



各 位

平成21年11月9日

会社名 株式会社 三越伊勢丹ホールディングス
代表者名 代表取締役会長兼最高経営責任者
武藤 信一
(コード番号 3099 東証第1部、福証)
問合せ先 管理本部総務部コーポレートコミュニケーショングループ 長
鈴木 康弘
Tel03-5843-5115

三越伊勢丹グループ3ヶ年計画（2010-2012年度）について

三越伊勢丹グループは、2008年4月に株式会社三越と株式会社伊勢丹の経営統合により発足以来、同年11月にはグループ3ヶ年計画を策定し、各種施策の強化・早期実現を強力に押し進めています。

一方、昨年秋以降の経済環境の変化は、過去に例の無い、極めて厳しい影響を弊社グループに与えております。又、お客さまの価値観にも大きな変化があらわれ、百貨店は新たな進化を求められています。このような環境・価値観の変化に対応するため、弊社グループでは前述した3ヶ年計画のローリング（2010-2012年度）を下記のとおり実施いたしますのでお知らせいたします。

記

1. 環境・課題認識と新3ヶ年計画の戦略骨子

百貨店を取巻く環境、百貨店が抱える根本的な課題は数年前から変わっておらず、その解決に向け、弊社グループは経営統合の道を選択し、施策を押し進めてまいりました。

◆百貨店が抱える課題

- ①お客さまの価値観が多様化し、お客さまのご要望が十分に把握できなくなっている。
- ②お取引先への影響力が弱まり、商品の適時適品や新たな需要創造が実現できない。
- ③強力な他業態の台頭により百貨店の存在価値が低下している。
- ④百貨店市場は縮小している上、高コスト体質であり、成長戦略が見えない。

しかしながら昨年秋以降の経済環境の変化により、抱えている課題は変わらないものの、各課題が格段に深刻化し、現在のスピードで各種施策に万遍なく取り組むだけでは、企業としての生き残りすら困難となっています。新3ヶ年計画については、これまでの基本方針を受継ぎつつも、優先度の高い重点戦略（戦略骨子Ⅰ～Ⅲ）に絞り込み、集中的に取り組んでまいります。

【戦略骨子Ⅰ】顧客接点の再強化とお取引先との関係の見直し（百貨店ビジネスモデル改革）

- ① 顧客接点の再強化
- ② お取引先との関係見直し
- ③ ①、②を支える従業員の力を高め、引出す仕組みの構築

【戦略骨子Ⅱ】グループ基盤整備と構造改革の推進

- ① 会社、事業統合の前倒しによる収益の向上とコスト削減

【戦略骨子Ⅲ】成長事業の育成

- ① アジア百貨店事業の拡大
- ② カード事業の拡大
- ③ ソリューションビジネスの強化

2. 3年後に目指すグループ像

弊社が目指すグループ像は「常に上質であたらしいライフスタイルを創造し、お客さまの中のさまざまなシーンでお役に立つことを通じて、お客さま一人ひとりにとっての生涯にわたるマイデパートメントストアとなり、高収益で成長し続ける世界随一の小売サービス業グループ」です。

すなわち、経済環境の変化によって生じた顧客の変化にはきめ細やかに対応していきますが、安易に低価格に傾倒する方向は志向しません。弊社が目指すのは、これまでと変わらず「上質で新しいライフスタイルを求めめるお客さま」の顧客満足度の最大化であり、消費が成熟した社会においても決してなくなることは無いマーケットであると認識しています。この上質マーケットにおけるリーダーとなることを目指します。

3. 各戦略骨子について

【戦略骨子Ⅰ】顧客接点の再強化とお取引先との関係の見直し（百貨店ビジネスモデル改革）

百貨店の最大の役割は、顧客接点において、お客さまのご要望を汲み取り、そのご要望に応じて商品・サービスを編集し提案すること、さらには新たな需要を創造することにあります。しかしながら、環境変化の中で、旧来のやり方ではその役割を果たしていくことが難しくなっています。

その状況を打破するため、サプライチェーン全体の流れを見直し、①本来小売業として果たすべき顧客接点における役割を徹底して果たすことで、変化するお客さまの価値観・ご要望を迅速かつ的確に把握し、適時適品を実現すること、②お買場主導権の確保を手始めに、お取引先との関係を見直し、部分的には川上まで遡って取引構造を改革することで、徹底して無駄をなくし、商品価値の向上や機会ロスの削減、新しい商品やサービスの創造を行うこと、③①、②を支える仕組みを構築すること の3点に取り組んでまいります。

取引構造改革は、これまで何度かトライしたものの、定着・拡大できなかったハードルの高いチャレンジです。一方、百貨店取組先も厳しい環境変化に直面し、顧客満足につながる適時適品の実現が困難になりつつあります。したがって、弊社グループは、システム整備と活用スキルの向上、ユニット運営等を通じた人材の成長等、基盤が整ってきた今こそ、百貨店の新しい取引構造の構築に着手する所存です。

本3ヶ年計画期間中に実施を予定している大規模リモデル（三越銀座店リモデル増床：2010年秋、JR大阪三越伊勢丹開業：2011年初夏、伊勢丹本店第6次再開発：2011年秋、三越日本橋本店リモデル：2012年秋以降）では、テストトライを積み重ねながら、前述した取り組みを強力に推進・具現化することで、「三越」「伊勢丹」ブランドの象徴となるマイデパートメントストアを実現いたします。

【戦略骨子Ⅱ】グループ基盤整備と構造改革の推進

喫緊の課題として、足元の業績が悪化し企業体力が急速に低下している状況を打破する必要があります。したがって、「首都圏事業会社統合」「地域事業会社化、併存エリア一体運営」「関連会社・周辺事業の見直し」などを確実にかつ迅速に進めることで、当初目指していた以上の統合効果を創出し、早期の収益回復を図ってまいります。

【戦略骨子Ⅲ】成長事業の育成

人口減少や雇用・消費環境低迷の中、従来型の百貨店市場は縮小するものと思われます。グループとして、安定した収益を生み出し、存続していくためには、国内百貨店事業だけではなく、高収益で成長可能性のある事業を育成していくことが必要となります。

現時点で一定のノウハウ蓄積があり、かつ、早期に成果を刈り取ることができる可能性が高い下記事業に焦点を絞り、重点的に要員を投入しながら強化を進めてまいります。

① アジア百貨店事業の拡大

今後、国内市場が大きく伸びることは期待できない中、既に世界的景気低迷から脱却しつつあり、今後も大きな成長が見込まれるアジア市場は有望であり、競合他社よりも先行して出店してきたことにより蓄積されたノウハウ・資源を最大限生かすことで、収益の拡大を図ります。

●中国持株会社設立予定(2010年3月まで) ●シンガポール伊勢丹・セラングーン店開店予定(2010年末)

② カード事業拡大

カード統合によって得られる300万口座を超える優良な顧客基盤をもつエムアイカードを戦略会社として位置づけます。グループ小売事業や提携百貨店等にもカード発行を広げられる体制を整え、顧客基盤の拡大を図ります。その基盤をベースに、まずはビザの外部利用拡大を図るとともに、フィナンシャルジュ（金融を中心とした新しいコンサルティングサービス）や旅行事業を始めとしたトータルライフアテンダント事業を拡大してまいります。

③ ソリューションビジネスの強化

情報社会の進展とともに百貨店顧客のニーズが多様化、複雑化しており、百貨店が持つ強み（ブランド力、信頼感、中立性）や店舗があること、優良な顧客基盤を持つことが競争上優位に働く事業の存立可能性が高まりつつあります。こうした事業について、改めて可能性を検討し、育成・強化してまいります。

4. 数値計画

上記の重点戦略の推進にあたり、本計画期間中、約1,100億円の投資を行います。厳しい環境下ではありますが、旗艦店舗の強化や将来の成長につながるシステム、カード等の戦略投資に関しては当初予定通り実行してまいります。これらの投資負担により、収益に下方圧力がかけられますが、統合効果の早期創出や百貨店の根本課題の解決により、計画最終年度である2012年度には連結営業利益200億円以上を目指します。

投資計画	2010-2012年度計	1,100億円
内 戦略投資 640億円	旗艦3店舗への集中投資	420億円
	システム・カード関連事業	130億円
	海外等成長事業 他	90億円

以上