

こころ動かす、ひとの力で。

統合レポート

三越伊勢丹ホールディングスレポート

2024



三越伊勢丹ホールディングス

# “館業”から “個客業”への変革

三越伊勢丹グループは  
目指す姿(ビジョン)の実現に向けて  
ビジネスモデルを  
“館業”から“個客業”へ変革します

今までは、「館」にお客さまを集客して、  
何かしら買って帰っていただく(つながれない)、  
「館」を中心としたマス向けのビジネスモデルでした。

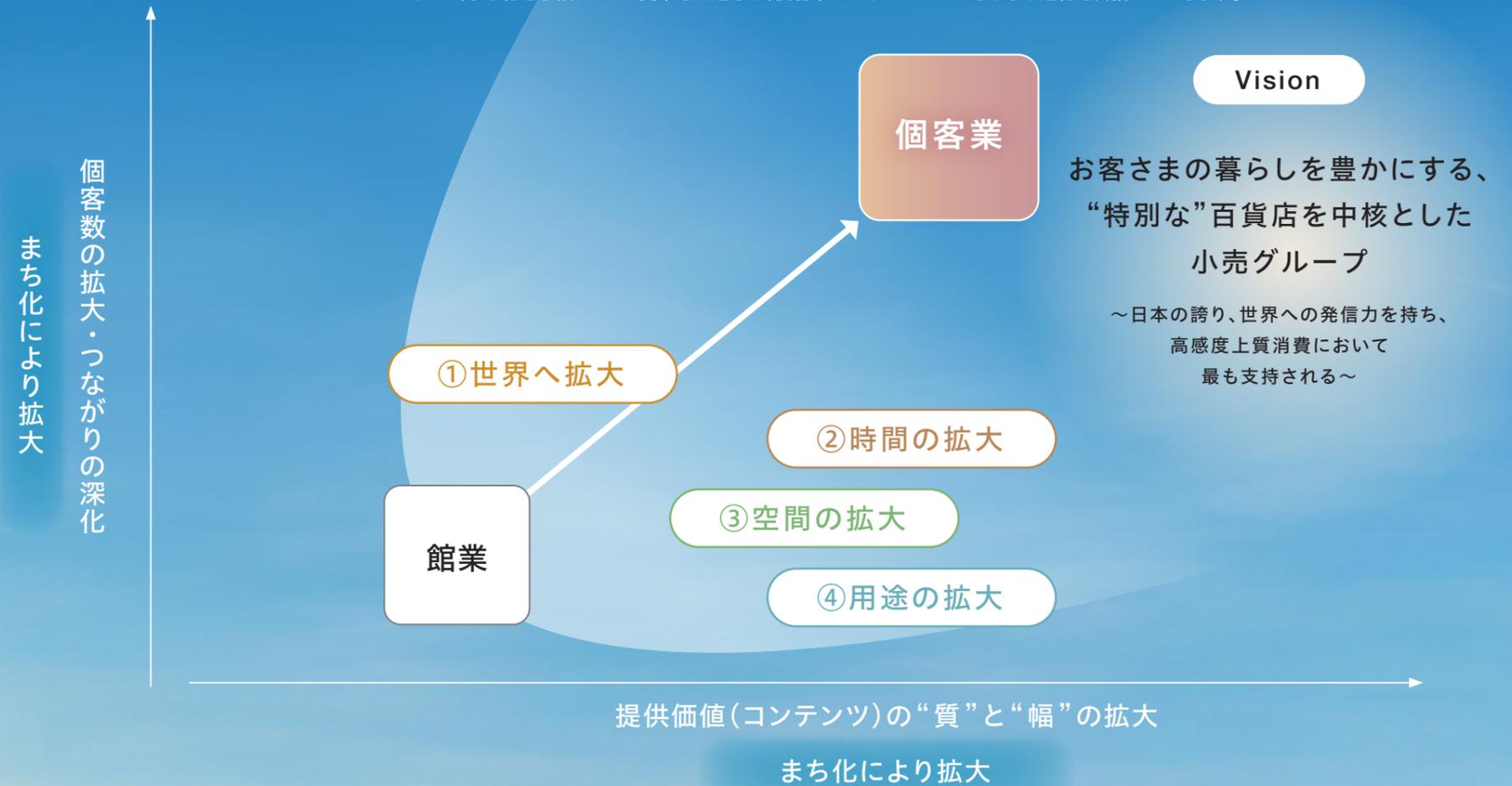
しかし、百貨店市場(マス市場)の縮小により、  
「館」の魅力を磨き続ける“だけ”のビジネスモデルでは限界を迎えております。  
また、現状、つながった個客を取り巻くさまざまなご要望にお応えしきれておりません。

これからは、世界中からより多くのお客さまを集客し、つながり、  
その個客のことを深く理解します。  
そして、さまざまな接点でお役に立つことを提案して、つながりを深め、  
ウォレットシェアとライフタイムバリューの最大化を目指す“個客業”へ変革し、  
目指す姿(ビジョン)を実現していきます。

## 個客業への進化に向けた4つの変革

目指す姿(ビジョン)の実現に向けて、ビジネスモデルを“館業”から“個客業”へ変革していきます。

そして、まち化を手段に4つの変革を加速させ、個客業ビジネスモデルのさらなる進化を目指していきます。



### 4つの変革



「個客業というビジネスモデル」はP.28に続きます

# Contents

## 01 価値創造ストーリー

Value Creation Stories

経営環境認識	04
三越伊勢丹グループのAt a glance	06
企業理念	08
三越伊勢丹グループの挑戦の軌跡	12
トップメッセージ	14
三越伊勢丹グループの価値創造プロセス	24
サステナビリティ経営／重点取り組み(マテリアリティ)	26

## 02 価値創造戦略

Value Creation Strategies

個客業というビジネスモデル	28
中期経営計画の概要	30
重点戦略 > CMOメッセージ／“高感度上質”戦略	32
重点戦略 > “個客とつながる”CRM戦略／“連邦”戦略	34
事業戦略 > 百貨店事業	36
事業戦略 > 三越伊勢丹／地域百貨店	38
事業戦略 > 海外事業	40
事業戦略 > 不動産事業	42
事業戦略 > 金融事業	44
事業戦略 > 関連事業	46
海外機関投資家×CFO対談	48
財務戦略	54

## 03 サステナビリティ

Sustainability

CHROメッセージ	56
人財戦略	58
サステナビリティ	62

## 04 コーポレート・ガバナンス

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス	68
内部統制	80
取締役・執行役	86

## 05 データセクション

Data and Information

財務・非財務ハイライト	88
11年間の財務サマリー	90
財務データ	92
三越伊勢丹グループの概要／株式情報	94

### 編集方針

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

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



### 対象期間

主に2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)を対象としています。発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

### 対象組織

株式会社三越伊勢丹ホールディングスおよびグループ会社

### 将来の見通しに関する注意事項

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

### 表紙について

企業理念(Values)「変化の先の未来を信じ、勇気をもって、挑戦と努力をしつづける」をもとに、「不確実性が高く、変化の激しい時代だからこそ、その先の未来(空・行き先)を信じ、意思を持って(“個客業”への転換)自ら飛び出す」自社の姿をイメージしました。



## 経営環境認識

### 三越伊勢丹 グループを 取り巻く環境

国内経済は、新型コロナウイルス感染症の位置づけが2023年5月に5類感染症へと移行して以降、外出機会の増加や消費意欲の拡大により、自動車を中心とする主力事業は持ち直し、サービス業は回復基調となりました。また、日本銀行がマイナス金利政策を解除して金利を引き上げた影響から、持続的に物価と賃金が上昇する環境が整い、株高による資産効果も加わり個人消費に持ち直しの動きがみられました。

一方で、世界情勢や為替相場変動の影響によるエネルギーコストや原材料価格の高騰などは継続して影響し、物価を反映した実質賃金はマイナスが続いています。さらには2024年8月に入り東京市場では、株価や円相場が乱高下するなど不安定な値動きがあり、先行きが不透明なことにより一部に消費に慎重になる傾向も見受けられ、消費の二極化がこれまで以上に進む懸念があります。

### 対処すべき 課題

国内外での中長期的な環境変化として、デジタル技術の急速な進展や気候変動に伴う自然災害の激甚化、急激な為替変動や地政学リスクがもたらす景気動向への影響など、引き続き注視が必要な情勢が継続しています。

その一方で、世界人口の増加や訪日外国人の増勢、金融資産増加による富裕層の拡大など当社グループにとって成長機会となりうる要素も大いに見込まれます。

### リスクと機会

## 百貨店を取り巻く環境

### リスク

人口減少 少子高齢化

地方過疎化

地政学リスク

円安・物価高

### 機会

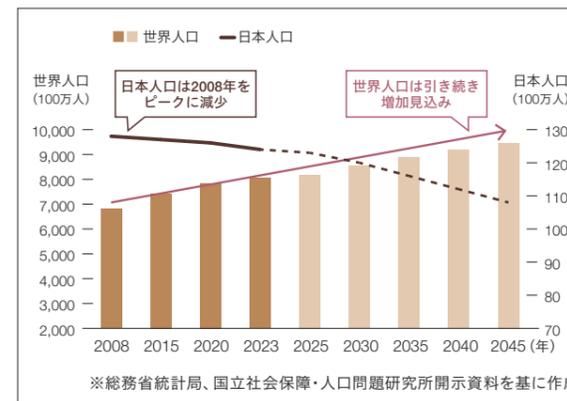
リ・オープン

デフレ脱却

株高・富裕層増加

インバウンド増加

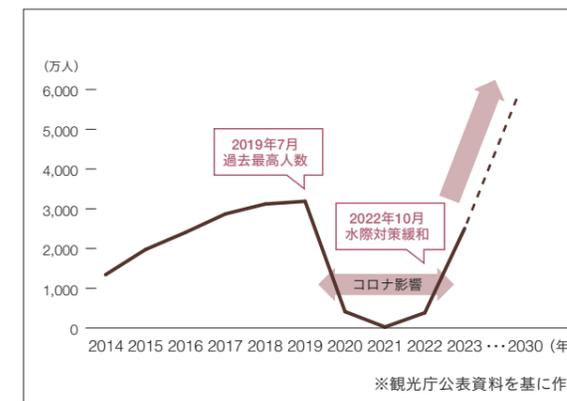
### 世界と日本の人口と今後の予測



日本の人口は約1億2,400万人で、2008年をピークに減少し、30年後に1億人になるといわれています。

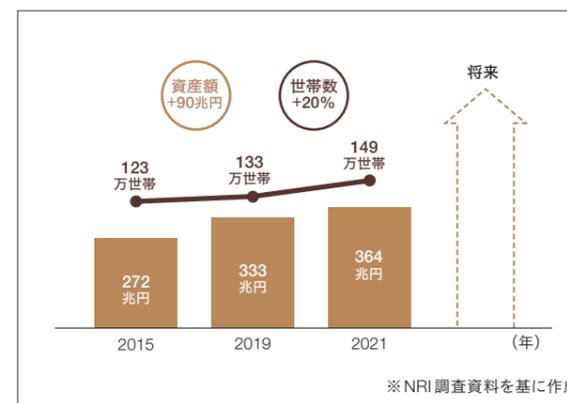
一方、都心部人口は拡大し、東京都の人口は2040年のピークに向けて上昇。また、世界の人口は約80億人といわれており、100億人に向けて右肩上がりです。

### 訪日外国人数と今後の予測



訪日外国人数は、コロナ禍以前は2019年7月がピークでした。その後コロナ影響で激減し、22年10月の水際対策緩和以降伸長を続け、30年には6,000万人を目指すとしています。

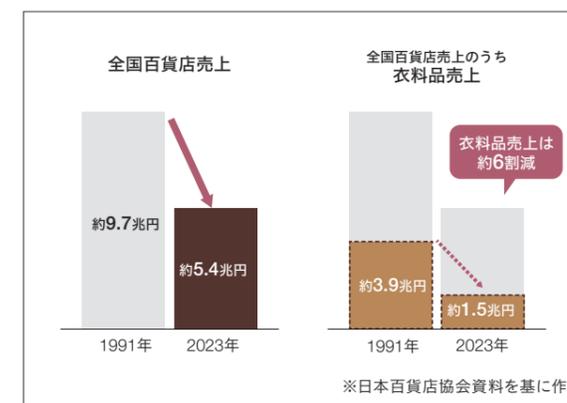
### 日本における富裕層の保有資産と世帯数



直近の約10年で、国内の富裕層は大幅に拡大したといわれています。資産額は約10年で30%ほど増え、世帯数も20%増えています。

※富裕層 = 保有金融資産1億円以上

### 全国百貨店売上の減少



直近の約50年で、国内全体の消費額の規模は変わらないながらも、さまざまな競合（コンビニエンスストア、ショッピングセンター、アウトレット、eコマースなど）が参入してきました。1991年には約10兆円あった百貨店売上が5兆円強と約半分に減少しています。

私たちはこのような複雑化する事業環境下のなかで、グループにとっての「リスクと機会」を見定めながら、社会や事業環境の変化に対応してお客さまのご要望を先取りし、革新的なご提案をしていきます。

本統合レポートを通して、目指す姿の実現に向けて中期経営計画に基づく事業活動を推進し、「こころ動かす」独自価値を徹底的に磨き上げていく戦略や取り組みの詳細をお伝えします。お客さまが「高感度な消費・上質な消費」を求める際に、あらゆる選択肢の中から当社グループを選んでいただけるよう、世界にも誇れるナンバーワン・オンリーワンの存在を目指していきます。

## 三越伊勢丹グループのAt a glance

## 2024年3月期実績

総額売上高

1兆2,246億円  
(前年比112.5%)

売上高

5,364億円  
(前年比110.1%)

営業利益

543億円  
(前年比183.6%)

当期純利益

555億円  
(前年比171.7%)

ROE

9.8%  
(前年差3.6%)

PBR

1.58倍  
(前年差+0.54倍)

※PBRは期末時点の株価÷1株当たり純資産で算出しています



アメリカン・エキスプレス®のカードは、アメリカン・エキスプレスのライセンスにもとづき、(株)エムアイカードが発行・運営しております。「アメリカン・エキスプレス」はアメリカン・エキスプレスの登録商標です。

カード会員数 **269**万人  
優良顧客基盤を武器に提携カード発行やグループのポイントプログラムにより、カード利用を促進しています。

年収1,000万円以上の  
会員シェア **22.6**%  
多くの富裕層顧客をカード会員化しています。

## クレジット・金融・友の会業

総額売上高 **354**億円  
(前年比105.6%)

営業利益 **40**億円  
(前年比106.8%)

## 百貨店業

総額売上高

1兆1,373億円  
(前年比111.8%)

営業利益

451億円  
(前年比221.0%)

## 識別個客売上

5,967億円  
(前年比108%)

「高感度上質」戦略や「個客とつながる」CRM戦略などが功を奏し、識別個客売上を伸ばしています。

伊勢丹新宿本店  
年間売上高3,758億円  
(前年比114.7%)

2023年3月期の3,276億円を超え、過去最高の売上高を更新しました。

## 地域事業会社営業利益

66億円  
(前年差+56億円)

大都市を中心とした売上の拡大に加え、「百貨店の科学」の推進により、大幅な利益改善を実現しました。



## 国内百貨店免税売上高

1,088億円  
(前年比257%)

コロナ禍前の2018年度の免税売上高を大幅に上回るとともに、過去最高額を更新しました。

## 識別個客数

700万人

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

## 不動産業

総額売上高 **267**億円  
(前年比130.6%)

営業利益 **30**億円  
(前年比75.9%)

高い技術力を誇る自社工場  
三越製作所を保有

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



## 多様な事業展開

- 旅行事業
- 小売・専門店舗業
- 人材・サービス業
- 物流業
- 情報システム・メディア業

など百貨店業以外にも多様な事業展開を行っています。

## その他事業

総額売上高 **251**億円  
(前年比149.2%)  
※調整額を含む

営業利益 **20**億円  
(前年比182.4%)

各数値は2024年3月期(2024年3月末時点)のもので

# 企業理念

## 三越伊勢丹グループ 企業理念

2023年4月、三越伊勢丹グループの全ての企業活動の原点にある最も基本的な考え方として「三越伊勢丹グループ 企業理念」を制定しました。

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



「三越伊勢丹グループ 企業理念ページ」

### 三越伊勢丹グループ 企業理念

**VISION**  
私たちが目指す姿

お客さまの暮らしを豊かにする、  
“特別な”百貨店を中核とした  
小売グループ

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

**VALUES**  
私たちが大切にしている思考と行動

新しさに惹かれ、美しいものに感動し、それを伝えたいと思う人が好きで、あふれる笑顔を響かせ、まわりを明るくする

魅力あふれる個性で、斬新なアイデアを生かし、共創をもって形にする

あらゆる情報を駆使し、感性とともに考えぬき、オンリーワンをつくる

常に真摯な姿勢で、健全な方法を選択し、社会的責任を果たす

変化の先の未来を信じ、勇気をもって、挑戦と努力をしつづける

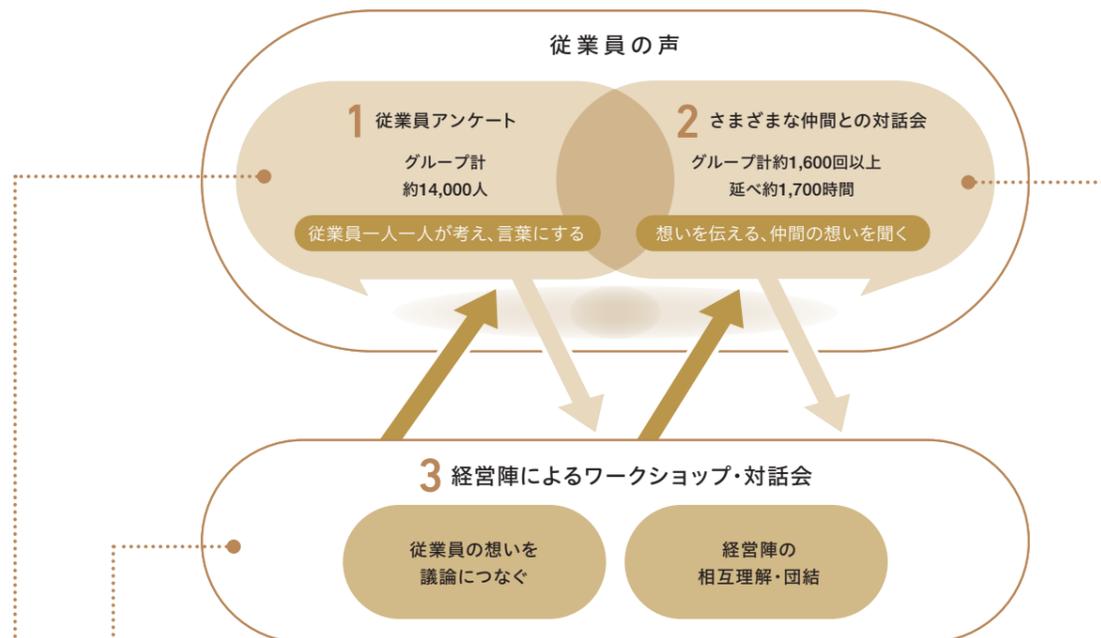
**MISSION**  
私たちの存在意義

こころ動かす、  
ひとの力で。

## 「三越伊勢丹グループ 企業理念」再整理のプロセス

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

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



### 1 従業員アンケート

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

そして、地域事業会社・関係会社を含めたグループ計34社、海外外向者やグループ外の出向者なども含めた、約14,000人の従業員から熱い想いが込められた回答が集まりました。

回答内容を分析していくと、所属している会社や年齢層にかかわらず、私たちが大切にしている想いは一緒であるということが見えてきました。

**設問 1**

あなたは仕事をするなかで、どのようなときに「やりがい」を感じますか。

「個人」のミッション

**設問 2**

あなたが仕事をするなかで、最も大切にしていることはなんですか。

「個人」のバリューズ

**設問 3**

未来の三越伊勢丹グループはどのような存在であってほしいか「一言」でご記入ください

「グループ」のミッション・バリューズの構成要素

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

### 2 さまざまな仲間との対話会

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



### 3 経営陣によるワークショップ

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



## 企業理念

### 2023年度の取り組み

あたらしい「三越伊勢丹グループ 企業理念」について、各部門において

300回を超える説明会と2,800回を超える対話会を行い

企業理念の浸透、理解、実践を進めてまいりました。

「自分たちにとってのステークホルダーは誰なのか」「ステークホルダーの

ところを動かすとはどのような行動なのか」ということをグループ各社の

従業員がそれぞれの立場で考え、議論し、さまざまな形で表現してまいりました。

#### お客さまのところを動かす

##### 三越伊勢丹プロパティ・デザイン



役員フロアの改装を受注し、ご依頼内容を実現するだけでなく、お客さまの背景や想いを考察し、お客さまらしさをどのように表現するかを考え抜く事で“こころ動かす”デザイン提案に努めました。

その結果「環境への配慮」への姿勢を汲み取り、フィリピンで廃棄回収された漁網をリサイクルしたカーペットを使用し、お客さまが密接に関わる「海」への姿勢を表現する提案を行いました。

##### ステークホルダーの声

当社をよく研究してくださっていることが伝わってくるご提案に感動しました。当社事業にちなみ海をイメージした大胆かつ既存部との調和を保った改装は、社内だけでなくお客さまにも大変好評です。施工後も役員フロアに関する相談に乗っていただき、今後もご相談させていただきたい、と思えるような良い関係を築くことができたと考えています。

(ご担当者さま)

#### 従業員のところを動かす

##### 仙台三越



日々の売上だけでは見ることのできない一人一人の“こころ動かす”行動や成果、がんばりを表彰するために「ときめき、つづく.AWARD」を四半期に一度開催しています。

普段、裏方になりがちなスタッフ部門の従業員の行動にも光をあてて、誰もが人のところを動かすことができるということを表彰事例を通して社内共有を行い、褒め合う風土を醸成しています。

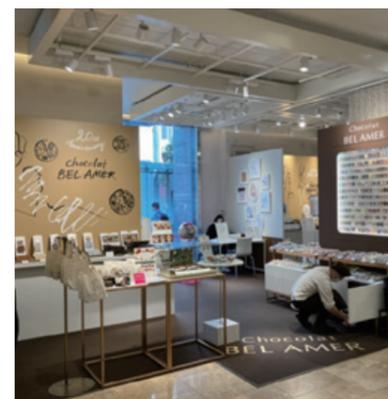
##### ステークホルダーの声

・スタッフの目立たない活動にもスポットがあたりやすくなった。  
・周囲のメンバーから「おめでとう！」という声をたくさんいただくことが増えた。褒められることは素直にうれしく、お互いに褒め合う風土が醸成されとてもモチベーションが上がる。

(仙台三越従業員)

#### お取引先のところを動かす

##### 三越伊勢丹外商統括部法人外商グループ



私たちの持つ資産を最大活用して、伊勢丹新宿本店、伊勢丹立川店、三越銀座店、ジェイアール京都伊勢丹のリアルの場合や、各地域に根差したメディアを駆使した提案を点ではなく面で行うことで、お客さまのところに残る周年祭を開催することができました。

企画を依頼してくださったお取引先や、その先のお客さまのところを動かし、ご満足いただくためにはどうすればよいのかを考え、組織や店舗を横断してグループの力を結集した、私たちならではの提案を行いました。

##### ステークホルダーの声

今回のイベントでは、長年のご愛顧への感謝とブランドの未来を表現することを重視しました。いただいた提案は、三越伊勢丹グループのリソースを最大限活用し、私たちの代表商品を中心にブランドの魅力とメッセージを伝えることのできる想像以上のものでした。特に銀座三越 本館1階 ザ・ステージでのポップアップでは、世界中からお越しの多くのお客さまのところも動かすことができました。

(お取引先ご担当者さま)

#### 地域コミュニティのところを動かす

##### 伊勢丹立川店



「立川のまちをもっと盛り上げたい」「地域の人々に愛され、必要とされるお店でありたい」といった想いから、お客さま、お取引先、地域社会、従業員など全ての関係者が熱量高く協力し合える企画の実現を目指しました。「クリスマスアート100」として従業員をはじめとした多くの人々やSNS等のツールを駆使して、プロアマ問わず100人の作家を集めたクリスマスイベントを開催しました。なお、今回の収益の一部は、未来を担う子どもたちに還元するために立川市に寄付を行いました。

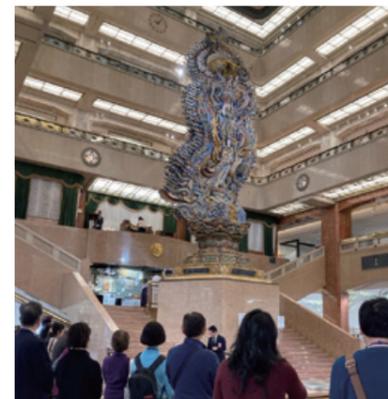
##### ステークホルダーの声

今回の企画そのものもそうだが、企業(民間)と行政、まちが連携したことに非常に意味があると感じている。今までに無いこのつながりこそが地域と民間が連携してまちをつくるキッカケとなっている。今後もさまざまな取り組みを通してまちを一緒に盛り上げていきたい。

(立川市行政ご担当者さま)

#### 株主さまのところを動かす

##### HDS総務企画部 × 三越日本橋本店



当社の事業内容についてさらに理解を深めていただくことを目的に、三越日本橋本店や三越製作所(三越伊勢丹プロパティ・デザイン直営の木工家具工場)の施設見学会を行いました。三越日本橋本店の見学会では、株主さまとの直接的なコミュニケーションを図りながら、パイプオルガンの貸切演奏会や、女将による店内見学、三越劇場見学の特別プログラムで伝統と文化を体感いただきました。

##### ステークホルダーの声

いつもは伊勢丹新宿本店のユーザーですが今回の三越日本橋本店には非常に感銘を受けました。普段歩くことがない売場の説明を受けてあらためて御社の懐の深さを感じました。引き続き楽しい時間を与えていただく場所として、末永く株主でいたいと思います。

(株主さまアンケートより抜粋)

## 三越伊勢丹グループの挑戦の軌跡～個客業への変遷～

三越伊勢丹グループは、三越、伊勢丹、丸井今井、岩田屋の4つのれんを持ち、創業350周年を迎えた三越をはじめとする長い歴史のなかで、常に「お客さま第一」を掲げ、それぞれの時代において社会や環境の変化を受け止めながら挑戦を繰り返し、今日に至ります。その挑戦は個客に目を向け、多様な価値を提供し続けた歴史でもあります。

百貨店事業の  
あゆみ

### 百貨店事業のはじまり

#### ◆1673年「越後屋」創業

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



駿河町越後屋呉服店 大浮繪奥村政信・画

#### ◆1754年「紅屋」創業

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



呉服店時代の店舗

#### ◆1872年「丸井今井」創業

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



今井呉服店

#### ◆1886年「伊勢屋丹治呉服店」創業

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



伊勢屋丹治呉服店

1673 1754 1872 1886

1904

1914

1933

1956

1963

1968

2003

2004

2008

2024

「三越呉服店」設立  
デパートメントストア宣言

新宿に伊勢丹本店を移設

伊勢丹本店  
ティーンエイジャーショップ女性既製服  
サイズ体系統一伊勢丹新宿本店  
「男の新館」  
オープン「男の新館」を  
「メンズ館」に三越  
新「日本橋本店」  
オープン「三越伊勢丹グループ  
企業理念」再整理

### お客さまの関心ごとを革新的に提案する

#### 1673年 店前現銀掛けなし 小裂如何程にても売ります

越後屋(三越の前身)創業当時、大店(おおだな)の販売方法は、「見世物商いか」「屋敷売り」で、支払いは盆と暮れ(8月・12月)の掛売方式でした。創業者の三井高利はこの制度を廃止し、店頭販売・現金決済・正札販売を商売の基本としました。江戸時代において、町人という潜在顧客の関心ごとに対して革新的な手法で挑んだことで、顧客層の拡大を図り、現在では当たり前前の「誰もが同じ価格で買い物ができる店」が世界で初めて誕生しました。また、「小裂いかほどにても売ります」を掲げ、反物単位の販売しか行わなかった商習慣を改め、切り売りを可能にすることで、欲しい人が欲しい量だけ購入できる仕組みをつくり上げました。

### あたらしい、豊かな暮らしの提案と、文化の振興

#### 1904年 デパートメントストア宣言

三越は株式会社設立に際し、お取引先への案内状で日本初の百貨店の始まりを宣言します。翌年1月2日には、全国の主要新聞紙上で「デパートメントストア宣言」を発表、全てのステークホルダーに対して、百貨店誕生とともに、文化振興を宣言し、ここから日本における百貨店文化の創造が始まりました。1914年には本店新館が完成し、商品面でも、呉服だけではなく百貨全般を取り揃え、近代百貨店としての形態を完成させていきます。また、初の文化催事となる「光琳遺品展覧会」を開催し「光琳図案会」を併催することで、「見る楽しさと買う楽しさ」を両立させた、世界に類を見ないあたらしいビジネスモデルを確立させていきます。当時から続く文化伝統の振興・継承の取り組みは、現在、物産展や美術展の開催にとどまらず、グループの拠点を中心とした地域産業の活性化や商品開発など、より地域に根差した形に進化しています。

デパートメントストア宣言を  
全国紙で発表した広告

### 誰もが自由にファッションを 楽しめる土台を創造

#### 既成概念にとらわれない売場づくり

##### ●1956年 ティーンエイジャーショップ

1950年代中頃、日本には子ども服と婦人服しかなく、13～17歳の少女たちはサイズに合うものを苦労して探していました。アメリカではこの年代を「ティーンエイジャー」と呼び、ファッションのカテゴリーとして確立していることに着目した伊勢丹は、この年代のライフスタイルと特有の体型を徹底的に研究し、夏休みに合わせて、テスト販売を開始します。その後、洋服にとどまらず、雑貨にまで拡大し、ティーンエイジャーショップは「ファッションの伊勢丹」の基礎となっていきます。



##### ●1963年 女性既製服サイズ体系統一

婦人服はオーダーが全盛期を迎えていましたが、パターンが限られていて、お客さまの注文に応えるには限界がありました。伊勢丹は欧米で主流となりつつあった、オーダーのフィット感とオーダーの簡易性を併せ持つ「あたらしい既製服」を研究するため、1957年服飾研究室を新設。日本人に合ったサイズの開発とサイズ体系確立に向けて、サイズをパターン化していきます。1963年に高島屋、西武百貨店とサイズ統一に関する共同記者会見を行い、その後3社によるサイズ体系統一が「百貨店統一サイズ」になっていきました。

##### ●1968年 大きなサイズのショップ 1969年 小さなサイズのショップ

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

### 個客を貯める仕組みづくり

##### ●1895年 意匠部による新柄開発

当時お客さまは、雛形と呼ばれる見本帳から柄を選びきものを眺めていました。そのため、多様な価値観に対応するには提案できる柄が少なく、流行も生まれにくい環境にありました。三越は意匠部を新設し、著名な画家を嘱託として新柄の開発に取り組みます。また、お客さまの求めに応じて模様の下画を作り、染に廻す対応を開始することで、個々のお客さまの好みの把握に努めました。

##### ●1897年 帳場係の設置

意匠部の設置と時を同じくして三越は経営全般の大改革に着手し、店員が商品を持ってお客さま宅を訪問する外売りの強化など、多様な顧客価値の提案を組織的に行う仕組みづくりを行います。1897年には帳場係を新設し、お得意さま(帳場顧客)の売掛金勘定や商品の受け渡し業務を開始します。現在まで続く三越の個人外商の仕組み(お帳場制度)はここから始まりました。



1907年頃の帳場係

##### ●1953年 帳場制度のシステム化

お得意さま(帳場顧客)ごとに、担当者・記号・番号の定められた帳場票を発行、お買上げの時点で、お買場の顧客名簿と照会する個人売掛制度が発足しました。1960年には銀行との提携により、我が国初の銀行提携クレジットカードによる売掛販売を開始します。これは、三越の帳場制度と銀行の信用保証を組み合わせた三越独自の方式で、銀行主導型のクレジットカードとは一線を画するものでした。これが後にハウスカードの発行につながっています。



1953年から使用開始した帳場票

### 三越伊勢丹グループのあゆみ

#### 2008年 経営統合 三越伊勢丹ホールディングスの設立

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



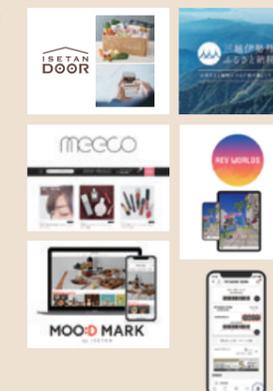
#### 2009年～ 地域事業会社分社化

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

#### 2018年～ デジタル事業・サービス

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

2018 ISETAN DOOR (定期宅配サービス)  
2019 meeco (化粧品オンラインストア)  
MOO:D MARK by ISETAN (オンラインギフトサイト)  
三越伊勢丹ふるさと納税  
2020 三越伊勢丹アプリ  
2021 REV WORLDS (メタバースを活用した仮想都市サービス)



#### 2023年「三越伊勢丹グループ 企業理念」を再整理

これまでも、これからも、私たちは挑戦を続けます

## 好調に推移する当社の 「百貨店の再生」

### コロナ禍を経た百貨店を取り巻く環境

代表執行役社長CEOの細谷敏幸です。

2024年の今、当社を含めた百貨店業界各社は苦し  
かったコロナ禍を経て、活況にあります。これは、百貨  
店を取り巻く環境が大きく変化したことがプラスに働  
いていると考えています。

一つはリオープンで、昨年5月に新型コロナウイルス  
感染症の位置づけが5類へ移行したことで、それ以降の  
人流が大きく変わりました。それによって当社のように  
リアルの場をきちんと持っているところはお客さまが私  
たちの情報を受け取ってくださり、販売員と話しなが  
らお買い物を楽しんでいただく、という店頭の動きが  
2024年度戻ってきたことを実感します。

またデフレ現象の改善もとても大きいと思います。  
デフレが30年余りも続いたため、諸外国に比べ物価が  
安定して見えた日本でも、いよいよあらゆる商品の価  
格が、歴史的な円安とも重なって急激に上昇していま  
す。もちろん、価格上昇に伴って売上も上がるわけ  
ですが、特に百貨店にあるようなこだわった商品、高価格  
帯の商品などは、「今買わないと次に来るときは値段  
が上がってしまうかもしれない」という気持ちがお客  
さまの背中をそっと押してくれる、ということも十分考  
えられます。

インバウンドも大きな要因です。訪日外国人の入国  
数は年々増加し、政府発表によると6月には単月で313  
万人と過去最高を記録したとのことです。このインバ

ウンドのお客さまにとっては価格改定より円安効果の  
方がはるかに勝っていて、百貨店でも大変多くのお買  
い物をいただいていることが各社の発表からも読み取  
れます。

さらに国内の富裕層の増加も見逃せない要因です。  
複数のシンクタンクが出しているデータを見ると、金  
融資産を1億円以上保有する富裕層はこの10年で3割  
近く増え、保有する資産は100兆円も増えている、今後  
も増加するだろう、とのことです。これは株高の影響が  
一番大きいといわれていますが、我々はこういう情報  
を見逃してはならないとあらためて思います。

### 当社の百貨店事業の再生の進捗

翻って当社の状況ですが、2022年度～24年度の  
3ヶ年計画では「百貨店の再生」を大きく掲げていま  
す。スタート当初の目標は、24年度に過去最高営業利  
益350億円、長期的には30年度に500億円達成にチャ  
レンジしよう、というものでした。始めてみると初年度  
から大変順調に進み、2年目の23年度には543億円と  
なって10年後の目標を早くもクリア、最終年度となる  
今期24年度では720億円を見込み(24年8月時点)、過  
去最高を更新し続けています。

また、増益の中身も以前とは大きく変化しました。増  
益の手段を増収と経費構造改革の両面で進めている  
ため、百貨店業として長年の課題であった営業利益率  
は総売上高比率で5%超、売上高比率では12%を超

” 館業 “ から  
” 個客業 “ への  
変革を目指します

取締役  
代表執行役社長  
CEO

細谷 敏幸

TOP  
MESSAGE

## TOP MESSAGE

えています。それにつれて最終利益もしっかりコントロールし、これも大きな課題であった資本効率も改善が進み、5%超が目標だったROEは23年に続き24年度も9%を超える見通しです。

店舗で象徴的なのは伊勢丹新宿本店の売上高です。過去にはバブル期に一度3,000億円を超えたことがあるだけでしたが、23年度に3,758億円、24年度は4,110億円と初めて4,000億円を超える見通しです。世界を見渡しても、この面

## 「百貨店の再生」のひみつ

## 私たちが目指す姿

ではそのビジネスモデルの変革とは何か、その前に、「百貨店の再生」を含めた当社の中長期計画をつくった背景について、少しお話をさせてください。

当社の創業は古く、1673年日本橋で始まりました。350年以上続いているわけですが、創業から約200年後、1904年に大きなエポックがありました。これが「デパートメントストア宣言」、三越の設立です。それまでずっと、「呉服」という1アイテムだった事業は、200年を経て「百貨」という100アイテムに変化した、このビジネスモデルの転換が、今も私たちを支えていると思います。

しかしながら現代では日本全体の消費マーケット規模は変わらないのに、この50年ほどで多くの小売業が参入してきました。例えば、コンビニエンスストアは50年前に、郊外型のショッピングセンター、アウトレット、さらにはEC、外資も含めたこれらの新しい業態が日本の小売の世界へ次々に参入し、存在感を増してきています。一方で百貨店はその間、殆ど変わらなかった、進化してこなかったと思います。その結果どうなったかという、1991年に約10兆円あった百貨店業界の売上が、今や約5兆円と半分になってしまいました。

積でこの売上規模の店舗はほかに無いでしょう。

こうした当初計画を大きく上回る好業績の要因として、中期計画がスタートした22年当時は先に述べたような大きな環境変化を予測できませんので、外的要因が大きなドライバーになっていることは間違いありません。しかし、中身をよく分析していくと、必ずしも外的要因だけでなく、当社独自の戦略の推進=ビジネスモデルの変革が大きな要因になっていることが分かります。

三越は351年、伊勢丹も138年の長い歴史を持ちますが、どちらも創業以来「お客さま第一」を掲げ、時代や社会の変化、環境の変化に対応しながらご要望を先取りし、提案して今日まで続いてきました。その中で私たちは、長く培ってきた強みを持っています。三越伊勢丹グループの強みは、お客さまに認められた「のれん」の価値であり、長い歴史の中で大切にしてきた顧客基盤そのものです。三越「のれん」の強みとは、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「のれん」の強みとは、三越同様にお客さま第一の企業文化のもと、多くのお客さまにご来店いただき、魅了し続ける店舗を、ものづくりまで手掛けるチャレンジ精神で高めてきたマーチャンダイジング力です。しかし三越と伊勢丹が統合して15年以上ですが、せっかくのこの両者の強みを掛け合わせ、十分に生かされているとはまだいえません。これを何とか変えていきたい、そうしてつくったのが当社の中長期計画です。

そこであらためて原点に立ち返り、「お客さまのお困りごとを感動的に解決し、ニーズに対し革新的に提案すること」で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「私たちが目指す姿(ビジョン)」として、2021年に中長期計画の発表にあたって掲げました。そ

の後、このビジョンの実現に向け、「私たちの存在意義(ミッション)」と、「私たちが大切にしている思考と行動(バリューズ)」を明確化し、2023年5月に新たな三越伊勢丹グループの企業理念として再整理しています。再整理のプロセスでは、グループ従業員、経営陣全員が一年かけて話し合いながらまとめていく、という特徴的なものでした。従業員たちにとってグループ全体で目指すものが明確にあって、いつもよりどころになるもの、迷ったときに立ち返れるものが整ったことが、みんなの心持ちに少なからず影響を与えていることも、この計画が順調に進んでいる要因の一つだと考えています。

## ビジネスモデルの変革 ～「マスから個へ」

私たちがビジネスモデル変革のポイントとしたキーワードは「マスから個へ」、です。

従来の百貨店は家族や友達と出かけていく場所で、ひとたび館に入れば自由気ままに店内を回りながらお買い物したり、お食事したりと長い時間滞在する場所でした。ですから我々も、広域から大勢のお客さまを集める=マスマーケティングのビジネスモデルさえやれば十分でした。館に呼び込みさえすれば終わり、つまり“館業”といえると思います。

しかし時代とともにお客さまの価値観や生活スタイルが変わり、先ほどお話ししたように商環境も大きく変わり、消

費行動は大変成熟していきました。急速なデジタル化も加わり、お客さまはスマートフォンによって我々も追いつかないほど多くの情報から欲しいものを瞬時に検索され、必要なものだけお買い物し、すぐに帰られてしまいます。お一人お一人が、こだわりがある消費には徹底的にこだわる半面、そうでないものには機能と価格のバランスに大変シビアになる、というお買い物には、従来のマスマーケティングでは到底対応できません。

だから、「マスから個へ」の考え方が必要になります。一律対応のマスマーケティングから一刻も早く「個のマーケティング」へシフトし、お一人お一人のご要望に対応することです。初めてご来店されたときは「マス」顧客でも、ひとたびそこでお買い上げいただき、サービスを受けていただいたら、もう私たちのお客さま=「個客」としてずっとお付き合いしていく、お一人お一人の買い方をしっかりと考えながら、ひとりの力で、時にはデジタルの力も借りて、そのお客さまにあたらしい提案をし続ける、だんだん当社のファンになっていただく、ファンの方をできるだけ増やしていく、そういうビジネスモデルへの変革です。私たちの強みである品揃えと編集力、提案力、サービス、すばらしい空間、持っている全てをしっかりと生かしながらこの変革を実行すれば、シュリンクしてしまった百貨店を再生できるのではないかと、それが私たちの中期計画です。



投資家さまとのコミュニケーション

## TOP MESSAGE

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

では、具体的にどんなことを進めているか、戦略をご紹介します。

まず一つ目は“高感度上質”戦略です。この高感度上質というのは、「顧客」の意味ではなく、「消費」の意味です。全てのお客さまは、どんな方にも、頻度は人それぞれでも、一生のうちに必ずある「こだわり消費」を私たちが逃さず対応することです。何かいいものが欲しいな、と思ったときに当グループののれんを使っていただける、「こだわり消費」＝「高感度上質」消費」のマーケットにおいて当社が圧倒的な存在感を発揮する、そんな状態をつくりたいのです。

そこでお伝えしたいのが、当社グループの総本店でもある、伊勢丹新宿本店と三越日本橋本店の両本店です。この2店をグループにおける「あこがれと共感の象徴」に進化させ、たまに行くなら伊勢丹に行きたい、三越に行きたい、と言っていられる存在を目指しています。

例えば伊勢丹新宿本店は、“最先端のファッション”提案による世界ナンバーワン百貨店を目指し、品揃えは「本物・本質・こだわり・最先端」、といったキーワードに、「先行・限定」を掛け合わせ、新宿店にしか無い、付加価値の高いものを中心に展開する特別な環境で、最高のおもてなしを提供します。一方、三越日本橋本店は、「伝統・文化・芸術・暮らし」の強みをより一層磨き上げ、歳時記を大事にするお客さまの「上質な暮らし」のものが全て揃う店舗を目指しています。重要文化財としての中央ホール、三越劇場、店舗自体が伝統と文化そのものの特別な空間の中で、お客さまに上質なサービスとおもてなしを提供します。この両本店がお客さまのあこがれと共感の象徴となることで、グループ各店もそののれんのもとでつながり、一体となってお客さまと接していくことができます。

これによりお客さまが、年に1回、ラグジュアリーブランドのバッグを買いたい、いい時計を買いたい、月に1回は品質の良い化粧品を買いたい、あるいは、大切な方にきちんとしたものを贈りたい、どなたにもあるそのようなときに当社の

店舗を必ず選んでいただけるように、感度が高くハイタッチなサービスを提案します。そのため、全国各都市の店舗をそれぞれ母店とし、そこに小型店を衛星的につなげ、さらにデジタルでお客さまをサポートします。デジタルでつながっていると、グループ各店からでも伊勢丹新宿本店や三越日本橋本店の接客を受け、商品を選び、購入することもできます。こうしたつながりにより、日常は近くの店舗、ハレの日や特別なお買物は各都市の母店か、伊勢丹新宿本店や三越日本橋本店でも、といったことが全国各地で可能となり、当社のファンをより多く増やしていく原動力となる考えです。

さらに、都心にある当社のもう一店舗の三越銀座店についてです。銀座四丁目の交差点、という世界でも唯一の場所にあり、売上高も24年度は1,100億円を超える計画で過去最高を更新し続けています。しかし、お客さまからはともすると三越日本橋本店の支店に見えてしまっていないだろうか、と思います。もっともっとあたらしい感度でグローバルな拠点にしていきたい、という考え方で、「世界の銀座を代表するニューコンセプトストア」として計画を策定中です。

また、“高感度上質”戦略においても一つの重要な要素は商品です。当社は単純にモノ、商品売るだけではなく、モノを通して文化を売り続けたい、という考え方です。

例えば、「サロン ド パルファン」というプロモーションは、香りを身にまとう、香りを暮らしの中に取り入れる、という想いからスタートしたものです。「日本に香りの文化を提唱する」をコンセプトに2013年に初開催して以降、年々規模を拡大し大きな売上となっています。それだけでなく、そのファンの方々が集まったSNSでは、香水や香水文化について自由に発信しあって盛り上がっていく、というムーブメントまで起こっています。

また、これも大きなプロモーションでご存じの方が多いかも知れませんが、「サロン・デュ・ショコラ」です。始まりは30年ほど前にパリで行われたチョコレート祭典ですが、この本物を日本に何とか持っていきたい、ということで、単純にチョコレートのさまざまなブランドをかき集めるのではなく、本物のチョコレートとは何か、パティシエが考えるチョコレートとは何か、という信念のもとでやっています。こ

うした私たちの信念や情熱が、こだわりを持つけれどほかではなかなか満たされないお客さまの心をしっかりと捉えている、という例がいくつもあるのです。

また別の視点では、世界中のラグジュアリーブランドとあたらしい組み方をしています。世界のラグジュアリーブランドたちはそのトップも含めて、私たち三越伊勢丹グループへ会いに来てくれたり、普段からコミュニケーションをととてもよく取ってくれます。なぜかという、当社は多くの高感度上質な消費をするお客さまを持ち、外商という海外には無いお客さまとの特別な関係性を持つ接客手段を持ち、世界に名だたる店舗、という場所も持っているからです。この世界のラグジュアリーブランドと、いかに当社だけの特別な新しいものをつくり出せるのか、その結果、独自性のある商品やイベントがたくさん生まれてくるということです。

「マスから個へ」転換する仕組み  
～“個客とつながる”CRM戦略

こうした高感度上質消費を捉えることで集めたお客さまを、どうやって当社のお客さま＝個客へしていくのか、その仕組みについてお話しします。

私たちはお客さまのお買上げに従って差し上げるベネフィットをもっと適切にすることで、お客さまの当社に対するロイヤルティを高めていけると考えています。そのために当社がお客さまの顔が見え、つながった状態の方（識別個客）に、きめ細かなサービス提供や商品提案を行い、お一人お一人のご要望にお応えする仕組みをつくりました。

従来、当社が把握できたのは、グループが発行するエムアイカードを通じた方法に限られていましたが、現金や一般のクレジットカードをお使いの方でも三越伊勢丹アプリやデジタルIDを持っていただくことができるようになりました。さらに、この三越伊勢丹アプリ会員のお客さまやデジタルIDを持つお客さまが、お買上げによるベネフィットの違いに価値を感じていただけると、将来的にはエムアイカードを持っていただけになり、当社とより深くつながることができるようになります。

中期計画が前倒して順調、とお話ししましたが、この三越伊勢丹アプリ会員の仕組みを新たに取り入れたことにより、“高感度上質”戦略と“個客とつながる”CRM戦略の両輪がとてうまく回っていることを実感しています。エムアイカードだけが手段だった時には200万人ほどだった識別個客は今、三越伊勢丹アプリ会員、デジタル会員を合計して約700万人にもなっています。



## TOP MESSAGE



すでに伊勢丹新宿本店や三越日本橋本店は、売上の70%が識別個客の方になっていますが、この識別化が進むとどうなるのか、単純に年間のお1人当たりの年間購買額が、非識別化のお客さまを1とすると、三越伊勢丹アプリに入ってデジタルで付き合っているお客さまは、そのだいたい2倍に、そこからエムアイカードを持っていただくと、さらに2倍になります。外商に入っていただくと、さらに3倍、と、どんどん上がっていくのです。なぜかという、お客さまとの関係性がそれだけ深くなる、何を求めているのか分かる、それをしっかりとご提案できる、お客さまも当社を信頼して反応してくれる、こんな好循環がつけられるからだと認識しています。

お客さまのニーズを伺っていると、時には百貨店で扱う商品以外のものもご提供する必要があります。以前はそのご

要望にお応えできませんでしたが、この仕組みになってからはモノだけでなくコトも含めた「百貨店外MD(マーチャングアイジング=品揃え)」の提供も可能になっています。こうした一連の識別化の動き、ご提案の広がりは始まってまだ2年あまり、首都圏店舗中心の動きではありますが、今後地方店も進んでくると、さらに大きな効果が上げられます。

“高感度上質”戦略によってお客さまは店頭やオンライン、三越伊勢丹アプリなどで私たちとつながります。加えてエムアイカードを持っていただくことでお買上げに従って適切なベネフィットを差し上げられるだけでなく、グループ外でのご利用や金融サービスのご提供など、さらにあらゆる場面で私たちとつながり続けることができます。“高感度上質”戦略と“個客とつながる”CRM戦略がしっかりと組み合っていくことで、「マスから個へ」と転換することができるのです。

当社が目指す姿として掲げた「特別な」の意味は、こうした一連の考え方を表した表現です。世界にも発信できる、ナンバーワン、オンリーワンの百貨店。ナンバーワンは、商品もサービスも、一番のものを自信を持ってご提供できること。オンリーワンは お客さまに、三越でない、伊勢丹でない、イヤだ、と言っていただけのことです。「マスから個へ」とシフトする、お客さま一人一人のご要望をしっかりと伺っていく、そうすることでお客さまのお悩みやお困りごとを感動的に解決し、関心ごとに対し革新的に提案していきます。

社が傘下にありますが、どのソリューションも大変特徴的で、建装事業では高級ホテルや国会議事堂の内装を請け負うなど、古くから業界内では知られた実力を持つ会社もあります。しかしこれまで、当社は百貨店事業の一本足打法のようになっていて、それ以外の各社はそれぞれが自分たちのノウハウと個別ルートの営業にとどまっていた。

一例としてカード会社のエムアイカードはカード会員数約270万人の規模ですが、当社がつながっている700万人ものお客さまに対し金融事業としてのサービスを行うとずっと発展拡大することが可能で、百貨店事業に偏っていたグループの利益ポートフォリオや収益力を大きく変える、埋蔵量の高い事業です。他の事業会社も同じで、百貨店の強みでつながった多くのお客さまに、百貨店以外の事業をグループのブランドのもとでご提案し、つながったお客さまのウォレットシェアを拡大、各事業の収益性を高めていくことができます。

百貨店事業を再生し、こうした“連邦”戦略により各事業のビジネスモデルを構築した先には、百貨店を核とした「まちづくり」として、当社が全国の保有不動産の再開発だけでなく、サービス・コンテンツも、機能・インフラも自社で有機的に活用できるようになります。サービス・コンテンツとしては、オフィス、レジデンス、ホテルをはじめ、エンタメ、食、旅行が、そして機能・インフラとしては金融決済や内装、施設運営、システム、物流、人材派遣等々です。それぞれが当社ブランドのもとにサービスを展開していく状態は、「特別な”百貨店を中核とした小売グループ”である当社だからこそ可能な、当社ならではの戦略だと考えています。

お客さまを中心に据えて、その方のことをよく分かっている当社が、その方が求めるあらゆるモノもコトも提案し、提供する、ライフスタイルをぐるっと取り囲む、それはもう百貨店業ではなく、“個客業”です。私たちはその変革を実現させたいと思っています。

### “個客業”へ変わるチャンス

百貨店の事業モデルは時代に合わせて変革できず、硬直化しシュリンクしてしまった、と申し上げてきました。百貨店業界の各社の中には、もともとの「百貨店」という事業の将来性も考え、事業のポートフォリオをSC事業やデベロッパ事業に転換する動きが目立つようになってきていることも事実です。

しかし当社は百貨店の事業モデルを完全に転換し、「百貨店の再生」を実現し始めている手ごたえを感じています。

それはお客さまをマスで捉え、館に集めればそれで終わりの“館業”から脱却したのであり、そこから百貨店を極めていよいよ“個客業”へ転換している、今はその過渡期のちょうど真っ只中にあります。

そのチャンスは大きく3つあると思っています。

まず、「空間」です。百貨店が使っている土地建物、駐車場の上、事務所の上、百貨店以外何も使っていないこの状態を違う用途で使えないだろうか。百貨店を中核に置きながら、マンション、ホテル、オフィスやエンターテインメント、さまざまな用途を組み合わせることができたら、ここで収益化が図れます。

次に「時間」です。百貨店は、朝10時から夜20時までしか営業していません。営業時間中、どんなに多くのお客さまでにぎわっていても、20時を越えると残りの14時間何もご提供できない。多くの組み合わせでまだまだ、お客さまとずっと深くお付き合いする可能性があるのでは、ということです。

さらには、「世界」です。日本のお客さまの識別化が約700万人と申し上げました。次は、今国内でうまく進んでいるのと同じことを、世界でやりたいと思います。インバウンドのお客さまのお買い物の中身を見ていくとコロナ禍前の化粧品のお買上げが中心だった時とは全く異なります。今は日本のお客さまと同じで、ラグジュアリーブランド、宝飾、時計、時には絵画などの美術品、いずれも、比較購買ができる、品揃えがほかとは違う、丁寧な提案が受けられる、安心できる、そういった理由で当社を選び、多額のお買い物をされています。今はこの方々と個でつながる手段がありませんが、国内できているアプリを多言語化で開発し、識別化していく計画です。そうなるともうインバウンドという括りではなく、当社とつながっているお客さま、識別個客でどここの国にお住まいの方、ということになります。

こうした3つの可能性をしっかりとビジネスモデルに取り込み、お客さまとのつながりを今よりもっと深く、もっと広く、もっと長くしていくことが、私たちが考える“個客業”の姿です。

これが利益面でどんな変化をもたらすでしょうか。今はほぼ百貨店だけの利益ですが、それが三層の利益になってい

## TOP MESSAGE

きます。まずは百貨店を中核にしなが、保有する土地や建物の高層化、複合用途開発でホテルやマンションやエンタメをつくることで、一般的なデベロッパーとして得られる不動産の利益が加わります。さらに、その運営に関わるインフラが当社グループで賄えます。警備、清掃、内装、デジタル系のインフラ等々、全て“連邦”戦略で成長したグループ内の会社が行う利益が加わります。さらに最も大きいと思っているのは、これによって百貨店単独ではなく、魅力ある「まち」という面の吸引力が世界中からお客さまを呼び込み、ホテルもマンションもそれ以外も全て百貨店と連携させ送客すると、今の百貨店そのものの売上や利益がさらに増えたと考えます。この三層の利益をイメージしながら“まち化”の投資をしていきたいと思ひます。

### 次期中期経営計画の基本骨子 ～“館業”から“個客業”への変革

2024年の11月には、いよいよ2025年度から始まる次の中期計画を発表していきますが、キーワードはまさに、“館業”から“個客業”への変革、ということです。その基本的な骨子をお話しします。

次期中期経営計画は2025～30年度までの6ヶ年で、前半3ヶ年をフェーズⅠ、後半3ヶ年をフェーズⅡとする構成になっており、最終年度2030年度の営業利益は1,000億円の水準を考えています。フェーズⅡではいよいよ“まち化”着工・竣工時期が目線に入りますので、本格的に“まち化”の果実を刈り取っていく2031年度に向けて、この準備期間となる6年間の過ごし方が、その先の成長に向けて重要な期間になると考えています。

“個客業”としての価値提供の考え方について、この中期計画では具体的に百貨店以外の各事業も横並びでそれぞれの戦略やKPIを明確にしていきます。縦と横のマトリクスのイメージですが、縦が4つの事業、百貨店事業、金融事業、不動産事業、その他の関連事業です。それぞれは縦で、事業利益の拡大を図っていきます。一方、横の軸はお客さま、「個客」です。「個客」が百貨店でどうマネタイズされるか、それ

が不動産では、金融では、その他の事業ではどんな収益になるか。「個客」としての横軸が、縦軸の事業とそれぞれ交わるところにユニークポイントがあり、マネタイズされる事業モデルが考えられます。これが金融専門や不動産専門の企業にはできない、当社ならではの連邦活動の事業モデル、ということになります。

財務戦略についても現中期計画で始めたバランスシートコントロールをさらにレベルアップさせていきますが、特にお伝えしたいのは株主還元についてです。フェーズⅠは不動産開発投資を開始する前の段階として、キャッシュアロケーションの中で当社がまだまだ足りていない株主還元への比重を高めながら、資本効率の改善を進めます。フェーズⅡ後半からは投資が始まる予定ですが、営業キャッシュ・フローは利益1,000億円に向かい成長するなかで順調に拡大するため、資産入替えなどの手段を講じながら、株主還元強化を継続していきます。

### 豊かな未来と持続可能な社会の実現に向けて

当社は、企業活動を通じて社会課題解決に貢献し、豊かな未来と持続可能な社会の実現を支えるべく、サステナビリティへの取り組みを進めています。マテリアリティとして「人・地域をつなぐ」「持続可能な環境・社会をつなぐ」、また2023年度は「従業員満足度の向上」だったものを2024年度から「ひとの力の最大化」へ変更し、さらに「グループガバナンス・コミュニケーション」を新たに加えた4つを掲げ、さまざまな取り組みを展開しています。次期中期計画では、百貨店、金融、不動産、その他関連の4つの縦の事業戦略それぞれを、4つのマテリアリティとリンクさせながらKPIをつくり運用していく、というあたらしい進め方を計画しています。

発信と対話について、私はステークホルダーの皆さまとの対話を何より大事にしています。例えば従来の当社ではなかなか進められなかった投資家の皆さまとの対話の機会について、サステナビリティ説明会という新たな対話の場を定例化しました。出席は私だけでなく、サステナビリティを所管するCAO(チーフ・アドミニストレイティブ・オフィ



従業員との対話会の様子

サー)、また経営の執行を監督する立場から社外取締役、時には従業員の代表も加わってさまざまな登壇者と共に発信、対話を行っています。

この従業員との関係も、私にとって重要なテーマです。対話の例を挙げると、課長相当級以上の社員と座談会形式で私との対話の時間を設けています。私がCEOとなった2021年に首都圏で始めて以降、2022年は地域や関連会社へも拡大、2024年7月までで延べ198回、315時間、3,488人もの従業員と対話してきました。戦略だけでなく仕事のうえでのさまざまな想いや疑問について直接私と話す重要なコミュニケーションの場としています。経営がここまで従業員とのコミュニケーションに時間を割いてでも一人一人が自ら考え、動き、成果を上げる「きっかけ」にしています。想定を上回るスピードで中期計画の実績が上がっていることも、その裏付けだと思ひます。

従業員との関係、ということ言うと、これから当社が“個客業”へ向かい、実現するために大切なのは企業理念にもあるように、「ひとの力」=従業員です。私は経営としてこの「ひとの力」をいかに最大限に引き出し続けることができるか、常に頭に置きながら進めています。その土台として、従業員の心身の健康、ならびに安全が不可欠です。

三越伊勢丹グループでは、2023年度にグループ労働組合

との共同宣言「安心して働くことのできる職場環境づくり」の発信をはじめとして、全ての従業員と一緒に働く仲間が、安全に就業し、心身の健康を保持・増進するための環境づくりに、積極的、かつ継続的に取り組んでいます。今後もこのような「ひとの力」を引き出すための施策を継続的に行うことで、企業理念で掲げるビジョンを「ひとの力」で実現していきたいと考えています。

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

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

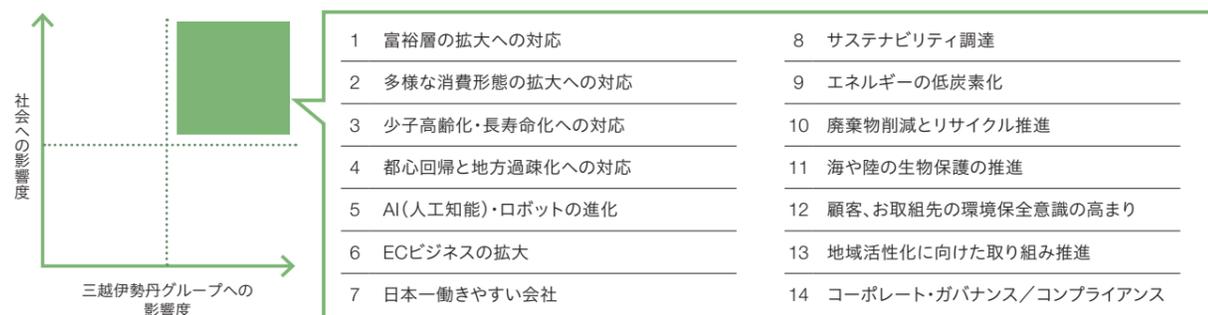


## サステナビリティ経営／重点取り組み(マテリアリティ)

### 重点取り組み(マテリアリティ) 特定と見直しのプロセス

当社グループは、サステナビリティに関する課題を経営基盤を支える重要課題と捉え、サステナビリティ基本方針のもと取り組みを進めています。2018年には、経営会議(現 執行役員)での議論や外部アドバイザーからのご意見、お客さまからのアンケート結果を反映し、重要な社会や環境に関する課題を抽出し、その中から、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と、当社グループへの影響度双方を勘案し、重点取り組み(マテリアリティ)を選定しました。

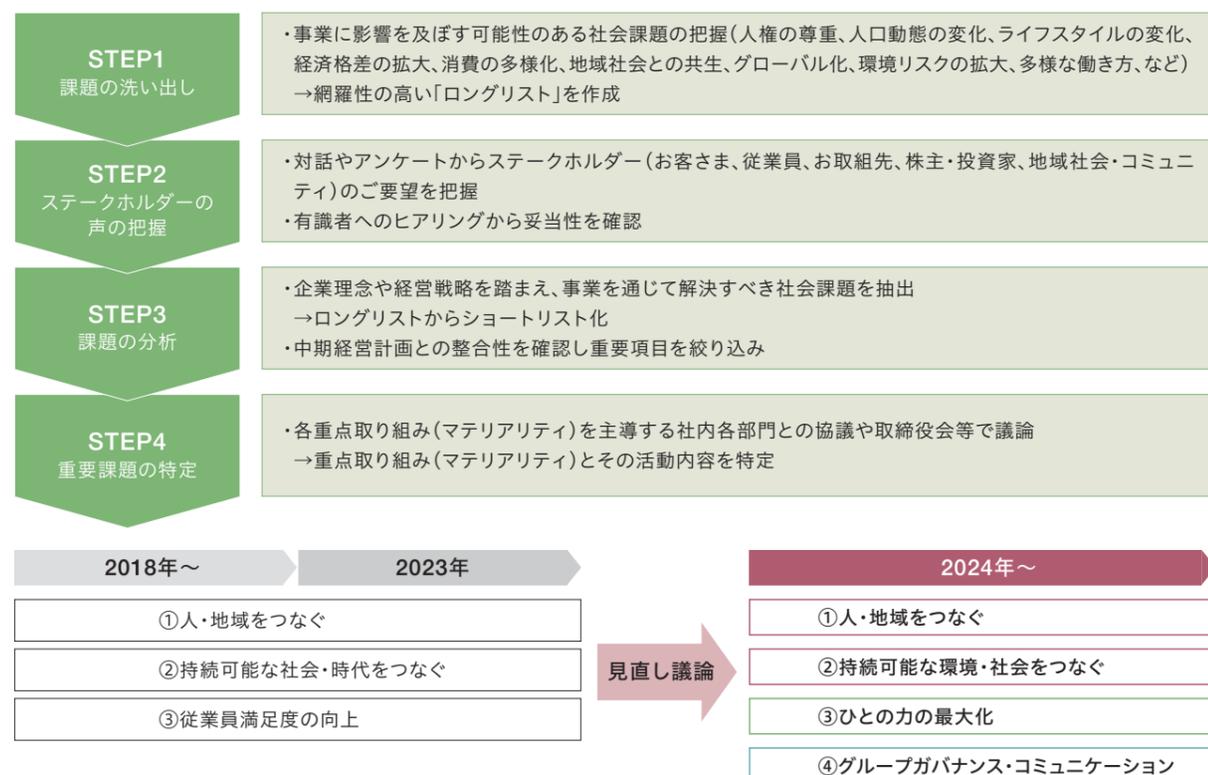
#### ◇ 社会にも当社グループ事業にも影響の大きい項目



#### 見直しのプロセス

昨今、人権や環境などの社会課題は深刻さを増し、ステークホルダーの皆さまからの当社グループへの取り組み要請も高まっています。マテリアリティの特定から5年が経過し、企業理念の再整理など社内状況の変化も踏まえ2023年度、約一年をかけて議論し見直しました。

これは、企業理念に立脚し中期経営計画とリンクしたマテリアリティへと見直すことで、従業員一人一人の業務により組み付いた、当社グループの強みを最大限に生かせるサステナビリティ経営を推進できることを目的としています。



### 重点取り組み(マテリアリティ)

本業を生かして取り組むことができる課題であるか、当社グループが取り組む意義があり、成果を上げることができる課題であるかという観点で4つの重点取り組み(マテリアリティ)を掲げました。

- ① 人・地域をつなぐは、当社グループの独自性ある事業活動そのものがサステナビリティの実践であることを示します。
- ② 持続可能な環境・社会をつなぐは、社会課題を踏まえて企業基盤を進化させ社会的責任を果たすことを目指します。
- ③ ひとの力の最大化は、従業員一人一人の成長が会社の成長へとつながる当社グループの人的資本の考え方を示しています。
- ④ グループガバナンス・コミュニケーションは、企業内部の全体統制と、自律的な管理体制の構築により適切かつ実効性のあるガバナンスを推進し、コミュニケーションを通じたステークホルダーとの良好な関係の構築を目指します。

重点取り組み	主な取り組み項目	
①人・地域をつなぐ	多様な価値観の尊重	・多様なニーズへの革新的な提案 ・新たなお悩み、お困りごとの感動的な解決 ・新たなつながりの創造
	地域社会との共創	・産業の活性化 ・まちの価値向上 ・社会貢献
	文化の継承と革新	・文化、伝統の継承 ・新たな文化の創造 ・次世代支援、育成
	取り組みの進捗 自治体、産業界などさまざまなステークホルダーと連携し、地域の魅力向上や文化・伝統の振興・継承に取り組む ・think good企画数 約750(2023年度実績)	
②持続可能な環境・社会をつなぐ	環境への取り組み	・温室効果ガス排出量削減 ・循環型社会の構築(4R等) ・生物多様性保全
	サプライチェーン・マネジメント	・持続可能なサプライチェーン構築 ・人権デュー・ディリジェンス ・品質管理
③ひとの力の最大化	取り組みの進捗 温室効果ガス排出量(2023年度実績速報値/2013年度比) △44.5%※第三者検証中 お取引先行動規範の通知 約12,000社、お取引先との対話 約600社(2023年度実績)	
	“魅力あふれる個”への進化 (自律的なキャリア形成)	・生涯CDP ・人財育成 ・経営人財の育成 ・専門人財の育成 ・自律的なキャリア支援 ・自律的に学ぶ機会の提供
	“多様な個”の組み合わせによるイノベーションの実現 (組織力の向上)	・DE&I ・グループ人財の流動化 ・事業実現人財の交流機会 ・女性活躍推進 ・両立支援制度 ・障がい者活躍推進の充実
	「ひとの力」を支える企業風土づくり (ライフワークバランスと対話文化)	・こころが弾む企業風土づくり ・マネジメント改革 ・人権に関する方針 ・ハラスメントゼロ ・適正な労働時間管理 ・ヘルス&メンタルケア(健康経営)
取り組みの進捗 女性管理職比率 ※グループ計(2024年4月1日時点) 31.2% 男性の育児休業取得率 ※(株)三越伊勢丹(2023年度実績) 100% 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(2024年6月1日時点) 3.00% 年間総実労働時間1,700時間達成企業の割合グループ23社対象(2023年度実績) 47.8% 従業員エンゲージメント調査回答率 ※グループ計(2023年度実績) 100%		
④グループガバナンス・コミュニケーション	コーポレート・ガバナンス	
	リスクマネジメント	
	コンプライアンス	

## 個客業というビジネスモデル

世界中からお客さまを集客し、識別化してつながった個客に  
多様な個客価値を提案するビジネスモデル

### ビジネスモデル転換の背景

三越伊勢丹グループは、1673年に三井高利が呉服店「越後屋」を創業したことに始まります。そして、約230年後の1904年に大きなエポックとしてデパートストア宣言を発し、呉服（単一アイテム）から百貨への転換が現在のビジネスモデルを支えています。そして、マスに共通する需要（商品）を大量に仕入れて販売するビジネスモデルが、当時の時代の外部環境に合致し、当社は小売業として急速な成長を遂げることに成功しました。しかしながら、国内人口の減少、価値観や購買行動の多様化、競合の台頭等の環境変化があり、百貨店売上規模は1990年代前半のピーク時から半減しており、従来のビジネスモデルが通用しなくなっています。

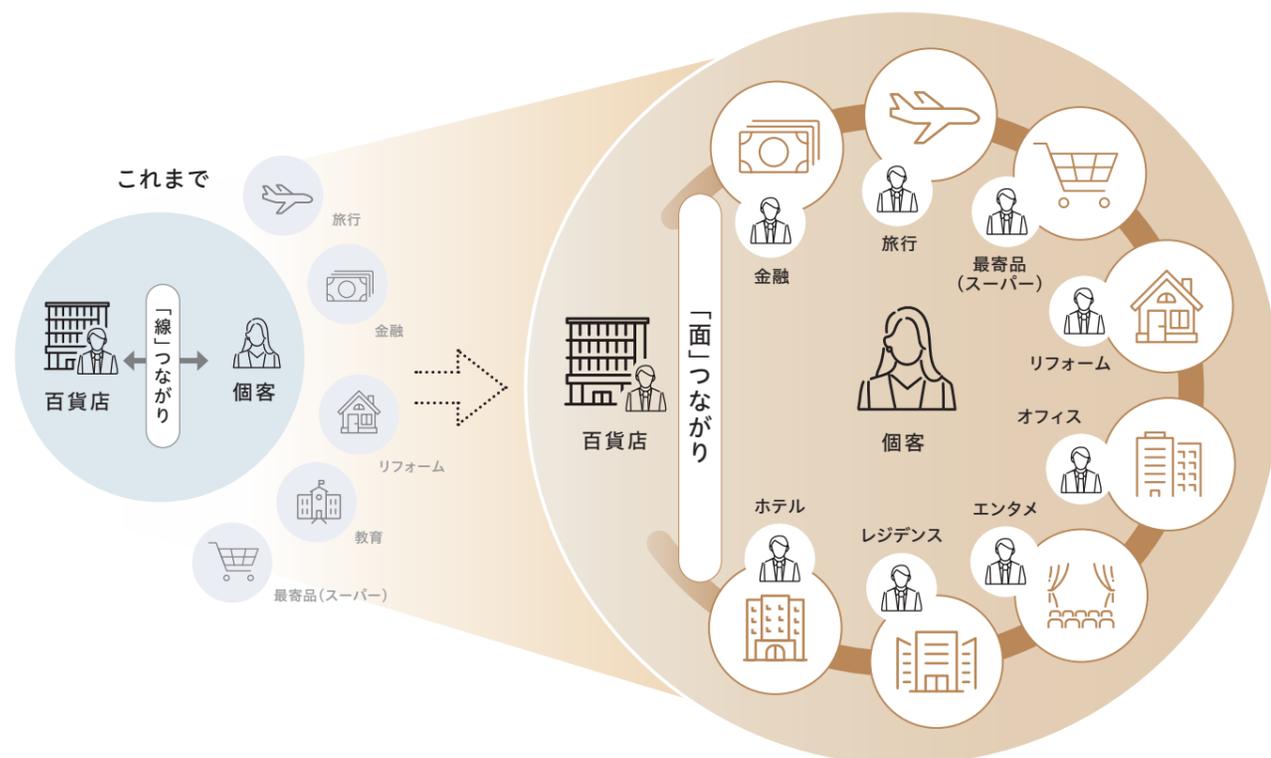
グループの目指す姿の実現には既存のビジネスモデルからの変革、マスから「個」への転換は必然であり、私たちの強みを生かし時代性に合った「個」のビジネスへ進化することを決断しました。これが、「館業」から「個客業」への変革の背景になります。

### 識別した「個客」へ提供価値を拡大

百貨店で集客したお客さまを識別化し、百貨店で培った個客との「線」のつながりを生かしつつ、個客との関係性を「線」から「面」のつながりへ拡張していきます。

これまでの百貨店の枠を超え、グループリソースを含む個客視点の多様な価値を提供することで、お客さまの暮らし全般をより豊かにしていきます。

### これから

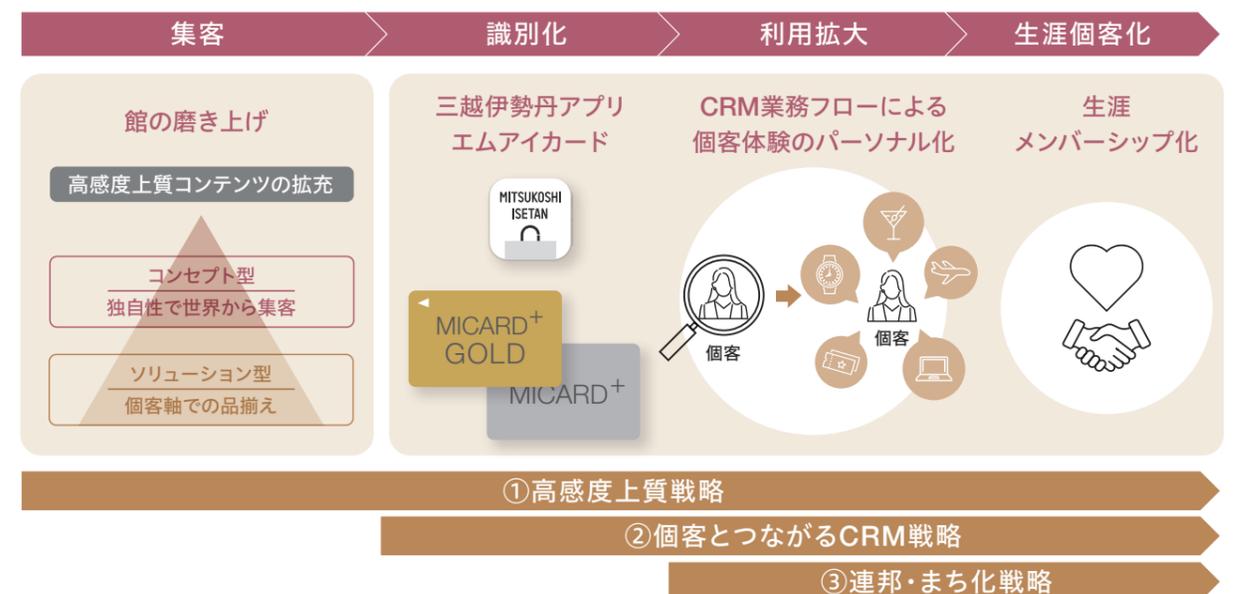


### 3つの重点戦略と個客業に向けた業務プロセスの関係性

個客業では、お客さまの暮らし全般をより豊かにすることを通じて、お客さまと一生涯お付き合いできる状態を目指します。

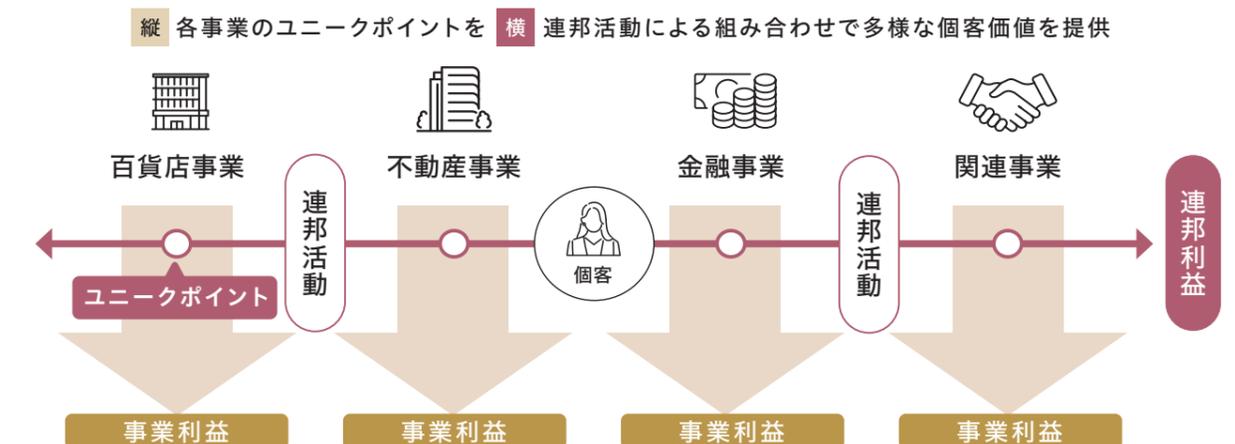
そのための4つのプロセスが「集客」「識別化」「利用拡大」「生涯個客化」です。高感度上質消費を求める全てのお客さまを、館の魅力で集客して、三越伊勢丹アプリやエムアイカードで識別化します。識別したら、個客の一人一人のニーズやインサイトを分析し理解します。

そして、百貨店を主軸に“連邦・まち化”戦略により従来の価値提供を超えたコンテンツをお客さま一人一人に合わせて提案・提供することで、お客さまの心を動かし、生涯にわたって三越伊勢丹グループをご利用いただきます。



### 個客業における価値提供の考え方

世界中からお客さまを集め、識別化してつながった個客のパーソナルなニーズやインサイトにお応えするために、私たちの働き方も変革していきます。お客さま一人一人を中心として、お客さまの暮らしを豊かにする提案を「ひとの力」と「三越伊勢丹アプリ等のデジタル」を介して行っていきます。そして、連結子会社37社とその連邦活動による組み合わせで多様な個客価値を提供することで、各事業の収益性を高め、長期に目指す姿を実現していきます。



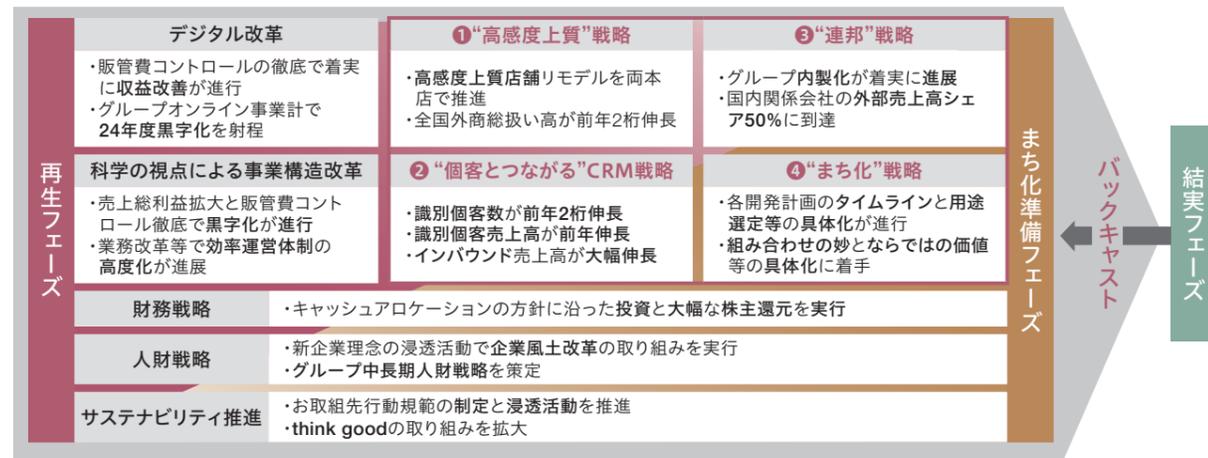
# 中期経営計画の概要

## 中期経営計画

三越伊勢丹グループは、長期に目指す姿を「お客さまの暮らしを豊かにする、“特別な”百貨店を中核とした小売グループ」と定め、その実現に向けて現中期経営計画(2022~2024年度)においては「百貨店の再生」を最大の目標に掲げて進めています。

2023年度は百貨店の再生と進化において9つの重点戦略(下記図)が着実に進展した結果、当初計画を大きく上回る業績を達成しました。現中期経営計画の最終年度である2024年度は、おのおの重点戦略を継続させ、中核となる4つの重点戦略“高感度上質”戦略、“個客とつながる”CRM戦略、“連邦”戦略、“まち化”戦略を推し進めます。

そして、2025年から始まる次中期経営計画(2030年までの6ヶ年)を「まち化準備」フェーズとし、この期間を百貨店業から個客業への変換を進める重要な準備期間と位置づけます。重点戦略と百貨店事業、不動産事業、金融事業、国内関連事業等の各事業の強みを生かした連携を強化推進し、その先の「結実フェーズ」へと向かっていきます。



### ◆ “高感度上質”戦略

伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店の両本店を憧れと共感の象徴へと進化させるべく、伊勢丹新宿本店は世界一・唯一無二の「最新・最先端」、三越日本橋本店は比類なき「伝統・文化芸術・暮らし」を基本コンセプトに、独自性を磨くこと、お客さまのニーズに的確に応えることの両軸のバランスをとりながらMDコンテンツを拡充し、さらなる提供価値の向上を目指していきます。また、外資ビジネスモデルを進化させ、グループ全体でのおもてなし体制が整えられるようにインフラ整備を進めています。

### ◆ “個客とつながる”CRM戦略

“高感度上質”戦略で集客したお客さまとつながる仕組み、つながった個客との関係性を深める仕組みを構築しています。「個」のお客さまを深く知るためのマーケティング力を強化し、商品開発や品揃えに反映させていきます。そして識別化した一人一人の個客のニーズに寄り添ったご提案体制の構築に取り組み、個客のライフタイムバリュー(LTV)向上に努めていきます。

### ◆ “連邦”戦略

“高感度上質”戦略、“個客とつながる”CRM戦略で培った多くの個客とのつながりを、グループリソースで最大化させる取り組みです。伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店と地域各社との連携をこれまで以上に強化するとともに、グループの関連事業との連携も深めていきます。そしてグループの資産をグループ全体で享受し活用することで、店舗やECなどを通じた個客接点の魅力を向上させ、競争力強化につなげていきます。

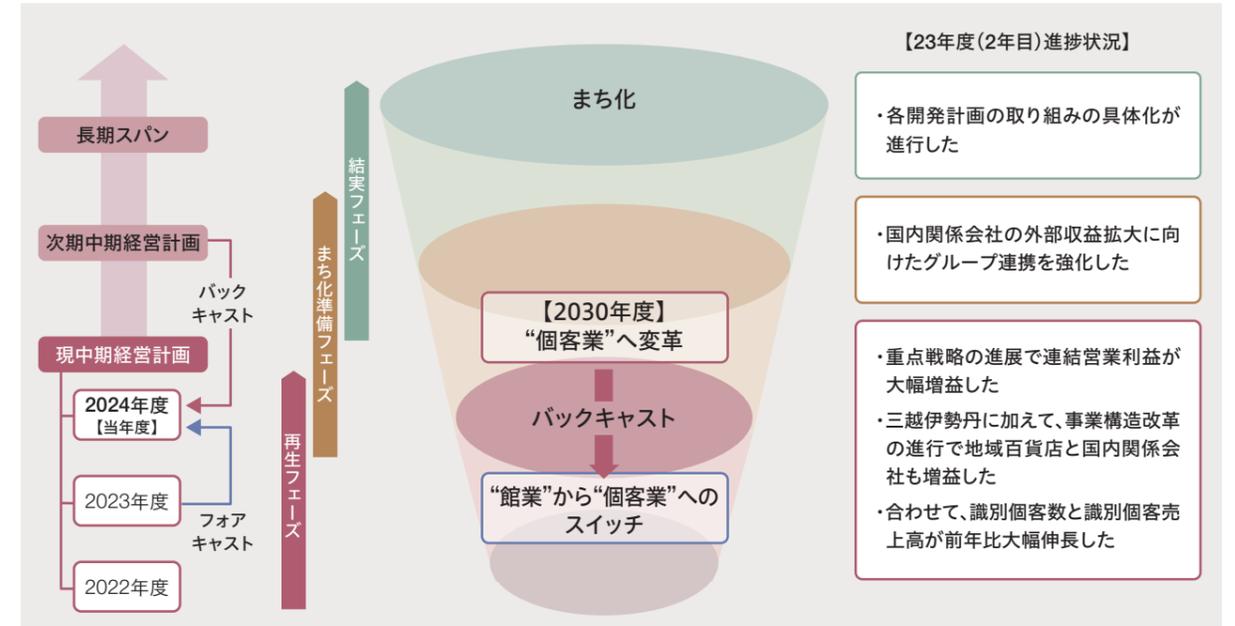
### ◆ “まち化”戦略

三越伊勢丹グループの“まち化”は、百貨店を中核に複合用途を広げ、グループ連邦でインフラ機能まで展開することで、世界中のお客さまをまちに呼び込み、不動産のみにとどまらない当社独自の収益モデルを目指していきます。

### ◆ 中長期戦略ステップの進捗

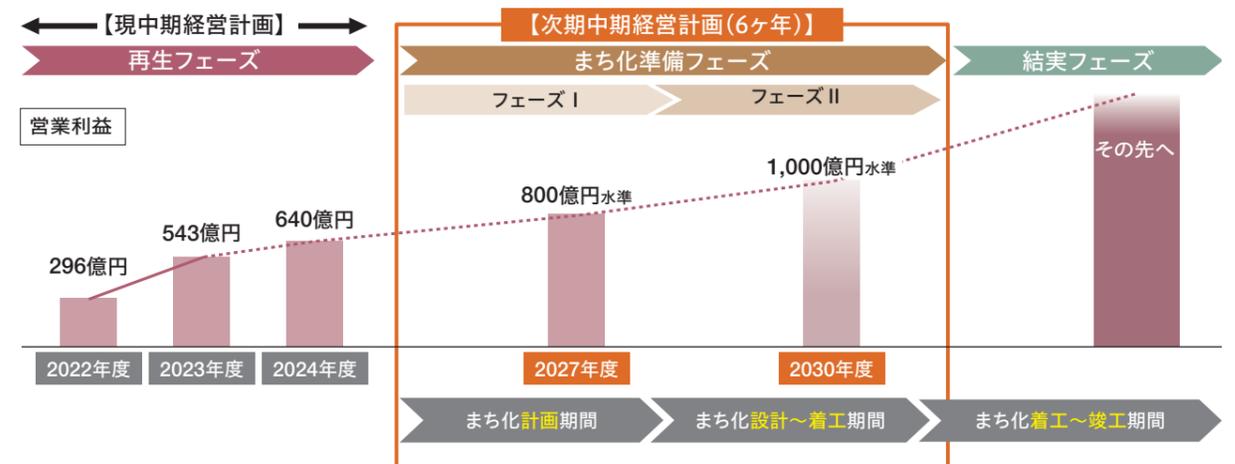
目指す姿の実現に向けた中長期戦略のステップとして、「再生フェーズ」「まち化準備フェーズ」「結実フェーズ」の3つのフェーズで進めています。

2023年度は、百貨店の「再生フェーズ」が大幅に進展し、連結営業利益が過去最高を更新しました。2024年度は“館業”から“個客業”へのスイッチに向けて、2つの視点で計画を策定しています。フォアキャスト視点で現中期経営計画の最終年度として各事業の再生と進化を継続し、バックキャスト視点で次中期経営計画に向けた取り組みを先行着手しています。



### ◆ 次中期経営計画(2025~2030年度)基本骨子における利益ステップイメージ

2025年度から始まる次中期経営計画は、まち化の着工・竣工時期を踏まえて2025~2030年までの6ヶ年で策定しています。この6ヶ年は“個客業”への変換を進める重要な準備期間であり、この6年間の過程がその先のイノベーションの創造やグループ成長につながる大切な時期と捉えています。前半の3ヶ年をまち化計画期間(フェーズI)、後半の3ヶ年をまち化設計~着工期間(フェーズII)と区切り、営業利益目標は3ヶ年後の2027年度は800億円水準、2030年度は1,000億円水準を目指しています。



※2024年度の計画値を営業利益720億円、経常利益770億円、当期純利益580億円へ上方修正していますが(2025年3月期第1四半期決算発表時点)、全体数値の整合性をとるため、本項の記載は2024年5月14日発表時点の年度計画数値を記載しています。

## 重点戦略 &gt; CMOメッセージ／“高感度上質”戦略

## CMOメッセージ

## 個客業の実現に向けて

執行役常務 CMO  
山下 卓也

CMO:チーフ・マーチャンダイジング・オフィサー



三越伊勢丹グループは、現中期経営計画において、マスから「個」への転換を推進しております。

この背景には、日本の人口減少やIT・デジタルツールの普及による情報量の増加など、従来の百貨店の「館」に人を呼び、何かを購入していただくというビジネスモデルが通用しなくなった環境の変化があります。一方で、世界の人口や訪日外国人の増加、富裕層の拡大といった好機もあり、ビジネスモデルの転換に向けて、まずは百貨店の再生に取り組んでおります。

百貨店の再生に向けた具体的な戦略として、“高感度上質”戦略と“個客とつながる”CRM戦略の2つを実行しております。“高感度上質”戦略では、高感度で上質な消費、すなわち「こだわり消費」にフォーカスし、価値創造を行います。具体的には、徹底的に商品にこだわり、店の環境やサービスを磨き上げ、お客さまに憧れと共感を持っていただくことです。また、“個客とつながる”CRM戦略では、ご来店いただいたお客さまを識別し、情報を収集・分析することで、お客さま一人一人のニーズやインサイトにあったパーソナルなご提案を行います。

これらの戦略から、現中期経営計画の初年度である2022年度は、百貨店を中心とした独自アプリの導入により飛躍的に識別化を進め、23年度には、識別個客の拡大とアプリの活用によりCRMを進化させ、伊勢丹新宿本店と三越日本橋本店の日本人の識別売上シェアは約7割まで達しました。また、年間300万円以上お買上げをされる個客のシェアも約3割に増え、つながりが深

い個客の売上を伸ばすことができました。これにより23年度は、過去最高の営業利益を達成することとなりました。現中期経営計画の最終年度である24年度は、百貨店を中心につながった個客の関心に沿ったグループ会社のコンテンツ（旅行、リフォーム、金融など）を紹介し、つながりをさらに深めることに着手しております。

世界のお客さまに対し、集客・識別化・利用拡大・生涯個客化を進めていくために、来年には「つながる個客の拡大」と「つながった個客の深化」に向け、海外個客向けの世界アプリを導入する予定です。また、外商個客セールスについても、情報・分析システム、各種ツールの基盤を整備し、店舗間のネットワークの活用により個客のニーズに合った最適な商品を提案することで、個客の利用拡大を進めていきます。さらに、各拠点でつながった識別個客のグループ関連会社への貢献利益を可視化する仕組みも導入する予定です。今後は個客業に向け、個客とのつながりを深化させるために、グループ“連邦”戦略を強化することで三越伊勢丹グループの各事業の取り組み内容を拡大していきます。将来的には、所有する不動産をホテルやレジデンス、エンターテインメントなどで有効活用し、「まち化」を手段に、個客への価値提案の幅を広げることでグループ全体の更なる収益拡大を考えております。

私たちのビジョンである「お客さまの暮らしを豊かにすること」の実現に向けて、次元を超えたあたらしい価値創造を果たしてまいります。

## “高感度上質”戦略

お客さまのお悩みやお困りごとを感動的に解決し、関心ごとを革新的に提案するために、従来型のマスマーケティングから、「個」のマーケティングに転換することで、お客さまにとっての「特別な」存在になることを目指します。

上質で豊かな生活を求めるお客さまの消費を高感度上質消費と捉え、お客さま情報（個客データ）の分析や、“ひとの力”を駆使し、私たちにしかできない独自性の磨き上げと“個客”ニーズに応える提案価値向上に努めることで、日常使いから、月に1回、年に1回、ハレの日だけのご利用まで、三越伊勢丹グループをご利用いただける国内外全てのお客さまとのつながりを深めていきます。

“高感度上質”戦略による店舗リモデルと外商改革の取り組み等を強化した結果、首都圏店舗の大幅な増収増益が実現しました。

2023年度 高感度上質店舗化に向けたMDバランスの修正と、外商改革が着実に進展

2024年度 高感度上質コンテンツのさらなる拡充とONEグループ外商化による個客提供価値向上を目指す

## 2023年度取り組み

## 高感度上質リモデル

あるべきMDバランスに向け、**ハイタッチMD**をさらに拡大  
→2023年度リモデルによる増益額(三越伊勢丹計)  
約14億円 前年比185%

《伊勢丹新宿本店計》

合計	前年比 157%
LUX	前年比 138%
化粧品	前年比 279%

《三越日本橋本店計》

合計	前年比 282%
LUX	前年比 2209%
化粧品	前年比 209%

ラグジュアリーや化粧品、宝飾・時計等のハイタッチなサービスが必要なマーチャンダイジング(=ハイタッチMD)をさらに拡大することで、高感度上質店舗化に向けてMDバランスを修正しました。

## 外商改革

全国個人外商総扱い高が順調に拡大

《個人外商総扱い高 2023年度実績》

グループ合計	実績 約2,230億円	前年比 111%
三越伊勢丹	実績 約1,230億円	前年比 115%
地域事業会社計	実績 約1,000億円	前年比 106%

個客へのおもてなし、セールスの働き方やスキル、提供するコンテンツの標準化を図ることで、外商のお客さまの個客体験満足度が圧倒的に高まり、大きな成果につながりました。

## 2024年度計画

## 高感度上質コンテンツ

世界からの集客に向けた**独自性**を強化

コンセプト型 **独自性で世界から集客**

ソリューション型 **個客軸での品揃え**

世界中からのお客さまを呼び込める高付加価値で独自性のある商品開発に向けて、アートやデザインの力といったひとの力と上質で丁寧なモノづくりを融合させ、三越伊勢丹グループならではの感性をマーケットに強く発信し、共感を生む取り組みを目指します。

## ONEグループ外商化の推進

ONE外商活動で個客提供価値を拡大



地域の上位個客にも両本店の上位個客と同様のおもてなしやインセンティブを提供し、さらなるウォレットシェアの拡大とLTVの向上を目指します。そのために、情報分析システムやツール等の基盤を整備し、全国の支店・地域店を含む外商の横串機能を強化していきます。

# 重点戦略 > “個客とつながる”CRM戦略 / “連邦”戦略

## “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”戦略で集客したお客さまとつながる仕組み、つながった個客との関係性を深める仕組みを構築します。

拡充した識別個客基盤に対して、“個”のお客さまを深く知るためのマーケティングを進展させたことで識別個客売上高の継続拡大を達成することができました。特にデジタル会員の大幅な成長率は適切かつ迅速なコミュニケーションを図る取り組みにより、個客との深い関係づくりが奏功している結果です。識別化により「情報収集」「分析」「パーソナルなコミュニケーション」を行い、個客のご利用頻度を高め(利用拡大)、外商化を通じて、生涯個客化していく業務フローを継続・実践していきます。

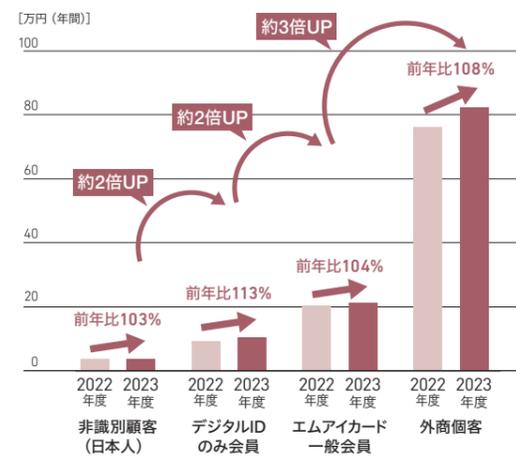
さらに、グループのリソースを最大限に活用した「個客軸でのご提案強化」を推進していきます。

**2023年度** 個のマーケティングの進展により、識別個客の年間購買額の拡大

**2024年度** 個客LTV向上に向けて、個客軸でのさらなるご提案強化

### 2023年度取り組み

#### 《一人当たり年間購買額実績》



#### 質の向上 →識別化した個客の年間購買額の拡大

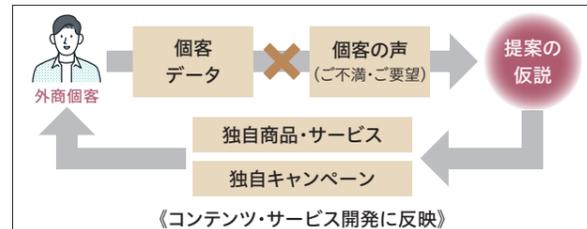
識別化した個客の情報を収集・分析・活用して、個々のCRM業務を強化した結果、「識別個客」の1人当たり年間購買額を大きく伸ばすることができました。

また、1人当たり年間購買額を「非識別」から「デジタル会員」で2倍。「デジタル会員」から「エムアイカード会員」でさらに2倍。そして、「外商個客」でさらに3倍と上昇させることができました。

集客したお客さまを識別化することに加えて、お客さまを深く知る「エムアイカード・外商カード」と密接なコミュニケーションを図る「三越伊勢丹アプリ」の両方をお持ちいただくことで、特別な個客体験を提供し、さらなる利用拡大につなげました。

### 2024年度計画

#### 《外商上位個客のニーズと個客データをもとに、分析を高度化》



#### 質の向上 →百貨店でつながった個客のニーズ・インサイトに沿ったグループコンテンツのご提案拡大

識別化の真の目的である「情報収集」「分析」「パーソナルなコミュニケーション」をひとの力とデジタルの力を使い、徹底的に実践していきます。

個客データは貴重であり、現在その財産を、AIを活用して分析し、独自性の高い商品やサービスをお取組先と協業し、パーソナルな提案を行っています。

これらを実行することでお客さまの心に深く入りこむことができ、単に商品をお売るだけではなく、多様なコンテンツ・サービスを関連会社リソースも含めて提案するモデルへと進化していきます。



## “連邦”戦略

百貨店事業における“高感度上質”戦略、“個客とつながる”CRM戦略で培った多くの個客とのつながりを、グループリソースで最大化させるのが“連邦”戦略です。

伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店と地域各社との連携をこれまで以上に強化するとともに、百貨店事業を中心としながら、金融、不動産、システム、建装、物流といったさまざまな業種のソリューションビジネス会社を持つ当社グループの強みを生かし、グループの関連事業との連携も深めていきます。そしてグループのアセットをグループ全体で享受し活用することで、店舗やECなどを通じた個客接点の魅力を向上させ、事業の壁を越えた新たなイノベーションやマネタイズの取り組みを創造し、競争力強化につなげていきます。

**2023年度** 百貨店事業を各事業が補完する体制から全事業が並列となる体制へ移行し、外販活動を強化

**2024年度** 更なる外販活動の強化に加えて、全事業の並列体制による連邦活動の強化で事業機会を最大化

### 2023年度取り組み



#### 《外部売上高実績 2023年度》

	実績	前年比	売上シェア
国内関係会社計	約590億円	123%	50%

※エムアイカード社を除く主要12社計

#### 縦割りでの取り組みと百貨店事業を各事業が補完する体制から、全事業が並列となり横連携を強める体制へ移行

百貨店をサポートするシェアード会社という縦割りの関係性から、百貨店と並列となる関係性に変換することで、外部取引売上高が大きくなり、グループ関連会社の利益拡大につながりました。

### 2024年度計画

#### メンズ館リモデルでの取り組み一例

	関連会社 / 受注内容
内装工事	三越伊勢丹プロパティ・デザイン 《ショップ内装工事など》
人材派遣	三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ 《ショップのレジスタッフなど》
物流	三越伊勢丹ビジネス・サポート 《専用ストックなど》
警備	三越伊勢丹アイムファシリティーズ 《ショップ警備など》
広告	スタジオアルタ 《サイネージ広告掲載など》

#### 各事業の連携により、連邦事業機会を最大化 →連邦パッケージでの推進強化

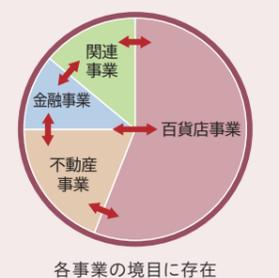
百貨店から関連事業のさまざまなコンテンツへ送客し、グループ各社は百貨店“個客”に積極的なアプローチを行います。さらに、個客とコンテンツのマッチング力を高めるため、各社は事業のユニークポイントに磨きをかけ、多様な「ならではの個客価値」を提供していきます。

### 次期中期経営計画(2025~2030年度)基本骨子:連邦利益の考え方

おのおのの事業が互いに存在するからこそ生まれる「連邦利益」を、BtoBとBtoCの連邦活動で拡大  
→まち化を手段に、連邦利益の更なる拡大を目指す

- 3つの連邦利益パターン
- ①百貨店運営によって生まれる事業機会(=内部取引)
  - ②個客とつながることによって生まれる事業機会(BtoC)
  - ③まちのパートナーとの連携で生まれる事業機会(BtoB)

#### 事業間のつながりによって創出される利益



# 事業戦略 > 百貨店事業

## ■ 進捗状況と2024年度に向けて

【23年度】首都圏・地域大都市店舗売上高の前年2桁伸長に加え、販管費コントロールの徹底で利益が大幅伸長  
 【24年度】識別個客施策の強化に加え、損益分岐点引き下げなどの事業構造改革で、増収増益を計画化

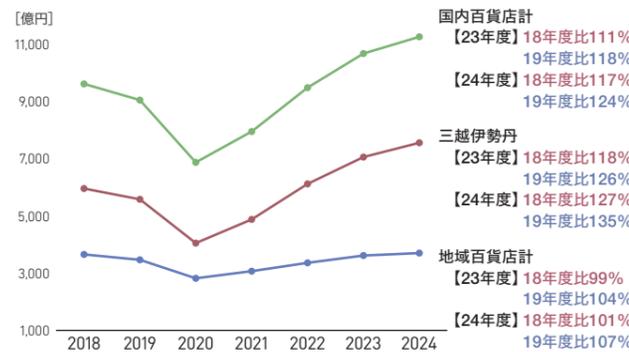
	総額売上高			販売管理費			営業利益		
	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差
23年度実績	10,752億円	112%	+1,189億円	2,239億円	101%	+29億円	438億円	229%	+247億円
24年度計画 <sup>*1</sup>	11,339億円	105%	+587億円	2,296億円	103%	+57億円	510億円	117%	+72億円

2024年3月期決算発表時点

2024年度の百貨店業の計画は、総額売上高1兆2,220億円、営業利益595億円(2025年3月期第1四半期決算発表時点)と順調に進捗しています。現中期経営計画以降、増収増益で業績が向上しており、営業利益は過去最高を更新し続けていることに加え、営業利益率は4.9%まで伸長しており、お客さまの大きな支持を得ながら売上拡大だけでなく、これまで大きな課題であった収益性も改善されている状況です。これは「マスから個へ」の考え方の浸透により、マーケティング変革、“高感度上質”戦略による店づくり、「百貨店の科学」によるコスト構造改革などあらゆる施策の成果が上がっているためと考えられます。

### 国内百貨店売上高

国内百貨店売上高  
 ・三越伊勢丹が引き続き国内百貨店売上高を牽引、合わせて地域百貨店においても売上回復がさらに進展  
 ・個のマーケティングのさらなる進展で、インバウンドを除く国内個客売上高も伸長



経営目標 個客KPI  
 【23年度】・デジタルIDのみ会員売上高の前年2桁伸長により、識別個客売上高は前年伸長を継続  
 【24年度】・個のマーケティングの強化により、全てのKPIで前年伸長を計画化

	23年度実績		24年度計画	
	実績	22年度比	計画値	23年度比
識別個客売上高	5,967億円	108%	6,150億円	103%
エムアイカード会員売上高	4,630億円	103%	4,700億円	102%
年間100万円以上購買エムアイカード会員売上高	2,464億円	106%	2,510億円	102%
デジタルIDのみ会員売上高	1,337億円	129%	1,450億円	108%

国内百貨店においては、三越伊勢丹を中心に増収増益となり、グループ収益を牽引したほか、地域百貨店においても販管費のコントロールにより、大幅な収益改善を実現しました。また、個客基盤の拡大の成果として、三越伊勢丹アプリおよびデジタルID会員の獲得が好調に推移し、外商個客やエムアイカード個客など当社グループが識別できるお客さま(=識別個客)の数が拡大しました。識別個客の中でも特に年間購買額が高い個客の購買単価が向上しており、識別個客売上高も順調に拡大しています(右上表参照)。

売上向上の大きな要因となった「マスから個へ」のマーケティングにより“高感度上質”戦略で集客したお客さまを識別化し、“個客とつながる”ことで、識別個客の売上を大きく伸ばすことができました。

エムアイカードをお持ちでないデジタルIDのみの個客にも個別の商品提案ができるので、売上の伸び率が高くなっています。結果として、より“個客とつながる”“個客を集めて識別化する”ことの効果について、従業員の理解度も深まっています。また、この効果をお取組先と共有することで、より良い品揃えにつながり、好循環を生み出しています。今後、さらにこの効果を高めるために、ひとの力とデータの力を使って、徹底的に個客ニーズを把握し、百貨店の枠だけにとらわれず、さまざまなサービスや百貨店以外の業種である関連会社も含め、幅広くご提案できるビジネスモデルに変化拡大していきます。

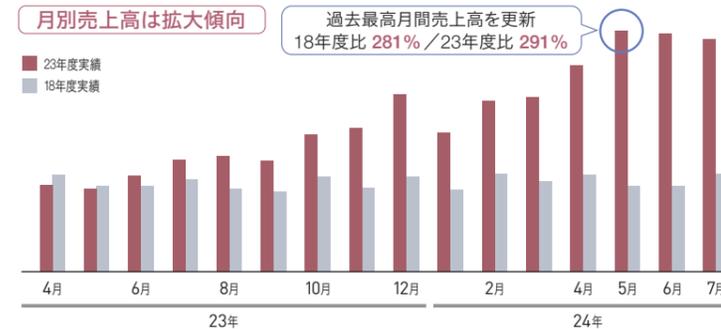
# Topics

## インバウンド売上高

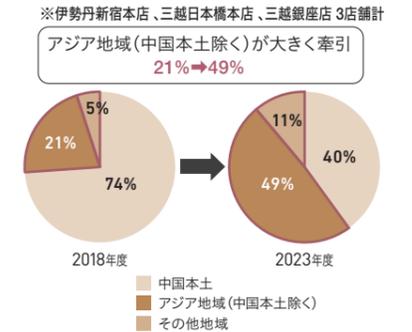
インバウンドの売上高は、コロナ以降大きく伸長し、2023年度は、札幌丸井三越、名古屋三越、岩田屋三越など地域百貨店においても、前年比の全国平均を大きく上回る結果になりました。2024年度は約1,783億円(2025年3月期第1四半期決算発表時点)を見込み過去最高売上となっています。コロナ前と大きく変化した特徴として、中国本土のお客さまが中心であったコロナ前から、アジア地域を中心に米国など、グローバルにお客さまの層が広がりにつつあること、また、お買上げた商品も、よりコンサルティングや安心感が必要なラグジュアリー商品をはじめとする高額品の割合が増えていることなど、さまざまな変化が見られます。これは、国内のお客さまに支持されている当社の店づくり、品揃え、サービスが、インバウンドのお客さまにも同様に当社を選んでいただく価値として認識されていると考えられます。

23年度実績				24年度計画			
		《18年度比》				《前年比》	
インバウンド売上高	国内百貨店計	1,088億円	145%	インバウンド売上高	国内百貨店計	1,783億円	164%
	三越伊勢丹計	872億円	144%				

### ■ 月別売上高※国内百貨店計

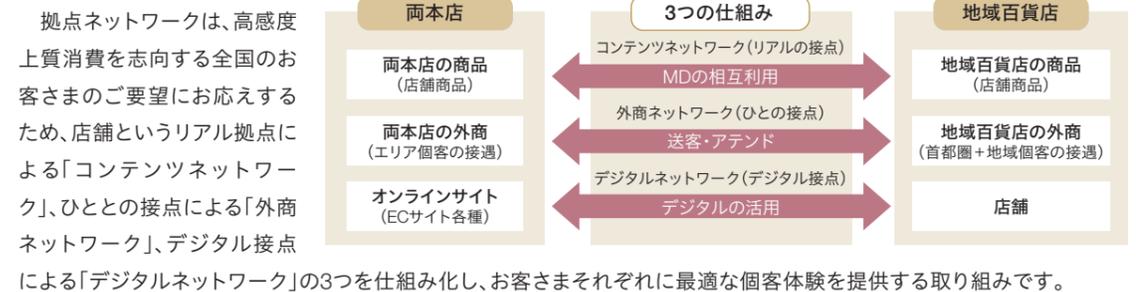


### ■ 国別・地域別売上高シェア



現状、識別個客は日本人のみが対象となっていますが、拡大し続ける海外のお客さまを識別個客へと取り込むべく、今年度末頃をめどに海外のお客さまに対応したアプリ導入を計画しています。海外のお客さまともつながることで、来日前からのアプローチを可能にし、情報を提供することで、さらに売上を上げることができると考えています。

## 拠点ネットワーク



2023年度は、拠点ネットワーク扱い高の実績が約160億円(前年比112%)と好調に推移することができました。これは販売体制を充実させることによって、個客体験を圧倒的に高めた成果だと考えています。

2024年度も、地域百貨店と連携し、それぞれの個客の両本店でのお買物のサポートを中心に、個客満足度の向上にむけた活動を行っています。

今後は百貨店にとどまらず、グループ会社が提供する商品・サービスの提供へと取り組みの拡大を目指します。

# 事業戦略 > 三越伊勢丹

## 進捗状況と2024年度に向けて

【23年度】首都圏店舗売上高の前年2桁伸長に加え、販管費コントロールの徹底で利益が大幅伸長  
 【24年度】識別顧客施策の強化に加え、損益分岐点引き下げなどの事業構造改革で、増収増益を計画化

	総額売上高			営業利益		
	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差
23年度実績	7,047億円	115%	+936億円	372億円	205%	+191億円
24年度計画*	7,545億円	107%	+497億円	420億円	113%	+48億円

首都圏店舗(新宿、日本橋、銀座)では、“高感度上質”戦略におけるMDバランスの修正として、お客さまのニーズ(売上高)に見合った面積バランスにするためのリモデルが順次行われています。その結果、客数の伸長や外商顧客へのアプローチ強化による取り扱いの増加などにより、大幅な収益となりました。

## 高感度上質リモデル

“高感度上質”戦略は「高感度で上質な消費において席卷する」ことです。当社が得意とするハイタッチなサービスが必要なマーチャндаイジングの適正規模を「百貨店の科学」により数値化し展開したところ、売上高がそのエリアごとに最大化する結果となりました。24年度以降も引き続き、多くのエリアでリモデルオープンを控えており、今後もさらに売上を伸ばしていく計画です。

主要店舗である「伊勢丹新宿本店」「三越日本橋本店」「三越銀座店」はそれぞれの“基本コンセプト”(右図)で独自性を磨いていきます。

以下の4つの拡大により百貨店を進化させ、世界中のお客さまから選ばれる店舗づくりを行っていきます。

- ①世界へ拡大 国内/海外の壁を取り払い、世界中からお客さまを集客する店舗環境とサービス
- ②時間の拡大 百貨店の営業時間にとどまらず、24時間365日を通じてマネタイズ
- ③空間の拡大 お客さまを集客し、深く付き合うための空間づくり
- ④用途の拡大 三越伊勢丹ならではの「高感度上質」な、多様な価値提供

※各店の主な「高感度上質リモデルプラン」は、2024年11月開示予定



- ①伊勢丹新宿本店 世界一・唯一無二の「最新・最先端」
- ②三越日本橋本店 比類なき「伝統・文化芸術・暮らし」
- ③三越銀座店 世界の銀座を代表する「ニューコンセプトストア」

## Topics

### 丹青会・逸品会

重点戦略である“高感度上質”戦略、“個客とつながる”CRM戦略を象徴する取り組みの一つでもあるお得意様向けイベント、伊勢丹新宿本店の「丹青会」や三越日本橋本店の「逸品会」では、自動車や楽器、不動産等の通常店舗では取り扱いの無い商品や特別企画品をご紹介します。また、商品の販売だけでなくさまざまなサービスやおもてなしのイベントを行い、個客の多様なご要望にお応えすることで、2024年2月開催時においてともに過去最高の売上を達成しました。



《24年2月実績》	前年比
丹青会	123%
逸品会	114%

# 事業戦略 > 地域百貨店

## 進捗状況と2024年度に向けて

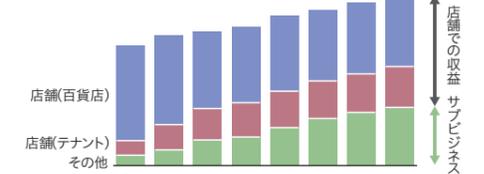
【23年度】販管費削減100の施策メニューを好事例とともに各店へ横展開し、大幅な利益増に貢献。特に、要員改革、物流費の削減、外部委託費の削減で大きな成果  
 【24年度】少数精鋭による働きがいのある企業を目指し、顕在化した課題を解消し、「百貨店の科学」を進化。事業構造改革と組織要員改革を実行し強固な収益体制を目指す

地域事業会社	総額売上高			営業利益		
	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差
23年度実績	3,705億円	107%	+252億円	66億円	666%	+56億円
24年度計画	3,794億円	102%	+89億円	88億円	134%	+22億円

### 事業構造改革

- 1) 目指す姿の実現に向けた**拠点戦略の策定**  
タッチポイントの配置と要員配置を収入に応じて適正化
- 2) 重点顧客のニーズに合わせた**店舗戦略の策定**  
百貨店・テナントなど最適な取引形態、契約形態を組み合わせ、MDバランスを適正化し、ローコストモデルを実現

収益源の変化(イメージ)



## Topics

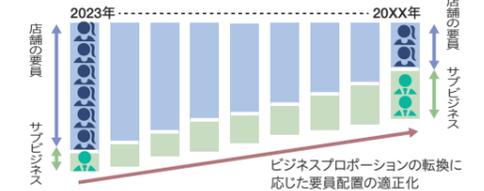
### 株式会社 広島三越 物流センター返却による物流費削減の取り組み

23年度、物流改革の一環として、物流センターを返却。物流センターの物流機能については基本本館に集約し、今までアウトソーシングしていた運營業務についても、内製化を図りました。またあわせて、中元・歳暮についても共同配送ギフトに基本集約することによる物流業務の簡素化や、ギフトセンターの営業、運営体制の大幅な見直しを含め、ギフト改革と連動して実施したことで、物流費の大幅な削減に大きく貢献しました。「百貨店の科学」の好事例として、他店へも情報共有され、横展開が可能な企業にとって参考となる事例となりました。

### 組織要員改革

- 1) 店舗特性に合わせた**働き方の進化**  
場に張りつかない運用体制への転換と店舗戦略を踏まえた催事運営の取り組み方針の決定
- 2) **自社社員が注力する業務と委託する業務の明確化**  
要員数が適正な企業は外部委託を適切に活用(要員過多の企業はまず内製化を推奨)

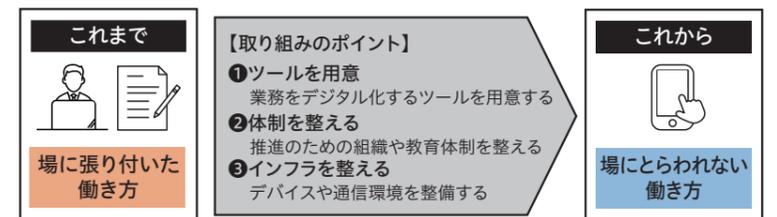
要員の変化(イメージ)



## Topics

### DX化による生産性向上

DX化の取り組みの1つとして、スマートフォン活用による業務のモビリティ化を進めています。業務のモビリティ化を進めることにより、特定の場に張り付かない効率的な働き方が実現し、結果として各店舗の生産性が向上します。



## 事業戦略 > 海外事業

現中期経営計画では各店のコンディションに応じた構造改革と、飲食を軸とした事業拡大検討を行ってまいりました。また2024年は不動産複合開発事業の新規案件(タイ・バンコク)に参画を決定し、オフィス事業と小売事業を行います。

“海外事業”戦略の方向性としては、【選択】と【転換】をさらに加速させ、あわせて“小売”ののれん価値と“不動産開発”の組み合わせによるバリューアップで新たなビジネスモデルを展開拡大していくことを目指します。

### ◇ 事業戦略の方向性① 選択

エリアコンディションに応じた【選択】  
「飲食事業拡大」についてトピックをご紹介します。

#### マレーシア・KLCC店

既存の百貨店業に加え、顧客ニーズの高い飲食事業を拡大しています。富裕層の健康志向の高まりから、人気日本食レストランを17店舗運営。さらに2024年度には、KLCC店に3店舗、Lot10店に2店舗が新たに開業いたします。寿司レストランは優良顧客のビジネスシーン利用が多く、旅行者や現地のお客さまの誕生日祝いには日本人シェフ監修のオールデイダイニングが人気となっています。

食品事業では、高感度上質なスーパーマーケットの構築に向け、KLCC店のリモデルを実施し、24年10月中旬オープン予定となっています。

現地のお客さまの中食・外食ニーズの高まりに合わせたデリカ、ノンハラルのイートイン提案が好評で、今後は日本のスイーツの拡大も予定しています。



#### 米国・オーランド店

日本の伝統や文化を発信する「三越」ののれん価値のもと、日本食の代表的な存在である「寿司」と、ニューヨークを中心とした都市部にてトレンドとなっている「居酒屋」を掛け合わせた「寿司居酒屋」として、「四季祭」を2023年8月にリニューアルオープンしました。

一般的に小皿で提供をする居酒屋料理を、米国文化とお客さまの特性に合わせて大皿で提供をするスタイルへの変更や、日本の四季をお楽しみいただけるように春夏秋冬のシーズンメニューの展開、また季節に合わせた植栽の変更を行うなど、お客さまの五感の全てに寄り添い、日本のすばらしさを体感いただけるダイニングとして、今日に至るまで世界中のお客さまにご支持いただいています。



### ◇ 事業戦略の方向性② 転換

新たな海外事業モデルへの【転換】  
海外における不動産開発+商業施設による複合開発

国内小売業で培ったノウハウとのれんの力で不動産の価値向上と収益拡大を目指す新たな海外事業モデルとして、不動産複合開発に着手。

海外における事業拡大とともに、国内の“まち化”の開発に向けたノウハウの獲得を目指しています。



複合開発  
モデル  
第一弾

#### フィリピン MITSUKOSHI BGC

海外における住宅+商業の複合開発モデルの1号案件であるフィリピンマニラ「MITSUKOSHI BGC」がグランドオープンから1年が経ちました。

商業施設上部の4棟の高層コンドミニウム「The Seasons Residences」についても、順調に販売が推移しています。今年春には引き渡しが始まり、年内にはよいよ入居が始まります。これにより、「MITSUKOSHI BGC」での買回りを含め、開発エリアのにぎわい向上が期待されます。

施設運営においては、コロナ禍の影響が残り営業開始が遅れていた区画でもレストランやホームファニッシングブランドなどが順次開業しています。自主運営のスーパーマーケット「MITSUKOSHI FRESH」では、日本からの輸入食材をはじめ、現地で開発した日本クオリティの商品など、品揃えに対してご支持いただけるようになってきており、店舗環境も「日本らしい」とご評価いただいています。自主運営ビューティショップ「MITSUKOSHI Beauty」とあわせ、今後も日本の商品、サービス、イベントなどの紹介を行いながら、現地のお客さまに愛されるお店づくりを継続していきます。



MITSUKOSHI BGC  
General Manager  
川口 洋司

複合開発  
モデル  
第二弾

#### タイ One Bangkok

このたび、当社は多数の不動産事業を手掛けるTCCグループと協業し、タイの首都バンコクにおいて最大規模の不動産複合開発である「One Bangkok」プロジェクトに参画し、オフィス事業と小売事業の複合開発を行います。オフィス事業については、「One Bangkok」に建設されるプレミアムグレードAオフィスタワーのうちの1棟「Tower4」に出資してまいります。

小売事業においても、「One Bangkok」の商業施設のうちの1つ「Parade」の地下1階に、食品・飲食のカテゴリーに特化した「三越」ののれんのストアの出店を計画しています。日本の百貨店として期待される「日本食」や「おもてなし」を軸に、タイ・バンコクのお客さまにも愛されるお店づくりを行ってまいります。



# 事業戦略 > 不動産事業

## “まち化”戦略

三越伊勢丹の“まち化”は、百貨店を中核に複合用途を広げ、グループ連邦でインフラ機能まで展開することで、世界中のお客さまをまちに呼び込み、不動産のみにとどまらない当社独自の収益モデルを目指していきます。

### ◇ 三越伊勢丹の“まち化”推進に向けて

#### 【用途】

百貨店で長く培ってきた「ならではの価値」と、今後の再開発によって広げる「複合用途」を組み合わせ、三越伊勢丹にしかできないユニークな顧客体験を目指すべく、ホテル、レストラン、エンターテインメント等各種用途の探索を進めています。

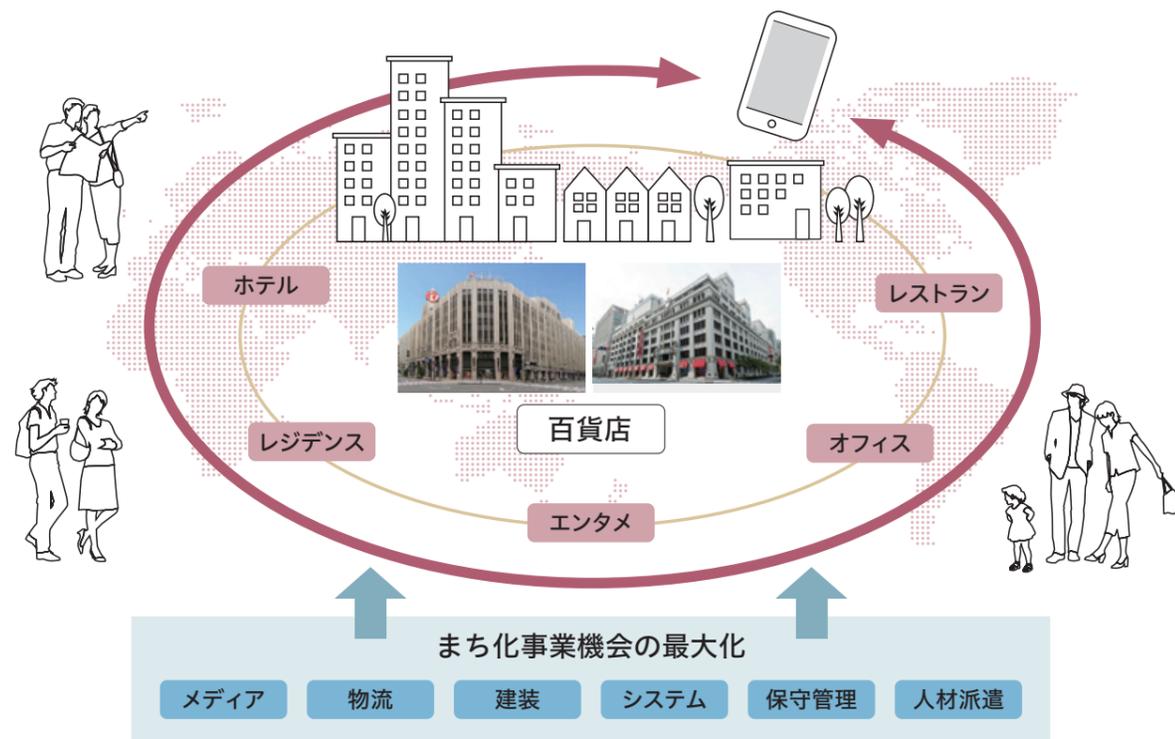
#### 【インフラ機能】

まちのインフラ領域での事業機会獲得に向けてグループ内連携による新たなマネタイジング手法につき検討を開始しています。

#### 【人材】

“まち化”推進に必要なスキルを獲得すべく、不動産、金融業をはじめとした外部企業への出向を継続的に行っています。

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



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

### ◇ 「新宿駅東口地区まちづくりビジョン」を受けて

「新宿駅東口地区まちづくりビジョン」では、新宿三丁目駅周辺を「にぎわいの拠点」とし、まちの将来像である「日本を代表するにぎわいと歩きたくなるまち」の実現を目指すこととしています。新宿区は、新宿三丁目駅周辺に必要な都市機能および都市基盤などについて、まちづくりビジョンの深度化を図ることを目的として、「新宿三丁目駅周辺まちづくり誘導方針」を策定しました。これらの考え方を踏まえ、行政やまちの方々と共に三越伊勢丹のまちづくりフレームを引き続き検討していきます。

【まちの将来像】日本を代表するにぎ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にぎわい交流軸の形成～



### ◇ 「日本橋川沿いエリアのまちづくりビジョン」を受けて

中央区の策定する「日本橋川沿いエリアのまちづくりビジョン」において、三越日本橋本店の近隣である日本橋川沿いエリアについて、「歴史」と「品格」を受け継ぎ、そして新たな「にぎわい」や「創造」を生み出す『日本橋川交流拠点』の形成を地域全体で共有するまちづくりのコンセプトとして、名橋「日本橋」を中心に日本橋川に空を取り戻すとともに、その河川空間を生かした魅力あるまちづくりを実現するためのさまざまな取り組みが展開されています。

上記取り組みの中で、当社保有建物の周辺においても地権者間で検討会が行われているところです。当社もこの検討会に参加し、まちの皆さまと共にまちの価値向上に向けた検討を行っています。

#### 対象エリアと市街地再開発事業等の進捗



## Interview

不動産開発に関する具体的な専門知識を得るべく2022～2023年度、清水建設株式会社に業務出向していました。出向期間中は「街づくり推進室再開発推進部」に在籍し、市街地再開発事業の案件において、専門知識の習得と開発における実務経験を得ました。

出向中に関わらせていただいた不動産開発案件では社内関係者のみならず、地権者やコンサルタント、デベロッパーなど開発に関わる多くの社外関係者と接点を持たせていただき、ゼネコンの開発営業担当として、関係者との日々の協議を通じ、三越伊勢丹在籍時より、視野が大きく広がりました。

また、不動産開発においても百貨店と同様に人と人の関係が重要であることをあらためて実感しました。2024年度、「CRE事業統括部CRE開発2部」に帰任し、現在は三越伊勢丹における開発業務を担っています。今後、当グループならではの“まち化”が実現できるよう、出向で得た経験を生かしていきたいと思っています。



(株)三越伊勢丹ホールディングス  
CRE事業統括部 CRE開発2部  
鳥谷 直也

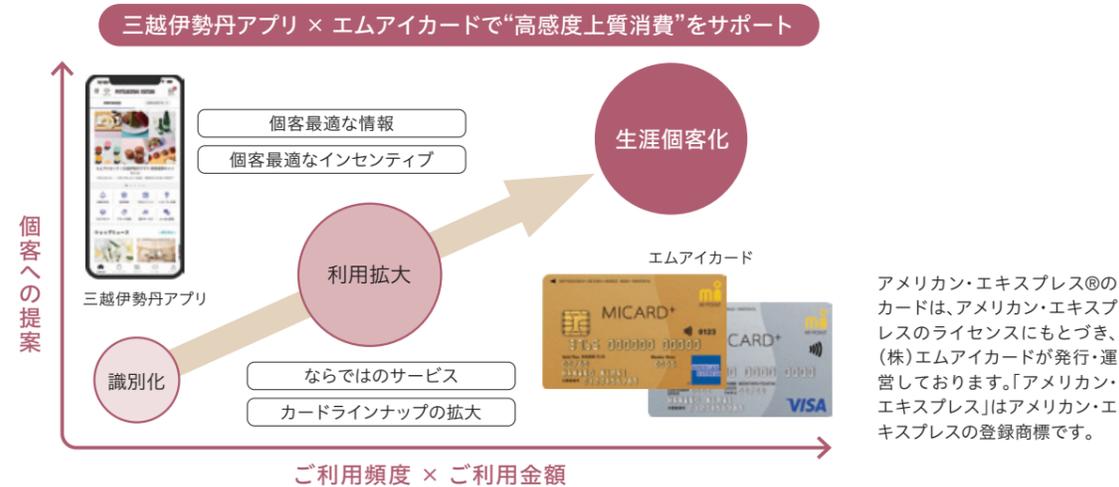
※グループ人材戦略「事業改革人材の創出」に基づくグループ外出向 (P.58 人材戦略ページ参照)

# 事業戦略 > 金融事業

## 個客業に向けた事業拡大

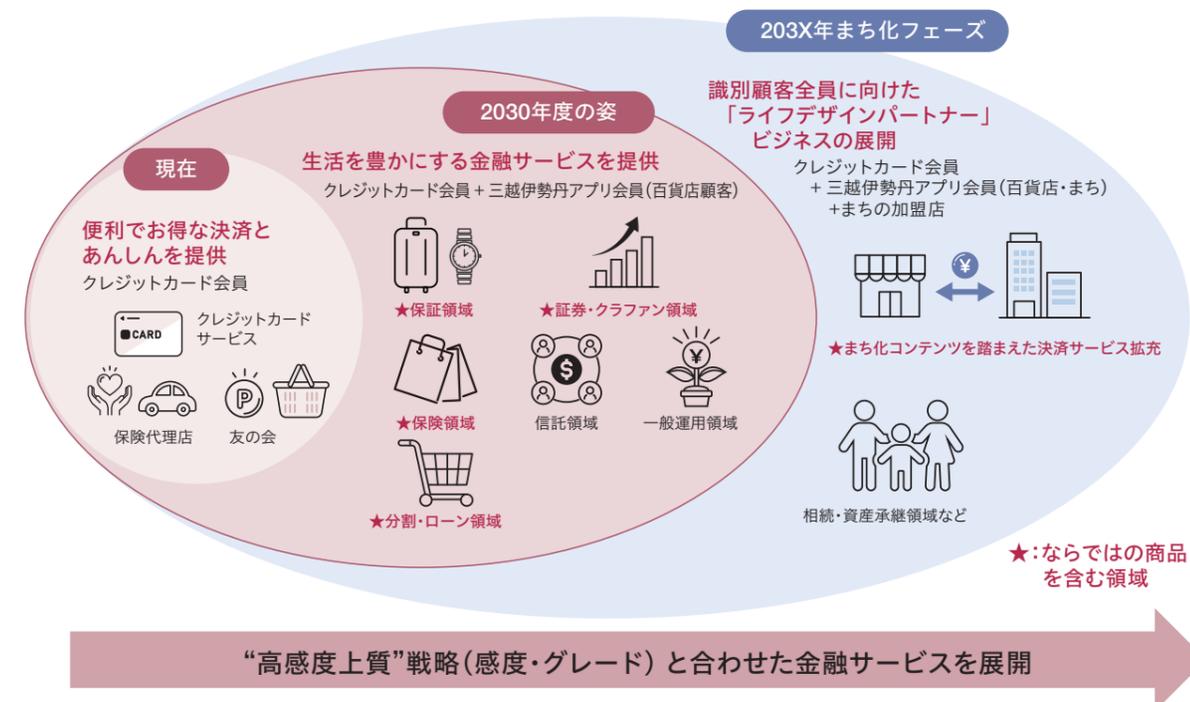
ならではの価値を提供する金融サービス業へ。

「個客業」における当社の役割は、個客とのつながりを深め、LTVを最大化していくことです。金融事業においても顧客接点を拡大し、識別化(会員化)しながら、高感度上質消費をサポートしていきます。三越伊勢丹アプリとカードが連携することで、三越伊勢丹グループと個客との関係性をより強化していきます。



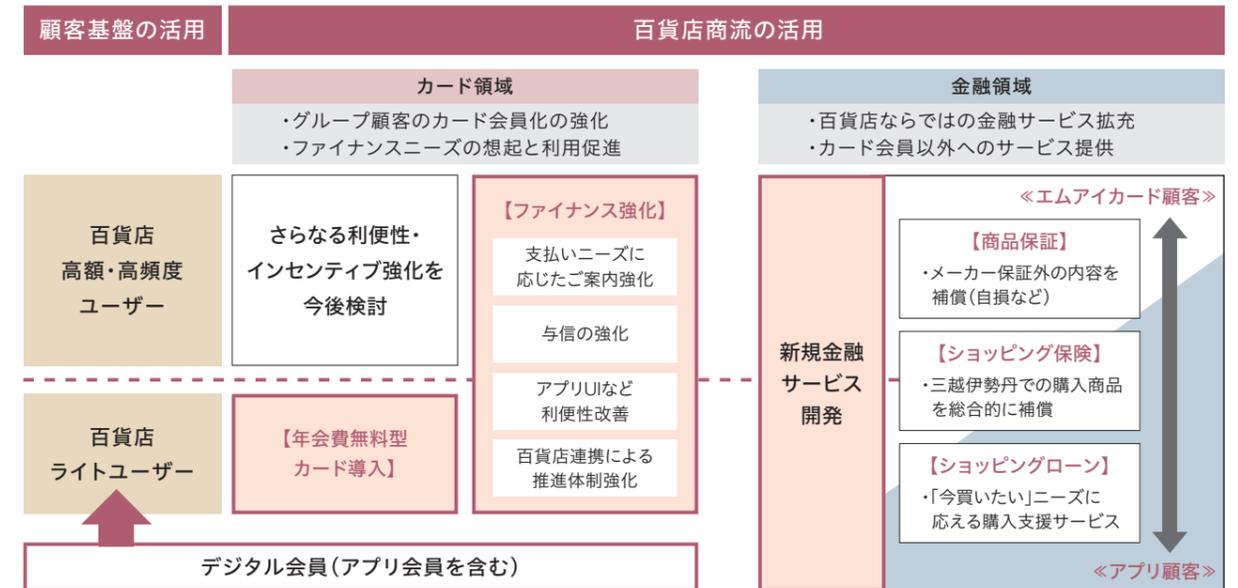
## 中長期で目指す姿

カード会員向けかつクレジットカードサービスを中心とした事業領域から、カード会員にとどまらず三越伊勢丹アプリ会員も対象とし、さまざまな金融サービスを提供して事業領域拡大を図っていきます。



## グループの顧客基盤やのれん価値を最大限活用

カード領域では既存の百貨店高額・高頻度ユーザー向けのカードサービスだけでなく、ライトユーザーの取り込みに向け新カードを発行。金融領域では百貨店と連携し、ならではの商品拡充を図っていきます。



## Topics

三越伊勢丹グループならではの価値を追求し、新商品開発を推進しています。

### ■ カード領域

#### 年会費無料型のカード発行予定

・年会費無料  
百貨店利用回数が少ないライトユーザー  
も持ちやすいクレジットカード

25年3月デビュー

### ■ 金融領域

#### 三越伊勢丹ウォッチギャランティ

・24年1月より伊勢丹新宿店にて展開  
・商品代金の5%で、落下等の突発事故に  
おける修理費用を5年間、10万円まで保証  
さらにエムアイポイントでも支払い可  
・オーバーホールや電池交換の優待有



我々エムアイカードの役割は、カード領域に加え、金融領域においても高感度上質消費の幅を広げ、お客さまとの関係性をより深めることにあります。数多ある金融サービスではなく、三越伊勢丹ならではの価値をお客さまや百貨店と"共創する"意識が大切だと考えています。

カードラインナップに関しても、“高感度上質”戦略のもと、多様化するお客さまの価値観やニーズに合わせて新しい魅力付けをすることで、百貨店はもちろん、百貨店以外でも、よりご利用いただけるポテンシャルが生まれます。百貨店の決済機能としての役割から百貨店の顧客基盤を生かした“個客業の金融事業”としてエムアイカードを大きく成長させたいと考えます。

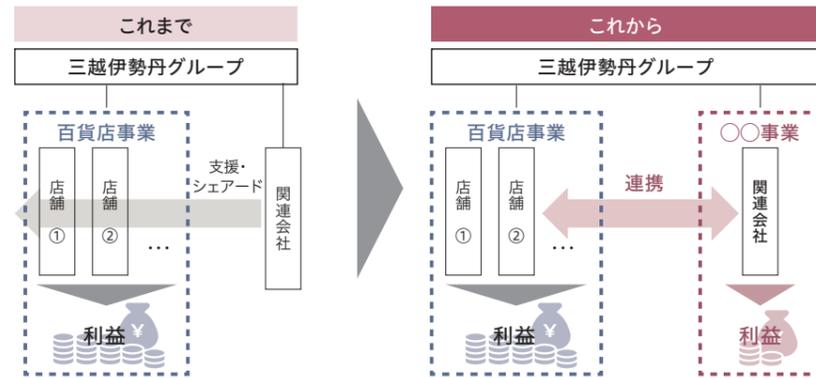
(株)エムアイカード  
取締役兼常務執行役員営業本部長  
(2023年度より(株)エムアイカードへ出向)

木村 観邦



# 事業戦略 > 関連事業

## 百貨店の支援から連携へ



百貨店と関連事業会社の関係性を見直し、三越伊勢丹グループが顧客へ転換する土台をつくっていきます。

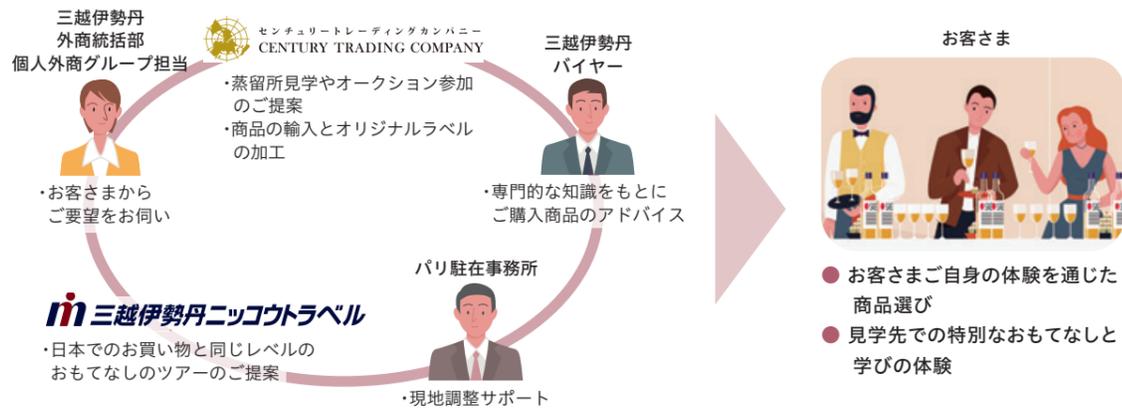
これまでのグループ関連事業は、百貨店収益を最大化するための支援・シェアード機能でした。今後は百貨店で集客、識別化した個客に対し百貨店と連携、共に顧客満足を目指すパートナーシップの関係を目指していきます。

### 百貨店と連携した取り組み① グループのネットワークで、個客のご要望にお応えした取り組み事例

(株)三越伊勢丹 × (株)センチュリートレーディングカンパニー(食品輸入卸売事業) × (株)三越伊勢丹ニッコウトラベル(旅行事業)

こだわりの洋酒をお探しのお客さまに対し、三越伊勢丹の個人外商グループと関連会社が連携し三越伊勢丹グループでしか体験できないお買い物をご提案。ご自身で生産地やつくり手を見て商品を選びたいというお客さまのご要望に、センチュリートレーディングカンパニーのネットワークでスコットランドの有名なウイスキー蒸留所やフランスのワインオークション見学ツアーをご用意、三越伊勢丹ニッコウトラベルが、オーダー型の特別旅行に仕立てました。

出発前には、三越伊勢丹の個人外商グループ担当や洋酒バイヤー、パリ駐在事務所メンバーを交え、お客さまにご提案する商品の検討や日程調整を重ね、グループの連邦ネットワークを活用し、上質な顧客体験を実現することができました。



(株)センチュリートレーディングカンパニー



代表取締役社長  
兼 三越伊勢丹HDS執行役員  
高橋 伸貞

ワインやウイスキーの欧州生産者と直接関わることで、通常では味わえない特別体験をご提供できるのではと考え、外商担当者とタッグを組み、グループの各部門と連携し、ツアーを成功させることができました。これからは、全国のお客さまと深くつながることで、新たなニーズにお応えし、百貨店グループならではの価値を追求し続けたいと思います。

(株)三越伊勢丹ニッコウトラベル



代表取締役社長  
飯沼 寿也

当社「オーダーメイド旅行」は、お客さまのご要望をもとに世界の観光地・イベントをつなぎ、高付加価値の旅行をご提案しています。今回の取り組みを通じ、「ツアーにグループのコンテンツを加えること」で、希少性のさらなる高まりを実感しました。今回の洋酒・ワインのほか、美術・音楽・建築・スポーツ・美食等、グループの強みを活用し、唯一無二の旅行づくりにつなげていきます。

### 百貨店と連携した取り組み② 法人顧客の周年企画を三越伊勢丹ならではの展開でプロモーションした事例

(株)スタジオアルタ(メディア事業) × (株)エムアイカード(クレジット・金融事業) × (株)三越伊勢丹(法人外商グループ) × グループ百貨店

法人顧客より、創立20周年記念のプロモーション企画提案の依頼を受けた法人外商グループでは、販促品やユニフォーム提案に加え、グループの連邦ネットワークによるプロモーションを幅広くご提案しました。

スタジオアルタの広告展開やエムアイカードホルダーへのイベントのお知らせ、グループ百貨店での催事販売など、グループの保有する機能を最大活用し、お客さまのご要望である「既存顧客への感謝と新規顧客の獲得」を実現することができました。また有名イラストレーターとのコラボレーションやフォトブース設置、商品の人気コンテストなどの参加型イベントも企画。20周年の特別な体験をご提案し、ブランドへのロイヤリティを高めることができました。



(株)三越伊勢丹



外商統括部  
法人外商グループ  
山田 浩司

お客さまのご要望に応えるには販促品・ユニフォームだけではご満足いただけないと考え、グループ連邦パッケージでのご提案を行いました。

グループ内の調整は大変でしたが、これまでに無い周年記念プロモーションを実現し、お客さまにご満足いただくことができ、深い関係性構築を実現できました。

(株)スタジオアルタ



営業本部 営業部  
岡田 聡子  
※2023年度当時

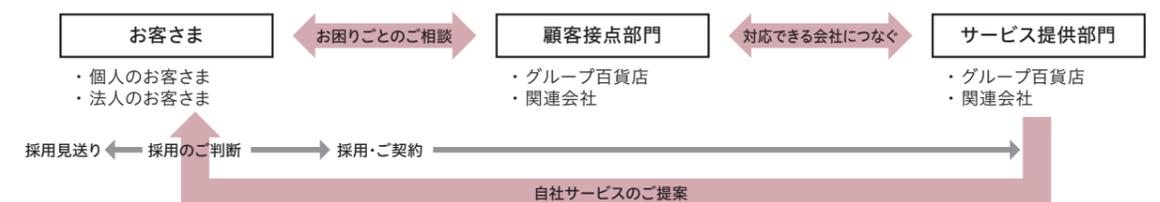
法人外商グループからの相談を受け、当社の百貨店宣伝ノウハウを活用したプロモーションプランをご提案しました。お客さまのご要望から、新たな顧客獲得に向け、従来とは異なるメディア戦略で斬新さを打ち出しました。今後の当社営業活動でも、グループの機能を活用し、付加価値のある提案をしていきたいと思ひます。

### 百貨店と連携した取り組み③ 連邦営業体制の構築

百貨店各社は、お客さまを集客し、識別化することで、関連会社への送客を行っています。個人のお客さまのご旅行や住宅リフォーム等のご相談に対し、グループ関連事業の付加価値の高いサービスをご紹介します。法人外商担当や商品担当は、お取引のある法人のお客さまのお困りごと(内装工事・人材派遣・物流・広告等)に対し、該当する関連会社をつなぎお役に立つことで顧客満足度を高め、関係性を深めています。

また関連会社でも、自社だけではお応えしきれない案件を百貨店や他の関連会社につなぎ、グループ連邦のパッケージ提案を行うことで成果を上げています。

<連邦営業体制>



## 海外機関投資家×CFO対談

三越伊勢丹ホールディングス CFO  
牧野 欣功

ティー・ロウ・プライス・ジャパン  
マイケル・ジェイコブス氏

# 海外機関投資家 CFO 対談

## 戦略推進の現在位置

司会: 日本株を長く見ていらっしゃるマイケルさんは現在の当社をどのように見ておられますか？

**マイケル氏** トップ新体制になって以降、3つの点で大きくトランスフォーメーションしていると感じます。

1つ目はマスから個へ、という、識別化したお客さまのためにパーソナライズしてサービスするというコンセプトの変革。その対象は富裕層顧客だけでなく、顧客それぞれに向けたパーソナルなニーズへの対応も含め、デジタルも活用しながらマーケティングをしており、これが御社の改革のなかで最も重要と考えます。

2つ目はコスト管理強化や効率化、加えて人財マネジメント、働き方改革など人的リソースへのアプローチ。こ

れは連邦経営のときのグループ企業間で最適な人財戦略を共有する改革。このおかげで、マスから個への効果を利益に結び付けることができ、キャッシュ・フローにつながり、再投資の余力ができたのでしょう。

3つ目は、改革により徐々に収益が改善し、企業価値そのものを上げる業績上方修正や株主還元策などが出てきたこと。それによって従来大きな課題であった資本効率、特にROEの改善傾向が明確になりました。コロナ禍後のリオープンや円安の恩恵を含めたインバウンドの増加は確かに追い風でしたが、御社の変革が無ければこれらを十分に享受できなかっただろうと思います。

**牧野** ありがとうございます。細谷体制となって、

戦略が「長期」で明確化できたことが大きな転換点となっています。今当社の経営が意識していることは、マイケルさんが話されたように、百貨店を再生させた先に、その効果をグループに波及させ、さらにまち化につなげていき、その過程で個客業になっていくことです。その戦略に財務KPIをしっかりと紐づけて、それを一つずつ達成していきます。

また、百貨店の再生においては高感度上質な店舗づくり、ご来店いただき、識別化してつながっていく一方で、収支構造改革を進めることです。構造を変えたことで売上に伴って経費が単純に増えることなく、また投資もしっかりと規律して最終利益がぶれなくなったことでキャッシュの見込みが立つようになり、株主還元を含めたキャッシュアロケーションをきちっと考えることができるようになりました。従業員に対しても、戦略を明確化したうえで経営システム、つまり管理会計、組織、部門評価

の仕組みなどを戦略と連動・一致させたため、一人一人の行動変容にもつながりました。

そして忘れてはならないのが、全てのステークホルダーとの対話を大切にしていることです。お客さま、投資家さまだけでなく、従業員・お取引先・地域など、皆さまと対話することでとても共感を得られ、一緒に企業価値を上げていける手ごたえがあります。

司会: 例えば利益につなげた改革の一つに収支構造改革がありますが、これについてマイケルさんはどのようにご覧になっていますか。

**マイケル氏** 業績が厳しくなった会社は利益を出すために必要な経費も削ってしまい、さらに利益が減るという悪循環に陥ることが時としてあります。御社はインフレ等による光熱費などのコスト増加がみられるなか、メリハリをつけた

## 海外機関投資家×CFO対談

コストコントロールで好循環につなげていると見ています。

**牧野** この点において当社は、「百貨店の科学」と「顧客軸での収益管理」、という特徴的な取り組みがあります。「百貨店の科学」は、業務を数値化しKPIを置いて管理する手法で、売上対比で経費を厳しく見ながら人とMD的確に投資して、費用対効果を効率よく上げる科学的なガイドラインです。

一方「顧客軸での収益管理」は、お買上げに従って顧客

へ適切にベネフィットを提供できているか検討する指標です。例えば従来のマス向けの宣伝など効果測定できなかった経費を思い切ってやめ、その分をお買上げ額に従った顧客へのサービスにつなげました。経費を使う目的をはっきりさせたことが結果につながったと思います。

**マイケル氏** 「百貨店の科学」という表現にセンスを感じます。これまで百貨店に科学は無いと思われていたのですが、それを御社が覆したと考えています。

**牧野** これまでの当社は比較的「縦割り」の文化が強い会社でした。店同士がライバルであったり、百貨店とカード会社の方向性が違ったり。この縦割りをなくし、グループの企業価値向上にはどうしたらいいか？お客さま満足のためにはどうしたらいいかをあらためてこの4年間考えてきました。例えば首都圏店舗にしか無い商品の地域店への供給です。これまでは地域店の担当者が首都圏店舗を紹介することはほぼありませんでしたが、紹介した地域店へも手数料が入るなど利益配分の仕組みをつくることで、どうしたらお客さま満足につながる行動変容が起きるかを考え、グループ利益につなげています。

### 次期中期経営計画で目指していく「個客業」

**司会**：では次期中期経営計画の話題に移っていきたくと思います。先日の決算発表において、2025年度からの新次期中期経営計画の概略を発表しました。

**牧野** 百貨店の再生は順調に進み、業績も営業利益が過去最高を更新し続けるなど好調。次はこの強くなった百貨店をベースにグループ企業が連邦としてよりお客さまに深く関わり、さらに進めてまち化、不動産開発を実施します。百貨店・金融・不動産といった「縦」としての事業軸を強めていながら、一方でお客さまという「横」の軸で縦の事業を全部つなげていく。この縦と横の組み合わせを私たちは最も重視し、「個客業」を目指していきます。お客さまを中心としたビジネスが成り立つと

個々の事業のボラティリティも下がり、横で見たときの「連邦利益」も増えてきます。

**マイケル氏** それぞれの事業がシナジーを持ち、外部環境に左右されず安定的に成長することは大変重要です。今後、為替や地政学リスクなどコントロールできない問題も起こり得ますが、そういう局面にも対応できるような強いビジネスモデルを構築する必要がありますね。例えば御社が持つ不動産の価値をさらに向上、最大化させることができるはずだと思いますし、そういう意味では御社のトランスフォーメーションはまだ初期段階といえるのではないのでしょうか。

**牧野** おっしゃるとおり、トランスフォーメーションは長期で行っていきます。当社が持つ土地建物には、まだまだ価値を生み出せていないものが多くあります。新宿本店や日本橋本館を閉鎖して建て替えるようなことは考えていませんが、周りにある駐車場やオフィスビルなど非常に古いものもあり、用途変更も含めた資産の効率化を進めます。一方で長い歴史を持つ両のれんのブランディングが必要であり、個客業としては三越と伊勢丹の信用を担保にしたビジネスを時間をかけて築き上げていきたいと思っています。

**マイケル氏** 例えば不動産再開発で店舗周辺にホテルやマンションができ、その利用者が営業時間外に百貨店を

利用できるというアイデアはとても面白い。それぞれのビジネスを育てるだけでなく、シナジーが見込まれ、かつこれが個客業だという共通理念をマーケットに示すことができるのはよいですね。

**牧野** そのとおりで、当社のまち化は一般的な不動産賃貸収益を得ながら、まちの内装やシステムや物流などでも利益を得、さらに店舗周辺のホテルやレジデンスなどの利用者による百貨店利益を得る、という三層構造になっていることがポイントです。単なる不動産開発と比べて相当ボラティリティが低く、独自性としてのれんの価値を高めることにつながります。

### 財務戦略とマーケットとの対話

**司会**：これも次期中期経営計画の重要なポイントである財務・還元政策について。当社は2030年度の中期目標でROE10%水準まで高め、株主還元もさらに強化する方向性を出しました。

**マイケル氏** 日本の多くの企業が資本効率を大きく見直すなか、御社は積極的にさまざまな策をとっていることを評価しています。多くの企業は利益をどう高めるかを考えていますが、御社は利益だけでなく自己資本の部分でも色々な取り組みをしていますね。将来的にはROE10%も十分目指せるかと思っています。数年前までどの百貨店でも達成は難しいと思われていましたが、ここは大きな進展です。しかし海外の百貨店では、たとえ業績が厳しいアメリカの百貨店でもROEは20%以上。バランスシートに対する考え方が根本的に違うため、今後どのようなバランスシートを目指すのか、どの程度なら財務上の安全性を確保できるのか等の洞察が重要になります。難しい問題ですが、御社がどこまでチャレンジできるかがポイントになるでしょう。

**牧野** 今のお話にあったようにマーケットに向き合

うこと、特に株価と資本コストを意識した経営というのは上場企業の大命題だと思います。そのうえでCFOとしてやらなければいけないことは、戦略を数値化して社内PDCAを回したりグループ内で利益配分の仕組みを張りめぐらせて従業員が戦略に基づく行動変容を起こすしかけにすること。次に、上げた利益に対してキャッシュアロケーションをきっちり考えて成長投資と還元のバランスをとっていくこと。本日のように投資家さまやマーケットとしっかり対話をし、資本コストを低下させること、こ



## 海外機関投資家×CFO対談



うしたことを着実にやっていきます。過去、日本の百貨店が利益を見る場合は営業利益までで、当期利益やバランスシートまでの目配りが弱かったと思います。当期利益が安定しないから配当も上げられず、自社株買いも単発の実施にとどまっていた。それらに一本筋を通して、特にROE10%のBS・PLをどうつくり、それを中長期でどう維持するかを経営としてすごく考えるようになって、それが今の株価やPERにつながっていると思います。還元をはじめまだまだ現状に満足していません。

**マイケル氏** すばらしいですね。中でも持続性という部分が何より大事だと思います。

**牧野** 売上とコストの構造が安定したことによって、営業利益を中長期で安定して伸ばしていけます。今後、営業キャッシュ・フローは約1,000億円、それに対して通常投資が約300億円規模であり、フリー・キャッシュ・フローとして相当余裕があります。これを使って還元を充実させていくのが次期中計のフェーズ1。次のフェーズ2の最後あたりから不動産開発投資が始まり、投資総額5,000億円としても15年程度の年次がかかる

ので、1年当たりでは投資規模300億円くらい。フリー・キャッシュ・フローの範囲である程度賄えますが、デッドエクイティバランスのことも考えて負債もうまく使っていきます。投資は約15年の中で時期を分散して進めるためBSをあまり傷めることなく長期戦略を実現でき、成長投資と還元のバランスもとっていけるでしょう。

**司会**：マーケットの反応ということでは、当社の株価は5月の決算発表以降急騰しました。今後株価について当社もしっかり意識すべきと考えています。マーケットの反応を含め、マイケルさんは今回の決算についてどう見えますか。

**マイケル氏** 同業他社も含めて外部環境が良かった点が挙げられるかと思います。重要なのは、外部環境が変わっても継続的な安定成長を見込めるのかという点です。この点を戦略の中で明確に表現し伝えることができると、マーケットにとってポジティブな材料となります。御社のビジネスモデルはユニークですので、マーケットとの対話を通じてもっと投資家に認識してもらう必要があります。

**牧野** 足元だけでなく将来のビジネスモデルをきちっとマーケットにも伝えることで、中長期での成長期待を高めます。そうした対話を継続しながら、いわゆる百貨店セクターを超えた、個客業としてのビジネスモデルの価値もお伝えしていきたいと思っています。

**司会**：日本だけでなく、海外の投資家に向けても同じポイントになりますか？

**マイケル氏** 小売にはさまざまなビジネスモデルがあってそれぞれ国や文化に根差していますから、文化の違いを含め世界に向けて説明するのは難しいケースが多いですね。例えば日本で有名な総合ディスカウントストアと似たようなものがアメリカにもありますが、ビジネスモデルを比較すれば似て非なるものといえます。なぜその国でそのモデルが奏功するのかを説明するのは難しいし、時間もかかるでしょう。

**司会**：投資家さまに注目していただくためのアピールも不可欠ですが、ここはどう発信すべきでしょうか？

**マイケル氏** いま日本株が世界で注目されていますし、国内でも新NISAの導入によって個人投資家が増えています。それぞれの投資家がワクワクする施策があるとよいと思います。時価総額を大きくすることは重要で、従来その意識が欠けていたが認識が変わったとアピールしてもいいのではないのでしょうか。

**牧野** 時価総額やROEが一定の水準を超えてきて、投資家の皆さんのターゲットにやっと入れたのだなという印象は強くあります。

**マイケル氏** 投資は長期戦であるという意識で経営に臨んでいただくことが期待されているかと思います。

**司会**：ありがとうございます。最後にまとめのメッセージをそれぞれいただきたいと思っています。

**マイケル氏** 総じてCFOの役割はCEOの戦略をKPIに落とし込み進捗管理をすることです。御社の変革はまだ初期段階にあります。今後は不動産開発や金融ビジネスの育成、資本効率改善、さまざまな課題に対してKPIを管理し、戦略の進捗をフォローしていただきたいと思っています。バランスシート全体、ブランドエクイティ全てを反映したうえで利益をどこまで出せるかは、マネジメントの手腕によるものだと考えます。

私は小売アナリストとして世界の小売企業を研究・分析しています。アメリカの大手百貨店は何百店舗も展開しながら1店舗当たりの売上は小さいものですが、御社は首都圏の5店舗のみで総売上の60%以上を計上し、新宿店においては4,000億円以上という世界一の売上を誇ります。御社のユニークなビジネスモデルや店舗改革の力がどれほど奏功しているか、これをマーケットに認識してもらうことがとても重要だと考えます。

一方で、欧米百貨店は日本ほど業績が振るわないとしても、資本効率の目線はかなり高いですから、その点において御社にはまだ改善の余地があるでしょう。グルー



プの進化が非常に面白い局面にあると思いますし、投資家、従業員、全てのステークホルダーにこの成長戦略をより理解していただきたいと強く願っています。

**牧野** 今日のお話を聞き、これからCEOの戦略をきちっと定量化・数値化してトラッキングしていくこと。特にこれからは百貨店に加え金融・不動産などあたらしいビジネスモデルに変えていくので、利益や資本効率もしっかりとPDCAを回していきたいと思っています。

不動産開発の進展にもよりますが、そこから生まれたキャッシュを次の成長投資や株主還元へどう振り分けていくか、きちっと意識してキャッシュアロケーションの最適化を進めます。

これらの戦略を投資家など外部へも積極的に伝え、従業員やお取引先などさまざまなステークホルダーと対話し戦略を理解してもらうとともに、マーケットをはじめとした皆さまの期待を常に把握して会社の事業活動につなげていきたいと思っています。今後も当社の企業価値向上の取り組みにぜひご期待ください。本日はありがとうございました。

# 財務戦略

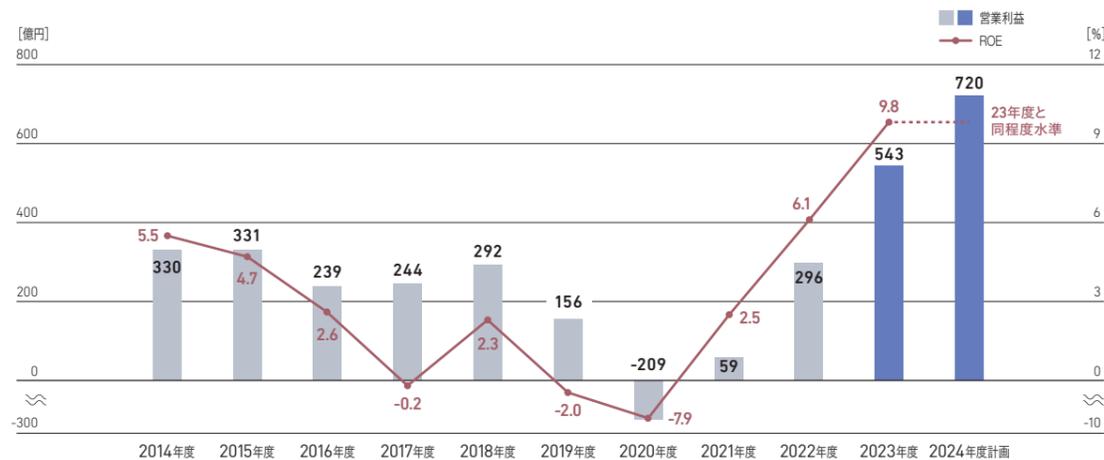
## 1. 現中期経営計画の進捗

現中期経営計画においては、“高感度上質”戦略、“個客とつながる”CRM戦略とともに、「百貨店の科学」による収支構造改革が奏功し、2023年度の営業利益は、統合後最高益となる543億円となりました。

また、事業戦略による利益成長とともに、さらなる企業価値向上に向け、株主還元の拡充にも取り組みました。2023年度の1株当たり年間配当金は、前年度から20円増額した34円とし、あわせて150億円の自己株式取得を実施しました。その結果、資本効率を測るROEは株主資本コストを上回る水準の9.8%となり、利益水準・資本効率ともに、現在の中期経営計画における計画値を前倒しで達成しました。

現中期経営計画の最終年度となる2024年度は、営業利益720億円を計画するとともに、1株当たり年間配当予想を48円としています。なお、5月14日には150億円の自己株式取得枠設定を決議しました。

### 営業利益とROE



## 2. 中期で目指す財務KPI

次期中期経営計画は、将来の“まち化”へ向けた着工・竣工スケジュールを踏まえ、2025年度から2030年度までの6年間で策定します。戦略面では、従来の“館業”から“顧客業”へのビジネスモデル変革をもくろみ、さらなる事業成長を見込んでいます。具体的には、2027年度で800億円水準、2030年度で1,000億円水準の営業利益を計画しています。また、キャッシュアロケーションにおいては、前半3ヶ年(フェーズI)は株主還元に比重を置き、後半3ヶ年(フェーズII)では成長投資と株主還元のバランスをとった計画をします。利益成長と自己資本コントロールにより、ROEは安定的に8~9%台以上を維持し、早期に10%水準に到達することを目指します。また、新たにROICを財務KPIとして採用し、事業の収益力や投資効率を規律していきます。

	次期中期経営計画期間			
	2023年度 実績	2024年度 計画	<フェーズI終了> 2027年度 計画	<フェーズII終了> 2030年度 計画
営業利益	543億円	640億円	800億円水準	1,000億円水準
ROE	9.8%	8.8%	8%~9%台	10%水準
ROIC	5.3%	6.1%	7%水準	8%水準
自己資本	5,939億円	約6,000億円	—	7,000億円前後

※2024年度の計画値を営業利益720億円、経常利益770億円、当期純利益580億円へ上方修正していますが(2025年3月期第1四半期決算発表時点)、全体数値の整合性をとるため、本項の記載は2024年5月14日発表時点の年度計画数値を記載しています。

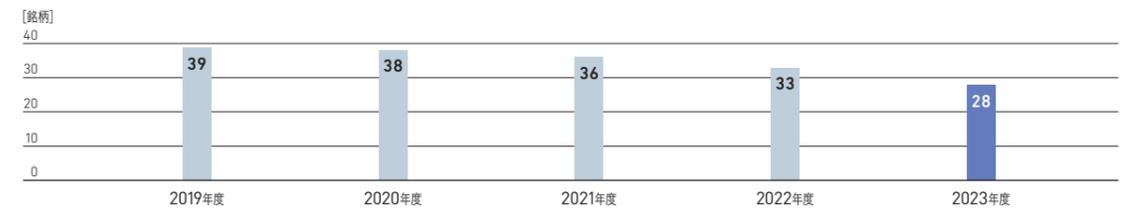
## 3. バランスシートを意識した経営

現中期経営計画以降、当社はバランスシートを意識した経営への転換を進めています。資本効率の向上と財務健全性の維持に向け、保有資産の圧縮・効率化や株主還元、有利子負債コントロール等を推進しています。

### ◇ 1) 資産 ~保有資産の圧縮・効率化~

現預金は、一定の手元流動性を維持しながら、保有水準の適正化を進めており、2023年度は600億円台に縮減しました。また、政策保有株式(上場銘柄)については、毎年取締役会において継続保有の合理性を検証したうえで、段階的に売却を推進しています。直近5ヶ年においては、11銘柄を売却し、2023年度末における保有銘柄数は28銘柄となりました。

#### 政策保有株式(上場銘柄)の保有銘柄数推移



### ◇ 2) 純資産 ~株主還元~

現中期経営計画において、安定して利益を創出できる体質となったことを踏まえ、2023年度に株主還元方針を刷新しました。具体的には、総還元性向50%水準を意識し、配当と自己株式取得によるトータルな還元を実施していくこととしました。2023年度は、1株当たり年間配当金を20円増額した34円とするとともに、新たに自己株式を150億円取得しました。その結果、2023年度の株主還元総額は278億円となり、総還元性向は50.1%となりました。

#### 株主還元総額と1株当たり配当金



### ◇ 3) 負債 ~有利子負債コントロール~

当社のNET有利子負債は、おおむね1,000億円水準で推移してきましたが、現中期経営計画におけるキャッシュ創出力の拡大により、投資と株主還元資金を配分しながらも、2023年度には525億円にまで縮減することができました。債務返済能力の指標であるNET有利子負債/EBITDA倍率は0.7倍と、財務健全性も十分な水準まで改善しました。今後も、将来の“まち化”に向けた大型投資を見据え、財務基盤の構築を計画的に推進していきます。

#### NET有利子負債とNET有利子負債/EBITDA倍率



# CHROメッセージ



## 「“個客業”への変革」に向けた人的資本の取り組み

執行役常務 CAO 兼 GRO 兼 CHRO  
金原 章

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

前年度、三越伊勢丹グループの企業理念を再整理し、私たちのミッションを「こころ動かす、ひとの力で。」と定義しました。

次期中期経営計画で目指す「“個客業”への変革」に向けては、これまで以上に当社グループの「ひとの力」を引き出し、最大化する取り組みを、グループ全体で推し進めていく必要があります。ビジョンである「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」の実現に向けて、当社グループの人財マネジメント方針として「人と組織の基本的な考え方」を定めました。

人財マネジメントにおけるメインメッセージとして「こ

ころ動かす“主役”は、従業員一人一人の“個”の力であることを明示しました。加えて「変化の先の未来」に向けて、勇気を持って挑戦と努力を続ける一人一人を上司と会社は“後押し”することを宣言しました。

さらに、従業員と会社の関係は「互いに成長し、互いに高め合う関係」とし「従業員の成長」と「会社の成長」を両立させていくことを目指していきます。

図に示したように、左側に「従業員への期待」、右側に「上司と会社の責任」を置いて、「個として目指す姿」「組織として目指す姿」「人財基盤として目指す姿」の3つのレイヤーで、それぞれが取り組むべきことを示しています。



まず最初に「個として目指す姿」として、従業員には自律的な意識と行動のもと、持続的で生涯にわたる成長を期待するとともに、上司・会社は、従業員の“成長への後押し”として、“成長実感の場づくり”を行っていくことを責任とし、対話によって従業員一人一人のキャリアアップを図っていきます。

当社グループでは「上司が部下の将来を見据え、必要なスキルの獲得支援を行い、適切な人事異動によりキャリアを積み上げていく考え方を「生涯CDP(キャリアデベロップメントプログラム)」という言葉で表しており、これを実践し続けることが個を強くする大前提となります。

次に「組織として目指す姿」として、“多様な個”の組み合わせによる組織力の向上 (DE&I) のために進化と変革を進めていきます。一人一人異なる“多様な強い個”を尊重し、共創することを期待するとともに、上司・会社は、多様な強い“個”を組み合わせることにより、新たなイノベーションの創発・創造を推進していきます。

さらに「人財基盤として目指す姿」として、「健康経営」を掲げ、従業員は、自身や家族、同僚といった周囲も含めた心身の健康への意識を高めるとともに、上司・会社は、“こころが弾む企業風土”を醸成していくことを責任とします。また、健やかな企業風土の醸成に向けて、2022年6月に、会社とグループ労働組合が共同で宣言を発信し

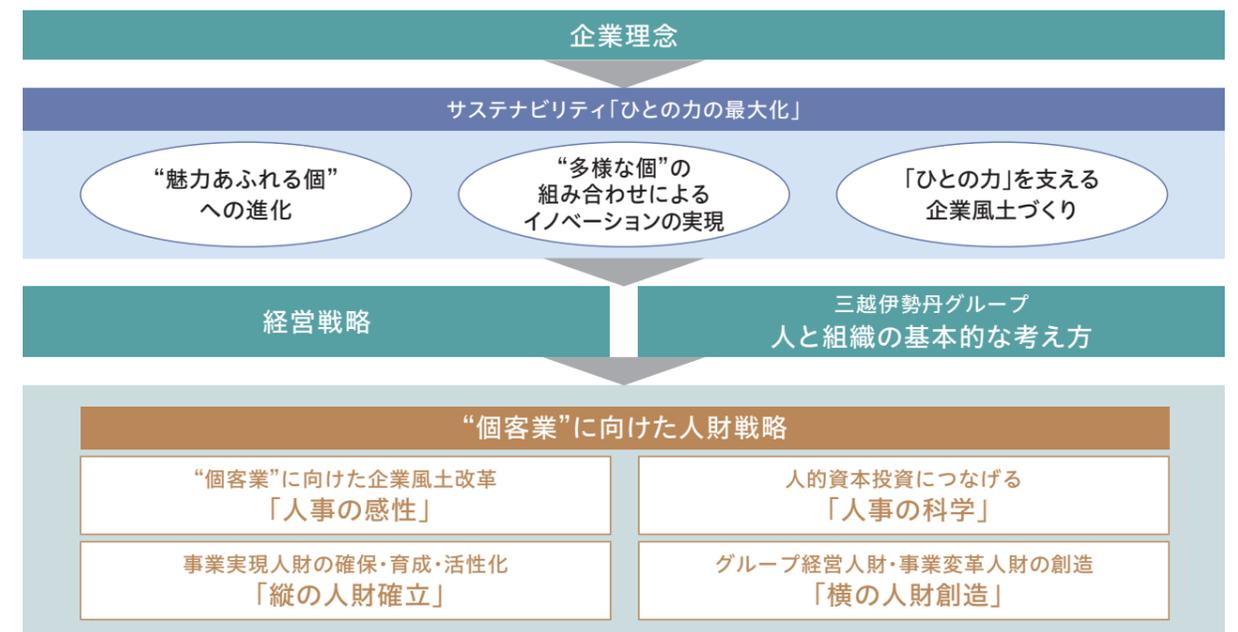
※CDP=キャリアデベロップメントプログラム

ました。「安心して働くことのできる職場環境づくり」の実現に向けて「適正な労働時間管理」と「ハラスメント・ゼロ」に関する具体的な行動指針を示しながら、取り組みを進めています。

以上の取り組みを推進するうえで土台となるのが、当社グループが大切に、特長であるとも言える「対話文化」です。社長と従業員の対話会、各部門別の対話会など数多くの機会を設けて、戦略や理念の浸透活動を推進しています。会社が目指す方向性を従業員一人一人が理解し、共感することが行動変容を促す近道であると考えています。新たに再整理した企業理念もこのような考え方に基いて、従業員全員の対話によってつくり上げてきました。

“ひとの力の最大化”を引き出す重要な基盤として「対話」を置き、コミュニケーションシステムを継続、進化させることが「“個客業”への変革」に向けたポイントになると考えています。

2025年度から始まる次期中期経営計画では、企業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、豊かな未来と持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティ経営を標榜しています。マテリアリティの一つである「ひとの力の最大化」を軸に、グループ一丸となって“個客業”への変革に向けて取り組んでいきます。

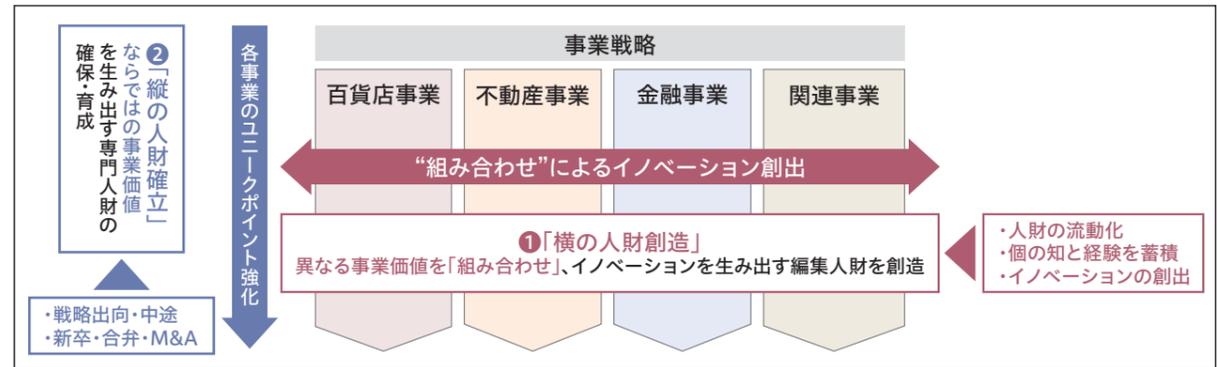
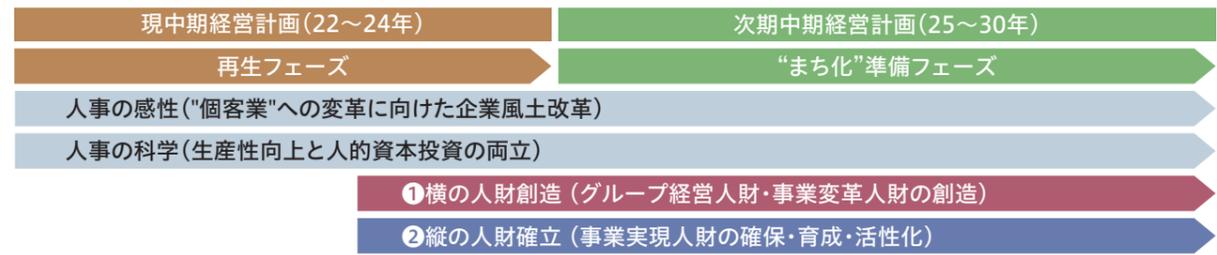


# 人財戦略

## ① 経営戦略と連動した人財戦略の策定

次期中期経営計画における「“個客業”への進化・変革」、「連邦”戦略による個客接点の向上」に向けては、「ひとの力の最大化」が重要なテーマであると捉えています。その実現に向けた人事戦略として「“個客業”への変革に向けた企業風土改革（人事の感性）」「生産性向上と人的資本投資の両立（人事の科学）」「事業実現人財の確保・育成・活性化（縦の人財確立）」「グループ経営人財・事業変革人財の創造（横の人財創造）」の4つの取り組みを定めました。

今後、この人財戦略をグループ丸となって推し進めていくことで、「ひとの力の最大化」を図り、経営戦略の実現につなげていきます。



### “個客業”への変革に向けた“企業風土改革”「人事の感性」

#### ◇ 人財マネジメント方針「人と組織の基本的な考え方」と生涯CDP

経営戦略実現のため、2024年度より“グループにおける人財マネジメント方針”として「人と組織の基本的な考え方」を策定し、“個客業”への変革に向けて、グループ従業員一人一人の「マインドチェンジと行動変容」を促進していきます。

※P.56 CHROページ参照

特に、「生涯CDP」として従業員と会社、上司が中長期視点とグループ思考を併せ持ちながら、三位一体で取り組みをすすめる、「ひとの力の最大化」に向けて、上司と会社が一体となって従業員一人一人の「自律性」と「経営マインド」を醸成していきます。

#### ◇ 生涯CDPの考え方

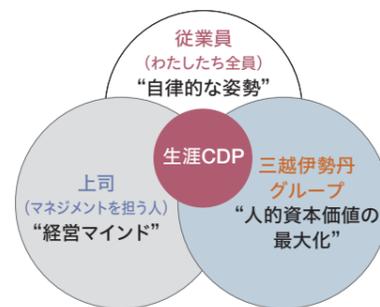
上司は、中長期の会社の方向性とグループ全体を正しく理解し、個人の成長を考えながら定期的なキャリア対話を通じて、従業員一人一人の成長機会を公平につくり、グループ思考でのCDPを実現することで、従業員の成長実感につなげます。

従業員は、自律的な姿勢を持ち“自ら考え、学び、自ら行動する”姿勢のもと、時代変化と合わせ、持続的な成長を遂げていきます。

会社は多様な従業員のキャリアフェーズやライフワークバランスに寄り添った制度を構築するとともに、一人一人が活躍できるよう働く環境を整備していきます。

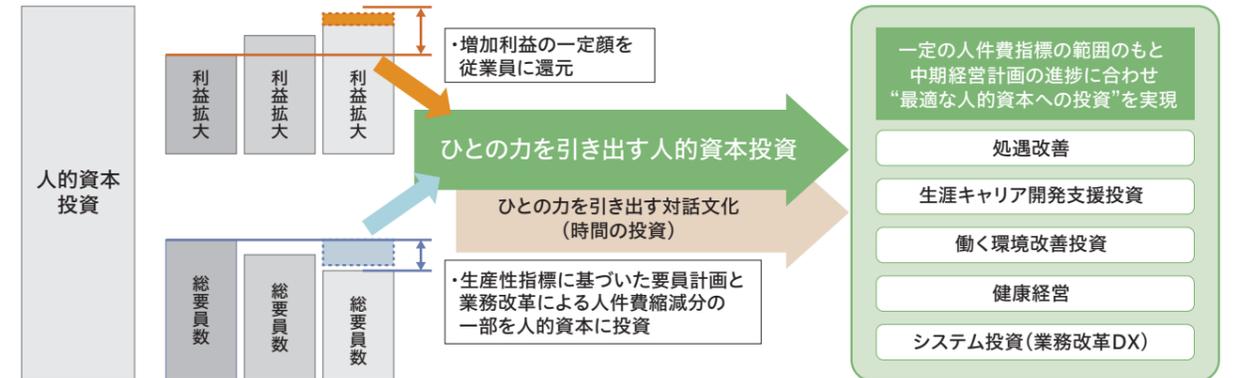
この三位一体となった「生涯CDP」の取り組みを常に更新し続けることにより、個人の成長を起点に、会社や社会の持続的な成長につなげていきます。

※CDP=キャリアデベロップメントプログラム



## “人的資本投資”につなげる「人事の科学」

事業ごとに“少数精鋭化”を実現し、労働生産性を最大化することで、そこで生まれた原資を「人的資本投資」につなげ、「ひとの力の最大化」を目指していきます。



## 事業実現人財の確保・育成・活性化「縦の人財確立」

次期中期経営計画の実現のためには、百貨店業以外の事業領域の確立、それぞれの事業を強化するための、人財の「計画」「確保」「育成」「活性化」の整備が必要となります。次期中期経営計画の実現に向けて、それぞれに必要な、事業別の人財を戦略的に強化していきます。

- 専門人財の育成
    - ・MANABIの森 (eラーニング) の事業別コンテンツの整備
    - ・中途採用等による人財確保
  - 経営人財、事業推進に向けた専門人財の育成
    - ・選抜型「ビジネスリーダープログラム」の実施
    - ・グループ内外のアウト
- ※P.43 “まち化” 戦略ページ「インタビュー」参照

(株)三越伊勢丹システム・ソリューションズ ICTアプリケーションサービス 堀 あゆ美

2015年に入社し、今は百貨店のPOS開発に携わっています。三越伊勢丹が好きで小学校の総合学習で三越にインタビューに行くなど、三越伊勢丹には思い入れがありました。大好きな百貨店に関わり、専門的なキャリアを積みたいと思い、今の会社に入社しました。決済業務は百貨店にとって重要なインフラであり、大切な百貨店の基盤を支えていることが自身のモチベーションとなっています。これから“個客業”の変革に向けては時間や空間にとらわれない決済が必要となってきます。いつでもどこでもどんな場面でも安心してお客さまに決済をしていただくことがグループの信頼にも直結すると思います。今後もITインフラに携わることで、三越伊勢丹の信頼を守ってまいります。

## グループ経営人財・事業変革人財の創造「横の人財創造」

三越伊勢丹グループ人財の持つ強み(DNA)は「おもてなし力」と「キュレーション力(=編集力)」であり、強みである「キュレーション力」をグループ事業全体に拡大することで、“個客業”としての新たな成長につなげていきます。

そのために“三越伊勢丹グループにおけるDE&I”とは「事業人財の多様性」と「個人内にある多様性(知と経験の多様性)」と定義し、多様性から来るイノベーションの創出に向けて、“組織内の多様性”と“個人の多領域経験”を加速させていきます。

- 動的なポートフォリオ
  - ・“連邦”戦略を推進するためのグループ内外のアウト
- 次世代人財、およびグループ視点を持った人財育成
  - ・コーポレートベンチャーキャピタルの実施
  - ・グループ人財の流動化

(株)エムアイカード 百貨店営業部 カウンター営業担当 伊勢丹新宿本店 鈴木 春香

2017年4月に入社し、今は新宿店のエムアイカードカウンターの副店長としてカウンターの運営、カード会員の獲得、業務品質の向上等を担っています。中長期経営戦略によりエムアイカード社員と三越伊勢丹社員のアウトによる人財交流が増え、カードサービスにおけるクオリティも向上してきていると感じます。より積極的な人財交流ができれば、“個客業”に向けた取り組みの推進やグループ志向を持った人財育成につながると 생각합니다。企業理念はグループ各社の従業員にとっても一体感醸成につながっており、“特別な”百貨店を中核とした小売グループを目指して、私自身もグループでの活躍を視野に入れながらキャリアを積んでいきたいです。

# 人財戦略

## ② 人財戦略とサステナビリティ経営

企業理念のミッション“こころ動かす、ひとの力で。”にあるように、三越伊勢丹グループでは従業員一人一人が持つ意欲や能力こそが、企業の成長や社会の成長につながるイノベーションや、生産性向上につながるアイデアを生み出す最大の源泉であると考えています。その考え方のもと、今年度よりサステナビリティ経営における重点取り組み(マテリアリティ)の一つとして「ひとの力の最大化」を掲げました。

企業活動の“主役”である、従業員一人一人が持つ意欲や能力を最大限に発揮し、中長期的な成長を遂げられるよう、人財マネジメント方針のもと、「個人」「組織」「人財基盤」を強化していきます。また、多様な一人一人に合った成長機会の提供や、働き方の環境を整えていくことで、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)を推進し、ひとの力の最大化を目指していきます。

人財マネジメント方針	主な活動	定量指標(検討中)																			
<p>個として目指す姿</p> <p>“個”を強く</p>	<p>■自律的なキャリア形成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人財育成</li> <li>・経営人財の育成</li> <li>・専門人財の育成</li> <li>・自律的なキャリア支援</li> <li>・自律的に学ぶ機会の提供</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>現状</td> <td>2024年度目標</td> </tr> <tr> <td>女性管理職比率 ※グループ計</td> <td>31.2%</td> <td>33.0%</td> </tr> <tr> <td>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</td> <td>3.00%</td> <td>3.00%</td> </tr> <tr> <td>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</td> <td>47.8%</td> <td>80.0%</td> </tr> <tr> <td>男性の育児休業取得率 ※(株)三越伊勢丹</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>エンゲージメント調査回答率 ※グループ計</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </table>		現状	2024年度目標	女性管理職比率 ※グループ計	31.2%	33.0%	障がい者雇用比率 ※(株)三越伊勢丹および 首都圏主要グループ会社の合計	3.00%	3.00%	年間総実労働時間1,700時間 台達成企業の割合 ※グループ23社対象	47.8%	80.0%	男性の育児休業取得率 ※(株)三越伊勢丹	100%	100%	エンゲージメント調査回答率 ※グループ計	100%	100%	
	現状	2024年度目標																			
女性管理職比率 ※グループ計	31.2%	33.0%																			
障がい者雇用比率 ※(株)三越伊勢丹および 首都圏主要グループ会社の合計	3.00%	3.00%																			
年間総実労働時間1,700時間 台達成企業の割合 ※グループ23社対象	47.8%	80.0%																			
男性の育児休業取得率 ※(株)三越伊勢丹	100%	100%																			
エンゲージメント調査回答率 ※グループ計	100%	100%																			
<p>組織として目指す姿</p> <p>“多様な個”の 組み合わせによる 組織力向上(DE&amp;I)</p>	<p>■組織力の強化(DE&amp;I)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ人財の流動化</li> <li>・事業表現人財の交流機会</li> <li>・女性活躍推進</li> <li>・両立支援制度の充実</li> <li>・障がい者活躍推進</li> </ul>																				
<p>人財基盤として目指す姿</p> <p>健康経営</p>	<p>■健康経営(こころが弾む企業風土づくり)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメント改革</li> <li>・人権に関する方針</li> <li>・ハラスメントゼロ</li> <li>・適正な労働時間管理</li> <li>・健康経営</li> </ul>																				

### 取り組み内容

#### ◇ 自律的なキャリア形成

**生涯CDP**

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

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

※CDP=キャリアデベロップメントプログラム

**チャレンジ申告制度で顧客接点最前線へ**

私は、2024年4月にチャレンジ申告制度を利用して個人外商グループグローバルCS(カスタマーサービス)担当に異動しました。

入社は仙台三越でしたが、家族の転勤により「グループプライイベント転籍制度」を利用して三越日本橋店に異動し、店内案内を経験後、多くの海外のお客さまと接する免税カウンターに配属になりました。免税カウンターでも多くの海外のお客さまと接することはできましたが、お客さまに来ていただくのを待ちますという状況が多かったため、もっと自らお客さまにアプローチをしたいと考え、「チャレンジキャリア申告制度」にて現所属への異動希望を伝えました。

個人外商グループはより訪日、在日のお客さま双方に質の高いサービスを提供し、一時的ではなく、長期的なお客さまとの関係性が築けるような業務に携わることができると、多くのお客さまと出会って、自分の知らないあたらしいことを知ることができるということは非常に面白いと感じています。

今後は、お客さまとより深く、長く関わることができる個人外商グループでお客さまとの関係を築いていきたいと思っています。



(株)三越伊勢丹 外商統括部個人外商G グローバルCS担当 イン セイ

#### ◇ 組織力の強化(DE&I)

**女性活躍推進**

当社グループでは、従業員の約7割が女性であり、女性の活躍は不可欠です。今後も、制度・サポートの充実にとどまらず、組織風土や個人個人の意識醸成を進めることで、さまざまなライフステージの女性が働きがいと働きやすさを実感しながら活躍できる環境をつくっていきます。

- ・両立支援制度の充実
- ・育児短時間勤務制度の充実
- ・総実労働時間の短縮
- ・年次有給休暇取得の取得促進
- ・テレワークの推進 等

「えるぼし認定」3段階目 (3つ星)

**それぞれのライフステージの中でもキャリアを諦めずに輝ける**

2023年に夫の南米チリ駐在に伴う配偶者転勤退職を経て2024年4月から新宿婦人・子供商品部に復職し、計画担当の職務を担っています。1997年に三越池袋店に入社以降、営業部門、スタッフ部門、フランス駐在など幅広く経験した後、2015年には研修休職制度を活用して海外でMBAを取得しました。2018年に昇格し、三越日本橋本店で婦人服営業部長、HDSサステナビリティ推進部長などを経験しましたが、2023年4月に始まった「配偶者転勤退職制度」を活用して1年間休職をとり家族と過ごしました。この休職を通してライフワークバランスを実現でき、仕事に復帰できたことをありがたいて考えていると同時に、家庭とキャリアの両立を考える方々への後押しになるものと考えます。パリ勤務ではフランス語、MBA取得には英語、チリではスペイン語を学び、さまざまな言語・国籍・文化に触れて適応してきたことは自分のキャリアや価値観形成においても重要と考えています。性別や年齢を問わず、グループで働く仲間がそれぞれのライフステージの中でこういった制度を活用して、より輝いてもらいたいと思います。



(株)三越伊勢丹 第2MDグループ 新宿婦人・子供商品部 計画担当 宮下 真紀子

**障がい者活躍推進**

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

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

**工夫と配慮で、障がい者が挑戦できる、働きがいのある職場に**

三越伊勢丹にはワークシェアリングという考え方があります。それぞれ、得意な人が得意なことを行う働き方のなかで、障がい者も得意な業務に専念し、三越伊勢丹全体の生産性向上に取り組んでいます。

元来、店舗のスタイリストは接客販売から包装、ラッピングなどの付帯業務を一貫して行ってきました。ソレイユでは包む、結ぶ、切るといったリボンや資材の加工を一手に引き受け、お客さまの気持ちに配した製品づくりを行い、スタイリストが接客販売に注力できる環境づくりをサポートしています。

2023年度にはワークシェアリングの推進により、延べ6万6,000時間のスタイリストが費やしてきた時間を削減することができました。ソレイユのメンバーの多くには重度の知的障がいがあります。ソレイユには全員が同じ規格、精度で製品をつくる工夫(独自の補助具など)があり、メンバー自身もマニュアルを自作するなどの努力を惜しみません。

企業就労は難しいとされたメンバーたちが、自信と誇りを持って、お客さまや会社に資する仕事に取り組んでいます。



(株)三越伊勢丹ソレイユ 代表取締役社長 宮入 渉

※写真は作業風景

#### ◇ 健康経営(こころが弾む企業風土づくり)

**健康経営**

2022年6月に、会社とグループ労働組合が共同で宣言を発信しました。この労使共同宣言では、「適正な労働時間管理」と「ハラスメント・ゼロ」それぞれに関する具体的な行動指針を示しています。

- ・全従業員を対象とした研修
- ・総実労働時間の短縮
- ・年次有給休暇取得の促進 等

健康経営優良法人 2024

**「安心して働くことのできる職場環境づくり」に向けた労使共同宣言**

労働時間管理ルールの順守と業務改革に取り組みます	
本人	労働時間の正しい記録を徹底します
本人	始業・終業時間以外の打刻や時間入力、記録の不正な改変はしません
上司	上司は、部下が労働時間を正しく記録しているかを必ず確認し、必要に応じて修正を指示・指導します
全員が業務改革に取り組みます	
本人	一人一人が業務改革の“たね”を見つけて、チームで解決します
上司	業務の『やめる・まとめる・備りをなくす』を決断・実行します
対話を通じて推進します	
本人	業務の進捗や業務の課題を、上司やチームに共有・相談します
上司	部下やチームが持つ課題を十分に把握するために、『対話の時間』と『対話の風土』をつくります

いかなるハラスメントも絶対に行わず、一切許しません

共に働く仲間と自分自身の両方を大切にします

皆が、“相手の異なる意見を受け止める” “自分の気持ちも素直に伝えられる” 『対等信頼感のある職場』をつくりたい

正しい知識と高い意識をアップデートし続けます

『やってはいけないこと』『言っちゃいけないこと』を正しく理解し、主体的に「ハラスメント・ゼロ」に向かいます

見て見ぬふりはしません

ハラスメントかも?と思ったら見過ごさず、“声を掛ける” “相談する” など、皆が勇気を持って行動します

会社は、相談や通報には誠実に対応し、ハラスメントには厳正に対処します

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 取締役 代表執行役社長 CEO 梶谷 敏幸  
三越伊勢丹グループ労働組合 本部執行委員長 菊池 史和

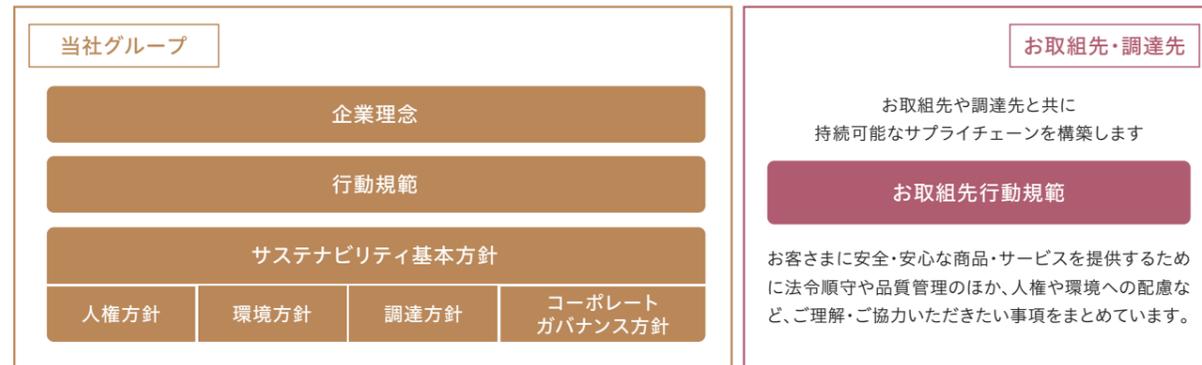
# サステナビリティ

## 三越伊勢丹グループのサステナビリティに関する方針

三越伊勢丹グループは、全ての企業活動の原点にある「企業理念」のもとでサステナビリティ経営に取り組んでいます。「行動規範」は、企業理念を実践するための倫理的基準として定め、グループの全役職員の基本姿勢を示したものです。

「サステナビリティ基本方針」と各種方針に基づき、具体的な取り組みを推進しています。

また、持続可能なサプライチェーンの構築のため「お取組先行動規範」を制定し、三越伊勢丹グループとお取組先および調達先が共に社会的責任を果たしていけるよう、順守事項を定めています。



## 私たちの目指すサステナビリティ経営とは

当社グループの強みを徹底的に活用し、事業活動と組み付いた重点取り組み(マテリアリティ)を実践することで、社会課題の解決に取り組みます。

その対価として得た利益を再投資し、次の社会課題の解決へつなげます。この好循環プロセスを実現し、ステークホルダーの期待に応え人々の豊かな未来と持続可能な社会へ貢献することを目指しています。

## 重点取り組み(マテリアリティ)と事業のリンケージ



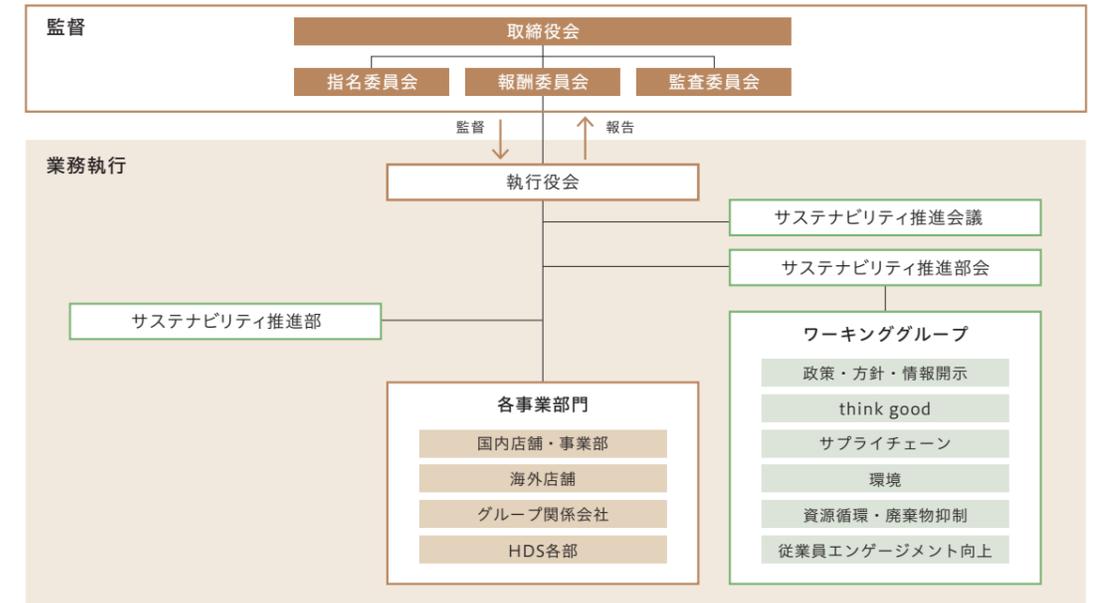
## サステナビリティ推進体制

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、サステナビリティに関する重要事項について、執行役員にて審議・決議を行い、取締役会に報告を行っています。

2018年度からCEOを議長とする「サステナビリティ推進会議」で取り組みの進捗確認や全社への浸透活動を行い、また、CAO兼CRO兼CHRO<sup>※</sup>を議長とする「サステナビリティ推進部会」を設置し、課題ごとの具体的な取り組みの検討を行っています。

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

## 2024年度推進体制



※「HDS」は「ホールディングス」を表しています

## 2023年度サステナビリティ関連審議・報告実績

サステナビリティ関連会議体	メンバー	開催数	主な審議・報告内容
取締役会	HDS取締役	4回	マテリアリティの改定に関する報告、人財戦略に関する報告・審議 ステークホルダーコミュニケーションに関する報告 ESG運動役員報酬/環境指標の採用に関する報告 温室効果ガス排出量削減目標とロードマップの見直しに関する報告
サステナビリティ推進会議	議長:代表執行役社長CEO メンバー: HDS・(株)三越伊勢丹執行役、 グループ事業会社・ グループ百貨店社長	2回	サステナビリティに関するアクションプランの検討と進捗確認 ●政策・方針・情報開示 マテリアリティの改定 ●サプライチェーン・マネジメント 人権方針・調達方針の改定、お取組先行動規範の制定 お取組先との対話結果のレビュー、お取組先への調達アンケートに関する報告 ●環境 Scope1・2排出量の目標に対する進捗報告 Scope3排出量削減に関する報告 温室効果ガス排出量削減に向けたロードマップの再考 ●従業員エンゲージメント向上 人的資本経営 ●think good グループ全社への取り組み拡大に向けた協議

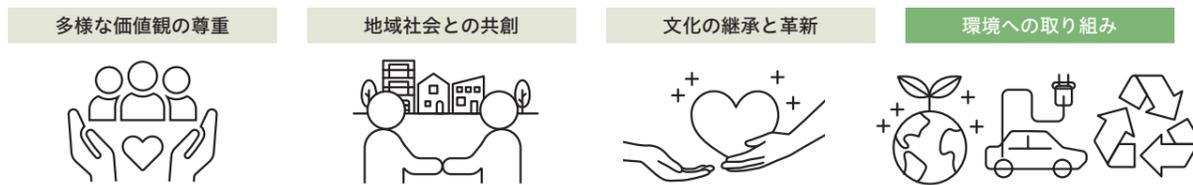
# サステナビリティ

## think goodについて

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三越伊勢丹グループのサステナビリティ活動に関するスローガンです。当社グループの強みを生かした事業活動を通じて環境、社会、経済の持続的発展に貢献することを目指しています。私たちを取り巻く人や地域社会と積極的にコミュニケーションをとりながら、『お客さまとしてお客さまのためにできること』を考え、百貨店事業、関連事業においてお客さまの個々のニーズに徹底的に応えるために、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。

## 取り組み

think goodは重点取り組み①『人・地域をつなぐ』の3つのテーマと②『持続可能な環境・社会をつなぐ』の1つのテーマに基づいた当社グループ独自のサステナビリティ活動です。



多様な価値観の尊重	地域社会との共創	文化の継承と革新	環境への取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>多様なニーズへの革新的な提案</li> <li>新たなお悩み、お困りごとの感動的な解決</li> <li>新たなつながりの創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業の活性化</li> <li>まちの価値向上</li> <li>社会貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化、伝統の継承</li> <li>新たな文化の創造</li> <li>次世代支援、育成(産学連携等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス排出量削減</li> <li>循環型社会の構築(廃棄物削減、4R等)</li> <li>生物多様性保全</li> </ul>

**think goodの方向性** グループ全体で取り組み、ブランディングと認知度拡大を目指します

今まで	これから
<p>百貨店の社会・環境に配慮したマーチャライジング活動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2021年4月より取り組みスタート</li> <li>2023年度までの3年間で累計2,000件以上のサステナブルな商品・サービスを展開</li> </ul>	<p>グループ全体のサステナビリティ活動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>年2回のキャンペーンに加え、通年の取り組みへ規模を拡大</li> <li>グループ全体に取り組み範囲を拡大</li> </ul>

## TOPICS

### 一人一人が社会的課題解決に貢献するための従業員研修の実施

従業員一人一人がサステナビリティ活動を具体的に行うために、対面研修を実施しています。2023年度は首都圏百貨店を中心に実施し、2024年度からは全国のグループ百貨店と関連会社で実施しています。この研修では、サステナビリティに関する正確な知識、最新の情報、そしてグループ内外の取り組み事例等を学びます。また、ワークショップ形式をとり入れることで、自分自身の想像力を使い、他の参加者との議論を通じて多様な視点にも触れることができます。これにより、「当社グループならではの強みを生かした提案とは何か」「どのような社会課題を我々が解決できるのか」等について、感性とともに深く考える機会となっています。

参加者は、研修で得られた気付きや学びを日々の業務に生かし、お客さまに対して自分自身の言葉で丁寧に説明しながら、サステナビリティ活動の推進を行っています。



全国のグループ百貨店や関連各社で研修を実施

## 責任ある調達活動

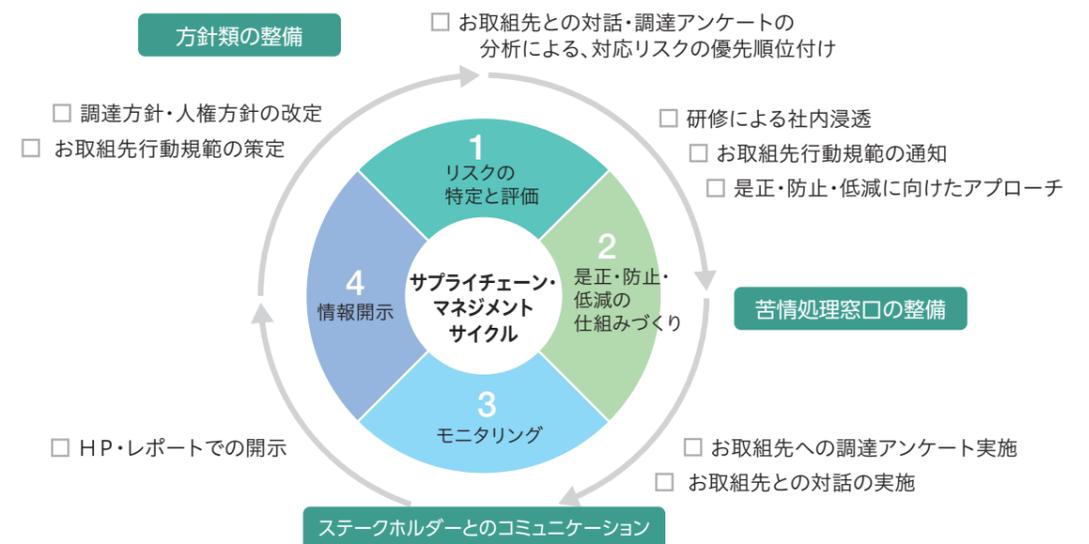
当社グループは、調達活動において常に健全な方法を選択し、社会的責任を果たしていくことを企業理念でも宣言しています。2023年4月に改定した「三越伊勢丹グループ人権方針」「同 調達方針」をもとに持続可能な調達に取り組み、同年6月には「お取引先行動規範」を制定しました。お取引先への通知や、個別対話などご理解とご協力をお願いしています。今後もお取引先の皆さまと協働して、グループ全体で人権課題や環境課題に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築を推進していきます。

これまでの取り組み	今後の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>人権デュー・ディリジェンスのプロセス構築</li> <li>2023年6月 お取引先行動規範制定 <ul style="list-style-type: none"> <li>お取引先行動規範の通知 約12,000社(2023年度実績)</li> <li>お取引先との対話 約600社(2023年度実績)</li> </ul> </li> <li>サプライチェーン・マネジメントに関する従業員研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権デュー・ディリジェンスのプロセスに沿い、当社として優先されるリスクの特定と評価、是正、防止、低減に向けたアプローチの実施(調達アンケート、お取引先との対話の継続など)</li> <li>従業員研修の継続</li> </ul>

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



## 当社のサプライチェーン・マネジメントのサイクル



### ◇ サプライチェーン・マネジメントサイクルの継続実施

お取引先の皆さまにご協力をいただいた「調達に関するアンケート」の結果や有識者のアドバイスなどから、当社グループとして対応すべきサプライチェーン上のリスクの優先順位を特定し、リスクの是正・防止・低減に向けたアプローチを検討しています。ワーキンググループで議論をし、各部門で連携し、取り組みの実効性を高めていきます。

### ◇ お取引先との対話による取り組みの進化

当社のサプライチェーン・マネジメントはお取引先との対話を軸にグループ全体で取り組んでいます。この対話を通じて、「お取引先行動規範」の浸透や、今後は当社グループとして優先順位を特定したリスクへの対応について共有するなど、持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、お取引先と共に取り組んでいきます。

# サステナビリティ

## TCFDに沿った情報開示

気候変動が社会にもたらす影響は、年々増大、深刻化しています。当社グループは、気候変動を重要な経営課題の一つと位置づけ、「三越伊勢丹グループ環境方針」「同 調達方針」のもと、次世代に持続可能な社会を引き継ぐため、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを行っています。



ガバナンス	気候変動を含むサステナビリティに関する重要課題は、執行役員にて審議・決議を行い、取締役会に報告を行っています。取締役会は執行役会の報告を受け、取り組みの進捗を監督しています。CEOは「サステナビリティ推進会議」の議長を務めており、リスクと機会を踏まえたサステナビリティに関する経営判断の最終責任を担っています。「サステナビリティ推進会議」へは、課題別に設置された6つのワーキンググループから報告が行われます。気候変動については、アセットマネジメント部およびサステナビリティ推進部によって構成される「環境ワーキンググループ」が対応を検討し、報告を行っています。
戦略	気候変動に関するリスクおよび機会は、中長期にわたり自社の事業活動に影響を与える可能性があるため、2030年をマイルストーンとして、発現すると考えられるリスク・機会を検討しました。検討にあたっては、起こりうる環境変化を想定し、そのうえでリスク・機会とそのインパクトを把握するため、シナリオ分析を実施。具体的には、気候変動対策が思うように進んでいない現在の延長線上の「4℃の世界」、気候変動対策が進みパリ協定の目標が実現した「2℃未満の世界」を想定しました。シナリオ分析では、国際エネルギー機関(IEA)や、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が公表する複数の既存シナリオを参照しています。

### 参照シナリオ

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

2030年の世界		事業への影響	平均気温上昇	
			2℃未満	4℃
リスク	物理的リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 店舗が被災し損害が発生する財務リスク</li> <li>■ 台風などにより店舗が営業できないことによる売上減少のリスク</li> <li>■ 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</li> </ul>	▼▼	▼▼▼
	移行リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 防寒商品などの売上の減少リスク</li> <li>■ 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</li> </ul>	▼	▼▼▼
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ エネルギーコストの上昇</li> <li>■ 温室効果ガス排出削減に向けた設備など投資コストの発生</li> <li>■ 商品調達原価の上昇</li> </ul>	▼▼▼	▼▼
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	△△	△

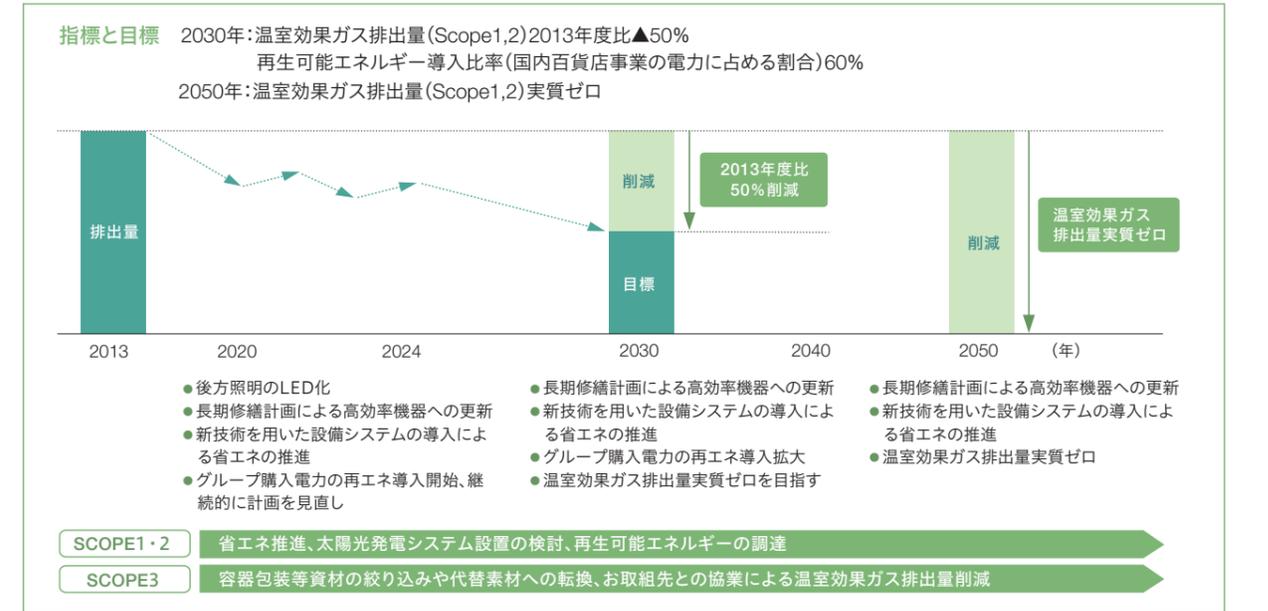
▼:事業リスク拡大 △:事業収益機会拡大

リスク管理	<p>気候変動に関するリスクは、サステナビリティ全般の課題におけるリスクと同様に、組織全体のリスク管理プロセスで評価、分析し、「リスクマネジメント推進会議」にてモニタリングを行っています。詳細は、「サステナビリティ推進会議」において、対応方針等の策定、実行管理を行うことで、リスクマネジメント対策の実現を図っています。環境中長期目標の達成に向けた具体的な取り組みについては次ページをご覧ください。</p> <p><b>リスクの識別・評価のプロセス</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 当社グループに影響を与えられ、気候変動に関するリスク・機会を抽出</li> <li>2. 抽出したリスク・機会をお客さま・お取引先・株主/投資家・地域社会/コミュニティなどのステークホルダーに与える影響度と、リスク・機会発生の可能性の2軸でプロット</li> <li>3. プロットされた項目ごとの影響度について、定量面・定性面双方の視点から検討し、重要度を確定</li> </ol>
-------	--

指標と目標	※次ページ「脱炭素に向けた取り組み」を参照
-------	-----------------------

## 脱炭素に向けた取り組み

当社グループでは、気候変動に関するリスク・機会を管理するための指標として、温室効果ガス排出量と、再生可能エネルギー導入比率の2つを指標として定めています。2050年度の環境長期目標「温室効果ガス排出量実質ゼロ」に向けて、省エネ、創エネ、再エネの3つを軸に、気候変動対策に取り組んでいます。長期修繕計画における長期・中期・短期の時間軸で投資優先順位を入れ替えつつ、新技術の積極採用を行い、グループ各社でさらなる省エネへの取り組みを進めています。また、創エネ・再エネについては、エネルギーの安定的な調達と社会の再エネ電源拡大に資する投資を判断指標と位置づけ、百貨店各店舗の状況を踏まえて取り組みを進めています。



## 進捗と2023年度取り組み

**温室効果ガス排出量 (第三者検証中)** | 2023年度実績速報値(2013年度比) **△44.5%**

2023年度は、長期修繕計画に沿った高効率機器への切り替えなどに取り組み省エネを進めましたが、売上・客数のさらなる回復と再生可能エネルギーの調達量減少により排出量は増加し44.5%削減となりました。現在調達計画の見直しを行い、2030年度の中期目標達成に向けたロードマップの精緻化を進めています。

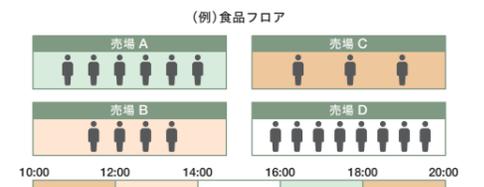
### ◇ 取り組み事例

#### ● 省エネ

伊勢丹新宿店では、フロア空調のための使用エネルギー削減のため、AIスマート空調を試験的に導入しています。これは、AIがフロアの混雑状況、時間帯のデータを蓄積・分析し、それぞれのお買場(売場)に適した空調環境を提供するものです。2023年度に実施した結果を検証し、実際に導入前と比較して削減効果がみられているため、今後は導入店舗を拡大しさらに省エネを進めていきます。

#### ● 創エネ

伊勢丹新宿本店、三越銀座店では、太陽光発電による創エネへの取り組みを実施しています。また2023年2月より、三越伊勢丹物流センター(埼玉県所沢市)の屋上を利用し、太陽光パネルを設置しました。これらの施策を通じて、2023年度は586,042kwhを発電し、店舗・事業所で使用しました。



三越伊勢丹物流センター屋上の太陽光パネル

# コーポレート・ガバナンス

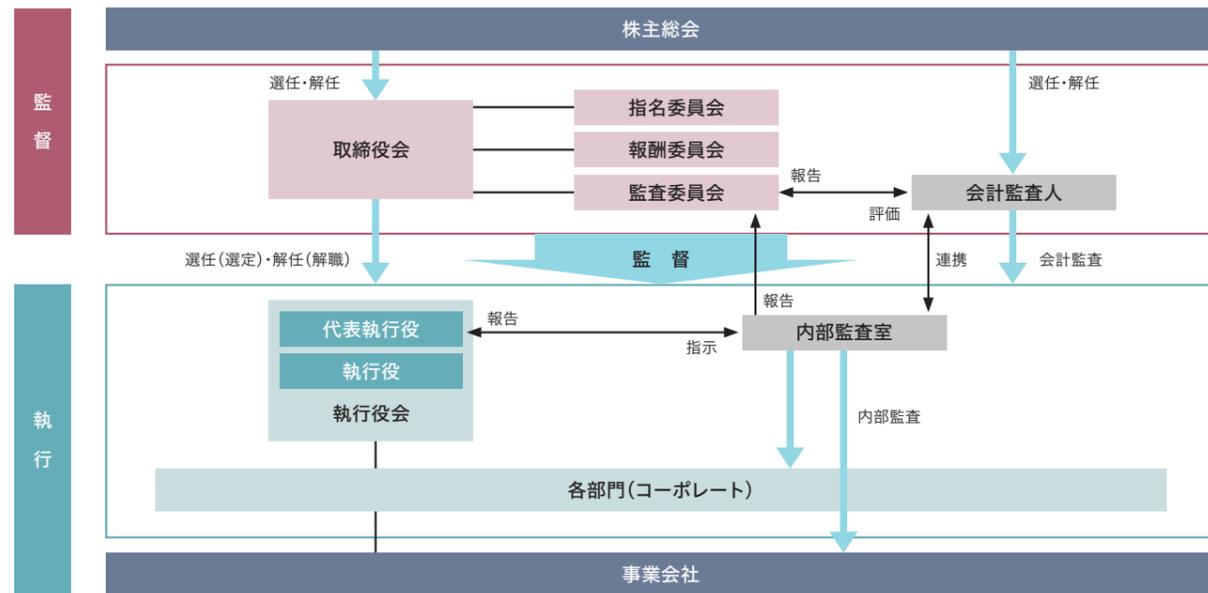
## 基本的な考え方

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

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

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

### ◆ コーポレート・ガバナンス体制



### ◆ 当社のコーポレート・ガバナンスの変遷

	2015年	2018年	改正会社法施行	コーポレートガバナンス・コード改訂	東証 新市場区分に移行	2023年
日本におけるコーポレート・ガバナンスをめぐる動き	■コーポレートガバナンス・コード適用開始 ■改正会社法施行	■コーポレートガバナンス・コード改訂				■東証より「資本コストや株価を意識した経営対応」の要請
当社の取り組み	2015年 ◆コーポレートガバナンス・ガイドライン(現コーポレートガバナンス方針) ◆社外取締役ミーティングの開始 ◆取締役会実効性評価の開始 2016年 ◆政策保有株式の縮減開始	2018年 ◆女性取締役の選任 ◆社外取締役の増員(3名から4名)	◆指名委員会等設置会社に移行 ◆取締役会の構成、社外取締役が過半数に ◆取締役会実効性評価の第三者機関の活用 ◆譲渡制限付株式報酬制度の導入	◆取締役会議長に社外取締役が就任 ◆取締役のスキルマトリックス開示開始	◆初の社内出身女性取締役の選任	2023年 ◆取締役会議長(社外取締役)と大株主による面談実施
取締役会の社外取締役比率 ※監査役は除く	社内5名 社外3名 37.5%	社内5名 社外4名 44.4%	社内6名 社外7名 53.8%	社内3名 社外6名 66.6%	社内4名 社外6名 60.0%	社内3名 社外6名 66.6%

## 2023年度の活動状況

### ◆ 取締役会、法定3委員会

委員会	役割			
	人数と構成	開催回数	出席率	主な議題
取締役会 P.70~	9名 うち、社外取締役6名(66.6%)	10回	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■中長期人材戦略について ①</li> <li>■グループ経営課題について ②</li> <li>■サステナビリティ経営について ③</li> <li>■次期中期経営計画策定に向けて ④</li> </ul>
指名委員会 P.74~	5名 全員社外取締役(100%)	8回	100%	<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・執行役などの役員人事案審議</li> </ul>
報酬委員会 P.76~	3名 全員社外取締役(100%)	8回	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■役員の報酬に関する審議や意思決定</li> <li>■業績連動報酬・非金銭報酬などのインセンティブ制度についての検討および決定</li> </ul>
監査委員会 P.78	4名 うち、社外取締役3名(75%)	16回	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■監査方針および監査計画の策定</li> <li>■内部統制部門からの報告</li> <li>■内部監査室からの報告</li> <li>■会計監査人からの報告</li> <li>■執行部門に対する業務執行状況のヒアリング</li> </ul>



### ◆ 取締役 トレーニング&エデュケーション

- ・取締役就任前エデュケーション
- ・新任社外取締役 主要店舗視察  
三越日本橋本店  
伊勢丹新宿本店
- ・札幌視察 ⑤
- ・三越伊勢丹プロパティ・デザイン工場視察 ⑥



※写真は24年度の視察の様子

### ◆ 社外取締役ミーティング

- ・CEOとの半期ごとの振り返り ⑦
- ・新体制に向けた議題設定ミーティング ⑧
- ・監査委員会活動報告 ⑨
- ・指名委員会関連の議論 ⑩
- ・報酬委員会関連の議論 ⑪
- ・女性管理職とのランチミーティング ⑫

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会および法定3委員会について

### 取締役会

#### ◇ 取締役会の役割

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

#### ◇ 取締役会の構成、スキルマトリックス

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

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

取締役氏名	再任/新任	所属する委員会	スキル											
			指名委員会	報酬委員会	監査委員会	企業経営	流通・マーケティング	グローバル	DX・IT・セキュリティ	ファイナンス・会計	法務・リスクガバナンス	人事・人材マネジメント		
細谷 敏幸	再任					○	○	○						
石塚 由紀	再任	非執行			☆				○		○		○	
牧野 欣功	再任					○			○	○				
橋本 副孝	再任	社外・非執行 独立役員				●						●	●	
安藤 知子	再任	社外・非執行 独立役員		☆	✓	●	●							●
越智 仁	再任	社外・非執行 独立役員	✓		✓	●	●		●					
岩本 敏男	再任	社外・非執行 独立役員	☆	✓		●		●	●					
助野 健児	新任	社外・非執行 独立役員	✓		✓	●		●		●				
松田 千恵子	新任	社外・非執行 独立役員	✓	✓		●				●		●		

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

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

## ■ 取締役会の実効性を向上させるための独自の取り組み

### ◇ トレーニング、エデュケーション

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

特に社外取締役に対しては、就任前における当社の現状理解・課題認識の促進のため、当社概要・戦略についての説明や、これまでの取締役会および、所属する法定委員会における議論内容について説明を実施しています。また、就任後の継続的な情報更新のため、重要な拠点の視察などの機会を確保しています。23年度は札幌の店舗・まちの視察や、伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店での店舗視察などを実施しました。

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

### ◇ 社外取締役ミーティング

当社では、「社外取締役ミーティング」や「非業務執行取締役ミーティング」および「社外取締役と代表執行役CEOとの間での意見交換」の機会を定期的に設けています。主な議題として、新体制に向けた議題設定や、各委員会からの課題に対する意見交換、報酬指標の考え方や現管理職とのディスカッションなど、2023年度は合計9回開催しました。このミーティングを通して、社外取締役の当社に関する理解促進や役員間でのコミュニケーション向上に役立てています。

### ◇ 取締役会PDCAサイクル

取締役会の議論をより充実させるために、会議開催ごとに下記①～⑤のPDCAサイクルを回し、柔軟かつタイムリーに議題設定を行っています。

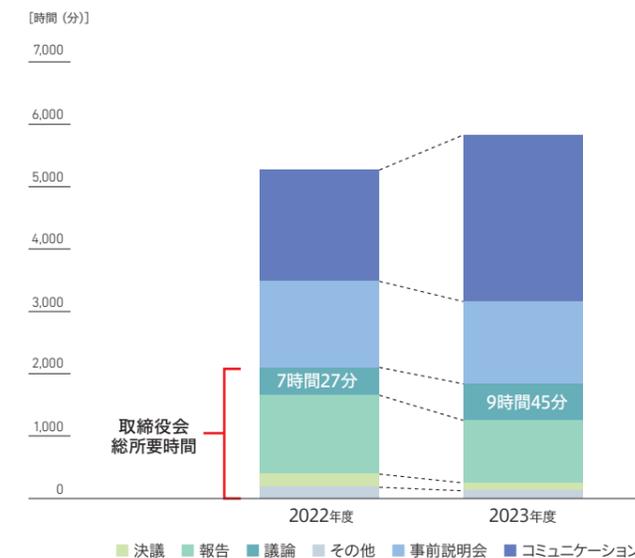
- ①事前説明会: 本会でより本質的な議論に時間を使うために、重要議題の内容を社外取締役に事前説明し、疑問点や前提条件の確認を実施。また社内取締役に対しても、事前説明会後にその場の質問や意見を共有。
- ②取締役会
- ③振り返り: 本会で得た意見、指摘を執行役会(社内経営会議)で共有。
- ④CEOミーティング: ③を受けて、事務局とCEO間で次回および年間の議題スケジュール・内容について確認を実施。
- ⑤議題設定ミーティング: 議長、CEO、事務局で次回の取締役会の議題について目線合わせや調整を実施。(案件の重要度や緊急度によって、柔軟に議題の変更や追加を行う)。

上記の取り組みと議題の見直しにより、形式的な決議・報告の所要時間は削減され、中長期的な戦略議論の所要時間は増加しました。

- ・取締役会開催数  
12回(22年度)⇒10回(23年度)
- ・取締役会総所要時間  
35時間2分(22年度)⇒30時間38分(23年度)
- ・議論所要時間  
7時間27分(22年度)⇒9時間45分(23年度)

※コミュニケーション=社外取締役の店舗・地域視察やトレーニング、エデュケーション時間、社外取締役ミーティング

取締役会および社外取締役コミュニケーションの所要時間



## コーポレート・ガバナンス

### ◆ 取締役会実効性評価

当社は、取締役会および法定3委員会の実効性評価を、自己評価アンケートやインタビュー等を通じて実施しています。当該分析・評価をもとに、役員間での複数回の討議、アクションプランの策定・実行を通して、取締役会等の実効性向上を図っています。

当社の実効性評価は独立社外取締役が務める取締役会議長主導で設計しています。過去より実施していた第三者機関の活用要否は取締役会で毎年議論していますが、2023年度は自律自走で取り組み、その枠組みについて複数の第三者機関からレビューを受けることで妥当性を確認しています。

### ◆ 2023年度の実効性評価および法定3委員会の実効性評価の取り組み

#### 取締役会における実施プロセス例



#### 評価手法

- 全取締役、執行役に対する「個別アンケート調査」(※8項目・全63設問)
- アンケート調査後の「個別インタビュー」(※1人当たり約1時間)  
⇒ 自社状況を把握した取締役会室長が個別実施することで課題の深掘りを実施

#### 評価項目

- 1 取締役会の役割・責務
- 2 取締役会の規模・構成
- 3 取締役会の運営・議論
- 4 取締役会の議題設定
- 5 ステークホルダーを意識した取り組み
- 6 社外取締役ミーティング
- 7 社外取締役に対するサポート体制等
- 8 指名・報酬・監査委員会

#### 評価結果

- 多くの設問項目で「適切である」または「おおむね適切である」との回答が一定割合以上を占め、全項目の平均評点は前年度から改善しました。取締役会および法定3委員会の実効性が十分に確保されていることを確認しました。
- 特に「取締役会の運営・議論」および「社外取締役ミーティング」での評点において大きな改善が見られ、議事の内容や開催頻度、自由闊達で建設的な議論の実現および社外取締役間の情報共有などについて、一定程度の評価が得られました。
- 一方で課題感として「取締役会の議題設定」については、次年度が現中期経営計画の最終年度であることのモニタリングのポイントと、次期中期経営計画の組み立ておよび将来を見据えた議論のさらなる活性化について取締役会でより深い議論が必要との意見が出されました。
- また「ステークホルダーを意識した取り組み」については改善が見られるものの、次年度はより充実した活動と報告共有等、さらなる改善の余地がある旨の評価となりました。

#### 運営方針とアクションプラン

評価結果を受け、「社外取締役間」「社内取締役・執行役間」「取締役会」での合計3回の討議を通じ、取締役会の次年度運営方針とアクションプランを下記のとおりとしました。

##### 〈次年度の運営方針〉

- 当社の将来に関する長期目線の議論をさらに深め、次期中期経営計画の方向づけを行う
- 取締役会におけるモニタリングをさらに進化させ、執行による適切なリスクテイクを支える環境を整える

##### 〈アクションプラン〉

- ① グループの大局的方向づけ(有効な大局的議論)
- ② 業務執行に対する監督・モニタリング(的確な戦略進捗のモニタリング)
- ③ 法定3委員会の実効性向上(連携と共有の精度向上)
- ④ 運営・サポートの継続的改善(効率的かつメリハリある運営とサポート)

### 取締役会議長メッセージ



取締役会議長 橋本 副孝

て確実な執行が求められるのはもちろんですが、取締役会の審議においては、取締役から貴重な指摘・意見・要望等(指示事項等)が幅広く出されることが通例です。当社では、今回の取締役会の冒頭で、前回の審議結果の振り返りを行い、指摘事項等に関しては、執行からこれに対する対応方針等について回答を行っていただいています。こうすることで指摘事項等も取締役と執行間の共通認識とし、以後の会社の活動に反映することを期しています。そのため、社長、取締役会事務局、私(議長)の間で事前に行う「議題設定ミーティング」において、前回取締役会の審議結果のすり合わせをしています。そして、この振り返りが以後の取締役会等によるモニタリングにも反映され、さらにその結果に基づいて次の改善・改良等のフェーズに入ってゆくという流れとなります。

以上は、取締役会での審議の充実とその結果の実現を目的としたPDCAサイクルの円滑化・確実化の試みですが、これを実質化するためには、執行と取締役会との適切な緊張関係を持った信頼関係が必要です。両者間に信頼関係がなければ、情報の提供、審議やその結果の実行等は表面的になり、十分に行われることを期待できませんし、逆に緊張関係が不足しますと、馴れ合いによるガバナンス不全に陥りかねません。その意味で、私は、取締役就任以降、この関係の構築がキーとなると考え、これに意を注いできました。幸い、指名委員会等設置会社に移行して4年が経ち、その間の執行と取締役会の相互の地道な努力の積み重ねにより、この関係が相当程度醸成され、緊張感を保ちつつ、相互にリスペクトを持った対話が行われている状況にあります。この点は、外部の視点も取り入れて行われた取締役会の実効性に関する評価が、法定3委員会の活動も含めて継続的に向上している点からもうかがうことができるように思います。今後とも、さらに良い関係の構築を目指していきたいと考えています。

取締役会の今後ですが、中長期経営計画における「まち化」の過程・内容の具体化とその中核をなす不動産の開発に適切に対処することが重要な課題になります。小売業を生業(なりわい)としてきた当社が専門的な知見を有しない分野であり、取締役全員が不動産開発に関する基本的知見を一層高める必要があります。前年度以来、現地見学、講師を招いてのレクチャーとディスカッション等、必要な知見の習得の機会をつくってきましたが、今後はこれをさらに充実させる計画でいます。

取締役会の実効性の維持・向上には、適切な議題の設定と審議に必要な情報の取得がとりわけ重要であり、当社がそのための工夫に努めていることなどは、昨年の統合報告書で述べさせていただきました。

ここでは、それを前提に取締役会の運営等についてお話をしたいと思います。

まず、当社の取締役会の審議ですが、多様な見地に立った幅広い意見交換が非常に活発に行われています。これは、一つには取締役会が、全取締役9名中、女性が3名、社外が6名という形で、出身母体や専門分野等の異なる多様な取締役によって構成されていることの反映でもあると思われます。特に、重要議題に関しては、社外取締役全員が各自の知見等と事前の検討に基づいて積極的に意見を述べるのが通例となっています。前年度来、当社では、次期中期経営計画および長期経営計画の審議を繰り返し行っていますが、計画の根幹をなす「顧客業」から「個客業」への進化・徹底や「まち化」の内実の深化などには、取締役会等での徹底した議論が大きく寄与しています。今後ともさらなる審議の活性化と議論の深化に努めたいと思います。

取締役会での審議の結果をどううまく会社の活動に反映させるかも重要な課題です。決議事項の内容につい

## コーポレート・ガバナンス

### 指名委員会

#### ◆ 役割

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

#### ◆ 構成

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

#### ◆ 委員会の審議決定内容

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

### 委員長メッセージ



指名委員会委員長 岩本 敏男

指名委員会は株主総会に提出する取締役の選任や解任に関する議案を決めていく委員会、コーポレート・ガバナンスを考えるうえで重要な役割を有しています。当社は2020年から指名委員会等設置会社に移行していますが、そのミッションを十分に果たしています。

社内取締役の選任にあたっては、高度な専門知識を有していることや、業務執行能力が優れているかを見極めることが重要です。社外取締役については、グローバルビジネスを含めた企業経営の豊富な経験、法務や財務、人事やITなどの知見のほか、独立性やダイバーシティにも配慮する必要があります。また、広く政治・社会・文化など、企業経営を取り巻く環境に深い洞察力を持っていることも大切です。

その中でもCEOのサクセッションプランは大変重要です。指名委員会としても積極的に関わっています。具体的にはCEOに必要とされる資質を議論することや、候補者の経験や実績、人間性などをさまざまな機会を通して見定めていく必要があります。これまでも多くの時間を確保して個別の面談や、第三者機関の評価も含めて確認してきました。

こうした取締役の選任プロセスにおいては透明性や公平性、客観性などが求められます。当委員会では委員以外の社外取締役にも情報を共有し、これらの責務を果たすべく今年もしっかりと活動していきます。

### 役員の指名

当社では、役員に関わる選解任基準について、「三越伊勢丹グループ役員ポリシー」を策定し、透明性確保につとめています。そのうえで、代表執行役および役付執行役を含む執行役の選任、および委任契約期間満了後の再任の可否については、定量的な成果、および第三者機関による経営人財評価などの客観的データを適切に評価し、指名委員会にて判断しています。

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

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

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

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

#### ◆ 取締役候補者の指名

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

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

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

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

#### ◆ 独立性基準

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

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

※②③の「主要な取引先」とは「当社グループと当該取引先の連結ベースの年間取引額が過去3年間に一度でも両者いずれかの連結ベースの年間総取引額の1%を超える取引があった取引先」

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

※⑤の「一定額」とは「過去3年間のいずれかの年度において1千万円以上」

# コーポレート・ガバナンス

## 報酬委員会

### ◆ 役割

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

### ◆ 構成

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

### ◆ 委員会の審議決定内容

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

### 委員長メッセージ



報酬委員会委員長 安藤 知子

報酬委員会では、当社の企業理念と中長期の経営計画の実現に資する報酬制度の設計に向けての議論を積極的に行っています。当社は2023年度に「百貨店の科学」に基づく「百貨店の再生」を大幅に進展させたことにより、過去最高益に達することができ、2024年度もさらなる進捗を見込んでいます。今年度からは、再生フェーズの先にある「個客業」への変革に向けて、高感度上質消費の拡大、“連邦”戦略、“まち化”戦略の推進を長期的な視野で加速させていくフェーズに進んでいきます。

当社の報酬委員会は、豊富な知見と多様なバックグラウンドを持つ委員で構成されており、多面的な視点での深い議論を展開できることが強みであると考えています。また、報酬委員会での議論を委員以外の社外取締役と共有し、意見交換を行う機会も設けています。このような多様な視点を十分に生かしつつ、当社独自のビジネスモデルの創造という未来を見据えたチャレンジを積極的に後押しする報酬制度の設計に向けて、さらに議論を深めていきたいと思っております。

## 役員報酬

### ◆ 役員報酬に関する基本原則

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

- ① 株主と役員の利害一致の促進
- 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

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

### ◆ 報酬構成

執行役 ※取締役兼務者を含む



非業務執行取締役 ※社外取締役を含む



### ◆ 賞与

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

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

### ◆ 株式報酬

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

#### 譲渡制限付株式報酬制度

金銭報酬債権額	執行役(取締役兼務者を含む):月額基本報酬5ヶ月分 非業務執行取締役:月額基本報酬2ヶ月分
割当株数の算出	個別金銭報酬債権÷基準株価 <sup>※1</sup> (100株未満切り捨て)
譲渡制限期間	30年間 <sup>※2</sup>

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

## コーポレート・ガバナンス

### 監査委員会

#### ◇ 役割

監査委員会は、執行役および取締役の職務執行の監査、内部統制システムの構築・運用状況の監査、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等を行い、監査を通じて取締役会が果たす監督機能の一翼を担っています。また、会計監査人、内部監査部門、グループ各社の監査役と連携することでグループ全体を網羅する監査体制を構築しています。

#### ◇ 構成

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

#### ◇ 委員会の活動内容

監査方針および監査計画を定め、執行役、内部統制部門、内部監査部門、会計監査人等から報告を聴取し、執行役等の職務執行の状況や内部統制システムの構築・運用の状況等を監査しています。また監査の実効性向上のため、内部監査部門と監査計画、監査結果および監査の状況について定期的に情報交換・意見交換を行うなどの適切な連携を図っています。さらに、会計監査人からは、その監査状況について定期的に報告を聴取し、経営環境の変化が財務諸表に与える影響について意見交換を行うほか、監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters)について協議を行うなど、必要な連携を図っています。

### 委員長メッセージ



監査委員会委員長 石塚 由紀

監査委員会は、2023年度に当社グループ全体の監査体制が整備されてガバナンスの実効性が上がることを目指し、監査活動を実施してきました。業績が順調に回復している時こそ、事業推進におけるリスクコントロールの体制強化に取り組むべきとし、執行側とは特にコンプライアンスについて重要かつ優先度が高いことを共通認識として、監査委員会で統制部門との情報共有と意見交換および必要に応じた助言や勧告を行ってきました。さまざまな取り組みの結果、2024年度期初に三越伊勢丹グループ行動規範が制定され、また、内部統制システムの基本方針の見直し改定がなされて、グループガバナンス体制整備が一步進んだ1年となったと考えています。

当社グループは百貨店再生フェーズから、今後個客業への転換を目指していきます。その礎はお客さまからの信頼とさまざまなステークホルダーからの信用であり、それらを損なうことの無いよう、監査委員会はリスク感度を上げ当社グループ全体の内部統制の実効性をモニタリングすることが責務です。監査委員以外の社外取締役とも中長期戦略推進における重要リスクについての意見交換を行い、モニタリングポイントを明確にしながら当社の成長を支える監査活動に取り組んでいきたいと考えています。

### 業務執行体制

当社は、業務執行体制として「チーフオフィサー制」を導入するとともに、執行側の意思決定機関として「執行役員会」を設置し、取締役会から権限委譲された事項を含むグループの重要事項に関して審議と意思決定を行っています。

#### ◇ チーフオフィサー制

当社は、業務執行体制として「チーフオフィサー制」を採用しています。各チーフオフィサーとその担当分野は次のとおりです。

<b>CEO</b> Chief Executive Officer 最高経営責任者	<b>CHRO</b> Chief Human Resource Officer 人事分野
<b>CFO</b> Chief Financial Officer 財務分野	<b>CRO</b> Chief Risk Officer リスクマネジメント分野
<b>CMO</b> Chief Merchandising Officer 営業分野	<b>CAO</b> Chief Administrative Officer 総務・管理分野
<b>CSDO</b> Chief Strategy and Digital Officer 経営戦略分野、デジタル分野、CRE分野	

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・命令します。CEOを除く各チーフオフィサーは、担当分野においてグループ全社を横断的に指揮・統制し、その分野における責任者として業務を執行します。また、チーフオフィサーは執行役員会からの諮問を受けた委員会の委員長やプロジェクトのオーナーとして、複数の部門にまたがるグループ全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からの事前相談に対し、指示・助言を行うことでグループ各社に対してチーフオフィサーとしての横串統制を行います。

#### ◇ 執行役員会

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

#### ◇ 執行役員会諮問機関

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

- 投資検討委員会
- 事業再生検討委員会
- コンプライアンス委員会
- リスクマネジメント委員会

#### ◇ 各推進会議

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

- コンプライアンス推進会議
- リスクマネジメント推進会議
- サイバーセキュリティ推進会議
- 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

## 内部統制に関する考え方

三越伊勢丹グループは、健全かつ透明性の高い企業経営を目指すうえで、業務の「有効性」と「効率性」、財務報告の「適正性」と「信頼性」を考慮し、適切な内部統制システムの維持・管理体制を構築しています。

「内部統制システム構築の基本方針」において、コンプライアンス・リスクマネジメント体制の確立と実効性の高い運用によるリスク管理、適切な情報保存管理、効率的な職務執行体制やグループ会社管理等、企業統治の強化および質の向上に向けた各項目を定義し、内部統制システムの強化と充実を図っています。

## 内部統制システムの運用

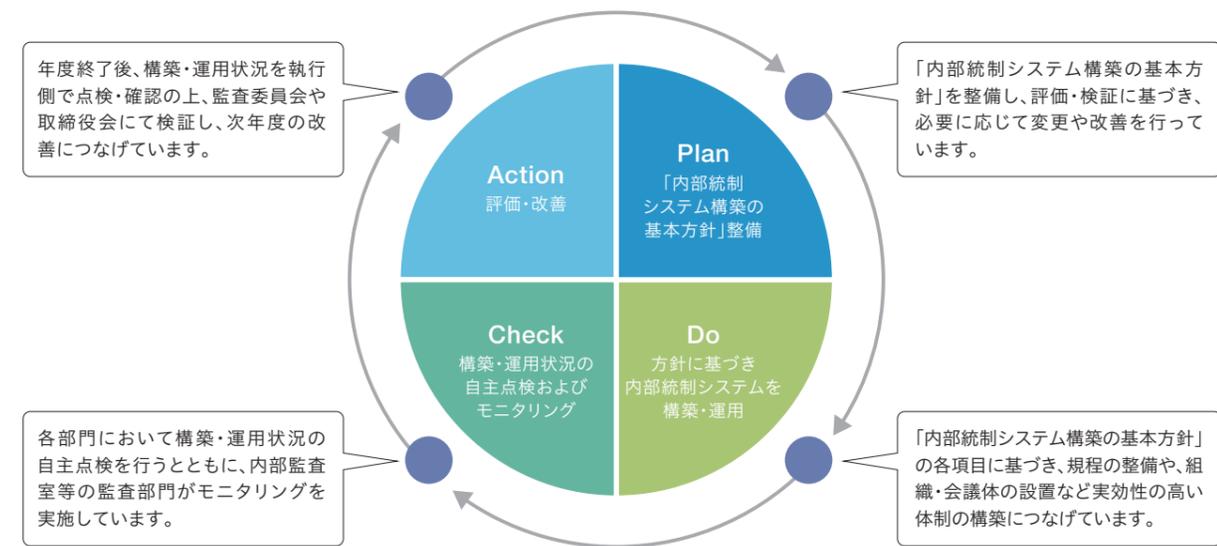
### ◆ 内部統制システム構築の基本方針

当社グループでは、2008年の取締役会にて内部統制システムの基本方針を制定し開示しています。以降、時代や環境の変化を踏まえながら、実効性の検証により継続的に見直しを行い、グループ全体にわたる企業行動の適正化と効率的な推進体制の構築に向けて改善を図っています。以下は当社の「内部統制システム構築の基本方針」における各項目です。

①コーポレートガバナンス・グループ管理統制体制	⑤情報保存管理体制	⑨監査委員会への報告に関する体制
②コンプライアンス体制	⑥効率的職務執行体制	⑩監査費用の処理方針
③リスクマネジメント体制	⑦内部監査体制	⑪監査委員会監査の実効性確保に関する体制
④財務報告の適正性を確保するための体制	⑧監査委員会スタッフに関する事項	

### ◆ 内部統制システムのPDCAサイクル

当社グループは、以下のPDCAサイクルのもと、内部統制システムの構築・運用状況を適切に把握するとともに、検証と改善を行い、体制の充実に取り組んでいます。



### ◆ 2023年度の運用状況の概要

運用状況の主な概要は以下のとおりです。

項目	主な概要
1. コンプライアンス体制	・グループの全役職員が守るべき倫理的基準をあらためて再整理した「三越伊勢丹グループ行動規範」の制定 ・コンプライアンスとリスクマネジメントの各機能の更なる実効性向上を図るため、2024年度よりCAOを委員長とした「コンプライアンス委員会」の設置を審議・決定
2. リスクマネジメント体制	・グループ全体のリスクを網羅的に整理した「リスク一覧」を用いて、個々のリスクへの対応状況を月次で評価し、執行役員等に定例報告を実施 ・経営戦略の推進や重大な経営リスクへの対応をさらに強化するため、2024年度よりCROを委員長とした「リスクマネジメント委員会」の設置を審議・決定
3. 財務報告に係る内部統制体制	・適正な財務報告の実現のため、関連法令や社内諸規程に基づく、情報インフラの整備や不正アクセスへの技術的対策など信頼性を確保する体制の整備・運用 ・新たな法令や行政指導などに対する適切な対応の実施
4. 情報保存管理体制	・社内情報の責任者および秘密情報管理体制を「情報管理規程」に定義し運用 ・重要文書に関する適切な記録・保管・管理体制の推進
5. 効率的職務執行体制	・指名委員会等設置会社として「執行」と「監督」の役割を明確に分離し、経営の意思決定の迅速化と、経営監督機能強化の両軸の実現を推進 ・執行役の分掌範囲を定めながら、「グループ意思決定手続規程」に基づき、執行役員会で重要事項を合議によって決定
6. グループ会社管理体制	・「グループ会社管理規程」に基づき、親会社である三越伊勢丹ホールディングスによるグループ会社の自律性を尊重した管理・支援
7. 監査関連事項	・監査委員会はグループ各社の監査役から各社の状況について報告を受け、その構築および運用状況を確認 ・監査委員会は執行役や内部監査部門、会計監査人と定期的に情報・意見交換を実施することで実効性向上を促進

## 行動規範の制定・推進

当社グループでは、適切なコンプライアンス意識に基づいた事業活動を推進するため、グループの全ての役職員が日々の業務において守るべき倫理的基準を「三越伊勢丹グループ行動規範」に定めています。

従業員が自分自身や他者の行動に疑問を感じたり、日々の活動や業務において判断に迷った際に、「三越伊勢丹グループ行動規範」に立ち返り、一人一人が正しく行動できることを目指しています。

全ての従業員が行動規範を正しく理解できるよう、ガイドブックや動画を作成し、CEOやCAOの経営トップによる従業員へのメッセージを発信するとともに、各所属内での実例に置き換えたケーススタディやディスカッションの実施等を行っています。また、行動規範の認知・理解を図るための従業員アンケートの実施等を行い、一人一人のコンプライアンス意識の醸成・啓発を高めています。



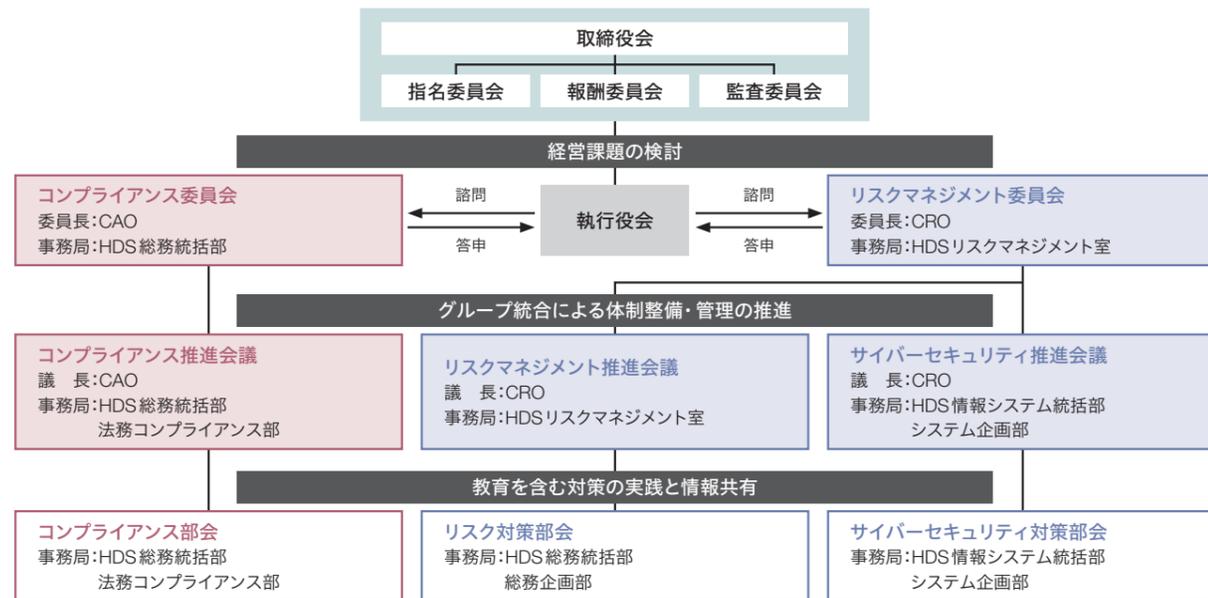
三越伊勢丹グループ行動規範  
URL: [https://imhds.disclosure.site/pdf/CodeofConduct\\_2024.pdf](https://imhds.disclosure.site/pdf/CodeofConduct_2024.pdf)



# 内部統制

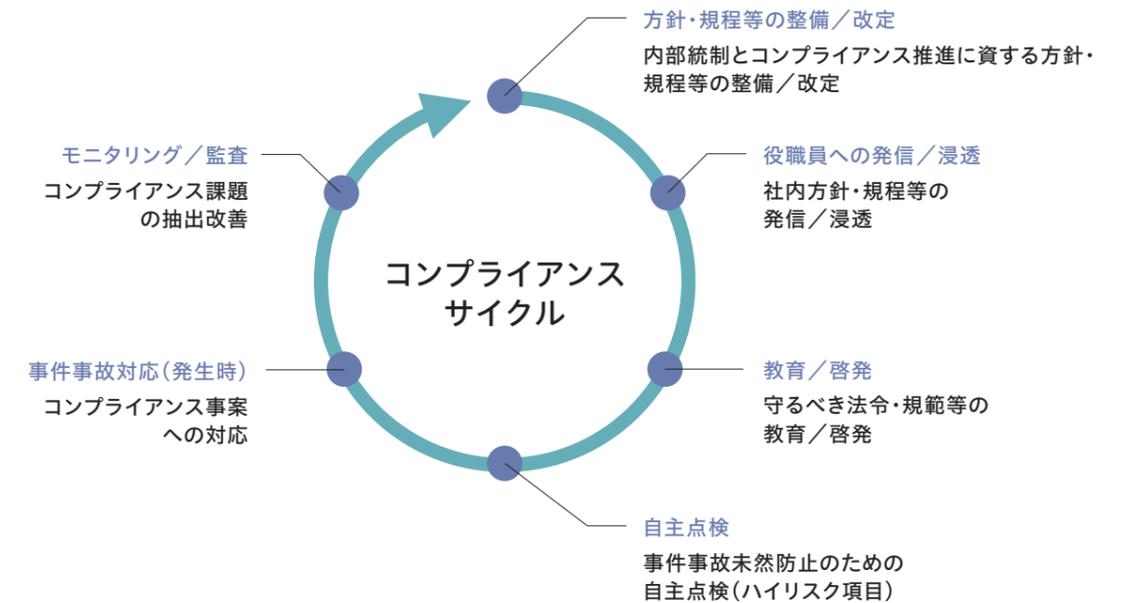
## コンプライアンス・リスクマネジメントの推進体制

当社グループでは、コンプライアンスとリスクマネジメント両機能の実効性向上を目的として、2024年度より新たな体制で推進しています。具体的には執行の意思決定および審議機関である執行役員よりコンプライアンスとリスクマネジメントに関わる経営課題の検討を委託された諮問委員会の設置、ならびに、経営層を対象にコンプライアンス、およびリスクマネジメントとサイバーセキュリティをテーマとしたグループ統合による体制整備・管理を推進する会議体の設置です。また実務者への教育を含む対策の実践と情報共有については、各推進会議の下部組織である部会を通じてそれぞれ推進しています。



## ◇ コンプライアンスサイクル

当社グループでは、「内部統制システム構築の基本方針(P.80)」に基づきグループコンプライアンス推進体制を整え、業務の健全かつ適切な運営を確保し、コンプライアンスに関わる事件事故を予防するための仕組みとしてコンプライアンスサイクルを確立し、運用しています。具体的には内部統制システムに紐づくコンプライアンスチェック項目に基づき、コンプライアンス体制の運用状況等をモニタリングのうえ、リスクレベルにより優先順位を判断し、教育・啓発、自主点検等の必要な改善対策を講じています。



## コンプライアンス

### コンプライアンスに関する考え方

当社グループでは、役職員がその職務の遂行にあたって適用を受ける法令通達、自主規制、職業倫理、社会通念上順守が求められる規範、および社内規程・ルール・マニュアル、ならびに契約・規約等を順守できるようにしていくために、コンプライアンスを価値観や意識・行動まで根づかせ実践することが重要であると考えています。そのために、役職員の日々の倫理的行動基準である「三越伊勢丹グループ行動規範(P.81)」を制定し、全社に浸透を図るとともに、役職員のコンプライアンスマインド醸成と、社会的信頼の確保に取り組んでいます。

### ◇ コンプライアンス推進体制

当社グループでは、コンプライアンスの推進にあたり、「コンプライアンス基本規程」を制定し、当社グループが企業の社会的責任を自覚し、現在直面または将来直面する可能性のあるコンプライアンス上の課題に適切に対応し、管理、予防を行うことによって、経営および業務執行の健全かつ適正な運営に資するための推進体制等を定め、コンプライアンス体制の維持向上に取り組んでいます。

コンプライアンス委員会	執行役員の諮問機関として経営上のコンプライアンス課題およびコンプライアンスサイクルの統制状況について討議
コンプライアンス推進会議	経営層を対象にコンプライアンスに関わる事項の方向性共有、および業務推進レベルの向上を追求
コンプライアンス部会	実務者を対象にコンプライアンスに関する教育・研修・啓発、および違反行為の共有と是正を推進

### ◇ 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: お客さまとの関係性、 個人情報保護の取り組み	当社グループでは、「三越伊勢丹グループ行動規範」に基づき、法令や社会規範を順守し、高い倫理観を持ってお客さまに対応するとともに、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、それに基づく「個人情報取扱規程」を定め、適切な利用と厳重な保護管理を行っています。
②株主さま: IRポリシーに基づく 公平なコミュニケーション	当社グループでは、IR活動(株主・投資家さまへの広報活動)において、株主・投資家さまの信頼と共感を得られる企業を目指し「IRポリシー」を制定・公開し、公平な情報開示やコミュニケーションの充実を図っています。
③地域社会: 環境方針、 反贈賄ポリシーの制定	当社グループでは、持続可能な社会の実現に向けて、「三越伊勢丹グループ環境方針」を定め、環境保全活動を社会に対する企業としての責任と捉え、実行しています。また「三越伊勢丹グループ反贈賄ポリシー」を定め、国内外問わず、不正な利益を得る目的での金品その他の利益供与等を禁止しています。
④お取引先: 公正取引を推進するための 体制構築と運用	当社グループでは、「公正取引に関する指針」をはじめ、「三越伊勢丹グループ調達方針」および「パートナーシップ構築宣言」を定め、公正かつ自由な競争を堅持し、広く社会に貢献し続ける企業であるため、不当な取引制限などを排除するための体制構築と厳格な運用を推進しています。
⑤従業員: 内部通報窓口の設置と運営	当社グループでは、グループ内で不当行為が発生した場合にその事実を速やかに認識し改善していくために「グループホットライン規程」を定めています。それに基づく「グループホットライン」を設置、通報者保護の観点から社外専門会社・弁護士事務所が通報を受ける体制を整えています。

# 内部統制

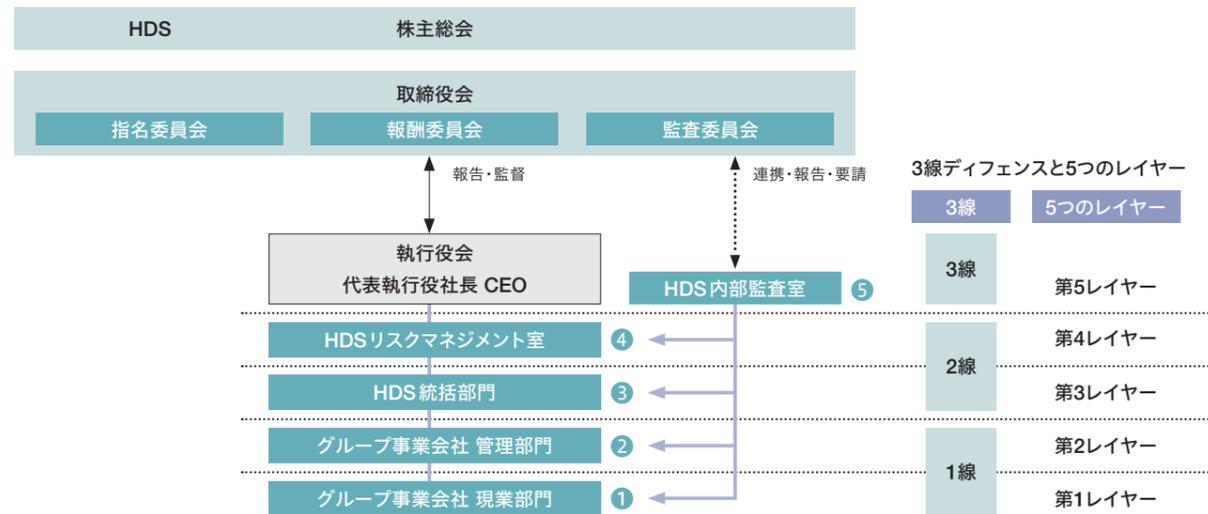
## リスクマネジメント

### リスクマネジメントに関する考え方

三越伊勢丹グループは、リスクが多様化する事業環境において、将来にわたり持続的な成長を可能にするため、「内部統制システム構築の基本方針」に基づき、グループ全体の平常時におけるリスクの予防、およびリスク発生時における影響低減のための対応など、お客さま、お取引先、従業員の安全・安心を最優先に、リスクマネジメント推進体制の強化に取り組んでいます。

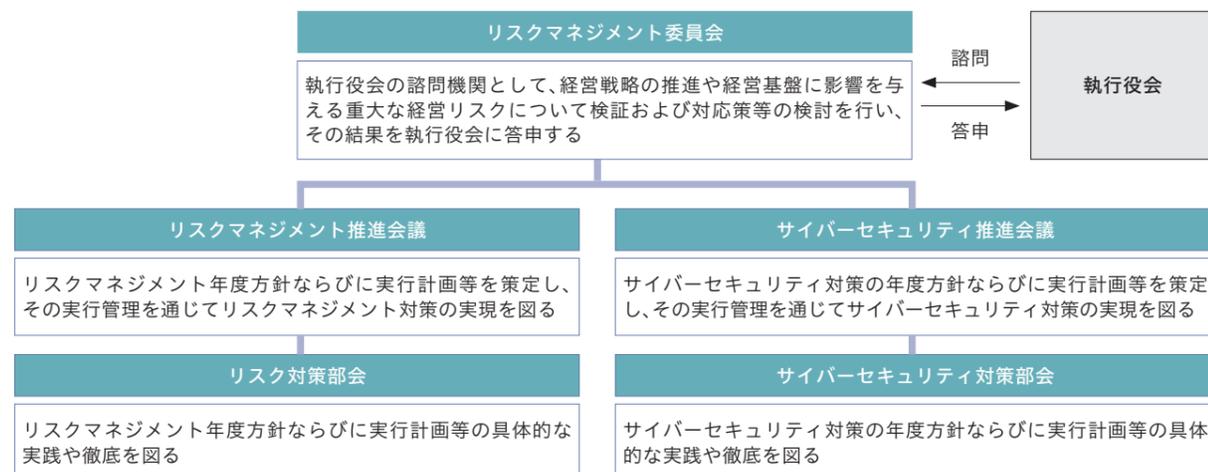
#### ◇ リスクマネジメント推進体制

当社グループのリスクマネジメント体制は、3つのディフェンスラインと5つのレイヤーで構成されています。各グループ事業会社を第1線、三越伊勢丹ホールディングス(以下、HDS)リスク管理部門を第2線、HDS内部監査室を第3線とする3つのディフェンスラインをベースとして、グループ体制を事業実態に応じた5つのレイヤー(①グループ事業会社現業部門、②グループ事業会社管理部門、③HDS統括部門、④HDSリスクマネジメント室、⑤HDS内部監査室)に整理し、各レイヤーの役割と責任を明確化することで、実効性の高いリスクマネジメント体制を構築しています。



#### ◇ リスクマネジメントの実効性を向上させるための運営体制

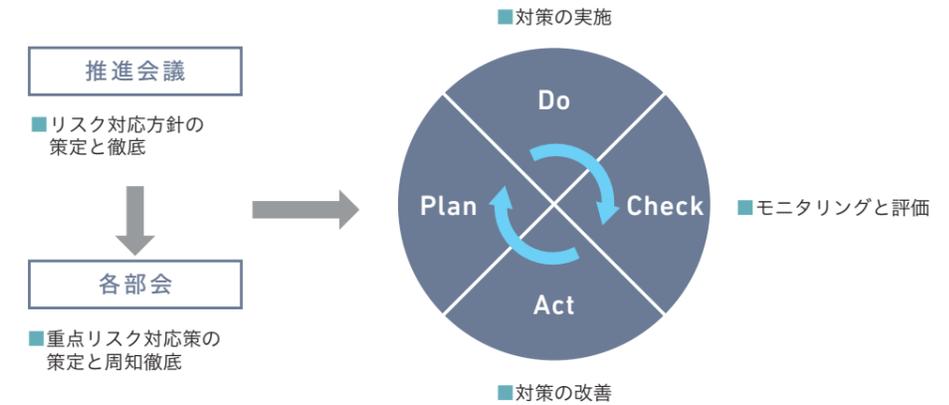
当社グループは、リスクマネジメントの実効性を向上させるため、以下のような運営体制を構築しています。



#### ◇ 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会議およびサイバーセキュリティ推進会議で示された年度方針ならびに実行計画等をもとに、各部署を通じて具体的な重点リスクへの対応策の策定と周知徹底を行っています。

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



#### ◇ リスクの捉え方について

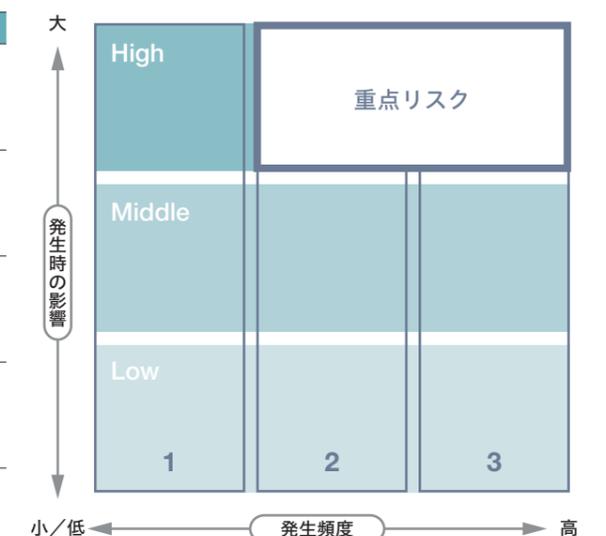
当社グループは、リスクを捉えるにあたり、日々変化する外部環境とグループの事業特性・事業戦略を考慮し、多角的な視点からリスクの把握に努めています。グループ全体の事業を取り巻くリスクを5つのカテゴリー(①経営戦略上のリスク、②財務に関するリスク、③人事・労務に関するリスク、④災害等のリスク、⑤オペレーショナルリスク)に分類し、カテゴリーごとのリスクを洗い出し、リスク一覧として整理しています。リスク一覧については、毎年、その内容を見直し、月次でリスクへの対応状況を確認し、必要に応じて評価を見直しています。

また、リスクが顕在化した際には、物的損害、人的損害、財務・経営戦略遂行の阻害、レピュテーション毀損などの損害を被るものと捉え、発生頻度や事業への影響をもとにリスクマップを作成し、その中から重点リスクを選定、部会等を通じて対策の強化を図っています。なお、リスクへの対応状況については、執行役員および監査委員会に定期的に報告を実施しています。

#### リスクの分類と事例

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

#### リスクマップ



# 取締役・執行役

(2024年9月30日現在)

## 取締役



取締役 代表執行役社長  
CEO  
**細谷 敏幸**  
1964年7月1日生

出席回数  
(2023年度)

取締役会  
10/10

指名委員会\*  
1/1

\*指名委員会の開催回数および出席回数については、在任期間中を対象としています。

1987年4月	(株)伊勢丹入社
2015年4月	(株)三越伊勢丹執行役員
2017年4月	当社執行役員
2018年4月	(株)岩田屋三越代表取締役社長執行役員
2021年4月	当社代表執行役社長CEO (株)三越伊勢丹代表取締役社長執行役員(現任)
2021年6月	当社取締役代表執行役社長CEO(現任)
2021年9月	新光三越百貨股份有限公司董事(現任)



社外取締役  
**越智 仁**  
1952年10月21日生

出席回数  
(2023年度)

取締役会\*  
8/8

指名委員会\*  
7/7

監査委員会\*  
12/12

\*開催回数および出席回数については、取締役就任以降を対象としています。

指名委員  
監査委員  
社外 独立

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



取締役  
監査委員会委員長  
**石塚 由紀**  
1962年6月11日生

出席回数  
(2023年度)

取締役会  
10/10

監査委員会  
16/16

監査委員

1985年4月	(株)伊勢丹入社
2015年4月	(株)三越伊勢丹執行役員
2017年4月	当社執行役員 (株)三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ代表取締役社長
2021年4月	(株)仙台三越代表取締役社長
2022年6月	当社取締役(現任)



社外取締役  
指名委員会委員長  
**岩本 敏男**  
1953年1月5日生

出席回数  
(2023年度)

取締役会\*  
8/8

指名委員会\*  
7/7

報酬委員会\*  
7/7

\*開催回数および出席回数については、取締役就任以降を対象としています。

指名委員  
報酬委員  
社外 独立

1976年4月	日本電信電話公社入社
2004年6月	(株)エヌ・ティ・ティ・データ(現 (株)NTTデータグループ)取締役
2007年6月	同取締役常務執行役員
2009年6月	同代表取締役副社長執行役員
2012年6月	同代表取締役社長
2018年6月	同相談役(現任)
2020年6月	(株)大和証券グループ本社社外取締役(現任)
2022年6月	東日本旅客鉄道(株)社外取締役(現任)
2023年6月	当社社外取締役(現任)
2024年3月	住友林業(株)社外取締役(現任)



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

出席回数  
(2023年度)

取締役会\*  
8/8

\*取締役会の開催回数および出席回数については、取締役就任以降を対象としています。

CSDO:チーフ・ストラテジー&デジタル・オフィサー

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



社外取締役  
**助野 健児**  
1954年10月21日生

(新任)

指名委員  
監査委員  
社外 独立

1977年4月	富士写真フイルム(株)入社
2012年6月	富士フイルムホールディングス(株)執行役員 富士フイルム(株)取締役執行役員
2013年6月	富士フイルムホールディングス(株)取締役執行役員
2016年6月	同代表取締役社長グループ最高執行責任者 富士フイルム(株)代表取締役社長最高執行責任者 富士ゼロックス(株)(現 富士フイルムビジネスイノベーション(株)) 取締役(現任)
2021年6月	富士フイルムホールディングス(株)代表取締役会長 富士フイルム(株)取締役会長(現任)
2022年4月	一般社団法人産業環境管理協会会長(現任)
2023年6月	富士フイルムホールディングス(株)取締役会長(現任)
2024年6月	当社社外取締役(現任)



社外取締役  
取締役会議長  
**橋本 副孝**  
1954年7月6日生

出席回数  
(2023年度)

取締役会  
10/10

指名委員会\*  
7/7

\*2023年6月20日の第15回定時株主総会において取締役就任された後、新たに指名委員会委員長に選定されたため、選定後の指名委員会の開催回数および出席回数を記載しています。

社外 独立

1979年4月	弁護士登録、新家猛法律事務所(現 東京八丁堀法律事務所)入社
2000年4月	第二東京弁護士会副会長
2006年4月	日本弁護士連合会常務理事
2008年1月	東京八丁堀法律事務所代表パートナー弁護士・所長(現任)
2012年4月	第二東京弁護士会会長、日本弁護士連合会副会長
2020年6月	当社社外取締役(現任)
2021年3月	コクヨ(株)社外監査役
2024年3月	同社外取締役(現任)



社外取締役  
**松田 千恵子**  
1964年11月18日生

(新任)

指名委員  
報酬委員  
社外 独立

1987年4月	(株)日本長期信用銀行入社
1998年10月	ムーディーズジャパン(株)入社
2001年9月	(株)コーポレートディレクションパートナー
2006年10月	ブーズ・アンド・カンパニー(株)ヴァイスプレジデント(パートナー)
2011年4月	東京都立大学経済経営学部教授(現任) 同大学院経営学専攻科教授(現任)
2020年6月	(株)IHI社外取締役(現任)
2023年6月	旭化成(株)社外取締役(現任) 豊田通商(株)社外取締役(現任)
2024年6月	当社社外取締役(現任)

## 執行役



社外取締役  
報酬委員会委員長  
**安藤 知子**  
1959年7月18日生

出席回数  
(2023年度)

取締役会  
10/10

報酬委員会  
8/8

監査委員会  
16/16

報酬委員  
監査委員  
社外 独立

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



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

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



執行役常務  
CMO  
**山下 卓也**  
1967年4月13日生

CMO:チーフ・マーチャンダイジング・オフィサー

# 財務・非財務ハイライト

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



## 財務ハイライト

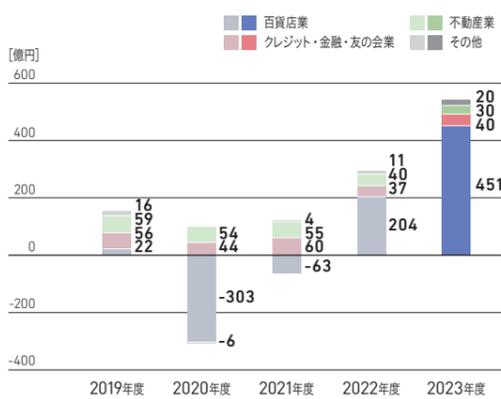
### 営業利益と総売上高営業利益率

※2020年度以前の営業利益率は、収益認識基準適用前の売上高に基づき計算



2023年度の営業利益は、統合後最高益となる543億円となりました。また、総売上高営業利益率は、「百貨店の科学」による販管費コントロールが奏功し、4.4%に改善しました。

### 営業利益(セグメント別)



2023年度は、百貨店の再生フェーズの進展とともに、百貨店業の営業利益が大きく伸長しました。クレジット・金融・友の会業および不動産業についても、安定した利益水準を継続しています。

## 非財務ハイライト

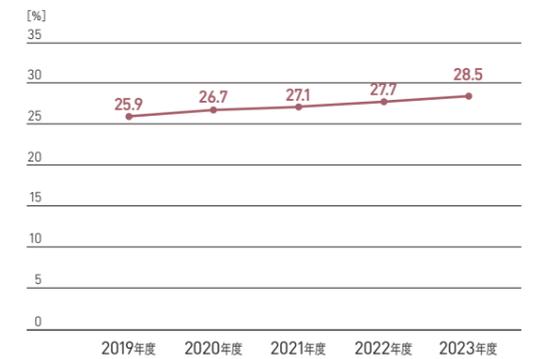
### 連結グループ従業員数

※各年度末時点



計画的な要員政策により要員数は縮減。業務改革やDX化を推進することでさらなる生産性向上を図っていきます。

### 女性管理職比率((株)三越伊勢丹) ※課長相当級以上



両立支援制度の拡充等、さまざまなライフステージにおいても働き続ける環境を整えることで、女性管理職比率は年々増加。

### 販管費と総売上高販管費率

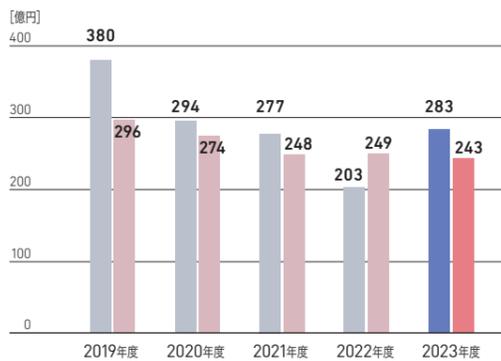
※2020年度以前の販管費率は、収益認識基準適用前の売上高に基づき計算



2023年度の販管費は、物価高等の影響を受けながらも、「百貨店の科学」による販管費コントロールが奏功し、総売上高販管費率は前年度と比較し2ポイント改善しました。

### 設備投資額と減価償却費※

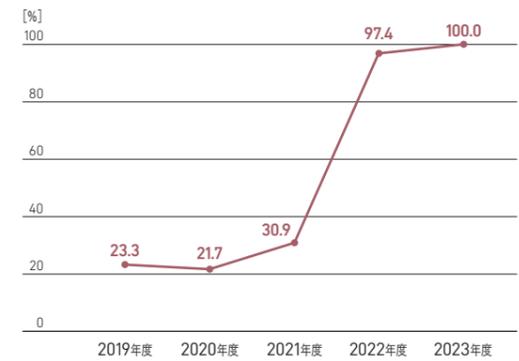
※CF計算書上の減価償却費



設備投資は、店舗リモデル、保有不動産維持、システム投資を中心に計画的に実施しています。2023年度は、キャッシュ・フローを圧迫しない水準(減価償却費と同程度)で実施しました。

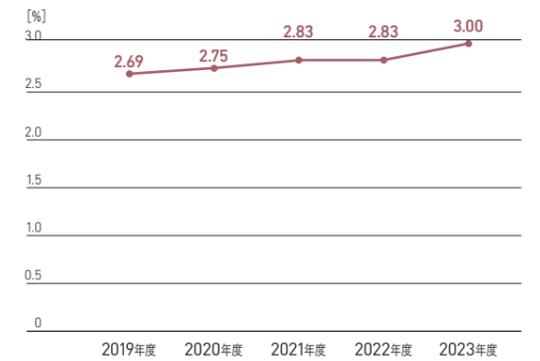
### 男性育児休業取得率((株)三越伊勢丹)

※2022年度のみ育児目的の休暇の実績を含んでいます



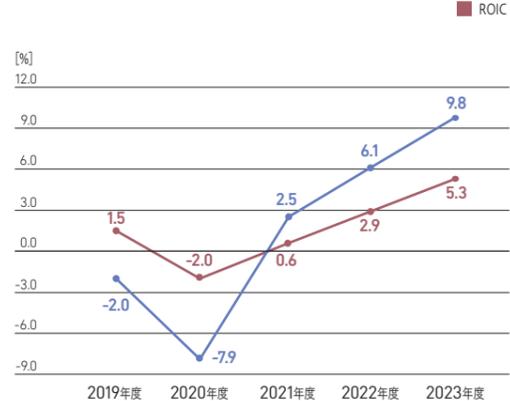
男性育児休業取得率100%に向けて、継続的な対象者への啓蒙を実施。引き続き風土醸成と取得促進に取り組んでいきます。

### 障がい者雇用比率((株)三越伊勢丹および首都圏主要グループ会社の合計)



障がい者雇用率は2023年度は3.0%と法定を上回る雇用を実現。引き続き多様な従業員の活躍機会確保に努めていきます。

### ROEとROIC



2023年度のROICは、営業利益の伸長に伴い5.3%に改善しました。またROEは、ROICの改善に加え、自己株式取得を含めた株主還元拡充等により9.8%となりました。

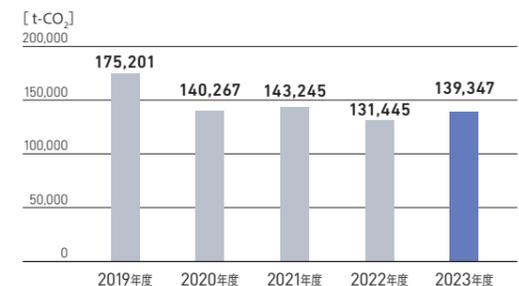
### 有利子負債とD/Eレシオ



2023年度の有利子負債は、キャッシュ・フローの改善に伴い、前年度と比較し約400億円縮減しました。その結果、D/Eレシオは0.2倍に低下し、財務健全性がさらに向上しました。

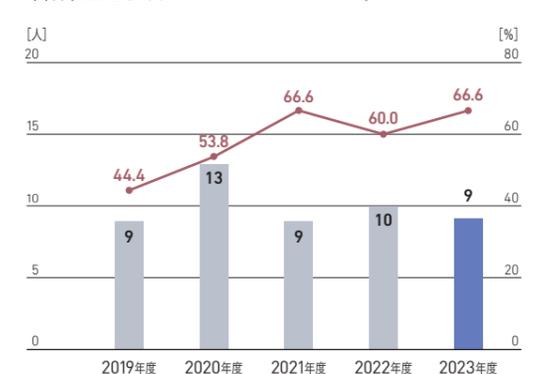
### 温室効果ガス排出量(Scope1,2)

※Scope2はマーケット基準  
 ※パウンダリは(株)三越伊勢丹ホールディングス、国内グループ百貨店、(株)三越伊勢丹の所有ビル(テナント貸を含む)  
 ※2023年実績は第三者検証前の速報値



売上・客数の回復と再生可能エネルギーの調達量減少により直近年の排出量は増加しましたが、調達計画の見直し等、2030年中期目標達成に向けロードマップの精緻化を進めています。

### 取締役員数/社外取締役比率((株)三越伊勢丹ホールディングス)



取締役の人数は、取締役会の機能が効果的・効率的に発揮できる人数として定款で「15名以内」と定め、客観性・透明性が高い監督機能を発揮するため、社外取締役が過半数の構成としています。

## 11年間の財務サマリー

## 主要財務データ

[百万円]

2022年3月期より収益認識に関する  
会計基準等を適用しています。

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
総売上高	1,321,512	1,272,130	1,287,253	1,253,457	1,256,386	1,196,803	1,119,191	816,009	912,114	1,088,465	1,224,663
売上高	—	—	—	—	—	—	—	—	418,338	487,407	536,441
売上総利益	370,022	355,456	361,768	365,609	367,282	348,282	322,702	227,565	243,685	286,550	318,937
販売費及び一般管理費	335,376	322,372	328,660	341,673	342,869	319,052	307,023	248,542	237,745	256,943	264,568
営業利益	34,646	33,083	33,107	23,935	24,413	29,229	15,679	△ 20,976	5,940	29,606	54,369
経常利益	38,440	34,563	36,704	27,418	27,325	31,995	19,771	△ 17,171	9,520	30,017	59,877
親会社株主に帰属する当期純利益	21,166	29,886	26,506	14,976	△ 960	13,480	△ 11,187	△ 41,078	12,338	32,377	55,580
総資産	1,284,658	1,291,560	1,293,043	1,312,074	1,275,535	1,247,427	1,223,800	1,198,303	1,168,574	1,217,308	1,225,103
自己資本	524,591	560,362	563,264	568,858	576,396	575,531	542,345	501,936	511,796	546,120	593,918
純資産	541,069	577,655	574,316	579,782	588,091	585,715	550,161	508,275	517,660	552,519	600,824
有利子負債	171,285	160,601	175,871	186,751	139,972	136,746	175,548	208,884	175,145	164,868	120,754 <sup>※1</sup>
営業活動によるキャッシュ・フロー	46,022	49,448	43,099	35,373	72,972	28,286	16,281	1,197	37,914	66,301	56,895
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 19,221	△ 34,374	△ 24,481	△ 40,913	△ 26,981	△ 22,450	△ 9,965	△ 4,737	△ 17,371	△ 27,026	△ 27,015
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 16,151	△ 17,372	△ 3,711	2,413	△ 52,753	△ 9,063	20,259	29,733	△ 39,927	△ 16,198	△ 68,485
設備投資	31,569	29,279	40,043	34,200	38,446	56,526	38,055	29,484	27,767	20,307	28,335
減価償却費	22,228	22,818	23,020	23,562	25,272	25,734	27,021	23,629	23,014	23,340	22,721
1株当たり当期純利益(円)	53.65	75.74	67.41	38.27	△ 2.47	34.58	△ 28.90	△ 107.96	32.36	84.82	145.79
1株当たり純資産(円)	1,329.45	1,421.72	1,438.17	1,460.32	1,478.74	1,475.74	1,426.61	1,317.23	1,341.41	1,430.07	1,582.36
1株当たり配当金(円)	11.00	11.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	9.00	10.00	14.00	34.00
売上総利益率	28.00%	27.94%	28.10%	29.17%	29.23%	29.10%	28.83%	27.89%	58.25%	58.79%	59.45%
売上高販管費比率	25.4%	25.3%	25.5%	27.3%	27.3%	26.7%	27.4%	30.5%	56.8%	52.7%	49.3%
売上高営業利益率	2.6%	2.6%	2.6%	1.9%	1.9%	2.4%	1.4%	△ 2.6%	1.4%	6.1%	10.1%
自己資本当期純利益率(ROE)	4.2%	5.5%	4.7%	2.6%	△ 0.2%	2.3%	△ 2.0%	△ 7.9%	2.5%	6.1%	9.8%
総資産営業利益率(ROA)	2.8%	2.6%	2.6%	1.8%	1.9%	2.3%	1.3%	△ 1.7%	0.5%	2.5%	4.5%
投下資本利益率(ROIC) <sup>※2</sup>	3.1%	3.0%	3.0%	2.2%	2.3%	2.8%	1.5%	△ 2.0%	0.6%	2.9%	5.3%
自己資本比率	40.8%	43.4%	43.6%	43.4%	45.2%	46.1%	44.3%	41.9%	43.8%	44.9%	48.5%
配当性向	20.5%	14.5%	17.8%	31.4%	—	34.7%	—	—	30.9%	16.5%	23.3%

(注1)「—」としている箇所は、データが無いため数値を記載していません

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

※1 リース債務を含む有利子負債は124,556百万円です

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

## 財務データ

## 連結貸借対照表

	[百万円]	
	2023年 3月31日	2024年 3月31日
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	105,692	68,177
受取手形、売掛金及び契約資産	133,922	154,501
有価証券	859	1,183
商品	24,644	23,779
製品	401	372
仕掛品	332	487
原材料及び貯蔵品	606	616
その他	25,544	41,772
貸倒引当金	△ 4,266	△ 4,114
<b>流動資産合計</b>	<b>287,735</b>	<b>286,776</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物(純額)	149,007	146,132
土地	528,032	529,485
建設仮勘定	8,619	13,034
使用权資産(純額)	2,167	957
その他(純額)	15,643	15,221
<b>有形固定資産合計</b>	<b>703,470</b>	<b>704,831</b>
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	17,334	17,234
のれん	10,332	9,489
その他	23,386	23,366
<b>無形固定資産合計</b>	<b>51,052</b>	<b>50,090</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	120,864	132,956
長期貸付金	80	13
差入保証金	40,624	37,438
退職給付に係る資産	3,538	3,531
繰延税金資産	4,249	4,661
その他	5,816	5,229
貸倒引当金	△ 181	△ 468
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>174,993</b>	<b>183,362</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>929,517</b>	<b>938,284</b>
<b>繰延資産</b>		
社債発行費	55	41
<b>繰延資産合計</b>	<b>55</b>	<b>41</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,217,308</b>	<b>1,225,103</b>

※「-」としている箇所は、データが無いため数値を記載していません  
 ※2024年3月期は、2024年5月14日決算開示のデータです

	[百万円]	
	2023年 3月31日	2024年 3月31日
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	104,802	116,091
1年内償還予定の社債	10,000	-
短期借入金	26,568	22,454
コマーシャル・ペーパー	40,000	25,000
未払法人税等	4,969	6,927
契約負債	100,386	99,132
商品券	25,054	25,608
賞与引当金	10,423	12,093
ポイント引当金	2,103	2,323
商品券回収損引当金	14,523	13,242
その他	64,876	70,300
<b>流動負債合計</b>	<b>403,709</b>	<b>393,175</b>
<b>固定負債</b>		
社債	20,000	20,000
長期借入金	68,300	53,300
繰延税金負債	118,027	111,560
退職給付に係る負債	33,470	30,855
関係会社事業損失引当金	9	4
持分法適用に伴う負債	3,520	-
その他	17,752	15,384
<b>固定負債合計</b>	<b>261,079</b>	<b>231,103</b>
<b>負債合計</b>	<b>664,788</b>	<b>624,278</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	51,276	51,470
資本剰余金	323,609	323,857
利益剰余金	162,708	210,679
自己株式	△ 18,159	△ 32,990
<b>株主資本合計</b>	<b>519,434</b>	<b>553,017</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	5,514	11,329
繰延ヘッジ損益	2	0
為替換算調整勘定	20,931	27,652
退職給付に係る調整累計額	237	1,919
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>26,685</b>	<b>40,901</b>
新株予約権	886	499
非支配株主持分	5,512	6,405
<b>純資産合計</b>	<b>552,519</b>	<b>600,824</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>1,217,308</b>	<b>1,225,103</b>

## 連結損益計算書

	[百万円]	
	自2022年4月1日 至2023年3月31日	自2023年4月1日 至2024年3月31日
売上高	487,407	536,441
売上原価	200,857	217,504
売上総利益	286,550	318,937
販売費及び一般管理費	256,943	264,568
営業利益	29,606	54,369
営業外収益	4,536	10,461
営業外費用	4,126	4,953
経常利益	30,017	59,877
特別利益	3,810	1,446
特別損失	5,999	6,203
税金等調整前当期純利益	27,827	55,120
法人税、住民税及び事業税	6,125	9,264
法人税等調整額	△ 10,668	△ 9,641
法人税等合計	△ 4,542	△ 376
当期純利益	32,370	55,497
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△ 7	△ 83
親会社株主に帰属する当期純利益	32,377	55,580

## 連結キャッシュ・フロー計算書

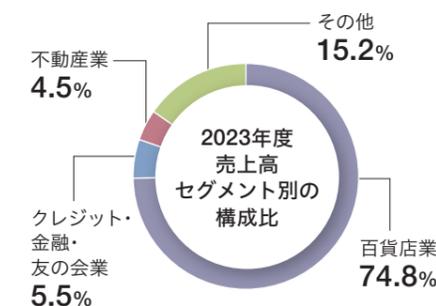
	[百万円]	
	自2022年4月1日 至2023年3月31日	自2023年4月1日 至2024年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー	66,301	56,895
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 27,026	△ 27,015
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 16,198	△ 68,485
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,489	1,287
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	24,565	△ 37,318
現金及び現金同等物の期首残高	84,472	109,039
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	1	669
現金及び現金同等物の期末残高	109,039	72,390

## 売上高・営業利益の状況 / セグメント別構成比

## 2023年度 売上高・営業利益の状況

セグメント	売上高	営業利益	前年同期比
百貨店業	4,483億円	451億円	(前年同期比 107.8%) (前年同期比 221.0%)
クレジット・金融・友の会業	327億円	40億円	(前年同期比 106.3%) (前年同期比 106.8%)
不動産業	267億円	30億円	(前年同期比 130.6%) (前年同期比 75.9%)
その他	911億円	20億円	(前年同期比 117.2%) (前年同期比 182.4%)

※「その他」の区分は小売・専門店業、製造・輸出入等・卸売業、物流業、人材・サービス業、情報システム・メディア業、旅行業などを含んでいます



# 三越伊勢丹グループの概要 / 株式情報

## 会社概要

社名：三越伊勢丹ホールディングス (Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.)  
 URL：https://www.imhds.co.jp  
 資本金：514億円  
 設立年月日：2008年4月1日  
 事業年度：4月1日～翌年3月31日  
 本店所在地(登記)：〒160-0022 東京都新宿区新宿5-16-10  
 本社所在地：〒160-0023 東京都新宿区西新宿3-2-5

## 三越伊勢丹グループの百貨店店舗 (2024年9月現在)



## グループ会社一覧 (2024年9月現在) 連結子会社および持分法適用関連会社

百貨店業	クレジット・金融・友の会業	不動産業
国内 (株)三越伊勢丹 (株)札幌丸井三越 (株)函館丸井今井 (株)仙台三越 (株)新潟三越伊勢丹 (株)静岡伊勢丹 (株)名古屋三越 (株)広島三越 (株)高松三越 (株)松山三越 (株)岩田屋三越 (株)ジェイアール西日本伊勢丹*	(株)エムアイカード (株)エムアイ友の会  <b>小売・専門店業</b> (株)エムアイフードスタイル ミツコシ フェデラル リテイル INC.  <b>製造・輸出入等・卸売業</b> (株)三越伊勢丹ギフト・ソリューションズ (株)センチュリートレーディングカンパニー イセタン ミツコシ(イタリア)S.r.l.	(株)三越伊勢丹プロパティ・デザイン (株)伊勢丹会館 (株)三越伊勢丹アイム ファシリティーズ* 新宿サブナード(株)* 野村不動産三越伊勢丹開発合同会社* One Bangkok Tower 4 Company Limited**
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 上海梅龍鎮伊勢丹百貨有限公司 イセタン(シンガポール)LTD. イセタン オブ ジャパン SDN.BHD. 米国三越 INC. 新光三越百貨股份有限公司* アイティーエム クローパー Co., Ltd.*	<b>人材・サービス業</b> (株)三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ	<b>物流業</b> (株)三越伊勢丹ビジネス・サポート  <b>情報システム・メディア業</b> (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  <b>旅行事業</b> (株)三越伊勢丹ニッコウトラベル ライム・ツリー・クルーズ B.V. ライム・ツリー・ショッピング AG  <b>コーポレートベンチャーキャピタル業</b> (株)三越伊勢丹イノベーションズ

三越伊勢丹グループには、上記以外の非連結子会社があります

## 株式の状況 (2024年3月31日現在)

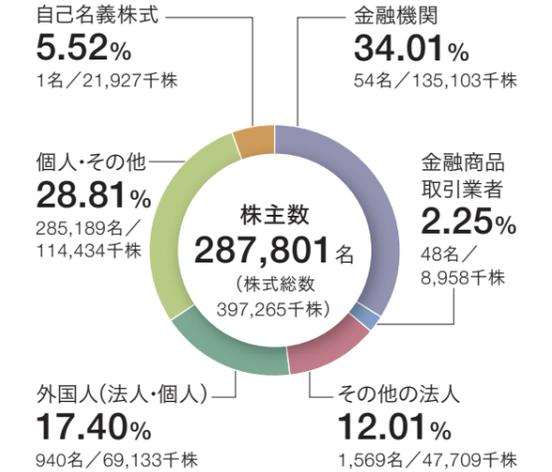
発行可能株式総数 1,500,000,000株 発行済株式総数 397,265,054株  
 1単元の株式数 100株 株主数 287,801名

### ◆大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	66,661,000	17.76
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	34,759,700	9.26
公益財団法人三越厚生事業団	13,067,832	3.48
三越伊勢丹グループ取引先持株会	7,863,178	2.09
清水建設株式会社	6,200,000	1.65
明治安田生命保険相互会社	5,697,279	1.52
JP MORGAN CHASE BANK 385781	4,838,787	1.29
三越伊勢丹グループ従業員持株会	4,250,986	1.13
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	4,159,100	1.11
大樹生命保険株式会社	3,806,300	1.01

(注)大株主の持株比率は自己株式(21,927,440株)を控除して計算しています

### ◆所有者別持株比率



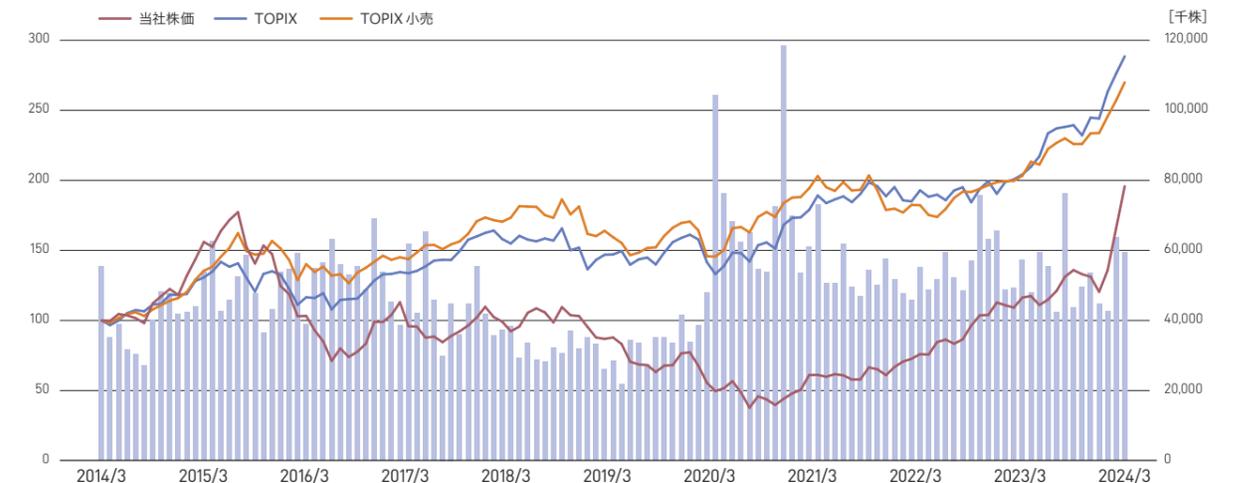
※所有者別持株比率の株式の表記に関しては単位は千株(未満切り捨て)で表示しています

## 株主総利回り(TSR)および株価の推移

### ◆保有期間別のTSR

	1年		3年		5年		10年	
	累積・年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率	
当社	70.6%	228.1%	48.6%	130.0%	18.1%	106.6%	7.5%	
TOPIX	41.3%	52.5%	15.1%	96.2%	14.4%	188.6%	11.2%	
TOPIX 小売	32.8%	32.9%	9.9%	69.4%	11.1%	170.0%	10.4%	

### ◆株価および売買高の推移



※ 当社および各種TOPIXにおけるTSRは、保有期間における値上がり益と配当金の合計額に基づき計算しています

※ TSRの計算における保有期間は、2024年3月末を基準としています

※ 当社株価および各種TOPIXは、2014年3月末日の終値を100としています



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

総務統括部 広報・IR部

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