

統合レポート

三越伊勢丹ホールディングスレポート

2 0 2 3



三越伊勢丹ホールディングス

こころ動かす、
ひとの力で。

Contents


01 価値創造ストーリー	Value Creation Stories
「三越伊勢丹グループ 企業理念」再整理のプロセス	04
トップメッセージ	06
三越伊勢丹グループの挑戦の軌跡	14
三越伊勢丹グループのAt a glance	16
三越伊勢丹グループの価値創造プロセス	18
サステナビリティ経営／重点取り組み(マテリアリティ)	20
02 価値創造戦略 Value Creation Strategies	
中期経営計画の概要	22
重点戦略 > “高感度上質”戦略	24
重点戦略 > CMOメッセージ・“個客とつながる”CRM戦略	28
重点戦略 > デジタル改革／“連邦”戦略	30
重点戦略 > “まち化”戦略	32
重点戦略 > 科学の視点による事業改革	34
CFOメッセージ	36
03 サステナビリティ Sustainability	
重点取り組みの特定プロセス／目標と進捗	38
重点取り組み① 人・地域をつなぐ	39
重点取り組み② 持続可能な社会・時代をつなぐ	40
重点取り組み③ 従業員満足度の向上	44
特集 人的資本	46

04 コーポレート・ガバナンス	Corporate Governance
コーポレート・ガバナンス	48
コンプライアンス・リスクマネジメント体制	58
取締役・執行役	62
05 データセクション Data and Information	
財務・非財務ハイライト	64
11年間の財務サマリー	66
財務データ	68
三越伊勢丹グループの概要／株式情報	70

編集方針

三越伊勢丹グループは、株主・投資家の皆さまをはじめとした全てのステークホルダーの皆さまに、三越伊勢丹グループが持つ普遍的な価値観や強みを生かして持続的に成長し続けていく価値創造ストーリーをご理解いただくために、2018年度から統合レポートを発行しています。

本レポートは、財務情報と非財務情報を統合し、経済産業省が発表した「価値協創ガイドンス」などを参考に編成しています。全てのステークホルダーの皆さまとの建設的な対話ツールとすべく改善を図りながら毎年発行してまいります。



**価値協創
ガイドンス**

対象期間
主に2022年度(2022年4月1日～2023年3月31日)を対象としていますが、発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

対象組織
株式会社三越伊勢丹ホールディングスおよびグループ会社

将来の見通しに関する注意事項
本統合レポートにおける業績予測や将来の予測に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内在しています。従って、さまざまな要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。



三越伊勢丹グループ 企業理念

2023年4月、三越伊勢丹グループの
全ての企業活動の原点にある最も基本的な考え方として

「三越伊勢丹グループ 企業理念」を制定しました。

私たちが社会の中で、
どのような価値提供により貢献できるのか、
どのような姿を目指していくのか、
そして存在意義は何なのかを表しています。

三越伊勢丹グループ 企業理念

VISION

私たちが目指す姿

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～

VALUES

私たちが大切にしている思考と行動

新しさに惹かれ、美しいものに感動し、それを伝えたいと思う
人が好きで、あふれる笑顔を響かせ、まわりを明るくする
魅力あふれる個性で、斬新なアイデアを生かし、共創をもって形にする
あらゆる情報を駆使し、感性とともに考えぬき、オンリーワンをつくる
常に真摯な姿勢で、健全な方法を選択し、社会的責任を果たす
変化の先の未来を信じ、勇気をもって、挑戦と努力をしつづける

MISSION

私たちの存在意義

こころ動かす、
ひとの力で。



「三越伊勢丹グループ 企業理念ムービー」

再整理の目的

三越伊勢丹グループは、三越、伊勢丹、岩田屋、丸井今井の4つののれんを持ち、それぞれ挑戦の歴史を繰り返しながら、社会とともに成長し、国内外の百貨店事業を中心にさまざまな事業を通じて新たな価値を提供し続けてまいりました。

そして2021年に発表した中期経営計画において、目指す姿を「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」と設定。この「私たちが目指す姿(ビジョン)」の実現に向けて「私たちの存在意義(ミッション)」と「私たちが大切にしている思考と行動(バリューズ)」を明確化し、改めて自分自身の働く目的や会社の存在意義について、経営陣と従業員がともに考える必要があるのではないか、という思いから、企業理念体系の再整理を行いました。

「三越伊勢丹グループ 企業理念」のもと、グループ一丸となり、ステークホルダーの皆さまとの継続的な対話を進めながら「私たちが目指す姿」の実現につなげてまいります。

根本精神

4つの百貨店のれんで創業以来の長い歴史の中で培ってきた「お客さま第一のもとに、社会や顧客ニーズの変化を先取りし、お客さまに豊かさを届け続ける、そして自ら変革していく挑戦の精神」。今、改めて私たちの原点を見出すためグループ全従業員はこれらの根本精神や歴史に立ち返りながら、再整理を進めました。



三越

社会的貢献と
企業の繁栄

伝統を越える
革新性

まごころと
創意工夫



伊勢丹

『道義を守り、
奉仕の心を持つ、
企業経営。』

豊かな社会づくり
への貢献、
モラルの実践、
お客さまへの奉仕



岩田屋

『信義を守り、
まごころの奉仕』



丸井今井

1
お客を大切に親切に、
清く正しく信用第一

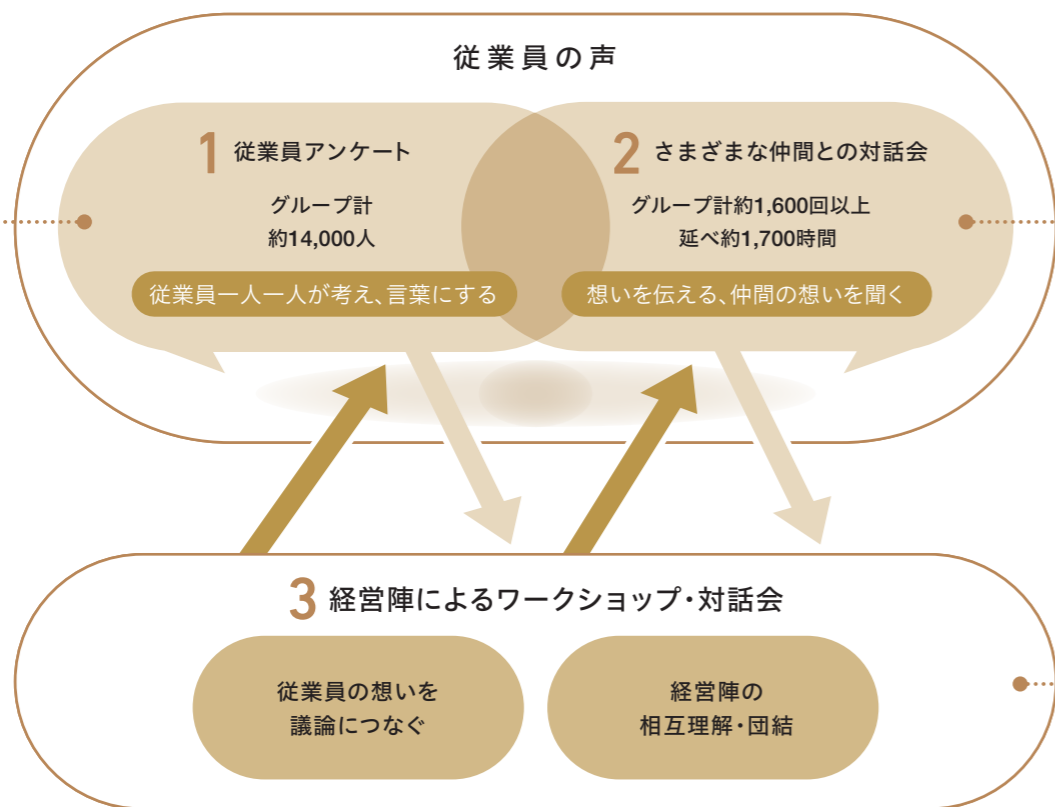
2
お客は父、問屋は母、
情誼を篤く鄭重に

3
事業は人なり、
慈愛で導け

「三越伊勢丹グループ 企業理念」再整理のプロセス

「三越伊勢丹グループ 企業理念」の再整理にあたっては、(株)三越伊勢丹、地域事業会社・関係会社を含めたグループ従業員約14,000人が、仕事のなかでの「自身のやりがい」「大切にしていること」「三越伊勢丹グループの存在意義」についてのアンケートに回答。あわせて、グループで約1,600回を超える対話会を行い、一人一人が想いを語り合うことで進めてきました。

そして、集まった従業員の想いを経営陣が受け止めるとともに、ワークショップや対話会で議論し、想いをつないできました。こうしたプロセスを何度も反復させながら、「私たちの想い」を見出しました。



1 従業員アンケート

一人一人が自分自身のこと、そして三越伊勢丹グループのことについて改めて考えるためのきっかけとして、従業員アンケートを実施しました。私はなぜ三越伊勢丹グループで働くのか(個人のミッション)、働くうえで私は何を大切にしているのか(個人のバリューズ)、そして三越伊勢丹グループにどうあってほしいか(グループのミッション、バリューズ)を設問とし、過去・現在から未来に自分の想いをストーリー化できるよう投げ掛けました。

そして、地域事業会社・関係会社を含めたグループ計34社、海外外向者やグループ外の出向者なども含めた、約14,000人の従業員から熱い想いが込められた回答が集まりました。回答内容を分析していくと、**所属している会社や年齢層にかかわらず、私たちが大切にしている想いは一緒**であるということが見えてきました。

設問 1 あなたは仕事をするなかで、どのようなときに「やりがい」を感じますか。	設問 2 あなたが仕事をするなかで、最も大切にしていることはなんですか。	設問 3 未来の三越伊勢丹グループはどのような存在であってほしいか「一言」でご記入ください
「個人」のミッション	「個人」のバリューズ	「グループ」のミッション・バリューズの構成要素

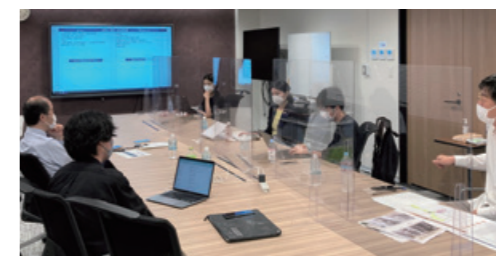
年齢層	1位	2位	3位	4位	5位
10~20代	進化・変革	お客さま第一	感動	親しみ	文化・伝統
30代	お客さま第一	進化・変革	センス	高揚感・ワクワク感	感動
40代	お客さま第一	進化・変革	感動	センス	高揚感・ワクワク感
50代	お客さま第一	進化・変革	高揚感・ワクワク感	感動	センス
60代	お客さま第一	進化・変革	高揚感・ワクワク感	感動	おもてなし・真心

2 さまざまな仲間との対話会

会社・部門・所属を超えた対話会、グループ外出向者との対話会、経営陣と従業員の対話会など、普段の業務では交わらない社内の仲間とも対話を重ねたほか、経営陣同士の対話会もを行い、双方の議論を積み重ねながら、経営陣によるワークショップへと接合させていきました。



会社・部門・所属を超えた対話会



グループ外出向者との対話会



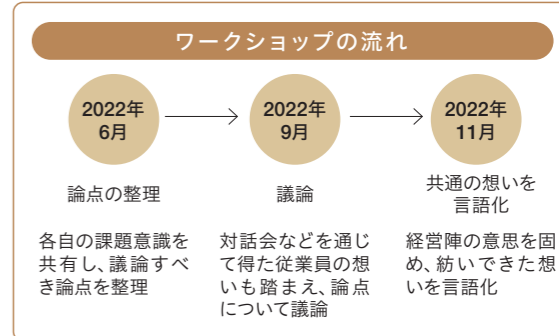
経営陣と従業員の対話会



経営陣同士の対話会

3 経営陣によるワークショップ

再整理のプロセスにおける中核として、地域事業会社・関係会社の社長を含めた経営陣28人による終日のワークショップを複数回実施しました。「はじめから答えを導き出さず、徹底的な自分自身の洞察と、従業員との対話を通じて、「私たちの共通の想い」を模索しながら導き出していくこと」、それがワークショップで課した経営陣自らのミッションでした。参加した経営陣は、こうしたプロセスを繰り返すなかで、経営陣同士がお互いを理解し合い団結し、従業員からのアンケート内容や従業員との対話会で挙がった声をもとに、グループ全員の「私たちの共通の想い」を見出しました。



ニックネームで呼び合いグータッチであいさつ



経営陣同士がお互いを理解し合い団結



班を入れ替えながらグループワークやペアワークを繰り返す



最後のワークショップを終えて全員の想いが一つに

トップメッセージ



お客様の暮らしを豊かにする、 “特別な”百貨店を中核とした 小売グループを目指します

お客様のお困りごとを感動的に解決し、
お客様の関心ごとを革新的に提案する

取締役 代表執行役社長 CEO
細谷 敏幸

中期経営計画策定に至る背景

百貨店の新たなビジネスモデルをつくる

代表執行役社長CEOの細谷敏幸です。

百貨店業界はコロナ禍以前から、長く大変厳しい経営環境にあります。従来の百貨店は、家族や友達と出掛けていき、自由気ままに店内を回りながら買物したり、食事をしたりと、長い時間滞在する場所でした。そのため広域から大勢のお客さまを集める、というマスマーケティングのビジネスモデルでした。

しかし、時代とともにお客さまの価値観や生活スタイルが変わってくると、従来の品揃えではご満足いただけなくなりました。お一人お一人が、こだわりがある消費には徹底的にこだわる半面、そうでないものには機能と価格を重視する、というお買物には、従来のマスマーケティングでは到底対応ができません。さらに急速なデジタル化によって、今では多くのお客さまが自由にスマートフォンを操り、自分の欲しいものを瞬時に検索・比較

されます。そうした習慣でお客様の情報感度もますます高まり、ご来店になると必要なものだけお買物をされ、帰られてしまいます。旧来型ビジネスモデルはこれに対応できなかったために、百貨店業界の売上高は約30年の間に半分以上にシュリンクしてしまいました。これをどうやって変えていくか、それが私の社長としてのミッションです。

今、百貨店業界を取り巻く環境を見ると、コロナ禍からの回復の一方で、長期化するウクライナ問題に端を発する原材料費高騰、インフレ・円安により、個人消費の行方は大変不透明です。少子高齢化の加速もあって、百貨店の市場規模はますます小さくなるようにみえます。しかし統計では、所得の二極化により、高所得者層も金融資産を多く持つ世帯も、今後増加傾向となる見込みです。また、高度経済成長後のバブル崩壊、リーマンショッ

ク、長期にわたるデフレを経験するなかで、日本の消費者の消費行動は大変成熟しており、先に述べたようにこだわりのあるものについては単なる価格訴求ではない、きちんとしたご提案が必要になります。実際、当社はコロナ禍中に売上を大きく落としましたが、そのなかでも付加価値が高く、当社がしっかりと品揃えできるもの、例えばラグジュアリーブランド、宝飾、時計、貴金属などは堅調に推移していましたし、苦戦するアパレルであっても当社独自の価値を加えたものについては現在に至っても大変好調です。この例が示すように、長期的には人口減少を背景に個人消費が縮小に向かっても、当社がどこにも負けない価値をお一人お一人に確実に提供し続けるビジネスモデルの確立によって、今後もさらに拡大余地があると考えています。

新たなビジネスモデルに向けて 「変わらないもの」「変わるもの」

そこで競争優位となってくるのは、私たちが百貨店事

業を通して、長く培ってきた強み、そして三越や伊勢丹としてそれぞれが築き上げてきた独自の強みです。三越伊勢丹グループの強みは、お客さまに認められた「のれん」の価値であり、長い歴史のなかで大切にしてきた顧客基盤そのものです。また三越の強みは、お客さま第一の企業文化から生まれてきた「おもてなし」の力、お一人お一人のお客さまのご要望に徹底的にお応えする接客力にあります。一方、伊勢丹の強みは、三越同様にお客さま第一の企業文化のもと、多くのお客さまにご来店いただき、魅了し続ける店舗を、ものづくりまで手掛けるチャレンジ精神で高めてきたマーチャンダイジング力です。

しかし、三越と伊勢丹が統合して約15年、せっかくのこの両者の強みを掛け合わせ、十分に生かしているとはいえません。この課題を解決するために、中核となる百貨店事業はもちろんグループ会社の力を結集し、あたらしい価値やシナジーを生み出せる小売グループへ変わる必要があると考えました。

三越伊勢丹グループが目指す姿

私たちの活動の原点にある考え方

2023年は三越が創業350周年を迎え、伊勢丹も137年の長い歴史を持っています。どちらも創業以来「お客さま第一」を掲げ、時代ごとに社会や環境の変化に対応しながらご要望を先取りし、提案して今日まで続けてきました。今改めてこの原点に立ち返り、「お客様のお困りごとを感動的に解決し、関心ごとに対し革新的に提案する」ことで、お客様の暮らしを豊かにする、“特別な”百貨店を核とした小売グループを「私たちが目指す姿(ビジョン)」として2021年、中長期計画の発表にあたって掲げました。このビジョンの実現に向け、「私たちの存在意義(ミッション)」と「私たちが大切に思う思考と行動(バリューズ)」を明確化し、2023年5月に新たな三越伊勢丹

グループ 企業理念として再整理し発表いたしました。

この再整理のプロセスはとても特徴的です。みんなが仕事を進めるうえで、コロナ禍の厳しい状況で自信をなくしていたり、統合以降、各のれんの企業理念はあってもグループ全体で包含するものがなかったり、というなかで、よりどころになるもの、迷ったときに立ち返れるものを整理する必要がありました。一人一人が何にやりがいを感じ、何を大切に、当社グループがどうあってほしいか、丸一年かけて全従業員で話し合い、それを踏まえて経営陣も議論を重ね、といった過程を何往復もしながら再設計しました。こうして私たちが目指す姿の実現に向け、グループ一丸となって進んでいく考え方ができあがりました。

トップメッセージ

中期経営計画の概要

ビジョンを受けた中長期戦略

このビジョンを受け策定した戦略では、中期(3年)と長期(10年スパン)の両方で利益ステップと事業ポートフォリオのイメージを掲げています。

まず、中期における最大の目標は、「百貨店事業の再生」です。当初は2024年度の目標営業利益を経営統合後最高益の350億円としていましたが、初年度の2022年度の好調な進捗により、2023年5月の決算発表において計画を1年前倒し、2023年度350億円^{*}、2024年度は400億円と当初計画を大きく上回る見込みを発表しました。

戦略推進にあたっては「百貨店を科学する」ことであらゆる事業単位を徹底的に分析し、売上の大小のみでなく、「効率的かつ適切に収益を上げているのか」という観点で計画に結び付けています。例えば、よくある店別の損益表だけでなく、顧客別損益表までつくっています。お客さまのお買上げに従って適切にベネフィットを差し上げているか、もっとお買上げいただくにはどんなコストをかけるとお客さまに喜ばれ、私たちも収益を上げ続けることができるか。具体的な分析をもとに進めています。

そうして策定したこの後ご説明する3つの戦略を柱にして強みの百貨店事業を徹底的に磨き上げ、再生を図ります。まずは3年間で百貨店の魅力を最大限に発揮して可能な限り多くのお客さまに当社のファンになっていただきます。その皆さまのあらゆるニーズに、百貨店だけでなく



グループ会社も含め一丸となって真摯にお応えし、長期的には不動産事業や金融事業を中心とするグループ各事業のビジネスモデル化、収益化を図ります。その結果、10年スパンでは営業利益500億円超、事業ポートフォリオも百貨店以外の事業が半分以上を占めることとなり、グループとして安定的な収益体質を構築します。

では、中期経営計画で柱としている3つの戦略をご紹介します。

生活にこだわりを持ち、上質で豊かな生活を求める消費にお応えする —— “高感度上質”戦略

多くのお客さまに当社のファンになっていただくためには、一律対応のマスマーケティングから、一刻も早く「個のマーケティング」にシフトし、お一人お一人のご要望に対応しなくてはなりません。その戦略の一つが“高感度上質”戦略です。

まず、個人外商の改革についてです。外商はもともと当社の大きな強みの一つでしたが、この改革ではあたらしい提案ができるよう外商セールスに新たな仕組みをつくりました。外商セールスと商品のバイヤーが連携する仕組み、セールスが一人ではなく、チームで対応する仕組み、店頭アテンダントとの連携、といった仕組みづくりに加え、デジタルを使ったAIを活用する仕組みです。

外商セールスとバイヤーが連携する仕組みは、そのなかでも一番特徴的なものです。三越も伊勢丹も、外商のセールスといえばこれまでもお客さまのご要望にお応えする業界きってのプロでしたが、商品のプロであるバイヤーと直接連携する仕組みはありませんでした。具体的にいうと、お客さまが「こんなものが欲しい」、とセールスに伝え、各部門のバイヤーにも即座にその情報が共有されます。すると多くのバイヤーたちがこぞってお客さまに提案するのです。今まで、一人のセールスの知見のなかでの提案に慣れていたお客さまにとって、想定外の量と質の提案が一度に来る、これはとても感動してい

ただける状態です。「すごいわね」という感動が生まれ、「もっとプロの提案を聞きたい」「こんなものも欲しいのだけどもあるかしら」、という次の期待へつながります。すると当社としては、セールスに加えてバイヤーが直接お客さまの声を伺う、ダイレクトマーケティングへの発展にもつながり、将来的な品揃えに役立てながらお客さまにも喜んでいただける、という相乗効果が続いていく仕組みになります。

外商のお客さまは、当社以外にも色々なところで消費をされていますので、ダイレクトマーケティングでお客さまのニーズを伺うと当社では扱っていない商材も多く見えてきます。これに対応するため、外商の組織のなかにもバイヤーを設置する、という過去にない体制をとりました。こうして百貨店にはない商品も、当社ののれんの安心感のもとでご提供できるようになり、例えばマンションや車をはじめ、さまざまなカテゴリーに広がって多くのお客さまに大変好評をいただいています。こうした一連の当社のあたらしい外商の取り組みにより、お客さまのウォレットシェアを拡大していくことが、先に申し上げた縮小する百貨店マーケットのなかでも成果を上げていく手段の一つです。

店舗の改革としては、当社グループが高感度上質マーケットにおいて圧倒的な存在感を発揮するために、伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店の両本店を憧れと共感の象徴に進化させ、たまに行くなら三越に行きたい、伊勢丹に行きたい、と言っていただけの存在を目指します。

グループの中心である新宿店は、「最先端のファッション”提案による世界No.1百貨店を目指し、品揃えは「本物・本質・拘り・最先端」、といったキーワードに、「先行・限定」を掛け合わせ、新宿店にしかない、付加価値の高いものを中心に展開する特別な環境で、最高のおもてなしを提供します。一方、日本橋店は、「伝統・文化芸術・暮らし」の強みをより一層磨き上げ、歳時記を大事にするお客さまの「上質な暮らし」のものが全て揃う店舗を目指します。重要文化財としての中央ホール、三越劇場、店舗自体が伝統と文化そのもののなかで、お客さまに上質

な空間・サービス・おもてなしを提供します。この両店舗が多くのお客さまの憧れと共感の象徴となることで、グループ各店ものれんのものでつながり、一体となってお客さまと接していくことができます。

これによりお客さまが、年に1回、ラグジュアリーブランドのバッグを買いたい、良い時計を買いたい、月に1回は品質の良い化粧品を買いたい、あるいは、大切な方にきちんとしたものを贈りたい、どなたにもあるそのようなときに当社の店舗を必ず選んでいただけるように、感度が高くハイタッチなサービスを提案します。そのため、全国各都市の店舗をそれぞれ母店とし、そこに小型店を衛星的につなげ、さらにデジタルでお客さまをサポートします。デジタルでつながっていると、グループ各店からでも新宿店や日本橋店の接客を受け、商品を選び、購入することもできます。こうしたつながりにより、日常は近くの店舗、ハレの日や特別なお買物は各都市の母店か、新宿店や日本橋店でも、といったことが全国各地で可能となり、当社のファンをより多く増やしていく原動力となる考えです。

こうして述べてきたように、“高感度上質”戦略というと富裕層の方しか相手にしないのではないかと、思われるかもしれませんが、決してそうではありません。いずれのお客さまにもある、「高感度な消費、上質な消費」をしたい瞬間に私たちがしっかりとお応えし、憧れと信頼を持っていただく。お客さまの生活のなかにもっと深く当社が関わっていくためにとても重要なことだと考えています。

当社が目指す姿として掲げた「特別な」の意味は、こうした一連の考え方を表した表現です。世界にも発信できる、ナンバーワン、オンリーワンの百貨店。ナンバーワンは、商品もサービスも、一番のものを自信を持ってご提供できること。オンリーワンはお客さまに、三越でない、伊勢丹でない、とイヤだ、と言っていたことと、マスから個へシフトする、お客さまお一人お一人のご要望をしっかりと伺っていく、そうすることで、お客さまのお悩みやお困りごとを感動的に解決し、関心ごとに対し革新的に提案していきます。

^{*}2024年3月期第1四半期決算発表(2023年8月3日)において、営業利益計画は380億円に上方修正しています。

トップメッセージ

マスから個へ転換する仕組み ―― “個客とつながる”CRM戦略

“高感度上質”戦略を実現するためにはマスから「個」へ、とお話ししました。では「個」のお客さまとつながるにはどうしたらよいか、その仕組みについてお話しします。

私たちはお客さまのお買上げに従って差し上げるベネフィットをもっと適切にすることで、お客さまの当社に対するロイヤルティを高めていけると考えています。そのため、当社が顔の見えるつながる個客(識別顧客)の数を拡大し、お客さまをより深く知ること、きめ細かなサービス提供や商品提案を行い、お一人お一人のご要望にお応えする仕組みづくりが必要です。

これまで当社が把握できたのは、グループが発行するエムアイカードを通じた方法に限られていましたが、現金や一般のクレジットカードをお使いの方でもアプリやデジタルIDを持っていただくことで同様に把握できるようになりました。さらに、このアプリ会員のお客さまやデジタルIDを持つお客さまが、お買上げによるベネフィットの違いに価値を感じていただくと、将来的にはエムアイカードを持っていただけるようになり、当社とより深くつながることができます。

百貨店の再生フェーズであるこの3ヶ年計画が前倒しで順調、とお話ししましたが、このアプリ会員の仕組みを新たに取り入れたことにより、“高感度上質”戦略と“個客とつながる”CRM戦略の両輪がとてもうまく回っていることを実感しています。エムアイカードとアプリ会員、デジタル会員を合計した当社がつながった識別できるお客さまの数は、2022年度末で約590万人にもなっています。“高感度上質”戦略によってお客さまは店頭やオンライン、アプリなどで私たちとつながります。加えてエムアイカードを持っていただくことでお買上げに従って適切なベネフィットを差し上げられるだけでなく、グループ外でのご利用や金融サービスのご提供など、さらにさまざまなあらゆる場面で私たちとつながり続けることができます。“高感度上質”戦略と“個客とつながる”CRM戦略がしっかりと組み合っていくことで、マスから「個」へ転換することができるのです。

→ P.29
“個客とつながる”CRM戦略

百貨店の強みをグループ全体の強みへ ―― “連邦”戦略

以上の2つの戦略と、「百貨店の科学」による収支構造改革により、百貨店事業の再生は順調に推移していますが、次の展開フェーズとしてご紹介するのがこの“連邦”戦略です。当社は、グループ内に金融、システム、物流、建装、人材などさまざまな会社が傘下にありますが、どのソリューションも大変特徴的で、建装事業では高級ホテルや国会議事堂の内装を請け負うなど、古くから業界内では知られた実力を持つ会社もあります。しかしこれまで、当社は百貨店事業の一本足打法ようになっていて、それ以外の各社はそれぞれが自分たちのノウハウと個別ルートの営業にとどまっていた。

一例としてカード会社のエムアイカードはカード会員数約270万人の規模ですが、当社がつながっている590万人ものお客さまに対し金融事業としてのサービスを行うともっと発展拡大することが可能で、百貨店事業に偏っていたグループの利益ポートフォリオや収益力を大きく変える、埋蔵量の高い事業です。ほかの事業会社も同じで、百貨店の強みでつながった多くのお客さまに、百貨店以外の事業をグループのブランドのもとでご提案し、つながったお客さまのウォレットシェアを拡大、各事業の収益性を高めていくことができます。

百貨店事業を再生し、こうした“連邦”戦略により各事業のビジネスモデルを構築した先には、結実フェーズでの百貨店を核とした「まちづくり」として、当社が全国の保有不動産の再開発だけでなく、サービス・コンテンツも、機能・インフラも自社で有機的に活用できる、という両輪の収益モデルが可能となります。サービス・コンテンツとしては、オフィス、レジデンス、ホテルをはじめ、エンタメ、食、旅行が、そして機能・インフラとしては金融決済や建装、施設運営、システム、物流、人材派遣等々です。これは、「特別な”百貨店を中核とした小売グループ”である当社だからこそ可能な、当社ならではの戦略だと考えています。

→ P.31
“連邦”戦略

中期経営計画の進捗

順調な「百貨店の再生」

こうした戦略の成果により、百貨店の再生は大変好調に進んでいます。営業利益は先に述べたように当初2024年度目標の350億円を2023年度に前倒しで大幅に超える計画です。

収益構造の改善については、首都圏事業会社を中心に科学的な視点の導入による経費コントロールを徹底して取り組んだことが好業績につながっています。昨年、この考え方を「百貨店の科学」という300ページにもおよぶ手引書にまとめました。一方的なマニュアルではなく、中長期計画について従業員と対話しながら伝えてきたこと、考え方や具体的な指標も含め、誰もが店舗やお買場をマネジメントできるようにしたものです。2023年度は先行している首都圏事業会社だけにとどまらず地域事業会社にも本格的に展開し、既存百貨店ビジネスモデル脱却に向けて一段とスピードを上げる計画です。

“個客とつながる”CRM戦略においては、2022年度の識別顧客数590万人のうち、アプリ会員はスタートして2年あまり、200万人以上もの方にご登録いただき、当社と双方向にコミュニケーションがとれるお客さまを急速に増やしています。その結果、両本店の売上に占める識別顧客のシェアは、アプリ導入前の5割から7割にまで高めることができました。

長期戦略を踏まえた財務政策について

こうしてお話ししてきたように当社は、百貨店を再生させ、その強みで百貨店以外の事業の収益を拡大し、長期的にはまちづくりも視野に入れた戦略を進めていきます。その過程では当然ながら、資金計画も含めた財務政策が大変重要です。これまで、長期視点の財務政策をステークホルダーの皆さまへ発信することはありませんでしたが、2023年5月の決算発表では初めてその考え方や今後の方向性について触れております。

将来的に“まち化”が実現すると大きな利益を上げるあたらしい事業体へと変化するイメージですが、その準備フェーズの段階から、グループで獲得したキャッシュを上手に“まち化”やそのほかの成長投資に充当し、積極的に活用していきます。一方で株主還元については、安定的な増配に加え、総還元性向50%水準を毎年意識していく計画を初めて示しました。

これをベースに今後ステークホルダーの皆さまと対話し、さまざまなご意見をいただきながら、中長期でバランスシートのコントロールをしっかりと行い、株主資本コストを上回るROEを継続して達成できるよう取り組んでまいります。一方、特徴の異なるそれぞれの事業に対して従来の事業PLだけでなく、BSやCFの視点も加え、投下資本に対してより効率的に収益確保できる経営システムについても検討してまいります。

財務政策については今後もステークホルダーの皆さまにしっかりと発信し続け、変革している当社のご理解いただけるよう進めてまいります。



トップメッセージ

経営ガバナンスの変革とリスクマネジメント

当社はプライム市場に上場し、機関設計として全上場企業の数%程度の指名委員会等設置会社を採用し、コーポレート・ガバナンス改革を進めてまいりました。経営の意思決定の迅速化、経営監督機能の強化などに継続的に取り組むことで、より透明性の高い実効性ある体制となっています。

また、サクセッションプランについては、執行役員をどのように育成するかも重要な課題です。2022年度からエグゼクティブリーダープログラム(ELP)と呼ばれる役員人財育成研修を行っています。事前課題を与え、今後当社をどのようにしていきたいか、自身の強みは何か、などを共有し語り合うことで、知識・スキルの向上を図りながら、個々人の本質も理解するようにしています。こうした事例は、トップのレベルの連続性の担保、という面で投資家の皆さまからも大変評価されています。

取締役会における議論の内容も、より大局的に将来を見据えたものになってきています。現在の取締役会は、ボードメンバー9名のうち6名が社外取締役です。取締役

会議長は社外取締役が務め、指名委員会および報酬委員会は、社外取締役が委員長を務めています。専門的な知識・経験と高い倫理観を持った社外取締役によって、外部の視点からの監督・助言が行われることで、社内の論理に偏ることのない健全かつ透明な経営が担保され、戦略の進捗やモニタリングに関しても、活発な議論が交わされています。

内部統制システムについては、高い内部統制体制を維持するために、執行側においてその運用状況の評価や向上に努めています。特に近年、環境の変化や多様化するリスクへの対応に向けて、コンプライアンス、およびリスクマネジメント体制の強化を図っています。リスクマネジメントについては、これまでインシデント(事件・事故)リスクへの対応を中心としてきましたが、事業リスクへの対応を重点的に強化すべく、2021年度からマネジメント体制を整備・拡充してきました。コンプライアンスにおいても、法令遵守にとどまらず企業として全役職員が倫理観を持って行動するようコンプライアンス違反を未然に防止できる風土改革を図っています。

内では私たちが目指す新たな方向性を従業員みんなが理解し、意識を共有するためのコミュニケーションシステムづくりを進めています。案件について私と執行役、案件担当部署の部門長たちと直接検討する会を週1回以上設け活発な議論を行っています。

また、課長相当級以上の従業員とも座談会形式で私との対話の時間を設けており、中期計画を策定・発表した2021年度は首都圏において26回、1,660名もの従業員が参加、2022年度は地域店を中心に進めましたが、戦略だけでなく仕事のうえでのさまざまな想いや疑問について直接私と話す重要なコミュニケーションの場としています。2023年度も引き続きグループ会社を含めて実行していますが、経営がここまで従業員とのコミュニケーションに時間を割いてでも一人一人が自ら考え、動き、成果を上げる「きっかけ」にしています。想定を上回るスピードで中期経営計画の実績が上がっていることも、その裏づけだと思います。

この従業員との関係では、会社とグループ労働組合とで2023年6月に共同宣言を発信しました。「安心して働くことのできる職場環境づくり」に向けた労使共同宣言です。私たちが大切にしているものは「ひと」であり、会社

にとっては従業員一人一人の「ひとの力」こそが財産です。その「ひとの力」を最大化し、目指す姿を実現するためには「安心して働くことのできる職場環境」の実現が不可欠です。そこで「適正な労働時間管理」と「ハラスメント・ゼロ」を重点的に取り組むために初めて組合との共同宣言としました。会社と組合とが良好な関係を築けているからこそ、具体的な行動指針の一つ一つが日常の業務のなかでしっかりと守られていくと考えています。

最後に私自身の信条として、自らの倫理観と正義感にのっとり、利害関係などによって偏ることなく、全てのステークホルダーの皆さまにバランスの良い経営を行っていく所存です。そして、全てのステークホルダーの皆さまに当社のファンになっていただけるよう、情報発信やコミュニケーションの在り方、さらなる飛躍に向けたチャレンジの姿勢、夢をお届けする役割、社会への価値提供などについて、常に意識しながら事業に取り組み、企業価値の向上を目指してまいります。

これからの三越伊勢丹グループの発展にご期待いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

豊かな未来と持続可能な社会の実現に向けて

当社は、企業活動を通じて社会課題解決に貢献し、豊かな未来と持続可能な社会の実現を支えるべく、サステナビリティへの取り組みを進めています。マテリアリティとして「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」の3つを掲げ、それらを支えるグループガバナンスやコミュニケーションを土台としながら、それぞれSDGsにも紐付けたかたちで、さまざまな取り組みを展開しています。また、2023年度より役員評価項目に「ESG指標」を設定し、取り組みの実効

性を高めています。

発信と対話については2021年11月に初めて「サステナビリティレポート」を発刊以降、毎年同レポートを発行するとともに、サステナビリティ説明会を開催し、ステークホルダーの皆さまとの対話の場をつくっています。出席は私だけでなく、サステナビリティを所管するCAO、また経営の執行を監督する立場から社外取締役などさまざまな登壇者が発信、対話を行っています。

従業員との関係も、私にとって重要なテーマです。社



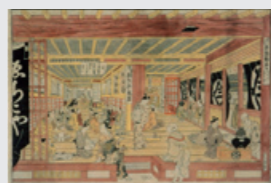
三越伊勢丹グループの挑戦の軌跡

三越伊勢丹グループは、三越、伊勢丹、岩田屋、丸井今井の4つのれんを持ち、創業350周年を迎えた三越をはじめとする長い歴史のなかで、常に「お客さま第一」を掲げ、それぞれの時代において社会や環境の変化を受け止めながら挑戦を繰り返し、今日に至ります。

百貨店事業のはじまり

◆1673年「越後屋」創業

三井高利が呉服店「越後屋」を開業。いち早く現金取引、掛け値なしの正札販売を開始。また、反物の切売商法を行い、顧客層を拡大しました。



駿河町越後屋呉服店 大浮繪奥村政信・画

◆1754年「紅屋」創業

中牟田小右衛門が岩田屋の前身となる呉服商「紅屋」を創業。1764年に屋号を「岩田屋」と改称しました。



呉服店時代の店舗

◆1872年「丸井今井」創業

「丸井今井」創業の祖・今井藤七が創成橋傍らに小間物商を開業。1874年に今井呉服店を開店しました。



今井呉服店

◆1886年「伊勢屋丹治呉服店」創業

初代・小菅丹治が呉服太物商を開業。帯や模様に着目し、「御守殿模様」などの独自性の高い提案により、好評を得ました。



伊勢屋丹治呉服店



お客さまの関心ごとを革新的に提案する

1673年 店前現銀掛値なし

1673(延宝元)年三越の創業者・三井高利は、「現銀掛値なし」を理念として、呉服店「越後屋」(三越の前身)を開店しました。当時、大店(おおだな)の販売方法は、見本を持ち得意先を回って注文をとる「見世物商い」か、品物を直接得意先に持ち込む「屋敷売り」で、支払いは盆と暮れ(8月・12月)の掛売方式でした。

高利はこの制度を廃止し、店頭販売・現金決済・正札販売を基本とした「店前現銀掛値なし」を打ち出すとともに「小裂いかほどにても売ります」を掲げ、反物単位の販売しか行わなかった商習慣を改め、切り売りを可能にすることで、欲しい人が欲しい量だけ購入できる仕組みをつくり上げました。江戸時代において、町人という潜在顧客の関心ごとに対して革新的な手法で挑んだことで、顧客層の拡大を図り、現在では当たり前の「誰もが同じ価格で買物ができる店」が世界で初めて誕生しました。

あたらしい、豊かな暮らしの提案と、文化の振興

1904年 デパートメントストア宣言

1904(明治37)年、三越は株式会社設立に際し、お取組先への案内状で日本初の百貨店の始まりを宣言します。翌1905(明治38)年1月2日には、全国の主要新聞紙上で「デパートメントストア宣言」を発表、全てのステークホルダーに対して、百貨店誕生とともに、文化振興を宣言し、ここから日本における百貨店文化の創造が始まりました。1914(大正3)年には本店新館が完成し、入口には三越のシンボルとなるライオン像が据えられ、日本初のエスカレーターをはじめ、エレベーターなどの最新設備とともに、休憩室や食堂、屋上庭園などを充実させ、西洋の文化に触れることができる東京の新名所として大きな話題となりました。また、商品面でも、呉服だけではなく百貨全般を取り揃え、近代百貨店としての形態を完成させていきます。



デパートメントストア宣言を
全国紙で発表した広告

同年には、初の文化催事となる「光琳遺品展覧会」を開催します。「光琳図案会」を併催することにより、「見る楽しさと買う楽しさ」を両立させた、世界に類を見ないあたらしいビジネスモデルを確立させていきます。当時から続く文化伝統の振興・継承の取り組みは、現在、物産展や美術展の開催にとどまらず、グループの拠点を中心とした地域産業の活性化や商品開発など、より地域に根差した形に進化しています。

誰もが自由に ファッションを 楽しめる土台を創造

既成概念にとらわれない 売場づくり

●1956年
ティーンエイジャーショップ
1950年代中頃、日本には子ども服と婦人服しかなく、13~17歳の少女たちはサイズに合うものを苦勞して探していました。アメリカではこの年代が「ティーンエイジャー」と呼ばれ、ファッションの一つの категорияとして確立されていることに着目した伊勢丹は、子ども服の延長や婦人服の小型版ではない、あたらしい既製服の開発が必要であることを確信します。この年代のライフスタイルと特有の体型を徹底的に研究し、ティーンにふさわしいデザインや、サイズを開発しながら、1956年の夏休みに合わせて、ティーンエイジャー向けのテスト販売を開始します。その後、洋服にとどまらず、アクセサリや帽子、バッグ、ハンカチなどの雑貨に拡大し、ティーンエイジャーショップは「ファッションの伊勢丹」の基礎となっていきます。



●1963年 女性既製服サイズ体系統一

婦人服はイージーオーダーが全盛期を迎えていましたが、パターンに限られているため、お客さまの注文に応えるには限界がありました。このことから、伊勢丹は欧米で主流となりつつあった、オーダーのフィット感とイージーオーダーの簡易性を併せ持つ、既製服の時代が日本にもやってくることを予感し、「あたらしい既製服」を研究するため、1957年、服飾研究室を新設します。日本人の体型に合ったサイズの開発とサイズ体系の確立の重要性を確認し、イージーオーダーの採寸データをはじめとした資料を分析することで、フィットするサイズをパターン化していきます。アパレルメーカーや百貨店各社が独自にサイズを開発し、規格が統一されない課題がありました。が、(株)高島屋、(株)西武百貨店と合意し、1963年、サイズ統一に関する共同記者会見を行います。その後、3社によるサイズ体系統一が「百貨店統一サイズ」になっていきました。



●1968年 大きなサイズのショップ 1969年 小さなサイズのショップ

伊勢丹では、既製服を浸透させるためにサイズ開発に力を入れ、1968年には大きなサイズのレディースクローゼットショップ、1969年には小さなサイズのストロベリーショップを開業しました。

三越伊勢丹グループのあゆみ

2008年 経営統合 三越伊勢丹ホールディングスの設立

人口減少や他業態との競争激化など厳しい状況に直面するなかで、多様化・高度化するお客さまのご要望をスピーディーかつ的確に把握し、提案力・開発力を高めていくことが求められていました。互いの歴史や企業文化を理解・尊重しながら、それぞれの強みを生かし、ステークホルダーの皆さまに対して提供価値を高め、社会に貢献するために経営統合を行いました。



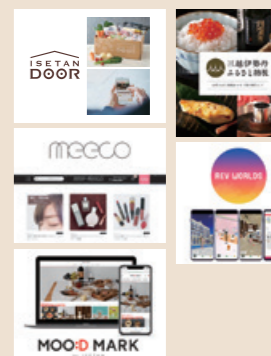
2009年～ 地域事業会社分社化

2009 函館丸井今井設立・仙台三越設立・名古屋三越設立・
広島三越設立・高松三越設立・松山三越設立
2010 新潟三越伊勢丹設立・岩田屋三越設立
2011 三越伊勢丹設立・札幌丸井三越設立

2018年～ デジタル事業・サービス

三越伊勢丹グループの強みを生かし、時代の変化に合わせてデジタルを活用した新たなビジネス開発に取り組み、お客さまに「あたらしい購買体験」を提供しています。

2018 ISETAN DOOR (定期宅配サービス)
2019 meeco (化粧品オンラインストア)
MOO:D MARK by ISETAN
(オンラインギフトサイト)
三越伊勢丹ふるさと納税
2020 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
(リモートで店頭と同様のお買物ができる)
2021 REV WORLDS
(メタバースを活用した仮想都市サービス)



2023年「三越伊勢丹グループ 企業理念」を再整理

百貨店事業の
あゆみ



三越日本橋本店
ライオン口

三越伊勢丹グループのAt a glance

百貨店事業

総額売上高

1兆175億円

営業利益

204億円

(2023年3月期)

百貨店事業の売上高

国内第1位



(2022年度各百貨店グループ決算資料より)

伊勢丹新宿本店
年間売上高

3,276億円

これまで過去最高であった1992年3月期の約3,050億円
を超え、過去最高の売上高を記録しました。

(2023年3月期)

店舗網

国内百貨店

20店舗

海外百貨店

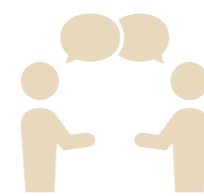
26店舗

日本国内では北海道から九州まで、世界ではアジア・北米
と幅広い地域に店舗網を拡大しています。

(2023年9月末時点)

識別顧客数

590万人

カード会員やアプリ会員の拡大により、多くのお客さまと
双方向のコミュニケーションができるようになっています。

(2023年3月末時点)

歴史あるのれん

100年以上続く三越・伊勢丹・岩田屋・丸井今井の4つののれんは、多くのお客さまに支えられています。

三越



創業350年

伊勢丹



創業137年

岩田屋



創業269年

丸井今井



創業151年



カード会員数

270万人

優良顧客基盤を武器に提携カード発行やグループのポ
イントプログラムにより、カード利用を促進しています。

(2023年3月末時点)

年収1,000万円以上の
会員シェア

20%

多くの富裕層顧客をカード会員化しています。

(2023年3月末時点)

クレジット・金融・友の会業

総額売上高

335億円

営業利益

37億円

(2023年3月期)

不動産業

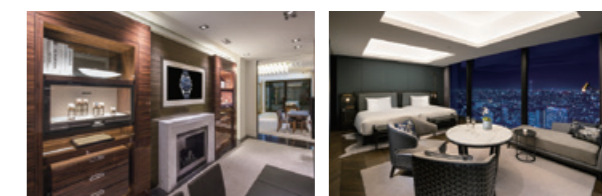
総額売上高

205億円

営業利益

40億円

(2023年3月期)



高い技術力を誇る自社工場

三越製作所を保有

ファイブスターホテルやラグジュアリーブランド、企業の役
員室、個人邸など、企画・デザイン設計・施工を通じて上質な
空間を創造しています。

多様な事業展開

- 旅行事業
- スーパーマーケット事業
- 人材・サービス事業
- 物流事業
- 情報システム事業

など百貨店事業以外にも多様な事業展開を行っています。

その他の事業

総額売上高

168億円

※調整額を含む

営業利益

11億円

(2023年3月期)

三越伊勢丹グループの価値創造プロセス

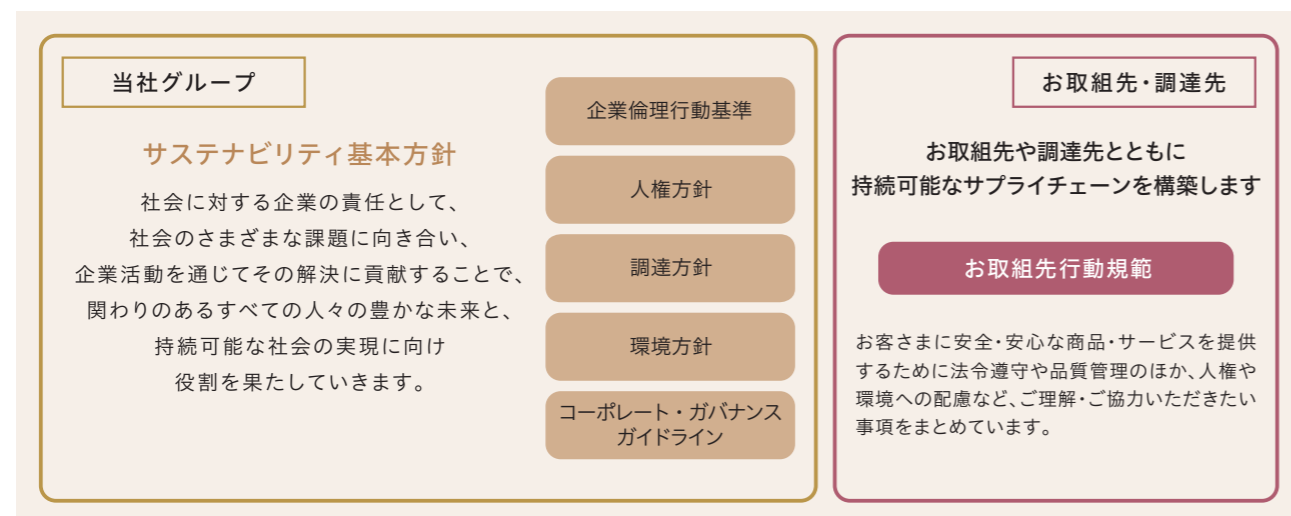


サステナビリティ経営／重点取り組み(マテリアリティ)

三越伊勢丹グループのサステナビリティに関する方針

サステナビリティに関する課題を当社グループの経営基盤を支える重要課題と捉え、サステナビリティ基本方針と5つの基準・方針に基づき取り組みを進めています。

2023年6月には「お取引先行動規範」を新たに制定しました。お取引先および調達先にご理解、実践いただくことで、持続可能なサプライチェーンの構築に向けて協働してまいります。



三越伊勢丹グループの重点取り組み(マテリアリティ)

ガバナンスやコミュニケーションを基盤として、3つの重点取り組みを推進します。

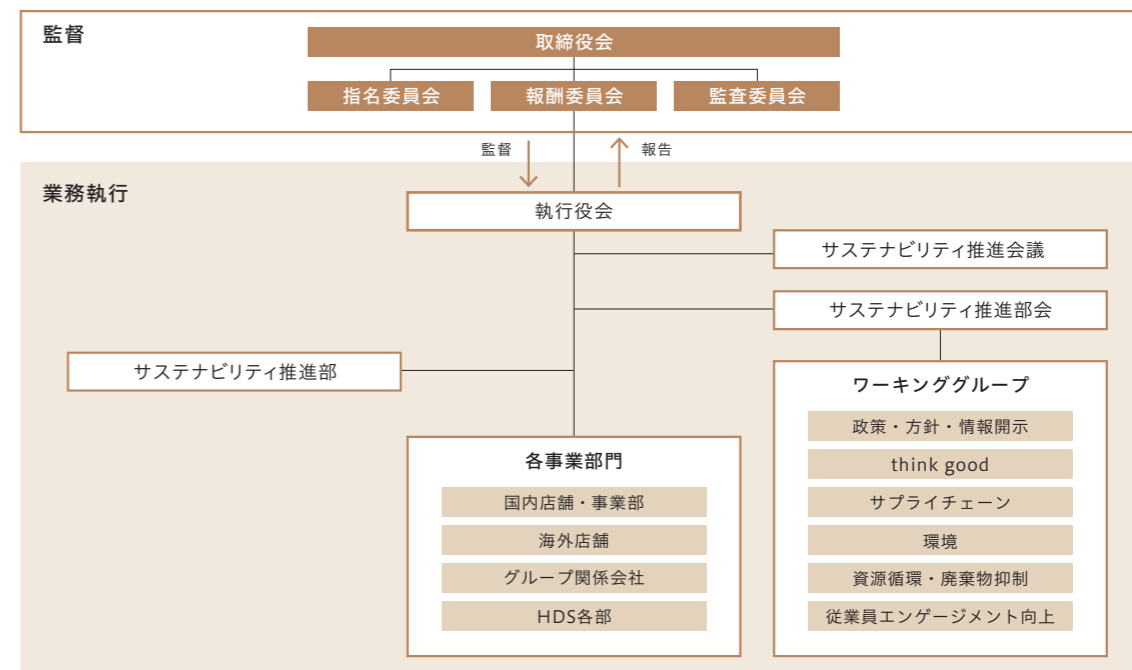
重点取り組みは、本業を生かして取り組むことができる課題であるか、当社グループが取り組む意義があり、成果を上げることができる課題であるかという観点から、「人・地域をつなぐ」「持続可能な社会・時代をつなぐ」「従業員満足度の向上」を掲げました。



サステナビリティ推進体制

2018年度より、ESG(環境・社会・ガバナンス)、SDGs(持続可能な開発目標)の視点を踏まえ、環境対策を含めた従来のCSR活動のマネジメント体制を大幅に見直しました。CEOを議長とする「サステナビリティ推進会議」を創設し、トップのリーダーシップのもと、事業を通じた社会的課題の解決と企業価値向上を両輪とする持続可能な経営を目指します。

2023年度推進体制



※「HDS」は「ホールディングス」を表しています。

参画しているイニシアティブ／社外からの評価

サステナビリティの取り組みを深化させるために参画しているイニシアティブと、サステナビリティの取り組みに対する社外からの評価を一部抜粋してご紹介します。

参画しているイニシアティブ



ESG投資インデックス



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index^{※1}

2023年度構成銘柄
各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計。また、低炭素経済への移行を促進するため、特に温室効果ガス排出量の多い企業については、TPI経営品質スコアにより改善の取り組みが評価される企業のみを組み入れています。



SOMPO サステナビリティ・インデックス

2023年度構成銘柄
ESG(環境・社会・ガバナンス)に優れた取り組みを行う約300社が構成銘柄に選定され、「SOMPOサステナブル運用」に活用されます。

社外からの評価



2022年に気候変動に関するCDP調査において最高評価となる「Aリスト」企業に選定されました。当社グループは、気候変動により積極的に対応するため、2021年に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同しました。複数のシナリオに基づき、分析を行い、取り組みの見直しを行いながら推進しています。2050年環境長期目標に「温室効果ガス排出量実質ゼロ」を掲げており、2022年以降は、この目標に向けて省エネ・創エネ・再エネの3軸で取り組んでいます。

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)^{※2}

構成銘柄(2023年6月時点)
MSCIが新たに開発した性別多様性スコアに基づき、業種内で性別多様性に優れた企業を選別して構築。MSCI ESGリサーチが非常に深刻な不祥事を起こしている、あるいは人権や労働者権利において深刻な不祥事を起こしていると評価する企業は対象外となります。

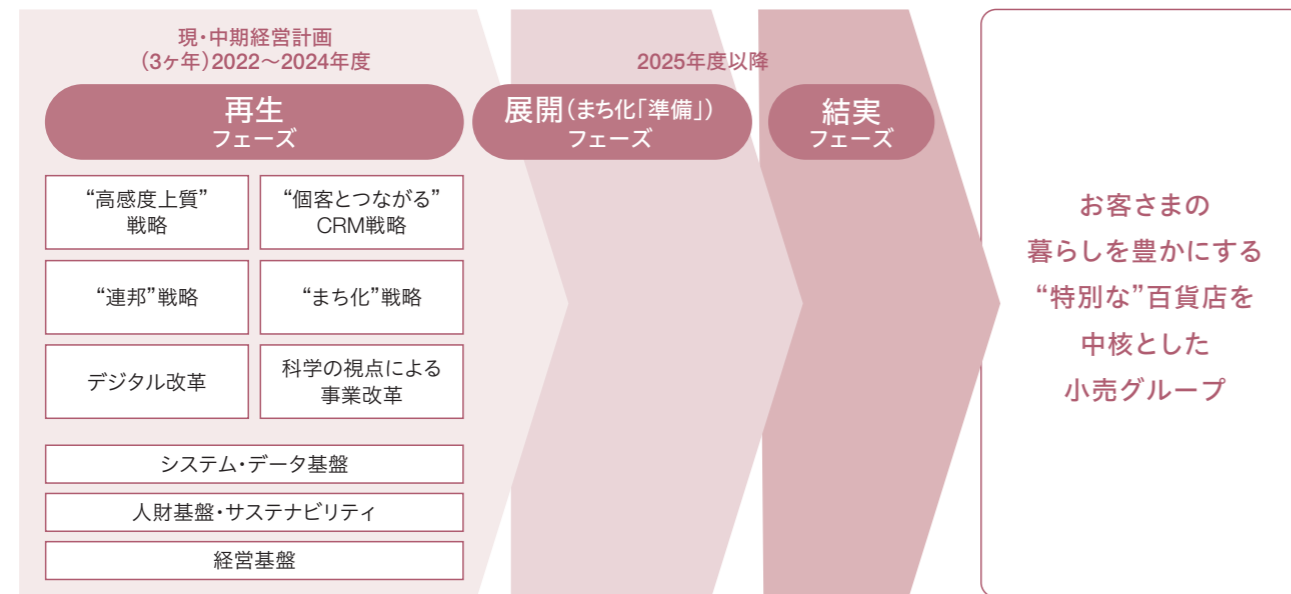
※1 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに三越伊勢丹ホールディングスが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドやほかの金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※2 三越伊勢丹ホールディングスのMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による三越伊勢丹ホールディングスの後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称およびロゴはMSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

中期経営計画の概要

中期経営計画

三越伊勢丹グループは、「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」を目指し、2024年度までの「中期経営計画」の実行を進めています。中核となる重点戦略である“高感度上質”戦略、“個客とつながる”CRM戦略、“連邦”戦略、“まち化”戦略を推し進め、従来の百貨店事業モデルからの変革を地域・エリアに同時展開し、将来のまちづくりに結実させていきます。



◆“高感度上質”戦略

伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店の両本店を憧れと共感の象徴へと進化させるべく、伊勢丹新宿本店はファッション、三越日本橋本店は伝統・文化芸術・暮らしに注力し、その強みを外商セールスとバイヤー、店頭アテンダントが連携した新セールスネットワークにより、支店やグループ店舗に拡大展開しました。また、グループの力を集結し、従来百貨店では取り扱いのない商品・サービスの拡充により、顧客の幅広いご要望にお応えできる基盤を整備しています。今後は、あらゆる商品・サービスを提案できる体制を整備し、顧客ウォレットシェアをさらに高めます。

◆“個客とつながる”CRM戦略

きめ細かなサービスや商品提供を行い、あらゆる要望にお応えできるよう、顔の見えるつながる個客(=識別顧客)の拡大を進めています。つながる個客の数、および利用額向上に向けた施策を推進し、識別顧客数・識別顧客売上高ともに大幅に伸ばしています。特に、三越伊勢丹アプリ会員拡大を強化することで、識別化が大きく進展しました。引き続き、エムアイカード会員、三越伊勢丹アプリ会員の新規獲得による顧客基盤の拡大と、利用促進による収益拡大を進めていきます。

◆“連邦”戦略

“高感度上質”戦略、“個客とつながる”CRM戦略で培った多くのお客さまとのつながりを、グループリソースで最大化させる“連邦”戦略の取り組みでは、国内百貨店のリモデル施工、広告・訴求業務の内製化や、グループコンテンツを外部企業に向けて販売するB2B外販を推進したほか、提携カードの発行など、アライアンスの取り組みなどに着手しています。今後は、グループ企業のスキルやノウハウを組み合わせることで、提供価値の向上を図り、新たな事業機会を創出し、“まち化”実現時のコンテンツやインフラ機能として収益化につなげていきます。

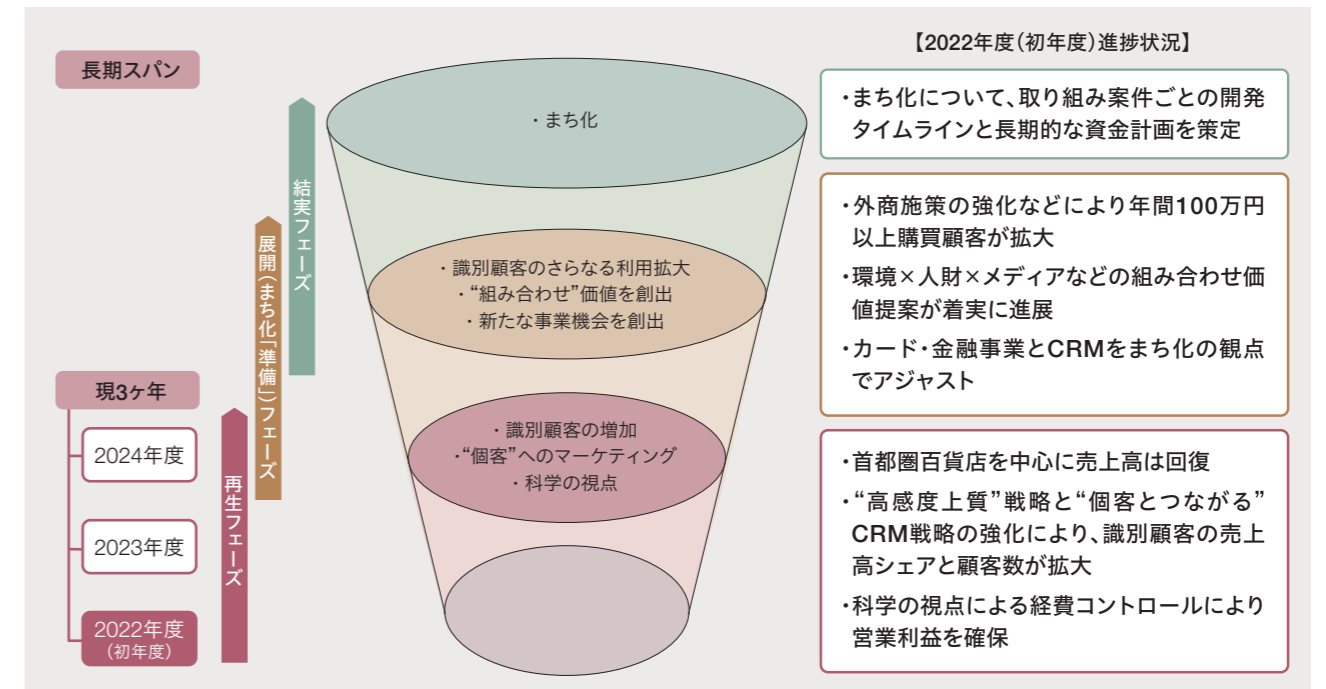
◆“まち化”戦略

当社保有の優良不動産の有効活用を目指す“まち化”に向けて、多くのお客さまに三越伊勢丹グループをご利用いただけるように、百貨店を核に、ホテル・レジデンス・オフィスなどの複合用途開発により、全国の保有不動産のバリューアップを図っています。百貨店を中核に複合用途を展開し、より多くの顧客を呼び込み、百貨店由来の「提供価値」をさまざまな「複合用途」に掛け合わせることで、ユニークな顧客体験を実現させます。

◆中長期戦略ステップの進捗

目指す姿の実現に向けた中長期戦略のステップとして、「再生フェーズ」「展開(まち化「準備」)フェーズ」「結実フェーズ」の3つのフェーズで進めています。

2022年度は下記のように、再生フェーズにおける計画は順調に推移、前倒しで進展しており、2023年度以降も「展開(まち化「準備」)フェーズ」「結実フェーズ」の長期スパンを見据えた取り組みを着実に進めていきます。

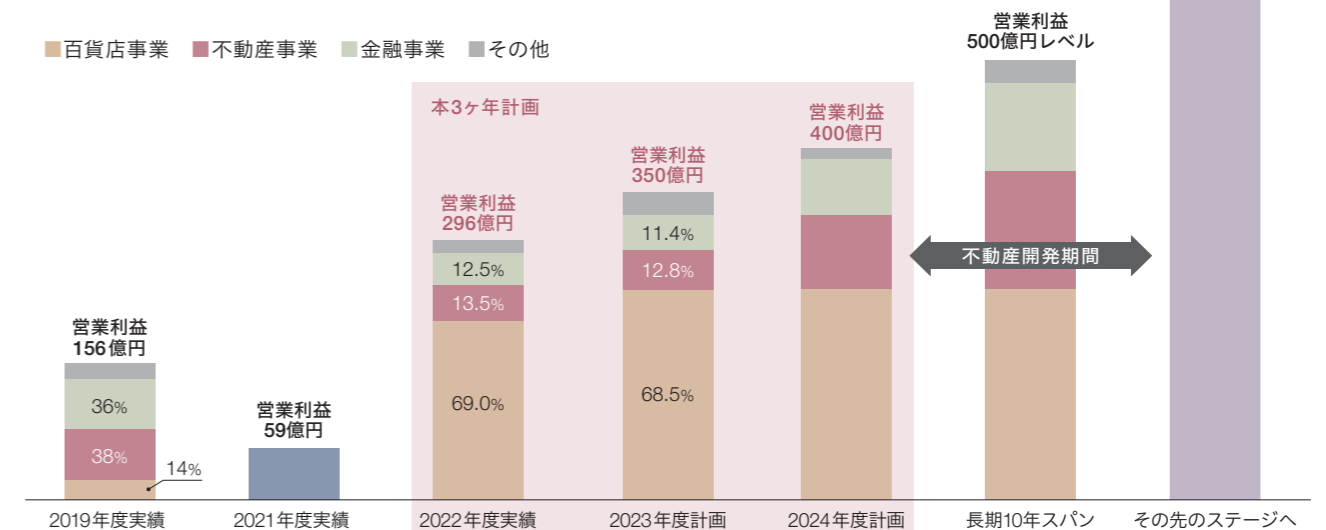


◆中長期利益ステップとポートフォリオイメージ

長期10年スパンにおける営業利益500億円レベルを達成するため、現3ヶ年計画では徹底的に「百貨店の再生」を進めることで、2024年度、三越伊勢丹ホールディングス統合後の最高益となる営業利益350億円を目指してスタートしました。

計画は大変順調に推移しており、この目標を前倒しで2023年度に達成、さらに上回る見通しです。今後は、再生した百貨店の強みを生かした不動産事業、金融事業の収益化に取り組み、10年後には営業利益500億円を超えるだけでなく、百貨店以外のセグメントの利益が半分以上を占める、より強固な事業ポートフォリオを構築します。

この改革により、10年後以降のステージにおいて不動産開発案件が完成した際には、さらに高い利益水準を目線に置き、計画を進めていきます。



※2023年度の計画値を営業利益380億円へ上方修正していますが(2024年3月期第1四半期決算発表時点)、全体数値の整合性をとるため、本レポートは2023年5月9日発表時点の年度計画数値を記載しています

重点戦略 > “高感度上質”戦略

“高感度上質”戦略

- ・ お客さまのお悩みやお困りごとを感動的に解決し、関心ごとを革新的に提案するために、従来型のマスマーケティングから、「個」のマーケティングに転換することで、お客さまにとっての「特別な」存在になることを目指します。
- ・ 上質で豊かな生活を求めるお客さまの消費を高感度上質消費と捉え、お客さま情報（顧客データ）の分析や、“ひとの力”を駆使し、私たちにしかできない価値提案をすることで、日常使いから、月1回、年1回、ハレの日だけのご利用まで、三越伊勢丹グループをご利用いただける全てのお客さまとのつながりを深めていきます。

① 高感度上質店舗の構築

- ・ 高感度上質消費をされる全国のお客さまのご要望にお応えするために、全国に点在する店舗、WEB/EC、外商などグループネットワークを活用していきます。
- ・ その中核となる伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店の両本店は、目指すべき姿を明確にし、「百貨店の科学」によりMDバランスを適正な形に変えていきます。
- ・ 伊勢丹新宿本店は、世界の最旬、最新のMDで徹底的にファッションを追求、三越日本橋本店は、伝統・文化芸術・暮らしを中心に深化させ、“まち化”における憧れと共感の象徴になるべく、磨き上げていきます。

方向性 > ● 高感度上質店舗の構築と百貨店CRMによる個客とのつながり強化をさらに推進
 → リモデルによるマーケットに適合したMDバランスの実現と顧客サービス機能を強化

伊勢丹新宿本店

“最先端のファッション”提案による世界No.1百貨店へ
 ～売上高3,500億円に向けたさらなる品揃えの先鋭化～



- | | |
|--------|------------------------|
| MD | ●ラグジュアリーブランド、宝飾・時計の拡大 |
| 展開 | ●新ゾーニングの創出 ●カテゴリーの効率化 |
| 環境サービス | ●ザ・ラウンジの拡張 ●プレミアサロンの新設 |

三越日本橋本店

“伝統・文化芸術・暮らし”を強みとした店舗へ
 ～三越創業350周年ならではのさらなるおもてなしの深化～



- | | |
|--------|-------------------------|
| MD | ●食品のNEW拡大 ●美と健康カテゴリーの拡大 |
| 展開 | ●カテゴリーの拡大と効率化 |
| 環境サービス | ●ライトウェル（吹き抜け）の環境整備 |

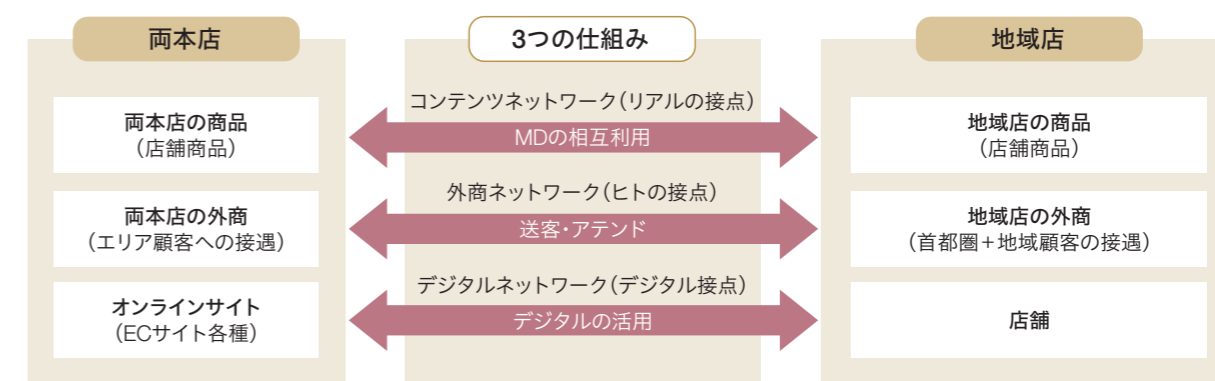
② 拠点ネットワーク

「個」のマーケティングの取り組みとして、高感度上質消費を志向する全国のお客さまのご要望にお応えするため、店舗というリアル接点による「コンテンツネットワーク」、ヒトの接点による「外商ネットワーク」、デジタルの接点による「デジタルネットワーク」の3つを仕組み化し、お客さまそれぞれに最適な顧客体験を提供します。

2023年度は拠点ネットワークを活用した売上の規模をさらに拡大させるとともに、今後は百貨店事業にとどまらず、グループ会社が提供する商品・サービスの提供へと取り組みを拡大していきます。

- 方向性 > ● グループのネットワークを最大限に活用した、顧客満足度の向上
 ● お客さまのライフスタイルに合わせた、3つの接点「リアル接点」「ヒトの接点」「デジタル接点」での提案

高感度上質消費を志向する全国のお客さまへのグループ商品のご提案に向け、
 3つのネットワークで、お客さまとの接点を構築

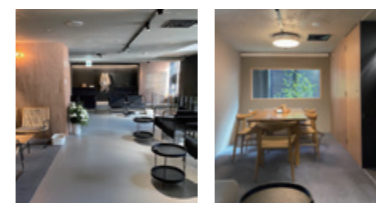


取り組み事例

両本店から地域店へ

【事例1】コンテンツネットワーク

地域店サロン展開



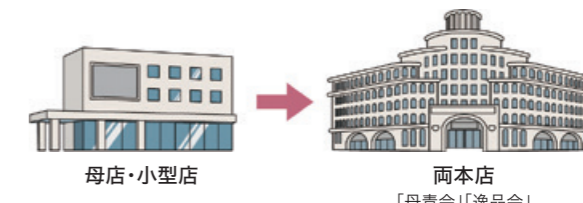
両本店で実施された、高額品（ラグジュアリー、宝飾・時計）のイベントを地域店にて展開します。外商顧客向けに、地域店のサロンや店外催事場を利用し、特別な空間でおもてなしを行います。通常、地域店で取り扱いのないコンテンツを取り揃え、お客さまをご招待します。

地域店から両本店へ

【事例2】外商ネットワーク

地域店外商顧客

両本店イベント



両本店において、「個」でつながっている上位のお客さまを半期に一度、特別な空間でおもてなしする、特別なイベントにご招待しています（伊勢丹新宿本店は「丹青会」、三越日本橋本店は「逸品会」）。この半期ごとのイベントに、地域店の外商顧客もご招待し、地域店の外商部員がアテンドする取り組みを実施しています。

重点戦略 > “高感度上質”戦略

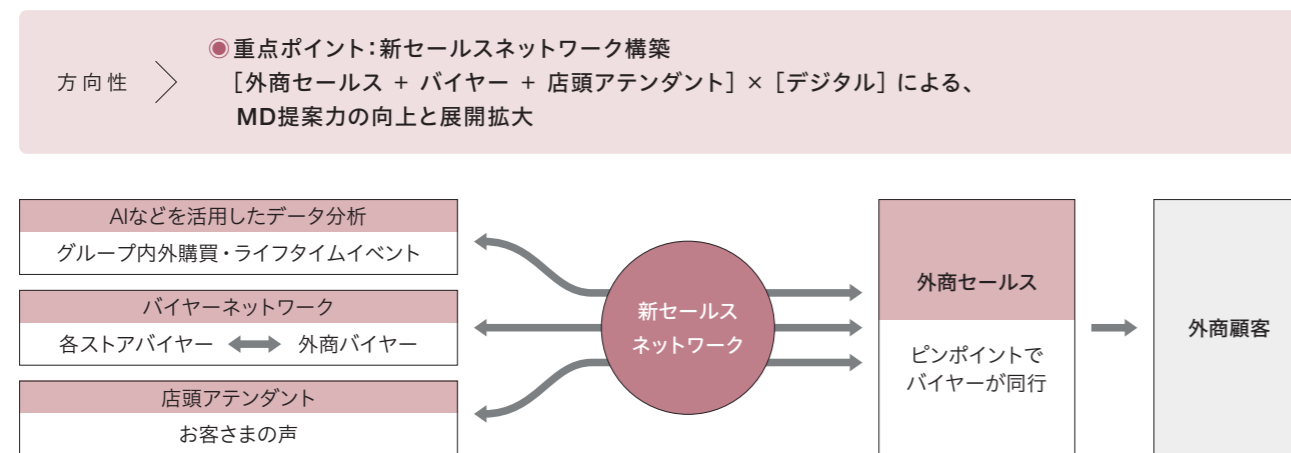
③ 個人外商改革

個人の外商セールスは、従来のセールス個人の知恵と経験を生かした手法に加えて、2022年度より顧客データ分析を活用することで「ひと×科学」を組み合わせたセールス活動を行っています。

また、お客さまの幅広いご要望にお応えできるよう、百貨店では取り扱いがない商品・サービスを充実させる取り組みも進めています。それにより、お客さまへのご提案の幅と質を高め、「個」のご要望に沿った提案が可能な体制を構築しています。同時に、伊勢丹新宿本店の専用ラウンジの拡大、チーム・パディ体制の拡充、三越日本橋本店・伊勢丹新宿本店の店舗間連携など、外商顧客来店時の満足度向上の取り組みも進めています。

◆ 個客ニーズの全てにお応えする組織提案営業

2022年度には、三越と伊勢丹ののれんを超えて外商組織を統合し、外商セールス・バイヤーネットワーク・店頭アテンダント・デジタルを組み合わせ、組織で価値提案型の営業をするための新セールスネットワークの構築を進めています。



◆ 外商セールス・バイヤー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

2021年度下期に当社で初めて外商組織内にバイヤー職を新設し、お客さまのご要望によりスピーディーに対応しています。2022年度には両本店の全バイヤーとネットワークを構築させて規模を拡大して取り組んでいます。

個人の持つ知見や経験に加えて、デジタルを活用した営業対象の拡大

2020年度から三越日本橋本店で先行してトライアルを開始、2021年度には伊勢丹新宿本店へ拡大、2022年度は両本店で規模を拡大して取り組んでいます。加えて、首都圏の支店ならびに地域百貨店への展開に取り組んでいます。

科学の視点(百貨店の科学)を生かした外商ビジネスモデルへ

トップセールスの営業活動を外商顧客の購買データから独自の「8つの営業活動」に分類し、とるべきアクションを明確化するとともに、購買行動を分析し8つのアクションに沿った営業活動を実施するフローを構築しています。

また、マクロデータの分析もあわせて行うことにより、三越伊勢丹グループ内で顕在化していないニーズを可視化し、顧客のウォレットシェアを拡大する取り組みも並行して行っています。

国内百貨店 外商セールス取扱収入高

※取扱収入高：外商セールス活動における全ての売上高

2022年度実績		2023年度計画
実績	前年度比	前年度比
約2,042億円	116%	

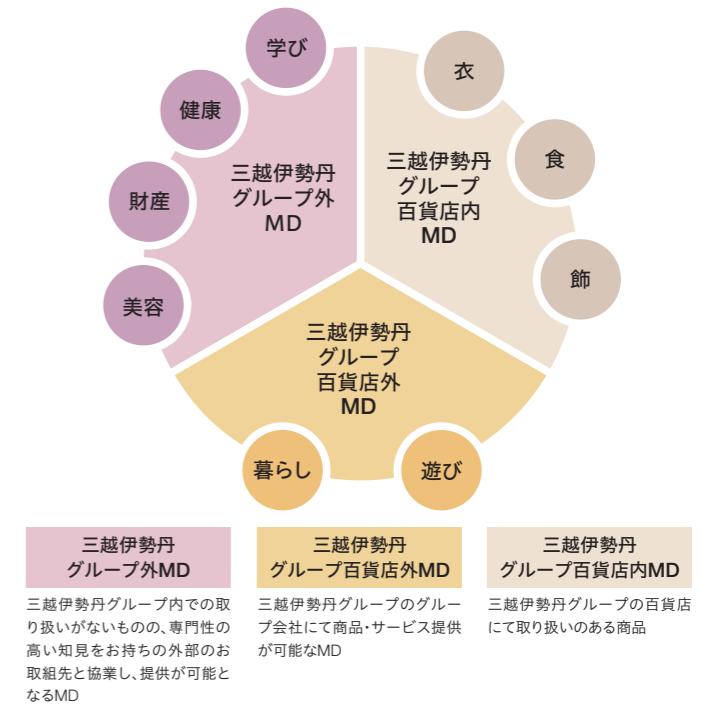
- 三越伊勢丹の先行取り組みを地域百貨店に拡大展開
- 購買力の高い既存客の深掘りの徹底と、新規顧客獲得を推進

◆ 商品供給網の構築：百貨店外MD取り扱い拡大

2022年度より、お客さまのニーズに確実に対応するため従来の百貨店では取り扱わない商品やサービスもご提案できる仕組みを整えました。当初は、(株)三越伊勢丹ニッコウトラベルの旅行などグループ内のMDが中心でしたが、専門性の高い知見をお持ちの外部のお取引先と協業し、三越伊勢丹グループで取り扱っていないMDについても拡充を図ってきました。

お客さまそれぞれの暮らしに寄り添ったニーズに応じて、「三越伊勢丹グループ百貨店内MD」×「三越伊勢丹グループ百貨店外MD」×「三越伊勢丹グループ外MD」の掛け合わせによって、「個」のニーズに最適化させて提案が可能となっています。

今後も、お客さまのニーズに合ったMDのさらなる拡充に取り組んでいきます。



◆ 外国顧客担当新設の取り組みについて

2022年10月、訪日および在日外国人のVIP顧客向け、ショッピングのアテンドを含めた“特別なおもてなし”ができるよう「外国顧客担当」を新設しました。現在は、英語・中国語・広東語・韓国語・マレー語に対応できる人財を揃え、パーソナルなご要望に対応しています。

新設当初のコロナ禍のもとでは、訪日が困難だったため、在日のお客さまの新規開拓・関係の強化を重点的に行いました。例えば、日本に拠点のある海外企業・機関の方々とのイベント交流を通し、三越伊勢丹グループのコンテンツやサービスを知ってもらう取り組みを行いました。現在は、こうしたお客さまから新たなお客さまをご紹介いただくことも増えています。また、海外のVIPを主要顧客とするホテルや旅行会社との企業連携をスタートし、これらの企業からのお客さまのご案内にも力を入れています。

2023年に入り、世界各地からVIPのお客さまのご来店も増えています。お客さまの日本滞在期間中のニーズは多様化しており、お買物のサポートにとどまらない提供コンテンツの拡充に取り組んでいます。さらに、グループ内の海外店とも連携し、海外店VIP顧客の訪日時のお買物アテンドサービスも開始しました。このように旅行前の準備に始まり、お買物のサポート、帰国後のフォローまで、さまざまな場面でお客さまのお役に立てるよう、アテンダント・チームを強化しています。

外国顧客担当の取り組み



(株)三越伊勢丹
外商統括部個人外商グループ 外国顧客担当
セールスマネージャー 李 芳

「お客さまと一緒に」

私たち外国顧客担当は、在日・訪日の外国人のお客さまが、言語のストレスなく、店舗内でお買物ができるようにサポートをしています。加えて、お客さまお一人お一人とのつながりを深め、さまざまなご提案を通して、あらゆるシーンでのお手伝いも行っております。お客さまをお得意さま限りの特別なご招待会にお誘いした際には、三越伊勢丹ならではの、特別な会場の雰囲気や品揃えに感動いただき、当初購入するご予定だったワインだけではなく、美術品もお買上げいただいたこともありました。また、ご自身で事業を展開されているお客さまには、三越伊勢丹グループ内の建装会社をご紹介し、お客さまのお店のトータルデザインと家具製作まで請け負った際には、「とても素敵で夢のような空間だ」という言葉をいただき、私どもも感激いたしました。これからもお客さまと一緒に、素敵な出会いを創っていきたく思います。

重点戦略 > CMOメッセージ・“個客とつながる”CRM戦略

CMOメッセージ

「マスから個へ」が全ての根幹

執行役常務 CMO
山下 卓也

CMO:チーフ・マーチャンダイジング・オフィサー



三越伊勢丹グループは、中期経営計画において、マスから「個」への転換を推し進めています。

1673年、越後屋呉服店を開業した当時、当社は「個」を対象とした商売を営んでおり、経済の発展に伴う事業領域の拡大とあわせて、マスビジネスへ戦略転換を遂げました。

マスに共通する需要(=商品)を大量に仕入れて販売するビジネスモデルが物不足であった当時の外部環境に合致し、当社は小売業として急速な成長を遂げることに成功しましたが、バブル後を境に、お客さま一人一人の価値観や購買行動が多様化し、マスビジネスが徐々に立ち行かなくなってきました。

そして、2020年、新型コロナウイルス感染症の流行によるグループ連結赤字への転落を契機に、当社は、“個客とつながる”CRM戦略を通じて、「個」のビジネスに原点回帰するという決断をしました。

“個客とつながる”CRM戦略は、個々のお客さまの異なるニーズに対応した独自の提案を行っていくことで「パーソナルな顧客体験」の提供を推進する戦略であり、従前からある“ひとの力(=アナログの力)”に加え、“デジタルの力”を最大限に活用していくことが重要であると考えています。以下、それぞれの力の活用例につき、ご紹介します。

まず、“デジタルの力”に関してですが、2022年2月より、従来の識別化ツールであるエムアイカードに加え、よりお客さまのライフスタイルに密着するあたらしいデジタルツール「三越伊勢丹アプリ」を全国の店舗に展開しました。

加入時の煩雑な手続きや年会費負担などの理由から、エムアイカードの入会に二の足を踏んでいたお客さまも、「アプリなら」ということで、非常に多くの方々にダウン

ロードいただき、結果として2023年3月末時点で識別顧客数を約590万人(前年差+80万人)まで増加させることに成功しました。

続いて“ひとの力”に関してですが、「個人外商改革」として、当社の持つ人財力を主に外商顧客向け提案の拡充に有効活用しました。具体的には、お一人お一人のお客さまのニーズにきめ細かく対応することを目的とした「外商バイヤー」の設置や、当社ならではの豊富な人脈を駆使した「輸入車」「不動産」などの百貨店外MDの調達などを行い、お客さま満足度の向上とあわせ、外商顧客の客単価を大幅に向上することに成功しました。

そして、これらの一連の取り組みが奏功し、2022年度の百貨店事業の営業利益は、当初計画を大きく上回ることができました。

当年度は、引き続きデジタルとひとの力を最大限に利用して、識別顧客数のさらなる拡大、および外商以外の一般顧客に向けたCRM活動も本格的に着手していきます。

これまでは、百貨店に関する話をしてきましたが、マスから「個」の考え方は百貨店事業の適用にとどまりません。日本の全消費支出における百貨店消費額は、ほんのわずかに過ぎず、言い方を変え、現在、お客さまから見た私たちの存在意義は非常に限られた範囲にとどまっています。

今後、私たち一人一人が個客と「つながり」「理解を深め」「こころを動かす」ことで、あたらしい顧客接点生まれ、その結果、お客さまから見た当社の存在意義(=事業領域)は、どんどん広がっていきます。

私たちは、マスから「個」への転換を通じ、三越伊勢丹グループの“次世代のビジネスモデル”を構築してまいります。

“個客とつながる”CRM戦略

“個客とつながる”CRM戦略では、“高感度上質”戦略を支える個のお客さまとつながる仕組みを構築します。

中期経営計画1年目にあたる2022年度は、識別顧客(エムアイカード会員、デジタル会員)の母数と利用額の拡大がともに順調に進み、全ての顧客KPI(指標)において計画を達成することができました。とりわけ、伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店の両本店は、全売上に占める識別顧客の売上シェアが約70%まで伸長、また新型コロナウイルス感染拡大前の2019年度と比較して年間100万円以上購買顧客の売上シェアが約40%から約50%へ、年間1,000万円以上購買顧客の売上シェアが約2倍まで伸長しました。

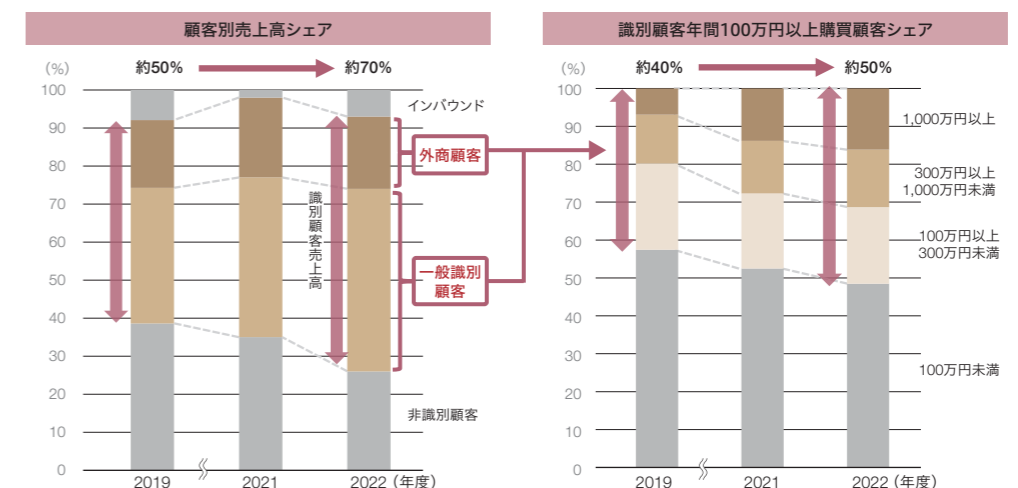
2年目となる2023年度は、「百貨店CRM」のさらなる強化を通じて、「グループレベルCRM」「決済インフラ整備」「インバウンド戦略」など、新たな事業機会の創出につながる取り組みを中心に推進していきます。

方向性 > ●百貨店CRMの強化と新規会員の獲得により、さらなる識別顧客基盤を拡充
→「新たな事業機会の創出」の基盤として活用

つながる個客数の拡大	【2022年度】三越伊勢丹アプリ会員数が約2倍に伸長		【2023年度】2022年度比2桁の伸長率を目指す	
	国内百貨店(前年度比)	2022年度実績	2023年度計画	
	識別顧客数	114%	↑	
	デジタル会員数	141%	↑	
	三越伊勢丹アプリ会員数	213%	↑	

つながる個客の利用拡大	【22年度】全てのKPIが前年から大幅伸長		【2024年度】当初計画からKPIを大幅に上方修正	
	2022年度実績	2024年度		
		当初計画(2021年11月策定)	修正計画	
	識別顧客売上高	5,800億円	↑	
	エムアイカード会員売上高	5,000億円	↑	
	デジタルIDのみ会員売上高	800億円	↑	
	年間100万円以上購買エムアイカード会員売上高	2,300億円	↑	

- ・“高感度上質”戦略と“個客とつながる”CRM戦略により、識別顧客売上高シェアが約70%まで拡大
※伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店
- ・識別顧客のなかでも、年間100万円以上購買顧客の売上高シェアが約50%まで拡大と、顧客との「個」のつながりが深化

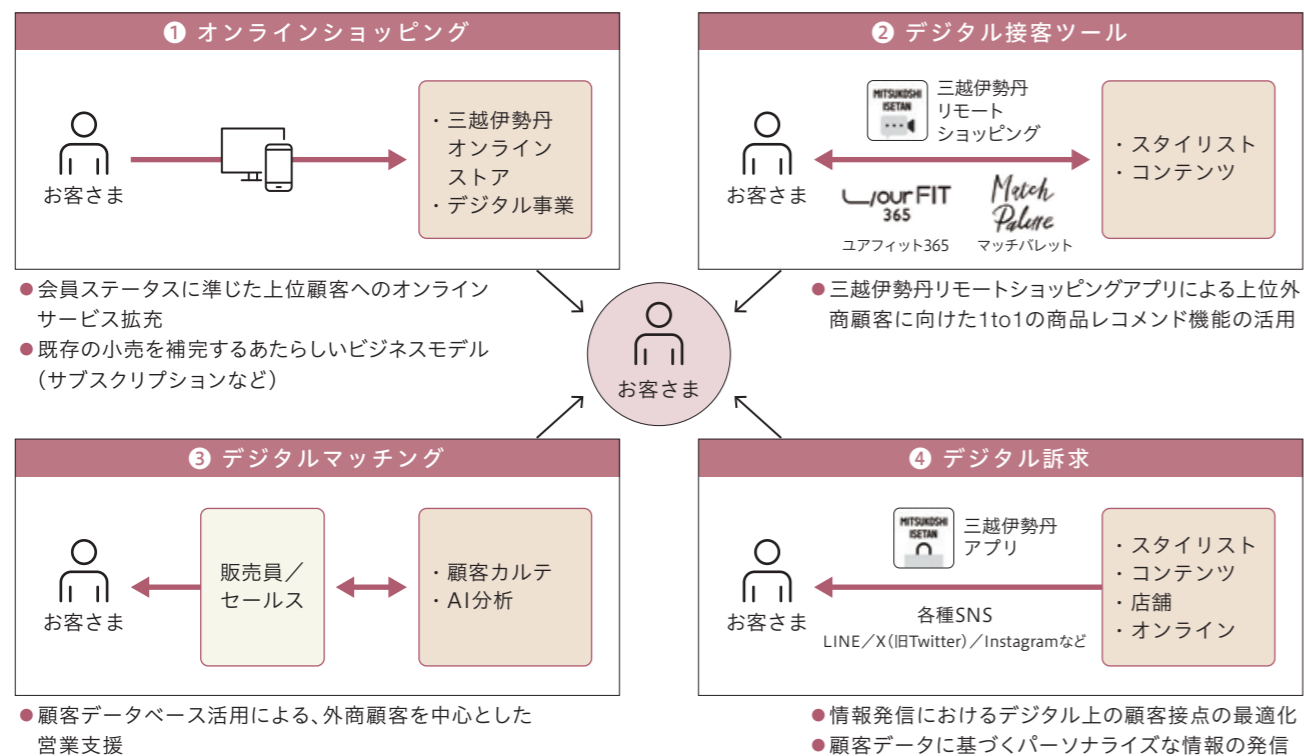


重点戦略 > デジタル改革 / “連邦”戦略

デジタル改革

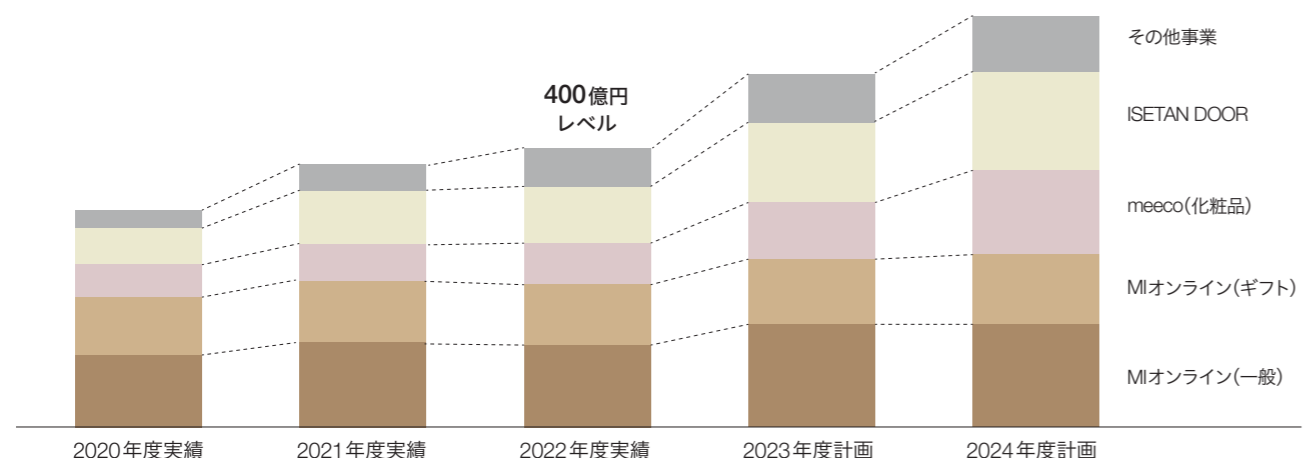
三越伊勢丹グループがこれまで自社開発してきた“4つのDX” ①オンラインショッピング ②デジタル接客ツール ③デジタルマッチング ④デジタル訴求 を活用した、最高の顧客体験を提供していきます。

方向性 > ● 顧客データの蓄積と利活用による、リアル店舗とひとを融合したマーチャンダイジングを実行



◆オンライン事業

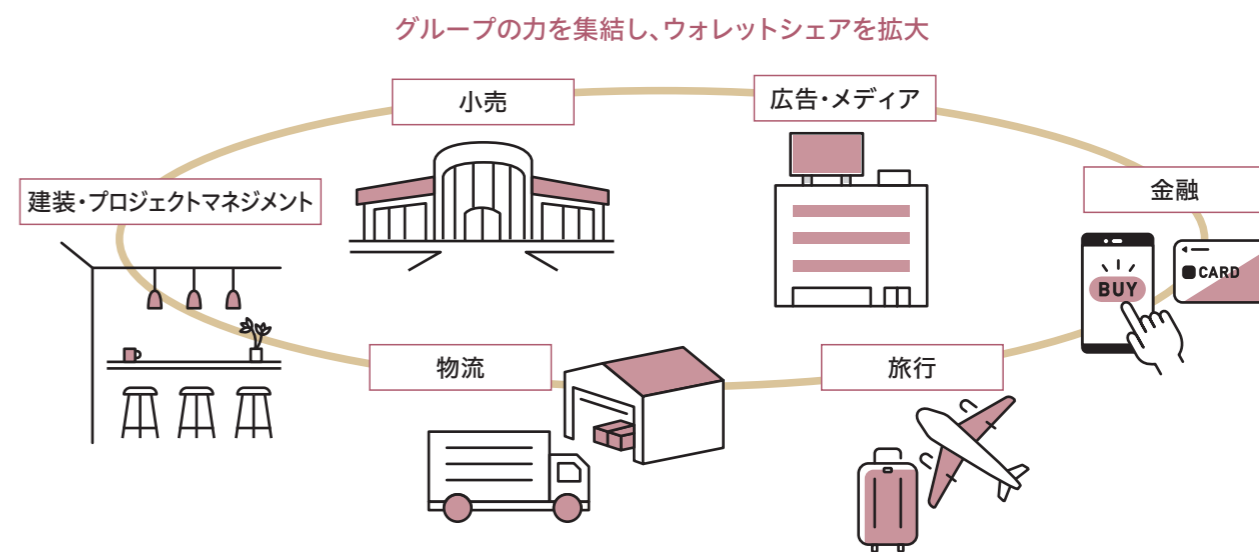
オンライン事業はリアル店舗に限らず、お客さまに便利にお買い上げいただく接点の一つとして発展させるため、収支基盤の安定化を目指しています。適度な掲載型数の絞り込み、ベストセラー商品の拡大、スタイリスト投稿の実施など売上拡大施策の実施と、デジタルピッキングによる配送日数とコスト削減による経費構造の改善も含めて、早期に各オンライン事業の収支黒字化を目指します。



“連邦”戦略

“高感度上質”戦略、“個客とつながる”CRM 戦略で培った多くのお客さまとのつながりを、グループリソースで最大化させるのがこの戦略です。百貨店事業を中心としながら、金融、システム、建築といったさまざまな業種のソリューションビジネス会社を持つ当社の強みを生かし、お客さまのお困りごとを感動的に解決し、関心ごとに対し革新的な提案を行うべく、グループ間で連携していきます。事業の壁を越えた、新たなイノベーション、マネタイズを生み出す取り組みとして、新たな挑戦をしていきます。

方向性 > ● グループ企業間連携による内製化を推進
● 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を拡大
● 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による提供価値をワンパッケージで提案



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

1 オリジナル品 企画・生産	2 株主優待・ ショップ運営支援	3 記念品・贈答品 提案
4 法人制服・ ユニフォーム 企画生産	5 広告出稿・ イベント出店支援	6 システム関連 サービス
7 物流・ フルフィルメント	8 環境創造・ 建築	9 人材派遣・ 教育研修
10 クレジットカード 関連サービス	11 旅行企画	12 店舗開発

グループ企業の一例

(株)三越伊勢丹プロパティ・デザイン

- 「建装事業」「PM*・CM*・デザイン事業」「住環境事業」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などを担う

(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”戦略に寄与

*PM:プロジェクトマネジメント *CM:コンストラクションマネジメント

重点戦略 > “まち化”戦略

“まち化”戦略

三越伊勢丹の“まち化”は百貨店を中核に、不動産開発により複合用途を広げ、グループ連邦によりコンテンツやインフラ機能も当社ブランドのもとで展開することで、より多くのお客さまをまちに呼び込み、不動産のみにとどまらない当社独自の収益モデルを目指していきます。

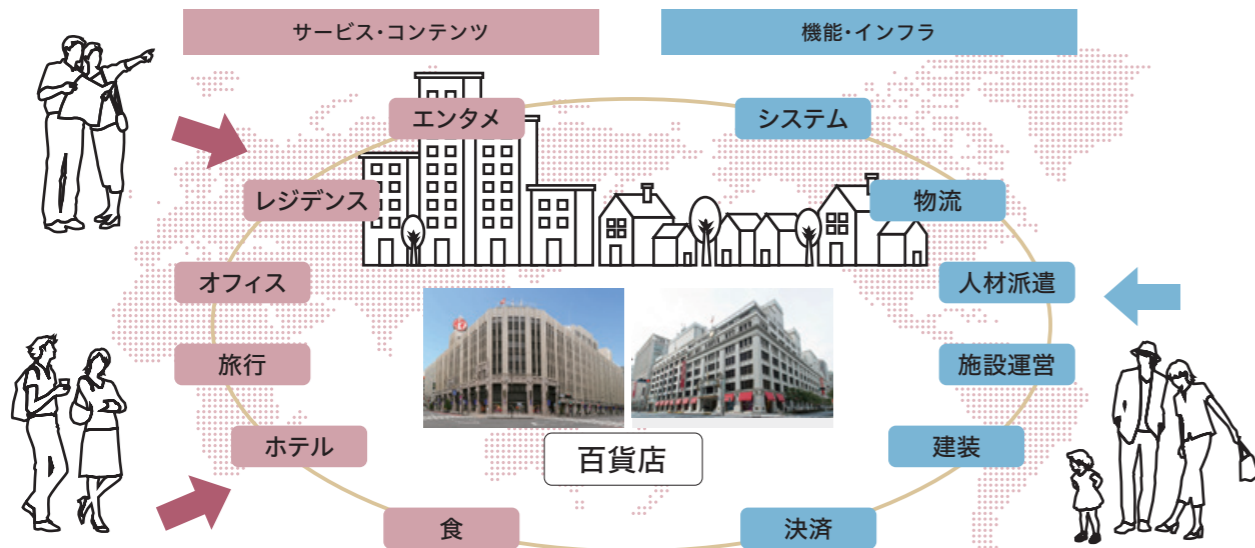
◆三越伊勢丹の“まち化”推進に向けて

百貨店事業で長く培ってきた「ならではの価値」と、今後の再開発によって広げる「複合用途」を組み合わせ、三越伊勢丹にしかできないユニークな顧客体験を目指します。

2021年度に行った「グランドデザインプロジェクト」を受け、2022年度も当社経営、現場のメンバーに外部の視点も交え、“まち化”で実現したい未来像や、“まち化”における三越伊勢丹の果たすべき役割など、幅広い議論を行い検討を続けています。

また、“まち化”推進に必要なスキル獲得に向け、不動産・金融業をはじめとした外部企業の出向など具体的な準備を進めています。

- 方向性 >
- より多くのお客さまに「来街・滞在・回遊・居住」いただけるための複合用途を提供
 - 百貨店由来の「提供価値」をさまざまな「複合用途」に掛け合わせ、ユニークな顧客体験を実現
 - 行政や地域の皆さまなど、まちに関わる方々とグループ連邦との共創によるまちへの貢献



ならではの提供価値		複合用途	
価値の組み合わせ	百貨店由来ならではの、高感度上質なブランドやキャラクター	「百貨店」(買物する)	「レジデンス」(住む)
	百貨店由来ならではの、ひととデジタルによるハイタッチなサービス	「ホテル」(泊まる)	「エンタメ」(楽しむ)
	百貨店由来ならではの、行き届いたきめ細かいバックグラウンド	「オフィス」(働く)	⋮
			用途の組み合わせ

Interview

2023年度から、ホテル開発に関わる外部企業に出向しています。現在は、都内、郊外の複数のホテル開発プロジェクトで、オーナー、ホテルオペレーター、デザイナー、施工会社など多くの関係者とホテル全般の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に携わり、ホテル開発の知見・知識を獲得している最中です。今後も、多くの経験を積みながら日々勉強し、将来の“まち化”の「複合用途」の導入に生かしていきたいと考えています。

(株)山下PMC(出向中) 眞田 隆史



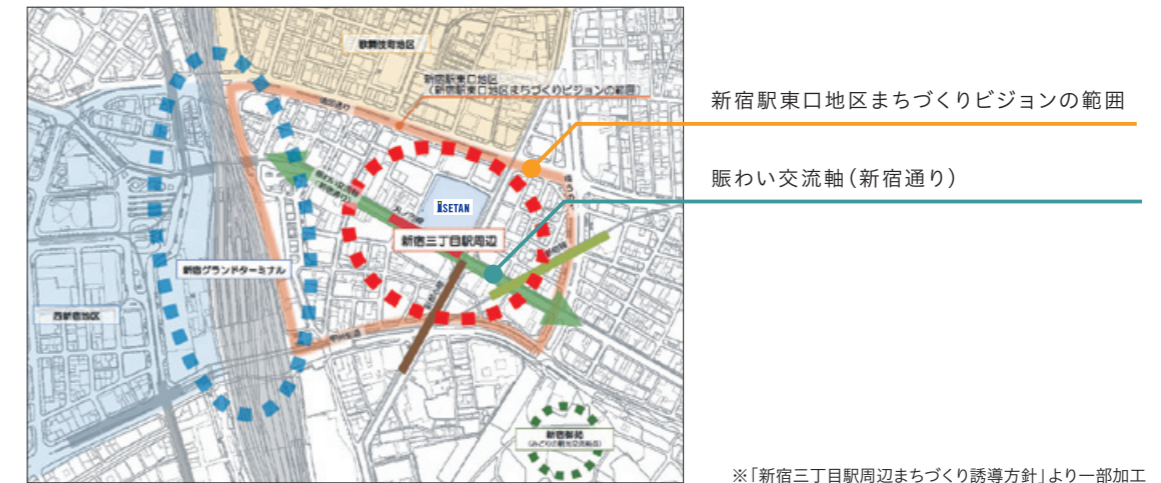
◆新宿駅東口地区まちづくりビジョンを受けて

「新宿駅東口地区まちづくりビジョン」では、新宿三丁目駅周辺を「賑わいの拠点」とし、まちの将来像である「日本を代表する賑わいと歩きたくなるまち」の実現を目指すこととしています。新宿区は、新宿三丁目駅周辺に必要な都市機能および都市基盤などについて、まちづくりビジョンの深度化を図ることを目的として、「新宿三丁目駅周辺まちづくり誘導方針」を策定しました。

これらの考え方を踏まえ、行政やまちの方々とともに三越伊勢丹のまちづくりフレームを引き続き検討していきます。

【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～



※「新宿三丁目駅周辺まちづくり誘導方針」より一部加工

◆日本橋エリア検討始動

日本橋エリア全体の開発が具現化されつつあるなか、現在当社保有建物の周辺においても地権者間で検討会が行われているところ。当社もこの検討会に参加し、まちの皆さまと一緒にまちの価値向上に向けた検討を行っています。

TOPICS

MITSUKOSHI BGCの開業 ～海外における不動産開発+商業による複合開発モデル～

フィリピン・マニラのボニファシオ・グローバル・シティにおいて、国内大手デベロッパーの野村不動産(株)とフィリピン大手不動産会社であるフェデラルランド社との3社で共同推進している「不動産開発+商業」による大型複合開発プロジェクトにおいて、2023年7月21日に「MITSUKOSHI BGC」をグランドオープンしました。低層部(地下1階～地上3階)の商業施設である「MITSUKOSHI BGC」と、高層部(地上3階～最高棟地上54階)の4棟の高層マンションである「The Seasons Residences」が一体となった本プロジェクトは、三越伊勢丹グループの「のれん」や「商業運営ノウハウ」を生かして、高層部の住宅および周辺エリア一体の不動産価値向上につながる新たな事業モデルとして、海外における事業構造の改革と将来利益の獲得を目指しています。



高層部(住宅):The Seasons Residences 低層部(商業施設):MITSUKOSHI BGC

【施設概要】

- 施設名称 : MITSUKOSHI BGC
- 所在地 : 8th Avenue corner 36th Street, North Bonifacio District, Bonifacio Global City 1634, Taguig City, NCR, Philippines
- 開業日 : グランドオープン 2023年7月21日(金)
- 延床面積 : 約28,000㎡(商業施設部分 地下1階～地上3階)
- 営業時間 : 11時～22時
- テナント数 : 約120店舗
- 運営会社 : Sunshine Fort North Bonifacio Commercial Management Corporation



MITSUKOSHI BGCエントランス



MITSUKOSHI BGC内の様子

重点戦略 > 科学の視点による事業改革

科学の視点による事業改革

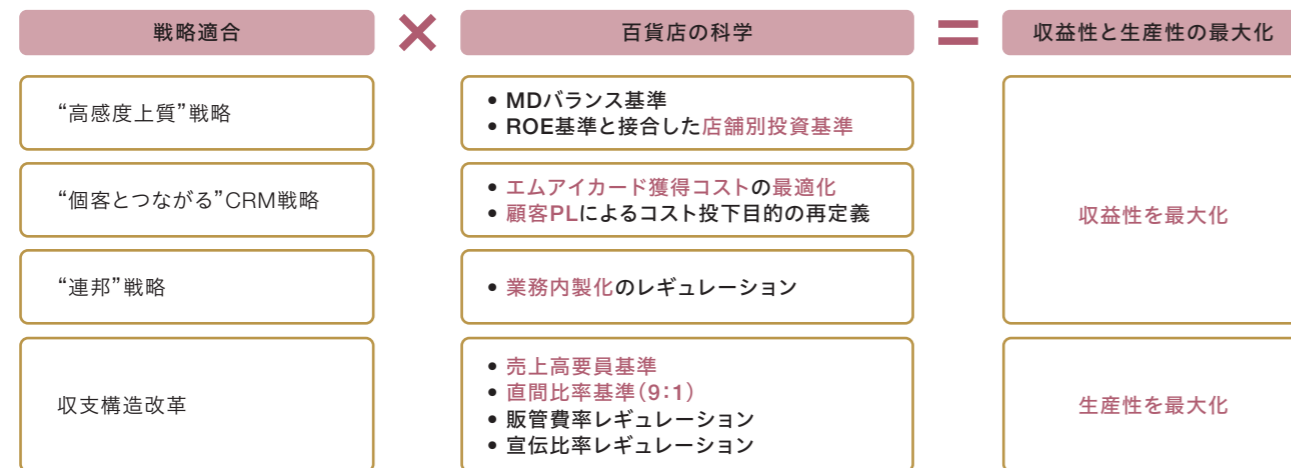
「百貨店を科学する」を合言葉に、グループ内、事業内のあらゆる単位において、「売上高」だけではなく、「収益性」や「生産性」まで把握できるよう分析し、より効率的に経費を使用できる体制をとることで、百貨店の事業構造を再設計していきます。

◆百貨店の科学

方向性 > ●百貨店の再生を加速させる「百貨店の科学」を進化

「百貨店の科学」の目的と役割

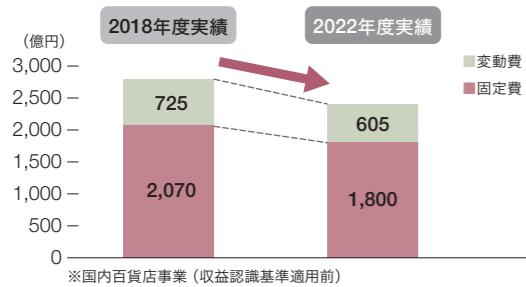
1. コスト構造改革と百貨店事業構造の再設計により生産性を上げ利益を最大化
2. 自社の全ての活動を科学的視点で可視化し、戦略適合した基準(運用指標)を設定
3. 戦略実行フェーズにおいて、全従業員が基準を理解し、経営マインドを持ち日々の行動を変容



方向性 > ●科学の視点による販売管理費の削減と要員数の適正化で事業構造を再設計

- ・「百貨店の科学」の視点による経費コントロールにより、営業利益を確保
- ・固定費の削減、変動費の機動的なコントロールを継続的に推進し、収益構造を改善

販売管理費の推移



項目	主な取り組み		備考
	2018年度 総売上高比率	2022年度 総売上高比率	
固定費	人件費	8.0% → 7.2% (△0.8%)	●要員効率化 ●業務内製化
	外部委託費	3.2% → 2.6% (△0.6%)	●業務見直し ●業務内製化
変動費	宣伝費	1.3% → 0.7% (△0.6%)	●マス訴求から 個別訴求にシフト

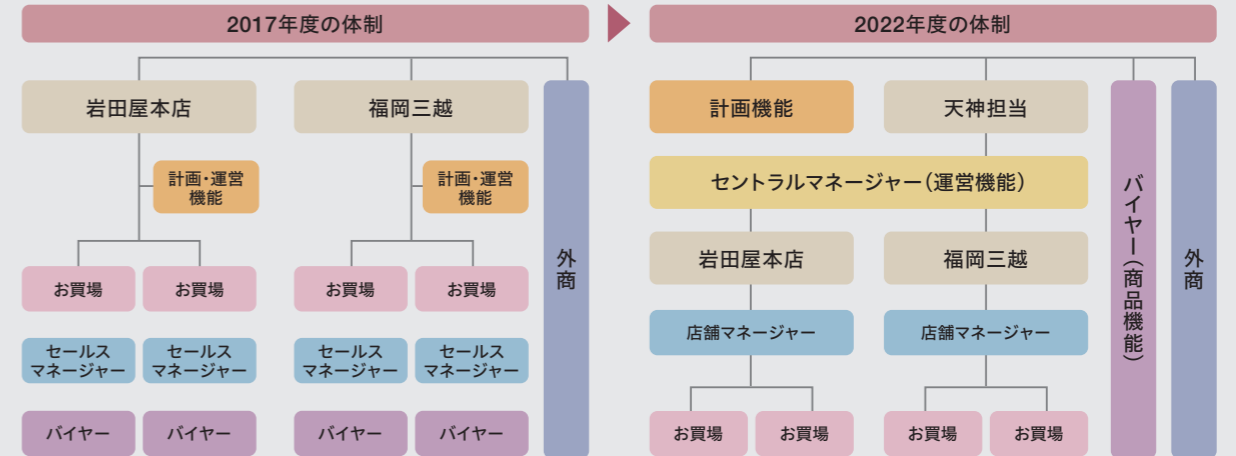
- ・既存百貨店ビジネスモデルの脱却に向け「百貨店の科学」を三越伊勢丹より先行着手
- ・2023年度は、地域事業会社へ本格的に展開

「百貨店の科学」主な取り組み		
①	収支構造改革	●費用対効果の最大化
②	組織要員改革	●要員のマルチタスク化
③	店舗構造改革	●MDバランスの最適化

地域百貨店での取り組み① 岩田屋三越の事例

岩田屋本店・岩田屋久留米店・福岡三越の3店舗を運営する岩田屋三越では、店舗ごとに機能を持ち、「場」ごとに人員を配置する従来型の店舗運営から、複数店舗を一元管理し、重複する機能を集約した組織体制に変更し、担当する範囲と業務の幅を広げる「マルチタスク運営」を強力に推進することで、1人当たりの生産性を上げ、創出した人財を収益に直結する業務に配置転換する組織要員改革により、収益改善を実現しました。

●岩田屋三越の天神エリアのマルチタスク体制(イメージ図)



●組織要員改革のステップ

STEP 1 業務効率化 組織や役割の壁を取り払い、店頭業務の集約、後方部門業務のスリム化、ルールの見直しなどを行うことで、「場」ごとに人員配置するのではなく、店舗全体を一体運営とし、従業員1人が担うことができる業務の範囲を広げる(1人N役)ことで「マルチタスク運営」を実現し、人財を創出します。	STEP 2 業務の自主化 グループ内製化 STEP1の実現を通して創出した人財を、これまで外部に一部委託していた物流業務やレジ打ち業務などに配置するほか、ギフト受注など季節に応じて繁閑が発生する業務に対しても、柔軟に必要な人員を効率的に配置することが可能になります。	STEP 3 売上向上に向けた要員の重点配置 同じく、STEP1の実現を通して創出した人財を、売上を向上させるための部門(営業部などの商品機能や外商部門)に再配置することで、顧客接点の強化やお客さまへのサービスの充実化を図ります。
--	---	---

業務効率化を出発点に、人財の最適な要員配置を実現し、生産性の最大化を目指します。

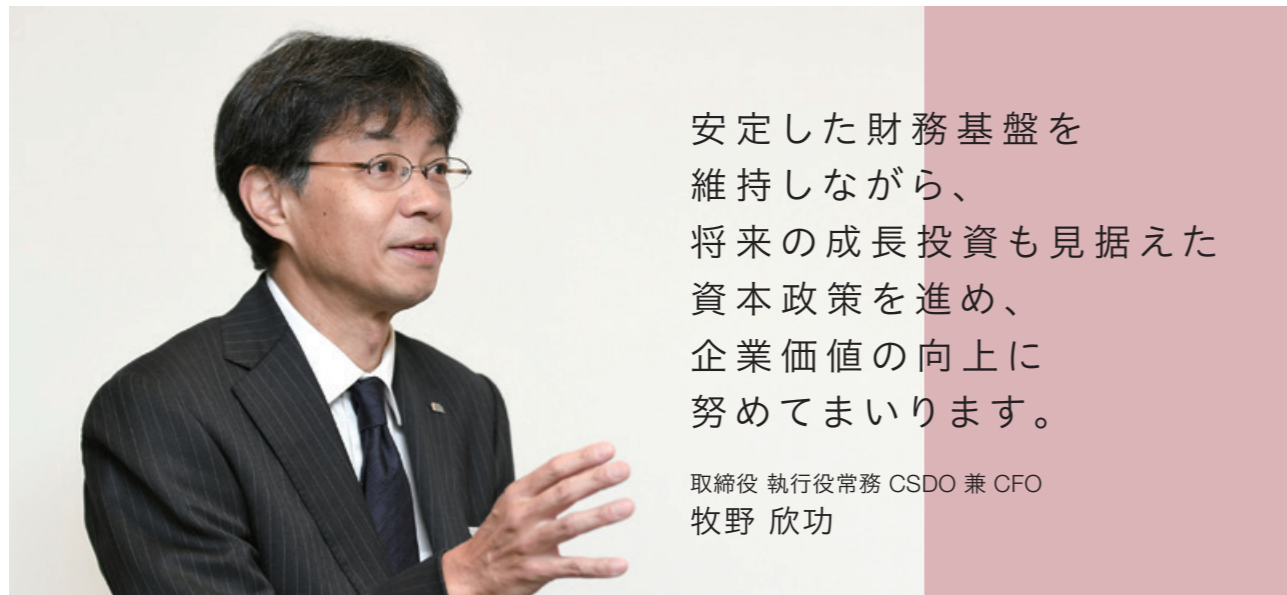
地域百貨店での取り組み② 札幌丸井三越の事例

2023年4月から、札幌丸井三越がコンタクトセンター事業(お客さまからの電話やメールでの問い合わせに対応する業務)を立ち上げ、三越伊勢丹の業務委託を開始しました。外部企業に業務を委託するのではなく、高い接遇レベルを有するグループ内従業員をコンタクトセンターという顧客接点部門に配置することで、サービスの充実化を図り、グループ全体での収益向上につなげる組織要員改革に取り組んでいます。

▼2023年4月に開設した札幌丸井三越にある三越伊勢丹のコンタクトセンター



CFOメッセージ



安定した財務基盤を維持しながら、将来の成長投資も見据えた資本政策を進め、企業価値の向上に努めてまいります。

取締役 執行役常務 CSDO 兼 CFO
牧野 欣功

CSDO:チーフ・ストラテジー&デジタル・オフィサー

2022年度の振り返りと今後の財務政策の方向性

当社グループの2022年度は、「百貨店の科学」による収支構造改革、“高感度上質”戦略、“個客とつながる”CRM戦略が実効性を伴って力強く進捗し、連結営業利益は新型コロナウイルス感染拡大前の2018年度を上回る296億円と、期初計画を大きく上回る水準となりました。また、財務KPIとして掲げている連結ROEは、中期経営計画最終年度(2024年度)の計画値5.3%を前倒しで達成する6.1%となりました。

今後の財務政策では、変化する経営環境に対応して、「事業の収益性向上」「バランスシートの最適化」「資本の効率性」という3つの要素を、おのおのが独立した項目ではなく相互に関連したものとして取り組み、さらなる企業価値の向上を図ってまいります。あわせて、中長期の投資に向けた余力を確保しながら、株主還元、有利子負債削減、収益に貢献する投資をバランスよく実施いたします。これらを通じて、フローとストックの観点でも最適な財務基盤を構築し、全てのステークホルダーと良好な関係を築く企業活動につなげてまいります。

財務 KPI

①営業利益・当期純利益

【2023年度】営業利益は、統合後最高利益346億円を超え、当初2024年度計画350億円を前倒しで計画化

当期純利益は、2022年度の税効果会計の影響により一時的に減益

【2024年度】営業利益を、当初計画50億円増の400億円に上方修正。加えて、当期純利益も当初計画50億円増の330億円に上方修正

②ROE:ROEは2023年度に5.0%、2024年度に5.7%を見込むも、今後の資本政策により機動的に対応

(単位:億円)

	当初計画 (2021年11月開示)	2022年度		2023年度		2024年度		当初計画差
	2024年度	実績	前年差	計画	前年差	計画	前年差	
総売上高	11,100	10,884	+1,763	11,400	+515	11,800	+400	+700
販売管理費	2,750	2,569	+191	2,660	+90	2,730	+70	△20
①営業利益	350	296	+236	350	+53	400	+50	+50
①当期純利益	280	323	+200	280	△43	330	+50	+50
②ROE	5.3%	6.1%	+3.7%	5.0%	△1.1%	5.7%	+0.7%	+0.4%

※2023年度の計画値を総売上高11,550億円、営業利益380億円、経常利益400億円、当期純利益300億円へ上方修正していますが(2024年3月期第1四半期決算発表時点)、全体数値の整合性をとるため、本レポート上は2023年6月9日発表時点の年度計画数値を記載しています

財務戦略の3つの要素

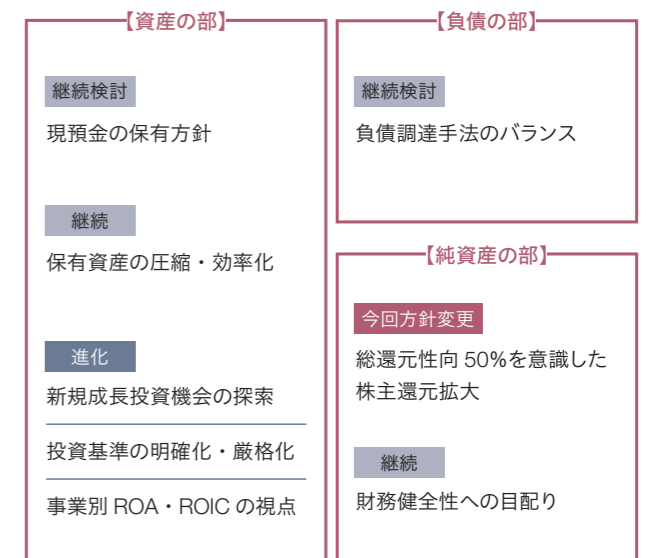
当社の財務戦略は、下記の3つの要素に着眼して進めてまいります。

①事業の収益性向上 ②バランスシートの最適化 ③資本の効率性

①につきましては、引き続き百貨店および関連事業の経費を科学的視点でコントロールするとともに、営業外収支の改善も進めてまいります。②および③に関しては、バランスシートを意識した経営への転換として、より具体的な政策の実行を進めてまいります。

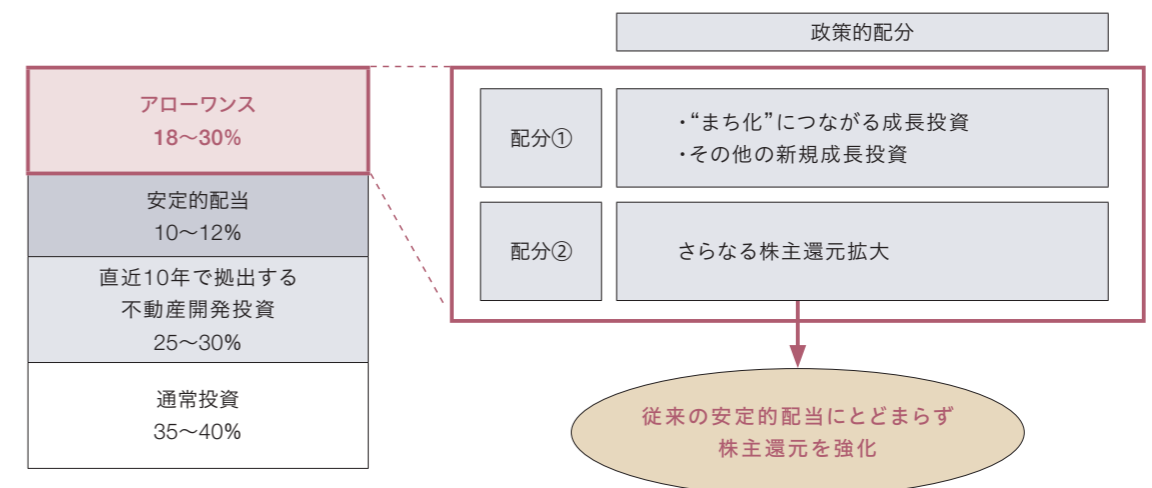
バランスシートを意識した経営へ

効率性、健全性の面から適切なバランスシートの実現を志向し、保有資産の圧縮・効率化や有利子負債コントロールを継続して行っております。成長投資についても、効果と効率を厳しく検証しながら、機会を模索いたします。また、適切な規模の株主還元に向け、新たに総還元性向50%を意識するとともに、2022年度の年間配当を、新型コロナウイルス感染拡大前の水準である1株12円を上回る1株14円としました。今後も、利益成長に合わせた増配を中心に、株主還元の拡大を検討してまいります。今後、事業による利益の拡大と連動したバランスシートコントロールを、財務健全性にも目配りしながら進め、連結ROEが継続的に株主資本コストを上回る状態を目指してまいります。



戦略フェーズとキャッシュアロケーション計画

現中期経営計画の「再生フェーズ」および次期中期経営計画から始まる「展開(まち化「準備」)フェーズ」で獲得するキャッシュを将来の「まち化」投資に充当するとともに、それでも生まれるアローワンスについては、足元の新規成長投資やさらなる株主還元へ配分してまいります。「まち化」につながるコンテンツ・インフラへの投資やその他の投資を定量・定性基準で適切に評価し、株主還元とのバランスをとりながら進めてまいります。



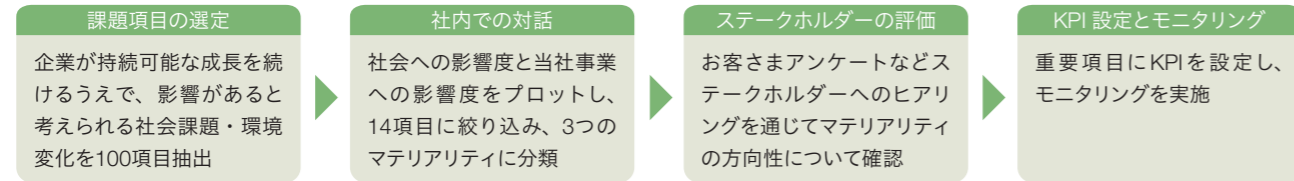
2023年度~10ヶ年
キャッシュアロケーション計画

サステナビリティ

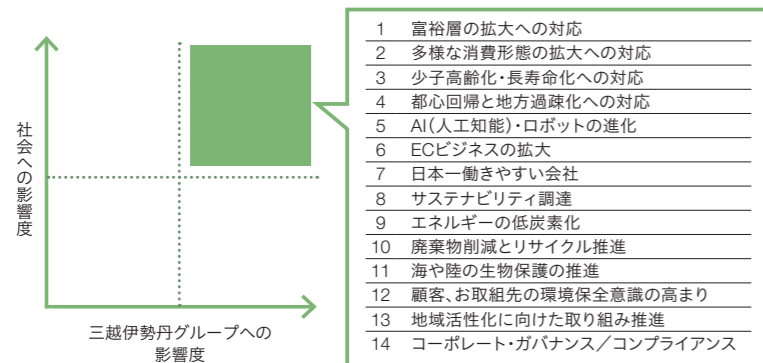
重点取り組みの特定プロセス

経営会議(現 執行役員)での議論や外部アドバイザーからの意見、お客さまからのアンケート結果を反映し、2018年度に、「重点取り組み(マテリアリティ)」の特定を行いました。世の中の課題やステークホルダーの皆さまからのご要望を当社グループの強みを最大限に生かす戦略に照らして、下記のプロセスに基づき3つの重点取り組み(マテリアリティ)を選定しました。

外部環境の変化、ステークホルダーの皆さまの声、企業理念の再整理を踏まえ、マテリアリティの見直しを進めています。



◆社会にも当社グループ事業にも影響の大きい項目



◆2023年2月～3月お客さまアンケート実施

n=4,821
三越伊勢丹アプリ会員の皆さまを対象にWEBアンケートを実施し、サステナビリティ活動に関する当社への期待、関心のある社会課題などについてお伺いしました。

三越伊勢丹グループに一番期待しているサステナビリティの取り組み

- 1 食品廃棄物・食品ロスの削減 **18.9%**
- 2 商品の品質・安全の確保・正確な表示 **13.5%**
- 3 省エネルギーなど、店舗や企業活動で排出するCO₂の削減 **11.6%**

そのほか、リユース・リサイクルの推進、包装材の削減などが上位に選ばれており、環境課題への期待度が高まっています。

重点取り組みの目標と進捗

マテリアリティ	取り組みのアプローチ	現状	2024年度目標	2030年度目標
重点取り組み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」	自治体、産業界など、百貨店・小売業を取り巻くさまざまなステークホルダーと連携し、地域の魅力向上や文化・伝統の継承に取り組む	国内外に広がる店舗ネットワークと商品調達力を生かし、モノ・コトを通じて人と地域をつなぎながら、新たな価値を提案するとともに、日本の技術や伝統文化を次の時代につなげる	地域と一体で、まちの魅力を生かし、百貨店を中心としたあたらしい「まちづくり」を実現させる
重点取り組み② 持続可能な社会・時代をつなぐ	脱炭素社会に向けて サプライチェーン・マネジメント	温室効果ガス排出量 (2022年度実績速報値/2013年度比) △44.81% お取引先アンケート 回答数292社(回答率51%) お取引先との対話の実施 34社 (2022年度実績)	後方照明のLED化推進 長期修繕計画による高効率機器への更新 新技術を用いた設備システムの導入による省エネルギーの推進 調達方針が全てのお取引先に開示・説明され、課題共有、解決への対話がなされている状態 人権デュー・ディリジェンスのプロセスが定着している状態 従業員に対する人権教育100%実施	温室効果ガス排出量 (2013年度比) △50% 再生可能エネルギーの導入比率 (国内百貨店事業の電力に占める割合) ※国内百貨店事業の自社物件は100% 60% 調達方針 従業員・お取引先への浸透率 100%
重点取り組み③ 従業員満足度の向上	ダイバーシティ&インクルージョンの推進 生涯CDPの推進 ライフワークバランスの実現 コミュニケーション	女性管理職比率 ※グループ計(2023年4月1日時点) 30.6% 障がい者雇用比率 ※(株)三越伊勢丹および首都圏主要グループ会社の合計(2023年6月1日時点) 2.83% 年間総実労働時間1,700時間 台達成企業の割合 ※グループ23社対象(2022年度実績) 39.1% 男性の育児休業取得率 ※(株)三越伊勢丹(2022年度実績) 97.4% 従業員エンゲージメント調査回答率 ※グループ計(2022年度実績) 100%	女性管理職比率 ※グループ計 33.0% 障がい者雇用比率 ※(株)三越伊勢丹および首都圏主要グループ会社の合計 3.00% 年間総実労働時間1,700時間 台達成企業の割合 ※グループ23社対象 80.0% 男性の育児休業取得率 ※(株)三越伊勢丹 100% 従業員エンゲージメント調査回答率 ※グループ計 100%	女性管理職比率 ※グループ計 38.0% 障がい者雇用比率 ※(株)三越伊勢丹および首都圏主要グループ会社の合計 3.50% 年間総実労働時間1,700時間 台達成企業の割合 ※グループ23社対象 100% 男性の育児休業取得率 ※グループ計 100%

当社グループのサステナビリティに関する取り組みの詳細は、「三越伊勢丹ホールディングス サステナビリティレポート」をご参照ください。
※2023年11月末に2023年度版発行(当社ウェブサイトに掲載)予定 <https://imhds.disclosure.site/ja/themes/217>



重点取り組み① 人・地域をつなぐ

考え方

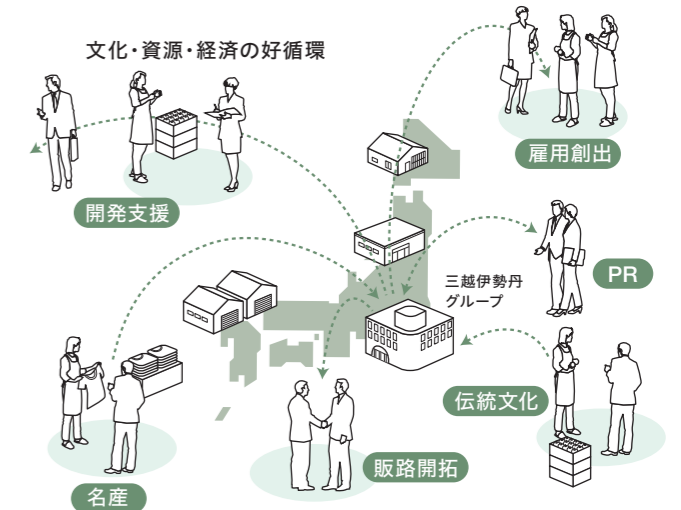
当社グループは、社会・経済の持続的な発展を目指し、地域社会の一員として、さまざまな活動に取り組んでいます。私たちを取り巻く人や地域社会と積極的にコミュニケーションをとりながら、さまざまな視点から見た「百貨店業を中心とした当社グループだからできること」を考え、従業員一人一人の積極的な参加のもとに実践しています。具体的な取り組みとして、主に地域活性化、募金活動を中心とした社会貢献に関わる活動、文化・伝統事業への貢献、次世代育成を行っています。今後も、地域社会との信頼構築を推進していきます。

目指す姿

当社グループの強みである、国内外に広がる店舗ネットワークと商品・サービス調達力を生かし、モノ・コトを通じて日本の技術や伝統文化を次の時代につなげます。また、人と地域をつなぎながら、社会課題の解決と新たな価値を提案します。

取り組み事項

お客さまのより豊かなライフスタイルの実現に貢献するため、人の想いや感性に触れ合える場所づくりのほか、各地域の文化や伝統、名産品を紹介するなど、人と地域をつなぐ取り組みを推進しています。



◆地域社会との協創

百貨店店舗を中心に、地域のステークホルダーと積極的に関わり、地域特有の社会課題や、地産地消の推進に取り組んでいます。また、三越伊勢丹ふるさと納税などのオンライン事業や、法人事業、ギフト事業においても、特産品のご紹介などを通して地域活性化に向けて取り組んでいます。

◆文化・伝統の振興・継承

お客さまのライフスタイルをより豊かなものにするため当社グループでは、文化に関心のある誰もがそのすばらしさを体感できる催事を継続的に運営しています。「春の院展」「日本伝統工芸展」といった文化展のほか、外国の文化を紹介する外国展、日本各地の名産品を紹介する物産展を開催しています。近年では、国立博物館・美術館と協業し、日本の文化財の普及や保全にも貢献しています。

TOPICS

「MOO:D MARK by ISETAN(ムードマーク バイ イセタン)」

「ソーシャルギフト[※]」のサービスをご利用いただけるECサイトです。オンラインでのギフト販売を通して、地方創生の取り組みを行っています。生産者・メーカーが手掛ける優れた食品や工芸品を、当社が培ってきたマーチャндаイジング力とネットワークを生かして商品開発支援からPR、販売、それらの成果分析までを一緒に取り組んでいます。

2020年からスタートした本事業は、大きく成長し続けています。地方事業者との取り組みでは、バイヤーが全国に足を運び、地元の名産品を発掘するところからスタートします。百貨店バイヤーの豊富な経験を生かし、お客さまの潜在的なニーズを汲んだ切り口や組み合わせをお取引先と対話を重ねながら、商品開発支援を行っています。

和歌山県の生産者との取り組みでは、若い世代のお客さまにも楽しんでいただける梅干しギフトを商品選びから包装方法、パッケージデザインまで試行を重ねて商品開発支援を行い、大変ご好評をいただいています。

この取り組みを通して、地域の魅力を発信し、事業者が継続的な収益を得る仕組みづくりを支援することで、地域活性化に貢献することを目指しています。

※ソーシャルギフト:住所を知らない相手にも、SNSやメールなどでギフトを送れるサービス



MOO:D MARK by ISETAN
<https://isetan.mistore.jp/moodmark>

サステナビリティ

重点取り組み ② 持続可能な社会・時代をつなぐ

考え方

近年の気候変動に伴う災害リスクを筆頭とした環境課題や、社会における人権リスクが私たちの事業に与える影響は、年々増大しています。当社グループは、そのような社会課題を克服し、未来に向けて持続可能な社会を実現していくため、温室効果ガス削減や資源の循環をはじめとした環境負荷の低減に取り組みます。また、環境や人権課題に配慮した調達活動を行い、安全・安心な商品・サービスを提供していきます。

取り組み事項

◆ サプライチェーン・マネジメント

循環型社会に向けた取り組み ……P.40

責任ある調達 ……P.41

◆ 脱炭素社会に向けて

脱炭素に向けた取り組み ……P.42

気候変動への対応とTCFD提言に沿った情報開示 ……P.43

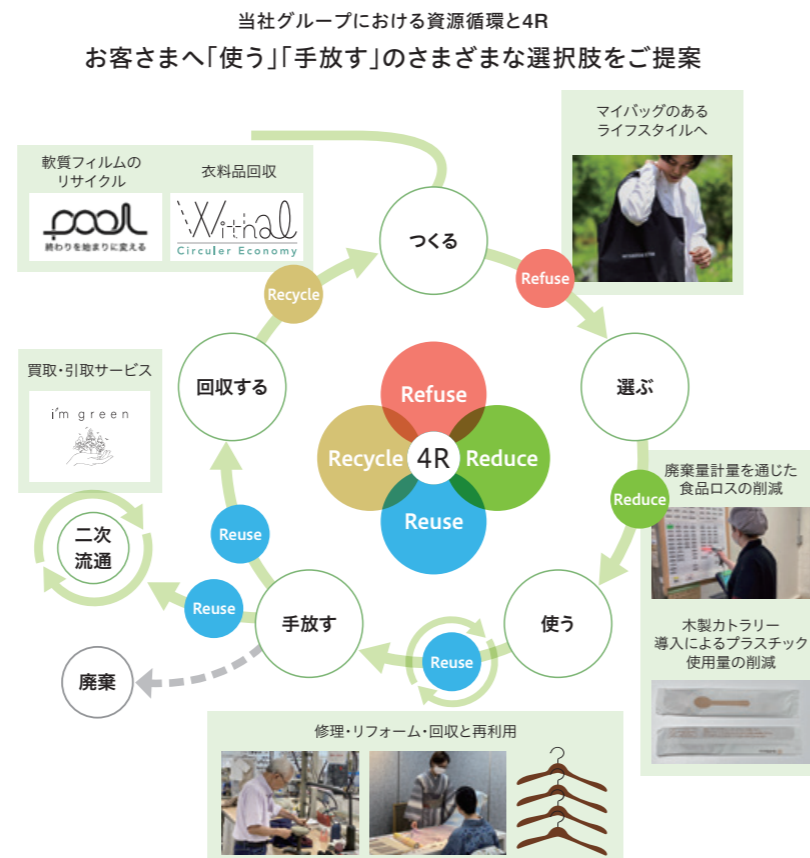
循環型社会に向けた取り組み

大量生産・大量消費・大量廃棄は、気候変動をはじめとするさまざまな負の外部性をもたらしています。それらの課題を克服し、持続可能な社会を構築するためには、循環型社会への移行は欠かせません。また、お客さまをはじめとするステークホルダーの関心も高まっています。

当社グループでは、循環型社会の実現に向けた取り組みを通じて、環境負荷の低減を図るとともに、新たなサービス機会の創出や、コストの削減につなげています。

4R=Refuse, Reduce, Reuse, Recycle

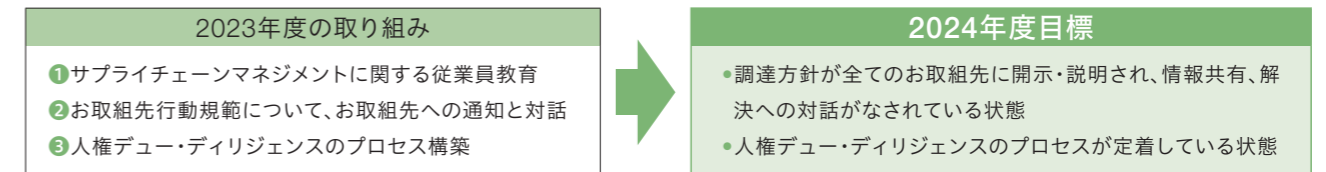
Refuse ご辞退を提案	目的に合わせた選択肢をお客さまに提示しています。 買物袋ご辞退による包装材使用量抑制、スマートラッピング、カードご利用明細のWEB化など
Reduce 減らす	生産や発注を見直すことで、廃棄量を減らします。 受注販売による適正在庫の実現や、用度品の軽量化によるプラスチック使用量の削減など
Reuse 再利用する	モノを大切に長く使うライフスタイルの提案をしています。 修理やリフォーム、衣料品などの買い取りと二次流通、ハンガーの回収と再利用など
Recycle 資源を再生する	焼却廃棄ではなく新たな資源につなげています。 食品残渣(ざんさ)の飼料・肥料・燃料化、軟質フィルムのマテリアルリサイクルへの参画、お客さま持ち込みによる衣料品回収、リサイクル繊維を使用したオリジナルバッグの販売など



責任ある調達

当社グループは、調達活動において常に健全な方法を選択し、社会的責任を果たしていくことを企業理念でも宣言しており、お取引先の皆さまと協働して、人権課題や環境課題に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築を推進しています。

これまで、2018年度に「三越伊勢丹グループ人権方針」「同調達方針」を制定し、2022年1月にはサプライチェーンワーキンググループを発足させ、サプライチェーン上の社会課題の解決にどのように貢献するか議論を進めてきました。2023年度は、ワーキンググループでの議論を踏まえて方針を決定し、下記の取り組みを実施しています。



方針類の再整備

◆ 2023年4月 三越伊勢丹グループ人権方針・同調達方針を改訂

国際規範や国内外のガイドラインを改めて参照するとともに、変化する社会の潮流を踏まえ当社グループが取り組むべき社会課題についての記載を更新しました。

◆ 2023年6月 お取引先行動規範を制定

当社グループと関わるお取引先の皆さまに、持続可能な調達活動の実現のために取り組んでいただきたい項目を示し、ご協力をお願いするものとして新たに制定しました。当社のウェブサイトにて開示し、広くステークホルダーの皆さまに周知しています。



当社グループのサステナビリティに関する方針 <https://imhds.disclosure.site/ja/themes/197#1255>

◆ 従業員への周知

方針類の再整備について従業員が内容を理解し調達活動などにおいて方針を実践できるよう、eラーニングによる教育を実施しました。この教材では、責任ある調達が求められている背景・当社グループで取り組んでいること・従業員が当事者意識を持つことの重要性について解説しています。



従業員に対するeラーニングを実施

お取引先とのコミュニケーション

◆ お取引先行動規範の通知

当社グループの主要事業である百貨店事業のお取引先を中心に、約6,000社に対してお取引先行動規範と解説版を送付し、お取引先の皆さまのご理解と実践を求めています。

◆ お取引先との対話の実施

伊勢丹新宿本店と三越日本橋本店のお取引先を中心にパイヤーが対話を行い、当社方針の理解促進とお取引先の状況把握を図り、協力してサプライチェーン上の社会課題に対応する関係性を構築しています。



お取引先との対話に関するパイヤー向けセミナーの様子

今後は、主要お取引先に対する「調達に関するアンケート」を実施し、当社方針類の浸透度合いやお取引先の取り組みの進捗についてモニタリングする予定です。アンケート結果や対話の分析から当社グループとして対応すべきサプライチェーン上のリスクの優先順位を特定することで人権デュー・ディリジェンスの実施へとつなげ、責任ある調達活動の実現に向けた取り組みを推進していきます。

サステナビリティ

脱炭素に向けた取り組み

当社グループでは、2050年の環境長期目標「温室効果ガス排出量実質ゼロ」に向けて、省エネ、創エネ、再エネの3つを軸に、気候変動対策に取り組んでいます。

長期修繕計画における長期・中期・短期の時間軸で投資優先順位を入れ替えつつ、新技術の積極採用を行い、グループ各社でさらなる省エネへの取り組みを進めています。また、電力をはじめとするエネルギーの安定的な調達は非常に重要なリスクになると考え、創エネにも取り組み、再生可能エネルギーへの切り替えとともに、レジリエンスの強化に取り組めます。

進捗と2023年度取り組み

温室効果ガス排出量 (第三者検証中) | 2022年度実績速報値(2013年度比) **△44.81%**

当社グループの気候変動対策の取り組みは、省エネ、創エネ、再エネの3つを軸に進めています。2023年度からは本格稼働する創エネに加え、エネルギー、温室効果ガス削減に効果を発揮する省エネについて力を注いでいきます。

取り組み

- 百貨店店舗の後方照明のLED化
- 長期修繕における高効率機器への更新
- 伊勢丹新宿本店にAIスマート空調を導入中
- 三越伊勢丹物流センター(所沢)屋上で創エネスタート

取り組み事例

●創エネ

伊勢丹新宿本店、三越銀座店に続き、2023年2月より三越伊勢丹物流センター(埼玉県所沢市)の屋上を利用し、「創エネ」を開始しました。物流センターで使用する電力の4分の1を発電予定。年間約230t-CO₂の削減を見込んでいます。



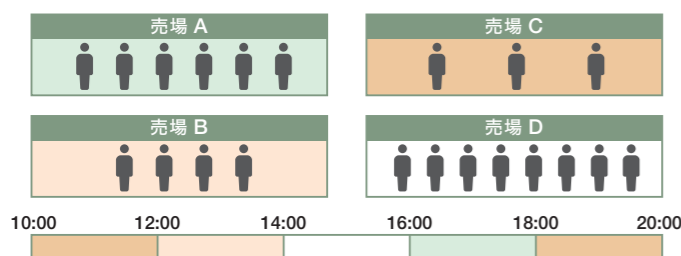
三越伊勢丹物流センター屋上でオンサイトPPAによる太陽光発電

●省エネ

伊勢丹新宿本店では、フロア空調の使用エネルギー年間使用量の従来比50%削減を目指し、AIスマート空調の導入に取り組んでいます。

地下食品フロアでの効果検証を終えた後は、順次拡大していきます。

(例)食品フロア



AIが混雑状況や時間帯を分析し、それぞれの売場に適した空調環境へ



伊勢丹新宿本店 環境測定センサー
【左】CO₂センサー 【右】温湿センサー

気候変動への対応とTCFD提言に沿った情報開示

当社グループでは気候変動対応を、企業活動を営んでいくうえでの重要課題として位置づけ、2018年度に事業を通じて持続可能な社会の実現に向けたマテリアリティを特定しました。2021年度には「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」(TCFD)提言への賛同を表明し、そのフレームワークに沿った開示を行っています。



ガバナンス	サステナビリティに関する重要事項について、執行役員にて審議・決議を行い、取締役会に報告を行っています。CEOを議長とする「サステナビリティ推進会議」は、取り組みの進捗確認や全社への浸透を行っています。また、CAO*兼CRO兼CHRO*を議長とする「サステナビリティ推進部会」を設置し、課題ごとの具体的な取り組みの検討を行っています。あわせて取り組みの実効性を高めるため、「サステナビリティ推進部会」の傘下に6つのワーキンググループを設置しています。 ※CAO:チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー ※CHRO:チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー
戦略	気候変動対策が思うように進んでいない現在の延長線上の「4°Cの世界」、気候変動対策が進みパリ協定の目標が実現した「2°C未満の世界」を想定しました。シナリオ分析では、複数の既存シナリオを参照しています。
リスク管理	気候変動に関するリスク・機会の双方について、一定のプロセスに基づいて評価、分析、対応しています。また気候変動に係るリスク・機会について、「サステナビリティ推進会議」および「サステナビリティ推進部会」において検討し、各社・各部門との共有を行っています。
指標と目標	気候変動関連リスク・機会を管理するための指標として、Scope 1・2の温室効果ガス排出量と、再生可能エネルギー導入比率の2つの指標を定めています。 2030年:温室効果ガス排出量 2013年比 ▲50% 再生可能エネルギーの導入比率(国内百貨店事業の電力に占める割合)60% 2050年:温室効果ガス排出量 実質ゼロ 再生可能エネルギーの導入比率(国内百貨店事業の電力に占める割合)100%

2030年の世界		事業への影響	平均気温上昇	
			2°C未満	4°C
リスク	物理的リスク	異常気象の激甚化 ■ 店舗が被災し損害が発生する財務リスク ■ 台風などにより店舗が営業できないことによる売上減少のリスク ■ サプライチェーンが寸断し商品調達ができず売上が減少するリスク	▼▼	▼▼▼
	移行リスク	温暖化の進展 ■ 防寒商品などの売上の減少リスク ■ 気温上昇に伴い消費者の外出が減り来店客が減少することによる売上減少リスク	▼	▼▼▼
		炭素価格の導入 ■ エネルギーコストの上昇 ■ 温室効果ガス排出削減に向けた設備など投資コストの発生 ■ 商品調達原価の上昇	▼▼▼	▼▼
機会	消費行動変化	■ 環境配慮型消費への関心の高まりと対応	△△△	▼
	省エネの実現	■ エネルギーコストの削減が財務に与える影響	△△	△
	企業に対する評価	■ 環境対応企業を目指すことでステークホルダーの評価、イメージの向上	△△	△

▼:事業リスク拡大 △:事業収益機会拡大

参照シナリオ

シナリオタイトル	発行組織	シナリオタイトル	発行組織
Representative Concentration Pathway8.5/2.6°C~4.8°C	IPCC2015年	Beyond 2°C Scenario	IEA
Stated Policies Scenario	WEO	Representative Concentration Pathway2.6/0.3~1.7°C	IPCC2014年
Reference Technology Scenario	IEA	World Energy Outlook	IEA
Sustainable Development Scenario	WEO	国土交通省「気候変動を踏まえた治水計画のあり方提言」	

サステナビリティ

重点取り組み ③ 従業員満足度の向上

考え方

2023年度に新たな「三越伊勢丹グループ 企業理念」を制定いたしました。「三越伊勢丹グループ 企業理念」は、私たちが社会の中で、どのような価値提供により貢献できるのか、どのような姿を目指していくのか、そして存在意義は何なのかを表したものです。

全ての人的資本の取り組みは、この「三越伊勢丹グループ 企業理念」をもとに進めてまいります。

目指す姿

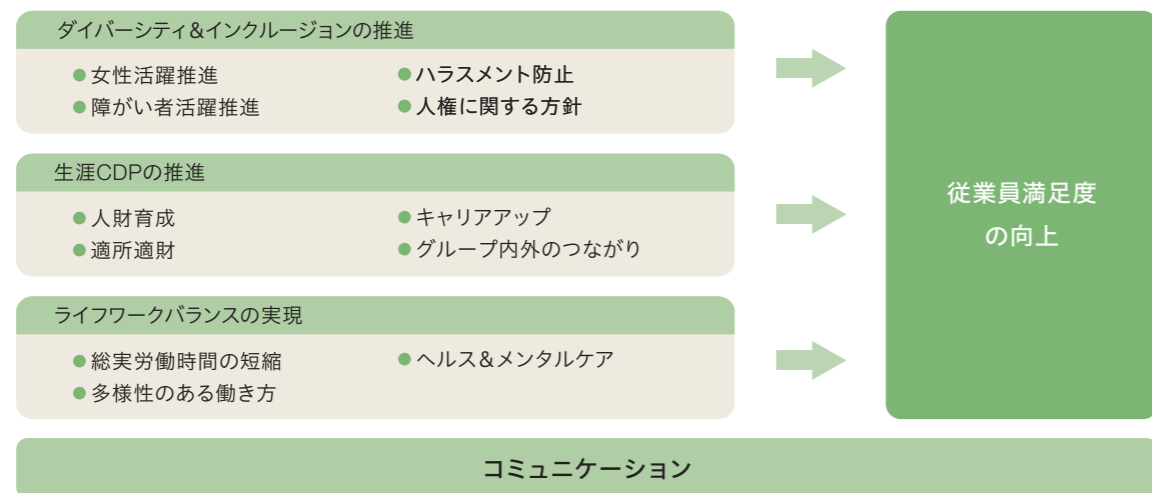
企業理念のミッションで掲げる「こころ動かす、ひとの力で。」にもあるように、従業員一人一人の成長や、ひとの力の最大化こそが、三越伊勢丹グループの成長につながるという考え方のもと、「従業員の働きがい・働きやすさの実現（従業員エンゲージメントの向上）」により、個人が成長することで会社のさらなる成長を目指していきます。

目標と現状

	現状	2024年度目標	2030年度目標
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	女性管理職比率 ※グループ計(2023年4月1日時点) 30.6%	女性管理職比率 ※グループ計 33.0%	女性管理職比率 ※グループ計 38.0%
	障がい者雇用比率 ※三越伊勢丹および首都圏主要グループ会社の合計(2023年6月1日時点) 2.83%	障がい者雇用比率 ※三越伊勢丹および首都圏主要グループ会社の合計 3.00%	障がい者雇用比率 ※三越伊勢丹および首都圏主要グループ会社の合計 3.50%
生涯CDPの推進	年間総労働時間1,700時間台達成企業の割合 ※グループ23社対象(2022年度実績) 39.1%	年間総労働時間1,700時間台達成企業の割合 ※グループ23社対象 80.0%	年間総労働時間1,700時間台達成企業の割合 ※グループ23社対象 100%
ライフワークバランスの実現	男性の育児休業取得率 ※(株)三越伊勢丹(2022年度実績) 97.4%	男性の育児休業取得率 ※(株)三越伊勢丹 100%	男性の育児休業取得率 ※グループ計 100%
コミュニケーション	エンゲージメント調査回答率 ※グループ計(2022年度実績) 100%	エンゲージメント調査回答率 ※グループ計 100%	

取り組み事項

定期的な定量調査を活用し、組織と個人の課題を明確にするとともに、経営と各部門との密なコミュニケーションによって、一体感のある改善に向けた取り組みを行っています。



ダイバーシティ&インクルージョンの推進

障がい者活躍推進

三越伊勢丹グループでは、「障がい者も社会経済を構成する一員として職業生活においてその能力を発揮する機会を与えられるものとする」という障がい者雇用の理念を引き続き実践していきます。

- ・三越伊勢丹ソレイユでの雇用
- ・岩田屋三越子会社「愛生」での雇用
- ・東京都「心のバリアフリー」サポート企業に登録



工夫と配慮で、障がい者が挑戦できる、働きがいのある職場に

(株)三越伊勢丹ソレイユで働くメンバーの多くには知的障がいがあり、職業重度判定を受けています。しかし、彼らは卓越した集中力と単純作業をやり抜く高い反復力を持ち、健常者では到底かなわない作業性で、お客さまのお手元にわたるギフト用リボンやラッピング資材の加工・製作を行っています。

彼らが目指すのは、一つの業務を極めるスペシャリストではありません。100種以上ある定型・定番業務の全てに対応できるオールラウンダーを目指し、日々、ローテーションして作業を行っています。一つの仕事を覚えたら、また次のあたらしい仕事にチャレンジし、常に新たな目標に向かい努力し続けます。

作業ごとにマニュアルは存在しますが、工程を5手で覚える者もいれば、10手で覚える者もいます。そこで、彼らはオリジナルの「仕事ノート」を作成し、自分だけの教科書として手順を確認し、作業を進めていきます。新たな仕事にチャレンジするたびに書き足されるページは、彼らの努力の足跡でもあります。「自分はもうこんなに仕事を覚えたのだぞ」と、自身の成長を同僚らと語り合う姿を、とても誇らしく、嬉しく思います。

(株)三越伊勢丹ソレイユ 代表取締役社長 宮入 渉



生涯CDPの推進

生涯CDPの推進

※CDP：キャリア・ディベロップメント・プログラム

生涯CDPの考え方のもと、一人一人のキャリアフェーズに合わせたさまざまな成長・支援の機会を、会社と組織が連携し従業員に提供することで、「個人の成長」と「会社の成長」を同時に実現する複合的な仕組みを構築します。

- ・MANABIの森(eラーニング)
- ・自己申告制度
- ・社内公募制度
- ・チャレンジ申告制度
- ・グループ内外への出向 など



「自分のキャリアは自分で描く」チャレンジ申告制度で、顧客接点最前線へ

私は2023年4月にチャレンジ申告制度を利用して個人外商グループ伊勢丹外商部に異動しました。入社以来、高松三越への出向を含めて複数の店舗での業務を経験し、直近は後方部門のスタッフとして勤務をしていました。現場とは違った視点を学ぶことができ、大きなやりがいがあった一方で、店頭やお客さまとの距離を感じ段々と寂しさも感じるようになりました。

そんな時に尊敬する先輩の「自分のキャリアは自分で描くものだ」という言葉を思い出し、本当に自分が今、やりたいことは何かを改めて考えました。

入社した動機でもありますが、ひとの大切な1ページに残る仕事したいという気持ちを改めて思い出し、直接お客さまに寄り添うことができる、個人外商グループを希望し、チャレンジ申告制度に挑戦することに決めました。

実際に異動をしてみると、イメージと違うこともあり日々試練の連続です。それでも、お客さまの「ありがとう」の言葉や仲間のサポートに支えられ日々を過ごしています。この環境に身を置けることに感謝しながら、一つ一つ努力と経験を積み重ね、「人生の1ページづくり」に近づけたいと思います。

(株)三越伊勢丹 外商統括部個人外商グループ伊勢丹外商部 早川 知宏



ライフワークバランス

女性活躍推進とライフワークバランスの実現

従業員の約7割を占める女性の活躍は不可欠です。今後も、制度・サポートの充実に加え、組織風土や個々の意識醸成を進め、さまざまなライフステージの女性が働きがいと働きやすさを実感しながら活躍できる環境をつくっていきます。

- ・総実労働時間の短縮
- ・育児短時間勤務制度の充実
- ・年次有給休暇取得の推進
- ・テレワークの推進 など



感謝の気持ちを大切に、今度は自分が支える存在に

産休・育休を経て、育児短時間勤務制度を利用して、2023年に復職しました。今は三越日本橋本店食品部の計画担当としてフロアの中長期計画策定や媒体制作などに携わっています。入社した時から、周りに子育てをしながら生き生きと働いている先輩がたくさんいて復職後のイメージが持てたので、不安はありませんでした。

3世代で楽しめる三越伊勢丹が好きで、娘、孫の代までずっとこれからも続いてくれたらと願っていますし、そのために、今後もお店に関わる仕事をしていきたいです。

今は、周りの方に支えられながら自分らしく働けていることに感謝しています。誰にでも育児だけでなく介護や病气など、さまざまなライフイベントに遭遇する可能性はあります。そのときに、キャリアをあきらめず柔軟な働き方ができること、お互いを支え合う風土があることが大切だと思います。子どもが大きくなったとき、今度は自分が支える存在になっていきたいです。

(株)三越伊勢丹 三越日本橋本店営業統括部第1営業部 商品担当 八尋 恵実里



特集 人的資本



中長期人財戦略の方向性

執行役常務 CAO 兼 CRO 兼 CHRO
金原 章

CAO:チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー CHRO:チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー

創業以来350年続く「ひと」を軸としたイノベーション

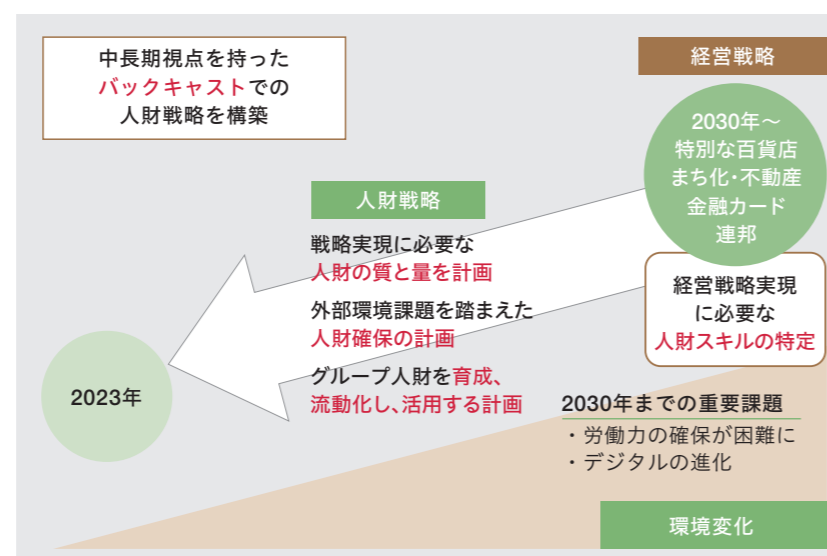
私たちは創業以来350年以上もの間、時代の“半歩先”を意識し「あたらしい、豊かな暮らしと文化」を提案し続けることで、お客さまの“こころ”を動かしてきました。

この間、持続的な成長を遂げることができたのは、ひとえに「従業員一人一人の持つ力」を最も重要な資本と位置づけ、その価値を最大限に引き出してきたからです。新たな時代の「三越伊勢丹グループの存在意義」を追及していくにあたり、私たちは「ひとの力」をもっと高め、多様なメンバーの創発を促し、今後もイノベーションの実現に向けてチャレンジし続けます。

中長期経営戦略の実現に向けた人財戦略の構築

2023年5月、グループ企業理念が再整理され、私たちが「長期に目指す姿(ビジョン)」の実現に向けた、私たちの「存在意義(ミッション)」と、私たちが大切に「思考と行動(バリューズ)」が改めて明確になりました。これを機に「中長期人財戦略」も、この企業理念や中長期経営戦略との連携を深め、再構築していきます。

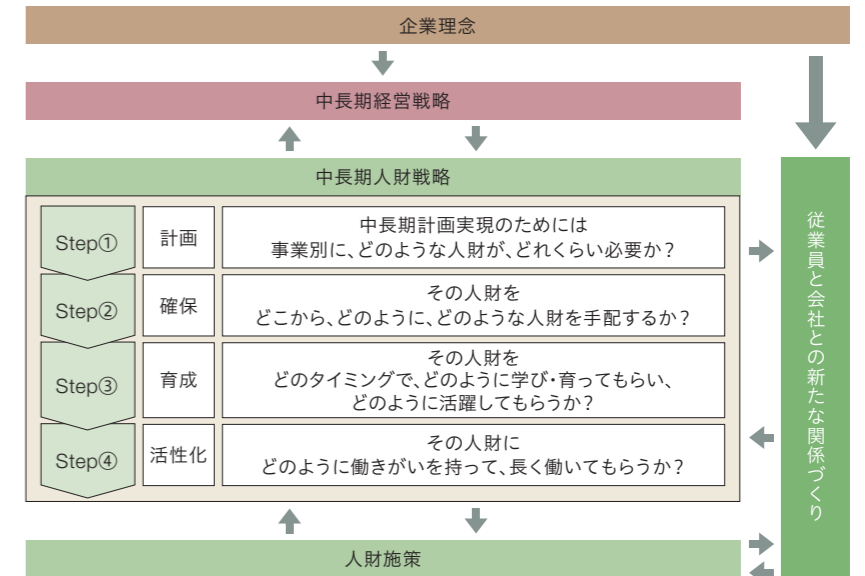
当社の中長期経営戦略は、“特別な”百貨店の持つ強みを生かしながら、グループ連邦、“まち化”へと、より長期に広範に進みます。その実現を支える「未来を担う人財」が10年先、20年先も自らの能力を発揮し続ける「企業文化や組織風土の在り方」までを念頭に置いた中長期の人財戦略を構築し、「ひとの力」を中心とした「未来まで続く、唯一無二の企業グループづくり」につなげていきます。



「中長期人財戦略」の検討ステップ

「中長期人財戦略」の構築においては、新たな企業理念を受けた企業文化の醸成に向けて「従業員と会社との新たな関係」を定める必要があります。そのうえで、経営戦略実現に向けた「人財戦略」と、それを支える仕組みとなる「人財施策」に分けて、計画を進めていきます。特にメインとなる「人財戦略」は4つのステップに分解し、具体的に考えていきます。

グループにおける「従業員と会社との新たな関係」を言語化することで、従業員への期待と、会社・組織の責任や役割を明確にし、グループ一丸で「ひとの力の最大化」への意識を高め、生産性の向上やイノベーションの創出につなげていきます。



生涯CDP(キャリア・ディベロップメント・プログラム)の仕組み

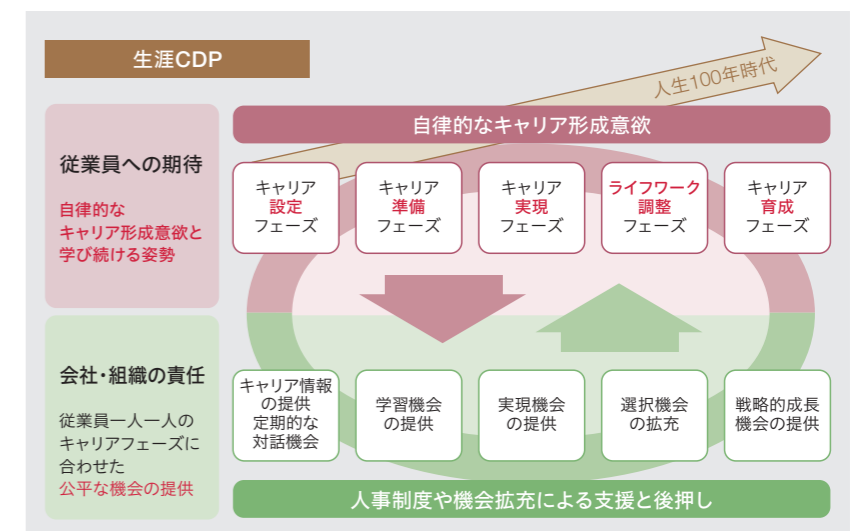
人財戦略のステップでは、ひとの力を引き出す「育成」に力を入れます。当社グループでは、従業員が入社してから当社キャリアを終えるまでの間ずっと伴走し続ける、一人一人に合った“生涯CDP”の仕組みを整えていきます。

この仕組みで、会社は従業員個々のキャリアフェーズに合わせ公平に機会をつくり、自律的なキャリア形成意欲や成長への意欲を後押ししていきます。あわせて、会社や上司が、一人一人の成長資質を見極め、時に戦略的に異動配置や社外出向を行うことで、ひとの持つ“未来”の力を最大化させ、中長期的な「個人の成長」と「会社の成長」の両立を目指します。

従業員一人一人が働きがいを持ち、成長と活躍のできる環境をつくることこそが、“未来まで続く、唯一無二の企業づくり”に不可欠です。100人いたら100人の“生涯CDP”に、会社・組織・上司が真剣に向き合い「ひとの力」を最大化し続けることで、新たなイノベーションを産み出していく。このサイクルを回し続けることこそが、三越伊勢丹グループの存在価値を今まで以上に高めていくことになります。

“こころ動かす、ひとの力で。”

これから350年先も、このミッションを実現し続ける企業グループとなるために、2023年を新たなスタートの年と位置づけ、従業員と会社・組織で力を合わせ、ともに歩んでまいります。



これから350年先も、このミッションを実現し続ける企業グループとなるために、2023年を新たなスタートの年と位置づけ、従業員と会社・組織で力を合わせ、ともに歩んでまいります。

コーポレート・ガバナンス

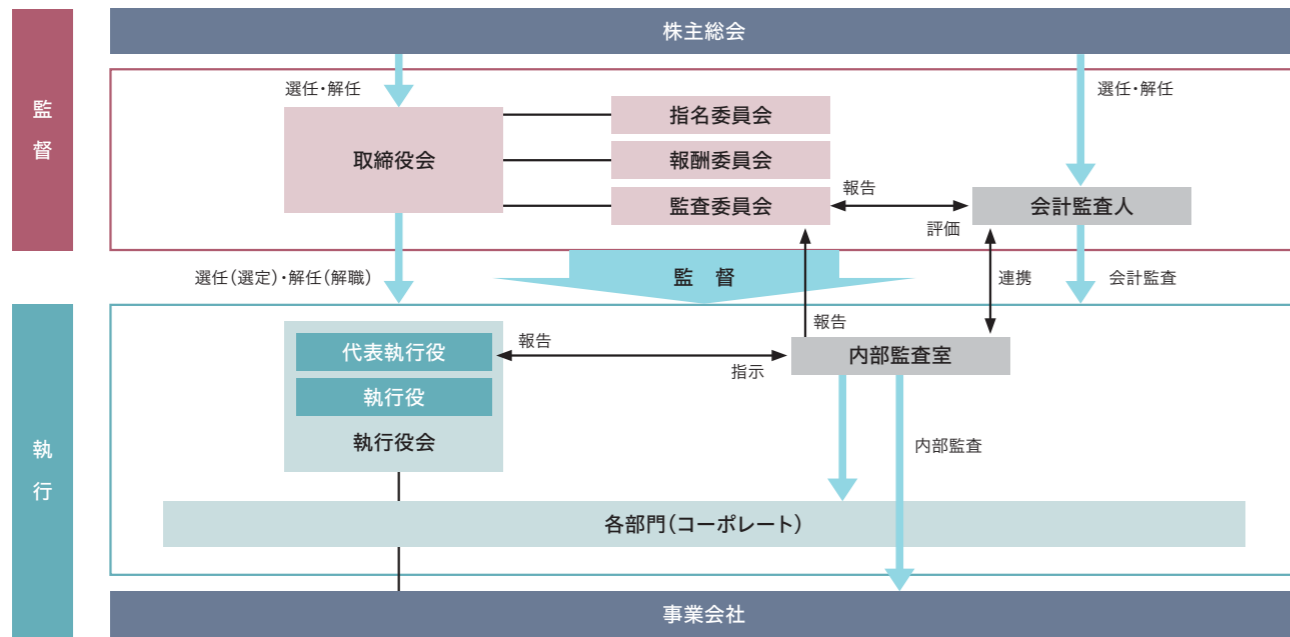
基本的な考え方

当社グループは、企業活動の透明性を確保し、経営の意思決定の迅速化、経営監督機能の強化、内部統制システムの充実などに継続的に取り組むことで、コーポレート・ガバナンス改革を推進しています。また、機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。

お客さま、株主・投資家、お取引先、従業員、地域社会・コミュニティといったステークホルダーとの良好な関係を構築するため、コーポレート・ガバナンスの在り方の検証を行い、適宜必要な改善を図っています。

また、当社グループは、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、枠組み、および運営方針を定めた「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しています。

コーポレート・ガバナンス体制



◆当社のコーポレート・ガバナンスの変遷

日本におけるコーポレート・ガバナンスをめぐる動き	◆コーポレートガバナンス・コード適用開始 ◆改正会社法施行 (2015年5月)		◆コーポレートガバナンス・コード改訂		◆改正会社法施行 (2021年3月)		◆コーポレートガバナンス・コード改訂		◆東証 新市場区分に移行	
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
当社の取り組み	◆ガバナンス強化のための指針「コーポレートガバナンス・ガイドライン」の制定	◆社外取締役同士の意見交換の場である「社外取締役ミーティング」の開始 ◆取締役会実効性評価の開始	◆社外監査役を1名増員 (2名から3名) ◆政策保有株式の縮減開始	◆女性取締役の選任 ◆社外取締役の増員 (3名から4名) ◆統合レポートの発行開始	◆機関設計変更の検討、議論	◆指名委員会等設置会社に移行 ◆取締役会の構成、社外取締役が過半数に ◆取締役会実効性評価の第三者機関の活用 ◆譲渡制限付株式報酬制度の導入	◆取締役会議長に社外取締役が就任 ◆取締役のスキルマトリックスの開示開始 ◆サステナビリティレポートの開示開始 ◆サステナビリティ説明会の実施 (取締役会議長・CEO・CAOが登壇)	◆初の社内出身女性取締役の選任	◆「三越伊勢丹グループ 企業理念」の制定 ◆取締役会議長 (社外取締役) と大株主による面談実施	
取締役会の社外取締役比率 ※監査役は除く	社内5名 社外3名 37.5%		社内5名 社外4名 44.4%		社内6名 社外7名 53.8%	社内3名 社外6名 66.6%	社内4名 社外6名 60.0%	社内3名 社外6名 66.6%		

取締役会および法定3委員会について

■取締役会

◆取締役会の役割

取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、グループの大局的な方向づけと業務執行に対する監督・モニタリングに特化することを通じて、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

◆取締役会の構成、スキルマトリックス

当社では、取締役会が幅広い視点と適正規模を両立できるよう、取締役を選任しています。取締役会として必要な経営・執行のモニタリング、および会社の経営の基本方針や内部統制システムなど重要事項の決定に必要な経験とスキルに加えて、当社の目指す姿、経営計画実現に向けて欠かせない専門性や事業に関わる見識を「経験」「専門性」「知見・ノウハウ」に分類し、スキルを特定しています。

☆ 委員長 ○ 知識・経験・能力を有する分野 ● 社外取締役が知識・経験・能力において貢献、期待される分野

取締役氏名	再任/新任	所属する委員会	スキル											
			指名委員会	報酬委員会	監査委員会	企業経営	流通・マーケティング	グローバル	DX・IT・セキュリティ	ファイナンス・会計	法務・リスクガバナンス	人事・人材マネジメント		
細谷 敏幸	再任					○	○	○						
石塚 由紀	再任	非執行			☆					○		○	○	
牧野 欣功	新任					○				○	○			
橋本 副孝	再任	社外・非執行 独立役員	☆			●						●	●	
土井 美和子	再任	社外・非執行 独立役員	✓	☆		●				●			●	
古川 英俊	再任	社外・非執行 独立役員	✓		✓	●			●		●			
安藤 知子	再任	社外・非執行 独立役員		✓	✓	●	●							●
越智 仁	新任	社外・非執行 独立役員	✓		✓	●	●			●				
岩本 敏男	新任	社外・非執行 独立役員	✓	✓		●			●	●				

取締役は、定款で「15名以内」と規定のうえ、取締役会の機能が効果的・効率的に発揮できる人数とします。また、客観性・透明性の高い監督機能を発揮するため、取締役会の過半数を独立社外取締役とします。なお、社外取締役については、全員が当社の独立性基準を満たしています。

取締役会議長については「取締役会規程」において非業務執行取締役とすると定めており、2021年4月からは社外取締役が務めています。

◆取締役会の2022年度の活動状況

取締役会	役割：グループの大局的な方向づけ、業務執行に対する監督・モニタリング			
	人数と構成	開催回数	出席率	主な議題
	10名 うち、社外取締役6名(60%)	12回	100%	<ul style="list-style-type: none"> ■会社法、定款などで定められた決議・報告事項 ■グループ企業理念の再構築の議論 ■中期経営計画や重要な業務執行のモニタリング ■内部統制システムのモニタリング

コーポレート・ガバナンス

◆取締役会実効性評価

当社は、取締役の自己評価「アンケート」や「インタビュー」などにより、取締役会の実効性に関する分析・評価を継続的に実施しています。当該分析・評価をもとに、役員間で複数回にわたり討議し、アクションプランの策定・実行を通じて、取締役会のさらなる実効性の向上を図っています。取締役会の実効性を検討する際には、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、社外取締役である取締役会議長主導のもと、そのプロセスを設計しています。

◆2022年度の実効性評価の取り組み



評価項目

- 1 取締役会の役割・責務
- 2 取締役会の規模・構成
- 3 取締役会の運営・議論
- 4 取締役会の議題設定
- 5 社外取締役ミーティング
- 6 ステークホルダーとの建設的な対話
- 7 社外取締役に対するサポート体制
- 8 指名・報酬・監査委員会の実効性

評価結果

- 多くの設問項目で「十分できている」または「おおむねできている」との回答が一定割合以上を占め、全設問の平均評点は、前年度から改善しました。取締役会および指名・報酬・監査委員会の実効性が十分に確保されていることを確認しました。
- 特に「取締役会の運営・議論」の評点において大きな改善が見られ、議事の内容や開催頻度の改善、自由闊達で建設的な議論の実現などについて、一定の評価と満足度が得られました。
- 一方で「取締役会の役割・責務」の評価については、「当社グループが百貨店の再生フェーズから展開フェーズ、結実フェーズとよりチャレンジングな方向へ進むなかで、中期経営計画のモニタリング視点を進化させ、長期目線で議論を活性化させることが必要」との意見が出されました。

運営方針とアクションプラン

評価結果を受け、社外取締役間、社内取締役・執行役員間、取締役会での討議を通じ、次年度の運営方針とアクションプランを下記のとおりとしました。

〈運営方針〉

- 取締役会のモニタリングをさらに進化させ、執行による適切なリスクテイクを支える環境を整える
- 当社の将来に関する長期目線の議論を行うことを通じて、次期中期経営計画の方向づけを実現する

〈アクションプラン〉

- ①グループの大局的な方向づけ(長期目線での議論)
- ②業務執行に対する監督・モニタリング(モニタリングポイントの明確化)
- ③指名・報酬・監査委員会の実効性向上(取締役会と各委員会の連携)
- ④運営やサポートの継続的な改善(社外取締役サポートの充実)

(注) 本事業報告に記載する金額、株式数などについては、表示桁未満の端数がある場合、これを切り捨てています。また、比率については、表示桁未満の端数がある場合、これを四捨五入しています。

◆社外取締役を中心とした会合

当社では、取締役会実効性向上の一環として、社外取締役を中心とした会合を、2022年度は合計7回開催しました。「社外取締役ミーティング」(2022年度3回)や「非業務執行取締役ミーティング」(2022年度2回)、および「社外取締役と代表執行役CEOとの間での意見交換」(2022年度2回)等で、当社グループの年度ごとの総括や、経営課題、目指すべき方向性、およびサクセッションプランなどについて幅広くディスカッションを行っています。

◆取締役のトレーニング

当社は、取締役・執行役に対し、求められる役割・責務に応じた知識の習得、スキルの向上を目的とした継続的なトレーニングを実施しています。

特に社外取締役に対しては、就任前における当社の現状理解・課題認識の促進のため、当社概要や戦略についての説明や、これまでの取締役会および、所属する法定委員会における議論内容について説明を実施しています。また、就任後の継続的な情報更新のため、重要な拠点の視察などの機会を確保しています。

加えて、当社グループの重要な経営課題について深く認識し、取締役会および各委員会などにおいて自らの信念に基づき正しい判断ができるよう、当社グループを取り巻く環境や推進する戦略・計画に合わせ、必要となる知識を定期的に共有する機会を確保していきます。

取締役会議長メッセージ



取締役会議長 橋本 副孝

のトピックスや社外取締役の要望を取り入れるなど、適時かつ多様な視点からの設定に努めています。

また、情報の取得・共有に関しては、執行や事務局に対し審議に必要と思われる資料の作成と提供を求めることに加え、各取締役に執行役会の傍聴や資料の閲覧を認めること、取締役会に引き続いて社外取締役ミーティングを行い、問題意識や情報のすり合わせをするとともに、必要に応じて執行責任者等の出席を求めて積極的な意見交換を行うこと、実態把握のために現場視察を行うこと、などの複数の仕組みを用意しています。これらの仕組みをさらに充実させ、十分に活用することで、取締役会での議論やモニタリングの質のさらなる向上を目指しています。

取締役会の実効性をいかに高めるかは恒常的な課題ですが、議題の設定と審議に必要な情報の取得・共有が適切に行われることがその重要な要素になると考えています。

議題設定に関しては、当社では、議長とCEO、事務局のメンバーで前回の取締役会の振り返りを行い、その反省や年間スケジュールなどを踏まえたうえで、協議のうえ次回の議題を取り決めます。その際には、その時々

課題の一つは、百貨店事業とは異なる分野の外部知見の取得・共有です。例えば、当社が目指す“まち化”の実現過程では、不動産開発などの新規事業分野に関する知見が必要になりますが、これらの外部知見などの情報をどのように取締役会に取り入れ、審議の充実を図るかは重要な課題と思います。執行側とも十分に協議を行い、適切な対応に努めたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

■ 指名委員会

◆ 役割

指名委員会は、社外取締役の主導で役員「指名」に関する審議や意思決定を行います。

◆ 構成

委員の員数は5名程度とし、その過半数を社外取締役で構成（うち1名以上は監査委員会の委員を兼ねる）します。委員は取締役会の決議により選定し、委員長は、委員である社外取締役から選定します。

◆ 委員会の審議決定内容

業績指標等の定量情報や人事考課等の定性情報、第三者機関による客観的評価等の提供に加え、対象者と社外取締役との面談等の接点を確認し、CEOの再任可否の判断や後継者計画（サクセッションプラン）の審議、株主総会に提出する取締役の選解任議案の決定、取締役会で決議する法定3委員会の委員案や執行役等の役員人事案の審議を行います。

◆ 2022年度の活動状況

指名委員会	役割：役員「指名」に関する審議や意思決定			
	人数と構成	開催回数	出席率	主な議題
	<p>5名 うち、社外取締役 4名(80%)</p>	10回	<p>100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社長CEOの再任可否および後継者計画審議 ■ 取締役候補者の決定 ■ 委員会委員・執行役などの役員人事案審議

■ 報酬委員会

◆ 役割

報酬委員会は、企業価値向上に向けた役員インセンティブにつながる報酬制度をもとに、社外取締役の主導で役員「報酬」に関する審議や意思決定を行います。

◆ 構成

委員の員数は3名以上5名以下とし、その過半数を社外取締役で構成します。委員は取締役会の決議により選定し、委員長は、委員である社外取締役から選定します。

◆ 委員会の審議決定内容

企業価値向上に向けた役員インセンティブにつながる役員報酬制度の課題と方向性を審議のうえ、業績指標等の定量情報や人事考課等の定性情報を含む客観的指標を活用し、個別報酬案の妥当性を判断し決定します。

◆ 2022年度の活動状況

報酬委員会	役割：役員「報酬」に関する審議や意思決定			
	人数と構成	開催回数	出席率	主な議題
	<p>3名 全員社外取締役 (100%)</p>	8回	<p>100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 役員報酬に関する審議や意思決定 ■ 業績連動報酬・非金銭報酬などのインセンティブ制度についての検討および決定

委員長メッセージ



指名委員会委員長 橋本 副孝

指名委員会は、会社におけるガバナンスの実効性と中長期の企業価値の向上を人的な観点から支える非常に重要な委員会です。当社では、これまで CEO の選定を含め、多様なスキルを有する社外取締役の招聘による

経営陣の強化、多様性の確保に努めてまいりました。

また、昨年度は飯島前委員長のリーダーシップのもと、CEO再任プロセスの明確化やCEO候補者育成計画の拡充を図るとともに、指名委員以外の社外取締役の意見も複数回聴取して情報の共有を図るなど、客観性・透明性の向上を目指した取り組みを行いました。

今年度は、これらの活動を継承し、さらに充実させるとともに、長期計画に描かれた当社の将来のあるべき姿を実現するための経営人財の育成等の取り組みに関する議論を深めたいと思っています。

非常に難しい課題ですが、幸い当社の指名委員会は、人事に関する経験の豊かな方々で構成されておりますので、取締役会や執行側とも連携しつつ、委員会での議論を尽くすことで、これらの課題に対処する道筋を見出していきたいと考えております。

委員長メッセージ



報酬委員会委員長 土井 美和子

報酬委員会では、2021年度より「企業価値向上につながるインセンティブ報酬の在り方」を中心に議論を行ってまいりました。当社グループは、コロナ禍の厳しい経営状況から2022年度は大幅な業績向上を果たし、

2023年度は過去最高益を見込むレベルまで回復しました。この回復により、報酬委員会で検討してきた報酬制度も、ようやくその効果を示すことができました。これもお客さま、株主さま、従業員の皆さまのおかげと感謝をしております。

これからも当社グループは、「百貨店の科学」、高感度上質消費の拡大、「連邦」戦略、「まち化」戦略など、10年先を見据えた「攻め」の取り組みを進めていくことになります。

報酬委員会でも、これまでの議論に加え、10年先の目指す姿を見据えたうえで、新たな報酬制度の設計に向けた検討を始めたいと考えています。市場や他社の情報と自社の状況をしっかりと把握し、今後の役員報酬の新たな体系・バランス・水準を設定してまいります。

加えて、本年度は委員以外の社外取締役との情報共有・意見交換を充実させ、役員報酬についてもより多様な意見を踏まえたかたちで検討を進めていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス

■ 監査委員会

◆ 役割

監査委員会は、執行役および取締役の職務執行の監査、内部統制システムの状況の監査、および会計監査人の選解任等に関する株主総会提出議案の内容の決定等を行い、監査を通じた取締役会の監督機能を担います。また、会計監査人、内部監査部門およびグループ各社の監査役と連携して、グループ全体の監査体制を構築します。

◆ 構成

委員の員数は5名程度とし、過半数の社外取締役(うち1名以上は指名委員会の委員を兼ねる)および常勤委員である社内非業務執行取締役による構成とします。また、財務・会計に関する十分な知見を有する者を1名以上選定します。委員は取締役会の決議により選定し、委員長は、委員である取締役から選定します。

◆ 委員会の活動内容

監査方針および監査計画を定め、リスクマネジメントに関する報告、内部監査部門からの報告、会計監査人からの報告等を取引し、また執行部門に対する業務執行状況のヒアリング等を行います。また、監査の質の向上のため、会計監査人および内部監査部門と、監査結果等について情報交換を行うなどの適切な連携を図ります。

◆ 2022年度の活動状況

監査委員会	役割：執行役および取締役の職務執行の監査、内部統制システムの状況の監査 会計監査人の選解任等に関する株主総会提出議案の内容の決定			
	人数と構成	開催回数	出席率	主な議題
	<p>5名 うち、社外取締役 3名(60%)</p>	17回	<p>100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 監査方針および監査計画の策定 ■ リスクマネジメントに関する報告 ■ 内部監査室からの報告 ■ 会計監査人からの報告 ■ 執行部門に対する業務執行状況のヒアリング

委員長メッセージ



監査委員会委員長 石塚 由紀

努めてモニタリングを実施してきました。

今年度は百貨店の再生が加速し、中長期に目指す姿の実現に向けての取り組みがスピードを持って実行されていく変革の局面と考えています。その局面において監査委員会は、内部統制システムの適切な運用を通じて組織内での統制と牽制が機能しているかのモニタリングに注力し、またその実効性を高めるためにグループ会社監査体制の整理を図っていく計画です。

監査委員会を構成する3名の社外取締役は皆さまが豊富で多様な経験を有しており、当社グループのガバナンス強化と中長期の事業変革に資する適切な業務執行のモニタリングに貢献が期待されます。昨年度に引き続き執行役との深い議論を重ね、内部統制部門などとも連携し、必要に応じた助言や勧告などを行うことで未来に続く企業価値の持続的な向上に努めていきたいと思っております。

2022年度は中期経営計画実施初年度として、計画以上の成果を出すことができました。

監査委員会は、執行役のほか内部統制部門やグループ会社からもヒアリングを行い、グループの状況把握に

役員指名に関する方針

当社では、「役員在任年齢上限規程」により、在任の上限年齢と上限任期を役位ごとに定め、適切なローテーションを促しています。そのうえで、代表執行役および役付執行役を含む執行役の選任、および委任契約期間満了後の再任の可否については、各人の委任契約期間における定量的な成果、および第三者機関による経営人財評価などの客観的データを適切に評価し、指名委員会にて判断することとしています。役員に関わる選解任基準については透明性確保のため、2022年3月に「三越伊勢丹グループ役員ポリシー」を策定しています。

◆ CEOの選任、再任可否の判断および後継者計画(サクセッションプラン)

CEOの選任、再任可否の判断および後継者計画(サクセッションプラン)については、指名委員会における最重要事項の一つに位置づけ、透明性・公正性を確保しつつ取り組んでおり、その在り方を同委員会で積極的に審議し、同委員会の審議過程において指名委員会委員以外の全ての社外取締役からも意見聴取するなど、かかる取り組みのさらなる高度化を図っています。

具体的には、CEO就任初年度に在任期間中のビジョンを指名委員会において審議したうえで、毎期経営計画に対する進捗状況や今後の見通し、解決すべき課題などを指名委員会にて説明・共有し、再任可否については指名委員会委員である社外取締役が主体的に判断できる体制を整えています。また、CEO後継者情報については、候補者の外部経営人財評価機関によるスクリーニング結果、育成計画、および経験させるべき分野への異動配置案などのあらゆる情報を徹底して指名委員会に共有します。

なお、緊急時のCEO候補(CEO代行者)については、毎期初に指名委員会にて審議・確認しています。

◆ 取締役候補者の指名を行うにあたっての方針

取締役会の構成については、高い倫理観とともに、幅広くかつ専門性の高い知識や特定事業領域における知見、外部企業経験などに基づくスキルを有した多様なメンバーで構成されるよう考慮しています。そのうえで、取締役候補者の選任にあたっては、上記取締役会の構成に関する考え方と、下記の選任基準をもとに、社外取締役が過半数かつ委員長を務める指名委員会にて決議し、株主総会に上程しています。

- (1) 当社経営に有意な知見・経験を有し、経営の諸課題に精通していること
- (2) 世界の動向、市場や顧客の変化を的確に洞察し、把握できていること
- (3) あたらしい知識を積極的に学ぶ姿勢を持ち、それをベースにあたらしい経営の見方、方向性を導き出せること
- (4) 人格・見識に優れ、心身ともに健康であること
- (5) 順法精神や倫理観に富み、取締役としてふさわしい価値観・人柄を有すること

また、社外取締役については、その客観的な視点からの幅広い意見を積極的に取り入れ、バランスのとれた経営を行うために、実業界で経営・執行経験を十分に積んだ方をはじめとして、異なる分野・業界から招聘するとともに、取締役会の多様性確保に十分に留意した人選を行うこととしています。

なお、経営陣幹部である執行役については指名委員会にて審議のうえ、取締役会で決議しています。

◆ 独立性基準

当社グループは、社外取締役を独立役員として指定するにあたって、その独立性を判断するため、「三越伊勢丹ホールディングス社外役員の独立性に関する基準」を独自に定めており、下記のいずれにも該当しない社外役員を独立役員として指定しています。

- ① 当社グループの業務執行者
- ② 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行取締役、執行役、支配人
- ③ 当社グループの主要な取引先またはその業務執行取締役、執行役、支配人その他の使用人である者
- ④ 当社グループの主要な借入先の業務執行者
- ⑤ 当社グループから役員報酬以外に、一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けているコンサルタント、会計専門家、法律専門家など
- ⑥ 当社の発行済総株式数の5%以上の株式を保有している株主またはその業務執行者
- ⑦ 過去3年間において上記①から⑤に該当していた者
- ⑧ 上記①から⑤の配偶者または二親等以内の親族

※②③の「主要な取引先」とは「当社グループと当該取引先の連結ベースの年間取引額が過去3年間において一度でも両者いずれかの連結ベースの年間総取引額の1%を超える取引があった取引先」

※④の「主要な借入先」とは「当社グループの借入金残高が事業年度末において当社の連結総資産の2%を超える借入先」

※⑤の「一定額」とは「過去3年間のいずれかの年度において1千万円以上」

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

◆役員報酬に関する基本原則

当社は執行役等の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針として「役員報酬に関する基本原則」を定めており、その内容の概要は下記のとおりです。下記の4点を基本原則とすることで、健全な企業家精神の発揮に資するインセンティブづけをしています。

- ① 株主と役員の間で利害一致の促進
- ② 業績や株主価値の向上に向けたインセンティブ効果の拡大
- ③ (目標達成時における) 産業界全般における比較において遜色のない水準の提供
- ④ 評価方法や報酬決定方法の客観性・透明性の確保

上記「役員報酬に関する基本原則」に基づき、社外取締役のみで構成される法定の報酬委員会において、報酬に関する方針の決定や個別報酬額を審議し、決定しています。同委員会においては、役員報酬制度が当社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとしてより一層機能するよう検討を継続しています。

◆報酬構成

執行役 ※取締役兼務を含む



非業務執行取締役 ※社外取締役を含む



◆賞与

執行役においては、報酬原則を反映し、目標達成を強く動機づけるために、下記の業績連動型賞与体系を導入しています。

- 【1】賞与支給額算出式 執行役: 基準賞与額(月額報酬(5ヶ月) × 全社業績支給率 × 全社ESG指標)
- 【2】全社業績支給率
当社として目指すべき営業利益目標額を達成した場合の支給率を1.00(100%)とし、達成度に応じて支給率は下限0.00(0%)～上限なしで比例配分となるように設計しています。
- 【3】全社ESG指標
中長期のサステナビリティ推進目標の実現に向けた動機づけとして、本年度より役員賞与への評価にESG指標を導入しています。指標KPIについては毎期判断し決定することとしており、基準賞与額 × 全社業績支給率で算定された賞与に対し±5%の変動幅で達成度合いが反映されるように設計しています。

◆株式報酬

株主価値の向上に対する意識を高めることを目的として、一定期間の譲渡制限を付した自社株を付与し、株主と役員の間で利害一致を図る「譲渡制限付株式報酬制度」を導入しています。

譲渡制限付株式報酬制度

金銭報酬債権額	執行役(取締役兼務者を含む): 月額基本報酬4ヶ月分 非業務執行取締役: 月額基本報酬1ヶ月分
割当株数の算出	個別金銭報酬債権 ÷ 基準株価 ^{※1} (100株未満切り捨て)
譲渡制限期間	30年間 ^{※2}

※1 割当決議日の前取引日(当該日に株価がつかない場合はその前取引日)の東京証券取引所における当社株式の終値
 ※2 任期満了もしくは当社取締役会が正当と認める理由による譲渡制限期間中に退任の場合は譲渡制限を解除

業務執行機構

当社は、業務執行の迅速化を図るため、原則としてチーフオフィサーを「執行役」に選任のうえ、執行側の意思決定および審議の機関として「執行役員会」を設置し、取締役会から権限委譲された事項を含むグループの重要事項に関して審議と意思決定を行っています。

◆チーフオフィサー

当社は、業務執行を行う執行役の役割としてチーフオフィサーを設置しています。各チーフオフィサーと、その主な業務執行は次のとおりです。

CEO Chief Executive Officer 最高経営責任者	CFO Chief Financial Officer グループ財務計画PDCA、財務関連リスクマネジメント、各事業会社の予算管理など
CMO Chief Merchandising Officer 各事業会社PDCA、グループ全体のお取引先政策、構造改革など	CHRO Chief Human Resource Officer グループ人事戦略、各事業会社の人的資源配分など
CSDO Chief Strategy and Digital Officer グループ経営計画策定・PDCA、グループアライアンス推進、不動産開発推進、デジタル戦略推進など	CRO Chief Risk Officer グループ全体の重大なインシデントリスクの予防、発生時の統括・指揮など
	CAO Chief Administrative Officer グループ全体の総務、業務、サステナビリティ推進など

CEOは、グループの経営全体を統括する最高責任者として各チーフオフィサーを指揮・命令し、CEOを除く各チーフオフィサーは当社の各部門の責任者として当該部門を指揮・命令し業務を執行します。また、チーフオフィサーは執行役員会からの諮問を受けた委員会の委員長やプロジェクトのオーナーとして、複数の部門にまたがるグループ全体の課題に対処します。

チーフオフィサーはグループ各社の非常勤取締役となることがあり、グループ各社の取締役会において合議に参加し、監督と統制を行うほか、その他の非常勤取締役からの事前相談に対し、指示・助言を行うことでグループ各社に対してチーフオフィサーとしての横統制を行います。

◆執行役員会

執行役員会は、取締役会から授権された執行役で構成され、代表執行役社長およびその他の各執行役が具体的な業務執行上の意思決定をするための機関であり、当社およびグループ全体の業務執行に係る重要事項などについて、決議および代表執行役社長が決定を行うための審議を行い、報告事項を報告します。加えて、執行役員会において決議・審議・報告した事項のうち重要と認められる事項について取締役会に報告を行います。

◆執行役員会諮問機関

グループ経営に係る重要事項に関して、意思決定機関における意思決定前に、合理性検証および定量基準判定、リスク与件の確認などを通じて、上程可否判断および上程内容精査を主導するために、執行役員会の諮問機関として、下記の委員会を設けています。

- 投融资検討委員会
- 事業再生検討委員会

◆各推進会議

グループ内の重要な案件を推進するために横断的なメンバーで構成し、業務推進レベルの向上を追求しています。

- コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議
- 働き方改革推進会議
- サステナビリティ推進会議

コンプライアンス・リスクマネジメント体制

内部統制システム

三越伊勢丹グループでは、健全かつ透明性の高いグループ経営と企業価値の最大化を図るべく、2008年の取締役会にて内部統制システム基本方針を制定しました。以降、時代や環境の変化により継続的に見直しをし、より適正かつ効率的な体制の構築に向けて改善を図っています。

下記は、当社の「内部統制システム構築の基本方針」における各項目です。

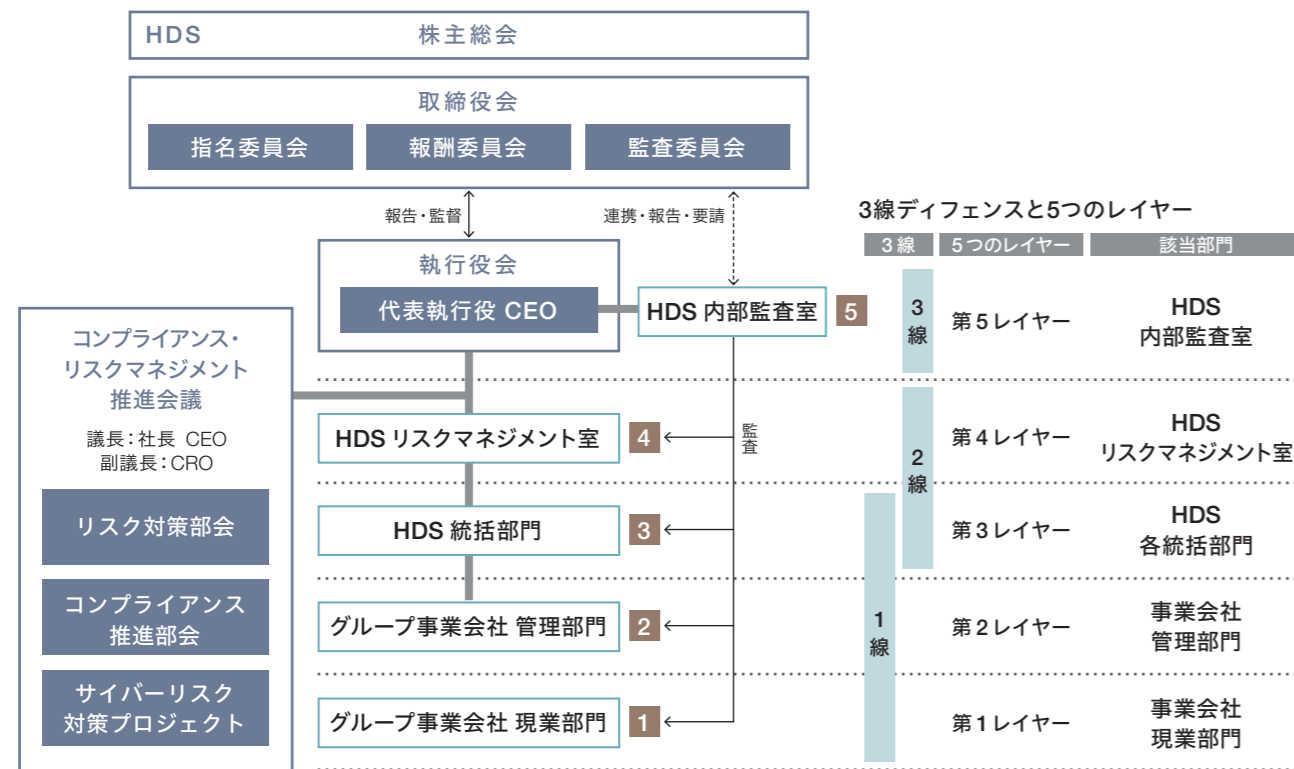
- | | | |
|----------------|------------------|----------------------|
| ①コンプライアンス体制 | ⑤効率的職務執行体制 | ⑨監査費用の処理方針 |
| ②リスクマネジメント体制 | ⑥グループ会社管理体制 | ⑩監査委員会監査の実効性確保に関する体制 |
| ③財務報告に係る内部統制体制 | ⑦監査委員会スタッフに関する事項 | |
| ④情報保存管理体制 | ⑧監査委員会への報告に関する事項 | |

当社では、年度終了後、上記項目に沿って構築状況および運用状況について、自主点検ならびに執行役員などにおいて確認を行っています。また、その結果については、監査委員会や取締役会に報告し、内部統制システムの体制強化や次年度の運用の改善につなげています。

リスクマネジメント体制

三越伊勢丹グループでは、内部統制システム構築の基本方針に基づき、全業務領域におけるリスクの未然防止と横断的な発生時対応など、グループ全体のリスクマネジメント体制を整備・構築しています。リスクが多様化する事業環境において、将来にわたり持続的な成長を可能にするためにも、お客さま、お取引先、従業員の安全・安心を最優先に、リスクマネジメント推進体制のさらなる強化を図っていきます。

リスクマネジメント体制



※「HDS」は「ホールディングス」を表しています。

◆リスクマネジメント推進体制について

当社グループは、執行役社長を議長とするコンプライアンス・リスクマネジメント推進会議にて、リスクマネジメント体制・取り組み方針を周知徹底し、3つの部会(リスク対策部会・コンプライアンス推進部会・サイバーリスク対策プロジェクト)を通じて、実効性の高い対策を講じています。

また、当社グループのリスクマネジメント体制は、3つのディフェンスラインと5つのレイヤーで構成されています。各グループ会社を第1線、HDSリスク管理部門を第2線、HDS内部監査室を第3線とする3つのディフェンスをベースとして、より具体的に役割を明確化した5つのレイヤー(1)グループ事業会社現業部門、(2)グループ事業会社管理部門、(3)HDS統括部門、(4)HDSリスク管理部門、(5)HDS内部監査室)に区分することで、リスクマネジメント体制の強化を図っています。

◆リスクマネジメントの実効性を向上させるための各組織

コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議で選定した重点リスクについて、より具体的な対策の立案と推進、検証のPDCAサイクルを回すために、下記の部会を通して、実効性ある未然防止対策を講じています。

重点リスクについては、P.60「◆リスクの捉え方」において説明しています。

■ リスク対策部会

自然災害・火災をはじめとするさまざまなリスクの低減、未然防止につなげるための対策やBCPの策定とあわせ、訓練および点検を徹底することで、リスク対策の実効性向上に努めています。

■ コンプライアンス推進部会

時代に即応した倫理観と急速な環境変化に正しく対応するため、経営層が認識すべき法令知識・行政動向などの理解促進と公正取引遵守実務の連動を図り、企業文化としてのコンプライアンスマインドの醸成に取り組んでいます。

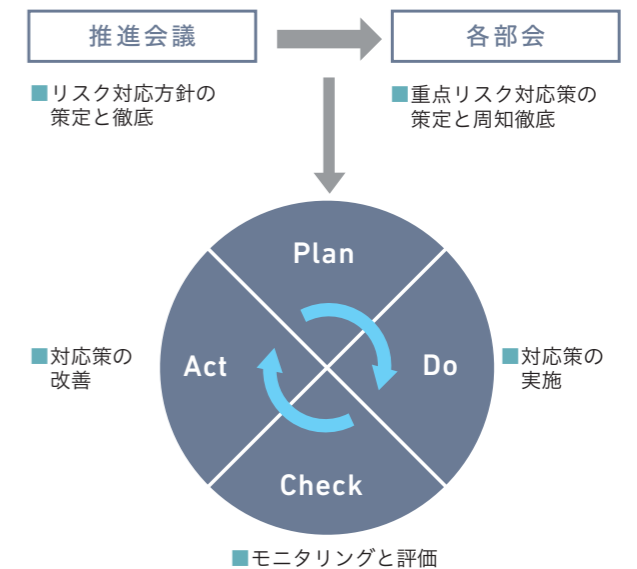
■ サイバーリスク対策プロジェクト

セキュリティ動向を常に把握し、グループセキュリティの技術的な最適化を図るとともに、日々のモニタリング体制を整備し、未然防止や迅速なインシデント対応、従業員教育に取り組んでいます。

◆リスクマネジメントのPDCAサイクル

コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議にて示された基本方針をもとに、各部会を通じて具体的な重点リスク対応策の策定と周知徹底を行っています。

対応策の実行のために、グループ各社における訓練や自主点検活動などを実施。モニタリングと評価を経て、さらなる対応策の改善につなげるというPDCAサイクルに基づいたリスク管理を実行しています。



コンプライアンス・リスクマネジメント体制

◆リスクの捉え方

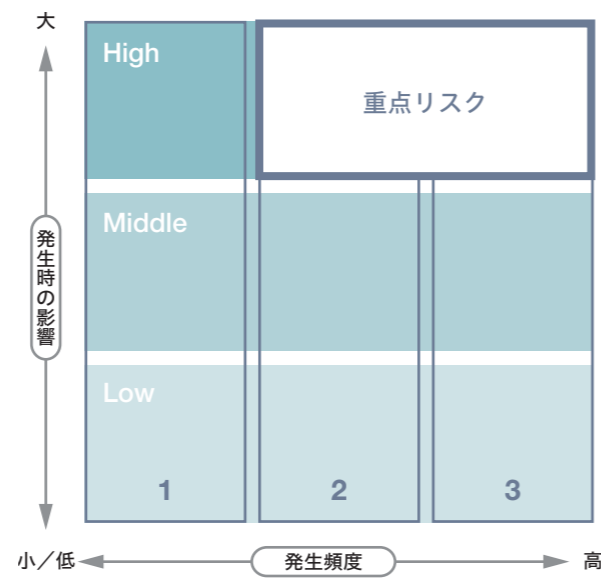
当社グループでは、リスクを捉えるにあたり、日々変化する外部環境とグループの事業特性・事業戦略を考慮し、多角的な視点からリスクの把握に努めています。

グループ全体の事業を取り巻くリスクを5つのカテゴリー(①経営戦略上のリスク、②財務に関するリスク、③人事・労務に関するリスク、④災害等のリスク、⑤オペレーショナルリスク)に分類し、さらに、各々におけるリスクを細分化したうえで定期的な評価を行い、対策の進捗を確認するフローを確立しています。また、リスクが顕在化した際には、物的損害、人的損害、財務・経営戦略遂行の阻害、レピュテーション毀損などの損害を被るものと捉え、発生頻度や事業への影響をもとにリスクマップ(下記右図)を作成し、そのなかから重点リスクを選定、早期に対策を講じています。

リスクの一例

リスク領域	リスク事例
①経営戦略上のリスク	<ul style="list-style-type: none"> ■サステナビリティ経営の推進 ■海外情勢への対応 ■デジタル社会への対応
②財務に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ■資金調達 ■市場金利の上昇 ■為替変動
③人事・労務に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ■専門人財の確保・育成 ■ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンへの対応 ■ハラスメント、適正な労働時間管理
④災害等のリスク	<ul style="list-style-type: none"> ■自然災害、火災 ■感染症 ■情報セキュリティ
⑤オペレーショナルリスク	<ul style="list-style-type: none"> ■商品取引に関わるリスク ■食品衛生事故 ■個人情報漏洩

リスクマップ

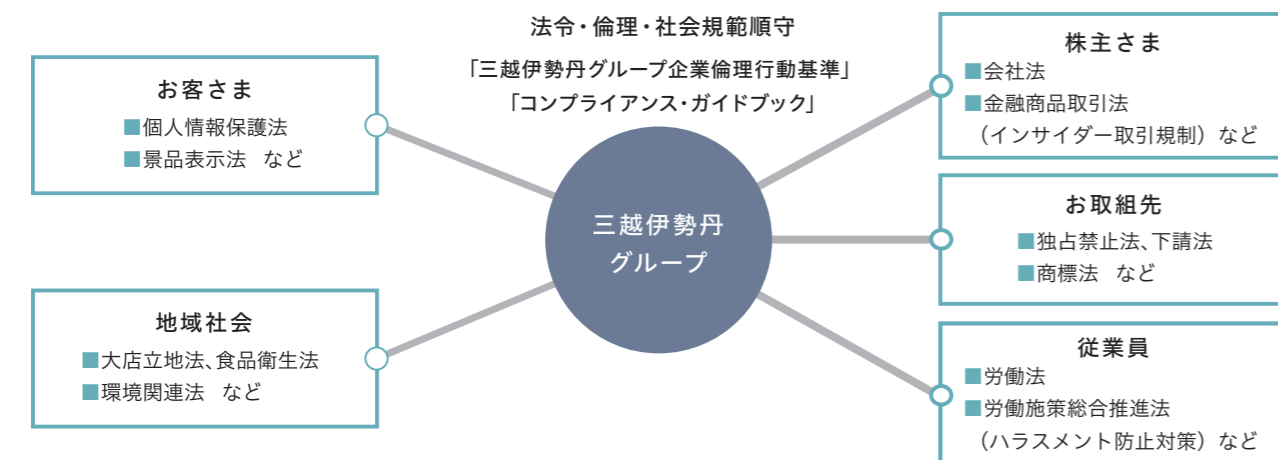


コンプライアンス体制

◆コンプライアンスに関する考え方

三越伊勢丹グループは、グループで働く従業員が法令をはじめ倫理や社会規範などを順守していくために、コンプライアンスを価値観や意識・行動まで根づかせ実践することが重要であると考えています。

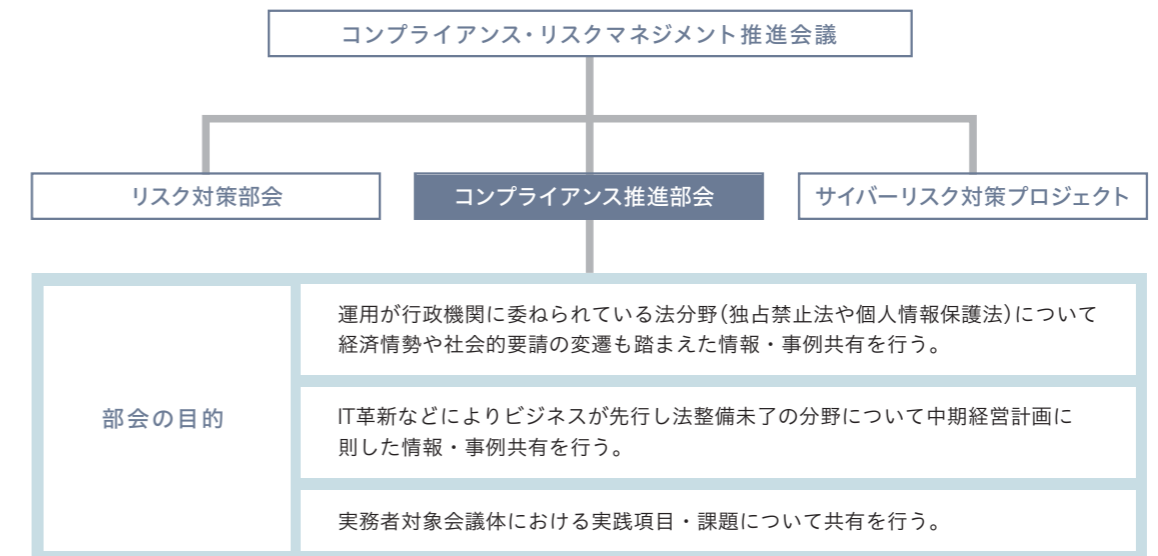
そのために、役員および従業員の行動規範とする「三越伊勢丹グループ企業倫理行動基準」を制定し、全社に浸透を図るとともに、コンプライアンス体制の維持向上に取り組み、社会的信頼の確保を行っています。また、お客さま・お取引先や従業員との関係性において順守すべき法令や倫理行動の指針をまとめた「コンプライアンス・ガイドブック」を社内イントラネットに掲示し、日々の業務における法令順守の周知徹底を図っています。



◆コンプライアンス推進部会

「コンプライアンス推進部会」は経営層を対象とし、実務者対象の会議体と区分した会議体として、法令・倫理・社会規範やソフトローにまで幅を広げ、取り組みを進めています。

一方で、実務者対象の会議体では、個人情報管理・食品衛生事故防止と、「営業上のコンプライアンスの具体的項目」としての独禁法(カルテル談合)・下請法・景品表示法を取り上げ、実務チェック・予防の実践的活動を行っており、コンプライアンス推進部会においてその活動状況も共有しています。



◆ステークホルダーに対するコンプライアンス強化ポイント

①お客さま: 個人情報保護の取り組み	当社グループでは、お客さまからお預かりする個人情報を適切に管理し、正しく利用するために「プライバシーポリシー」と「Cookieポリシー」を制定・公開し、お客さまの信頼にご期待にお応えしています。また、上記に基づく「個人情報取扱規程」を定め、適切な利用と厳重な保護管理を行っています。
②株主さま: IRポリシーの制定	当社グループでは、IR活動(株主・投資家さまへの広報活動)において、株主・投資家さまの信頼と共感を得られる企業を目指し「IRポリシー」を制定・公開し、公平な情報開示やコミュニケーションの充実を図っています。
③地域社会: 反社会的勢力対応	当社グループでは、「内部統制システム構築の基本方針」および「三越伊勢丹グループ調達方針」において反社会的勢力との関係遮断、不当要求の拒絶、被害の防止を掲げています。
④お取引先: 公正取引を推進するための体制構築と運用	当社グループでは、「公正取引に関する指針」を定め、公正かつ自由な競争を堅持し、広く社会に貢献し続ける企業であるため、不当な取引制限などを排除するための体制構築と厳格な運用を推進しています。
⑤従業員: 内部通報窓口の設置と運営	当社グループでは、グループ内で不当行為が発生した場合にその事実を速やかに認識し改善していくために「グループホットライン規程」を定めています。それに基づく「グループホットライン」を設置、通報者保護の観点から社外専門会社・弁護士事務所が通報を受ける体制を整えています。

取締役・執行役

(2023年6月20日現在)

取締役




取締役 代表執行役社長
CEO
細谷 敏幸
1964年7月1日生

出席回数
(2022年度)
12/12

取締役会
12/12

指名委員会
10/10

1987年4月 (株)伊勢丹入社
2015年4月 (株)三越伊勢丹執行役員営業本部商品統括部
婦人雑貨統括部長
2016年4月 同執行役員営業本部商品統括部婦人雑貨統括部長
兼特選・宝飾時計統括部長
2017年4月 当社執行役員経営戦略本部経営企画部長
2018年4月 (株)岩田屋三越代表取締役社長執行役員
2021年4月 当社代表執行役社長CEO
(株)三越伊勢丹代表取締役社長執行役員(現任)
2021年6月 当社取締役代表執行役社長CEO(現任)
2021年9月 新光三越百貨股份有限公司董事(現任)



取締役
監査委員会委員長
石塚 由紀
1962年6月11日生

出席回数
(2022年度)
9/9


取締役会*
9/9

監査委員会*
13/13

1985年4月 (株)伊勢丹入社
2015年4月 (株)三越伊勢丹執行役員営業本部エリア・チャンネル事業統括部
伊勢丹立川店長
2017年4月 当社執行役員
(株)三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ代表取締役社長
2021年4月 (株)仙台三越代表取締役社長
2022年4月 当社執行役員取締役会室付
2022年6月 当社取締役(現任)

※出席回数については、
取締役就任以降を対象としています

監査委員



取締役 執行役常務
CSDO 兼 CFO
牧野 欣功
1966年12月2日生

(新任)

1990年4月 (株)伊勢丹入社
2016年4月 (株)三越伊勢丹フードサービス(現(株)エムアイフードスタイル)
取締役執行役員経営戦略部長
2019年4月 (株)三越伊勢丹取締役執行役員総務人事部門長
2020年4月 同取締役常務執行役員総務人事グループ長
2021年4月 当社執行役常務CSDO兼CHRO
(株)ジェイアール西日本伊勢丹取締役(現任)
2021年8月 新光三越百貨股份有限公司董事(現任)
2022年4月 当社執行役常務CSDO兼CFO
2023年6月 当社取締役執行役常務CSDO兼CFO(現任)

CSDO:チーフ・ストラテジー&デジタル・オフィサー



社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員長
橋本 副孝
1954年7月6日生

出席回数
(2022年度)
12/12

取締役会
12/12

指名委員

社外 独立

1979年4月 弁護士登録、新家猛法律事務所(現 東京八丁堀法律事務所)入所
2000年4月 第二東京弁護士会副会長
2006年4月 日本弁護士連合会常務理事
2008年1月 東京八丁堀法律事務所代表パートナー弁護士・所長(現任)
2012年4月 第二東京弁護士会会長、日本弁護士連合会副会長
2014年3月 キリンホールディングス(株)社外監査役
2015年6月 損害保険ジャパン日本興亜(株)
(現 損害保険ジャパン(株))社外監査役
2020年6月 当社社外取締役(現任)
2021年3月 コクヨ(株)社外監査役(現任)



社外取締役
報酬委員会委員長
土井 美和子
1954年6月2日生

出席回数
(2022年度)
12/12

取締役会
12/12

指名委員会
10/10

報酬委員会
8/8

指名委員
報酬委員

社外 独立

1979年4月 東京芝浦電気(株)(現(株)東芝)入社
2005年7月 (株)東芝 研究開発センター
ヒューマンセントリックラボラトリー技監
2006年7月 同研究開発センター技監
2008年7月 同研究開発センター首席技監
2014年4月 独立行政法人(現 国立研究開発法人)
情報通信研究機構監事(非常勤)(現任)
2015年6月 (株)野村総合研究所社外取締役
2017年4月 奈良先端科学技術大学院大学理事(非常勤)(現任)
2019年6月 当社社外取締役(現任)
2020年4月 東北大学理事(非常勤)(現任)
2020年6月 (株)SUBARU社外取締役(現任)
日本特殊陶業(株)社外取締役(現任)



社外取締役
古川 英俊
1955年7月16日生

出席回数
(2022年度)
12/12

取締役会
12/12


指名委員会
10/10

監査委員会
17/17

指名委員
監査委員

社外 独立

1979年4月 (株)三井銀行(現(株)三井住友銀行)入行
2005年6月 (株)三井住友銀行執行役員バンコック支店長
2008年4月 同執行役員法人部門・国際部門副責任役員
2009年4月 同常務執行役員名古屋営業部担当、名古屋法人営業本部長
2011年4月 同常務執行役員投資銀行部門統括責任役員
2012年4月 同取締役兼専務執行役員投資銀行部門統括責任役員
2013年4月 同取締役兼専務執行役員企業金融部門統括責任役員
2014年4月 同代表取締役兼副頭取執行役員 グローバルコーポレートバンキング本部長
2015年6月 (株)SMBC信託銀行代表取締役社長兼最高執行役員
2018年6月 同取締役会長
2020年6月 当社社外取締役(現任)
2021年6月 (株)SMBC信託銀行特別顧問(現任)
2021年11月 一般財団法人神戸シティ・プロパティ・リサーチ理事長(現任)
2022年3月 東亜合成(株)社外取締役(現任)



社外取締役
安藤 知子
1959年7月18日生

出席回数
(2022年度)
9/9

取締役会*
9/9

報酬委員会*
7/7

監査委員会*
13/13

報酬委員
監査委員

社外 独立

※出席回数については、
取締役就任以降を対象としています

1982年4月 日産自動車(株)入社
1991年3月 日本コカ・コーラ(株)入社
1993年1月 同グローバルブランドマーケティングブランドマネジャー
1996年12月 マスターフーズズリミテッド(現 マースジャパンリミテッド)入社
2006年1月 同パーソナル&オーガニゼーションピープル・
パイプラインマネジャー
2008年8月 日本ロレアル(株)入社 人事本部 シニアHRマネジャー
2011年3月 同副社長、人事本部長
2018年6月 プレス工業(株)社外取締役(現任)
2019年6月 関西ペイント(株)社外取締役(現任)
2022年6月 当社社外取締役(現任)
2023年1月 (株)オープン・ザ・ドア代表取締役(現任)




社外取締役
越智 仁
1952年10月21日生

(新任)

指名委員
監査委員

社外 独立

1977年4月 三菱化成工業(株)(現 三菱ケミカル(株))入社
2010年6月 (株)三菱ケミカルホールディングス(現 三菱ケミカルグループ(株))
取締役常務執行役員経営戦略室長
2012年4月 三菱レイヨン(株)(現 三菱ケミカル(株))取締役社長(代表取締役)
兼 社長執行役員
2015年4月 (株)三菱ケミカルホールディングス代表取締役取締役社長
2015年6月 (株)三菱ケミカルホールディングス取締役代表執行役社長
2017年4月 三菱ケミカル(株)取締役社長(代表取締役)
2021年4月 (株)三菱ケミカルホールディングス取締役
2021年6月 同特別顧問
2023年6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役
岩本 敏男
1953年1月5日生

(新任)

指名委員
報酬委員

社外 独立

1976年4月 日本電信電話公社入社
2004年6月 (株)エヌ・ティ・ティ・データ(現(株)NTTデータグループ)取締役
2007年6月 同取締役常務執行役員
2009年6月 同代表取締役副社長執行役員
2012年6月 同代表取締役社長
2018年6月 同相談役(現任)
2019年6月 日本精工(株)社外取締役
(株)IHI社外監査役
2020年6月 (株)大和証券グループ本社社外取締役(現任)
2022年6月 東日本旅客鉄道(株)社外取締役(現任)
2023年6月 当社社外取締役(現任)

執行役



執行役常務
CAO 兼 CRO 兼 CHRO
金原 章
1968年3月1日生

(新任)

CAO:チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー
CHRO:チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー



執行役常務
CMO
山下 卓也
1967年4月13日生

(新任)

CMO:チーフ・マーチャンダイジング・オフィサー

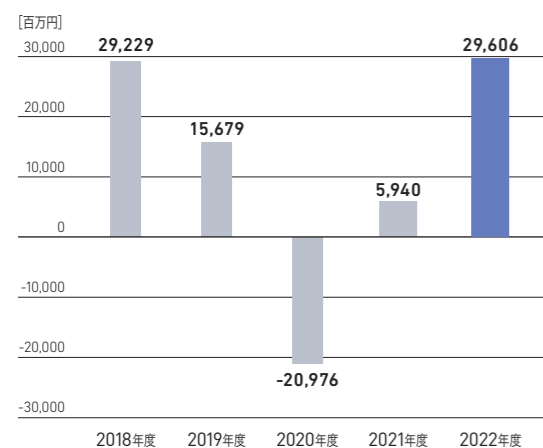
財務・非財務ハイライト

三越伊勢丹ホールディングスのウェブサイトには、下記以外の非財務情報を掲載しています
<https://imhds.disclosure.site/ja/themes/138>

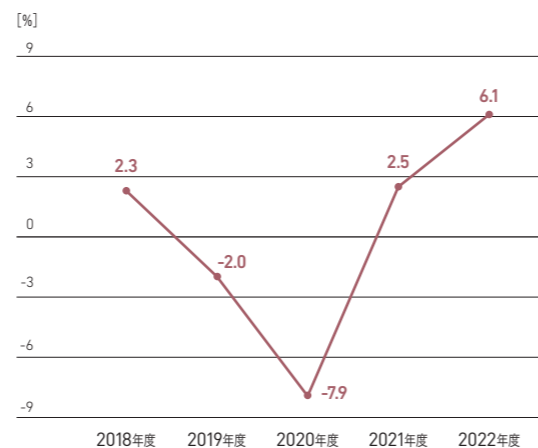


財務ハイライト

連結営業利益

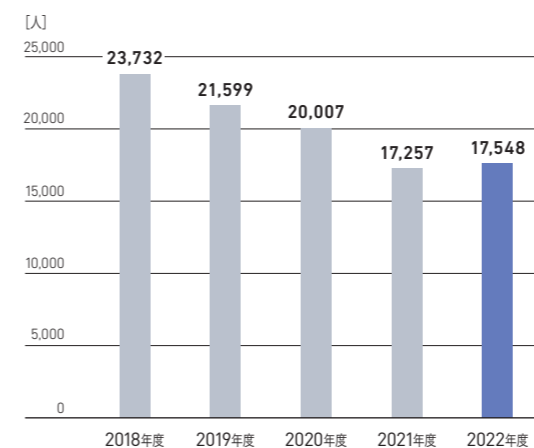


連結ROE



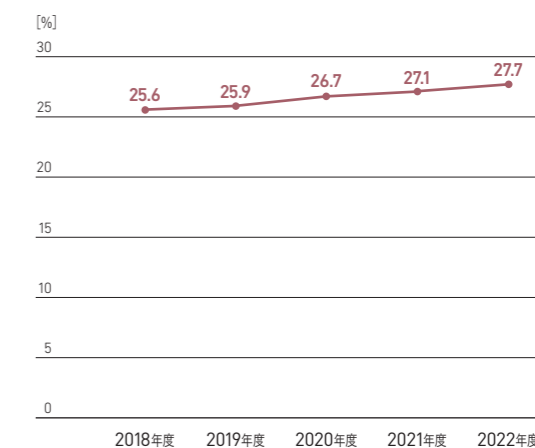
非財務ハイライト

連結グループ従業員数



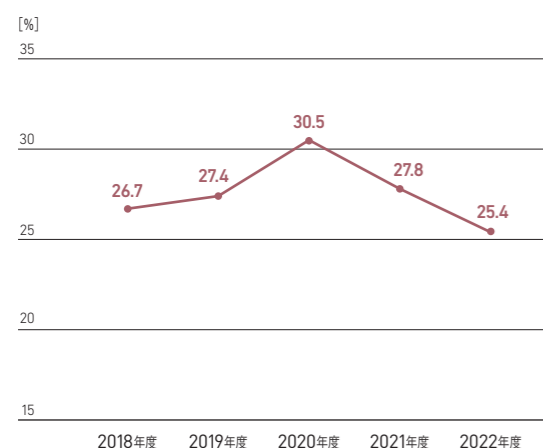
※各年度末時点

女性管理職比率((株)三越伊勢丹)

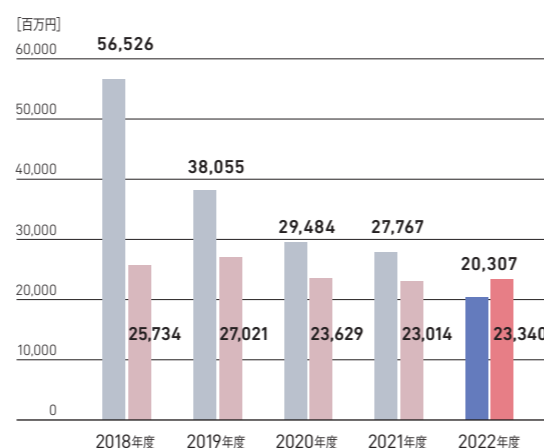


※課長相当級以上

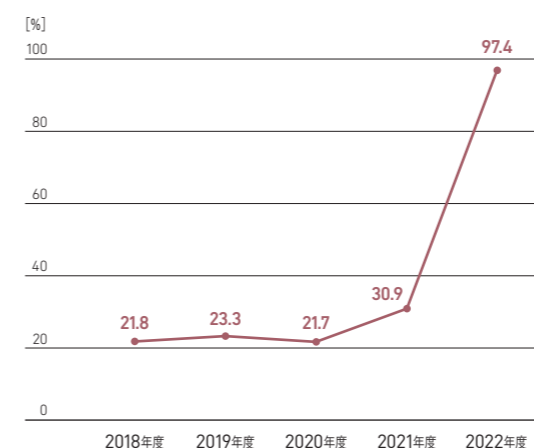
連結売上高販管費比率 ※収益認識基準適用前の比較



設備投資額／減価償却費

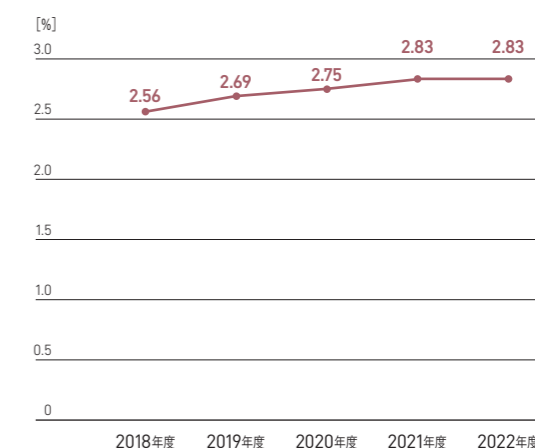


男性育児休業取得率((株)三越伊勢丹)

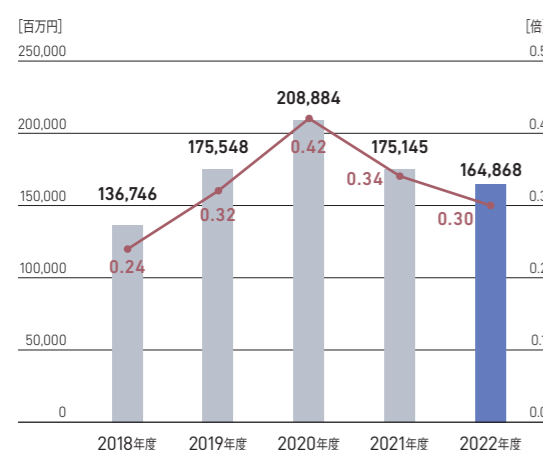


※2022年度のみ育児目的休暇の実績を含んでいます

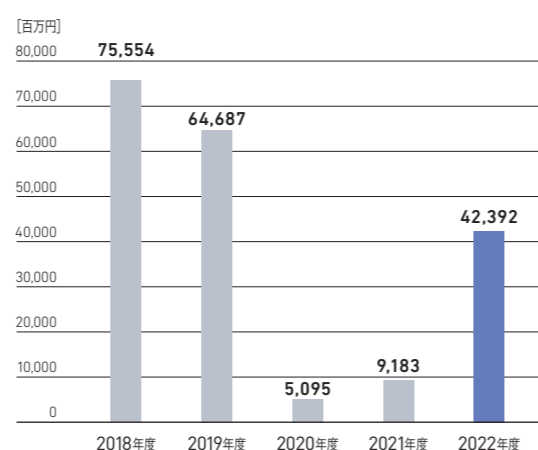
障がい者雇用比率 ((株)三越伊勢丹および首都圏主要グループ会社の合計)



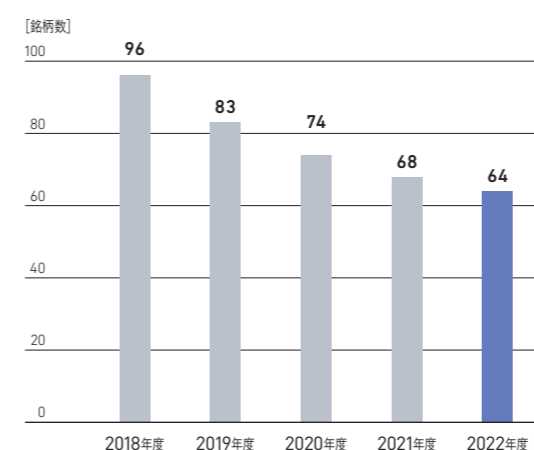
有利子負債 D/Eレシオ



グループ免税売上高(国内百貨店合計)

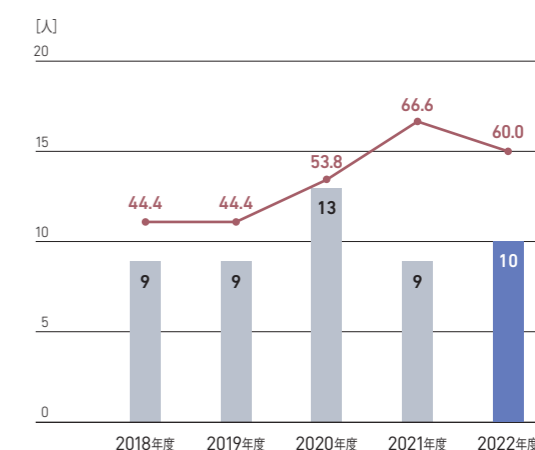


政策保有株式数((株)三越伊勢丹)



※各年度末時点

取締役員数／社外取締役比率 ((株)三越伊勢丹ホールディングス)



11年間の財務サマリー

主要財務データ

[百万円]

2022年3月期より収益認識に関する
会計基準等を適用しています。

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
売上高	1,236,333	1,321,512	1,272,130	1,287,253	1,253,457	1,256,386	1,196,803	1,119,191	816,009	418,338	487,407
売上総利益	347,410	370,022	355,456	361,768	365,609	367,282	348,282	322,702	227,565	243,685	286,550
販売費及び一般管理費	320,771	335,376	322,372	328,660	341,673	342,869	319,052	307,023	248,542	237,745	256,943
営業利益	26,639	34,646	33,083	33,107	23,935	24,413	29,229	15,679	△ 20,976	5,940	29,606
経常利益	34,217	38,440	34,563	36,704	27,418	27,325	31,995	19,771	△ 17,171	9,520	30,017
親会社株主に帰属する当期純利益	25,292	21,166	29,886	26,506	14,976	△ 960	13,480	△ 11,187	△ 41,078	12,338	32,377
総資産	1,223,677	1,284,658	1,291,560	1,293,043	1,312,074	1,275,535	1,247,427	1,223,800	1,198,303	1,168,574	1,217,308
自己資本	491,001	524,591	560,362	563,264	568,858	576,396	575,531	542,345	501,936	511,796	546,120
純資産	505,127	541,069	577,655	574,316	579,782	588,091	585,715	550,161	508,275	517,660	552,519
有利子負債	181,263	171,285	160,601	175,871	186,751	139,972	136,746	175,548	208,884	175,145	164,868 ^{※1}
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,438	46,022	49,448	43,099	35,373	72,972	28,286	16,281	1,197	37,914	66,301
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 26,312	△ 19,221	△ 34,374	△ 24,481	△ 40,913	△ 26,981	△ 22,450	△ 9,965	△ 4,737	△ 17,371	△ 27,026
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,339	△ 16,151	△ 17,372	△ 3,711	2,413	△ 52,753	△ 9,063	20,259	29,733	△ 39,927	△ 16,198
設備投資	30,499	31,569	29,279	40,043	34,200	38,446	56,526	38,055	29,484	27,767	20,307
減価償却費	21,559	22,228	22,818	23,020	23,562	25,272	25,734	27,021	23,629	23,014	23,340
1株当たり当期純利益(円)	64.11	53.65	75.74	67.41	38.27	△ 2.47	34.58	△ 28.90	△ 107.96	32.36	84.82
1株当たり純資産(円)	1,244.54	1,329.45	1,421.72	1,438.17	1,460.32	1,478.74	1,475.74	1,426.61	1,317.23	1,341.41	1,430.07
1株当たり配当金(円)	10.00	11.00	11.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	9.00	10.00	14.00
売上総利益率	28.10%	28.00%	27.94%	28.10%	29.17%	29.23%	29.10%	28.83%	27.89%	58.25%	58.79%
売上高販管費比率	25.9%	25.4%	25.3%	25.5%	27.3%	27.3%	26.7%	27.4%	30.5%	56.8%	52.7%
売上高営業利益率	2.2%	2.6%	2.6%	2.6%	1.9%	1.9%	2.4%	1.4%	△ 2.6%	1.4%	6.1%
自己資本当期純利益率(ROE)	5.3%	4.2%	5.5%	4.7%	2.6%	△ 0.2%	2.3%	△ 2.0%	△ 7.9%	2.5%	6.1%
総資産営業利益率(ROA)	2.2%	2.8%	2.6%	2.6%	1.8%	1.9%	2.3%	1.3%	△ 1.7%	0.5%	2.5%
投下資本利益率(ROIC) ^{※2}	2.5%	3.1%	3.0%	3.0%	2.2%	2.3%	2.8%	1.5%	△ 2.0%	0.6%	2.9%
自己資本比率	40.1%	40.8%	43.4%	43.6%	43.4%	45.2%	46.1%	44.3%	41.9%	43.8%	44.9%
配当性向	15.6%	20.5%	14.5%	17.8%	31.4%	-	34.7%	-	-	30.9%	16.5%

(注1)「-」としている箇所は、データがないため数値を記載していません

(注2)「%」の数値は、売上総利益率のみ少数点第3位以下を、それ以外は少数点第2位以下を切り捨てて記載しています

※1 リース債務を含む有利子負債は170,237百万円です

※2 投下資本利益率(ROIC) = 税引後連結営業利益 ÷ (有利子負債 + 自己資本)

財務データ

連結貸借対照表

	[百万円]	
	2022年 3月31日	2023年 3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	81,194	105,692
受取手形及び売掛金	120,924	133,922
有価証券	768	859
商品	24,588	24,644
製品	7	401
仕掛品	345	332
原材料及び貯蔵品	464	606
その他	23,703	25,544
貸倒引当金	△ 4,239	△ 4,266
流動資産合計	247,757	287,735
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	155,908	149,007
土地	527,432	528,032
建設仮勘定	6,975	8,619
使用权資産（純額）	1,725	2,167
その他（純額）	15,968	15,643
有形固定資産合計	708,010	703,470
無形固定資産		
ソフトウェア	17,343	17,334
のれん	-	10,332
その他	23,422	23,386
無形固定資産合計	40,765	51,052
投資その他の資産		
投資有価証券	120,413	120,864
長期貸付金	129	80
差入保証金	40,615	40,624
退職給付に係る資産	3,553	3,538
繰延税金資産	3,475	4,249
その他	3,956	5,816
貸倒引当金	△ 179	△ 181
投資その他の資産合計	171,965	174,993
固定資産合計	920,741	929,517
繰延資産		
社債発行費	75	55
繰延資産合計	75	55
資産合計	1,168,574	1,217,308

※「-」としている箇所は、データがないため数値を記載していません
 ※2023年3月期は、2023年5月9日決算開示のデータです

	[百万円]	
	2022年 3月31日	2023年 3月31日
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	87,102	104,802
短期借入金	13,145	26,568
コマーシャル・ペーパー	40,000	40,000
未払法人税等	1,637	4,969
商品券	24,369	25,054
賞与引当金	7,019	10,423
ポイント引当金	2,131	2,103
商品券回収損引当金	16,064	14,523
その他	59,298	64,876
流動負債合計	359,838	403,709
固定負債		
社債	30,000	20,000
長期借入金	82,000	68,300
繰延税金負債	126,921	118,027
退職給付に係る負債	32,827	33,470
関係会社事業損失引当金	18	9
持分法適用に伴う負債	3,466	3,520
その他	15,843	17,752
固定負債合計	291,075	261,079
負債合計	650,914	664,788
純資産の部		
株主資本		
資本金	51,162	51,276
資本剰余金	323,812	323,609
利益剰余金	134,558	162,708
自己株式	△ 18,364	△ 18,159
株主資本合計	491,168	519,434
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,450	5,514
繰延ヘッジ損益	43	2
為替換算調整勘定	15,501	20,931
退職給付に係る調整累計額	△ 367	237
その他の包括利益累計額合計	20,627	26,685
新株予約権	1,115	886
非支配株主持分	4,748	5,512
純資産合計	517,660	552,519
負債純資産合計	1,168,574	1,217,308

連結損益計算書

	[百万円]	
	自2021年4月1日 至2022年3月31日	自2022年4月1日 至2023年3月31日
売上高	418,338	487,407
売上原価	174,653	200,857
売上総利益	243,685	286,550
販売費及び一般管理費	237,745	256,943
営業利益	5,940	29,606
営業外収益	8,370	4,536
営業外費用	4,789	4,126
経常利益	9,520	30,017
特別利益	8,431	3,810
特別損失	6,834	5,999
税金等調整前当期純利益	11,117	27,827
法人税、住民税及び事業税	1,187	6,125
法人税等調整額	△ 2,158	△ 10,668
法人税等合計	△ 970	△ 4,542
当期純利益	12,088	32,370
非支配株主に帰属する当期純損失（△）	△ 250	△ 7
親会社株主に帰属する当期純利益	12,338	32,377

連結キャッシュ・フロー計算書

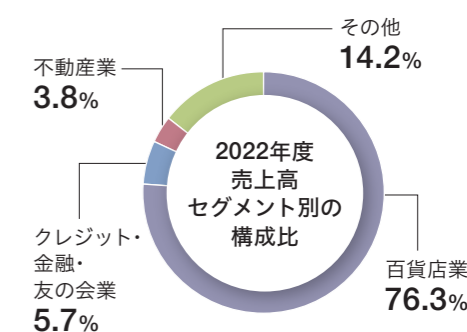
	[百万円]	
	自2021年4月1日 至2022年3月31日	自2022年4月1日 至2023年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,914	66,301
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 17,371	△ 27,026
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 39,927	△ 16,198
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,059	1,489
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 18,324	24,565
現金及び現金同等物の期首残高	102,797	84,472
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	-	1
現金及び現金同等物の期末残高	84,472	109,039

売上高・営業利益の状況／セグメント別構成比

2022年度 売上高・営業利益の状況

セグメント	売上高	営業利益	前期比
百貨店業	4,160億円	204億円	前期比 111.3% (前期は63億円の営業損失)
クレジット・金融・友の会業	308億円	37億円	前期比 101.1% 前期比 62.5%
不動産業	205億円	40億円	前期比 113.5% 前期比 71.9%
その他	777億円	11億円	前期比 156.8% 前期比 245.9%

※「その他」の区分は小売業、製造・輸出入など・卸売業、物流業、人材サービス業、情報処理サービス業、旅行業などを含んでいます



三越伊勢丹グループの概要 / 株式情報

三越伊勢丹グループの百貨店店舗 (2023年9月現在)



グループ会社一覧 (2023年9月現在) 連結子会社および持分法適用関連会社

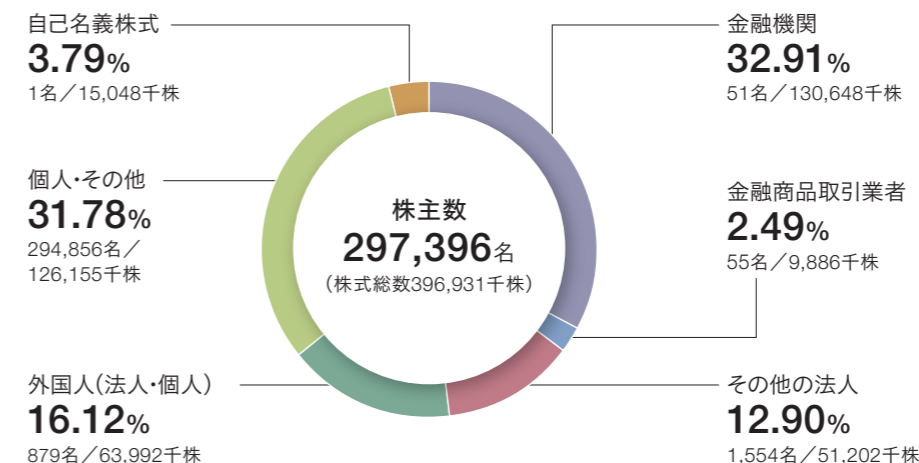
百貨店業	クレジット・金融・友の会業	不動産業
国内 (株)三越伊勢丹 (株)札幌丸井三越 (株)函館丸井今井 (株)仙台三越 (株)新潟三越伊勢丹 (株)静岡伊勢丹 (株)名古屋三越 (株)広島三越 (株)高松三越 (株)松山三越 (株)岩田屋三越 (株)ジェイアール西日本伊勢丹*	(株)エムアイカード (株)エムアイ友の会 小売・専門店業 (株)エムアイフードスタイル ミツコシ フェデラル リテイル INC. 製造・輸出入等・卸売業 (株)三越伊勢丹ギフト・ソリューションズ (株)センチュリートレーディングカンパニー イセタン ミツコシ(イタリア)S.r.l.	(株)三越伊勢丹プロパティ・デザイン (株)伊勢丹会館 (株)三越伊勢丹アイムファシリティーズ* 新宿サブナード(株)* 野村不動産三越伊勢丹開発合同会社*
海外 伊勢丹(中国)投資有限公司 天津伊勢丹有限公司 天津滨海新区伊勢丹百貨有限公司 仁恒伊勢丹商業有限公司* 上海梅龍鎮伊勢丹百貨有限公司 イセタン(シンガポール)LTD. イセタン オブ ジャパンSDN.BHD. 米国三越INC. 新光三越百貨股份有限公司* アイティーエム クローバー Co., Ltd.*	人財・サービス業 (株)三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ	物流業 (株)三越伊勢丹ビジネス・サポート 情報処理・メディア業 (株)三越伊勢丹システム・ソリューションズ (株)スタジオアルタ 旅行事業 (株)三越伊勢丹ニッコウトラベル ライム・ツリー・クルーズ B.V. ライム・ツリー・ショッピング AG コーポレートベンチャーキャピタル業 (株)三越伊勢丹イノベーションズ

三越伊勢丹グループには、上記以外の非連結子会社があります

株式の状況 (2023年3月31日現在)

発行可能株式総数	1,500,000,000株
1単元の株式数	100株
発行済株式総数	396,931,154株
株主数	297,396名

◆所有者別持株比率



◆大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	66,217,700	17.34
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	30,314,700	7.94
公益財団法人三越厚生事業団	13,067,832	3.42
三越伊勢丹グループ取引先持株会	8,333,178	2.18
清水建設株式会社	6,200,000	1.62
明治安田生命保険相互会社	5,697,279	1.49
RBC IST 15 PCT LENDING ACCOUNT-CLIENT ACCOUNT	5,021,859	1.32
三越伊勢丹グループ従業員持株会	4,588,586	1.20
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	4,089,600	1.07
大樹生命保険株式会社	3,806,300	1.00

(注)大株主の持株比率は自己株式(15,048,154株)を控除して計算しています

会社概要

社 名：三越伊勢丹ホールディングス(Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.)
 設 立 年 月 日：2008年4月1日
 本店所在地(登記)：〒160-0022 東京都新宿区新宿5-16-10
 本 社 所 在 地：〒160-0023 東京都新宿区西新宿3-2-5
 U R L：https://www.imhds.co.jp
 資 本 金：510億円
 事 業 年 度：4月1日～翌年3月31日



三越伊勢丹ホールディングス

お問い合わせ

株式会社三越伊勢丹ホールディングス

総務統括部 広報・IR部

<https://www.imhds.co.jp/inquiry/>