



Mitsukoshi Isetan

ReStyle

VORFILANTEN

ISETAN MEN'S

ワイン  
コーナー



三越伊勢丹ホールディングス

2021

統合レポート

三越伊勢丹ホールディングス レポート

2021

2nd Ver.

MITSUKOSHI ISETAN  
三越伊勢丹リモートショッピング

## 三越伊勢丹グループについて

- 三越伊勢丹グループの挑戦の軌跡 03
- 三越伊勢丹グループのこれから 05

## トップメッセージ

07

## 中期経営計画

- 価値創造プロセス 15
- 〈中期経営計画の概要〉
  - 戦略フレーム(俯瞰図) / 中長期の戦略ステップ(流れと時間軸) / 中長期 利益ステップとポートフォリオイメージ 17
  - 〈重点戦略〉
    - “高感度上質”戦略 19
    - “高感度上質”戦略の実現に向けて 22
    - “個客とつながる”CRM戦略 23
    - “連邦”戦略 24
    - “連邦”戦略の実現に向けて 25
  - 〈グループ基盤〉
    - デジタル改革(DX) 27
    - CRE・事業モデル改革 28
    - 収支構造改革 30
  - 〈資本政策〉
    - CFOメッセージ 31

表紙デザインは、私たちグループの原点である百貨店店舗の扉を表現しております。

開かれた扉の先にある、光に包まれた希望に向けて、私たち三越伊勢丹グループはこれからも挑戦し続けてまいります。



### 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すべ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。すべ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。

Environment  
Social  
Governance

価値協創  
ガイドンス



<b>コーポレート・ガバナンス</b>		<b>データセクション</b>	
コーポレート・ガバナンス	33	主要財務データ	53
社外取締役メッセージ	39	財務データ	55
マネジメントメンバー	40	環境データ	57
コンプライアンス・ リスクマネジメント体制	41	社会データ	59
		ガバナンスデータ	61
		三越伊勢丹グループの概要	64
		株式情報	66
<b>サステナビリティ</b>			
三越伊勢丹グループのサステナビリティ	45		
特集:気候変動への対応と TCFD提言に沿った情報開示	46		
重点取り組み 特定プロセス/ 重点取り組み(マテリアリティ)と考え方	47		
人・地域をつなぐ	48		
持続可能な社会・時代をつなぐ	49		
従業員の満足度の向上 ～働きがいと働きやすさの向上を 目指して～	51		

#### 対象期間

主に2020年度(2020年4月1日~2021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。

#### 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、様々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。

#### 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  
ISETAN MITSUKOSHI HOLDINGS

# 三越伊勢丹グループの挑戦の軌跡

私たちは、時代が変化する中、自ら変革することで、幾度の困難を乗り越えてきました。三越の歴史は、お客さま第一、変革への挑戦の積み重ねであり、「お客さまのために」という、創業より変わることのない“まごころの精神”が、その礎となっています。また、伊勢丹も創業以来、「お客さま第一」の理念に基づいた、「創意工夫」によって、新しい試みに挑戦し、様々な時代背景のなか、衣食住すべてにわたって伊勢丹らしさを提案し続けてきました。厳しい環境を受け止めながら、社会や顧客ニーズの変化を先取りして、お客さまに豊かさを届け続ける、それが私たち三越伊勢丹グループのDNAです。

百貨店事業の  
あゆみ



1888 ◯ 明治維新以降  
1895 ◯  
1904 ◯ 近代百貨店の礎  
1907 ◯  
1910 ◯  
1914 ◯

1927 ◯

1933 ◯

1956 ◯

1960 ◯ 高度経済成長期

1963 ◯

1968 ◯

1994 ◯

1988 ◯

1994 ◯

2003 ◯

2004 ◯ 成熟期

2003 ◯

2004 ◯

2004 ◯

2008 ◯

2009 ◯

2009 ◯

2009 ◯

2010 ◯

2011 ◯

2012 ◯

2018 ◯

2015- ◯

2020 ◯

2020 ◯

## 三越の歴史

### 「三越洋服店」開店 ① 1888

洋装化への兆しが見え始めた1888年に、時代に先駆けて洋服店を開店しました。

### 商品陳列販売開始 ② 1895

ガラスショーケースでの陳列販売を開始し、来店客は商品を自由に選べるようになりました。

### デパートメントストア宣言 ③ 1904

呉服店から近代小売業を目指し、百貨店への業態転換を宣言。日本初の百貨店が誕生しました。

### 新美術部設置 ④ 1907

大阪と日本橋に新美術部設置。作家の作品発表の場を設けると同時に、優れた文化・芸術を発信しています。

### 家具加工部創設 1910

室内装飾及び家具設計・製造を行う三越製作所の前身として設立。その技術は、現在三越伊勢丹プロパティ・デザインに受け継がれています。

### 三越本店新館完成 ⑤ 1914

日本初のエスカレーターをはじめとする最新設備や百貨全般にわたる商品を取りそろえ、ルネッサンス式建築による近代百貨店が完成しました。

### 三越ホール(現三越劇場)開設 ⑥ 1927

当時の劇場不足と日本文化発展の一助となるため、三越ホールを開設。現在に続く百貨店内の劇場となりました。

### 天女(まごころ)像完成 1960

創立を記念して、日本橋本店中央ホールに天女(まごころ)像を設置。

### 「新・日本橋本店」オープン 2004

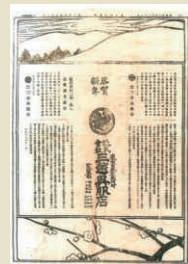
新館の完成とともに本館と併せて「新・日本橋本店」としてグランドオープン。



② 陳列場(本店2階)



① 三越洋服店 外観



③ デパートメントストア宣言を全国紙で発表した広告



④ 新美術部設置(宣言)



⑤ 本店新館完成写真



⑥ 三越ホール

## 三越伊勢丹グループの歴史

### 2008 経営統合・三越伊勢丹ホールディングス設立

#### 経営統合背景と目的

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。両社が協働してサプライチェーン改革に取り組み、経営資源を最大限活用。互いの歴史や企業文化を理解・尊重しながら、それぞれの強みを活かし、すべての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。



経営統合(2007年記者会見)

#### 2009-

#### 地域事業会社分社化

- |      |             |            |
|------|-------------|------------|
| 2009 | ● 函館丸井今井設立  | ● 広島三越設立   |
|      | ● 仙台三越設立    | ● 高松三越設立   |
|      | ● 名古屋三越設立   | ● 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 |

#### 2012-

#### 小型店出店

顧客接点拡大のため、三越伊勢丹の強みを切り出した小型店を順次出店しています。

- |       |                       |
|-------|-----------------------|
| 2012- | ● イセタン ミラーメイク&コスメティクス |
|       | ● イセタン 羽田ストア          |
| 2015- | ● イセタン サローネ           |
|       | ● イセタン サローネ メンズ       |

2008  
経営統合  
三越伊勢丹  
ホールディングス  
設立

新規事業を拡大

百貨店事業のはじまり

「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

1673

「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

1754

「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

1872

「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

1886

## 伊勢丹の歴史

### 1933 新宿に伊勢丹本店を移設 ①

創業の地である神田から、商圏拡大が有望視された新宿に進出し、本店を移しました。

### 1956 ティーンエイジャーショップ ②

新カテゴリーとして10代の女性向けファッションを集積。タータンチェックの買物袋はここから誕生しました。

### 1963 女性既製服サイズ体系統一 ③

他百貨店と共同で、日本人の体型にフィットしたサイズ体系をつくり、それがその後「百貨店統一サイズ」となりました。

### 1968 伊勢丹新宿本店「男の新館」オープン ④

男性がファッションに興味をもち始めたことを受け、アジア初となる「男の新館」をオープンしました。

### 1968 イセタン・データ・センター設立

伊勢丹のシステム基盤を支えるデータ・センターとして設立。2008年、三越情報サービスと統合し、三越伊勢丹システム・ソリューションズへ。

### 1988 伊勢丹ファイナンス設立

伊勢丹アイカードのクレジット業務を行うカード会社として設立。2009年、エムアイカードへ商号変更し、グループのカード発行、クレジット業務を行っています。

### 1994 解放区スタート ⑤

新鋭デザイナーをインキュベートして世に送り出す新たな試みとして、情報発信スペース「解放区」をスタート。

### 2003 「男の新館」を「メンズ館」に ⑥

代理購買ではなく、自ら購買しコーディネートする男性のために、全館リモdelを行いました。



①新宿店開店時の全景



③女性既製服サイズ体系統一



⑤解放区



②ティーンエイジャーショップ



④男の新館オープン



⑥メンズ館正面玄関

## 2018-

### 不動産事業

三越伊勢丹グループが保有している国内有数の不動産のさらなる価値向上を目指し、中長期視点での店舗や商業不動産の開発を強化することで、顧客接点を拡大しています。



FOOD & TIME ISETAN YOKOHAMA



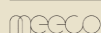
FOOD & TIME ISETAN OFUNA

2018 ●FOOD & TIME ISETAN YOKOHAMA ●ミーツ国分寺  
2021 ●FOOD & TIME ISETAN OFUNA

### デジタル事業

三越伊勢丹グループの強みを生かしたオンライン上の新たなビジネス開発に取り組み、お客さまに「新しい顧客体験」を提供しています。

2018 ●ISETAN DOOR  
2019 ●meeco ●MOO:D MARK by ISETAN  
●三越伊勢丹ふるさと納税



## 2020

### 「三越伊勢丹リモートショッピングアプリ」スタート

どこにいても、店頭商品のお買物ができる「三越伊勢丹リモートショッピングアプリ」がスタート。アプリ内でチャットやビデオ接客ができるようになりました。また、個品登録機能を搭載することで、店頭でしか取り扱いが無い商品もお求めいただくことが可能になるなど、いつでもどこでもお客さまのご都合に合わせてお買物体験をお楽しみいただくことができるようになりました。



# 三越伊勢丹グループのこれから

長期に目指す姿

お客さまの暮らしを豊かにする、“特別な”  
～日本の誇り、世界への発信力を持ち、高感度



# 百貨店を中核とした小売グループ 上質消費において最も支持される～

## 基本戦略

高感度上質消費の拡大・席卷、  
最高の顧客体験の提供

## 重点戦略

1

“高感度上質”  
戦略

→ P.19

2

“個客とつながる”  
CRM戦略

→ P.23

3

“連邦”戦略

→ P.24

## グループ基盤

デジタル改革(DX)／CRE・事業モデル改革／収支構造改革

## 経営基盤

システム・データ基盤

人財基盤

サステナビリティ  
ガバナンス  
経営システム



## 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ます

お客さまのお困りごとを感動的に解決し、  
お客さま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

### 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、長らく大変厳しい経営環境にあります。従来の百貨店は、家族や友達と出かけていき、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。お客さまが一度店舗にご来店いただければ、お客さま自身で館内を巡ってくださり、売上が上がっていく、そのために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に重きを置いてきました。

しかし時代は変わり、お客さまの生活スタイルも変化してくると価値観も変わり、従来の品揃えでは店舗に足を運んでいただけなくなりました。こだわりがある消費には徹底的にこだわりたい反面、そうでないものには機能と価格を重視する、といったニーズには、従来のマスマーケティングでは到底対応ができません。加えて急速なデジタル化が進むことで、お客さまが我々も追いつかないほどのたくさんの情報をお持ちになられています。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。そうした情報に日々接することでお客さまの情報感度もますます高まっていくとともに、ご来店されると必要なものだけに的を絞ったお買物をされ、帰られてしまいます。旧来型の百貨店のビジネスモデルではこうしたお客さまに対応できていない状況であり、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。

三越は2021年で創業から348年、伊勢丹も135年の長い歴史を持つ会社です。どちらの会社も創業以来の歩みの中で「お客さま第一」を掲げ、時代ごとの社会や環境の変化を受け止めながらお客さまのご要望を先取りし、生活に豊かさを提供することでご支持を

➡ P.03-04  
三越伊勢丹グループの  
挑戦の軌跡



いただき、今日まで続いてきました。今改めてこの原点に立ち返り、「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に提案する」ことができる、“特別な”百貨店を目指す、それによって百貨店を中核とした小売グループとしての、新たなビジネスモデルを作っていく考えです。

「感動的に解決する」「特別な百貨店」とは何か、それをお話していきます。

## 新たな中期経営計画策定に至る背景

当社は、新型コロナウイルス感染症の影響による経営環境の急変を受け、従来の中期経営計画（2019年度～2021年度）を2020年11月にいったん取り下げました。そして2021年5月に中期経営計画のフレームを発表し、11月に数値目標を含む、より具体的な内容を発表いたしました。

百貨店業界を取り巻く現在の環境認識について述べますと、国内は今後も人口減少・少子高齢化が進みますので、一見お客さまの市場規模が小さくなっていくように見えます。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。長期的には人口減少を背景に個人消費全体が縮小に向かうことはありますが、個人消費の中でも百貨店での購買頻度が高いお客さまに対しては、従来のビジネスモデルを変えていくことによって今後十分に拡大余地があると考えられます。

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百貨店事業としての強みは、お客さまに認めていただいている「のれん」の価値であり、長い歴史の中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下、多くのお客さまに足を運んでいただき、魅了し続ける店舗にするため、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。三越と伊勢丹が統合して2021年で約13年がたちましたが、まだ強みを十分に生かしきれていないとは言えません。両社の強みを組み合わせることで真の統合効果が創出されます。当社の新しい戦略において、これがベースの考え方となっています。

## 新しい戦略が目指すもの

発表しました戦略は、中期と長期（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。これにより2024年度には営業利益350億円として、経営統合後の最高益を目指します。ここでは、私が就任した2021年4月以降、「百貨店を科学する」ことであらゆる事業単位で徹底的に分析し、売上の大小のみでなく、「効率的かつ適切に収益をあげているのか」という観点でその後の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、顧客別損益表まで作っています。大がかりな仕組ではなく表計算ソフトの対応ではありますが、私たちはお客さまのお買い上げに従って適切にベネフィットを差し上げることができているか、もっとお買い上げ頂くにはどこにどんなコストをかけるとお客さまに喜ばれ、私たちも持続的に収益をあげることができるか。これは一例ですが、そういったやり方で戦略立案にあたり、感覚的で

➡ P.17  
中期経営計画の概要

➡ P.18  
中長期 利益ステップと  
ポートフォリオイメージ

なく具体的な分析をもとに話し合っています。

そうして策定したこのあとご説明する3つの戦略を柱に、当社の強みである百貨店事業を徹底的に磨き上げ、再生を図ります。この間、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となって頂き、その方々のあらゆるニーズに真摯にお応えすることで、長期で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年後には営業利益500億円とするだけでなく、事業ポートフォリオとして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、今回の中期経営計画で柱となる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

### ▶ P.19 “高感度上質”戦略

ビジネスモデルを転換するためには、冒頭に申し上げた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」に考え方をシフトし、お一人お一人のご要望をしっかりと聞きながら対応していく必要があります。

例えば、新しい提案ができるよう外商セールスにいくつかの新たな強みを持ってもらいましたが、一番大きく特徴的なものは外商セールスとバイヤーが連携する仕組みです。三越も伊勢丹も、外商のセールスと言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。しかし、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。

具体的に言うと、お客さまが「こんなものが欲しい」、とセールスに伝え、と、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中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、これはお客さまにとって、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あるかしら」、という次の期待へ繋がります。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発展させていくことができるようになります。将来的な品揃えにも役立ち、さらにお客さまに

喜んでいただける、という相乗効果がずっと続いていく仕組みになるのです。

魅力ある店舗にするためには、お客さまが店内を回ってくださった時代とは違い、今はしっかりとお客さまに適したご提案をしないと、足を運んでさえいただけなくなってしまいます。それは店頭のスタイリスト（販売員）も、先ほどご説明した外商セールスでも同じです。スペシャルな商品知識だけではなく、お客さまの身になっていろいろなことを理解し、キュレーションし、提案する力が必要になってくるのです。

一方お客さまごとのお買物の仕方の違いにも対応していきます。一つは外商セールスが担当させていただくお客さま。グループで一定の売上を占めるこの方々をどう拡大していくかです。そのお客さまたちは、当社でお買い上げいただく以外にもいろいろなところで消費をされています。上質を求めるマーケットは確かに存在しているわけで、そこを席卷していきたいと考えています。例えば、先に述べた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、今の当社では扱っていない商材やサービスが見えてきます。それをモノづくりの精神で当社が踏み込み、商品化していくことも考えています。今回、それを2.8次産業へのトライと呼んでいます。重要なことは、当社が売りたい商品を一方的につくるのではなく、お客さまのニーズを商品化する、ということです。当社とお客さまとの新しい関係性の中で、こうして今の百貨店の扱い品目の範疇を超えたものを当社ののれんの安心感のもとでご提供できる可能性が、まだまだあると思っています。

次は、エムアイカード会員のお客さまです。この方々にはお一人お一人に、新宿、日本橋両本店を中心とした店舗へのあこがれと共感を抱いていただくことで、たまに行くならば三越に行きたい、伊勢丹に行きたい、と言っていただける存在を目指しています。例えば年に1回、ラグジュアリーブランドのバックを買いたい、いい時計を買いたい、月に1回は高品質な化粧品を買いたい、そういった時に当社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ていきます。そのために、全国各都市にある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ていきます。

残る2つはミレニアル世代とインバウンドです。ミレニアル世代の方々はこれまであまり百貨店に興味をもてただけかもしれませんが、生涯当社のファンになっていただくために、今後はしっかりと向き合っていきます。

この世代はデジタルが当たり前の時代に育ち、価値観、消費行動、ライフスタイルがそれより上の世代とは全く異なります。当社のデジタル戦略によってこの世代にもアプローチできる手段が整いつつありますので、積極的に進めていきます。例えば、当社の化粧品サイトmeecoでのご利用が圧倒的に多いのが、実はミレニアル世代です。また昨年度から取り組み始めた、仮想の都市空間でユーザー同士が会話やショッピングを楽しめる新しい顧客体験アプリ「レヴ ワールズ (REV WORLDS)」や、リモートショッピングアプリもミレニアル世代のお客さまに多くご利用頂いています。こうした様々なデジタルの取り組みが新しいお客さまとの接点となっていることは間違いありません。ミレニアル世代だけでなく、従来の百貨店ではなかなか接点の持てなかった多くのお客さまに対してこのようなデジタルのアプローチができるのは、当社が他社と差別化できる重要な戦略の一つだと考えています。

こうして述べてきたように、「高感度上質戦略」というと富裕層のお客さましか相手にならないのではないか、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。いずれのお客さまでも、「高感度な消費、上質な消費」をしたい時に私たちがしっかりとお応えし、信頼と信頼を持っていただく。将来的にお客さまの生活の中にもっと深く当社が関わっていくために、これは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もってご提供できること。オンリーワンはお客さまに、三越でないと、伊勢丹でないとイヤだ、と言っていただけのことです。マスから個へ、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。

## マスから個へ転換する仕組み ——“個客とつながる”CRM戦略

⇒ P.23  
“個客とつながる”CRM戦略

高感度上質戦略を支える「個」のお客さまと繋がる仕組みについてお話しします。私たちはお客さまがお買い上げいただくに従って差し上げているベネフィットを、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ただきたいと考えています。そのためには、当社がお客さまの情報を把握し、お一人お一人に合ったサービスを提供できる仕組みづくりが必要です。これまで当社が把握することができたのは、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お客さまでもデジタルIDを持っていただくことで同様に把握できるように取り組みを始めています。

さらに、このデジタルIDを持つお客さまが、お買い上げによるベネフィットの違いに価値を感じていただけるようになると、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そうです。同時にお客さまのお買物体験をより快適で豊かなものにしていただくためのサービス「グループカスタマープログラム」も再設計し、もっとお客さまのロイヤルティが高まる制度を作成中です。

高感度上質戦略で、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い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、さらに様々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。これがお一人お一人の個客とつながる戦略です。

## 百貨店の強みをグループ全体の強みへ —— “連邦”戦略

⇒ P.24  
“連邦”戦略

先にご説明した2つの戦略により、まずは徹底的に百貨店事業の再生を図っていきますが、次の展開フェーズとしてご説明したいのがこの“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、人財など様々な会社を傘下に置いています。百貨店グループの中にこれだけの会社があるのは当社だけです。カード会社のエムアイカードは、カード会員数約290万人ほどの規模ですがコロナ禍の2020年度でも営業利益48億円と、着実に利益を稼ぎ出しています。それ以外の会社のソリューションもとても特徴的で、建装事業に至っては超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もつ会社もあります。しかしながらこれまで、当社は百貨店事業の一本足打法のようになっていて、それ以外の各社は組織も縦割りで、それぞれが自分たちのノウハウと個別のルートでの営業にとどまっていた、連携することはほとんどありませんでした。例えば、先ほどのエムアイカード社などは、事業をもっと発展拡大させる



ことで、グループ利益ポートフォリオを百貨店一本足打法から転換する重要な要素の一つとなる、埋蔵量の高い事業でもあります。このように、それぞれの会社を三越伊勢丹グループのブランドのもと、新たなコンテンツとしてきちんと成長、発展させていきます。

この戦略では、まずはビジネスプロセスのインソーシングを進めることから始めます。当社内における業務について、縦割りであったがために情報連携できておらず、グループ内に必要なサービスを提供可能な会社が存在するのにも関わらず、わざわざグループ外企業へ委託している例がかなりありました。なによりまず、グループ外への売上や利益の流出を食い止め、次のビジネスの土台づくりとするためにも、インソーシングを進めていきます。

次に、グループ各社それぞれの可能性をさらに広げ、グループ内リソースのB2Bのビジネスモデル構築を考えています。先ほど、当社の建装のノウハウが業界でも有名、というご説明をしました。別の例では、当社のシステム会社が構築したりモートショッピングアプリは、店舗にお越し頂けなくてもスタイリスト（販売員）に相談でき、提案を受けることができ、購入まで行うことができる、という大変好評をいただいている仕組みですが、実はお客さまだけでなくシステムとしての魅力で外部の会社からも引き合いがあります。カードも、物流も、人財もシステムも、これまで培ったノウハウをみんなを出しあうアイデアによってイノベーションを起こし、事業として成り立つことを目指します。

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「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、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。この構想は、“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、当社ならではの中期戦略だと考えています。

## 戦略の実現に向けて

従来当社では、こういった中期経営計画は、経営側で策定したあと各部門へ通達し、あとはそれぞれが具体的に策定するという一方通行の作り方でした。今回、トップダウンに抛らず、2021年5月に発表した戦略骨子をもとにして各社・各部署が計画のたたき台を作成、そのあと各部署と私が直接、折衝して詳細を作りこんでいく方法を取りました。手間のかかるやり方ですが、グループみんなで取り組むことで計画内容に対する納得感や理解

度が高いものとなり、更に策定プロセスを通じてさまざまな気付きやイノベーションのヒントが得られるなど、良い効果が生まれています。

この手法のメリットはそれだけではありません。今回は当社の中期経営計画の中で初めて、中期の営業利益目標だけでなく長期までのステップ感や、財務関連・顧客指標関連の主要KPIを発表しています。これはまさに、この各部門と話し合いを繰り返し、積み上げた結果によるものです。そのためKPI実現の確度も高いと考えています。新しい中期経営計画は、策定方法もこれまでとは違う、新しいやり方で行っています。

## 経営ガバナンスの变革とリスクマネジメント

➡ P33-44  
コーポレート・ガバナンス

2020年6月、当社は監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。当社の経営ガバナンスは移行前と比べて、著しく変化したと感じています。私自身が指名委員会によるサクセッションプランを通じて社長に選任されたことも含め、社外取締役を中心とする各委員会により透明性が高まり、ガバナンスにおいてもより実効性のある体制となりました。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、「中期経営計画」の策定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近年、コンプライアンス体制およびリスクマネジメント体制の強化を図っています。特に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・拡充しており、コンプライアンスとインシデントリスクについては、専門部署の強化などの対応を図っています。

## 豊かな未来と持続可能な社会の実現に向けて

➡ P.45-52  
サステナビリティ

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」の三つを掲げ、それらを支えるグループガバナンスコミュニケーションを土台としながら、それぞれSDGsにも紐付けた形で、これまで様々な取り組みを展開してきました。直近では、「think good」キャンペーンによるアップサイクルの訴求、オンラインサイト上で持続可能な未来に向けたライフスタイルを提案するサステナビリティページのリニューアル、プラスチック製買物袋の廃止などを実施し、サステナビリティファンドの構成銘柄への採用や国際NGOによるスコアの取得といった外部評価も受けています。

今後は、こうした個別の取り組みを超え、当社の経営としてサステナビリティにどう取り組み、社会に何を提供していくかを明確化し、社外・社内に発信していきます。2021年11月には当社初の「サステナビリティレポート」を発刊、また12月には、当社初めての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新しい対話の場をつくることができました。出席は私だけでなく、西山CAO、また経営の執行を監督する立場から久保山社外取締役、さらに従業員の立場からMD統括部のマネージャーなど様々な登壇者がそ

それぞれの言葉で発信、対話を行いました。初めてではありますが、当社のサステナビリティに対するメッセージがより透明性高く公平公正なものとして伝えられたのでは、と感じています。

またCRE事業の推進や、中長期のプロジェクトとして想定しているエリアの再開発などによるまちづくり＝「まち化」の取り組みも、豊かな未来に貢献する社会価値の提供と位置付けています。

特に新宿や日本橋については単純な百貨店を事業として進めるだけでなく、保有資産としての魅力を最大限活かすことでエリアの価値向上と当社の収益に繋げていくものです。例えばオフィス、レジデンス、ホテルなど百貨店が扱う以外のものを含めて検討します。百貨店の上で働く、泊まるなどといったことができる新しいエリアのイメージです。長期スパンで考えていく非常に大きな構想であるためこれまでなかなか具体的な話ができませんでしたが、将来のために今年きちんと社内の議論をスタートさせていきます。

従業員との関係も、私にとって重要なテーマです。私が社長就任後、社内では私たちが目指す新たな方向性を社員一人一人が理解し、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。また課長職・係長職以上の社員とも座談会形式で私との対話の時間を設けており、2021年7月から約30回実施しています。さらに下級職の社員とは執行役が座談会を行う形として、経営と従業員との距離を縮め、経営方針のスムーズな浸透、従業員の声を経営へ共有する一つ的手段としています。

最後に私自身の信条として、自らの倫理観と正義感に則り、利害関係などによって偏ることのない、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あり方、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。

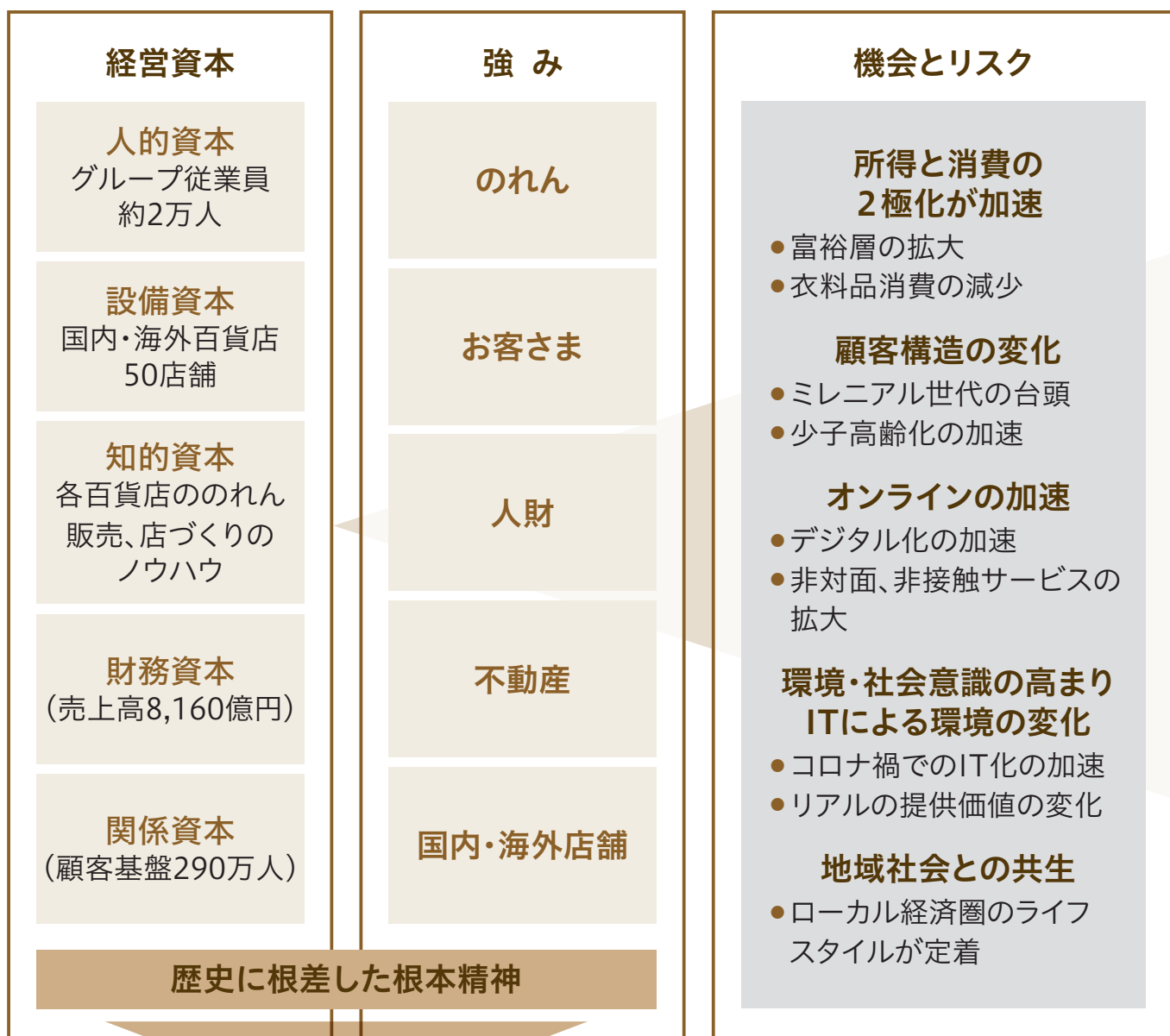
これからの三越伊勢丹グループの発展にご期待いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



## 三越伊勢丹グループの価値創造プロセス

長期に目指す姿

お客さまの暮らしを豊かにする、  
～日本の誇り、世界への発信力を持つ



### サステナビリティ基本方針

人・地域をつなぐ



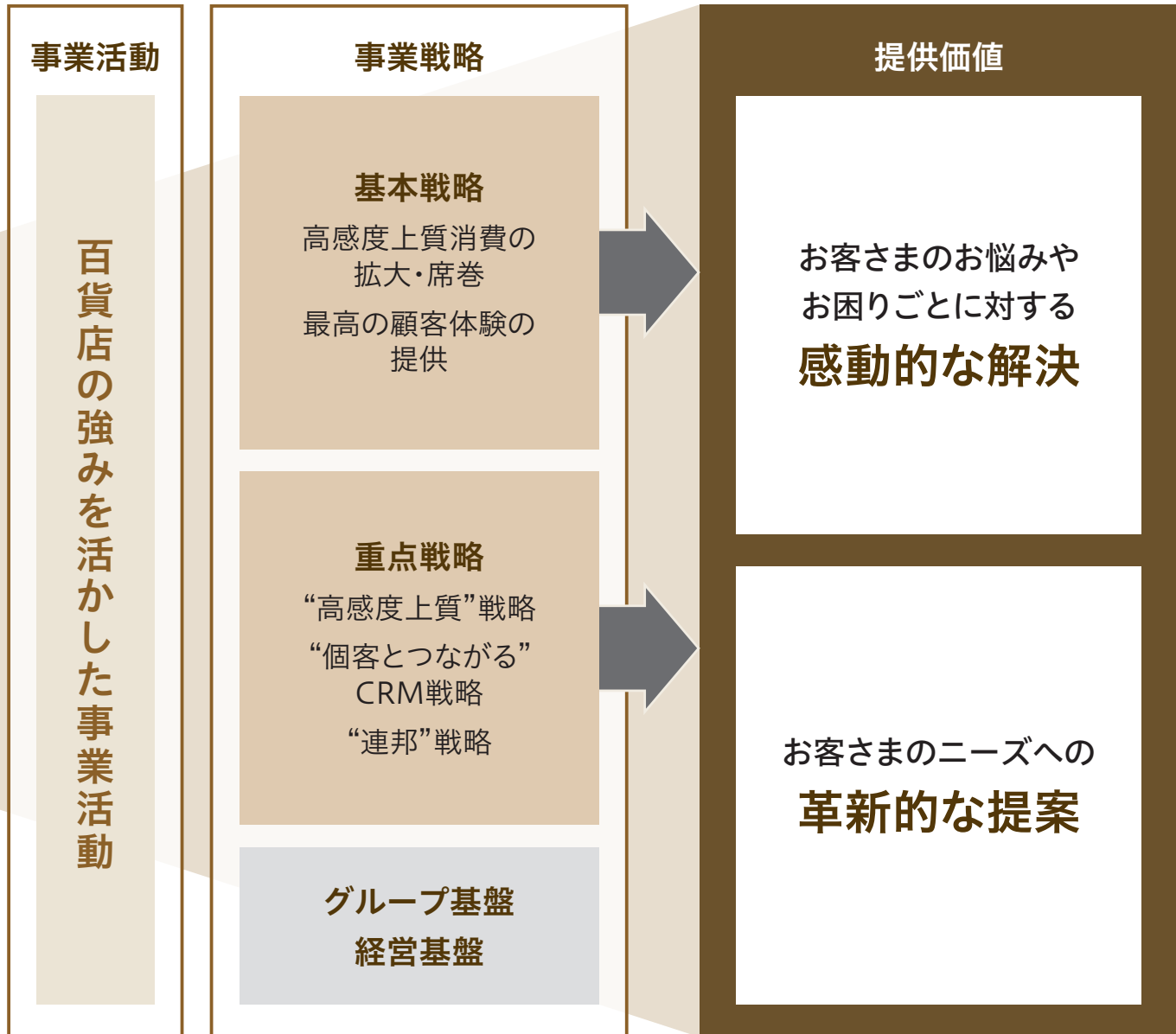
持続可能な社会・時代をつなぐ



従業員満足度の向上



# “特別な”百貨店を中核とした小売グループ ち、高感度上質消費において最も支持される～



# 中期経営計画の概要

## 新・中期経営計画

三越伊勢丹グループは、長期に目指す姿を「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りグループ」と定め、次の成長に向けた2024年度までの「中期経営計画」を策定いたしました。その中核となる3つの重点戦略 ①“高感度上質”戦略 ②“顧客とつながる”CRM戦略 ③“連邦”戦略により、長期に目指す姿の実現に向けて取り組んでまいります。

### ■戦略フレーム（俯瞰図）

重点戦略	<b>1 “高感度上質”戦略</b> ①高感度上質店舗の構築 ②(個人)外商改革 ③高感度上質“拠点ネットワーク”の構築	<b>2 “顧客とつながる”CRM戦略</b> ①百貨店レベルCRM ②グループレベルCRM ③インバウンド戦略	<b>3 “連邦”戦略</b> ①【ステップ1】 ビジネスプロセスのインソーシング ②【ステップ2】 グループ内リソースのB2B外販 ③【ステップ3】 三越伊勢丹マネージドサービス
	<b>1 デジタル改革(DX)</b> ①オンラインショッピング体験 ②接客のデジタル化 ③営業支援のデジタル化 ④オンライン訴求	<b>2 CRE・事業モデル改革</b> ①基幹拠点の“まちづくり”開発 ②全国保有不動産のバリューアップ開発 ③CRE観点による海外事業モデル	<b>3 収支構造改革(百貨店の科学)</b> ①コスト構造改革 ②百貨店事業構造の再設計
経営基盤	<b>1 システム・データ基盤</b>	<b>2 人財基盤</b>	<b>3 サステナビリティ/ガバナンス/経営システム</b>

### ■中長期の戦略ステップ（流れと時間軸）

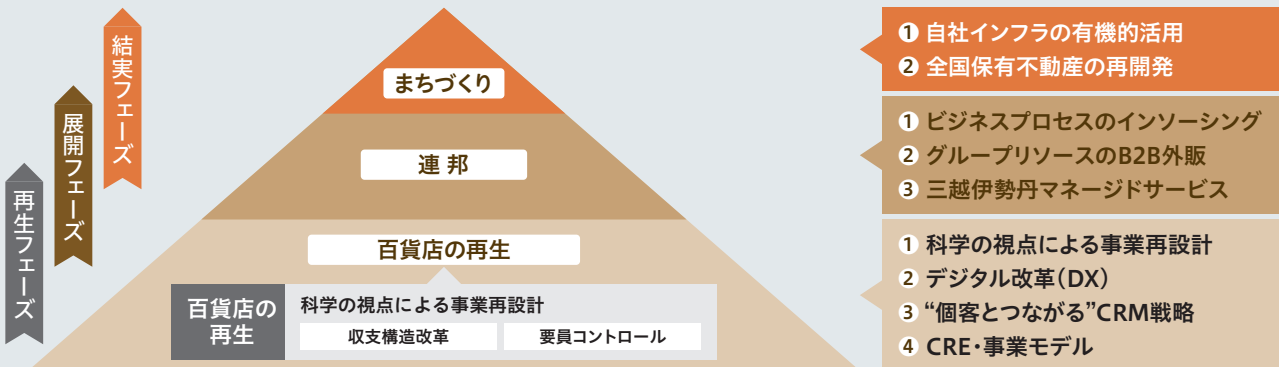
目指す姿の実現に向けた中長期の戦略ステップとして、再生フェーズ⇒展開フェーズ⇒結実フェーズ、といった3つのフェーズを設定しています。

まず最初の「再生フェーズ」では、お客さま一人一人のご要望にお応えする「個」のマーケティングへ徹底的にシフトすることで、デジタルも活用したあらゆる手段でお客さまとつながり、ファンを増やし、当社の強みである百貨店事業の再生を図ります。

次の「展開フェーズ」では、当社グループが持つあらゆる事業を再生フェーズでつながったお客さまにご提供するだけでなく、BtoBとしての外販や仕組のアライアンスなど、インフラ機能でも収益を得る「連邦」としてのビジネスモデルを確立します。

その結果、「結実フェーズ」において、新宿や日本橋をはじめとする保有不動産の開発を、百貨店の魅力でインフラ機能も併せ持つ「まちづくり」として結実させていきます。

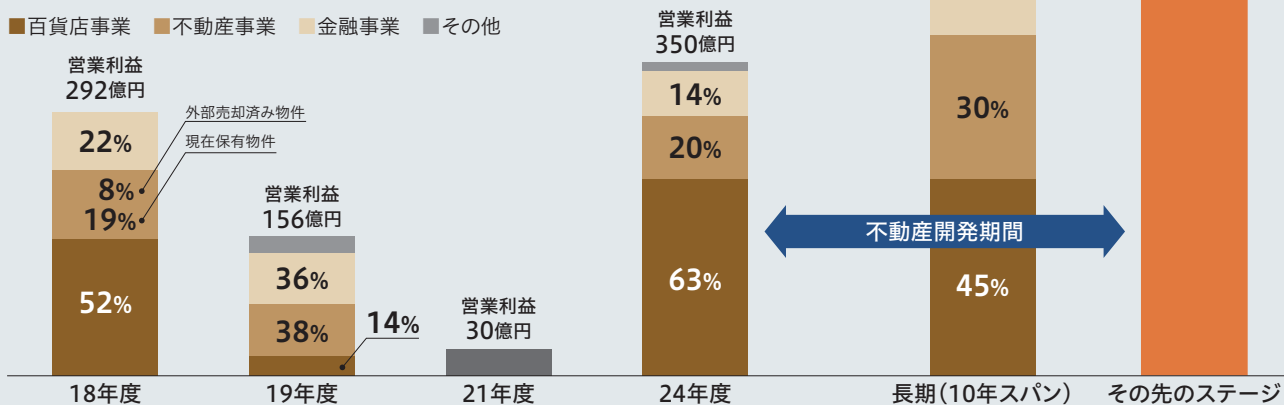
日本の誇り、世界への発信力を持ち、高感度上質消費において最も支持される“特別な”存在



## ■ 中長期 利益ステップとポートフォリオイメージ

まずは2024年度までの中期経営計画で、高感度上質戦略など3つの戦略により、百貨店事業の再生を図ります。グループ営業利益は、2024年度に三越伊勢丹ホールディングス発足後最高益となる350億円を目指します。

その後、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むことで、10年後には営業利益500億円となるだけでなく、百貨店以外の事業が利益シェアの半分強を占める状態となり、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となることを目線におき、計画を進めてまいります。



### ● KPI

上記ポートフォリオにあるように、長期を見据えた中の中期経営計画としてあくまで通過点の位置づけではありますが、2024年度におけるKPIを以下のように設定しております。当社では初めて、財務指標だけではなく顧客に関する指標も設定しました。「百貨店事業の再生」を目指す2024年度までの中期経営計画の中では、お客さまとの関係性構築の戦略進捗もきちんと確認、検証できる構成となっています。

	19年度	24年度
総額売上高 (既存店ベース)	1兆532億円	1兆1,100億円
販売管理費 (収益認識基準適用前)	3,070億円	2,750億円
営業利益	156億円	350億円
当期純利益	▲111億円	280億円
ROE	▲2.0%	5.3%
有利子負債	1,755億円	1,500億円
純有利子負債/EBITDA倍率	2.2倍	1.4倍

	19年度	24年度
識別顧客売上高*	4,512億円	5,800億円
MIカード会員売上高	4,512億円	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MIカード会員売上高	1,806億円	2,300億円

※「識別顧客」⇒ MIカード会員 + アプリ会員 (非MIカード会員) + デジタルID会員 (ECのみ)

		22年~24年度累計
キャッシュアロケーション	営業キャッシュフロー	1,210億円
	投資キャッシュフロー	▲830億円
	株主還元	▲130億円
	有利子負債削減	▲250億円

## 重点戦略

# 1

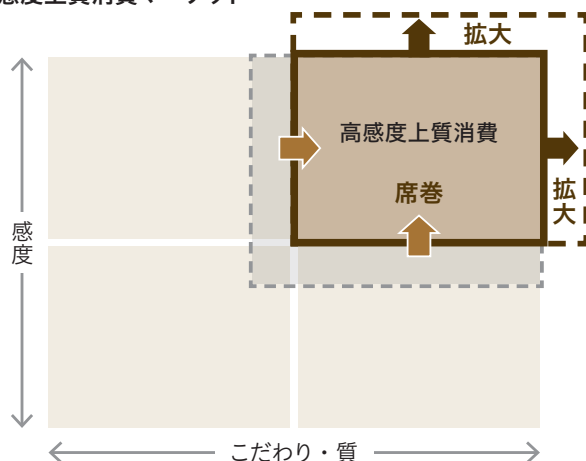
## “高感度上質”戦略

長期に目指す姿として掲げた「特別な」存在となり、お客さまのお悩みやお困りごとを感動的に解決し、関心事に革新的に提案するために、従来のマスマーケティングから、「個」のマーケティングへ転換した戦略をとってまいります。

生活にこだわりを持ち、上質で豊かな生活を求めるお客さまの消費すべてを“高感度上質”消費と捉え、そのニーズにしっかりとお応えしながら、日常とハレの日、月1回でも、年1回でも、三越伊勢丹グループをご利用頂けるすべてのお客さまとのつながりを深めてまいります。

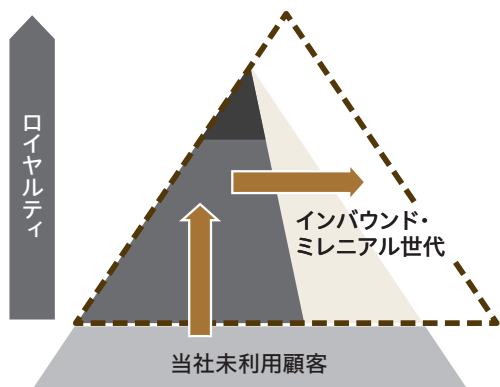
- 方向性**
- “高感度上質”戦略とデジタル改革で、リアル店舗とオンラインを融合したシームレスな顧客体験価値の提供
  - パーソナル(個)マーケティングによる“つながるCRM”でファン化して、“グループ生涯個客”を拡大

### ● 高感度上質消費マーケット



長期的には人口減少傾向である一方、所得と消費の二極化が進むと言われています。このような外部要因を踏まえ、中長期的に拡大が見込まれる、生活にこだわりを持ち、上質で豊かな生活を求める人々の消費(=高感度上質消費)マーケットの席卷を目指します。それによって市場優位性の確立と、マーケット規模のさらなる拡大を図ります。

### ● ロイヤルティ個客拡大



新しい戦略では「マスから個へ」の考え方のもと、お客さまお一人お一人のお買物の仕方の違いに合わせた対応を図ります。また、お買い上げいただくに従って適切なベネフィットを差し上げ、そのベネフィットの違いに価値を感じていただき、“憧れと共感”によって当社のファンとなっていたけよう、顧客基盤の強化拡大を図ってまいります。

このようなお客さまのご期待にお応えしていくため、①高感度上質店舗の構築 ②(個人)外商改革 ③高感度上質“拠点ネットワーク”の構築といった3つの取り組みで、“高感度上質”戦略を推進してまいります。

## ①高感度上質店舗の構築

この取り組みでは、伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店の両本店を、全国の高感度上質なネットワークの中心として、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。その第一歩として、両本店の目指すべき姿を明確にし、百貨店を科学し、MDバランスを変えていきます。伊勢丹新宿本店は徹底的にファッションを追求し、世界の最旬、最新のMDを、三越日本橋本店は伝統、文化、芸術、暮らしを中心とする店舗に進化させていきます。

### 方向性 ・ 両本店を“憧れと共感”の象徴へ進化

これまで

“従来型百貨店”の基幹店としての磨き上げ



これから

高感度上質なネットワーク、  
まち化の“象徴”としての磨き上げ

### 百貨店を“科学”して、MDバランスを変える

#### 伊勢丹新宿本店



- 目指すべき姿  
「世界で最旬・最新」のマーチャндаイジングによる世界No1・Only1の百貨店で「憧れと共感」の象徴へ
- 売上高 19年度:2,740億円  
24年度:3,200億円(+460億円)

#### 重点取り組み事項

##### 【商品】

- ハイタッチMDとファッションの先鋭化
- ラグジュアリーブランドの圧倒的集積
- 2.8次産業へのトライ

##### 【展開】

高感度上質をコンセプトにした  
“新たなゾーニング”（新中分類）の創出

##### 【サービス】

顧客ロイヤルティを高める“感動的・革新的サービス”

##### 【発信】

世界の最旬情報をプロモーションスペースにて常時発信

#### 三越日本橋本店



- 目指すべき姿  
「伝統、文化・芸術、暮らし」領域における比類なき集積で「憧れと共感」の象徴へ
- 売上高 19年度:1,330億円  
24年度:1,400億円(+70億円)

#### 重点取り組み事項

##### 【伝統・格】

“伝統と格”ブランドで唯一無二の集積

##### 【文化・歴史】

継承と独創、デジタル×リアル共創

##### 【暮らし】

最上質な“日々と暮らし”の再提起

##### 【発信】

歴史的価値（中央ホール等）を象徴化させた  
新たな情報発信の“場”

具体的には、当社側と相互にコミュニケーションを取ることができる識別顧客の比率を拡大していくことや商品背景にストーリー性があり、ハイタッチな販売サービスを必要とする商品カテゴリーの展開拡大を目指していきます。

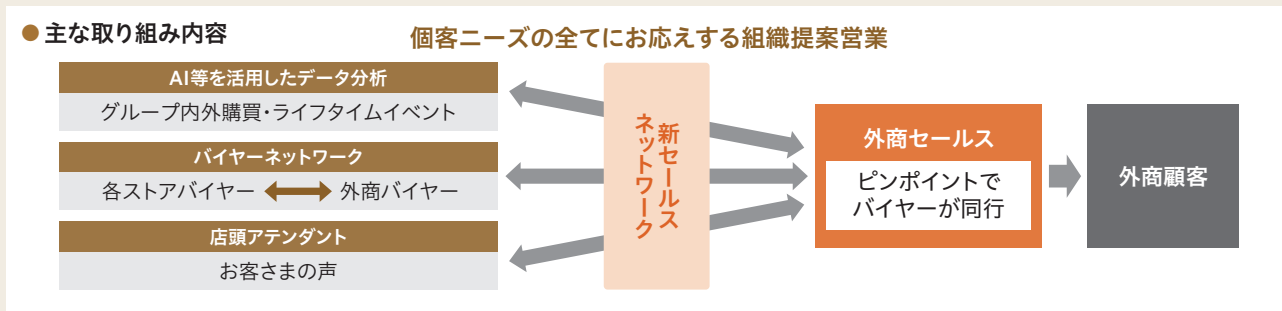
## 重点戦略

### ②(個人)外商改革

今までの外商活動は、個人の外商セールスが、個々の知恵と経験のもと、お客さまとの一対一の関係性の中で商品提案を行ってきました。今後は、ここに、多彩な商品知識と、ノウハウを持つバイヤーが加わり、かつ科学的な分析を取り入れることで、新しい顧客体験を提案していきます。また、セールス不在時でもお客さまをアテンドできるように、店頭アテンダントやセールスのチーム制にも取り組んでいきます。

**方向性** ・「外商セールス + バイヤー + 店頭アテンダント」×「デジタル」で  
全国の外商顧客のライフタイムバリュー向上

これまで	これから
“経験と勘”を重視した1対1の営業活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ お客さまを取り囲む“新たなセールスネットワーク体制”でダイレクトマーケティング活動</li> <li>■ お客さまのご要望の解決にとどまらず、今まで百貨店では購買されていなかった“百貨店外の潜在ニーズ”までを取り込み</li> <li>■ 暖簾を超えた“統合外商組織”の設置へ</li> </ul>



### ③高感度上質“拠点ネットワーク”の構築

当社は今まで、個社、個店の考え方が主でしたが、今後は、デジタルを使いながら、グループネットワークを強化してまいります。地域を母店としながら、その周辺の小型店と連携するなど、グループネットワークとデジタルを使った新たなご提案を実現させていただきます。

**方向性** ・ 高感度上質消費の席卷に向けて、全国の市場規模に合わせたリアル店舗配置  
・ 基幹店と地域母店を基点とした、高感度上質“拠点ネットワーク”システムを構築

これまで	これから
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 単店舗思考</li> <li>■ 店と店との連携不足</li> <li>■ 顧客資産観点の不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高感度上質“拠点ネットワーク”を活用した連携を強化</li> <li>■ デジタルネットワークとセールスネットワークで、店と店との連携を拡充</li> </ul>



## “高感度上質”戦略の実現に向けて



(株)三越伊勢丹  
伊勢丹新宿本店  
外商部第一担当  
マネージャー  
**嶋崎 信也**

セールの立場から

### 一人一人の人生のコンシェルジュを目指して

これまで外商のお客さまには、担当者がぴったりとついて、そのお客さまにベストなご提案を考えてきました。信頼関係構築の意味では、マンツーマンで担当した方が深い関係性を築けますし、ベストなあり方だと思っていました。しかし、インフラ整備が急速に進み、お客さま自身で様々な情報を瞬時に入手できる時代になり、お客さまの興味関心の幅は格段に広がっています。多方面からのご要望にお応えするため、一人で汗をかいてきましたが、チーム・組織として解決策を考えた方が、圧倒的にご提案の幅が広がります。やはり、一個人の知識や経験則だと、限界があります。

新たな重点戦略である「高感度上質戦略」では、今まで以上に当社のおもてなしを多くのお客さまに提供していかなければなりません。そのためには、一層おもてなしを磨き上げ、お客さま一人一人に本当にベストなご提案ができるサービスだと認知いただく必要があります。その磨き上げとして、これまで一人の外商セールスが汗をかいていた分を、バイヤーとの連携強化で達成していくことが求められます。当社バイヤーの商品知識や引き出しは果てしなく、外商セールスはとても敵いません。これまでは、“こんな商品どうですか?”と所謂「待ち」のスタイルでした。今後は、徹底的にお客さまの情報を集め、個を狙い、そのお客さまがどんな人になりたいのか、という“深さを求めていくマーチャндаイジングフロー”に変えていきます。これは、間違いなくお客さまに喜ばれるはずで、会社として、この両者のタッグは大きな可能性を秘めていると感じています。

### お客さまと商品・サービスの究極のマッチング

来店客数が圧倒的に多い伊勢丹新宿本店は、最新・最旬のプロダクトアウト型のMDフローを通して“ファッションの伊勢丹”として親しまれてきました。しかし、デジタル化の加速により、これまで“ここ”でしか買えなかった商品も、インターネットで購入でき、商品軸での差別化が難しい状況に変わりました。お客さまの情報収集手段と購買手段が増えたことで、これまで当社の強みであった店舗集客力が低下していることを現場の立場で強く感じていました。

また、お客さま情報は接客したスタイリスト（販売員）や外商セールス個人に蓄積され、お客さまへのご提案方法も個人のノウハウや知識に頼ったスタイルが中心でした。個人での情報管理や商品提案は、ご提案の幅が限定されたり、メンバーが人事異動をする度に関係性を再構築しなければならないリスクがあります。

今回、新たに掲げた「高感度上質戦略」は、お客さまと商品・サービスの究極のマッチングだと考えています。『「高感度上質」なお客さま』と顧客像を明確にすることで、お客さま一人一人に焦点を合わせた最も精度の高い品揃えが可能となり、「マスに向けた発信型のMDフロー」から「個客と深く繋がるMDフロー」に進化することができます。また、デジタルツールを用いた外商セールスとの連携を組織的に行うことで、これまで個人に蓄積されていたお客さま情報を組織・チームとして共有し、外商セールスを組織的にバックアップしていきます。お客さまのリアルな声を聴き、各部署が持つノウハウを使って解決策を考えることが、新たな価値提供に繋がります。お客さま・お取引先・地域社会と強固な関係性を築くことで、お客さまの生涯にわたる豊かな生活を提供できる存在となれる可能性を感じています。

バイヤーの立場から



(株)三越伊勢丹  
クロージング&アクセサリー  
グループ  
新宿特選営業部 時計  
スーパーバイザー 兼 外商バイヤー

**松村 佳美**

# 重点戦略

## 2

### “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しくみを構築します。つながる個客の“母数”拡大と、つながる個客の“利用額・頻度”向上に向けて、「百貨店レベルCRM」「グループレベルCRM」「決済インフラ整備」「インバウンド戦略」を推進していきます。

- 方向性**
- 百貨店事業とカード事業の両軸で、“つながる個客”の規模と利用額を拡大
  - 三越伊勢丹アプリやMIカードで“つながる個客”のステップに応じたアプローチを実行

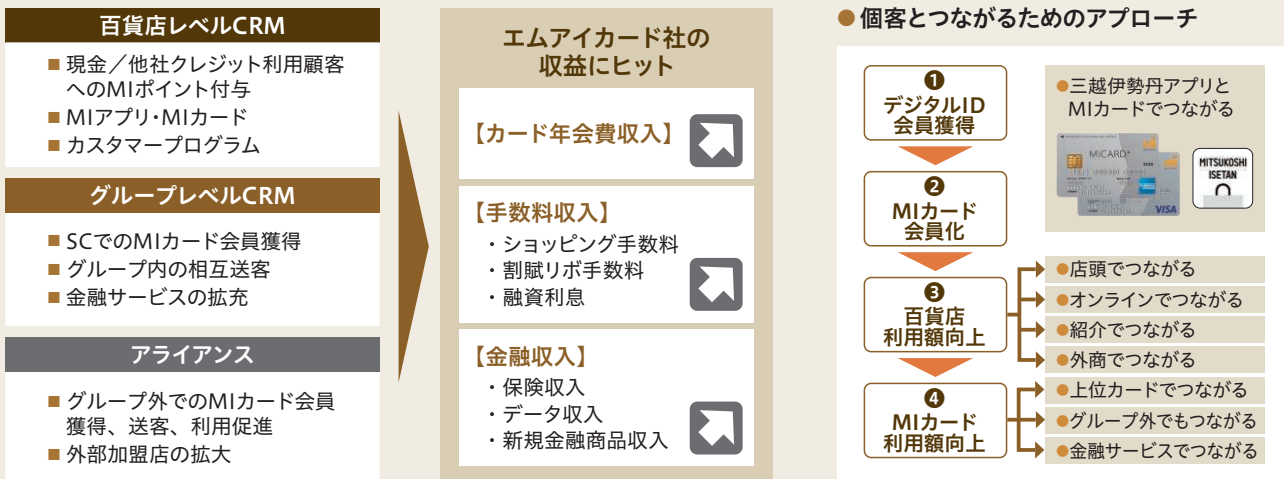
#### “個客とつながる”CRM 取り組みフレーム



※「識別顧客」MIカード会員 + アプリ会員 (非MIカード会員) + デジタルID会員 (ECのみ)

当社とお客さまがつながるタッチポイントについては、MIカードに加え、デジタルID・EC・アプリなどお客さまのニーズに合わせ選択肢を増やすことで、その先のMIカードへのアプローチへの機会を広げてまいります。さらにMIカードのサービスをレベルアップさせていくことで、より多くのお客さまとのつながりを実現させていきます。百貨店でのサービスに留まらず、カード・金融事業においても、今まで以上にサービスをさらに拡充させ、その先の“連邦”戦略での展開につなげてまいります。

#### “個客とつながる”CRMによるカード事業収益の向上





# 3

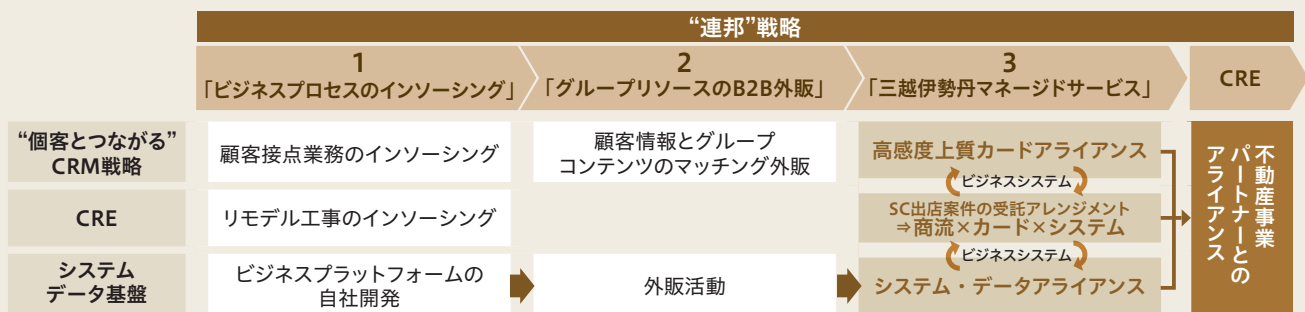
## “連邦”戦略

“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、建装といった様々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活かし、お客様のお困りごとを解決し、関心事に対し革新的な提案を行うべく、グループ間で連携してまいります。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、新たな挑戦をしてまいります。

- 方向性**
- 再生した百貨店事業ビジネスシステムをグループリソースで展開
  - 2021年度秋から“準備組織”を発足。2022年度に“連邦推進体制”を確立

これまで	これから
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 個店／個社思考の重視</li> <li>■ 百貨店事業依存型の収益体質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 連邦思考の重視</li> <li>■ 外部流出コストの削減と外部収益の拡大</li> <li>■ 自社用に開発したビジネスシステムを仕組化して外販</li> </ul>


● 主な取り組み内容



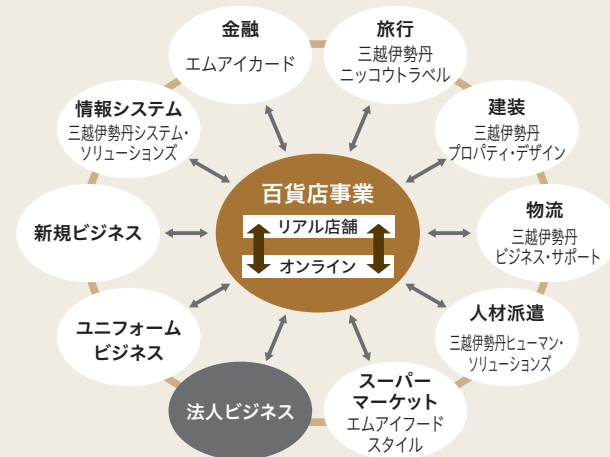
*Case study* [取り組み紹介] **事業の壁を超えた取り組み**

環境の大きな変化に伴う、お客さまや社会全体のニーズの多様化へ対応するためには、従来の百貨店の枠を超えた新たな価値を提供していく必要があります。

同部は、百貨店事業のほか、三越伊勢丹グループにある、金融業や不動産業、人材サービスや物流業、旅行業などの様々な機能のグループ会社を横断的につなぎ、組み合わせることで、組織と組織、サービスとサービスのシナジー効果を追求し、グループ全体でのBtoBビジネスの拡大も目指していきます。



(株) 三越伊勢丹  
ビジネスソリューション  
事業部長  
**滝沢 勝則**



### 策定プロセスにおける対話の推進

チーフオフィサーと三越伊勢丹グループの各社・各部門の担当者が直接対話するディスカッションを実施しています。2021年6月から各部門とのディスカッションがスタートしており、その内容をふまえた中期経営計画として、2021年11月に発信いたしました。

● ディスカッションのスケジュールイメージ



三越伊勢丹グループについて  
トップメッセージ  
中期経営計画  
コーポレート・ガバナンス  
サステナビリティ  
データセクション

## 重点戦略

### “連邦”戦略の実現に向けて

三越伊勢丹グループには、百貨店事業の枠にとどまらず、金融、建装、システムをはじめ、様々な業種のグループ企業が存在しています。お客さまのご要望に寄り添い、お困りごとを感動的に解決していく存在になるために、これらのリソースをグループとして連携させながら、グループ内外での新しい価値提供や新たなビジネスソリューション開発に挑戦していきます。ここでは代表的なグループ会社をご紹介します。

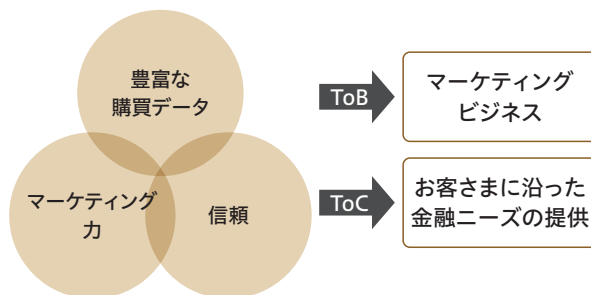
#### エムアイカード

主な事業：クレジットカード業、貸金業、損害保険代理業、生命保険募集代理店ほか



エムアイカードは、約290万人の優良顧客基盤の下、カードの利便性向上と金融コンテンツの開発強化を進めております。三越伊勢丹グループが抱える優良なお客さまの購買行動データを全国規模で収集し、豊富な分析ノウハウを持っていることが強みです。お客さま一人一人に寄り沿った資産形成や保険、保証などの金融ニーズにお応えする商品提案や、三越伊勢丹グループの顧客基盤にアプローチしたい企業さまへのマーケティング効率を高めるお手伝いをしております。

データ活用



#### 三越伊勢丹プロパティ・デザイン

主な事業：建装業、家具製造業ほか



三越伊勢丹プロパティ・デザインは、都市開発から店頭装飾、個人邸宅内装、一脚の椅子まで、外部・内部空間のトータルコーディネートを行っている企業です。企画・デザイン・設計・施工・備品まで一貫したコンセプトで統一された高感度で上質な空間の提供には実績があります。また、自社で所有する三越製作所において、FSC®認証やPEFC認証商品なども手掛けるなど、SDGsやESG投資を意識するニーズにもお応えし、オーダー需要にも対応しています。



客室内装の一部を手掛けたホテル「The Okura Tokyo」



FSC®認証材を使用し三越製作所で製作された製品  
FSC® C138981

## 三越伊勢丹システム・ソリューションズ

主な事業：情報サービス業

三越伊勢丹システム・ソリューションズは、グループの基幹システムから新しく手掛けるDXまで、あらゆるITの取り組みを推進してきました。これまで培ったノウハウとDXをスピーディーに実現できるプラットフォームを活用し、外部企業さま向けにICTサービスを提供することにより更なるグループ収益への貢献を目指します。



DX表現サービスのイメージ

## 三越伊勢丹ビジネス・サポート

主な事業：物流業

三越伊勢丹ビジネス・サポートは、常にお客さま視点で、永きに亘り百貨店物流で培ったノウハウと丁寧できめ細かな対応でグループ内にとどまらず、グループ外のクライアントさまのニーズに寄り添った最適な物流サービスをご提案・ご提供いたします。



## 三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ

主な事業：人材派遣・請負業、教育事業ほか

三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズは、クライアントの「働くこと」の価値を高める“ワークソリューションカンパニー”として、三越伊勢丹ののれんを活かした高品質なノウハウ（接客待遇・教育研修・採用支援・労働力提供・店舗運営等）で幅広い企業・事業運営の課題解決にお応えしています。



## 三越伊勢丹ニッコウトラベル

主な事業：旅行業（海外・国内）、保険代理業

三越伊勢丹ニッコウトラベルは、上質で豊かな時間を求める皆さまに、ゆとりある安心・安全な旅を提供。文化の香り高い百貨店各事業との協業やシナジーを基盤として、当社でしか体験できないような旅行価値の提供にこだわっています。



自社建造 欧州河クルーズ船セレナーデ号

# グループ基盤

# 1

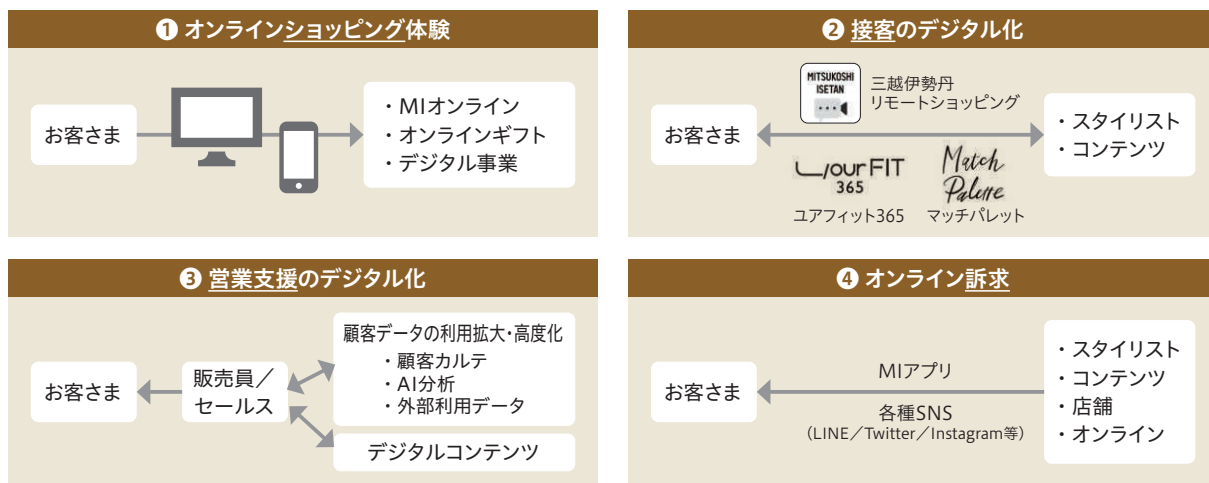
## デジタル改革 (DX)

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体験 ②接客のデジタル化 ③営業支援のデジタル化 ④オンライン訴求 を活用した、最高の顧客体験を提供していきます。

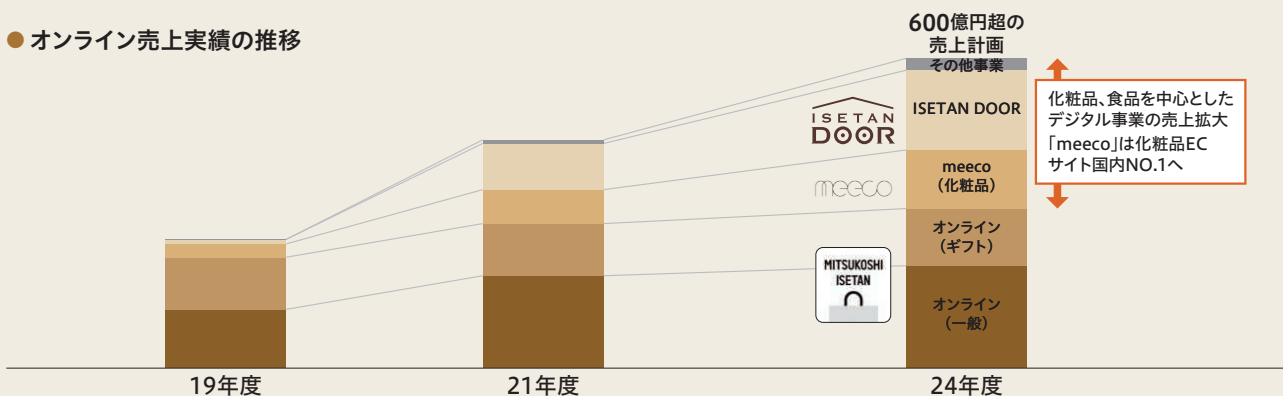
**方向性** ▶ “高感度上質”戦略において、これまで自社開発してきた“4つのDX”と、“リアル店舗と人とを融合”させるダイナミックな活用



● 主な取り組み内容



● オンライン売上実績の推移



Case study

【事例紹介】 デジタルIDを活用した取り組み

2021年5月より、現金や他社クレジットカードをご利用のお客さまのお支払いでもポイントを貯める・使うことができるサービスをスタートしました。再来店促進や、お客さまとのより深い関係性構築を目指し、マスから「個」へ、を実現するアプローチを目指していきます。



# 2

## CRE・事業モデル改革

三越伊勢丹グループの百貨店や、不動産といったリソースを使い、自社のインフラを整えながら、“高感度上質”拠点ネットワークによる新たな事業モデルを構築してまいります。

### ①基幹拠点の“まちづくり”開発

- 方向性**
- 高感度上質“拠点ネットワーク”における“憧れと共感”の象徴となる“まちづくり”を推進
  - [結実フェーズ]に向けて、基幹店エリアと全国エリアを再開発

これまで	これから
<ul style="list-style-type: none"> <li>エリア間で商圈が分離 → 独立した商圈の中での競争</li> <li>百貨店“従来型基幹店”として磨き上げ（リモデルの積上げ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国高感度上質ネットワークにおける“象徴”となる特別な百貨店と、それを源泉とした“永続的な新しい価値”を展開</li> </ul>

● 主な取り組み内容（新宿東口エリア）

まちづくりに向けた動き

- ◆「新宿三丁目駅前西地区市街地再開発準備組合」への参画
- ◆ 今後、当社のまちづくりコンセプトフレームを策定
  - 社内PMO（CEO・経営陣によるプロジェクトマネジメントオフィス）
  - 社内横断グランドデザインプロジェクト（全階層5チーム）
- ◆ 新宿駅東口地区まちづくりビジョン
  - 【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～

### ②全国保有不動産のバリューアップ開発

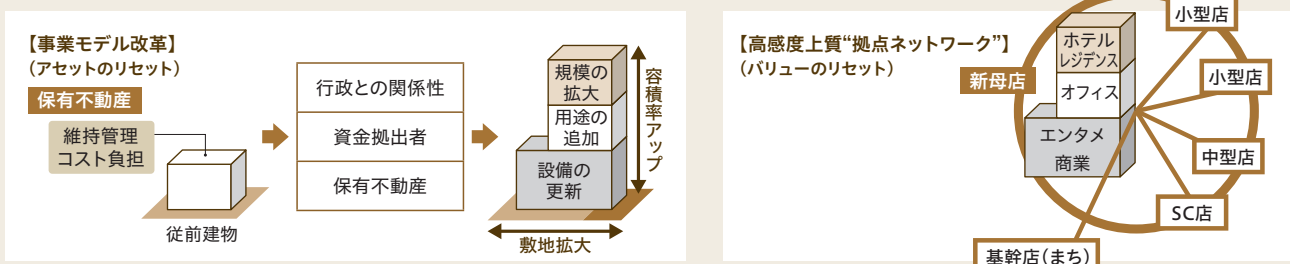
- 方向性**
- 高感度上質“拠点ネットワーク”構築に向け、全国の保有不動産を最大活用した新事業モデル構築
  - 地域経済圏に再注目した地域創生へ寄与する、“まちづくり”起点での不動産開発

これまで	これから
<ul style="list-style-type: none"> <li>建物維持管理コストの負担増加が招いた店舗の閉鎖・縮小</li> <li>百貨店“不出店エリア”における潜在顧客へのアプローチ不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有不動産を活用した再開発によるバリューリセット</li> <li>高感度上質“拠点ネットワーク”の再構築</li> </ul>

● 主な取り組み内容

i) 戦略的方向性

全拠点に保有する資産全てを有効活用すべく事業モデル改革に取り組んでまいります。



# グループ基盤

## ii) 事業モデルの設計

保有物件と賃借物件それぞれに「市場規模×顧客ニーズ×母店への距離」に合わせた事業構造を設定し、高感度“拠点ネットワーク”を構築してまいります。

既存店舗構造改革型	駅前施設入居型	百貨店“不出店エリア”型
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “従来型百貨店構造”からの転換</li> <li>■ 新ライフスタイルコンテンツ導入による集客力向上（まちの中心）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 食を中心とした日常デイリーライフスタイル提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場密着デイリーコンテンツ</li> </ul>







Topics

## 高感度上質“拠点ネットワーク”の事例

<p>愛媛 松山三越(リニューアル)</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 9層</li> <li>● オープン：2021年10月</li> </ul>	<p>神奈川 FOOD&amp;TIME ISETAN OFUNA</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● GRAND SHIP 1階・2階</li> <li>● オープン：2021年7月</li> </ul>	<p>静岡 コリドー・フジ(リニューアル)</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 3層</li> <li>● オープン：2021年5月</li> </ul>	<p>徳島 三越徳島</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 徳島アミコビル 2階/5階</li> <li>● オープン：2022年春</li> </ul> <p>愛知 三越豊田</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● T-FACE A館2階</li> <li>● オープン：2022年春</li> </ul>
---	---	--	---

### 松山三越の事例

- ・地域企業との協業によりコンテンツを拡充したライフスタイル提案
- ・デジタルネットワークとセールスネットワークで、店と店との連携を拡充した新たなモデル

8F	ホテル	滞在・美と健康 “体験”	→		
7F	レストラン				
6F	フィットネス				
5F	エイジングケアパーク	DX・百貨店 “高感度上質”	→		
4F	百貨店MD				
3F					
2F	フードホール	食・地域MD “賑わい”	→		
1F					
B1F	マーケット				

## ③CRE観点による海外事業モデル

### 方向性

- ・【既存事業】：契約期間や収益性を踏まえた“選択と転換”を実施
- ・【今後の事業展開】：これまでの商業運営ノウハウを活かした“開発型モデル”を志向

これまで	これから
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内の百貨店運営モデルを、海外でも展開</li> <li>■ 各国のライフサイクルにあわせた先行者利益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 既存事業                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ カテゴリー修正等の構造改革による収支改善</li> <li>・ 契約期間等を踏まえた総合判断</li> </ul> </li> <li>■ 今後の事業展開                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ これまでの商業運営ノウハウを活かした開発型モデル</li> </ul> </li> </ul>

### 今後の事業展開の検討視点

- 人口増加が顕著な経済発展エリア
- 当社の暖簾と現地有力パートナーとの組み合わせ
- 多角的収益を創出する不動産開発に参画

# 3

## 収支構造改革

「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」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取ることで、百貨店の事業構造を再設計していきます。

### ①コスト構造改革

- 方向性**
- 分析をふまえた固定費コントロール(損益分岐点の引き下げ)で百貨店事業構造を再設計
  - これまでに先行させた三越伊勢丹の取り組みの深掘りと、グループ全体への横展開

これまで	これから
<ul style="list-style-type: none"> <li>前年思考の発想</li> <li>三越伊勢丹で先行実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>科学的分析に基づいた基準指標によるコスト構造改革</li> <li>グループ全体への横展開による改革の拡大</li> </ul>

#### ●主な取り組み内容

#### 科学的な百貨店事業構造

- ◆売上規模に準じた要員コントロール
  - 従業員数 → 1人あたり売上高1億円を目安
  - 直間比率 → 9：1を目安
- ◆収益認識によるコスト配分の最適化
  - 場所別PL → 店舗別／フロア別等の収益指標
  - チャンネル別PL → オンライン／店頭等の収益指標
  - 顧客別PL → 外商顧客／識別顧客等の収益指標
- ◆個客毎に販促費の最適な配分実施
  - 百貨店店舗の売上高宣伝費比率によるコントロール

### ②百貨店事業構造の再設計

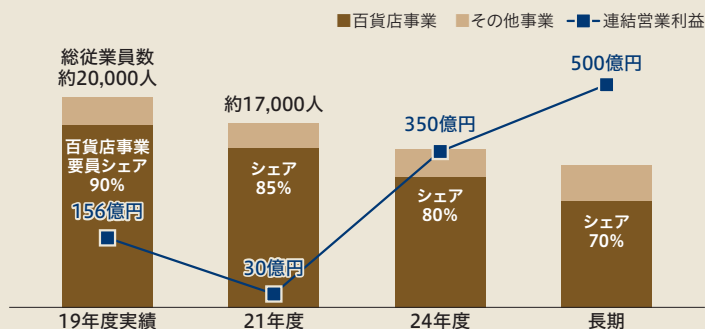
- 方向性**
- 科学的な視点による要員計画化で事業構造を再設計

これまで	これから
<ul style="list-style-type: none"> <li>「“売場”に何人配置する」という考え方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「売上別、利益別、顧客別等の“効果”に何人配置する」という科学的考え方</li> </ul>

#### ●主な取り組み内容

#### 国内百貨店事業の要員の考え方

- ◆百貨店事業の要員数は長期的に減少
- ◆同時に、金融事業、不動産事業等へ要員がシフト
- ◆従業員報酬は、業績とともに回復  
※国内既存事業ベース



# 資本政策

## CFOメッセージ

安定した財務基盤を維持しながら、  
持続的成長につながる資本政策の  
実現により、企業価値の向上に  
努めてまいります

執行役常務CFO  
西山 茂



### 2020年度の振り返りと今後の財務戦略に向けて

2019年度末より世界的に拡大した新型コロナウイルス感染症は、当社の業績に大きな影響を与えました。特に百貨店業では、緊急事態宣言発出に伴う休業や時短営業の影響で大幅な減収となり、2020年度は、営業損益、当期純損益とも赤字となるなど、その影響は大きなものとなりました。その中においても、当社は、「攻めの視点」として、構造改革を強力に推進し、2020年度には約190億円の固定費削減を実施いたしました。一方、「守りの視点」として、手元流動性の確保と経費及び投資キャッシュアウトの大幅な削減により、収益体質の改善をはかってまいりました。

現在も、新型コロナ影響の見通しが不透明ではありますが、前年の休業反動や下期からの緩やかな消費回復を見込み、トップラインを戻してまいります。今年度、新たに発表した中期経営計画の重点戦略の実践や、収支構造改革のさらなる推進、また、新たに導入した連結納税制度などにより、収益構造の改善に取り組んでまいります。

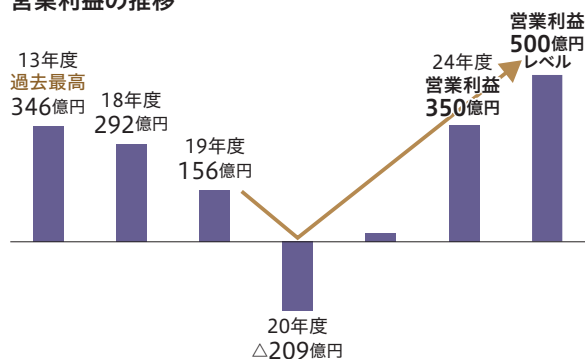
財務面においては、変化する経営環境に応じるために、「事業の収益性」、「バランスシートの内容の最適化」、「資本の効率性」という3つの要素を、各々が独立した項目ではなく相互に関連したものとして、これを進め、さらなる営業キャッシュフローの創出を図ってまいります。あわせて、中長期の投資に向けた余力を確保しながら、株主還元への配分、有利子負債の削減、収益に貢献する投資をバランスよく実施しながら、フローとストックの観点でも最適な財務基盤を構築し、全てのステークホルダーと最高の関係性を築いてまいります。

#### 連結業績推移

(単位：億円)

	18年度	19年度	20年度	前年比	前年差
売上高	11,968	11,191	<b>8,160</b>	72.9%	△ 3,031
売上総利益	3,482	3,227	<b>2,275</b>	70.5%	△ 951
販売管理費	3,190	3,070	<b>2,485</b>	81.0%	△ 584
営業利益	292	156	<b>△ 209</b>	-	△ 366
経常利益	319	197	<b>△ 171</b>	-	△ 369
当期純利益	134	△ 111	<b>△ 410</b>	-	△ 298

#### 営業利益の推移





## 今後の財務戦略の3つの要素

### ◆事業の収益性

事業の収益性において、最も重要な位置づけとなるのは、収支構造改革の推進です。推進する上で、収益管理の視点を、場、チャンネル、施策別といった単位に細分化し、可視化を行いながら、より実効性ある収支管理を通じ、さらなる営業利益の創出を図ってまいります。また、その先の営業外収支、特別損益についても改善を進めてまいります。そのために、事業拡大につながる成長投資について、その投融資についての投資リターン管理及びモニタリングを強化するとともに、連結納税制度導入効果によるグループ全体でのキャッシュフロー管理を進めることで、最終利益の拡大を図ってまいります。

### ◆バランスシートの内容の最適化

バランスシートについては、特に将来の成長投資を見据えながら、引き続き不透明な状況が続くコロナ禍においては、健全な財務基盤の維持を当面は進めてまいります。具体的には、2024年度に純有利子負債÷EBITDAを1.4倍と設定し、その実現のためのキャッシュアロケーションのもと、営業CF、投資CF、有利子負債削減、株主還元のバランスをとってまいります。また、資金調達手法の多様化を進めており、一部ではありますが、持続可能な社会の実現に貢献するためのサステナビリティ・リンク・ローンも実行しております。

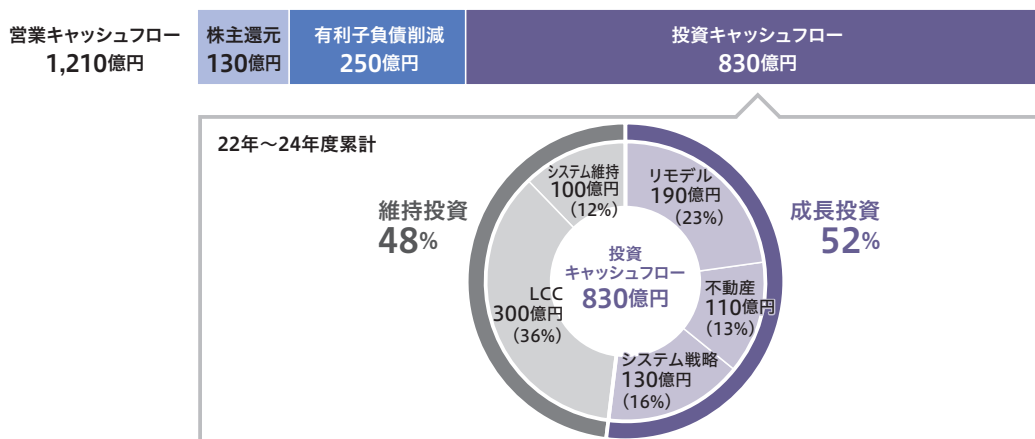
### ◆資本の効率性

中期経営計画において、資本の効率性（ROE）を2024年度に5.3%にすることを設定し、収益拡大とバランスシートの最適化を図ってまいります。また、配当については、2020年度はコロナ禍により減配させて頂きましたが、早期にコロナ前水準1株12円配当に戻すとともに、今後は中長期的に安定的な増配の配当方針のもと、稼ぐ力の回復に応じて株主還元を進め、全てのステークホルダーとの信頼関係を継続してまいります。

## 中期キャッシュアロケーション

中期経営計画における2022年から2024年度までの累計の営業キャッシュフローは1,210億円を計画しており、その中で、以下の方針のもと、中期キャッシュアロケーションを実施してまいります。

- ① 株主還元 早期にコロナ前水準の1株12円配当を超え、その後段階的な増配を継続的に行う。
- ② 有利子負債 250億円の削減を計画し、今後の大規模不動産開発に備え、投資余力を確保。
- ③ 成長投資 投資キャッシュフローの過半を成長投資に配分。



# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

三越伊勢丹グループは、お客さま・従業員・株主・お取引先・地域社会といったステークホルダーと良好な関係を構築するとともに、経営機構改革とあわせて、コーポレート・ガバナンス改革を推進しております。

その一環として、一層のガバナンスの高度化を図ることを目的に、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。

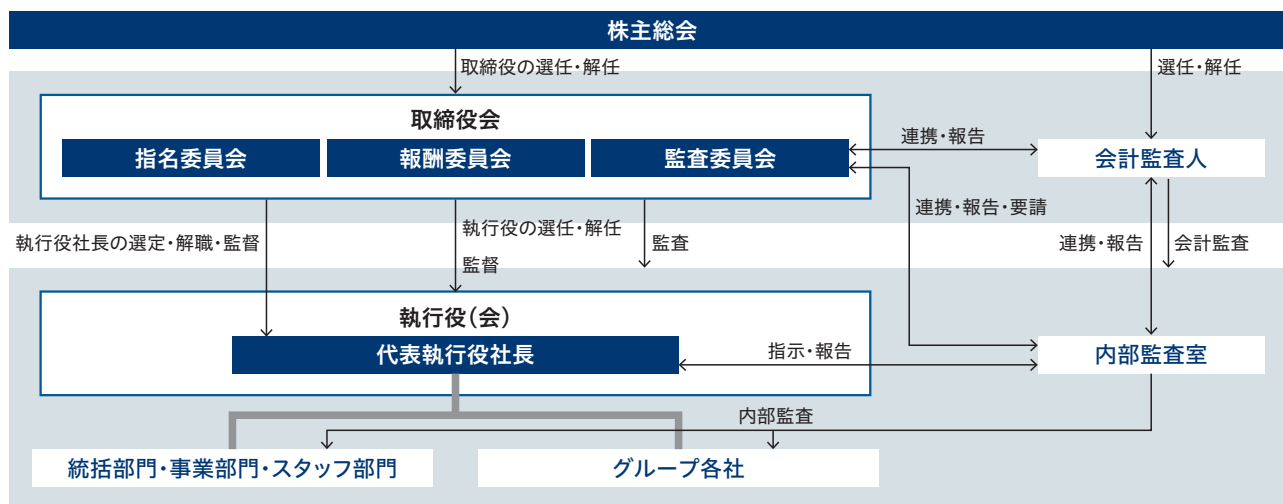
企業活動の透明性を確保し、コンプライアンス経営に徹底し、三越伊勢丹グループに関わるすべてのステークホル

ダーの皆さまに対し提供すべき様々な価値の創造に努め、皆さまからより一層信頼される企業グループを目指し、経営の意思決定の迅速化、経営監督機構の強化、内部統制システムの充実などに継続的に取り組んでまいります。

当社は、当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、枠組み、及び、運営指針を定めた「コーポレート・ガバナンスガイドライン」を制定しております。

詳細はHPをご参照ください。

## 企業統治の体制



## 取締役会の出席状況と所属する委員会

### ◆ 役員構成

(2021年6月25日現在)

氏名	役割	取締役会出席状況 (2021年3月期)	在任期間	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
赤松 憲	取締役 会長	13回中13回	4年			◎
細谷 敏幸	取締役 代表執行役社長 CEO	— ※1	—	●		
竹内 徹	取締役 代表執行役副社長 CMO	13回中13回	4年			
久保山 路子	取締役 (社外・独立) ※2	13回中13回	3年			
飯島 彰己	取締役 (社外・独立)	13回中13回	2年	◎	●	
土井 美和子	取締役 (社外・独立)	13回中13回	2年	●	◎	
小山田 隆	取締役 (社外・独立)	13回中13回	2年	●		●
古川 英俊	取締役 (社外・独立)	9回中9回 ※3	1年	●		●
橋本 副孝	取締役 (社外・独立)	9回中9回 ※3	1年		●	●

※1 2021年6月25日開催の当社第13回定時株主総会を経て取締役に就任いたしました。

※2 取締役 久保山路子は取締役会議長であります。

※3 2020年6月15日開催の当社第12回定時株主総会における取締役就任後の出席状況を記載しております。

(注) ◎は委員長

取締役会および各委員会の状況

	議長／委員長	人数と構成	主な役割	2020年度の主な議題	開催平均出席率
取締役会	議長： 久保山取締役	9名 [内、社外取締役 6名(66.7%)]	グループの大局的な方向付けと、業務執行に対する監督・モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 会社法、定款等で定められた決議・報告事項</li> <li>■ 長期ビジョン・中期経営計画などの方針決定</li> <li>■ 重要な業務執行のモニタリング</li> <li>■ 内部統制のモニタリング</li> </ul>	99% (2021年3月期)
指名委員会	委員長： 飯島取締役	5名 [内、社外取締役 4名(80.0%)]	役員の「指名」に関する審議や意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社長CEOの再任可否および後継者計画審議</li> <li>■ 取締役候補者の決定</li> <li>■ 委員会委員・執行役等の役員人事案審議</li> </ul>	100% (2021年3月期)
報酬委員会	委員長： 土井取締役	3名 [全員社外取締役 (100%)]	役員の「報酬」に関する意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 役員報酬に関する方針の決定</li> <li>■ 業績連動報酬・非金銭報酬等のインセンティブ制度についての検討および決定</li> <li>■ 取締役、ならびに代表執行役・役付執行役を含む執行役の個別報酬額の決定</li> </ul>	96% (2021年3月期)
監査委員会	委員長： 赤松取締役	4名 [内、社外取締役 3名(75.0%)]	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 監査計画及び業務分担</li> <li>■ 会計監査人の再任</li> <li>■ 会計監査人の報酬同意</li> <li>■ 監査報告書の作成及び提出等</li> </ul>	100% (2021年3月期)

取締役・執行役のスキル・マトリックス

○ = 取締役・執行役が知識・経験・能力を有する分野    ● = 特に社外取締役が知識・経験・能力において貢献、期待される分野

氏名	役職	スキル							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・人財マネジメント	指名	報酬	監査
久保山 路子	取締役(社外)	●	●					●			
飯島 彰己	取締役(社外)	●		●				●	■	■	
土井 美和子	取締役(社外)	●			●			●	■	■	
小山田 隆	取締役(社外)	●				●		●	■		■
古川 英俊	取締役(社外)	●		●		●			■		■
橋本 副孝	取締役(社外)	●						●	■	■	
赤松 憲	取締役	○			○			○			■
細谷 敏幸	取締役兼執行役	○	○	○					■		
竹内 徹	取締役兼執行役	○	○	○							
西山 茂	執行役					○		○			
牧野 欣功	執行役				○			○			

※ 上記は各氏の経験等を踏まえて、特に活躍を期待できる領域・分野を示しており、有するすべての知見を表すものではありません。

## 取締役会の実効性向上のための取り組み

当社では、取締役会における審議の活性化のために、以下の取り組みを行っております。

- 1 取締役会の決議や報告の前提となる、執行役会の議論の質向上に取り組むこと、また取締役会においては、経営計画や戦略的案件等、経営に関する大局的な審議の時間を確保することで、その活性化を図っています。

- 2 取締役会の数日前に開催する社外取締役への事前説明会において、起案部門から十分な説明を行い、取締役会における審議の活性化につなげています。
- 3 取締役会の実効性評価を行い、その結果を踏まえて継続的な改善を行うことで、取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでいます。

## 取締役会実効性評価

当社では、毎年度「取締役会実効性の分析・評価」を行っており、抽出された課題について継続的な改善をすることで、取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでいます。具体的には、取締役全員への個別アンケートを実施し、取締役会の構成や審議内容、事務局によるサポート等の運営や、役員の「指名」や「報酬」の決定プロセス等について、定量・定性の両面から評価しております。

2020年度には、第三者であるアドバイザーの新たな視点を盛り込んだアンケートおよびインタビューを実施し、分析・評価を踏まえた取締役による討議の上、課題の抽出と改善に向けたアクションプランをとりまとめました。

2021年4月以降、社外取締役を議長とした新体制において、アクションプランを着実に実行し、検証・修正することで、さらなる実効性向上に努めております。

## 役員の指名に関する方針

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おります。その上で、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材評価等の客観的な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おります。役員に関わる選解任基準については透明性確保のため、各ガイドライン・ポリシーの策定を進めてまいります。

### ◆CEOの選任、後継者計画(サクセッションプラン)および再任可否の判断

CEOの選任、後継者計画(サクセッションプラン)および再任可否の判断については、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、その過程において指名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上で、每期経営計画に対する進捗状況や今後の見通し、解決すべき課題等を指名委員会にて説明・共有します。また、CEO後継者情報については、候補者の外部経営人材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等のあらゆる情報を徹底して指名委員会に共有します。

その上でCEOの継続可否については、提供されている後継者情報も踏まえ、每期指名委員会委員である社外取締役が主体的にCEO継続の可否を判断できる体制を整えております。

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・確認しております。

## ◆取締役候補者の指名を行うにあたっての方針

取締役候補者の指名にあたっては、取締役会が高い倫理観とともに、幅広くかつ専門性の高い知識と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。特に社外取締役については、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、その客観的かつ専門的な視点からの幅広い意見を積極的に取り入れ、バランスの取れた経営を行うために、異なる分野・業界から招聘することとしております。

取締役候補者については、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、株主総会へ上程いたします。また、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おります。

このように、ガバナンス上重要な「指名」に関する審議や意思決定を社外取締役主導で行い、今後の指名委員会においても当社の役員選任基準の一層の明確化に努めていきます。

## ◆独立性基準

当社は、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おります。

- 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、法律専門家等
- 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1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」。

## 役員報酬

### ◆役員報酬に関する基本原則

- ① 株主と役員との利害一致の促進
- 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無い水準の提供
- ④ 評価方法や報酬決定方法の客観性・透明性の確保

この「役員報酬原則」に基づき、法定の報酬委員会において、「報酬」に関する検討や意思決定を社外取締役主導で実効性高く実施し、客観性、透明性を確保しています。

### ◆報酬構成

執行役・執行役員 ※取締役兼務を含む

基本報酬 ×12カ月	賞与 基本報酬×5カ月分	株式報酬 基本報酬 ×3カ月分
---------------	-----------------	-----------------------

非業務執行取締役 ※社外取締役を含む

基本報酬 ×12カ月	株式報酬 基本報酬×1カ月分
---------------	-------------------

### ◆賞与

執行役・執行役員においては、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おります。

連動目標	評価ウエイト	連動範囲
単年度 連結営業利益目標の 達成度	<b>60%</b> (代表執行役社長は100%)	0~200%
(個別の) 定性評価	<b>40%</b> (代表執行役社長は0%)	50~150%

なお、2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大による業績低迷に対する経営責任を明確化するため、業績評価部分（60%相当）は評価を行わず全役員とも不支給とし、定性評価（40%相当）のみ評価を行う対応をいたしました。また、取締役を兼務する4名の執行役のうち、執行役社長の評価ウエイトは業績評価部分=100%としているため不支給となり、残る3名については、評価ウエイトを業績評価部分=60%、定性評価=40%としておりますが、当期については2020年度の業績の大幅な悪化を勘案し、執行役社長と同様に不支給といたしました。

また、2021年度については、新型コロナウイルスの感染拡大による業績への影響度が不透明な中、全社黒字化必達に向けた目標達成意欲の醸成と、業績低迷時の経営責任を明確化すべく、各役員の評価結果に、担当する部門に関係なく連結営業利益の水準によって決まる、全社業績支給率（本年度営業利益目標達成時で支給率0.4）を乗ずる形に変更いたしました。

なお、取締役・執行役は、業績低迷時の経営責任を一層明確化するため、仮に営業赤字等の大幅な業績悪化時には2020年度同様、賞与を不支給といたします。

## 政策保有株式に関する方針

### ◆ 保有方針

三越伊勢丹グループは、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められる場合を除き、原則として政策保有株式を取得・保有しないことを基本方針としています。既に保有する政策保有株式については、毎年取締役会において、保有目的、取引状況、配当収益など、定量面と定性面から総合的に継続保有の合理性を検証していますが、政策保有株式縮減に向けて、市場環境や保有銘柄の状況等を勘案しつつ段階的に売却を進めています。

## 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います。

### ◆ 譲渡制限付株式報酬

株主価値の向上に対する意識をこれまで以上に高めることを目的として、従来の株式報酬型ストックオプションを改定し、2020年度より一定期間の譲渡制限を付した自社株を付与し、株主と役員との利害一致を図る譲渡制限付株式報酬を導入しております。

#### ① 譲渡制限付株式の金銭報酬債権額

執行役（取締役兼務者含む）：月額基本報酬額×3か月分  
非業務執行取締役：月額基本報酬額×1か月分

#### ② 割当株数の算出

個別金銭報酬債権÷基準株価<sup>※1</sup>（百株未満切り捨て）

#### ③ 譲渡制限期間 30年間<sup>※2</sup>

※1 基準株価：割当決議日の前取引日（当該日に終値が付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 割当役員が、任期満了もしくは取締役会が正当と認める理由による譲渡制限期間中の退任の場合は譲渡制限を解除

役員報酬につきましては、賞与・株式報酬等のインセンティブ報酬のあり方を含めた報酬制度全般の抜本的な再構築を実施すべく、報酬委員会にて審議をしていく予定です。

### ◆ 政策保有株式に係る議決権行使基準

政策保有株式の議決権の行使については、当該会社の持続的な企業価値の向上に繋がるか否か、また三越伊勢丹グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否かなどを総合的に判断し、各議案について適切に議決権を行使しています。

### ◆ 政策保有株主から売却の意向が示された場合の対応方針

当社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）から売却等の意向が示された場合、取引の縮減を示唆することなど、売却等を妨げる行為は行いません。

### ◆ 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。

<p><b>CEO</b> Chief Executive Officer 最高経営責任者</p>
<p><b>CMO</b> Chief Merchandising Officer 各事業会社PDCA、グループ全体の取組先政策、構造改革等</p>
<p><b>CSDO</b> Chief Strategy and Digital Officer グループ経営計画策定・PDCA、デジタル戦略推進等</p>
<p><b>CFO</b> 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等</p>
<p><b>CHRO</b> Chief Human Resource Officer グループ人事戦略、各事業会社の人的資源配分等</p>
<p><b>CRO</b> 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・指揮等</p>
<p><b>CAO</b> Chief Administrative Officer 各グループ全体の総務、業務、サステナビリティ等</p>

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社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串統制を行います。

## 内部統制システム構築の基本方針

三越伊勢丹グループは、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、業務の適正を確保するために、以下の内部統制システム構築の基本方針を実践しています。

- |                 |                   |                       |
|-----------------|-------------------|-----------------------|
| 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体制 |                       |

### ◆ 執行役会

執行役会は、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かかる重要事項等について、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、合理性検証及び定量基準判定、リスク与件の確認等を通じて、上程可否判断および上程内容精査を主導するために、執行役会の諮問機関として、以下の委員会を設けております。

- 投資検討委員会
- 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。

- 「私たちの考え方」推進協議会
- 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

各方針の詳細は、HPをご参照ください。

## 社外取締役メッセージ

### Q 2020年6月指名委員会等設置会社移行後、経営課題の討議のスタイルにどのような変化を感じているか？

機関設計変更後、取締役会はより大局的な方向付けと、執行への監督・モニタリングに役割を特化いたしました。議案選定や時間配分にメリハリをつけるなど、取締役会の運営改善にも取り組み、長期ビジョンや新中期経営計画の審議を活発に行っています。将来価値を見据えて、チャンスとリスクを踏まえた本質的な議論が深まっていると感じます。社外取締役への事前説明や取締役ミーティング（取締役会とは別に個別テーマを議論する場）の設定も、議論の活性化に寄与して

います。

今後の対処すべき課題は2点。1点目は社外取締役へ提供する情報の質と量の向上。社外取締役の多様な知見、視点を有効に最大限審議に生かすための必要条件と言えます。2点目は、執行役会の審議の深まりをモニタリングすること。執行と監督の分離はまだ途上にあり、その意味で相互の意識と努力が必要です。

細谷社長と目線を合わせつつ、取り組みたいと考えています。

### Q 社外取締役として取締役会議長を務める上で、社内外からの期待を踏まえた、ガバナンスにおける自身の役割についてどのように考えているか？

3月まで非業務執行の会長が議長を担っておりましたので、各案件の経緯や関連情報に精通しており、議案の取りまとめや補足説明の差配は大変円滑だったと思います。一方で、社外取締役の視点で感じる説明不足や違和感には気づきにくく、どうしても社内対社外の質疑が多くなりがちでした。

4月から議長を務める中で、議長が社外取締役であることの意義や価値について体感しています。

議長は事前準備の段階で取締役会室メンバーと、議案選定や時間配分、審議の方向や次のステップを構想し、意見交換します。上程する議案は執行のニーズだけでなく、大局的な視点で議長から上程を要請するケースもあります。毎回、事

後にも議長と取締役会室メンバーで振り返りを行い、積み残しの課題や再審議の時期などを年間計画に反映し、監督・モニタリング機能の向上に努めています。この一連の取り組みに社外取締役が強く関与していることは大きな変化です。

定量的な計測は難しいですが、取締役会がより議論しやすい雰囲気になったとの声をもらっています。長期ビジョンや構造改革にゼロベースの議論をする、貴重な他社事例が提起される、報告や振り返りに真因を問うことで将来への知見を残す。自由闊達で建設的な議論が増えていると感じます。今年度の取締役会実効性評価で検証し、更なる実効性向上を目指します。

### Q 新体制(執行役)にはどのようなことを期待しているか？また、新中期経営計画のモニタリングにおいてどのようなことを注視していきたいと考えているか？

長期ビジョン、新中期経営計画の策定と推進という点で、本年度は大きな節目になるでしょう。将来を規定する重要な戦略策定であると同時に、策定プロセスの対話が納得・腹落ちの基盤を形成し、それが実効性を高める組織力、マネジメ

ント力を鍛えます。この一連の挑戦を通じて、当社が真に「強く正しい会社」になることを期待しています。

しっかり経営のPDCAを回していくためには、執行役会の実効性を高めることが必須です。新体制の執行役には、ぜひ自律的で主義主張のあるマネジメントを体現していただきたいと思います。

そして、新中期経営計画が実際に成果を上げるには全従業員の力が不可欠です。各人がやりがいを感じ、尊重され、活躍できる組織が必要なのです。そういう意味で従業員満足度の向上は最重要課題のひとつです。当社でも従業員満足度調査を実施していますが、結果の解析・共有、アクションプランの実行にはまだ課題が残っていると思います。本調査は、欠点のない組織にするためのネガティブチェックではなく、本当に「強く正しい会社」になるためのツールなのです。新体制の執行役には“エンゲージメントを高める”マネジメントとコミュニケーションの実践をお願いしたいと考えています。



社外取締役  
久保山 路子



## マネジメントメンバー



取締役 会長  
【監査委員会委員長】  
**赤松 憲**  
(1952年9月5日生)

1975年(株)三越(当時)入社。業務部長等を経た後、2008年の当社設立時に取締役常務執行役員に就任。総務・経理・管財・物流等の部門統括責任者である業務(管理)本部長として当社グループの基盤整備、コスト削減、ガバナンス体制の構築等を推進しました。その後、当社の持分法適用会社である新光三越百貨股份有限公司(台湾)の副董事長(2016年)を経て、2017年に当社代表取締役会長に就任、2020年6月の指名委員会等設置会社への移行に際しては、当社取締役会長兼取締役会議長として取締役会を適切に運営しました。2021年6月からは監査委員会委員長に就任し、当社の企業価値向上とさらなるガバナンスの強化に貢献しています。



取締役  
代表執行役社長 CEO  
【指名委員会委員】  
**細谷 敏幸**  
(1964年7月1日生)

1987年(株)伊勢丹(当時)入社。婦人服・服飾雑貨・宝飾品・時計部門や中小型店事業などの主要な営業部門および海外外向経験の後に、経営企画部長として当社の経営戦略の立案に従事いたしました。2018年4月に社長に就任した主要百貨店子会社の(株)岩田屋三越では、企業のトップとして業績向上に大きく貢献し、2021年4月より当社の代表執行役社長CEOに就任いたしました。当社グループの新たな長期ビジョンおよび中期経営計画の策定・達成を目指して強いリーダーシップを発揮するとともに、取締役会がグループ全体の大局的な方向性の議論を深めることに資するべく、執行および監督の両面で適切に役割を果たし、グループ全体のさらなる企業価値向上に貢献しています。



取締役  
代表執行役副社長 CMO※  
**竹内 徹**  
(1960年5月21日生)

1983年(株)伊勢丹(当時)入社。紳士服、婦人服等を中心に長らく営業部門を牽引してきました。2013年には主要百貨店子会社である(株)札幌丸井三越の代表取締役社長執行役員として企業経営を、2016年には当社グループ人財本部長として人事・人材開発を経験後、(株)三越伊勢丹の百貨店事業本部長を経て、当社CMOとして商品政策等のグループ全体の事業活動においてリーダーシップを発揮しています。引き続き、当社グループにおける幅広く豊富な経験を活かし、グループ全体の業務執行責任者を兼務する者として取締役会で適切に役割を果たすことで、グループ全体の企業価値向上に貢献しています。

※CMO=チーフ・マーチャンダイジング・オフィサー



社外取締役  
【取締役会議長】  
**久保山 路子**  
社外 独立  
(1956年4月16日生)

1980年花王石鹸(株)(現・花王(株))入社。商品広報センター・センター長を務める等、主に商品開発やマーケティングの部門に従事。多摩大学大学院客員教授や花王(株)の生活者研究部コミュニケーションフェローを歴任し、現在では(株)三井住友銀行の社外取締役を兼職する等、マーケティングに関する深い見識に基づき多岐に活躍しています。当社社外取締役には2018年より就任し、取締役会にて消費者をはじめとした多様な視点から有益な助言を行うとともに、2020年6月からは監査委員会委員として当社グループの監査活動の充実に大きく貢献し、2021年4月からは取締役会議長として、経営のモニタリング強化にリーダーシップを発揮しています。



社外取締役  
【指名委員会委員長】  
【報酬委員会委員】  
**飯島 彰己**  
社外 独立  
(1950年9月23日生)

1974年三井物産(株)入社。2009年には同社代表取締役社長に就任。日本を代表する総合商社の経営者として卓越した手腕を発揮し同社の成長に大きな役割を果たした他、2015年には代表取締役会長として同社の取締役会議長を務め、現在では同社顧問として(株)リコー社外取締役、ソフトバンクグループ(株)社外取締役等の社外役員を兼職する等、コーポレート・ガバナンスに関する深い見識を有しています。当社社外取締役には2019年6月に就任し、その豊富な経験に基づき、独立した立場から当社の業務執行に対して有益な助言および適切な監督を行っている他、指名委員会委員長、報酬委員会委員として客観性と透明性のある議論を主導し、経営の監督機能強化に貢献しています。



社外取締役  
【指名委員会委員】  
【報酬委員会委員長】  
**土井 美和子**  
社外 独立  
(1954年6月2日生)

1979年東京芝浦電気(株)(現・(株)東芝)入社。大手電機メーカーである当社における情報技術分野の研究者・責任者を務め、同分野の専門家として多数の功績を上げています。現在は国立研究開発法人情報通信研究機構の監事を務めるとともに、(株)SUBARU、日本特殊陶業(株)の社外取締役を兼職する等、その深い情報技術分野の見識を基に多岐に活躍しています。当社社外取締役には2019年6月に就任し、その豊富な経験に基づき、独立した立場から当社の業務執行に対して有益な助言および適切な監督を行っている他、報酬委員会委員長、指名委員会委員として客観性と透明性のある議論を主導し、経営の監督機能強化に貢献しています。



社外取締役  
【指名委員会委員】  
【監査委員会委員】  
**小山田 隆**  
社外 独立  
(1955年11月2日生)

1979年(株)三菱銀行(現・(株)三菱UFJ銀行)入社。2016年には(株)三菱東京UFJ銀行(同)頭取に就任し、国内トップクラスのメガバンクである同社の経営者として手腕を発揮。その長年にわたる金融機関での経験で培われた財務に関する深い知識を備える他、(株)三菱UFJ銀行特別顧問を務める傍らで三菱電機(株)等の社外取締役を兼職し、コーポレート・ガバナンスに関する深い見識を併せ持っています。当社社外取締役には2019年6月に就任し、その高い専門的見地に基づき、独立した立場から当社の業務執行に対して有益な助言および適切な監督を行うとともに、指名委員会委員、監査委員会委員として当社のガバナンスの更なる高度化に貢献しています。



社外取締役  
【指名委員会委員】  
【監査委員会委員】  
**古川 英俊**  
社外 独立  
(1955年7月16日生)

1979年(株)三井銀行(現・(株)三井住友銀行)入社。長年にわたり国内外で営業現場指揮や投資銀行・企業金融業務責任者として経験を積み、同社副頭取等を経て、2015年に(株)SMBC信託銀行代表取締役社長兼最高執行役員としてPMIを遂行する等、豊富な現場感覚と、企業経営および財務に関する深い見識を有しています。2018年には同社取締役会長、2021年には特別顧問に就任。当社社外取締役には2020年6月に就任し、金融機関の経営者としての豊富な経験と財務に関する専門知識により、独立した立場から当社の業務執行に対して有益な助言および適切な監督を行うとともに、指名委員会委員、監査委員会委員として当社のガバナンスの更なる高度化に貢献しています。



社外取締役  
【報酬委員会委員】  
【監査委員会委員】  
**橋本 副孝**  
社外 独立  
(1954年7月6日生)

1979年新家猛法律事務所(現・東京八丁堀法律事務所)入所。長年弁護士として第一線で活動を続け、2008年には東京八丁堀法律事務所の代表パートナー弁護士・所長に就任。また、損害保険ジャパン(株)等数社の社外監査役を務め、企業法務に関する専門知識と、監査に関する深い見識を有しています。更に近年では、年金記録問題の第三者委員会の委員や原子力損害賠償紛争審査会の特別委員を務め、国家的課題の解決にも尽力してまいりました。当社社外取締役には2020年6月に就任。その高度かつ幅広い専門知識をもとに、独立した立場から当社の業務執行に対して有益な助言および適切な監督を行うとともに、報酬委員会委員、監査委員会委員として当社のガバナンスの更なる高度化に貢献しています。

# コンプライアンス・リスクマネジメント体制

## コンプライアンス・リスクマネジメント推進体制

### ◆コンプライアンス・リスクマネジメントの統合的実践

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いて、グループ各社の主体的なリスクマネジメント体制を整備・構築しています。コンプライアンス・リスクマネジメントの統合的な実践を通し、三越伊勢丹グループ

の全業務領域におけるリスクの未然防止と発生時対応への準備を横断的に行い、企業価値の向上につなげています。

リスクが多様化する事業環境において、将来にわたって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・安心を最優先として、リスクを明確化し、対応の一層の強化を図っています。

## リスクマネジメント体制

### ◆リスクの定義と捉え方

事業を取り巻くリスクを総体的に認識し、その事業活動に与える影響度や発生頻度を勘案したうえで重点的に取り組むリスクを選定しています。

#### ① 考慮するリスク

外部環境（リスクトレンド）、事業特性、事業戦略を考慮し、網羅性を高めています。

#### ② 事業を取り巻くリスク

事業を取り巻くリスクを5カテゴリーに分類（①災害・外部リスク、②戦略リスク、③財務リスク、④人事・労務リスク、⑤オペレーショナルリスク）し、リスクの洗い出しを行っています。

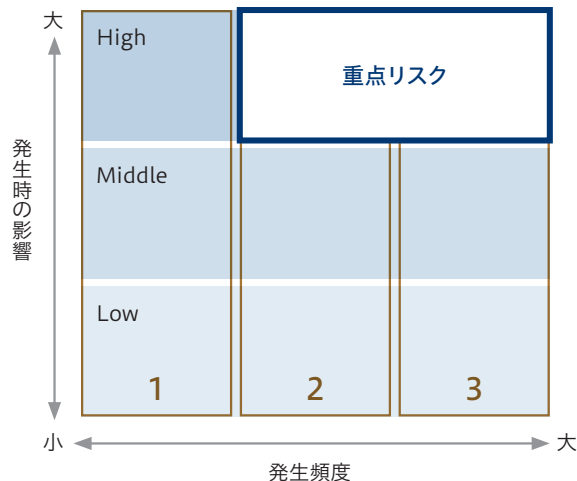
#### ③ リスクマップの作成と重点リスクの選定

①、②によりリスクを総体的に認識し、重点的に取り組むリスクを選定しています。

### リスクの一例

区分	リスク項目
災害・外部 リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自然災害（地震・風水害等）</li> <li>■ 火災</li> <li>■ サイバー攻撃、テロ・デモ</li> <li>■ パンデミック</li> </ul>
戦略リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ デジタル化の進化</li> <li>■ 消費者行動の変化</li> <li>■ SDGsの重要性向上</li> <li>■ シェアビジネス</li> </ul>
財務リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 不正会計処理</li> <li>■ 為替変動</li> <li>■ 企業買収</li> <li>■ 株価の低迷</li> </ul>
人事・労務 リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権侵害・差別行為</li> <li>■ 労働法違反</li> <li>■ メンタルヘルス・ハラスメント</li> <li>■ 海外勤務者の安全</li> </ul>
オペレーショナル リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 食品衛生事故</li> <li>■ 個人情報管理</li> <li>■ 営業上のコンプライアンス違反</li> <li>■ システム障害</li> </ul>

### リスクマップ

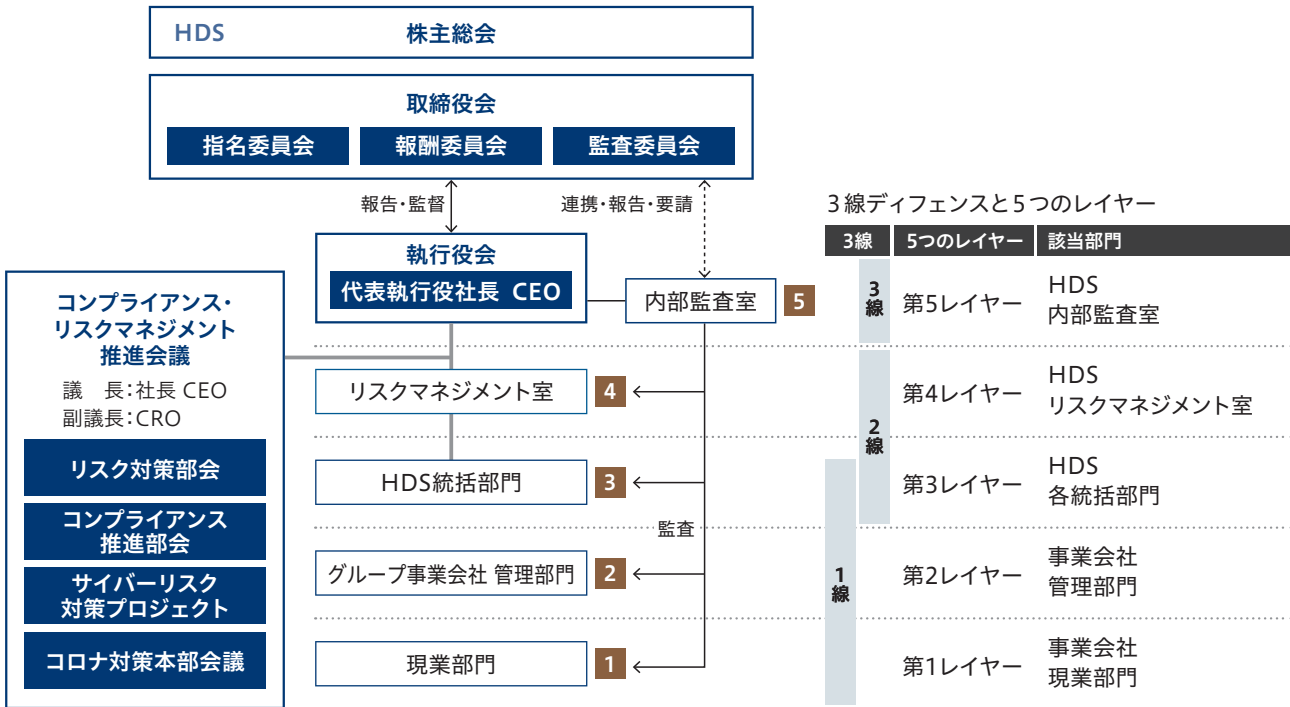


### ◆リスクに対する3線ディフェンスと5つのレイヤー管理

リスクマネジメント体制として、各グループ会社が第1線、HDSリスク管理部門が第2線、HDS内部監査室が第3線という大枠の整理を行い、加えて現行の組織におけるリスク管

理を行う5つのレイヤー（①グループ事業会社の現業部門、②総務部等の管理部門、③HDS各統括部、④HDSリスクマネジメント室、⑤HDS内部監査室の5部門）がリスクマネジメントにおいて、どのような役割を担うのかを明確化し、実効性のあるマネジメント管理体制の構築を図っています。

マネジメント管理体制図



◆コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議

グループのリスクマネジメントの実現のために「リスクマネジメント基本規程」において、リスクマネジメントの基本事項、緊急事態の定義等を定めています。その実践のための最高機関として、当グループCEO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」を設置し、グループ会社と密接に連携しながら、三越伊勢丹グループ全体の統合的なリスクマネジメントの実現を構築しています。

◆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、次の4つの部会を通して、実効性ある未然防止対策を講じています。

1. リスク対策部会

事業継続に直結する火災や変化する自然災害をはじめとし

た重点リスクの未然防止・軽減につなげるために、重点点検を中心としたリスク対策の推進・検証・改善を主体的に取り組んでいます。

2. コンプライアンス推進部会

営業上のコンプライアンス違反防止に加え、品質管理側面からの法改正や主管官庁の方針に則した三越伊勢丹グループにおける対応の周知・徹底に取り組んでいます。

3. 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に取り組んでいます。

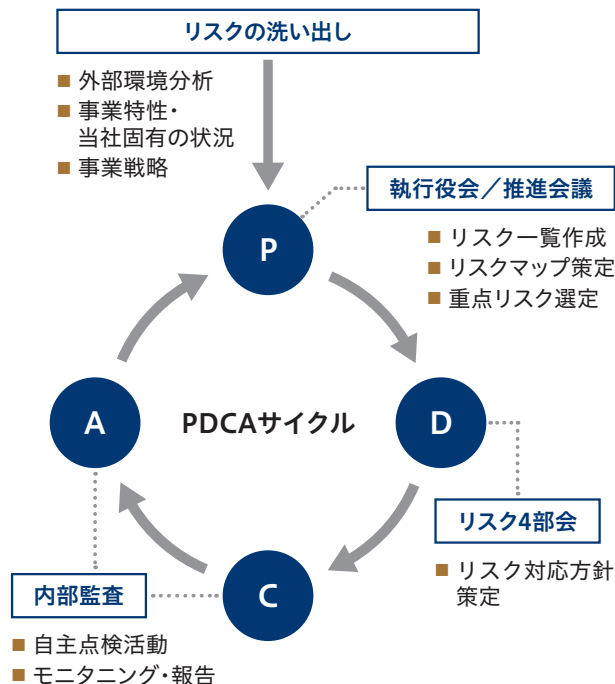
4. コロナ対策本部会議

お客さまと従業員の安全・安心を最優先に考え、グループ共通の方針や対策を決定しています。感染防止対策を徹底した安全な営業体制と新しい働き方の両立について取り組んでいます。

◆リスクマネジメントのPDCAサイクル

リスクマネジメント推進のため、年2回、コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議を定期的で開催し、リスクマネジメントのPDCAサイクルの基礎を構築しています。

重点的に取り組む重点リスクの選定や見直しを行い、各部門長やグループ各社社長で構成される参加委員において、リスク発生の未然防止と発生時の対応方針を審議し、グループ全体のリスクマネジメントの実現に向けた推進を図っています。また、リスク対応計画に基づく報告内容を共有し、様々なリスク認識を最新化しながら、リスクの発生予防と発生時の影響を限定的にするため、日常におけるモニタリングを強化し、その推進も図っています。



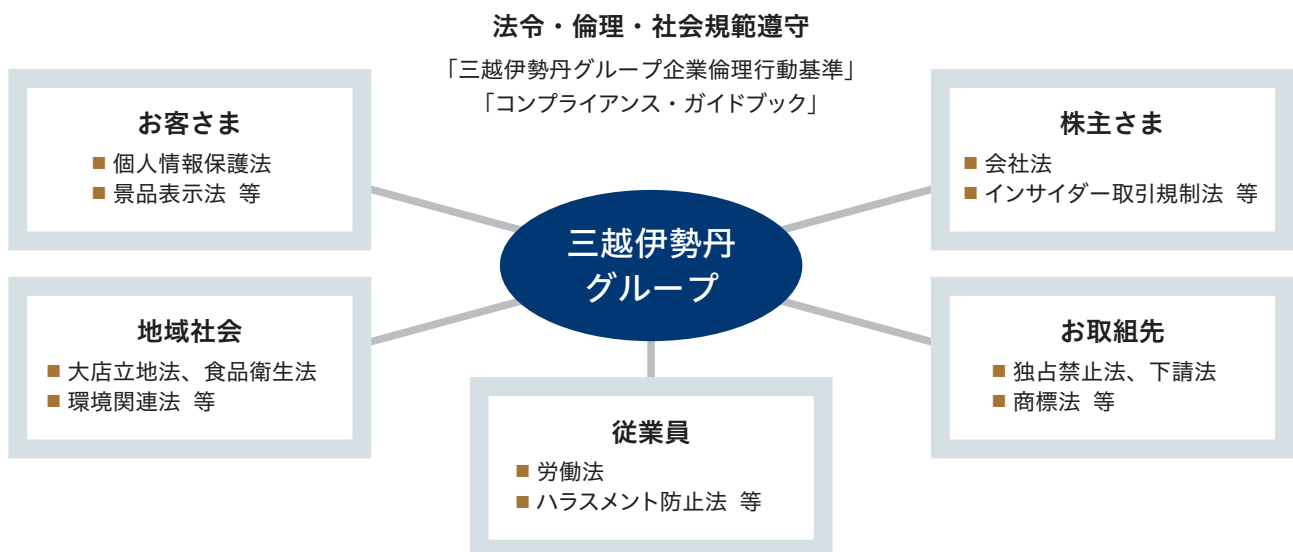
コンプライアンス体制

◆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等を遵守していくために、コンプライアンスを価値観や意識・行動まで根付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遵守すべき法令や倫理行動の指針を纏めた「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遵守の周知徹底を図っています。

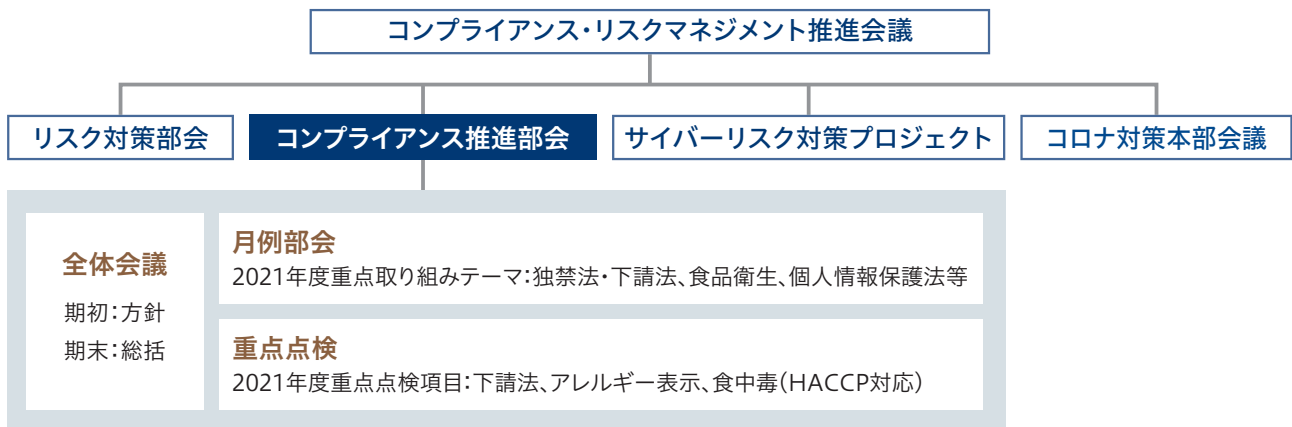


◆コンプライアンス推進部会

「コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議」下部部会として「コンプライアンス推進部会」を設置。前年度までの「公正取引推進部会」を2021年度より「コンプライアンス推進部会」として開催し、コンプライアンスに関する考え方に準じながら、法令・倫理・社会規範遵守まで幅を広げ、

取り組みを進めております。

その活動においては、期初方針説明と期末総括を行う「全体会議」、重点取り組みテーマに対する正しい知識・運用を浸透させることを目的とした「月例会」、現場における日常管理を強化し事故の未然防止を図る「重点点検」で構成し、より実効性を高めています。



◆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」を制定・公開し、お客さまの信頼と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おります。

②株主さま：IRポリシーの制定

当社グループでは、IR活動（株主さま・投資家さまへの広報活動）において、株主さま・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おります。

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おります。

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、不当な取引制限等を排除するための体制構築と厳格な運用を推進しております。

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おります。

# 三越伊勢丹グループのサステナビリティ

## 三越伊勢丹グループのサステナビリティに関する方針

長期に目指す姿

お客さまの暮らしを豊かにする、“特別な”百貨店を中核とした小売グループ  
～日本の誇り、世界への発信力を持ち、高感度上質消費において最も支持される～

### 私たちの考え方

人と時代をつなぐ  
三越伊勢丹グループ  
変化せよ。

1. データが自分をつくる。
2. 時代より先に変わろう。
3. 他者が私を新しくする。

be a newone.

### サステナビリティ基本方針

社会に対する企業の責任として、  
社会の様々な課題に向き合い、  
企業活動を通じてその解決に貢献することで、  
関わりのあるすべての人々の豊かな未来と、  
持続可能な社会の実現に向け  
役割を果たしていきます。

企業倫理行動基準

人権方針

調達方針

環境方針

コーポレート・ガバナンス  
ガイドライン

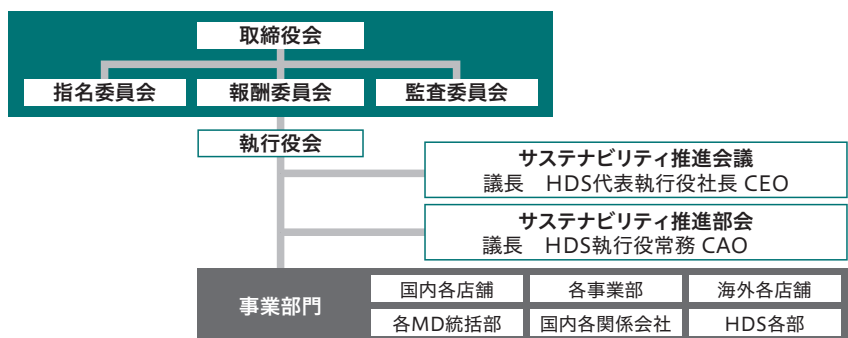
**三越伊勢丹ホールディングス サステナビリティレポート2021 発行のお知らせ**

「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 2021」は、「統合レポート 2021」を補完するもので、社会のサステナビリティ（持続可能性）への貢献に向けたさまざまな取り組みを、パフォーマンスデータとともに記載します。三越伊勢丹グループが、普遍的な価値観や強みを生かして持続的成長を続けていくための、網羅的なESG関連非財務情報をステークホルダーの皆さまに開示する報告書です。

## 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。

### 2021年度推進体制



### ◆ サステナビリティ推進会議

当社のサステナビリティ活動の方向性・重点取り組み等について、グループ全社での推進・浸透を図る会議体。CEOを議長とし、部門長（ビジネスユニットの代表者）、関係会社代表者で構成。2020年度は、1回開催。

### ◆ サステナビリティ推進部会

サステナビリティ推進会議傘下の部会で、CAOを議長とし、各社・各店総務部長などの所属長（ビジネスユニットの構成組織の長）からなるサステナビリティ施策推進のための会議体。2020年度は、2回開催。

## 特集

## 気候変動への対応とTCFD提言に沿った情報開示

三越伊勢丹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に位置付けています。2018年度に当社グループが事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献するためのマテリアリティを特定し、気候変動対応を含むサステナブルな経営を推進してきました。更なる気候変動対応をより積極的に推進していくため「気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」（以下、TCFD）に賛同し、引き続き環境変化を踏まえ、より定量的な情報をもとに、評価、分析の見直しを図っていきます。

## ガバナンス

三越伊勢丹グループでは気候変動を経営課題の一つとして捉えています。そのためCEOを議長とする執行役員にて評価・対応を決定し、取締役会が監督する体制づくりをしています。

## 戦略

「4°Cの世界」「2°C未満の世界」と、2つの将来の姿を思い描き、いずれの場合においても適切に対応できるようにシナリオ分析を行いました。それぞれの世界が当社グループに与える財務的な影響等を洗い出し、リスクと機会の双方から検討したうえで適切な対応を講じてまいります。

## リスク管理

気候変動に関するリスク（移行リスク・物理的リスク）・機会の双方について、プロセスにもとづいて評価、分析、対応しています。また当社グループは、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」において検討を行い、全社への共有を図っております。

## 指標と目標

低炭素社会の実現に向けて、温室効果ガスの削減を指標とし目標を定めました。

「三越伊勢丹グループ2030年環境中期目標」  
2030年におけるCO<sub>2</sub>排出量を  
2013年度比▲50% (SCOPE1.2)

「三越伊勢丹グループ2050年環境長期目標」  
2050年におけるCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ

2030年の世界		事業への影響	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 ■ 台風等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	■ 防寒商品等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 ■ CO <sub>2</sub> 排出削減に向けた設備等投資コストの発生 ■ 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

Representative Concentration Pathway8.5/2.6°Cから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	国交省「気候変動を踏まえた治水計画の在り方提言」	

## 責任ある調達 ～サステナビリティ調達に関するアンケートの実施～

当社グループおよびお取引先におけるサプライチェーン上の課題を抽出、リスクを排除し、各社単独では実現できない課題解決を進め、責任ある調達を実現するための第一歩として、「サステナビリティ調達に関するアンケート」を初めて実施しました(対象：百貨店事業の売上上位約7割を占めるお取引先、その他事業や後方部門の主要お取引先)。

設問は、コンプライアンス、品質管理、持続可能性、環境、人権のカテゴリーに関して、各社における方針やガイドラインの有無、サプライチェーンを含めた実効性向上施策で構成しています。また、「think good」やコロナ感染拡大防止対策等への認知度、その他ご要望も伺っています。

## ■ アンケート結果概要

回答結果 292社(グループ)よりご回答をいただきました(回答率51%)。

最も積極的に取り組まれている項目は、品質管理への対応でした。特に組織体制や運用については多くの企業が専門組織を有しており、安心・安全な商品を共に提供するパートナーとして引き続き精度を向上させてまいります。

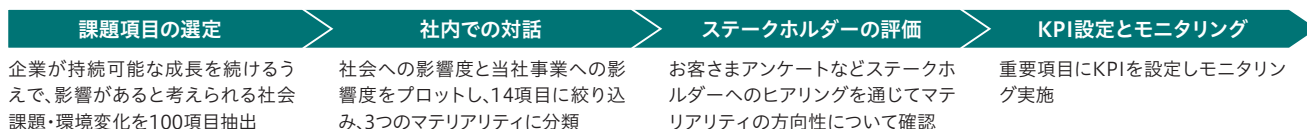
一方で環境(生物多様性保全、水資源、環境データの開示)、および人権(雇用、不当労働、労働安全衛生等)のサプライチェーン全体のマネジメントに関して、多くの企業において、自社内については把握しているものの、さらに先のサプライヤーの実態調査は難易度が高いということがわかりました。

## ■ 今後の取り組みについて

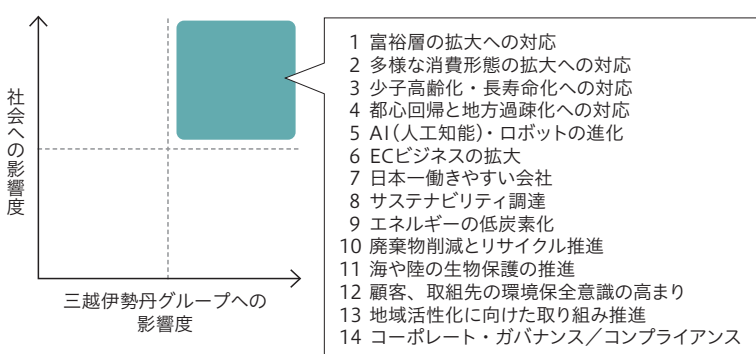
社内での理解浸透を継続して行った上、お取引先各社とのコミュニケーションを発展させていくとともに、業界特性に応じたアンケート実施による実態把握と改善を進めていきます。環境・人権問題については業界全体での取り組みが必要であり、官公庁や業界団体への提案・働きかけや協業を進めていくとともに人権デューデリジェンスについても検討を進めています。

## 重点取り組み 特定プロセス

経営会議（現：執行役員）での論議や外部アドバイザーからのご意見、お客さまからのアンケート結果を反映し、「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、百貨店事業を軸に当社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。



### ◆社会へも、当事業へも影響の大きい項目






### ◆2020年12月お客さまアンケート実施

例年「商品の品質・安全の確保・正確な表示」が、三越伊勢丹グループに期待されている項目の上位にある一方で、ここ数年で身近な「食品ロスの削減」「従業員が働きやすく成長できる環境整備、人材育成」について期待度が高まる傾向にあります。また2020年度は新型コロナウイルス感染防止対策へのご要望が多く寄せられました。 n=17,021

#### 三越伊勢丹グループに一番期待されていること


1 商品の品質・安全の確保・正確な表示	24.7%
2 食品ロスの削減	12.1%
3 新型コロナウイルス感染防止への取り組み	10.9%

## 重点取り組み（マテリアリティ）と考え方

重点取り組み ①	重点取り組み ②	重点取り組み ③
<h3>人・地域をつなぐ</h3> <p>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、名産品をご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。</p> 	<h3>持続可能な社会・時代をつなぐ</h3> <p>未来に向けて持続可能な社会をつなぐため、安心・安全な商品・サービスの提供、脱炭素化や省資源をはじめとした環境負荷低減につながる取り組みを推進しています。</p> 	<h3>従業員満足度の向上</h3> <p>「従業員満足度」を企業の持続的な成長のための最も重要な土台であると位置づけ、すべての従業員が「働きがい」と「働きやすさ」を実感できる様々な取り組みを推進しています。</p> 

**“think good”の合言葉のもと、百貨店の本業を通じたサステナビリティ活動にも取り組んでいます**

“think good”とは、彩りある豊かな未来へ向けて「想像力を働かせ、真摯に考えることからスタートする」という想いが込められた合言葉です。2021年4月より三越伊勢丹グループのサステナビリティ基本方針にもとづき、①生態系を含む地球環境や、関わる人、社会に配慮した品揃え ②4Rの推進 ③文化・技術・感性の発信の3つの柱を打ち出し、“think good”のもと、本業を通じたサステナビリティ活動を行っております。私たちはこれからも、お客さまやお取組先、地域社会など、あらゆるステークホルダーの皆さまと共に、多様な価値観を大切につなぎ、様々な選択肢を増やすことで、持続可能な社会と彩りある豊かな未来を目指してまいります。



## ■ グループガバナンスコミュニケーション

### 公正な取引と事業活動を推進

お客さま・お取組先・株主/投資家・従業員・地域社会といったステークホルダーとのコミュニケーションを軸に、株主総会、取締役会、会計監査人等、法律上の機能制度を整備・強化し、経営機構改革とあわせて、コーポレート・ガバナンス改革を推進しています。





## 重点取り組み① 人・地域をつなぐ

### 考え方

三越伊勢丹グループは、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。私たちをとりまく人や地域と積極的にコミュニケーションをとることで、さまざまな視点からみた「百貨店だからできること」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。具体的には、主に地域活性化、募金活動を中心とした社会貢献にかかわる活動、文化・伝統事業への貢献、次世代育成に取り組んでいます。今後も地域社会との信頼構築を推進してまいります。

### 長期的に目指す姿

国内外に広がる店舗ネットワークと商品調達力を活かし、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ていきます。そして地域と一体で、街の魅力を活かし、百貨店を中心としたあたらしい“まちづくり”の実現を目指します。

## 具体的取り組み

### ◆ 地域社会との協創

店舗のある地域はもちろん、商品調達で縁をもった地域とも積極的にかかわり、行政や産業界などと協働した地域に根ざした取り組みを行っています。

#### ライスレジンの認知向上に向けた貢献(新潟三越伊勢丹)

国内有数のお米の産地である南魚沼。そこで出た、食用に適さない古米、砕米、削米などをバイオマスプラスチック「ライスレジン」として加工し、食品ロスを削減する動きがあります。新潟伊勢丹ではそうした地元の動きを受け、新潟の逸品を紹介する「NIIGATA越品コーナー」でライスレジンを使った製品の展示・販売をしています。また、従業員の理解を深めるために、ライスレジン製のカトラリーを従業員食堂に導入しています。



#### 「よい仕事おこしネットワーク」との業務提携(三越伊勢丹ビジネスソリューション事業部)

新型コロナウイルス感染症拡大の影響で苦境が続く全国の中小企業の支援につなげるため、2020年4月7日、三越伊勢丹法人事業部(現・ビジネスソリューション事業部)が、全国の信用金庫のビジネスマッチングサイト「よい仕事おこしネットワーク」と業務提携を行いました。

三越伊勢丹の「商品化のノウハウや販路」と「全国各地に拠点をもつ信用金庫のネットワーク」というそれぞれの強みを掛け合わせることで、新たな地域産物の発掘・販路拡大や国内の付加価値の高いモノづくり拡大を目指しています。

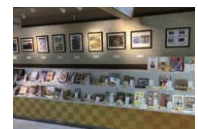
### ◆ 文化・伝統の振興・継承

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三越伊勢丹グループでは、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」といった美術展のほか、外国の文化を紹介する外国展、日本各地の名品を地域ごとに紹介する物産展を開催しております。

最近では、国立博物館・美術館と協業し、わが国が世界に誇る文化財のすばらしさの普及に携わっております。

#### 国立博物館・美術館との協業

三越伊勢丹は、日本が世界に誇る文化財を守り、未来へと守りつぐため、国立博物館・美術館とのコラボレーションとして、文化・芸術への思いが込められた日本の美意識溢れる特別なギフトを中元期と歳暮期に展開。コラボレーションしている国立博物館・美術館の所蔵作品を、ギフトのパッケージに使用しています。(コラボレーション先：東京国立博物館(2016年～)、京都・奈良・九州国立博物館、東京国立近代美術館(2020年～))

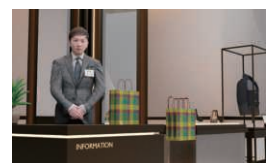


### ◆ 未来を拓く「人とのつながり」

#### 仮想・伊勢丹新宿本店アプリ「REV WORLDS(レヴワールズ)」

三越伊勢丹グループは、24時間いつでもどこからでも仮想都市にアクセスできるアプリ「REV WORLDS(レヴワールズ)」を独自に開発しました。

このアプリを使用することで、お客さまは、VR(仮想現実)上で、街並みを楽しめる他、仮想伊勢丹新宿本店でお買物ができます。友人と一緒に来店し、チャット機能を使ってコミュニケーションを楽しむなど、「人とのつながり」を体験しながら、街や店内で思わぬ商品との出会いや新しいきっかけを感じることができます。



重点取り組み②

## 持続可能な社会・時代をつなぐ

### 考え方

当社グループは、未来に向けて持続可能な社会をつなぐため、安心・安全な商品・サービスの提供、脱炭素社会や省資源をはじめとした環境負荷低減につながる取り組みを推進しています。特に消費者の環境意識が急激に高まっており、これまでも環境配慮型の商品やサービスを積極的にお客さまに提案してきました。これからは、店舗だけに限らずオンラインストアでの展開をさらに進め、未来に向けたメッセージを発信、提案し、コミュニケーションを図っていきます。

### 長期的に目指す姿

現在 (2021)	2024	2030
温室効果ガス排出量 (2013年度比) ▲44.1%	後方照明のLED化推進 (店舗天井照明は完了) 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 省エネの推進	温室効果ガス排出量 (2013年度比) ▲50%
お取組先アンケートの 実施に向けた準備 ※2021年度実施	調達方針がすべてのお取組先に開示・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	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% ※国内百貨店事業の自社物件は100%
		調達方針 従業員・お取組先への浸透率 100%

### 具体的取り組み

#### ◆脱炭素社会に向けて(温室効果ガス削減の取り組み)

三越伊勢丹グループは、地域社会とのかかわりを深めながら、持続可能な社会のために環境配慮型店舗へシフトしています。

#### 屋上熱源機器更新によるCO<sub>2</sub>削減

2021年秋から段階的にリニューアルオープンする松山三越では、地域と協業した店づくりを進めています。

店舗設備の大規模修繕を実施し、屋上熱源機器を既存の大容量機器から、コンパクトな機器に更新し、日々の天候や店舗内環境に配慮して、さらに細かな運用を行うことで、年間温室効果ガス排出量を660t削減することが可能となりました。

#### 地域に根差した、脱炭素な店づくり

(株) 静岡伊勢丹が運営するコリドーフジは、建て替え、リニューアルオープンに伴い、お客さまに快適な空間を提供しながら温室効果ガス排出量削減を実現しています。複層ガラスの採用により断熱性の向上、LED照明の設置のほか、自然通風や採光による空調運転負荷軽減に取り組んでいます。



(株)静岡伊勢丹 コリドーフジ

#### LED化の取り組み

2011年より店頭の天井照明をすべてLED化することを目標とし、2020年度までに約87億円を投資し約51万台の照明器具をLEDに交換しました。内容としては、蛍光灯、HIDランプ(水銀灯などの放電管)、および一部残存していたハロゲンランプをLEDに交換する工事を実施しています。この結果、2013年度比で年間電力使用量は約40.6%削減、電力由来の温室効果ガス排出量は26,290t削減しました。

#### 屋上緑化の取り組み

屋上緑化は日射を遮断し、コンクリートの蓄熱を防ぐことにより建物最上階の空調負荷が低減され、建物の省エネを実現できます。緑化は、建築物を緑で覆うことにより、蒸散作用によるヒートアイランド緩和に効果があることから、当社グループでは温暖化対策の一環として注力しています。

屋上緑化により、①表面の温度上昇の抑制効果 ②省エネ効果 ③空気の清浄・ヒーリング効果のほか、周辺緑地をエコロジカルネットワークつなぐ効果があり、生物多様性にも貢献しています。

伊勢丹新宿本店「アイ・ガーデン」、三越日本橋本店「日本橋庭園」、三越銀座店「銀座テラス」は、都市緑化機構の「SEGES(シージェス)都市のオアシス」に認定されています。



#### ～気候変動に対する外部評価～

当社グループでは2018年度よりCDP「気候変動質問書」に回答しています。2021年は「A-」評価となり、3年連続で「A-」を獲得しております。



◆ サプライチェーン・マネジメント(循環型社会に向けて)

三越伊勢丹グループ調達方針において「持続可能な循環型社会・省資源社会を目指し、サプライチェーン全体での廃棄物の排出抑制と適正処理、資源循環に努めます。」と掲げています。その具体的行動の一つが「4R※」です。適切な発注と在庫管理、長く大切にご利用いただくための上質な品ぞろえとアフターケア、買い取りのご提案や衣料品回収など、お客さまのご要望に対応しながら当社グループだからこそできる資源循環の形を目指してまいります。

※4RのRefuse、Reduce、Reuse、Recycle

<p><b>Refuse</b> ご辞退を提案</p>	<p>目的に合わせた選択肢をお客さまにご提示しています。</p> <p>買物袋ご辞退による包装材総量抑制、スマートラッピング、カードご利用明細のWEB化等</p>
<p><b>Reduce</b> 減らす</p>	<p>生産や発注を見直すことで、廃棄量を減らします。</p> <p>アプリ訴求・オフィスでのペーパーレス化のほか、受注販売による適正在庫の実現等</p>
<p><b>Reuse</b> 再利用する</p>	<p>モノを大切に長く使うライフスタイルのご提案をしています。</p> <p>修理やリフォーム、衣料品等の買い取りと二次流通、レンタルサービス、紳士靴の中古販売等</p>
<p><b>Recycle</b> 資源を再生する</p>	<p>焼却廃棄ではなく新たな資源につなげています。</p> <p>各店舗から排出される食品残渣(ざんさ)を飼料、肥料、燃料化するほか、お客さまお持ち込みによる衣料品回収、ペットボトル回収、リサイクル繊維を使用したオリジナルバッグの販売等</p>



三越伊勢丹グループについて  
トップメッセージ

中期経営計画

コーポレート・ガバナンス

サステナビリティ

データセクション

**<i'm green>**

「捨てない社会」、「必要以上に作らない社会」を実現するため、三越伊勢丹グループでは使われなくなったものをまた新たに活躍できる未来につなげる場所へと送り出すビジネスを事業化いたしました。それが、2020年10月に始まった、i'm greenです。店頭(伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店)のほか、宅配でのサービスも行っています。

**[i'm green]の流れ**

- 1 選べるお手続き方法**  
ご来店や宅配などご希望に合わせてご利用いただけます。
- 2 お買物のついでに**  
三越伊勢丹でのお買物前にお気軽にお立ち寄りください。
- 3 (株)三越伊勢丹のスタイリストがご相談を承ります**  
専属スタイリストが最適な方法をご提案いたします。
- 4 衣料品の一部は資源などにリサイクル**  
日本環境設計のサプライチェーンにてリサイクルいたします。

**<KUROZOME REWEAR> 黒く染めて生まれ変わる服**

三越伊勢丹グループの“think good”活動では、「モノを大切に長く使う価値観の享受」をテーマに4Rの推進に取り組んでいます。この一環として、2021年3月より、伊勢丹新宿本店・スタイルおよび、三越伊勢丹オンラインサイトにて、黒染めサービス(KUROZOME REWEAR)をスタートしました。このサービスでは、黒紋付を100年間染め続けてきた株式会社 京都紋付と協業。独自の深黒加工(しんくろかこう)で染め替えることにより、服に新たな命を吹き込みます。また、京都紋付は、『大切な服を長く着られるようにすることで、サステナブルな社会を実現する』という考えのもと、地球環境に配慮した染色にも取り組んでいます。累計の注文件数は、330点を超え、当初予想を大きく上回る反響をいただいています。今後も、(KUROZOME REWEAR)を通じて、愛着のある一着を長く使う喜びや、限りある資源に関心をもつきっかけをご提供していきたいと考えております。

重点取り組み ③

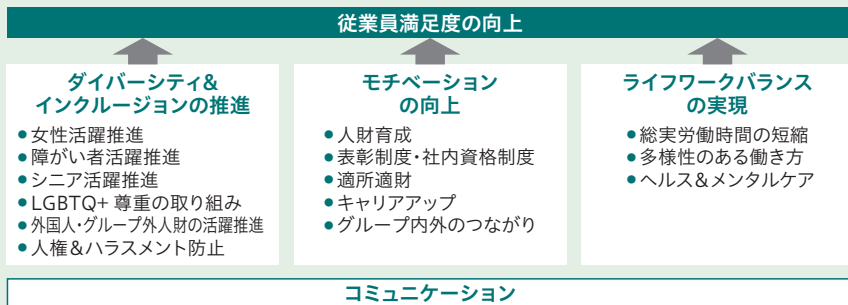
# 従業員満足度の向上 ～働きがいと働きやすさの向上を目指して～

## 考え方

三越伊勢丹グループでは、経営計画を達成する上で最も大切なのは「人」だと考えています。全従業員が同じ目標に向かって進むために、「従業員満足度(働きがい・働きやすさ)」を最も重要な土台であると位置づけています。

## 長期的に目指す姿

現在 (2021)	2024	2030
女性管理職比率(グループ計) <b>30.8%</b>	女性管理職比率(グループ計) <b>33.0%</b>	女性管理職比率(グループ計) <b>38.0%</b>
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 <b>2.75%</b>	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 <b>3.0%</b>	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 <b>3.5%</b>
男性の育児休業取得率 ※(株)三越伊勢丹 <b>21.7%</b>	男性の育児休業取得率 ※(株)三越伊勢丹 <b>100%</b>	男性の育児休業取得率 ※当社グループ全体 <b>100%</b>
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) <b>30.4%</b>	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) <b>80.0%</b>	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) <b>100%</b>
従業員満足度調査回答率 <b>97.0%</b>	従業員満足度調査回答率 <b>100%</b>	



## 具体的取り組み

### ◆ コミュニケーション

「従業員満足度の向上」に向けたすべての取り組みのベースとなるのは“コミュニケーション”です。下記のようなあらゆる関係性における対話・議論を進め、一体感を醸成していきます。

- 「トップマネジメント層と従業員との対話」 ▶ 経営方針の浸透
- 「ミドルマネジメント層とメンバーとの対話」 ▶ 一人一人の心理的安全性向上
- 「労使コミュニケーション」 ▶ 働き方と人事制度の質向上



社長と管理職との対話風景

### ◆ ダイバーシティ&インクルージョンの推進(女性活躍推進)

当社グループは、従業員の約7割が女性です。今後の企業成長(戦略実現、イノベーション推進)においても、人口動態の変化においても、女性の活躍は不可欠です。今後も、制度・サポートの充実に留まらず、組織風土や個々人の意識醸成を進めることで、様々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。

#### 新卒採用

多様な価値観を尊重し、採用基準を設けています。その結果として、例年新卒社員(総合職)の約半数あるいはそれ以上を女性が占めています。

新卒(総合職)採用実績人数 ※(株)三越伊勢丹

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
女性	37	20	15	16
男性	28	14	17	12
合計	65	34	32	28

#### 管理職登用・平均勤続年数

性別にかかわらず活躍できる環境づくりを行うことで、女性管理職比率は年々増加しています。女性活躍推進の基盤として、育児関連制度を充実させながら、女性が出産後も継続して働き続けられる環境整備を進めており、子供を持つ女性管理職も多く在籍しています。その結果、女性の平均勤続年数も年々長くなっています。

ステージB(課長職・係長級)への昇格アセスメントにおいても、2020年度は受験者数・合格者数ともに男性を上回り、合格率も男性と同水準です(20年度合格者の女性シェア=55%)。

女性社員平均勤続年数 ※(株)三越伊勢丹

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
女性	20.6	20.7	21.1	21.2	21.4

2021年度の在籍人数 ※グループ計

	女性人数	総数	女性構成比
ステージA(部長職)	70	442	15.8%
ステージB(課長・係長級)	1,107	3,379	32.8%
合計	1,177	3,821	30.8%

◆ ライフワークバランスの実現(多様性のある働き方)

育児関連制度

「産前・産後休暇」「育児休業制度」を取得した従業員の出産後の復職率は約9割であり、2021年8月現在、約440人が「育児勤務制度」を利用し、仕事と家庭の両立を図っています。

そのほかにも、フルタイム勤務への早期復帰に向けた支援として「育児勤務の一時的勤務時間延長制度」「フルタイム早番固定勤務制度」「育児勤務のスライド制度」など勤務形態の拡充を行っています。

また、人事統括部内に「育児関連制度相談窓口」を設置しており、育児休業中の従業員への「トピックスレター」の発送(毎月)のほか、職場復帰前には「復職準備質問会」を、復職後には人事制度の説明や制度利用経験者からのアドバイスを聞ける「ワーキングマザー・セミナー」などを実施しています。2015年度からは、フルタイム勤務復帰を迎える従業員を対象とした「ワーキングマザー・セミナー2」を実施するなど、復職やフルタイム勤務復帰に向けたソフト面の取り組みにも力を入れています。

育児関連制度

制度名	内容
産前・産後休暇	産前8週間・産後8週間の取得が可能
育児休業制度	子が満4歳に達する月の末日まで利用が可能(最長、1子につき3年に達する月の末日まで)
育児短時間勤務制度	育児のために一定期間内において勤務時間を短縮する制度。子が小学校3年生の3月31日まで利用可能(在籍期間中の育児勤務と育児休業の合計は最長10年。超えた場合は、末子が小学校1年生の9月30日まで延長可能) ※2014年度より、「育児勤務の一時的勤務時間延長制度」を導入(月10日まで、一時的にフルタイム勤務が可能) ※2018年度より、「育児勤務のスライド制度」を導入(月10日まで、時間帯をスライドして勤務することが可能)
フルタイム早番固定勤務制度	第1子が小学校4年生の年度末まで、第2子以降は、小学校1年生の年度末まで可能
子の看病のための休暇	● 小学校就学に達するまでの子の看護に対して、子が1人であれば年間5日、2人以上であれば年間10日の利用が可能 ● 時間・半日・1日単位で取得可能

男性の育児休業制度利用促進

男性の育児参加を促進するため、法定の育児休業制度のほか、「育児休業の特例」として(株)三越伊勢丹独自の育児休暇制度を設定しています。

2020年度制度を利用した男性従業員 ※(株)三越伊勢丹

制度名・内容	人数
配偶者が出産した男性従業員	60
育児休業制度	法定制度 1
育児休業の特例	当社独自の制度。子が1歳に達する日以前であり、育児休業期間が7日(各人の休日含む)以内の場合は、休職とせず、1子につき5日間まで有給とする制度 12
取得者合計	13
取得率	21.7%

介護と仕事の両立支援

家族の介護をしながら働く従業員を支援するために、一定期間内において休業できる制度や勤務時間を短縮できる制度を法令以上に設定し、継続して働き続けられる体制を構築しています。また、家族の介護を事由としてストック有給休暇<sup>※</sup>を取得することを可能とし、選択肢を広げています。

※期限内に取得できなかった年次有給休暇を一定数までストックできる制度

2020年度介護関連制度利用者数 ※(株)三越伊勢丹の社員・メイト社員

制度名	内容	人数
介護・介護準備休業制度	1対象家族につき、最長1年まで。分割取得が可能	10
介護・介護準備勤務制度	1対象家族につき、最長3年利用が可能。分割取得が可能	10
家族の介護のための休暇	● 対象家族1人につき年間5日、2人以上であれば年間10日の利用が可能 ● 時間・半日・1日単位で取得可能	6

◆モチベーション向上(人財育成)

当社グループは、企業の持続的な成長と事業戦略実現に向けて、従業員が自律的に学び、成長し、キャリアにつなげる環境と機会が整っている状態を目指しています。そのために、人財育成のグランドデザインである【MANABIの森】を策定し、教育の環境・機会を全従業員に提供しています。

これは、2015年より発行している教育体系「MANABIの森」をベースに、企業の継続的成長に向けて、①全従業員にとって必要不可欠な教育と、②従業員一人一人が描くキャリアに合わせて自ら選べる教育、の両軸で構成されています。

大きく「キャリア教育」「基礎」「専門」「体験教育制度」の4つの分類に沿って、業務教育と能力開発のコンテンツを用意し、徹底すべきところを押さえつつ、従業員それぞれが描くキャリアに沿って自ら選び学べる機会をeラーニング含めて展開していきます。

人財開発のあるべき姿

三越伊勢丹グループでは、企業の持続的な成長に向けて全てのステークホルダーにファンとなっていくために、また、一人一人のキャリアを豊かにするために【学び=MANABI】の環境・機会を全従業員に提供しています

MANABIは「M」から始まり、「I」で終わります  
「M」は三越・丸井  
「I」は伊勢丹・岩田屋を表しています

● MITSUKOSHI ● maculini ● ESETAN ● IWATAYA ●

私たちは、のれんの間に【学び=MANABI】があると考えています。  
百貨店業を長く営んできたそれぞれの【のれん】の歴史や従業員の声から強みを抽出し、更には現状の社会的背景、将来に予測される社会の変化も要素とし、人財開発の源流となるワードを選び、【学び=MANABI】のキーワードにしました。  
【MANABI】のキーワードをベースとして学ぶ風土作りを行っています。

MANABIのキーワード

- "M"IND 全てにおもいやりと感謝の心をこめて
- "A"SSERTION 相手を尊重した自己主張ができ
- "N"CESSITY いつ何時も必要不可欠で
- "A"WARENESS 好奇心をもって、気づき
- "B"USINESS-MINDED 一人一人が経営マインドで
- "I" MAGINATION 想像力を使って行動する

私たちの目指す人財開発のあるべき姿

## 主要財務データ

	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
売上高	1,220,772	1,239,921	1,236,333	1,321,512
売上総利益	342,005	347,788	347,410	370,022
販売費及び一般管理費	331,012	323,954	320,771	335,376
営業利益	10,993	23,834	26,639	34,646
経常利益	27,093	38,452	34,217	38,440
親会社株主に帰属する当期純利益	2,640	58,891	25,292	21,166
総資産	1,237,775	1,227,947	1,223,677	1,284,658
自己資本	406,501	456,583	491,001	524,591
純資産	418,152	468,479	505,127	541,069
有利子負債	213,925	173,264	181,263	171,285
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,211	57,843	4,438	46,022
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 24,419	△ 15,939	△ 26,312	△ 19,221
財務活動によるキャッシュ・フロー	11,241	△ 44,940	2,339	△ 16,151
設備投資	32,937	19,243	30,499	31,569
減価償却費	22,933	22,406	21,559	22,228
1株あたり当期純利益 (円)	6.69	149.28	64.11	53.65
1株あたり純資産 (円)	1,030.60	1,157.37	1,244.54	1,329.45
1株あたり配当金 (円)	7.00	10.00	10.00	11.00
売上総利益率	28.02%	28.05%	28.10%	28.00%
売上高販管費比率	27.1%	26.1%	25.9%	25.4%
売上高営業利益率	0.9%	1.9%	2.2%	2.6%
自己資本当期純利益率 (ROE)	0.6%	13.6%	5.3%	4.2%
総資産営業利益率 (ROA)	0.9%	1.9%	2.2%	2.8%
投下資本利益率 (ROIC)	0.9%	2.3%	2.5%	3.1%
自己資本比率	32.8%	37.2%	40.1%	40.8%
配当性向	104.6%	6.7%	15.6%	20.5%

- 「-」としている箇所は、データがないため数値を記載しておりません。
- 「%」の数値は、小数点第2位以下を切り捨てて記載しています。

(百万円)

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
1,272,130	1,287,253	1,253,457	1,256,386	1,196,803	1,119,191	816,009
355,456	361,768	365,609	367,282	348,282	322,702	227,565
322,372	328,660	341,673	342,869	319,052	307,023	248,542
33,083	33,107	23,935	24,413	29,229	15,679	△ 20,976
34,563	36,704	27,418	27,325	31,995	19,771	△ 17,171
29,886	26,506	14,976	△ 960	13,480	△ 11,187	△ 41,078
1,291,560	1,293,043	1,312,074	1,275,535	1,247,427	1,223,800	1,198,303
560,362	563,264	568,858	576,396	575,531	542,345	501,936
577,655	574,316	579,782	588,091	585,715	550,161	508,275
160,601	175,871	186,751	139,972	136,746	175,548	208,884
49,448	43,099	35,373	72,972	28,286	16,281	1,197
△ 34,374	△ 24,481	△ 40,913	△ 26,981	△ 22,450	△ 9,965	△ 4,737
△ 17,372	△ 3,711	2,413	△ 52,753	△ 9,063	20,259	29,733
29,279	40,043	34,200	38,446	56,526	38,055	29,484
22,818	23,020	23,562	25,272	25,734	27,021	23,629
75.74	67.41	38.27	△ 2.47	34.58	△ 28.90	△ 107.96
1,421.72	1,438.17	1,460.32	1,478.74	1,475.74	1,426.61	1,317.23
11.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	9.00
27.94%	28.10%	29.17%	29.23%	29.10%	28.83%	27.89%
25.3%	25.5%	27.3%	27.3%	26.7%	27.4%	30.5%
2.6%	2.6%	1.9%	1.9%	2.4%	1.4%	△ 2.6%
5.5%	4.7%	2.6%	△ 0.2%	2.3%	△ 2.0%	△ 7.9%
2.6%	2.6%	1.8%	1.9%	2.3%	1.3%	△ 1.7%
3.0%	3.0%	2.2%	2.3%	2.8%	1.5%	△ 2.0%
43.4%	43.6%	43.4%	45.2%	46.1%	44.3%	41.9%
14.5%	17.8%	31.4%	—	34.7%	—	—

三越伊勢丹グループについて

トップメッセージ

中期経営計画

コーポレート・ガバナンス

サステナビリティ

データセクション

## 財務データ

## 連結貸借対照表

(百万円)

(百万円)

	2020年 3月31日	2021年 3月31日		2020年 3月31日	2021年 3月31日
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
<b>流動資産</b>			<b>流動負債</b>		
現金及び預金	74,301	100,041	支払手形及び買掛金	79,742	83,140
受取手形及び売掛金	119,441	116,415	短期借入金	21,401	31,084
有価証券	1,718	1,683	コマーシャル・ペーパー	50,000	50,000
商品	38,128	28,907	未払法人税等	2,897	1,834
製品	24	5	商品券	77,374	80,012
仕掛品	2,797	320	賞与引当金	10,447	6,415
原材料及び貯蔵品	629	549	ポイント引当金	9,870	8,581
その他	39,007	38,730	商品券回収損引当金	32,799	36,154
貸倒引当金	△ 3,736	△ 4,205	その他	96,779	80,630
<b>流動資産合計</b>	<b>272,313</b>	<b>282,448</b>	<b>流動負債合計</b>	<b>381,313</b>	<b>377,853</b>
<b>固定資産</b>			<b>固定負債</b>		
<b>有形固定資産</b>			社債		
建物及び構築物（純額）	170,907	161,238		40,000	40,000
土地	533,433	521,541	長期借入金	64,146	87,800
建設仮勘定	5,525	7,649	繰延税金負債	128,011	128,522
使用権資産（純額）	4,914	2,273	退職給付に係る負債	36,150	34,570
その他（純額）	20,191	17,550	関係会社事業損失引当金	100	29
<b>有形固定資産合計</b>	<b>734,972</b>	<b>710,252</b>	持分法適用に伴う負債	1,651	2,811
<b>無形固定資産</b>			その他	22,266	18,440
ソフトウェア	18,044	15,410	<b>固定負債合計</b>	<b>292,325</b>	<b>312,173</b>
のれん	15	-	<b>負債合計</b>	<b>673,639</b>	<b>690,027</b>
その他	22,702	23,453	<b>純資産の部</b>		
<b>無形固定資産合計</b>	<b>40,762</b>	<b>38,863</b>	<b>株主資本</b>		
<b>投資その他の資産</b>			資本金	50,790	50,995
投資有価証券	108,743	110,558	資本剰余金	322,985	323,755
長期貸付金	229	177	利益剰余金	183,644	138,865
差入保証金	47,968	44,910	自己株式	△ 19,304	△ 18,654
退職給付に係る資産	3,539	3,570	<b>株主資本合計</b>	<b>538,115</b>	<b>494,962</b>
繰延税金資産	10,110	3,270	<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他	5,201	4,318	その他有価証券評価差額金	1,523	3,240
貸倒引当金	△ 173	△ 170	繰延ヘッジ損益	43	46
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>175,618</b>	<b>166,635</b>	為替換算調整勘定	4,625	4,923
<b>固定資産合計</b>	<b>951,353</b>	<b>915,751</b>	退職給付に係る調整累計額	△ 1,962	△ 1,236
<b>繰延資産</b>			<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>4,229</b>	<b>6,973</b>
社債発行費	133	102	新株予約権	1,857	1,447
<b>繰延資産合計</b>	<b>133</b>	<b>102</b>	非支配株主持分	5,958	4,891
<b>資産合計</b>	<b>1,223,800</b>	<b>1,198,303</b>	<b>純資産合計</b>	<b>550,161</b>	<b>508,275</b>
			<b>負債純資産合計</b>	<b>1,223,800</b>	<b>1,198,303</b>

- 「-」としている箇所は、データがないため数値を記載しておりません。
- 2021年3月期は、2021年5月12日決算開示のデータです。



## 連結損益計算書

(百万円)

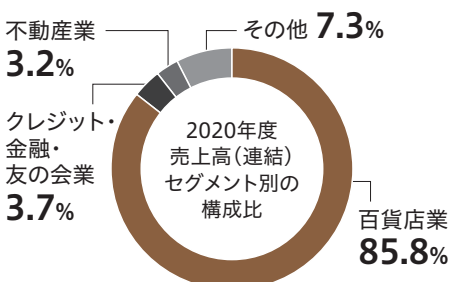
	自 2019年4月1日 至 2020年3月31日	自 2020年4月1日 至 2021年3月31日
売上高	1,119,191	816,009
売上原価	796,489	588,443
売上総利益	322,702	227,565
販売費及び一般管理費	307,023	248,542
営業利益又は営業損失 (△)	15,679	△ 20,976
営業外収益	16,409	15,804
営業外費用	12,316	11,999
経常利益又は経常損失 (△)	19,771	△ 17,171
特別利益	9,751	13,150
特別損失	31,826	26,975
税金等調整前当期純損失 (△)	△ 2,303	△ 30,997
法人税、住民税及び事業税	4,544	2,852
法人税等調整額	5,767	8,231
法人税等合計	10,312	11,083
当期純損失 (△)	△ 12,615	△ 42,080
非支配株主に帰属する当期純損失 (△)	△ 1,428	△ 1,001
親会社株主に帰属する当期純損失 (△)	△ 11,187	△ 41,078

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	自 2019年4月1日 至 2020年3月31日	自 2020年4月1日 至 2021年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,281	1,197
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,965	△ 4,737
財務活動によるキャッシュ・フロー	20,259	29,733
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 141	53
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	26,433	26,247
現金及び現金同等物の期首残高	50,147	76,659
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 0	△ 108
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	79	-
現金及び現金同等物の期末残高	76,659	102,797

## 連結事業セグメント別構成比／売上高・営業利益の状況



## 2020年度 売上高・営業利益の状況

百貨店業	売上高	7,521億円	前期比 72.6%
	営業利益	△ 303億円	(前期は22億円の営業利益)
クレジット・金融・友の会業	売上高	325億円	前期比 84.3%
	営業利益	44億円	前期比 78.5%
不動産業	売上高	283億円	前期比 80.1%
	営業利益	54億円	前期比 91.1%
その他	売上高	636億円	前期比 77.2%
	営業利益	△ 6億円	(前期は16億円の営業利益)

## 非財務データ(環境)

環境方針	有	<a href="https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#992">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#992</a>
------	---	---

## 気候変動

気候変動方針	有	「三越伊勢丹グループ環境方針」に含む <a href="https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#992">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#992</a>
--------	---	---

		バウンダリ※1	単位	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
GHG排出量※2※3	GHG Scope 1	グループ	t-CO <sub>2</sub>	27,281	25,644	24,234	22,573	17,030
	GHG Scope 2			210,705	187,581	175,458	152,628	123,237
	小計 (Scope 1・2)			237,986	213,224	199,691	175,201	140,267
	GHG Scope 3 (15カテゴリ)			-	3,462,866	3,419,360	3,089,695	2,703,028
	計 (Scope 1・2・3)			-	3,676,090	3,619,051	3,264,896	2,843,295
CO <sub>2</sub> 排出量※2※3	CO <sub>2</sub> 直接排出量	グループ	t-CO <sub>2</sub>	27,281	25,644	24,234	22,573	17,030
	CO <sub>2</sub> 間接排出量			210,705	187,581	175,458	152,628	123,237
	計			237,986	213,224	199,691	175,201	140,267
CO <sub>2</sub> 排出量原単位 (営業時間×延床面積当たり) ※2		グループ	-	48.3	45.3	44.0	40.4	40.7
エネルギー 使用量※2	電力使用量	グループ	GJ	3,715,661	3,420,165	3,169,908	2,884,668	2,461,563
			千kWh	380,703	350,427	324,786	295,560	252,209
	ガス使用量			515,128	491,429	463,992	430,939	327,533
	地域冷暖房			110,985	102,179	104,192	99,815	38,400
	軽油・A重油・灯油使用量			18,312	11,940	11,596	10,769	10,475
	蒸気		GJ	15,499	17,704	10,990	11,088	10,482
	温水・冷水使用量			141,349	129,782	128,395	135,153	101,027
	再生可能エネルギー使用量			632	583	586	545	652
計		4,517,566	4,173,782	3,889,659	3,572,976	2,950,133		
エネルギー原単位 (営業時間×延床面積当たり) ※2		グループ	-	916.1	887.6	857.1	823.5	855.7
購入、または生成した総再生可能エネルギー		グループ	千kWh	65	60	60	55	66
フロン類排出量※4	HFC	グループ	t-CO <sub>2</sub>	2,600	1,949	2,588	2,017	1,686
	HCFC			1,185	353	426	70	381
	CFC			1,059	802	565	1,524	783
	計			4,846	3,106	3,584	3,614	2,853
ISO 14001 取得数		グループ	件	0	0	0	0	0
CDP 気候変動スコア		グループ		-	B	A-	A-	A-

※1 バウンダリ：環境に係るバウンダリ（グループ）は（株）三越伊勢丹ホールディングス、（株）三越伊勢丹、国内グループ百貨店および国内関係会社（一部）です

※2 集計範囲の修正および排出係数を固定係数から調整後変動係数に変更したことで、CO<sub>2</sub>排出量およびエネルギー使用量は過去にさかのぼり変更しました

※3 Scope1~3：当社グループGHG排出量算定規程、及びSCOPE3カテゴリ別算定方法により第三者機関の検証を受けています

※4 フロン類排出量：フロン排出抑制法で報告している、店内で使用する冷凍・冷蔵庫等のフロン漏えい量です。「フロン類算定漏えい量等の報告書」の届出数値を公表しております

- 「-」としている箇所は、データがないため数値を記載しておりません。
- 「%」の数値は、小数点第2位以下を切り捨てて記載しています。
- バウンダリの「三越伊勢丹」は（株）三越伊勢丹（首都圏の百貨店事業会社）を指しています。

## 資源と廃棄物

原材料方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む <a href="https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012</a>
廃棄物方針	有	「三越伊勢丹グループ環境方針」および 「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む <a href="https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#992">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#992</a> <a href="https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012</a>
化学物質方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む <a href="https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012</a>
生物多様性方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む <a href="https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012</a>

	バウンダリ <sup>※1</sup>	単位	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
原材料使用量（容器包装使用量）	グループ	t	4,794	4,679	4,451	4,375	2,412
廃棄物排出量	グループ	t	29,359	27,886	26,686	24,680	16,992
廃棄物リサイクル量	グループ	t	21,524	20,410	19,497	17,993	12,118
リサイクル率	グループ	%	73.3	73.2	73.1	72.9	71.3
最終処分量	グループ	t	7,835	7,476	7,190	6,686	4,874
最終処分量原単位（売上高当たり）	グループ	t	6.9	6.7	6.5	6.5	6.5
食品リサイクル率	グループ	%	77.6	75.9	76.8	75.8	77.1
NOx 排出量	三越伊勢丹	t	70	66	62	85	96
PM排出量	三越伊勢丹	t	1	1	1	1	1

## 水

水方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む <a href="https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012</a>					
	バウンダリ <sup>※1</sup>	単位	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
水資源使用量 <sup>※5</sup>	グループ	千m <sup>3</sup>	3,005	2,879	2,720	2,464	1,760
排水量	グループ	千m <sup>3</sup>	2,588	2,536	2,492	1,916	1,561

※5 上水・工業用水・井水を含みます

## コンプライアンス

	バウンダリ <sup>※1</sup>	単位	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
環境違反罰金回数	グループ	回	0	0	0	0	0
環境違反罰金額	グループ	円	0	0	0	0	0

※非財務データ（環境）については、集計範囲の見直しを実施し、過去の数値を修正している場合がございます。

## 非財務データ(社会)

## 方針

人権方針	有	「三越伊勢丹グループ人権方針」を含む <a href="https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1063">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1063</a>
児童労働防止方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」を含む <a href="https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012</a>
強制労働防止方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」を含む <a href="https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012</a>
非差別方針	有	「三越伊勢丹グループ人権方針」を含む <a href="https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1063">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1063</a>
結社の自由の方針	有	社内規程「労働協約」を含む
団体交渉権の方針	有	
労働安全衛生方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」を含む <a href="https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012</a>

## 取組先

	バウンダリ	単位	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
お取組先への経営方針説明会	三越伊勢丹	回	1	1	1	1	0 <sup>※1</sup>

※1 新型コロナウイルス感染症拡大防止のための緊急事態宣言発令に付、中止

## 情報セキュリティ

	バウンダリ	単位	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
ISO 27001取得数	グループ	件	2	2	2	2	2
ISO 20000取得数	グループ	件	1	1	1	1	1
JISQ15001（プライバシーマーク）取得数	グループ	社	5	5	5	5	5
情報セキュリティ違反件数	グループ	件	0	0	0	0	0
情報セキュリティ違反罰金額	グループ	円	0	0	0	0	0

- 「-」としている箇所は、データがないため数値を記載しておりません。
- 「%」の数値は、小数点第2位以下を切り捨てて記載しています。
- 社会・ガバナンスに係るバウンダリの「三越伊勢丹」は（株）三越伊勢丹（首都圏の百貨店事業会社）を指しています。
- 社会・ガバナンスに係るバウンダリの「グループ」は（株）三越伊勢丹ホールディングス、（株）三越伊勢丹、国内グループ百貨店および国内関連会社（一部）です。
- 社会・ガバナンスに係るバウンダリの「海外」は海外を拠点にする関係会社（一部）です。

従業員		バウンダリ	単位	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
従業員数 <sup>※1</sup> (社員・地域限定社員)	女性	三越伊勢丹	人	5,254	5,181	4,957	4,598	4,464
	男性			2,826	2,617	2,405	2,186	2,104
	計			8,080	7,798	7,362	6,784	6,568
平均臨時雇用者数 <sup>※1</sup> (パートタイム雇用者数)	女性	三越伊勢丹	人	2,671	2,554	2,292	1,788	1,622
	男性			139	126	101	83	73
	計			2,810	2,680	2,393	1,871	1,695
平均勤続年数 <sup>※1</sup> (社員)	女性	三越伊勢丹	年	20.6	20.7	21.1	21.2	21.4
	男性			21.4	21.3	21.2	21.2	21.6
	計			21.0	20.9	21.1	21.2	21.5
平均年齢 <sup>※1</sup> (社員)	女性	三越伊勢丹	歳	42.3	42.6	43.2	43.2	43.7
	男性			44.3	44.2	44.2	45.5	44.6
	計			43.3	43.3	43.6	44.4	44.1
障がい者雇用率 <sup>※2</sup>		グループ	%	2.28	2.42	2.56	2.69	2.75
女性役員数 <sup>※3</sup>		グループ	人	4	3	4	5	5
女性管理職数		三越伊勢丹	人	587	576	576	540	544
女性管理職比率		三越伊勢丹	%	22.6	23.9	25.6	25.9	26.7
育児休職取得者数 (社員・地域限定社員)	女性	三越伊勢丹	人	124	134	127	126	120
	男性			24	19	19	14	13
	計			148	153	146	140	133
育児休職取得率 (社員・地域限定社員)	女性	三越伊勢丹	%	-	-	99.4	100.0	100.0
	男性			-	-	21.8	23.3	21.7
妊娠・育児のための 短時間勤務者数 (社員・地域限定社員)	女性	三越伊勢丹	人	462	451	457	475	473
	男性			0	0	0	1	0
	計			462	451	457	476	473
育児休職からの復職者数 (社員・地域限定社員)		三越伊勢丹	人	91	97	103	111	118
組合加入従業員比率 (社員・地域限定社員)		三越伊勢丹	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
OHSAS 18001 認証取得数 (労働安全衛生マネジメントシステム)		三越伊勢丹	件	0	0	0	0	0
新卒採用人数 (社員・地域限定社員)	女性	三越伊勢丹	人	191	151	67	79	25
	男性			56	32	19	23	14
	計			247	183	86	102	39
女性新卒採用比率		三越伊勢丹	%	77.3	82.5	77.9	77.4	64.1
労働災害件数		三越伊勢丹	件	152	139	97	135	101
年間総実労働時間		三越伊勢丹	時間	1,954	1,944	1,926	1,789	1,781
有給休暇取得率		三越伊勢丹	%	68.5	74.9	78.2	83.3	64.7 <sup>※4</sup>
研修時間 <sup>※5</sup>		三越伊勢丹	時間	-	5,770	5,627	6,093	12,018
のべ研修人数 (社員・地域限定社員・パートタイム・取組先従業員)			人	-	24,377	24,640	25,123	21,034
海外事業所の幹部 (役員等) に占める 現地社員の割合		グループ	%	25.7	28.4	30.8	30.0	35.0

※1 各年4月1日現在

※2 各年6月1日現在、(株) 三越伊勢丹および首都圏主要グループ会社各社の合計

※3 社外取締役および(株) 三越伊勢丹ホールディングス・(株) 三越伊勢丹の執行役員、グループ子会社社長

※4 新型コロナウイルス感染症拡大防止に伴う緊急事態宣言発令対応のため、三越伊勢丹では、2020年4月8日(水) から5月29日(金) まで臨時休業。その間、従業員には公休を付与

※5 基礎 (入社3年目までの従業員向け研修、取組先従業員の入店研修など)、職務別、領域別、資格取得教育の実施時間を指す

## 非財務データ(ガバナンス)

## コーポレート・ガバナンス

			バウンダリ	単位	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	2021年 6月末
取締役数 <sup>※1</sup>	社内	女性	HDS	人	0	0	0	0	0	0
		男性			5	5	5	5	6	3
		計			5	5	5	5	6	3
	独立社外	女性			0	0	1	2	2	2
		男性			2	2	2	1	5	4
	計	2			2	3	3	7	6	
	社外 (独立以外)	女性			0	0	0	0	0	0
男性		1	1	1	1	0	0			
計	1	1	1	1	0	0				
総計					8	8	9	9	13	9
執行役兼務取締役数(2020年3月期以前は執行役員数)			HDS	人	5	3	3	4	4	2
執行役兼務取締役比率(2020年3月期以前は執行役員比率)			HDS	%	62.5	37.5	33.3	44.4	30.8	22.2
社外取締役の独立比率			HDS	%	66.6	66.6	75.0	75.0	100.0	100.0
女性取締役比率			HDS	%	0	0	11.1	22.2	15.3	22.2
取締役の平均年齢(社外含む)			HDS	歳	65.3	65.3	65.9	62.5	63.4	64.8
取締役の平均年齢(社内のみ)			HDS	歳	61.0	60.4	60.4	60.3	61.2	61.7
取締役会開催回数(事業年度でカウント)			HDS	回	17	15	14	15	13	-
取締役会出席率			HDS	%	97.7	95.0	99.2	95.6	99.4	-
独立取締役出席率			HDS	%	100.0	100.0	97.4	93.3	98.9	-
取締役会出席率75%以下取締役数			HDS	人	0	0	0	0	0	-
指名委員会委員数 <sup>※1</sup>	社内	女性	HDS	人	-	-	-	-	0	0
		男性			-	-	-	-	1	1
		計			-	-	-	-	1	1
	独立社外	女性			-	-	-	-	1	1
		男性			-	-	-	-	3	3
	計	-			-	-	-	4	4	
	社外 (独立以外)	女性			-	-	-	-	0	0
男性		-	-	-	-	0	0			
計	-	-	-	-	0	0				
総計					-	-	-	5	5	
指名委員会開催回数			HDS	回	-	-	-	-	9	-
指名委員会出席率			HDS	%	-	-	-	-	100.0	-
指名委員会出席率75%以下委員数			HDS	人	-	-	-	-	0	-
報酬委員会委員数 <sup>※1</sup>	社内	女性	HDS	人	-	-	-	-	0	0
		男性			-	-	-	-	1	0
		計			-	-	-	-	1	0
	独立社外	女性			-	-	-	-	1	1
		男性			-	-	-	-	2	2
	計	-			-	-	-	3	3	
	社外 (独立以外)	女性			-	-	-	-	0	0
男性		-	-	-	-	0	0			
計	-	-	-	-	0	0				
総計					-	-	-	4	3	
報酬委員会開催回数			HDS	回	-	-	-	-	9	-
報酬委員会出席率			HDS	%	-	-	-	-	96.0	-
報酬委員会出席率75%以下委員数			HDS	人	-	-	-	-	0	-
監査委員会委員数 <sup>※1</sup>	社内	女性	HDS	人	-	-	-	-	0	0
		男性			-	-	-	-	1	1
		計			-	-	-	-	1	1
	独立社外	女性			-	-	-	-	1	0
		男性			-	-	-	-	3	3
	計	-			-	-	-	4	3	
	社外 (独立以外)	女性			-	-	-	-	0	0
男性		-	-	-	-	0	0			
計	-	-	-	-	0	0				
総計					-	-	-	5	4	
監査委員会開催回数			HDS	回	-	-	-	-	16	-
監査委員会出席率			HDS	%	-	-	-	-	100.0	-
監査委員会出席率75%以下委員数			HDS	人	-	-	-	-	0	-

			バウダリ	単位	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	2021年 6月末
指名報酬委員会委員数 <sup>※1</sup>	社内	女性	HDS	人	0	0	0	0	-	-
		男性			2	2	1	1	-	-
		計			2	2	1	1	-	-
	独立社外	女性			0	0	1	2	-	-
		男性			2	2	2	1	-	-
		計			2	2	3	3	-	-
社外 (独立以外)	女性	0	0	0	0	-	-			
	男性	1	1	1	1	-	-			
	計	1	1	1	1	-	-			
総計					5	5	5	5	-	-
指名報酬委員会開催回数 <sup>※1</sup>			HDS	回	11	12	12	12	-	-
指名報酬委員会出席率 <sup>※1</sup>			HDS	%	100.0	96.6	98.3	93.3	-	-
監査役数 <sup>※1</sup>	社内	女性	HDS	人	0	0	0	0	-	-
		男性			2	2	2	2	-	-
		計			2	2	2	2	-	-
	独立社外	女性			0	0	0	0	-	-
		男性			1	2	2	2	-	-
		計			1	2	2	2	-	-
社外 (独立以外)	女性	0	0	0	0	-	-			
	男性	1	1	1	1	-	-			
	計	1	1	1	1	-	-			
総計					4	5	5	5	-	-
社外監査役の独立比率 <sup>※1</sup>			HDS	%	50.0	66.6	66.6	66.6	-	-
女性監査役比率 <sup>※1</sup>			HDS	%	0	0	0	0	-	-
監査役会開催回数 <sup>※1</sup>			HDS	回	14	15	15	16	-	-
監査役会出席率 <sup>※1</sup>			HDS	%	100.0	96.9	97.3	96.2	-	-
独立監査役出席率 <sup>※1</sup>			HDS	%	100.0	91.6	96.6	90.6	-	-
監査役会出席率75%以下監査役数 <sup>※1</sup>			HDS	人	0	0	0	0	-	-

※1 2020年6月より監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ機関設計を変更しました

## 報酬

		バウダリ	単位	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
取締役報酬 (社外取締役を除く)	基本報酬 <sup>※1</sup>	HDS	百万円	153	159	175	178	112
	業績連動賞与			0	0	58	0	0
	株式報酬 <sup>※2</sup>			72	75	72	66	10
	計			226	234	306	244	123
執行役報酬 <sup>※3</sup>	基本報酬 <sup>※1</sup>	HDS	百万円	-	-	-	-	167
	業績連動賞与			-	-	-	-	9
	株式報酬 <sup>※2</sup>			-	-	-	-	19
	計			-	-	-	-	195
監査役報酬 <sup>※4</sup> (社外監査役を除く)	基本報酬 <sup>※1</sup>	HDS	百万円	44	44	50	50	12
	業績連動賞与			-	-	-	-	0
	株式報酬 <sup>※2</sup>			-	-	-	-	0
	計			44	44	50	50	12
社外役員報酬 <sup>※4</sup>	基本報酬 <sup>※1</sup>	HDS	百万円	51	58	69	78	90
	業績連動賞与			-	-	-	-	-
	株式報酬 <sup>※2</sup>			-	-	-	-	7
	計			51	58	69	78	97

※1 子会社を除く

※2 2021年3月期において、株式報酬型ストックオプションを改定し、株価連動型譲渡制限付株式報酬を導入しております

※3 執行役の報酬等の総額は、移行後に就任した者の2020年6月15日から2021年3月31日までの在任期間に関わるものとなります。そのうち、取締役を兼務する者については、移行後の報酬の総額を取締役と執行役の支給分を分けて記載しております

※4 当社は2020年6月15日開催の第12回定時株主総会の決議により指名委員会等設置会社に移行しており、社外監査役を含む監査役は、同定時株主総会終結の時をもって退任しております

## 非財務データ(ガバナンス)

## 株主権

買収防衛策	なし
-------	----

## 会計監査

	バウンダリ	単位	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
会計監査人への報酬 <sup>※1</sup>	グループ	百万円	253	260	247	232	227

※1 「非監査業務に係る報酬」を含む

## コンプライアンス

倫理規範	有	三越伊勢丹グループ企業倫理行動基準 <a href="https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#925">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#925</a>
腐敗防止方針	有	反贈賄ポリシー <a href="https://www.imhds.co.jp/ir/governance/compliance.html">https://www.imhds.co.jp/ir/governance/compliance.html</a>
贈賄防止方針	有	反贈賄ポリシーおよび社内規程「贈賄防止規程」に記載有り <a href="https://www.imhds.co.jp/ir/governance/compliance.html">https://www.imhds.co.jp/ir/governance/compliance.html</a>
公益通報者保護方針	有	グループホットライン規程 <a href="https://imhds.disclosure.site/ja/themes/152">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/152</a>
公正取引に関する指針	有	公正取引に関する指針 <a href="https://imhds.disclosure.site/ja/themes/152#1172">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/152#1172</a>

	バウンダリ	単位	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
腐敗防止違反件数	グループ	件	0	0	0	0	0
腐敗防止違反罰金額	グループ	円	0	0	0	0	0
法令違反件数	グループ	件	0	1	0	1	0
法令違反罰金額	グループ	万円	0	819	0	1,526	0

## 各種会議体

	バウンダリ	単位	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
「私たちの考え方」推進協議会 <sup>※1</sup>	構成員数	グループ 人	249	255	250	68	68
	開催回数	グループ 回	1	1	1	1	1
コンプライアンス・リスクマネジメント 推進会議 <sup>※2</sup>	構成員数	グループ 人	24	19	65	75	82
	開催回数	グループ 回	2	2	2	2	2
サステナビリティ推進会議 <sup>※3</sup>	構成員数	グループ 人	63	62	21	63	46
	開催回数	グループ 回	2	2	2	2	1
働き方改革推進会議	構成員数	グループ 人	-	-	64	82	72
	開催回数	グループ 回	-	-	3	3	3

※1 2018年3月期まで旧企業理念推進委員会

※2 2018年3月期まで旧リスクマネジメント委員会

※3 2018年3月期まで旧環境委員会

## その他

## その他データ

	バウンダリ	単位	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
総店舗数	国内百貨店	店	25	24	24	21	20
入店客数	三越伊勢丹	千人	103,409	94,000	90,083	79,412	39,662
自社カード口座数	グループ	万口座	269.4	268.5	263.9	252.8	229.9
自社カード取扱高	グループ	百万円	1,077,390	1,093,369	1,095,236	1,068,100	870,273
自社カード稼働率	グループ	%	82.7	82.5	81.7	80.7	80.5
免税売上高 <sup>※1</sup>	グループ	百万円	52,272	67,511	75,554	64,687	5,095

※1 免税手続きを行った売上の合計



# 三越伊勢丹グループの概要

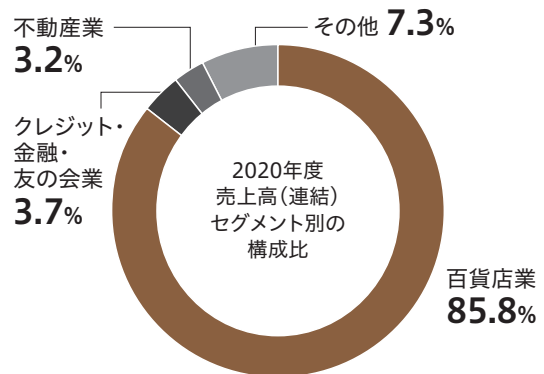
## 会社概要 (2021年7月1日現在)

社名	株式会社三越伊勢丹ホールディングス
英文社名	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.
事業内容	百貨店等の事業を行う子会社およびグループ会社の経営計画・管理ならびにそれらに附帯または関連する事業
代表者	取締役 代表執行役社長 CEO 細谷 敏幸 (兼 株式会社三越伊勢丹 代表取締役社長執行役員) 取締役 代表執行役副社長 CMO 竹内 徹 (兼 株式会社三越伊勢丹 副社長執行役員 MD統括部長)
会社設立	2008年4月1日
本社	〒160-0022 東京都新宿区新宿五丁目16番10号
資本金	509億95百万円
決算期	3月31日

## 三越伊勢丹グループの業績・事業規模

2020年度 連結売上高  
**8,160億円**  
 日本の小売業で第9位

1904年 デパートメントストア宣言から117年  
 三越伊勢丹グループは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、  
 さらに進化していきます



# 三越伊勢丹グループの概要

## 三越伊勢丹ホールディングスの店舗 (2022年1月31日現在)

### ◆丸井今井

丸井今井札幌本店  
函館丸井今井

### ◆伊勢丹

伊勢丹新宿本店  
伊勢丹立川店  
伊勢丹浦和店  
静岡伊勢丹  
新潟伊勢丹  
ジェイアール京都伊勢丹\*  
※持分法適用会社

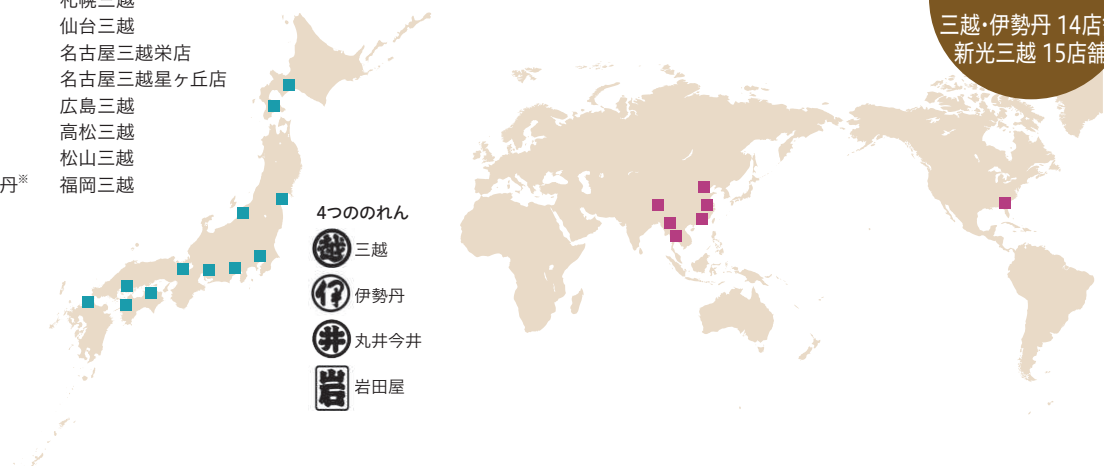
### ◆三越

三越日本橋本店  
三越銀座店  
札幌三越  
仙台三越  
名古屋三越栄店  
名古屋三越星ヶ丘店  
広島三越  
高松三越  
松山三越  
福岡三越

### ◆岩田屋

岩田屋本店  
岩田屋久留米店

国内店舗  
**20店舗**  
中小型店  
約100店舗



## グループ会社一覧 (2022年1月31日現在) 連結子会社および持分法適用会社

### 百貨店事業

- 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\*
- 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  
成都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.\*

### クレジット・金融・友の会業

- (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\*  
(株)Japan Duty Free Fa-So-La  
三越伊勢丹\*

### 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

### 人材・サービス業

- (株)三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ

### 不動産管理業

- (株)三越伊勢丹プロパティ・デザイン  
(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\*

### 物流業

- (株)三越伊勢丹ビジネス・サポート

### 情報処理・メディア事業

- (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

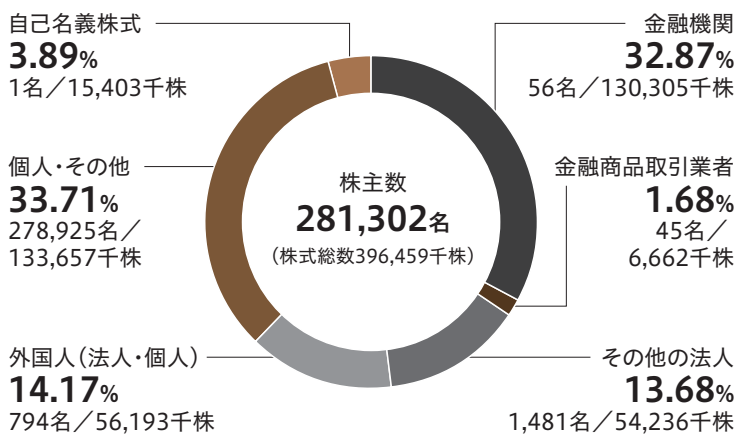
※持分法適用会社  
三越伊勢丹グループには、上記以外の非連結子会社がございます

# 株式情報

## 株式の状況 (2021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	396,459,054株
株主数	281,302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)	42,665,300	11.20
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	23,445,600	6.15
公益財団法人三越厚生事業団	13,067,832	3.43
三越伊勢丹グループ取引先持株会	8,357,878	2.19
清水建設株式会社	6,200,000	1.63
明治安田生命保険相互会社	5,697,279	1.50
株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)	5,287,600	1.39
三越伊勢丹グループ従業員持株会	4,700,186	1.23
株式会社日本カストディ銀行 (信託口6)	4,683,300	1.23
株式会社三菱UFJ銀行	4,541,595	1.19

●大株主の持株比率は自己株式 (15,403,484株) を控除して計算しております



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

財務・IR統括部 広報・IR部

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