

三越伊勢丹ホールディングス

2026 年 3 月期 第 2 四半期（中間期） WEB 説明会 質疑応答要旨

日時：2025 年 11 月 13 日（木）17:40-18:40

Q. 25 年上期の結果を受け、下期及び通期の計画はどの程度の確度か（現実的か、チャレンジングか、余力があるか）教えてほしい。また、セグメント別（百貨店、クレジット/金融、不動産、その他）で濃淡はあるか。

- A. 上期の営業利益計画は当初想定どおりの進捗で、通期計画に対して上期で約 4 割を達成する見込みです。これは過去の上期の営業利益の進捗比率と比較しても順調な立ち上がりと認識しています。セグメント別では、百貨店セグメントで海外顧客の影響によりややマイナスした部分がありましたが、概ね想定内の結果です。下期については、海外顧客の売上計画を、期初の前年比 108%から、前年比 97%に下方修正していますが、10 月の実績は計画を上回っており、下期のスタートは順調と考えています。

Q. 国内顧客の行動・購買の変化は怎么样了いるか。どのような取り組みが支持を得ているか教えてほしい。

- A. 当社がカードやアプリで識別化できているお客さまの売上高が非常に好調です。特に、当社が KPI として掲げている“年間 300 万円以上購入いただくお客さまの売上高”が増加しており、様々な分野の商品を継続的に購入いただいていることが分かっています。これは当社の個客業プロセス活動が効果を発揮している証左であり、識別化し、個々のお客さまに最適化した情報を提供すると購買に結びつくという流れができてきているものと認識しています。

Q. 海外外商の成功要因と、その成果を海外顧客向けアプリの施策へどのように活用していくかを教えてほしい。

- A. 海外外商のお客さまは「欲しいものがあるとわざわざお越しになる」「滞在期間が長く、その間に何度もご来店いただける」など、一般の海外顧客と行動特性が異なります。直接、当社の外商セールスとつながることが出来れば、何度もご来店いただける可能性が高まることが強みです。一方で、海外顧客向けアプリ会員はまだその状態にないため、情報提供やインセンティブなど、段階的にアプリの機能を拡充していく計画です。

Q. 下期の見通しについて、国内顧客売上を引き上げた一方で、三越伊勢丹と地域事業会社で見立てに差があるが、どう見ればよいか。

- A. 下期の国内顧客売上につきましては、当初計画比で 25 億円の上方修正としています。内訳は、首都圏の三越伊勢丹で 40 億円超の増額、地域事業会社は微減の見立てです。背景には、拠点ネットワークの拡充により地域店からの送客が着実に伸び、最終的に首

都圏・基幹店の売上に集約される傾向もあるため、このような配分としています。地域店には購買力の高いお客さまが多数いらっしゃる、首都圏で行われる、つながりの深いお客さま向けの特別な企画である丹青会や逸品会等でも、ワングループ外商の体制の元、地域店からの来店が増えています。今後も地域と首都圏をシームレスにつなぐ拠点ネットワークを広げ、地域店の売上に直接表れない場合も含めて地域事業会社の収益改善につなげていきます。

Q. 識別顧客の中でも、300 万円超の高額購買層と、それ以外の購買層で伸び率に差があるように見えるが、どう埋めるのか。例えば非富裕層はインフレ下で消費が弱含む可能性もある。どう見ればよいか。

- A. 3 月に導入したエムアイカードベーシックのご入会は好調で、若年・エントリー層のお客さまがエムアイカード・三越伊勢丹アプリ会員として化粧品や食品などでもご利用を広げています。高額購買層の好調のみに依存するのではなく、カード・アプリ、コミュニティサイト等の施策を並行強化し、顧客の裾野拡大と LTV 向上の両立により、全ての顧客層の利用拡大を目指しています。インフレ環境下の需要動向は注視しつつも、顧客接点の拡充とご提案の精度向上を通じて、当社のご利用を促進していく方針です。

Q. インバウンド売上が他社トレンドよりやや低く見える背景をどう分析するか。展開エリア差や前年ハードル、中国のお客さまの構成の影響が大きいと理解しているが、海外外商やアプリによる識別化を進めればトレンド差は解消に向かうのか。足元の見方を確認したい。

- A. 今年上期は関西万博関連の寄与もあった関西エリアの伸びが相対的に高く、ラグジュアリーが一部落ち着く中でも地域差が見られました。ただ、短期の地域・他社比較に一喜一憂するのではなく、海外のお客さまとも、国内のお客さまと同様に継続的につながることを重視しています。識別化と関係性の深化により、訪日外国人の数や為替等の要因に左右されにくい事業モデルを志向しており、海外外商や海外顧客向けアプリを通じた CRM を引き続き強化していきます。これにより中期的には足元のトレンド差を吸収できると予測しています。

Q. キャッシュアロケーションについて、関係会社株式売却等に伴うキャッシュイン 350 億円水準とは、既に発生したものという理解でよいか。25 年度が特殊要因という理解か。26～27 年度の見方も教えてほしい。

- A. 第 1 四半期に(特殊要因として)特別利益を計上しており、中間期のキャッシュ・フロー計算書にも反映しております。キャッシュインの上振れ分は、中期経営計画の後半から首都圏の基幹 3 店のリモデルに重点配分していきます。加えて、必要に応じて株主還元にも充当していく方針です。26～27 年度も、これらの投資・還元の優先順位に沿っ

て機動的にアロケーションしていきます。

Q. 販管費で下期にコントロールできる具体項目はどこか。また、来年度以降も経費構造改革が続くのか。

- A. 下期は、宣伝費、業務委託費を中心に、トップラインの状況に応じて機動的に抑制していきます。光熱費につきましては当社のコントロール範囲外の要素もあるため、一定のバッファを見込んでいます。これらは必要に応じて、もう一段の抑制に踏み込む準備も整えています。また、経費構造改革は「終わりなき取り組み」としてグループ内で共有されており、先行する三越伊勢丹に加え、グループ会社や海外店舗へも展開が進んでいます。年によって効果額の大小は生じますが、継続して推進していきます。

Q. 個客業への変革が進捗すると、御社の収益性としては、より儲かる方向に向かうのか、それともまずはトップライン確保を重視すべきなのか。

- A. 百貨店事業につきましては、まず識別顧客の拡大を伴うトップラインの伸長が利益拡大の前提であると認識しています。一方、グループ会社については「集客・識別化したお客さまへの提供価値を拡大し利益を上げていく」という考え方を徹底しており、個客業が進展するほどグループ会社の利益は段階的に高まっていく構造を目指しています。加えて、当社グループが保有する不動産の活用を含む「まち化」に関わる取り組みも控えており、その局面では、世界中からの集客を活かし、これまでとは異なる収益源が新たに立ち上がる局面を創出できるよう、着実に進めていきます。

Q. 資材や人件費コストの大幅上昇で再開発の見直し・後ろ倒しが増えている。御社の場合、当初プランニング段階から期間延長やコストアップが発生し得るのか。もし発生する場合、どう吸収していくのか。

- A. 一定の建設費の高騰は織り込んだ開発計画を策定していますが、当初想定に比べ内容を変更した案件もあります。首都圏等の中核案件につきましては、不動産開発そのものの利益だけでなく、グループ内に生まれるシナジーまでを含めて収益性を評価しており、十分に採算は確保できると考えております。プロジェクトは行政・パートナー・ゼネコンなど多様な関係者との協働で進むため、必ずしも当社の想定どおりに進まない局面もあり得ますが、必要な箇所には適切に手を打ち、計画の確度と収益性を高めていきます。

Q. 御社グループ特有の CRM 施策の有効活用やグループ連邦等の戦略を踏まえると、一般的な不動産開発プロジェクトに比べてコストアップへの耐久性が強いという認識でよいのか。

- A. その通りです。第一に、対象不動産は自社保有資産が中心であり、新たに土地を取得する前提ではないため、リスクが限定的です。第二に、グループ連邦等によるシナジーを

収益評価に織り込んでおり、不動産開発単体のリターンのみで判断していません。その分、一般的な不動産開発に比べてコスト上昇に対する耐性は高いと認識しています。

以上