

「伊勢丹グループ 新 10 年ビジョン」について

変化の激しい不透明な時代に、伊勢丹グループが一丸となって将来へ向かうためには、長期的なビジョンを定めて道筋を指し示すことが必要だと考え、2010 年頃を想定した「伊勢丹グループの目指す方向」を 2000 年に策定致しました。

策定からほぼ 5 年が経過しましたが、その間の経済全体の緩やかな拡大、その中で伸び悩む小売業、一方で進む消費支出におけるソフト化・サービス化の動き等は、予想した通りの進展を見せています。特に、心理的な満足を求める消費傾向、つまり自らの価値観や目指す生活スタイルに沿って購買行動を絞り込む傾向の強まりは、想像以上のスピードで進行してきていると認識しております。

このような状況の下、伊勢丹グループは長期ビジョン「伊勢丹グループの目指す方向」に基づき「構造革新 3 ヶ年計画」「価値創造 3 ヶ年計画」を掲げ、組織のスリム化、年金制度の見直し等、様々な改革に取り組むと同時に、同業他社との業務提携を進め、今後新たに行うべきことが具体的に見えてまいりました。また、心理的な満足を求める消費傾向が加速してきたことに対しては、より具体的な対応策が必要になってきていると考えております。

そこで、いつの時代においても、変化を敏感に感じ取りながら確かな舵取りのできる、柔軟で創造性に富んだ企業グループであり続けるために、2000 年に策定された「伊勢丹グループの目指す方向」の骨格を活かしながら、拡大・成長をしていく上で軸となる「伊勢丹グループのコアコンピタンス」を再認識し、2015 年頃までには、グループの中核である百貨店事業をどのような形にしていくのか、持続的に発展するとはどういうことなのかを、より具体的に示すことで新たな長期ビジョンを策定致しました。

新 10 年ビジョンの概略

＜想定時期＞	2015 年頃
＜目指す姿＞	「常にあたらしいライフスタイルを創造し、お客さまの生活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『マイストア』となり、高収益で拡大発展を続ける小売グループ」
＜計数イメージ＞	「連結営業利益 500 億円を安定的に確保できる企業グループ」

1. 伊勢丹グループの目指す姿

限られた経営資源の中で、新たな顧客満足への取り組みを行うにあたっては、これまで百貨店事業で培ってきた次のような「伊勢丹グループのコアコンピタンス」に更に磨きをかけるため、経営資源を重点的に投入してまいります。

伊勢丹グループのコアコンピタンス

「お客さまがおっしゃっている事を細大漏らさず聞き取る能力」

「お客さまのご要望をスピードを持って実現する能力」

この伊勢丹グループのコアコンピタンスを競争力の源泉とすることで、「常にあたらしいライフスタイルを創造し、お客さまの生活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『マイストア』となり、高収益で拡大発展を続ける小売グループ」の実現を図ってまいります。

2. 目指す姿の具体的イメージ

(1) 特定多数のお客さま一人ひとりのニーズに対応できる企業

不特定多数のお客さまとの接点を大切にしながら、「特定多数」（アイカードのお客さまなど特定可能なお客さま）に対して、今まで以上にお客さま一人ひとりのニーズに対応できる企業を目指します。

(2) モノのみならずコトも提供する企業

「モノ（＝物販）」のみならず「コト（＝非物販）」を提供することにより、お客さまのさまざまな悩みの解決をお手伝いできる企業を目指します。

(3) 感動していただける企業

お客さまの期待に応えることで「ご満足いただく」レベルから、期待を上回る価値を提供することで「感動していただける」レベルを目指します。

最終的にはお客さまの生活全般にわたってご相談いただけるようなトータルライフ・アテンダントになることを目指します。

3. 目指す姿に向けた戦略課題

(1) お客さまとの信頼関係の再構築

伊勢丹グループが生活全般にわたってお役に立つためには、お客さまに相談したいと思っていただけるに足る、高い信頼を得ることが必要であると考えております。これまでも伊勢丹グループは、お客さまから「店頭における販売員とのコミュニケーション」を通じて、信頼をお寄せ頂いてきたと認識しており、今後は、店頭における販売員一人ひとりが提供する顧客満足の最大化に取り組んでまいります。

(2) 伊勢丹アライアンスの強化と活用

今後、目指す姿を実現するために様々な戦略を展開していく上で、伊勢丹グループには前述のようなコアコンピタンスはありますが、「規模」の面では決して他社を凌ぐレベルではありませんでした。伊勢丹グループはこの数年間、同業他社との提携関係（＝伊勢丹アライアンス）の構築を進めてまいりましたが、今後は、この伊勢丹アライアンスを更に強化すると共に、お取引先との協働取組を進め、新たな顧客満足に繋がる仕組み作りを進めてまいります。

4. 利益計画

全体利益計画（連結営業利益）

2005 年度（予測）	300 億円
2008 年度	300～350 億円
2012 年度	400～450 億円
2015 年度	500 億円

セグメント別利益計画（営業利益）

	国内事業		海外百貨店 事業	合計
	百貨店事業	その他 関連事業		
2005 年度（予測）	270 億円		30 億円	300 億円
利益増加額	+130 億円	+40 億円	+30 億円	+200 億円
2015 年度	440 億円		60 億円	500 億円

5. 投資計画

(1) 投資に関する基本的な考え方

連結営業利益 500 億円を安定的に確保できるようになるためには、一定範囲での投資が必要になってまいります。その一方で、安定的な財務体質を保ちながら拡大を図っていくためには、投資額を、有利子負債残高がほぼ 3 年分の営業キャッシュフローの範囲内に収まるようコントロールしていくことを基本的な考え方としております。この考え方をベースに、これから 10 年間の総投資額を試算致しますと、約 2000 億程度の投資が妥当であると考えており、限られた経営資源の中で、伊勢丹グループのコアコンピタンスを活かしながら 10 年ビジョンを実現するため、主に以下の 4 分野に優先的に投資を配分してまいります。

- ① 既存の店舗・事業において「毎日が、あたらしい。ファッションの伊勢丹」を維持・向上していくための投資
- ② アライアンスの拡大・基盤整備に係わる投資
- ③ 海外における百貨店事業の拡大
- ④ 新たな事業・ビジネスの開拓

(2) 投資計画

【経常的投資】…これまで構築してきた伊勢丹ブランドの維持と、お客さまが安全・快適にお買い物いただく環境を整備するための投資。毎年、ほぼ一定レベルの投資を行うことで、現状の利益を維持していくことを目的としております。(10 年間で総額 1000 億円程度)

<分野別の経常的投資額>

本支店シーズンリモデル	約 300 億円
施設投資	約 500 億円
子会社・その他の経常的投資	約 200 億円

【戦略的投資】…新たな顧客満足を生み出すことで、積極的にリターンを追及する投資。上記の投資に関する基本的な考え方に基づき、財務体力の範囲内で、プロジェクトごとに具体的な投資計画を策定してまいります。

<現在想定している主な戦略的投資案件>

本支店大規模リモデル	約 200 億円
システム・カード関連投資	約 180 億円
海外出店	約 100 億円
関連会社投資	約 30 億円