

# 個人投資家向け会社説明会 ミーティングメモ

## 株式会社三越伊勢丹ホールディングス (3099)

開催日：2023年11月26日(日)

場所：TKP エルガーラホール 8階 大ホール (福岡県福岡市中央区)

説明者：取締役執行役常務 牧野 欣功 氏

### 1. 会社概要

- ・ 当社の機関設計は、指名委員会等設置会社という比較的進んだガバナンスモデルになっています。社長を含め9名の取締役がいますが、そのうち6名が社外取締役です。社外のさまざまな事業を経験された方々の知見を取り入れながら取締役会を運営しています。
- ・ 取締役 代表執行役社長 CEO は細谷敏幸です。2021年に当社グループのトップに就きました。細谷は2018度からの3年間、福岡市の株式会社岩田屋三越の社長を担っていました。細谷が社長になってから、従来利益が出ていた岩田屋三越を大きく改革して、売上を飛躍的に伸ばしてきました。その細谷の取り組みが、現在の当社の戦略の礎となっています。この博多の地で行ってきたことが、当社グループの戦略のベースになっていることから、本日はご縁を感じながらこの場に立たせていただいています。
- ・ 会社設立は2008年です。三越と伊勢丹が統合して当社が誕生しました。国内店舗数は20店舗、海外店舗数は27店舗です。ここ九州地方では、岩田屋本店、福岡三越、岩田屋久留米店のほか小型の店舗をいくつか運営しています。
- ・ グループ従業員数は約1万8,000人です(2023年4月1日時点)。所有者別持株比率は個人投資家が約30%と高いことが特徴です。株主優待制度もあり、個人投資家の方に多くの株式をお持ちいただいています。
- ・ 中核となる事業は百貨店事業です。それ以外にも、クレジット・金融・友の会業、不動産管理業、人材・サービス業、旅行事業などさまざまな事業を営んでいます。売上高構成比は百貨店事業が約4分の3を占めています。今後は百貨店事業を維持・拡大しながらも、ほかの事業を伸ばしていきたいと考えています。
- ・ 三越伊勢丹グループは、三越、伊勢丹、岩田屋、丸井今井の4つの百貨店のれんが統合してできた会社です。4つののれんに共通していることは、「お客さま第一の下に、社会や時代の変化に合わせて顧客ニーズの変化を先取りし、お客さまに豊かな場や商品を届け続ける、そして自ら変革していく挑戦の精神」を培ってきたことです。
- ・ 最も古いのが三越ののれんで、今年で創業350年になります。三井グループの基礎を築いた人が、1673年に三越の前身である呉服屋の越後屋と銀行の前身である両替商を築きました。また、今から260年近く前の1764年に、九州の地で岩田屋という屋号で呉服屋を開きました。呉服屋からスタートして百貨店となり、現在も博多の地で商売をさせていただいています。1872年に北海道の丸井今井が、また、1886年に伊勢丹呉服店

大和インベスター・リレーションズ(株) (以下、「当社」といいます。)はこの資料の正確性、完全性を保証するものではありません。ここに記載された意見等は当社が開催する個人投資家向け会社説明会の開催時点における当該会社側の判断を示すに過ぎず、今後予告なく変更されることがあります。当社は、ここに記載された意見等に関して、お客様の銘柄の選択・投資に対して何らの責任を負うものではありません。この資料は投資勧誘を意図するものではありません。当社の承諾なくこの資料の複製または転載を行わないようお願いいたします。

---

(伊勢屋丹治呉服店)が創業しました。それぞれが呉服商から出発し、百貨店業へ転換してきました。近年は実際の店舗でお買い物をしていただくとともに、それをサポートするインターネットを中心としたデジタル事業を強化しています。

- ・ 海外においてもさまざまなビジネスを展開しています。1970年代のシンガポール進出に始まり、マレーシアのクアラルンプールにあるツインタワーではKLCC店を営んでいます。また、アメリカのフロリダ州オーランドにある世界最大のウォルト・ディズニー・ワールドの日本館・オーランド三越を運営しています。日本食レストランがあり、日本のお土産品も販売しています。中国では伊勢丹のネームで百貨店を運営しています。フィリピンのマニラでは新たなビジネスモデルとして、今年、2023年7月に新店をオープンしました。
- ・ グループ会社の事業をご紹介します。
- ・ 株式会社三越伊勢丹ニコウトラベルは、旅行事業を行っています。プレミアムクルーザーという大型バスによる少人数の快適なバス旅行を提供したり、海外旅行では特別なメニューを体験できるツアーを提供したりしています。
- ・ 株式会社三越伊勢丹ビジネス・サポートは、物流業を行っています。
- ・ 株式会社エムアイカードは三越伊勢丹グループのエムアイ(MI)カードを発行するなど、クレジット金融業を営んでいます。
- ・ 株式会社三越伊勢丹プロパティ・デザインは、建装事業を営んでいます。ラグジュアリーホテルの内装などを担っています。
- ・ 株式会社エムアイフードスタイルは、食品の小売業を営んでいます。首都圏を中心にクイーンズ伊勢丹や百貨店地下の食品売り場内のショップなどを運営しています。
- ・ 株式会社スタジオアルタは、広告・メディア業を行っています。新宿駅東口前の新宿アルタに設置されたデジタルサイネージのアルタビジョンなどの運営を行うとともに、当社の百貨店に来場された方に広告等を配信する事業を行っています。

## 2. 当社の業務推移・中期経営計画の進捗

- ・ 2024年3月期第2四半期累計(2023年4月～9月)の業績は、総額売上が大きく伸びて、前年比13.3%増の5,614億円となりました。売上総利益は前年比159億円増となりましたが、それに対して販売管理費の伸びを46億円に抑えることができました。その結果、全体としての営業利益は前年比125.7%増の201億円となり、これまでの上期の最高益145億円を更新しました。経常利益も229億円と前年比で2倍以上となりました。四半期純利益は、前年度にイレギュラーな特別利益があったにもかかわらず、前年比で2倍近く伸ばすことができました。業績が好調な要因は、トップの細谷がこの博多の地で始めた戦略を踏襲したことが功を奏したものと認識しています。
- ・ 2024年3月期の通期の計画のうち総額売上が上方修正し、前年比10.2%増の1兆2000億円としました。営業利益は480億円、経常利益は500億円、当期純利益は370億円と、

---

前年から大きく伸ばす計画になっています。2008年に三越と伊勢丹が統合した後の営業利益は、2013年度の346億円が過去最高でした。今期はそれを大きく超える480億円を掲げています。

- ・ セグメント別の業績を見ますと、百貨店への依存度が非常に高くなっています。2024年3月期通期の営業利益480億円のうち百貨店の営業利益が400億円近くになる計画です。国内百貨店事業は非常に好調ですが、今後、中期経営計画を進めていく中で、クレジット・金融業や不動産業など他のセグメントの利益も伸ばしていきたいと考えています。
- ・ 過去からの利益の推移は、2010年度中盤から約300億の営業利益を維持してきました。コロナで一旦落ち込み、昨年度、2022年度には、ほぼ同水準まで戻すことができました。中期経営計画の中では2024年度に過去最高を超える350億の営業利益を上げる計画でしたが、足元が好調なため、期初の予想では2024年3月期の営業利益を350億としました。しかし、それ以降も業績が非常に好調であったため、2023年11月に、2024年3月期の営業利益の予想を480億円に上方修正しました。

### 3. 今後の目指す方向性

- ・ 当社の4つののれんは、それぞれに企業理念を持って事業を行ってきました。昨年度、国内1万数千名の全職員と対話をしながら、改めて企業理念の再整理を行いました。その結果、掲げられた当社のミッションは、「心を動かす、ひとの力で」です。デジタルが進む時代になっても、私たちは人の力でお客さまをはじめ関係するステークホルダーの心を動かしていきたいと考えています。ビジョンは、「お客さまの暮らしを豊かにする特別な百貨店を中核とした小売グループ」です。
- ・ このグループ理念を受け、3つの重点取り組みを掲げています。1つ目が「人・地域をつなぐ」、2つ目が「持続可能な社会・時代をつなぐ」、3つ目が「従業員満足度の向上」です。当社は北海道から九州までさまざまところで商売をしておりますので、それぞれの地域のお客さまに支えられながら、それぞれの地域の良い生産品を日本中に紹介していきたいと考えています。「サステナビリティ基本方針」を意識しながら、以上の考え方を中期の経営計画、中期戦略、年度計画に落とし込んで日々の事業活動を行っています。
- ・ 現中期経営計画（2022年度～2024年度）において戦略ステップを3つのフェーズに分けて考えています。まず、各百貨店の再生をきちんと行い過去最高利益を上げていく、百貨店「再生」フェーズ、次に、百貨店中心の企業グループから、それぞれの企業グループがお客さま満足度を高めて利益を上げる状態に変わっていく、まち化「準備」フェーズ、さらに、不動産開発によって各百貨店周辺に所有している不動産を活用していく、まち化「結実」フェーズです。
- ・ 戦略として、“高感度上質”戦略、“個客とつながる”CRM戦略、デジタルの改革、グループ企業一社一社が独立していく“連邦”戦略、科学の視点による事業改革、“まち

---

化”戦略などを掲げています。

- ・ “高感度上質”戦略についてご説明します。社長の細谷は、2018年に岩田屋三越の社長に就任した当時から、“高感度上質”というキーワードを言い続けてきました。これは富裕層の方だけを相手にするビジネスをしたいということではなく、どのような方でも高感度で上質な消費をしたい時に当社のお店を想起していただけるような百貨店グループでありたいという思いを表わした言葉です。
- ・ 例えばデパートの地下にある少し良い食品を誰かに差し上げたり、家族で召し上がりたい時、あるいは何年かに一度ブランドバッグを買いたい時、さらに10~20年に一度、上質な時計を買いたい時などに想起される会社でありたいと思っています。首都圏で代表的な店舗が伊勢丹新宿本店です。伊勢丹新宿本店はファッションというキーワードで、世界で唯一無二の店になってきたと思います。三越日本橋本店は、伝統・文化・芸術・暮らしに強みのある店です。両本店ののれんを「憧れと共感」の象徴にしていきたいと考えています。この地であれば岩田屋本店を同じような象徴にしていきたいと考えています。
- ・ 首都圏や九州のように規模の大きい店舗には流行のブランド商品を多く入れることができます。ただし、地方の小規模な店ですと、なかなかブランドに入っていないだけなかったり、面積の関係でご紹介できる商品の数に限りがあったりします。そこで、現在はリモートショッピングなどの形で、地域のお客さまが当社の首都圏の本店とつながるような取り組みを進めています。それが地域の店舗の利益に対して一定の下支えになっています。
- ・ 一つの店舗で年間に3,000億円を売るお店は世界中でもないと言われていました。伊勢丹新宿本店がコロナ前に3,000億円を超えたのは1991年のバブル絶頂の時だけでした。その後、コロナ禍でやや落ち込みましたが、昨年、2022年度は“高感度上質”な商品のご紹介を増やしていく中で3,270億円という過去最高の売上を達成することができました。2023年度はさらにそれを大きく伸ばし、3,700億円まで伸ばす計画を発表しています。伊勢丹新宿本店は1日平均10億円以上を売る店になっています。
- ・ 博多にある岩田屋本店と福岡三越の2店舗の売上高を見ますと、特に岩田屋本店の売上高が急伸しています。コロナ前に比べ、アジアからの訪日外国人や日本のお客さまに多くのお買い物をしていただいています。
- ・ 株式会社岩田屋三越は2024年3月期の上期の営業利益が20億円を超えており、首都圏の三越伊勢丹に次いでグループの中で2番目に利益を上げる会社となっています。皆さまに支えられながら、“高感度上質”の品揃えをして、お客さま一人一人に合ったサービスを展開してきた結果だと思えます。
- ・ “高感度上質”の新たなモデルとして、フィリピンのマニラの運営モデルをご紹介します。当社は以前からアジアを中心に百貨店を出店してきました。ただし、国が経済成長していく中で大きな競合が出てきたり、家賃や人件費が上がったりして、国の成長とと



---

もに利益が出にくい構造になっていました。一方、伊勢丹や三越というブランドがありますと、その周辺エリアの土地や不動産が大きく値上がりします。2023年7月にフィリピンのマニラに三越がグランドオープンしました。日本の不動産会社と組み、かつフィリピンの現地の有力な財閥と組み、三越の店舗の上層階に建つ4棟のマンションに当社の資本を入れさせていただきました。三越の店舗からの利益だけではなく、上層階にあるマンションが売れると、当社がその利益を享受できる新しいモデルです。マンションの売れ行きは大変好調で、かつ、下層階に三越の百貨店があることから通常のマンションに比べて2~3割高く販売することができています。伊勢丹や三越というのれんの価値を、百貨店だけでなく、さまざまな形で世界で活用していきたいと考えています。

- ・ “個客とつながる” CRM 戦略についてご説明します。一人一人の顧客とつながり、お客さまの好きな商品をお薦めすることによって客単価が上がっていきます。MI アプリ会員とMIカード会員を一般識別顧客、個人外商でお付き合いさせていただくお客さまを外商顧客とします。まず、MI アプリ会員になっていただくことで、非識別顧客に比べお買い物をさせていただく単価が倍になります。また、年間のお買い上げ金額に応じてポイントが付くMIカードの会員になっていただくと、さらに客単価が倍になります。くわえて、外商顧客になっていただくと、さらに単価が3倍になります。
- ・ 首都圏や九州でも個人外商のビジネスは好調です。百貨店の中にある商品はもちろんのこと、百貨店にないものにも当社が関わっていく案件が増えています。例えば外商のお客さまにマンションをお売りしたり、ご自宅の内装を請け負ったりすることがあります。
- ・ 伊勢丹新宿本店と三越本店では、一般識別顧客と外商顧客を合わせて約7割のお客さまとつながることができています。岩田屋もこれに近い比率でお客さまとつながることができています。従来の紙のチラシを入れて、どのようなお客さまが今日来店されるか分からないというビジネスモデルから、お客さまとのつながりを前提にしたビジネスモデルに変わってきています。
- ・ デジタルへの取り組みとして、通常の見込みに加えて、化粧品や食品などのショッピングサイトを運営して顧客接点を拡大しています。
- ・ 業界全体で見ますと、首都圏の百貨店全体の売上高はコロナ前に戻っていません。一方で、当社の国内百貨店の売上高はコロナ前の2018年度比108%と好調に推移しています。ですから、同業の百貨店が全て当社と同じような状況になっているわけではありません。九州においても、九州全体の百貨店の売上高に占める岩田屋三越の占めるシェアが大きくなってきており、売上高の伸び率も非常に高くなっています。外商の売上高や外国のお客さまのお買い物による売上高も、当社は高い水準を維持できています。
- ・ つながったお客さまに対して、“連邦”戦略として、当社グループの会社が持っているノウハウや商品をご紹介します、グループ一社一社の成長につなげていきたいと考えています。
- ・ “まち化”戦略として、当社が所有している不動産の活用や開発を行っていく計画です。

- 
- 特に首都圏の新宿、日本橋では、百貨店周辺に多くの不動産を持っています。そこを開発することで、日本中あるいは世界中の人々に来ていただけるような場所をつくっていきたくと考えています。百貨店の周りにホテルやオフィス、レジデンスなどをつくり、人々を呼び、その中心に伊勢丹、三越があるようなまちをつくっていきたくと思います。
- ・ 今後、当社は、小売業から「個客業」へ転換していきたくと考えています。お客さまのさまざまなお困り事に応えたり、お客さまが望まれるより良い商品を提供したりすることで当社とお客さまがつながっていく姿を目指しています。
  - ・ ESG への取り組みとして、2つの事例をご紹介します。
  - ・ 1つ目に、当社は「i'm green (アイムグリーン)」という商品の買取・引取サービスを行っています。経済と環境の両輪の循環を目指し、お客さまが使わなくなったものを買取り、またはお引き取りして、2次流通をしています。岩田屋三越でも 2023 年 11 月 1～7 日まで限定実施しています。
  - ・ 2つ目に、当社は「三越伊勢丹ふるさと納税」を行っています。地域をよく知るバイヤーが、地域の優れた商品を発掘し、紹介します。商品を百貨店の店頭に並べるだけでなく、ふるさと納税についてもご案内しています。全国のお客さまに地域の特産品を紹介する、こだわりを持ったふるさと納税です。現在、約 300 の自治体に参加していただき、好評を得ています。

#### 4. 株主還元

- ・ コロナ前は 1 株当たり年間 12 円の安定配当を続けてきましたが、コロナの影響で営業ができない日々が続いたことから一旦減配をしました。昨年度、2022 年度は利益に応じて増配をしていきたくと考え、1 株当たり年間 14 円の配当を実施しました。2023 年度につきましては、1 株当たり年間 16 円の配当を実施することを発表しておりましたが、営業利益が当初の想定を大きく上回ったことから、1 株当たり年間 24 円に配当金を引き上げる発表をさせていただきました。
- ・ 総還元性向 50%を意識し、当期利益の半分について、配当と自社株買いを毎年実施していきたくと考えています。2023 年度についても、配当の 24 円だけでは総還元性向 50%の半分程度しか出していないこととなりますので、追加の還元を検討していきたくと思います。中長期的に利益を継続して上げていながら、株主の皆さまへの還元についても充実させていきたくと思います。
- ・ 当社各店舗でのお買物やご飲食代金をご利用限度額の範囲内で 10%割引く株主優待制度を実施しています。その他、当社グループ会社、提携施設におけるご優待も実施しています。100 株以上お持ちいただいている株主さまを対象に、保有株式数に応じてご利用限度額が決まる仕組みになっています。

#### 5. 質疑応答

---

大和インベスター・リレーションズ(株) (以下、「当社」といいます。)はこの資料の正確性、完全性を保証するものではありません。ここに記載された意見等は当社が開催する個人投資家向け会社説明会の開催時点における当該会社側の判断を示すに過ぎず、今後予告なく変更されることがあります。当社は、ここに記載された意見等に関して、お客様の銘柄の選択・投資に対して何らの責任を負うものではありません。この資料は投資勧誘を意図するものではありません。当社の承諾なくこの資料の複製または転載を行わないようお願いいたします。

---

Q1. 事業の回復は順調でしょうか。既に2018年度比80%という今年度の目標を超えましたが、次の目標値はありますか。

A1. 今年、2023年の夏ぐらいからアジアの方々に多くお越しいただいており、インバウンド需要が特に首都圏と岩田屋で非常に伸びています。当社のインバウンドの過去最高の売上は2019年4月の1カ月で74億円でした。今年、2023年7月に初めてそれを超え、1カ月で約80億円、訪日外国人の方にお買い物していただきました。7~9月は1カ月辺り80億円ぐらいでしたから、下期の計画を490億円として、年間合計すると910億円強の計画にしています。これは過去最高の売上高、年間750億円を大きく上回る数字です。今年の10月の売上は約100億円と数字が伸びました。国慶節の関係で多くの方にお越しいただいたためだと考えていましたが、11月も非常に好調な状況ですから、910億円強の計画をもう少し増やせるのではないかと考えています。

お客さまの数はコロナ前の約8割まで戻ったところですが、単価の高い商品をお買い上げいただく方が多くなっています。九州では韓国の方、北海道では台湾の方あるいは欧米の方が多くいらして、インバウンド売上は非常に好調に推移しています。

Q2. 同業他社と比べて御社の強み、あるいは劣後していそうな点があれば教えてください。

A2. 同業他社と比べて当社は商品の一つ一つ、あるいはお客さまへのサービス一つ一つに強いこだわりを持っています。特に伊勢丹新宿本店や岩田屋本店など大規模で強い店舗に関しては、同じブランドが日本中で展開されている場合でも、そのブランドの限定品をブランドトップの方々と交渉して入れています。それらの限定品を目的にアジアから多くのお客さまにいらしていただいています。どこにでもあるようなブランドだけれども、中にはほかとは違う限定品があるところが当社が一番の強みです。また、お客さま一人一人とのつながりを大切にして、一部AIを利用してお客さまの嗜好に合った商品を紹介している点も強みです。

劣後している点は、百貨店以外の事業にまだ伸びしろがありますが、そこを十分に生かしてきれていないことです。特に同業他社が進んでいると思うのが不動産業です。不動産業は安定収入にもつながりますので、まち化、不動産開発などを含め不動産業の利益を加えていければ盤石な会社になると思います。

Q3. 円安が進む中、貴社のグローバル事業の拡大は順調でしょうか。海外も含めて、将来の事業拡大や収益性向上に向けた具体的な計画や投資はありますか。

A3. 日本においては百貨店事業で利益が大きく上がっていますし、まだ伸ばせると思いますが、ただし、中長期的に見ますと、会社をさらに成長させるためにはグローバルというのが大きなキーワードになると考えています。インバウンドで日本に来ていただいたお客さまと、今はつながることがあまりできていません。アプリもまださまざまな国の言語に対応できていません。他のサービスに関しても、日本人のお客さまのように個で

---

つながることができていません。1つは、日本に来ていただいた方に、インバウンドではなく普通のお客さまとしてつながっていくこと、もう1つは、フィリピンでの取り組みのように海外で利益を上げるモデルをつくっていくことを考えています。今までのような百貨店を海外に出すのではなく、百貨店プラスアルファでその国の成長やその国のその年の利益を当社も享受できるようなビジネスモデルを検討して投資していきたいと思います。

以上