
2026年3月期(25年度) 決算説明会

2026年5月13日(水)



三越伊勢丹ホールディングス

I : 2026年3月期（25年度）通期実績

II : 2027年3月期（26年度）通期計画

III : 現中期経営計画フェーズⅠの進捗

I : 2026年3月期（25年度）通期実績

II : 2027年3月期（26年度）通期計画

III : 現中期経営計画フェーズⅠの進捗

【取締役執行役常務 CFO 牧野欣功】
2025年度の実績並びに2026年度の計画についてお話いたします。

1. 2026年3月期（25年度）通期実績サマリー

- ・ 営業利益は**3年連続で過去最高**を更新する**800億円**
当期純利益も**760億円**と**過去最高を大幅に更新**
- ・ **好調な国内顧客売上高**の伸長が、環境与件を受けた海外顧客売上高の減少を補い、全体として**前年同等の総額売上高**を確保
- ・ **百貨店の科学**によるコスト配分の最適化を継続し、
販売管理費は前年度から**46億円の減少**

2.【連結実績】2026年3月期（25年度）

- ・海外顧客の環境与件影響を国内顧客売上高が補い、総額売上高は前年同等の水準を維持
- ・営業利益は4.9%増の800億円となり3年連続で過去最高益更新。第4四半期としても過去最高の219億円
- ・関係会社株式の売却益等が寄与し、当期純利益は過去最高の760億円を計上

（億円）	通期実績	前年比	前年差	2月IR差	第4四半期 （1-3月）	前年差
総扱売上高（※）	13,480	100.1%	+17	-	3,512	+150
総額売上高	12,995	99.7%	▲41	▲4	3,388	+138
売上高	5,456	98.2%	▲98	▲83	1,392	+12
売上総利益	3,367	99.7%	▲9	+7	870	+43
販売管理費	2,567	98.2%	▲46	▲12	651	▲12
営業利益	800	104.9%	+37	+20	219	+55
経常利益	865	98.3%	▲15	+55	227	+6
親会社株主に帰属する 当期純利益	760	144.1%	+232	+110	248	+184

※百貨店内定借テナントの扱い高を含む実績

2025年度の実績です。今回から、百貨店における定借の扱いを含む実績を「総扱売上高」として一番上の行に記載しています。第4四半期は非常に好調に利益を上げることができました。売上が好調で、売上総利益は対前年で43億円の増益、販売管理費は対前年で12億円削減できましたので、第4四半期として過去最高を大きく超える219億円（前年差55億円）の営業利益を上げることができました第4四半期の好調もあり、年間でも総扱売上高をほぼ前年100%に近いところまで戻すことができました。一方で、販売管理費は経費構造改革を積み増し46億円マイナスすることができました。営業利益については、昨年度5月に780億円の計画を掲げて以降、同計画を維持してきましたが、最終的に20億円積み増し、800億円の営業利益を上げることができました。

また、当期純利益につきましては、関係会社株式の売却の影響と、税効果ランクの見直しにより第4四半期に100億円強のプラスが寄与しましたので、最終的に760億円と過去最高を大きく更新することができました。

3. 【総額売上高】国内百貨店実績

- ・海外顧客の環境与件を受けるも、**国内顧客売上高は継続的に伸長し、下期は増収**
- ・海外顧客向けアプリや海外外商の取組みを推進し、**海外顧客売上高は回復基調**

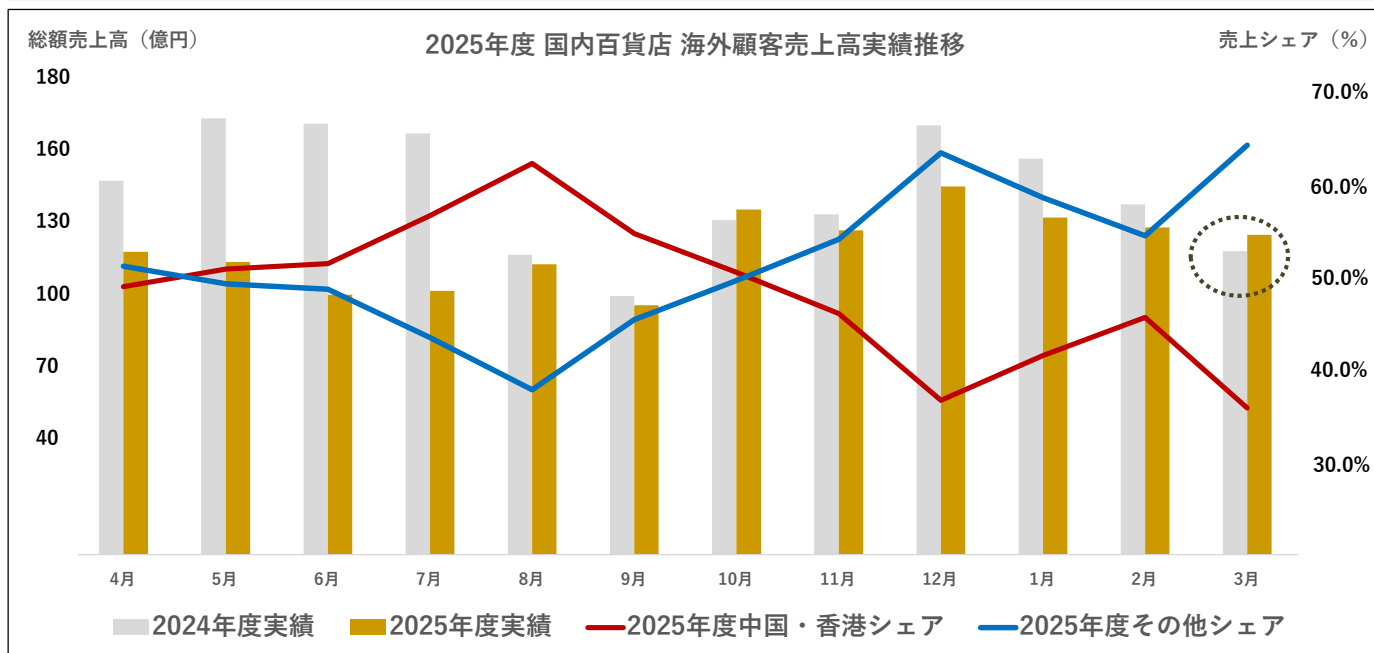
(億円)	上期			下期			通期		
	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
三越伊勢丹計	3,578	98.0%	▲72	4,252	103.7%	+151	7,831	101.0%	+78
（うち）国内顧客	3,042	103.5%	+101	3,617	105.8%	+198	6,660	104.7%	+299
（うち）海外顧客	536	75.5%	▲173	634	93.1%	▲47	1,171	84.1%	▲220
地域事業会社計	1,691	95.5%	▲79	1,978	99.2%	▲16	3,669	97.4%	▲96
（うち）国内顧客	1,559	98.4%	▲25	1,799	99.4%	▲10	3,359	98.9%	▲36
（うち）海外顧客	131	70.9%	▲54	178	96.6%	▲6	310	83.7%	▲60
国内百貨店計	5,270	97.2%	▲152	6,231	102.2%	+134	11,501	99.8%	▲17
（うち）国内顧客	4,602	101.7%	+76	5,417	103.6%	+187	10,019	102.7%	+263
（うち）海外顧客	668	74.6%	▲228	813	93.9%	▲53	1,481※	84.0%	▲281

※2026年度より海外顧客売上を捕捉するシステムを変更しているため、2025年度・2024年度の実績も新システムで抽出

国内百貨店の実績（上期と下期）です。下のグレーの国内百貨店計をご覧くださいますと、前年比は上期の97.2%に対して下期は102.2%と伸長できております。好調な国内顧客は上期に比べ下期を更に伸ばすことができました。海外顧客は前年実績には届きませんでした下期にはある程度挽回することができ、年間で前年比84%となっております。

4.【総額売上高】海外顧客実績推移

- ・上期に大きくマイナスをしていた海外顧客売上高は、年度末にかけて回復傾向
- ・海外顧客の来訪元の多様化が進み、海外顧客向けアプリの会員も順調に拡大



海外顧客の売上を月別に示したグラフについてご説明いたします。棒グラフのグレーが2024年度の実績、ゴールドが2025年度の実績でございます。比較していただきますと、2025年度の実績が上回ったのは10月と3月の2回のみでした。上期は一昨年の好調の反動、下期は訪日自粛の影響などもあり、海外顧客の売上は読みづらい1年だったかと思います。また、ゴールドの棒グラフで上期に注目いただくと、4月が一番高く、それ以降落ちていきますので、足元の状況を見ても、2026年度の上期はしっかり取りにいきたいと考えています。

また、年計を通じて来訪元別のシェアも大きく変わっています。赤い折れ線グラフの中国・香港のお客さまのシェアと青い折れ線グラフのその他の国のシェアが、下期にかけて大きく逆転しております。その他の国の方は、お買い上げいただく国籍もかなり広がっており、今後に向けてボラティリティの低減という面も含め、ある意味良い傾向だと捉えております。

5.【総額売上高】国内主要百貨店実績（店舗・各社別）

- ・売上の中核を成す**伊勢丹新宿本店**、**三越日本橋本店**が前年度に続き**増収**を達成
- ・伊勢丹新宿本店は、初めて4,000億円を突破した前年を超え、**過去最高実績をさらに更新**

（億円）	総扱 売上高※	総額 売上高	前年比	前年差	（億円）	総扱 売上高※	総額 売上高	前年比	前年差
伊勢丹新宿本店	4,252	4,249	100.9%	+36	札幌丸井三越	650	599	95.5%	▲28
三越日本橋本店	1,742	1,690	104.6%	+73	仙台三越	259	254	96.6%	▲8
三越銀座店	1,340	1,227	98.8%	▲14	名古屋三越	869	607	96.2%	▲24
伊勢丹立川店	315	312	98.1%	▲6	新潟三越伊勢丹	345	341	100.5%	+1
伊勢丹浦和店	355	352	97.0%	▲10	岩田屋三越	1,362	1,323	99.6%	▲5
三越伊勢丹計	8,004	7,831	101.0%	+78	地域主要5社計	3,487	3,126	97.9%	▲65

※百貨店内定借テナントの扱い高を含む実績

続いて、店別の実績です。特に左上の伊勢丹新宿本店が、2024年度に初めて総額売上高が4,000億円を超えましたが、そこからさらに伸長できたことが良かったと考えております。このページの詳細は割愛いたします。

6.【販売管理費】連結増減

- ・総額売上高が前年同等となる中、人件費や地代家賃を中心に前年度からの削減を実現
- ・経費構造改革による削減は▲71億円と、2月上方修正計画よりさらに進展

(億円)	通期実績	前年増減	前年増減の内訳				
			経費 構造改革	売上連動	戦略経費	物価影響	その他
人件費	919	▲16	▲38			+22	
宣伝費	87	▲6	▲3		▲4		+1
地代家賃	303	▲16	▲18	+1			
業務委託費	274	▲9	▲3		+2	+3	▲11
減価償却費	228	+2			+2		
水光熱費	89	▲2	▲2			▲1	
その他	662	+2	▲6	▲5		+3	+11
合計	2,567	▲46	▲71	▲4	+0	+27	+1

連結の販管費の増減です。2025年2月のIRにおける見通しでは2,580億円、前年比マイナス33億円の計画で公表しましたが、第4四半期は売上を伸ばしながら経費削減をさらに進めることができたことが、この800億円の営業利益の大きな要因だと考えております。

7.【セグメント別実績】

- ・百貨店業：総額売上高は前年同等に留まるも、**科学的な販管費コントロール**により増益
- ・クレジット・金融業：ベーシックカード導入により**口座数が増加傾向**。費用の最適化も継続
- ・不動産業：賃貸物件からの家賃収入増加と**建装事業が伸長**し、増益を達成

（億円）	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	営業利益率	前年差
百貨店業	12,051	99.6%	4,497	655	5.4%	+9
クレジット・ 金融・友の会業	380	103.0%	355	63	16.6%	+5
不動産業	271	92.0%	271	46	17.2%	+10
その他	291	107.2%	331	34	12.0%	+10
合計	12,995	99.7%	5,456	800	6.2%	+37

※その他セグメントの営業利益には、調整額を含む

セグメント別実績です。全セグメントの営業利益が前年実績に対して増益となり、また2025年2月IR時点の営業利益計画780億円の内訳に比べても、全セグメントがプラスとなりました。これは今後、中計フェーズⅠの850億円の実現に向け、中計初年度として非常に良いスタートが切れたと感じております。

I : 2026年3月期（25年度）通期実績

II : 2027年3月期（26年度）通期計画

III : 現中期経営計画フェーズⅠの進捗

それではここから、2026年度の通期計画についてお話をさせていただきます。

1. 2027年3月期（26年度）通期計画サマリー

- ・ 27年度営業利益850億円を見据え、
営業利益は**過去最高をさらに更新する815億円**を計画
- ・ 識別顧客を基盤とした**国内顧客売上高の安定的拡大**と、
回復傾向にある**海外顧客売上高の増収**を計画
- ・ 販売管理費は、**変化の激しい外部環境**に対応して
機動的にコントロールすることを前提に計画

2.【連結計画】2027年3月期（26年度）

- ・国内外の顧客に向けた個客業プロセス活動を加速し、識別顧客基盤を軸とした増収を計画
- ・営業利益は4年連続で過去最高を更新する815億円を計画
- ・前年度の関係会社株式売却および税効果影響の反動により、当期純利益は減益

（億円）	通期計画	前年比	前年差
総扱売上高（※）	13,950	103.5%	+470
総額売上高	13,500	103.9%	+504
売上高	5,600	102.6%	+143
売上総利益	3,445	102.3%	+77
販売管理費	2,630	102.5%	+62
営業利益	815	101.8%	+14
経常利益	800	92.4%	▲65
親会社株主に帰属する当期純利益	615	80.8%	▲145

※百貨店内定借テナントの扱い高を含む計画

総額売上高は前年差約500億円増収の1兆3,500億円、売上総利益で77億円増収の3,445億円、販管費は、しっかり経費をかけるところと、様々な外部要因を受けて増加を見込むところを織り込み、前年差62億円増加の計画としております。営業利益は14億円の増益で815億円、当期純利益は昨年の税効果等の反動もあり615億円、ROEは10%超を上回る計画としています。

3.【総額売上高】国内百貨店

- ・ 個客業プロセス活動の加速により、首都圏・地域ともに国内顧客売上高の拡大を計画
- ・ 海外顧客は、海外顧客向けアプリや海外外商の進化を継続し、環境変化が不透明な中で前年水準を計画

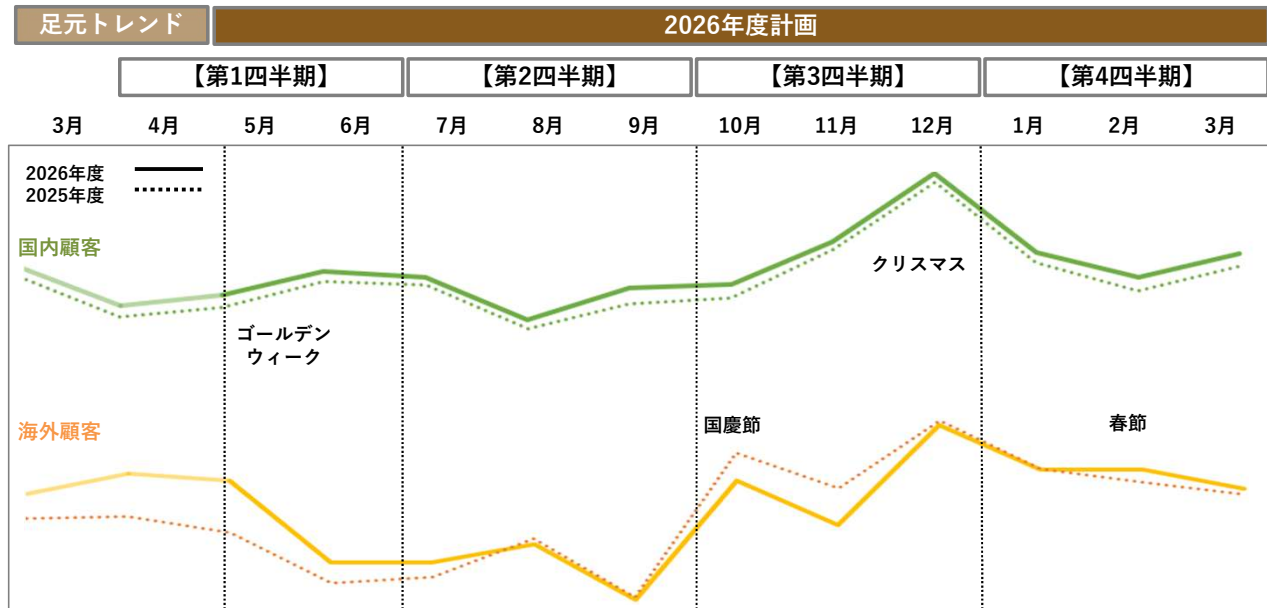
(億円)	上期			下期			通期		
	計画	前年比	前年差	計画	前年比	前年差	計画	前年比	前年差
三越伊勢丹計	3,785	105.8%	+206	4,425	104.1%	+172	8,210	104.8%	+378
（うち）国内顧客	3,235	106.4%	+193	3,802	105.1%	+184	7,038	105.7%	+377
（うち）海外顧客	549	102.3%	+12	622	98.1%	▲12	1,172	100.0%	+0
地域事業会社計	1,707	100.9%	+15	1,989	100.5%	+10	3,696	100.7%	+26
（うち）国内顧客	1,569	100.6%	+10	1,815	100.8%	+15	3,385	100.7%	+25
（うち）海外顧客	137	104.0%	+5	173	97.5%	▲4	311	100.3%	+0
国内百貨店計	5,492	104.2%	+221	6,414	102.9%	+182	11,906	103.5%	+404
（うち）国内顧客	4,805	104.4%	+203	5,617	103.7%	+199	10,423	104.0%	+403
（うち）海外顧客	686	102.7%	+17	796	97.9%	▲16	1,483※	100.1%	+1

※2026年度より海外顧客売上を捕捉するシステムを変更しているため、2025年度の実績も新システムで抽出

国内百貨店の上期・下期・通期計画です。全体観としては、昨年売上を落とした反動や足元の好調を受けて、上期に一定の貯金をつくれればという考えも含め、国内百貨店計（グレー）では上期を前年比104.2%、下期を前年比102.9%と、やや上期に比重を置いた計画としております。なお、開示しました4月の速報では、国内百貨店計で前年比105.9%と順調なスタートを切れており、5月も足元まで順調に推移しておりますので、まず上期でしっかり数字を作っていければと思っております。

4. 【総額売上高】国内百貨店（国内顧客・海外顧客別）

- ・国内顧客：年間を通して安定した伸長を計画（前年比104.0%）
- ・海外顧客：不透明な環境与件を踏まえつつ、足元の伸長トレンドを加味して計画（前年比100.1%）



国内顧客・海外顧客のトレンドイメージの折れ線グラフです。点線が2025年度実績、実線が2026年度計画を示しています。（3月・4月の実線は実績）緑色の国内顧客については識別化が進み、グループ年間300万円以上購買顧客売上高も順調であることを受け前年に対して大きな変動なく着実に積み上げていく想定でございます。一方、黄色の海外顧客は、昨年実績が伸び悩んだ5月・6月・7月では積み上げながら、2024年度実績を2025年度が超えていた10月は無理をせず、年間で前年比100%を少し上回るイメージで売上を計画しております。

5.【総額売上高】国内主要百貨店（店舗・各社別）

- ・首都圏の伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店、三越銀座店を中心に売上高の拡大を計画
- ・三越伊勢丹計・地域主要5社計ともに増収を見込む

（億円）	総扱 売上高※	総額 売上高	前年比	前年差	（億円）	総扱 売上高※	総額 売上高	前年比	前年差
伊勢丹新宿本店	4,477	4,475	105.3%	+225	札幌丸井三越	656	604	100.8%	+4
三越日本橋本店	1,817	1,766	104.5%	+75	仙台三越	246	242	95.1%	▲12
三越銀座店	1,377	1,306	106.4%	+78	名古屋三越	826	560	92.1%	▲47
伊勢丹立川店	311	303	97.0%	▲9	新潟三越伊勢丹	350	347	101.6%	+5
伊勢丹浦和店	363	360	102.2%	+7	岩田屋三越	1,423	1,381	104.3%	+57
三越伊勢丹計	8,345	8,210	104.8%	+378	地域主要5社計	3,501	3,134	100.2%	+7

※百貨店内定借テナントの扱い高を含む計画

(株)三越伊勢丹の主要店舗・地域主要会社の2026年度の売上計画です。特に、左上の3つの基幹店（伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店、三越銀座店）、右下の岩田屋三越の売上をやや高めに見ています。4月速報では、伊勢丹新宿本店が前年比110%と非常に良いスタートを切れておりますので、特に基幹店舗を中心にしっかり売上を作ってまいります。

6.【販売管理費】連結増減

- ・インフレ等の環境を踏まえ、前年対比62億円の増加を計画。業績進捗に応じて機動的にコントロール
- ・国内外の各事業で経費構造改革をさらに推進し、年間▲33億円を計画

(億円)	通期計画	前年増減	前年増減の内訳					
			経費 構造改革	売上連動	戦略経費	物価影響	新規連結	その他
人件費	920	+0	▲23			+18	+5	
宣伝費	95	+7	▲0	+7				
地代家賃	304	+0	▲3	+2			+2	
業務委託費	286	+11	▲7		+2	+16		
減価償却費	235	+6			+6			
水光熱費	100	+10	▲0			+10		
その他	690	+27	▲1	+6	+12	+3	+2	+7※
合計	2,630	+62	▲33	+14	+20	+46	+9	+7

※法人事業税改正影響

年間の販管費です。前年差62億円の増額を計画しております。経費構造改革では、確度が高いものを中心に前年差33億円のマイナスを織り込んでおります。それ以外の増加要因をいくつかの与件に分けてお話しします。

まず、ほぼ確定的な要因として、一番右のその他の増額7億円の内訳のほとんどは、本年度より外形標準課税の税制度の変更に伴う増加でございます。なお当期純利益では逆に法人税が減りますので、当期純利益への影響はほぼフラットだと見ております。

新規連結の9億円の増加は、子会社(株)エムアイフードスタイルが今期から神奈川県でスーパーマーケット7店舗を営んでおります大野屋の事業を譲り受けたことによる販管費の増加でございます。ここは同額以上の売上総利益の増加がありますので、連結収支で見れば若干のプラスでございます。

また、物価影響では、人件費に既に組合と妥結いたしましたベースアップ等の影響を盛り込んでおります。さらに、足元のインフレや中東を含む国際情勢の不安定化、原油価格等を踏まえ、業務委託費、中でも施設管理等を少し高めに見越しております。

水光熱費については、原油価格が年間を通じて1バレル100ドル程度の想定を置いて試算しておりますので、仮に下期に下がることがあれば、少し余裕が出てくるかと思っております。

戦略経費としては、今期は前期に比べて百貨店のリモデルを増やしてまいりますので、その分の投資の増加に伴う減価償却費や修理費等の増加をしっかりと織り込んだ計画としております。

また、売上連動では、宣伝費などを一定程度増やす前提で置いております。全体のトップラインの状況を見ながら、必要に応じてコントロールを進めてまいります。

7.【セグメント別計画】

- ・百貨店業：国内識別顧客売上高の安定的拡大と海外顧客売上高の回復。機動的経費管理も継続
- ・クレジット・金融業：百貨店と連動したカード事業の収益拡大と継続的な費用コントロールを実施
- ・不動産業：前年度固有の利益の反動減と今年度のコスト上昇を織り込んで計画

（億円）	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	営業利益率	前年差
百貨店業	12,450	103.3%	4,540	665	5.3%	+9
クレジット・ 金融・友の会業	390	102.4%	365	70	17.9%	+6
不動産業	308	113.3%	308	43	14.0%	▲3
その他※	352	120.9%	387	37	10.5%	+2
合計	13,500	103.9%	5,600	815	6.0%	+14

※その他セグメントの営業利益には、調整額を含む

セグメント別の計画でございます。百貨店業、エムアイカードを中心とした金融セグメントで利益を伸ばしていき、不動産セグメントは昨年度後半に少しイレギュラーな営業利益が入りましたので、その反動マイナス影響等を織り込み、若干の減益とする計画としております。牧野のパートは以上でございます。

I : 2026年3月期（25年度）通期実績

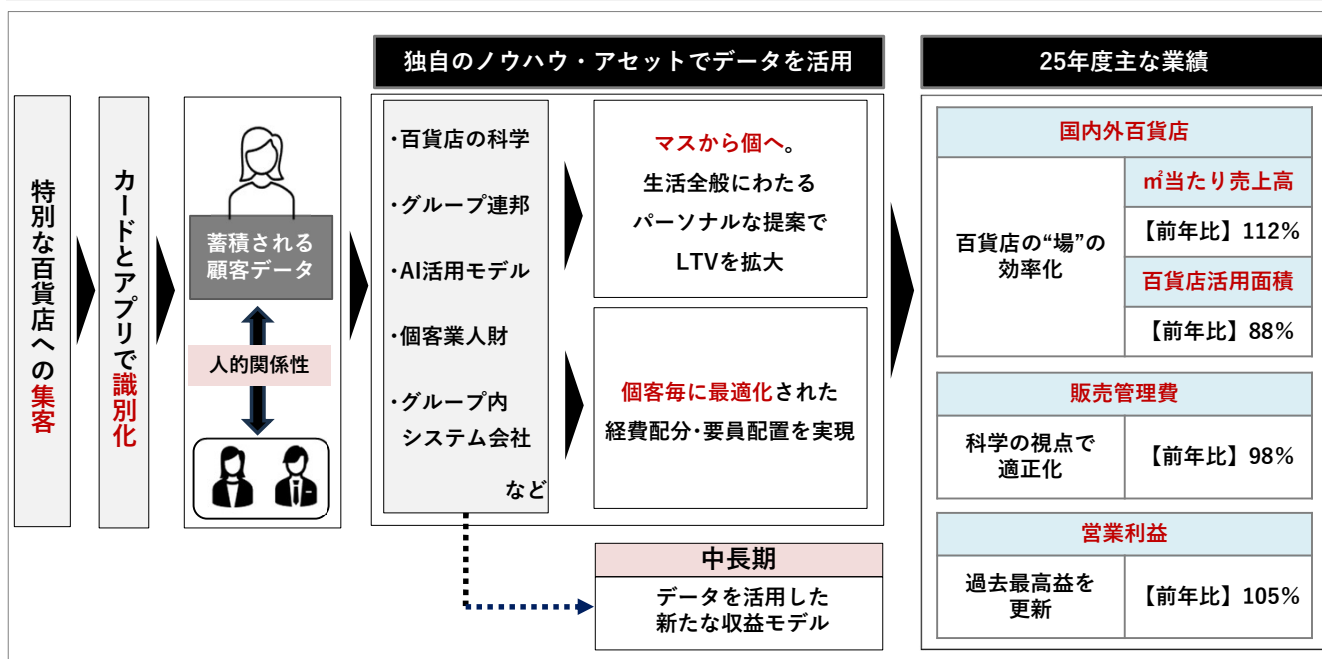
II : 2027年3月期（26年度）通期計画

III : 現中期経営計画フェーズⅠの進捗

【取締役代表執行役社長CEO 細谷敏幸】
ここからは細谷がご説明します。

(1) 当社ならではの“ビジネスモデル”と25年度主な業績

- ・「識別化」した顧客のデータを独自のノウハウ・アセットによって活用することで、百貨店の“場”の効率化とともに“販売管理費および要員配置の最適化”を同時に実現。持続可能な利益成長モデルを構築



現中期経営計画のフェーズ1の進捗についてお話しする前に、当社全体のビジネスモデルの変革について少しおさらいいたします。

図の一番左側に「特別な百貨店への集客」とあります。これは、今までずっと百貨店として取り組んできた内容ではありますが、「特別な百貨店」という点にポイントがあります。「何か良いものを買いたい」と思った時に、いかに当社が選ばれる存在になるか。これを考えて「特別な百貨店」という言い方をしています。

これによって集客した後、ここからが当社ならではの戦略です。エムアイカードと三越伊勢丹アプリによって必ず識別化する、ということです。コロナ禍以前には約200万人規模であった識別顧客数は、2025年度においては約4倍となる800万人を超える水準に拡大しました。この4倍の人数になった識別顧客に対し、人の力とデジタルの力を活用し、顧客一人ひとりに対する深い理解に基づき、徹底的に考え、新たな価値および情報提供の高度化を推進していきます。それを実現するために、独自のノウハウとして「百貨店の科学」を掲げ、今までは勘に頼っていた側面のある商売を徹底的にデータで分析していきます。また、「百貨店のためのグループ会社」、「縦割り」、「シェアード会社」といった考え方を一切排除し、とにかくお客さまのために、グループ会社がいかに新しい価値を提供できるかという「グループ連邦」に取り組みます。さらに、AIの活用を本格的に進めています。顧客データをAIにより分析することで、新たな提案創出の可能性を追求するとともに、その実行を担う人財についても、従来の百貨店人財の枠を超え、「個客業」という観点に基づいた育成を推進しています。当社は幸いなことに、グループ内にシステム会社を2社有しているため、より効果を発揮しています。

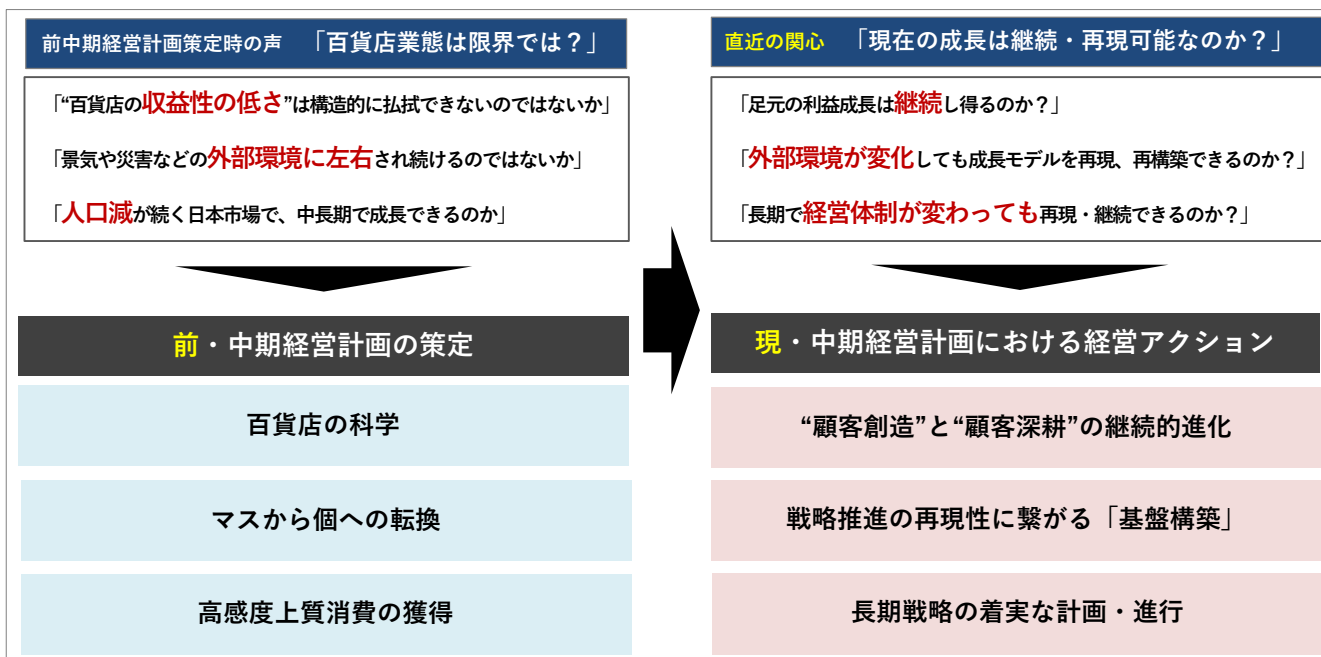
これらの結果について、2025年度の実績として先ほど牧野からも説明させていただきましたが、少し分解した内容をご説明します。

国内外の百貨店において効率化が圧倒的に進みました。平米当たりの売上高は、なんと前年比112%。百貨店の活用面積が前年比88%になっても、売上高は前年並みであったため、結果として平米当たり効率が上昇しました。さらに、「マスから個」の取り組みにおいて、一人当たりのお客さまに対し、どのような経費を使い、どのような宣伝をしたら良いのかを科学する「百貨店の科学」が進んだ結果、販管費もしっかり抑えられ、営業利益は前年比105%になりました。約300億円の海外顧客売上のビハインドを、これらでカバーしました。

(2) ステークホルダーの“声”と、経営への「反映」

【前・中期経営計画】ステークホルダーの「百貨店の将来への懸念」を払拭する“百貨店の再生”を実行

【現・中期経営計画】ステークホルダーが求める「成長の継続性・再現性」を確かなものにする戦略構築

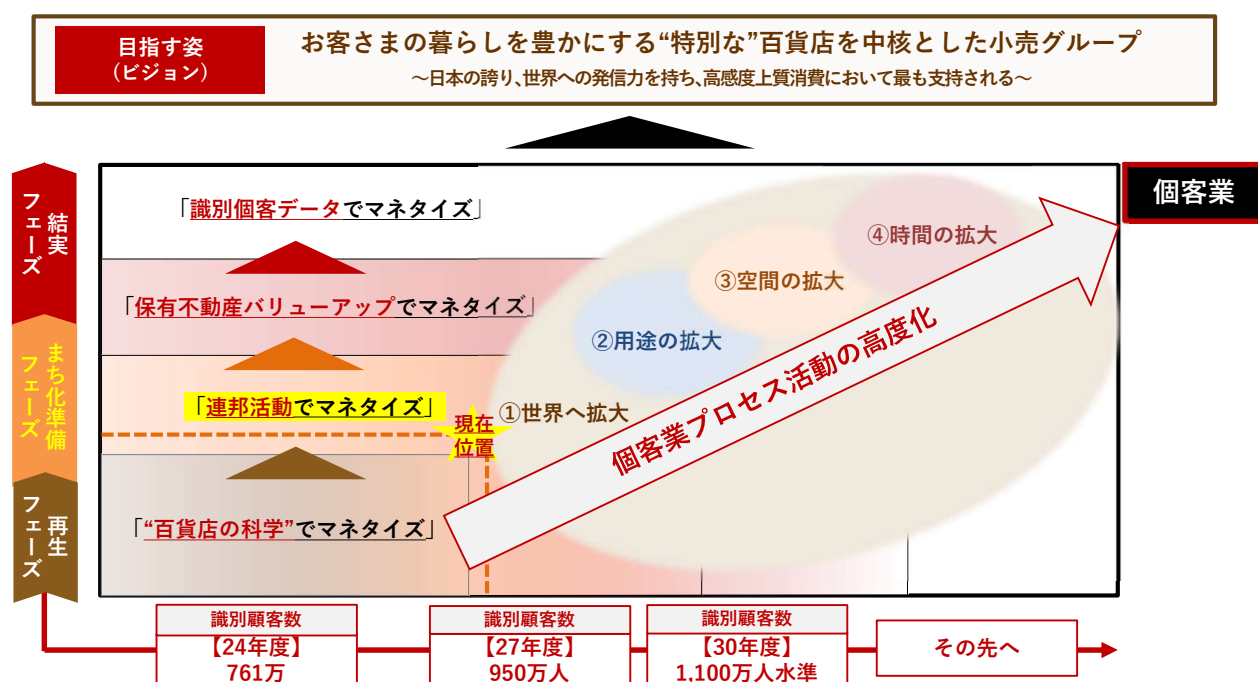


次に、百貨店の将来への懸念がどのように解決したのか、それは今後も続くのか、についてお話しします。左側に「百貨店再生フェーズ」とございます。2025年度は800億円という大きな利益を上げることができましたが、前中期経営計画策定時の懸念は、「百貨店は収益性が低い」、「外部環境に左右される」、「日本は人口減が続く」といったものでした。これをどう解決したか。先ほどよりお話ししているように、勘に頼る商売ではなく、すべてを科学する、という考え方によって収益性の低さを挽回しました。外部環境に左右されない「マスから個」へと、マスマーケティングだけではなく、個人のお客さまそれぞれの嗜好に合わせた情報提供を行うことで、識別顧客売上は安定的に拡大していきます。一方で人口減に対しては、今までの総花的なマーチャンダイジングではなく、「高感度消費」を狙います。こだわり消費は、拡大していきます。これらによって2025年度の実績をつくることのできた、というストーリーです。

では、そのストーリーは将来的に続くのか。右側に示しています。このストーリーはまだ第1フェーズであり、次やその次に取り組むべきことについて、長期で物事を考えています。

(1) 中長期戦略ステップ

- ・ 目指す姿(ビジョン)の実現に向けて、ビジネスモデルを館業から**個客業**へ変革
- ・ 個客業プロセス活動の高度化と4つの事業機会(世界・時間・空間・用途の拡大)の組み合わせでマネタイズを更に拡大



経営体制が変わったとしても永続すると確信しており、その理由をお話しします。縦軸は時間軸です。百貨店の再生フェーズは最初の数年間で終わり、大きな利益が出る状態が作れました。

次のフェーズは「まち化準備フェーズ」です。これは、百貨店で集めた顧客に対して、グループ全体がどうやって価値を提供しマネタイズをしていくか、百貨店とどのように連携できるかという、「グループ連邦活動フェーズ」です。

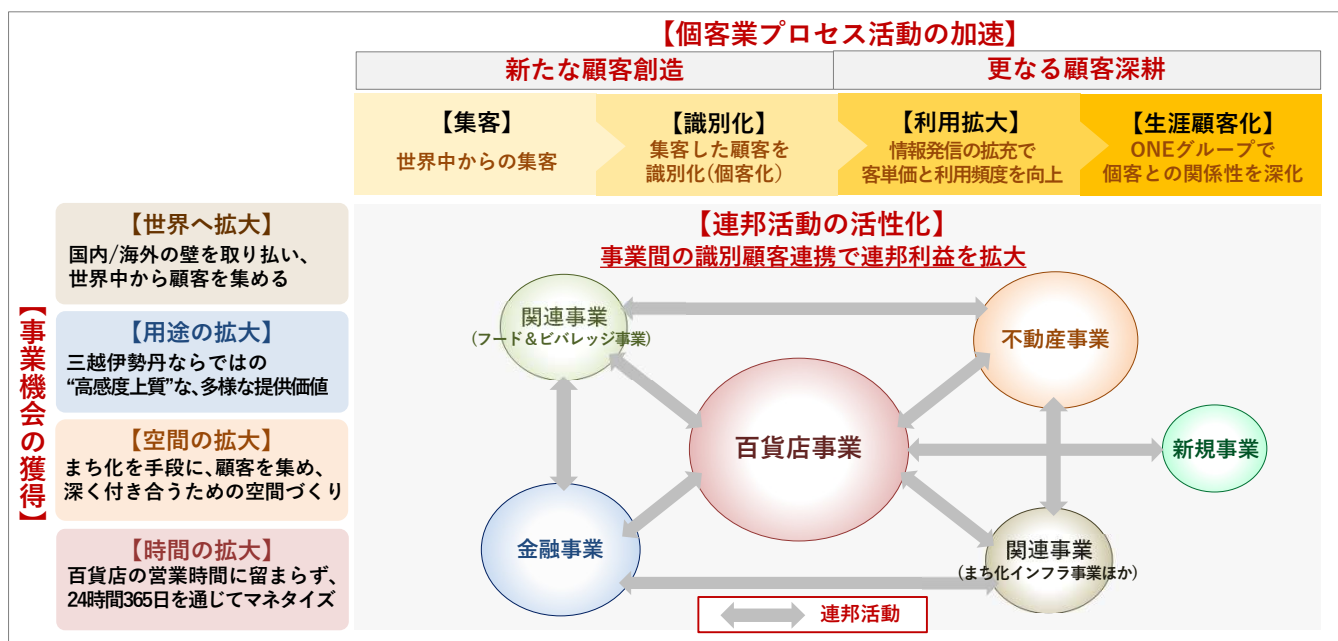
その次のフェーズは、保有不動産をバリューアップさせます。単純に、保有する土地で新しいショッピングセンターを作ることではありません。新しい価値を加え、保有不動産の価値を上げていきます。

「4階建て」で利益を拡大していく、というマネタイズにしたいと考えおり、その先では「結実フェーズ」として、日本中・世界中から集めた識別顧客データによってマネタイズをしたいと考えています。

すべてのマネタイズに関わることで、チャンスが4つあると考えています。一つ目が「大きく世界へ」。識別化が進んできましたが、顧客はすべて今のところ日本での商売、対象は日本人のお客さまです。一方で「世界へ」としているのは、この識別化を、国内と同じように世界規模で取り組みたいと考えているからです。二つ目は「用途の拡大」。今は百貨店という“ものを売る”商売が中心です。百貨店の商売で集めたお客さまに、幅広い価値を提供する用途の拡大をしていきたいと考えています。三つ目は「空間の拡大」。保有不動産のバリューアップに直結するテーマで、保有する土地を上手にバリューアップさせながら、空間をより上手に使いマネタイズしていく考え方です。四つ目は「時間の拡大」。当社は10時から20時までの10時間を百貨店の営業時間として、そこで収益を上げてきましたが、それ以外の時間にもマネタイズしたい。この4つのチャンスを考えながら取り組んでいきます。

(2) まち化準備フェーズ「連邦活動でマネタイズ」

- ・新たな顧客創造と更なる顧客深耕で個客業プロセス活動を加速
- ・併せて、連邦活動の活性化で、事業間の識別顧客連携で連邦利益を拡大



4つのチャンスと個客業プロセス活動を組み合わせて、すべての事業体が同じ方向に進んでいく。そのようなPDCAを回しています。3カ年計画も年度計画もこれに沿った形で、同じ方向に向かって個客業プロセス活動を進めています。単純に百貨店だけの話ではなく、すべてが連鎖的に進んでいく事業内になっていくと考えています。

(3) 経営目標 「財務KPI」

【25年度実績】

- 海外顧客の売上減少を国内顧客売上で補完。販売管理費コントロールにより、営業利益800億円を達成。併せて、当期純利益760億円※と、営業利益・当期純利益ともに過去最高益を達成
- ※特殊与件を除く実績656億円（利益成長を背景にした税効果ランク変更による104億円を控除）

【26年度計画】

- 27年度連結営業利益850億円を見据え、26年度815億円を計画化。当期純利益は615億円を想定

	25年度		26年度	
	実績	24年度差	計画値	25年度差
総扱売上高 ※百貨店内定借テナント の扱い高を含む	13,480億円	17億円	13,950億円	+470億円
総額売上高	12,995億円	▲41億円	13,500億円	+504億円
販売管理費	2,567億円	▲46億円	2,630億円	+62億円
営業利益	800億円	+37億円	815億円	+14億円
当期純利益	760億円	+232億円	615億円	▲145億円
ROE	12.5% ※1	+3.6%	10.1%	▲2.4%

※1 特殊与件を除いた実績：10.8%

ここからKPIの話をします。このページ以降は2025年度と2026年度を比較することで、少しでも分かりやすいように資料を作成しています。

「財務KPI」のポイントは2つです。1つ目は「総扱売上高」を加えたことです。今まで消化仕入だったものが定借に変わると、同じショップでも単純に売上（営業収益）としては減少する、という数字の出し方をしていましたが、両方をお見せした方が分かりやすいとの考えから、百貨店内の定借テナントだけに限って「総扱売上高」を併記しました。2つ目はROEの話です。先ほどよりお話している「特殊要因」を除いた場合はどのくらいの実力値なのかを、欄外に示しました。ROEは10%をなんとか死守していくという強い意思のもと、2026年度は10.1%という数字を示しています。

(3) 経営目標 「顧客KPI」

【25年度実績】

- ・ 個客業プロセス活動の推進により、2つの顧客KPI (①②) が順調に拡大

【26年度計画】

- ・ 連邦活動の活発化による利用拡大の強化で、2つの顧客KPIともに更なる成長を企図

	“個客業プロセス活動”と“顧客KPI”の関係性			
個客業 プロセス 活動	【集客】		【生涯顧客化】	
顧客KPI	① 識別顧客売上高		② グループ年間300万円以上購買顧客売上高	

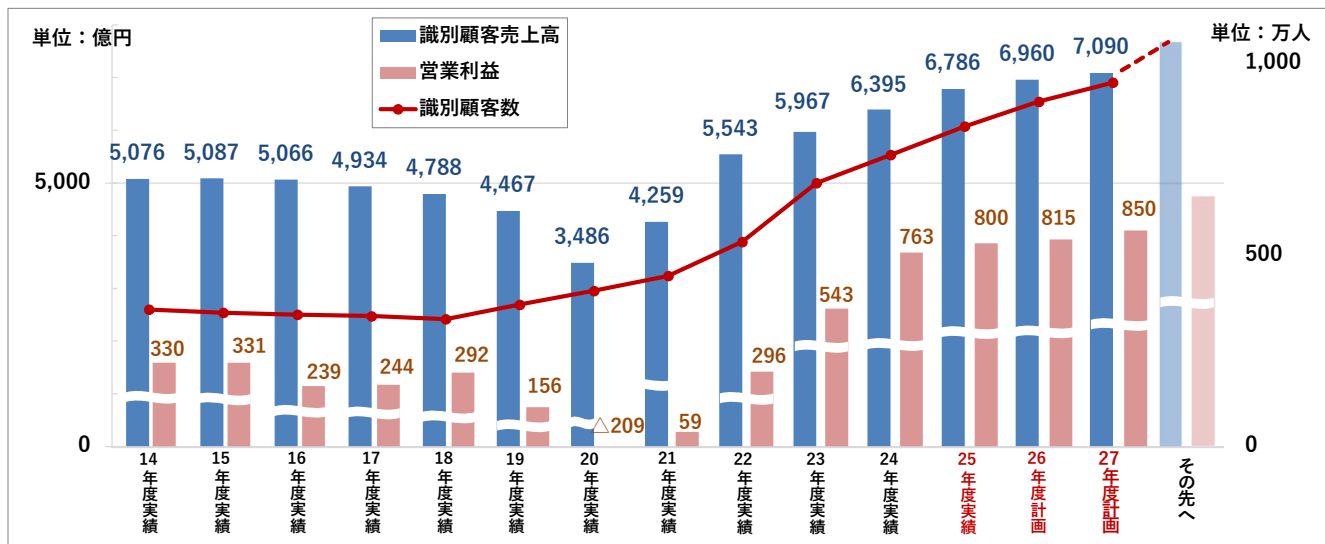
	25年度		26年度	
	実績	24年度比	計画値	25年度比
① 識別顧客売上高	6,786億円	106%	6,960億円	103%
② グループ年間300万円以上購買顧客売上高	2,379億円	114%	2,520億円	106%

次は当社ならではの「顧客KPI」です。昨年度、購買金額を100万円以上から300万円以上に変え「グループ年間300万円以上購買顧客売上高」という指標としました。これを今回も踏襲していきたいと考えています。なぜかという、このKPIにしたおかげで、「グループ年間300万円以上購買顧客売上高」が前年比114%と伸長したと考えているからです。識別顧客数が当社の戦略の肝であり、2026年度もさらにこれを伸ばしていきたいと考えています。

(3) 経営目標「識別顧客数・識別顧客売上高・営業利益の実績/推移」

- ・コロナ前と比較し総額売上高は**微減**
- ・一方、識別顧客売上高の**大幅伸長**に合わせ営業利益は**倍増超え**

	14～17年度 平均値	22～25年度 平均値	14～17年度と 22～25年度の比較
総額売上高	12,673億円	12,290億円	97%
識別顧客売上高	5,040億円	6,172億円	122%
営業利益	286億円	600億円	209%



個客業プロセス活動に従ってご説明する前に、「識別顧客数」、「識別顧客売上高」、「営業利益」の推移について、全体感を踏まえてお話しします。

棒グラフは2014年以降10年間の識別顧客売上と営業利益、折れ線グラフは識別顧客数をプロットしたものです。真ん中で落ち込んでいるのはコロナ禍です。コロナ禍前は、主にエムアイカード会員による識別顧客売上高はほぼ変化がなく、この頃の営業利益もだいたい300億円前後で変化がありませんでした。しかし、識別顧客数が急激に増加したコロナ禍明けは、営業利益も急激に伸長しました。識別顧客数が増え識別顧客売上高が拡大すると、「マスから個」の取り組みにより経費の使い方も変わり、結果として利益が上がる。この法則を生み出しました。右上の表をご覧くださいと、より鮮明になります。コロナ前の2014年から2017年の平均値では、総額売上高は1兆2,673億円。コロナ後よりコロナ前の方が高い状況でした。一方、識別顧客売上高はコロナ後が122%と伸び、営業利益はなんと2倍以上です。今年度はこの600億円からさらに伸長していますので、その差はより広がっているとお考えください。

(4) 個客業プロセス活動「集客」

【25年度】国内識別顧客の買上客数が拡大

【26年度】世界中からの集客を見据えたフェーズへ

25年度成果

- ・基幹3店リモデルを起点に、高感度上質コンテンツを拡大
- 高感度上質消費を求める国内識別顧客の支持を獲得

国内識別顧客の買上客数	
前年比	102%
基幹3店リモデル売上高	
前年比	126%

※リモデル同地型の売上高

26年度主要取り組み

- ・従来の商品領域に縛られず、新商品・サービスを生み出す「ゼロMDグループ」の新設・稼働
- ・世界中からの集客拡大に向けたリモデルで独自性を追求

【伊勢丹新宿本店本館地下1階】
洋菓子リモデル【伊勢丹新宿本店本館2階】
フレグランスリモデル

ここからは、個客業プロセスに沿って4点ご説明します。1つ目は集客です。集客に関しては、百貨店の基幹3店のリモデルが好例です。リモデルをすれば売上が上がります。当社のリモデルはほとんどのケースで「科学」で行っており、売上効率の悪いエリアに良いものを投下し、平米効率序列を変えていく考え方であるため、やれば数字が上がるのは当たり前です。しかし、これをやり過ぎると百貨店がつまらなくなる。そこで今年度からは、単純に科学によるリモデルだけではないものに取り組みます。

1つは、新しいチームを作りました。「ゼロMDグループ」というものです。当社が持っている今までの商品分類や考え方を凌駕し、全く違う発想でMDを作りたいということで、このチームを作りました。

もう1つは、より独自性を追求するために、伊勢丹新宿本店の地下1階洋菓子売場をリモデルします。ぜひご覧いただきたいと思います。また、新宿本店の2階に満を持してフレグランスのエリアを作ります。10年ほど前からフレグランスに注目し、「サロン・ド・パルファン」という催事を継続して行ってきました。10年間を経て確信が得られたため、今回リモデルに踏み切りました。日本最大級のエリアとして、2階に新しいゾーンを立ち上げます。ご期待ください。

(4) 個客業プロセス活動「識別化」

【25年度】国内外顧客の識別化が着実に進行

【26年度】国内外顧客および関連事業顧客の識別化を本格化するフェーズへ

25年度成果

- 年会費無料のベーシックカードをフックに識別化が着実に進展

識別顧客数	835万人
前年比	110%

- 海外顧客向けアプリの導入と、REWARDSをフックにした会員数の拡大

会員数	88万人
-----	------

海外顧客向けアプリ + WeChatの合計

26年度主要取り組み

- 上位カード戦略による、識別化の更なる進展
- 海外顧客においても、国内顧客同様のCRMを確立
 - ✓ 現状：アプリを通じた一律の情報配信
 - ✓ 今後：免税情報連携で、パーソナライズ配信を進行
- 関連事業の顧客IDを三越伊勢丹IDへ統合を開始
 - ※26年度(株)三越伊勢丹ニコウトラベルを予定

【エムアイカードベーシック】



【三越伊勢丹アプリ】



【海外顧客向けアプリ】



※アプリ画面はイメージとなります

次は「識別化」です。識別化に関しては、いかに識別化する手段を増やすかということで、2025年度に取り組みました。まず、年会費無料のベーシックカード（エムアイカードベーシック）を作り、成果を上げることができました。また、海外顧客向けにはアプリ（MITSUKOSHI ISETAN JAPAN）を導入しました。それぞれの国の法律を調べ、丁寧に進めた結果、年間で88万人のお客さまを集めることができました。しかし、このお客さまはまだ「識別化」とは呼んでいません。まだ十分なコミュニケーションが取れている状態ではありませんので、識別化されたときに大きな実績につながると確信しています。2026年の取り組みのポイントとして、関連会社の顧客IDを統合することを進めます。まず第一弾として、当社の旅行会社の顧客IDと三越伊勢丹の顧客IDを統合します。これにより、より多様な情報をお届けできるようになります。

(4) 個客業プロセス活動「利用拡大」

【25年度】国内識別顧客の客単価向上に加え、拠点ネットワーク・オンライン活動が活発化

【26年度】連邦活動と上位カード戦略による客単価と利用頻度の向上を着実に進めるフェーズへ

25年度成果

・ 識別顧客への情報発信拡充で客単価が向上

国内識別顧客/客単価	225千円
前年比	104%

・ 首都圏×地域店連携、地域店舗間連携を拡充

拠点ネットワーク扱い高	203億円
前年比	114%

※拠点ネットワーク：各店舗を起点に、商品・サービス・顧客をグループ横断でつなぐ仕組み

・ 識別顧客の利用が促進し売上高が大幅伸長

オンライン売上高	553億円
前年比	120%

26年度主要取り組み

・ グループリソースを最大限活用した連邦活動を活性化

・ 上位カード戦略を通じ、国内顧客の客単価・利用頻度を向上



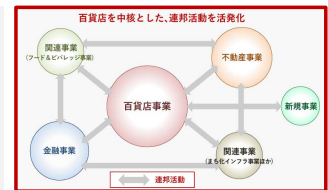
次は、「利用拡大」です。識別化が進むことで売上が伸びました。識別化により情報提供をしっかりと行うことで年間購買額が上がるのは当然であり、この当たり前を徹底的にやっていくのが2025年度でした。これに加え、「拠点ネットワーク」の扱い高は年間で203億円でした。地域店の売上約3,600億円を5%程度押し上げる効果があります。しかしこの5%相当の売上高はすべて伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店に含まれてしまうため、地域店の売上には計上されませんが、利益は各地に入るという図式を作りました。管理会計上のこの手法により、地域のメンバーのモチベーションが上がっているのは間違いないと考えています。また、オンライン事業も順調に進んでいます。昨年、黒字化したとご報告しましたが、2025年度もそれをさらに大きく上回り、利益ベースで約2倍になっており、永続的に当社の力になると考えています。2026年度の主な取り組みとして、グループのリソースを最大限活用したいと考えています。先ほどの拠点ネットワークの話は、ほとんどが両本店やオンライン上の商材の話ですが、商材だけではなく、サービスも加えたいと考えており、ここにグループリソースを活用します。先ほどの旅行会社の顧客IDとの統合も、ここにポイントがございます。

(4) 個客業プロセス活動「利用拡大」

- ・識別顧客数が着実に拡大するとともに、各事業の営業利益も拡大

→更に識別顧客基盤を強化し、百貨店を中核とした

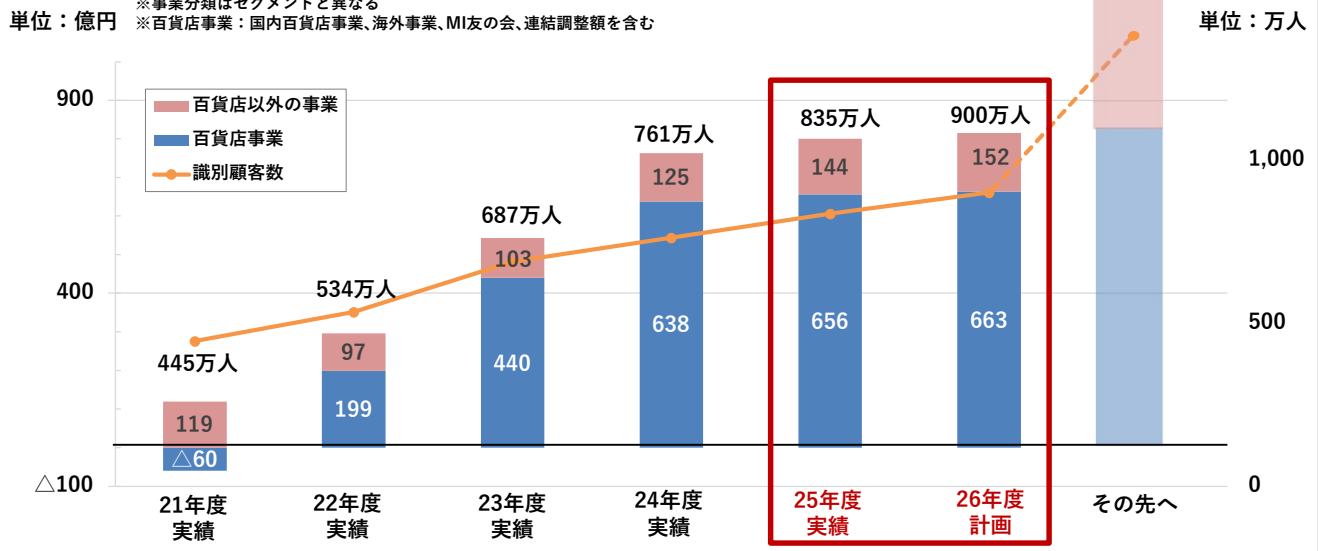
連邦活動で連結営業利益1,000億円超を目指す



【識別顧客数と営業利益の推移】

※事業分類はセグメントと異なる

※百貨店事業：国内百貨店事業、海外事業、MI友の会、連結調整額を含む



これらを俯瞰しますと、百貨店の利益構造、グループ会社の利益構造について、利益の額で見れば少しずつグループ会社の利益が積み上がっていく公式を作り出したいとお伝えしてきました。少しずつそれが見えてきたと思っています。百貨店がお客さまを集めると、そのお客さまに対してグループ会社が新しい価値を提供する。この価値によってグループ全体の利益が上がっていく。このモデルを目指します。より綿密な網の目とし、百貨店の顧客がいろいろなところで付加価値をもたらし、その付加価値がグループ会社の利益になる状態に仕立てていきたいと思っています。先ほど「その先へ」というところで申し上げたとおり、海外顧客はまだ識別化されていません。海外顧客の識別化が進むと、急激に成果が出るタームがいつか来ると信じてやっていきたいと思っています。

(4) 個客業プロセス活動「生涯顧客化」

【25年度】首都圏と地域店外商との連携機能・海外外商機能を強化

【26年度】ONEグループ外商体制を本格稼働するフェーズへ

25年度成果

・首都圏外商と地域店外商との連携が進展

全国外商顧客総扱い高	2,491億円
前年比	107%

・海外顧客向け外商サービスを拡充

海外外商顧客総扱い高	203億円
前年比	153%

海外顧客売上高：前年比84%

26年度主要取り組み

・グループ外商業務フローとマネジメント体制でONEグループ外商化を推進

・GCPサービスの再設計により、更なる客単価の向上

※GCP（グループカスタマープログラム）：
三越伊勢丹グループでの年間お買い上げ額に応じて充実した特典とサービスを提供



MITSUKOSHI ISETAN
CUSTOMER PROGRAM



次が「生涯顧客化」です。2025年度は個人外商の取り組みが進展しました。全国外商顧客総扱い高は前年比107%となり、全体実績を相当押し上げたと考えていますが、さらに驚かされるのは海外外商です。海外顧客向けのサービスは、スタートしてまだ2年半ほどですが、総扱い高は既に200億円を超えました（前年比153%）。約50人で担当しており、一人当たりの販売実績は4億円を超えています。まだまだいけるという実感を持っています。

2026年度の主な取り組みのポイントは2つ。1つは、うまくいっている外商を一元管理することです。外商部門のトップを一人に統合し、各社・地域の外商を一括して、どの店舗のお客さまであれ、どこで購入されても、「三越伊勢丹グループの外商」であることをお示ししたいと考えます。これを進めるためにも、GCPプログラム自体の公表の仕方を変えていきたいと考えています。年間で1,000万円以上お買い上げいただいたお客さま向けに「プレミアムダイヤモンドステージ」を設定していますが、ほとんど公表していませんでした。今回これを敢えてご提示することで、サービスレベル、コミュニケーションレベルが圧倒的に変わります。ぜひご期待いただきたいと思います。

(1) DX戦略

・ITで顧客体験のパーソナル化と外商セールスのスキル向上

【個客業プロセス活動】

【集客】

【識別化】

【利用拡大】

【生涯顧客化】

蓄積された顧客データの活用

25年度成果

【顧客体験のパーソナル化】

お客さまの購入履歴や関心をもとに、一人ひとりに合った情報をアプリで届ける仕組みを整備

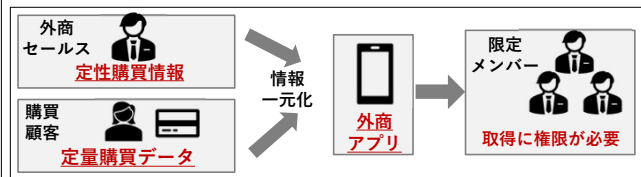


25年度実績	配信コンテンツ数	開封購買率	一般配信差
パーソナル配信	232	13.3%	+5.1%
一般配信	28,183	8.2%	

26年度主要取り組み

【外商セールス支援ツール“アプリ”の設計】

外商セールス担当が、お客さまの情報を一元的に確認できる仕組みを構築



26年度

支援ツールの設計フェーズ

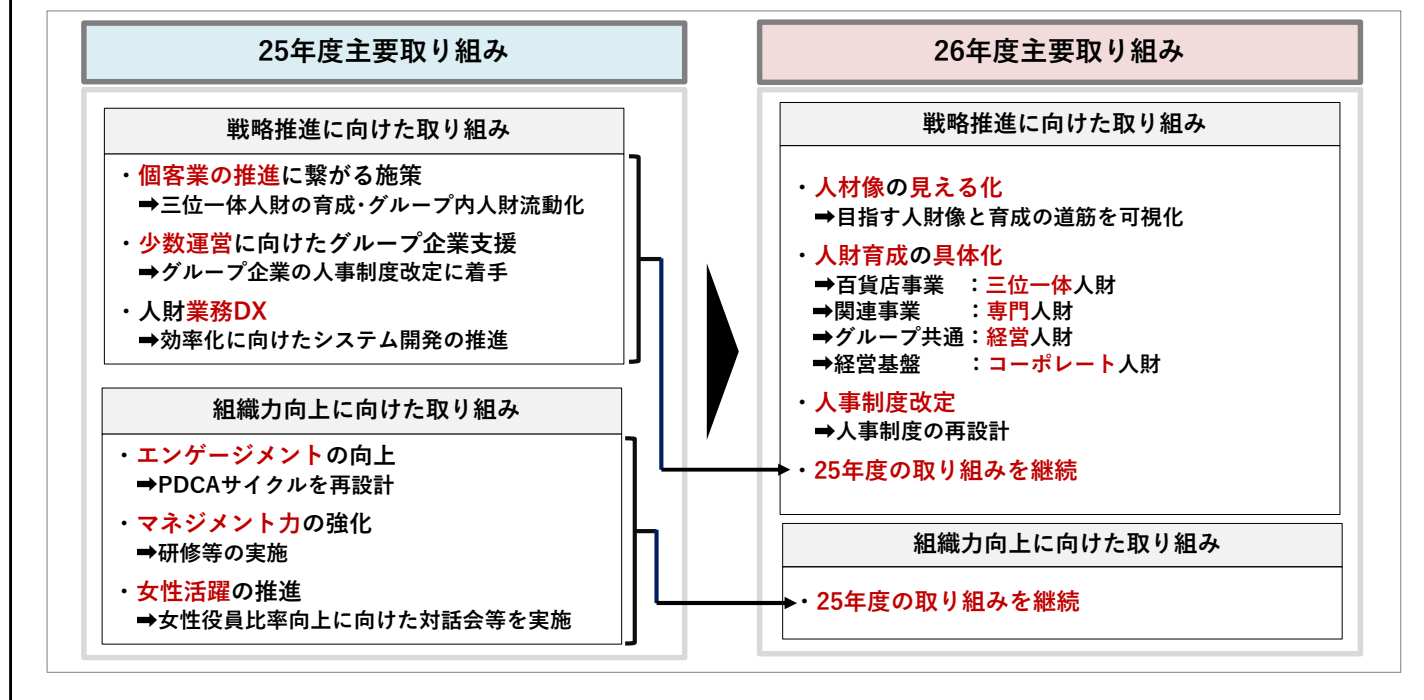
27年度～

実装フェーズ

ここから、基盤の戦略をいくつかお話しします。最初にDX戦略です。今までは、どちらかというと属性でお客さまを把握し、それに基づき情報提供していましたが、属性提供では限界があるため、よりパーソナルに、AIを使って分析し、情報提供することに取り組みました。これにより、2025年度の成果として、開封率・売上・利益が格段に変わることが分かりましたので、さらに進めていきたいと思っています。2026年度は、外商セールスを支援するためのツールを追加したいと考えています。外商セールスは、今まではセールス1人とお客さま1人の1対1の関係でしたが、当社側が複数でお客さま1人に向き合う関係に変えてきました。バディ制・チーム制を取り、あえてバイヤーが同行する。これによりお客さまの体験価値を変える取り組みをしてきました。これにデジタルを加えます。今までは定量的な購買データだけが勝負でしたが、外商セールスが有する定性購買情報も加えることで、チーム制やバディ制がより進化すると考えております。今設計フェーズに入り、今年度中にスタートさせたいと考えています。

(2) 人財戦略

・戦略推進と組織力向上に向けた取り組みの両輪で個客業人財を育成



人財戦略に関しても、「個客業」という言葉を明示し、今年度はより見える化・具体化していきます。

(3) サステナビリティ

・ 4つの重点取り組み（マテリアリティ）が着実に進展

	主な取り組み項目	25年度実績	26年度計画
重点取り組み（マテリアリティ）	① 人・地域をつなぐ 地域社会との共創 文化の継承と革新 など	・ think good賛同お取引先数： 699社	・ think good賛同お取引先数： 600社（1社ごとの取組内容を深化）
	② 持続可能な 環境・社会をつなぐ 環境への取り組み サプライチェーン・ マネジメント	・ SBT認定取得 ・ CDPAリスト（最高位）選定 ・ お取引先行動規範通知率90% （国内百貨店）	・ お取引先行動規範通知率100% （国内百貨店）
	③ ひとの力の最大化 自律的なキャリア形成 ライフワークバランス など	・ 女性管理職比率：32%	・ 27年度目標 34% ※女性管理職比率：単年度目標設定なし
	④ グループガバナンス ・ コミュニケーション コーポレート・ ガバナンスの強化 など	・ 女性取締役比率：33%	・ 女性取締役比率：30%以上

サステナビリティ経営は5年前からスタートしており、より充実してきました。今年度もサステナビリティ説明会を実施、およびサステナビリティレポートを発行し、皆さまに当社の取り組みをご説明申し上げます。

(4) 財務戦略「資本効率と事業利益」

・株主資本コスト(8%~9%想定)を意識し、ROE10%以上の安定化に向けたROIC改善を計画
事業別ROICをモニタリングするとともに、百貨店事業を中核とした連邦活動による事業間シナジー創出を企図
※【参考】27年度計画：連結営業利益/850億円 ROIC/7.8%（現中期経営計画策定時点）

※事業分類はセグメントと異なる

※百貨店事業：国内百貨店事業、海外事業、MI友の会、連結調整額を含む

単位：億円		現中期経営計画	
		25年度実績	26年度計画
連結	営業利益	800	815
	ROIC	8.1%	8.3%
百貨店事業 ※MI友の会含む	営業利益	656	663
	ROIC	10.1%	10.1%
金融事業 ※MI友の会除く	営業利益	67	74
	ROIC	3.5%	3.7%
不動産事業	営業利益	51	48
	ROIC	7.5%	6.2%
関連事業	営業利益	26	31
	ROIC	7.0%	8.2%

財務戦略です。当社は株主資本コストについては8%から9%という比較的高い値を想定しておりますので、ROEはそのハードルレートを超える10%以上を安定的に達成していくことを掲げました。これを実現するためにROIC経営を徹底し、事業会社ごとのROICを出しております。事業会社ごとを縦で見ただけではなく、当社の場合は事業会社を横でつなげる個客業経営を推進しているので、個客のグループ内でのLTVを高めることでそれぞれの事業にプラスアルファの収益が生まれる、縦と横の商売をしていくという宣言でございます。ROIC経営に加えて個客業経営を推進し、ROEを10%以上に高めていきたいと考えております。

(4) 財務戦略「キャッシュアロケーション（フェーズⅠ：25～27年度）」

- ・当初の計画通りに、投資と還元へのアロケーションを着実に進行
- ・関係会社株式の売却等に伴うキャッシュ・インについては、成長投資へ優先的に振り向け
- ・当面の成長投資は、伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店・三越銀座店を中心に戦略モデル投資を拡大

キャッシュ・イン		キャッシュ・アウト	
進捗	計画	計画	進捗
26年度予想 920億円 25年度実績 900億円	営業CF 2,600億円水準 ・関係会社株式売却等に起因する税金影響を除く	成長・維持投資 1,200億円水準 追加成長投資の検討 ・投資執行額であり投資キャッシュフローとは異なる	26年度予想 440億円 25年度実績 380億円
26年度予想 250億円 ・関係会社株式売却 25年度実績 370億円 ・政策保有株式売却 ・関係会社株式売却等	資産入替 700億円水準 ・当初計画100億円 + ・関係会社株式売却等 600億円水準（税引後の想定額）	株主還元 1,500億円水準 追加株主還元の検討 【方針】 ・総還元性向70%以上(累計) ・累進配当 ・DOE(27年度より5%以上)	26年度予想 550億円水準 ・配当 280億円水準 ・自己株式取得 270億円 25年度実績 545億円 ・配当 215億円 ・自己株式取得 330億円

キャッシュアロケーションについては、中期経営計画のフェーズⅠ（25年度～27年度）の3カ年計画でお示しした内容が計画通り進行しており、加えて、関係会社株式の売却がさらに進み積み増しがありました。そのキャッシュ・インについては、成長投資と株主還元をバランス取り組んでいきます。

(4) 財務戦略「投資計画」

- ・財務と戦略の視点で規律しながら、積極的に成長投資を強化
- ・業績に応じて投資コントロールを徹底

投資項目			フェーズⅠ合計 (25～27年度)	25年度 実績	26年度 計画
成長投資	コンテンツ	百貨店リモデル	530億円	136億円	165億円
		まち化投資(機能・コンテンツ拡充)			
	DX・システム	システム開発投資	130億円	40億円	50億円
		個客業DX投資			
	不動産	保有不動産バリューアップ	170億円	68億円	73億円
維持投資	生産性向上	人的資本投資※	30億円	9億円	18億円
		業務改革DX投資			
	安心・安全	LCC投資(建物補修・修繕など)	360億円	127億円	134億円
		既存システム改修投資			
合計			1,220億円	380億円	440億円

※処遇改善および人材育成は販売管理費にて計画のため、本項目の対象外

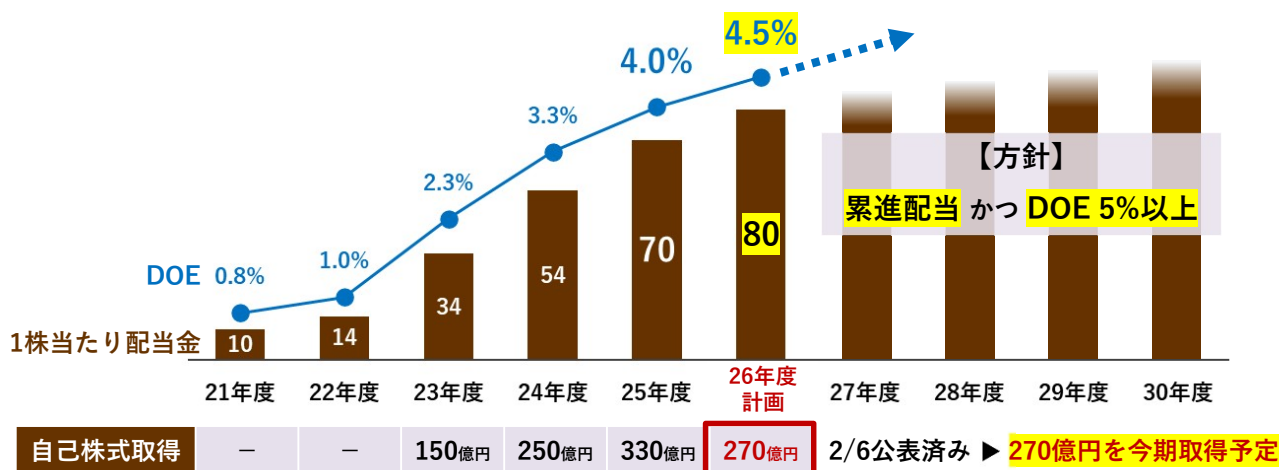
投資計画は当初計画から少し変わっており、特に百貨店のリモデルに対しての資金配分が変化しております。

(4) 財務戦略「株主還元」

- ・新たな方針としてDOEを採用し、将来積み上がる自己資本を原資とした継続的な増配を目指す
- ・26年度は1株80円の配当計画とすることでDOEを段階的に引き上げ、27年度よりDOE 5%以上とする
- ・2月6日に公表した自己株式取得枠300億円のうち、30億円を25年度に取得。270億円を今期に取得予定

当中期経営計画における
株主還元方針

- <継続> 「総還元性向」 フェーズⅠ(25~27年度)累計で70%以上とする
- <継続> 「累進配当」 当中期経営計画期間(25~30年度)を通じ継続する
- <新規> 「DOE」 27年度より5%以上とする(~30年度)



次は株主還元についてです。中期経営計画期間中の株主還元方針は、これまでは「総還元性向70%以上」、「累進配当」の二つをお示ししてきました。これに加え、新たに、「2027年度からはDOE5%以上」という、よりアグレッシブな株主還元方針の数値を追加で掲げました。2025年度は年間で1株あたり70円の配当に対し、2026年度は80円を計画しております。1株当たりの配当額が80円になりますと、DOEは概ね4.5%程度となります。今年度の自社株買いは、2025年2月に公表した予定額300億円のうち270億円を今年度中に取得予定です。2027年度は「DOE 5%以上」の方針も加え、よりアグレッシブな状態を作っていきたいと考えています。

直近の対話における主な論点と情報

～持続的、継続的な利益成長への期待を高めていただく為に～

(問い) 成長投資の中心となる百貨店リモデルでは何を目指しているのか？

①伊勢丹新宿本店「26年度主なりモデル」の方向性

(問い) 識別化した個客の“利用拡大”は順調に進捗しているのか？

②国内顧客・海外顧客の客単価

(問い) 顧客の購買行動の多様化に適應できているか？

③国内識別顧客の主な購買状況

④オンライン事業の売上高と営業利益推移

(問い) LTVを最大化する為の、既存の枠にとらわれない“提供価値の広がり”の進捗は？

⑤百貨店外MDの扱い高推移

(問い) 保有している不動産をどのように活用し、長期の成長に繋げようとしているのか？

⑥保有不動産と三越伊勢丹“まち化”の考え方

投資家・アナリストの皆さまと弊社IR担当が対話をさせていただくなかで、戦略に関わる主な論点は五つほどに絞られると考えており、その五つの論点に対して以降のページでご回答をお示ししています。

私からは以上でございます。ありがとうございました。

(問い) 成長投資の中心となる百貨店リモデルでは何を目標しているのか？

→①伊勢丹新宿本店「26年度主なリモデル」の方向性

- ・強みを拡大し効率性を改善する従来型のリモデルを更に推進
- ・加えて、ここにしかない新しい中分類やコンテンツなど独自性を追求し、世界中のお客さまから選ばれる店へ

伊勢丹新宿本店
リモデル投資額(26年度)

50億円水準

伊勢丹新宿本店

世界一・唯一無二の「最新・最先端」

【本館 地階1階 洋菓子】

グローバル・独自MDで“食のアミューズメント化”

新規コンテンツ導入
(約23ブランド予定)

2.8次MDの展開
(世界初ブランド)

リアル体験・体感
(実演MD拡充)



【本館 2階 フレグランス】

日本に香りの文化を提唱する“フレグランスミュージアム”

国内最大級のブランド集積
(約60ブランド予定)

日本初上陸/新ローンチ
体験の場も設置

今後もアイテムの幅を拡げ、
「香り」の新中分類確立



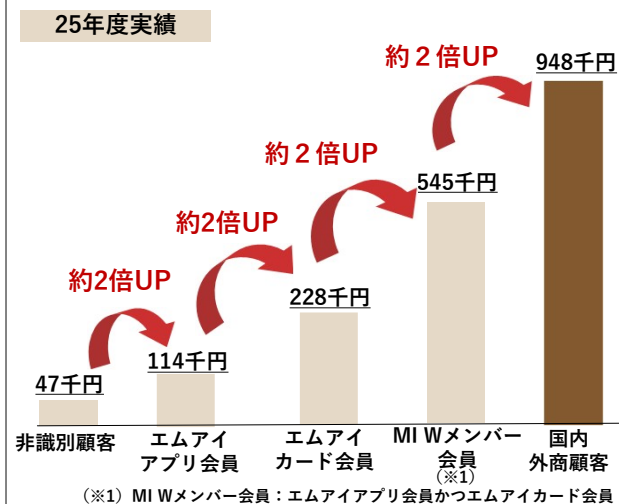
(問い) 識別化した個客の“**利用拡大**”は順調に進捗しているのか？

→②国内顧客・海外顧客の客単価

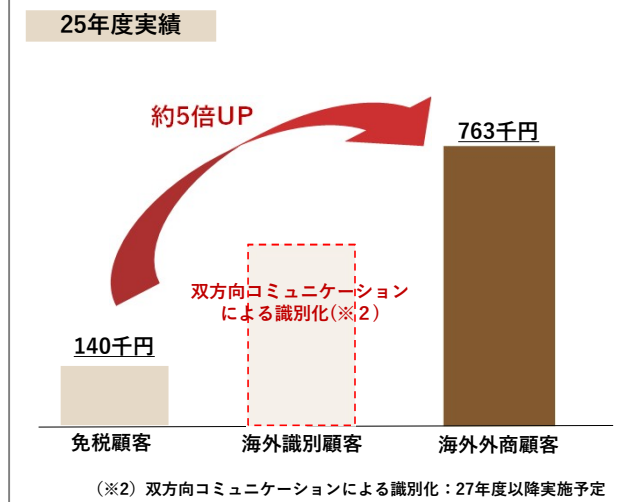
【国内顧客】非識別顧客からアプリ会員、カード会員、MIWメンバー会員、更に**外商顧客**へと客単価が倍増

【海外顧客】海外顧客においても、**外商顧客化**により**5倍超**の客単価に拡大

国内顧客/客単価



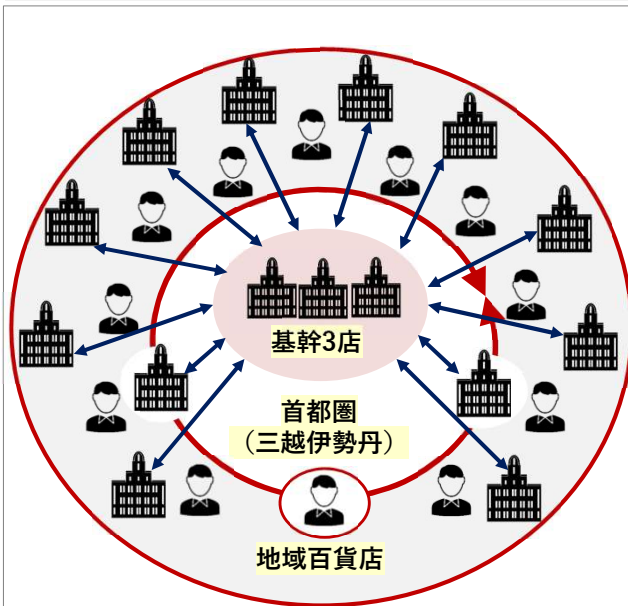
海外顧客/客単価



(問い) 顧客の購買行動の多様化に適応できているか？

→③国内識別顧客の主な購買状況

・関係性の深い顧客はONEグループでの送客活性化により、店舗間の相互利用が拡大



地域百貨店から首都圏店舗を利用

	地域百貨店 口座数	首都圏利用 口座数	利用率
エムアイ カード会員	82万口座	9.4万口座	11%
MI Wメンバー 会員	43万口座	8.7万口座	20%
国内外商顧客	8.5万口座	2.6万口座	31%

基幹3店からグループ他店を利用

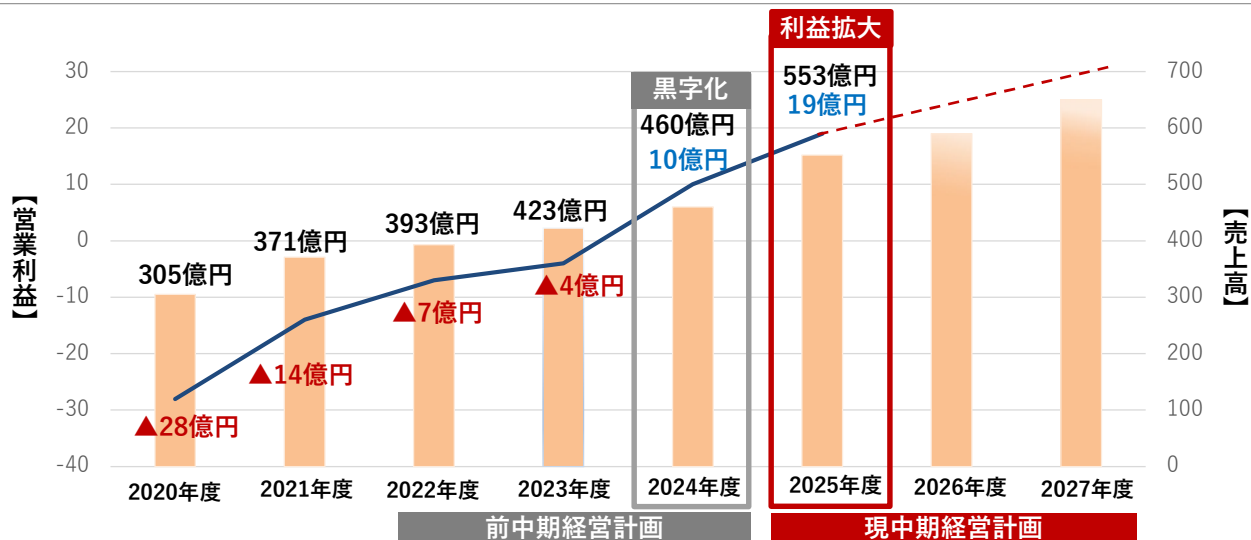
	基幹3店 口座数	他店利用 口座数	利用率
エムアイ カード会員	77万口座	34万口座	44%
MI Wメンバー 会員	44万口座	23万口座	52%
国内外商顧客	6.3万口座	3.9万口座	62%

(問い) 顧客の購買行動の多様化に適應できているか？

→④オンライン事業の売上高と営業利益推移

・前中期経営計画で黒字化、現中期経営計画では利益拡大フェーズへ

* BOPIS(BuyOnline, Pick-up In Store) : 売上高37億円 (前年比484%) / 11店舗 (前年差 + 6店舗)



識別顧客の利用拡大による売上高拡大に加え、更なる収支構造改革で収益基盤を確立

(問い) LTVを最大化する為の、既存の枠にとらわれない“**提供価値の広がり**”の進捗は？

→⑤百貨店外MDの扱い高推移

・顧客との**関係性深化**により、百貨店外MDが**伸長**。旅行・不動産コンテンツなど扱い高を**牽引**

	23年度	24年度	25年度
百貨店外MD扱い高（前年比）	78.7億円（142%）	91.7億円（116%）	96.6億円（105%）
扱い高/上位コンテンツ	①旅行：19.7億円 ②車：17.8億円 ③家電：9.7億円	①旅行：21.1億円 ②車：16.6億円 ③不動産：12.5億円	①旅行：22.2億円 ②不動産：15.8億円 ③家電：11.8億円

高感度上質コンテンツ 一例



(c) The Ritz Carlton Yacht Collection

【地中海クルーズ11日間】
海上の高級ホテルと呼ばれる
＜ルミナーラ＞の処女航海



【ラグジュアリーシニアレジデンス】
安心安全に加え、快適な
シニアライフをサポート

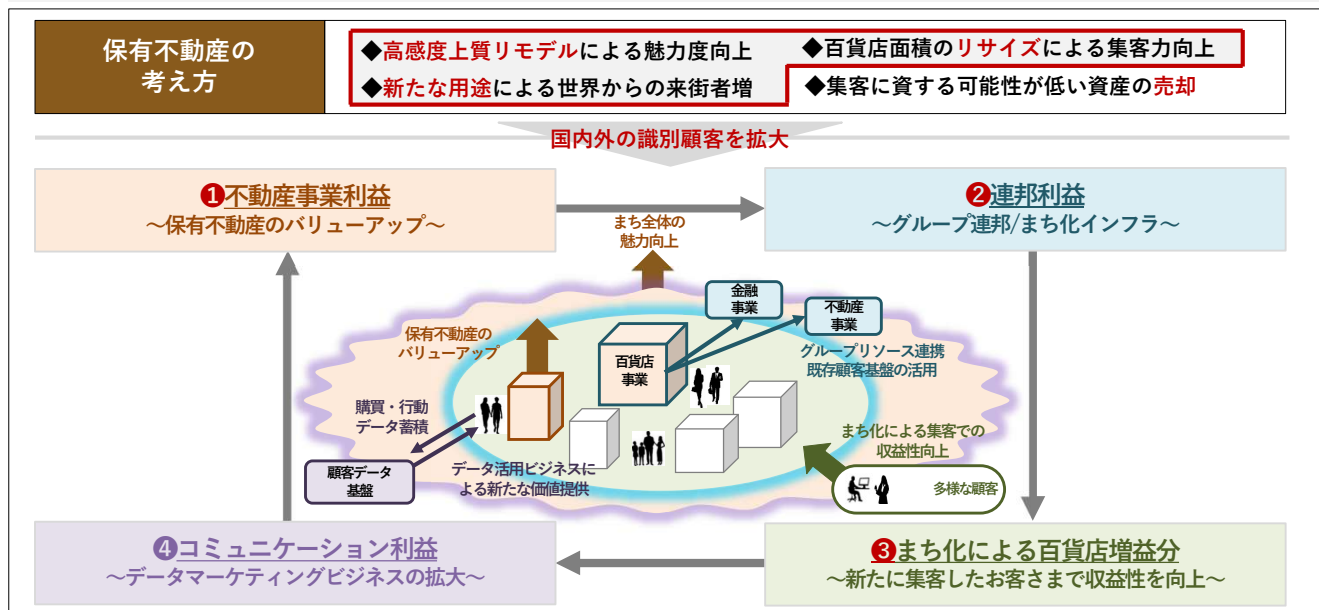


【プレミアムカー】
ポルシェ：911GTS
718GT4RS 等

(問い) 保有している不動産をどのように活用し、長期の成長に繋げようとしているのか?

→⑥保有不動産と三越伊勢丹“まち化”の考え方

- ・ 個客業プロセス活動における“集客・識別化”に資する保有不動産を利活用
- ・ 保有不動産活用により拡大する国内外の識別顧客資産をグループ全体でマネタイズ



三越伊勢丹“まち化”に向けた先行案件に関しては、2026年11月決算発表で開示予定

本資料における情報の中には、将来の見通しに関する事項が含まれる場合があります。この事項は、当社が開示時点で入手可能な情報に基づき合理的に判断した予想であり、様々なリスクや不確実性を含んでおります。従って、実際の業績の数値、結果等は、今後の事業運営や経済情勢の変化等の要因により見通しと異なる可能性があります。