
2026年3月期(25年度)
第2四半期（中間期） 決算説明会

2025年11月13日(木)

 三越伊勢丹ホールディングス

I : 2026年3月期 第2四半期実績

II : 2026年3月期 通期計画

III : 中期経営計画の進捗

I : 2026年3月期 第2四半期実績

II : 2026年3月期 通期計画

III : 中期経営計画の進捗

それでは、牧野より当社の第2四半期の実績並びに通期の計画につきまして、主に定量面に焦点を当ててご説明します。

1. 2026年3月期（25年度）第2四半期実績サマリー

外部環境により好調だった前年度の海外顧客売上の反動減を
国内識別顧客売上高の拡大で補完し、減収幅を抑制

経費構造改革による販管費コントロールを継続的に推進
前年を下回った営業利益も年間計画に対しては想定通りの進捗

当期純利益は前年から16%増加の293億円を計上
上期としての過去最高益を更新

上期を振り返りますと、期初にもご説明した通り、海外顧客売上高について、特に4月から7月にかけて前年の反動が大きかったと認識しています。当社はこの反動影響を、国内の識別顧客売上高の拡大および販売管理費のコントロールによりカバーし、その結果、営業利益はほぼ計画どおりの着地となりました。

2. 2026年3月期（25年度）第2四半期連結実績

- ・総額売上高は前年度の海外顧客好調の反動で減収する中、販管費コントロールを継続
- ・当期純利益は上期として過去最高の293億円を計上(関係会社株式の売却益が寄与)

(億円)	第2四半期累計 (4-9月)実績	前年比	前年差	(参考) 第2四半期(7-9月)実績		
				実績	前年比	前年差
総額売上高	5,962	96.3%	▲228	2,949	97.9%	▲62
売上高	2,538	96.1%	▲102	1,296	96.5%	▲47
売上総利益	1,561	96.6%	▲55	791	97.5%	▲20
販売管理費	1,246	98.3%	▲21	633	97.2%	▲18
営業利益	314	90.2%	▲34	158	98.7%	▲2
経常利益	331	85.5%	▲56	160	91.6%	▲14
当期純利益	293	115.7%	+39	105	90.1%	▲11

※百貨店定借テナント売上・百貨店外MD扱い高を含む総取扱高は6,272億円

まず、総額売上高について説明します。当社の総額売上高の前年同期比（前年＝100）につきましては、第1四半期が94.8%、第2四半期が97.9%で、結果として上期では96.3%となりました。売上総利益につきましては、上期で前年差55億円のマイナスとなりました。販売管理費においては、第1四半期に前年差3億円の減少、第2四半期では前年差18億円の減少となり、合計で前年に対し21億円の削減を実現しました。営業利益につきましては、第1四半期が前年に対し32億円のマイナスでしたが、第2四半期はほぼ前年並みの158億円まで積み上げることができ、上期の営業利益実績は314億円です。また、営業利益から経常利益へのブリッジでは、営業外収益と費用の差し引きにより結果プラス17億円の寄与があり、経常利益は331億円となっています。当期純利益につきましては、第1四半期に計上した特別利益の影響もありますが、上期は293億円となり、昨年度の253億円を超えて、半期として過去最高を大きく更新することができています。

3. 国内主要百貨店総額売上高実績(店舗・各社別)

- ・国内顧客シェアが高い三越日本橋本店は、大きく伸長した前年度をさらに上回る売上高を達成
- ・上期は減収となった店舗も、識別顧客を中心とした国内顧客は堅調に推移

(億円)	総額 売上高	前年比	前年差	総扱高※	(億円)	総額 売上高	前年比	前年差	総扱高※
伊勢丹新宿本店	1,924	97.1%	▲57	1,942	札幌丸井三越	274	95.7%	▲12	295
三越日本橋本店	771	101.1%	+8	828	仙台三越	117	96.3%	▲4	119
三越銀座店	577	97.4%	▲15	631	名古屋三越	282	94.4%	▲16	400
伊勢丹立川店	143	98.0%	▲2	144	新潟三越伊勢丹	159	99.7%	▲0	161
伊勢丹浦和店	162	97.1%	▲4	163	岩田屋三越	606	95.7%	▲27	625
三越伊勢丹計	3,578	98.0%	▲72	3,711	地域主要5社計	1,439	95.9%	▲60	1,602

※百貨店定借テナント売上・百貨店外MD扱い高を含む総扱高

次のスライドでは、左側に当社（三越伊勢丹）の主要店舗、右側に地域の主要店舗の売上高を掲載しております。また、本年からは総扱高も併記しております。当上期につきましては、前年に海外顧客の売上が大きかった伊勢丹新宿本店、三越銀座店、右下の岩田屋三越が、第1四半期はやや苦戦いたしましたが、第2四半期で見るとほぼ前年水準近くまで戻っております。左下の三越伊勢丹全体の合計も、第2四半期では前年比100%となっています。

4. 連結販売管理費増減

- ・事業構造改革や販管費コントロールにより、人件費や地代家賃を中心に前年からの削減を実現
- ・経費構造改革による年間削減計画▲43億円に対し、半期累計で▲37億円と順調に進捗

(億円)	第2四半期 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	436	▲6	▲18			+11	
宣伝費	43	▲0	▲2				+2
地代家賃	148	▲13	▲11	▲3			
業務委託費	138	▲6	▲1		+1	+3	▲9
減価償却費	114	+0	▲0		+1		▲0
水光熱費	48	▲0	▲1			+0	
その他	318	+6	▲3	▲2		+2	+10
合計	1,246	▲21	▲37	▲5	+2	+16	+2

次に、連結の販売管理費です。当社は期初に、年間で43億円の経費構造改革効果を見込む開示をしました。第1四半期では前年に対し17億円の削減でしたが、上期累計では削減額を37億円まで積み上げ、販売管理費全体で前年に対し21億円の削減を達成しました。

なお、「その他」の科目には一部、科目間の振替等も含まれていますので、ややイレギュラーな動きがある可能性があります。総じて当社は順調な販管費コントロールができたものと捉えています。

5. セグメント別業績

- ・百貨店業：外部環境で好調だった前年度海外顧客売上の反動減は大きいですが、利益進捗は計画内
- ・クレジット・金融業：前年度 第1四半期に発生した会計処理の変更影響(約5億円)を除く実質ベースでは増益
- ・不動産業：賃貸物件からの家賃収入増加に加え、建装事業も好調に推移

(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	5,524	96.1%	2,094	254	4.6%	▲41
クレジット・金融・友の会業	182	102.9%	169	29	16.0%	▲2
不動産業	114	86.6%	114	19	16.9%	+4
その他※	140	107.2%	160	11	8.2%	+4
合計	5,962	96.3%	2,538	314	5.3%	▲34

※その他セグメントの営業利益には、調整額を含む

続いて、セグメント別の業績です。最上段の百貨店業につきましては、第1四半期に続いてマイナス幅が大きくなっていますが、第2四半期では前年差マイナス9億円まで縮小しました。次のクレジット・金融・友の会業につきましては、前年第1四半期にエムアイカードにおいてイレギュラーな会計処理の変更等がありましたが、それを除いた実質ベースでは増益となり、通期の増益に向けて着実に業績を積み上げています。

I : 2026年3月期 第2四半期実績

II : 2026年3月期 通期計画

III : 中期経営計画の進捗

続いて、通期の連結計画です。

1. 2026年3月期（25年度）通期計画サマリー

人とデジタルの力で**国内識別顧客との繋がり**を深め、
高感度上質提案による売上高の拡大を企図

海外顧客売上高は、前年度の特異な実績の期間を終え**安定化**
CRMを強化し、**中期的な頻度・単価の向上**を目指す

営業利益は5月に発表した**過去最高益780億円**の計画を維持
当期純利益は20億円積み増し、**過去最高益620億円**を計画

2. 2026年3月期（25年度）連結計画

- ・海外顧客売上高などの上期状況を踏まえ、総額売上高の予測を修正
- ・販売管理費の見直しにより、営業利益は5月に公表した過去最高の780億円を据え置き
- ・当期純利益は当初計画から20億円を積み増し、同じく過去最高の620億円を計画

（億円）	通期	前年比	前年差	5月計画差
総額売上高	13,050	100.1%	+13	▲150
売上高	5,560	100.1%	+4	▲10
売上総利益	3,370	99.8%	▲6	▲30
販売管理費	2,590	99.1%	▲23	▲30
営業利益	780	102.2%	+16	-
経常利益	770	87.4%	▲111	+30
当期純利益	620	117.4%	+91	+20

今回、当社は営業利益780億円の計画は維持しながら、売上および販管費の計画を一部変更しました。

総額売上高につきましては、期初から150億円のマイナスの計画とします。

上期実績は計画差マイナス78億円でした。また、下期の計画を期初からマイナス72億円に見直しています。これにより、売上総利益は期初計画から30億円のマイナスとなります。一方、販売管理費を期初計画の2,620億円から2,590億円へと見直すことで、営業利益780億円の期初計画を据え置き、過去最高益の計画を維持いたします。さらに、営業利益から経常利益へのブリッジにつきましては、先ほど上期実績でプラス17億円とご説明しました。期初時点の計画では経常利益を740億円と、営業外収益を含めてやや保守的に見ていましたが、持分法による投資利益も含めた見通しが改善してきたため、今回、経常利益を期初計画から30億円の増益とし、税費用等を考慮のうえ当期純利益は20億円増益の計画とし、過去最高益を大きく上回る620億円の計画に修正いたします。

3. 国内主要百貨店総額売上高(店舗・各社別)

- ・伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店、三越銀座店は、大きく伸長した前年度からさらなる増収を計画
- ・海外顧客売上高の反動等により減収の店舗も、顧客の識別化は順調で次年度以降の成長基盤を構築

(億円)	総額 売上高	前年比	前年差	総扱高※	(億円)	総額 売上高	前年比	前年差	総扱高※
伊勢丹新宿本店	4,250	100.9%	+37	4,290	札幌丸井三越	609	97.0%	▲18	655
三越日本橋本店	1,665	103.0%	+48	1,767	仙台三越	252	95.6%	▲11	256
三越銀座店	1,266	101.9%	+24	1,353	名古屋三越	601	95.1%	▲31	848
伊勢丹立川店	311	97.6%	▲7	314	新潟三越伊勢丹	343	100.9%	+3	347
伊勢丹浦和店	358	98.7%	▲4	361	岩田屋三越	1,325	99.7%	▲4	1,361
三越伊勢丹計	7,850	101.3%	+97	8,087	地域主要5社計	3,130	98.1%	▲62	3,469

※百貨店定借テナント売上・百貨店外MD扱い高を含む総扱高

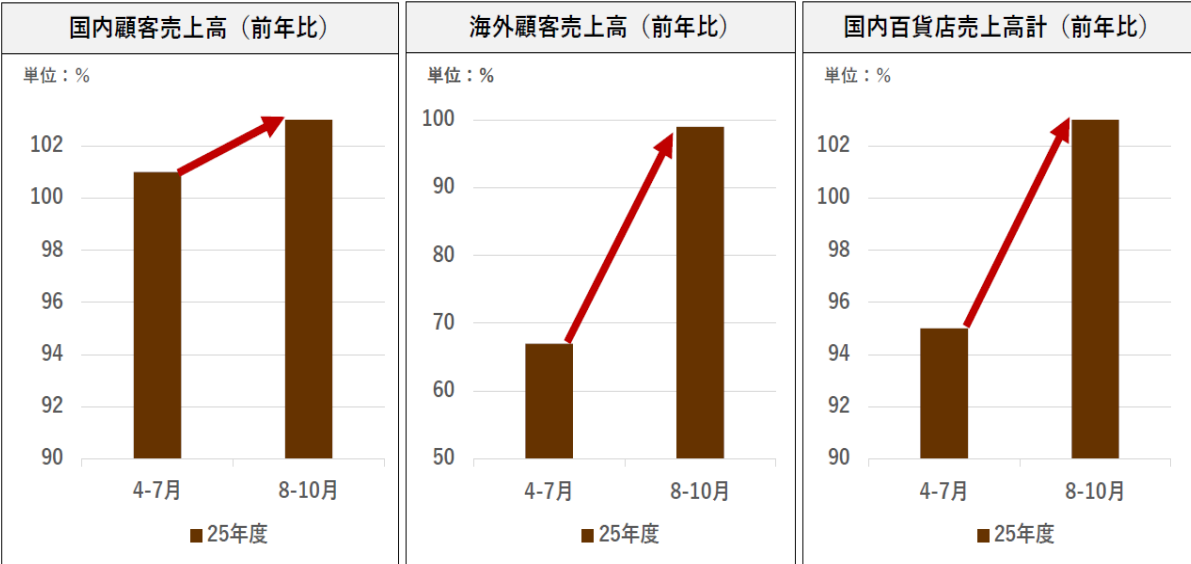
先ほどと同様に百貨店店舗の年間計画です。伊勢丹新宿本店につきましては前年比100.9%と、前年を上回る計画としました。また、足元で好調な三越日本橋本店、三越銀座店につきましても、下期に売上高を伸ばす計画としています。すでに10月の速報を開示しておりますが、伊勢丹新宿本店、三越銀座店、右下の岩田屋三越が概ね前年比105%前後、三越日本橋本店は前年比で10%以上の伸びとなっており、下期のスタートとしては順調に進捗していると捉えています。

4. 国内百貨店 顧客セグメント別売上高概況（国内・海外顧客売上高）

【国内顧客売上高】上期を通じて識別顧客売上高が牽引し、前年実績を上回って推移

【海外顧客売上高】4～7月は前年度の為替や高額品価格改定前の駆け込み需要などの反動で低調

前年度の特異な状況が和らいだ8月以降は着実に回復基調

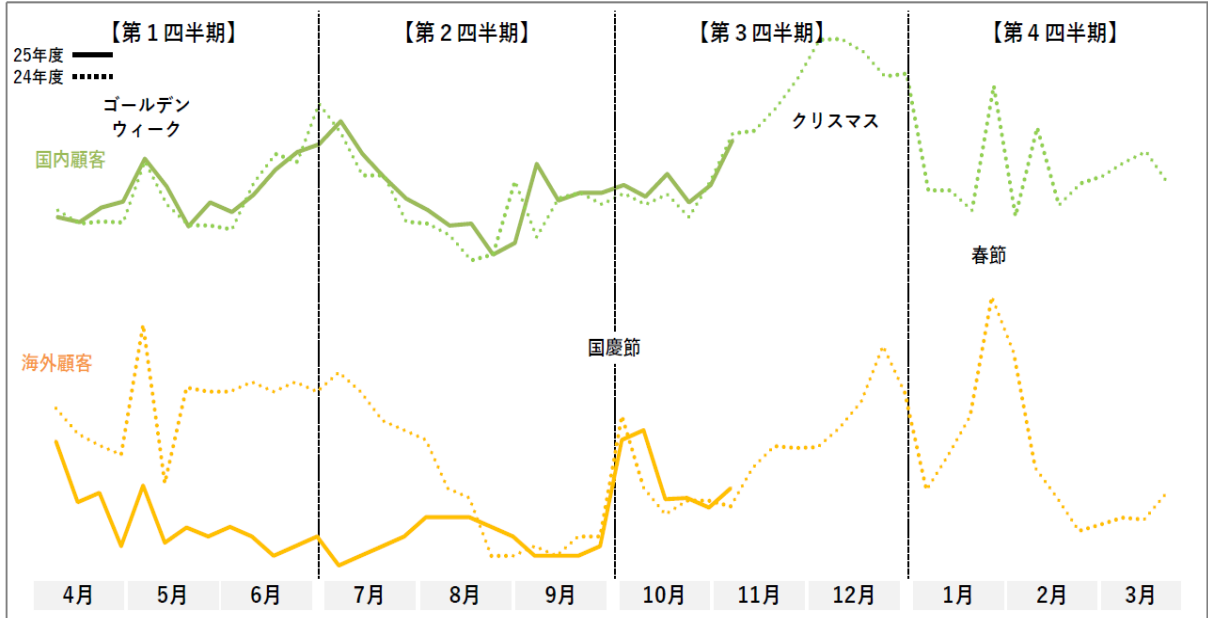


売上の補足として、特に海外顧客の反動が大きかった4月・7月と、8月・10月の売上を比較しております。昨年度のラグジュアリーブランドの値上げ前の駆け込み需要も含め、国内顧客にも多少の影響があったと考えておりますが、国内顧客の識別顧客売上高が牽引し、足元では4月・7月よりもやや上向き、さらに改善が進んでいます。海外顧客売上につきましては、4月・7月が68%と計画を下回る結果となりましたが、8月以降は順調に回復し、8月・9月が前年をわずかに下回る程度、足元の10月では前年水準をしっかりと捉えるところまで回復できています。

4. 国内百貨店 顧客セグメント別売上高概況

【国内顧客】上期は堅調に推移。下期も識別顧客数の増加および利用拡大を継続し、安定的な成長を計画

【海外顧客】8月中旬以降は回復基調。安定的成長に向け、下期から海外アプリを通じた利用拡大施策を開始



国内百貨店の顧客セグメント別売上高概況の四半期ごとの推移（実績と見通し）です。上段は国内顧客、下段は海外顧客について、点線を前年、実線を本年として、それぞれの水準を示しています。国内顧客につきましては、ほぼ前年に近い水準で推移しており、9月頃から前年水準をしっかりと捉えることができています。海外顧客につきましては、実線が当初計画の80%をやや下回る水準で7月まで推移しましたが、8月半ば頃から前年を超える週が多く出ており、足元は堅調に推移しています。この先、11月以降は季節要因により売上の山が高くなる見込みです。特に前年の実績では、11月から1月で大きく伸ばしている一方、2月・3月はそれほど伸びていない傾向があります。当社としては、第3四半期において、点線（前年）に沿う売上を上げながら、期末の2月・3月でしっかり利益を積み上げ、最終的には前年を上回る過去最高の営業利益780億円を捉えていくというイメージを持っています。

5. 国内百貨店売上計画

- ・国内顧客売上高は、上期の堅調な推移と個客業プロセスの高度化を反映し売上高予測を上方修正
- ・海外顧客売上高は、下期には前年度水準までの回復を計画。海外顧客向けアプリの進化で利用拡大を図る

(億円)	上期			下期			通期			
	実績	前年比	前年差	計画	前年比	前年差	計画	前年比	前年差	5月 計画差
三越伊勢丹計	3,578	98.0%	▲72	4,271	104.1%	+169	7,850	101.3%	+97	▲50
（うち）国内顧客	3,061	103.2%	+94	3,618	105.1%	+175	6,680	104.2%	+269	+95
（うち）海外顧客	517	75.7%	▲166	652	99.1%	▲5	1,170	87.2%	▲172	▲145
地域事業会社計	1,691	95.5%	▲79	1,995	100.0%	+0	3,687	97.9%	▲79	▲80
（うち）国内顧客	1,564	98.3%	▲27	1,838	101.3%	+22	3,403	99.9%	▲4	▲12
（うち）海外顧客	127	71.0%	▲52	156	87.3%	▲22	284	79.1%	▲74	▲68
国内百貨店計	5,270	97.2%	▲152	6,266	102.8%	+169	11,537	100.2%	+17	▲130
（うち）国内顧客	4,625	101.5%	+66	5,457	103.8%	+198	10,083	102.7%	+264	+83
（うち）海外顧客	644	74.7%	▲218	809	96.6%	▲28	1,454	85.5%	▲246	▲213

(株)三越伊勢丹・地域事業会社・国内百貨店計の国内顧客売上・海外顧客売上の上期の実績、ならびに下期計画の修正内容を記載しています。まず右下の全体像につきましては、連結総額売上高が計画に対し150億円マイナスする中、そのうち国内百貨店においては130億円マイナスする計画を見込んでいます。上期実績の計画差がマイナス58億円であったのに対し、下期計画は期初から72億円のマイナスに見直しました。これは主に海外顧客の売上計画を下方修正しております。国内顧客売上につきましては、期初時点では上期前年比100%の計画でしたが、結果としてそれを上回る売上実績を上げることができているため、期初計画から若干上乘せさせる計画です。

6. 連結販売管理費増減

- ・百貨店の科学により、売上高の進捗に応じた機動的な販管費コントロールを実施
- ・“経費構造改革”はグループ全社で構造改革施策を共有して推進。年間計画を▲65億円に上方修正

(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	その他
人件費	923	▲13	▲35			+22	
宣伝費	96	+1	▲2				+3
地代家賃	305	▲15	▲16	+1			
業務委託費	277	▲6	▲3		+1	+4	▲9
減価償却費	226	▲0	▲0		+2		▲2
水光熱費	92	▲0	▲2			+1	
その他	671	+10	▲6	+1		+4	+12
合計	2,590	▲23	▲65	+3	+3	+31	+4

続いて、連結の販管費増減計画です。年間の経費構造改革の効果については、65億円削減する計画へと修正します。前年との増減で見ると、売上連動経費をしっかりと見極めたうえで、経費構造改革において中国の店舗閉店の影響等が上期で一巡することもあり、前年比較の減少額は上期で21億円の削減だったのに対し、通期では23億円の削減を見込んでいます。これらにつきましては、売上の状況に応じて、必要に応じたもう一段のブレーキ（追加のコスト抑制策）も検討していきたいと考えています。

7. セグメント別計画

- ・百貨店業：個客業プロセス活動の高度化による識別顧客売上高の拡大と販管費コントロールを継続
- ・クレジット・金融業：ラインナップを拡充したカード事業の好調を中心に増益計画
- ・不動産業：賃貸物件からの家賃収入増加と建装事業の好調を反映し、前年度から増益を計画

（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	12,110	100.1%	4,600	649	5.4%	+3
クレジット・ 金融・友の会業	384	103.9%	354	62	16.1%	+4
不動産業	283	95.8%	283	39	13.8%	+2
その他※	273	100.5%	323	30	11.0%	+6
合計	13,050	100.1%	5,560	780	6.0%	+16

※その他セグメントの営業利益には、調整額を含む

通期のセグメント別の計画です。百貨店業では下期に売上高を伸ばす計画で、通期では前年プラスへ転じさせていきます。また、足元で堅調に推移しているクレジット・金融セクターをはじめ、各セクターが増益を確保することで、営業利益780億円の達成を目指していきます。

私からのご説明は以上です。

I : 2026年3月期 第2四半期実績

II : 2026年3月期 通期計画

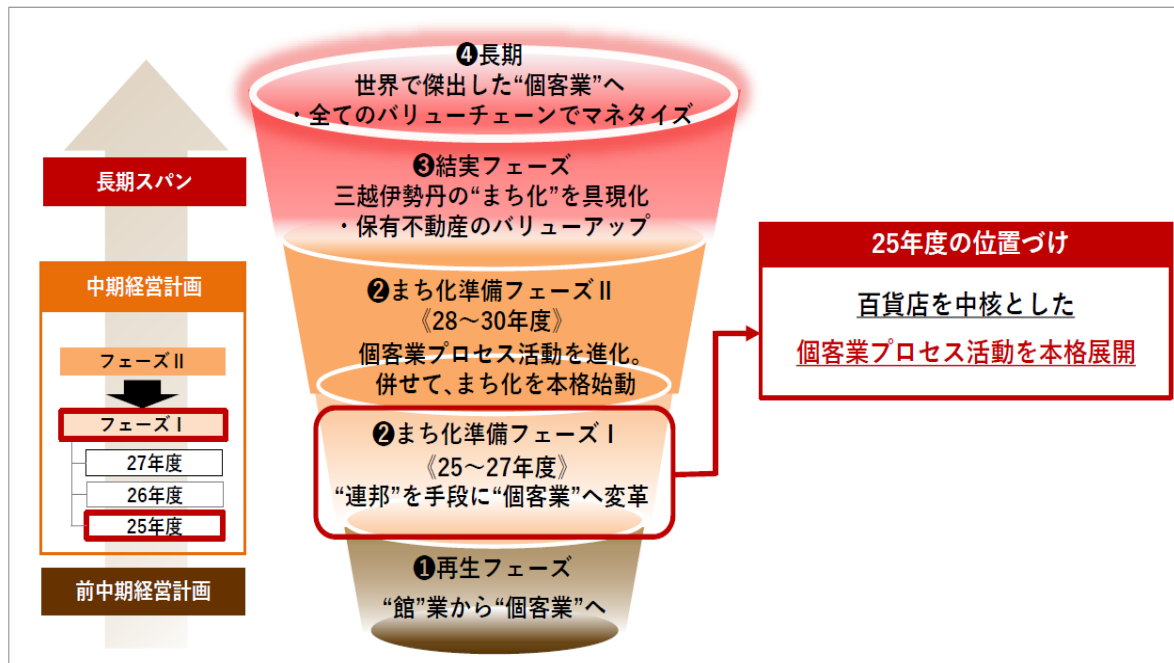
III : 中期経営計画の進捗

ここからは細谷が、「中期経営計画の進捗」というタイトルでご説明させていただきます。

(1) フェーズⅠ (25～27年度)・25年度の位置づけ

フェーズⅠ
の位置づけ

“連邦”を手段に“個客業ビジネスモデル”へ変革



最初に、2025年の位置づけについてご説明します。当社は、より長いスパンで経営戦略を考えています。今までの館業のビジネスモデルから、個客を中心とした個客業のビジネスモデルへの大転換を図ろうという考え方です。図の一番下の再生フェーズにおいて、4年をかけて百貨店を最高益まで持ち上げることができました。

「百貨店の科学」、「マスから個へのマーケティング」、「“高感度上質”戦略」という三本柱によって、より高い成果を達成できるようになりました。次のフェーズでは、それをもとにしながら、より顧客にフォーカスした取り組みを推進し、グループ全体のグループ連邦の力を活用していくというフェーズに移っていきます。

(2) 経営目標 「財務KPI」

【25年度計画/営業利益】

- ・ 足元の回復状況と更なる販管費コントロールを踏まえ、当初計画780億円を据え置き

【27年度計画/営業利益】

- ・ 個客業プロセス活動の取り組みが着実に進展することを踏まえ、当初計画850億円を据え置き

	25年度				27年度	
	上期実績	24年度差	通期計画	24年度差	通期計画	25年度差
総額売上高	5,962億円	▲228億円	13,050億円	+13億円	14,000億円	+950億円
販売管理費	1,246億円	▲21億円	2,590億円	▲23億円	2,900億円	+310億円
営業利益	314億円	▲34億円	780億円	+16億円	850億円	+70億円
当期純利益	293億円	+39億円	620億円	+91億円	620億円	±0億円
ROE	—	—	10.3%	+1.5%	9.8%	▲0.5%

そのため、今後は「より顧客にフォーカスした」という方法で説明をしていきたいと考えています。しかし、そうは言ってもということで、KPIを2つご案内します。1つ目が財務のKPI、もう1つが当社ならではの顧客のKPIです。

財務のKPIは5つで、先ほどの通期計画のご説明の中で触れなかったROEについてご説明しますと、当初予定よりも大幅に改善し、10%を超える状態になろうかと考えています。



(2) 経営目標 「顧客KPI」

- ・ 25年度上期は、2つの顧客KPIともに前年プラスで推移、個客業プロセス活動の効果が顕在化
- ・ 27年度に向け、個客業プロセス活動を高度化し、更に識別顧客売上高を拡大

個客業 プロセス 活動	“個客業プロセス活動”と“顧客KPI”の関係性			
	【集客】	【識別化】	【利用拡大】	【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				27年度	
	上期実績	24年度比	通期計画	5月計画差	通期計画	25年度比
① 識別顧客売上高	3,101億円	104%	6,450億円	±0億円	6,870億円	106%
② グループ年間300万円以上 購買顧客売上高	808億円	111%	2,180億円	+60億円	2,330億円	107%

次が顧客のKPIです。

顧客のKPIに関しては、個客業プロセス活動（集客、識別化、利用拡大、生涯顧客化）の4つのフェーズが着実に進んでいることをご理解いただくために、最初の集客と識別化では識別顧客売上高を提示し、利用拡大と生涯顧客化ではグループ年間300万円以上のお客さまの購買額・売上高を開示してご説明します。

表の下の部分に2025年度上期の状態を示しています。

「識別顧客売上高」、「グループ年間300万円以上購買顧客売上高」とも前年を超え、特に年間で300万円以上をお買い上げいただいたお客さまの売上高の総計は、二桁増の111%となり、大幅に伸長しました。

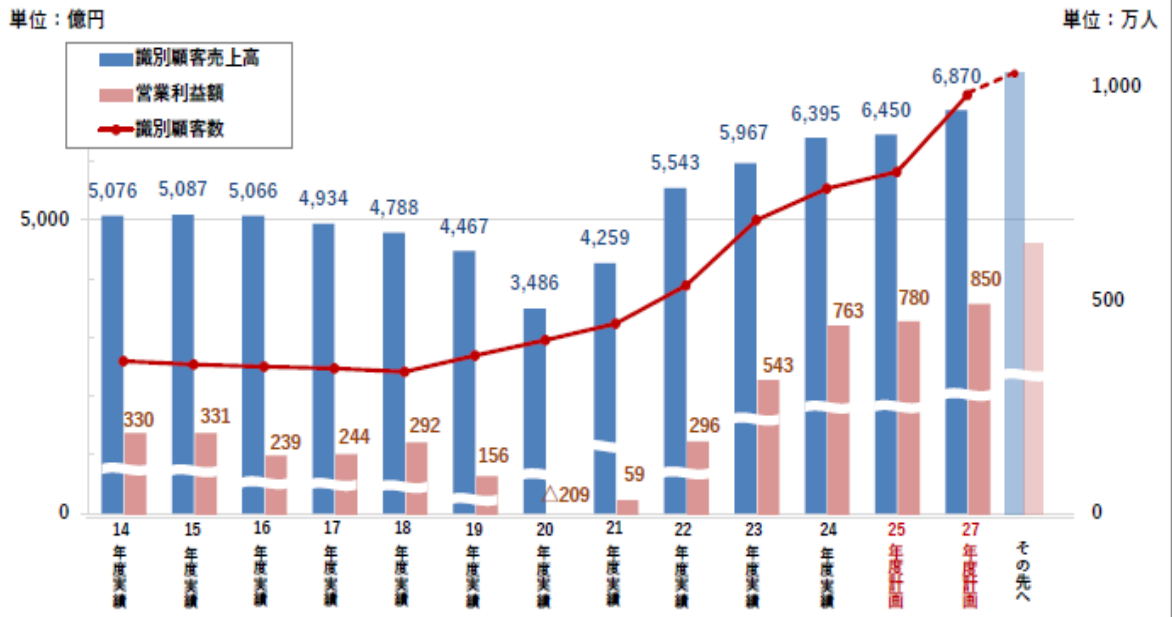
(2) 経営目標 「識別顧客数・識別顧客売上高・営業利益の実績推移/計画」

【識別顧客数】 ベーシックカードなどの導入により順調に拡大

※海外顧客向けアプリ：双方向コミュニケーションがとれる26年度以降から識別顧客数にカウント予定

【識別顧客売上高】 識別顧客数の拡大に加え個のマーケティング活動により順調に拡大

【営業利益】 科学の視点による事業構造改革と当社独自戦略の強みを活かし、大幅に伸長



識別顧客数、識別顧客売上高、それが影響する営業利益についての関係図をグラフで表しました。

2024年から10年間についてグラフ化しました。青の棒グラフが識別顧客売上高、ピンクの棒グラフが営業利益額、識別顧客数が赤の折れ線グラフです。

識別顧客の売上は、真ん中に落ち込んだ期間はコロナ禍ですが、それより前はほとんど変わらない状態で、年間の営業利益は200億円から300億円程度という状態でした。しかし、戦略を大幅に変えて識別顧客拡大を進めた結果、約300億円だった年間の営業利益が700億円～800億円というところに手が届くような大きな利益に進化しました。個客化がいかに利益に直結するののかということを示すことができました。これをより推進していくことによって、さらに当社は拡大できるというシナリオを持っています。

(3) 個客業プロセス活動「まち化準備フェーズⅠ(25～27年度)の全体感」

- ・ 個客業プロセス活動の推進により、**識別顧客基盤の拡充**と**グループ連携強化**を通じて
識別顧客の**ライフタイムバリュー（以下LTV）**を持続的に向上

着手済み

今後着手

集客

店舗・コンテンツの
魅力で顧客を集める



- ・ **高感度上質モデルの促進**
 - ▶ ハイタッチMD展開拡大
 - ▶ あるべきMDバランスの実現
- ・ **独自性コンテンツの追求**
 - ▶ 2.8次産業・新中分類の創出

- ・ **フード&ビバレッジの事業化**
 - ▶ SPAの事業化
- ・ **保有不動産のバリューアップ**
 - ▶ まち化CRM/インフラの構築
 - ▶ 先行案件に着手 など

識別化

集めた顧客と
仕組みでつながる



- ・ **識別化ツールの拡大**
 - ▶ ペーシックカードの発行
 - ▶ 海外顧客向けアプリのリリース
- ・ **MI Wメンバー化の促進**
 - ▶ 個マーケティングの高度化

- ・ **カードインセンティブの刷新**
 - ▶ ポイント制度の再設計
- ・ **グループIDの統合**
 - ▶ グループBtoC企業間のID統合 など

利用拡大

繋がった顧客に
多様な価値を提案



- ・ **連邦活動の活性化**
 - ▶ 金融サービスの拡充
 - ▶ 外販活動の強化
- ・ **ネットワーク活動の拡充**
 - ▶ 拠点ネットワーク活動の促進

- ・ **上位カードの再構築**
 - ▶ 外商最上位カードの発行
 - ▶ ゴールドカードのリフレッシュ
- ・ **レガワールズの進化**
 - ▶ デジタルツールの拡大 など

生涯顧客化

繋がりを深め、
LTVを最大化



- ・ **ONEグループ外商化の推進**
 - ▶ コンテンツ・情報・サービスの標準化
 - ▶ グループ外商セールス体制の確立
- ・ **海外外商機能の強化**
 - ▶ 国内顧客同様の個マーケティング

- ・ **カスタマー制度の再構築**
 - ▶ 会員制度/特典体系の再設計
- ・ **個客コミュニケーション
ビジネスの事業化**
 - ▶ 調査/広告/販売支援マネタイズ など

では、どのように推進していくのか、具体的な業務・戦略がどのようなものなのかということを示しています。

集客・識別化・利用拡大・生涯顧客化を一つの個客業プロセス活動と位置づけ、それぞれのパートで何をしていくのか、何をしてきたのかをここに表現しています。着手済みのところはハイライトしている上段、今後進めていくのが下の段です。

(4) 個客業プロセス活動「集客」

高感度上質リモデルの促進

独自性コンテンツの追求

- ・ 話題性の高い“編集と場づくり”で、新規顧客の来店意欲を喚起し集客を最大化
- ・ 併せて、独自性の追求・高感度上質コンテンツ創出と識別化ツールにより新規顧客を獲得



最初に、集客について少し具体的にお話しします。集客の大きなポイントは、「高感度上質リモデルの促進」と「独自性コンテンツの追求」の2つを掲げています。コラボレーション企画については次のページでお話ししますが、高感度上質リモデルは、百貨店の科学から導かれるあるべきマーチャンダイジングのバランスを計算して、それを正していくという考え方です。そのため、しっかりと科学的に取り組めるというシナリオです。

これにより、基幹3店のリモデルの効果額は前年比124%という結果となりました。下に「リモデルの効果額とは」と書いていますが、リモデルをした地型の売上高の比較と捉えていただければと思います。

(4) 個客業プロセス活動「集客」

【TOPICS】独自性コンテンツの追求

・ 限定企画や先行販売など、独自性の高いイベントを通じて高感度上質なコンテンツを創出

【伊勢丹新宿本店】本館1階ザ・ステージ

25年度上期実績

イベント 企画数	(うち) 限定企画数	(うち) 先行企画数	売上高 計画比
26件	10件	13件	104%



【Valextra】
A Touch Of Softness

協業で生まれたリサイクルデニム
カプセル・コレクションを展開

【伊勢丹新宿本店】メンズ館1階ザ・ステージ

25年度上期実績

イベント 企画数	(うち) 限定企画数	(うち) 先行企画数	売上高 計画比
17件	10件	6件	112%



【VISVIM】
HARMONIOUS PROCESS

ブランド25周年を記念した
モノづくりを紐解くイベント

次に、独自性コンテンツの話です。

集客のためには、より独自性の高いものを店頭で扱い、それに向かってお客さまが集まってくることを狙いたいと考えています。伊勢丹新宿本店を例にご説明すると、本館1階には「ザ・ステージ」という70平米のイベントスペースがあります。同様に、メンズ館の1階にも「ザ・ステージ」があります。これらを含め、全館で約30カ所程度のプロモーションを毎週企画しながら、新しいことをやり続ける機能をもっています。ちなみに、新宿本店1階の「ザ・ステージ」のイベント数・企画数は、半期で26件ですので、ちょうど1週間に一度変わっている計算です。そのうち約90%が当社独自のもの、独自性の高いもの、もしくは先行でやらせていただくものですので、売上高も非常に高い伸び率を示しています。これはメンズ館でも同様です。

(5) 個客業プロセス活動「識別化」

識別化ツールの拡大

MI Wメンバー化の促進

- ・エムアイカード獲得、MI Wメンバー化の促進により着実に識別顧客数を拡大
- ・加えて、パーソナライズ施策の強化で顧客一人ひとりとの関係性を深化



次に識別化の話です。識別化はエムアイカードと三越伊勢丹アプリで識別するという取り組みです。

「エムアイカード ベーシック」を今年3月中旬よりスタートしました。識別顧客数は4月以降の半期で非常に高い伸び率となり、エムアイカードベーシックをフックに識別顧客数が大幅に伸びたと考えています。累計では794万人。コロナ前は200万人から300万人の間でしたので、その数倍となり、前年比でも二桁を超える伸び率となっています。

(5) 個客業プロセス活動「識別化」

【TOPICS】エムアイカード ベーシック・海外顧客向けアプリ

- ・エムアイカードベーシックの導入により、新規会員獲得と識別顧客基盤の拡大が進展
- ・加えて、海外顧客向けアプリの導入により、海外顧客との接点が拡大

エムアイカード ベーシック			
25年度 上期の成果	・エムアイカード獲得件数に加えて、 MI Wメンバー数も大幅伸長		
	エムアイカード獲得件数	前年比140%	
	MI Wメンバー数	前年比122%	
↓			
今後の 展開	↑ ↓	【Step1】 ・顧客ニーズに合わせた券種の提案強化	
		【Step2】 ・データ深化と利用促進	
		【Step3】 ・上位カードへのアップセルでLTV向上	

海外顧客向けアプリ			
25年度 上期の成果	・アプリの利便性をフックにした 獲得施策で会員数が着実に拡大		
	会員数	43万人	
	海外顧客向けアプリ + WeChatの合計		
↓			
今後の 展開	↑ ↓	【Step1】 ・新サービス開発と発信強化 ⇒ 限定サービス・ブランド別クーポン	
		【Step2】 ・双方向コミュニケーションの進展	
		【Step3】 ・パーソナルマーケティングの始動	

海外顧客向けアプリは、今年3月末にスタートし、今年度に入ってから実質稼働しています。当初の予定では、今年とはとにかく海外顧客の皆さまにアプリに入っていただく。まずは集めようという考え方でスタートしました。会員数は半年強で43万人が集まりました。

まだ集めている段階で、お客さまに新しい情報を提供できていない状態ですが、当初計画では来年から情報提供をスタートしようと考えていたのを、少しでも前倒しできないかといういろいろ考え、来月からいくつかのご提案をテストすることにしました。ぜひこちらもご期待ください。

(6) 個客業プロセス活動「利用拡大」

ネットワーク活動の拡充

- ・ 個客業プロセス活動の着実な進展により、**識別顧客・高額購買層の売上高が前年伸長**
 → 識別顧客売上高：前年比104%/グループ年間300万円購買顧客売上高：前年比111%



25年度
上期の成果

- ・ 地域の顧客ニーズに応じた商品の提案を拡充
- ・ 地域店舗間送客を強化

拠点ネットワーク扱い高	前年比115%
地域店舗間・送客扱い高	前年比236%



今後の展開

- 【Step1】
・ 基幹店を中核とした店舗間送客を強化
- 【Step2】
・ グループ企業間での相互送客を拡大
- 【Step3】
・ グループ外への展開拡大と新規事業の創出

続いて、利用拡大のお話です。

利用拡大に関しましては「ネットワーク活動の拡充」と記載していますが、これは地域のお客さまが新宿本店や日本橋本店、もしくはECでお買い上げいただくような考え方です。地域でもお客さまを集め、その地域の店舗だけではなくグループ全体で利益を享受するという考え方です。

その考え方に従って、地域でお買い上げいただいたお客さまについて、売上はそれぞれ新宿/日本橋両本店につきますが、利益を各社に按分する仕組みをつくったところ、利益・売上が大幅に拡大してきました。この仕組みは地域間でも少しずつ始まっており、広島三越のお客さまが九州の岩田屋本店で買われるということも、少しずつ見え始めたなと感じています。

しかし、今までは店舗間・地域間だけの話でした。これをグループ全体について、お客さまにご案内しようというのが連邦活動です。

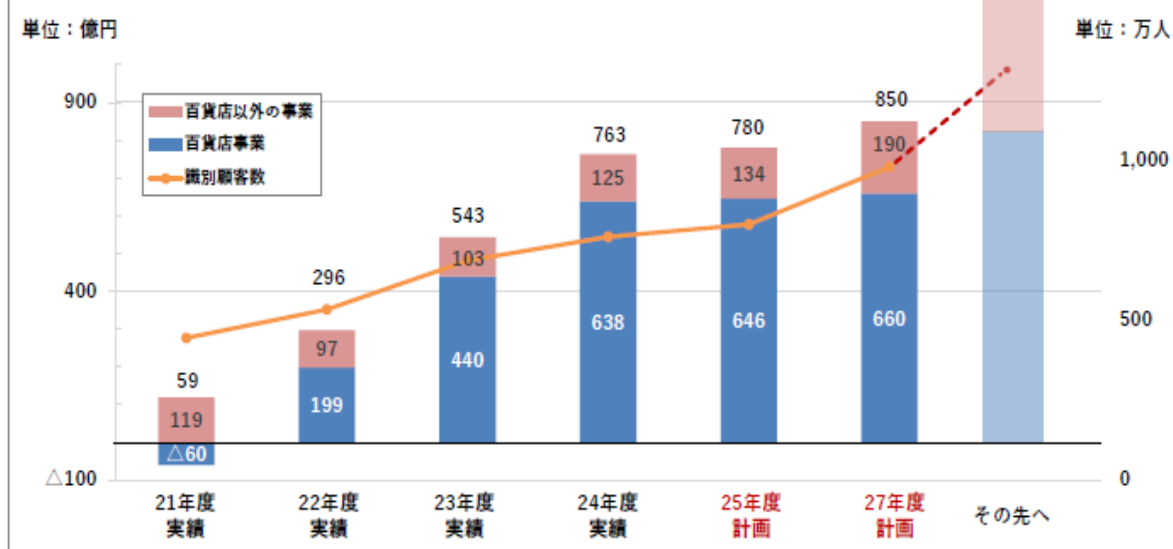
(6) 個客業プロセス活動「利用拡大」

連邦活動の活性化

・ 識別顧客基盤の拡大に伴い、各事業の営業利益も着実に拡大

⇒更に識別顧客化を促進し、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】



当社にはグループ関連各社がございます。伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店や各地域で集めたお客さまを、いかにグループ全体に波及させていくかを考えています。それによって、百貨店の利益だけではなく、グループ会社の利益もどんどん上がっていく。お客さま（識別顧客）を集めると全体の利益が上がるという相関関係があることをグラフで示しています。今後は、さらにお客さまを貯めていきながら、百貨店もしくは百貨店以外のグループ会社にも利益拡大を目指していくというシナリオです。



(7) 個客業プロセス活動「生涯顧客化」

ONEグループ外商化の推進

海外外商機能の強化

・ ONEグループ外商活動の進展により外商顧客総扱い高が前年伸長

→グループアセット最大活用によるパーソナルな提案とサービスを拡充

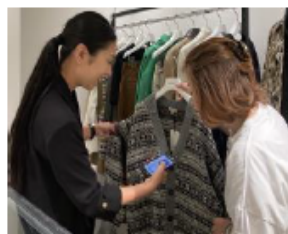
25年度
上期の成果

・ 外商顧客総扱い高は引き続き堅調に推移

外商顧客総扱い高

前年比104%

・ 丹青会、逸品会ともに秋の過去最高売上高を更新



今後の展開

- 【Step1】
・ 全国外商セールスネットワーク活動の促進
- 【Step2】
・ ONEグループ外商活動体制の確立
- 【Step3】
・ 国内外外商顧客扱い高の最大化

次は生涯顧客化についてお話しします。

生涯顧客化は2つのキーワードです。1つが「ONEグループ外商化」、もう1つは「海外外商」で、これは、個客業プロセス活動の最終形です。外商顧客を徹底的に集め、そのお客さまにファンになっていただく、という2つのトピックスを掲げています。外商のお客さまの取扱高は前年を超える実績を継続しています。ちなみに、伊勢丹新宿本店の丹青会、三越日本橋本店の逸品会は、ともに秋開催としての単日最高売上を更新し、生涯顧客化・ファン化が順調に進んでいるという実感を持っています。

(7) 個客業プロセス活動「生涯顧客化」

【TOPICS】海外外商機能の強化

- ・専任チームの増員とサービス拡充の推進により、海外顧客マーケットへの対応を強化
- ・加えて、多言語対応などグローバルな顧客サービス体制を構築

目的

- ・海外顧客に対するサービスの拡充を推進し、ワンストップの顧客体験を提供できる体制を構築

価値提供

- ・パーソナライズドな対応により顧客満足度を高め、信頼と利便性を基盤にリピート利用を促進



25年度上期の成果

- ・店舗に来店される訪日顧客への対応強化
→「専任チーム」を発足し、顧客接点を拡大

外商海外顧客総扱い高

前年比113%

海外顧客売上高：前年比75%

今後の展開

- ・訪日顧客対応専任チームを増員
- ・海外顧客向け外商サービスを拡充

海外外商については、2年ほど前に立ち上げをご報告させていただきました。2025年度の外商海外顧客の総取扱い高は150億円の計画を掲げていますが、これは、下の表に示している通り前年比113%と二桁以上の伸び率です。海外顧客全体の売上高が前年比75%にとどまったことから、お客さまと深く付き合うことで、外的環境に左右されにくく安定的に利益・売上が取れるという示唆であると考えています。

(8) 個客業の4ステップと経営資本

・ 個客業の4ステップの中で、永く培ってきた経営資本が生かされ、その資本の拡大が業績を向上

	集客	識別化	利用拡大	生涯顧客化
人的資本	“豊かな発想力”による 革新的な商品・ゾーン バイヤー 約300名 	“おもてなしの心”が生む 「三越伊勢丹と繋がりたい」 店頭スタイリスト 約3,300名 	“人材の専門性”と、その “連携”による購買領域拡大 カテゴリースペシャリスト 約150名 	“誠実さと倫理観”により 人生のパートナーになる 外商セールス 約1,260名 
知的資本	“グローバルな認知度”により 世界の顧客の目的地に 	“のれんの信頼”が生む カード・アプリ入会の安心感 	“購買データ”を活用した 高精度なりこmend 	長期の繋がりを支える “カスタマープログラム”と “特別な体験”の提供 

ここからは個客業の4つのステップ感と、当社が持っている資本との関係性についてご説明します。

集客の一番中心になっているのは、やはりバイヤーであると考えています。バイヤーは全国で300名ほどおります。豊かな発想力と記載していますが、お取引先との話し合い、もしくはお客さまを想定しながら、いろいろな新しいことを生み出す力。これは当社がもっているマーチャンダイジングの力であると考えています。

また、識別化で重要な店頭のスタイリストは、当社の社員だけで約3,300名おります。この社員たちが識別化に奔走し、エムアイカードをご案内したり、アプリに入っていたりということを日夜行っております。

さらに利用拡大として、フロア全体に、それぞれのカテゴリーのスペシャリストであるカテゴリー・スペシャリストを配置しています。これが約150名です。

生涯顧客化で重要な外商セールスは、全国で約1,260名おります。

これらの人的資本が当社の顧客業プロセス活動をしっかりと支えていると考えています。

(1) DX戦略

・デジタルを手段に“個客業”を実現するための新たな価値創造の取り組みを加速



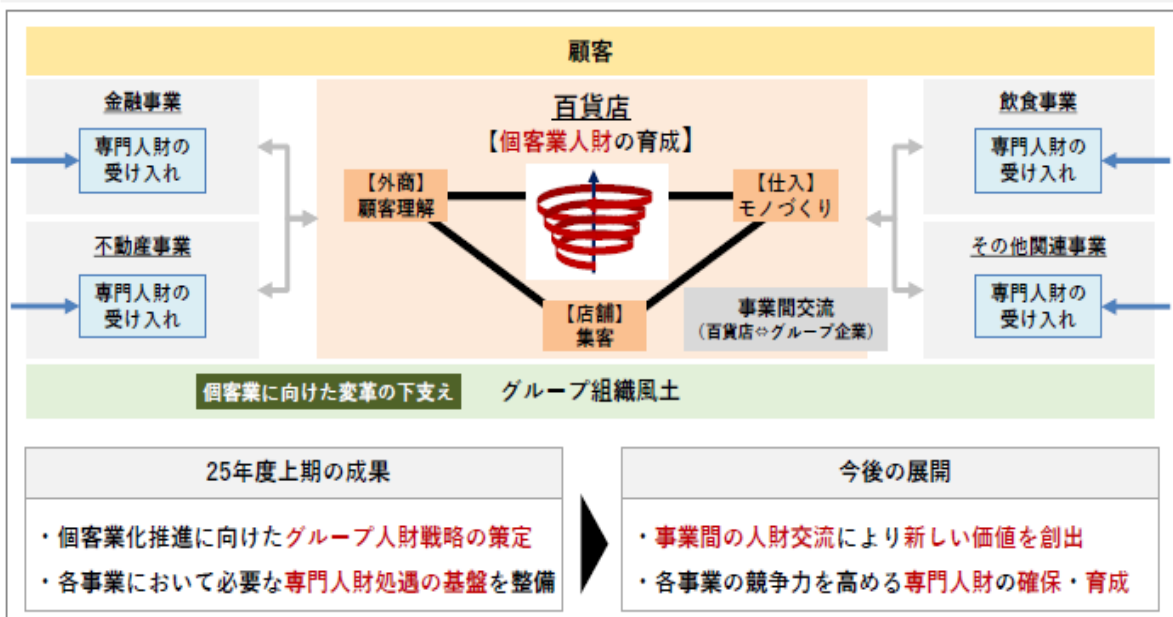
少しDXの話をしていただきます。

このプロセス活動によって蓄積された顧客データを活用している例です。一つは、「顧客体験のパーソナル化」で、顧客データを分析し予測モデルをつくり、その結果を把握して施策に反映させるという手法です。もう一つは、「グループ全体の外商営業支援ツール」として使い始めています。

定量データとアナライザー、バイヤー、外商が一体となり、一人ひとりのお客さまに次に何を提案するとそのお客さまは反応されるのかということ、を、どんどん拡大しています。すでに13店舗、約300名のメンバーがこの支援ツールを使い始めています。

(2) 人財戦略

- ・百貨店を中心に個客業に必要な**個客業人財**を育成、関連事業は**専門人財**を受け入れ、組織間の**人財循環**を促進するための機能を強化
- ・**個客業人財**と**関連事業専門人財**の“交流”により、**イノベーション創出**と**事業を拡大**



次は人財戦略の話です。真ん中の百貨店の人財戦略は、ややもするとこれまでは、外商は外商、店舗は店舗、バイヤー・仕入れは仕入れ、というふうに縦割りになっていました。これをいかに組み合わせるか。人事異動をしっかりと行うことによって、お客さまのことがよりわかった者が商品提供をするのかという考え方にしたいと考えています。さらに、グループ各社の関連会社と百貨店との人事異動を積極的に行うことによって、より広い意味でおもてなしの心もち、百貨店の心もちながら、全国・全事業に邁進していくシナリオをつくりたいと考えています。

これはずいぶん進んできたと認識しています。

(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
 → 「人・地域をつなぐ」「持続可能な環境・社会をつなぐ」など、多様な取り組みを具現化

	主な取り組み項目	取り組み進捗状況	27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賛同お取組先数： 実績490社 計画比163%	・ think good賛同お取組先数： 600社
	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	・ 温室効果ガス削減目標の SBT認定取得 ・ 人権救済外部窓口の設置	・ 温室効果ガス排出量削減率： 23年度比▲24% Scope1,2 (※) ・ 再エネ導入比率：30% など
	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：30.9% ※2025年4月1日時点	・ 女性管理職比率：34%
	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：33.3% ※2025年4月1日時点	・ 女性取締役比率：30%以上

※ Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)
 Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

25年11月28日：サステナビリティレポート発刊予定/25年12月2日：サステナビリティ説明会開催予定

サステナビリティレポートを11月28日に発刊いたします。
 来月2日に説明会をさせていただきますので、その時にぜひ詳しくお話しさせていただきたく、ご参加いただければと考えています。

(3) サステナビリティ（外部からの評価）

	イニシアティブへの参画 および外部評価	概要	取得・評価
全般	・国連グローバルコンパクト	・国連と民間による持続可能な社会構築を目指す世界最大のイニシアチブ	○
	・MSCI ESG レーティング	・「環境」「社会」「ガバナンス」への対応を総合的に評価する格付	AAA
環境	・CDP「気候変動」	・企業・団体の環境課題に関する情報開示・調査・ランク付けの枠組み	A ⁺
	・CDP「サプライヤーエンゲージメント評価」	・企業のサプライチェーンにおける気候変動問題への取り組みを評価する枠組み	最高評価
	・SBTiによる温室効果ガス排出削減の短期目標の承認	・パリ協定の「1.5℃目標」に整合した短期の科学的根拠に基づく目標であること	○
	・CASBEE	・都市に関わる建築物や街区などの環境性能を総合的に評価する機構	○（11店）
社会	・MSCI日本株女性活躍指針（WIN）	・職場の性別多様性を推進する日本企業のパフォーマンスを表す株価指数	○
	・健康経営優良法人	・健康に関する方針・制度・ガバナンスなどを評価し、認定する仕組み	○
	・Nextなでしこ 共働き・共育で支援企業	・共働きのカップルや、子育てしながら、それぞれが希望するキャリアを実現できる取り組みを推進する企業を選定	○

今後も各種認証・外部評価への対応を進め、企業価値向上とステークホルダーからの信頼を獲得

外部からの評価や認証なども積極的に取得するようにしていますので、その時にぜひご覧いただければと考えています。

(4) 財務戦略「キャッシュアロケーション」

- ・ 今期、関係会社株式の売却等で得た追加資金については、**成長投資の拡大を優先しつつ**、投資機会や資本効率、株価水準等を見据えながら、**追加の株主還元**も含め機動的に配分する
 → 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



キャッシュアロケーションの話です。

5月に発表した時の考え方として、キャッシュ・インとキャッシュ・アウトの規模感について、特に成長投資や株主還元にしっかりと手当するという趣旨の発信をさせていただきました。

その後、今期新たに発生した関係会社の株式によって、350億円ほどのキャッシュが入りましたので、これを優先的に成長投資、もしくは株主還元に戻していくという考え方を今回発表させていただきます。特に成長投資に関しては、当社の稼ぎ柱である伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店・三越銀座店の3店に集中的に投下し、新しい価値を生むモデルをしていきたいと考えています。

(4) 財務戦略「投資計画」

- ・財務指標と戦略的な視点で規律すると共に、積極的な姿勢で成長投資を強化・推進
- ・各年度の投資計画を具体化し、期初計画通り着実に進行中

投資項目			フェーズⅠ合計 (25～27年度)	うち25年度
成長投資	コンテンツ	百貨店リモデル	530億円	170億円
		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
		個客業DX投資		
	不動産	保有不動産バリューアップ	170億円	70億円
維持投資	生産性向上	人的資本投資※	30億円	10億円
		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	130億円
		既存システム改修投資		
合計			1,220億円	420億円

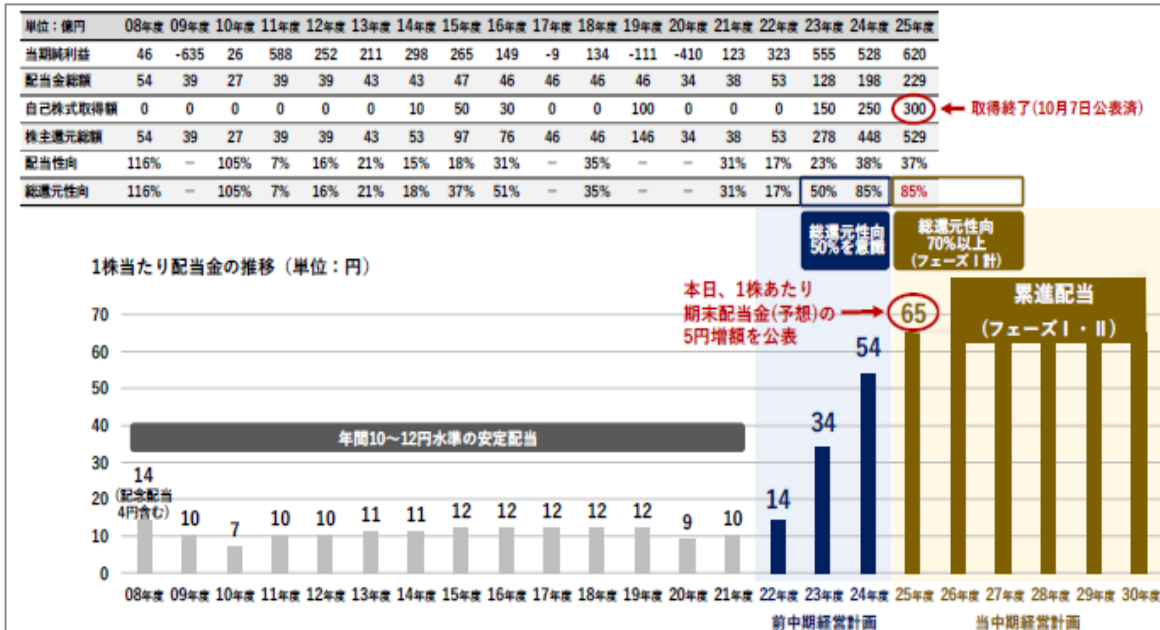
※処遇改善および人材育成は販売管理費にて計画のため、本項目の対象外

※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

投資計画に関して、前のページでお話させていただいた350億円の使い方としては、百貨店のリモデルが中心になります。当初予定通り、投資全体のうち7割程度が成長投資です。その成長投資がさらに高まるということを、今日はお知らせしたいと考えています。

(4) 財務戦略「株主還元」

- ・フェーズⅠの還元方針「総還元性向70%以上（期間計）」及び「累進配当の実施」を基軸に、
最終利益の上方修正等を踏まえ、**期末配当(予想)を1株あたり5円増額、年間配当(予想)を65円に修正**



株主還元に関しては、当社の還元方針である「総還元性向70%以上」、「累進配当の実施」を基軸に考えています。今回、最終利益を上方修正したことを踏まえ、当期末の配当予想に関しては5円の増額をさせていただき、年間配当の予想を65円に引き上げたいと考えています。

表でご覧いただけます通り、当社グループがスタートした2008年から2021年までの配当額と、この数年の配当額を比べると、その上がり方から、当期利益の安定的な伸長が強く効いているということが言えると思います。当社は、より儲かる会社に変貌したと考えています。今後も上を目指して頑張っていきたいと思います。

本日は本当にありがとうございました。私からは以上でございます。

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。