
2025年3月期(24年度) 決算説明会

2025年5月13日(火)



三越伊勢丹ホールディングス

- I : 2025年3月期（24年度）通期実績**
- II : 2026年3月期（25年度）通期計画**
- III : 中期経営計画（始動・展開）**

I : 2025年3月期（24年度）通期実績

II : 2026年3月期（25年度）通期計画

III : 中期経営計画（始動・展開）

1. 2025年3月期（24年度）通期実績サマリー

営業利益は **2年連続で過去最高**を更新する**763億円**
経常利益は**881億円**と前年から282億円増と大幅伸長

伊勢丹新宿本店が**4,000億円の大台**を超えるなど、
主要店舗の多くが前年から大きく売上を伸ばす

総額売上高が107%と伸長する中、**販管費を99%に抑制**
収支構造改革による固定費コントロールの効果が継続

2. 2025年3月期（24年度）連結実績

- ・ 総額売上高が**107%**と大きく伸長する中、固定費コントロールを継続し、**販売管理費は99%**に抑制
- ・ 営業利益は前年対比**40%増**の763億円。2年連続で**過去最高益**を更新
- ・ 関係会社株式の売却や防衛増税等の影響による法人税等調整額を計上し、当期利益は2月IRから**▲51億**

（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
総額売上高※	13,036	106.5%	+790	▲163	3,250	+106
売上高	5,555	103.6%	+190	▲4	1,380	+33
売上総利益	3,376	105.9%	+187	▲33	827	+22
販売管理費	2,613	98.8%	▲32	▲76	663	▲6
営業利益	763	140.4%	+219	+43	163	+29
経常利益	881	147.2%	+282	+111	220	+71
親会社株主に帰属する 当期純利益	528	95.0%	▲27	▲51	63	▲181

※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13,642億円

3. 国内主要百貨店総額売上高実績(店舗・各社別)

- ・日本が世界に誇る**特別な百貨店**である伊勢丹新宿本店は、過去最高となる**4,000億円超**を達成
- ・札幌丸井三越、名古屋三越、岩田屋三越の地域主要3社も前年から増収

(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	4,212	112.1%	+453	4,253	札幌丸井三越	627	103.6%	+21	668
三越日本橋本店	1,616	105.7%	+87	1,718	仙台三越	263	95.4%	▲12	268
三越銀座店	1,241	118.5%	+193	1,330	名古屋三越	632	102.5%	+15	874
伊勢丹立川店	318	98.8%	▲4	321	新潟三越伊勢丹	339	94.6%	▲19	343
伊勢丹浦和店	362	93.3%	▲26	366	岩田屋三越	1,329	106.7%	+83	1,367
三越伊勢丹計	7,752	110.0%	+705	7,987	地域主要5社計	3,192	102.9%	+89	3,520

※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

4. 連結販売管理費増減

- ・経費構造改革：11月に上方修正した年間削減計画▲70億円に対し、年間累計で▲79億円とさらに進捗
- ・戦略経費：個客業への変革に向け、年会費無料カード(ベーシックカード)や金融サービスの導入を実施

			前年増減の内訳				
(億円)	通期実績	前年増減	経費 構造改革	売上連動	戦略経費	物価影響	その他
人件費	936	▲12	▲38		+6	+20	
宣伝費	94	▲1	▲5		+4		
地代家賃	320	▲7	▲20	+12			
外部委託費	283	▲14	▲4		+1	+1	▲13
減価償却費	226	▲0			+3		▲4
水光熱費	92	▲0	▲2			+1	
その他	660	+5	▲10	+17		+4	▲5
合計	2,613	▲32	▲79	+29	+14	+26	▲21

5. セグメント別業績

- ・百貨店業 : 当社独自戦略の推進が結実し、再生フェーズの集大成として大幅な増収増益
- ・クレジット・金融業 : 第4四半期のベーシックカード導入費用計上を飲み込んで大幅増益を達成
- ・不動産業 : 保有物件への大型テナント導入による賃料収入の増加

(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	12,100	106.4%	4,611	645	5.3%	+194
クレジット・ 金融・友の会業	369	104.3%	344	57	15.5%	+16
不動産業	295	110.3%	295	36	12.2%	+5
その他	271	108.2%	304	23	8.8%	+2
合計	13,036	106.5%	5,555	763	5.8%	+219

I : 2025年3月期（24年度）通期実績

II : 2026年3月期（25年度）通期計画

III : 中期経営計画（始動・展開）

1. 2026年3月期（25年度）通期計画サマリー

館業から個客業への変革を本格化する
新中期経営計画の初年度として、
識別顧客を中心とした売上高成長と経費コントロールを継続

識別顧客との繋がりの幅と深さを磨き上げ、
営業利益は**過去最高**をさらに**更新**する780億円とする
当期純利益も過去最高の600億円を計画

2. 2026年3月期（25年度）連結計画

- ・ベーシックカード導入による識別化の推進など、**識別顧客基盤**を強みとした増収を計画
- ・営業利益は**過去最高を3年連続で更新する780億円**を計画
- ・関係会社株式の売却による持分法投資利益減少の影響で、経常利益は減益を計画

（億円）	通期	前年比	前年差
総額売上高	13,200	101.3%	+163
売上高	5,570	100.3%	+14
売上総利益	3,400	100.7%	+23
販売管理費	2,620	100.2%	+6
営業利益	780	102.2%	+16
経常利益	740	84.0%	▲141
親会社株主に帰属する当期純利益	600	113.6%	+71

3. 国内主要百貨店総額売上高(店舗・各社別)

- ・伊勢丹新宿本店は前年度からさらに伸長。**世界で傑出した百貨店**としての地位を不動のものとする
- ・三越伊勢丹(首都圏百貨店)は全店舗で前年増収を計画。**地域主要5社計も前年並みの売上高を維持**

(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	4,290	101.8%	+77	4,331	札幌丸井三越	628	100.1%	+0	669
三越日本橋本店	1,620	100.2%	+3	1,724	仙台三越	260	98.7%	▲3	264
三越銀座店	1,300	104.7%	+58	1,393	名古屋三越	600	94.9%	▲32	844
伊勢丹立川店	325	102.0%	+6	327	新潟三越伊勢丹	350	103.0%	+10	354
伊勢丹浦和店	365	100.6%	+2	368	岩田屋三越	1,350	101.6%	+20	1,385
三越伊勢丹計	7,900	101.9%	+147	8,144	地域主要5社計	3,188	99.9%	▲4	3,518

※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

4. 国内百貨店売上計画

- ・国内百貨店は、**識別顧客との繋がり**の幅と深さを生かした営業施策により、首都圏・地域ともプラス
- ・海外顧客は、25年3月導入の世界アプリの効果も含め、**下期からの本格回復**を計画(年間計で前年比98%)

(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	3,613	99.0%	▲38	4,287	104.5%	+185	7,900	101.9%	+147
（うち）国内顧客	3,010	101.4%	+42	3,575	103.8%	+131	6,585	102.7%	+174
（うち）海外顧客	603	88.2%	▲80	712	108.2%	+53	1,315	98.0%	▲27
地域事業会社計	1,715	96.8%	▲56	2,052	102.8%	+56	3,767	100.0%	+0
（うち）国内顧客	1,558	97.9%	▲33	1,857	102.3%	+41	3,415	100.2%	+7
（うち）海外顧客	157	87.5%	▲22	195	108.7%	+15	352	98.0%	▲6
国内百貨店計	5,328	98.3%	▲94	6,339	104.0%	+242	11,667	101.3%	+147
（うち）国内顧客	4,567	100.2%	+8	5,432	103.3%	+172	10,000	101.8%	+181
（うち）海外顧客	760	88.0%	▲103	907	108.3%	+69	1,667	98.0%	▲33

5. 連結販売管理費増減

- ・新中期経営計画でも機動的なコントロールを続け、販売管理費総額は前年差+6億円に留める
- ・経費構造改革：国内外の各事業で構造改革をさらに推進し、年間▲43億円を計画

(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	その他
人件費	935	▲1	▲23			+22	
宣伝費	94	▲0	▲0				
地代家賃	309	▲11	▲15	+4			
外部委託費	285	+1	▲1			+2	
減価償却費	225	▲1			+3		▲4
水光熱費	100	+7	▲1			+9	
その他	672	+11	▲1	+12		+4	▲3
合計	2,620	+6	▲43	+16	+3	+37	▲7

6. セグメント別計画

- ・百貨店業： “個客”マーケティングの高度化と拠点ネットワークの深化
- ・クレジット・金融業： ベーシックカード導入による国内カード利用促進と金融サービスの提供
- ・不動産業： 強みの建装事業の外販、大型テナント導入による賃料収入の増加

（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	12,250	101.2%	4,620	655	5.3%	+9
クレジット・ 金融・友の会業	380	102.8%	350	59	15.5%	+1
不動産業	300	101.6%	300	41	13.6%	+4
その他※	270	99.4%	300	25	9.2%	+1
合計	13,200	101.3%	5,570	780	5.9%	+16

※その他セグメントの営業利益には、調整額を含む

7. 株主還元（24年度・25年度）

前中期経営計画の成果を株主に還元する「還元水準の切り上げ」

24年度期末配当の増額・25年度の増配に加え、本日、上限300億円(2,000万株)の自己株式取得枠を発表

	24年度		25年度 予想
	24年11月開示	今回開示	
当期純利益	580億円	528億円	600億円
中間配当	24円	24円	30円
期末配当	24円	30円	30円
年間配当	48円	54円	60円
配当性向	30.7%	37.6% * 1	34.5% * 3
自己株式取得	250億円	250億円	300億円(本日発表) 今回取得分は全て消却
総還元性向	73.8%	85.0% * 2	84.5% * 3

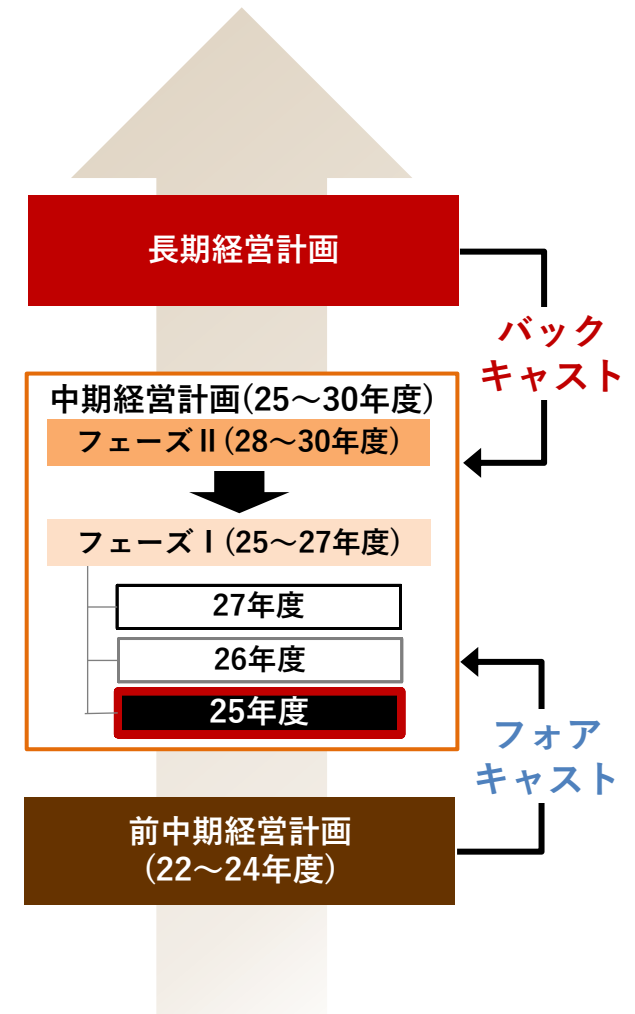
* 1：24年度 配当性向について、特殊な税効果の影響を除いた利益水準に対してはおよそ30%程度

* 2：24年度 総還元性向について、特殊な税効果の影響を除いた利益水準に対してはおよそ70%程度

* 3：25年度の配当性向予想および総還元性向予想は、本日公表の自己株式取得枠を考慮して算定

- I : 2025年3月期（24年度）通期実績
- II : 2026年3月期（25年度）通期計画
- III : 中期経営計画（始動・展開）**

- ・ 前中期経営計画(22～24年度)の振り返り
- ・ 中期の展開ストーリー



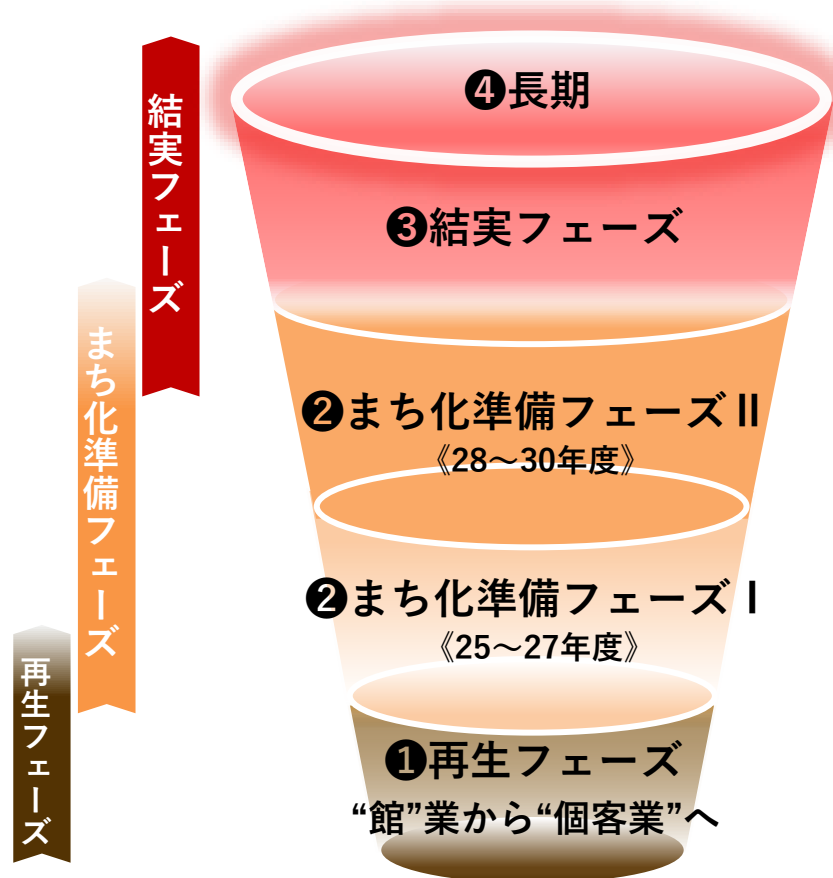
前中期経営計画(22～24年度)の振り返り



三越伊勢丹ホールディングス

(1) 全体感

- ・ 当社独自戦略の推進により**再生フェーズ**が大幅進展、**連結営業利益**が**過去最高**を更新した
- ・ “**館**”業から**個客業**への**変革**に向け、フォアキャストとバックキャストの視点で**取り組み**を強化した



【前中期経営計画の成果】

- ・ 各開発計画のタイムライン、用途選定等の**具体化**が進行した
- ・ **グループ連邦**を手段とした**個客業化**に向け着手した
- ・ 百貨店識別顧客に向けた**グループ連邦**を本格始動した
- ・ 当社独自戦略推進での売上拡大と科学の視点による**販管費コントロール**で**大幅増益**した
- ・ **個のマーケティング**高度化により、識別**顧客数**・**識別顧客売上高**が大幅伸長した

(2) 経営目標「財務KPI」

- 【総額売上高】 21年度比143%、+3,916億円の13,036億円
 【販売管理費】 総額売上高(21年度比143%)の伸長率以内(21年度比110%)にコントロール
 【営業利益】 過去最高益を2年連続で上回る、763億円
 【当期純利益】 21年度比428%、+405億円の528億円
 【ROE】 当期純利益の大幅増益により、21年差+6.4%の8.8%

	21年度 実績	22年度 実績	23年度 実績	24年度		
				実績	21年度比	21年度差
総額売上高	9,121億円	10,884億円	12,246億円	13,036億円	143%	+3,916億円
(うち) 国内顧客	9,029億円	10,460億円	11,157億円	11,336億円	126%	+2,307億円
(うち) 海外顧客	91億円	423億円	1,088億円	1,700億円	1,868%	+1,609億円
販売管理費	2,377億円	2,569億円	2,645億円	2,613億円	110%	+236億円
営業利益	59億円	296億円	543億円	763億円	1,285%	+704億円
当期純利益	123億円	323億円	555億円	528億円	428%	+405億円
ROE	2.5%	6.1%	9.8% ※1	8.8% ※2	—	+6.4%

※1 23年度ROE特殊要因を除いた実績：8.1%

※2 23年度ROE特殊要因を除いた23年度差：+0.7%

(2) 経営目標「顧客KPI」

【識別顧客数】 **761万人**に到達 (21年度差 + **316万人**)

【識別顧客売上高】 **6,395億円**を達成 (21年度差 + **2,136億円**)

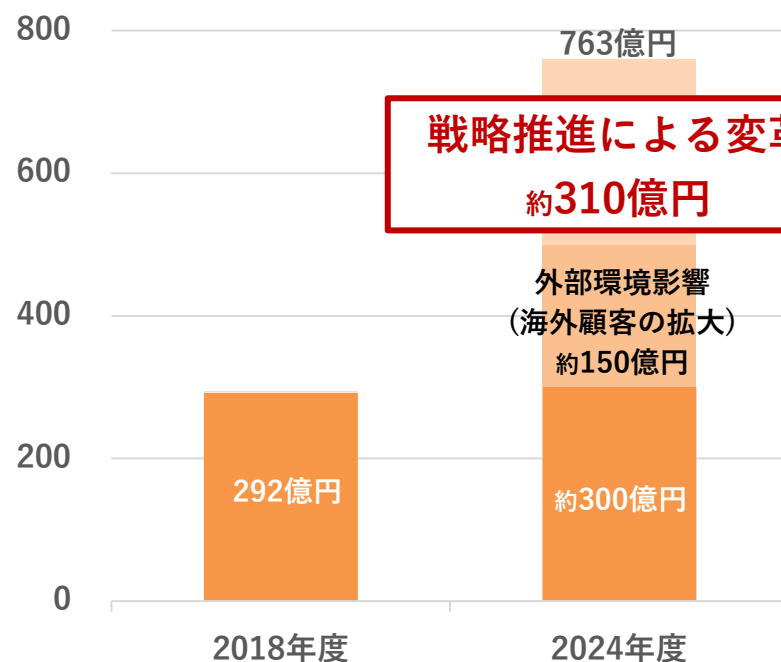
→ 4つのKPI (①~④) とともに前中期経営計画期間中は前年比伸長で推移

	21年度	22年度	23年度	24年度		
	実績	実績	実績	実績	21年度比	21年度差
識別顧客数	445万人	554万人	687万人	761万人	171%	+ 316万人
①識別顧客売上高	4,259億円	5,543億円	5,967億円	6,395億円	150%	+ 2,136億円
②エムアイカード会員売上高	3,933億円	4,507億円	4,630億円	4,715億円	120%	+ 782億円
③年間100万円以上購買 エムアイカード会員売上高	1,849億円	2,334億円	2,464億円	2,576億円	139%	+ 727億円
④デジタルIDのみ会員売上高	326億円	1,036億円	1,337億円	1,680億円	515%	+ 1,354億円

(3) 変革したこと「全体感」

事業構造改革と独自戦略の推進により、**個客業**への**変革の足場を固めた3年間**

24年度営業利益**763億円**の構造



(インバウンド再拡大前)

※インバウンド売上高755億円

戦略推進による変革
約310億円

科学の視点による事業構造改革

百貨店事業・オンライン事業・海外事業 など

当社ならではの独自戦略

“個客とつながる”CRM戦略・“連邦”戦略 など

(3) 変革したこと「百貨店事業①」

科学の視点で収支構造改革を進め、**地域も含めた百貨店の再生を実現**
 損益分岐点売上高が低下し、**収入拡大が大幅な利益拡大に寄与**する構造を確立

国内百貨店

※収益認識基準適用前

	18年度	24年度	18年度比
総額売上高	9,599億円	11,433億円	119%
販売管理費	2,584億円	2,449億円	89%
損益分岐点比率	90%	74%	▲16P
営業利益	230億円	655億円	285%

《24年度》

	実績	18年度比
個人外商セールス扱い高	約2,400億円	133%

地域百貨店

※収益認識基準適用前

	18年度	24年度	18年度比
総額売上高	3,650億円	3,680億円	101%
販売管理費	945億円	791億円	84%
損益分岐点比率	97%	86%	▲11P
営業利益	21億円	96億円	446%

《24年度》

	実績	18年度比
拠点ネットワーク扱い高	約190億円	-

※22年度より開始
 ※地域百貨店売上高計の約5%に相当

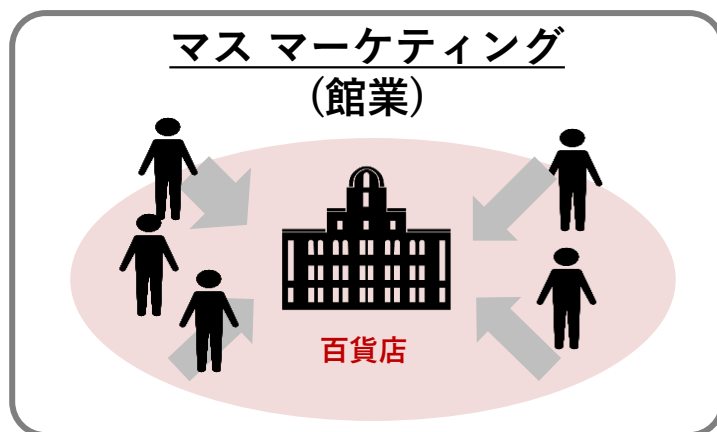
今後の取り組み

更なる構造改革を進行。併せて、グループ連邦戦略を主軸に収入拡大

(3) 変革したこと「百貨店事業②」

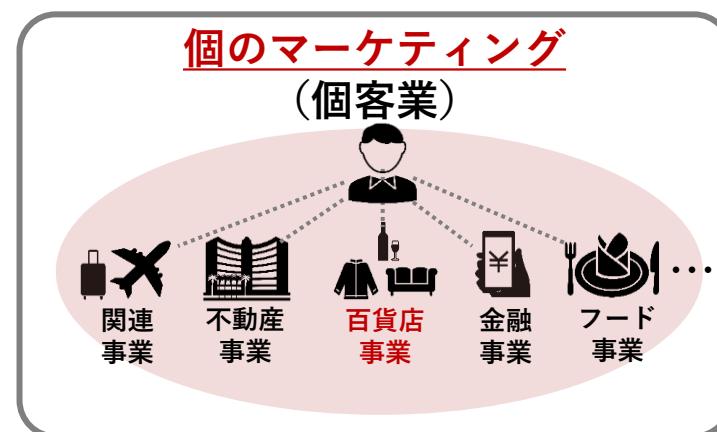
「マス」から「個」への大転換

「マス(不特定多数)」を待つ館業から、「個(識別個客)」に寄り添う個客業へ



【18年度実績】

識別顧客数	332万人
識別顧客売上高	4,788億円
国内顧客売上高	8,847億円



【24年度実績】

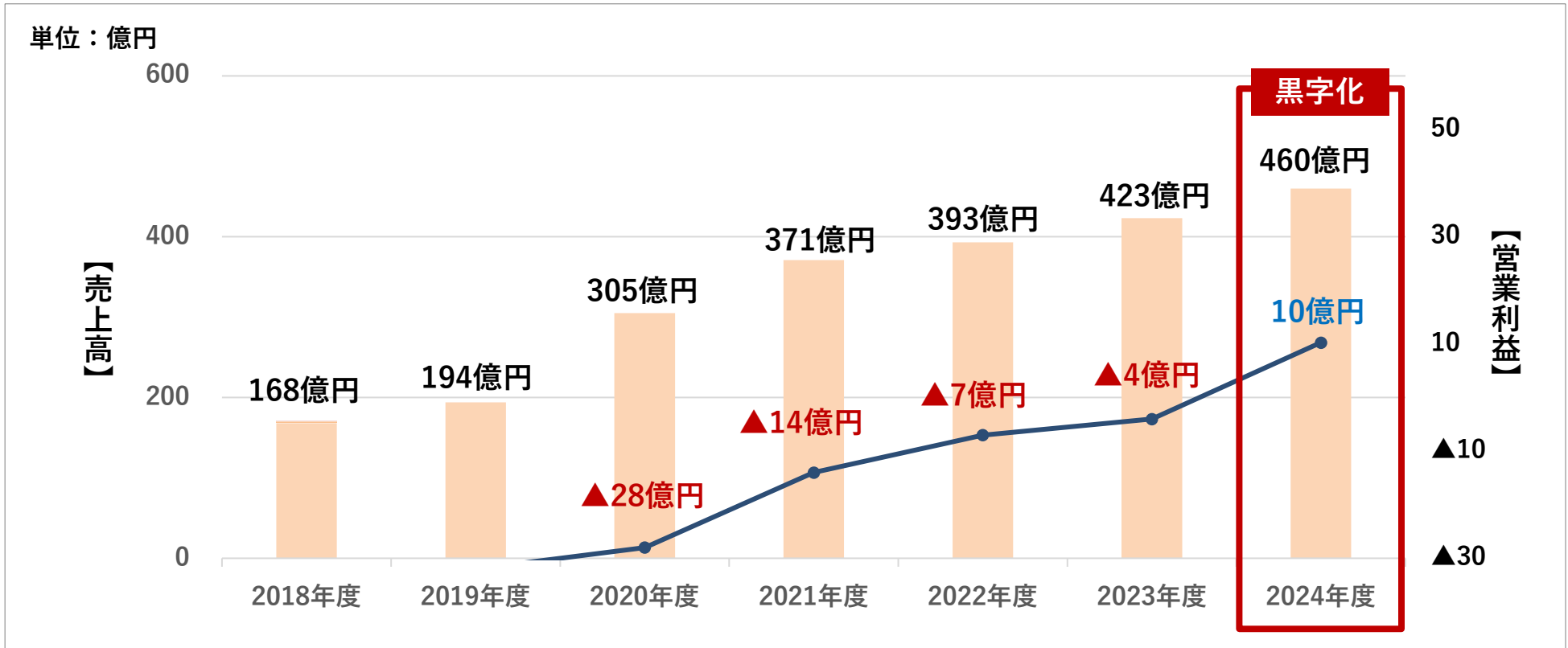
識別顧客数	761万人
識別顧客売上高	6,395億円
国内顧客売上高	9,734億円

今後の取り組み

個客業プロセス活動を本格展開。仕組みとコンテンツ拡充で識別顧客の利用拡大

(3) 変革したこと「オンライン事業」

売上拡大に加え収支構造改革で**安定的に収益を創出出来る構造へ転換**



今後の取り組み

特化型ECサイトの更なる強化で識別顧客の利用拡大

(3) 変革したこと「海外事業」

構造改革の進行と新たなビジネスモデルの探索により、**事業領域を再構築**

構造改革の進行

【営業終了】

成都伊勢丹

天津伊勢丹

天津濱海新区伊勢丹

上海梅龍鎮伊勢丹

【完全子会社化(構造改革を更に加速)】

イセタンシンガポールLtd.

新たなビジネスモデルの探索

【複合開発モデル】

【フィリピン・マニラ】
小売×レジデンス

【タイ・バンコク】
小売×オフィス



今後の取り組み

“選択と転換”フェーズから“展開と深掘”フェーズに移行

(3) 変革したこと「国内関連事業」

構造改革による**事業再編**を着実に進行。加えて**事業活動体制**を**拡充**

構造改革による事業再編

【事業譲渡】

(株)ファッション
ヘッドライン

(株)九州コミュニケー
ションサービス

【会社清算】

(株) ワンデイワーク



事業構造改革を進行中
→ 9社の赤字会社を黒字会社に転換

事業活動体制を拡充

【完全子会社化(個客業プロセス活動)】

(株) エムアイフードスタイル

【連邦活動体制の確立】

今まで

縦割り体制

これから

並列・横連携体制

今後の取り組み

百貨店識別顧客に向けた事業活動（連邦活動・個客業プロセス活動）を活発化

中期の展開ストーリー



三越伊勢丹ホールディングス

(1) 財務KPI①「連結」

引き続き、過去**最高益を更新**。株主資本コストを意識し、**ROE9%～10%水準を計画化**
・ **25年度営業利益780億円(前年比102%)** ・ **27年度営業利益850億円(25年度比109%)**

	25年度計画		27年度計画	
	計画値	24年度差	計画値	25年度差
総額売上高	13,200億円	+163億円	14,000億円	+800億円
販売管理費	2,620億円	+6億円	2,750億円	+130億円
営業利益	780億円	+16億円	850億円	+70億円
当期純利益	600億円	+71億円	620億円	+20億円
ROE	9.8%	+1.0%	9.8%	±0%

(1) 財務KPI②「事業別利益・ROIC」

規律ある投資とリターンの進捗を事業別のROICでモニタリング、資本効率性を追求

27年度の計画達成に向けて、各事業の投資規律と連邦によるシナジー創出を継続

※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、
エムアイ友の会、連結調整額を含む

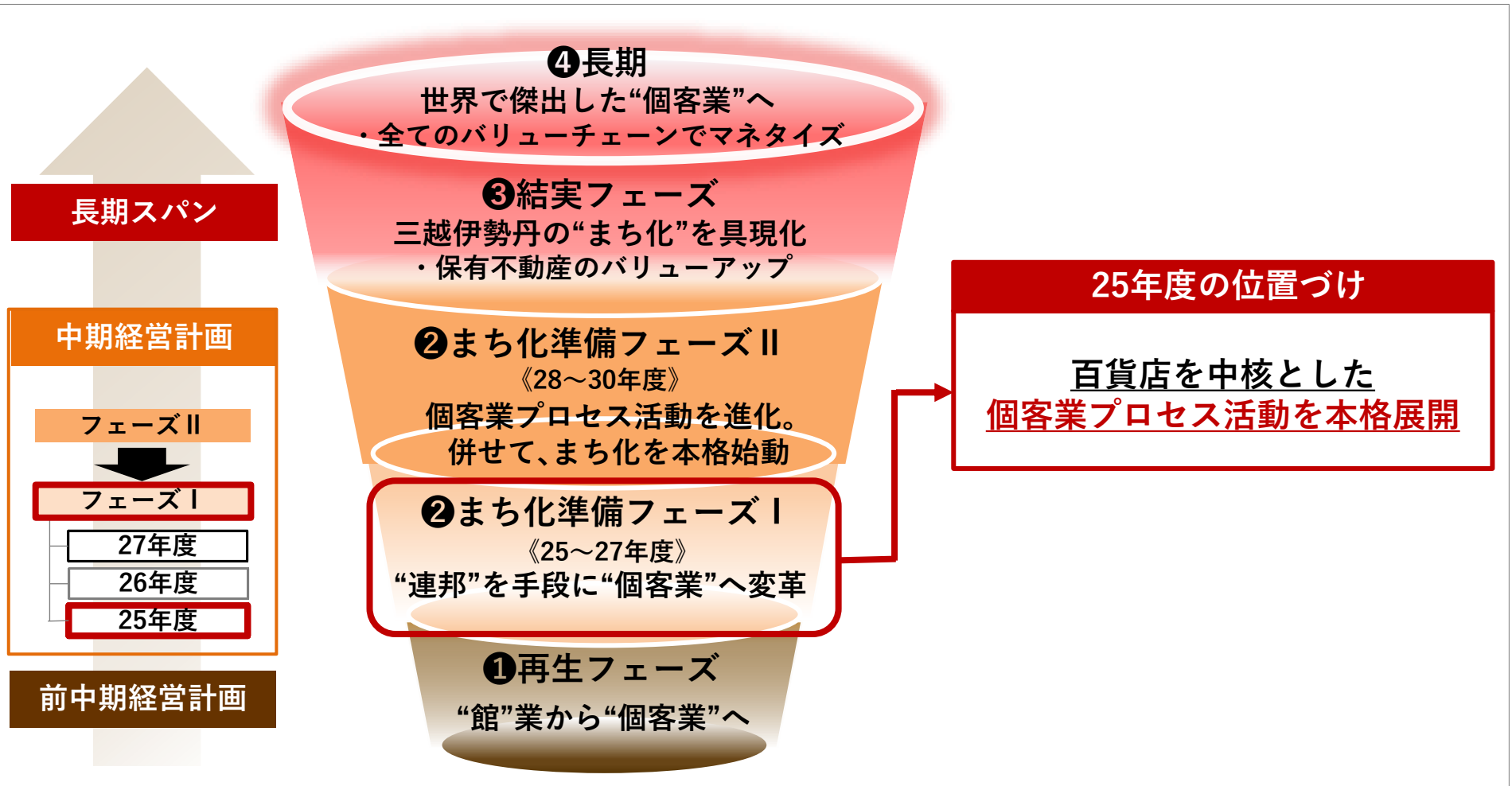
単位：億円		前 中期経営計画		現 中期経営計画		フェーズ I で認識する WACC	25～27年度 成長投資 計画
		23年度 実績	24年度 実績	25年度 計画	27年度 計画		
百貨店事業	営業利益	440	638	646	660	5～6%	430億円 水準
	ROIC	6.9%	9.9%	10.0%	10.3%		
金融事業	営業利益	44	60	62	80	2～3%	50億円 水準
	ROIC	2.5%	3.3%	3.3%	4.0%		
不動産事業	営業利益	33	39	44	55	3～4%	180億円 水準
	ROIC	5.9%	6.6%	6.3%	6.3%		
関連事業	営業利益	26	26	28	55		50億円 水準
	ROIC	8.9%	7.8%	7.3%	12.8%		
連結	営業利益	543	763	780	850		800億円 水準
	ROIC	5.3%	7.6%	7.7%	7.8%		

※連結投資計画：DX投資90億円水準含む

(2) 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



(3) 個客業プロセス活動「全体感」

個客業プロセス活動を確立し、**識別顧客データ資産**を蓄積

① 集客

店舗・コンテンツの
魅力で顧客を集める



② 識別化

集めた顧客と
仕組みでつながる



③ 利用拡大

繋がった顧客に
多様な価値を提案



④ 生涯顧客化

繋がりを深め、
LTVを最大化



事業アセットとしての**識別顧客データ資産**を拡張

(3) 個客業プロセス活動「集客」

館の魅力で世界中から集客拡大
更なる高感度上質店舗化に向けた店舗リモデルを継続強化



22～24年度
の取組み

・あるべきMDバランスに向けたハイタッチMDの強化

基幹3店リモデル効果額 24年度 205億円 前年比：204%※

※リモデル効果額：リモデル同地型の売上高



今後の
展開

・世界からの集客に向けた独自性の強化（新中分類の創出など）

- ✓伊勢丹新宿本店：世界のクリエイターとの協業による洋菓子PB新編集
「ISETAN BEAUTY」の新しい価値創造
- ✓三越日本橋本店：ジャパНКリエーション伝統・文化×ギフト・リカー
- ✓三越銀座店：JAPAN MIND×銘品、GINZA GIFT

25～27年度リモデル投資額 22～24年度比：270%



(3) 個客業プロセス活動「識別化①」

繋がる「国内顧客」の更なる拡大

ベーシックカードの導入。併せてMI Wメンバー（三越伊勢丹アプリ+エムアイカード）の更なる拡大

【エムアイカード ベーシック】



初動

- ・ エムアイカード獲得件数前年比161%※
- ・ 顧客ニーズに沿った新たなカード発行により、識別顧客数の拡大に寄与

※期間：2025年3月19日～4月30日

【MI Wメンバー】



今後の展開

- ・ 国内顧客の識別化100%を目指す
- ・ MI Wメンバーの更なる拡大
- ・ 新上位カード発行・新ポイント制度導入

* 2026年度から順次スタート予定

(3) 個客業プロセス活動「識別化①」

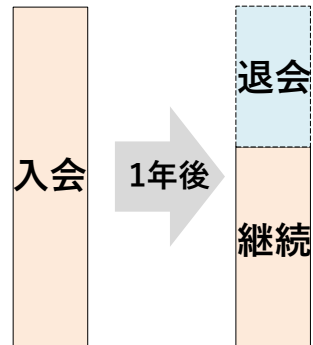
【TOPICS】

エムアイカード ベーシック
(年間費無料・ポイント率2%)

既存顧客の退会抑止と新規顧客の獲得拡大

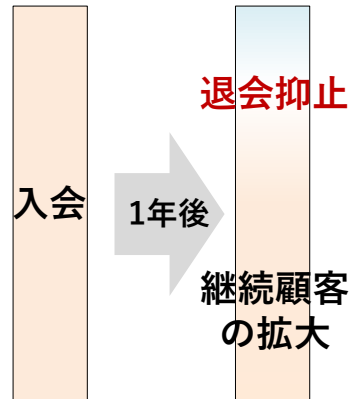
今まで

初年度のみ年会費無料。
一定数が初年度に退会



これから

退会数の抑制と
新規入会数を拡大



【導入効果】

エムアイカードシェア
拡大による手数料収入増

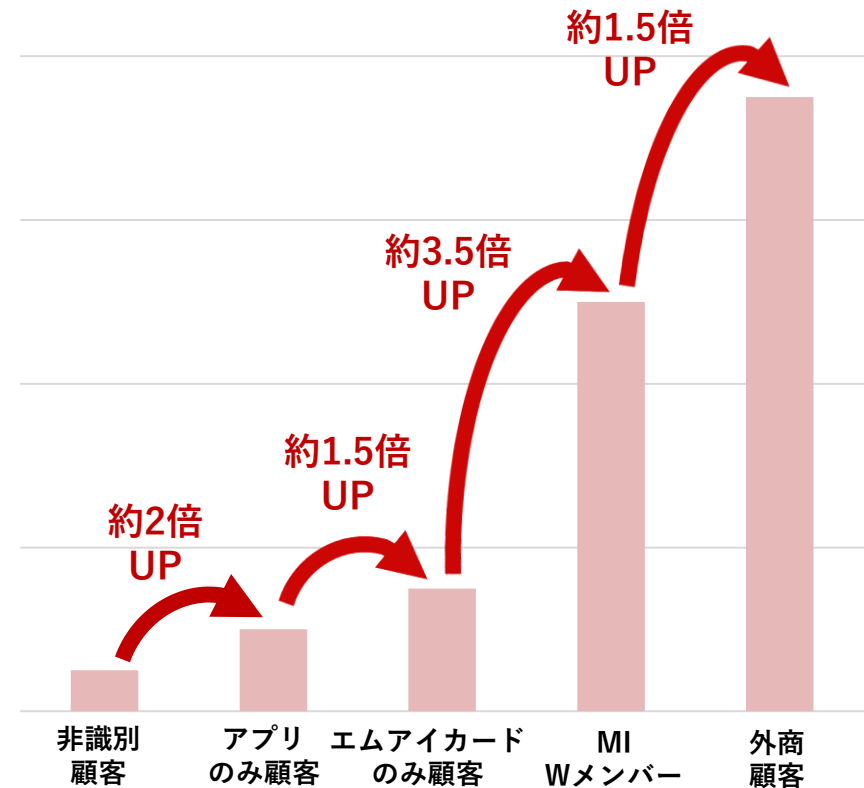
+

入会コストの圧縮による
収益構造の改善

【TOPICS】

顧客別一人当たり年間購買額

顧客を識別化し、Wメンバー化・外商顧客化で、
一人当たり年間購買額は大幅に向上



(3) 個客業プロセス活動「識別化②」

繋がる「**海外顧客**」の拡大
識別顧客ターゲットを世界へ拡大。海外顧客の識別化を始動

【MITSUKOSHI ISETAN JAPAN】



初動

- ・ サービス開始後の登録件数46,611件※
- ・ 店舗情報、商品・イベント情報を提供

※期間：2025年3月26日～4月30日

今後の展開

- ・ 海外外商顧客数の拡大(海外外商機能拡充)
- ・ アプリビジネスグループを新設
 - ※ 個客マーケティングの要諦であるアプリの魅力度向上
 - ※ 獲得した顧客情報を元にした新たなビジネスモデルを探索
- ・ レヴワールズの進化

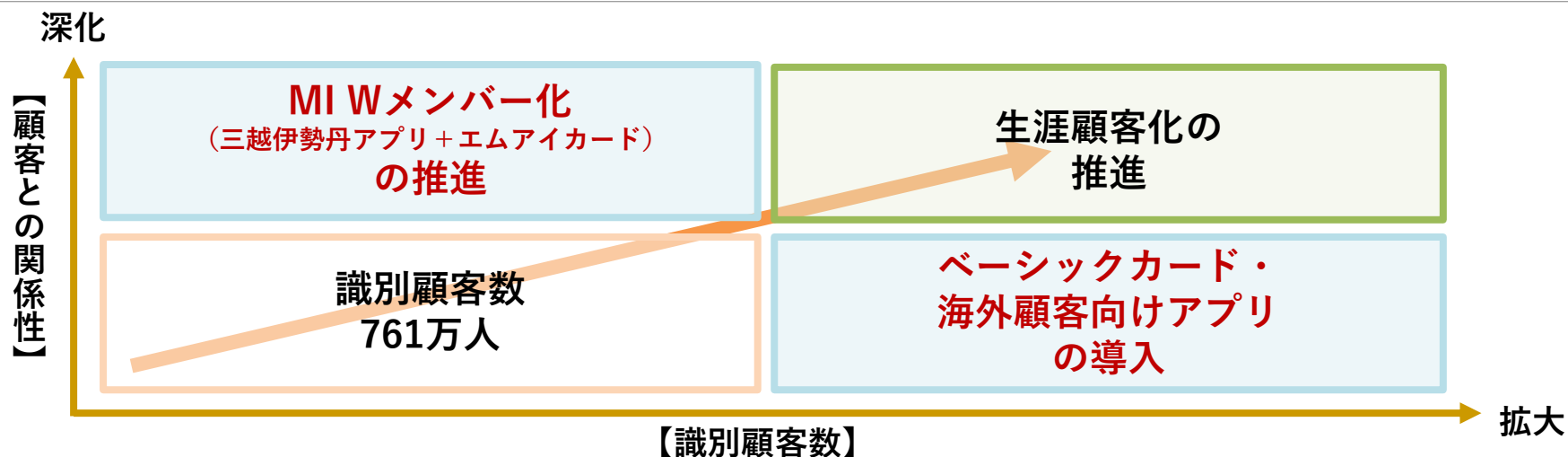


サロン「MR(複合現実)」提案

(3) 個客業プロセス活動「利用拡大」(“個”マーケティングの高度化)

国内顧客・海外顧客の区別なく**識別化**、**つながり**を**深化**。生涯顧客化を加速。

顧客情報を基に**コミュニケーション活動**を**強化**しご利用を**更に拡大**



国内顧客			
【MI Wメンバー化の推進】 コミュニケーション活動の強化で一人当たり年間購買額が向上			
■24年度実績			
年間 購買額	エムアイカードのみ顧客	16万円	} 3.5倍
	MI Wメンバー	58万円	

海外顧客			
【購買情報を基に個別発信を強化】 国内顧客同様のコミュニケーション活動を拡充			
■個別発信をした時の想定			
年間購買額	個別発信前 (25年度計画)	10万円	} 35万円
	個別発信後 (想定)	35万円	

(3) 個客業プロセス活動「利用拡大」(顧客KPI)

顧客理解に基づく提案と提供価値の拡充

アプリを活用した“個”マーケティング、拠点ネットワークの進化と連邦活動の活発化

	25年度計画		27年度計画	
	計画値	24年度比	計画値	25年度比
① 識別顧客売上高	6,450億円	101%	6,870億円	106%
② グループ年間300万円以上 購買顧客売上高	2,120億円	101%	2,270億円	107%

(3) 個客業プロセス活動「利用拡大」(連邦活動の活発化)

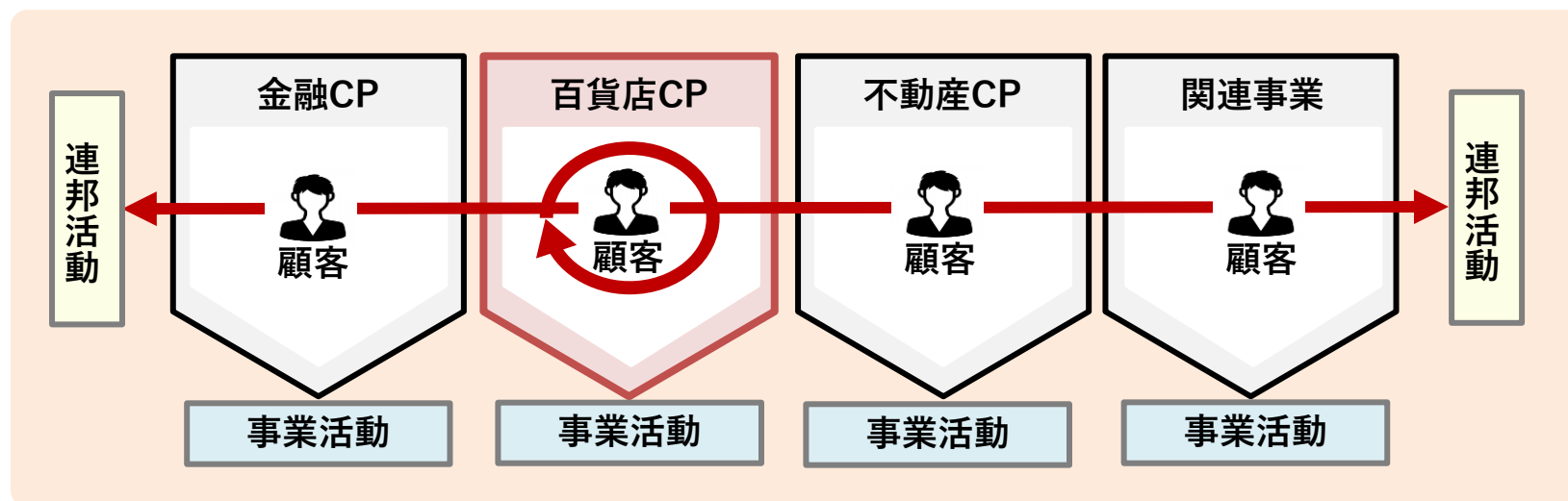
内製化の促進に加え、BtoC・BtoBビジネスの展開拡大による収益モデルの進化

外部流出コストの更なる削減 (内製化の促進)	百貨店識別顧客でマネタイズ (BtoCビジネス)	外部収益の拡大 (BtoBビジネス)
(株)スタジオアルタ スキル・ノウハウを活かした グループ内宣伝案件の受注拡大 【24年度実績】 グループ内宣伝売上：22億円（前年比380%）	(株)三越伊勢丹ニコウトラベル 外商顧客に向けた 高感度ツアー商品の開発 【24年度実績】 外商顧客売上：28億円（前年比160%）	(株)三越伊勢丹 ヒューマン・ソリューションズ 化粧品販売代行の拡大 教育コンテンツの外販 【24年度実績】 外販売上：11億円（前年比119%）
+	+	+
(株)三越伊勢丹 ビジネス・サポート グループ法人取引の 物流業務内製化 【24年度実績】 法人外商関連売上：約6億円（前年比123%）	(株)エムアイカード 百貨店識別顧客向けの 新規金融サービス開発 【24年度実績】 商品保証実績：500件/約1,000万円	(株)三越伊勢丹 システム・ソリューションズ 百貨店システムの外販 【24年度実績】 外販売上：7億円（前年比125%）
+	+	+
(株)エムアイカード 自社カードの魅力向上・利用促進 によるクレジット手数料抑制	(株)エムアイフーズスタイル 百貨店識別顧客の クイーンズ伊勢丹への送客	(株)三越伊勢丹 プロパティ・デザイン 高収益案件の獲得拡大 外販パッケージ活動の展開強化

(3) 個客業プロセス活動「利用拡大」(連邦活動の活発化)

【TOPICS】連邦収益管理

連邦収益管理によって、各事業のグループ貢献収益を測定することで、行動変容を促す



24年度見做し利益

(株) 仙台三越

見做し利益

1.1億円

営業利益

▲0.5億円

連邦利益

1.6億円

=

+

【連邦収益管理表のイメージ】

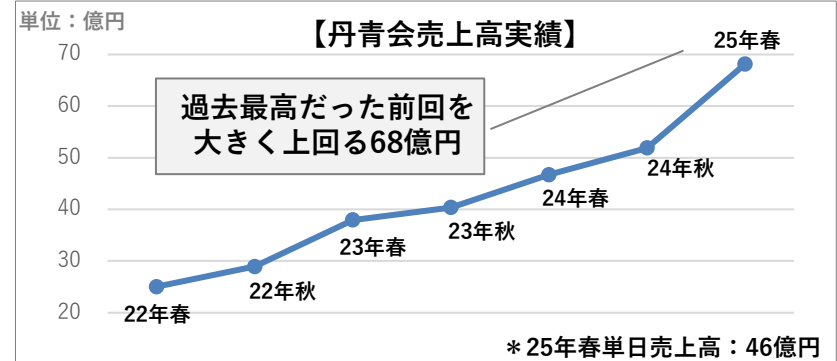
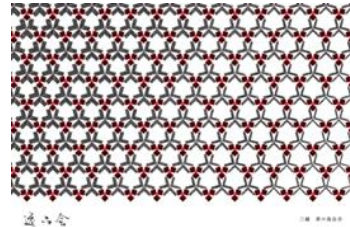
	【A】 自店舗 (営業利益)	【B】 連邦 (連邦利益)		【A + B】 合計
		B to C	B to B	
三越伊勢丹計	【縦】 測定			【横】 測定 グループ貢献収益
札幌				
名古屋				
福岡				
：				
				見做し利益

(3) 個客業プロセス活動「生涯顧客化」

繋がった「顧客」との**更なる関係性の深化**
接点の深化と購買商品の拡がり、商品以外の提供価値の拡がり

ご招待企画の更なる進展

- ・丹青会・逸品会は**過去最高売上高**を更新中
- ・両本店企画に加え、**各店独自の企画**を展開拡大



“百貨店外MD”の取り組み強化

百貨店外MD扱い高(三越伊勢丹) 24年度 約90億円

- 国内顧客**
- ・ヴァイオリンなど**文化的価値の高い商材**の取り組みを拡大
 - ・サーキット走行体験会など**体験イベント**の拡充



- 海外顧客**
- ・**海外顧客向け商材**の開発スタート
 - ・**日本独自のモノ・コト・サービス**の提案



(4) ころを動かす“ひとの力”「お客さまとの関係性」

当社の“のれん”を愛し、信頼してくださる**お客さまとの深い繋がり**

当社の根幹である「ひとの力」

お客さまとの関係性

■24年度

- ・全店年間入店者数 : 1.5億人
- ・識別顧客数(累計) : 761万人
- ・MIアプリ会員数(累計) : 360万人
- ・MI Wメンバー会員数(累計) : 82万人

■25年春「丹青会・逸品会実績」

- 売上高 : 118億円
- 来場組数 : 1.8万組

個客業における競争優位

■識別顧客化・生涯顧客化による**顧客基盤**

■**顧客データ**資産の圧倒的な**質と量**

■**バリューチェーンの全て**でマネタイズ



(4) ころを動かす“ひとの力”「お取引先との信頼関係」

350年の歴史と経営陣の想いが紡ぐ、**ビジネスパートナーとの信頼関係**

当社の根幹である「ひとの力」

お取引先との信頼関係

- ・ 事業説明会出席社数：591社
- ・ エバーグリーン(接客優秀者表彰)
* 累計表彰者数：810名
- ・ 経営陣と世界のブランドとの絆

個客業における競争優位

- 差別化された商品・イベントの開発・展開
- 商品に留まらない提供価値の組み合わせ
- 当社との共創による提案力とおもてなし力

【事業説明会】



【伊勢丹新宿本店 本館1階＝ザ・ステージ】



24年度実績

イベント企画数	50件
(うち) 限定企画数	21件
(うち) 先行企画数	20件

(4) 心を動かす“ひとの力”「従業員の実行力」

戦略を理解・コミットし、**生涯にわたって成長を続ける「人財」**
従業員の成長と人財戦略の実現を両立させる人的資本投資を約300億円で計画化

当社の根幹である「ひとの力」

従業員の実行力

- ・従業員エンゲージメント調査スコア(評価)
 - * 企業理念と業務のリンケージ：3.88(A)
 - * 経営戦略への共感：3.92 (A)
 - * 当社グループへの誇り：4.06 (A)
- ・戦略適合による要員配置
 - * 外商セールス：約1,260名
 - * バイヤー：約300名
 - 24年度アプリ配信コンテンツ数：約2.5万件

個客業における競争優位

- 顧客との繋がりと関係性の深さ
- 感性と科学との組み合わせによるご提案
- 顧客のご期待を超える提案の創造

【外商セールス×バイヤーによる商品開発】



【アプリでの情報配信】



【社内 eラーニングメニュー】



(5) サステナビリティ

4つの重点取り組み(マテリアリティ)の取り組みを強化 三越伊勢丹の強みを活かした「think good」の展開拡大

重点取り組み (マテリアリティ)	① 人・地域をつなぐ	事業・営業活動 ・ think goodの取り組み進化 ※地域経済活性化活動も含む など	社会貢献・支援活動 ・ チャリティ ・ 環境美化活動 など
	② 持続可能な環境・社会をつなぐ	責任あるビジネス活動 ・ 店舗への再エネ導入 ・ サプライチェーン・マネジメント実施 など	
	③ ひとの力の最大化	人財戦略活動 ・ 企業風土改革および人的資本投資の強化 など	
	④ グループガバナンス・コミュニケーション	グループガバナンスとコミュニケーション活動 ・ 取締役会の多様性と適正規模の両立に向けた議論の活性化 など	

【TOPICS】

アップサイクルの大型プロジェクト 「ピースdeミライ」を実施



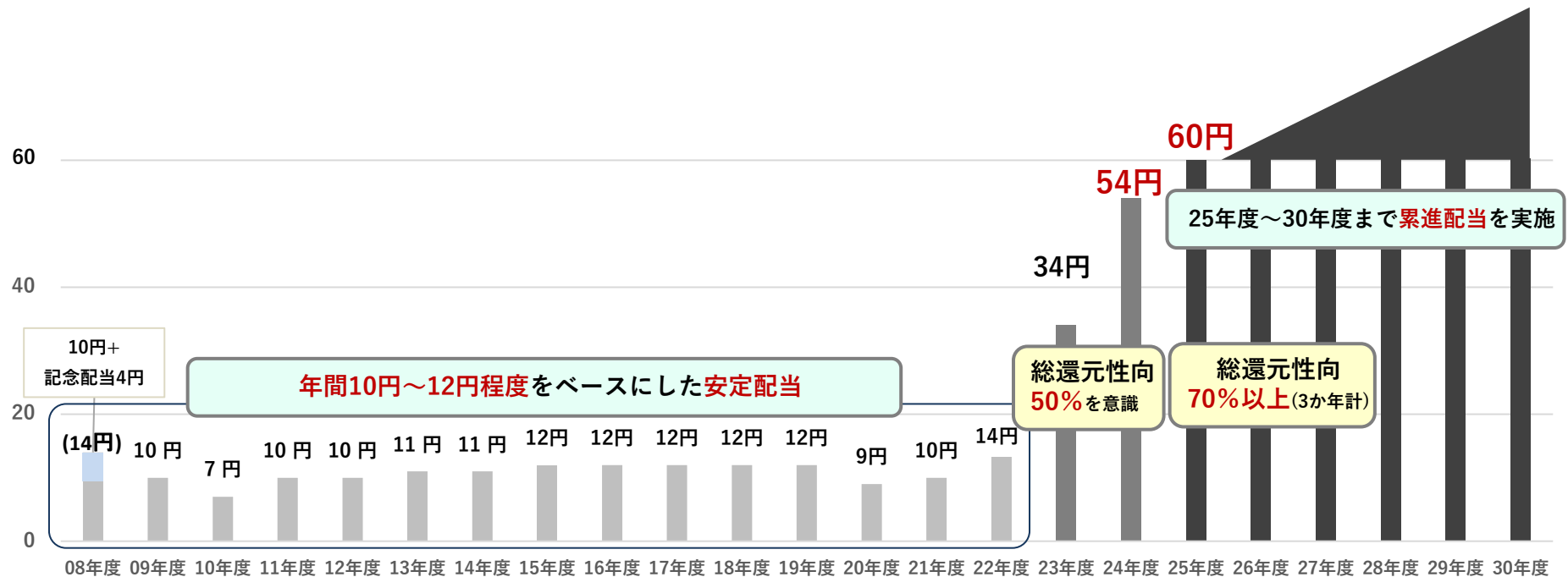
※2022年3月、2023年10月、2025年4月開催
(伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店、岩田屋本店など)

これまでに延べ150以上のブランド
50名以上の学生が参加

(6) 株主還元「配当計画」

個客業の進化による利益拡大への自信を示す「**累進配当**」方針
フェーズⅠ(25年度～27年度)の**総還元性向70%**(期間計)と、30年度までの**累進配当**を実施

一株当たり配当金額の推移と計画



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。