

平成 15 年 2 月 25 日

会社名 株式会社 伊勢丹

コード番号 8238

代表取締役 社長執行役員

武藤 信一

問合せ先 総務部広報・I R 担当長

飯田 浩

T E L ( 03 ) 3352 - 1111

「価値創造3ヶ年計画」について

伊勢丹グループでは、99年に想定時期を2010年とした長期ビジョンである「伊勢丹グループの目指す方向」並びに、その将来の姿に向けたファーストステップである「構造革新3ヶ年計画」を策定し、様々な施策に取り組んできました。

全社を挙げ、スピードをもって構造改革に取り組んだ結果、2001年度には前倒しで「構造革新3ヶ年計画」利益目標を達成することができました。

しかし、2002年度は退職給付会計の数理差異増加等の影響により、当初目標を下回る見込みです。

この「構造革新3ヶ年計画」の成果と反省を踏まえて、当社ではこの度、新たな経営計画である「価値創造3ヶ年計画」を策定いたしました。

## 「価値創造3ヶ年計画」の概略

期 間	： 2003年度～2005年度	
基本方針	： (1) 顧客を起点とした社内体制・業務の流れの再構築 (2) 構造改革の深耕 (組織の枠を超えた改革の実現) (3) 百貨店事業の拡大戦略への取り組み	
最終年度 重点経営目標指標	連結	単体
営業利益	250億円	150億円
ROA (営業利益 / 総資産)	5.7%	4.7%

## . 「価値創造3ヶ年計画」基本方針

## 1. 基本的考え方

経済全体の低成長が続く中、百貨店市場も消費者の購買行動の変化や業態の多様化等の影響を受け、全体として縮小傾向になってくると考えられます。そうした中、企業間の体力差はますます大きくなり、再編・淘汰が進んでいくものと思われます。

このような環境下、伊勢丹グループが永続的に発展し続けるためには、長期的な視点で企業価値の創造を果たしていくことが必要となります。企業価値を創造するということは、将来に亘るキャッシュフローの増大を可能にするビジネスモデルを確立することです。そのために、顧客との関係を今まで以上に強くして収益を上げていくとともに、構造改革を更に推し進めて体質を強化し、その結果生み出された資金を更に新たな価値を生み出す活動に投下していきます。

併せて、企業価値を創造するためには、当社の最大の財産である「伊勢丹ブランド」の価値を一層高め

ていくことが重要となります。

特に本 3 ヶ年期間中は、本業である百貨店事業における収益力強化を実現し、業界のリーダー企業としての地位を確立していくとともに、クイーンズ伊勢丹、パーニーズジャパンを中心とした専門店小売事業に経営資源を配分し、連結での利益拡大を実現していきます。

## 2. 基本方針

上記の基本的考え方を実現するために、第一に顧客のことを真剣に考える企業になることを改めて目指していきます。現状、当社を始めとする百貨店各社が苦戦を強いられているのは、顧客の変化に十分に対応できず、要望を適えられていないことが最大の原因です。そのため、顧客を起点として、社内体制・業務の流れを見直し、「顧客が望んでいることを把握し、適える」ことに徹底的に取り組んでいきます。

この3年間でマーチャンダイジング計画を中心とした全ての業務を顧客起点に作り変えていくとともに、全社で一元的に顧客情報の管理を行い、品揃えや販売サービスに生かし、顧客満足の向上に繋げていきます。

第二に、「構造革新3ヶ年計画」で取り組んできた構造改革にグループ全体で引き続き取り組んでいきます。これまでの取組みにより、経費削減については一定の成果を上げることができましたが、もう一段踏み込んで業務の流れそのものからの抜本的な改革を進めていきます。またこの3年間は、これまでの前提を白紙に戻した人事改革に取り組んでいきます。特に人件費高騰の最大の要因となっている退職給付制度（厚生年金基金、適格年金）については抜本的な改革を進めていきます。

第三に、業界内の競争形態が、地域毎の店舗間競争から企業間競争へと急速にシフトしてきています。そうした中、売れ筋商品の確保、差益率の向上を図るためにも、またコスト削減を始めとした内部充実を図るためにも、現在の規模では必ずしも十分ではありません。そのため、現在取り組んでいる

- (1) 阪急・ADOとの取組みのパイプをより太くし、実のあるものにしていくこと
- (2) 岩田屋の再建支援、井筒屋との業務提携を成功させること
- (3) 今後も提携してメリットが大きいと思われる企業があれば、前向きに検討していくこと 等の取組みを進めていくことが重要になります。これらの取組みの目的は、単に提携企業を増やすことではなく、ロットを纏め、発注を始めとするMD業務の精度を高め、お取引先が安心してモノ作りに取組める、本来あるべきビジネス関係の実現を図っていくことです。これらの取組みを進め、サプライチェーン全体に対する一定の影響力を保持することで、伊勢丹グループ、提携企業双方の顧客満足実現に繋がる品揃えを実現し、双方の収益力の向上を目指していきます。

このような背景をもとに本3ヶ年計画の基本方針を以下の3つとします。

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. 顧客を起点とした社内体制・業務の流れの再構築</li><li>2. 構造改革の深耕（組織の枠を超えた改革の実現）</li><li>3. 百貨店事業の拡大戦略への取組み</li></ol> |
|--|

## ・各事業の方向性

### 1. 百貨店事業

#### (1) 科学的かつ体系的な顧客政策の構築

##### 基本的考え方

マーチャンダイジング計画（商品、販売、展開、訴求等）を中心とした全ての業務を顧客起点に作り変えていくため、この3年間では全社、店別、ショップ別など様々なレベルで「仮説」をたて、「検証」し、具体的ビジネスモデルを構築していきます。

##### 徹底した顧客データの分析による仮説・検証の実施

従来経験値や個々の販売員に属していた「どなたが何を求めていらっしゃるのか」「なぜ売れないのか」「なぜ伊勢丹以外で買われるのか」といった顧客の購買もしくは非購買の理由を、新顧客情報分析システムなどのインフラを徹底活用し、科学的かつ体系的に突き止めていきます。その上でMD計画を中心に具体的施策に落とし込み、顧客満足を高めていきます。

##### ロイヤリティに応じた顧客施策の実施

従来は、年齢（ライフステージ）や購買力による顧客分類を基に品揃え・販売サービスを行ってきましたが、今後はこれに加え、購買金額をベースとしたロイヤリティに応じたサービスを提供していきます。

#### (2) セントラルコントロールによる支店・国内グループ百貨店の収益力向上

##### 基本的な考え方

今後も本店を最大の収益の源泉としながら、この3年間はより喫緊の課題である支店・国内グループ百貨店の収益力向上に重点的に取り組んでいきます。

本店の力も活用したセントラルコントロールを推進することで、伊勢丹グループとして更なる高収益体質を目指していきます。

##### 支店・国内グループ百貨店MD政策の立案、推進

各店毎の顧客像及び地域競合（他百貨店やGMS、SCなど）を明確にした上で、「百貨店にしかない、伊勢丹にしかない商品・サービス」や、「地域の3世代ファミリー顧客（団塊、団塊ジュニア、及びその子供）が百貨店に求める商品・サービス」の強化・充実といった視点から、本店の力を活用した支店・国内グループ百貨店の共通化施策を実施していきます。

##### 支店・国内グループ百貨店MD政策3本柱の進め方

###### ）ユニット

既存ユニットの精度アップを行うとともに、新たに支店の平場をユニット化し、拡大していきます。

###### ）催事標準化

従来、各店個別に品揃えしていた物産展、ファッション催事の標準化を順次スタートさせていきます。

###### ）ブランドセントラルコントロール（BCC）

ブランドショップを単にセントラルコントロールするだけでなく、取引先とのコラボレーションにより、伊勢丹にしかない独自性の高い複数のブランドを単位とする編集ショップを構築するなど、魅力を高めることで、顧客の期待に応え、支店の競争力及び収益力向上につなげていきます。

#### (3) ロットの拡大による商品調達力の向上

## 基本的考え方

今後、急激に業界再編が進むことが予測される中で、同業他社に対して優位性を確保するために、伊勢丹グループだけでなく、業務提携を行っている企業も含め、企業グループ総体での力を上げていきます。

具体的には、伊勢丹のセントラルコントロールの枠組の中で、双方にメリットのあるメニュー（ユニット化やBCC）を共通化していきます。

また、ロットの拡大と併せ、コラボレーション取引モデルを普及させ、売れ筋商品の確保やPBの開発、リオーダーのタイミング良い実施等、SCMの実効性を高め、顧客満足の上につなげていきます。

## 具体的取組み

### ）岩田屋再建の支援

岩田屋に対して営業面で最大限の支援を行っていきます。特に2004年春に予定されているAサイド（本館）移転に伴う全館リモデルを成功させ、一番店の死守を当面の目標とします。

### ）阪急業務提携

同じ思想で作られた単品管理システムを持っていることに加え、業務フローを一致（発注から販売に関わる期中業務の共通化）させたことにより、より高次元な共同取組を実現していきます。

### ）井筒屋業務提携

MDシステム・業務フロー統合を目指して、業務提携委員会を推進していきます。

### ）ADO改革の推進

単なる共同仕入に止まらず、ユニット拡販、食品ギフト統合等の戦略メニューを推進していきます。

## 2．外商事業

外商事業における構造改革に引続き取り組んでいきます。具体的にはセールスプロモーション、ユニフォーム事業を中心に経営資源配分を行っていき、高効率な収益体質の確立を目指します。

## 3．SS事業（専門店小売事業）

今後のSS事業の柱となるクイーンズ伊勢丹、バーニーズジャパンの業容拡大を進めていきます。クイーンズ伊勢丹については、積極的にスクラップ&ビルドを図っていくとともに、今後の成長戦略を確立していきます。バーニーズジャパンについては、3号店である銀座店の開店を成功させ、バーニーズブランドの価値向上を実現します。併せて新たな事業の開発についても検討を進めていきます。

## 4．海外百貨店事業

テロの影響等で落ち込んでいる既存店の収益基盤の立て直しに優先的に着手していくとともに、中国を中心とした新規出店の検討、海外共通ブランドの開発・拡大に取り組んでいきます。

## 5．その他事業

その他のグループ企業については、選択と集中をもう一度徹底して行なっていきます。特に「伊勢丹アイカード」「IDC」については、経営資源を重点的に配分し、市場競争力のある企業に成長させていきます。

一方、再生の道筋の見えない企業、戦略的位置づけの不明確な企業については、早急に縮小、事業売却、撤退等を含めた抜本的な措置を講じていきます。

## ・企業価値創造のための基盤整備

### 1．人事制度改革

現状既得権と考えられている部分にまで踏み込み、企業活力の向上を図るための以下の諸改革を実現していくことで、2005年度総額人件費462億円(2002年度予測487億円)以内を実現します。

- (1) 職能資格制度から役割成果主義への転換 ~ 役割を基準とした賃金体系の見直し ~
- (2) 福利厚生制度の見直し ~ 伊勢丹カフェテリアプランの導入等 ~
- (3) 退職給付制度改革 ~ 厚生年金基金、適格年金の抜本的制度改革 ~
- (4) 組織構造、ポスト数の大幅な見直しの実現 等

### 2．株主重視経営の実践

株主から信頼され、期待される経営体制を確立するため、以下の項目を実行していきます。

#### (1) 経営機構改革の更なる推進

現制度を運営していく上での問題点を整備していくとともに、法改正等への対応を行ない、株主から信頼される経営機構の構築を継続的に行なっていきます。

#### (2) 株主対応の強化

株主への利益還元という観点から安定的な配当を堅持するとともに、株主優待制度の更なる充実を進めていきます。併せて、四半期決算の公表等IR活動を強化し、マーケットへの適時適切な情報開示を行なうことで、既存株主はもちろんのこと新たな株主の獲得に絶えず努めていきます。

## ・利益計画

### 1．要員計画

2005年度要員数を7330名とします。正社員については、採用数を毎年60名とし、自然減により、4200名体制とします。(2002年度4700名)その上で、メイト社員・サムタイマー社員の拡充を図ることで、サービスレベルの維持、向上を実現していきます。

### 2．投資計画

#### (1) 基本的考え方

百貨店事業の収益力向上、規模の拡大を中心とした将来のキャッシュフローが見込める分野に対して最優先に投資枠を配分していきます。

顧客が安全で快適な環境で買い物できるよう、耐震を含めた施設・設備投資に投資枠を配分していきます。

将来の拡大・発展に備え、百貨店事業の拡大戦略や新規事業に対して一定の投資額を確保していきます。

#### (2) 具体的投資案件 合計 280億円

リモデル投資 100億円

施設・設備投資 90億円(耐震工事含む)

その他投資 90億円(百貨店事業の拡大戦略、構造改革、新規事業等)

### 3．有利子負債削減計画

グループ資金の効率化を図るために、C M S（キャッシュマネジメントシステム）の導入を行っていきます。C M Sを導入しない場合と比較すると、単体の有利子負債額は増加しますが、連結有利子負債額の大幅な削減が実現でき、連結・単体の有利子負債額がほぼ近い水準になる予定です。

このC M Sの導入、営業活動から生まれるキャッシュフローのうち、前述の投資計画に充てる以外の余剰資金を優先的に有利子負債の削減に回すことにより、本計画最終年度における有利子負債額の目安を連結900億円以下、単体850億円以下とします。

#### 4. 利益計画

2005年度、連結営業利益250億円、単体営業利益150億円を目標とします。

特に単体においては、縮小均衡に陥らないように投資はある程度確保し、厳しい環境下、最低でも横這いの売上高を保ちながら、構造改革を進め、損益分岐点を引き下げていきます。

重点経営目標指標としては、「構造革新3ヶ年計画」に引続き、営業利益とROA（営業利益/総資産）を掲げていきます。過去3年間、遊休資産を積極的に売却することでROAの改善を図ってきましたが、引き続きROAを掲げることで、資産効率を意識しながら、利益の拡大を実現していきます。

< 単体 >	02年度予測 ( 対外発表数値 )	05年度計画	02年度との差	02年度比
売上高	4,370億円	4,400億円	+30億円	100.7%
差益率	27.2%	27.4%	+0.2%	-
<b>営業利益</b>	<b>100億円</b>	<b>150億円</b>	<b>+50億円</b>	<b>150.0%</b>
ROA	3.2%	4.7%	+1.5%	-
< 連結 >	02年度予測 ( 対外発表数値 )	05年度計画	02年度との差	02年度比
売上高	6,090億円	6,400億円	+310億円	105.1%
<b>営業利益</b>	<b>180億円</b>	<b>250億円</b>	<b>+70億円</b>	<b>138.9%</b>
ROA	4.1%	5.7%	+1.6%	-

2002年度は11月時点での対外発表数値

\*本件に対するお問い合わせは、(株)伊勢丹 総務部 広報・IR担当までお願い致します。

TEL 03-5273-5320 FAX 03-5273-5321