ✓お取引先と共に成長できる持続可能な関係を構築。



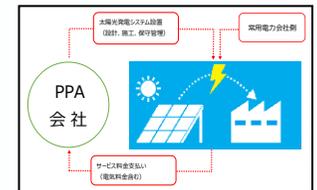
## 【重点取組み②】 持続可能な社会・時代をつなぐ

【三越伊勢丹グループ 温室効果ガス削減目標】

2030年▲50% (2013年度比)

三越伊勢丹物流センターに太陽光発電設備の導入。

- ✓太陽光発電設備の所有、管理を行う会社（PPA事業者）が設置した太陽光発電システムを活用。
- ✓物流センターでの電力消費の約25%を太陽光発電で代替することを目指す。



プラスチック資源循環のPOOL PROJECT TOKYOへ参画。

- ✓洋服等の汚れ防止として用いる透明なビニール「軟質フィルム」を当社で回収。
- ✓回収フィルムを商品パッケージとして再製品化するプロジェクトに参画し、8カ月で温室効果ガス3.2t-CO2を削減。



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。