
2024年3月期 第2四半期決算説明会

2023年11月10日

 三越伊勢丹ホールディングス

I : 2024年3月期 第2四半期実績

II : 2024年3月期 通期計画

III : 中期経営計画の進捗

I : 2024年3月期 第2四半期実績

II : 2024年3月期 通期計画

III : 中期経営計画の進捗

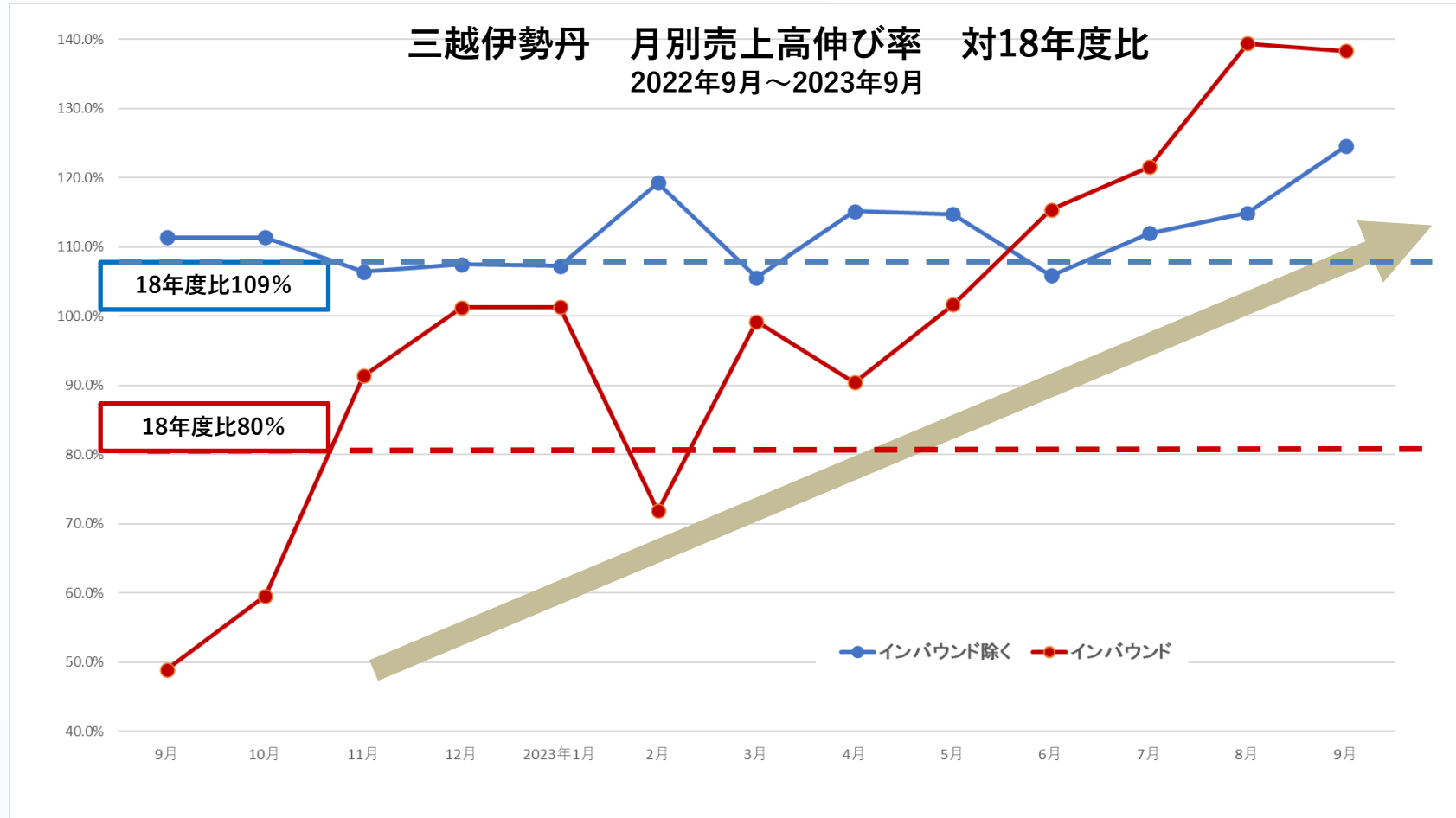


- ・ 総額売上高は好調：高感度上質戦略・個客とつながるCRM戦略が奏功し、大幅増収
- ・ 販売管理費は引き続き抑制：着実な経費コントロールは継続して実施
- ・ 営業利益、経常利益は前年から倍増：上期の統合後最高益を更新

（億円）	2Q累計 （4-9月）	前年比	前年差
総額売上高	5,614	113.3%	+657
売上高	2,485	111.5%	+256
売上総利益	1,478	112.1%	+159
販売管理費	1,276	103.8%	+46
営業利益	201	225.7%	+112
経常利益	229	240.1%	+133
四半期純利益	148	191.3%	+70



- ・ 月別のインバウンド除く売上、インバウンド売上ともに2Qに入りさらに上昇加速
- ・ いずれも、8月時点の通期計画（インバウンド除く109%、インバウンド80%）を上回る順調な推移が継続



※ 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



- ・伊勢丹新宿本店の第2四半期累計売上高は、第1四半期に続き過去最高売上を更新
- ・地域各社は戦略の推進が奏功し増収。また拠点ネットワークの取組みを実施

（億円）	総額売上高	前年比	前年差
伊勢丹新宿本店	1,703	115.5%	+228
三越日本橋本店	699	110.5%	+66
三越銀座店	471	142.9%	+141
伊勢丹立川店	148	108.6%	+11
伊勢丹浦和店	178	106.2%	+10
三越伊勢丹計	3,201	116.7%	+458

（億円）	総額売上高	前年比	前年差
札幌丸井三越	275	113.3%	+32
仙台三越	128	102.2%	+2
名古屋三越	288	108.7%	+22
新潟三越伊勢丹	168	102.2%	+3
岩田屋三越	561	112.9%	+64
地域主要5社計	1,422	109.7%	+125



- ・経費構造改革：2Q累計時点で▲32億円、年間▲40億円（8月計画）を上回る推移
- ・物価上昇：水光熱費を中心に想定以下に収まり、+17億円の増加

前年増減の内訳

当年増減

(億円)	2Q累計 (4-9月)	前年増減	当年増減				
			経費 構造改革	売上連動	物価上昇	新規連結	その他
人件費	445	+4	▲18		+9	+12	+1
宣伝費	48	+7		+7			
地代家賃	162	+3	▲4	+1		+5	+2
外部委託費	146	+3	▲5		+4	+2	+2
減価償却費	114	▲2				+1	▲4
水光熱費	50	+2	▲3		+4	+1	
その他	309	+28	▲2	+19		+9	+1
合計	1,276	+46	▲32	+27	+17	+31	+3

セグメント別業績（第2四半期累計実績）



- ・百貨店業：消費の回復に加えて戦略の推進が奏功し、大幅な増収。営業利益は経費コントロールもあり大幅な増益。
- ・クレジット・金融業：外部取扱高は堅調。投資が先行し一時的に減益。
- ・不動産業：建装売上は好調。家賃収入減の影響で減益。

（億円）	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差
百貨店業	5,215	112.6%	2,085	167	+116
クレジット・ 金融・友の会業	171	105.7%	156	14	▲3
不動産業	110	121.5%	110	12	▲8
その他※	116	165.3%	133	7	+7
合計	5,614	113.3%	2,485	201	+112

※その他には調整額を含む。

I : 2024年3月期 第2四半期実績

II : 2024年3月期 通期計画

III : 中期経営計画の進捗



- 総額売上高は「高感度上質戦略」「個客とつながるCRM戦略」を実践し、日本人顧客に加えて外国人顧客に向けた個のマーケティングを推進することで当初計画からさらに上方修正。
- 販売管理費は売上連動や物価上昇による経費が増加するものの「百貨店の科学」により経費コントロールを行い、当初計画据え置き。

営業利益は480億円、経常利益は500億円を計画
ともに統合後最高益を大きく超える計画に上方修正



- ・ 総額売上高：高感度上質戦略・個客とつながるCRM戦略の継続実施で、8月計画値より+450億円の上方修正
- ・ 販売管理費：経費構造改革の推進で増加経費をカバーし、8月計画値を据え置き
- ・ 営業利益、経常利益：統合後最高益を大きく上回る、8月計画値より+100億円増益

(億円)	通期	前年差	前年比	8月計画差
総額売上高	12,000	+1,115	110.2%	+450
売上高	5,250	+375	107.7%	+100
売上総利益	3,140	+274	109.6%	+100
販売管理費	2,660	+90	103.5%	—
営業利益	480	+183	162.1%	+100
経常利益	500	+199	166.6%	+100
当期純利益	370	+46	114.3%	+70

国内百貨店既存店売上計画（23年度通期）



- ・ 三越伊勢丹は通期で22年度比114%、18年度比117%
- ・ 地域事業会社は通期で22年度比106%、18年度比98%
- ・ 国内百貨店のインバウンド売上高は、コロナ前水準を大きく上回る914億円を計画

(億円)	上期			下期			通期		
	実績	22年度比	18年度比	計画	22年度比	18年度比	計画	22年度比	18年度比
三越伊勢丹計	3,201	117%	114%	3,770	112%	120%	6,972	114%	117%
(うち) インバウンド	353	333%	117%	400	152%	132%	753	204%	124%
地域事業会社計	1,658	108%	97%	1,915	105%	98%	3,573	106%	98%
(うち) インバウンド	71	1170%	107%	90	183%	112%	161	293%	110%
国内百貨店計	4,859	114%	108%	5,686	109%	112%	10,546	111%	110%
(うち) インバウンド	424	379%	115%	490	156%	128%	914	216%	122%

※ 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



- ・伊勢丹新宿本店は3,700億円、銀座店は1,000億円を超え、総額売上高は過去最高
- ・地域各社は戦略の推進に加え、「ONEグループ外商」の連携を強化

（億円）	総額売上高	前年比	前年差
伊勢丹新宿本店	3,727	113.8%	+451
三越日本橋本店	1,496	108.1%	+112
三越銀座店	1,027	133.0%	+254
伊勢丹立川店	330	109.1%	+27
伊勢丹浦和店	389	104.1%	+15
三越伊勢丹計	6,972	114.1%	+861

（億円）	総額売上高	前年比	前年差
札幌丸井三越	616	112.2%	+67
仙台三越	275	101.9%	+5
名古屋三越	605	105.0%	+28
新潟三越伊勢丹	375	105.6%	+19
岩田屋三越	1,183	107.9%	+86
地域主要5社計	3,056	107.3%	+207



- ・経費構造改革：百貨店の科学の推進により8月計画から更に▲15億円を削減し▲55億円
- ・売上連動：総額売上高の上方修正に伴い一定程度の増加を見込む
- ・物価上昇：上期の状況を踏まえて影響額を見直し

(億円)	23年度 計画	前年増減	前年増減の内訳				
			当年増減				
			経費 構造改革	売上連動	物価上昇	新規連結	その他
人件費	930	+0	▲28		+15	+12	+1
宣伝費	99	+11	▲1	+12			
地代家賃	326	+4	▲7	+5		+5	+2
外部委託費	293	+3	▲9		+7	+2	+3
減価償却費	234	+0				+2	▲1
水光熱費	110	+10	▲4		+13	+1	
その他	668	+60	▲6	+57		+10	▲1
合計	2,660	+90	▲55	+74	+35	+33	+3

- ・百貨店業：中期経営計画で押し進めてきた各戦略を引き続き推進するとともに着実な経費コントロールを行い、営業利益を8月計画から+120億円上方修正
- ・クレジット・金融業：経費構造改革を推進するもシステム投資等があり、当初計画から減益
- ・不動産業：建装売上は好調に推移するも家賃収入減が影響し、当初計画から減益

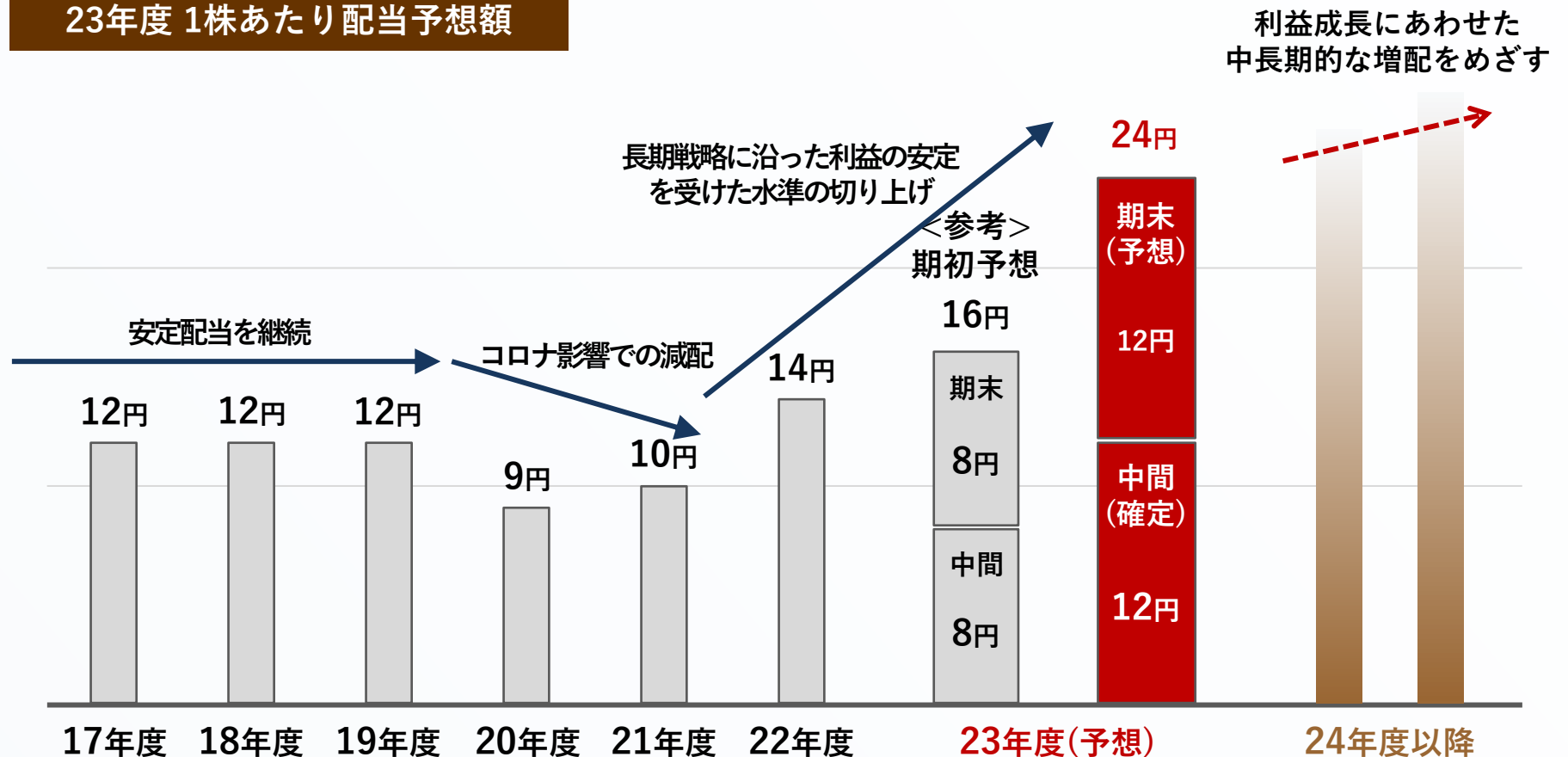
（億円）	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差	8月計画差
百貨店業	11,150	109.6%	4,400	390	+185	+120
クレジット・ 金融・友の会業	360	107.3%	330	38	+0	▲2
不動産業	290	141.3%	290	30	▲10	▲15
その他※	200	118.9%	230	22	+8	▲3
合計	12,000	110.2%	5,250	480	+183	+100

※その他には調整額を含む。



- ・ 23年度の年間配当は、再生フェーズの利益復調をふまえ、1株あたり**24円**（中間**12円**(確定) / 期末**12円**(予想)）に、水準の切り上げを実施（前年度差10円増配、期初予想差8円増配）

23年度 1株あたり配当予想額



I : 2024年3月期 第2四半期実績

II : 2024年3月期 通期計画

III : 中期経営計画の進捗



- 戦略ステップ感と2ヶ年計画の位置づけ
- 利益計画の推移
- 戦略と成果
- 事業別の進捗状況

国内百貨店事業 / 国内関連事業 / 海外事業 / オンライン事業

- 重点戦略別の進捗状況

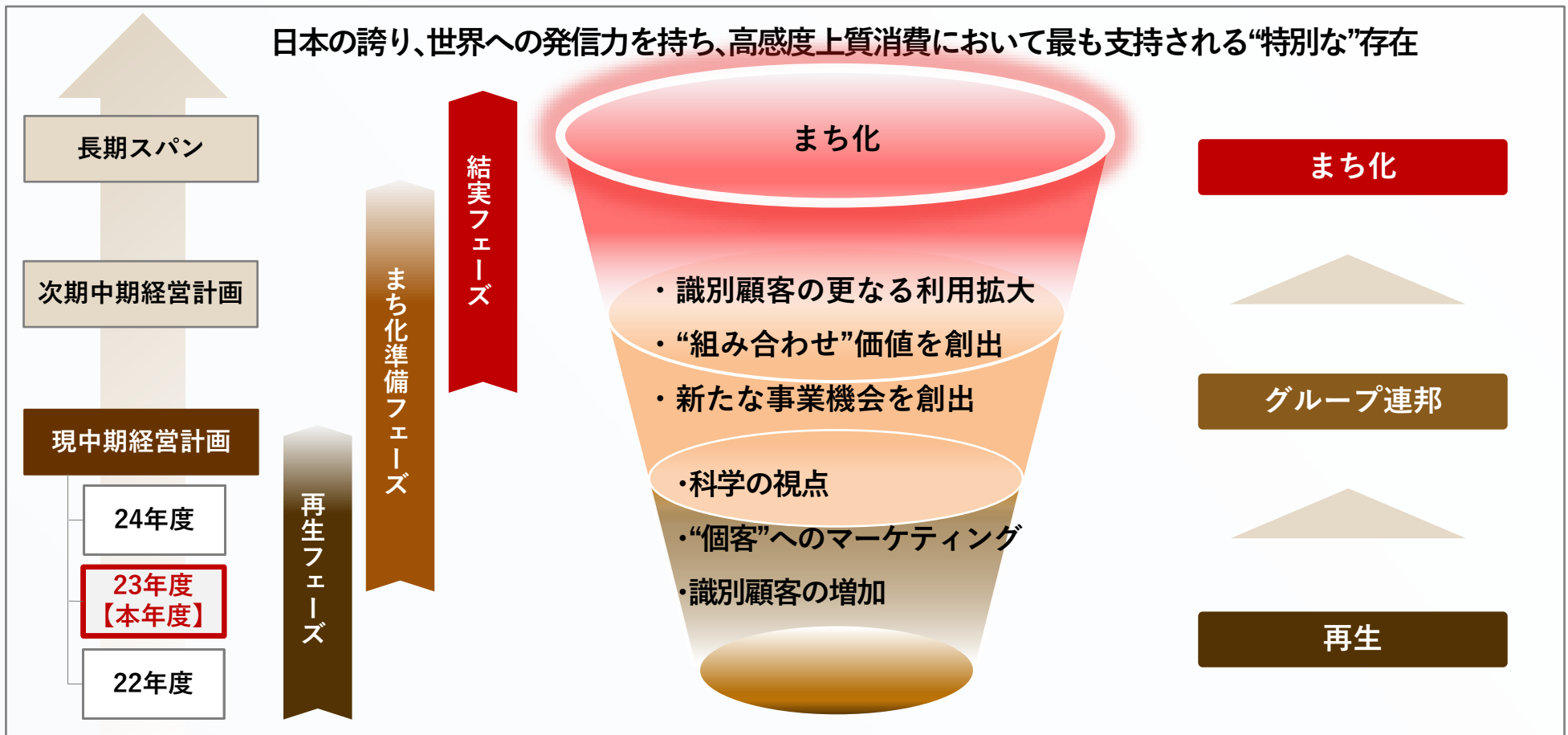
“高感度上質”戦略 / “個客とつながる”CRM戦略 / まち化
経営システム / 人財基盤 / サステナビリティ

1. 戦略ステップ感と2ヶ年計画（23・24年度）の位置づけ（23年5月IR再掲）

2ヶ年計画 位置づけ

- ・再生フェーズの前倒しと、展開(まち化「準備」)・結実フェーズの実行計画の策定
- ・あるべき財務体質の確立に向け、財務政策の取組みを強化
- ・新たな企業理念体系を浸透させ、全社員のエンゲージメントを結集

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





2. 利益計画の推移

【① 当初計画(21年11月開示)】 24年度営業利益「350億円」を計画

【② 直近計画(23年5月開示)】 24年度営業利益「400億円」に上方修正

【③ 今回計画(23年11月開示)】 23年度営業利益「480億円」を計画、24年度目標営業利益を前倒しで達成見込み

単位：億円 / 開示時期		22年度	23年度	24年度
① 当初計画 (21年11月開示)	総額売上高	—	—	11,100
	営業利益	—	—	350
	ROE	—	—	5.3%
② 直近計画 (23年5月開示)	総額売上高	10,884	11,400	11,800
	営業利益	296 ※実績	350	400
	ROE	6.1%	5.0%	5.7%
③ 今回計画 (23年11月開示)	総額売上高	10,884	12,000	
	営業利益	296 ※実績	480	今後、上方修正
	ROE	6.1%	6.6%	

前倒し (from 23 to 24)
前倒し (from 24 to 23)
上方修正 (from 350 to 400)



3. 戦略と成果「トレンドとの差」

・外部環境の好転に加え、当社独自の戦略・強みを活かして機会を最大化。トレンドを上回る成果を創出

環境与件	当社の戦略・強み	当社の成果	トレンド指標
<p>国内の市場回復 (リオープニング)</p> <p>※継続的な物価上昇</p>	<p>+</p> <ul style="list-style-type: none"> 高感度上質店舗の構築 外商改革の推進 識別化と個のマーケティング 	<p>国内百貨店売上高 18年度比 108%</p> <p>・外商総扱い高(三越伊勢丹) 18年度比 140%</p> <p>新宿本店 単日売上高更新 9月丹青会(初日売上高) 29億円 客数 約6千組</p>	<p>東京地区百貨店売上高 (日本百貨店協会開示) 18年度比 99%</p> <p>国内富裕層金融資産伸長率 (1億円以上世帯) 21-17年対比 122%</p> <p>新宿本店クリアランスセール 最高売上高28億円(2008年1月) 客数 約23万人</p>
<p>インバウンドの回復</p>	<p>+</p> <ul style="list-style-type: none"> 高感度上質MDの拡充 海外外商による個の対応強化 快適なおもてなし・サービス 	<p>免税売上高 18年度比 115%</p> <p>外国人顧客 客単価(三越伊勢丹) 18年度比 167%</p> <p>訪日外商顧客数 前年差+約1,000名</p>	<p>23年7~9月訪日外国人 買物支出総額 18年度比 101%</p> <p>23年7-9月訪日外国人 1人あたり買物支出額 18年度比 111%</p> <p>23年度上期 訪日外国人数 18年度比 79%</p>



3. 戦略と成果「上方修正の主因」

【戦略】	【主な取組み】	【主な成果(2023年度上期)】
<p>“高感度上質” 戦略 《国内百貨店事業》</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高感度上質店舗リモデルを両本店で推進 ・ 地域百貨店に三越伊勢丹「外商改革」を展開拡大 ・ 外国人顧客へのパーソナル対応の強化 	<p>P18</p> <p>【両本店】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 伊勢丹新宿本店売上高が過去最高を更新 <p>P24</p> <p>【個人外商】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外商総扱い高(三越伊勢丹)が前年比112%と継続して伸長 <p>P19</p> <p>【インバウンド】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 単月売上高が過去最高を更新
<p>科学の視点 による事業改革</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収支コントロールによる損益分岐点の引下げ ・ 事業構造の見直しと販管費プロポーシヨンの適正化 	<p>P20</p> <p>【地域事業会社】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 売上高が前年比108%と伸長も、販売管理費を前年比93%に抑制 ・ 営業利益が黒字転換(前年差+26億円)
<p>“連邦”戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ グループ連邦による内製化と外部販売の強化 	<p>P21</p> <p>【主要国内関連事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外部売上高シェアが50%(前年+6%) ・ クイーンズ伊勢丹新小岩店(23年10月オープン)



3. 戦略と成果「上方修正の主因」

【戦略】	【主な取組み】	【主な成果(2023年度上期)】
選択と転換 ≪海外事業≫	【選択】 ・ 構造改革の実施と飲食事業の拡充 【転換】 ・ まちのバリューアップモデルへのビジネスモデルシフト	【構造改革】 P22 ・ “選択”の具体案を策定 【飲食事業】 ・ 米国・マレーシアを始めとしたレストラン事業拡大 【バリューアップモデル】 ・ フィリピン・マニラ複合開発(23年7月オープン) ・ ASEANエリアにおける新規案件を探索
デジタル改革	・ 事業収支を注視した経費コントロール(利益志向) ・ 顧客のご要望に応じた高感度上質特化型ECサイトの強化	【オンライン事業】 P23 ・ 特化型ECサイト各売上高が前年比2桁増 ・ オンライン事業計で24年度黒字化を射程
“個客とつながる” CRM戦略	・ 全ての識別顧客に個のマーケティングを実行 ・ 識別化と利用促進を主としたCRM計画を促進 ・ 顧客関心に沿った営業施策を強化	・ 識別顧客数が約700万人に増加 P25~27 ・ 合わせて、アプリ会員数も約260万人に増加 ・ 識別顧客の「客単価」が継続して伸長
“まち化”戦略	・ 不動産開発タイムラインと資金計画のコントロール	・ 不動産事業領域のライン組織化を検討 P28~30
経営システム	・ 事業領域別BS・ROIC経営への準備	P31

4. 事業別 国内百貨店事業「三越伊勢丹」

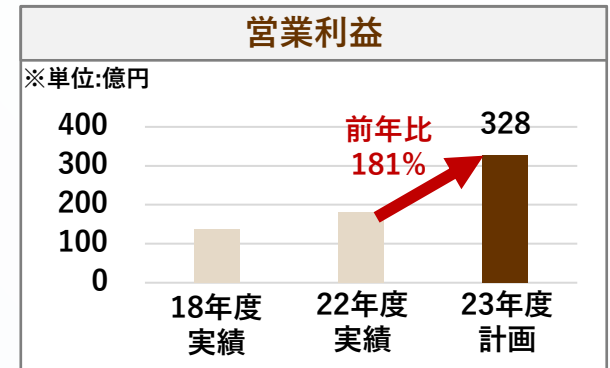
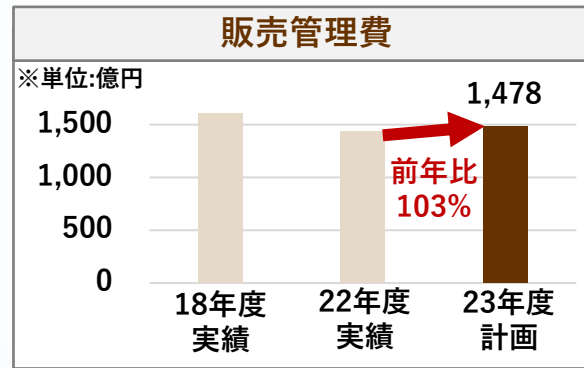
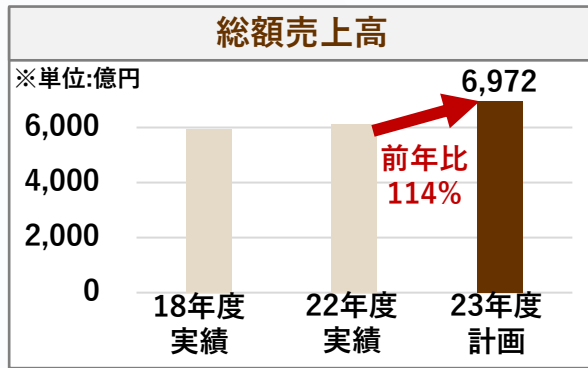
【実績】 ・マスから個へ**ビジネスモデルの転換**が進展し、売上高が前年比**2桁伸長**

・加えて、経費コントロールの徹底により、大幅に**増益**

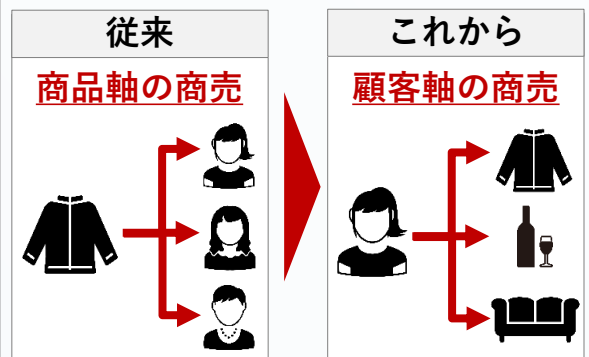
【今後】 ・**高感度上質店舗**の構築に向けた店舗の磨き上げと、更なる**個客とのつながり強化**を推進

23年度通期計画

※三越伊勢丹計(不動産除く)



ビジネスモデルの転換



両本店 23年度通期計画

前年を大幅に上回る売上高を計画

	売上高	前年比
伊勢丹新宿本店	3,727億円	114%
三越日本橋本店	1,496億円	108%

【TOPICS】23年9月 丹青会・逸品会

個のマーケティング
×
高感度上質消費

- ・ともに**過去最高売上**を更新
- ・伊勢丹新宿本店 **単日最高売上高**を更新

丹青会	前年比	逸品会	前年比
売上高	140%	売上高	116%



◀ 国内百貨店事業「三越伊勢丹」インバウンドへの対応 ▶

TOPICS

- 【実績】・インバウンド需要の回復に先回りした**MDバランスの修正**により、**客単価が大幅に伸長**
 ・日本人外商顧客と同様の**個別ニーズへの対応強化**により、**外国人顧客の固定化を促進**

23年度通期計画

18年度実績を大幅に上回る売上高を計画

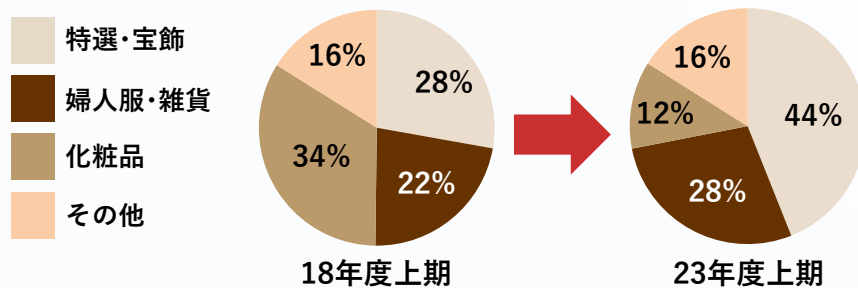
◀ 18年度比 ▶

インバウンド売上高	国内百貨店計	914億円	122%
	三越伊勢丹計	753億円	124%

【インバウンド売上高】MDバランスの修正

- ・リモデルによる**MDバランスの修正**
 →外国人顧客の関心度の変化に対応

【MD売上シェアの推移】※三越伊勢丹計



◀ 三越伊勢丹 ▶

外国人顧客 **客単価**
 (インバウンド売上客単価)

◀ 23年度上期実績 ▶
 18年度比

167%

訪日外商顧客の取組み

- ・つながり深化に向けた**パーソナル対応**の強化

22年10月 「海外外商担当」を新設
 ・専任セールス約20名のチームを編成

22年度下期 海外富裕層との接点開拓に着手
 ・外部企業アライアンスによる新規顧客獲得推進

23年度上期 パーソナルでの御用聞き体制強化
 【訪日外商顧客数】前年差+約1,000名

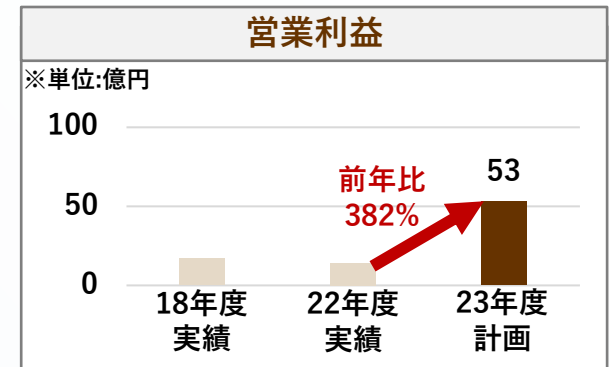
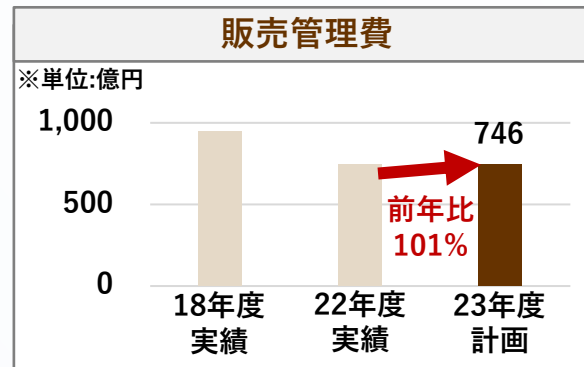
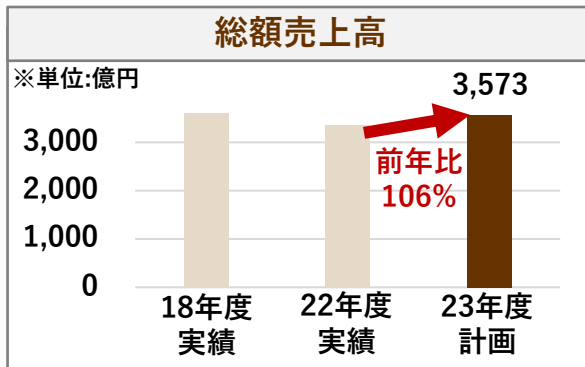


4. 事業別 国内百貨店事業「地域事業会社」

- 【実績】** ・首都圏に続いて、地方大都市から売上高の回復基調が鮮明
 ・売上回復に先回りした「百貨店の科学」による構造改革効果を加え、営業利益が復調
- 【今後】** ・地域事業会社計の営業利益は23年度計画を上回る見込みで、24年度も増益を計画

23年度通期計画

※地域事業会社計



【TOPICS】岩田屋三越

	23年度上期実績		23年度計画	
	実績	前年比	計画	前年比
売上高	561億円	113%	1,183億円	108%
販売管理費	103億円	94%	222億円	103%
営業利益	21億円	+12億円	36億円	+9億円

→23年度 営業利益過去最高を射程

【TOPICS】名古屋三越

	23年度上期実績		23年度計画	
	実績	前年比	計画	前年比
売上高	288億円	109%	605億円	105%
販売管理費	76億円	93%	154億円	99%
営業利益	▲1億円	+5億円	4億円	+7億円

→23年度 営業利益黒字化

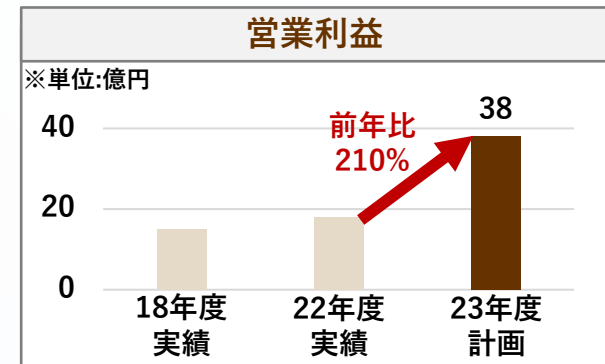
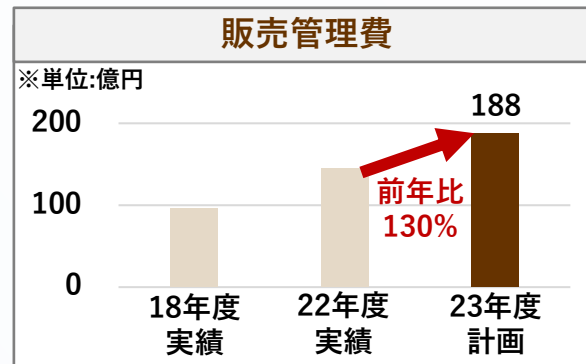
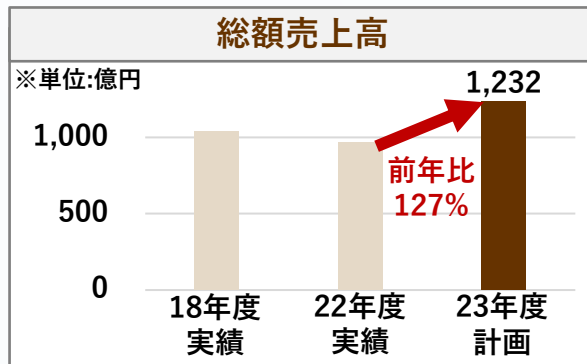
4. 事業別 国内関連事業 ※建築業、メディア事業、人材サービス業、物流業など(金融、不動産除く)

- 【実績】** ・グループ連邦による外部販売の強化により、**外部売上高シェア50%**(前年差+6%)に到達
 ・加えて、収支構造改革による**経費コントロール**を徹底し、**増収増益**

- 【今後】** ・まち化における**インフラ事業機会**(建装・メディア・人材サービス等)の拡大に向けた**プロジェクト**を進行

23年度通期計画

※国内関係会社計(金融、不動産除く)



三越伊勢丹プロパティ・デザイン

～高感度上質「建装マーケット」を席卷する企業～
商業・ホテルを中心に案件受注が拡大

【セントレジスホテル大阪】 【Kアリーナ横浜(VIPエリア)】



スタジオアルタ

～グループ広告・メディア中核企業～
 店舗の**リテールメディア化**を推進

【三越銀座店 VirtualGINZA mitsukoshi】



エムアイフードスタイル

～グループの「食」領域を牽引する企業～
 商圏拡大に向けた**新規出店**を加速

【クイーンズ伊勢丹新小岩店】



4. 事業別 海外事業

※参考【国内】 従来の顧客基盤 + 新たな顧客の識別化 = 個客にフォーカスしたビジネスモデル(個客業)

《転換》【まちのバリューアップモデル】 **商業運営と不動産開発**による新たなビジネスモデル

《選択》【飲食事業】 米国・マレーシアを始めとした**飲食事業の拡大**

【構造改革】 加えて、契約条件と店舗コンディションに合わせた**構造改革**を実行

転換

フィリピン・マニラ複合開発

- ・ 日本関連MDが牽引し、
年間来場者250万人達成見込
- ・ 世界の優れた不動産を表彰する
“Property Guru Philippines
Property Awards”
2部門で**最優秀賞**に選出



※23年7月オープン

新規ASEAN複合開発

- ・ ASEANエリアにて**新規案件**を探索
- ・ 持分法投資利益の拡大 / 高水準IRR

選択

飲食事業

- ① **【米国(ディズニー・ワールド内)】**
 - ・ 寿司レストラン「四季祭」オープン
(23年8月)
 - 今後の**拡大計画**を策定



- ② **【マレーシア】**
 - ・ 昨年リモデルしたガーデンズ店
レストランが**初年度黒字化**
 - ・ KLCC店は今冬リモデルオープン



構造改革

- ・ “選択”の具体案を策定

4. 事業別 オンライン事業

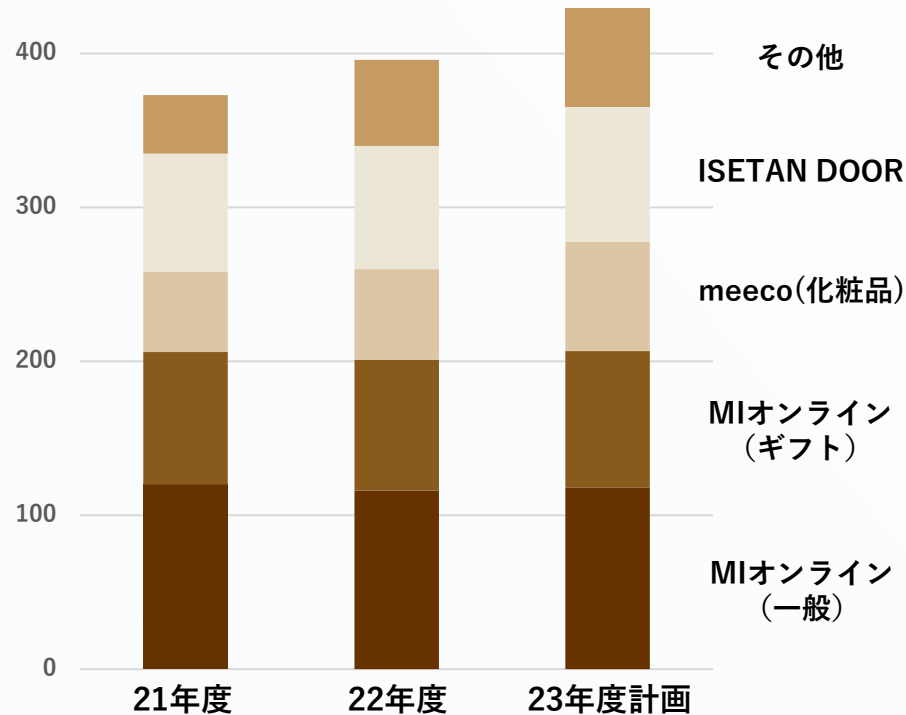
【実績】・顧客の要望に応じた高感度上質特化型ECサイトの強化により、各売上高が前年比2桁伸長

【今後】・売上重視から利益重視への転換により、24年度黒字化を射程

オンライン事業計画

23年度計画

※単位:億円



特化型ECサイト実績

23年度上期実績



【食品サイト】
ISETAN DOOR

【売上高】
前年比111%



【化粧品サイト】
meeco

【売上高】
前年比112%



【ギフトサイト】
MOOD MARK

【売上高】
前年比146%



【納税サイト】
三越伊勢丹ふるさと納税

【返礼品売上高】
前年比146%

5. 重点戦略 “高感度上質”戦略

- 【実績】** ・基幹店とエリアを統合させた「**ONEグループ外商**」体制を拡充
 ・これにより、**両本店の品揃え**を**全国の顧客**に提供拡大。加えて、**百貨店外MD**の取扱いも**拡大**
- 【今後】** ・「**ONEグループ外商**」の連携強化により、外商総取扱い高(23年度全国計) **2,200億円超**を実現

ONEグループ外商の取組み

《三越伊勢丹》	《23年度上期実績》	
	実績	前年比
外商総扱い高	約570億円	112%

【TOPICS】百貨店外MD 実績

実績	前年比162%
取組例	<ul style="list-style-type: none"> ・高級自動車販売 ・リゾートマンション会員権(ご紹介)など

【ケーニグセグ】



【NOT A HOTEL(シェア別荘)】



拠点ネットワーク(お取寄せ / 同行など)

《三越伊勢丹》	《23年度上期実績》	
	実績	前年比
拠点ネットワーク取扱い高	約60億円 ※	135%

※地域事業会社計 売上高の約4%に相当

【TOPICS】拠点ネットワーク 地域店動員実績

催事名	前年比
23年7月 伊勢丹新宿本店ウォッチコレクターズウィーク	126%
23年9月 伊勢丹新宿本店 丹青会	160%

【伊勢丹新宿本店 丹青会】





5. 重点戦略 “個客とつながる”CRM戦略「百貨店CRM」

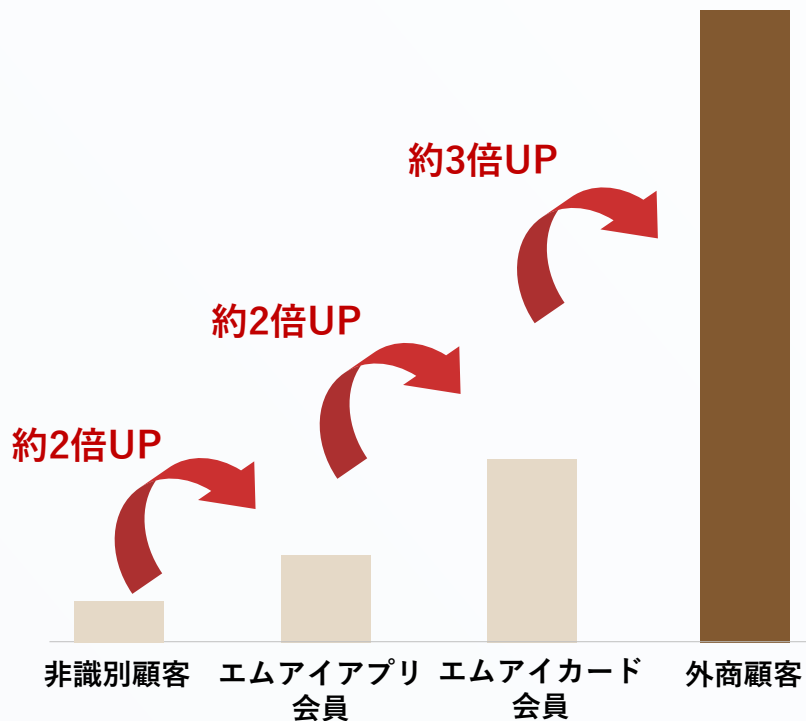
- 【実績】
- ・ 識別顧客「客単価」：非識別顧客からアプリ会員、カード会員、更に外商へと、客単価が倍増超の傾向
 - ・ 両本店購買シェア：両本店の識別顧客購買は、引き続きシェア約70%をキープ ※新宿・日本橋両本店計

【今後】

- ・ 世界中のお客さまの識別化に向けて、インバウンド(外国人顧客)の識別化を探索

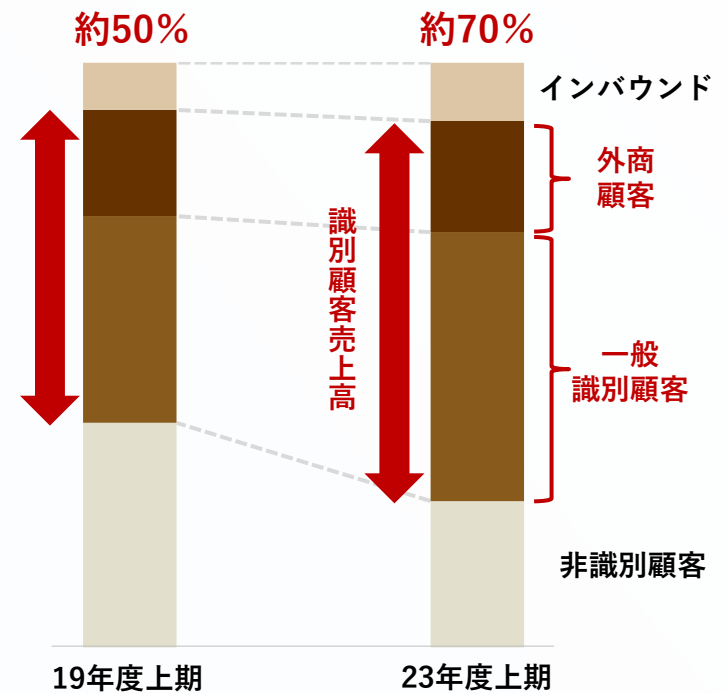
識別顧客「客単価」

23年度上期実績



両本店購買シェア

23年度上期実績



アプリ化の進展により、非識別顧客の識別化が促進



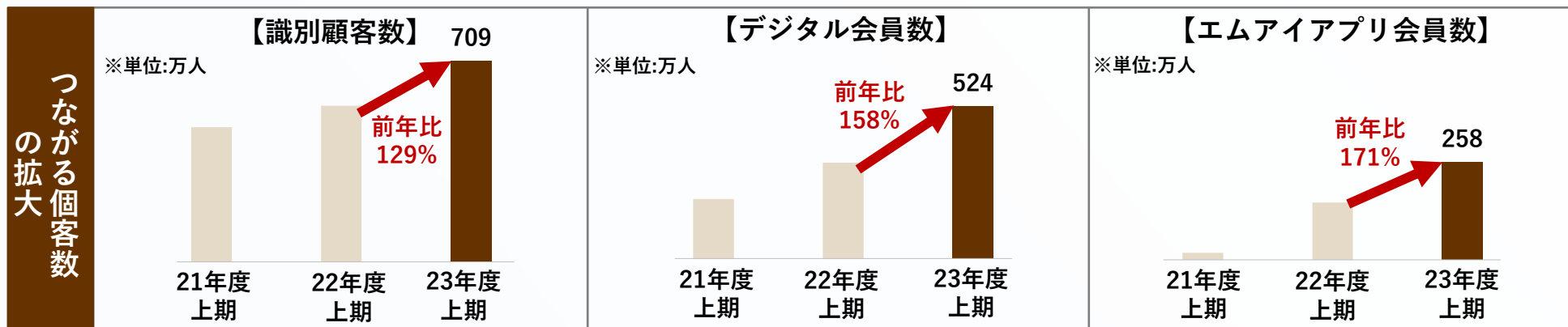
5. 重点戦略 “個客とつながる”CRM戦略「顧客KPI」

【実績】・識別顧客数・識別顧客売上高ともに前年を超える水準で継続伸長。通期計画を上方修正

【今後】・新たな顧客獲得と利用促進に向けて、百貨店CRMと営業施策強化を推進

・エムアイカード会員売上高伸長に向けて、カード会員数拡大施策を検討

23年度上期実績



《国内百貨店計》	23年度上期	
	実績	前年比
識別顧客売上高	2,781億円	108%
エムアイカード会員売上高	2,174億円	103%
デジタルIDのみ会員売上高	607億円	135%
年間100万円以上購買 エムアイカード会員売上高	860億円	105%



5. 重点戦略 “個客とつながる”CRM戦略「カード・金融商品」

【実績】・23年度営業利益は前年同水準を見込むも、24年度以降**増益**を計画

【今後】・【カード領域】カード会員拡大に向けて、**エントリーカード**を24年度以降に導入

・【金融領域】「**ライフデザインパートナー**」ビジネスへ進化。

アプリ経由で**全てのお客さま**を対象化した「**金融商品**」を**拡大**

カード領域

《エントリーカードを導入》

エントリーカード

エムアイカード
プラス

エムアイカード
プラス ゴールド

24年度以降
導入



金融領域

《グループ連邦を活かした金融商品の展開》

保険領域

保証領域

ローン領域

運用領域

百貨店商流と顧客基盤を活かした
「三越伊勢丹グループならではの」商品開発

【外商顧客】保証・運用商品を中心に対面販売

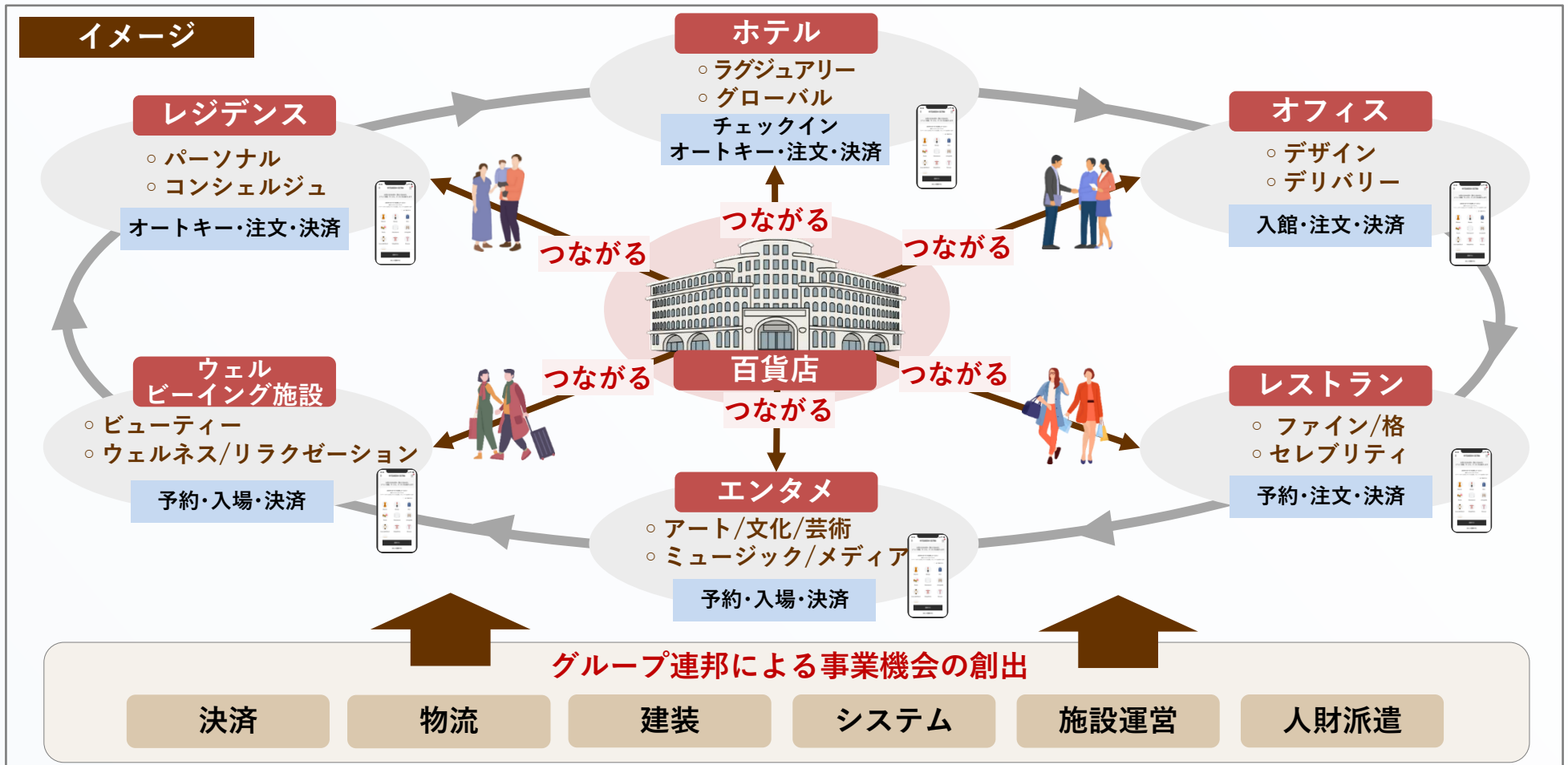
【カード・アプリ会員】保険・ローン商品を中心にデジタル販売

TOPICS

- ・金融サービス : 百貨店商流を活かした**保証サービス**を23年度中にスタート予定
- ・カードファイナンス : 百貨店店頭での分割払い利用促進により、**目標を上回る実績**で推移

5. 重点戦略 まち化「ならではの価値」

- ・ より多くのお客さまにお越しいただくための手段として、**まち化複合用途開発**を実行
- ・ 当社**ならではの提供価値**(コンテンツ・サービス等)を**複合用途**に組み合わせて、**ユニークな顧客体験**をご提供
- ・ 合わせて、グループ連邦による**事業機会の創出**で、**まちへの貢献**とともに**収益貢献**



5. 重点戦略 まち化「まち化の具体化」

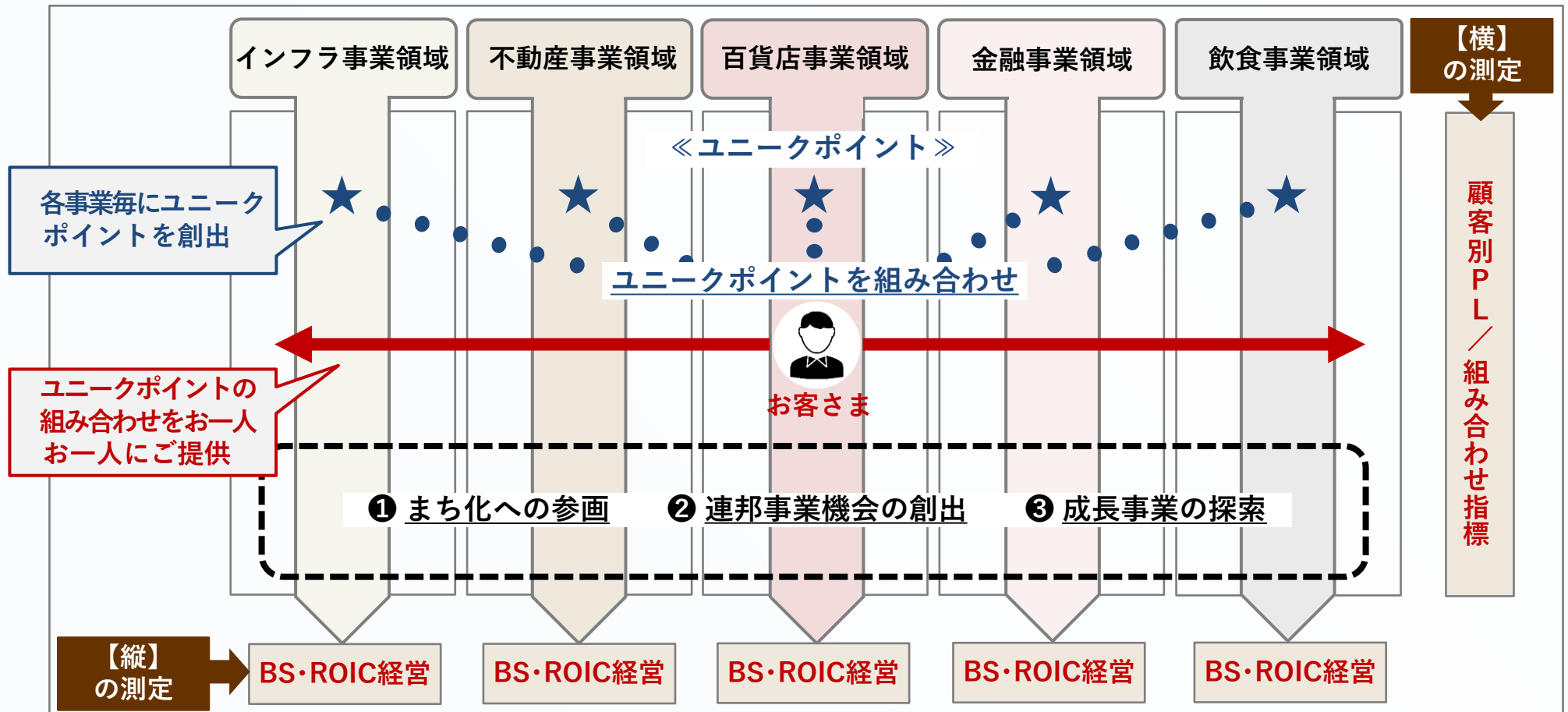
- ・まち化準備フェーズにおいて、百貨店を中核とした**複合用途の具体化**と、**連邦事業機会の創出**を推進
- ・結実フェーズに向けて、**不動産開発タイムライン**と**資金計画**をコントロール ≪**自己資金による連鎖開発**≫



◆全国のまち化案件について、エリア毎のコンセプトを順次進行

5. 重点戦略 まち化「まち化準備フェーズの推進体制」

- ・各事業領域毎に、**ならではのユニークポイント**を創出。**連邦軸**で組み合わせ、お一人お一人の来街顧客にご提供
- ・各事業領域別に【縦】の「**BS・ROIC経営**」を推進するとともに、【横】の**連邦の組み合わせ**を促進
- ・不動産事業領域においては、**24年度**より不動産開発計画の具体化に合わせて、**ライン組織化**を検討



5. 重点戦略 経営システム

- ・ 中長期の事業ポートフォリオを見据え、**事業領域別に「BS・ROIC経営」を推進**
- ・ 各事業のROICはWACCを超える水準を志向し、スプレッドの拡大を企図



《人財基盤(人的資本)の取組み》

TOPICS

- ・ 事業領域別人財戦略を「**計画・確保・育成・活性化**」の枠組みで**強化と実行**

企業理念

中長期経営計画

中長期人財戦略

① 人と組織の基本的な考え方を設計

- ・ 人的資本の最大化に向け“人財マネジメント方針”を再設計
- ・ 会社と従業員の“**選び・選ばれる関係づくり**”
- ・ “従業員への期待”と“会社・上司の責任”を明確化

② 中長期人財戦略「強化・実行」

百貨店事業	【計画】	・ “百貨店の科学”による少数精鋭化
不動産事業 金融事業 その他事業	【確保】 【育成】	・ 戦略出向・中途採用の強化 ・ グループ人財の流動化 ・ グループ連携での採用母集団形成
グループ共通	【育成】 【活性化】	・ 従業員・上司・会社が三位一体となった“生涯CDP”の推進

③ 人事制度

- ・ 人事施策の最適化
- ・ 人的資本の最大化に向けた**人事制度**のアップデート
- ・ グループ人財の「**発掘・活用・分析**」のシステム化

《サステナビリティ》

TOPICS

- ・ 社会や環境に配慮したマーチャンダイジング活動“think good”を推進
- ・ 持続可能なサプライチェーン構築に向け、お取引先との協働による取組みを推進

※23年11月下旬：サステナビリティレポート発行予定、23年12月6日サステナビリティ説明会開催予定

【重点取組 ①】 人・地域をつなぐ

継続 【「ピースdeミライ」プロジェクト】

- ・ ファッションを通じて新しい未来を示唆するプロジェクト
- ・ ブランド・企業から提供いただいた残反(=“ピース”)を、“新しい価値”のあるものづくりに活用
- ・ 【生地提供社数】 前回1社→15社・1団体、【連携学校】 前回1校→4校、【展開店舗】 前回2店舗→5店舗



【重点取組 ②】 持続可能な社会・時代をつなぐ

新規 【サプライチェーン・マネジメントの取組み】

- ・ 2023年6月 お取引先行動規範を制定
- ・ 約6千社のお取引先への通知と、グループ従業員約9千人にeラーニング教育を実施
- ・ お取引先との対話に向けた従業員への勉強会を開催



【重点取組 ③】 従業員満足度の向上

継続

- ・ (株)三越伊勢丹は、2023年8月厚生労働大臣が認定する「えるぼし認定」において、最高位となる3つ星を取得
- ・ 2016年の「えるぼし認定」2段階目(2つ星)に続いての取得





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。