



平成19年2月15日

各位

会社名 株式会社 三越  
 代表者名 代表取締役社長 石塚 邦雄  
 (コード番号 2779 東証第1部、大証第1部、名証第1部)

問合せ先 執行役員 和田 秀治  
 経営企画部長  
 (TEL. 03-3241-3311)

## 「三越 ブランド ルネサンス 6ヵ年計画」について

当社グループでは、このたび三越のブランドをさらに磨き上げ、株主様・お客様をはじめとする様々なステークホルダーに対する、より高い価値提供と持続的な信頼関係構築を図ることを目的とした「三越 ブランド ルネサンス 6ヵ年計画」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

記

### 「三越 ブランド ルネサンス 6ヵ年計画」の概要

計画期間	平成19年度～平成24年度
基本方針	三越のブランドをさらに磨き上げ、様々なステークホルダーに対してより高い価値提供と持続的な信頼関係の構築を図る
企業ビジョン	「上質なくらしを求める大人」のゆたかなときを創造することにより最もブランド価値の高い企業を目指す。
経営指標目標	平成24年度 連結経常利益450億円 連結売上高営業利益率4.5%以上 連結ROA7%以上 連結有利子負債残高1,000億円以下 投資額(連結・計画期間中累計)1,800億円

但し税制変更等は織込まず

### 基本方針

#### 1. 基本方針

当社は平成18年度までに事業の抜本的改革と不採算店舗の閉鎖、「新・三越モデル」の推進など、経営基盤の健全化ならびに強化を図ってまいりました。

本経営計画では、人口構造の変化、中心市街地の弱体化、個人所得の二極化、消費行動のモノからコトへのシフト、競合の多様化などの環境変化を踏まえ、内部リソースの強みを再認識しポジショニングを明確にすることで、三越のブランドをさらに磨き上げ、株主様・お客様をはじめとする様々なステークホルダーに対してより高い価値提供と持続的な信頼関係構築を図ることを基本的な方針とします。

## 2. 目指すビジネスモデル

ターゲットを「上質な暮らしを求める大人」、イメージターゲットを三越の定義する富裕層とし、そのライフスタイル・価値観等を研究し、ご支持頂ける店づくり、品揃えを行ってまいります。また、お客様との接点の拡大並びにお客様のニーズ・ウォンツに応じて有形無形に関わらず商品・サービスを提供する「ワンストップ・オンデマンド」のビジネスモデルを構築してまいります。

これらを具体化したものとして、企業ビジョンを『「上質な暮らしを求める大人」のゆたかなときを創造することにより、最もブランド価値の高い企業を目指す。』とし、この企業ビジョンを実現するために、お客様と共有するコーポレートメッセージとして、『飾る日も 飾らない日も 三越と』を発信してまいります。

### 変革を実現する Challenge “ 5 ”

これら基本方針を実現するための具体的戦略として「変革を実現する Challenge “ 5 ”」を実行してまいります。

#### 1. チャレンジ1 ターゲットを定めて顧客満足を最大化する戦略

魅力ある商品・サービスを提供し、お客様との関係を深める戦略を実行することで、生涯を通じて永続して三越をご愛顧いただけるお客様を拡大してまいります。

具体的には年間買上50万円以上のカード顧客を現在の12万人から20万人とすることを目標に下記のような施策を実施してまいります。

##### (1) 上位顧客を拡大する顧客戦略の展開

- ・お客様のニーズ・ウォンツを起点としてモノ・コトを複合した最適なソリューションを提供する会員制の新サービス「Yourセクレタリー」を本格展開いたします。
- ・IT技術を駆使した商品情報の送受信システムを日本橋本店と地方店間に設置し、地方店舗の品揃えの弱点を補う「商品お取寄せネットワーク」を構築いたします。
- ・当社と同様に富裕層を顧客として固定化している異業種等と、相互に優良顧客に対する特別なサービスを共有し合うことで、双方の優良顧客に対する提供価値を高めることに取り組んでまいります。

##### (2) マーケットに対応した売場の構築

- ・従来より進めてまいりました「新・三越モデル」を更に進化させ、マーケットに対応した魅力ある商品・空間・サービスを兼ね備えた自主編集売場である「重点売場」を、新規開発も含めて、平成21年度までに700億円規模まで拡大し、これを核にしたフロア「重点ゾーン」の構築により、フロアアイデンティティを明確に打ち出してまいります。
- ・ITを活用したリアルタイムでの在庫管理、店頭とバーチャルとの融合、お客様の店内回遊の把握などさらにITへの取組みを発展させてまいります。

##### (3) カード戦略

- ・現在40%のカード売上比率を平成24年度に60%まで引き上げることを目標に、カード機能の見直しや、複数存在する各種機能の統合・整理等を通じ、利用頻度・買上金額のアップを図ります。併せ、カード業務の運営体制についても、上記アライアンス等とも連動しつつ、検討を行ってまいります。

#### 2. チャレンジ2 収益率の向上戦略

引き続き粗利益率の向上と販売管理費の削減を行うとともに、事業毎の収益性を明確化し、商売の構造を抜本的に見直すことで各事業の収益率を高めます。

具体的には、平成24年度までに店舗事業粗利益率+2.00P、平成21年度までに販売管理費2,000億円未満を目標といたします。

(1) 店舗事業の粗利益率向上

- ・重点売場を中心として、コアとなるMDまたはブランドを商品本部で集中化するセントラルコントロールを平成21年度までに1,000億円に拡大いたします。
- ・従来の取引量重視の仕入先政策を廃し、市場シェア・成長性・システム力を指標とした重点仕入先を選定し、取引を拡大してまいります。
- ・既に一部実施中の中元・歳暮等のギフト商材とともに、一般商材についても、定番品やコモディティ商材に競争入札を拡大していくことで、抜本的な粗利益率改善に着手いたします。

(2) 販売管理費の削減

- ・引き続き、物流改革・購買改革を継続してまいります。平成21年度までに平成18年度比較で20億円の物流費を削減し、また、宣伝媒体、用度品なども見積もり合わせを行い、平成21年度までに10億円削減いたします。
- ・社員サービスセンター、各店の総務・会計関連業務等をグループ業務部に集約し後方人員を削減いたします。
- ・賃料増加抑制の交渉、外部賃借物件の削減により、新規物件以外の借地借家料を現状以下に抑制することを目指します。
- ・人件費について、労働分配率を指標とし利益に対するコストの適正化を実現します。

### 3. チャレンジ3 競争優位を実現する店舗戦略

店舗各々の特性や、今後の人口動態など市場のポテンシャル等を踏まえ、店舗のグルーピングを定義し、店舗グループに応じた戦略を展開するとともに、複数店舗によるネットワークで、地域シェアを拡大する戦略を展開いたします。

(1) ブランド価値向上のための新規大型投資案件

国内でも有数の商業地域に立地する店舗では、最高の立地の最高の百貨店をめざして新規大型投資を実施いたします。同業と比肩する売上規模の大きい店舗網が完成することにより、商品政策面や要員政策、顧客政策で優位に立つことを可能とするものです。

- 日本橋本店～ブランド価値の向上に大きく寄与することを目指し、富裕層に向けたハードとソフトの充実を図り、三越のブランドの象徴として平成20年度に生まれ変わります。
- 新・銀座店～世界有数の商業集積地におけるランドマークに相応しい大規模店舗となり、圧倒的地域シェアNo.1の地位を確立し、日本橋本店と異なる新しいファッションを発信できる三越のブランドを構築いたします。
- 新・大阪店～JR大阪駅の上という西日本最高の立地と、北ヤードの開発により街の人の流れを大きく塗り替えることが期待されます。現在三越が全社を挙げて推進している新・三越モデルの集大成としての役割を担います。

(2) 店舗事業のグルーピングと戦略

フラッグシップ型店舗

～日本橋本店、新・銀座店、名古屋栄店、福岡店、新・大阪店、札幌店、仙台店～

日本橋本店、新・銀座店を中心として、三越のブランド価値を高めていく役割を担い、ブランド力の強化につながる戦略的な投資を実施いたします。

また、商圈のポテンシャルを高めるために、地域の再開発などへの参画等、集客力の強化を図ってまいります。

- ・さまざまな価値観を持つお客様への質の高いおもてなしのサービスを提供し三越のブランドを発信する中心的役割を果たしてまいります。また、そのためのインフラ整備も早期に進めてまいります。
- ・単独店舗ではなく隣接する専門館や商圈内に配置される郊外型店舗などを複合展開することにより、ネットワークを構築し、地域での売上高500億円以上を目指し、地域シェアを高め競争優位を実現します。

#### 地域密着型店舗

～池袋店、千葉店、新潟店、広島店、松山店、高松店、鹿児島店～

- ・永年地元商店街などと連携し共存共栄を果たしてきたことによる地域活性化をさらに推進し、「商品お取寄せネットワーク」などを利用しながら、三越のブランド力と地域に根ざした独自性をバランスよく発揮する戦略を推進します。

#### 郊外型店舗

～星ヶ丘店、恵比寿店、多摩センター店、武蔵村山店、名取店、小型店舗各店～

- ・フラッグシップ型店舗の商圈において、お客様との接点をさらに拡大する目的で、地域マーケティングを重視した出店戦略に基づき、SC内店舗を多店舗化いたします。
- ・SC型店舗については、地価の高い都心部の限られた立地にとらわれずに成長を続けていくための今後の百貨店としての将来の可能性を探る上で重要な戦略と位置付け、今後も出店を検討してまいります。今後多店舗化する中でチェーンオペレーション体制を構築、コストの削減を推進し、平成24年度には6店舗体制を構築いたします。
- ・小型店舗については、従来のロードサイド店舗を見直し、順次SCなど集客力のある施設を中心に出店・移設を推進いたします。また、店舗運営をチェーンオペレーション化し、フラッグシップ型店舗とのネットワーク体制とローコストオペレーションにより高収益化を図ります。

#### 海外店舗

成長市場であるアジアについては、新光三越を戦略の柱とし、中国への拡大を目指してまいります。その他の地域については、国内における競争優位を磐石にすることが当社にとって優先的課題であることから、他社にない欧州店舗網を中心に、ブランド価値の向上に寄与する国内顧客の海外主要都市でのおもてなし体制の構築と海外MD情報収集の推進に注力してまいります。

### 4. チャレンジ4 百貨店事業以外の成長戦略

企業として変化する環境に対応するために、百貨店の枠に捉われない成長性の高い分野にフォーカスした、新たな柱となる事業を構築していくことを目指します。

具体的には、平成24年度百貨店事業以外の営業利益構成比20%以上を目標といたします。

#### (1)ダイレクト事業

業界全体としては成長見込みが大きい中、eコマースを加え、複合的なメディアショッピング事業へ転換、通販事業会社として専業と戦っていけるビジネスモデルを構築いたします。

- ・受注、発注、配送の新システムを開発し平成21年度までに導入いたします。また、新規顧客取込みのため、雑誌との提携、富裕層向けカタログの開発や、Web専門サイト、TV、CS放送など新しいルートへの進出を実施いたします。これらにより、現在40万人の会員数を、平成21年度に約60万人まで拡大いたします。
- ・食の安全や健康志向が注目される中、百貨店ならではのデパ地下グルメを付加した新たな食品宅配事業ビジネスを平成19年度よりスタートいたします。平成24年度の稼働会員1万人を目標といたします。

- ・百貨店eビジネスNo.1を今後とも持続するため、通信販売事業商品だけではなく、店舗事業商品のeコマースへの展開を拡大いたします。店頭商品を24時間ホームページ上で購入できる「完全バーチャル店舗」の展開や、全国から新規顧客を獲得するためのアフィリエイトの積極的活用などの実施を検討いたします。

#### (2)デベロッパー事業

従来百貨店の延長線上にあった専門館事業の店舗を再区分し、三越を名乗らない店舗についてはデベロッパー事業として資産価値の向上と安定的収益を確保するビジネスモデルを構築いたします。

- ・現在の営業委託契約主体の構成から定期借家契約へ転換することにより、プロパティマネジメント事業として計画的なリーシングや収益計画、人員数を含めた効率的な開発・運営体制の確立により、収益力を高めてまいります。
- ・グループの不動産、デベロッパー、ファシリティマネジメントのノウハウを統合し、外部商業施設のプロパティマネジメント受託を拡大してまいります。

#### (3)関連会社

- ・「差異化できる商材やサービスなどの開発」「外部領域でのプロフィット拡大と自立化」「本体のコスト削減」「専門ノウハウの蓄積と人材開発」など、各社の目的を明確化の上、徹底的に追及いたします。目的が果たせない場合、抜本的改革を検討いたします。

### 5. チャレンジ5 働くモチベーション向上戦略

有能な人材採用と社内人材力のリソース維持の観点から、評価制度を見直し、権限と責任を明確化してまいります。

- ・自ら専門度を高め、お客様に高い価値を提供できるプロフェッショナル人材、即ち、お客様との信頼関係を深めていく販売のプロ、マーチャンダイジングのプロ、マネジメントのプロ等、キャリアプランを明確にすることに取組み、人材育成を促進してまいります。
- ・有期・無期雇用者の均衡処遇の社会的要請を踏まえ、有期雇用の処遇体系を整備し、モチベーションの向上を図ってまいります。

#### グループ経営体制

「三越 ブランド ルネサンス 6カ年計画」を遂行するために、経営体制についても見直しを実施してまいります。

#### 1. CSR経営の強化

ステークホルダーの皆様への持続的な価値提供と信頼関係の構築を図ること、つまりCSR経営の推進を、基本方針として貫きます。法令・倫理、リスク管理、環境対応などに対する指導・監督ならびにステークホルダー対応を強化するため、機能の集約化、外部機関等との連携の強化など体制を整備し、取組みを強化してまいります。

##### (1) 内部統制システムの強化

CSR経営の基本として、コンプライアンス教育を引き続き徹底させると共に、多様化・複雑化するリスクに対応し、網羅的なリスクマネジメント体制を平成20年度末までに構築いたします。また、権限と責任を明確化した業務フローへの見直しを図ると同時に、これらの業務フローのチェック機能を強化してまいります。

##### (2)コーポレートガバナンスの強化

透明性・客観性の高いガバナンス体制を構築するべく、内部取締役の職務見直しや、助言機能の強化を進めると同時に、経営の監督・チェック機能としての監査役機能の強化を図

ります。

## 2. グループ経営の強化

### (1) 戦略・執行部門の明確な分離

本社は日常業務部門を切り離し戦略立案機能に特化するとともに、各店・各事業部・各社の後方事務作業はサポート・シェアードサービス組織に統合し、効率的な連結経営を図ります。

### (2) 最適なグループ経営形態の検討実施

事業環境の変化が激しくなる中、環境変化のスピードに対応しうる最適なグループ経営形態について、検討を実施してまいります。

## 3. 買収防衛策の導入

別途お知らせの通り、平成19年5月の株主総会における株主様のご承認を条件に買収防衛策の導入を決定させていただいております。これは、当社の企業価値の最大化という株主様共通の利益を損なう大量買付等を抑止するための仕組みであり、当社の企業価値最大化を追求する「三越ブランドルネサンス6ヵ年計画」と同旨のものであります。

## .その他

### 1. 投資計画について

(1) 計画期間6年間の投資1,800億円の内訳は下記の通りであります。

#### 拠点別

フラッグシップ型店舗 約1,200億円

地域密着型店舗 約180億円

郊外型店舗 約150億円

その他事業 約260億円

#### 使途別

新規開発 約860億円

店内改装 約380億円

施設改善 約360億円

ソフトウェア 約80億円

その他 約110億円

(2) 投資については、実施段階において収益性を再度慎重に検証の上、実施後の進捗状況につきモニタリング態勢を構築することにより、適切なリターンを確保してまいります。

### 2. 資金調達について

営業キャッシュフローを主体に各種調達施策を総合的に検討の上、適時適切に対応してまいります。

### 3. 配当政策について

一層の株主還元を図るべく、安定的配当を堅持しつつ、業績連動型の配当政策の導入を検討してまいります。

以 上