

---

# 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）**

【取締役執行役常務 CFO 牧野欣功】

それでは終わりました2024年度の業績、並びに2025年度の計画についてお話しします。

**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<br>(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<br>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

2024年度の実績は、戦略的な経費をしっかりと使いながらも、きちっと増収増益というのを果たせました。

対前年で総額売上高を790億円上げ、売上総利益を187億円増加しながら、販管費を32億円抑えることができましたので、営業利益は210億円以上増加しました。経常利益については、持分法による投資利益で少しイレギュラーな利益が発生したこともあり、例年より増加幅が大きくなっております。

当期純利益では、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、繰延税金負債の計上がありましたので、2月IR値からマイナスとなっております。

ちなみに、いまお話した法人税等調整額の件と決算説明資料で記載しております、のれんの減損についてはキャッシュアウトを伴いませんので、営業キャッシュフローにおいては、過去最高を更新する900億円以上の数字となっております。

また今回から、百貨店における定期借家テナントの売上・百貨店外MDの扱い高というのを含んだ売上を記載しております。

### 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<br>売上高    | 前年比    | 前年差  | 総扱高※  | (億円)    | 総額<br>売上高    | 前年比    | 前年差 | 総扱高※  |
|---------|--------------|--------|------|-------|---------|--------------|--------|-----|-------|
| 伊勢丹新宿本店 | <b>4,212</b> | 112.1% | +453 | 4,253 | 札幌丸井三越  | <b>627</b>   | 103.6% | +21 | 668   |
| 三越日本橋本店 | <b>1,616</b> | 105.7% | +87  | 1,718 | 仙台三越    | <b>263</b>   | 95.4%  | ▲12 | 268   |
| 三越銀座店   | <b>1,241</b> | 118.5% | +193 | 1,330 | 名古屋三越   | <b>632</b>   | 102.5% | +15 | 874   |
| 伊勢丹立川店  | <b>318</b>   | 98.8%  | ▲4   | 321   | 新潟三越伊勢丹 | <b>339</b>   | 94.6%  | ▲19 | 343   |
| 伊勢丹浦和店  | <b>362</b>   | 93.3%  | ▲26  | 366   | 岩田屋三越   | <b>1,329</b> | 106.7% | +83 | 1,367 |
| 三越伊勢丹計  | <b>7,752</b> | 110.0% | +705 | 7,987 | 地域主要5社計 | <b>3,192</b> | 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

続きまして、2024年度の店舗別の総額売上高です。

首都圏にある新宿・日本橋・銀座の基幹3店が非常に好調で、地域事業会社でも大都市圏にある店舗では好調に推移しております。

## 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

| (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   | 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 |

2024年度の販管費についてです。

前年増減の内訳に記載があります、「売上連動」「戦略経費」「物価上昇」の各項目で合計して約70億円ほど使いながら、「経費構造改革」による削減を計画から積み増したため、販管費合計は2,613億円と非常に低い水準に抑えられております。

## 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・<br>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 |

2024年度のセグメント別業績についてお話しします。

百貨店業が全体をけん引するという構造は変わらないながらも、金融セグメントであるエムアイカード社が将来に向けた投資をしっかりとしながら単独で営業利益が60億円を超えたところはよかったと考えております。

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  |

2025年度の通期計画についてです。

総額売上高は前年比101.3%、前年差163億円の増収です。売上総利益を前年差で23億円上げながら、販管費の増加は6億円に抑えることで、営業利益は780億円を目指します。これは3期連続で過去最高記録を更新することになります。

経常利益は、持分法による投資利益について、当社保有株式の売却があることと昨年度にイレギュラーな利益があった反動もあり、前年に対して減益です。

当期純利益については、一定のリスクバッファを見積もりながら、いまお話しした保有株式の売却益がある程度入るということを見込み、そのうえで法人税などを計算した結果、過去最高の水準となる600億円を目指します。

## 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<br>売上高 | 前年比    | 前年差  | 総扱高※  | (億円)    | 総額<br>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

2025年度の店舗別の総額売上高です。

基本的に各店とも、少しずつ増収という計画にしています。

## 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  |
| <b>三越伊勢丹計</b>  | <b>3,613</b> | 99.0%  | ▲38  | <b>4,287</b> | 104.5% | +185 | <b>7,900</b>  | 101.9% | +147 |
| （うち）国内顧客       | <b>3,010</b> | 101.4% | +42  | <b>3,575</b> | 103.8% | +131 | <b>6,585</b>  | 102.7% | +174 |
| （うち）海外顧客       | <b>603</b>   | 88.2%  | ▲80  | <b>712</b>   | 108.2% | +53  | <b>1,315</b>  | 98.0%  | ▲27  |
| <b>地域事業会社計</b> | <b>1,715</b> | 96.8%  | ▲56  | <b>2,052</b> | 102.8% | +56  | <b>3,767</b>  | 100.0% | +0   |
| （うち）国内顧客       | <b>1,558</b> | 97.9%  | ▲33  | <b>1,857</b> | 102.3% | +41  | <b>3,415</b>  | 100.2% | +7   |
| （うち）海外顧客       | <b>157</b>   | 87.5%  | ▲22  | <b>195</b>   | 108.7% | +15  | <b>352</b>    | 98.0%  | ▲6   |
| <b>国内百貨店計</b>  | <b>5,328</b> | 98.3%  | ▲94  | <b>6,339</b> | 104.0% | +242 | <b>11,667</b> | 101.3% | +147 |
| （うち）国内顧客       | <b>4,567</b> | 100.2% | +8   | <b>5,432</b> | 103.3% | +172 | <b>10,000</b> | 101.8% | +181 |
| （うち）海外顧客       | <b>760</b>   | 88.0%  | ▲103 | <b>907</b>   | 108.3% | +69  | <b>1,667</b>  | 98.0%  | ▲33  |

2025年度の国内百貨店の総額売上高について、上期・下期・通期における国内顧客売上、海外顧客売上の計画についてお話しします。

通期の国内百貨店合計では前年比101.3%です。その内訳として国内顧客を前年比101.8%、海外顧客を前年比98%としています。さらに細かく分けると国内顧客の上期は前年比100.2%、下期は前年比103.3%としました。海外顧客は上期を前年比88%としていますが、これは昨年度の4月から7月にかけて免税売上が非常に高かったためその期間は前年比80%くらいにして、それ以降の各月を前年比108%としています。

この計画に対して、4月実績では国内百貨店計で若干超えています。

また、上期の三越伊勢丹計の国内顧客は前年比101.4%の計画ですが、4月実績では前年比104.6%と超えています。その中でも識別顧客売上だけで見ると前年比107%であり、新宿店・日本橋店店の外商も好調です。当社がこの数年取り組んできた戦略がしっかりと成果に現れていると考えています。

## 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  |

2025年度の販管費についてです。

前年増減の内訳に記載があります、「売上連動」「戦略経費」「物価上昇」の各項目で合計して前年差55億円ぐらいの増加としながら、経費構造改革による削減を43億円とみています。

ただし、この43億円については2024年度に営業終了した中国拠点の経費と、同じく日本国内で閉店しました新宿アルタ等に関する経費がありながら、これまでも継続している要員効率化もありますので、ほぼ実現できるものとして40億円程度が見込まれます。従いまして、計画値よりも追加で経費構造改革を積み増していかなければいけないと考えております。

## 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・<br>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

2025年度のセグメント別についてです。

全体として前年差16億円の増益ですが、百貨店業がこの増益の中心となります。

## 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<br>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)<br>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

株主還元について、2024年度と2025年度についてお話しします。

順調な業績と潤沢なキャッシュフローを受けて、本日の決算開示と同時に、増配と自己株取得について開示しました。

増配については、2024年度の期末配当を24円から30円に上げて、年間で54円とします。さらに2025年度の配当予想については、30円の配当を中間・期末で実施するため年間60円とします。これに加えて300億円を上限とする自己株式の取得を明日からスタートします。なお今回の取得分はすべて消却予定です。

また欄外に記載しました通り、総還元性向と配当性向について、2024年度は少し特別な税効果会計の影響がありますので、それらを除くと概ね配当性向で30%程度、総還元性向で70%程度という株主還元水準となります。

I : 2025年3月期（24年度）通期実績

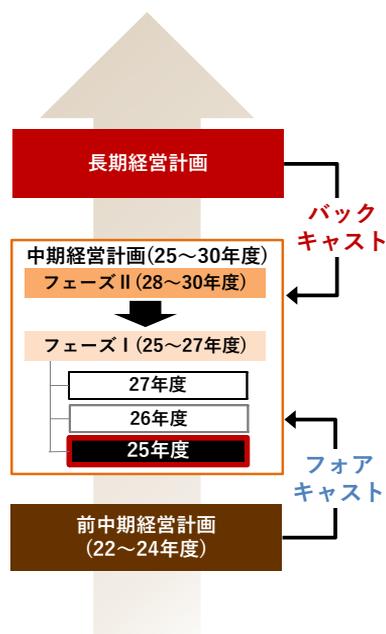
II : 2026年3月期（25年度）通期計画

**III : 中期経営計画（始動・展開）**

【取締役代表執行役社長CEO 細谷敏幸】

ここからは細谷が、「中期経営計画の始動・展開」についてご説明いたします。

- ・ 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



はじめに、2022年から2024年の前中期経営計画について振り返り、そのあとで、今後の中期の展開ストーリーをご説明いたします。

当社の戦略は、より長期の10年後・20年後の長期戦略を考えながら、それをバックキャストして2025年から2030年の中期経営計画について、それを半分ずつのフェーズ1とフェーズ2に分けて考えています。

また、2022年から2024年の前中期経営計画をしっかり振り返りながら、フォアキャストでも理解しています。

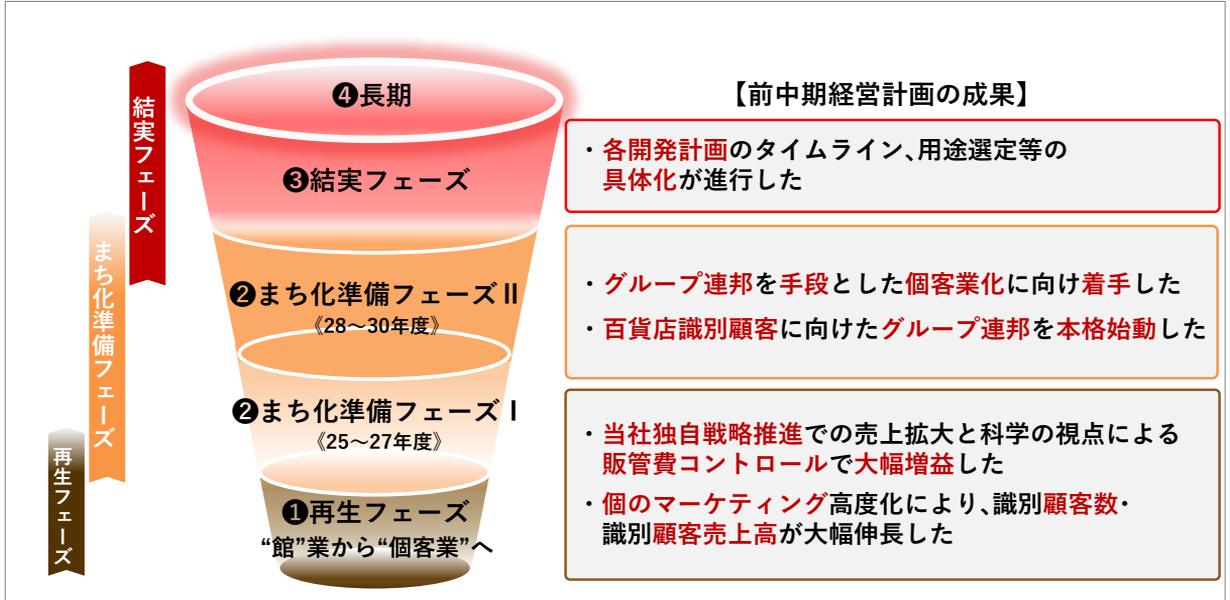
# 前中期経営計画(22～24年度)の振り返り



前中期経営計画の振り返りについてご説明いたします。

## (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



図の中のコップの一番底にある、再生フェーズの「“館”業から“個客業”へ」のお話です。

次のまち化準備フェーズ、結実フェーズ、長期、へ続いていきますが、この3年間の取り組みの成果を記していますので、ご覧ください。

## (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    | 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    |
| 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%

経営目標「財務KPI」についてご説明します。

赤い四角で囲った部分は、2024年度の実績を3年前の2021年度と比較した表です。2021年から3ヶ年でどのくらい数字が伸長したのかを示した表です。総額売上高の2021年度との差額は3,900億円。これを国内と海外（俗に言うインバウンド）の数字で分けると、2,307億円と1,609億円で、大半は国内のお客さまの数字が伸長しました。

総額売上高は2021年度から143%伸びましたが、販管費を110%に抑えたので、結果として大きな営業利益を達成することができました。

最下段にROEについてもお示ししていますが、これも2021年度の2.5%からはじまり、2022年度は6.1%。下の表の外に書いていますが、2023年度は特殊要件を除くと8.1%。2024年度は8.8%と書いていますが、これも特殊要件を除くと9.5%ほどになりました。

## (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<br>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 |

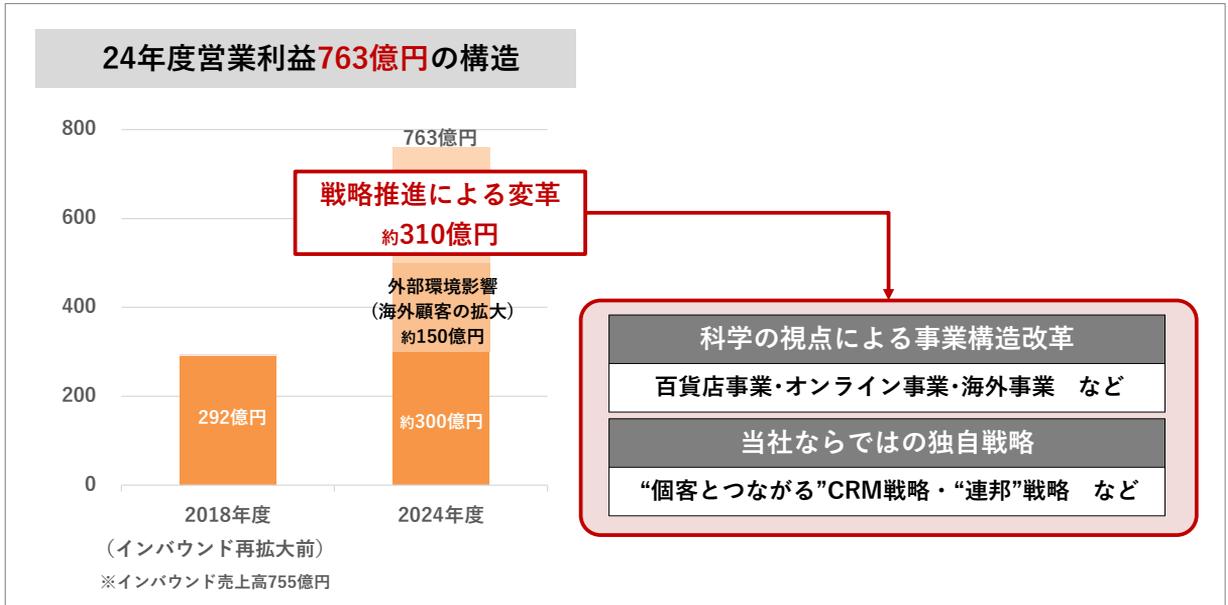
経営目標の「顧客KPI」についてご説明します。

顧客にフォーカスすることについて皆さんにKPIをお示ししたことが、大きな変革につながったと考えております。

2021年から2024年にかけて、お客さまを徹底的にため込み、結果として、そのお客さまがたくさんお買い物をしてくださった（識別顧客売上）というのを示しています。これはすべて、インバウンドではない国内顧客売上だと考えていただけるとよいかと思います。

## (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**



ここから数ページにわたり、変革したことについて皆さんにお知らせしたいと思います。

新型コロナウイルス感染拡大前の当社は、営業利益ベースで大体300億円ほどの力でした。2018年度の営業利益は292億円。このときのインバウンド売上は755億円程度でした。

この2018年度と比較すると、今期の営業利益の763億円はどうだったのかというのを棒グラフで示しています。もし当社が何も戦略を打てなかったらどのくらいになったのかを表しています。

約300億円の当社の通常の利益に加えて、外部環境としてインバウンドが急激に拡大したので、その分の利益が約150億円上乗せとなり、合計で約500億円の利益だったのではないかと考えております。

それに加えて、当社の独自の戦略が奏功したので、結果として約300億円近くを乗せることができました。百貨店を中心とした科学の視点による構造改革や、当社ならではの高感度上質や個客とつながる“マスから個へ”などが奏功したと考えております。

## (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                   |         |          |       | 地域百貨店                   |         |         |       |
|-------------------------|---------|----------|-------|-------------------------|---------|---------|-------|
| ※収益認識基準適用前              |         |          |       | ※収益認識基準適用前              |         |         |       |
|                         | 18年度    | 24年度     | 18年度比 |                         | 18年度    | 24年度    | 18年度比 |
| 総額売上高                   | 9,599億円 | 11,433億円 | 119%  | 総額売上高                   | 3,650億円 | 3,680億円 | 101%  |
| 販売管理費                   | 2,584億円 | 2,449億円  | 89%   | 販売管理費                   | 945億円   | 791億円   | 84%   |
| 損益分岐点比率                 | 90%     | 74%      | ▲16P  | 損益分岐点比率                 | 97%     | 86%     | ▲11P  |
| 営業利益                    | 230億円   | 655億円    | 285%  | 営業利益                    | 21億円    | 96億円    | 446%  |
| <<24年度>><br>個人外商セールス扱い高 |         |          |       | <<24年度>><br>拠点ネットワーク扱い高 |         |         |       |
|                         |         | 実績       | 18年度比 |                         |         | 実績      | 18年度比 |
|                         |         | 約2,400億円 | 133%  |                         |         | 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**

具体的な数字で示しています。

左側が国内全体の百貨店、右側はそのうち地域百貨店だけを切り出したものです。

国内全体では、2024年度の総額売上高は約1兆1,430億円で、2018年度比119%でした。販売管理費は2018年度比89%に抑えられましたので、結果として損益分岐点比率が非常に下がりました。その結果、営業利益は2.8倍となりました。

売上を引っ張ったのは、やはり個人外商の改革であったらと思います。

この改革が奏功し、個人外商セールス扱い高も約2,400億円となり、全体の2018年度比119%を大きく引き離して、2018年度比133%となりました。

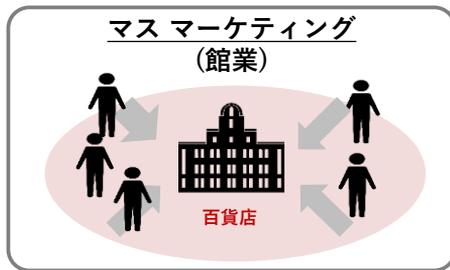
一方、地域の百貨店はどのような状況だったのか。「地域がきつい」と言われておりましたが、実は地域が引っ張ったことを示しています。

総額売上高は2018年度比101%でした。一番下に拠点ネットワーク扱い高という数字がありますが、地域のお客さまを両本店を中心にお連れしたり、デジタルでお買物をしていただくなどしております。2018年度は取組み前のため実績がありませんが、2024年度は約190億円積み上がりました。これは、地域店の売上高の5%ほどの額です。そのため、実際の力は2018年度比101%ではなく、106%ぐらいだったらと思います。販管費を84%に抑えられましたので、結果として営業利益は2018年度の4.4倍になりました。過去一番業績がよかったころに、地域百貨店でやっと約50億円の利益を出したことがありましたが、その約2倍の利益状態になりました。

## (3) 変革したこと「百貨店事業②」

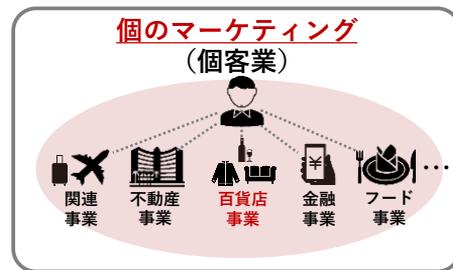
## 「マス」から「個」への大転換

「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

次は、構造自体の考え方です。

「マス」から「個」への大転換を図りました。

徹底的に宣伝をして館の中にお客さまを引き込んだら、「たまたま」何か買っていただけなのが百貨店のビジネスモデルでした。これは、百貨店でも駅ビルでもショッピングセンターでも、基本的に同じだと考えています。

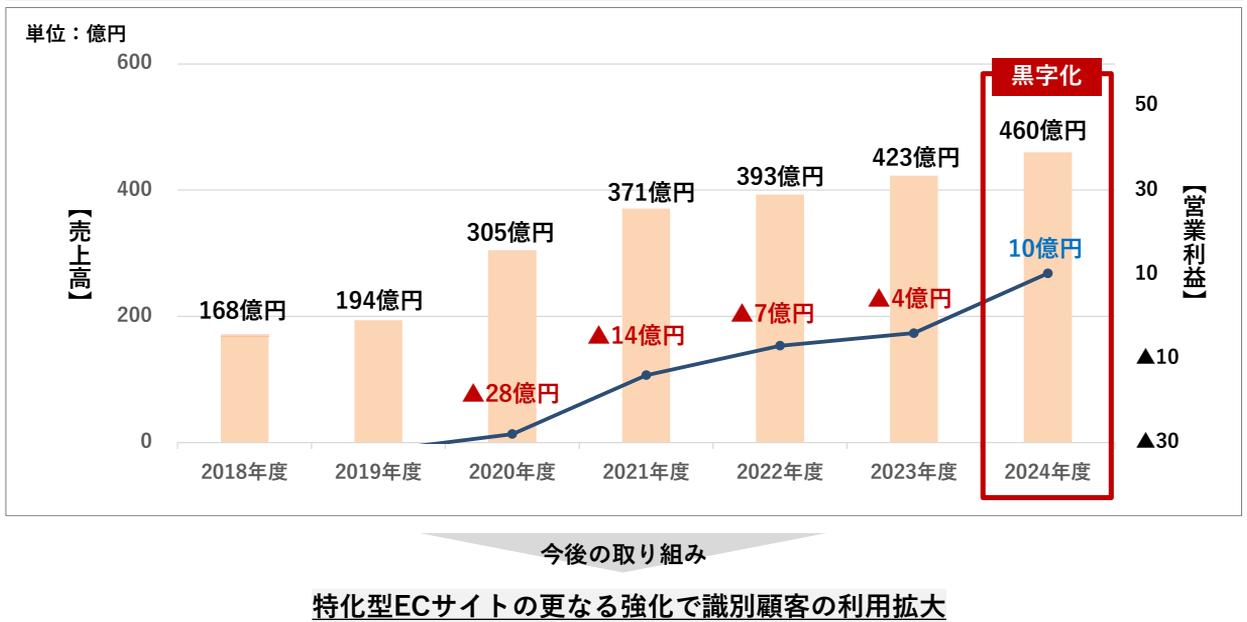
それを大きく転換しました。

お客さまを集めるのは以前と同じですが、集めたあとに必ず識別化し、個客になっていただきます。そうすると、個客のために色々な考え方が生まれ、ヒット率が上がり、たくさんご購入いただけるようになります。

このような状態になることを、館業から個客業へのスイッチだと伝えてきました。その結果、2018年度と2024年度を比較すると、非常に大きな識別個客売上がつくれるようになりました。いまでは、伊勢丹新宿本店や三越日本橋本店は、それぞれ全体売上の70%を超える識別顧客比率となり、非常に大きな変化が生まれました。

## (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**



特にオンライン事業でも、大きな変革が数字で見えるようになりました。

2020年度のオンライン売上は300億円程度で、そのときの営業利益は28億円の赤字でした。新しいお客さまは徹底的にオンラインで獲得したい、オンライン事業全体に新しい商品やSKUを徹底的に組み込みたい、という考え方で、赤字がどんどん膨らむ状況でした。このときの損益分岐点売上は、700億円を超えなければ利益が出ないと言われていました。

これを大きく方向転換し、お客さまがご要望される特別な商品をオンラインでも展開する、まさにマスから個の考え方へ変革しました。SKU数をしっかり絞りこみながら、お客さまについても、新客の拡大というよりも百貨店で集めたお客さまにどれだけオンラインでもご購入いただけるのか。このような取組みの結果、2024年度は460億円の売上高でも10億円の利益がしっかりと出る状態に変革できました。

## (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**



海外事業の変革について、お話しします。

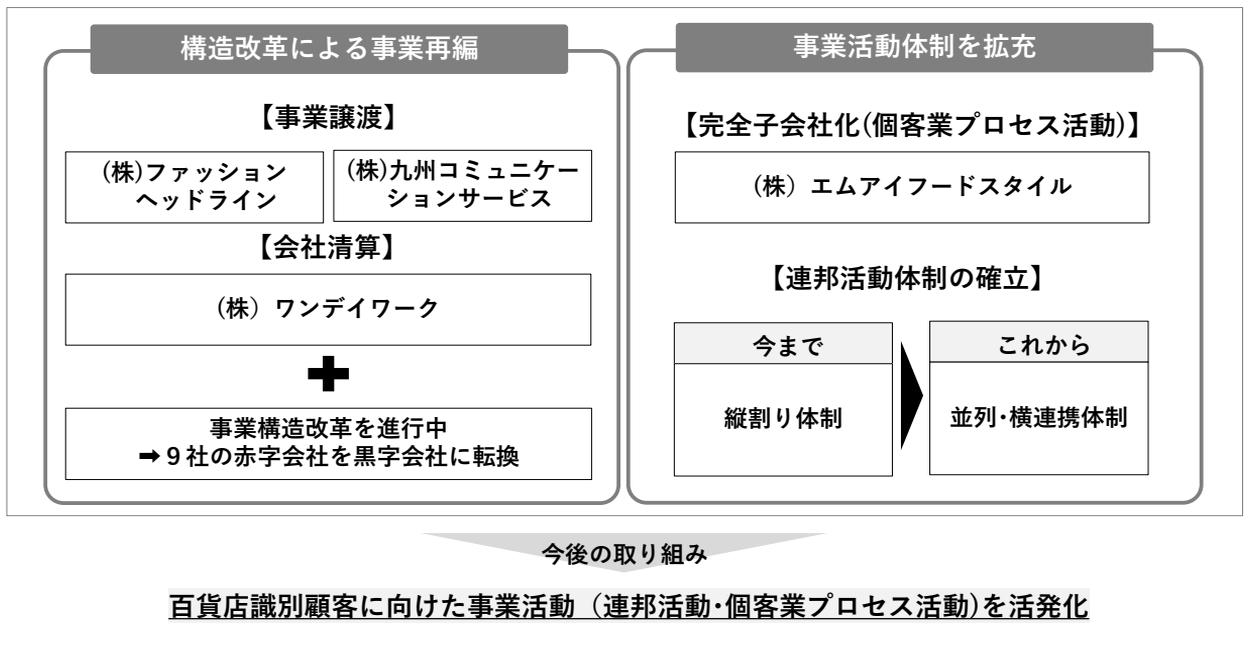
昨年、一昨年で、中国を中心にお店を閉めました。日本とは違い、マスから個への転換がなかなかできないことが閉めた理由です。「中国のお客さまの個人情報をしっかり獲得しながら、そのお客さまの分析をすることができない」という考え方のもと、営業終了を決定しました。

一方、親子上場のシンガポールの子会社は、徹底的に改革できる状態をつくるために、当社の100%子会社にしました。

海外事業の構造改革に加え、新しいビジネスモデルも探索しています。暖簾の力を上手に使いながら、集めたお客さまのデータ資産を活用して違ったコンテンツを組み合わせるといったビジネスモデルで、フィリピンやタイにも進出しました。これも非常にうまくいっています。

## (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**

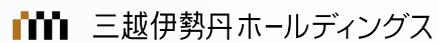


国内関連事業の再生についてお伝えします。

構造改革として選択と集中を行い、事業譲渡や会社清算をしました。また、赤字の国内事業にチャンスがあるならば、とにかく黒字化させるということで、この3ヶ年で9社が赤字から黒字に転換しております。

今後は縦割りの体制をなくし、集めたお客さまとのつながりを徹底的に広げていくということで、国内関連会社についてもより強い状態をつくりたいと考えています。

## 中期の展開ストーリー



ここからは、中期の展開ストーリーについてお話しします。

## (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%    |

はじめに、連結の財務KPIについて。

2025年度と2027年度の総額売上高、販売管理費、営業利益、当期純利益、ROEをし皆さんにしっかりお示ししながら、コミットしていきたいと思ひます。増収増益の考え方をしつつ、ROEに関しては10%をしっかりと狙える状態をこの3ヶ年でつくっていきたく思ひています。

## (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

| 単位：億円 |      | 前 中期経営計画   |            | 現 中期経営計画   |            | フェーズ I<br>で認識する<br>WACC | 25～27年度<br>成長投資<br>計画 |
|-------|------|------------|------------|------------|------------|-------------------------|-----------------------|
|       |      | 23年度<br>実績 | 24年度<br>実績 | 25年度<br>計画 | 27年度<br>計画 |                         |                       |
| 百貨店事業 | 営業利益 | 440        | 638        | 646        | 660        | 5～6%                    | 430億円<br>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<br>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<br>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<br>水準            |
|       | ROIC | 8.9%       | 7.8%       | 7.3%       | 12.8%      |                         |                       |
| 連結    | 営業利益 | 543        | 763        | 780        | 850        |                         | 800億円<br>水準           |
|       | ROIC | 5.3%       | 7.6%       | 7.7%       | 7.8%       |                         |                       |

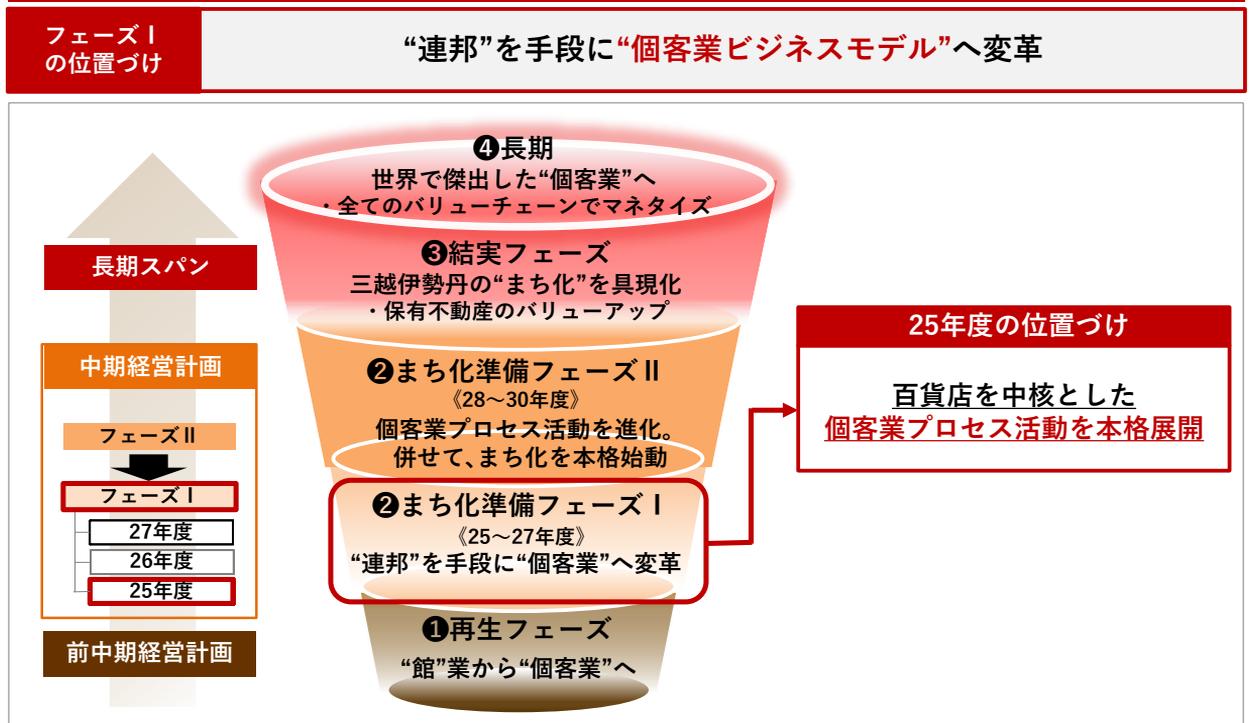
※事業分類はセグメントと異なる  
※百貨店事業：国内百貨店事業、海外事業、エムアイ友の会、連結調整額を含む

※連結投資計画：DX投資90億円水準含む

事業別の利益、ROICについて。

事業別に営業利益だけを単純に追っかけるのではなく、ROICや投資、もしくはWACCを意識して、しっかりとした事業構造をつくっていくという考え方です。前3か年の取組みで2024年度もしっかりとした数字をつくることができましたが、さらに高い目標に向かって取り組んでいきたいと思っています。

## (2) フェーズⅠ(25～27年度)・25年度の位置づけ



2025年度の位置づけについてご説明します。

前3ヶ年はコップの一番底にある再生フェーズでした。

この再生フェーズから、次はまち化準備フェーズに移っていきます。

まち化準備フェーズの考え方は、将来の結実フェーズに向けて三越伊勢丹がもっている保有不動産をいかにバリューアップさせるのか。

以前の決算説明会では、「5,000億円程度の投資をし不動産をバリューアップさせ、新しいコンテンツを生み出し、そのコンテンツと百貨店の組み合わせによって、より高い利益を生んでいく」という話をさせていただきました。

そのための準備だにご理解いただきたいと思います。

その準備は、百貨店の磨き上げもさることながら、グループ全体の関連会社や子会社に対しても“連邦”の考え方を付け加えていきます。

そのため、2025年は「百貨店を中核とした個客業プロセス、将来のまち化に向けた個客業プロセスを徹底的に磨き上げる」と位置づけています。

## (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

個客業プロセスとは何かということをご説明します。

まず、集客します。

百貨店を中心として、世界にないものをどうやって作り出すのか。

もしくは、どうしたら世界のお客さまは集まってきたいと思ってくれるのか。

このようなことを考えながら集客をします。

集まってきていただいて一度でもお買い上げいただいたら、とにかく識別化します。識別化したら、そのお客さまのお買い上げデータ、もしくはプロフィールを徹底的に分析します。

ひとの力、科学の力、AIの力を使いながら、お客さまが必要なものを提供し、その提供によって利用拡大を図りたいと考えています。百貨店の中にあるもの、百貨店の中になく、もしくは、グループ会社でやっているサービス、これらをすべて集めながら利用拡大を図っていきます。

利用拡大の先では、そのお客さまのご要望をうまく解決し続けることで、生涯において当社のファンになっていただくことを目指しています。

その行き着く先は、識別顧客のデータ資産を拡張したいということです。1億人の世界中のお客さまとのつながりを目指していますが、1億人の顧客データを集めて、その顧客データによって今後どのような利益を生み出していくのかが、長期の視点のお話です。

## (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：ジャパンクリエイション伝統・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%**



具体的な個客業プロセスについて、まず集客からお話いたします。

3店舗の写真を載せています。

2022年度から2024年度は、この3店舗にフォーカスをしながら、徹底的に科学の視点でリモデルをしました。

ハイタッチなサービスが必要なマーチャндаイジングを拡大し、効率性をしっかり考えながら展開をしてきました。

その結果、取り組んだリモデルのエリア売上高が約2倍になりました。

今後の展開は、科学の視点から感性の視点に移っていきます。

世界中のお客さまに向けて独自性を発揮していきたいと思っています。

新しい中分類の創出や新PBなども考えており、当社の精鋭たちが鋭意議論しています。今後具体化されましたら発表したいと考えています。

## (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

集客のあとにどのように識別化するかをご説明します。

2025年3月19日に、エムアイカードベーシックが立ち上がりました。

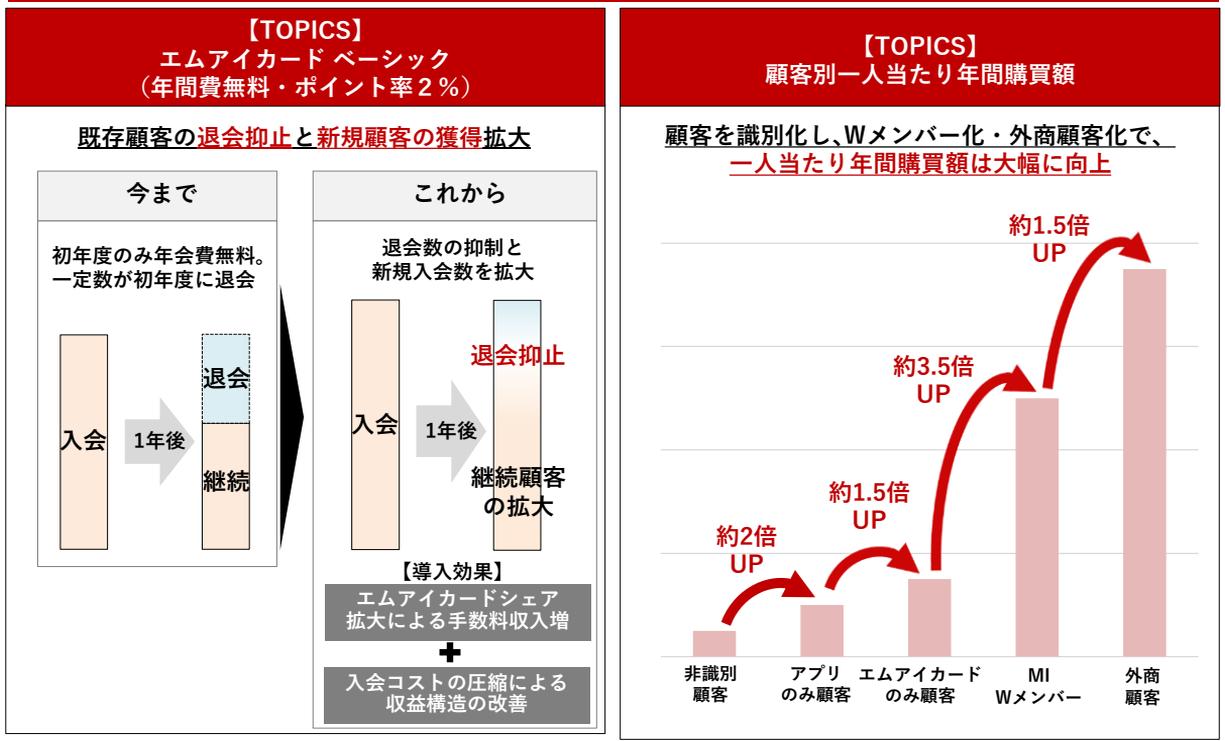
今までのエムアイカードは、初年度の年会費は無料でしたが、2年目からは2,200円(税込)の年会費をいただいております。

エムアイカードベーシックは、ポイントのつき方は既存のエムアイカードと異なりますが、年会費が初年度から無料のカードです。

エムアイカードベーシック発行後1か月のエムアイカードの獲得件数が、前年比161%になりました。非常によい流れだと考えています。

今後は、エムアイカードとアプリの両方をお持ちいただくお客さまをいかに拡大できるかというフェーズに入っていきます。当社では、エムアイカードWメンバーと称して、徹底的に拡大していく戦略を立てております。

## (3) 個客業プロセス活動「識別化①」



お客さまとしっかりとつながれるとどのようなよいことあるかについてご説明します。

今までは、エムアイカードにご入会いただいたお客さまのうち約40%が、年会費が発生する2年目になると退会してしまわれました。もしかしたら、退会後は三越伊勢丹のことを嫌いになってしまうかもしれないと大変危惧していました。

しかし、今年度からは入会のハードルを下げ、年会費無料のカードを発行することによって、やはり大きく変わったなと思っています。昨年入会いただいた方々がいらっしゃるの、今年度の退会数に変化はないかと思っていますが、来年度以降は、退会抑止もしっかりできるかと思っています。

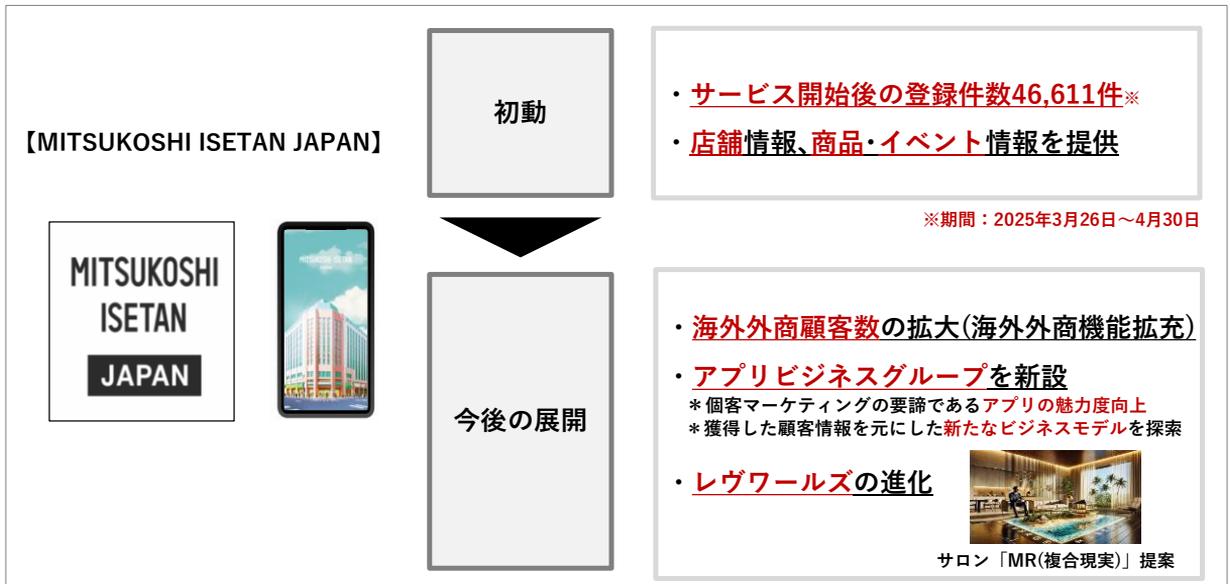
エムアイカードを退会したお客さまは1年間に7万人ほどいらっしゃいます。このお客さまが年間お買い上げいただいた金額の手数料や発行した手数料などを引くと、エムアイカード社は1人当たり12,000円ずつ損失が発生していました。7万人分では、相当な損失となっていました。これが防げるだけでエムアイカード社は相当プラスになるだろうと考えています。

右側のグラフは、つながり方の違いによりどのような売上になるかを示しています。非識別のお客さまを1とすると、アプリのみをご利用のお客さまの年間購買額は、非識別のお客さまの2倍に増えます。情報がたくさん届くため、非識別のお客さまの購買額を大きく上振れます。さらに、ポイントを受け取れるようになるエムアイカードのみをご利用のお客さまは、アプリのみをご利用のお客さまと比較して1.5倍になります。私たちが目指しているエムアイカードWメンバーのお客さまは、エムアイカードをご利用いただきポイントも得て、なおかつアプリで情報も得ているお客さまですが、エムアイカードのみご利用のお客さまと比較して3.5倍の年間購買額になり、非識別のお客さまと比較すると10倍になります。もちろん、外商のお客さまはさらに高い年間購買額をいただいています。

## (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



識別化を日本のお客さまだけにとどめるのはよくないと考えています。

「館業から個客業」の発想は、いかに個客のために色々な活動をしていくのかという発想ですが、現状の世界のお客さま、俗に言うインバウンドのお客さまは、売上が伸長しても「たまたま」です。この「たまたま」を能動的に変えるために、つながり方を変えていきます。

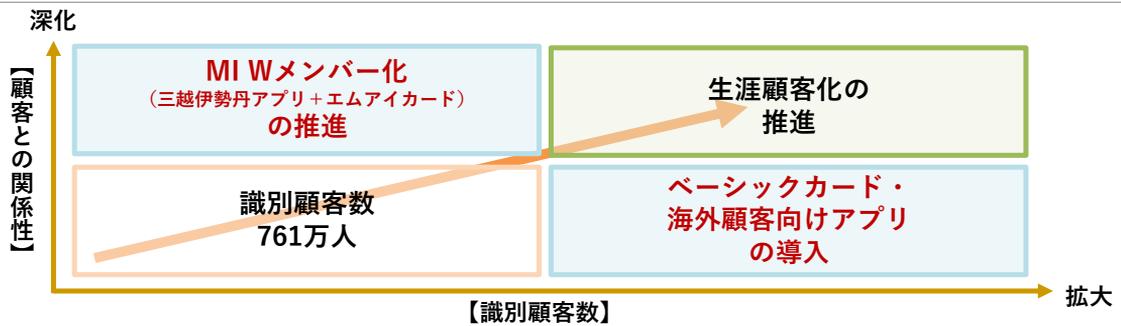
国内のお客さまに向けた取り組みと同じような取り組みを、海外のお客さまに対しても行っていきたいという思考でスタートしています。

海外顧客向けアプリ「MITSUKOSHI ISETAN JAPAN」を2025年3月26日に立ち上げました。これをご利用いただき、本国に帰られたあとも、日本の面白い独自性のある取り組みの情報を提供することによって、「また三越伊勢丹に行きたい」と思っていただけ、このような状態を将来つくっていきたくと考えています。

海外外商も充実させ、また、2025年4月よりアプリを運営するアプリビジネスグループを新設しました。本国に帰られたあともアプリのご利用を続けていただくための仕組みや、毎年毎年ご来店いただくための仕掛けを考えます。さらに、武器として、仮想空間のチームであるレヴ・ワールズのチームをアプリビジネスグループに加えました。

### (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  |             |        | 海外顧客   |                   |               |
|---|-------------|--------|--|-------------------|---------------|
| <b>【MI Wメンバー化の推進】</b><br>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 |             |        | <b>【購買情報を基に個別発信を強化】</b><br>国内顧客同様のコミュニケーション活動を拡充 |                   |               |
| ■24年度実績   |             |        | ■個別発信をした時の想定                                     |                   |               |
| 年間<br>購買額   | エムアイカードのみ顧客 | 16万円   | 年間購買額  | 個別発信前<br>(25年度計画) | 個別発信後<br>(想定) |
|   | MI Wメンバー    | 58万円   |  | 10万円              | 35万円          |
|   |             | → 3.5倍 |  |                   |               |

ご利用拡大していただく先に、当社がどのようなことを望んでいるのかということを示しています。

顧客との関係性をより高めるために、761万人の識別顧客さまへとにかく情報を提供したい、さらにポイントも差し上げたいということで、エムアイWメンバー化をしていきます。

顧客を増やすために、お客さまの選択肢をさらに増やすために、日本のお客さまにはベーシックカード、海外のお客さまには海外顧客向けアプリを導入しました。それらを運営し、取り組みを継続することによって、生涯のファン化につなげていきたいと考えています。

エムアイカードのみのお客さまの年間の購買額は16万円でした。エムアイWメンバーのお客さまの年間購買額は58万円で、エムアイカードのみのお客さまの3.5倍でした。海外のお客さまは、今はアプリも何も持っていらっしゃらないので、1回の購入額が約10万円です。海外のお客さまにもアプリをご利用いただいて、なおかつ情報を徹底的に提供することによって、国内のお客さまのように購買額を3.5倍に拡大していきたいと思っています。

## (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<br>購買顧客売上高 | 2,120億円 | 101%  | 2,270億円 | 107%  |

顧客KPIについてご説明します。

識別顧客の売上を上げていき、加えて、より深くつき合うことをお示しするためにも、今年度より、グループ年間300万円以上購買顧客売上高について数値化したいと思っています。

今まではこれを100万円としておりましたが、100万円だとすぐに到達してしまうため、さらに高いハードルに挑戦し、もっと深くお客さまのことを知りお客さまに新しい情報を提供しようという思いから、今年度より300万円といたしました。

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

個客業プロセスの、利用拡大についてご説明します。

3本の柱を設定しています。3年前からスタートしていますが、より数値化してきましたので、もう一度こちらでお示しいたします。

まず1本目の柱は、外部流出コストを徹底的に落とします。スタジオアルタについてご説明すると、当社の百貨店の宣伝活動を全部委託するという考え方を持ち始めました。今までは、百貨店の中に宣伝部があり、そこが考えて色々なところに発注していましたが、昨年からはスタジオアルタにその計画から移管をして、グループ全体をスタジオアルタが考えています。百貨店の1店舗だけではなく、全体のことを考え始めました。

真ん中は、百貨店で集めたお客さまをグループ全体にどうやって波及させていくのかと、そんな考え方を持ったものです。

外部流出コストを削減しようというこのノウハウと、百貨店で集めたお客さまをグループ全体に波及させていくことを考えたときに、外部収益の拡大というのが生まれました。当社グループの人材派遣会社やシステム会社が、外に向けてもアプローチをし始めております。少しずつ利益化されているという状況でございます。

## (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年度見直し利益 (株) 仙台三越

|       |        |       |
|-------|--------|-------|
| 見直し利益 | 営業利益   | 連邦利益  |
| 1.1億円 | ▲0.5億円 | 1.6億円 |

## 【連邦収益管理表のイメージ】

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

これらを少し図解しました。

真ん中に百貨店のお客さまがいます。この百貨店のお客さまを中心に色々な活動をしておりませんが、この活動をグループ全体に波及させていきたい、それぞれの事業のお客さまをグループ全体に波及させていきたい、という内容でございます。

これらを数値化し、右下に連邦収益管理表として昨年の実数をプロットしてみました。縦軸は百貨店事業各社のお客さま、横軸はグループ会社のイメージです。

百貨店で集めたお客さまが、どれぐらいグループの会社収益に貢献したのかというのを一表にしました。

この測定をすることで、集めたお客さまをいかにグループ会社にちゃんと波及させていくのかという仕事の仕方の問題、それから、グループ会社にとってもすべての百貨店会社とうまく連携しようという意識の改革、こんなことができるようになるかと思っていますので、一人一人の行動変容が起こるのではないかと考えてございます。

この考えで仙台三越を例に左側記載しました。

2024年度仙台三越は、残念なことに、事業としての営業利益が約5,000万円の赤字でした。しかしながら、仙台三越が集めたお客さま起点の仙台三越の運営にかかわる利益は、グループ全体に1.6億円波及させていました。つまり、トータルでは仙台三越は1.1億円の利益を得られているという考え方に至ります。

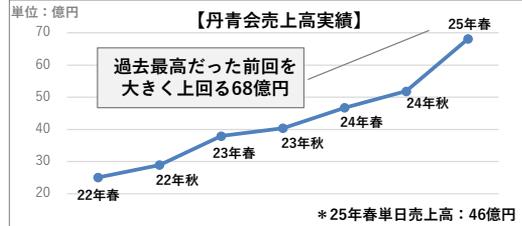
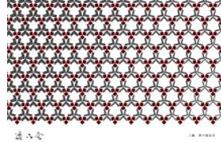
事業利益の黒字化に向け、より幅広い連邦活動や行動変容が起こってくることを期待しています。

## (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



生涯顧客化でございます。

つながったお客さまとより深い関係性をもつために、色々なことに取り組んでいます。

丹青会や逸品会は、両本店がお客さまに向けて実施しているイベントですが、企画をこれまで以上に進展させた結果、2022年から大きく右肩上がり数字が上がっているというのを、折れ線グラフで示しています。

伊勢丹新宿本店の特別なイベントとして、2022年の春に1日店舗を休業したのがここからですが、大体25億円からスタートし、たった3年で、今や70億円に達する数字になりました。

また、お客さまのご要望を様々お伺いしていくと、百貨店以外のところでも色々なお付き合いをされたいということがたくさん伺っております。そのために、百貨店外MDというのでも徹底的に考えながら、もちろん利益にはそんなにつながりませんが、お客さまとのつながりには非常にプラスになってるなということでございます。ちなみに、百貨店外MDの取扱い高は、三越伊勢丹だけでも年間で90億円を超えてきております。海外のお客さまにもこんなことをして差し上げたら、もっともつなかりが深くなるのではないかと考えてございます。

## (4) ところを動かす“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
  - ・MIW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



ここからは三つ、当社の強みをお話しします。

一つ目が「お客さまとの関係性」です。

当社の国内百貨店全店の年間入店客数をみると、約1.5億人もいらっしゃいます。

また、さきほどお話したとおり、識別顧客数については761万人いらして、新宿伊勢丹や日本橋三越では識別顧客売上シェアは70%を超えています。しかしながらMIWメンバーについてはたった82万人しかいません。ここについてまだまだ拡大できる余地があると考えます。

## (4) ところを動かす“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 |

二つ目の強みは「お取引先との関係性」です。

年に1回、事業説明会という名称で、お取引先の皆様を日本橋の三越劇場へお呼びして、私が方針説明などを行っています。これまでに591社の方々に参加していただきました。もちろんオンラインでも参加ができて、のちほど動画でもお見せしているので、当社総額売上高全体の80%ぐらいを占めるお取引先の方々に参加していただいています。

また、エバーグリーンという接客優秀者表彰をもう10年以上継続しており、お取引先の方々を中心に累計で810名が表彰されています。

さらに、世界のラグジュアリーブランドのトップが、私に会いに新宿店や日本橋店に来ていただけています。私も積極的に彼らとお話をしながら新宿店をご案内したりもしておりますので、こういった方々との関係性が伊勢丹新宿店のザ・ステージというスペースで実施している特別な企画の実現などに影響しているのかなと考えています。

やはりこれらすべては私たちが持っている宝物なのだと考えています。

## (4) ところを動かす“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ク率：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】



三つ目の強み、私たちの「従業員の実行力」についても少しお話しします。

従業員エンゲージメントの調査スコアは、この3年で従業員みんなが当社の経営戦略を腹落ちしてくれたおかげですごく上がってきたと思っています。

また、戦略に適合した要員配置も徹底的に行っております。たとえば外商セールスは約1260人いますが、先ほど外商取扱高が2400億円程度とお話ししましたので、大体外商セールス1人当たりで2億円を売るような状況になっています。

また、それら外商を支えるバイヤーたちは300人いて、今やバイヤーたちの仕事は単純に店頭でモノを仕入れるだけではありません。例えばアプリの配信コンテンツなどはほとんどバイヤーたちが作っています。年間で約2.5万件のコンテンツ開発もしているということです。これは他社にはなかなかまねができないのではないかと考えています。

(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            | <b>事業・営業活動</b><br>・ think goodの取り組み進化<br>※地域経済活性化活動も含む<br>など       | <b>社会貢献・支援活動</b><br>・ チャリティ<br>・ 環境美化活動<br>など |
|                  | ② 持続可能な環境・社会をつなぐ      | <b>責任あるビジネス活動</b><br>・ 店舗への再エネ導入<br>・ サプライチェーン・マネジメント実施<br>など      |   |
|                  | ③ ひとの力の最大化            | <b>人財戦略活動</b><br>・ 企業風土改革および人的資本投資の強化<br>など                        |   |
|                  | ④ グループガバナンス・コミュニケーション | <b>グループガバナンスとコミュニケーション活動</b><br>・ 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<br>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)

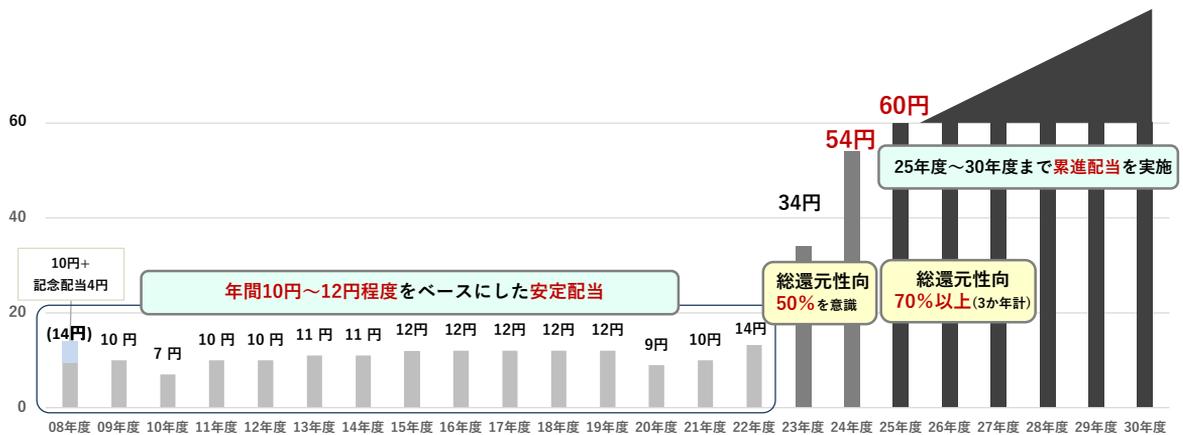
これまでに延べ150以上のブランド  
50名以上の学生が参加

こちらのスライドで記載しているサステナビリティに関しては、2025年11月にサステナビリティレポートを発刊し、説明会についても実施したいと考えておりますので、そのときに具体的に詳しくお話ししたいと思っています。

## (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



最後に株主還元についてお話しします。

当社は三越と伊勢丹が2008年に統合しました。それ以降、安定配当という言い方で、当期純利益があまり出なかったこともあり配当金額が10円前後にずっと低迷していました。

しかしながら、ここ数年で配当金額は年間34円、54円、60円と大きく伸ばしています。これは大きな方向転換をした結果、利益がしっかりと出る事業体になってきたおかげかなと思っています。

その自信をお示ししたいということで、2025年度以降の累進配当方針と、総還元性向70%以上ということを記載しております。

私からの説明は以上です。

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。