2027年3月期(26年度)

第2四半期（中間期）決算説明会

2026年11月13日(金)

三越伊勢丹ホールディングス

Ⅰ： 2027年3月期（26年度）第2四半期実績

Ⅱ： 2027年3月期（26年度）通期計画

Ⅲ： 現中期経営計画フェーズⅠの進捗

Ⅰ： 2027年3月期（26年度）第2四半期実績

Ⅱ： 2027年3月期（26年度）通期計画

Ⅲ： 現中期経営計画フェーズⅠの進捗

【取締役執行役常務 CFO 牧野欣功】
第2四半期実績並びに通期計画についてお話いたします。

1. 2027年3月期(26年度) 第2四半期実績サマリー

・国内顧客売上高は、**識別顧客との継続した関係性深化により堅調に伸長**

・海外顧客売上高は、来訪元エリアの多様化や当社独自のCRM施策を背景に、**第1四半期に引き続き想定を上回る伸長**

・総額売上高が伸長する中、計画通り経費コントロールを推進した結果、**第2四半期・上期として過去最高の営業利益、当期純利益を達成**

総額売上高が順調に伸長する中、計画どおり経費コントロールを推進したことで、第2四半期・上期として過去最高の営業利益、当期純利益を達成することができました。

2．連結実績

・総額売上高：引き続き国内百貨店事業の牽引により増収
・販売管理費：経費コントロールの継続により、総額売上高の上昇率を大きく下回る水準に抑制
・営業利益・当期純利益：第2四半期および上期として過去最高実績を達成

（億円）	上期累計(4-9月)実績	前年比	前年差	（参考）1Q(4-6月)実績			（参考）2Q(7-9月)実績		
				実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
総扱売上高※	6,549	106.6%	+406	3,305	106.5%	+203	3,243	106.7%	+202
総額売上高	6,356	106.6%	+394	3,207	106.5%	+195	3,149	106.8%	+199
売上高	2,632	103.7%	+93	1,289	103.8%	+47	1,343	103.6%	+46
売上総利益	1,643	105.3%	+82	814	105.8%	+44	829	104.8%	+37
販売管理費	1,267	101.7%	+21	625	102.0%	+12	642	101.4%	+8
営業利益	375	119.4%	+61	188	120.6%	+32	186	118.2%	+28
経常利益	400	120.9%	+69	199	116.7%	+28	201	125.4%	+40
当期純利益	371	126.4%	+77	223	118.5%	+34	148	140.5%	+42

※百貨店内定借テナントの扱い高を含む実績

定借テナントを含めた総扱いの売上高および総額売上高は、前年比106.6%となりました。売上総利益は前年比105.3%となり、82億円増加しました。
一方、販売管理費の増加を21億円に抑えたことで、営業利益は前年から61億円増加し、375億円となりました。
経常利益は前年から69億円増加し、400億円となりました。営業利益、経常利益ともに、2年前の過去最高を上回り、過去最高を更新しました。
当期純利益は、昨年度の過去最高であった293億円から77億円増加し、371億円となりました。中間期として過去最高の当期純利益を達成しました。

3. 【総額売上高】国内百貨店実績

・国内顧客：関係性の深い識別顧客売上高の伸長により、**安定的な増収が継続**

・海外顧客：来訪元エリア多様化や当社独自のCRM施策を背景に、**想定を上回る増収が継続**

（億円）	上期累計(4月-9月)			（参考）1Q計（4月-6月）			（参考）2Q計(7月-9月)		
	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
三越伊勢丹計	3,879	108.4%	+300	1,957	107.8%	+141	1,922	109.0%	+159
（うち）国内顧客	3,222	105.9%	+179	1,621	105.6%	+85	1,600	106.2%	+94
（うち）海外顧客	657	122.5%	+120	336	119.8%	+55	321	125.4%	+65
地域事業会社計	1,715	101.4%	+24	864	102.3%	+19	850	100.5%	+3
（うち）国内顧客	1,543	99.0%	▲16	778	99.8%	▲1	764	98.0%	▲15
（うち）海外顧客	172	130.7%	+40	85	132.1%	+20	86	129.2%	+19
国内百貨店計	5,595	106.2%	+324	2,821	106.0%	+160	2,772	106.3%	+163
（うち）国内顧客	4,765	103.6%	+163	2,399	103.6%	+84	2,364	103.4%	+78
（うち）海外顧客	829※	124.1%	+161	421	122.1%	+76	408	126.2%	+84

※2026年度より海外顧客売上を捕捉するシステムを変更しているため、2025年度の実績も新システムで抽出

国内百貨店の上期実績についてご説明します。三越伊勢丹計は前年比108.4%、地域事業会社計は101.4%、国内百貨店計は106.2%となりました。国内顧客の売上高が前年比103.6%に対し、海外顧客の売上高は124.1%と大きく伸長しました。国内顧客、海外顧客ともに堅調に推移したことが、上期の実績につながっています。

4. 【総額売上高】国内主要百貨店実績(店舗・各社別)

・首都圏5店舗計：前年比108.4%　第1四半期に引き続き、基幹店が大きく伸長
・地域主要5社計：前年比102.5%　海外顧客売上高の伸長が寄与し、第1四半期に引き続き増収

(億円)	総扱売上高 ※1	総額売上高	前年比	前年差
伊勢丹新宿本店	2,119	**2,118**	110.1%	+193
三越日本橋本店	863	**838**	108.7%	+67
三越銀座店	678	**625**	108.3%	+48
伊勢丹立川店	139	**137**	96.1%	▲5
伊勢丹浦和店	160	**159**	98.3%	▲2
三越伊勢丹計	3,961	**3,879**	108.4%	+300

(億円)	総扱売上高 ※1	総額売上高	前年比	前年差
札幌丸井三越	302	**277**	101.1%	+2
仙台三越	116	**114**	98.0%	▲2
名古屋三越 ※2	401	**275**	97.7%	▲6
新潟三越伊勢丹	162	**160**	100.8%	+1
岩田屋三越	667	**646**	106.6%	+40
地域主要５社計	1,650	**1,475**	102.5%	+35

※1:百貨店内定借テナントの扱い高を含む実績
※2:リモデル改装による影響あり

三越伊勢丹の首都圏5店舗は、前年同期比108%を超える実績となりました。
特に基幹店である伊勢丹新宿本店は110%を超え、三越日本橋本店と三越銀座店も108%を超える伸長となりました。
地域主要5社では、札幌丸井三越が101%、名古屋三越がリモデル改装の影響もあり97.7%、岩田屋三越が106.6%となり、地域主要5社計で102.5%となりました。

5. 【販売管理費】連結増減実績

・物価上昇影響がありながら、継続的な経費構造改革の推進により販管費を抑制
・経費構造改革は、計画(年間▲41億円)ペースで順調に進捗（上期進捗率約56%）

			前年差の内訳					
（億円）	上期(4-9月)実績	前年差	経費構造改革	売上連動	戦略経費	物価影響	新規連結	その他
人件費	436	+0	▲13			+11	+2	
宣伝費	42	▲0	▲0	+0				
地代家賃	152	+3	▲3	+5		+0	+0	
業務委託費	142	+4	▲5			+10		
減価償却費	114	+0			+1			▲1
水光熱費	49	+1	▲1			+1		
その他	328	+10	▲1	+5	+6		+1	▲0
合計	1,267	+21	▲23	+10	+7	+23	+4	▲1

上期の連結販売管理費について、前年から増加した項目を中心にご説明します。
売上連動費は、売上連動の家賃やカード手数料などにより10億円増加しました。戦略経費は、今期、成長投資としてリモデルを強化していることから、その他の部分の修理費を中心に6億円増加しました。
物価上昇の影響では、従業員の処遇改善や業務委託費の単価上昇などにより、23億円増加しました。
新規連結では、今年からグループに加わったフードクラフトの販売管理費です。
経費構造改革は上期で▲23億円を実施し、販売管理費全体では前年差21億円の増加となりました。第1四半期の増加額が12億円でしたので、第2四半期は若干抑えることができました。

6．セグメント別実績

・百貨店業　　：想定を上回る総額売上高の伸長と経費適正化が奏功し、53億円の増益
・ｸﾚｼﾞｯﾄ･金融業：自社クレジットカードの百貨店内利用および外部取扱高が継続して拡大
・不動産業　　：建装会社の堅調な受注増によりコスト上昇分を吸収

（億円）	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差
百貨店業	5,869	106.2%	2,138	308	+53
クレジット・金融・友の会業	188	103.2%	176	35	+6
不動産業	154	135.4%	154	23	+4
その他	143	102.4%	163	7	▲3
合計	6,356	106.6%	2,632	375	+61

※その他セグメントの営業利益には、調整額を含む

百貨店セグメントは、前年から53億円の増益となりました。エムアイカードを中心としたクレジット･金融セグメントは6億円の増益となりました。
不動産セグメントは、IMPDの堅調な業績もあり、4億円の増益となりました。
これらを合わせ、営業利益は全体で61億円の増益となりました。

Ⅰ： 2027年3月期（26年度）第2四半期実績

Ⅱ： 2027年3月期（26年度）通期計画

Ⅲ： 現中期経営計画フェーズⅠの進捗

ここから通期計画についてご説明します。

・好調な上期トレンドが下期も継続する見通しで、
国内百貨店総額売上高を上方修正

・中期経営計画フェーズⅠ最終年度(27年度)の目標850億円を
1年前倒しで達成する、営業利益860億円へ上方修正

・当期純利益は655億円へ上方修正
前年度発生した特殊与件（税効果会計影響等）を除くと
過去最高実績を記録した前年度水準を維持

好調な上期のトレンドが下期も継続する見通しであることから、国内百貨店の総額売上高を上方修正しました。
当社の中期経営計画フェーズ1では、2027年度の営業利益目標として850億円を掲げていましたが、これを1年前倒しで達成するため、2026年度の営業利益を860億円に上方修正しました。
当期純利益は655億円に上方修正しました。前年度は、継続的な利益成長を背景とした税効果の分類変更により、当期純利益に100億円超が上乗せされました。その影響を除くと、過去最高を記録した前年度の水準を維持できる計画です。

2．連結計画

・好調な上期トレンドを受けて、**通期計画（総額売上高・営業利益・当期純利益）を上方修正**
・当期純利益は、前年度発生した特殊与件（税効果会計影響等）を除くと**過去最高実績を記録した前年度水準を維持**

（億円）	通期計画	前年比	前年差	1Q時点計画差
総扱売上高	14,150	105.0%	+670	+100
総額売上高	13,700	105.4%	+704	+100
売上高	5,630	103.2%	+173	+10
売上総利益	3,490	103.6%	+122	+30
販売管理費	2,630	102.5%	+62	+10
営業利益	860	107.5%	+59	+20
経常利益	870	100.5%	+4	+40
親会社株主に帰属する当期純利益	655	86.1%	▲105 （※）	+25

※前年度当期純利益には特殊与件を含む

総扱売上高・総額売上高は、期初計画から100億円上方修正しました。売上総利益は30億円上方修正し、販売管理費は10億円増加する計画としています。
その結果、営業利益は20億円上方修正し、860億円としました。経常利益は、受取配当金などが入ったこともあり、40億円上方修正して870億円としました。
当期純利益は25億円上方修正し、655億円としました。

3.【総額売上高】国内百貨店計画

・国内顧客：上期および足元10月の堅調な実績推移を踏まえ、**期初計画を維持**
・海外顧客：上期および足元10月の好調トレンド継続を踏まえ、**通期前年比116.4%に上方修正**

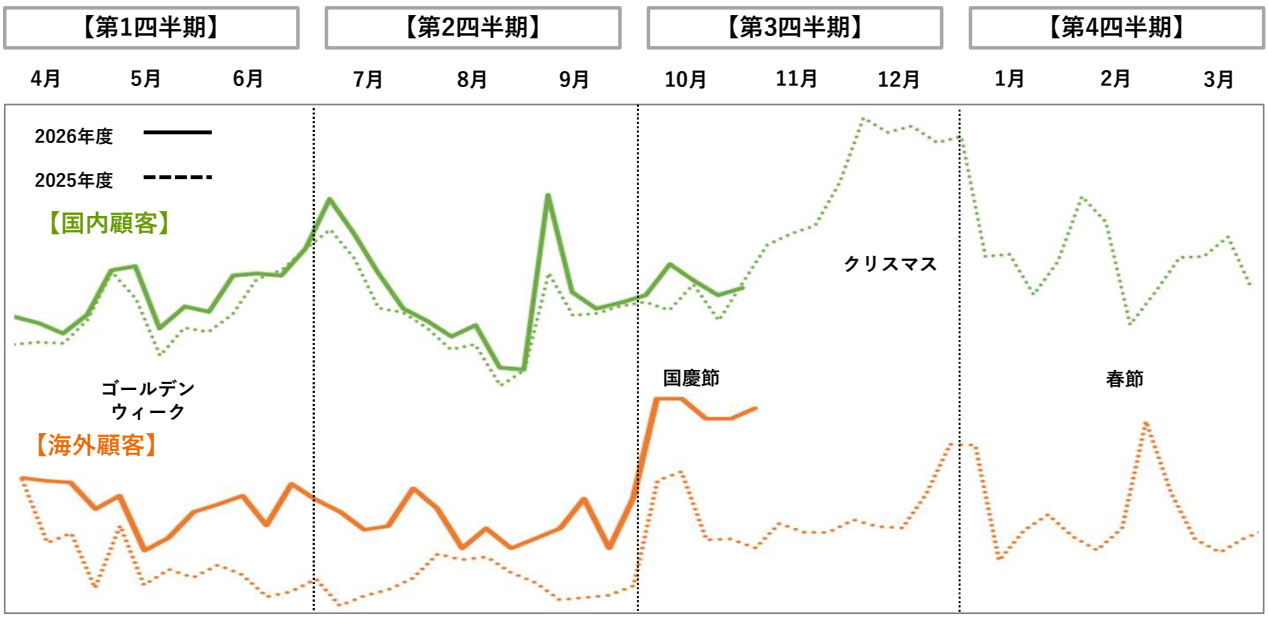
（億円）	上期			下期			通期			
	実績	前年比	前年差	計画	前年比	前年差	計画	前年比	前年差	1Q時点計画差
三越伊勢丹計	3,879	108.4%	+300	4,530	106.5%	+277	8,410	107.4%	+578	+96
（うち）国内顧客	3,222	105.9%	+179	3,827	105.8%	+210	7,050	105.9%	+389	+0
（うち）海外顧客	657	122.5%	+120	702	110.6%	+67	1,360	116.1%	+188	+96
地域事業会社計	1,715	101.4%	+24	2,024	102.3%	+46	3,740	101.9%	+70	+28
（うち）国内顧客	1,543	99.0%	▲16	1,831	101.8%	+31	3,375	100.5%	+15	+0
（うち）海外顧客	172	130.7%	+40	192	108.1%	+14	365	117.7%	+54	+28
国内百貨店計	5,595	106.2%	+324	6,554	105.2%	+323	12,150	105.6%	+648	+124
（うち）国内顧客	4,765	103.6%	+163	5,659	104.5%	+241	10,425	104.0%	+405	+0
（うち）海外顧客	829	124.1%	+161	895	110.1%	+82	1,725	116.4%	+243	+124

※2026年度より海外顧客売上高を捕捉するシステムを変更しているため、2025年度の実績も新システムで抽出

国内百貨店の総額売上高は、上期の前年比106.2%に対して、下期は105.2%、通期は105.6%を計画しています。
全体では100億円の上方修正ですが、国内百貨店については120億円を超える計画の上乗せを行っています。
国内顧客は、上期の前年比103.6%に対して、下期は104.5%を計画しています。海外顧客は、上期の124.1%に対して、下期は110.1%を計画しています。
今回計画に上乗せした124億円は、すべて海外顧客分です。三越伊勢丹を中心に上乗せする計画へ修正しています。

4.【総額売上高】国内百貨店計画（国内顧客・海外顧客別）

・国内顧客：年間を通した堅調なトレンド継続を計画（前年比104.0%）
・海外顧客：下期も一定の好調トレンド継続を前提に計画（前年比116.4%）



国内顧客は、年間で前年同期比104%の計画です。おおむねそのペースで安定して推移しています。
海外顧客は、上期に前年比124%の実績となりました。特筆すべき点は、10月前半の国慶節が非常に好調だったことに加え、10月後半も売上高が大きく落ち込まず、海外顧客売上高として単月過去最高を達成しました。
下期の海外顧客売上高は前年同期比110.1%を計画しています。10月に大きく実績を積み上げることができたため、11月から3月まで前年同期比104%程度で推移すれば、今回の計画を達成できる見通しです。

5.【総額売上高】国内主要百貨店計画(店舗・各社別)

・首都圏5店舗計：前年比107.4％　基幹店の継続した伸長による大幅増収を計画
・地域主要5社計：前年比102.1％　海外顧客売上の伸長継続で増収計画を維持

(億円)	総扱売上高 ※1	総額売上高	前年比	前年差
伊勢丹新宿本店	4,598	**4,596**	108.1%	+346
三越日本橋本店	1,846	**1,795**	106.2%	+104
三越銀座店	1,434	**1,359**	110.8%	+131
伊勢丹立川店	307	**304**	97.4%	▲7
伊勢丹浦和店	358	**355**	101.0%	+ 3
三越伊勢丹計	8,546	**8,410**	107.4%	+578

(億円)	総扱売上高 ※1	総額売上高	前年比	前年差
札幌丸井三越	665	**609**	101.7%	+10
仙台三越	253	**249**	97.8%	▲5
名古屋三越 ※2	844	**576**	94.8%	▲31
新潟三越伊勢丹	352	**348**	102.0%	+6
岩田屋三越	1,450	**1,409**	106.5%	+85
地域主要５社計	3,566	**3,192**	102.1%	+65

※1:百貨店内定借テナントの扱い高を含む実績
※2:リモデル改装による影響あり

首都圏5店舗計は、前年同期比107.4%を計画しています。特に伊勢丹新宿本店は、前年同期比108%を超え、初めて年間総額売上高が4,500億円を超える計画です。
地域では、名古屋三越について、リモデル改装の影響が下期によることから、売上高は95%弱を計画しています。岩田屋が106.5%、地域主要5社計では102.1%の計画です。

6. 【販売管理費】連結増減計画

・売上連動経費等の増加を織り込み、通期計画を2,630億円に修正
・経費構造改革は通期計画を▲46億円（第1四半期時点計画差▲5億円）に修正

			前年増減の内訳					
（億円）	通期計画	前年増減	経費構造改革	売上連動	戦略経費	物価影響	新規連結	その他
人件費	914	▲5	▲30			+19	+5	
宣伝費	96	+8	▲0	+8				
地代家賃	307	+3	▲5	+6		+1	+2	
業務委託費	285	+10	▲8		+2	+16		
減価償却費	231	+2			+4			▲2
水光熱費	96	+6	▲1			+7		
その他	701	+38	▲2	+17	+18		+2	+4
合計	2,630	+62	▲46	+31	+24	+43	+9	+2

連結販売管理費について、増加する項目からご説明します。
売上連動費は31億円の増加を計画しています。上期が10億円でしたので、下期は増加額が大きくなります。伊勢丹の140周年が始まっていることも踏まえ、宣伝費などをやや多めに計画しています。
戦略経費では、下期にリモデルがさらに進むことから、修理費を中心にその他の部分で18億円を計画しています。
物価上昇の影響では、人件費や業務委託費が継続して増加します。水道光熱費についても、上期の増加は1億円でしたが、外部要因が不安定であることから、7億円の増加を計画しています。
新規連結のフードクラフトは9億円を計画しています。その他の項目では、外形標準課税の適用範囲の変更なども含め、経費を増やしています。
一方、経費構造改革は、人件費を中心に削減を進めます。上期の▲23億円に対し、下期は▲46億円を計画しています。
これらを合計すると、販売管理費は前年同期比62億円増加し、8月時点の計画から10億円増加した2,630億円となります。

7．セグメント別計画

・百貨店業　　：総額売上高の上方修正を背景に、**営業利益計画を15億円上方修正**
・ｸﾚｼﾞｯﾄ･金融業：自社クレジットカード利用額の継続した拡大を見据え、**営業利益計画を上方修正**
・不動産業　　：建装事業のコスト増加を売上増で吸収する計画で、**営業利益計画を上方修正**

（億円）	総額売上高	前年比	売上高	営業利益			
				計画値	営業利益率	前年差	1Q時点計画差
百貨店業	12,680	105.2%	4,590	705	5.6%	+49	+15
クレジット・金融・友の会業	396	104.0%	366	73	18.4%	+9	+3
不動産業	330	121.4%	330	46	13.9%	▲0	+3
その他	301	103.4%	351	36	12.0%	+1	▲1
合計	13,700	105.4%	5,630	860	6.3%	＋59	+20

※その他セグメントの営業利益には、調整額を含む

今回の営業利益の上方修正20億円のうち、百貨店セグメントは15億円の上方修正としています。第1四半期決算時に25億円を上方修正しているため、期初計画との比較では、百貨店セグメントは合計40億円の上方修正となります。
エムアイカードの業績が堅調に推移していることから、クレジット・金融セグメントは3億円の上方修正としました。不動産セグメントも、IMPDの業績が堅調に推移していることから3億円の上方修正としました。
不動産セグメントについては、昨年度第4四半期に一時的な利益が計上されているため、前年同期比では同水準となる計画です。
これらを合わせ、営業利益860億円という過去最高の営業利益を達成していきます。

Ⅰ： 2027年3月期（26年度）第2四半期実績

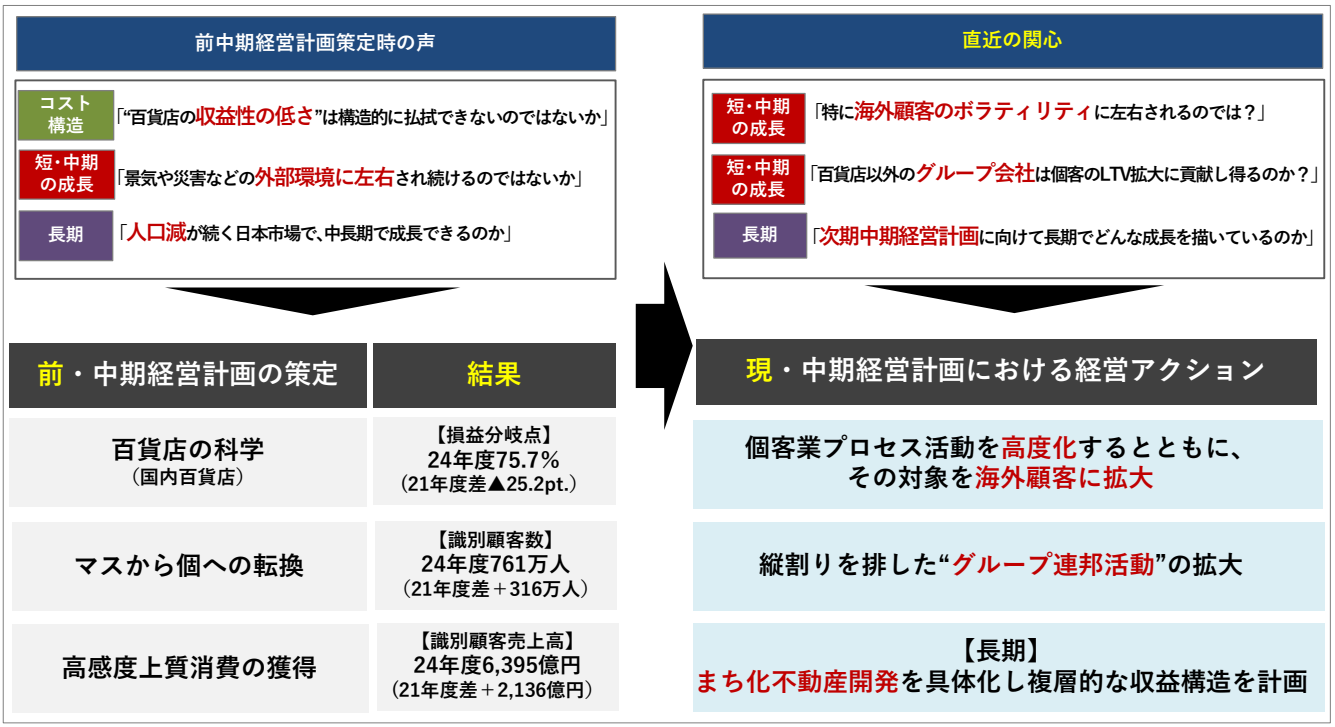
Ⅱ： 2027年3月期（26年度）通期計画

Ⅲ： 現中期経営計画フェーズⅠの進捗

【取締役代表執行役社長CEO 細谷敏幸】
ここからは現中期経営計画フェーズⅠの進捗についてご説明します。

1．ステークホルダー対話と経営アクション

【前・中期経営計画】「百貨店の将来への懸念」を払拭する“百貨店の再生”を実行
【現・中期経営計画】「成長の加速・発展性」を確かなものにする独自戦略を実行

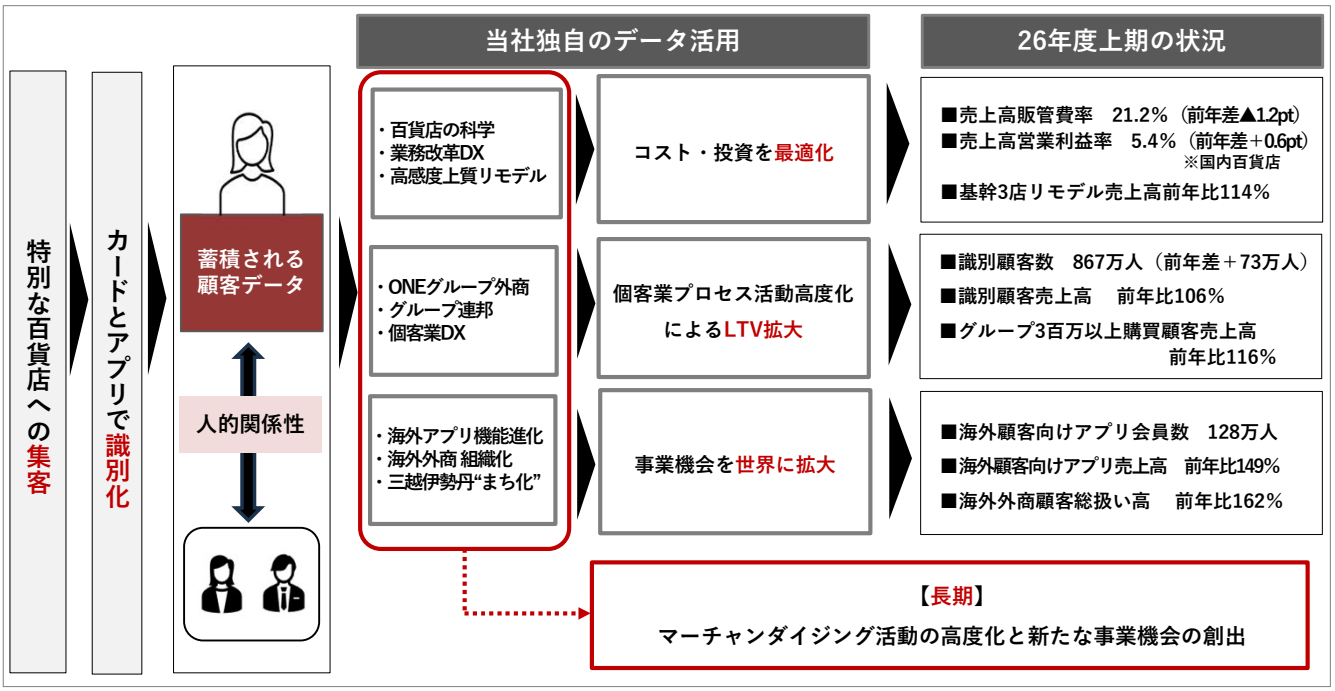


皆さまとお話しする中で、百貨店に対する懸念点がよく挙がっています。それについて2ページ程でご説明いたします。まず、百貨店は収益性が低く、この状況は変えられないのではないかという点です。
当社は、これまでの経験や勘に頼る商売をやめ、「百貨店の科学」に取り組んできました。百貨店の科学を300ページにまとめ、すべてをデータで科学することで、収益性の低さを払拭したいと考えています。
まだできていない部分もありますが、損益分岐点は大幅に下がり、営業利益率は上昇しています。
次に百貨店は景気や災害、天候などの外部環境に左右されやすいのではないかという点については、従来の百貨店のビジネスモデルを変えています。
従来は、館に集客し、たまたまお客さまに購入いただくという形でした。そのため、景気や天候に左右されやすい面がありました。この考え方を変え、マスから個へと変革しています。
現在は、最初はすべてマスのお客さまであっても、一度でも購入いただいたお客さまは個客として捉え、識別化する考え方に変えています。この取り組みをKPIとして進めており、順調に進んでいます。

コロナ前の識別顧客数は約200万人でしたが、昨年度は800万人を超え、4倍以上に拡大しました。
また、日本の人口減少については、人ではなく消費全体を捉え、高感度上質消費を狙う考え方に変えています。高感度上質消費とは、こだわり消費です。お客さまの価値観や消費の二極化に対応できる状況をつくっています。
その結果、4年連続で過去最高益となっていると考えています。
海外顧客の変動性、円安や地政学リスクへの対応については、現在のインバウンドは外部環境に左右される面があると考えています。
一方で、国内でうまくいった取り組みを海外でも行い、海外のお客さまをしっかりと捉えて関係性を深めることで、日本で起こったことを海外でも実現できるのではないかと考えています。
グループ会社については、単にグループ会社として存在させるのではなく、縦割りをなくし、百貨店のシェアードという考え方を払拭し、お客さまとともに新しい価値をグループでつくる状態を目指し、グループ経営を開始しています。
次期中期経営計画についても、まち化の取り組みを含めて少しずつ進めています。来年の今頃には、次期中期経営計画の骨子を発表したいと考えています。

1．ステークホルダー対話と経営アクション

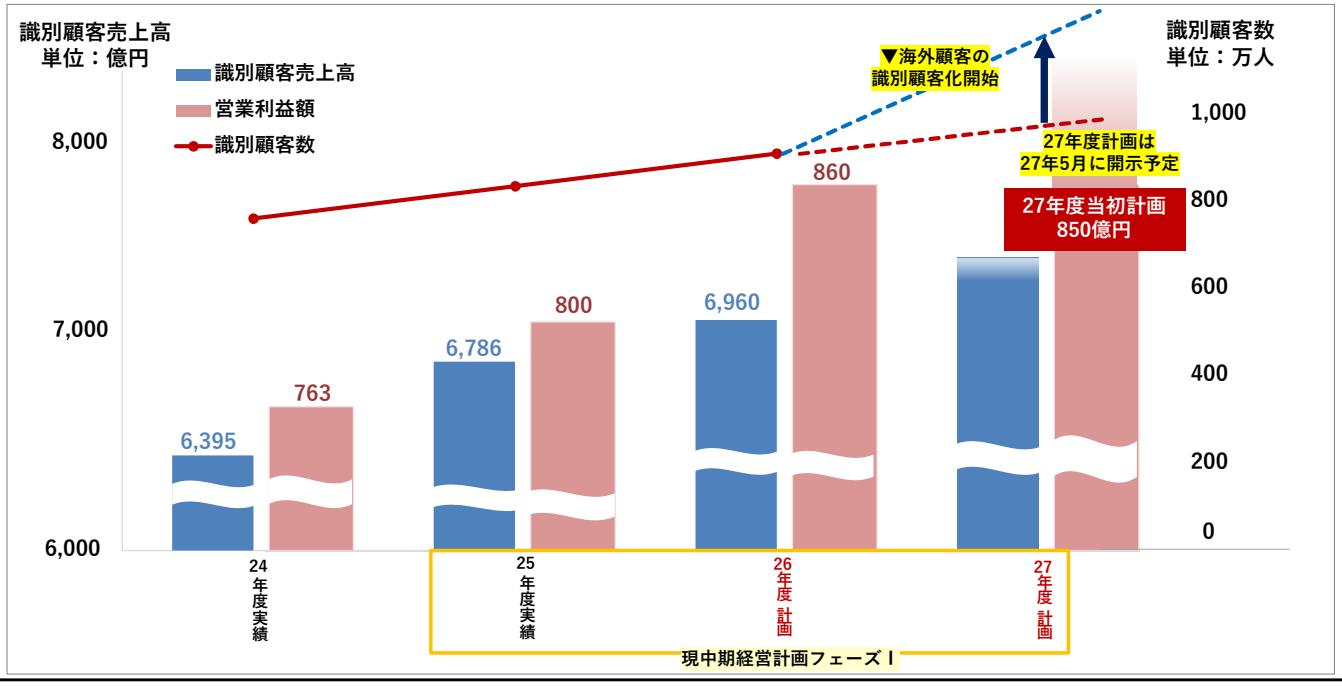
・“高感度上質を求める顧客基盤”という希少な資産を、独自のひとの力や仕組み、デジタルによって活用
・市場の期待に応える短・中期的な成果を実現しつつ、蓄積されるデータを中長期にわたる成長に繋げる



当社のビジネスモデルについて、改めてご説明します。
まずスタートは集客です。スタートの百貨店をより強くし、特別な百貨店をつくる必要があります。「あの店に行きたい」「あそこで買い物をしたい」と思っていただける状況をどのようにつくるかが、集客の考え方です。
一度でも購入いただいたお客さまには、さまざまなバリエーションのカードやアプリを持っていただき、識別化を進めます。
識別化されたデータを活用し、当社のおもてなしの力や顧客コミュニケーションの力によって、新たな仕組みをつくります。その仕組みによって、利益を拡大し、経費を下げる状態をつくりたいと考えています。
百貨店の科学や業務改革のDXによって、コストと投資を最適化しています。
その成果が数字に表れているとご理解いただきたいと思います。

（1）現中期経営計画（フェーズⅠ）識別顧客数･識別顧客売上高･営業利益の推移

・識別顧客数の増加に比例して、営業利益が安定的且つ着実に伸長
　➡27年度当初計画850億円を超える860億円を26年度に達成見込み
・今後は国内顧客だけでなく海外顧客の識別化を強化、識別顧客売上高の大幅伸長を見込む

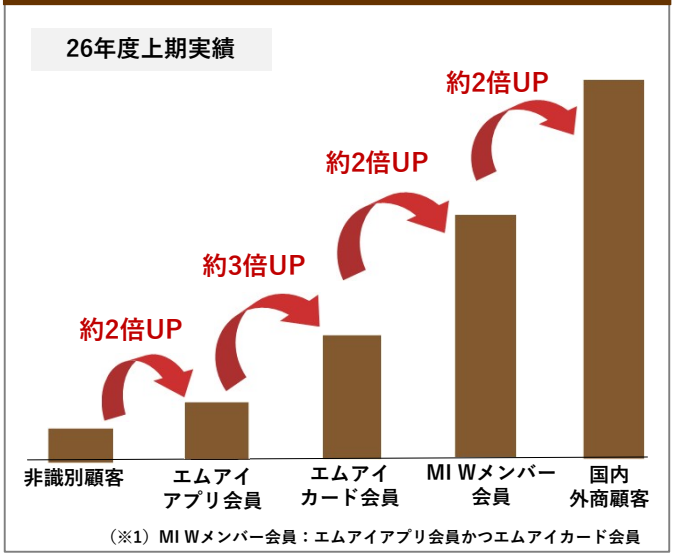


現中期経営計画の進捗について、識別顧客数、識別顧客売上高、営業利益の関係をご説明します。
棒グラフは識別顧客売上高と営業利益、折れ線グラフは識別顧客数を示しています。識別顧客数が増加すると売上高が増加し、さらに利益がより大きく増加する構造をつくることができています。ここで一番お伝えしたい事は青の点線部分です。国内顧客の識別化は今後も進めます。加えて、来年度から海外顧客の識別化も始まります。これにより、大幅な利益拡大を目指します。
これまでの単純なインバウンドではなく、海外顧客一人ひとりにさまざまな提案ができる状態をつくります。

（2）国内顧客・海外顧客の購買額傾向

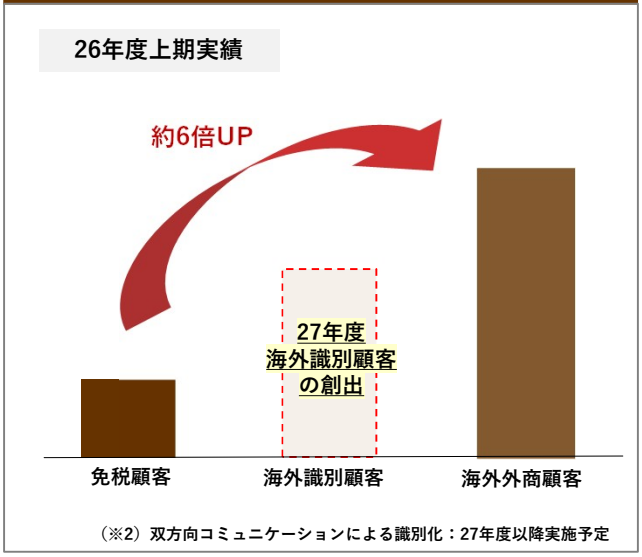
・お客さまと当社との関係性深化に比例して、**1人あたりの購買額**は着実に増加
・国内顧客同様、**海外顧客の識別化を加速**することで1人あたりの購買額を向上
　➡【**海外顧客売上高**の直近動向(26年10月)】
　　来訪元の多様化に加え、アプリと外商セールスを通じた海外顧客との繋がりにより**大幅伸長**

国内顧客/半期の1人あたり購買額



（※1）MIWメンバー会員：エムアイアプリ会員かつエムアイカード会員

海外顧客/半期の1人あたり購買額



（※2）双方向コミュニケーションによる識別化：27年度以降実施予定

非識別顧客の半期売上高を1とすると、エムアイアプリを保有するお客さまは2倍になります。エムアイカードとアプリを保有するお客さまはさらに高くなり、外商になるとさらに高くなります。
お客さまとの関係性が深まるほど購買額が上昇することが、明確に分かります。
この取り組みを海外顧客にも展開します。免税顧客の半期売上高を1とすると、海外外商のお客さまの売上高は約6倍。
今後はデジタルでこの間をつなぎます。2027年から、海外アプリを保有するお客さまの購買額がどのように増加するのかに期待しています。

（1）経営目標 「財務・顧客KPI」

【財務KPI/ROE】 当期純利益の大幅増益により、26年5月公表より0.6ポイント高い10.7%を計画
【顧客KPI】 識別顧客数の拡大に加え、ONEグループ外商と連邦活動の進展により、
識別顧客売上高とグループ年間3百万以上購買顧客売上高が大幅に伸長

		26年度		
		上期実績	前年上期差	通期計画
財務KPI	総扱売上高 ※百貨店内定借テナントの扱い高を含む	6,549億円	＋406億円	14,150億円
	総額売上高	6,356億円	＋394億円	13,700億円
	販売管理費	1,267億円	＋21億円	2,630億円
	営業利益	375億円	＋61億円	860億円
	当期純利益	371億円	＋77億円	655億円
	ROE	ー	ー	10.7%
顧客KPI	識別顧客売上高	3,292億円	＋191億円	6,960億円
	グループ3百万円以上購買顧客売上高	936億円	＋128億円	2,520億円

財務KPIについては、ROEについてご説明します。今期の通期計画におけるROEは10.7%となる見込みです。当初は10.1%として、何とか10%を超えたいと考えていましたが、0.6ポイント上昇する見通しです。
当社独自の顧客KPIも順調に推移しています。特に、昨年度からグループ年間300万円以上購買顧客に注力しており、このKPIも順調です。

3. 「個客業プロセス活動」の進捗・成果

（2）個客業プロセス活動「集客」

【26年度上期実績】世界中からの集客拡大に向けた高感度上質リモデルにより、国内百貨店入店客数は維持
【今後の展開】　ここにしかない新中分類や当社ならではの商売構造を更に追求

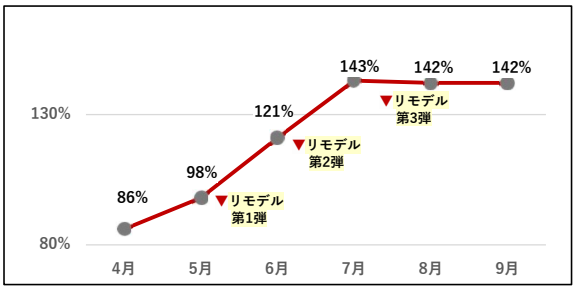
26年度上期の主な実績

【国内百貨店入店客数】

前年比	101%

【伊勢丹新宿本店「洋菓子リモデルによる独自性追求」】

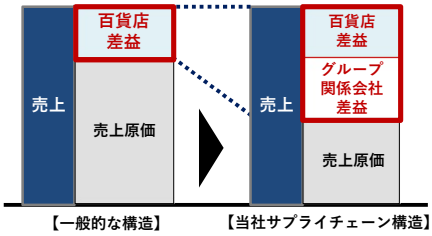
《売上高前年比推移》　＊4月～7月工事による面積減の影響含む
＊リモデル同地型の売上高比



今後の展開

【「食」を中核に国内外から集客】

・世界に通じるブランド開発で事業の独自性創出
・当社独自サプライチェーン構築により利益の拡大



～三越伊勢丹が手掛ける食のSPAブランド～
フランス屈指のショコラティエ「ベルナシオン」協業
2027年3月17日（水）OPEN予定
伊勢丹新宿本店本館地下１階　洋菓子


＊ベルナシオン氏

ここからは、個客業プロセス活動の4つのフェーズである集客、識別化、利用拡大、生涯顧客化についてご説明します。まずは集客についてです。伊勢丹新宿本店では、19年ぶりに洋菓子エリアのリモデルを実施しています。5段階に分けて進めており、現在は第3段階まで完了しています。
リモデルを実施したエリアの売上高は、前年比140%まで伸長しました。想定以上の状況であり、若いお客さまを中心に、新規のお客さまにも多数ご来店いただいています。
今後の展開として、第5弾となる食のSPA事業を3月17日に開始する予定です。毎年開催しているチョコレートの祭典「サロン・デュ・ショコラ」において、最も高い売上高を上げているブランドが、「ベルナシオン」です。このブランドと組み、新しいブランドをつくります。
ベルナシオンに任せて当社のオリジナル商品として販売するだけではなく、当社が幅広く関わり、SPA型の食の事業をつくります。ベルナシオンが製造した商品を日本に輸入すること、店舗の内装、販売などを当社が担います。さらに日本に輸入したチョコレートを使いながら、新たな洋菓子の製造なども検討しています。そして、売上高や原価の内容が変わってきます。新宿伊勢丹でスタートしますが、その後、日本橋三越本店や銀座店にも拡大していきます。

3.「個客業プロセス活動」の進捗・成果

【集客】基幹3店舗リモデル

基幹3店舗 リモデル投資額(26年度)
60億円水準

・伊勢丹新宿本店を基軸に「世界からの集客」に繋がる高感度上質コンテンツを拡充
・基幹３店舗、それぞれのコンセプトを際立たせ、顧客の買い回り・利用拡大にも繋げる

基幹3店舗 リモデル 売上高前年比	114%

＊リモデル同地型の売上高比

	26年上期主なリモデル	26年度下期以降主なリモデル
 伊勢丹新宿本店 世界一・唯一無二の「最新・最先端」	■“洋菓子”のPB・新編集 ・27年3月までに45ブランドオープン ・独自性、最先端のスイーツを提案	■“フレグランス”リモデル ・日本に香りの文化を提唱すべく、 日本最大級/60ブランド超を集積
 三越日本橋本店 比類なき「伝統・文化芸術・暮らし」	■VIPが集うサロン型ブティックの確立 ➡本館3階デルヴォー ■世界からの集客の玄関口（食の再編） 洋菓子を19年ぶりにリフレッシュ	■VIPが集うサロン型ブティックの確立 ➡本館1階ロレックス ■世界からの集客の玄関口（食の再編） ・生鮮グローサリー、体験型イートイン着手
 三越銀座店 銀座から世界へ発信する 「グローバルストア」	■特別な環境と品揃えで世界中から集客 ・ラグジュアリーブティックの誘致 ・独自性・スケール感ある世界への提案	■イマーシブ・イベントフロアの構築 ・顧客体験価値の高いコンテンツ提案 ・独自性ある文化展・IP・食イベント

今期は、3店舗で60億円強のリモデル投資を行っています。中心となるのは伊勢丹新宿本店です。先ほどご説明した洋菓子エリアに続き、フレグランス売場のリモデルも着々と開始しようとしています。
約15年前、日本に香りをもっと定着させたいという考えから、「サロン ド パルファン」を立ち上げました。この催事の売上高は、15年を経て約15倍に伸長しています。
一方、伊勢丹新宿本店の売上高4,500億円に占めるフレグランスの割合は1%台にとどまっています。世界全体で見ると、フレグランスの構成比は4～5%程度といわれていますので、まだ成長できる余地があると考えています。
単純にフレグランスの売場を拡大するのではなく、新しい体験や新しいブランド、日本でしか手に入らないブランドなどを取り入れながら、大規模なフレグランスゾーンをつくりたいと考えています。
三越日本橋本店と三越銀座店については、今年度は投資をやや抑えながら、来年度以降に大きなリモデルを計画しています。

（2）個客業プロセス活動「識別化」

【26年度上期実績】ベーシックカードや海外アプリなど新規ツールを導入、識別顧客基盤が着実に拡大
【今後の展開】　カード種別の充実とクレジットポイント導入により識別化を更に推進

26年度上期の主な実績

【識別顧客数】

識別顧客数	867万人
前年比	109%

【ゴールドカード会員数】

ゴールドカード会員数	32万人
前年比	103%

※前年差+7,510件

【ベーシックカード会員数】

ベーシックカード会員数	17万人
前年比	217%

【海外アプリ会員数】

海外アプリ会員数	128万人

海外顧客向けアプリ＋WeChatの合計

今後の展開

【カード種別のフルラインナップ化】
・最上位カード「MICARD+ THE ONE」発行開始
※2027年2月発行開始



※アメリカン・エキスプレスカードは、アメリカン・エキスプレスのライセンスにもとづき、（株）エムアイカードが発行・運営しております。「アメリカン・エキスプレス」はアメリカン・エキスプレスの登録商標です。

【2段階ポイント制の導入】　※2027年2月より制度変更
・ポイント加算が百貨店とクレジットポイントの2層へ

	現行	新制度		
カード種別	ポイント率	合計ポイント率	百貨店ポイント	クレジットポイント
ベーシックカード	2%	2％	1％	1％
エムアイカードプラス	5･8･10%	5･8･10%	4･7･9%	1%
MICARD+ GOLD	8･10%	10%	9%	1%
MICARD+ THE ONE	—	11%	9%	2%

識別化については、昨年立ち上げたベーシックカードが予想以上に順調に進んでいます。年会費無料のカードを初めて発行したことが、会員数の拡大につながっています。
来年2月には、最上位カードである「MICARD+ THE ONE」を発行します。これにより、カードのフルラインナップがそろいます。
これに合わせて、ポイント制度も変更したいと考えています。現在、当社のカードを保有している識別顧客が、ラグジュアリーブランドなどで当社のカードを使わず、別のカードを使用されるケースがあります。当社で購入しても、クレジットカードでありながらポイントが一切付与されないためです。
今回のポイント制度の変更により、この課題を解消します。識別顧客のラグジュアリーブランド購買における他社カードの利用額が約1,000億円あるため、新しいカードのラインナップを通じて、当社カードの利用につなげたいと考えています。

（2）個客業プロセス活動「利用拡大」

【26年度上期実績】GCP顧客との関係性を深め、連邦・拠点ネットワーク扱い高が更に拡大

【今後の展開】　グループ事業まで提案の幅を拡大、顧客の購買領域・頻度を向上

26年度上期の主な実績

【GCP 上位顧客実績】

■プラチナ顧客

売上高	584億円
前年比	106%

■プレミアダイヤモンド顧客

売上高	653億円
前年比	119%

※GCP（グループカスタマープログラム）：三越伊勢丹グループでの年間お買い上げ額に応じて充実した特典とサービスを提供

【拠点ネットワーク実績(地域百貨店計)】

総扱い高	81億円
前年比	132%

※拠点ネットワーク：各店舗を起点に、商品・サービス・顧客をグループ横断でつなぐ仕組み

【連邦貢献実績】

総扱い高	1,187億円
前年比	104%

今後の展開

【三越伊勢丹アプリを活用した顧客コミュニケーション進化】

内容	時期
パーソナルマーケティング 対象範囲を拡大中	スタート済
店舗情報検索AIアシスタント	26年度下期～
購入リクエスト 今後サービス拡充	スタート済

【関連事業の個客IDを三越伊勢丹IDへ統合】

関連事業	時期
(株)三越伊勢丹ニッコウトラベル	26年度3月(予定)
(株)エムアイフードスタイル	27年度以降

利用拡大については、顧客の売上高についてご説明します。年間1,000万円以上お買い上げいただくプレミアダイヤモンド顧客の売上高は、前年同期比119%となっています。

また、拠点ネットワークと呼んでいる取り組みでは、地域のお客さまが伊勢丹新宿本店や三越日本橋本店などの基幹店を利用されています。その売上高は81億円となりますが、上期地域百貨店売上の約5%に相当する額となっています。この売上高は基幹店に計上されますが、利益は地域側にも還元される仕組みとなっています。この仕組みにより、地域のメンバーも意欲を持って取り組んでいます。

利用拡大は百貨店が最も得意とする領域です。今後も新しいアイデアを生み出し、さらに取り組みを強化していきます。

（2）個客業プロセス活動「生涯顧客化」

【26年度上期実績】ONEグループ外商強化による提案コンテンツ拡大で、国内外外商顧客総扱い高が伸長
【今後の展開】　丹青会などご招待会の更なる進化、顧客の体験価値の提供によるLTV向上

26年度上期の主な実績

【国内外外商顧客】

	26年度上期実績	前年比
国内外商顧客総扱い高	1,186億円	105%
海外外商顧客総扱い高	131億円	162%

【ONEグループ外商×丹青会の取組み】

開催日	年間2回（2月・9月）
開催場所	伊勢丹新宿本店
開催手法	3日間開催 ※初日のみクローズ開催 （2020年度以降、店舗休業日で開催）

伊勢丹新宿本店
初商（2008年1月2日）
28億円

＜

伊勢丹新宿本店
丹青会（2026年9月4日）
54億円

今後の展開

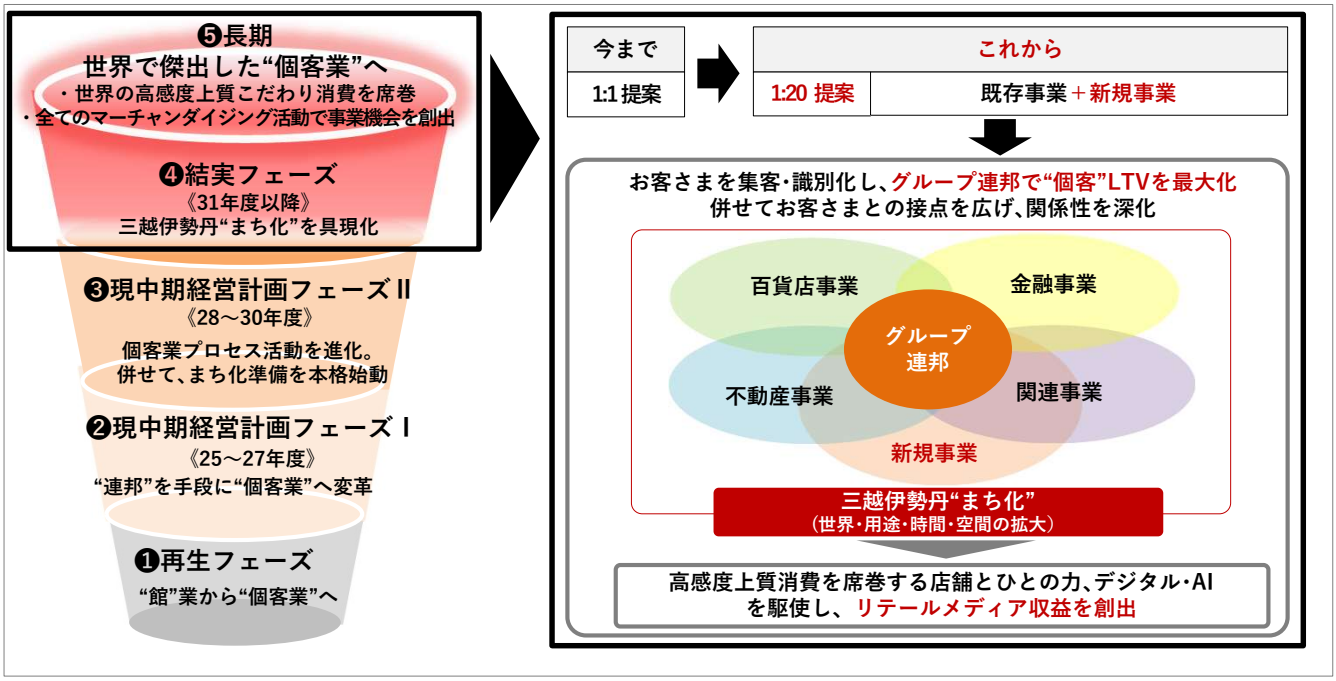
【27年2月 新しいおもてなしイベントを開催予定】
・顧客を限定した「TANSEIKAI THE NIGHT」
　➡更なるお客さまとの関係性の深化と生涯顧客化を促進

取組み方針	グループの企業理念で掲げるMISSION 「こころ動かす、ひとの力で。」を体現
対象顧客	・日本全国・海外の最上位顧客
提供価値	・「ひとの力」を体感していただける象徴イベント ・「ひとの力」による感動レベルのおもてなし提供 ・従来の丹青会を超える特別な品揃え
開催手法	・丹青会前日の夜 クローズ開催
コミュニケーションデザイン	・世界への発信に向けた新たな欧文ロゴ表現 ・タータンを活用した新ビジュアル

生涯顧客化については、ONEグループ外商の取り組みを進めています。国内外の外商は順調に推移しており、特に海外外商は前年同期比162%と大きく伸長しています。
また、トピックスとして丹青会のお話をします。前回9月の丹青会では、初日の金曜日に店舗を休業し1万人の特別なお客さまをお招きした結果、売上高は54億円となりました。丹青会は新宿店の単日売上高で見ても歴代上位に入る規模となっています。一方、かつての単日過去最高売上高は2008年の初売りで、20数万人のお客さまがご来店になり売上高は28億円でした。
ただし、1万人のお客さまが一度に入場すると店内が混雑しすぎるという声もいただいています。そのため次回の丹青会では、さらに木曜日の夜をより特別な時間にする取り組み（TANSEIKAI THE NIGHT）を初めて実施する予定です。お客さまとの関係性をさらに深められるものと期待しています。

（1）中長期構想の考え方

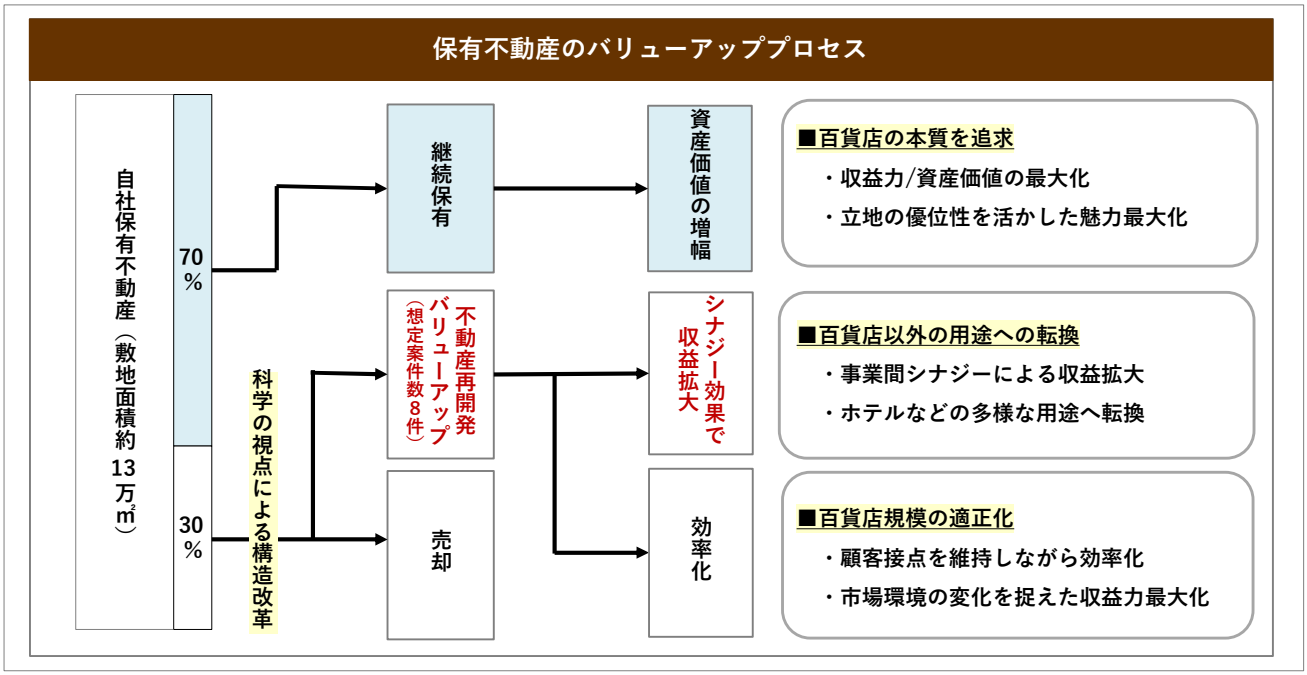
・個客業の実現を目指し、「1:1の提案から1:20提案」によるグループ連邦で“個客”LTVを最大化
・加えて、結実フェーズで、三越伊勢丹“まち化”を具現化



個客業とは、店舗とお客さまの1対1の関係性をつくることです。これまでの百貨店では、縦割り意識が強く、例えば伊勢丹新宿店のお客さまを三越日本橋本店にご案内しないといったこともありました。今後は、お客さまを中心に捉え、店舗がさまざまな仕掛けや価値を提供します。そのため同じような店づくりは行わず、店舗ごとにチームやマーチャンダイジングを変え、新しい価値をつくります。さらにはグループ会社もお客さまに新しい価値を提供し、1対1の関係性を1対20の関係性に広げたいと考えています。
それに加えて、まち化を進めます。保有する不動産を活用し、お客さまにより高い価値を提供し、百貨店と連携することで、高感度上質消費を捉えに行きます。何でも手掛けるのではなく、高感度上質消費を取り込み百貨店と連携できる領域に集中します。

（2）自社保有不動産利活用の考え方

・保有不動産の70%は百貨店の本質を追求し、資産価値を増幅
・科学の視点による構造改革でバリューアップと売却を総合的に判断し、収益拡大/効率化を検討



当社が保有する不動産の約70%は、現在の百貨店を継続して保有し価値を高めていくことが最も良い活用方法だと考えています。
都心のある百貨店について、定借で賃貸にした場合の利益と現在のまま百貨店として運営した場合の利益を比較したところ、百貨店として運営した方が約1.8倍の利益となるという試算もあります。この部分については自信をもって百貨店としての運営を継続していきます。
残りの約30%については、科学的に分析し、構造改革を進めます。単純に売却するものと、不動産価値を高めるためにバリューアップするものを分けます。
バリューアップについては百貨店の面積を小さくして効率化する取り組みに加え、百貨店と連携できる首都圏の不動産については、ホテルなどの異なる用途への転換も検討します。これにより、百貨店との連携を実現し、より大きな価値と利益を得たいと考えています。

（3）【先行検討中案件】新宿５丁目再開発の概要



・世界中の高感度上質を求める顧客を惹きつける、三越伊勢丹グループ初のホテル開発
　➡自社オフィス５棟を一体開発

新宿５丁目再開発の概要（2032年開業予定）

＊掲載内容は開示時点の情報です。今後の事業運営や経済情勢の変化等の要因により見直しとなる可能性があります

周辺施設と連携し、「新宿」の象徴的役割・世界的な観光都市化に寄与するホテル建設



日本初上陸のホテルブランド。伊勢丹新宿本店と連動した外観


北側

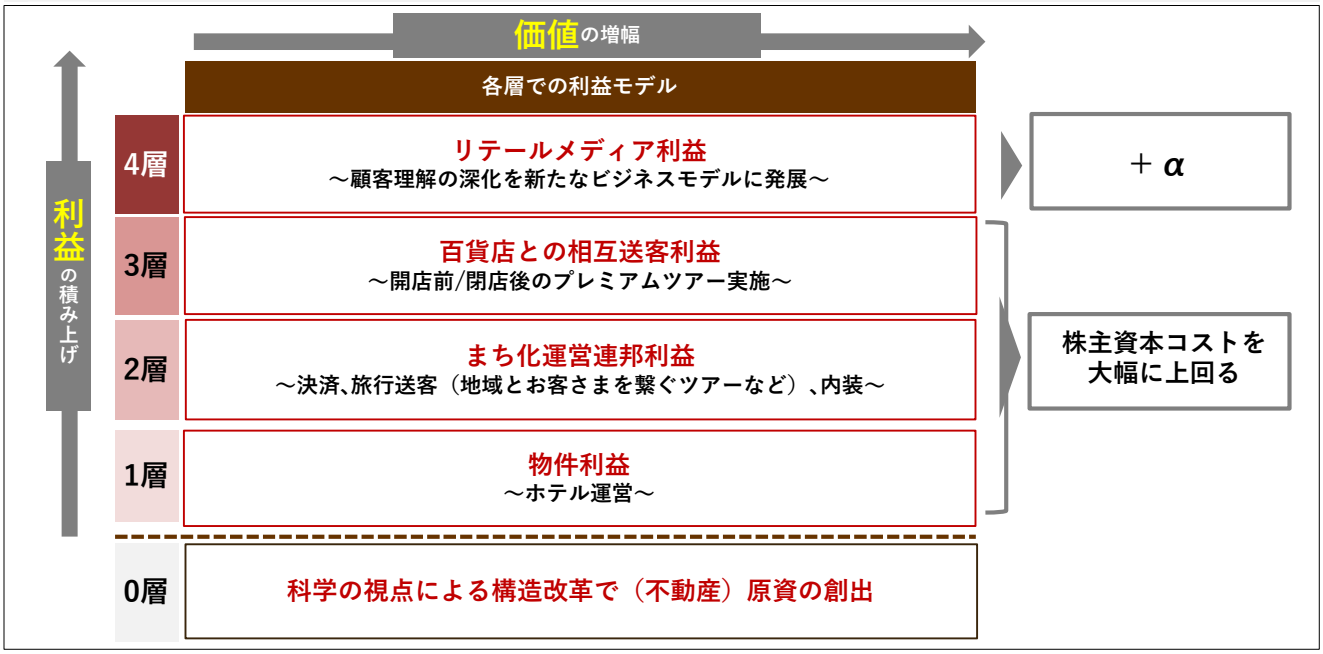

東側（車寄せ側）

＊外観はイメージです

新宿5丁目再開発についてご説明します。当社が保有する不動産や部分的に保有する不動産が集まっているエリアで、花園神社の正面にあり、明治通りに面しています。
この不動産を単純にビルとして売却することは難しく、更地にして売却しても数十億円にしかならない可能性があります。そこで、当社がホテルを建設し、価値を高めることを検討しています。
池袋側から明治通りを走ってくるとホテルの外観が目に入り、渋谷側から走ってくると伊勢丹新宿店の外観が目に入るような、エリア全体で伊勢丹新宿店と連携したイメージをつくりたいと考えています。
開業は2032年を予定しています。現在、ホテルブランドと協議を進めています。

（4）新宿５丁目再開発における４層の利益

・物件利益/まち化運営連邦利益/百貨店との相互送客利益で“利益の積み上げと価値を増幅”
・株主資本コストを大幅に上回り、土地売却益を大きく上回る**投資リターンの最大化を追求**
➡ホテルステイを**最高の購買体験**へ。**期待を超えるおもてなし**、百貨店の利益を飛躍的に高めることを実現



この再開発では4層の利益を考えています。
まず、ホテルそのものを運営する利益です。
次に、ホテル周辺の運営をグループ会社で担うことによる利益です。
さらに、ホテルを活用して百貨店との相乗効果を生み出します。ホテルに宿泊するお客さまが、どのような仕掛け（サービスなど）によって伊勢丹新宿店に行きたくなるのかをいま検討しています。ホテルのお客さまによって百貨店に数百億円規模の売上増加を生み出すことも視野に入れています。
これらの取組を通じてお客さまとの関係性が深まることで、リテールメディア事業への広がりも見込めると考えています。

（1）DX戦略

・国内外の顧客接点とグループ内外コンテンツ・データを**つなぐための「個客業IT基盤」を構築**
・**AI活用×ひとの力**による、個客業プロセスの高度化の確立と**新たな価値創造**を加速するインフラ整備

	個客業を高度化する４つの基盤整理			個客業高度化に向けた成長ステップイメージ		
				現中期経営計画 フェーズⅠ 25～27年度	現中期経営計画 フェーズⅡ 28～30年度	結実フェーズ 31年度以降
	基盤名	対象	推進内容	基盤整備・高度化 拡張	グループ・海外顧客 拡張	まち化・収益モデル 拡張
誰に	会員統合基盤	国内・海外・ グループ顧客	顧客を 一元管理	国内・海外 百貨店ID一元管理	グループ企業 ID一元管理	まち化による 顧客接点強化
何を	コンテンツ基盤	百貨店・ グループ コンテンツ	コンテンツ 情報蓄積 一元管理	コンテンツ生成 業務再設計	グループ企業 コンテンツ蓄積	グループ外コンテンツ 利用拡大
どこで	EC/アプリ基盤	EC/ 国内・海外 アプリ	場を越えて 最適な提供	EC・アプリ 顧客接点高度化	パーソナライズ 顧客体験強化	顧客接点での データ取得高度化
どうやって	データ基盤	データ＋AI ＋顧客関係性	AIを活用した 高度なご提案	外商セールス支援 AI予測モデル進化	AI活用 マーケティング高度化	新たな価値創造

DX戦略では、「誰に、何を、どこで、どのように提供するか」を基盤として考え、25～27年度のフェーズ1、28～30年度のフェーズ2、そして31年度以降の結実フェーズと節目ごとに取組内容を明確化して進めていきます。

（2）人財戦略

・グループの将来像を踏まえた人財像を明確にし、育成・交流を通じて人財の成長と活躍を促進

個客業人財の育成

【グループ経営を担う人財】 経営知識・スキル

【三位一体人財】
- 【つかむ力】個客理解
- 【つくる力】価値創造
- 【つなぐ力】体験設計

【各事業の専門人財】 専門知識・スキル

≪３つの力を統合し“ひと”で実践≫

【つかむ力】個客理解	お客さまを深く理解 信頼関係を築く
【つくる力】価値創造	多様な人知を交え 価値を共創する
【つなぐ力】体験設計	商品・空間などを一つの 物語・体験へ編集/設計する

事業の成長と人財育成

現中期経営計画 フェーズⅠ 25～27年度	現中期経営計画 フェーズⅡ 28～30年度	結実フェーズ 31年度以降
個客業人財育成の体系整備・各事業における育成推進 領域・事業を跨いだ人財の流動化を促進	バリューチェーン全体を通して商機を見出す人財の育成	個客業で新しい事業・市場を創造

人事戦略についても、DX戦略と同じように考えています。

（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
＊FTSE4Good Index Seriesへの組み入れなど、外部評価へつながる成果獲得

重点取り組み（マテリアリティ）

	主な取り組み項目	26年度の取り組み進捗状況	27年度計画
❶ 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：549社 ※2026年9月30日時点	・think good賛同お取組先数：600社
❷ 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	・実質的に再エネ100％店舗を2店舗拡大 ・二次サプライヤー工場の現地確認	・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% ・お取組先行動規範通知率100％
❸ 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：32.0% ※2026年4月1日時点	・女性管理職比率：34％
❹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% ※2026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

26年12月4日：サステナビリティ説明会開催予定　／　27年1月15日：サステナビリティレポート発刊予定

サステナビリティについては、2026年12月4日に詳しく説明する予定です。

（４）財務戦略「資本効率と事業利益」

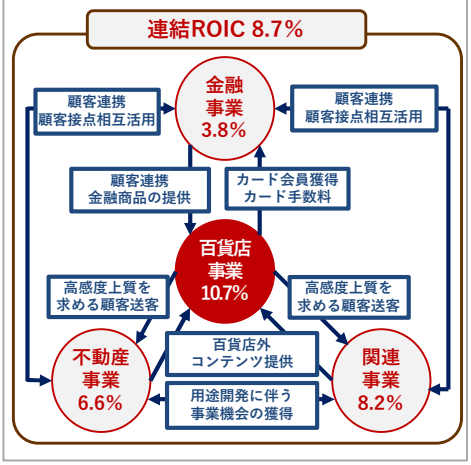
・26年度は、株主資本コスト（8%～9%想定）を意識し、ROE 10%以上に向けたROIC改善を推進
・本社経費配賦後の事業別ROICをモニタリング
・百貨店事業を中核とした連邦活動による事業間シナジー創出を企図

※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、MI友の会、連結調整額を含む

※【参考】27年度計画：連結営業利益/850億円 ROIC/7.8%（現中期経営計画策定時点）

営業利益（単位：億円）		26年度進捗（２Q終了時点通期予測）	26年度期初計画
ROE		10.7%	10.1%
連結	営業利益	860	815
	ROIC	8.7%	8.3%
百貨店事業 ※MI友の会含む	営業利益	703	663
	ROIC	10.7%	10.1%
金融事業 ※MI友の会除く	営業利益	75	74
	ROIC	3.8%	3.7%
不動産事業	営業利益	52	48
	ROIC	6.6%	6.2%
関連事業	営業利益	31	31
	ROIC	8.2%	8.2%

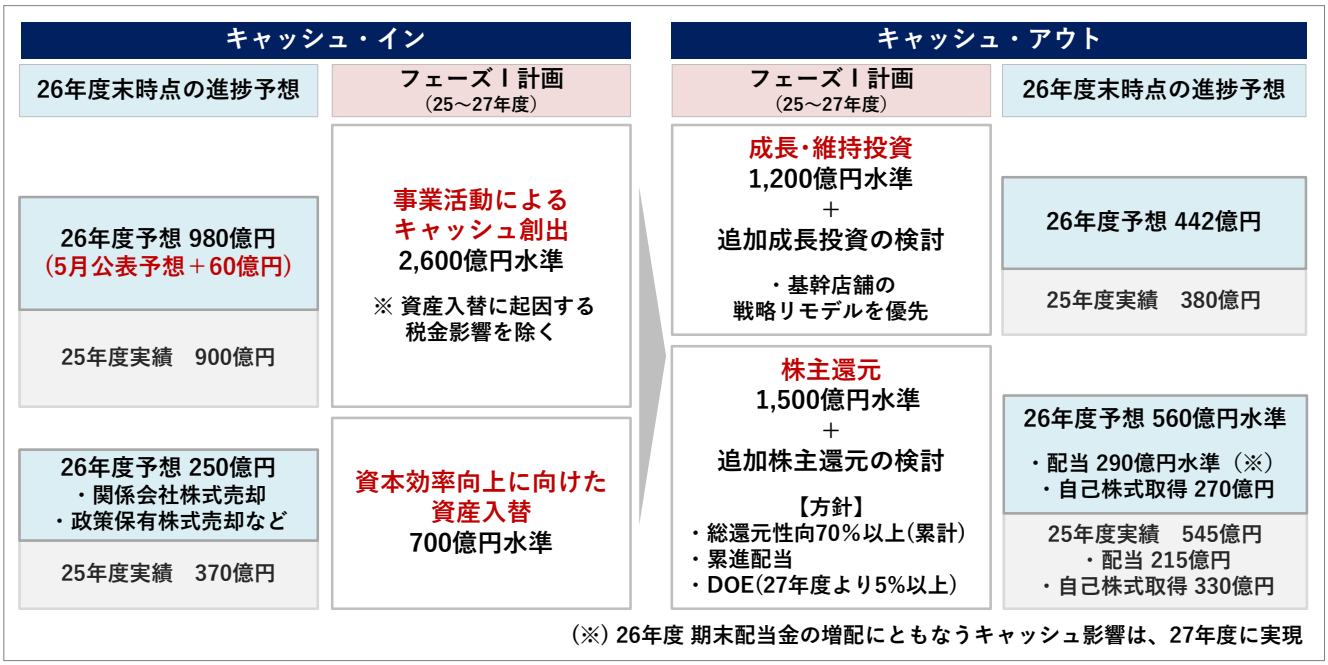
【参考】事業間の連携イメージ図



当社は、株主資本コストを8～9%台と想定しており、ROICを意識した経営を行っています。各事業のROICには本社経費をすべて配賦しており、事業ごとの利益を正しく確認できるようにしています。
百貨店が集めたお客さまにグループ全体で価値提供し、各事業に利益が行き渡る状態をつくりたいと考えています。百貨店が顧客を集めることで、グループ全体の業績が向上する構造を目指します。

（4）財務戦略「キャピタルアロケーション」

・ROEは中期に12%水準を目指し、営業キャッシュと資産入替資金を起点とした資本循環を推進
・創出した資金は、①キャッシュ創出力を高めるための成長投資 ②株主還元の拡充 の順に配分を規律



キャピタルアロケーションは順調に進んでいます。キャッシュインが増えた分は、戦略投資と株主還元のバランスを取りながら適切にアロケーションしていきます。

（4）財務戦略「投資計画」

・財務と戦略の視点で規律しながら、積極的に成長投資を強化
・業績に応じて投資コントロールを徹底

投資項目			フェーズⅠ合計（25～27年度）	25年度 実績	26年度 計画
成長投資	コンテンツ	百貨店リモデル	530億円	136億円	173億円
		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	51億円
		個客業DX投資			
	不動産	保有不動産バリューアップ	170億円	68億円	74億円
	生産性向上	人的資本投資※	30億円	9億円	17億円
		業務改革DX投資			
維持投資	安心・安全	LCC投資（建物補修・修繕など）	360億円	127億円	127億円
		既存システム改修投資			
合計			1,220億円	380億円	442億円

※処遇改善および人財育成は販売管理費にて計画のため、本項目の対象外

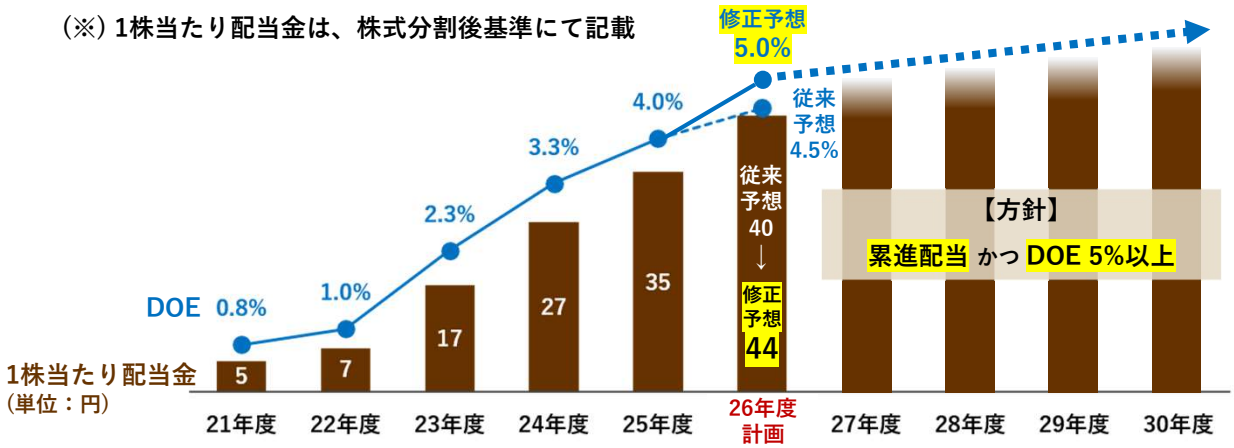
投資計画については、戦略的なリモデルを中心に全体のバランスを取りながら進めています。

（4）財務戦略「株主還元」

・26年度 通期業績予想の上方修正に合わせ、26年度 中間配当金および期末配当金予想を、それぞれ従来予想の20円から22円に2円増配（26年度 DOEは5.0%の予想）※ 中間・期末ともに株式分割後基準にて記載
・現在取得中の自己株式は、26年11月以降、残り約80億円を取得予定（26年度 総還元性向は88%の予想）

26年度 通期業績予想の上方修正に合わせ、配当金を中間・期末予想それぞれ2円増配

（※）1株当たり配当金は、株式分割後基準にて記載



	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度 計画	27年度	28年度	29年度	30年度
自己株式取得	－	－	150億円	250億円	330億円	270億円（取得中）	26年11月以降の取得予定額は約80億円			
総還元性向	31%	17%	50%	85%	76%	88%	【方針】フェーズⅠ計 70%以上			

株主還元についてご説明します。今期の修正予想では、1株当たり配当金は44円となる見込みです。これは、前回お話ししたDOE5%を達成できるかどうかという水準です。次年度以降は、DOE5%以上を目指す方針です。
自己株式取得については、残り約80億円を取得する予定です。株主還元については、投資とのバランスを取りながら進めています。

以降のページは、皆様との対話のなかでいただいたご質問に答えたものになります。
私からの説明は以上です。

現中期経営計画（フェーズⅠ）進捗・成果

ステークホルダーの皆様との対話における“その他”の論点

“その他”の論点
（論点）国内顧客が堅調だが、成長の持続性への懸念はあるか？ ①高感度上質消費の席巻･拡大に向けた取組み
（論点）海外顧客に対するCRM構築の進捗と今後見込まれる成果は？ ②海外顧客に向けた取組み
（論点）地域百貨店の収益性改善と、個客業における新たな存在意義は？ ③地域店顧客への縦割りを排したグループ連邦の拡大
（論点）結実フェーズでの収益化に向けた関係会社の“準備“は順調に進捗しているか？ ④個客業における関係会社の機能進化

ステークホルダーの皆様との対話における”その他”の論点

（論点）国内顧客が堅調だが、成長の持続性への懸念はあるか？

①高感度上質消費の席巻･拡大に向けた取組み

・世界中の人々が求める高感度上質消費(こだわり消費)市場をターゲットとして設定
・当社の強みを活かしたならではの価値創造と、個客との関係性を深化させ、LTV向上を図る

外部環境の変化

マクロ環境

・国内人口減少
➡今後も減少は継続
・小売市場の縮小
➡人口減少に伴い国内小売市場は縮小

当社の事業機会

・世界人口の増加
➡今後も増加は継続
・国内こだわり消費市場の拡大
➡消費の二極化が進行。こだわりのモノ・コトのニーズは拡大

高感度上質消費の席捲･拡大に向けた取組み

市場創造

・今後も成長が期待できるこだわり消費を、当社では”高感度上質”消費と設定
・ターゲットを消費（買い方）に絞り込み
➡大きな成長可能性を秘めたマーケット

コンテンツ創造

・独自性・希少性を追求したリモデルで、三越伊勢丹ならではの価値を創出

顧客創造

・マスから個へ
一人ひとりと向き合い、そのこだわりや価値観に合わせた提案をグループで行う

世界の高感度上質消費をターゲット
↓
感性のリモデルで世界中から集客
↓
マスから個へ
一人ひとりとつながり識別化
↓
双方向コミュニケーションで顧客理解
↓
パーソナル発信でグループコンテンツの利用拡大
↓
長く深くつながり続けることでLTV向上

（論点）海外顧客に対するCRM構築の進捗と今後見込まれる成果は？

②海外顧客に向けた取組み

・個客業プロセス活動の強化で、国内顧客同様の顧客基盤を構築
・海外顧客との双方向コミュニケーションにより、高感度上質消費を求める顧客へパーソナルサービスを提供

仕組みの構築・進行	顧客基盤の構築・拡張
海外外商・海外アプリ・GCPを中核に 個客業ビジネスプロセス活動を構築・進行	国内同様の顧客基盤の構築と 海外顧客売上高シェアの拡大

カスタマージャーニー（旅マエ～旅アト）を一気通貫でつなぎ海外顧客LTV向上を最大化

集客	識別化	利用拡大	生涯顧客化
旅マエ（訪日前）	訪日中/来店・購買	訪日中～訪日後	訪日後～再訪
認知度向上と 来店動機の先取り	識別化により 「購買・行動データ」を蓄積	顧客理解を深め、パーソナル サービスを提供	継続的なエンゲージメント でLTVを向上
効果的なマーケティング 【27年3月より】 海外顧客に向けた ブランド･コミュニケーション開始	館を武器に購買起点で識別化 【27年4月より】 識別化を開始	GCP制度をフックに再購買 【27年4月より】 双方向コミュニケーションを開始	外商セールスによるLTV向上 【27年4月より】 海外顧客に向けたGCPを導入

ステークホルダーの皆様との対話における”その他”の論点

（論点）地域百貨店の収益性改善と、個客業における新たな存在意義は？

③地域百貨店顧客への縦割りを排したグループ連邦の拡大

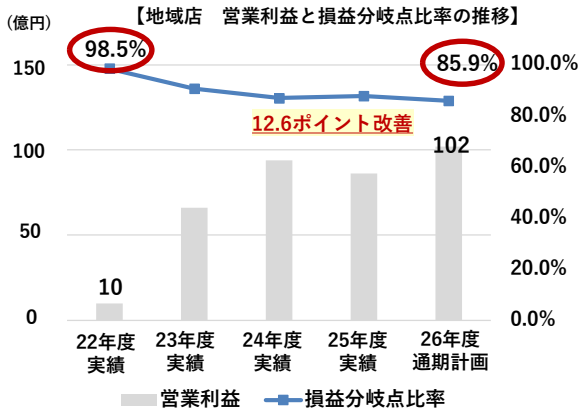
・百貨店の科学の推進により安定した収益構造を確立

・拠点ネットワークを強化することで顧客ニーズに対応し地域百貨店の実質売上高が拡大

地域百貨店の構造改革推移

・「百貨店の科学」の推進により損益分岐点が大幅引き下げ

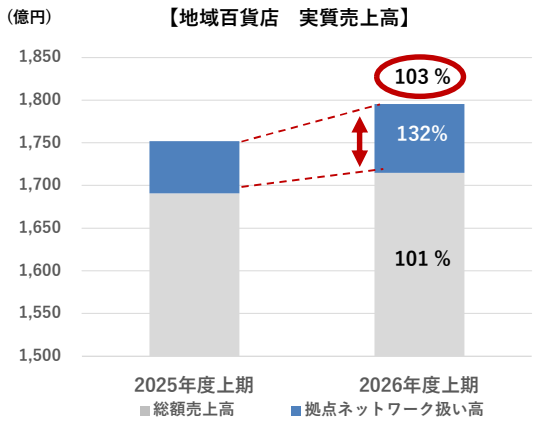
➡22年度から12.6ポイントの大幅改善



拠点ネットワーク扱い高の拡大

・拠点ネットワーク扱い高は前年比132%大幅伸長

➡地域百貨店売上高の約5%相当



ステークホルダーの皆様との対話における”その他”の論点

（論点）結実フェーズに向けた関係会社の“準備“は順調に進捗しているか？

④個客業における関係会社の機能進化

・グループ連邦における、３つの取組み（縦割りの排除・マスから個へ・縦から横へ）が着実に進捗

縦割りの排除 ～全事業並列～	マスから個へ ～識別顧客のLTV最大化～	縦から横へ ～顧客を軸に事業間連携～
（株）三越伊勢丹ビジネス・サポート 百貨店取組先の物流効率化を支援	（株）エムアイカード MICARD+ THE ONE など フルラインナップのカード提供	（株）エムアイフードスタイル 食のSPAブランドなど 百貨店とのサプライチェーン連携
（株）三越伊勢丹システム・ソリューションズ 個客業実現のための ITサービス基盤を整備	（株）三越伊勢丹ニッコウトラベル 外商顧客に向けた 高感度ツアー商品の開発･受注	（株）三越伊勢丹プロパティ・デザイン グループの力を結集した 住空間の提案
（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	（株）三越伊勢丹プロパティ・デザイン 外商顧客に向けた リフォーム物件獲得活動の強化	（株）三越伊勢丹ギフト・ソリューションズ 百貨店との連携による 高感度上質ギフト化推進

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。