

三越伊勢丹ホールディングス
2025 年 3 月期 WEB 説明会 質疑応答要旨
日時：2025 年 5 月 13 日（火）17:00-18:00

Q：2025 年度の会社計画について、計画の前提や達成の確度について教えて欲しい。

A：2024 年度の営業利益の着地が少し上振れをし、2027 年度に営業利益 850 億を達成するロードマップにほぼオンラインでの進捗。当初、現中計のフェーズ I において、国内顧客売上の伸び率は各年 101%、免税売上の伸び率は各年 110%弱ぐらいの前提で、2027 年度に営業利益 850 億達成を目指していた。しかしながら、2024 年度の経費を想定以上に削減できたこともあり、当初前提としたトップラインを落としても、2025 年度の営業利益 780 億は達成が可能な建付けとなっている。今期、免税売上の先行きは読みにくいですが、しばらくは前年比 80%程度で推移し、8 月以降は前年比 108%の計画としている。下期ぐらいから徐々に海外アプリの効果なども出てくると思うが、外部与件含めて読みづらいところがあるので、しっかり経費のアクセルとブレーキを使い分けていきたい。

Q：これまでの「百貨店を科学する」段階から、「感性」を重視する新たなステージについて方向性を教えてほしい。

A：感性部分というのは、あえて数字にできない部分ということを意味している。これまで百貨店の科学を推進する中で、お客さまの買い方・平米効率・エリアの効率・従業員 1 人当たりの利益のような指標については、ある程度数字で答えが出ている。しかしながら、次のフェーズはお客さまの「嫌」をどうやったら感動的に解決できるのか、お客さまの関心事に対してどうやったら革新的な提案ができるのかを目指していくステージになる。既にいろんな発想が従業員の間に生まれ、いくつかアイデアが具体化しており、今後の店舗リモデルの計画に織り込み始めたところ。まず、伊勢丹新宿店本店の地下食品フロアにおける、世界のクリエイターとの協業による洋菓子 PB の新編集を皮切りに進めていく。世界のお客さまが驚き、感動していただけるような状態を作りたい。もちろん、百貨店の科学の部分で、投資対効果に関してはきちんと計算をした上で、それに加えて、世の中にないものをどうやって作っていくかということを考えていく。

Q：売り上げが今後変動してきた場合、販管費をさらに抑制していく余地があるのか。

A：2025 年度の収支構造改革においては、ほぼ達成可能な堅い数字を入れ込んでいる。仮にこれから売り上げが下振れした場合、売上連動経費以外は機動的に経費削減を実行し、掲げている段階利益を達成させていきたい。下期の免税売上前年比 108%は外部環境により読みづらい部分はあるが、仮に売上が多少下回ったとしても、経費コントロールによって営業利益は達成できる計画。

Q：昨年 11 月頃、現中計期間の業績についてもっとアップサイドの余地があるのではという趣旨の発言もあったかと思う。一方で外部環境が当時と変わってきている中、中計の業績の達成に向けた確度や手ごたえは以前と比べてどのように変化したのか。

A：今回のアメリカを発端にした経済の混乱が続けば、国内富裕層の消費マインドへの影響も出てくる可能性はある。もしこの混乱がなければ、2027 年度営業利益 850 億達成というハードルはそこまで高くなかったと考えている。仮に今の状況が続いたとしても、当社固有の識別顧客化の戦略が奏功しているため、850 億という計画は十分達成できる水準であると考えている。

Q：エムアイカードベーシックの利益面での貢献について、定量的なイメージを教えて欲しい。

A：百貨店から他社に支払っていたカード利用手数料コストをエムアイカード社に支払うことによる、外部流出コストの削減効果の部分は比較的早期に表れてくると思っている。また、エムアイカード社のコストという視点でも、このベーシックカードはローコストでのオペレーションが可能。まだローンチ後 1 カ月の段階ではあるが、ベーシックカードの入会者の 3 割ぐらいは、過去に退会した人が再度入会している。つまり、繋がりが無くなるはずだった顧客が再度カード会員になることによる売上高の増加というプラス効果が百貨店側にもじわじわ利いてくると思っている。まとめると、短期的にはエムアイカード社への利益貢献が先行し、中期的には百貨店側を含めたグループ全体への利益貢献が出てくれば良いと思っている。

Q：会員獲得コストに関してはベーシックカードだと少し抑えめでできるのか。ローコストでオペレーションができるというところの中身や背景は？

A：このベーシックカードは基本すべてアプリ経由の入会なので、事務コストそのものが減る効果は大きい。一方で、三つの異なるエムアイカードが比較できることで、逆にゴールドカードの魅力が顧客に伝わり、首都圏店舗などはゴールドカードへの入会者が増えている。間接的ではあるかもしれないが、ベーシックカード関連のオペレーションコストが減ることで、他のカードの会員獲得が進み、その結果グループ内外の利用や新しい金融サービスの利用が増える、といった相乗効果も徐々に出てくることを期待したい。

Q：海外向けのアプリの導入について、海外の外商顧客獲得にどうつなげていくのか、ローンチ後の手応えと、どういった KPI で評価していくのかを教えて欲しい。

A：アプリについては、1 週間に 1 万件ぐらいの方が入会している。中国のお客さまについては個人情報の問題で、WeChat を用いて同じような情報発信を行っている。
1 週間で 1 万人ぐらいのペースで 52 週間つながりが増えていくというのが、社内的には、アプリについての KPI のイメージ。海外外商はこのアプリと全くパラレルに動くわけではないが、アプリや Wechat で接点が生まれた、今後深い繋がりが期待できるお客さまについ

ては、当社から声をかけて、海外外商に登録していただいている。日本のようにクレジットカードによる繋がりではないが、この海外外商顧客の数は今後増えてくると思っている。まだ始まったところなので、海外アプリローンチによる海外外商顧客数拡大の KPI は、これから様子を見ながら考えていきたい。

Q：さらに経費削減をする余地があるとのことだが、既にかなり効率化されたのではないか。具体的に削減余地がある部分について教えて欲しい。

A：売上の状況をみながら機動的に経費の絞り込みを行うという面では、わかりやすいのは宣伝費等になるかと思う。また、百貨店の科学の推進で百貨店事業はかなり筋肉質になり、エムアイカード社もある程度、経費構造改革が進んでいる一方で、その他のグループ関連会社については、まだ経費構造改革を進める余地が大きいと考えており、しっかり見ていきたい。また、水光熱費等も少し余裕を持って設定している面があるので、当社が主体的に削減していく部分を含めてウォッチをしながら、売上の状況に応じた経費コントロールを進めていく。

Q：米国を起点とした経済の混乱について、国内富裕層の消費マインドへの影響はかなり長引きそうな気配があるのか。

A：経済の混乱が今後も長引けば当然国内消費マインドにも影響が出てくる可能性はあるが、足元において既に影響が顕在化しているかという点、国内顧客については現時点でそこまで大きな影響は出ていないと見ている。国内顧客の(株)三越伊勢丹の売上は、4 月が前年比 104%、識別顧客が前年比 107%、両本店の外商顧客売上もほぼそれを超えるぐらいの水準で動いている。足元 5 月も識別顧客売上高はさらに上がっている。

A2：識別顧客向けには様々な情報を提供できているので、当社側から顧客のマインドを変えられることができる。しかしながら、海外のお客さまには現状情報提供がほとんどできていないので、足元の免税売上にダイレクトに影響してしまっている。識別化できた顧客は、当社から情報を提供して関心を持っていただければ、買い物がしたくなるマインドを持っていると思うので、それを当社側から能動的にやっていく。このアクションが国内顧客向けにはこの数年でうまくいき始めたので、足元の識別顧客の売上には大きな影響がないと考えている。

以上