



三越伊勢丹ホールディングス レポート 2020

統合レポート



Contents

02	三越伊勢丹グループについて
02	私たちの考え方
03	数字で見る三越伊勢丹グループ
05	長期で見る挑戦の軌跡
07	価値創造プロセス
09	トップメッセージ
15	中期経営計画
16	経営計画の位置付け
16	2019~2021年度中期経営計画の主な取組進捗
22	CMOメッセージ
23	資本政策
23	CFOメッセージ
25	サステナビリティ
25	方針・マテリアリティ
29	Withコロナ対応
29	新型コロナウイルス感染拡大予防対策
31	コーポレート・ガバナンス
31	方針・体制
37	社外取締役メッセージ
39	取締役プロフィール
41	コンプライアンス・リスクマネジメント
44	CROメッセージ
45	財務・非財務データ
45	財務データ
49	非財務データ
57	企業情報/株式情報

編集方針

三越伊勢丹グループは、株主・投資家の皆さまをはじめとしたすべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループが持つ普遍的な価値観や強みを生かして持続的に成長し続けていく価値創造ストーリーをご理解いただくために、2018年度から統合レポートを発行しています。本レポートは、財務情報と非財務情報を統合し、経済産業省が発表した「価値協創ガイダンス」などを参考に編成しています。すべてのステークホルダーの皆さまとの建設的な対話ツールとすべく改善を図りながら毎年発行してまいります。



対象期間

主に2019年度(2019年4月1日~2020年3月31日)を対象としています。発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

対象組織

株式会社三越伊勢丹ホールディングスおよびグループ会社

将来の見通しに関する注意事項

本統合レポートにおける業績予測や将来の予測に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内在しています。従って、様々な要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

私たちの考え方

三越伊勢丹グループは、2018年の統合10年を機に、グループの存在意義であり、めざす姿である「私たちの考え方」を策定。“人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループ”として企業の方向性を示し、その考え方のもと、IT・店舗・人の力を活用した「新時代の百貨店」(プラットフォーム)への取り組みを進めています。

「私たち」とは三越伊勢丹グループそのものであり、そこで働くすべての人たちのこと。「私たちの考え方」は私たちが常に立ち戻る行動指針であり、一人ひとりがどのように変化すべきかを表しています。

創業以来、三越伊勢丹グループは、常に時代の変化に合わせてビジネスモデルを革新し、お客さまとモノ・コトをつなぎ、進化し続けてきました。私たちは、昨今の急速な環境の変化を、次の時代に向けた新たなビジネスモデルへの変革のチャンスととらえ、自ら“変化”していきます。

そして、今まで培ってきた強みに加え、従来の百貨店とは異なる世界中のモノ・コトとお客さまとの新しいつなぎ手となることで、三越伊勢丹グループが、すべてのステークホルダーの皆さまにとって魅力ある企業となれるよう、より一層努めてまいります。

私たちの考え方

人と時代をつなぐ
三越伊勢丹グループ

変化せよ。

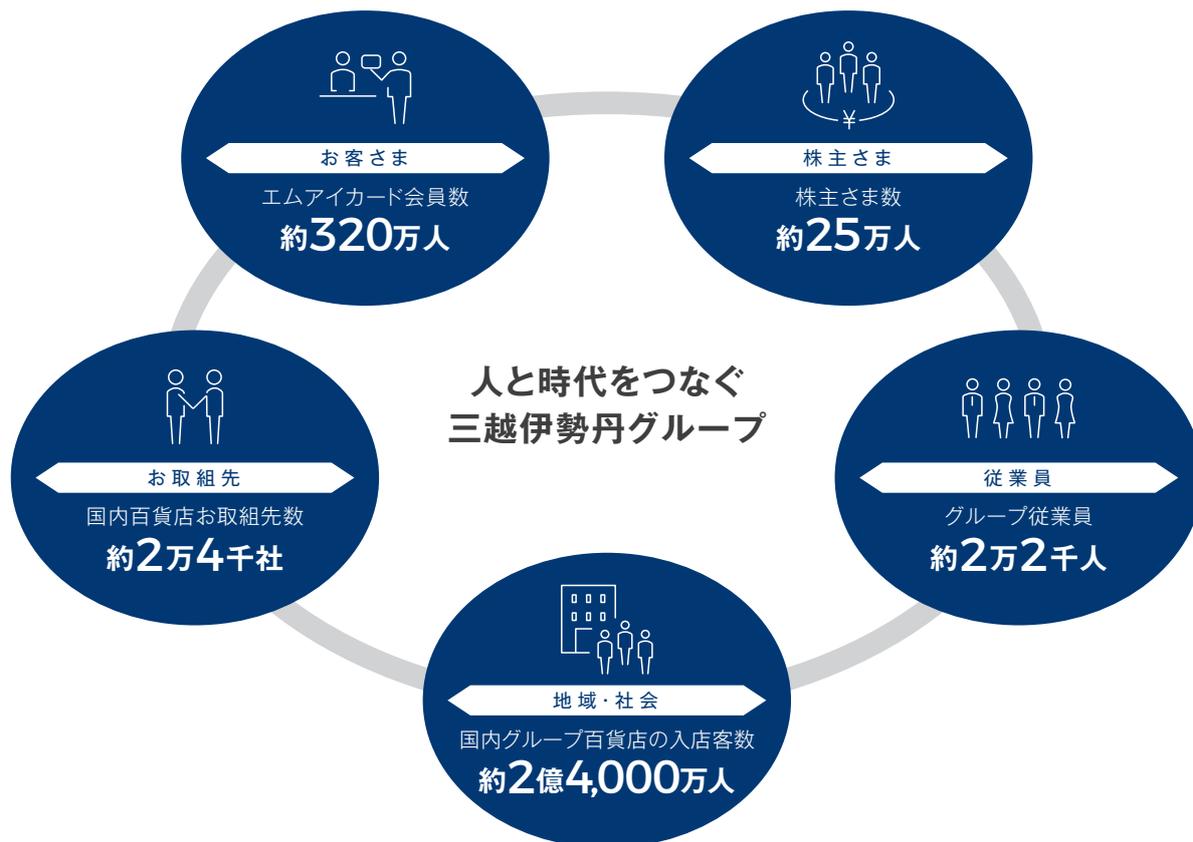
1. データが自分をつくる。
2. 時代より先に変わろう。
3. 他者が私を新しくする。

be a new one.

数字で見る三越伊勢丹グループ

三越伊勢丹グループは、従業員約2万2千人、グループ企業約50社*からなる、日本最大規模の小売業グループです。売上高の8割強を占める百貨店業を中心に、クレジット・金融・友の会業、不動産業、その他の4つのセグメントで事業活動を行っています。三越・伊勢丹・岩田屋・丸井今井4つの暖簾をもち、国内は全国に百貨店21店舗と中小型店約100店舗、海外は中国・東南アジアを中心に計31店舗を展開しています。

* 持分法適用会社9社を含んでいます



2019年度 連結売上高

1兆1,192億円

日本の小売業で第**7**位



■ 百貨店業	86.9%
■ クレジット・金融・友の会業	3.2%
■ 不動産業	3.0%
■ その他	6.9%

1904年 デパートメントストア宣言から116年
人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループはIT・店舗・人の力を活用した
新時代の百貨店をめざし、さらに進化していきます

三越伊勢丹グループの事業



百貨店業

国内最大のマーケットである
首都圏を中心に、
国内外に幅広い店舗網を展開



不動産事業

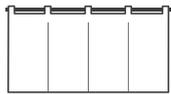
国内保有不動産の再開発と
国内外の商業不動産事業を強化



金融事業

全世帯年収2,000万円以上の
約16%を占める購買力のある
エムアイカード会員

三越伊勢丹グループの店舗



4つの暖簾

三越 伊勢丹
丸井今井 岩田屋

岩田屋——
岩田屋本店
岩田屋久留米店



海外店舗

31店舗

三越・伊勢丹 16店舗
新光三越 15店舗



国内店舗

21店舗

中小型店 約100店舗

丸井今井——
丸井今井札幌本店
函館丸井今井

三越—— 伊勢丹——

三越日本橋本店
三越銀座店
三越恵比寿店
札幌三越
仙台三越
名古屋三越栄店
名古屋三越星ヶ丘店
広島三越
高松三越
松山三越
福岡三越

伊勢丹新宿本店
伊勢丹立川店
伊勢丹浦和店
静岡伊勢丹
新潟伊勢丹
ジェイアール京都伊勢丹*
*持分法適用会社を含む

三越伊勢丹グループの挑戦の軌跡

百貨店事業のはじまり

1673 「越後屋」創業

三井 高利が、呉服店「越後屋」を開業。いち早く現金取引、掛け値なしの正札販売を開始。また反物の切売商法を行い、顧客層を拡大しました。



駿河町越後屋呉服店大浮繪
奥村政信・画

1886 「伊勢屋丹治呉服店」創業

帯や模様に着目し、「御守殿模様」などの独自性の高い提案により、ファッション感度の高い方から好評を得ました。



伊勢屋丹治呉服店

1754 「紅屋」創業

中牟田小右衛門が岩田屋の前身となる呉服商「紅屋」を創業。1764年に屋号を「岩田屋」と改称しました。



呉服店時代の店舗

1872 「丸井今井」創業

丸井今井創業の祖 今井藤七が創成橋傍らに小間物商を開業。1874年に今井呉服店を開店しました。



今井呉服店

三越の歴史

1888 「三越洋服店」開店

洋装化への兆しが見え始めた1888年に、時代に先駆けて洋服店を開店しました。



三越洋服店 外観

1895 商品陳列販売開始

ガラスショーケースでの陳列販売を開始し、来店客は商品を自由に見て選べるようになりました。



陳列場(本店2階)

1899 外売係通信部新設

通信・交通のインフラが整い、地方出張販売強化と通信販売を開始。商圏を拡大しました。



通信販売

1904 デパートメントストア宣言

呉服店から近代小売業をめざし、百貨店への業態転換を宣言。日本初の百貨店が誕生しました。



デパートメントストア宣言を
全国紙で発表した広告

1907 新美術部設置

大阪と日本橋に新美術部設置。作家の作品発表の場を設けると同時に、優れた文化・芸術を発信しています。



新美術部設置(宣言)

1914 三越本店新館完成

日本初のエスカレーターやエレベーター、国内百貨店初の食品部を設置し、ルネッサンス式建築による近代百貨店が完成しました。



本店新館完成写真

1927 三越ホール(現三越劇場)開設

当時の劇場不足と日本文化発展の一助となるため、三越ホールを開設。百貨店内唯一の劇場となりました。



三越ホール

明治維新以降

近代百貨店の礎

高度経済成長期

1888 1895 1899 1904 1907 1914 1927

1933

1956 1960 1963 1968

伊勢丹の歴史

1933 新宿に伊勢丹本店を移設

創業の地である神田から、商圏拡大が有望視された新宿に進出し、本店を移しました。



新宿店開店時の全景

1956 ティーンエイジャーショップ

新カテゴリーとして10代の女性向けファッションを集積。ターンチェックの手付袋はここから誕生しました。



ティーンエイジャーショップ

1963 女性既製服サイズ体系統一

他百貨店と共同で、日本人の体型にフィットしたサイズ体系をつくり、それがその後「百貨店統一サイズ」となりました。



女性既製服サイズ体系統一

1968 伊勢丹新宿本店男の新館オープン

男性がファッションに興味をもち始めたことを受け、アジア初となる「男の新館」をオープンしました。



男の新館オープン

1994 解放区スタート

新鋭デザイナーをインキュベートして世に送り出す新たな試みとして、情報発信スペース「解放区」をスタート。



解放区

私たちは、時代が大きく変化するなか、いくどの困難に対しても自ら変革し、ビジネスモデルを創出しながら乗り越えてきました。

三越の歴史は、お客さま第一、変革への挑戦の積み重ねであり、「お客さまのために」という、創業より変わることのない“まごころの精神”が、その礎となっています。

また、伊勢丹も創業以来、「お客さま第一」の理念に基づいた、「創意工夫」によって、新しい試みに挑戦し、様々な時代背景のなか、衣食住すべてにわたって伊勢丹らしさを提案し続けてきました。

厳しい環境を受け止めながら、社会や顧客ニーズの変化を先取りして、人と時代をつなぎ新たな時代を提案し続ける、それが私たち三越伊勢丹グループのDNAです。

三越伊勢丹グループ の歴史

2008 経営統合、 三越伊勢丹ホールディングス設立

人口減や他業態との競争激化など市場環境が厳しくなるなか、経営資源を最大限に活用し、両社の強みを生かすため、経営統合を実施。



経営統合(2007年記者会見)

2009 地域事業会社分社化

・函館丸井今井設立
・仙台三越設立
・名古屋三越設立
・広島三越設立
・高松三越設立
・松山三越設立

2010

・新潟三越伊勢丹設立
・岩田屋三越設立

2011

・三越伊勢丹設立
・札幌丸井三越設立

2012 小型店

顧客接点拡大のため、三越伊勢丹の強みを切り出した小型店を順次出店しています。

2012-
イセタン ミラー メイク&コスメティクス
イセタン羽田ストア

2015-
イセタンサローネ
イセタンサローネ メンズ



成熟期

1994 2003

2008

2018 不動産事業

三越伊勢丹グループが保有している国内有数の不動産のさらなる価値向上をめざし、中長期視点での店舗や商業不動産の開発を強化することで、顧客接点を拡大しています。

2018 FOOD & TIME ISETAN YOKOHAMA
ミーツ国分寺

2021予定 FOOD & TIME ISETAN OFUNA



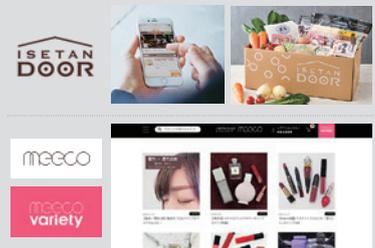
FOOD & TIME ISETAN YOKOHAMA

ミーツ国分寺

2018 新規デジタル事業

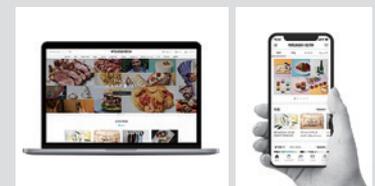
三越伊勢丹グループの強みを生かしたオンライン上の新たなビジネス開発に取り組み、お客さまに「新しい顧客体験」を提供しています。

2018 ISETAN DOOR
2019 meeco / MOO:D MARK by ISETAN / 三越伊勢丹ふるさと納税 / Hi TAILOR



2020 三越伊勢丹オンラインストア リニューアル

「伊勢丹」と「三越」のオンラインショッピングから店頭イベント情報までが一つになり、より「便利」で「快適」にリニューアルされた三越伊勢丹オンラインストア。伊勢丹の情報も、三越の情報も一つのサイトでチェックできるようになりました。「いつでも手の中に三越伊勢丹を」をコンセプトに、アプリもリリース。「最高の顧客体験」の提供をめざしています。



1960 業界初の パーキングビル誕生

来たる車社会をいち早く予測し、業界初のパーキングビルを建設しました。



業界初のパーキングビル

2003 「男の新館」を 「メンズ館」に

代理購買ではなく、自ら購買しコーディネートする男性のために、全館リモデルを行いました。



メンズ館正面玄関

三越伊勢丹グループの価値創造プロセス

三越伊勢丹グループは、創業以来、常に時代の変化に合わせてビジネスモデルを革新し、お客さまとモノ・コトをつなぎ、進化し続けてきました。

業界を取り巻く環境は、急速な変化を続けていますが、三越伊勢丹グループは、この変化をチャンスととらえ、今まで以上に大きな変革にチャレンジしていきます。

私たちの強みであるブランド・お客さま・人材・不動産・国内海外店舗と事業をIT・店舗・人の力でつなぎ、新時代の百貨店を創り上げていきます。

また、変化する社会課題や要請にお応えすることでお客さま、株主・投資家の皆さまをはじめ、お取引先、従業員、地域社会などすべてのステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築きながら、企業価値を高め、持続的な成長を続けていきます。

事業戦略

事業構造

機会とリスク

社会トレンドの大きな変化

人口動態の変化

少子高齢化の加速
都市部への集中と地方過疎化
アジア・アフリカ地域の経済成長 等

オンライン事業

オフライン事業

強み

暖簾

顧客

デジタル・テクノロジーの進化

IT革命による環境の変化
シェアリングエコノミーの拡大 等

持続可能な社会への
関心増大

経営資本

設備資本
国内・海外百貨店
52店舗

知的資本
三越・伊勢丹・
丸井今井・岩田屋の暖簾
販売、店づくりのノウハウ

人的資本
グループ従業員
約2.2万人

人材

方針
行動基準
ガバナンス
マテリアリティ
P.25

三越伊勢丹グループを
取り巻く環境の変化

顧客構造の変化

世界的な富裕層の拡大
ミレニアル世代の台頭
インバウンド需要の拡大 等

ITによる環境変化

ニーズを捉えたシームレスへの転換
購買・決済方法の多様化
物流・サプライチェーンの変化
顧客ニーズの変化
(モノからコト・体験) 等

— 私たちの考え方 —

人と時代をつなぐ
三越伊勢丹グループ

財務資本

関係資本
顧客基盤

自然資本

不動産

国内・
海外店舗

ガバナンス／コミュニケーション

生み出す成果

提供価値

オンラインでも
オフラインでも
“最高の顧客体験”
を提供

IT・店舗・人の力を
活用した
「新時代の百貨店」
(プラットフォーム)

1
ビジネスモデル
の革新

2
オンラインの
新たなビジネス

3
不動産事業
拡大

不動産事業

4
コスト構造
改革

金融事業

グループの強みに
デジタルを加えた
“新しい顧客体験”
を提供

人・地域を
つなぐ



持続可能な
社会・時代を
つなぐ



不動産事業による
“顧客接点の拡大”

従業員満足度
の向上



— 私たちのめざす姿 —

三越伊勢丹グループの
持続的成長

×

人・地域をつなぐ
持続可能な社会・時代をつなぐ
従業員満足度の向上

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

SDGs (持続可能な開発目標)

2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030年アジェンダ」に記載された2016年から2030年までの国際目標。

「人と時代をつなぐ 10年先の新しい成長

取締役代表執行役社長 CEO

杉江 俊彦

**「新時代の百貨店」をめざして、
歩み続けます**

まずは、この度の新型コロナウイルス感染症に罹患された方とご家族、関係者の皆さまにお見舞い申し上げるとともに、お亡くなりになられた方々に心よりご冥福をお祈りいたします。そして、医療機関に従事される方々をはじめ、感染拡大防止に日々ご尽力、ご協力されている皆さまに深く感謝申し上げます。

私たち三越伊勢丹グループは、2019年度から、IT・店舗・人の力を活用した「新時代の百貨店」(プラットフォーム)の実現を柱とした3ヶ年計画(2019～2021年度)を掲げ、全社員一丸となって成長戦略と構造改革を進めてまいりました。

重要な取り組みのひとつであるオンラインとオフラインのシームレス化などでは、想定を上回るペースの進捗も見られ、手ごたえを感じていたところでした。しかし、そこに起きたのが、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大です。

新型コロナウイルス感染症は、訪日外国人を消滅させたばかりか、お客さまの生活スタイルまで一変させ、ビジネスシーンのみならず、日常生活においてもデジタル化が急速に広がりました。今後、これまでの日常を取り戻せたとしても、このデジタルを活用した生活スタイルが元に戻ることはないでしょう。

政府の緊急事態宣言を受けてグループ全店の店舗休業を行ったことで、約2カ月間お客さまにお目にかかることができませんでしたが、

三越伊勢丹グループ。」 ステージへ

その間強く感じたことは、私たちがいま進めている改革をよりスピードアップさせなくてはならないという強い危機感とめざしてきた方向には間違いがなかったという確信です。

長期計画をバックキャストした 新・3ヶ年計画の策定へ

そこで今回、これまで推し進めてきた3ヶ年計画を見直す決断をいたしました。10年後にめざす姿を明確にした長期計画を策定し、今後、そこからバックキャストした新たな3ヶ年計画(2021~2023年度)を公表する予定です。新型コロナウイルス感染症による世界的な価値観や社会の変化を受け、私たち自身が変化する時代に合わせてビジネスモデルを大きく進化させていかなければならないと痛感したからです。

当社の百貨店事業の利益率はどんなに頑張っても5%に満たない収益性であり、損益分岐点売上は高く、天候や景況悪化などの影響がすぐに利益に直結し、グループの経営基盤が揺らいでまいります。当社は百貨店事業がグループの大半を占めるため、経営の安定化のためには元来ビジネスモデルの進化が大きな課題でしたが、10年先の将来の在りたい姿を定め、それを実現するためには、ステップ感をもって実現していくことが必要と判断いたしました。

この決断は、2020年6月に当社が指名委員会等設置会社へ移行したことも大きな要因です。移行後に、早速社外取締役の皆さまに中長期計画策定の議論に加わっていただきましたが、グループとしてこの感染症の影響をどう乗り越え、10年後の未来をどう描くか、それを踏まえ、いかにして中長期計画を策定するか、

厳しくもありがたいご指摘をいただきながら侃々諤々、議論してまいりました。また並行して、社員も策定段階から議論に加わり、意見を交わしながら進めてまいりました。

その中でまずは10年後にめざす姿の大まかな考え方を経営から社員全員に共有し、その素案をもとに、社内の各階層でさらに細かな議論を進め、具体的な計画の策定へつなげています。こうして社外取締役を含めた経営層から社員までが一丸となって策定していくことで、危機感や問題意識を共有できたと感じています。業績をしっかりと回復基調にのせる短期的な視点と同時に、持続的な成長を可能とする資産の組み替えや事業ポートフォリオの変更も含めた長期的で抜本的な改革を推進いたします。

新計画の公表時には、ステークホルダーの皆さまにもご理解、ご支持いただけることを期待しております。

10年先の事業環境は、 ますます厳しさが増す状況に

では、10年後、私たちのビジネスを取りまく事業環境は、どのように変化しているのでしょうか。

確実にわかっているのは、人口動態が変化していることです。日本国内ではご承知の通り、人口が減少し、都心部ではある程度の人口が維持されていたとしても、地方では人口減少とともに高齢化が進み、消費人口も減るため、小売市場の縮小は避けることができません。

それは、海外市場でも同様です。アジアでは、フィリピンのように今後も人口が増加していく国・地域は一部であり、中国やシンガポールなどの主要国では人口が減少に転じ、そこを主戦場に行っている当社グループにとり、現状のままでは厳しい状況になることが明白です。

成長に向けて、お客さまのご要望に積極的に応えてまいります。

今回のパンデミックにより、国内外の老舗アパレル企業が苦境に立たされましたが、これは、私たちファッション業界に携わってきた多くの企業が、変わりゆく時代の流れに乗ることができず、消費の多様化に対応できていないことの表れではないかと思えます。

同時に、多くの人々が「本当に必要なものはなんだろう」と自問した結果、量よりも質を重視した、サステナブルなモノを選択するようになり、お買物の頻度が少なくなりました。このような消費動向の変化も、今後、さらに大きな流れとなっていくでしょう。

リアルとデジタルを融合して お客さまのニーズに寄り添う

私たちは、この未来をただ恐れているわけではありません。

人口減少に伴い、実店舗の商圈人口が中長期的に2割から3割程度減少することを想定し、ここ数年間で店舗の見直しを進めてまいりました。未来の都市の在り方や、人々の暮らし方を見据えたコンパクトシティ構想をふまえ、未来の街づくりの中心になるであろう店舗に関しては、今後も運営を継続していく計画です。

また、お客さまのニーズに関しては、以前から重要視されてきた「自分らしさ」が、これからも商品選びの核になるだろうと考えています。



社員との対話風景の様子

ただ、人が何を「豊かさ」だと感じるかという点については、その時代により変化するものであり、常に時代に合った商品構成に変えられるよう、私たちは機敏に、そして敏感に対応する必要がありますでしょう。

さらに、私たちは、これまでの成功体験に固着したまま、変化を拒み続けてきた過去の反省をふまえ、10年後のお客さまが大切に思うモノ、ニーズにお応えできる環境を構築するため、積極的なデジタル化も進めています。これまでのように店舗だけで実現しようとすれば、多額の投資が必要となる作業も、デジタルにシフトすることで、より早く、より簡単に、より低コストで、お客さまのニーズに寄り添うことができます。

情報が溢れすぎている現代では、デジタル化を進めるにあたってインターネット上に賛否両論の意見があり、その両方を目にするだけで、自身で良いものを判断できず、モノの価値がわかりにくいという問題もありますが、それを解決できるのは、やはり「人」だと考えています。

ある商品を信頼できる「人」が勧めていけば、それがモノの価値に上乘せされ、評判が広がっていきます。現在、実店舗では、私たちの特徴をいかせるお買場づくりを進めるとともに、各ブランドにお任せしているお買場の商品も従業員が把握することで、ニーズに合った商品を的確にご提案できるよう、施策を進めています。その結果、SNSに数万人のフォロワーを抱える従業員の商品提案が、売上に繋がる例も見られるようになりました。

このように、実店舗を持つ私たちだからこそ、「人」にフォーカスし、「何をかうか」に加え、「誰からかうか」という満足感をお客さまにご提供できると確信しています。本当に欲しいと

思っていた良質な商品を揃え、信頼している人が販売する。この強みを強化しつつ、それがデジタルでも展開できれば、より広い地域のお客さまに、店舗と同じクオリティーでお買物を楽しんでいただけるのではないかと考えています。

実店舗は重要な基幹コンテンツであり、 コト消費の集積地に

今後も新宿や日本橋、銀座などの店舗が、私たちにとって重要な基幹コンテンツであることに変わりはありません。なぜなら、今後、デジタルでの販売を強化するにあたり、実店舗で売れているということがお客さまの心に響く重要な要素になるからです。

例えば、銀座店で開催しているスヌーピー展は、毎回、多くのお客さまが足を運んでくださる大人気のイベントです。残念ながら、今回は入場制限を行うなど、コロナ対策をしながらの開催となりましたが、これまでお客さまが店舗に足を運んでいただいていたからこそ、安心してネットでもご購入いただくことができました。加えて、入場制限するほどの人気イベントで販売されている商品がネットでも購入できるとなれば、ご来店いただけないお客さまの消費意欲を刺激し、売上につながります。

これこそが、実店舗を構える私たちの価値であり、財産です。今後も商いの源泉を実店舗におき、その実店舗で目利き力を磨いた従業員たちが情報を発信することで、デジタルで購入されるお客さまの背中を押しリアルティある貴重な情報となってくれるでしょう。

百貨店は、付加価値の高い良質な商品がお買物できるだけでなく、街の中心にあるコミュニティとしての役割も担える場所です。

地方で実施したある調査では、商品を購入する以外に、レストランで食事をしたり、ちょっとした食品を購入したりというところにお客さまのニーズがあることもわかりました。

そこで、松山三越では百貨店のカテゴリーを越えた大規模改装を行い、松山を訪れる方々、生活圏とされている方々に日々ご来店、ご利用いただける店づくりへ大きく転換する計画を進めています。例えば、下層階はフードマルシェをはじめとする食を中心としたお買場やカフェ、上層階はホテルやビューティヘルスコンテンツなど、いずれも地元企業さまとの協業で展開いたします。中層階はこれまでの百貨店のエッセンスを凝縮した形とし、その中に、伊勢丹新宿本店や三越日本橋本店とネットでつながるデジタルサロンを開設いたしました。そのサロンでは、伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店のお買場のスタイリストからお客さまがライブで接客・提案を受け、松山三越にはない商品をお取り寄せし、お試しいただいたり購入いただいたりすることができます。





街の皆さまがデイリーで必要とするコンテンツが揃う場所にこのような新しいお買物ができる場が併設されていれば、集客に困ることもありませんし、これまでの百貨店だけのやり方では効率が悪かった場所でも、収益を得る場として新たに活用できます。これを新しい地域モデルとして、自治体とも協力しながら開発を進めていく考えです。

デジタルで、いつでもどこでも 百貨店の接客でお買物を

こういった高付加価値品をオンラインと実店舗で連携させて、シームレスにお客さまへ販売している事例は、世界中を見渡しても、ほとんどありません。欧州のとある百貨店が似たようなビジネスを行っています。彼らの商圏はユーロ圏全体と広いうえ、アラブ諸国までが対象となっていることなど、あまり私たちのビジネスの参考にはならないことがわかりました。

前例がない中、世界一厳しいと言われる日本のお客さまに対し、高付加価値品をオンラインで販売するためにはいったいどうしたらいいのか、日々試行錯誤し、日々難問を解決している状態です。

そのような中、2020年6月には新しいアプリを立ち上げ、デジタル会員の獲得を開始しました。また、11月には「三越伊勢丹リモート

ショッピングアプリ」がスタートし、お客さまがどこにいても、店頭すべての商品を、店頭と同じような接客で購入できる仕組みが動き出しました。このお客さまとのやり取りをデータとして蓄積することで、いずれ、簡単な質問に関しては、AIが対応できるようになると考えています。

こうした積極的な展開のもと、感染症の影響で外出を控えられたお客さまのデジタルリテラシーが一気に進んだことも相まって、2020年度のオンライン売上高は目標の250億円を上回り、300億円を超える見込みです。

一方、売上が順調に伸びる中で、急いで対策すべき新たな課題も見えてきました。そのひとつが、物流面をしっかりと整備しておかなければならないということです。オンラインでの売上がさらに上向けば、物流がボトルネックになる可能性があります。これは早急に改善する必要があると考えています。

グループ力で持続可能な成長を実現

さて、今後早急に考えていかなければならないことは、百貨店事業がグループのほとんどを占めている現状から、どうやってポートフォリオを整えていくか、ということです。

まず、優先すべきは、不動産事業の比率を上げることです。幸いなことに、当社グループは好立地に優良な不動産を多く保有しています。しかし、現状では不動産は利益をほとんど生んでおらず、この優良資産を着実に利益に反映できるよう、しっかりと推進していく方針です。

また、百貨店事業に隠れてはいますが、当社グループはそのほかにも、金融事業や建装事業、物流事業、システム開発事業等、様々な事業を行っています。

たとえば、クレジットカード会社である(株)エムアイカードと、友の会運営を行う(株)エムアイ友の会の2社から成る金融事業は、日本の富裕層320万人の優良な顧客基盤を持っています。他のクレジット会社では、積極的にカード会員のデータを活用していますが、当社グループではこれまで百貨店事業での決済の手段のひとつと考える

「人」と「デジタル」の融合で 新たな価値を創造します。

にとどまり、特にそのデータ活用してきませんでした。ここを有効活用することができれば、様々なビジネスとの相乗効果が得られるはずで

また、テナントマネジメントや建装、デザインを手掛ける(株)三越伊勢丹プロパティ・デザインでは、国会議事堂や最高裁判所等、時代を象徴する上質な洋家具製作や室内装飾をはじめ、近年ではブランドショップの家具やファイブスターホテルの内装や家具製作を手掛ける等、その業界では高評価をいただいています。

物流業の(株)三越伊勢丹ビジネス・サポートもそうです。同社は常温・冷蔵・冷凍・定温の四温度帯の物流を管理でき、現在、国内最大手スーパーの食品の宅配を請け負うなどの実績を上げています。

このように、当社グループは今後、成長の可能性のある優良企業を数多く抱えています。これまで百貨店以外は一括りに「その他事業」としていましたが、今後は一つひとつにしっかりとスポットを当て、マネタイズしていくことで、百貨店事業、不動産事業と並ぶ一つの事業体として成長させ、グループ全体の価値をより一層高めていきたいと考えています。

百貨店の力は「人」そのもの。 これからも従業員ファースト

百貨店は、トップダウンですべてがうまくいくビジネスモデルではありません。よく、レストラン会社やコンビニエンスストアが、新商品は社長に試食してもらって決める、というような話がありますが、私が食品フロアの新商品をすべて試食し、洋服のすべてを試着して、靴のすべてを履いたところで意味がないことを想像すればご理解いただけるでしょう。

現場で働く従業員の力こそが、業績に直結

します。そのため、何よりも現場の従業員に会社の状況を知ってもらい、会社の戦略やビジョンを理解してもらうことが必要です。

今回のパンデミックを機に、現場からも様々な声や提案があがってくるようになり、特に、現場の最前線で仕事をしている若い従業員の危機意識がとてつもないことを再認識しました。それは、お客さまのことを真剣に考えているからであり、そのような従業員が、本気で仕事に取り組める環境を作っていくことが、私にとって最大の仕事になると考えています。

ガバナンス強化で、 経営推進力も格段に向上

2020年6月以降、当社グループの前進する速度が加速してきたように思います。

それはコーポレート・ガバナンス強化に取り組み、指名委員会等設置会社への移行を図ったからです。前述しましたように、いまの中長期計画策定へ至るプロセスは、社内のメンバーだけではとてもめざせない、難易度の高い新しいステップとなりました。

定期的に行っている取締役会、取締役ミーティングにおいては、様々な提案に対して忌憚らない率直な意見が交わされており、議論の次元が一段も二段も上がったことを感じています。我々経営陣にとっては厳しく、耳の痛い助言も多々ありますが、確実に良くなっていくことを実感できています。

このように、私たち三越伊勢丹ホールディングスは、今回のピンチをチャンスと捉え、今、内側から大きく変わろうとしています。ステーキホルダーの皆さまにおかれましては、この姿勢をご理解いただき、長期的な視点のもと、末永くご支援くださいますよう、よろしく申し上げます。



「人」と「時代」をつなぐ 三越伊勢丹グループへ

環境の変化を、ビジネスチャンスへ。

お客さまとモノ・コトをプラットフォームでつなぐ「新時代の百貨店」をめざして

三越伊勢丹グループが誕生して10年以上経ち、私たちを取り巻く環境は大きく変化しました。

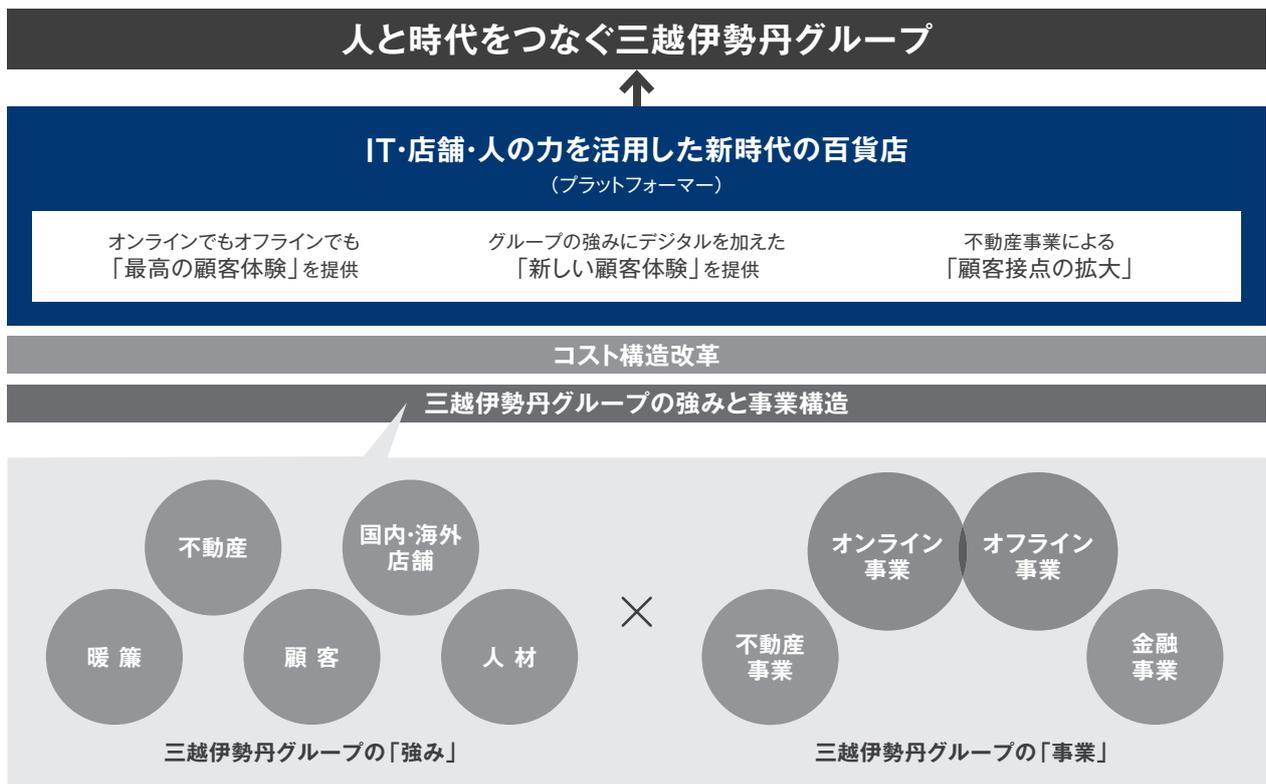
引き続き、デジタル化のさらなる進化や人口減少などが想定されるなかで、

次の成長に向けた3ヶ年計画（2019～2021年度）を進めてまいりました。

私たちを取り巻く様々なリスクや環境の変化をチャンスととらえて、

IT・店舗・人の強みを生かした新たなビジネスや価値を創造し、新時代の百貨店として成長していきます。

※2018年11月発表の3ヶ年計画（2019～2021年度）



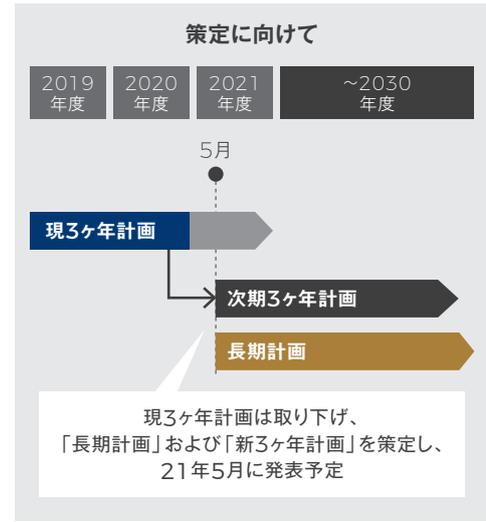
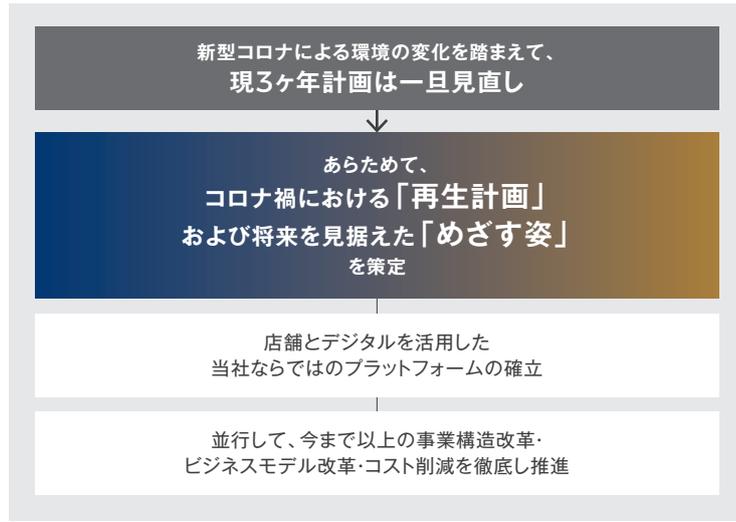
社会トレンドの大きな変化		三越伊勢丹グループを取り巻く環境の変化	
人口動態の変化 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 少子高齢化の加速 ◆ 都市部への集中と地方過疎化 ◆ アセアン・インド・アフリカ等の人口増加 ◆ アジア・アフリカ地域の経済成長 	デジタル・テクノロジーの進化 <ul style="list-style-type: none"> ◆ IT革命による環境の変化 ◆ シェアリングエコノミーの拡大 	顧客構造の変化 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 消費の二極化の加速 ◆ 世界的な富裕層の拡大 ◆ ミレニアル世代の台頭 ◆ インバウンド需要の拡大 ◆ オーバーストア 	ITによる環境変化 <ul style="list-style-type: none"> ◆ ニーズを捉えたシームレスへの転換 ◆ 購買・決済方法の多様化 ◆ 物流・サプライチェーンの変化 ◆ 顧客ニーズの変化（モノからコト・体験）
	持続可能な社会への関心増大		

経営計画の位置付け

現中期経営計画の取り下げについて

大きな方向性は変わりませんが、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機とした社会環境・消費環境変化の現状と今後を踏まえ、戦略の修正とスピードの向上を図るとともに、

長期計画をバックキャストさせた新たな中期計画の策定を進めることといたしました。長期計画および新たな中期計画については2021年5月に発表を予定しております。



2019~21年度中期経営計画(小売事業)の主な取組進捗

※ 2020年11月時点の情報です。

取組進捗 1 店舗モデル改革 集客力のあるお買場による賑わいの創出と、収益確保の両面を満たす店舗モデルの構築

MDカテゴリーバランス修正

- ◆ 19年度一部実施
- ◆ 20年度計画は凍結中(基幹店)

店舗運営モデル見直し

- ◆ 三越伊勢丹にて実施済
- ◆ 実施前と実施後で店舗要員約20%減少
- ◆ 今後、全事業会社へ波及

MD面積あたり効率修正

- ◆ 対象範囲設定済
- ◆ 20年度より着手予定のところ、コロナにより1年後ろ倒し

店舗モデル改革については、長年本格的に着手できませんでしたが、お客さまのニーズと展開バランスの乖離を埋めながら収益拡大を図る各取り組みを進めています。

MDカテゴリーバランスの修正については、基幹店である伊勢丹新宿本店、および三越日本橋本店において、2019年度までに大規模リモデルを実施いたしました。その後もブランド・MD単位の修正リモデルを重ねる予定でしたが、新型コロナウイルス感染症拡大による影響のため2020年度はいったん凍結しております。

店舗運営モデル見直しは収益向上に不可欠な要員効率

向上を図る取り組みです。これまで店舗維持に非常に大きなコストをかけてきましたが、基幹店において、低収益な自主編集平場の集約化や店頭業務の見直しを行うことで、運営に必要な店頭の要員が約20%減少となりました。今後はグループ各社へ導入してまいります。

MD面積あたりの効率修正については対象範囲を決めるところまで進めてきましたが新型コロナウイルス感染症拡大の影響を見ながら、お取組先さまと話し合いながら進めてまいります。

取組進捗 **2** **オンラインとオフラインのシームレス化**
 オンライン（WEB）とオフライン（店舗）を自由に行き来できる「シームレス」の仕組みを確立

- 1 オンライン体制の確立**
 - ◆ 20年6月サイト統合・新アプリ立ち上げ
 - ◆ デジタル会員本格獲得開始
 - ◆ オンライン掲載型数を増やす
- 2 One to Oneの取り組み**
 - ◆ One to Oneアプリ立ち上げ
 - ◆ アプリ会員獲得推進
 - ◆ お客さまとのコミュニケーション強化
- 3 EC事業の拡大**
 - ◆ EC売上計画上方修正
 - ◆ 売上拡大

2 — **1** **オンライン体制の確立**

統合サイト・統合アプリ開始

お客さまへ最高の顧客体験を提供するプラットフォーム（基盤）として、三越伊勢丹オンラインストア・アプリを2020年6月に開始しました。
 これまで三越と伊勢丹別々だったサイトとアプリを

統合し、のれんを越えてお買物と店舗のイベント情報を一つのプラットフォームに集約することで、それらを通じて、より便利に快適に新しい時代のお買物が楽しめるデジタルサービスを順次拡充しています。



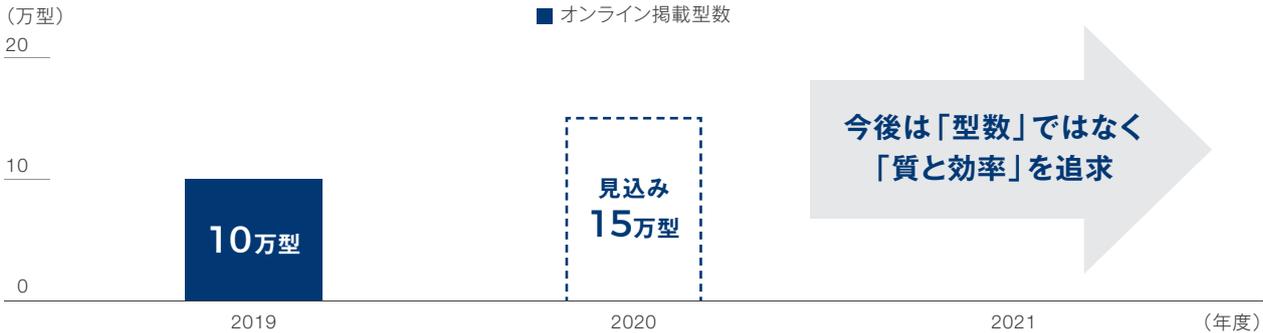
ECと情報の融合
 三越や伊勢丹に関する商品やイベント情報を一元化し、より快適にアクセスできるようになりました。

三越伊勢丹シームレスアプリの誕生
 「いつでも手の中に三越伊勢丹を」をコンセプトにスマートフォンに最適化されたアプリをリリース。マイページや接客予約など様々な機能をご利用いただけます。

オンライン掲載型数の拡大 今後は質と効率へ

基幹店の品揃えをオンラインでも提供するため、オンライン掲載型数を拡大してきました。2019年度は10万型の目標を達成、2020年度も15万型の目標通りに

拡大しています。今後は、規模の拡大ではなく、より顧客ニーズにあった品揃えの拡充や詳細な商品情報の訴求など、質と効率を追求していきます。



2-2 One to Oneの取り組み

“お客さまの生活様式・働き方・消費行動が大きく変化していく中で、百貨店として何をご提供できるのか？”

三越伊勢丹グループは、単なるECやデジタル技術の活用ではなく、お客さまとスタイリスト(販売員)の双方向のコミュニケーションを通して、“どこにいてもリモート

ショッピングが楽しめるお買い物スタイル”をご提案していきます。リアル店舗でのお買物体験と同様に、オンライン上においても、百貨店ならではのOne to Oneのおもてなしや商品提案を行い、お客さまお一人おひとりのご要望に寄り添ってまいります。

独自アプリを活用したリモートショッピング

2020年11月より、どこにいても、スタイリスト(販売員)が店頭と同様の接客でおもてなしをし、店頭の商品を購入することができる「三越伊勢丹リモートショッピング」アプリを開始いたしました。

従来のリモートショッピングのようにLINEからZoomへのご案内をすることなく、1つのアプリ内でまるで店頭にいるかのようにチャットによる会話から動画接客まで受けていただくことが可能です。さらに、新たに開発した

“個品登録機能”により、接客・会話の中で欲しいと思った商品はそのままお客さまの専用カートに入れることができるので、ご自宅にいながらECで取り扱いのない商品を含めた、三越伊勢丹(伊勢丹新宿本店)の店頭にあるすべての商品をスマートフォンで購入することができます。

まずは、伊勢丹新宿本店の婦人・紳士・特選・化粧品の一部からサービスを開始。今後、順次対象売場や店舗を拡大する予定です。



お客さまがスマホでチャットしているイメージ

ご自宅にいらっしゃるお客さまを接客しているイメージ

「三越伊勢丹リモートショッピング」でのお買物の流れ



Zoomを活用したリモートショッピング

▶ ランドセルの接客



ランドセルをお使いになるお子さまの身長に合わせたマネキンを使用しながら、チャットのご質問に合わせて丁寧な商品説明とご提案

▶ 書道家武田双雲氏のリモート販売会



店舗とお客さまと書道家さまのアトリエの3か所をリモートでつなぎ、お客さまがご希望の文字をその場で書き上げ、販売する取り組み

▶ 松山三越と基幹店のリモート販売会



松山三越に新設したデジタルサロンと基幹店の店頭をつなぎ、基幹店のスタイリストが接客、ご提案

▶ 基幹店のお得意さま向けリモート販売会



メンズ館の店頭と、海外のブランドの工房をつなぎ、リモートで商品説明と販売

その他のデジタルを活用した新たな試み

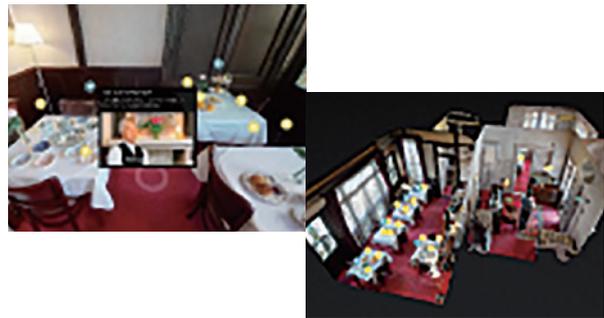
▶ 中元・歳暮におけるライブコマースの実施

中元や歳暮などのライブコマースでは、生産者と当社のバイヤーと一緒に商品説明を行うなど、オンラインならではのライブ感あるご提案を行い、好評を得ました。今後も様々な領域でライブコマースを実施していきます。



▶ 英国展における人気ティールームとのコラボレーション仮想空間の提案

英国展サイト内で、店頭での英国展第二会場として、人気ティールームとコラボレーションした仮想空間が登場。通常のリアルのお買物空間で起こる「商品との偶然の出会い」をオンライン上で再現。新しい商品検索方法や三越伊勢丹のバーチャル体験の事例として英国展の新しい試みを行いました。



新しい顧客体験の提供をめざして ～「仮想・伊勢丹新宿本店」をバーチャル上に出店～

デジタルでの新しい取り組みは、バーチャルリアリティ（仮想現実）^{※1}の世界でも進めており、①仮想店舗（場所や時間にとらわれない仮想空間上の店舗）の立ち上げや、その中での②デジタルウェア販売（百貨店の商品をデジタルデータにしてアバター^{※2}用の着せ替え素材として販売）に挑戦しています。

具体的には、2020年4月、当社はバーチャルリアリティ上で行う世界最大級の外部イベント「バーチャルマーケット4」に仮想店舗「仮想・伊勢丹新宿本店」を出店しました。その店舗の中では、お客さまが、もう一人の自分「アバター」を操作して、いつでも仮想世界でお買物できます。また、デジタル商品のウェアや雑貨を展示し、当社従業員がアバターで接客を行います。デジタル商品は、アバター用の着せ替え素材として購入いただく他、伊勢丹新宿本店で実際に取り扱いのある商品を3DCG（3次元空間でのコンピューターグラ

フィックス）化しているため、お客さまは気に入ったデジタル商品をクリックしていただくことで、三越伊勢丹オンラインストアからリアルの商品も購入できます。

出店期間中、リアル店舗では緊急事態宣言のもと、時短営業や店舗休業をしておりましたが、仮想店舗では感染リスク等の心配や、入場制限もなく、想定約20倍となる約19万人のユーザーがご来店。こういった仮想店舗は、在庫に縛られない多様なファッション提案ができ、リアル店舗のファッションビジネスの課題解決にもつながると考えています。

2020年度末から2021年度にかけては、他社作成のプラットフォームへの出店にとどまらず、自社で「仮想・伊勢丹新宿本店」というバーチャルプラットフォームを立ち上げる計画を進めています。リアル店舗と連動したコンテンツとリアル店舗では実現できないサービスを掛け合わせることで、これまでにない顧客体験の提供に挑戦していきます。

「仮想・伊勢丹新宿本店」でできること

1	2	3	4
アバターでいつでも来店	アバターの店員と話せる他、接客が受けられる	デジタル商品は、アバターの着せ替え素材として購入できる	デジタル商品は、三越伊勢丹オンラインストアにつながっており、リアルの商品を購入できる

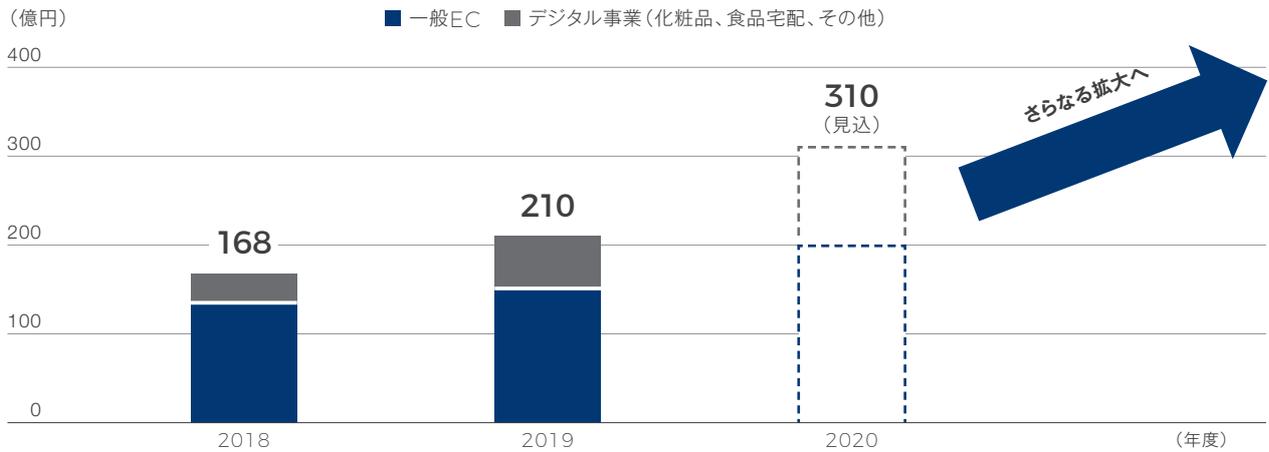
※1 コンピューターの作り出す仮想の空間を現実であるかのように知覚させる技術。また、そのように作り出された仮想的な現実
 ※2 コンピューターネットワーク上の仮想的な空間において、自分の分身として表示されるキャラクター

2-3 EC事業の拡大

オンラインの取り組みは、もともとはオンラインで情報をご覧いただき、店頭にお越しいただくシームレスの効果をあげる取り組みが中心でした。しかし新型コロナウイルス感染症の影響を受けたお客さまの消費行動の変化に素早く対応するため、オンラインのみで完結するEC

事業に対しても並行して注力してきた結果、オンライン売上高は想定を大きく上回り推移しております。2020年度につきましては、310億円の売上を見込み、2021年度以降もさらに拡大していきます。

オンライン売上高推移



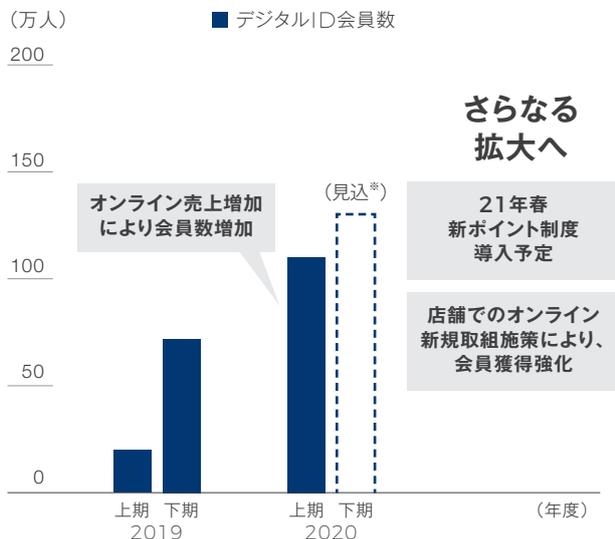
取組進捗 3 グループCRM

お客さま一人ひとりに合わせて最適な提案をする体制構築のためのデジタルID会員(識別顧客)とアプリ会員の拡大

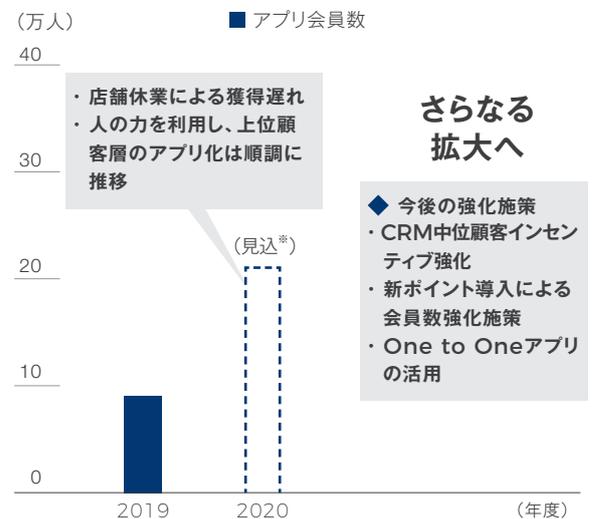
デジタルID会員の獲得につきましては、2020年度は計画を上回って推移していますが、2021年春に導入予定の新ポイント制度によりさらに加速していきます。アプリ会員につきましては、上位顧客の獲得はできているものの、それ

以外のお客さまのアプローチは店舗休業の影響もあり2020年度は目標を若干下回って推移しています。今後は、CRM戦略のうえで中位顧客へのインセンティブ強化など様々な手段を使い、さらなる拡大をめざしていきます。

デジタルID会員(識別顧客)



アプリ会員



※2020年11月時点の見込

CMOメッセージ

『三越伊勢丹のシームレスとは』

～どこにも真似できない、当社ならではののお買物体験の実現～

取締役代表執行役副社長 CMO
竹内 徹

当社は2019年度より本格的にシームレスの取り組みを進め、オンラインとオフラインの両方においてお客さまに最高のお買物をしていただける体制を整えてまいりました。2020年に入り、新型コロナウイルス感染症の大きな影響を受け、お客さまの生活様式や働き方が大きく変化しましたが、この変化は、私たちが進めているシームレスの取り組みが間違いではないことを実証しました。私たちはこのシームレス化を今まで以上に精度、スピードを上げ、自信をもって突き進んで行く必要があります。

定量情報+定性情報の強み

私たちのデジタルの取り組みは、『定量情報+定性情報』つまり、オンラインのビッグデータだけでなく、オフラインの店舗での情報もフル活用できる、ということです。

例えば、近年ラグジュアリーブランドを中心にバッグは小型化していましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大によってリモートワークの機会が増えたため、PCや資料を入れるためのA4サイズのバッグやバックパックなどこれまでとは異なる大きなタイプのものが売れ始めています。お客さまの検索データ、お買上げデータだけでなく、店頭でのウォッチや、お客さまのお声をよく聞くと、どうもそういう傾向があるようだ、ということが把握できます。定量情報を店頭で確認する、店頭の定性情報を定量で裏付ける。デジタルを進めるうえで当社が店舗を持っていることが非常に大きな強みなのです。

多くのオプションから

自由にお選びいただくお買物の仕方

私たちがこれまで行ってきた商売の方法は、仕入れる、並べる、宣伝する、営業時間内にご来店いただく、接客する、お金を払っていただく、持って帰っていただく、という買い方一択のみでした。しかし、デジタル技術の進歩によりこの順番は意味を持たなくなりました。グループ事業DROBEのように先にお届けし、その中から選んで買っていただく、オーダーメイドのように接客し先にお金をいただいてから製造し仕入れる、ワインのようにサブスクリプションで定額を支払って

いただき商品は後から毎月届く等、お客さまは、ライフスタイルに合わせ、好きな時間、場所、好きな方法で買物ができるようになりました。

デジタルにおける目利き力とマッチング力

しかしデジタル技術の進歩はお買物の仕方の種類を増やし利便性を高めたということであり、これによって売れるようになるということではありません。重要な鍵は私たちがリアル店舗で培ってきた『目利き力』です。シームレス戦略を進めた当初、新宿店の商品すべてをネットで掲載するべく型数を増やし、20年度も15万型を上回る見込みで計画通り進めてきました。新型コロナウイルス感染症の拡大を経てネットでのお買物が急拡大してから半年以上、分析してわかったことは、店頭で売れないものはネットでも売れないという、ごく当たり前のことでした。15万型あれば、売れ筋のターゲットブランドは9割以上カバーされています。掲載コストも考え、ここから先はやみくもに増やすのではなく、お客さまが必要とする商品をきちんと充実させる方向にシフトしました。

そのためには、私たちが店頭で発揮してきた品揃えのための『目利き力』、そしてそれを的確に丁寧にお客さまへご提案する『マッチング力』を、店頭と同じようにネットでも発揮していくこと。これは百貨店を長く続けてきた私たちにしかできないことだと改めて気づきました。

いろいろ述べましたが、最も重要なことは、新宿と日本橋の両本店が百貨店として世界最高の状態であり続けることです。お買物の仕方のオプションが増え、目利き力やマッチング力を鍛え、その品揃えとサービスが、シームレスによって店舗でもオンラインでも受けられるようになりますが、そのレベルの高さは両本店のレベルの高さで決まるのです。そのために店頭も、ネットも見やすく買いやすく、楽しく飽きさせない仕組みを作り上げること。世界中どの百貨店もまだ実現していないこの取り組みを一刻も早く実現させるため、私たちはこれからも邁進してまいります。

資本政策について

CFOメッセージ

企業価値向上につながる 資本政策の継続

取締役 執行役常務CFO
伊倉 秀彦



2019年度の振り返り

2019年4月にCFOに就任して以来、常に変化する経営環境に応じて、「事業の収益性」、「資本の効率性」、「バランスシートの内容」の3つを最適な状態に近づけることを最重要課題としてまいりました。同年スタートした3ヶ年計画の初年度においては、それ以前の構造改革中心の戦略から、百貨店事業のビジネスモデルの革新や、さらなる経費構造改革へ軸足を移す中で、事業活動および事業投資

に必要な資金を営業キャッシュフローでまかなうことを基本方針とし、健全な財務基盤の維持に努めることとしました。

株主還元につきましては、「配当性向」および「総還元性向」の中長期的な向上をめざす方針のもと、財務状況や株価状況を総合的に勘案しながら、2019年度下半期に100億円の自己株取得を実施いたしました。また保有するノンコア事業・資産の資金化による新たな成長投資の資金確保を継続的に進めてまいりました。

連結キャッシュフロー・NET有利子負債の推移

(億円)

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度予想
営業キャッシュフロー	283	163	▲210
投資キャッシュフロー	▲225	▲100	▲120
財務キャッシュフロー	▲91	203*	0
現金及び現金同等物の増減額	▲38	265	▲327
NET有利子負債残高(年度末)	866	989	1,370

※自己株取得(100億円)による支出を含む
※予想は、2020年11月時点

2020年度 新型コロナウイルス感染症の 影響への対応

2019年度第4四半期(1月～3月)以降、新型コロナウイルス感染症の影響が当社にもおよび、先行き不透明な状況となりましたが、その非常事態への対応として、「手元流動性の確保」と「経費および投資キャッシュアウトの大幅な抑制」を行いました。

手元流動性の確保としましては、2020年度末まで新型コロナウイルス感染症による業績への影響が継続した場合を想定したリスクシナリオにもとづき、運転資金を厚めに確保するため、2020年3月末にコマーシャル・ペーパー300億円の追加発行を実施するとともに、2020年度第1四半期においてコミットメントラインを追加設定しました。

また、キャッシュアウトの抑制につきましては、お客さまや従業員へのコロナ禍における安心安全に対する支出を適正に増やす一方で、その他の経費や投資に関しては年度計画をゼロベースで見直すとともに、可能

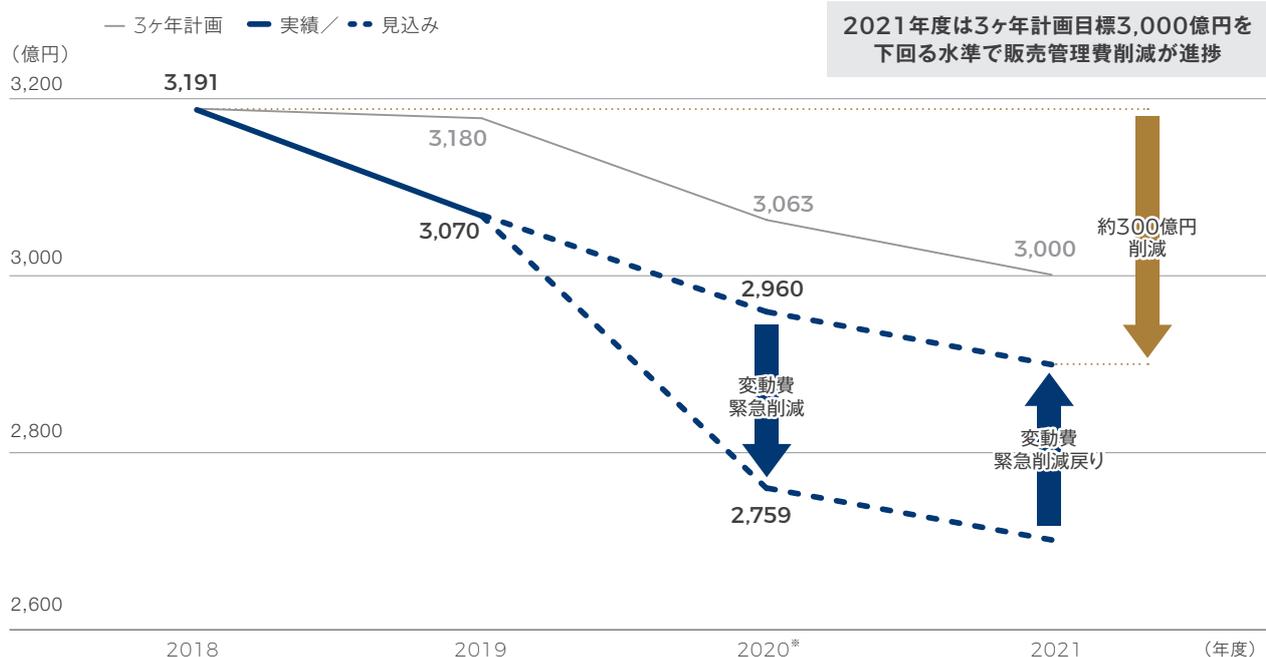
な限りの中止、縮小、延期等により徹底した縮減を進めております。

今後の資本政策について

当社が2020年11月に3ヶ年計画を取り下げ、2021年5月に新・3ヶ年計画として中期計画を発表(予定)することに伴い、資本政策の具体的な内容や主要財務KPIについてもその際に改めて公表させていただく予定です。

現在も新型コロナウイルス感染拡大の状況は一進一退を繰り返しておりますが、ニューノーマルとしての新しい生活様式がお客さまにも徐々に定着し、当社としての感染症対策を十分に施す中で一定のご来店をいただいたり、オンラインによるご利用も増えてきています。今後も新型コロナウイルス感染症の影響は不透明ではありますが、基本的には就任当初から取り組んでいる基本的な考え方を継続しながら、中長期にめざす姿に向かって「攻め」と「守り」のバランスをとり、かつ、思い切った事業構造改革をスピーディに進めることで、中長期的な企業価値向上につなげてまいりたいと考えております。

販売管理費推移



※2020年度見込みには、休業中固定費の特別損失振替額を戻して計算しております

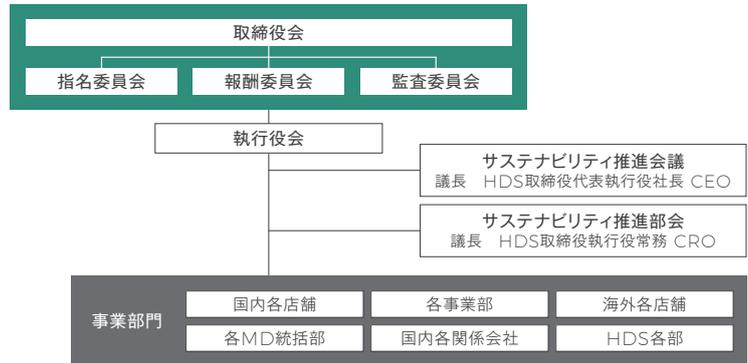
三越伊勢丹グループのサステナビリティ

サステナビリティ推進体制

2018年度より、ESG(環境/社会/ガバナンス)、SDGs(持続可能な開発目標)の視点を踏まえ、環境対策を含めた従来のCSR活動のマネジメント体制を大幅に見直しました。CEOを議長とする「サステナビリティ推進会議」を創設し、トップのリーダーシップのもと、事業を通じた社会的課題の解決と企業価値向上を両輪とする持続可能な経営をめざします。

「私たちの考え方」で掲げている“人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループ”のもと、企業としてサステナビリティ推進を重点課題と捉え、社会環境や消費環境の変化に対応した重点取組(マテリアリティ)を抽出しました。

2020年度推進体制図



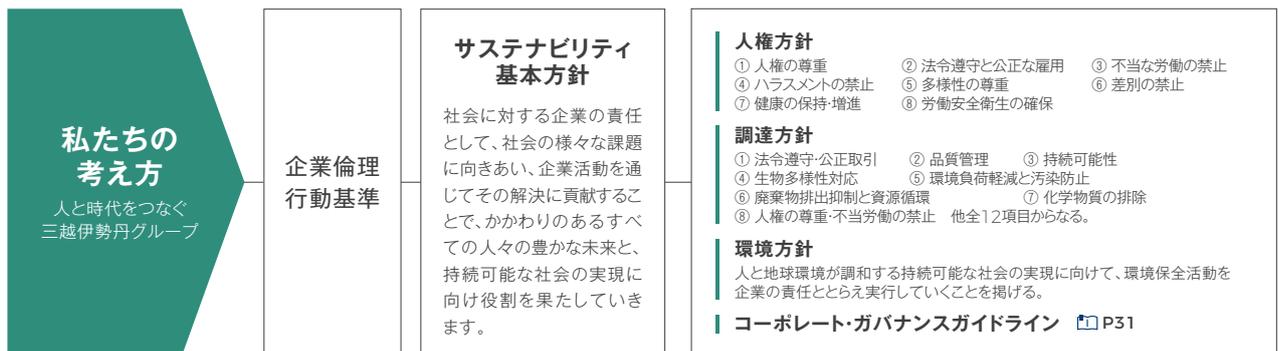
サステナビリティ推進会議

当社のサステナビリティ活動の方向性・重点取組等について、グループ全社での推進・浸透を図る会議体。CEOを議長とし、部門長(ビジネスユニットの代表者)、関係会社代表者で構成。2019年度は、2回開催。

サステナビリティ推進部会

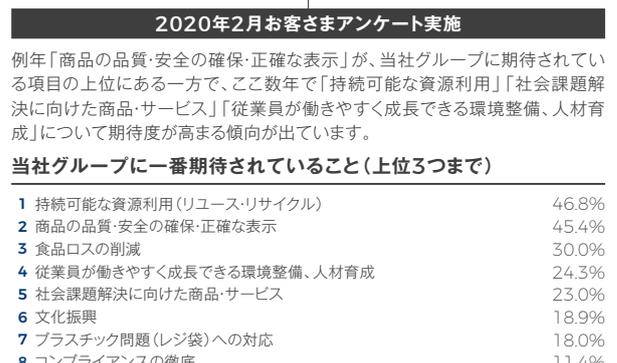
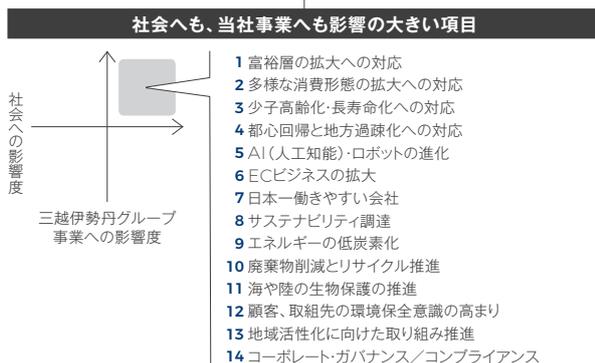
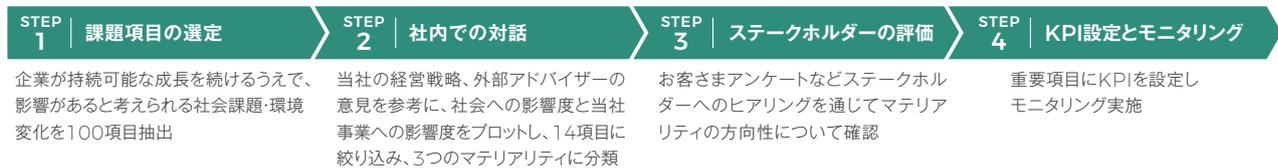
サステナビリティ推進会議傘下の部会で、CROを議長とし、各社・各店総務部長などの所属長(ビジネスユニットの構成組織の長)からなるサステナビリティ施策推進のための会議体。2019年度は、2回開催。

サステナビリティ推進の考え方



重点取組(マテリアリティ)の選定プロセス

経営会議等での論議や外部アドバイザーからのご意見、お客さまからのアンケート結果を反映し、「重点取組(マテリアリティ)」の特定を行っています。世の中の課題やステークホルダーの皆さまからのご要望を、百貨店事業を軸に当社の強みを最大限に生かす戦略に照らして、下記のプロセスに基づき3つの重点取組(マテリアリティ)を選定しました。



※2020年2月WEB会員 約8,300名回答

III サステナビリティの3つの重点取組 (マテリアリティ)

「豊かさ」を求める「世界中のお客さま」と「人・地域・時代・社会」の「つなぎ手」であり続けるため、グループガバナンスやコミュニケーションを基盤とし、以下の3つの重点取組を推進します。

重点取組 1 | 人・地域をつなぐ
地域・作り手とお客さまをつなぐ

お客さまのより豊かなライフスタイルの実現に貢献するため、人の想いや感性に触れ合える場所づくりのほか、各地域の文化や伝統、名産品をご紹介するなど、人と地域をつなぐ取り組みを推進しています。





関連するステークホルダー



お客さま 取組先 地域社会

重点取組 2 | 持続可能な社会・時代をつなぐ
安全・安心な環境を過去から未来へつなぐ

未来に向けて持続可能な社会をつなぐため、安全・安心な商品・サービスの提供、低炭素社会や省資源をはじめとした環境負荷軽減につながる取り組みを推進しています。






関連するステークホルダー



お客さま 取組先 従業員 地域社会

重点取組 3 | 従業員満足度の向上
働きやすい環境の整備と人材投資

「日本一働きやすい会社」をめざして、業務改革による生産性の向上、風通しの良い職場環境の形成、十分な休息の取得を進めるなど、従業員が安心して働くことができる職場環境づくりに努めています。





関連するステークホルダー



従業員 お客さま

グループガバナンス・コミュニケーション
公正な取引と事業活動を推進




III 重点取組 (マテリアリティ) の具体的な取り組み

重点取組 1 | 人・地域をつなぐ

お客さまのより豊かなライフスタイルの実現に貢献するため、人の想いや感性に触れ合える場所づくりのほか、各地域の文化や伝統、名産品をご紹介するなど人と地域をつなぐ取り組みを推進しています。

三越伊勢丹ふるさと納税 ～日本全国の地域の「銘品」をお客さまにつなぐ～

「三越伊勢丹ふるさと納税」は、三越伊勢丹グループの全国ネットワークを強みに、各地域の情報や特産品のご紹介を通じて全国のより多くの方々に地域の魅力を知っていただくきっかけを提供します。返礼品は三越伊勢丹グループの

バイヤーがセレクトしており、2020年12月時点の参加表明自治体数は114、公開済自治体数は89となっています。今後も参加自治体数や返礼品を増やすことで地域産業の活性化につながっていきます。



三越伊勢丹ふるさと納税



NIIGATA越品



伊勢丹新宿本店本館3階 リ・スタイル

NIIGATA越品 ~新潟の「銘品」を日本全国のお客さまにつなぐ~ 新潟三越伊勢丹

新潟の「銘品」を集め、三越伊勢丹のフィルタを通して全国に新潟の魅力を発信することを目的としたプロジェクト「NIIGATA越品」。2020年9月にリニューアルオープンし、売ることよりも伝えることを大切に、これまで以上に接客を通

して作り手や素材などの背景をお伝えしていく他、新潟の銘品を全国のお客さまに広く知っていただくため、「三越伊勢丹オンラインストア」での取り扱いも行っていきます。

リ・スタイル ~ファッションを通じて想いをつなぐ~ 伊勢丹新宿本店

2020年8月にリフレッシュオープンした伊勢丹新宿本店本館3階のリ・スタイル。売場は、百貨店の強みである「ヒト」を軸とした4つのゾーン「キュレーション編集」「スタイリスト編集」「デザイナー編集」「カスタマーズ編集」で構成し、複数の感性に出会える場をお客さまに提供します。オープニング企画では、“私の考えるサステナビリティ”をテーマ

として、「THE POWER OF CHOICE」を開催。国内外15ブランド、約100型のアイテムを展開し、洋服を通して、デザイナーたちが考えるそれぞれのサステナビリティを提案しました。リ・スタイルは、お客さま、従業員、デザイナーや作り手の想いをシェアするプラットフォームとなり、さらにファッションの可能性を広げていきます。

重点取組 2 | 持続可能な社会・時代をつなぐ

未来に向けて持続可能な社会をつなぐため、安全・安心な商品・サービスの提供、低炭素社会や省資源をはじめとした環境負荷軽減につながる取り組みを推進しています。

2030年 環境中期目標	2019年度 実績
CO ₂ 排出削減 (総量)	▲31.3%

グループの「CO₂排出総量 (SCOPE1・2)」について、2013年度を基準年度として2030年度に▲42%とする
(調整後変動係数を適用)

三越伊勢丹グループ2030年環境中期目標の策定・2050年環境長期目標の策定に向けて グループ各店

2018年度に「三越伊勢丹グループ2030年環境中期目標」を策定しました。気候変動対策を全社目標に掲げ、CO₂排出総量削減に取り組んでいます。なお、削減目標値は、パリ協定と同様に2013年度を基準年度とし、さらに国の国際公約を上回る設定としています。2019年度のCO₂

排出量は、2013年度比▲31.3%であり、2030年環境中期目標に対する達成率は74.5%となっています。また、2050年環境長期目標としてCO₂排出量の実質ゼロ達成に向けたロードマップの策定を進めています。



伊勢丹新宿本店の外壁照明デザイン

国内百貨店店舗のLED化を実施 グループ各店

CO₂排出総量削減に向け、積極的にLED照明への切り替えを行っています。2020年9月には伊勢丹新宿本店の外壁照明をLEDに刷新したことで、消費電力を従来比約50%、CO₂排出総量を年間で約26t削減することができます。ま

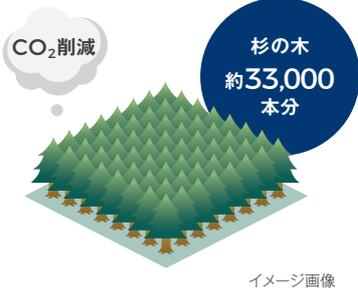
た2010年度を基準とし、2020年度までに国内グループ百貨店全店舗のエネルギー使用量(原単位)を▲20%とする目標を掲げておりましたが、2019年度のCO₂排出総量は2010年度比▲24.2%となり目標を達成しています。

マイバッグの推進 グループ各店

三越伊勢丹の国内グループ百貨店では、容器リサイクル法関係省令改正によるプラスチック製買物袋有料義務化に伴い、2020年7月1日より、自社製プラスチック買物袋を順次廃止しています。2020年7月~10月のプラスチック製買物袋ご辞退によるCO₂削減量は、465CO₂-t(杉の木約33,000本の

CO₂吸収量に相当)^{*}となっています。今後も「マイバッグはお持ちでいらっしゃいますか?」のお声がけ強化やオリジナルマイバッグの販売を行うことで、“マイバッグの利用と持ち歩き”がスタンダードとなるライフスタイルをお客さまとともにめざします。

^{*}環境省「3R行動見える化ツール」、林野庁「杉の木換算」に基づいて計算



重点取組 3 | 従業員満足度の向上

「日本一働きやすい会社」をめざして、業務改革による生産性の向上、風通しの良い職場環境の形成、十分な休息の取得を進めるなど、従業員が安心して働くことができる職場環境づくりに努めています。

従業員満足度調査の実施 グループ各社



「日本一働きやすい会社」を実現するための従業員との双方向のコミュニケーションツールとして、従業員との対話を目的とした「従業員満足度調査」を実施しています。2020年度からは

グループ各社共通で調査を実施し、グループ全体での連携を図るとともに、半年ごと年2回の調査を実施することで、各社定量的かつ継続的な改善を図ってまいります。

総実労働時間の短縮 グループ各社



従業員の心身の健康を確保するため、継続的に総実労働時間の短縮を図っています。2019年4月からは、(株)三越伊勢丹をはじめとしたグループ各社で所定労働時間の見直しや、年次有給休暇の消化

目標を50%にするなど、法令基準を上回る目標を掲げています。これを実現するために、さらにOffice365の積極的な活用や、ペーパーレス化の推進といった業務改革・生産性向上にも取り組んでいます。

リモートワークの推進 グループ各社



従業員の多様な働き方を実現するため、(株)三越伊勢丹を中心に在宅勤務制度を導入してきましたが、新型コロナウイルス感染拡大状況を踏まえ、制度利用者のさらなる拡大を進めています。(株)三越伊勢丹ホールディングスのスタッフを中心に出勤率を調整し、在宅勤務を可能とするためネットワーク環境の整備も急速に整えています。これら

の取り組みによって、分散出社によるコロナ禍での業務環境の整備が進んでいます。また、グループ各社の主要な会議や発表をリモート化することで、遠隔地のメンバーも参加が容易になる等、生産性の向上や議論の活性化につながっています。今後も従業員が安全・安心して働くことができる職場環境の構築と生産性の向上に努めてまいります。



リモートワークの様子

ダイバーシティの推進 グループ各社



性別や雇用形態に関わらず、すべての従業員が活躍できる環境づくりに取り組んでいます。特例子会社(株)三越伊勢丹ソレイユ[※]では、「知的障がい者の能力をいかした業務の切り出しによる効率化の実現」を積極的に進めており、百貨店の販売付帯業務(ギフト用リボン、シール作り等)を担うことで、1カ月あたり約4,000～

4,500時間相当の店頭業務削減につながっています。また、女性の活躍の場を広げるため、積極的な登用・転換の拡大と働きやすい環境づくりを進めています。(株)三越伊勢丹では、2023年3月までに管理職における女性比率30%以上(2019年度末時点26%)を目標として設定し、実現に向けてセミナー等を行っています。



(株)三越伊勢丹ソレイユでの作業風景

※同社は三越と伊勢丹の統合に伴い、2011年3月に(株)三越伊勢丹ソレイユとなりました

ハラスメントの防止 グループ各社



「しない、させない、みすごさない」をスローガンに、ハラスメント防止の徹底を図っています。啓発リーフレットをグループ全従業員へ配布しているほか、ハラスメント防止ポスターの掲出や各種社内研修時にハラスメント防止カリキュラムを実施。2020年1月には、国内グループ会社の役員を含めた管理職以上(3,700名)を対象に、11月には

一般職(12,000名)を対象に、ハラスメント防止のeラーニングを実施しました。また外部のカウンセラーによる「ハラスメント・ホットライン」の開設や通報窓口としてグループホットラインの設置、各社労使による「ハラスメント防止対策委員会」の開催など、ハラスメントの訴えがあった場合でも、公正かつ迅速に問題解決ができる体制を整えています。



ハラスメント防止啓発リーフレット

全社一丸で取り組む、三越伊勢丹グループの 新型コロナウイルス感染拡大予防対策

～お客さまと従業員の安全・安心を最優先に～

三越伊勢丹グループ国内店舗では、お客さま、従業員の安全・安心と感染防止を最優先に、緊急事態宣言下では、時短営業や店舗休業をしておりました。

2020年5月30日(土)の国内グループ百貨店全店舗の営業再開後も継続して、安全・安心なお買物環境を確立するため、感染防止対策を徹底的に議論し、準備を整えてきました。店舗・従業員入口での検温、店頭全従業員のマスク着用や店内設備等の消毒を定期的に行うなど、お客さま、従業員の感染防止策を徹底しています。

営業再開に伴う具体的な店舗の取り組みと お買物環境施策、従業員の安全確保について

新型コロナウイルス感染拡大予防対策として、首都圏をはじめ国内グループ百貨店においては、

- 1 お客さまへのお願い / 2 店内での対策 / 3 従業員の安全確保対策 を実施しています。

1 お客さまへのお願い

お客さまには、ご不便をおかけしますが、安心してお買物ができるよう、店舗出入口を分けるとともに、従業員が入口にて体温測定・手指消毒・店内でのマスク着用のお声がけを徹底しています。

- **店舗入口での体温測定**
赤外線サーモグラフィカメラ、非接触型の体温計で計測
- **入口は館内数か所に限定してご入場いただく**
入口・出口の一部は封鎖
- **手指消毒など**
- **店内でのマスクの着用**
- **お客さま同士の適度な距離の確保**
- **マスク着用・手洗い・社会的距離の確保を動画等で店内告知**



お客さま同士の接触機会を低減させるため、店舗の入口と出口を分離



店舗でのサーモグラフィカメラによるお客さまの体温計測



感染対策に協力せよ!!
マスク着用・手洗い・社会的距離等の確保のお願い動画

2 店内での対策

お客さまと従業員の安全・安心のため、定期的に店内を消毒するほか、三密回避のためWEBサイトや三越伊勢丹アプリにて店頭の混雑状況を開示しています。

- **飛沫防止シートやアクリル板の設置**
- **一部のキッズスペースや休憩所の閉鎖**
- **定期的な店内施設および備品の消毒**
カート、買物カゴ、手すり、什器、カウンター、試着室、ハンガーなど
- **お会計時の従業員とお客さまの接触回避**
現金・カード・レシートなどの受け渡しは金銭トレイで行い、サインが必要な場合は消毒済のペンを使用する
- **レストランやイトインスペース以外の飲食提供の一時中止**
食品フロア等の試食・試飲
- **催事、イベント等の混雑状況のお知らせ**
お客さまは、WEBサイトや三越伊勢丹アプリにて、催事やイベント等の混雑状況を確認できます。



アクリル板の設置
(三越日本橋本店インフォメーション)



WEBサイトによる催事・イベント等の混雑状況のお知らせ

3 従業員の安全確保対策

従業員が安心して働けるよう、出社時の検温・手指消毒を徹底するほか、店頭やバックスペース、事務所でマスク着用や休憩スペースの拡大など新型コロナウイルス感染拡大予防対策に努めています。

- **手洗いうがい・消毒の徹底**
- **出社時の従業員通用口における検温の実施**
赤外線サーモグラフィカメラ、非接触体温計
- **店頭・バックスペース・事務所にしても全員マスクの着用**
一部はフェイスシールド
- **従業員施設における3密防止対策の実施**
- **休憩スペースの拡大**



従業員の出社の様子



飛沫の防止や三密対策を徹底する
伊勢丹新宿本店従業員食堂



休憩スペースとして
伊勢丹新宿本店屋上にテントを設置

新型コロナウイルス感染拡大に伴う取り組み

三越伊勢丹グループでは、新型コロナウイルス感染拡大が続く中、事業者や生産者の支援のほか、お買物の利便性向上につながる様々な取り組みを行っています。

≡ チャリティ・募金活動

#みんなでマスク

「ファッションで心に笑顔を」をテーマに、2020年6月～9月の期間、三越伊勢丹オンラインストアにてチャリティプロジェクト「#みんなでマスク」を開催。三越伊勢丹グループのネットワークで45社のブランドと国内の縫製工場をつなぎマスクを生産、販売し、生まれたすべての収益を日本赤十字

社に寄付した企画です。ファッション業界の現状をポジティブな内容で発信するとともに、新型コロナウイルスの影響により、仕事が減少した国内の縫製工場や医療関係者を経済的に支援することを目的としたこの企画は、多くのお客さまのご賛同により、3,112,727円の寄付につながりました。



#みんなでマスク

エムアイポイント*による寄付で日本赤十字社の活動を支援

2020年6月より、エムアイポイント交換サイト上で日本赤十字社への寄付ができるようになりました。集まった寄付は、新型コロナウイルス

感染症対策を含む、日本赤十字社の活動全般に役立てられます。

*株式会社エムアイカードが、株式会社三越伊勢丹を含む株式会社三越伊勢丹ホールディングス企業グループおよびその他の企業等と提携して発行、運用および管理するポイントプログラムです



支援サイトページ

≡ 事業者・生産者支援 ~店舗・オンライン~

静岡伊勢丹のインフラや知識を生かした近隣飲食店支援

2020年5月、静岡伊勢丹では近隣飲食店の料理をお弁当にして販売しました。新型コロナウイルス感染拡大の影響で苦しむ静岡市内の飲食店と協業する企画です。飲食店ではお弁当づくりのノウハウがないことや販売員の確保の課題、一方、静岡

伊勢丹では官公庁、オフィス勤務のお客さまから飽きの来ないバリエーションを求められていました。静岡伊勢丹のバイヤーが内容・価格面について知識を共有することでこれらの課題を解決するとともに、新たな販売機会の提供につながりました。



静岡伊勢丹でお弁当を販売する近隣飲食店

三越伊勢丹ふるさと納税 ~生産者と自治体を応援~

三越伊勢丹グループの全国ネットワークを強みに各地域の情報や特産品のご紹介をしている「三越伊勢丹ふるさと納税」では、新型コロナウイルス禍で販路に困っている事業者を応援する企画「事業者応援プロジェクト 特別返礼品」を実施。都市の小売

流通が滞り、行き場の無くなった食品等を期間限定の特別返礼品としてご紹介しました。また全国の自治体の様々な災害や感染防止強化に向けた対策支援として「災害支援寄附 新型コロナウイルス対策支援」を設立。寄附金の募集を行いました。



「災害支援寄附新型コロナウイルス対策支援」サイト

≡ お買物利便性向上

リモート接客 ~ご自宅にいながらお買物が楽しめます~

三越伊勢丹グループでは、2020年5月よりオンライン接客を一部店舗で開始しました。自宅に居ながら販売員による接客が受けられます。7月には、三越日本橋本店と松山三越をつないだオンライン接客を実施。お客さまはこれまでご

購入いただけなかった首都圏店舗の限定品をご購入いただけるほか、気に入ればお取り寄せもできます。今後も、お客さまの利便性向上に向け、引き続きデジタル関連の取り組みを強化してまいります。



松山三越でのリモート接客のイメージ

コーポレート・ガバナンス

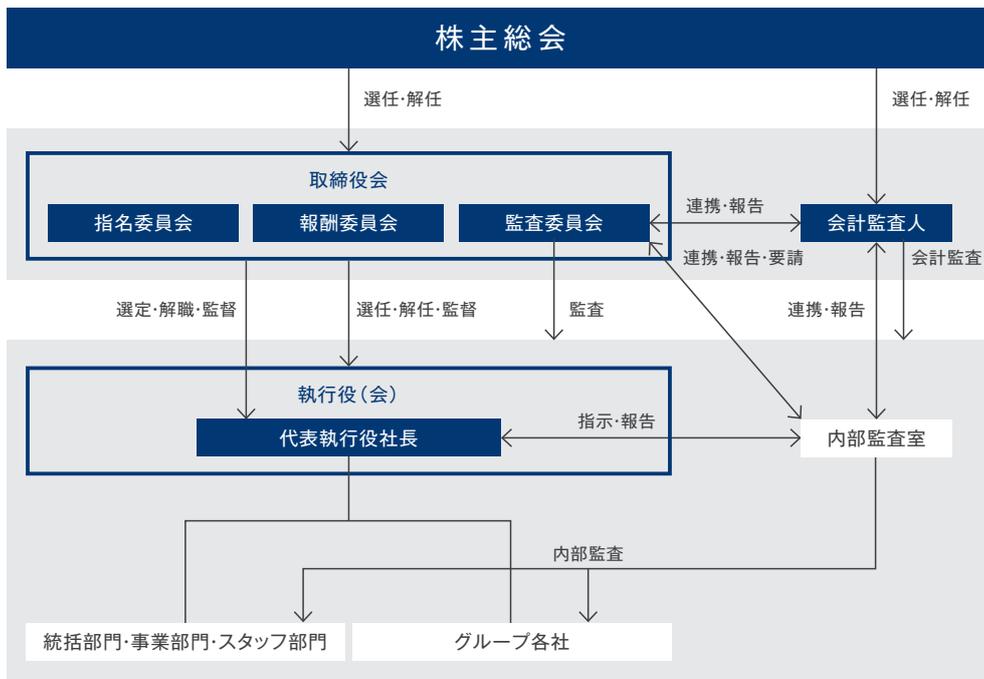
基本的な考え方

当社は、グループの持続的な成長と中長期的な価値向上に資することを目的として、コーポレート・ガバナンスの強化に絶え間なく取り組んでおり、その一環として、2020年6月に監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。この移行を契機に、企業活動の透明性をさらに高めるとともに、コンプライアンス経営に徹し、お客さま、株主、従業員、お取引先、地域社会といったステークホルダーの皆さまから信頼される企業グループをめざしていき

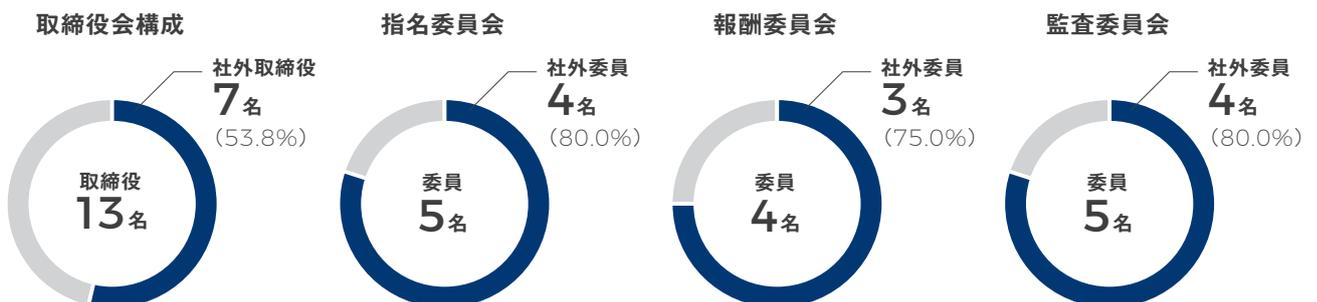
ます。そして、すべてのステークホルダーの皆さまに対して提供すべき様々な価値の創造に向けて、経営の意思決定の迅速化、経営監督機能の強化、内部統制システムの充実などにこれからも継続的に取り組んでいきます。

また、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、株主総会や半期ごとの決算説明会および当社ホームページ等で、経営計画やその進捗状況に関する資料を開示し、説明責任を十分に果たすよう努めてまいります。

企業統治の体制



取締役会・各委員会の構成



三越伊勢丹グループ について P02-14	中期経営計画 P15-22	資本政策 P23-24	サステナビリティ P25-28	Withコロナ対応 P29-30	コーポレート・ ガバナンス P31-44	財務・非財務 データ P45-58
-----------------------------	------------------	----------------	--------------------	---------------------	----------------------------	-------------------------

経営監督機構

取締役会

取締役会の役割・責務および構成

株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、より一層のガバナンスの高度化を図るために、当社は2020年6月に指名委員会等設置会社に移行しました。この機関設計変更により「執行」と「監督」の役割を明確に分離し、取締役会の役割をグループの大局的な方向付けと業務執行に対する監督・モニタリングに特化することで、取締役会の監督機能強化を図っています。

これを実現するため、取締役会の構成は社外取締役を過半数として経営のモニタリングにより適した体制とし、また議長は執行役を兼務しない取締役が務めると社内規程で定め、社内出身の非業務執行取締役が担っています。

そして、過半数を社外取締役で構成する法定の指名委員会、報酬委員会、監査委員会において、経営トップの選解任等のガバナンスにおける重要な取り組みを、社外取締役主導のもと客観性・透明性高く実施していきます。

取締役会の構成 ※第13期(2020年6月~)

取締役の員数は、定款において「15名以内」と規定。

なお、社外取締役については、全員が当社の独立性基準を満たしています。

社外取締役7名(男性5名・女性2名)

社内取締役6名(男性6名) 計13名

指名委員会・報酬委員会・監査委員会

各委員会の役割・責務および構成

(1) 指名委員会

株主総会に提出する取締役の選解任議案の決定、取締役会で決議する法定3委員会の委員案や執行役等の役員人事案の審議、CEOの後継者計画(サクセッションプラン)および役員選解任基準等の審議を行います。

このような審議や意思決定を社外取締役の主導により客観性・透明性高く行っていくため、委員長は社外取締役が務めることとしております。また、後継者計画の実効性を高めるため、代表執行役社長(CEO)も委員としております。

(2) 報酬委員会

企業価値向上に向けた役員のインセンティブの在り方等、役員報酬制度について課題と方向性を審議し、個別報酬額等の決定を行います。委員長は社外取締役が担い、代表執行役は委員に含めないこととし、報酬に関する審議や意思決定を透明性・客観性高く行っています。

(3) 監査委員会

執行役および取締役の職務執行の監査、会計監査人の選解任に関する議案の内容の決定等を行い、監査を通じて取締役会の監督機能を担っています。また、内部監査部門およびグループ各社の監査役と連携して、グループ全体を網羅する監査体制のさらなる充実を図っています。

構成は、過半数を占める社外取締役と、社内情報に通じた常勤の非業務執行取締役とします。独立性確保のため、委員長は監査委員を1期以上務めた社外取締役が務めることを方針としますが、監査役会からの円滑な移行を考慮し、移行当初は社内の常勤委員が担っています。

取締役会の実効性向上のための取り組み

取締役会における審議の活性化のために、当社では現在、以下の取り組みを行っています。

- 取締役会での決議を要する案件を原則として法定のものに限定することで、経営計画や戦略的案等、経営に関する大局的な審議の時間を確保しています。
- 取締役会の数日前に開催する社外取締役への事前説明会において、起案部門から十分な説明を行い、取締役会における審議の活性化につなげています。
- 取締役全員による経営課題のディスカッション機会を複数回設け、さらに社外取締役中心のミーティングセッションを実施する等、当社グループに関する情報の共有化に努めています。

取締役会実効性評価

当社では2016年度以降、毎年度「取締役会の実効性分析・評価」を行っています。

2019度においては社内外の取締役・監査役全員への個別アンケートを実施し、取締役会の構成や審議内容、事務局によるサポート等の運営、役員の「指名」や「報酬」の決定プロセス等について、定量・定性の両面から評価を行いました。その結果、全体的には実効性はしっかりと確保されていることが確認できた一方、議題の設定や社外取締役への事前の情報提供などが改善すべき点として浮かび上がりました。これらについては、今般の体制移行を契機に改善を図っております。

2020年度においては、第三者の視点を取り入れての実効性分析・評価を行い、さらなる実効性の向上を図っていきます。

役員の指名に関する方針

当社では、「役員在任年齢上限規程」により在任の上限年齢と再任の上限を役位ごとに定め、適切なローテーションを促しております。そのうえで、代表執行役および付執行役を含む執行役の選任、および1年間の委任契約期間満了後の再任の可否については、当社グループの「私たちの考え方」の具現化に資する人材であるか等の定性的な面とともに、各人の委任契約期間における定量的な成果を適切に評価し指名委員会にて判断することとしており、公正性・透明性を担保しております。

CEOの選任および再任可否の判断

CEOの選任および再任可否については、透明性・公正性を確保するために、指名委員会等設置会社への移行前の体制において次のように取り組んできました。

現任CEOの再任可否の判断

- 就任時にCEO本人より想定在任期間のコミットメント（必達目標）を提案し、その是非を審議。
- 翌年以降は、CEOよりコミットメントに対する進捗状況や今後の見通し等を説明し、CEO本人は退席のうえ、委員である社外取締役4名にてCEO継続の可否を審議。

CEOの後継者計画（サクセッションプラン）

指名報酬委員会において下記の内容を定期的に報告・共有したうえで、社外取締役が候補者をモニタリングできる機会を積極的に設けてきました。

- 次期CEO候補者（緊急時、任期上限前交代時、任期上限時）のリストアップ
- CEOに求められる必要要件の明確化
- 各候補者の育成計画や今後経験させるべき分野への異動配置案

また、候補者の育成については、管理職からの選抜教育である「ビジネスリーダープログラム」、役員就任後の「ビジネス・エグゼクティブ・プログラム」等の教育機会を体系的に設定しており、次期CEO候補者群の形成につなげています。

このように、CEOの再任可否の判断ならびにサクセッションプランについては、透明性・公正性を確保しつつ取り組んできましたが、指名委員会等設置会社への移行後においても指名委員会における最重要事項に位置づけ、その在り方を委員会で積極的に審議しており、その過程において指名委員以外のすべての社外取締役からも意見聴取するなど、これまでの取り組みのさらなる高度化を図っています。

取締役候補者の指名を行うにあたっての方針

取締役候補者の指名にあたっては、高い倫理観とともに、幅広くかつ専門性の高い知識とスキルを有した多様なメンバーで構成されるよう考慮しています。特に社外取締役については、実業界で執行経験を十分に積んだ方をはじめとして、その客観的かつ専門的な視点からの幅広い意見を積極的に取り入れ、バランスの取れた経営を行うために、異なる分野・業界から招聘することとしております。

取締役候補者については、社外取締役が過半数かつ委員長を務める指名委員会にて決議し、株主総会へ上程いたします。また、経営陣幹部である執行役については指名委員会にて審議のうえ、取締役会で決議いたします。

このように、ガバナンス上重要な「指名」に関する審議や意思決定を社外取締役主導で行い、客観性・透明性のさらなる高度化を図っておりますが、今後の指名委員会において当社の役員選任基準の一層の明確化に努めていきます。

独立性基準

当社は、社外取締役を独立役員として指定するにあたって、その独立性を判断するため、「三越伊勢丹ホールディングス社外役員の独立性に関する基準」を独自に定めており、下記のいずれにも該当しない社外役員を独立役員として指定しております。

- ①当社グループの業務執行者
- ②当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行取締役、執行役、支配人
- ③当社グループの主要な取引先またはその業務執行取締役、執行役、支配人その他の使用人である者
- ④当社グループの主要な借入先の業務執行者
- ⑤当社グループから役員報酬以外に、一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けているコンサルタント、会計専門家、法律専門家等
- ⑥当社の発行済総株式数の5%以上の株式を保有している株主またはその業務執行者
- ⑦過去3年間に於いて上記①から⑤に該当していた者
- ⑧上記①から⑤の配偶者または二親等以内の親族

※④の「主要な借入先」とは、「当社グループの借入金残高が、事業年度末において当社の連結総資産の2%を超える借入先」

※⑤の「一定額」とは「過去3年間のいずれかの年度において1千万円以上」

役員報酬

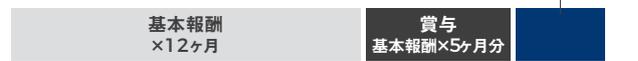
役員報酬に関する基本原則

- ①株主と役員の間、利害一致の促進
- ②業績や株主価値の向上に向けたインセンティブ効果の拡大
- ③(目標達成時における)産業界全般における比較において遜色の無い水準の提供
- ④評価方法や報酬決定方法の客観性、透明性の確保

この「役員報酬原則」に基づき、法定の報酬委員会において、「報酬」に関する審議や意思決定を社外取締役主導で実効性高く実施し、客観性、透明性を確保しています。

報酬構成

執行役・執行役員 ※取締役兼務者を含む



非業務執行取締役 ※社外取締役を含む



賞与

執行役・執行役員においては、報酬原則を反映し、目標達成を強く動機づけるために、下記の業績連動型賞与体系を導入しております。

連動指標	評価ウエイト	連動範囲
単年度連結営業利益目標の達成度	60% (代表執行役社長は100%)	0~200%
(個別の)定性評価	40% (代表執行役社長は0%)	50~150%

譲渡制限付株式報酬(リストラクテッド・ストック(RS))

株主価値の向上に対する意識をこれまで以上に高めることを目的として、従来の株式報酬型ストックオプションを改定し、2020年度より譲渡制限付株式報酬を導入しております。

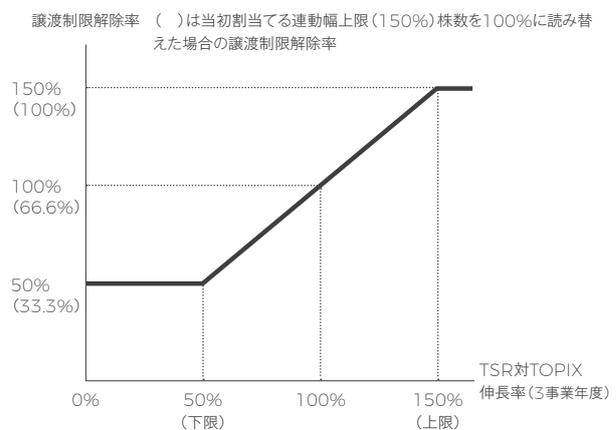
報酬対象期間 1年間

譲渡制限期間 30年間

※取締役会が正当と認める理由による譲渡制限期間中の退任の場合は譲渡制限を解除

株価連動条件(非業務執行取締役には本条件を設定していません)

株価向上への意識をより強く喚起するために、3事業年度における当社株主総利回り(Total Shareholder Return (TSR))と東証株価指数(TOPIX)伸長率との比較に基づく株価連動条件を設定しております。



※TSR対TOPIX伸長率が100%のときに譲渡制限が解除される株式数を100%とした場合に、TSR対TOPIX伸長率に連動して50~150%の範囲で譲渡制限が解除されるように設定しております。このため、RS交付時に連動幅上限分にて割当てる株式の総数を100%とした場合では、譲渡制限の解除率の連動幅は33.3~100%となります

政策保有株式に関する方針

保有方針

当社グループは、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められる場合を除き、原則として政策保有株式を取得・保有しないことを基本方針としています。既に保有する政策保有株式については、毎年取締役会において、保有目的、取引状況、配当収益など、定量面と定性面から総合的に継続保有の合理性を検証していますが、政策保有株式縮減に向けて、市場環境や保有銘柄の状況等を勘案しつつ段階的に売却を進めています。

政策保有株式に係る議決権行使基準

政策保有株式の議決権の行使については、当該会社の持続的な企業価値の向上につながるか否か、また、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否かなどを総合的に判断し、各議案について適切に議決権を行使しています。

政策保有株主から売却の意向が示された場合の対応方針

当社の株式を政策保有株式として保有している会社(政策保有株主)から売却等の意向が示された場合、取引の縮減を示唆することなど、売却等を妨げる行為は行いません。

業務執行機構

当社は、業務執行の迅速化を図るためチーフオフィサーおよび主要部門の業務執行責任者を「執行役」に選任のうえ、執行側の意思決定および審議の機関として「執行役員会」を設置し、取締役会から権限委譲された事項を含むグループの重要事項に関して審議と意思決定を行います。

チーフオフィサー制度

当社は、業務執行を行う執行役の役割の一つとしてチーフオフィサーを設置しています。チーフオフィサーは、担当領域において内部的・外部的執行を行うとともに、CEOから都度授權されることにより、複数の部門にまたがるグループ全体の課題に対し各部門を横断するプロジェクトを組成し、その責任者としてプロジェクトを統括します。また、チーフオフィサーは担当領域とその授權範囲において、必要に応じて執行役員会にて業務執行の決定と業務の執行についての報告(共有)を行い、HDS取締役会への一義的な説明責任を有します。

チーフオフィサーはグループ各社の非常勤取締役となることがあり、グループ各社の取締役会において合議に参加し、監督と統制を行うほか、その他の非常勤取締役(チーフオフィサー室兼務)からの事前相談に対し、指示・助言を行うことでグループ各社に対してチーフオフィサーとしての横串統制を行います。

チーフオフィサーは以下の通りです。

- CEO : Chief Executive Officer
最高経営責任者
- CMO : Chief Merchandising & Marketing Officer
(CFOの領域を除く)グループ全体の取組先政策等、グループの事業活動を担当し、またCEOから都度授權を受けることにより、その授權範囲において執行する。
- CFO : Chief Financial Officer
グループの予算、投資を担当し、またCEOから都度授權を受けることにより、その授權範囲において執行する。
- CRO : Chief Risk Officer
重大リスクおよび重要リスク発生時の統括・指揮を担当し、また、CEOから都度授權を受けることにより、その授權範囲において執行する。

執行役員会

執行役員会は、取締役会から権限委譲を受けた執行役全員で構成され、代表執行役社長およびその他の各執行役が具体的な業務執行上の意思決定をするための機関であり、当社およびグループ全体の業務執行にかかる重要事項等について、決議および代表執行役社長が決定を行うための審議を行い、報告事項を報告します。加えて、執行役員会において決議・審議・報告した事項のうち重要と認められる事項について取締役会に報告を行います。

三越伊勢丹グループ について P02-14	中期経営計画 P15-22	資本政策 P23-24	サステナビリティ P25-28	Withコロナ対応 P29-30	コーポレート・ ガバナンス P31-44	財務・非財務 データ P45-58
-----------------------------	------------------	----------------	--------------------	---------------------	----------------------------	-------------------------

各推進会議

グループ内の重要な案件を推進するために横断的なメンバーで構成し、業務推進レベルの向上を追求しています。

- 「私たちの考え方」推進協議会
- コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議
- 働き方改革推進会議
- サステナビリティ推進会議

内部統制システム構築の基本方針

当社グループは、健全かつ透明性の高いグループ経営と企業価値の最大化を図るべく、業務の適正を確保するために、以下の内部統制システム構築の基本方針を実践しています。

- | | |
|----------------|--------------------|
| ①コンプライアンス体制 | ⑥グループ会社管理体制 |
| ②リスクマネジメント体制 | ⑦監査委員会スタッフに関する事項 |
| ③財務報告に係る内部統制体制 | ⑧監査委員会への報告に関する体制 |
| ④情報保存管理体制 | ⑨監査費用の処理方針 |
| ⑤効率的職務執行体制 | ⑩監査委員会の実効性確保に関する体制 |

詳細については、下記HPをご参照ください。
<https://imhds.disclosure.site/ja/themes/132#1072>

社外取締役の視点

三越伊勢丹グループの強みは、長い歴史に裏づけされた広く強い顧客基盤とお客さま第一主義の企業文化、そして“おもてなし人材”の蓄積にあると思います。そして当社グループは今、こうした先人が築いてくれた財産のうえに、「変化への迅速な対応力」をプラスしなければなりません。

今般の新型コロナウイルス感染症は、生活スタイルや価値観、社会構造を大きく変えました。この状況はピンチではありますが、ポストコロナの世の中は景色が大きく変わっているはずであり、当社にとってはビジネスモデルを変えていくチャンスでもあります。現在進めているオンラインとオフラインの融合を加速させ、オンライン上ではもっと便利に、オフラインのリアル店舗ではお客さまも従業員ももっとハッピーになるよう、新しいことにスピードをもって果敢にチャレンジすることこそが、当社グループの競争力と企業価値を一層高めることになると考えます。そのためには、自社に合ったガバナンスを

つくるのが重要です。2020年6月に当社は指名委員会等設置会社に統治形態を変更しましたが、これはガバナンスを強化する取組みの端緒であり、三越伊勢丹グループとしての魂を入れていかなければなりません。当社にとってより強固なガバナンスを、社外取締役である我々も一緒に作り上げていきたいと思っています。

そして、いずれの企業もその成長のベースとなるのは「人」です。私が現在委員長を務める指名委員会では、経営陣、特にCEOの後継者計画(サクセッションプラン)について議論していますが、サクセッションの土台として重要なのは、経営幹部に相応しい人材を若い頃からしっかりと育成することです。社外取締役として、指名委員会委員長として、当社グループの人材の育成に貢献していきたいと考えております。

社外取締役 指名委員会委員長 報酬委員

飯島 彰己



小売業は初めての経験ではありますが、当社の社外取締役役に就任して2年目を迎え、指名報酬委員会委員、そして指名委員会等設置会社移行後は、報酬委員会の委員長、指名委員会の委員を務めています。

私は、これまで製造業で「当たり前に見える」「ワクワクして使える」「安全に見える」ことをめざしたヒューマンインタフェースの製品や技術の研究開発を行ってきました。その観点から、ガバナンスとは、経営への危機意識に基づく、コンプライアンス(守り)とイノベーション(攻め)の両立だと考えています。

EC全盛時代であり、かつニューノーマルへの対応が求められる今、小売業の経営には、イノベーションが必須であり、当社のめざす「IT・店舗・人の力を活用したオンラインとオフラインのマッチングプラットフォーム」を迅速に実現するため、これまで私が培ってきたデータ活用の知見を生かしたいと考えています。

一方、法律や企業倫理を遵守するのがコン

プライアンスですが、当社ではHPへの不正アクセスなどの案件も発生しています。マッチングプラットフォームになるということは、サイバーセキュリティなどの危機に常時さらされるということです。このような外部からの危機に対し、従業員・経営陣と一緒に危機意識を持ち、リスクの予知に努めていきたいと考えています。

当社は、意思決定の迅速化と監督機能の強化をめざし、2020年6月より指名委員会等設置会社へ移行しました。私は報酬委員会委員長として、より業績と連動した役員報酬の見直しなどに着手しました。新型コロナウイルス感染症拡大の中、ランドセルWEB接客販売などを迅速に実現した現場の実行力に、私が長年培ってきたユーザ視点での設計力を生かし、当社のマッチングプラットフォームへの迅速な変身に貢献していきます。

社外取締役 報酬委員会委員長 指名委員

土井 美和子



社外取締役に就任して7カ月になりますが、三越伊勢丹グループの従業員には、お客さまに寄り添うスピリッツが深く根付いていることを改めて感じています。良き伝統の継承に向けた地道な努力の賜物だと思います。しかし、とりわけ大きな変革期を迎えている百貨店業においては、この長所は、会社の中長期的な戦略によってしっかりと支えられている必要があります。

この間、取締役会では、グループの「10年後にめざす姿」の議論を行い、その方向性の明確化を図るとともに、そのもとでの中期経営計画の在り方を議論してきました。その結果、新型コロナウイルスによる影響なども考慮のうえ、現在の中期経営計画を取り止め、新たに2021年度から始まる3ヶ年計画を策定することとしました。今後は、さらに議論を重ねたうえで、内容を速やかに確定させ、その確実な実行を図ることになります。

社外取締役 監査委員

橋本 副孝

いずれの場面でも、取締役会(監査委員会)は、執行役の業務執行が適切に行われているかをしっかりとモニタリングする必要がありますが、執行役と取締役会が、それぞれの役割を十分に果たし、緊張関係を保ちながら、いかにうまく状況に即応し、充実した内容の対話を継続できるかは、ガバナンスの真価が問われる一局面と思います。

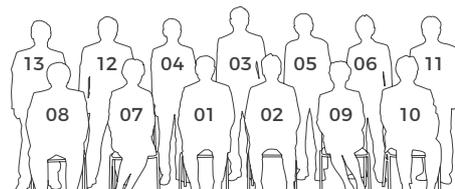
幸い当社では、これまでの蓄積によって、ガバナンスの要である取締役会審議の活性化等は相当程度進んできていると思います。しかし、現下の厳しい経営環境においては、ガバナンスのさらなる深化が求められています。

このような環境の中、私はこれまでの経験を生かし、社外取締役・監査委員として、社会的な視点に立って、実質的なガバナンスの充実に尽力すること等を通じて、当社の持続的な企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。



ボードメンバー

(2020年6月15日現在)



氏名	役割	取締役会出席状況 (2019年度)	取締役(監査役) 在任期間	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
01 赤松 憲	取締役 会長 兼 取締役会議長	15回中15回	3年			
02 杉江 俊彦	取締役 代表執行役社長 CEO	15回中15回	8年	○		
03 竹内 徹	取締役 代表執行役副社長 CMO	15回中15回	3年			
04 伊倉 秀彦	取締役 執行役常務 CFO	12回中12回	1年			
05 西山 茂	取締役 執行役常務 総務統括部長 兼 CRO	—	—		○	
06 白井 俊徳	取締役	取締役又は監査役として15回中15回	監査役 在任年数1年			◎
07 久保山 路子	取締役 社外 独立	15回中15回	2年			○
08 飯島 彰己	取締役 社外 独立	12回中10回	1年	◎	○	
09 土井 美和子	取締役 社外 独立	12回中12回	1年	○	◎	
10 小山田 隆	取締役 社外 独立	12回中12回	1年	○		○
11 平田 竹男	取締役 社外 独立	監査役として 15回中12回	監査役 在任年数3年		○	
12 古川 英俊	取締役 社外 独立		—	○		○
13 橋本 副孝	取締役 社外 独立		—			○

※CMO=チーフ・マーチャンダイジング&マーケティング・オフィサー / CFO=チーフ・フィナンシャル・オフィサー / CRO=チーフ・リスク・オフィサー ※◎は委員長

三越伊勢丹グループ について P02-14	中期経営計画 P15-22	資本政策 P23-24	サステナビリティ P25-28	Withコロナ対応 P29-30	コーポレート・ ガバナンス P31-44	財務・非財務 データ P45-58
-----------------------------	------------------	----------------	--------------------	---------------------	----------------------------	-------------------------

取締役

赤松 憲

1952年9月5日生 ———— 01

1975年(株)三越(当時)入社。業務部長等を経た後、2008年の当社設立時に取締役常務執行役員に就任。総務・経理・管財・物流等の部門統括責任者である業務(管理)本部長として当社グループの基盤整備、コスト削減、ガバナンス体制の構築等を推進しました。その後、当社の持分法適用会社である新光三越百貨股份有限公司(台湾)の副董事長(2016年)を経て、2017年に当社代表取締役会長に就任。2020年6月の指名委員会等設置会社への移行後は、当社取締役会長兼取締役会議長として、その豊富な知見とリーダーシップにより当社の企業価値向上とさらなるガバナンスの強化に貢献しております。

伊倉 秀彦

1964年7月5日生 ———— 04

1987年(株)伊勢丹(当時)入社。1990年代を中心に米国やタイへ海外外出し財務経理部門や事業リストラチャリング等を経験。帰国後は当社の経営企画部門、エムアイカード社の経営等に携わる中でM&A業務や外部提携業務、構造改革案件を広く担当。2018年からは当社経営企画部門長に就任、2019年4月からはCFO、同年6月からは取締役に就任(2020年6月より当社取締役執行役常務CFO)。グループ全体の予算・投資等において手腕を発揮して、その財務面・経営面での幅広い経験とスキルにより当社グループの企業価値向上に寄与しております。

杉江 俊彦

1961年2月15日生 ———— 02

1983年(株)伊勢丹(当時)入社。家庭用品、婦人服飾雑貨、食品等の営業部門や営業支援部門を経験し、2012年に当社の取締役常務執行役員に就任以降は、経営戦略本部長として海外、システム、不動産、関連事業等の各部門も所管しながら経営計画の実現に向け当社グループを牽引してまいりました。2017年4月に当社および(株)三越伊勢丹の代表取締役社長執行役員に就任(2020年6月より当社取締役代表執行役社長CEO)。営業部門と企画部門双方での豊富な経験の中で培ってきた百貨店事業とグループ事業全般に幅広く精通する能力とリーダーシップにより、グループ全体の企業価値向上を推進しております。

西山 茂

1960年2月9日生 ———— 05

1982年(株)伊勢丹(当時)入社。長らく経理部門を担当し、国内外の子会社への出向中においては、経理のほか管理部門、経営企画部門等に従事し、幅広い経験を積んでまいりました。その後、(株)三越伊勢丹常勤監査役、国内の関連事業の統括責任者等を経て、2018年には当社の総務部門長に就任。2020年4月からは総務統括部長兼CROとして、グループ全体の総務、経理、人事ならびにリスクマネジメント、コンプライアンス機能を統括(2020年6月に当社取締役執行役常務に就任)。業務部門を中心とした経験で培った知見により、当社グループの企業価値向上に貢献しております。

竹内 徹

1960年5月21日生 ———— 03

1983年(株)伊勢丹(当時)入社。紳士服、婦人服等を中心に従事し、海外の事業子会社への出向経験も含め、長らく営業部門を牽引してきました。2013年には当社常務執行役員として(株)札幌丸井三越代表取締役社長執行役員を、2016年には当社グループ人財本部長を、2017年からは(株)三越伊勢丹取締役専務執行役員として百貨店事業本部長を歴任。2019年4月に当社代表取締役副社長執行役員CMOに就任し(2020年6月より当社取締役代表執行役副社長CMO)、商品政策等グループ全体の事業活動においてリーダーシップを発揮しており、当社グループの企業価値向上に大きく貢献しております。

白井 俊徳

1959年1月28日生 ———— 06

1982年(株)伊勢丹(当時)入社。経理部門に在籍した後、国内外の事業拠点の経営管理部門において実務責任者を務める。2003年より(株)伊勢丹の経営戦略部門において経営システム改革を担うとともに、当社設立に向けたエグゼクティブリーダーを務め、2008年の当社設立後、執行役員としてPMI、戦略推進および事業構造改革に継続して従事。2019年6月に当社常勤監査役に就任し、指名委員会等設置会社への移行に際して実効性の高い運用制度を構築するとともに、2020年6月より当社取締役監査委員会委員長に就任。経営全般にわたる幅広い実戦経験とその知見を生かしながら、社外取締役と連携して当社のガバナンスの高度化に大きく貢献しております。

社外取締役

久保山 路子*

07

1956年4月16日生

1980年花王石鹼(株)(現・花王(株))入社。商品広報センター・センター長を務める等、主に商品開発やマーケティングの部門に従事。現在は同社生活者研究部コミュニケーションフェローを務めると同時に、(株)三井住友銀行等の社外取締役を兼職。このほかマーケティングに関する豊富な経験に基づき多摩大学大学院客員教授として教鞭を執る等多彩に活躍しています。当社社外取締役に2018年より就任し、消費者をはじめとした多様な視点が求められる当社取締役会等において、独立した立場から業務執行に対して有益な助言および適切な監督を行っております。
*久保山路子氏の戸籍上の氏名は岩崎路子であります

飯島 彰己

08

1950年9月23日生

1974年三井物産(株)入社。2009年には当社代表取締役社長に就任。日本を代表する総合商社の経営者として卓越した手腕を発揮し同社の成長に大きな役割を果たしました。現在は代表取締役会長として同社の取締役会議長を務め、経営の監督者の立場から同社のコーポレート・ガバナンス推進に重要な役割を果たすと同時に、(株)リコー社外取締役、ソフトバンクグループ(株)社外取締役等の社外役員を兼職。当社社外取締役に2019年6月に就任し、その豊富な見識に基づき、独立した立場から当社の業務執行に対して有益な助言および適切な監督を行っております。

土井 美和子

09

1954年6月2日生

1979年東京芝浦電気(株)(現・(株)東芝)入社。大手電機メーカーである当社における情報技術分野の研究者・責任者を務め、同分野の専門家として多数の功績を上げております。現在は国立研究開発法人情報通信研究機構の監事を務めるとともに、奈良先端科学技術大学院大学および東北大学の理事として活躍しており、(株)SUBARU、日本特殊陶業(株)の社外取締役も兼職。当社社外取締役に2019年6月に就任し、その高い情報技術分野の知見に基づき、独立した立場から当社の業務執行に対して有益な助言および適切な監督を行っております。

小山田 隆

10

1955年11月2日生

1979年(株)三菱銀行(現・(株)三菱UFJ銀行)入行。2016年には(株)三菱東京UFJ銀行(同)頭取に就任。国内トップクラスのメガバンクである同社の経営者として手腕を発揮し、その長年にわたる金融機関での経験で培われた財務に関する深い知識を備えています。現在は(株)三菱UFJ銀行特別顧問であるとともに、三菱電機(株)等の社外取締役を兼職。公益財団法人日本国際問題研究所の代表理事および副会長も務めています。当社社外取締役に2019年6月に就任し、その高い専門的見地に基づき、独立した立場から当社の業務執行に対して有益な助言および適切な監督を行っております。

平田 竹男

11

1960年1月16日生

1982年通商産業省(現・経済産業省)入省。2002年に転職し、(財)日本サッカー協会専務理事に就任。現在は早稲田大学大学院スポーツ科学研究科教授としてスポーツビジネスの振興に大きく貢献すると同時に、楽天(株)の社外監査役を務め、2013年には内閣官房参与にも就任。当社社外監査役に2017年に就任し、その多岐にわたる豊富な知見を当社の監査に発揮し、グループのガバナンス機能の一層の強化に貢献しました。2020年6月の指名委員会等設置会社への移行後は当社取締役に就任。より多様な視点が求められる当社の取締役会において、独立した立場から当社の業務執行に対して有益な助言および適切な監督を行っております。

古川 英俊

12

1955年7月16日生

1979年(株)三井銀行(現・(株)三井住友銀行)入行。メガバンクにおいて長年にわたり国内外で経験を積み、同社副頭取等を経て、2015年に(株)SMBC信託銀行代表取締役社長兼最高執行役員に就任。欧・米外資系金融機関の国内富裕層向け事業を統合して新ブランドを立ち上げ、先進的で質の高いサービスの提供に大きく貢献しました。2018年には当社取締役会長に就任。当社社外取締役に2020年6月に就任し、金融機関の経営者としての豊富な経験と財務に関する専門知識により、独立した立場から当社の業務執行に対して有益な助言および適切な監督を行っております。

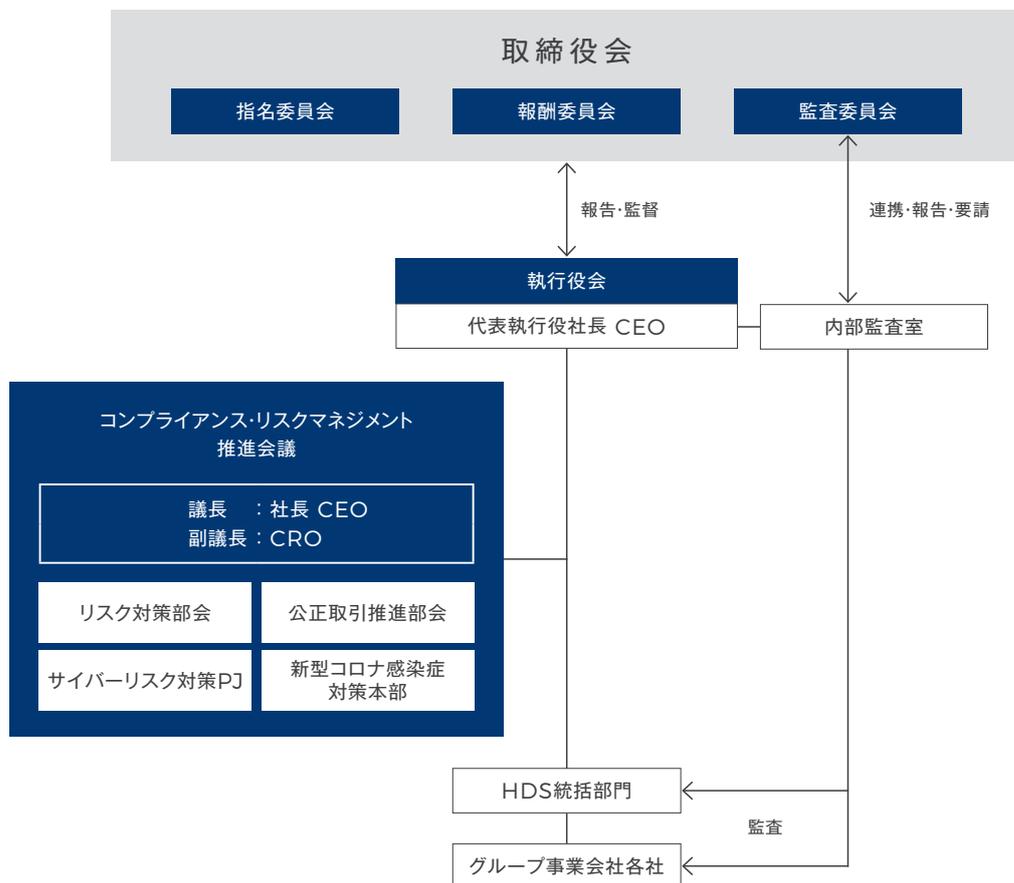
橋本 副孝

13

1954年7月6日生

1979年新家猛法律事務所(現・東京八丁堀法律事務所)入所。長年にわたり弁護士として第一線で活動を続け、2008年には東京八丁堀法律事務所の代表パートナー弁護士・所長に就任。弁護士活動の傍ら数社の企業の社外監査役を務めるとともに、年金記録問題の第三者委員会の委員や原子力損害賠償紛争審査会の特別委員を務める等、国家的課題の解決にも尽力しております。当社社外取締役に2020年6月に就任し、企業法務に代表される高度かつ幅広い専門知識をもとに、独立した立場から当社の業務執行に対して有益な助言および適切な監督を行っております。

コンプライアンス・リスクマネジメント体制



コンプライアンス体制

1 コンプライアンスに関する考え方について

当社グループは、グループで働く従業員が、法令をはじめ倫理や社会規範・ルール等を遵守していくために、コンプライアンスを価値観や意識・行動まで根付かせ実践していくことが重要であると考えています。このために、役員および従業員の行動規範として「私たちの考え方」のもと、『企業倫理行動基準』を制定し、全社に浸透を図るとともにコンプライアンス体制の維持向上に取り組み、社会的信頼の確保を行っています。

また、業務遂行の適法性や妥当性を監査するために、独立した部門として内部監査部門を設置し、体制を整備しています。

従業員には、お客さま・お取引先との関係性において遵守すべき法令や従業員としての倫理行動基準を定めた『コンプライアンスガイドブック』を社内イントラネットに掲示し、日々の業務における法令遵守の周知徹底を図っています。

コンプライアンス体制

個人情報保護の取り組み

当社グループではお客さまからお預かりする個人情報を適切に管理し、正しく利用するために『プライバシーポリシー』を制定公開し、お客さまの信頼とご期待にお応えしています。また、プライバシーポリシーに基づき『個人情報取扱規程』を定め、お客さまの個人情報の適切な利用と厳重な保護・管理を行っております。

インサイダー取引防止体制の整備と運用

当社グループでは未公開の重要な内部情報の取り扱いについて『インサイダー取引防止規程』を定め、情報の厳重な管理と意識向上に向けた取り組みを行うことで証券市場やステークホルダーの皆さまから信頼される運用体制の整備と運用を行っています。

役員をはじめ特定部門に所属している従業員が株式等を買収する際には事前届出を義務付ける等、インサイダー取引の未然防止を図る体制を整備しております。

事例 | 健全な企業体質

不当要求防止責任者講習の実施

当社グループは反社会的勢力による不当要求にも毅然と対応するべく、当社グループ内企業の現場責任者に対し「不当要求防止責任者講習」を実施しています。警視庁や暴追都民センター職員、委嘱講師による講義聴講のほか、研修ビデオにて学び、研修終了後には受講証を付与され、実践に役立てています。



研修受講者数

2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
142名	98名	105名	117名	69名

内部通報制度の設置と運営

当社グループではグループ内で不当行為等が発生した場合にその事実を速やかに認識し改善していくために

IRポリシーの制定

当社グループではIR活動(株主さま・投資家さまへの広報活動)において、株主さま・投資家さまのご信頼と共感を得られる企業をめざし『IRポリシー』を制定・公開し、公平な情報開示やコミュニケーションの充実を図っています。

公正取引を推進するための体制構築と運用

当社グループでは、「公正取引に関する指針」を定め、公正かつ自由な競争を堅持し、広く社会に貢献し続ける企業であるために、不当な取引制限等を排除するための体制構築と厳格な運用を推進しています。

反社会的勢力への対応について

当社グループでは、『内部統制システム構築の基本方針』および『三越伊勢丹グループ調達方針』において反社会的勢力との関係遮断、不当要求の拒絶、被害の防止を掲げています。

『グループホットライン規程』を定めています。社内通報システム『グループホットライン』で、当社グループで働く全従業員が、社内の専門部署および社外の弁護士事務所が通報を受ける体制を整備しています。

景品表示法に基づく消費者庁からの排除措置命令について

株式会社エムアイカードは同社が実施した「エムアイカードプラスゴールドカード新規入会キャンペーン」において、表記の一部が「不適正な表示」であるとして消費者庁から2019年7月8日に景品表示法に基づく措置命令(優良・有利誤認表示)を受けました。

この命令を受けて、2020年4月3日に課徴金を納付するとともに、同社では全従業員に対して教育を実施のうえ、再発防止に向けた取り組みの徹底を図っております。

当社グループ内の他企業においても訴求媒体等の表示については、社内ルール・マニュアルに則った運用の徹底により、「お客さまに正しい正確な表示(情報)をご提供すること=法令遵守」の強化・徹底に努めております。

リスクマネジメント体制

リスクマネジメントの推進

- 当社グループでは、内部統制構築基本方針に基づいて、グループ各社の主体的なリスクマネジメント体制を整備・構築しています。
- コンプライアンス・リスクマネジメントの統合的な実践を通し、当社グループの全業務領域におけるリスクの未然防止と発生時対応への準備を横断的に行い、企業価値の向上につなげています。
- リスクが多様化する事業環境において、将来にわたって持続的な成長を可能にするためにも、お客さま、お取引先、従業員の安全・安心を最優先として、リスクを明確化し、対応の一層の強化を図っています。

リスクマネジメントの推進

グループのリスクマネジメントの実現のために、「リスクマネジメント基本規程」において、リスクマネジメントの基本事項、緊急事態の定義等を定め、コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議を設置し、グループリスクマネジメントの推進体制を構築しています。

リスクマネジメント体制について

リスクマネジメント推進のためのコンプライアンス・リスクマネジメント推進会議は、グループ内では最大規模の会議として、年2回、定期的に開催し、リスクマネジメントのPDCAサイクルの基盤を構築しています。

CEOを議長とするこの会議では、重点的に取り組む重大リスクの選定や見直しを行い、各部門長やグループ各社社長で構成される参加委員において、リスク発生時の未然防止と発生時の対応方針を審議し、グループ全体のリスクマネジメントの実現に向けた推進を図っています。また、リスク対応計画に基づく報告内容を共有し、様々なリスク認識を最新化しながら、リスクの発生予防と発生時の影響を限定的にするための日常におけるモニタリング強化の推進も図っています。

今年度はリスクマネジメントのさらなる強化のために、チーフ・リスクオフィサー（CRO）を新設し、グループ全体のリスクマネジメント体制を平常時と緊急時の両面において整備・構築し、社内の全部門を

横断的に活用して、リスクマネジメントを推進しています。

平常時のリスク管理として、リスクの発生の予防・軽減およびリスク発生時における拡大予防のための施策策定・実施・改善を行います。企業の価値に影響の大きい自然災害その他重大なリスクに対応するために事業継続計画を策定し、リスクマネジメントの実践の基礎となる教育・訓練を通して、リスクへの準備・対策を講じています。

また、緊急事態発生時には、CEOより委任を受けたCROが案件に応じた最適なメンバーを選任して緊急対策本部を設置し、外部機関との連携を含め対応の指揮にあたります。

リスクマネジメントの実効性を向上させるための各組織について

コンプライアンス・リスクマネジメント推進会議で選定した重大リスクについて、より具体的な対策の立案と推進、検証のPDCAサイクルを回すために、次の4つの下部組織を通して、実効性のある未然防止対策を講じています。

1. リスク対策部会

当社グループを取り巻くリスクに対し、COSO(内部統制統合的フレームワーク)の3線ディフェンスの考え方のもと、それぞれのディフェンスラインが参加する部会として、グループリスクマネジメント方針の具現化を図ります。

月次レベルで定期的に行うことで、

タイムリーに、リスク情報の共有と、リスク対策の進捗確認を行いながら、期末には、その活動結果をコンプライアンス・リスクマネジメント推進会議に報告し、グループとしての新たなリスク方針につなげていきます。

2. 公正取引推進部会

営業上のコンプライアンス違反防止を目的として、公正取引委員会等主管官庁の方針も踏まえた当社グループにおける対応の周知・徹底を図っています。

また、独占禁止法や下請法等の重大違反を発生させないための徹底した教育も実施しています。

3. サイバーリスク対策プロジェクト

グループITガバナンスにおいて、サイバーリスク対策を立案・推進し、人的、組織的、技術的側面から安全対策を講じるだけでなく、コンピュータセキュリティインシデントに対処するための組織(CSIRT)を構築しています。不正アクセス対策として、従業員メール訓練等の教育を継続的に実施し、情報資産の保全に取り組んでいます。

4. 新型コロナウイルス感染症対策本部

事業継続計画に基づき、新型コロナウイルス感染症対策本部を設置し、お客さまと従業員の安心安全を最優先に考え、グループ共通の方針や対策を決定しております。感染防止対策を徹底した安全な営業体制と新しい働き方の両立を推進しています。

CROメッセージ

当社グループ リスクマネジメント体制の強化

取締役執行役常務 CRO
西山 茂



当社のスタンス

当社は、創業以来時代の変化に合わせてビジネスモデルを革新してきましたが、その間に多くのリスクを乗り越えてきました。今、取り巻く環境が大きく変化する中、私たちの考え方「人と時代をつなぐ」をベースに、お客さまとモノ・コトをプラットフォームでつなぐ「新時代の百貨店」をめざし、変革にチャレンジしています。一方で昨年相次ぐ大型台風や地震、新型コロナウイルス禍、サイバー攻撃など、当社にも大きな影響を与えるリスクが拡大しています。将来にわたる持続的な成長を可能とするためにも、お客さま・お取組先さま・従業員の安全・安心を最優先とし、リスクマネジメントを一層強化していきます。

具体的な取り組み

当社は、CEOをトップとするコンプライアンス・リスクマネジメント推進会議を設置、統合的なグループリスクマネジメントを推進してきました。今年度リスクマネジメントのさらなる強化のために、グループのリスク対応を統括・指揮を担当するチーフ・リスク・オフィサー(CRO)を新設いたしました。私はCROとして、グループ全体のリスクマネジメント体制を平常時と緊急時の両面において整備・構築し、社内の全部門を横断的に活用して、リスクマネジメントを推進しています。

当社はCOSO(内部統制統合的フレームワーク)の3線ディフェンスの考え方にに基づき、発生リスクに直接対応する各店・各社、管理指導する所管部門、プロセスの適正をチェックする内部監査の3者の役割を明確にし、平常時のリスク対応における連携を徹底しています。

また、グループ全体に発生のあるリスクを当社独自の基準で作成したリスクマップにプロットし、未然防止や発生時の迅速な対応について、責任部署により具体的な業務フローに落とし込めるよう整備しています。さらに、経営対応レベルが必要な緊急リスク発生時には、CROが案件に応じた最適なメンバーを選任して緊急対策本部を設置し、その指揮にあたります。

今回の新型コロナウイルス禍においては、グループ全体の緊急対策本部を発足し、4~5月政府によって緊急事態宣言が出される中、ほぼ全百貨店の休業を決定しました。その休業期間に徹底した準備を行い、お客さま・お取組先さま・従業員の安全・安心を最優先とする新たな店舗運営体制を構築したうえで営業を再開することで、お客さまからその感染防止策について「これなら安心してお買い物ができる」との高いご評価をいただいております。

今後の方向性

リスクマネジメントは必ずしも企業にとっての「守りの側面」だけではないと考えています。避けられないリスクに直面した際に、「ダメージを最小化できるか」「最短で回復できるか」という点は、企業価値に大きな影響を与えます。また、安全な環境で従業員が働き、お客さまに安心してお買い物いただくという私たちの本来業務のためにも、リスクマネジメントは重要な要素だと考えています。リスクマネジメントは私たちが全員で進めていく「本業の磨き上げ」の中にあるという意識を持ち、CROとしてグループ全体を横断的に統括・指揮をし、企業価値の向上につなげていきます。

主要財務データ

	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
売上高	1,291,617	1,220,772	1,239,921	1,236,333
売上総利益	360,685	342,005	347,788	347,410
販売費及び一般管理費	356,508	331,012	323,954	320,771
営業利益	4,177	10,993	23,834	26,639
経常利益	19,730	27,093	38,452	34,217
親会社株主に帰属する当期純利益	▲ 63,521	2,640	58,891	25,292
総資産	1,238,006	1,237,775	1,227,947	1,223,677
自己資本	413,861	406,501	456,583	491,001
純資産	425,120	418,152	468,479	505,127
有利子負債	197,283	213,925	173,264	181,263
営業活動によるキャッシュ・フロー	▲ 3,604	33,211	57,843	4,438
投資活動によるキャッシュ・フロー	47,443	▲ 24,419	▲ 15,939	▲ 26,312
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 41,688	11,241	▲ 44,940	2,339
設備投資	28,256	32,937	19,243	30,499
減価償却費	22,411	22,933	22,406	21,559
1株あたり当期純利益(円)	▲ 162.51	6.69	149.28	64.11
1株あたり純資産(円)	1,049.09	1,030.60	1,157.37	1,244.54
1株あたり配当金(円)	10.00	7.00	10.00	10.00
売上総利益率	27.93%	28.02%	28.05%	28.10%
売上高販管費比率	27.6%	27.1%	26.1%	25.9%
売上高営業利益率	0.3%	0.9%	1.9%	2.2%
自己資本当期純利益率(ROE)	▲ 14.3%	0.6%	13.6%	5.3%
総資産営業利益率(ROA)	0.3%	0.9%	1.9%	2.2%
投下資本利益率(ROIC)	—	0.9%	2.3%	2.5%
自己資本比率	33.4%	32.8%	37.2%	40.1%
配当性向	▲ 6.2%	104.6%	6.7%	15.6%

・「—」としている箇所は、データがないため数値を記載しておりません。

・「%」の数値は、小数点第2位以下を切り捨てて記載しています。

(百万円)

2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
1,321,512	1,272,130	1,287,253	1,253,457	1,256,386	1,196,803	1,119,191
370,022	355,456	361,768	365,609	367,282	348,282	322,702
335,376	322,372	328,660	341,673	342,869	319,052	307,023
34,646	33,083	33,107	23,935	24,413	29,229	15,679
38,440	34,563	36,704	27,418	27,325	31,995	19,771
21,166	29,886	26,506	14,976	▲960	13,480	▲11,187
1,284,658	1,291,560	1,293,043	1,312,074	1,275,535	1,247,427	1,223,800
524,591	560,362	563,264	568,858	576,396	575,531	542,345
541,069	577,655	574,316	579,782	588,091	585,715	550,161
171,285	160,601	175,871	186,751	139,972	136,746	175,548
46,022	49,448	43,099	35,373	72,972	28,286	16,281
▲19,221	▲34,374	▲24,481	▲40,913	▲26,981	▲22,450	▲9,965
▲16,151	▲17,372	▲3,711	2,413	▲52,753	▲9,063	20,259
31,569	29,279	40,043	34,200	38,446	56,526	38,055
22,228	22,818	23,020	23,562	25,272	25,734	27,021
53.65	75.74	67.41	38.27	▲2.47	34.58	▲28.90
1,329.45	1,421.72	1,438.17	1,460.32	1,478.74	1,475.74	1,426.61
11.00	11.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
28.00%	27.94%	28.10%	29.17%	29.23%	29.10%	28.33%
25.4%	25.3%	25.5%	27.3%	27.3%	26.7%	27.4%
2.6%	2.6%	2.6%	1.9%	1.9%	2.4%	1.4%
4.2%	5.5%	4.7%	2.6%	▲0.2%	2.3%	▲2.0%
2.8%	2.6%	2.6%	1.8%	1.9%	2.3%	1.3%
3.1%	3.0%	3.0%	2.2%	2.3%	2.8%	1.5%
40.8%	43.4%	43.6%	43.4%	45.2%	46.1%	44.3%
20.5%	14.5%	17.8%	31.4%	-	34.7%	-

連結貸借対照表(百万円)

資産の部	2019年3月31日	2020年3月31日	負債の部	2019年3月31日	2020年3月31日
流動資産			流動負債		
現金及び預金	47,345	74,301	支払手形及び買掛金	106,486	79,742
受取手形及び売掛金	137,239	119,441	短期借入金	22,446	21,401
有価証券	405	1,718	コマーシャル・ペーパー	4,000	50,000
商品	45,487	38,128	未払法人税等	4,848	2,897
製品	112	24	商品券	79,814	77,374
仕掛品	619	2,797	賞与引当金	12,253	10,447
原材料及び貯蔵品	615	629	ポイント引当金	9,690	9,870
その他	38,542	39,007	商品券回収損引当金	31,014	32,799
貸倒引当金	▲ 2,116	▲ 3,736	その他	102,150	96,779
流動資産合計	268,251	272,313	流動負債合計	372,704	381,313
固定資産			固定負債		
有形固定資産			社債	40,000	40,000
建物及び構築物(純額)	173,332	170,907	長期借入金	70,300	64,146
土地	539,852	533,433	繰延税金負債	123,970	128,011
建設仮勘定	6,426	5,525	退職給付に係る負債	37,729	36,150
使用权資産(純額)	—	4,914	関係会社事業損失引当金	103	100
その他(純額)	20,142	20,191	持分法適用に伴う負債	1,402	1,651
有形固定資産合計	739,754	734,972	その他	15,501	22,266
無形固定資産			固定負債合計	289,007	292,325
ソフトウェア	19,867	18,044	負債合計	661,711	673,639
のれん	23	15	純資産の部		
その他	23,334	22,702	株主資本		
無形固定資産合計	43,225	40,762	資本金	50,573	50,790
投資その他の資産			資本剰余金	322,770	322,985
投資有価証券	122,849	108,743	利益剰余金	202,040	183,644
長期貸付金	278	229	自己株式	▲ 9,300	▲ 19,304
差入保証金	53,997	47,968	株主資本合計	566,084	538,115
退職給付に係る資産	3,503	3,539	その他の包括利益累計額		
繰延税金資産	9,975	10,110	その他有価証券評価差額金	6,448	1,523
その他	5,591	5,201	繰延ヘッジ損益	42	43
貸倒引当金	▲ 162	▲ 173	為替換算調整勘定	4,964	4,625
投資その他の資産合計	196,034	175,618	退職給付に係る調整累計額	▲ 2,008	▲ 1,962
固定資産合計	979,014	951,353	その他の包括利益累計額合計	9,446	4,229
繰延資産			新株予約権	2,077	1,857
社債発行費	161	133	非支配株主持分	8,106	5,958
繰延資産合計	161	133	純資産合計	585,715	550,161
資産合計	1,247,427	1,223,800	負債純資産合計	1,247,427	1,223,800

・「—」としている箇所は、データがないため数値を記載しておりません。
・2020年3月期は、2020年5月11日決算開示のデータです。

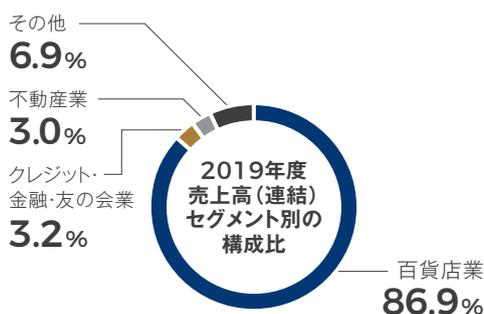
連結損益計算書 (百万円)

	自 2018年4月1日 至 2019年3月31日	自 2019年4月1日 至 2020年3月31日
売上高	1,196,803	1,119,191
売上原価	848,521	796,489
売上総利益	348,282	322,702
販売費及び一般管理費	319,052	307,023
営業利益	29,229	15,679
営業外収益	13,846	16,409
営業外費用	11,080	12,316
経常利益	31,995	19,771
特別利益	30,015	9,751
特別損失	46,766	31,826
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(▲)	15,244	▲ 2,303
法人税、住民税及び事業税	5,878	4,544
法人税等調整額	▲ 3,213	5,767
法人税等合計	2,664	10,312
当期純利益又は当期純損失(▲)	12,579	▲ 12,615
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する 当期純損失(▲)	▲ 900	▲ 1,428
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する 当期純損失(▲)	13,480	▲ 11,187

連結キャッシュ・フロー計算書 (百万円)

	自 2018年4月1日 至 2019年3月31日	自 2019年4月1日 至 2020年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,286	16,281
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 22,450	▲ 9,965
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 9,063	20,259
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲ 595	▲ 141
現金及び現金同等物の増減額(▲は減少)	▲ 3,822	26,433
現金及び現金同等物の期首残高	53,969	50,147
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(▲は減少)	—	▲ 0
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	79
現金及び現金同等物の期末残高	50,147	76,659

連結事業セグメント別構成比／売上高・営業利益の状況



2019年度 売上高・営業利益の状況

百貨店業	売上高	1兆355億円	前期比 93.2%
	営業利益	22億円	前期比 14.4%
クレジット・金融・友の会業	売上高	385億円	前期比 98.7%
	営業利益	56億円	前期比 88.3%
不動産業	売上高	353億円	前期比 73.3%
	営業利益	59億円	前期比 76.7%
その他	売上高	824億円	前期比 92.6%
	営業利益	16億円	(前期は3億円の営業損失)

環境

環境方針 有 https://www.imhds.co.jp/csr/2016/effort/environment/ev_line.html

気候変動

気候変動方針 有 「三越伊勢丹グループ環境方針」に含む
<https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#992>

		バウンダリ ^{※1}	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
GHG排出量 ^{※2}	GHG Scope 1			27,350	27,281	25,644	24,234	22,573
	GHG Scope 2			217,632	207,287	184,541	172,185	147,921
	小計 (Scope 1・2)	グループ	t-CO ₂	244,981	234,568	210,184	196,419	170,494
	GHG Scope 3 (15カテゴリ) ^{※3}			-	-	3,462,866	3,419,360	3,089,695
	計 (Scope 1・2・3)			-	-	3,673,050	3,615,779	3,260,189
CO ₂ 排出量 ^{※2}	CO ₂ 直接排出量			27,350	27,281	25,644	24,234	22,573
	CO ₂ 間接排出量	グループ	t-CO ₂	217,632	207,287	184,541	172,185	147,921
	計			244,981	234,568	210,184	196,419	170,494
CO ₂ 排出量原単位 (営業時間×延床面積当たり) ^{※2}	グループ	-	48.7	47.6	44.7	43.3	39.3	
エネルギー使用量 ^{※2}	電力使用量		GJ	3,839,531	3,715,661	3,420,165	3,169,908	2,884,668
			kWh	393,395	380,703	350,427	324,786	295,560
	ガス使用量			515,307	515,128	491,429	463,992	430,939
	地域冷暖房			105,017	110,985	102,179	104,192	99,815
	軽油・A重油・灯油使用量	グループ		18,773	18,312	11,940	11,596	10,769
	蒸気		GJ	6,621	6,938	8,243	3,032	11,088
	温水・冷水使用量			95,894	89,948	85,911	78,946	135,153
	再生可能エネルギー使用量			655	632	583	586	545
	計			4,581,798	4,457,603	4,120,450	3,832,252	3,572,976
	エネルギー原単位 (営業時間×延床面積当たり) ^{※2}	グループ	-	910.3	904.0	876.2	844.4	823.5
購入、または生成した総再生可能エネルギー	グループ	kWh	67	65	60	60	55	
フロン類排出量 ^{※4}	HFC			-	2,600	1,949	2,588	2,017
	HCFC	グループ	t-CO ₂	-	1,185	353	426	70
	CFC			-	1,059	802	565	1,524
	計			-	4,846	3,106	3,584	3,614
ISO 14001 取得数	グループ	件	0	0	0	0	0	
CDP 気候変動スコア	グループ		-	-	B	A-	A-	

※1 バウンダリ:環境に係るバウンダリ(グループ)は(株)三越伊勢丹ホールディングス、(株)三越伊勢丹、国内グループ百貨店および国内関係会社(一部)です

※2 集計範囲の修正および排出係数を固定係数から調整後変動係数に変更したことで、CO₂排出量およびエネルギー使用量は過去にさかのぼり変更しました

※3 Scope3:サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量「スコープ3」のバウンダリはカテゴリ毎に異なります

排出量は第三者機関の検証を受けています。詳細については、こちらをご参照ください

https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-imhds-s3/pdf/socotec_j.pdf

※4 フロン類排出量:フロン排出抑制法で報告している、店内で使用する冷凍・冷蔵庫等のフロン漏えい量です。「フロン類算定漏えい量等の報告書」の届出数値を公表しております

・「-」としている箇所は、データがないため数値を記載しておりません。

・「%」の数値は、小数点第2位以下を切り捨てて記載しています。

・バウンダリの「三越伊勢丹」は(株)三越伊勢丹(首都圏の百貨店事業会社)を指しています。

資源と廃棄物

原材料方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012
廃棄物方針	有	「三越伊勢丹グループ環境方針」および「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#992 https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012
化学物質方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012
生物多様性方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012

	バウンダリ*1	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
原材料使用量(容器包装使用量)	グループ	t	4,950	4,794	4,679	4,451	4,735
廃棄物排出量	グループ	t	30,412	29,359	27,886	26,686	24,680
廃棄物回収量	グループ	t	21,930	21,524	20,410	19,497	17,993
リサイクル率	グループ	%	72.1	73.3	73.2	73.1	72.9
最終処分量	グループ	t	8,482	7,835	7,476	7,190	6,686
最終処分量原単位(売上高当たり)	グループ	t	7.3	6.7	6.6	6.5	5.9
食品リサイクル率	グループ	%	72.5	77.6	75.9	76.8	75.8
NOx 排出量	三越伊勢丹	t	140	70	66	62	85
PM 排出量	三越伊勢丹	t	18	1	1	1	1

水

水方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012
-----	---	---

	バウンダリ*1	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
水資源使用量*5	グループ	千m ³	3,025	3,005	2,879	2,720	2,464
排水量	グループ	千m ³	2,646	2,588	2,536	2,492	1,916

*5 上水・工業用水・井水を含みます

コンプライアンス

	バウンダリ*1	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
環境違反罰金回数	グループ	回	0	0	0	0	0
環境違反罰金額	グループ	円	0	0	0	0	0

社会

方針

人権方針	有	「三越伊勢丹グループ人権方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1063
児童労働防止方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012
強制労働防止方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012
非差別方針	有	「三越伊勢丹グループ人権方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1063
結社の自由の方針	有	社内規程「労働協約」に含む
団体交渉権の方針	有	
労働安全衛生方針	有	「三越伊勢丹グループ調達方針」に含む https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#1012

取組先

	バウンダリ	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
お取組先への経営方針説明会	三越伊勢丹	回	1	1	1	1	1

情報セキュリティ

	バウンダリ	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
ISO 27001取得数	グループ	件	2	2	2	2	2
ISO 20000取得数	グループ	件	1	1	1	1	1
JISQ15001(プライバシーマーク)取得数	グループ	社	5	5	5	5	5
情報セキュリティ違反件数	グループ	件	0	0	0	0	0
情報セキュリティ違反罰金額	グループ	円	0	0	0	0	0

- ・「－」としている箇所は、データがないため数値を記載しておりません。
- ・「%」の数値は、小数点第2位以下を切り捨てて記載しています。
- ・社会・ガバナンスに係るバウンダリの「三越伊勢丹」は(株)三越伊勢丹(首都圏の百貨店事業会社)を指しています。
- ・社会・ガバナンスに係るバウンダリの「グループ」は(株)三越伊勢丹ホールディングス(株)、三越伊勢丹、国内グループ百貨店および国内関連会社(一部)です。
- ・社会・ガバナンスに係るバウンダリの「海外」は海外を拠点にする関係会社(一部)です。

従業員

		バウンダリ	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
従業員数 ^{*1} (社員・地域限定社員)	女性	三越伊勢丹	人	5,167	5,254	5,181	4,957	4,598
	男性			2,890	2,826	2,617	2,405	2,186
	計			8,057	8,080	7,798	7,362	6,784
平均臨時雇用者数 ^{*1} (パートタイム雇用者数)	女性	三越伊勢丹	人	3,069	2,671	2,554	2,292	1,788
	男性			180	139	126	101	83
	計			3,249	2,810	2,680	2,393	1,871
平均勤続年数 ^{*1} (社員)	女性	三越伊勢丹	年	22.0	20.6	20.7	21.1	21.2
	男性			25.2	21.4	21.3	21.2	21.2
	計			23.5	21.0	20.9	21.1	21.2
平均年齢 ^{*1} (社員)	女性	三越伊勢丹	歳	43.2	42.3	42.6	43.2	43.2
	男性			48.2	44.3	44.2	44.2	45.5
	計			45.6	43.3	43.3	43.6	44.4
障がい者雇用率 ^{*2}		グループ	%	2.16	2.28	2.42	2.56	2.69
女性役員数 ^{*3}		グループ	人	3	4	3	4	5
女性管理職数		三越伊勢丹	人	573	587	576	576	540
女性管理職比率		三越伊勢丹	%	21.5	22.6	23.9	25.6	25.9
育児休職取得者数 (社員・地域限定社員)	女性	三越伊勢丹	人	163	124	134	127	126
	男性			25	24	19	19	14
	計			188	148	153	146	140
育児休職取得率 (社員・地域限定社員)	女性	三越伊勢丹	%	-	-	-	99.4	100.0
	男性			-	-	-	21.8	23.3
妊娠・育児のための 短時間勤務者数 (社員・地域限定社員)	女性	三越伊勢丹	人	457	462	451	457	475
	男性			0	0	0	0	1
	計			457	462	451	457	476
育児休職からの 復職者数(社員・地域限定社員)		三越伊勢丹	人	86	91	97	103	111
組合加入従業員比率(社員・地域限定社員)		三越伊勢丹	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
OHSAS 18001 認証取得数 (労働安全衛生マネジメントシステム)		三越伊勢丹	件	0	0	0	0	0
新卒採用人数 (社員・地域限定社員)	女性	三越伊勢丹	人	262	191	151	67	79
	男性			67	56	32	19	23
	計			329	247	183	86	102
女性新卒採用比率		三越伊勢丹	%	79.6	77.3	82.5	77.9	77.4
労働災害件数		三越伊勢丹	件	153	152	139	97	135
年間総実労働時間		三越伊勢丹	時間	-	1,954	1,944	1,926	1,789
有給取得率		三越伊勢丹	%	-	68.5	74.9	78.2	83.3
研修時間 ^{*4} のべ研修人数 (社員・地域限定社員・パートタイム・取組先従業員)		三越伊勢丹	時間	-	-	5,770	5,627	6,093
			人	-	-	24,377	24,640	25,123
海外事業所の幹部(役員等)に占める 現地社員の割合		グループ	%	24.3	25.7	28.4	30.8	30.0

※1 各年4月1日現在

※2 各年6月1日現在

※3 社外取締役および(株)三越伊勢丹ホールディングス・(株)三越伊勢丹の執行役員、グループ子会社社長

※4 基礎(入社3年目までの従業員向け研修、取組先従業員の入店研修など)、職務別、領域別、資格取得教育の実施時間を指す。1日あたりに換算すると15.4時間

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

内部統制構築の基本方針 <https://imhds.disclosure.site/ja/themes/132#1072>

		バウンダリ	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月末	2020年6月末	
取締役数 ^{※1}	社内	女性		0	0	0	0	0	0	
		男性		5	5	5	5	5	6	
		計		5	5	5	5	5	6	
	独立社外	女性	HDS	人	0	0	0	1	2	2
		男性			2	2	2	2	1	5
		計			2	2	2	3	3	7
	社外 (独立以外)	女性			0	0	0	0	0	0
		男性			1	1	1	1	1	0
		計			1	1	1	1	1	0
	総計			8	8	8	9	9	13	
執行役員兼務取締役数 ^{※2}	HDS	人	5	5	3 ^{※4}	3 ^{※4}	4 ^{※4}	4		
執行役員兼務取締役比率 ^{※3}	HDS	%	62.5	62.5	37.5	33.3	44.4	30.7		
社外取締役の独立比率	HDS	%	66.6	66.6	66.6	75.0	75.0	100.0		
女性取締役比率	HDS	%	0	0	0	11.1	22.2	15.3		
取締役の平均年齢(社外含む)	HDS	歳	64.7	65.3	65.3	65.9	62.5	62.6		
取締役の平均年齢(社内のみ)	HDS	歳	60.6	61.0	60.4	61.2	60.3	60.3		
取締役会開催回数	HDS	回	15	17	15	14	15	-		
取締役会出席率	HDS	%	99.1	97.7	95.0	99.2	95.6	-		
独立取締役出席率	HDS	%	96.6	100.0	100.0	97.4	93.3	-		
取締役会出席率75%以下取締役数	HDS	人	0	0	0	0	0	-		

※1 2020年6月より監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ機関設計を変更しました

※2 2020年6月より執行役員兼務取締役数

※3 2020年6月より執行役員兼務取締役比率

※4 (株)三越伊勢丹ホールディングスにおいて執行役員身分を持たない業務執行取締役2名を除く

・「-」としている箇所は、データがないため数値を記載しておりません。

・「%」の数値は、小数点第2位以下を切り捨てて記載しています。

・バウンダリの「HDS」は(株)三越伊勢丹ホールディングス単体を指しています。

コーポレート・ガバナンス

バウダリ 単位 2016年3月期 2017年3月期 2018年3月期 2019年3月期 2020年3月期 2020年6月末

指名委員会委員数	社内	女性		-	-	-	-	-	0
		男性		-	-	-	-	-	1
		計		-	-	-	-	-	1
	独立社外	女性		-	-	-	-	-	1
		男性		-	-	-	-	-	3
		計	HDS 人	-	-	-	-	-	4
	社外 (独立社外)	女性		-	-	-	-	-	0
		男性		-	-	-	-	-	0
		計		-	-	-	-	-	0
総計		-	-	-	-	-	-	5	
報酬委員会委員数	社内	女性		-	-	-	-	-	0
		男性		-	-	-	-	-	1
		計		-	-	-	-	-	1
	独立社外	女性		-	-	-	-	-	1
		男性		-	-	-	-	-	2
		計	HDS 人	-	-	-	-	-	3
	社外 (独立社外)	女性		-	-	-	-	-	0
		男性		-	-	-	-	-	0
		計		-	-	-	-	-	0
総計		-	-	-	-	-	-	4	
監査委員会委員数	社内	女性		-	-	-	-	-	0
		男性		-	-	-	-	-	1
		計		-	-	-	-	-	1
	独立社外	女性		-	-	-	-	-	1
		男性		-	-	-	-	-	3
		計	HDS 人	-	-	-	-	-	4
	社外 (独立社外)	女性		-	-	-	-	-	0
		男性		-	-	-	-	-	0
		計		-	-	-	-	-	0
総計		-	-	-	-	-	-	5	
指名報酬委員会委員数	社内	女性		0	0	0	0	0	-
		男性		2	2	2	1	1	-
		計		2	2	2	1	1	-
	独立社外	女性		0	0	0	1	2	-
		男性		2	2	2	2	1	-
		計	HDS 人	2	2	2	3	3	-
	社外 (独立社外)	女性		0	0	0	0	0	-
		男性		1	1	1	1	1	-
		計		1	1	1	1	1	-
総計		5	5	5	5	5	-		
指名報酬委員会開催回数		HDS 回	10	11	12	12	12	-	
指名報酬委員会出席率		HDS %	100.0	100.0	96.6	98.3	93.3	-	
監査役数 ^{*1}	社内	女性		0	0	0	0	0	-
		男性		2	2	2	2	2	-
		計		2	2	2	2	2	-
	独立社外	女性		0	0	0	0	0	-
		男性		1	1	2	2	2	-
		計	HDS 人	1	1	2	2	2	-
	社外 (独立以外)	女性		0	0	0	0	0	-
		男性		1	1	1	1	1	-
		計		1	1	1	1	1	-
総計		4	4	5	5	5	-		
社外監査役の独立比率		HDS %	50.0	50.0	66.6	66.6	66.6	-	
女性監査役比率		HDS %	0	0	0	0	0	-	
監査役会開催回数		HDS 回	14	14	15	15	16	-	
監査役会出席率		HDS %	100.0	100.0	96.9	97.3	96.2	-	
独立監査役出席率		HDS %	100.0	100.0	91.6	96.6	90.6	-	
監査役会出席率75%以下監査役数		HDS 人	0	0	0	0	0	-	

ガバナンス

報酬

		バウンダリ	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
取締役報酬 (社外取締役を除く)	基本報酬 ^{*1}	HDS	百万円	144	153	159	175	178
	ストックオプション			48	72	75	72	66
	業績連動賞与			58	0	0	58	0
	計			251	226	234	306	244
監査役報酬 (社外監査役を除く)	基本報酬 ^{*1}	HDS	百万円	44	44	44	50	50
	ストックオプション			-	-	-	-	-
	業績連動賞与			-	-	-	-	-
	計			44	44	44	50	50
社外役員報酬	基本報酬 ^{*1}	HDS	百万円	51	51	58	69	78
	ストックオプション			-	-	-	-	-
	業績連動賞与			-	-	-	-	-
	計			51	51	58	69	78

※1 子会社を除く

株主権

買収防衛策

なし

会計監査

	バウンダリ	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
会計監査人への報酬 ^{*2}	グループ	百万円	269	253	260	247	232

※2 「非監査業務に係る報酬」を含む

・「-」としている箇所は、データがないため数値を記載しておりません。
 ・「%」の数値は、小数点第2位以下を切り捨てて記載しています。

コンプライアンス

倫理規範	有	三越伊勢丹グループ企業倫理行動基準 https://imhds.disclosure.site/ja/themes/86#925
腐敗防止方針	有	反贈賄ポリシー https://www.imhds.co.jp/ir/governance/compliance.html
贈収賄防止方針	有	反贈賄ポリシーおよび社内規程「贈賄防止規程」に記載有り https://www.imhds.co.jp/ir/governance/compliance.html
公益通報者保護方針	有	グループホットライン規程 https://imhds.disclosure.site/ja/themes/152
公正取引に関する指針	有	公正取引に関する指針 https://imhds.disclosure.site/ja/themes/152#1172

	バウンダリ	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
腐敗防止違反件数	グループ	件	0	0	0	0	0
腐敗防止違反罰金額	グループ	円	0	0	0	0	0
法令違反件数	グループ	件	0	0	1	0	1
法令違反罰金額	グループ	万円	0	0	819	0	1,526

各種会議体

	バウンダリ	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
「私たちの考え方」推進協議会 ^{※3}	構成員数	グループ 人	235	249	255	250	68
	開催回数	グループ 回	1	1	1	1	1
コンプライアンス・リスクマネジメント 推進会議 ^{※4}	構成員数	グループ 人	22	24	19	65	75
	開催回数	グループ 回	2	2	2	2	2
サステナビリティ推進会議 ^{※5}	構成員数	グループ 人	61	63	62	21	63
	開催回数	グループ 回	2	2	2	2	2
働き方改革推進会議	構成員数	グループ 人	-	-	-	64	82
	開催回数	グループ 回	-	-	-	3	3

※3 2018年3月期まで旧企業理念推進委員会

※4 2018年3月期まで旧リスクマネジメント委員会

※5 2018年3月期まで旧環境委員会

その他

その他データ

	バウンダリ	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
総店舗数	国内百貨店	店	27	25	24	24	21
入店客数	三越伊勢丹	千人	109,095	103,409	94,000	90,083	79,412
自社カード口座数	グループ	万口座	272.4	269.4	268.5	263.9	252.8
自社カード取扱高	グループ	百万円	1,042,684	1,077,390	1,093,369	1,095,236	1,068,100
自社カード稼働率	グループ	%	82.6	82.7	82.5	81.7	80.7
免税売上高 ^{※6}	グループ	百万円	60,266	52,272	67,511	75,554	64,687

※6 免税手続きを行った売上の合計

会社概要 (2021年1月18日現在)

社名	株式会社三越伊勢丹ホールディングス
英文社名	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.
事業内容	百貨店等の事業を行う子会社およびグループ会社の経営計画・管理ならびにそれらに附帯または関連する事業
代表者	取締役 代表執行役社長 CEO 杉江 俊彦 (兼 株式会社三越伊勢丹 代表取締役社長執行役員) 取締役 代表執行役副社長 CMO 竹内 徹 (兼 株式会社三越伊勢丹 取締役)
会社設立	2008年4月1日
本社	〒160-0022 東京都新宿区新宿五丁目16番10号
資本金	509億17百万円
決算期	3月31日

グループ会社一覧 (2021年1月18日現在)

百貨店事業

国内

(株)三越伊勢丹
(株)札幌丸井三越
(株)函館丸井今井
(株)仙台三越
(株)新潟三越伊勢丹
(株)静岡伊勢丹
(株)名古屋三越
(株)広島三越
(株)高松三越
(株)松山三越
(株)岩田屋三越
(株)ジェイアール西日本伊勢丹^{*1}

海外

伊勢丹(中国)投資有限公司
天津伊勢丹有限公司
天津濱海新区伊勢丹百貨有限公司
上海梅龍鎮伊勢丹百貨有限公司
成都伊勢丹百貨有限公司
イセタン(シンガポール)LTD.
イセタン(タイランド)CO., LTD.
イセタン オブ ジャパンSDN.BHD.
米国三越INC.
イタリア三越S.r.l.
新光三越百貨股份有限公司^{*1}
アイティーエム クローバー Co., Ltd. ^{*1}

クレジット・金融・友の会業

(株)エムアイカード
(株)エムアイ友の会

小売・専門店業

(株)エムアイフードスタイル^{*1}
(株)Japan Duty Free Fa-So-La
三越伊勢丹^{*1}

製造・輸出入等・卸売業

(株)三越伊勢丹ギフト・ソリューションズ
(株)センチュリートレーディングカンパニー
三越伊勢丹イタリアS.r.l.

人材・サービス業

(株)三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ
(株)三越伊勢丹ソレイユ^{*2}

不動産管理業

(株)三越伊勢丹プロパティ・デザイン
(株)三越伊勢丹アイムファシリティーズ^{*1}
新宿サブナード(株)^{*1}
野村不動産三越伊勢丹開発合同会社^{*1}
仁恒伊勢丹商業有限公司^{*1}

物流業

(株)三越伊勢丹ビジネス・サポート

情報処理・メディア事業

(株)三越伊勢丹システム・ソリューションズ
(株)スタジオアルタ

旅行事業

(株)三越伊勢丹ニッコウトラベル
ライム・ツリー・クルーズズ
ライム・ツリー・シッピング社

美容業

SWPホールディングス(株)
(株)ソシエ・ワールド
台湾施舒雅美容世界股份有限公司

コーポレートベンチャー キャピタル業

(株)三越伊勢丹イノベーションズ

^{*1} 持分法適用会社

^{*2} 特例子会社

株式の状況 (2020年3月31日現在)

発行可能株式総数	1,500,000,000株
1単元の株式数	100株
発行済株式総数	396,100,954株
株主数	252,890名

所有者別持株比率

自己名義株式

4.02%

(1名 15,938千株)

個人・その他

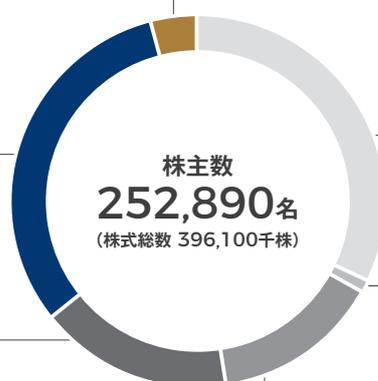
31.77%

(250,597名 125,856千株)

外国人(法人・個人)

16.43%

(801名 65,072千株)



金融機関

32.27%

(62名 127,830千株)

金融商品取引業者

1.00%

(45名 3,954千株)

その他の法人

14.50%

(1,384名 57,448千株)

大株主

※大株主の持株比率は自己株式(15,938,328株)を控除して計算しております

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	37,642,200	9.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	24,242,400	6.38
公益財団法人三越厚生事業団	13,667,832	3.60
三越伊勢丹グループ取引先持株会	8,169,378	2.15
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	7,022,900	1.85
清水建設株式会社	6,200,000	1.63
JP MORGAN CHASE BANK 385151	6,141,025	1.62
明治安田生命保険相互会社	5,697,279	1.50
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	5,383,600	1.42
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	4,797,868	1.26



三越伊勢丹ホールディングス



お問い合わせ

株式会社三越伊勢丹ホールディングス
チーフオフィサー室
広報・IR部

<https://www.imhds.co.jp/inquiry/>