



三越伊勢丹ホールディングス

# 三越伊勢丹ホールディングス レポート2019

---

統合レポート <第2版 2019年12月発行>

# Contents

- 02 私たちの考え方
- 03 三越伊勢丹グループについて
- 07 トップメッセージ
- 13 中期経営計画
- 25 資本政策
- 27 サステナビリティ
- 31 コーポレート・ガバナンス
- 43 財務データ
- 47 非財務データ
- 55 長期で見る挑戦の軌跡
- 57 会社概要／株式情報

## 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、当社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「価値協創ガイダンス」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  
ガイダンス

## 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 new one.**

「私たち」とは、三越伊勢丹グループそのものであり、働くすべての人たち。

「私たちの考え方」は、三越伊勢丹グループの存在意義であり、めざす姿です。

そして、私たちが常に立ち戻る行動指針であり、一人ひとりがどのように変化すべきかを表しています。

# 数字で見る三越伊勢丹グループ

三越伊勢丹グループは、従業員約2万4千人、グループ企業60社以上※1からなる、日本の百貨店売上高第1位を誇る小売業グループです。売上高の8割強を占める百貨店業を中心に、クレジット・金融・友の会業、不動産業、その他の4つのセグメント※2で事業活動を行っています。三越・伊勢丹・岩田屋・丸井今井4つの暖簾をもち、国内は全国に百貨店22店舗と中小型店約130店舗、海外は中国・東南アジアを中心に計34店舗を展開しています。

## 人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループ

### お客さま

エムアイカード会員数

約**340**万人



### 株主さま



株主さま数

約**22**万人

### お取引先



国内百貨店お取引先数

約**2万4**千社

### 地域・社会

国内グループ百貨店の入店客数

約**2億5,000**万人



### 従業員



グループ従業員

約**2万3**千人

2018年度 連結売上高

**1兆1,968**億円

日本の小売業で第**6**位、

百貨店で第**1**位



セグメント	構成比
百貨店業	86%
クレジット・金融・友の会業	3%
不動産業	4%
その他	7%

1904年 デパートメントストア宣言から115年

人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループはIT・店舗・人の力を活用した新時代の百貨店をめざし、さらに進化していきます

※1 持分法適用会社9社を含んでいます。 ※2 小売・専門店は2018年度から事業セグメントの対象外となりました。

三越伊勢丹グループの事業

百貨店業



国内最大のマーケットである首都圏を中心に、国内外に幅広い店舗網を展開

不動産事業



新宿・日本橋・銀座に優良な店舗を所有

金融事業



国の全世帯年収  
2,000万円以上のうち  
約16%がエムアイカード会員

三越伊勢丹グループの店舗

4つの暖簾  
三越 伊勢丹  
丸井今井 岩田屋



国内店舗

22店舗 中小型店舗約130店舗

国内

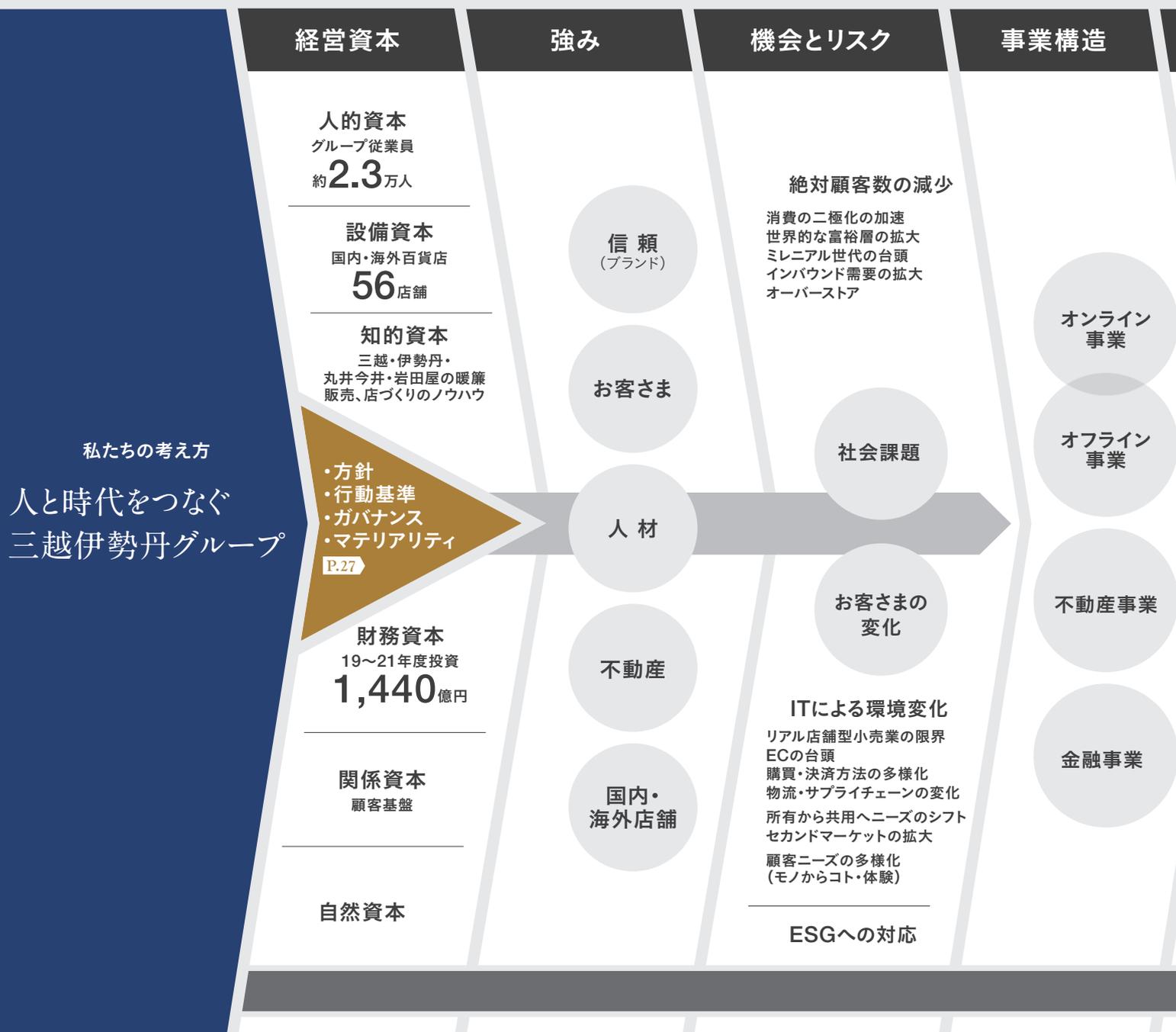
海外



海外店舗

34店舗 三越・伊勢丹 19店舗 新光三越 15店舗

# 三越伊勢丹グループの 価値創造プロセス



三越伊勢丹グループは、創業以来、常に時代の変化に合わせてビジネスモデルを革新し、お客さまとモノ・コトをつなぎ、進化し続けてきました。

業界を取り巻く環境は、急速な変化を続けていますが、三越伊勢丹グループは、この変化をチャンスととらえ、今まで以上に大きな変革にチャレンジしていきます。私たちの強みであるブランド・お客さま・人材・不動産・国内海外店舗と事業をIT・店舗・人の力でつなぎ、新時代の百貨店を創り上げていきます。

また、変化する社会課題や要請にお応えすることでお客さま、株主・投資家の皆さまをはじめ、お取引先、従業員、地域社会などすべてのステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築きながら、企業価値を高め、持続的な成長を続けていきます。





「人と時代をつなぐ  
三越伊勢丹グループ」  
の実現に向けて  
ビジネスモデルを革新していきます

代表取締役社長執行役員 (CEO)

杉江 俊彦

## デジタルの活用は ビジネスモデルを革新するチャンス

代表取締役社長執行役員の杉江俊彦です。統合10周年を迎えた三越伊勢丹グループは、その節目の2018年4月に「私たちの考え方」を制定し、企業の方向性を明確に決めました。

同年11月には「私たちの考え方」をベースとした、3ヶ年計画(2019~2021年度)を発表し、次の成長に向けてお客さまに新たな価値を提供していくために、IT・店舗・人を活用した「新時代の百貨店」(プラットフォーム)をめざしています。

三越伊勢丹グループの最大の資産はお客さまです。私たちの店舗は老若男女、国内外を問わず幅広いお客さまにご利用いただいています。特に、私たちが出店している地域では、三越伊勢丹グループのことを広く認知いただき、多くのお客さまに私たちの様々なコンテンツをご利用いただいています。

今後IT・店舗・人をフル活用することで当社をご利用いただくお客さまの幅をさらに拡大しつつ、既存のお客さまには、これまで以上に新たなサービスや商品をご利用いただけるようにすることが大切になってくると考えています。

そのなかでも、デジタルを活用し、オンラインとオフラインのシームレス化を推進することは、場所や時間の制限がなくなり、バラエティに富んだ品揃えを可能にしていきます。

たとえば、釣り具や古銭など、かつて百貨店で扱っていましたが、効率化を求める時代の流れのなかで徐々にラインナップから外された商品もあります。このような商品もデジタルを効果的に活用することで、もう一度百貨店の魅力度を高めて、より多くのお客さまのニーズを満たすことができるのです。

このように、デジタルの活用は私たちのビジネスモデルを革新するひとつの大きなチャンスだととらえています。

## 過去の成功体験を捨て 新たなビジネスモデルの構築に挑む

現在、日本で主流になっている百貨店のビジネスモデルは過去の成功体験から抜け出せていません。三越伊勢丹グループはそこから脱却し、ビジネスモデルを急ピッチで変えようとしています。

思い起こせば30年ほど前、好景気のなか、女性が消費を牽引し、婦人服のマーケットが拡大しました。アパレル各社が魅力的な商品を次々と世の中に送り出し、さまざまなファッション雑誌が出版され、多くのお客さまにもご支持いただきました。利益率が高い婦人服中心のビジネスモデルは成功を

収めました。百貨店はいつしか、そこで進化を止めてしまいました。

振り返ってみると、同時期に、小売業界においては、はじめはスーパーマーケット、続いて「カテゴリーキラー」と呼ばれる低価格の専門店が生まれてきました。一定の品質のものを低価格で求めるお客さまが増えた結果、百貨店は品揃えの幅を絞り込むというビジネスモデルにシフトし、それに伴いお客さまも徐々に絞り込まれてしまったという一面があります。

この状況を一度見直さなければいけません。これからはシームレス化を推進することで、商品カテゴリーの拡大を進めてまいります。ただし、「既存のお取組先に頼ってお客さまが求める価値の高い商品を仕入れれば売れる」という過去の成功体験は通用しません。お客さまのニーズがある商品を仕入れる、また独自性のあるショップを導入するには、取引形態も含めてこれまでの百貨店の手法にこだわらず一歩踏み込んでいく必要があります。このように“古き良き時代”の百貨店的発想から抜け出し、新たなビジネスモデルの構築に挑んでいきたいと考えています。

## オンラインとオフラインのシームレス化の推進 こそが成長戦略のカギを握る

新たなビジネスモデル構築に向けてデジタルを活用した取り組みを、徐々に進めています。

たとえば、2018年6月にスタートした提案型のオンライン定期宅配サービス「ISETAN DOOR」は、定期会員数が1万人を超え、順調に推移しています。

2019年2月には約200もの百貨店コスメブランドを展開する化粧品オンラインサイト「meeco(ミーコ)」がスタートし、今後、品揃えやサービスを拡充していきます。

さらに、4月にデジタルスタジオを開設し、店頭で展開している商品のWEB登録をする体制が整い、稼働を始めました。

ただし、私たちがデジタル化に取り組む目的はECの品揃えと売上の拡大だけをめざすではありません。

なぜなら、現在のEC売上比率は当社グループ内で3%程度、全国の小売全体でも7%弱ほどという現実を冷静に見ていく必要があると考えています。ECではなく、商品を手にとってみてから購入したいと考えているお客さまは決して少なくないでしょう。

しかしながら、当社グループでは多くの商品を取り扱っているものの、現在はどの店でどのような商品を販売しているか、情報が探しにくく、お客さまに十分に伝わっていません。お客さまが店舗にご来店される前にWEBで検索することが日常的になっている

# 成長に向けて、 お客さまのご要望に 積極的に応えてまいります。

なか、当社の店舗の取り扱い商品を検索して確認した上でご来店いただける状態を早くつくるのが重要です。これが、最初の出発点だと思います。

たとえば、このような話があります。ある京都の銘菓はジェイアール京都伊勢丹で店先に大行列ができるほど人気があります。一方、伊勢丹新宿本店ではその銘菓を並ぶことなく買えるのです。もし、東京の伊勢丹新宿本店でご購入いただけることを十分に訴求できれば、喜んでご来店くださるお客さまも多いことでしょう。以前は何かを訴求する場合は紙の媒体を使うことしかできませんでしたが、デジタルを活用することで、百貨店で取り扱っている幅広い商品をより多くのお客さまにお伝えすることができます。もっと多くの商品情報をWEBに掲載し検索

機能をさらに高めることができれば、機会ロスが減り需要は増えるのではないかと考えています。オンラインとオフラインの長所を融合させれば、さらに新しい発想が生まれてくるはずです。

## デジタルを活用して お客さまとのつながりを強化

当社では、今までアナログで行ってきたお客さまとのコミュニケーションや接客サービスにデジタルを取り入れることでお客さまの利便性や提供する価値を高める新たなサービスを始めました。

三越日本橋本店では昨秋のリモデルに合わせて、デジタルを活用したおもてなしを強化しました。お客さまがお買物のご相談をしたい場合には、WEBサービスを利用して事前にコンシェルジュのスケジュールやプロフィールを確認した上で予約ができます。

今までであれば電話でご連絡をいただいていたのですが、今はアプリを導入し、店舗のイベントやサービスの予約などでもできるようになりました。

また、ロイヤリティの高いお客さま向けに三越日本橋本店と伊勢丹新宿本店に新たにラウンジを設置し、サービスを開始しました。ラウンジでは、アプリの会員証をご提示いただくと飲み物やお菓子なども無料で、ゆっくりおくつろぎいただくことができます。このサービス導入以降、ご利用くださるお客さまのお買い上げが20%以上も増えました。ラウンジをご利用いただくことで、「特別感」をご評価いただいたのだと思います。

今までは、このようなサービスを十分に提供することができていませんでしたが、改めて重要であると感じています。先端技術でもなく、斬新な発想でもない、「当たり前」のサービスにも、実は成長戦略のヒントは隠されています。



このように、デジタルの力を活用して、品揃えの幅を広げ、接客方法を進化させることで、お客さまのご要望にしっかり応えていきます。これらを推進できれば、まだ当社グループは成長できると考えています。

## 中国での新たな デジタルマーケティングの研究

デジタルの取り組みは国内だけではありません。中国では、デジタルを活用したマーケティングが日本より進んでいるため、当社の中国店舗でも、ユニークな取り組みを研究しています。その一つが、顔認証システムを使ったマーケティングです。

たとえば、あるショップで、プロモーションイベントを行う際にこのシステムを使うと、お客さまが、どの入り口から入店され、店内をどう回られてお買い上げになられたか、有効なデータとして蓄積することで、新たな施策につなげることが可能になります。

このような取り組みの実用化にはまだ時間がかかるでしょう。しかし、今後これが現実化してくると、店舗は、商品売るだけでなく、マーケティングを行う場所にもなります。また、お客さまもSNSなどで店舗の情報を拡散してくださるでしょう。デジタルを活用した仕組みでお客さまの動きなどを追いかけることで、オンラインとオフラインを掛け合わせたマーケティングが可能になっていきます。

## 国内外の不動産を活用し、 お客さまとの接点を強化

不動産事業についても、百貨店事業と同様に、お客さまとの接点をつくり、強化していきます。

国内は、新宿や日本橋地区をはじめ、多くの不動産を所有していますが、現状まだ有効活用はできておりません。今後、保有している不動産を再開発し、お客さまとの接点をつくり、収益につなげていきたいと考えています。これは10年あるいは15年といった期間で取り組んでいく必要があります、すぐに結果が出るものではありませんが、今から種を蒔き、将来しっかりと育てて大きく花開かせていきたいと思っています。

一方で海外については、以前は日本型の百貨店でも収益を上げることができました。しかし、現在は、中国でも東南アジアでも競争が激化し、大きくビジネスモデルを変えていかないといけないと考えています。

では、どのようにビジネスモデルを変えていくのか。海外については、不動産開発と商業をセットで考えて事業化していこう



「私たちの考え方」推進協議会の様子

というのが現在の戦略です。

中国や東南アジアなどでは、不動産開発をする際に商業・レジデンス・オフィス・ホテルが一体になっていることが多いのが特徴です。経済が成長していて開発の余地も大きいということもあるでしょう。

そのなかで、今までは百貨店という形式にこだわり、開発済みの商業施設のなかに賃貸で出店をする、というビジネスモデルでした。これまでは、この手法でも収益が取れていましたが、中国や東南アジアは経済成長に伴いコストが上がり、競争も激しくなっているため、収益を確保するのが難しくなっています。今後は商業に加え、不動産開発自体にも参画していかないと収益を確保することは難しいと考えています。

また、このような複合開発においては、魅力的な商業施設やホテルが一体となっていることにより、付加価値が高まります。現地企業は自社で商業施設に関するノウハウが十分でないことが多いため、当社に参画するチャンスがあります。有難いことに、三越や伊勢丹というブランドは、中国や東南アジアでは知名度が高いので、今後、海外では商業施設を建設するところから参画するというスタンスで、海外でのビジネスモデルの変革に取り組んでいきます。

## 2つのステップで 収益力の強化を図る

今までご説明した取り組みによって収益力を高めていくためには、次の2つのステップで進めてまいります。

第1ステップは、収支構造の見直しです。当社グループの規模から見て、本来生み出さなければいけない利益と現状の利益の



「私たちの考え方」座談会での対話

間には、依然大きな差が存在しています。さらに効率化を進め、コストを適正化して利益を生み出していく必要があります。これを数年間でやり遂げることが、今後の成長のカギを握っていると考えています。

第2ステップは、収益力の拡大です。デジタル化や国内外の不動産事業などの成長戦略の推進により収益力を高めていきます。これは第1ステップ中に、種を蒔いていく必要があります。その実を収穫できるのは、第1ステップが終わったあとになるでしょう。よく、成長戦略の収益化の時期について、質問を受けるのですが、その答えはそう簡単ではありません。目先の収益だけでなく、当社グループの将来の売上や収益を確保するために今種蒔きをやらなければいけないこともあるからです。

第1ステップの収支構造の見直しとしては、これまでに店舗や事業などの構造改革を進めてきましたが、まだ販管費比率は十分に下がったとはいえなため、今後も引き続きコスト削減を行っていきます。大きな構造改革には目途がついたものの、まだ課題は残っており、一つひとつ解決しなくてはなりません。

たとえば、今の私たちの業務フローやシステムはだいぶ前からほとんど変わっておらず、無駄な部分が多々あります。これらを解決するために、最新の組織と業務フロー、システムに変えコスト削減を徹底的に行う必要があります。

また、業務の効率化を進めることで、人員のスリム化が可能になります。

ただし、私たちの根幹は接客なので、現場が弱まってしまふことは避けなければなりません。会社としてやらなければい

けない重要なことは、これから労働人口が不足していくなか、優秀な人材をしっかりと確保し評価に見合った報酬が払えるような企業体質を取り戻し、販売力が落ちない仕組みをつくることです。

そのためには、従業員一人ひとりが自分の仕事はどう会社に貢献しているのかを理解する必要があります。

たとえば、ラーメン屋さんの店主であれば今日の利益がいくらかすぐにわかるでしょう。1日当たりの家賃や光熱費など基本的なコストを把握しているためです。つまり、何杯売れば利益が出るという損益分岐の計算ができるわけです。このように利益を把握できる仕組みをつくっていく必要があると痛感しています。今日は利益が出たということが把握できると、やりがいも生まれ、一つひとつの仕事が何に貢献しているのかも知ることができます。また、利益が最終的に、どのように自分に報酬として戻ってくるのか理解できると、モチベーションが高まります。

今後、シームレス化やデジタル化に対応した新しい働き方を導入するなかで、チャレンジする人が、いかに会社に貢献しているかを把握し高いモチベーションで働けるよう、従業員満足度(ES)を高めていきたいと考えています。

### 消費者のマインドの変化に応える サステナビリティへの取り組み

社会のさまざまな課題に向きあい、当社の企業活動を通じてその解決に貢献しながら、さらなる成長を遂げていくためには、

# 「人」と「デジタル」の融合で 新たな価値を創造します。

サステナビリティの取り組みはとても重要だと考えています。サステナビリティについては、「事業活動としてお客さまのためになる当たり前のことに取り組んでいこう」というのが三越伊勢丹グループのスタンスです。

カシミヤのセーターを例にお話すると、以前はお客さまにカシミヤの素材の良さをアピールすれば買ってくださったのですが、今はそうではありません。生産地や工場の製造過程、公正な取引形態であることなどその商品の背景や情報を十分にお伝えしないと、お客さまは心を動かしてくれないのです。

デジタル化の進展はサステナビリティの取り組みにも良いチャンスとなります。デジタルを活用することでカシミヤの産地や流通の背景について動画を活用して具体的に説明するなど、可能性が広がっていきます。

このように、サステナビリティについては、私たちが取り組んでいることを十分にお客さまに伝えていくことが大事だと考えています。

コーポレート・ガバナンスについては、昨年からは積極的な開示を始めてまいりました。引き続き、実行していることを積極的に開示していくことが重要だと考えています。さらに、投資家の皆さまをはじめとしたステークホルダーの方々との建設的な対話を促進し、いただいたご意見を経営に取り入れて、改善するサイクルを回していくプロセスを大切にしていきたいと思えます。

株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまには、今後とも一層のご支援をよろしくお願い申し上げます。



# 「人」と「時代」をつなぐ 三越伊勢丹グループへ

環境の変化を、ビジネスチャンスへ。

お客さまとモノ・コトをプラットフォームでつなぐ「新時代の百貨店」をめざして

三越伊勢丹グループが誕生して10年以上経ち、私たちを取り巻く環境は大きく変化しました。

引き続き、デジタル化のさらなる進化や人口減少などが想定されるなかで、

次の成長に向けた3ヶ年計画(2019~2021年度)を策定、今年度より進めています。

私たちを取り巻く様々なリスクや環境の変化をチャンスととらえて、

IT・店舗・人の強みを生かした新たなビジネスや価値を創造し、新時代の百貨店として成長していきます。

## 社会トレンドの大きな変化

### 社会トレンドの大きな変化

#### 1 人口動態の変化

少子・高齢化の加速  
都市部への集中と地方過疎化  
アセアン・インド・アフリカ等の人口増加  
アジア・アフリカ地域の経済成長

#### 2 デジタル・テクノロジーの進化

IT革命による環境の変化  
シェアリングエコノミーの拡大

#### 3 持続可能な社会の確立

### 三越伊勢丹グループを取り巻く 環境の変化

#### 4 顧客絶対数の減少

消費の二極化の加速  
世界的な富裕層の拡大  
ミレニアル世代の台頭  
インバウンド需要の拡大  
オーバーストア

#### 5 ITによる環境変化

リアル店舗型小売業へのニーズの変化  
ECの台頭  
購買・決済方法の多様化  
物流・サプライチェーンの変化  
所有から共用へニーズのシフト  
セカンドマーケットの拡大  
顧客ニーズの多様化(モノからコト・体験)

## 三越伊勢丹グループの強みと事業構造

### 三越伊勢丹グループの「強み」



### 三越伊勢丹グループの「事業」



当社は2018年統合10年を機に、三越伊勢丹グループの存在意義であり、めざす姿である「私たちの考え方」として、“人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループ”を掲げ、企業の方向性を明確に定めました。その考え方のもと、IT・店舗・人の力を活用した「新時代の百貨店」をめざして取り組みを進めています。

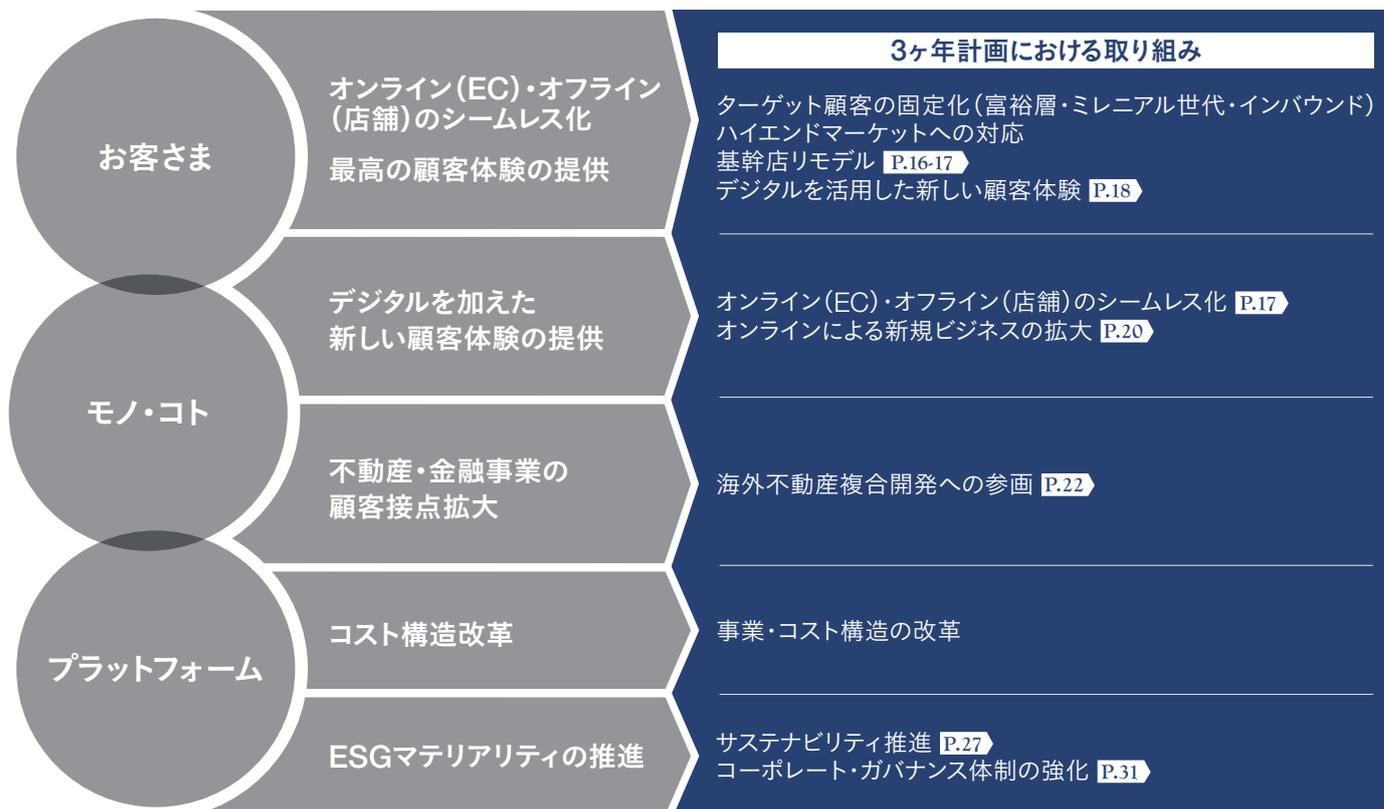
もともと百貨店は店舗でお買物だけでなく食事や娯楽も楽しめる場の役割を果たしてきましたが、時代が変わるにつれてお客さまのニーズも変化してきました。もう一度従来の百貨店とは異なる新しいつなぎ手になるということが私たちのめざす姿です。

ITの急速な発展により、世界中のモノ・コトの情報がつながり、お客さまの購買行動も大きく変化している中、ITを活用して、「三越伊勢丹グループの強み」と「事業構造」を掛け合わせて強みを最大化させ、新たな事業戦略とインフラの整備に取り組むことで、「オンラインとオフラインでお客さまとモノ・コト・情報をマッチングするつなぎ手」として新たな価値創造をめざしています。

国内外の店舗・保有不動産・暖簾・顧客・人材といった強みをもとに、百貨店の新しい事業（オンライン・オフライン）・不動産事業・金融事業を核に新たな枠組みで事業を転換し、今までにない顧客体験を提供することで、私たちのお客さまと時代との絆を深め、人と時代をつなぐ役割を果たしていきます。

## 今後の価値創造の方向性

### IT・店舗・人の力を活用した 「新時代の百貨店」(プラットフォーム)



# 三越伊勢丹グループの3ヶ年計画

2018年度までは、まず先行して構造改革を進めてきました。

今年度からは、いよいよ次の成長に向けた本格的な取り組みに軸足を移し、人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループとして、

お客さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまに新たな価値をご提供していきます。

また、成長戦略の実現に向けた収益基盤を確立すべく抜本的なコスト構造の改革に取り組んでいきます。

## めざす姿

人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループ

IT・店舗・人の力を活用した新時代の百貨店(プラットフォーム)

- 1 オンラインでもオフラインでも「最高の顧客体験」を提供
- 2 グループの強みにデジタルを加えた「新しい顧客体験」を提供
- 3 不動産事業による「顧客接点の拡大」

コスト構造改革

三越伊勢丹グループの強みと事業構造

## 3ヶ年計画の骨子

### ① セグメント別事業戦略

#### 小売(百貨店)事業戦略

世界中のお客さまが、三越伊勢丹グループのオンライン(WEB)とオフライン(店舗)を自由に行き来できるシームレスの状態を実現します。

オンラインでは伊勢丹新宿本店の品揃えをベースにあらゆる情報のデジタル化を推進し、

お客さまとの接点を大きく拡大する仕組みを構築してまいります。

並行してオフラインでは集客力のあるお買場づくりによる賑わいの創出と、収益確保の両面を満たす店舗モデルを確立します。

#### 不動産事業戦略

国内ではショッピングセンター運営の安定事業化と保有不動産の価値最大化を、

海外においては不動産複合開発を推進していきます。

### ② 資本政策

2017年度から進めてきたグループ既存事業の抜本的な構造改革を経て、

2019年度からは将来の収益基盤の拡大に向け、適正な戦略投資を実施しながら、健全な財務基盤の維持に努めていきます。

具体的には、継続的に変化する経営環境に応じ、「事業の収益性」、「資本の効率性」、「バランスシートの内容」を

最適な状態に近づけることに取り組んでいきます。

### ③ サステナビリティ推進

人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループとして、3つの重点取組を決めて実行していきます。

# 1 セグメント別事業戦略

## 小売(百貨店)事業戦略

### 1 収益性向上に向けたMDの革新

基幹店では長年本格的に着手して来なかったMD・カテゴリーバランスの修正を行い、顧客のニーズと店頭における面積や品揃えの幅の乖離を埋める取り組みを実行しています。次のフェーズとして2021年度にかけて、低収益の自主編集平場の集約化やブランド・MD単位の修正を行うことで、MD面積あたりの収益向上や要員効率向上にもつなげていきます。

また、基幹店以外のグループ各店においても、2020年度から順次基幹店同様の取り組みを行い、収益性向上をめざしていきます。



2018年度～2019年度は基幹店のリモデルを行い、グループ各店に先駆けてMD・カテゴリーバランスの修正に着手しています。

### 三越日本橋本店リモデル



三越日本橋本店の外観



本館6階 時計



本館2階 紳士パーソナルオーダーサロン

三越日本橋本店は、最大の強みである接客・おもてなしを中心とした「世界最高のおもてなし百貨店」をめざしたリモデルを進めております。

第一期リモデルとして、2018年10月にグランドオープンを迎え、人・環境・サービスにデジタルを組み合わせた新しいおもてなしの仕組みを導入しました。各階には約150名のカテゴリースペシャリストが常駐しお客さまのご要望に沿って、ブランドやカテゴリーの垣根を越えたお買物のお手伝いをしています。さら

に、デジタルを活用することで、スタッフ間の情報共有をより強化する体制を整え、一人ひとりのお客さまに最適な商品提案やおもてなしにつなげています。第二期リモデルは、2019年度内の完成をめざし、ターゲット顧客の関心度の高いカテゴリー（紳士オーダー・ラグジュアリーブランド・時計・宝飾・美術）の品揃えを拡大・強化していく一方で、婦人服やリビングカテゴリーの集約や新館のMD構成にも変更を加えるなどして、MD・カテゴリーバランスの修正を進めています。

## 伊勢丹新宿本店リモデル



伊勢丹新宿本店の外観



本館2階 化粧品



本館2階 婦人靴

伊勢丹新宿本店では、本物・本質の深掘りや品揃えの幅の拡充、新しい顧客体験のご提案などの新たな価値創造に取り組んでいきます。

2018年度第一期リモデルとして、2003年のメンズ館オープン以来初となるメンズ館全館を改装しました。時代の変化とお客さまの変化に合わせて大幅に「商品」、「環境」、「サービス」を刷新し、お客さま一人ひとりのご要望に寄り添い、「〇〇らしさ」を叶えるメンズファッションストアとして生まれ変わりました。

2019年度に取り組んでいる第二期リモデルでは、ターゲット顧客のニーズと乖離していたMD・カテゴリバランスの修正に注力しています。具体的には、三越日本橋本店同様に低効率の婦人服・リビングカテゴリーを集約化。一方で、顧客から高いニーズがありながら、面積や品揃えが不足していたラグジュアリーブランド・化粧品・宝飾・時計などの品揃えを拡大・強化したことや、デジタルを活用した新しい購買体験の提供などを通じて、さらなる独自性の磨き上げを図っています。

## 2 シームレス化の推進

### オンラインでもオフラインでも「最高の顧客体験」を提供

オンライン(WEB)とオフライン(店舗)のシームレス化により、世界中のお客さまが、オンラインとオフラインを自由に行き来できるプラットフォームを構築し、最高の顧客体験の提供をめざします。

オンラインからオフライン、オフラインからオンラインへのカスタマージャーニーを促進し、独自性のあるリコメンド、サービスを提供することで、改めてお客さまに支持される百貨店をめざします。

#### 1 基幹店の商品がいつでも、どこでも(店舗でもWEBでも)購入できる

「在庫の奥行き」や「品揃えの幅」といったお客さまのご不便を解決し、「いつでも、どこでも最高の顧客体験を提供」するために、ビジネスモデルの革新に取り組みます。

まずはオフラインの起点として、オンライン上に伊勢丹新宿本店の商品情報を掲載することで、店頭でもオンライン上でも情

報を得られ、購入することができる体制をめざしていきます。そのために、商品のデジタル化をめざし、お取引先とのデータ連携を拡大するほか、撮影スタジオにて、商品のオンライン掲載を進めていきます。同時に、近隣に店舗のない地域のお客さまにも、オンライン上で基幹店と同様の品揃えを提供していきます。

### オンライン(WEB)・オフライン(店舗)のシームレス化



※画像はイメージです。

## 2 デジタルを活用した新しい顧客体験の展開(接客サービスの質向上)

お客さまにデジタルIDへ登録していただくことで、オンラインでもオフラインでもシームレスにお客さま一人ひとりに合わせたサービスを提供できる状況をめざしております。接客のなかで得られた定性情報のデジタル化を行って蓄積し、オフラインでもオンラインでもお客さま一人ひとりに合わせた最適な提案を実現し、新たな顧客体験を提供することで、接客の質の向上に取り組みます。

店頭ではお客さまがご来店される際に、これまで蓄積された定性情報をもとに、どのお買場でもどの担当者でも、お買場の

垣根を越えて豊富な商品情報・サービスとマッチングして最適な接客・提案をしていきます。

お客さまと店頭をつなぐツールとして、PCからでもスマートフォンからでも使用可能な会員さま限定ページを活用します。会員さまページでは、各種サービスやイベントの予約、お買物履歴など情報閲覧が可能になるほか、お客さま一人ひとりに合わせたおすすめ情報が届くなどの機能をご利用いただけます。今後、これらのサービスを順次拡大していく予定です。

## デジタルを活用した新しい顧客体験の具体例

### —— 伊勢丹新宿本店における取り組み ——

#### YourFIT365サービス=ストレスのない靴の購買体験

“自分にぴったりの一足が見つかる”をテーマに2019年8月にリフレッシュオープンした伊勢丹新宿本店婦人靴フロアにて、オンライン(WEB)とオフライン(店舗)をシームレスにつなぐ新サービスとして、“YourFIT365”サービスがスタートしました。

デジタルを活用した足型計測や最適な商品のマッチング、専門知識をもつスタイリストによる接客で、靴選びにお悩みがある、おしゃれにパンプスを履きたい女性にとって、ストレスのない靴の購買体験が可能となるパーソナルフィッティングサービスです。

#### ●オフライン

店頭では、3D足型計測機で、お客さまの足のデータを可視化、データ化された木型情報と足型情報をマッチングさせ、店頭・ストックの商品からレコメンドを行い、お客さまの足に合った最適な靴を既製・オーダーのなかからご紹介します。

さらに、店頭でシューカウンセラーをはじめとする専門知識をもったスタイリストによる接客で、データ計測だけでなく、お客さまの感覚・好みに寄り添った1足を探すお手伝いをいたします。まずは履き心地が重要なパンプスからスタート。国内外8ブランドと協業し、既製パンプスを中心に約1,000種類をおすすめ対象として、靴の木型のデータを取り込んでいます。

#### ●オンライン

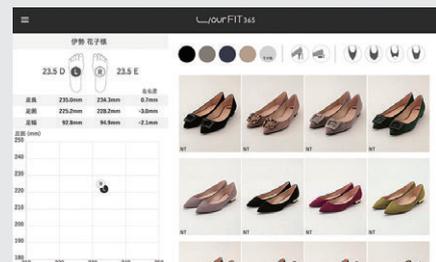
三越伊勢丹アプリでは、店頭で計測した足の計測データを見ることができ、お客さまの足に合うおすすめの商品がレコメンドされ、いつでもどこでもECで購入することが可能になります。

また、WEBやアプリから店頭でのサービス予約をすることができます。

※YourFIT365についてはこちらをご参照ください。 <https://www.isetan.mistore.jp/shinjuku/service/yourfit365.html>



店頭での計測  
(イメージ)



レコメンドされた靴(イメージ)



足型データ画面(イメージ)

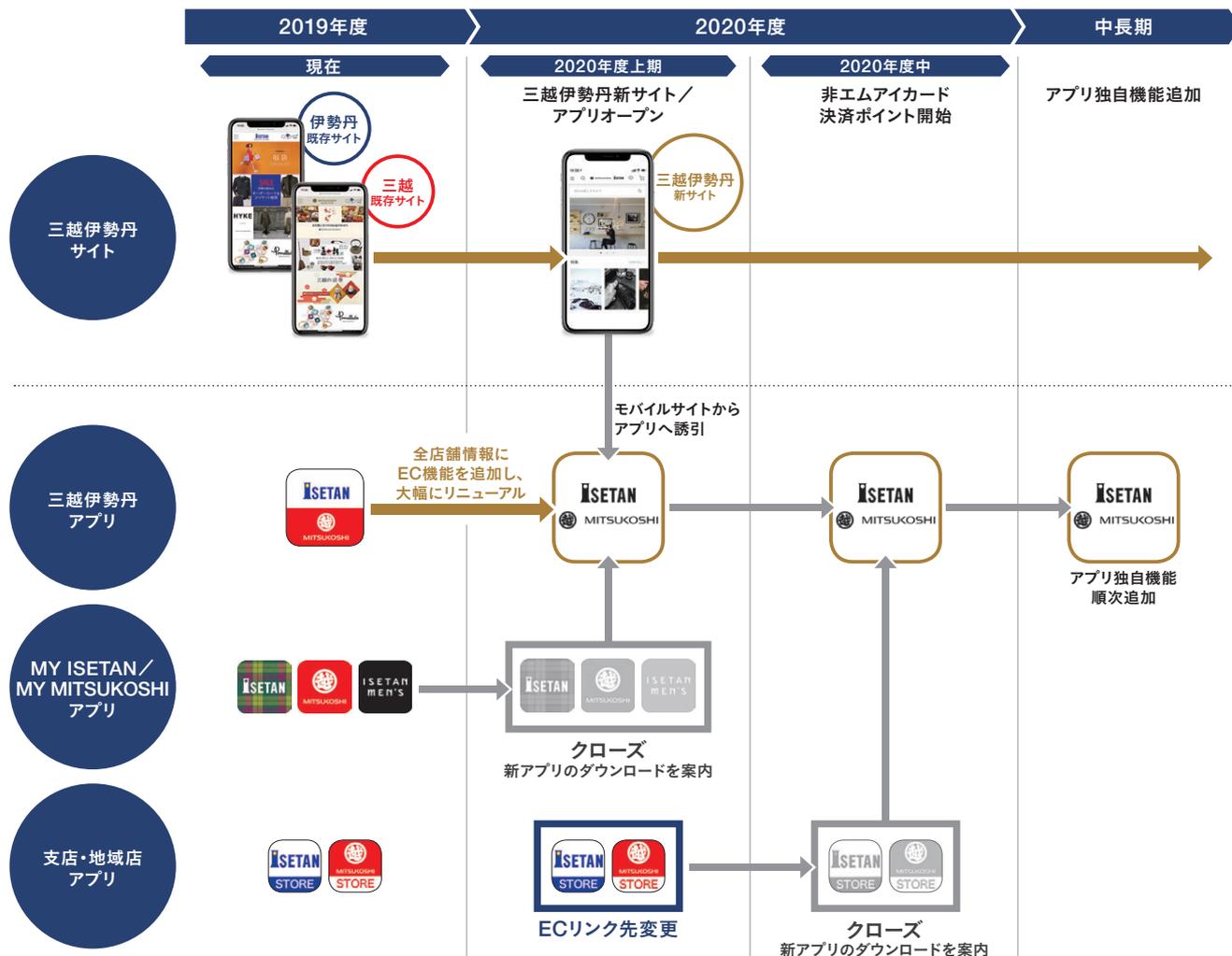
## 顧客接点の強化(新サイト・新アプリへの統合)

2020年春に、これまで複数存在していた三越と伊勢丹のサイトとアプリを統合、のれんを越えてお買物と店舗イベント情報を一つのプラットフォームに集約し顧客接点を統合することで、シームレス化を推進します。

新サイト・新アプリでは、店舗情報機能、EC機能を追加し、

商品の質感やブランドの世界観を伝える動画の活用や顧客関心軸に合わせた特集など、様々なサービスコンテンツを拡充することで、顧客接点であるプラットフォームの基盤を強化し、サイトやアプリから店頭への送客促進、店頭で見た商品のオンライン購買の促進を図ります。

### 新サイト・新アプリへの移行計画



※移行計画は、2019年12月時点のものです。  
※画像はイメージです。

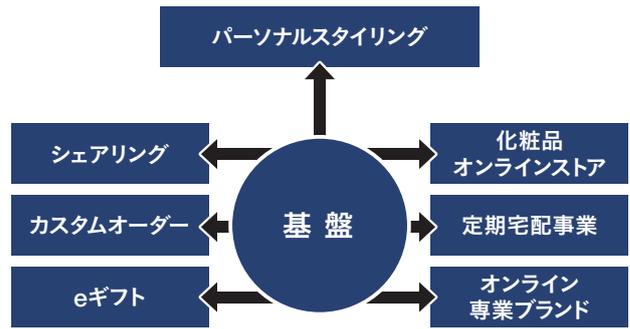
## 情報コンテンツの最適な発信

現在、店頭では様々な属性をもとにした、お客さまへのSNSによる情報発信のトライアルを実施しています。デジタルIDへ登録いただくことで、将来的にはお客さまのセグメントを細かく分析し、オンラインでもオフラインでもシームレスに、よりパーソナ

ライズされた情報を発信、情報発信に対してヒット率などから、お客さまの関心事をリアルタイムで分析することで、次の施策に生かしてまいります。

## グループの強みにデジタルを加えた「新しい顧客体験」を提供

お客さまに新しい購買体験を提供するため、グループの共通基盤を活用し、我々の強みを生かしたオンライン上の新たなビジネスを強化・拡大しています。リアル店舗だけでは提供できないマーチャндаイジングの幅の拡大や、購買手段の多様化を進めています。また、それぞれの事業を連携させ、事業規模の拡大、顧客利便性の向上を図ります。現在、7つの事業をプロジェクトにて検討、アジャイル方式で推進しています。そのなかで事業化できるものをビジネスモデル化して、将来の収益化をめざします。



## 新しい顧客体験の事例

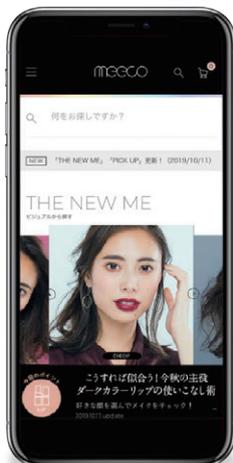
### meeco<化粧品オンラインストア> 2019年2月スタート

三越伊勢丹の情報発信力と品揃えの強みを生かし、「日本随一の品揃え」「お客さまの欲しい商品が見つかる情報とコンテンツ」「ECに必要な利便性」を兼ね備えた化粧品オンラインストアを新設しました。

普段店頭で購入されるものの買い足しのためにすぐに来店されるのが難しい方、関心があるものの近隣に店舗がない方、百貨店でこれまで化粧品を買われたことがない方など様々なニーズに合わせた、利便性の高いサイトを展開しています。

11月にはプチプラコスメ中心のmeeco varietyサイトをリリース。ラグジュアリーコスメとプチプラコスメが同時に購入できる、今までにない化粧品サイトとして生まれ変わりました。

meeco



<https://meeco.mistore.jp>

meeco variety



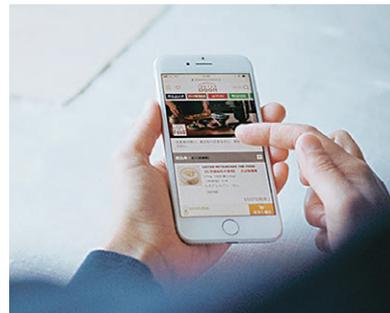
<https://meeco.mistore.jp/variety>

### ISETAN DOOR<定期宅配事業> 2018年6月スタート

伊勢丹の提案力や品揃えを生かした、お客さまの日常を豊かにする新たな提案型のオンライン定期宅配サービスです。伊勢丹のバイヤーやスタイリストが目利きした、デパ地下で人気のスイーツから日配品や生鮮品等のデイリー食材、店頭と連動した企画、妊娠～子育て中のママをサポートする食材まで、約5,000品を提供しています。

お仕事や家事などで忙しい女性がいやすいよう、ご注文はスマートフォンやパソコンから簡単にでき、お届けはお客さまのご都合に合わせてご希望の日時にお届けします。

サービス開始以降、首都圏の働く女性を中心に幅広くご支持をいただいております。



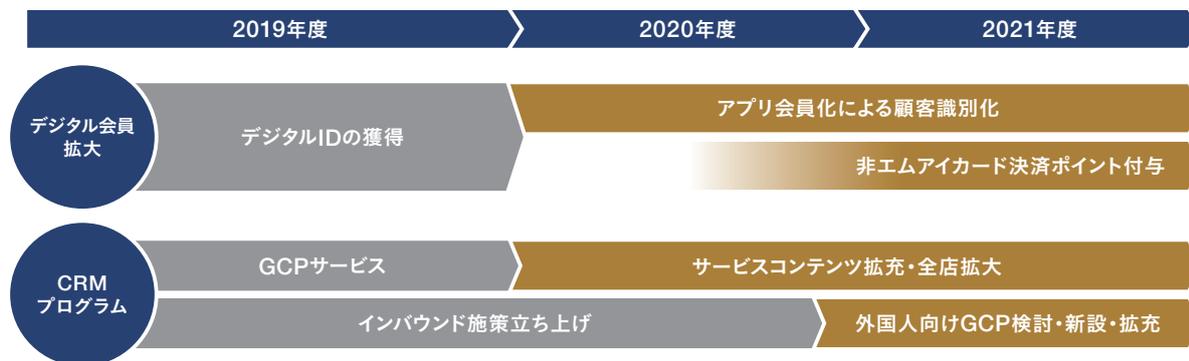
ISETAN DOOR



<https://isetandoor.mistore.jp>

### 3 CRMの推進

#### 3ヶ年の取り組み



#### CRM戦略

三越伊勢丹グループのCRM戦略は、一人ひとりのお客さまとのつながりを深化・拡大していくことをめざしています。

##### 1 お客さま基盤の整備

当社の強みである、お客さまとのつながりを、より多くの方と深めるために、デジタル会員化と識別顧客拡大を行うことでお客さま基盤を整備していきます。オンラインでもオフラインでもお客さま一人ひとりに合わせた最適な提案をできる体制づくりをめざします。

2020年度に統合するアプリにて魅力的なコンテンツ・サービスを提供し、非Emuアイカード決済顧客向けへのポイントサービス拡大をめざすことで、アプリ会員の獲得を推進していきます。

##### 2 お客さまへの価値提供のインフラ整備

###### グループカスタマープログラム(GCP)の拡充

お客さまとのつながりを支えるための新たなインフラとして、当社グループの強みである「環境」、「接客」、「サービス」を活用した新たな仕組みとして、グループカスタマープログラムを2018年度下期から導入しています。

前年度の購買金額に応じて、伊勢丹新宿本店や三越日本橋本店などでゆったりとおくつろぎいただける「ラウンジサービス」や、ご家族の絆を深めるためのお食事会やご旅行などに利用できるクーポン「ファミリータイズ」、駐車場無料サービス、ストアアテンドサービスなど手厚いサービスをご用意しており、今後、サービスコンテンツを拡充、首都圏から全国に拡大していきます。2019年度上期には、会員のお客さまの来店頻度、購買金額が前年を上回り、ご好評を得ております。

###### One to Oneセールスの拡大

さらに、ロイヤルティの高い顧客へ向けて、デジタルと『人』によるOne to Oneで寄り添っていきます。

##### 3 インバウンド施策

今後、外国人のお客さまに向けても、グループカスタマープログラムやOne to Oneセールスを検討していきます。



三越日本橋本店ザ・ラウンジ



伊勢丹新宿本店ザ・ラウンジ

※グループカスタマープログラムの詳細については、こちらをご参照ください。 <https://cp.mistore.jp/common/service/gcp.html>

## 不動産事業による「顧客接点の拡大」

三越伊勢丹グループは国内でも有数の不動産を所有しています。長期的視点に立って街の再開発と連動した「国内保有不動産(店舗)の再開発」を進めていくと同時に、点在する本社事務所の再編・不動産の組み換えを含めた保有不動産の効率化を進めています。また、「商業不動産事業の強化」を行い、事業を拡大していくとともにリーシングのノウハウを既存百貨店にも生かしていきます。

### 国内保有不動産の再開発

伊勢丹新宿本店および三越日本橋本店など、街の再開発が予定されている地域では、各店の独自性の磨き上げに加え、地域の再開発の動きと連動して周辺に保有する不動産を有効活用しながら、「まちづくり」に貢献していきます。自社保有不動産の活用を推進することで、不動産収益の拡大を図ります。

### 商業施設運営事業の強化

不動産事業の核として、商業施設運営事業の拡大を図っています。昨年度に始めた横浜や国分寺の事業等で得られたリーシングのノウハウを蓄積し、既存百貨店などにも活用していきます。

2018年3月に、横浜のジョイナス内に「FOOD & TIME ISETAN YOKOHAMA」をオープン。横浜駅を行き交う多様なワーカーや横浜で時間を過ごすために集う人々に向けて、バラエティ豊かな食物販やカフェ・レストラン等、約30店舗を展開しています。

2018年4月には、国分寺駅北口に地域密着型商業施設「ミーツ国分寺」をグランドオープンしました。<Store for our gathering>（「ちょっと上質なライフスタイル」と「集いの場」を提案する快適なデイリープレイス）をストアコンセプトとし、レストラン・カフェ、雑貨、衣料品など約50店舗を展開しています。

### 海外不動産複合開発の推進

海外においては、フィリピン・マニラで分譲住宅および商業施設の不動産複合開発に、野村不動産株式会社、Federal Land, Inc.と協働で取り組んでいます。日系デベロッパーと日系小売企業参画によるフィリピンで初めての複合開発プロジェクトで、2021年に低層階での複合商業施設と、2027年に分譲タワー型コンドミニアム4棟が完成予定です。

また、中国の天津では、中国で商業施設開発を行う仁恒置地投資管理(上海)有限公司と合弁会社を設立し、2020年末の一部開業を目標に、「ショッピングミュージアム」をコンセプトとした、新たなデジタル体験型ショッピングセンターの開発を進めています。

今後の海外における不動産複合開発についても、現地の有力企業と協業していく枠組みで携わっていきます。



FOOD & TIME ISETAN YOKOHAMA



ミーツ国分寺



フィリピン・マニラにおける商業不動産複合開発

# シームレスの実現をめざして オンラインでもオフラインでも最高の顧客体験を

代表取締役副社長執行役員 CMO  
竹内 徹



## 全く新しいお買物のかたち

昨年11月に発表した3ヶ年計画(2019~2021年度)では、オンラインでもオフラインでも最高の顧客体験を提供することを「シームレス」と表現していましたが、今回の3ヶ年計画では、このシームレスをより具体的にご理解いただけるよう表現しています。

私たちがめざすシームレスには二つの側面があります。一つはお客さまのお買物におけるシームレス、もう一つは販売サービスにおけるシームレスです。

私たちが今、スピードを上げているデジタルの戦略、たとえばホームページやアプリの整備や、伊勢丹新宿本店で扱うすべての商品をネットで買うことができるようにすることは、決してEC事業への転換を指向しているわけではありません。

今の時代、大抵の方は外出する際、インターネットやスマートフォンで事前に調べてから出かけます。そこに店舗の情報が上がっていないければ、ご来店の優先順位は大きく下がります。逆にいえば、インターネットできちんと情報発信できていれば、新しいお客さまも含め、ご来店されるお客さまがもっと増えると考えています。

さらに伊勢丹新宿本店のすべての商品がインターネットで買えるということは、私たちの店舗がある地方のお客さまのお役にも立てるといことです。アパレルのお取組先の大規模な店舗閉鎖が発表されたように、商品を揃え、交代要員を含めたスタッフを抱えながら店を構えることは、百貨店だけでなくお取組先にとっても大きな負担です。これは、お客さまの絶対数が多い都心部よりも、地方都市の方がより厳しくなります。

たとえば、一つの店舗のなかに同じお取組先のショップが分散して展開されていたとします。それぞれのショップで別々に接客するよりも、それらのブランドをまとめたコーナーをつくり、そこで横断的に様々なアイテムを試すことができたり、サイズや色がなければネットで取り寄せ、そこでお試しいただける、そんな新しい空間は考えられないでしょうか。



また、たとえば「エムアイオンラインショップ」という商品を置かないショップをつくり、お茶を飲みながらくつろいで、タブレットでいろいろな商品を調べることができる、わからないことはコンシェルジュが教えてくれる、そんなお過ごし場はどうでしょうか。

このように、新しい発想でつくり出すお買物の場は、ショップを別々に運営するよりも、人員も、コストもはるかに効率化でき、その分、デジタルのインフラレベルを上げることや、上質なお過ごし場のための投資に使うことができます。

ご自宅でも、店舗でも、お好きな時間にお好きな場所で、必要な情報とともにお買物ができる、実物を見たければ自分で歩き回って探さなくても、店舗に取り寄せ、都合の良いときに見に行けばいい、丁寧なサービスもきちんと受けられ安心できる、そんなお買物のかたちは、これまでの百貨店ではできない新しいかたちです。これが一つ目の、「お買物におけるシームレス」です。

## リアルでもデジタルでも One to One のサービスを

さて、シームレスで対応できるデジタルインフラを整えると、今まではどうしても「日本」の「一億総中流」の中間に合わせざるを得なかった単一的なCRMが、お客さま個々に対応できるようになります。

まず、お客さまとの接点を考えると、店頭以外はDMなど一方向だったものが、スマートフォンやインターネットを介することで、それぞれにカスタマイズされた情報をお送りしたり、ご要望をいただいたりすることがタイムリーにでき、双方向で密接なつながりを継続できます。

またサービスについても、エムアイカードの方、一般カードや現金の方、インバウンドの方、それぞれに対応した新しいグループカスタマープログラムを用意し、より多くのお買上げとご来店頻度のアップをめざします。

これまでは、高額をお買上げのお客さまもすべて一律のサー

ビスでしたが、今後はお買上げ額に応じ、ポイントだけでなく、ラウンジのご利用や駐車場、アテンダントサービスなど細かく対応していきます。デジタルを駆使し、人によるOne to Oneサービスのレベルを向上させる体制を整えていく。これが、二つ目の「販売サービスにおけるシームレス」です。

## 私たちが磨き続ける店頭サービス

一つ目の、お買物が便利になるシームレスは、多かれ少なかれ他の小売業各社も今後、競って拡充することになるでしょう。

しかし私たちが差別化できる大きなアドバンテージは、日本の、世界の一等地である新宿・日本橋・銀座に、異なるキャラクターをもつ3つの基幹店をもっていることです。このような百貨店グループは、おそらく世界中どこを探してもないでしょう。

この3店舗がリアルでいつまでも輝く状態であるからこそ、私たちのシームレスが地方都市まで価値をもって生きることになり、カスタマープログラムに入ることがお客さまにとって「ステータス」だったり、「かっこいい」と感じていただけたと考えています。

この基幹店が輝く状態であり続けるために、店頭のお買場維持に必要な投資を続けることはもちろん大事ですが、もっと必要なのは、販売サービスを磨き続け、伊勢丹は、三越は、「素晴らしい」、「さすがだ」と言っていただける状態を継続することです。わざわざ店頭に来てくださったお客さまに、豊富な知識、お客さまそれぞれに合わせた、温かいけれどスマートな接客を提供できなければ、「スマートフォンを調べた方がよっぽどいい」と言われてしまいます。競合他社と競うより、それはむしろデジタルの進化との競争であり、一人ひとりのスタイリスト（販売員）が常に勉強し、バージョンアップしていかなければなりません。

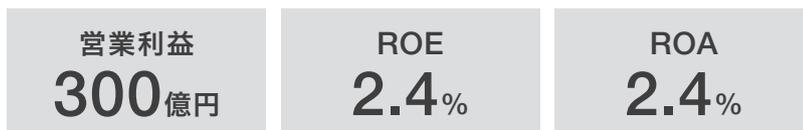
私たちのデジタル戦略は、強みであるリアルの店舗を輝かせることでお互いに相乗効果を上げることができ、その先の新しい成長実現のためにどうしても必要な手段です。これにより、めざすKPIを確実に達成して参ります。

## 2 資本政策

2017年度から進めている、徹底した不採算事業の整理やコスト構造改革に加え、百貨店事業、不動産事業の戦略を進めることで、KPIの達成をめざします。3ヶ年計画で得られるフリーキャッシュフローについては、成長投資とのバランスをとって、継続的かつ機動的な株主還元の実施を検討します。

**KPI : 2021年度 営業利益500億円・ROE5.0%以上** ※現段階での試算に基づく目標値です

2019年度計画



2021年度目標



### 3ヶ年計画におけるキャッシュ・フロー



### 株主還元の方

	実績	現3ヶ年計画			22年度以降
		18年度	19年度	20年度	
年間配当(年間)	12円	<b>12円</b>	利益成長にあわせて、中長期で安定的な増配をめざす		
配当性向	34.7%	<b>33.4%</b>	中長期で30%以上の配当水準の維持向上をめざす		
自己株取得	-	<b>100</b> 億円(上限)	成長投資を優先する一方、継続的かつ機動的に検討		
総還元性向	34.7%	<b>104.9%</b>	配当性向とともに、中長期的な向上をめざす		

# 今後のグループ経営において重要な 3つの最適化

事業の収益性／資本の効率性／バランスシートの内容

取締役常務執行役員 CFO

伊倉 秀彦



## 2017～2018年度の振り返り

三越伊勢丹グループは、2018年11月に現3ヶ年計画(2019～2021年度)を発表し、現在はその初年度にあたります。現3ヶ年計画直前の2017～2018年度を振り返りますと、事業基盤の再構築に向けてグループ既存事業の抜本的な見直しを行い、構造改革を中心に取り組んだ2年間だったと言えます。

構造改革に着手した当時(2016年度末)のグループ総資産は1兆3,100億円近くまで膨らんでいましたが、グループ内の不採算店舗・事業の見直しや整理を進めた結果、2018年度末の段階では、総資産を1兆2,400億円余に圧縮することができました(ネット有利子負債も400億円余削減)。

また構造改革の取り組みにおいて、保有資産を付加価値向上や有効活用の観点で、順次見直しました。具体的には、都内の非営業用不動産等売却する一方、新たに西新宿に自用オフィス物件を取得、加えて、将来の事業拡大に備え、伊勢丹新宿本店周辺の不動産物件を取得するなどしました。今後も保有資産の有効活用・組み替え等を実施し、資産効率を改善していく予定です。

## 現3ヶ年計画の取り組み

2019年度におきましても構造改革は継続中ですが、その取り組みは次の段階に入っており、軸足の中心を百貨店事業のビジネスモデルの革新や、さらなる経費構造改革に移しています。また、現3ヶ年計画期間中においても、収益性の向上と資産効率の向上に最大限努めるとともに、将来の収益基盤の拡大に向け、適正な規模の戦略投資もバランス良く実施していく考えです。

現3ヶ年計画の初年度にあたり、上半期中に3年間の資金計画の具体的な見直しや資本政策の検討に取り組みました。その結果、2021年度の重要な経営指標である「営業利益目標500億円」と「ROE 5.0%以上」の維持を前提としながら、3年間の営業キャッシュフロー1,940億円程度(資産売却等を含む)のうち、1,440億円程度を既存事業および新規事業の投資に配分していく予定としました。

投資配分の内訳としては、現在の中核事業である国内百貨店事業の維持にかかわる設備投資や、首都圏の基幹店を中心とした店舗収益力強化のための投資におよそ3分の2を充てる予定です。また、残りの約3分の1については、新たな戦略の柱である「シームレス化・デジタル化」に関する取り組みや、「不動産事業」、「海外事業」等への投資にバランス良く配分していく考えです。

上述しました通り、現3ヶ年計画期間中における投資については、基本的に営業キャッシュフローの範囲内での実行を基本とし、現状の健全な財務基盤の維持(格付けA格の維持、借入余力のある状態の維持)に努めて参ります。

## 現状の資本政策について

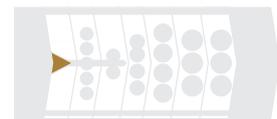
現3ヶ年計画における様々な取り組みにより収益基盤を拡大し、中長期の企業価値向上をグループ全体でめざしていくことは言うまでもありません。一方、現状では過去からの積み上げにより、資産効率(ROA)や資本効率(ROE)が低位にある状況が続いていることを経営・財務面での課題と認識していますが、今後の事業戦略の実行による収益力向上および資本政策・財務戦略の検討・実施を通じて、それらを中長期的に改善していきたい考えです。

具体的には、現3ヶ年計画におけるフリーキャッシュフロー500億円程度については、追加的な成長投資と株主還元等にバランス良く配分していく予定です。さらに株主還元の基本的な方針についても「配当性向」の中長期的な維持向上および「総還元性向」の中長期的な向上をめざして参ります。

今後のグループ経営において、CFOという立場から、継続的に変化する経営環境に応じ、「事業の収益性」、「資本の効率性」、「バランスシートの内容」の3つを最適状態に近づけることが最も重要であると認識しています。それぞれの改善のため、まず現3ヶ年計画に掲げる経営指標の達成をめざします。さらにその先の将来に向け、「攻めと守り」をバランス良く行い、かつ、大胆な経営改革を進めることで中長期的な企業価値向上につなげていきたいと考えます。

### 3 サステナビリティ推進

価値創造プロセス P.05

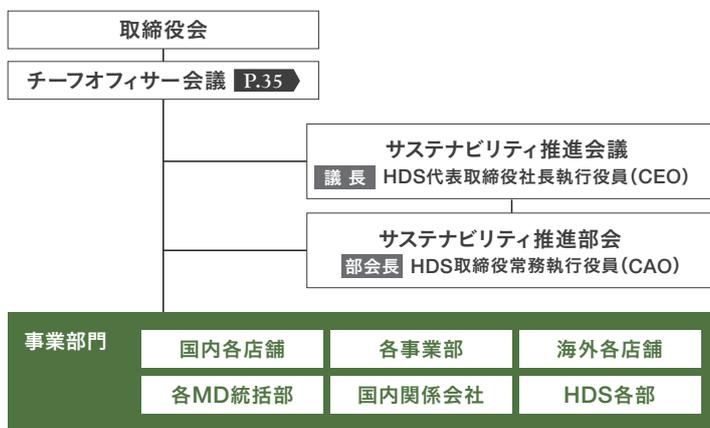


#### サステナビリティ推進体制

2018年度より、ESG(環境/社会/ガバナンス)、SDGs(国連の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。三越伊勢丹ホールディングス社長(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めざします。

「私たちの考え方」で掲げている“人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループ”のもと、企業としてサステナビリティ推進を重点課題ととらえ、社会環境や消費環境の変化に対応した重点取組(マテリアリティ)を抽出しました。

#### <2019年度推進体制図>



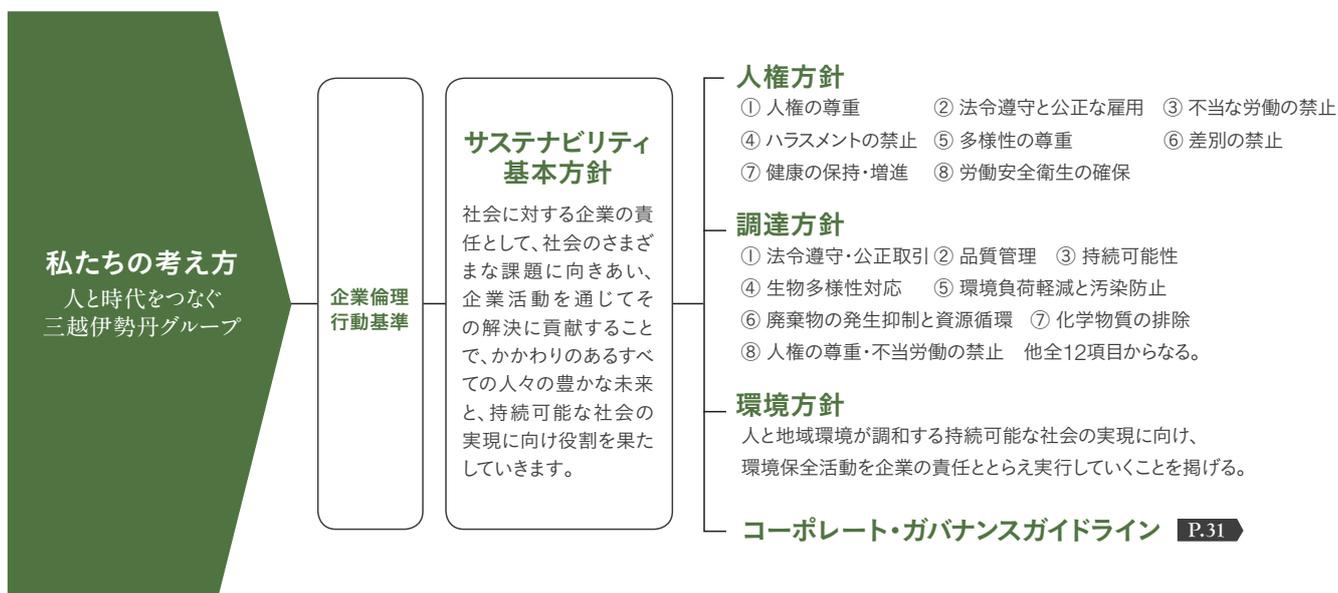
#### 「サステナビリティ推進会議」

当社のサステナビリティ活動の方向性・重点取組等について、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。2018年度は、2回開催。

#### 「サステナビリティ推進部会」

上記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。2018年度は、2回開催。

#### サステナビリティ推進の考え方



#### 私たちの考え方

人と時代をつなぐ  
三越伊勢丹グループ

企業倫理  
行動基準

#### 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、社会のさまざまな課題に向きあい、企業活動を通じてその解決に貢献することで、かか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。

#### 人権方針

- ① 人権の尊重      ② 法令遵守と公正な雇用      ③ 不当な労働の禁止
- ④ ハラスメントの禁止      ⑤ 多様性の尊重      ⑥ 差別の禁止
- ⑦ 健康の保持・増進      ⑧ 労働安全衛生の確保

#### 調達方針

- ① 法令遵守・公正取引      ② 品質管理      ③ 持続可能性
- ④ 生物多様性対応      ⑤ 環境負荷軽減と汚染防止
- ⑥ 廃棄物の発生抑制と資源循環      ⑦ 化学物質の排除
- ⑧ 人権の尊重・不当労働の禁止      他全12項目からなる。

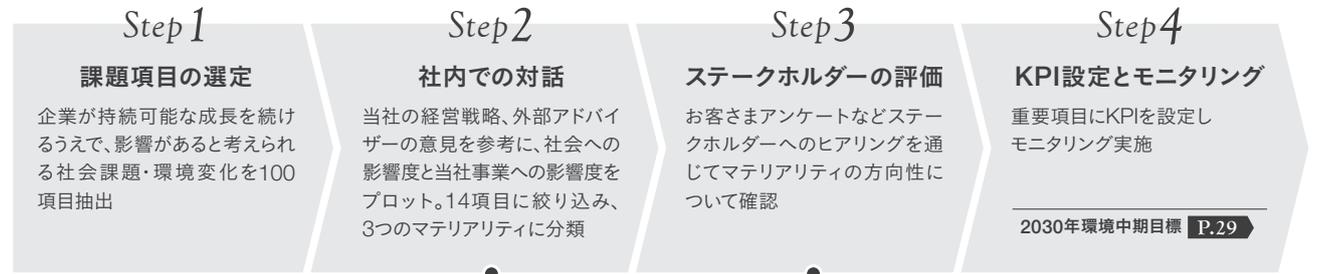
#### 環境方針

人と地域環境が調和する持続可能な社会の実現に向け、環境保全活動を企業の責任ととらえ実行していくことを掲げる。

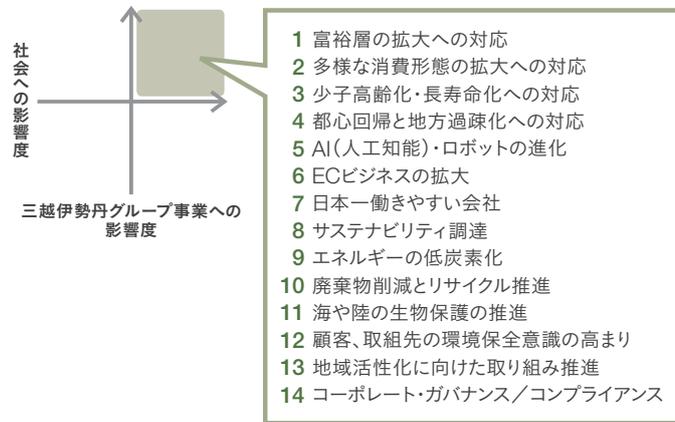
コーポレート・ガバナンスガイドライン P.31

## 重点取組(マテリアリティ)の選定プロセス

2018年度、チーフオフィサー会議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、「重要取組(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活かす戦略に照らして、下記のプロセスに基づき3つの重要取組(マテリアリティ)を選定しました。



### 社会へも、当社事業へも影響の大きい項目



### お客さまアンケート実施(2019年3月・WEB会員約11,000名回答)

「商品の品質・安全の確保」が、例年当社グループに最も期待されている項目である一方で、「持続可能な資源利用」、「社会課題解決につながる商品・サービス」、「従業員が働きやすく成長できる環境整備・人材育成」について期待度が上がっています。

#### <当グループに一番期待されていること(複数回答)>

1 商品の品質・安全の確保	48.3%
2 持続可能な資源利用(リユース・リサイクル)	44.8%
3 食品ロスの削減	29.8%
4 社会課題解決につながる商品・サービス(ユニバーサル対応)	23.6%
5 従業員が働きやすく、成長できる環境整備・人材育成	22.8%
6 文化振興(文化展の開催、芸術支援など)	22.5%
7 プラスチック問題(レジ袋等)への対応	12.8%
8 コンプライアンス(法令遵守)	10.5%

## サステナビリティの3つの重点取組(マテリアリティ)

「豊かさ」を求める「世界中のお客さま」と「人・地域・時代・社会」の「つなぎ手」であり続けるため、ガバナンスやコミュニケーションを基盤とし、以下の3つの重点取組を推進します。

### 人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループ



3つの重点取組に基づいた取組事例をご紹介します。

重点取組 1

人・地域をつなぐ

三越伊勢丹グループでは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、世界各国の文化や芸術のご紹介、保有する史料の活用のほか、次世代の若手クリエイターとの取り組みや地域産業の活性化支援なども行っています。

地域産業の活性化支援 「NIIGATA越品」(2016年～) 新潟三越伊勢丹

「新潟の銘品」を集め、三越伊勢丹のフィルタを通して全国に新潟の魅力を発信することを目的としたプロジェクト「NIIGATA越品」。2017年4月からは新潟伊勢丹で常設ショップとして、週/月替わりのテーマの下でモノ・コトの発信をしています。産地を体験するレストランバスツアーや地域の生産者と協業したオリジナル商品開発「EPPIN EYE」の取り組みなど、新しいチャレンジを続けています。

2019年6月の定時株主総会では、金属洋食器の代表的産地である新潟・燕三条市で80年の歴史をもつヤスリ専門メーカー〈柄沢ヤスリ〉が手掛ける「NIIGATA越品・爪ヤスリ」を記念品として配布しました。



NIIGATA越品・爪ヤスリ

産学連携の取り組み 「STUDENT DENIM REMAKE」(2018年～) 伊勢丹新宿本店

2019年5月、伊勢丹新宿本店で産学連携の取り組み「STUDENT DENIM REMAKE」を開催しました。(株)エドウィンなど複数のデニムメーカーのご協力により、ファッションに関心のある学生ファッション団体や学生にデニム素材を提供。学生たちは思い思いのクリエイションを制作し、イベントで作品を発表後、伊勢丹新宿本店で展示販売しました。今回で3回目を迎え、通常メーカーでは製品化されず廃棄されてしまう素材を利用したアップサイクルにつながるサステナブルな取り組みで、学生にデニム・ファッションの魅力を伝える役割も期待されています。

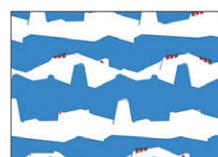


展示販売された学生たちの作品

若手クリエイターの育成 「三越アート&クリエイション」(2014年～) 三越日本橋本店

お客さまに身近な環境で芸術を感じていただく「三越アート&クリエイション」を開催。若手アーティストに発表の場を提供するなど、次世代育成につながる取り組みです。

2018年度は東京藝術大学とコラボレーションを行い、大学院在学学生および卒業生約100名による作品を美術フロアで発表しました。三越の包装紙をデザインするデザインコンペティションも実施し、優秀作品を期間限定で包装紙として使用しました。



グランプリ賞



三越オーディエンス賞

重点取組 2

持続可能な社会・時代をつなぐ

未来に向け持続可能な社会をつなぐため、安全・安心な商品・サービスの提供、低炭素社会や省資源をはじめとした環境負荷軽減につながる取り組みを進めていきます。

2030年環境中期目標の策定

低炭素の取り組みが求められるなか、2018年度に「三越伊勢丹グループ2030年環境中期目標」を策定しました。気候変動対策を全社の目標に掲げ、CO<sub>2</sub>排出総量削減に取り組んでいます。なお、削減目標値は、パリ協定と同様に2013年度を基準年度とし、さらに国の国際公約を上回る設定としています。

	2030年環境中期目標	2018年度実績
CO <sub>2</sub> 排出削減(総量)	グループの「CO <sub>2</sub> 排出総量」(SCOPE1・2)について、2013年度を基準年度として2030年度に▲42%とする(調整後変動係数を適用)	▲20.2%

## 日本橋スマートシティ計画への参画 三越日本橋本店

日本橋地区で推進されるスマートシティ計画に参画し、2019年度内に本館へのエネルギーの供給を開始予定です。日本橋室町三井タワー内のプラントに設置される高効率発電機（ガスエンジン）とコージェネレーション・システム※により電気および熱の供給を受けるもので、プラント本体の高い耐震性能および防水性能と、三越日本橋本店本館の免震性能を組み合わせ

せることにより、激甚災害時の安定したエネルギー供給と高いBCP（事業継続）対応力を実現します。また、万一、お客さまが帰宅困難になった場合の店内滞留や、食品フロアの営業など社会インフラ・ライフラインとして求められる機能も高めることができます。

※コージェネレーション・システム:高効率発電による発電時に発生する熱を、温水と蒸気に変換し、地域冷暖房（空調・給湯）に利用するシステム

## 屋上緑化の取り組み <日本橋庭園> 三越日本橋本店

2019年5月1日に三越日本橋本店 本館屋上に、新しい街づくりが進む日本橋エリアの新たなランドマーク『日本橋庭園』が誕生しました。「つながりのもり」をコンセプトに、都心の百貨店の屋上とは思えない開放感あふれる空間に、四季折々の自然を感じられる庭園を設えました。

本館の高さが皇居の標高と同じ百尺（約31m）であることから、皇居の豊かな森と同じ植生を屋上空間に再生し、都市のなかに自然とのつながりを取り戻す起点をつくり、人間だけでなく生きものにとっても居心地の良い、生物多様性保全につながる環境づくりをめざしています。



日本橋庭園

## 資源循環の推進 グループ各店

国内で毎年不要になり廃棄される衣料品は100万トン以上。その衣料品を回収し、燃料やポリエステル原料へとリサイクルを行う、日本環境設計（株）の「BRING」回収プロジェクトに賛同し、2017年度より支店や地域店の一部で衣料品回収を行っています。2019年6月には支店4店舗で不要衣料品の回収リサイクルをはじめ、リフォームやリペア/レンタルサービスなどの取り組み「未来へつながるやさしい生活」を開催。8月には三越銀座店でも初めて衣料品回収を行いました。今後、回収実施店舗や対象商品についても順次拡大していく予定です。



お客さまから衣料品を回収する様子

## 重点取組3

### 従業員満足度の向上

「日本一働きやすい会社」の実現をめざし、心身の健康保持・増進をはじめとした働き方改革、および従業員が安心して働くことができる職場環境づくりに注力しています。

2018年度より三越伊勢丹ホールディングス社長（CEO）を議長とした「働き方改革推進会議」を新たに設置し、有給休暇取得の拡大、社内メールや書類作成の簡素化ルール設定による業務生産性の向上、ハラスメントの撲滅等にグループ全体で取り組んでいます。かねてより課題のあった上位職（係長以上）の有給休暇取得日数は、2018年度にはグループ全体で前年比128%と大幅に増加しました。また、所定労働時間の短縮（2019年4月～）や業務生産性の向上に向けた在宅勤務制度の拡大（2017年度～）等を推進しており、働き方改革関連法の施行に伴う残業時間の上限規制（月45時間）、有給休暇5日の取得義務化についても、法令遵守を上回るレベルでの達成をめ

ざし、さらなる総労働時間の短縮を図っていきます。

在宅勤務は現在本社スタッフや商品担当を中心に約100名が制度を利用。今後もデジタルインフラの整備と連動し、制度利用者の拡大を推進していきます。働き方の選択肢を拡大し、多様化する価値観やニーズに対応することで、さらなる従業員満足度の向上、生産性の向上につなげていきます。

#### （株）三越伊勢丹の所定労働時間の短縮

	2018年度	2019年度	増減
年間	1972時間	1840時間	▲132時間
1日あたり	7時間55分	7時間25分	▲30分

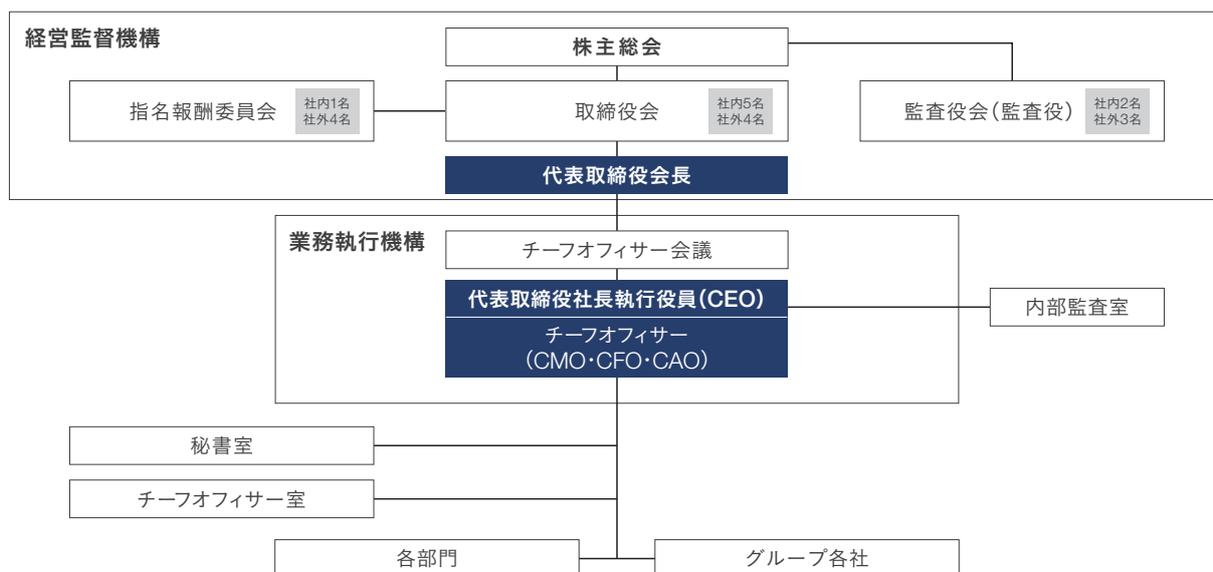
# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社は、グループの持続的な成長と中長期的な価値向上に資することを目的として、コーポレート・ガバナンスに関する取り組みを推進しています。

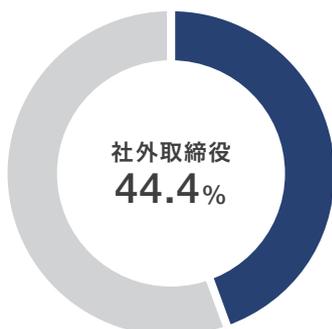
お客さま・従業員・株主・お取引先・地域社会といったステークホルダーと良好な関係を構築するとともに、株主総会、取締役会、監査役会、会計監査人等、法律上の機能制度を整備・強化し、コーポレート・ガバナンス改革を推進しています。また、企業の社会的責任を果たすという観点から、企業活動の透明性を高めるとともに、コンプライアンス経営に徹し、当社グループに関わるすべてのステークホルダーの皆さまに対し提供すべき様々な価値の創造に努め、様々なステークホルダーの皆さまから信頼される企業グループをめざし、経営の意思決定の迅速化、経営監督機能の強化、内部統制システムの充実などに継続的に取り組んでいます。

## 企業統治の体制

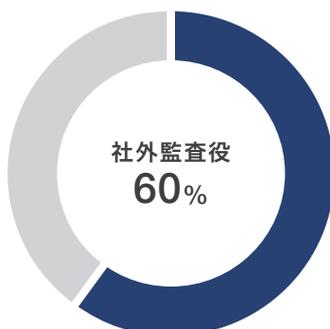


## 取締役・監査役の構成

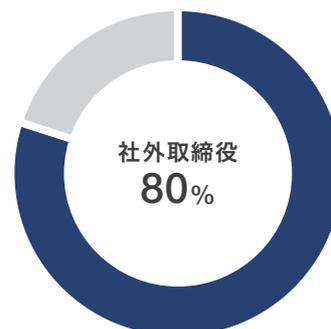
取締役<9名>



監査役<5名>



指名報酬委員会<5名>



# 経営監督機構

## 1 取締役会

取締役会の役割・責務

グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図り、株主の皆さまからの受託者責任に十分にお応えするために、当社では取締役会がその役割・責務を実効性高く果たすことができる環境整備に努めています。その一環として、機関設計として監査役会設置会社を選択しつつ、「執行」と「監督」の分離を進め、取締役会の果たすべき意思決定機能と監督機能の強化を図っています。

具体的には、社内諸規程（「取締役会規程」および「グループ意思決定手続規程」等）において取締役会が意思決定すべき付議基準を明確に定めると同時に、経営の機動性を高めるために、監査役会設置会社としての範囲内で、随時その付議基準の見直しと執行側への権限委譲を行っています。また、「執行」と「監督」の分離をより明確にするために、取締役会議長については代表取締役社長執行役員（CEO）ではなく、執行役員ではない代表取締役会長が務めています。

この環境のもとで、当社取締役会では手続き上必要な決議や報告にとどまらず、経営上の重要課題について大局的な議論を行う機会を積極的に設定しており、その議論を中長期の経営計画策定に着実につなげるとともに、計画の進捗状況を取締役にタイムリーに報告することで、計画の修正や次期経営計画の策定に反映させるなど、取締役会が起点となった経営のPDCAサイクル構築を図っています。

また、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、株主総会や半期ごとの決算説明会および当社ホームページ等で、経営計画やその進捗状況に関する資料を開示し、説明責任を十分に果たすよう努めています。

### 取締役会の構成

当社では取締役会がその役割・責務を実効性高く果たすために、その構成において多様性を確保し、かつ経営への監督機能を十分に果たすことができる体制を整えています。このうち、社外取締役については、業務執行の監督はもとより、経営の意思決定そのものに対する妥当性までの監督・助言をしていただきたいと考え、2008年の会社設立時より多様性に配慮し、経験や専門分野の異なる業界から招聘しています。

#### 取締役会の構成 ※第12期(2019年6月～)現在

社外取締役4名(男性2名、女性2名)、  
取締役5名(男性5名) 計 9名  
当社の独立性基準を満たす独立社外取締役は3名

## 指名報酬委員会

任意の仕組みとして取締役会の諮問機関である指名報酬委員会を設置しており、社長執行役員（CEO）の人事案・後継者計画案や役員人事案、関係会社の社長候補案等の「指名」に関する事項、ならびに役員報酬制度や取締役および執行役員の賞与案、取締役・監査役の報酬案等の「報酬」に関する事項の全般について審議し、取締役会に答申しています。

この指名報酬委員会は毎年10回以上開催されており、ガバナンスの要として統治機能の充実に大きく寄与しています。

#### 指名報酬委員会の構成 ※第12期(2019年6月～)現在

代表取締役社長執行役員（CEO）1名、  
社外取締役4名(独立社外取締役3名および  
社外取締役1名) 計 5名

本委員会の委員長については、社外取締役が務めることで透明性・公正性を十分に確保しています。

## 取締役会における審議の活性化

取締役会における審議の活性化のために、すべての社外取締役に対し事前説明を毎回個別に行っています。

また、議論の時間を十分に確保するために、取締役会の開催時間を毎回2時間30分に設定し、意思決定手続き上必要な決議や報告にとどまらず、当社グループの経営課題や中長期にめざす方向性、各主要事業の進捗状況等の幅広い議題について、自由闊達で建設的な意見交換を促しています。

## 取締役会実効性の分析・評価

取締役会の実効性に関する評価は、社内外の取締役・監査役全員へのアンケート等の客観的・定量的な手法も取り入れながら実施しています。取締役会の構成や運営面にとどまらず、機関設計や指名・報酬などの幅広い観点から実効性が適切に確保されていることを確認しています。同時に、さらなる機能強化をめざし、評価の過程で浮き彫りとなった取締役会を巡る諸課題については、継続的に改善策を立案し実践を図っています。

この取り組みにより、独立社外役員の増員（2018年6月～）や、タイムリーで効果的な議題設定の改善などの具体的な効果が表れています。また、CEOの選解任やサクセッションプランの実施方法、役員指名方針等について踏み込んで開示したことで、当社のガバナンスにおける透明性が高まったと評価しています。

## 2 監査役および監査役会

監査役は、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える健全なコーポレート・ガバナンス体制の確立に寄与しています。また、定期的に代表取締役、会計監査人と意見交換を行うほか、内部監査部門と監査結果等について情報交換を行うことにより、監査の実効性を確保する体制を構築しています。

社外監査役は、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することが特に期待されていることを認識し、忌憚のない意見を述べています。常勤監査役は、常勤者としての特性を踏まえ、監査環境の整備および社内情報の収集に積極的に努め、かつ、内部統制システムの構築・運用の状況を日常的に監視し検証を行っています。また、監査役は、社外取締役と定期的に会合をもつなど、会社が対処すべき課題、会社を取り巻くリスクのほか、監査上の重要課題等について意見を交換し、非業務執行役員間での情報交換と認識共有を図り、信頼関係を深めるよう努めています。

### 監査役会の構成 ※第12期(2019年6月～)現在

社外監査役3名、常勤監査役2名 計 監査役5名  
当社の独立性基準を満たす独立社外監査役は2名

## 3 取締役・監査役候補の指名

役員の「指名」に関する前提として、「役員在任年齢上限規程」により、役員在任の上限年齢と上限任期を役位ごとに定め、適切なローテーションを促しています。

その上で、CEOの選解任を含む役員の「指名」については、透明性・公正性を確保するために指名報酬委員会での審議を経ることを前提とし、具体的に次のように取り組んでいます。

### 現任CEOの継続可否の判断

「役員在任年齢上限規程」における上限を前提としつつ、現任CEOの継続(委任契約期間満了後の重任)の可否については、指名報酬委員会において以下のように実施しています。

- ・CEO就任時、CEO本人より想定在任期間のコミットメント(必達目標)を提案し、その是非を審議。
- ・翌年以降は、CEOよりコミットメントに対する進捗状況や今後の業績見通し等を説明し、CEO退席後、委員である社外取締役4名にてCEO継続の可否を審議。

特に、翌年度のCEO継続の可否については、CEO本人が退席の上で審議を実施する等、実効性を高め形骸化することがないように工夫しています。

### CEOの後継者計画(サクセッションプラン)

指名報酬委員会において下記の内容を定期的に報告・共有した上で、社外取締役が候補者をモニタリングできる機会を積極的に設けています。

- ・次期CEO候補者(緊急時、任期前交代時、任期上限時)のリストアップ。
- ・CEOに求められる必要要件の明確化。
- ・各候補者の育成計画や今後経験させるべき分野への異動配置案。

また、管理職からの選抜教育である「ビジネスリーダープログラム」、執行役員選任後の「ビジネス・エグゼクティブ・プログラム」等の教育機会を体系的に設定しており、十分な時間と資源をかけて次期CEO候補者群の形成につなげています。

### 取締役・監査役候補の指名方針

取締役・監査役候補の指名にあたっては、法令上の適格性を満たしていることに加え、広い見識、高い倫理観と豊かな経験を有していることを考慮しています。

#### ・社外取締役

客観的かつ専門的な視点から幅広い意見を取り入れ、バランスのとれた経営を行うため、異なる分野・業界から人材を選任いたします。また、業務執行の監督を行うことはもとより、経営の意思決定そのものに対する妥当性までを監督・助言いただきたいと考え、実業界で執行の経験を十分に積んだ方を中心に招聘しています。

#### ・社外監査役

経営の意思決定プロセスや内容が、法的・会計的に適切かどうかを含め、中立的かつ客観的な観点から監査をしていただきたいと考えており、各分野に関する豊富な知識、経験を有する方を招聘しています。

#### ・独立性基準

社外取締役および社外監査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、以下のいずれにも該当しない社外役員を5名（社外取締役3名、社外監査役2名）独立役員として指定しています。

- ① 当社グループの業務執行者
- ② 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行取締役、執行役、支配人
- ③ 当社グループの主要な取引先またはその業務執行取締役、執行役、支配人その他の使用人である者
- ④ 当社グループと取引のある金融機関の業務執行者
- 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年間に於いて上記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

なお、②、③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年間に於いて一度でも両者いずれかの連結ベースの年間総取引額の1%を超える取引があった取引先」を、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」を意味します。

#### 4 役員報酬

##### 役員報酬に関する基本原則

（社外取締役、監査役は含んでいません）

- ① 株主と役員の間で利害一致の促進
- ② 業績や株主価値の向上に向けたインセンティブ効果の拡大
- ③（目標達成時における）競合企業との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

上記の「役員報酬に関する基本原則」を踏まえ、報酬決定プロセスの全般において、取締役会諮問機関である指名報酬委員会にて実効性の高い審議を行うことで、客観性、透明性を確保しています。

#### 役員報酬の種類

##### ・基本報酬

取締役（社外取締役を含む）、執行役員、監査役（社外監査役を含む）の基本報酬については、「役員報酬ガイドライン」に規定された報酬テーブルに基づき毎月定額で支払われます。

##### ・賞与

執行役員（取締役を兼務する者を含む）に対しては、目標達成を強く動機づけるために、基本報酬額の6ヶ月分を基礎額とし、連結業績や定性的な目標の実現度等に対して0～200%の範囲で連動する賞与体系を導入しています。

##### ・株式報酬型ストックオプション

役員株式保有を促し、長期的な株主価値の向上に対する意識を高めることを目的として、取締役および執行役員（社外取締役を除く）に対して、基本報酬額の6ヶ月分相当を上限とする株式報酬型ストックオプションを付与しています。

#### 5 政策保有株式に関する方針

##### ・政策保有株式の保有方針

当社は実効的なコーポレートガバナンスを実現し、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ため、商品供給、資金調達等の取引の維持・強化の目的で、必要と判断する企業の株式を政策保有株式として保有する場合があります。毎年取締役会において、個別の銘柄の保有目的、取引状況、配当収益など、定量面と定性面から総合的に検証し、保有の合理性が認められなくなった銘柄については、順次売却することで、政策保有株式の縮減を図ります。

##### ・政策保有株式に係る議決権の行使基準

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つながるか否か、また当社グループの持続的な企業価値の向上につなが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。

## 業務執行機構

当社は、業務執行の迅速化を図るため執行役員制度を採用しています。グループの経営目標を達成する上で重要な部門の部門長を執行役員と位置付け、執行責任を明確にした上で大幅な権限委譲を行っています。

### チーフオフィサー制度

中期経営計画を強力に推進し早期に収益力を向上させていくために、2018年度からチーフオフィサー制度を導入しております。

チーフオフィサーは、担当領域において内部的・外部的執行を担うとともに、CEOの参謀的役割を担い、意思決定諮問機関であるチーフオフィサー会議のメンバーとして、CEOによる意思決定をサポートし、グループの横串機能を強化するために統括業務を明確化しています。

チーフオフィサーの担当領域は以下の通りです。

CEO : Chief Executive Officer

最高経営責任者

CMO : Chief Merchandising Officer

グループ各社のマーチャンダイジングを担当し、その授権範囲において最終執行権を持つ

CFO : Chief Financial Officer

グループ各社の予算、投資を担当し、その授権範囲において最終執行権を持つ

CAO : Chief Administrative Officer

グループ各社の業務、総務、CSRを担当し、その授権範囲において最終執行権を持つ

### チーフオフィサー会議

社長執行役員(CEO)が主催し、HDSおよびグループ各社の取締役、執行役員、社員の内、取締役会にて指名・承認された者で構成。原則として週1回開催し、取締役会付議事項に準ずるグループの業務執行に関する重要事項について適時・迅速に決議、審議を行っています。

### 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

## 内部統制システム構築の基本方針

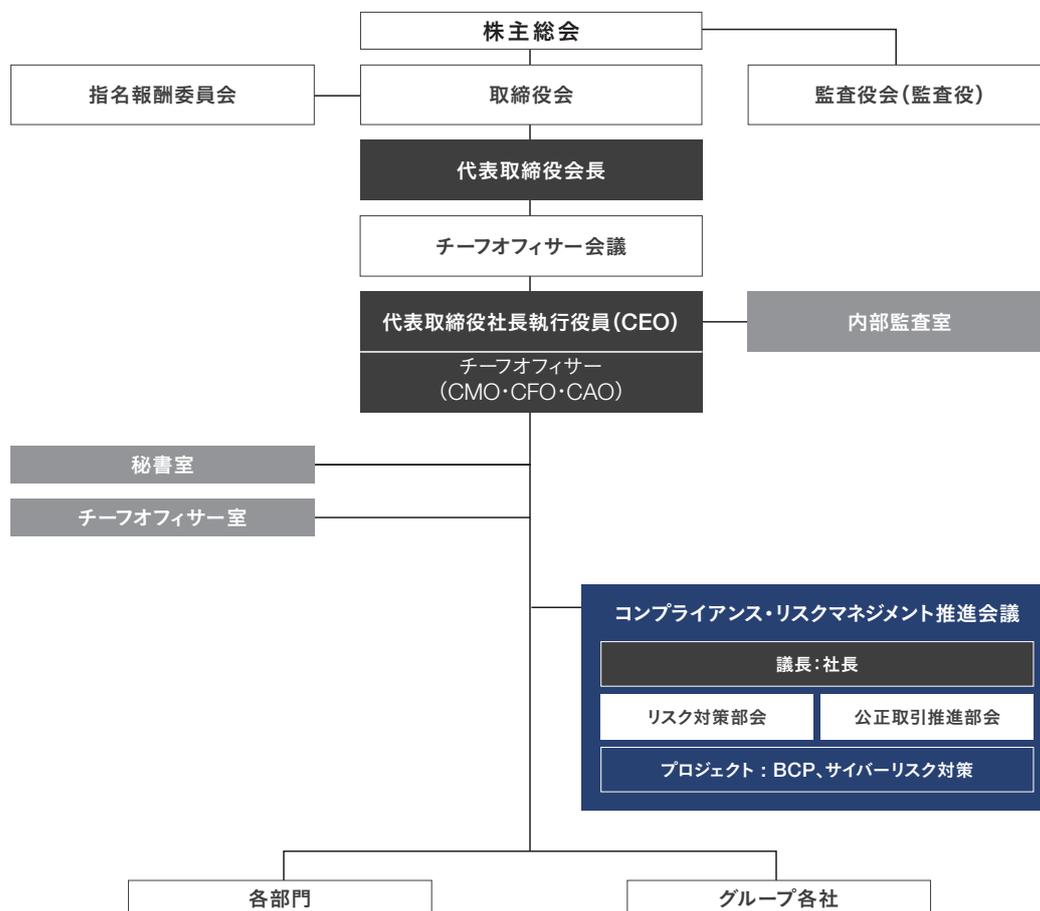
当社グループは、健全かつ透明性の高いグループ経営と企業価値の最大化を図るべく、業務の適正を確保するために、以下の内部統制システム構築の基本方針を実践しています。

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

詳細については、HPをご参照ください。

<https://imhds.disclosure.site/ja/themes/132#1072>

## コンプライアンス・リスクマネジメント体制



## コンプライアンス体制

### コンプライアンスに関する考え方について

当社グループは、グループで働く従業員が、法令をはじめ倫理や社会規範・ルール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していくことが重要であると考えています。このために、役員および従業員の行動規範として「私たちの考え方」のもと、『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、業務遂行の適法性や妥当性を監査するために、独立した部門として内部監査部門を設置し、体制を整備しています。

従業員には、お客さま・お取引先との関係性において遵守すべき法令や従業員としての倫理行動基準を定めた『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。

## コンプライアンス体制

### 個人情報保護の取り組み

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、プライバシーポリシーに基づき『個人情報取扱規程』を定め、お客さまの個人情報の適切な利用と厳重な保護・管理を行っています。

### インサイダー取引防止体制の整備と運用

未公開の重要な内部情報の取り扱いについて『インサイダー取引防止規程』を定め、情報の厳重な管理と意識向上に向けた取り組みを行うことで証券市場やステークホルダーの皆さまから信頼される運用体制の整備と運用を行っています。

役員をはじめ特定部門に所属している従業員が株式等を売買する際には事前届出を義務づける等、インサイダー取引の未然防止を図る体制を整備しています。

### IRポリシーの制定

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・投資家さまのご信頼と共感を得られる企業をめざし『IRポリシー』を制定・公開し、公平な情報開示やコミュニケーションの充実を図っています。

### 公正取引を推進するための体制構築と運用

「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に、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います。

### 反社会的勢力への対応について

『内部統制システム構築の基本方針』において反社会的勢力との関係遮断、不当要求の拒絶、被害の防止を掲げています。

## 事例 | 健全な企業体質

### 不当要求防止責任者講習の実施

当社グループは反社会的勢力による不当要求にも毅然と対応するべく、当社グループ内企業の現場責任者に対し「不当要求防止責任者講習」を実施しています。警視庁や暴追都民センター職員、委嘱講師による講義聴講のほか、研修ビデオにて学び、研修終了後には受講証を付与され、実践に役立てています。



### 研修受講者数

2015年	142名
2016年	98名
2017年	105名
2018年	117名

### 内部通報制度の設置と運営

グループ内で不当行為等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。社内通報システム『グループホットライン』で、当社グループで働く全従業員が、社内の専門部署および社外の弁護士事務所が通報を受ける体制を整備しています。

### 訴求媒体等の適正な表示に向けた取り組みについて

株式会社エムアイカードは同社が実施した「エムアイカードプラスゴールドカード新規入会キャンペーン」において、表記の一部が「不適正な表示」であるとして消費者庁から2019年7月8日に景品表示法に基づく措置命令(優良・有利誤認表示)を受けました。

この命令を受けて、同社では全従業員に対して教育を実施するとともに再発防止に向けた取組みの徹底を図っています。当社グループ内の他企業においても訴求媒体等の表示については、社内ルール・マニュアルに則った運用の徹底により、「お客さまに正しい正確な表示(情報)をご提供すること=法令遵守」の強化・徹底に努めています。

## リスクマネジメント体制

### リスクマネジメントの推進

当社グループでは、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。

グループリスクマネジメントの実現のために、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て、現状のリスク対応状況の共有をはじめ、グループを取り巻く様々な環境の変化によるリスクトレンドの理解促進を図っています。

#### リスクマネジメント体制について

グループリスクマネジメント推進会議を設置し、定期的に開催して、グループ全体のリスクマネジメントの基盤を構築しています。(参照元 P.36 コンプライアンス・リスクマネジメント体制図)  
平常時のリスク管理として、リスクの発生の予防・軽減およびリスク発生時における拡大予防のための諸施策の策定・実施・改善を行います。企業の価値に影響のある重大なリスクに対応するための計画を策定し、リスクマネジメントの実践の基礎となる教育・訓練を通してPDCAサイクルを構築しています。また、緊急事態(おそれを含む)発生時には、推進会議への報告を義務として定め、さらに全社的な組織対応を行う重大な緊急事態である場合は、対策本部の設置および、外部機関等と連携等を含め、必要な対応を行います。

#### コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議の具体的な取り組み

2013年度から2017年度まで経営会議の諮問の位置づけとしての「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」を、2018年度から実効性をより高めるために、「コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議」と改称し、重点的に取り組む重大リスクの選定や見直しを含め、継続して取り組んでいます。  
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、リスク発生予防を含めリスク発生時の影響を限定的にするよう、日常のモニタリングに有効活用しています。グループ全体でメンバーを構成するコンプライアンス・リスクマネジメント推進会議において、議長は代表取締役社長が務め、議長が任命した部門長メンバーで構成し、規模拡大の下に年

2回定期開催し、オブザーバーとして監査役が出席しています。グループ内では最大規模の会議としてリスクマネジメントを強化するなかで、リスク低減を中心とした対策の選択および方向性の審議等を行い、グループ全社の統合的な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。(2019年度は59名増の78名を任命)

#### 事業継続に向けた重要な取り組み

##### 1.事業継続計画(BCP)

発生予測が困難な自然災害として、回避のできない大規模地震や水害および、鳥インフルエンザなどの感染症拡大のおそれがあるパンデミック等の被害を想定し、事業への影響を低減しながら、確実に事業復旧をできるよう策定しました。また計画を着実に実行に移し、想定した事態に対応できるよう、定期的な訓練を行いグループ全体でPDCAを回しています。※

##### 2.サイバーリスク対策プロジェクト

「情報セキュリティ管理規定」のもと、グループITガバナンスにおける重要な役割を持ち、サイバーリスク対策を立案および推進する組織として、人的、組織的、技術的側面から安全対策を講じているだけでなく、コンピュータセキュリティにかかるインシデントに対処するための組織(CSIRT)を構築しています。  
当プロジェクトは、デジタル化を推進するなかでの横断的な組織として位置づけられ、グループ内における独自ITシステムの管理体制構築および基準などの不断の見直し、サイバー攻撃への対応および防御を中心としたサイバーリスク体制の強化を推進し、不正アクセスの対策のため、従業員メール訓練等の教育を継続的に実施し、情報資産の保全に取り組んでいます。

※ デパート店舗におけるリスクマネジメントを、ウェブサイトで紹介しています。

お客さまの安全・安心への取り組み <https://imhds.disclosure.site/ja/themes/144>

# ボードメンバー



<2019年6月17日現在>

## 取締役

**1** 代表取締役会長  
**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。取締役会議長を務める等、その豊富な知見とリーダーシップにより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おります。また、2017年より日本百貨店協会会長として百貨店業界全体の発展のために尽力しております。

**2** 代表取締役社長執行役員 CEO  
**杉江 俊彦** 1961年2月15日生

1983年(株)伊勢丹(当時)入社。家庭用品、婦人服飾雑貨、食品等の営業部門や営業支援部門を経験し、2012年に当社の取締役常務執行役員に就任以降は、経営戦略本部長として海外、システム、不動産、関連事業等の各部門も所管しながら経営計画の実現に向け当社グループを牽引してまいりました。2017年4月に当社および(株)三越伊勢丹の代表取締役社長執行役員に就任。営業部門と企画部門双方での豊富な経験の中で培ってきた百貨店事業とグループ事業全般に幅広く精通する能力とリーダーシップにより、グループ全体の企業価値向上を推進しております。

**3** 代表取締役副社長執行役員 CMO\*  
**竹内 徹** 1960年5月21日生

1983年(株)伊勢丹(当時)入社。紳士服、婦人服等を中心に従事し、海外の事業子会社への出向経験も含め、長らく営業部門を牽引してきました。2013年には当社常務執行役員として(株)札幌丸井三越代表取締役社長執行役員を、2016年には当社グループ人財本部長を、2017年からは(株)三越伊勢丹取締役専務執行役員として百貨店事業本部長を歴任。2019年4月に当社代表取締役副社長執行役員CMOに就任し、マーチャライジングの最終執行権者としてグループ全体の企業価値向上に大きく貢献しております。

※CMO=チーフ・マーチャライジング・オフィサー

**4 取締役常務執行役員CAO\*****武藤 隆明** 1956年11月28日生

1979年(株)三越(当時)入社。長らく人事、総務部門に従事し、2017年からは当社常務執行役員リスクマネジメント室長としてグループ全体のリスクマネジメントを推進。2018年6月からは当社取締役常務執行役員CACO(チーフ・アドミニストレーション・アンド・コンプライアンス・オフィサー)として総務や財務経理、人事等の複数の部門を管掌してまいりました。2019年度からはCAOに就任。グループの業務、総務、CSRにおける最終執行権者として手腕を発揮し、当社グループの企業価値向上に貢献しております。

\*CAO=チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー

**5 取締役常務執行役員CFO\*****伊倉 秀彦** 1964年7月5日生

1987年(株)伊勢丹(当時)入社。1990年代を中心に米国やタイへ海外出向し財務経理部門や事業リスクチャリング等を経験。帰国後は当社の経営企画部門、エムアイカード社の経営等に携わる中でM&A業務や外部提携業務、構造改革案件を広く担当。2018年からは当社経営企画部門長に就任、2019年4月からはCFO、同年6月からは取締役に就任。グループ全体の予算・投資・財務等における最終執行権者として、その財務面・経営面での幅広い経験とスキルにより当社グループの企業価値向上に寄与しております。

\*CFO=チーフ・フィナンシャル・オフィサー

**6 社外取締役 独立役員****久保山 路子** 1956年4月16日生

1980年花王石鹸(株)(現・花王(株))入社。商品開発センター・センター長を務めるなど、主に商品開発やマーケティングの部門に従事。現在は同社生活者研究部コミュニケーションフェローを務めると同時に、(株)三井住友銀行社外取締役を兼職。このほかマーケティングに関する豊富な経験に基づき多摩大学大学院客員教授として教鞭を執るなど多彩に活躍しています。当社社外取締役に2018年より就任し、消費者をはじめとした多様な視点が求められる当社取締役に於いて、独立した立場から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おります。

※久保山路子氏の戸籍上の氏名は岩崎路子であります。

**7 社外取締役 独立役員****飯島 彰己** 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ました。現在は代表取締役会長として同社の取締役会議長を務め、経営の監督者の立場から同社のコーポレート・ガバナンス推進に重要な役割を果たすと同時に、(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。当社社外取締役に2019年6月に就任し、その豊富な見識に基づき、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おります。

**8 社外取締役 独立役員****土井 美和子** 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おります。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)野村総合研究所の社外取締役に兼職。国土交通省運輸安全委員会の委員や奈良先端科学技術大学院大学の理事としても活躍しています。当社社外取締役に2019年6月に就任し、その高い情報技術分野の知見に基づき、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おります。

**9 社外取締役****小山田 隆** 1955年11月2日生

1979年(株)三菱銀行(当時)入行。2016年には(株)三菱東京UFJ銀行(同)頭取に就任。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し、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ています。現在は(株)三菱UFJ銀行特別顧問であると同時に、三菱電機(株)等の社外取締役に兼職。公益財団法人日本国際問題研究所の代表理事および副会長も務めています。当社社外取締役に2019年6月に就任し、その高い専門的見地から、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おります。

**監査役****10 常勤監査役****瀧野 良夫** 1956年5月11日生

1981年(株)伊勢丹(当時)入社。以来、百貨店の営業政策や店舗運営に関する業務を中心に従事し、2011年(株)三越伊勢丹執行役員伊勢丹立川店長、2013年同社常務執行役員伊勢丹新宿本店長、2014年当社常務執行役員リスクマネジメント室長を経て、2016年に当社常勤監査役に就任。営業部門およびコンプライアンスやリスクマネジメントに係る管理部門等での豊富な経験を生かして監査を行うとともに、取締役会等において意思決定の妥当性・適正性を確保すべく適切な助言・提言を行っております。

**11 常勤監査役****白井 俊徳** 1959年1月28日生

1982年(株)伊勢丹(当時)入社。経理部門等に従事した後、国内外の事業子会社に出向し総務や経理、および当該会社の経営全般を幅広く担当しました。その後は一貫して経営戦略部門に従事し、当社取締役常務執行役員就任後は2017年に経営戦略本部長、2018年にCSRO(チーフ・ストラテジー・アンド・リスクチャリング・オフィサー)として事業構造の改革に取り組んできました。当社常勤監査役に2019年6月に就任し、グループの事業に対する深い見識を生かして監査を行うとともに、取締役会等において意思決定の妥当性・適正性を確保すべく適切な助言・提言を行っております。

**12 社外監査役****宮田 孝一** 1953年11月16日生

1976年(株)三井銀行(当時)入行。2011年(株)三井住友フィナンシャルグループ取締役社長。現在は(株)三井住友銀行取締役会長を務めると同時に、ソニー(株)社外取締役等の社外役員を兼職。当社社外監査役に2016年に就任し、その長年にわたる日本を代表する金融機関の経営者としての豊富な経験と財務に関する知見を生かして当社の監査に貢献しています。また、その幅広い見識により当社の取締役会において、意思決定の妥当性・適正性を確保すべく適切な助言・提言を行っております。

**13 社外監査役 独立役員****藤原 宏高** 1954年5月21日生

1985年飯島山田法律特許事務所入所。1995年ひかり総合法律事務所設立。2007年より慶應義塾大学法務研究科(法科大学院)非常勤講師。2015年には弁護士法人ひかり総合法律事務所を設立し、代表弁護士に就任。当社社外監査役に2016年に就任し、長年にわたる弁護士活動で培われた高い見識およびこれまでの他社での監査役の経験を当社の監査やコンプライアンス体制の構築・維持に発揮するとともに、独立した立場から、当社の取締役会において、意思決定の妥当性・適正性を確保すべく適切な助言・提言を行っております。

**14 社外監査役 独立役員****平田 竹男** 1960年1月16日生

1982年通商産業省(現・経済産業省)入省。2002年に転職し、(財)日本サッカー協会専務理事に就任。現在は早稲田大学大学院スポーツ科学研究科教授としてスポーツビジネスの振興に大きく貢献すると同時に、楽天(株)の社外監査役を務め、2013年には内閣官房参与にも就任。当社社外監査役に2017年に就任し、その多岐にわたる豊富な知見を当社の監査に発揮し、グループのガバナンス機能の一層の強化に貢献するとともに、より多様な視点が求められる当社の取締役会において、独立した立場から適切な助言・提言を行っております。



### 社外取締役 独立役員 飯島 彰己

私は社外取締役に就任してまだ数ヶ月ですが、三越伊勢丹グループのガバナンスはどの会社と比較しても遜色なく、特に指名報酬委員会をかなりの頻度で開催していることは先進的だと感じています。現在は監査役会設置会社ですが、どの統治形態を選択していてもそれぞれに長所と短所があり、取締役会の実効性評価の結果を分析し、足りていない点を補強していくことが必要です。ガバナンスは形を整えることで

歴史ある三越伊勢丹グループは、今はまさに大きな変革期にあると言えます。2018年11月の「三越伊勢丹グループ3ヶ年計画(2019~2021年度)」において、今後のビジョンや戦略を発表したことに続き、2019年11月7日には第2四半期決算説明会資料のなかで「3ヶ年計画進捗及び今後の取組み」を開示し、各取り組みのスタート状況を示すことができました。しかし環境変化には不確定要素もあり、ゴールへの道のりには期待も不安もあります。三越伊勢丹グループはこれまで、商品への目利き力やおもてなしの心、お客さまと向き合う誠実な姿勢、やるべきことをしっかりとやり遂げる堅実さなどを強みとしてきましたが、「期待と不安」が入り混じるこの先のフェーズでは、チャレンジする勇気や変化をつくる独自性やタフネスさ、上意下達ではなく組織メンバーが「自立」し「自律」することなどが今まで以上に必要になってきます。どんなに良い戦略を立てても想定外のことがあるため、課題点

終わりではなく、魂を込めていかなければなりません。三越伊勢丹グループは、様々な商品のバリューチェーンの最前線で、消費者と直接向き合う企業としてお客さまを幸せにすることが使命ですが、同時に従業員をハッピーにすることも大切な視点であり、そのために経営を担える人材を若いうちからしっかりと養成していくことが重要です。

一方、外部環境に目を転じますと、かなり厳しいものがあると言わざるを得ません。AIやビッグデータ、ロボティクスなどのデジタル技術が急速に進歩するなか、あらゆる業態がチャンスとリスクの狭間にありますが、リテールの世界では、消費市場の成長鈍化やネット通販の台頭という形で、既存企業にとってのリスクがすでに顕在化してきています。百貨店は、長い歴史のなかで培ってきた各種のノウハウやブランド力、顧客基盤といった資源を活かして業態を進化させ、新たな価値を生み出し得るかが問われています。三越伊勢丹グループ

をいち早く察知し、上司や経営陣にボトムアップで提言する姿勢が重要になります。修正力、柔軟性、現場のパートナーシップと自律性が、さらなる強みとして発揮されることを期待しています。

2018年6月の就任以来、私がこの会社のコーポレート・ガバナンスに関して感じてきたのは、様々な改善を果敢に行い、ガバナンスの向上に積極的に取り組んでいるな、ということです。特に指名報酬委員会は忌憚なく深い議論をする場として非常に有効に機能しており、取締役会についても重要な案件に議論の時間を重点的に割くよう工夫が図られています。この先コーポレート・ガバナンスはますます強く求められ、磨き上げが必要となります。現状に満足することなく、今の健全性や前向きな姿勢をより一層高めていくことが、さらなる企業価値向上につながると思います。

そのようななかで、私は社外取締役として、「人」という視点にこだわって役割を發揮していきたいと考えています。業務執

は、「3ヶ年計画(2019~2021年度)」で掲げる通り、オフラインとオンラインの融合など、価値創造に積極的に取り組んでいると感じていますが、厳しい環境を前提にしますと、「健全な危機感」をもって取り組みを加速させ、一日も早く具体的な事業として展開していく必要があると思います。そのためには、従来のPDCAだけではなく、「観察(Observe)」し「情勢へ適応(Orient)」し、「意思決定(Decide)」し「行動(Act)」する“OODA”の考え方を取り入れることも有効ではないかと考えています。

私は、これまで投融資やトレーディングなど、三井物産が手掛ける多岐にわたる事業の多くを経験してきました。現在は会長として取締役会議長を担い経営を監督する立場にありますが、その経験のなかで得られた物流やデータテクノロジー、ファイナンス、リスクマネジメントなどに関する有形・無形のノウハウを活かして、三越伊勢丹グループの経営に役立てていきたいと考えています。



### 社外取締役 独立役員 久保山 路子

行への助言や経営の監督のどちらの場面においても、顧客や従業員視点で問い続けます。「その取り組みは、はたしてお客さまから信頼を得られるであろうか」、「大きな変革期のなか、従業員が自身の成長や働き甲斐を感じられるだろうか」。人が活かされる経営の舵取りにより、この会社が将来にわたり社会の良き構成員として存在し、成長していけるよう、三越伊勢丹グループの企業価値向上に誠心誠意、全力で貢献していきたいと思っています。



三越日本橋本店 本館屋上／日本橋庭園

## Contents

### 43 財務データ

- 43 主要財務データ
- 45 連結貸借対照表
- 46 連結損益計算書
- 46 連結キャッシュ・フロー計算書
- 46 連結事業セグメント別構成比／  
売上高・営業利益の状況

### 47 非財務データ

- 47 環境
- 49 社会
- 51 ガバナンス
- 54 その他

### 55 長期で見る挑戦の軌跡

#### 57 会社概要／株式情報

- 57 会社概要
- 57 グループ会社一覧
- 58 株式の状況
- 58 大株主

## 主要財務データ

	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
売上高	1,426,684	1,291,617	1,220,772	1,239,921	1,236,333
売上総利益	397,446	360,685	342,005	347,788	347,410
販売費及び一般管理費	377,863	356,508	331,012	323,954	320,771
営業利益	19,582	4,177	10,993	23,834	26,639
経常利益	35,052	19,730	27,093	38,452	34,217
親会社株主に帰属する当期純利益	4,683	▲ 63,521	2,640	58,891	25,292
総資産	1,351,633	1,238,006	1,237,775	1,227,947	1,223,677
自己資本	475,369	413,861	406,501	456,583	491,001
純資産	489,740	425,120	418,152	468,479	505,127
有利子負債	232,842	197,283	213,925	173,264	181,263
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,162	▲ 3,604	33,211	57,843	4,438
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 27,429	47,443	▲ 24,419	▲ 15,939	▲ 26,312
財務活動によるキャッシュ・フロー	7,116	▲ 41,688	11,241	▲ 44,940	2,339
設備投資	30,120	28,256	32,937	19,243	30,499
減価償却費	24,253	22,411	22,933	22,406	21,559
1株あたり当期純利益(円)	12.08	▲ 162.51	6.69	149.28	64.11
1株あたり純資産(円)	1,225.85	1,049.09	1,030.60	1,157.37	1,244.54
1株あたり配当金(円)	14.00	10.00	7.00	10.00	10.00
売上総利益率	27.86%	27.93%	28.02%	28.05%	28.10%
売上高販管費比率	26.5%	27.6%	27.1%	26.1%	25.9%
売上高営業利益率	1.4%	0.3%	0.9%	1.9%	2.2%
自己資本当期純利益率(ROE)	1.0%	▲ 14.3%	0.6%	13.6%	5.3%
総資産営業利益率(ROA)	1.4%	0.3%	0.9%	1.9%	2.2%
投下資本利益率(ROIC)	-	-	0.9%	2.3%	2.5%
自己資本比率	35.2%	33.4%	32.8%	37.2%	40.1%
配当性向	115.9%	▲ 6.2%	104.6%	6.7%	15.6%

- ・「-」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。
- ・2019年3月期は、2019年5月8日決算開示のデータです。

(百万円)

2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
1,321,512	1,272,130	1,287,253	1,253,457	1,256,386	<b>1,196,803</b>
370,022	355,456	361,768	365,609	367,282	<b>348,282</b>
335,376	322,372	328,660	341,673	342,869	<b>319,052</b>
34,646	33,083	33,107	23,935	24,413	<b>29,229</b>
38,440	34,563	36,704	27,418	27,325	<b>31,995</b>
21,166	29,886	26,506	14,976	▲ 960	<b>13,480</b>
1,284,658	1,291,560	1,293,043	1,312,074	1,275,535	<b>1,247,427</b>
524,591	560,362	563,264	568,858	576,396	<b>575,531</b>
541,069	577,655	574,316	579,782	588,091	<b>585,715</b>
171,285	160,601	175,871	186,751	139,972	<b>136,746</b>
46,022	49,448	43,099	35,373	72,972	<b>28,286</b>
▲ 19,221	▲ 34,374	▲ 24,481	▲ 40,913	▲ 26,981	<b>▲ 22,450</b>
▲ 16,151	▲ 17,372	▲ 3,711	2,413	▲ 52,753	<b>▲ 9,063</b>
31,569	29,279	40,043	34,200	38,446	<b>56,526</b>
22,228	22,818	23,020	23,562	25,272	<b>25,734</b>
53.65	75.74	67.41	38.27	▲ 2.47	<b>34.58</b>
1,329.45	1,421.72	1,438.17	1,460.32	1,478.74	<b>1,475.74</b>
11.00	11.00	12.00	12.00	12.00	<b>12.00</b>
28.00%	27.94%	28.10%	29.17%	29.23%	<b>29.10%</b>
25.4%	25.3%	25.5%	27.3%	27.3%	<b>26.7%</b>
2.6%	2.6%	2.6%	1.9%	1.9%	<b>2.4%</b>
4.2%	5.5%	4.7%	2.6%	▲ 0.2%	<b>2.3%</b>
2.8%	2.6%	2.6%	1.8%	1.9%	<b>2.3%</b>
3.1%	3.0%	3.0%	2.2%	2.3%	<b>2.8%</b>
40.8%	43.4%	43.6%	43.4%	45.2%	<b>46.1%</b>
20.5%	14.5%	17.8%	31.4%	—	<b>34.7%</b>

## 連結貸借対照表(百万円)

資産の部	2018年3月31日	2019年3月31日
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	55,710	47,345
受取手形及び売掛金	134,082	137,239
有価証券	380	405
商品	50,164	45,487
製品	427	112
仕掛品	374	619
原材料及び貯蔵品	924	615
その他	26,853	38,542
貸倒引当金	▲ 3,194	▲ 2,116
<b>流動資産合計</b>	<b>265,723</b>	<b>268,251</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物(純額)	174,148	173,332
土地	539,724	539,852
建設仮勘定	8,035	6,426
その他(純額)	22,715	20,142
<b>有形固定資産合計</b>	<b>744,624</b>	<b>739,754</b>
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	22,534	19,867
のれん	6,794	23
その他	30,035	23,334
<b>無形固定資産合計</b>	<b>59,364</b>	<b>43,225</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	126,673	122,849
長期貸付金	332	278
差入保証金	59,288	53,997
退職給付に係る資産	3,476	3,503
繰延税金資産	9,634	9,975
その他	6,537	5,591
貸倒引当金	▲ 250	▲ 162
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>205,691</b>	<b>196,034</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>1,009,680</b>	<b>979,014</b>
<b>繰延資産</b>		
社債発行費	132	161
<b>繰延資産合計</b>	<b>132</b>	<b>161</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,275,535</b>	<b>1,247,427</b>

負債の部	2018年3月31日	2019年3月31日
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	113,119	106,486
1年内償還予定の社債	10,000	—
短期借入金	30,672	22,446
コマーシャル・ペーパー	—	4,000
未払法人税等	5,272	4,848
商品券	82,084	79,814
賞与引当金	12,466	12,253
ポイント引当金	9,686	9,690
商品券回収損引当金	29,258	31,014
その他	108,921	102,150
<b>流動負債合計</b>	<b>401,482</b>	<b>372,704</b>
<b>固定負債</b>		
社債	30,000	40,000
長期借入金	69,300	70,300
繰延税金負債	129,793	123,970
退職給付に係る負債	37,597	37,729
関係会社事業損失引当金	105	103
持分法適用に伴う負債	1,874	1,402
その他	17,292	15,501
<b>固定負債合計</b>	<b>285,961</b>	<b>289,007</b>
<b>負債合計</b>	<b>687,444</b>	<b>661,711</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	50,461	50,573
資本剰余金	322,807	322,770
利益剰余金	193,239	202,040
自己株式	▲ 9,294	▲ 9,300
<b>株主資本合計</b>	<b>557,214</b>	<b>566,084</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	10,094	6,448
繰延ヘッジ損益	39	42
為替換算調整勘定	9,858	4,964
退職給付に係る調整累計額	▲ 810	▲ 2,008
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>19,182</b>	<b>9,446</b>
新株予約権	2,028	2,077
非支配株主持分	9,666	8,106
<b>純資産合計</b>	<b>588,091</b>	<b>585,715</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>1,275,535</b>	<b>1,247,427</b>

・「—」としている箇所は、データがないため数値を記載していません。  
 ・2019年3月期は、2019年5月8日決算開示のデータです。

## 連結損益計算書 (百万円)

	自 2017年4月1日 至 2018年3月31日	自 2018年4月1日 至 2019年3月31日
売上高	1,256,386	1,196,803
売上原価	889,103	848,521
売上総利益	367,282	348,282
販売費及び一般管理費	342,869	319,052
営業利益	24,413	29,229
営業外収益	14,851	13,846
営業外費用	11,939	11,080
経常利益	27,325	31,995
特別利益	1,232	30,015
特別損失	26,124	46,766
税金等調整前当期純利益	2,433	15,244
法人税、住民税及び事業税	5,807	5,878
法人税等調整額	▲ 2,527	▲ 3,213
法人税等合計	3,279	2,664
当期純利益又は当期純損失(▲)	▲ 845	12,579
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に 帰属する当期純損失(▲)	114	▲ 900
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に 帰属する当期純損失(▲)	▲ 960	13,480

## 連結キャッシュ・フロー計算書 (百万円)

	自 2017年4月1日 至 2018年3月31日	自 2018年4月1日 至 2019年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー	72,972	28,286
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 26,981	▲ 22,450
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 52,753	▲ 9,063
現金及び現金同等物に係る換算差額	432	▲ 595
現金及び現金同等物の増減額(▲は減少)	▲ 6,329	▲ 3,822
現金及び現金同等物の期首残高	60,024	53,969
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)	275	—
現金及び現金同等物の期末残高	53,969	50,147

## 連結事業セグメント別構成比／売上高・営業利益の状況



■百貨店業	86%
■クレジット・金融・友の会業	3%
■不動産業	4%
■その他	7%

### 2018年度 売上高・営業利益の状況

百貨店業	売上高	1兆1,112億円	前期比 98.2%
	営業利益	153億円	前期比 105.7%
クレジット・金融・友の会業	売上高	391億円	前期比 100.5%
	営業利益	64億円	前期比 119.7%
不動産業	売上高	483億円	前期比 107.2%
	営業利益	77億円	前期比 117.7%
その他	売上高	889億円	前期比 61.2%
	営業利益	▲ 3億円	(前期は22億円の 営業損失)

環境方針

有 [https://www.imhds.co.jp/csr/2016/effort/environment/ev\\_line.html](https://www.imhds.co.jp/csr/2016/effort/environment/ev_line.html)

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  
<https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#992>

		バウンダリ※1	単位	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
GHG排出量※2	GHG Scope 1			27,373	27,350	27,281	25,644	24,234
	GHG Scope 2			235,029	217,632	207,287	184,541	172,185
	小計 (Scope 1・2)	グループ	t-CO <sub>2</sub>	262,402	244,981	234,568	210,184	196,419
	GHG Scope 3 (15カテゴリ)※3			-	-	-	3,462,866	3,419,360
	計 (Scope 1・2・3)			-	-	-	3,673,050	3,615,779
CO <sub>2</sub> 排出量※2	CO <sub>2</sub> 直接排出量			27,373	27,350	27,281	25,644	24,234
	CO <sub>2</sub> 間接排出量	グループ	t-CO <sub>2</sub>	235,029	217,632	207,287	184,541	172,185
	計			262,402	244,981	234,568	210,184	196,419
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	-	50.3	48.7	47.6	44.7	43.6	
エネルギー使用量※2	電力使用量		GJ	3,971,257	3,839,531	3,715,661	3,420,165	3,169,908
			kWh	406,891	393,395	380,703	350,427	324,786
	ガス使用量			513,194	515,307	515,128	491,429	463,992
	地域冷暖房			96,174	105,017	110,985	102,179	104,192
	軽油・A重油・灯油使用量	グループ		20,549	18,773	18,312	11,940	11,596
	蒸気		GJ	7,454	6,621	6,938	8,243	3,032
	温水・冷水使用量			135,139	95,894	89,948	85,911	78,946
	再生可能エネルギー使用量			747	655	632	583	586
計			4,744,513	4,581,798	4,457,603	4,120,450	3,832,252	
エネルギー原単位 (営業時間×延床面積当たり)※2	グループ	-	909.3	910.3	904.0	876.2	851.5	
購入、または生成した総再生可能エネルギー	グループ	kWh	77	67	65	60	60	
フロン類排出量※4	HFC			-	-	2,600	1,949	2,588
	HCFC			-	-	1,185	353	426
	CFC	グループ	t-CO <sub>2</sub>	-	-	1,059	802	565
	計			-	-	4,846	3,106	3,584
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	

※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 Scope3: サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量「スコープ3」のバウンダリはカテゴリ毎に異なります。排出量は第三者機関の検証を受けています。詳細については、こちらをご参照ください。 [https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-imhds-s3/pdf/socotoc\\_j.pdf](https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-imhds-s3/pdf/socotoc_j.pdf)  
 ※4 フロン類排出量:フロン排出抑制法で報告している、店内で使用される冷凍・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※1	単位	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
原材料使用量(容器包装使用量)	グループ	t	4,859	4,950	4,794	4,679	4,451
廃棄物排出量	グループ	t	31,972	30,412	29,359	27,886	26,686
廃棄物回収量	グループ	t	22,805	21,930	21,524	20,410	19,497
リサイクル率	グループ	%	71.3	72.1	73.3	73.2	73.1
最終処分量	グループ	t	9,167	8,482	7,835	7,476	7,190
最終処分量原単位(売上高当たり)	グループ	t	8.0	7.3	6.7	6.6	6.5
食品リサイクル率	グループ	%	71.9	72.5	77.6	75.9	76.8
NOx 排出量	三越伊勢丹	t	141	140	70	66	62
PM 排出量	三越伊勢丹	t	18	18	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※1	単位	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
水資源使用量※5	グループ	千m <sup>3</sup>	3,161	3,025	3,005	2,879	2,720
排水量	グループ	千m <sup>3</sup>	2,737	2,646	2,588	2,536	2,492

※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※1	単位	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
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

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 https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1063
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 https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012
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 https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012
非差別方針	有	「三越伊勢丹グループ人権方針」を含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1063
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 https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012

取組先

	バウンダリ	単位	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
お取組先への経営方針説明会	三越伊勢丹	回	1	1	1	1	1

情報セキュリティ

	バウンダリ	単位	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
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	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
従業員数 <sup>※1</sup> (社員・地域限定社員)	女性	三越伊勢丹	人	4,901	5,167	5,254	5,181	4,957
	男性			2,939	2,890	2,826	2,617	2,405
	計			7,840	8,057	8,080	7,798	7,362
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	3,199	3,069	2,671	2,554	2,292
	男性			190	180	139	126	101
	計			3,389	3,249	2,810	2,680	2,393
平均勤続年数 <sup>※1</sup> (社員)	女性	三越伊勢丹	年	18.5	22.0	20.6	20.7	21.1
	男性			24.2	25.2	21.4	21.3	21.2
	計			21.0	23.5	21.0	20.9	21.1
平均年齢 <sup>※1</sup> (社員)	女性	三越伊勢丹	歳	40.6	43.2	42.3	42.6	43.2
	男性			47.6	48.2	44.3	44.2	44.2
	計			43.6	45.6	43.3	43.3	43.6
障がい者雇用率 <sup>※2</sup>		グループ	%	2.21	2.16	2.28	2.42	2.56
女性役員数 <sup>※3</sup>		グループ	人	2	3	4	3	4
女性管理職数		三越伊勢丹	人	554	573	587	576	576
女性管理職比率		三越伊勢丹	%	20.3	21.5	22.6	23.9	25.6
育児休職取得者数 (社員・地域限定社員)	女性	三越伊勢丹	人	137	163	124	134	127
	男性			18	25	24	19	19
	計			155	188	148	153	146
育児休職取得率 (社員・地域限定社員)	女性	三越伊勢丹	%	—	—	—	—	99.4
	男性			—	—	—	—	21.8
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	442	457	462	451	457
	男性			0	0	0	0	0
	計			442	457	462	451	457
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	86	86	91	97	103
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	318	262	191	151	67
	男性			76	67	56	32	19
	計			394	329	247	183	86
女性新卒採用比率		三越伊勢丹	%	80.7	79.6	77.3	82.5	77.9
労働災害件数		三越伊勢丹	件	163	153	152	139	97
年間総実労働時間		三越伊勢丹	時間	—	—	1,954	1,944	1,926
有給取得率		三越伊勢丹	%	—	—	68.5	74.9	78.2
研修時間 <sup>※3</sup> 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)	時間	三越伊勢丹	時間	—	—	—	5,770	5,627
	人			—	—	—	24,377	24,640
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	%	38.4	24.3	25.7	28.4	30.8

※1 各年4月1日現在

※2 各年6月1日現在

※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 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。1日あたりに換算すると15.4時間。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

内部統制構築の基本方針 <https://imhds.disclosure.site/ja/themes/132#1072>

			バウンダリ	単位	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2019年 6月末			
取締役数	社内	女性	HDS	人	0	0	0	0	0	0	0			
		男性			6	6	5	5	5	5	5			
		計			6	6	5	5	5	5	5			
	独立社外	女性			0	0	0	0	0	0	1	2		
		男性			2	2	2	2	2	2	2	1		
		計			2	2	2	2	2	2	3	3		
	社外 (独立以外)	女性			0	0	0	0	0	0	0	0		
		男性			1	1	1	1	1	1	1	1		
		計			1	1	1	1	1	1	1	1		
	総計							9	9	8	8	8	9	9
	執行役員兼務取締役数					HDS	人	6	6	5	5	3 <sup>*1</sup>	3 <sup>*1</sup>	4 <sup>*1</sup>
	執行役員兼務取締役比率					HDS	%	66.6	66.6	62.5	62.5	37.5	33.3	44.4
社外取締役の独立比率			HDS	%	66.6	66.6	66.6	66.6	66.6	75.0	75.0			
女性取締役比率			HDS	%	0	0	0	0	0	11.1	22.2			
取締役の平均年齢(社外含む)			HDS	歳	63.5	63.4	64.7	65.3	65.3	65.9	62.5			
取締役の平均年齢(社内のみ)			HDS	歳	59.6	59.8	60.6	61.0	60.4	61.2	60.3			
指名報酬委員会委員数	社内	女性	HDS	人	0	0	0	0	0	0	0			
		男性			2	2	2	2	2	1	1			
		計			2	2	2	2	2	1	1			
	独立社外	女性			0	0	0	0	0	0	1	2		
		男性			2	2	2	2	2	2	2	1		
		計			2	2	2	2	2	2	3	3		
	社外 (独立以外)	女性			0	0	0	0	0	0	0	0		
		男性			1	1	1	1	1	1	1	1		
		計			1	1	1	1	1	1	1	1		
	総計							5	5	5	5	5	5	5
	指名報酬委員会開催回数					HDS	回	12	12	10	11	12	12	3
	指名報酬委員会出席率					HDS	%	94.9	96.6	100.0	100.0	96.6	98.3	80.0

※1 (株)三越伊勢丹ホールディングスにおいて執行役員身分を持たない業務執行取締役を除く

- ・「-」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「HDS」は(株)三越伊勢丹ホールディングス単体を指しています。

コーポレート・ガバナンス

			バウンダリ	単位	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			
取締役会開催回数			HDS	回	14	15	17	15	14			
取締役会出席率			HDS	%	97.6	99.1	97.7	95.0	99.2			
独立取締役出席率			HDS	%	96.4	96.6	100.0	100.0	97.4			
取締役会出席率75%以下取締役数			HDS	人	0	0	0	0	0			
監査役数	社内	女性	HDS	人	0	0	0	0	0			
		男性			2	2	2	2	2			
		計			2	2	2	2	2			
	独立社外	女性			0	0	0	0	0			
		男性			1	1	1	2	2			
		計			1	1	1	2	2			
	社外(独立以外)	女性			0	0	0	0	0			
		男性			1	1	1	1	1			
		計			1	1	1	1	1			
	総計						4	4	4	5	5	
	社外監査役の独立比率					HDS	%	50.0	50.0	50.0	66.6	66.6
	女性監査役比率					HDS	%	0	0	0	0	0
監査役会開催回数			HDS	回	13	14	14	15	15			
監査役会出席率			HDS	%	100.0	100.0	100.0	96.9	97.3			
独立監査役出席率			HDS	%	100.0	100.0	100.0	91.6	96.6			
監査役会出席率75%以下監査役数			HDS	人	0	0	0	0	0			

ガバナンス

報酬		バウンダリ	単位	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
取締役報酬 (社外取締役を除く)	基本報酬※1			153	144	153	159	175
	ストックオプション	HDS	百万円	75	48	72	75	72
	業績連動賞与			68	58	0	0	58
	計			297	251	226	234	306
監査役報酬 (社外監査役を除く)	基本報酬※1			44	44	44	44	50
	ストックオプション	HDS	百万円	—	—	—	—	—
	業績連動賞与			—	—	—	—	—
	計			44	44	44	44	50
社外役員報酬	基本報酬※1			51	51	51	58	69
	ストックオプション	HDS	百万円	—	—	—	—	—
	業績連動賞与			—	—	—	—	—
	計			51	51	51	58	69

※1 子会社を除く

株主権	
買収防衛策	なし

会計監査		バウンダリ	単位	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
会計監査人への報酬※2	グループ		百万円	262	269	253	260	247

※2 「非監査業務に係る報酬」を含む

・「—」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。

## 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://imhds.disclosure.site/ja/themes/152#1170">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/152#1170</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://imhds.disclosure.site/ja/themes/152#1170">https://imhds.disclosure.site/ja/themes/152#1170</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	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
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	0	0	1	0
法令違反罰金額	グループ	万円	0	0	0	819	0

## 各種会議体

	バウンダリ	単位	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	
「私たちの考え方」推進協議会 <sup>※3</sup>	構成員数	グループ	人	246	235	249	255	250
	開催回数	グループ	回	2	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>※4</sup>	構成員数	グループ	人	20	22	24	19	19
	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>※5</sup>	構成員数	グループ	人	59	61	63	62	21
	開催回数	グループ	回	2	2	2	2	2
働き方改革推進会議	構成員数	グループ	人	—	—	—	—	64
	開催回数	グループ	回	—	—	—	—	3

※3 2018年3月期まで旧企業理念推進委員会

※4 2018年3月期まで旧リスクマネジメント委員会

※5 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	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
総店舗数	国内百貨店	店	26	27	25	24	24
入店客数	三越伊勢丹	千人	109,977	109,095	103,409	94,000	90,083
自社カード口座数	グループ	万口座	277.9	272.4	269.4	268.5	263.9
自社カード取扱高	グループ	百万円	1,000,486	1,042,684	1,077,390	1,093,369	1,095,236
自社カード稼働率	グループ	%	82.3	82.6	82.7	82.5	81.7
免税売上高 <sup>※6</sup>	グループ	百万円	31,859	60,266	52,272	67,511	75,554

※6 免税手続きを行った売上の合計

# 長期で見る挑戦の軌跡

## 三越伊勢丹の挑戦

### 江戸時代 三越(越後屋)創業期

当時の小売業としては、様々な革新的な独自サービスを始め、多くのお客さまの支持を得ました

1673

③越後屋 創業  
店前現銀掛け値なし

世界初の現金取引、掛け値なしの正札販売開始

当時は見本を持って大名、武士、商家を中心とした得意先に出向き、支払いは掛け売りが一般的であった中、画期的な店頭での現金売りを開始。正札販売を行うことで資金の回転を早めると同時に幅広い層の信頼を得て、顧客層が拡大しました。



駿河町越後屋呉服店大浮世繪  
奥村政信・画

③小裂何程にても  
売ります

反物の切り売りのサービス商法を開始

当時の呉服屋では反物単位での販売しか行われなかったが、小裂の切り売りを行うことで武士、商家など特権階級だけでなく、一般庶民も購入しやすくなり、支持を得て大好評を博しました。



「現銀無掛値」と書かれた  
越後屋大店両面看板

### 明治維新以降

明治維新により大きく社会が変化、武家社会が崩壊し顧客基盤が失われる中、生き残りのために自ら変革し、新たなビジネスモデルを創出

1886

③伊勢屋丹治呉服店創業

独自性の高い着物や帯の提案  
後発の呉服店として、立地等条件が恵まれていない中でお客さまのご支持を得るため、女性の象徴として帯や模様に着目し、「御守殿模様」など独自性の高い商品を提案することで、ファッション感度の高い方を中心に好評を得ました。



伊勢屋丹治呉服店

1888

③三越洋服店 開店

洋装化への挑戦  
洋装化の兆しが見え始めた1886年にいち早く時代に先駆けて、洋服部の新設を決定。裁縫士を欧州から招聘し1888年洋服店を開設。その後一旦終了し、洋服需要の高まりから、1906年洋服部を再開、最新の英国調紳士服の誘えを開始しました。



三越洋服店 外観

1895

③商品陳列販売の開始

ガラスショーケースの導入を開始  
これまでの呉服店では、顧客の求めに応じて商品を見せる座売りが習慣でしたが、非効率であったため、ガラスケースによる陳列販売を開始し、来店客は商品を自由に見て選べるようになりました。



陳列場(本店2階)

## 戦後の高度成長期

大衆消費社会が到来、豊かな生活を求めるための消費が拡大する中、マーケットの変化を先取りし、様々な取り組みを実施

1927

③三越ホール(現三越劇場)の開設

本店本館の6階と7階を貫通した三越ホールを開設。当時の劇場不足と日本文化発展の一助となるため、各種の演劇や伝統芸能などの公演を開催、百貨店の中にある唯一の劇場となりました。



三越ホール

1933

③伊 新宿に伊勢丹本店を移設

震災後、神田の周辺環境が一変する中、その後の商圈の拡大が有望視された新宿に本店を移設。その後の飛躍の礎となりました。



新宿店開店時の全景

1956

③ティーンエイジャーショップ

高度成長とともにファッションへの意識が高まる中、新たなカテゴリとして10代の女の子向けのファッションを集積して販売をスタート。代表的な売場の一つとして定着。



ティーンエイジャーショップ

1960

③業界初の  
パーキングビル誕生 [日本初]

来るモータリゼーションをいち早く予測し、車で来店していただきやすくするため、業界で初めてパーキングビルを建設しました。

③銀行提携  
クレジットカード [日本初]

消費者信用時代が到来する中、銀行の信用保証に基づくクレジットカードによる売掛販売を開始。



わが国初の銀行提携  
クレジットカード

1963

③女性既製服  
サイズ体系統一 [日本初]

オートクチュールから既製服への広がりの中で、他百貨店と共同で日本人の体型にフィットしたサイズの多角化を行い、その後、それが「百貨店統一サイズ」となっていました。



女性既製服サイズ体系統一

私たちは、創業以来、時代が大きく変化中、幾度の困難に対し自ら変革し  
 ビジネスモデルを創出しながら乗り越えてきました。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、人と時代をつなぎ新たな提案をし続ける、それが私たち三越伊勢丹グループのDNAです。

越 = 三越の歴史

伊 = 伊勢丹の歴史

## 近代百貨店の礎

三越は、呉服店から近代小売業への経営改革の結実として、日本初の百貨店となりました。  
 伊勢丹は、震災後に市場の変化を見越し、新宿に近代的な百貨店を開業

1899

**越** ① 外壳係通信部を新設  
 地方出張販売強化と通信販売を開始し商圏を拡大  
 通信・交通のインフラが整ったことで、地方への外販を本格化、PR誌を発行し、情報発信すると同時に郵便を活用した受発注を開始。日本全国の顧客の利便性が高まりました。



通信販売

1904

**越** ② デパートメントストア宣言  
 日本初の百貨店誕生  
 明治維新以降洋装化が進む中、危機感を感じた経営陣は旧来の呉服店から近代小売業に転換するべく、経営改革を断行、百貨店へ業態転換する宣言を行いました。以降、洋服から、化粧品、雑貨、舶来品等々の取り扱い商品を拡大していきました。1905年に全国の新聞でこれを発表しました。



デパートメントストアとなる全国紙への発表広告

1907

**越** ③ 新美術部の設置  
 文化芸術に関心が高いお客さまへ向け、日本で初めて新美術部を設置し、大家の日本画、洋画、工芸品の作品を集めて特別陳列販売を開始。以降、作家の方々が作品を発表する機会を設けると同時に、優れた文化・芸術をお客さまに発信し続けています。

**越** ④ 外国人向け売場開設  
 いち早く、日本の絹製品、着物や服地、美術工芸品などの商材を集積した外国人向けの売場を設置。英語のカタログも準備して販売を開始しました。



外国人向け商品案内カタログ



新美術部設置(宣言)

1914

**越** ⑤ 三越本店新館完成  
 近代百貨店の完成  
 土蔵造りの店舗から木造洋風仮店舗、そして鉄筋5階建ルネッサンス式の本格的な近代百貨店を建築しました。  
 日本初のエスカレーターやエレベーター、食堂や休憩室ほか、日本の百貨店で初めて食品部、経部、茶部を設置するなど、近代百貨店としての形態を完成しました。



本店新館完成写真 エスカレーター

1923

**越** ⑥ 関東大震災  
 伊勢屋丹治呉服店、三越呉服店本店ともに被害は甚大でありましたが、信用を重視し取組先の売掛金策の上返却、顧客への貸し売りには減額で対応するなど市民の復興に尽力。三越では、新宿や銀座などにマーケットを相次いで開設、生活必需品を取り揃えて被災後の市民生活の安定に奉仕しました。

## 成熟期

生活が豊かになり、様々な業態が出現、価値観や消費形態が多様化する中、様々な独自性の高い仕掛けを展開

1993

**伊** ① 伊勢丹の独自商品オンリー・アイ誕生  
 お客さまの声から生まれた独自商品「オンリー・アイ」が誕生しました。  
 統合後の2011年からは、「オンリー・エムアイ」として、三越伊勢丹の独自性の柱となっています。



オンリー・アイ

1994

**伊** ② 解放区スタート  
 本店本館1階に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。  
 ファッション業界に大きなインパクトを与えました。



解放区

2003

**伊** ③ 伊勢丹新宿本店メンズ館リモデルオープン  
 男性がファッションに興味を持ち始めた1968年、アジア初の「男の新館」をオープン。  
 2003年、35年ぶりに「メンズ館」として代理購買ではなく、自ら購買しコーディネートする男性向けに全館リモデルを行いました。



メンズ館正面玄関

2008

**越** ④ 経営統合、三越伊勢丹ホールディングス設立  
 人口減や他業態との競争激化など市場環境が厳しくなる中、経営資源を最大限に活用し両社の強みを生かすために、経営統合を実施。



経営統合(2007年記者会見)

2012

**伊** ⑤ 伊勢丹の強みを切り出した小型店を順次出店  
 化粧品ブランドを編集した小型店「イセタン ミラー メイク&コスメティクス」を駅ビル等に。セルフでも購入ができ、カウンセリングも受けられる点が好評を得ています。また、羽田空港のターミナル内に紳士や婦人と飲食を編集した「イセタン 羽田 ストア」を開業。紳士2店舗・婦人1店舗出店、2016年には中部国際空港にも出店。



イセタン ミラーメイク&コスメティクス(1号店)

## 会社概要

社名	株式会社三越伊勢丹ホールディングス	会社設立	2008年4月1日
英文社名	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	本社	〒160-0022 東京都新宿区新宿五丁目16番10号
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	資本金	506億79百万円
代表者	代表取締役会長 赤松 憲 (兼 株式会社三越伊勢丹 取締役会長) 代表取締役社長執行役員 (CEO) 杉江 俊彦 (兼 株式会社三越伊勢丹 代表取締役社長執行役員) 代表取締役副社長執行役員 CMO 竹内 徹 (兼 株式会社三越伊勢丹 取締役)	決算期	3月31日

## グループ会社一覧

### 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<sup>※</sup>

#### 海外

伊勢丹(中国)投資有限公司  
天津伊勢丹有限公司  
天津濱海新区伊勢丹百貨有限公司  
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(タイランド)CO., LTD.  
イセタン オブ ジャパンSDN.BHD.  
アイシージェイ デパートメントストア  
(マレーシア) SDN.BHD.  
米国三越INC.  
イタリア三越S.p.A  
新光三越百貨股份有限公司<sup>※</sup>  
アイティーエム クローバー Co., Ltd.<sup>※</sup>

### 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<sup>※</sup>  
(株)Japan Duty Free Fa-So-La  
三越伊勢丹<sup>※</sup>

### 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)レオテックス  
(株)センチュリートレーディングカンパニー  
三越伊勢丹イタリアS.r.l.

### 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  
(株)三越伊勢丹ソレイユ

### 不動産管理業

(株)三越伊勢丹プロパティ・デザイン  
(株)三越伊勢丹不動産  
(株)伊勢丹会館  
(株)三越伊勢丹アイムファシリティーズ<sup>※</sup>  
新宿サブナード(株)<sup>※</sup>  
野村不動産三越伊勢丹開発合同会社<sup>※</sup>

### 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

### 美容業

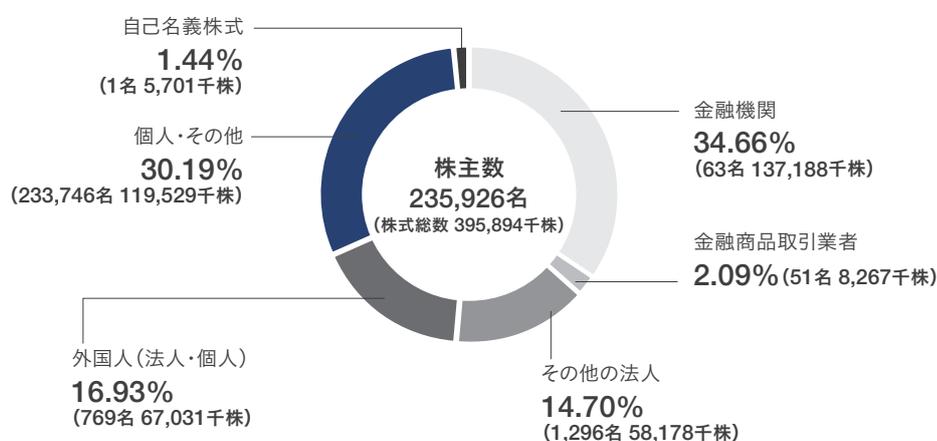
SWPホールディングス(株)  
(株)ソシエ・ワールド  
台湾施舒雅美容世界股份有限公司

※持分法適用会社

## 株式の状況

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	395,894,554株
株主数	235,926名

### 所有者別持株比率



## 大株主

※大株主の持株比率は自己株式(5,701,424株)を控除して計算しております。

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)	39,101,900	10.02
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	23,667,244	6.07
公益財団法人三越厚生事業団	13,667,832	3.50
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	8,312,700	2.13
三越伊勢丹グループ取引先持株会	8,159,978	2.09
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	7,063,400	1.81
清水建設株式会社	6,200,000	1.59
JP MORGAN CHASE BANK 385151	5,780,899	1.48
明治安田生命保険相互会社	5,697,279	1.46
株式会社三菱UFJ銀行	5,342,995	1.37



三越伊勢丹ホールディングス