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

目次

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

目次

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

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**

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

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

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

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

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

目次

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

・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

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

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**

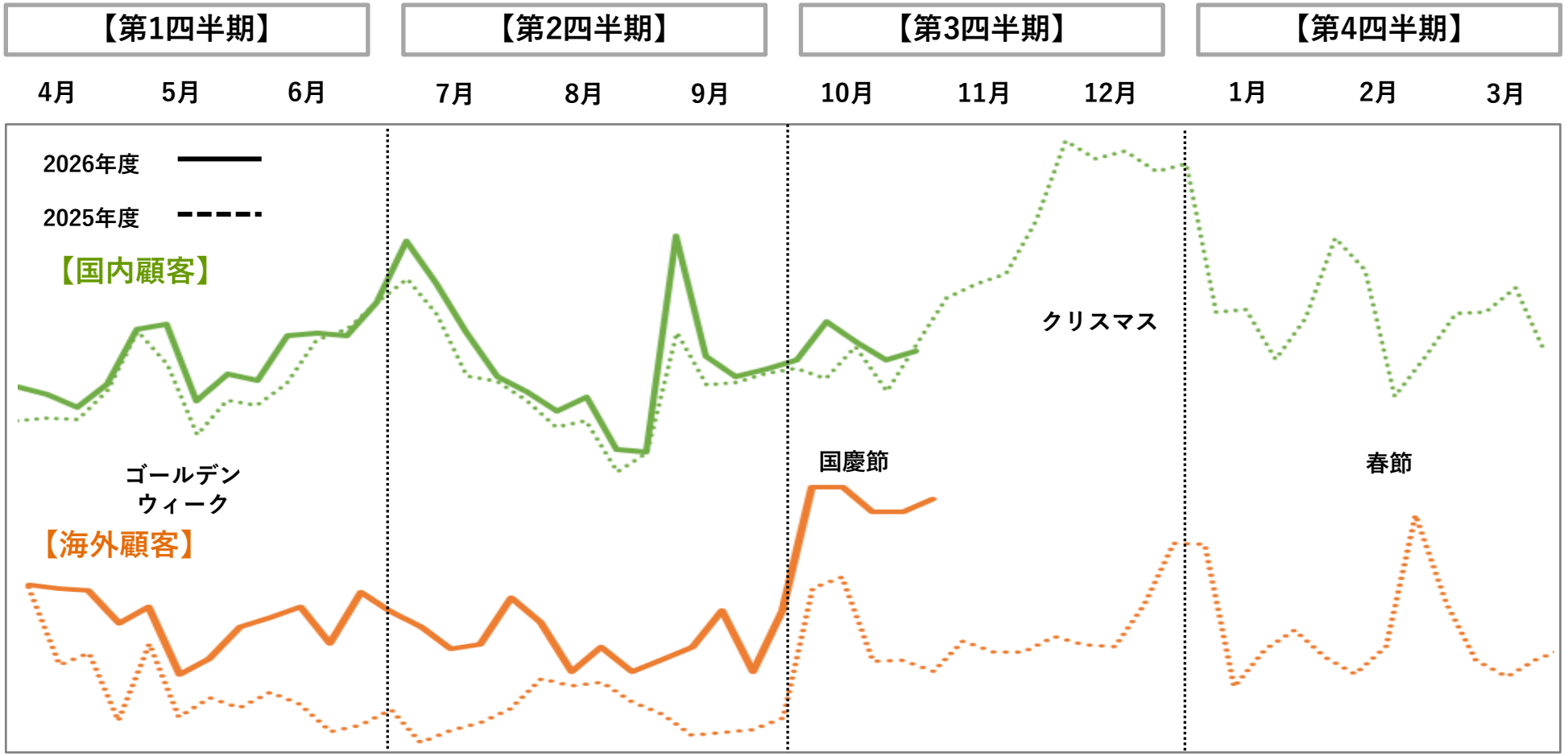
（億円）	上期			下期			通期			
	実績	前年比	前年差	計画	前年比	前年差	計画	前年比	前年差	1Q時点計画差
三越伊勢丹計	**3,879**	108.4%	+300	**4,530**	106.5%	+277	**8,410**	107.4%	+578	+96
（うち）国内顧客	**3,222**	105.9%	+179	**3,827**	105.8%	+210	**7,050**	105.9%	+389	+0
（うち）海外顧客	**657**	122.5%	+120	**702**	110.6%	+67	**1,360**	116.1%	+188	+96
地域事業会社計	**1,715**	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

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%）



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

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

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

目次

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

【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

前中期経営計画策定時の声

- コスト構造：「“百貨店の収益性の低さ”は構造的に払拭できないのではないか」
- 短・中期の成長：「景気や災害などの外部環境に左右され続けるのではないか」
- 長期：「人口減が続く日本市場で、中長期で成長できるのか」

直近の関心

- 短・中期の成長：「特に海外顧客のボラティリティに左右されるのでは？」
- 短・中期の成長：「百貨店以外のグループ会社は個客のLTV拡大に貢献し得るのか？」
- 長期：「次期中期経営計画に向けて長期でどんな成長を描いているのか」

前・中期経営計画の策定	結果	現・中期経営計画における経営アクション
百貨店の科学 （国内百貨店）	【損益分岐点】 24年度75.7% （21年度差▲25.2pt.）	個客業プロセス活動を高度化するとともに、 その対象を海外顧客に拡大
マスから個への転換	【識別顧客数】 24年度761万人 （21年度差＋316万人）	縦割りを排した“グループ連邦活動”の拡大
高感度上質消費の獲得	【識別顧客売上高】 24年度6,395億円 （21年度差＋2,136億円）	【長期】 まち化不動産開発を具体化し複層的な収益構造を計画

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

特別な百貨店への集客

カードとアプリで識別化



当社独自のデータ活用

- 百貨店の科学
- 業務改革DX
- 高感度上質リモデル

→ コスト・投資を最適化

- ONEグループ外商
- グループ連邦
- 個客業DX

→ 個客業プロセス活動高度化によるLTV拡大

- 海外アプリ機能進化
- 海外外商組織化
- 三越伊勢丹“まち化”

→ 事業機会を世界に拡大

26年度上期の状況

■売上高販管費率　21.2%（前年差▲1.2pt）
■売上高営業利益率　5.4%（前年差＋0.6pt）
※国内百貨店
■基幹3店リモデル売上高前年比114%

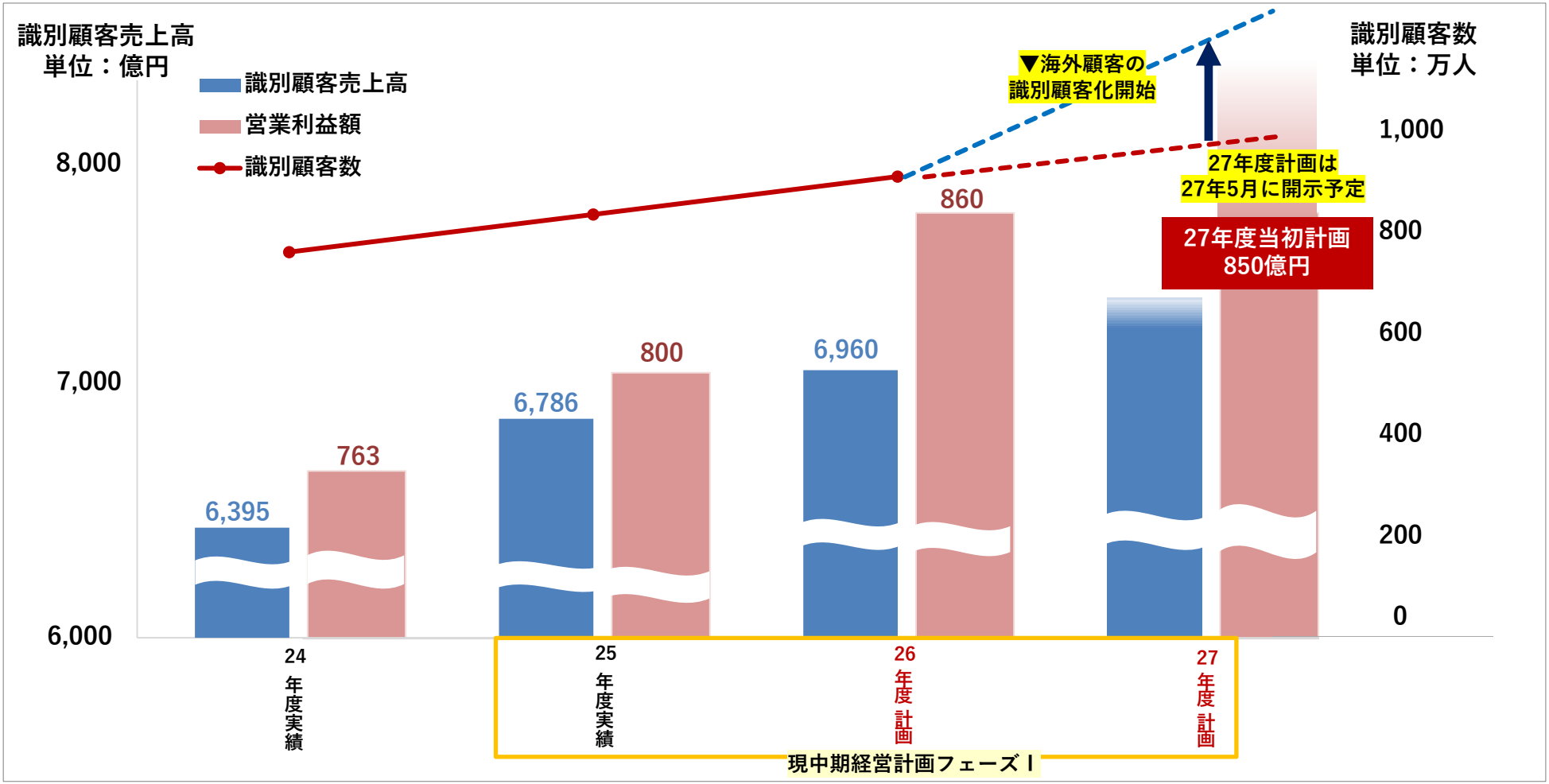
■識別顧客数　867万人（前年差＋73万人）
■識別顧客売上高　前年比106%
■グループ3百万以上購買顧客売上高
前年比116%

■海外顧客向けアプリ会員数　128万人
■海外顧客向けアプリ売上高　前年比149%
■海外外商顧客総扱い高　前年比162%

【長期】
マーチャンダイジング活動の高度化と新たな事業機会の創出

（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

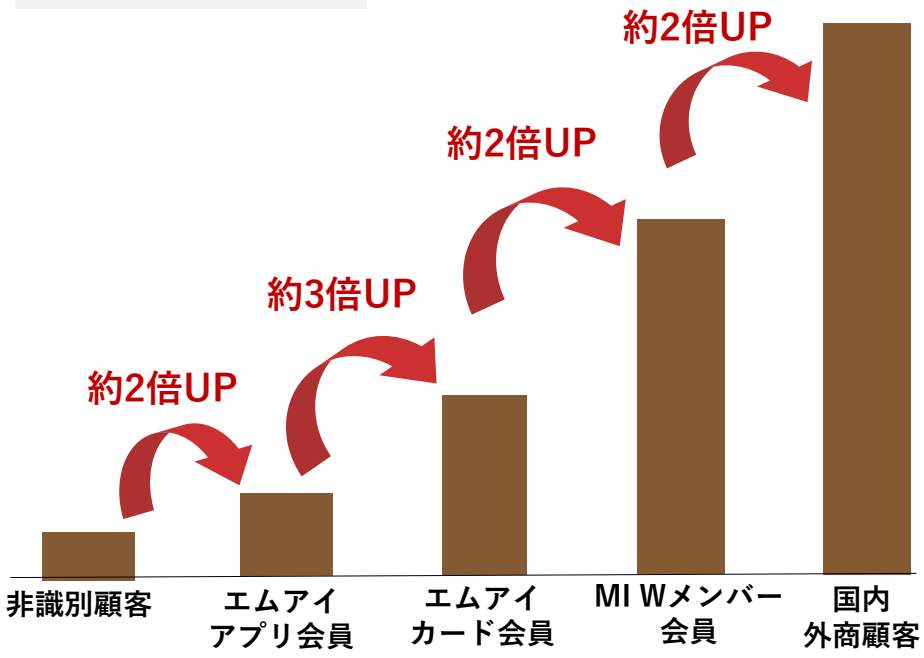


（2）国内顧客・海外顧客の購買額傾向

・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

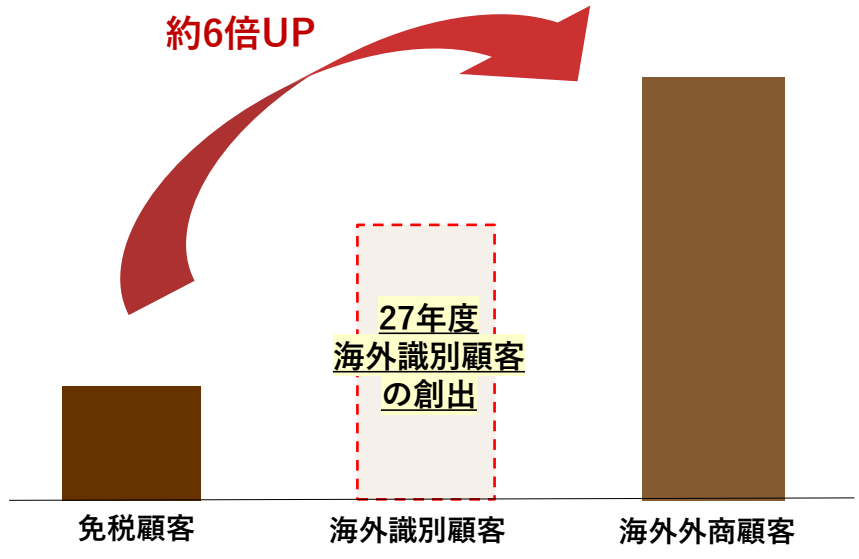
26年度上期実績



（※1）MI W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

26年度上期実績



（※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

（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

（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

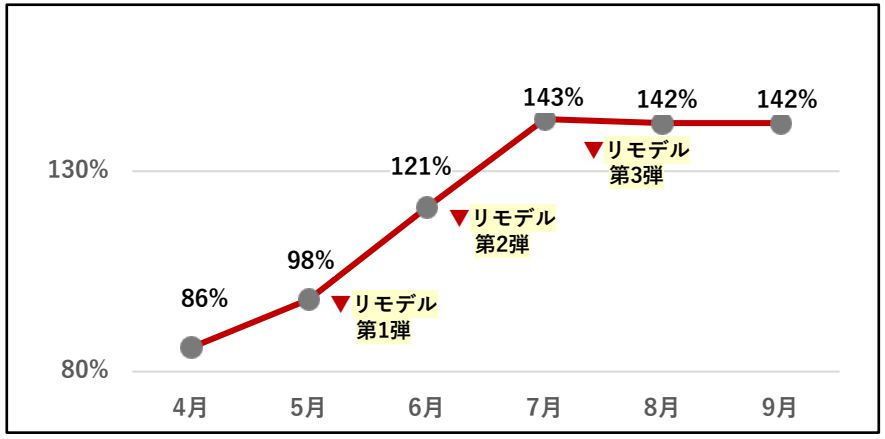
26年度上期の主な実績

【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」】

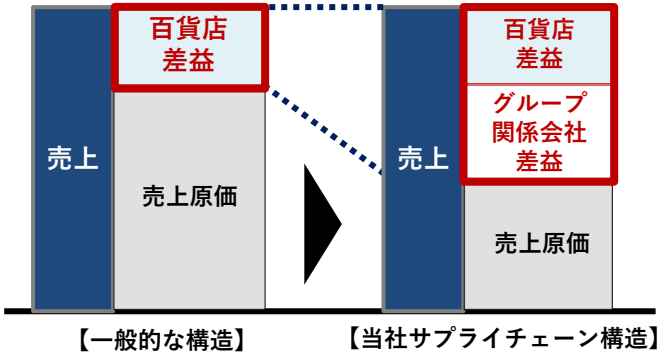
《売上高前年比推移》
＊4月～7月工事による面積減の影響含む
＊リモデル同地型の売上高比



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

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

（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

MICARD+ THE ONE



MICARD+ GOLD



エムアイカードプラス



ベーシックカード



※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

カード種別	現行	新制度		
	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%

（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

（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

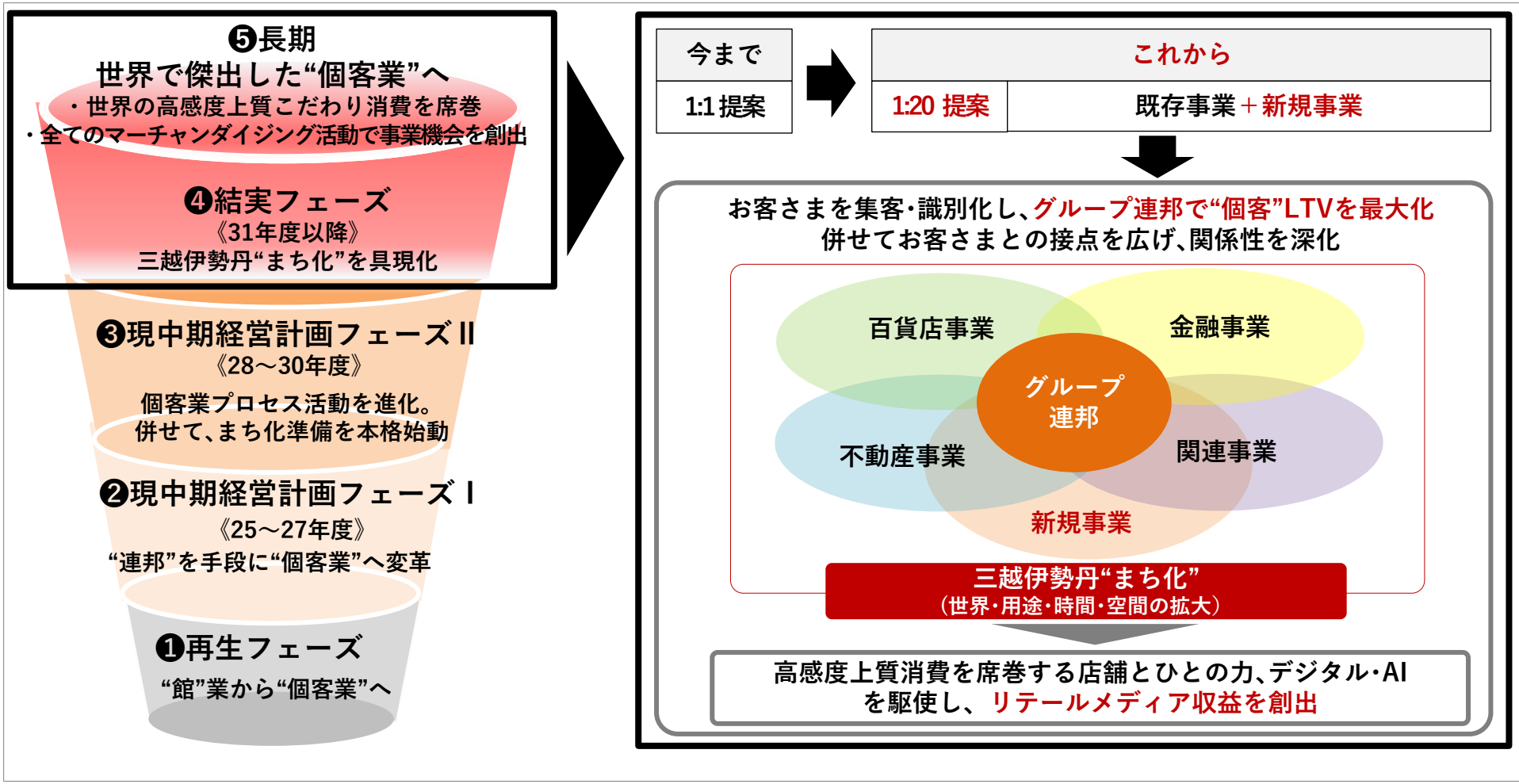
今後の展開

【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

（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

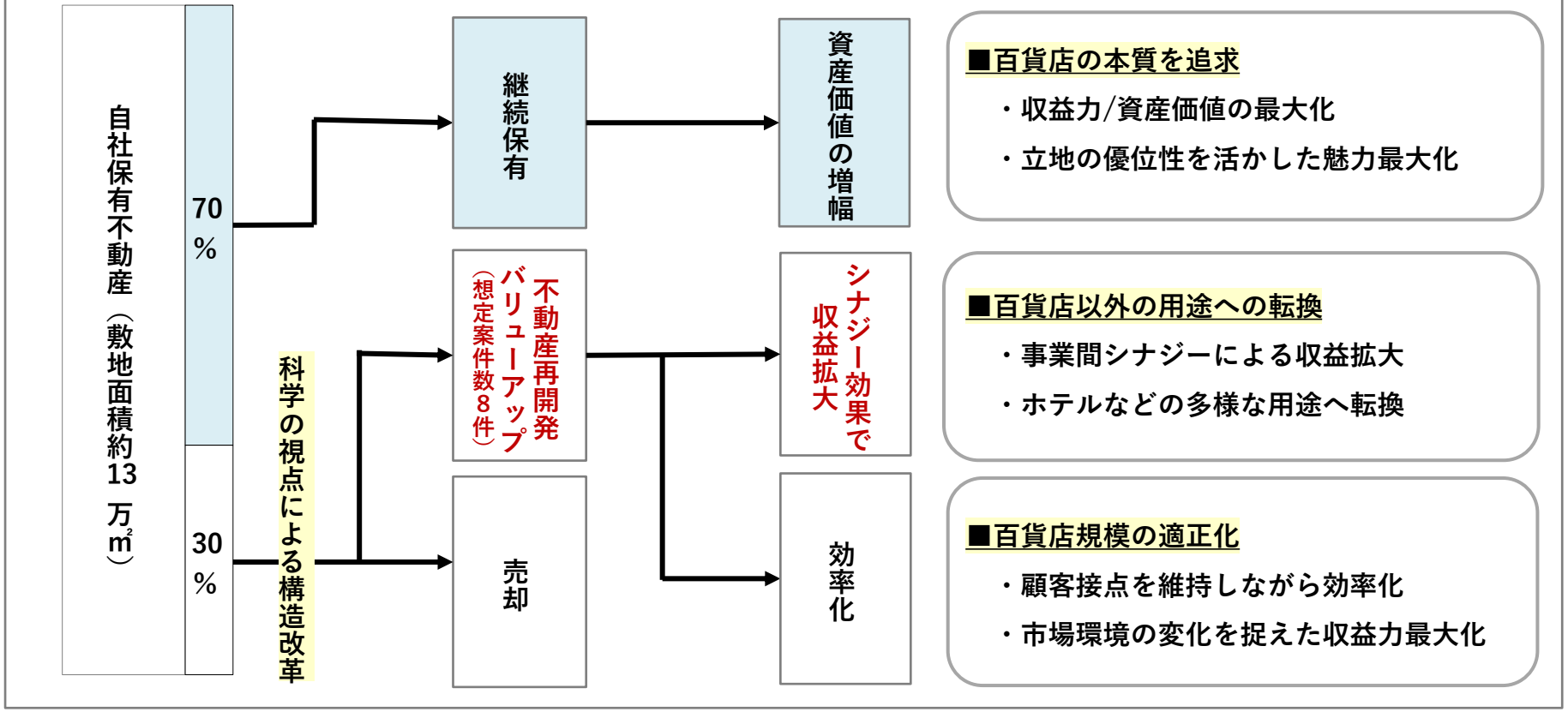


（2）自社保有不動産利活用の考え方

・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

保有不動産のバリューアッププロセス



（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



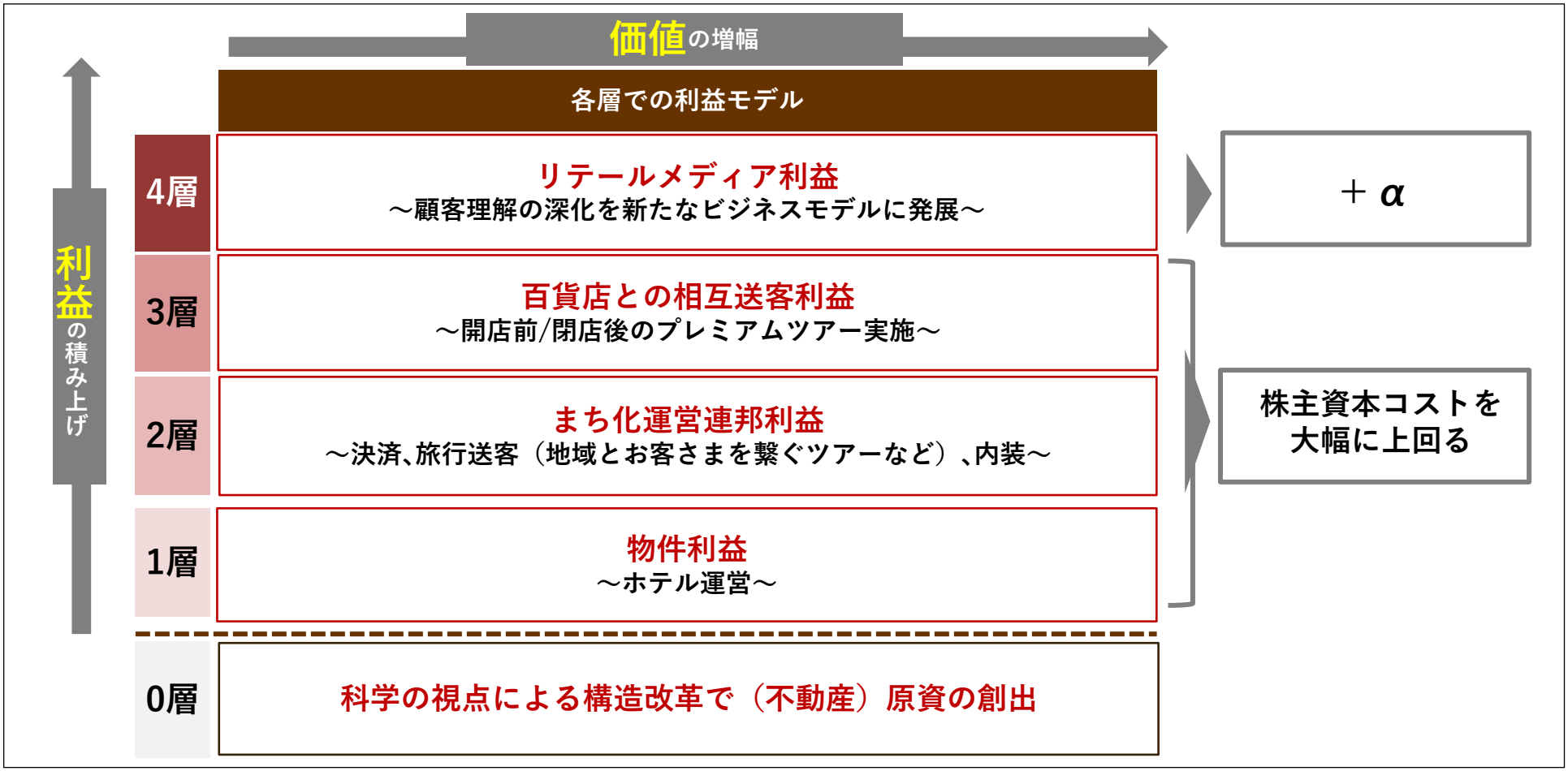
東側(車寄せ側)

＊外観はイメージです

（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



（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

（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

（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

（４）財務戦略「資本効率と事業利益」

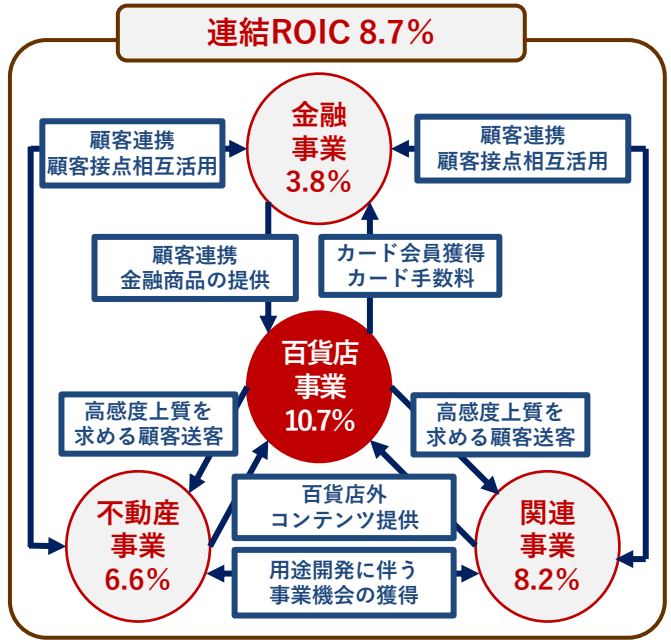
・26年度は、株主資本コスト（8%～9%想定）を意識し、ROE 10%以上に向けたROIC改善を推進
・本社経費配賦後の事業別ROICをモニタリング
・百貨店事業を中核とした連邦活動による事業間シナジー創出を企図

※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



（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

キャッシュ・イン		キャッシュ・アウト	
26年度末時点の進捗予想	フェーズⅠ計画（25～27年度）	フェーズⅠ計画（25～27年度）	26年度末時点の進捗予想
26年度予想 980億円 （5月公表予想＋60億円） 25年度実績　900億円	事業活動による キャッシュ創出 2,600億円水準 ※ 資産入替に起因する税金影響を除く	成長・維持投資 1,200億円水準 ＋ 追加成長投資の検討 ・基幹店舗の戦略リモデルを優先	26年度予想 442億円 25年度実績　380億円
26年度予想 250億円 ・関係会社株式売却 ・政策保有株式売却など 25年度実績　370億円	資本効率向上に向けた 資産入替 700億円水準	株主還元 1,500億円水準 ＋ 追加株主還元の検討 【方針】 ・総還元性向70%以上(累計) ・累進配当 ・DOE(27年度より5%以上)	26年度予想 560億円水準 ・配当 290億円水準（※） ・自己株式取得 270億円 25年度実績　545億円 ・配当 215億円 ・自己株式取得 330億円

（※）26年度 期末配当金の増配にともなうキャッシュ影響は、27年度に実現

（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

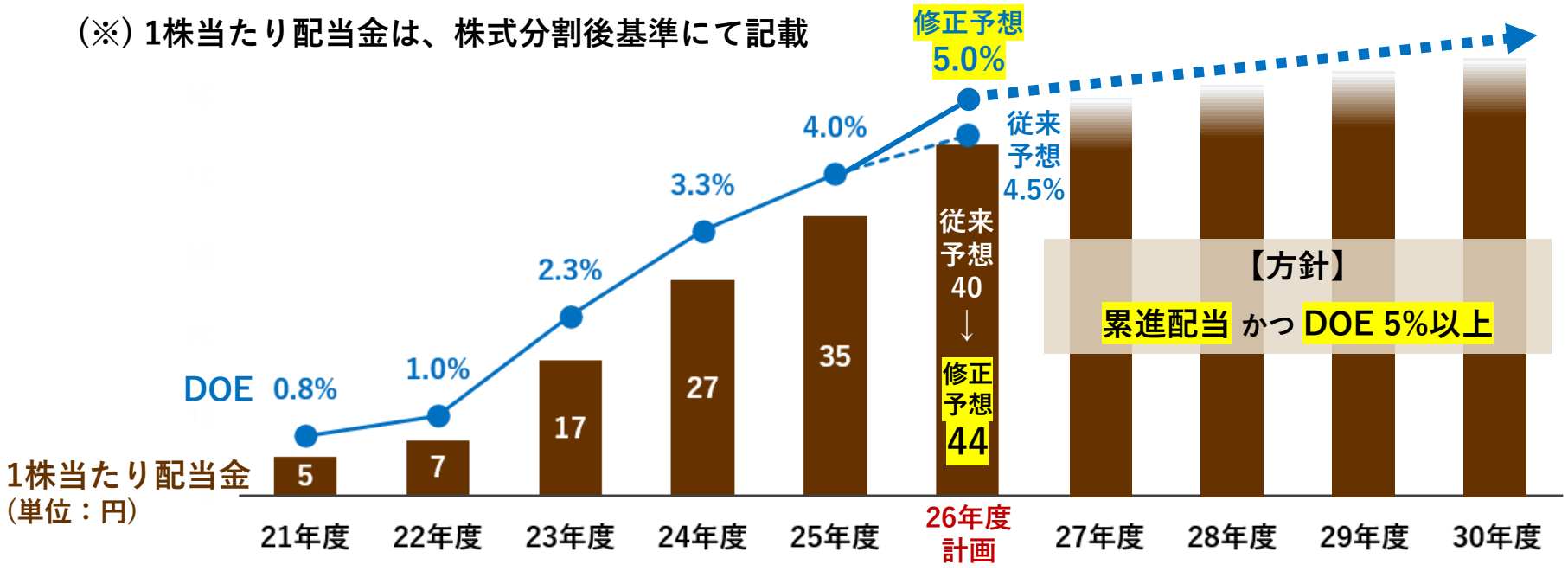
※処遇改善および人財育成は販売管理費にて計画のため、本項目の対象外

（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）				
総還元性向	31%	17%	50%	85%	76%	88%				

26年11月以降の取得予定額は約80億円

【方針】フェーズⅠ計 70%以上

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

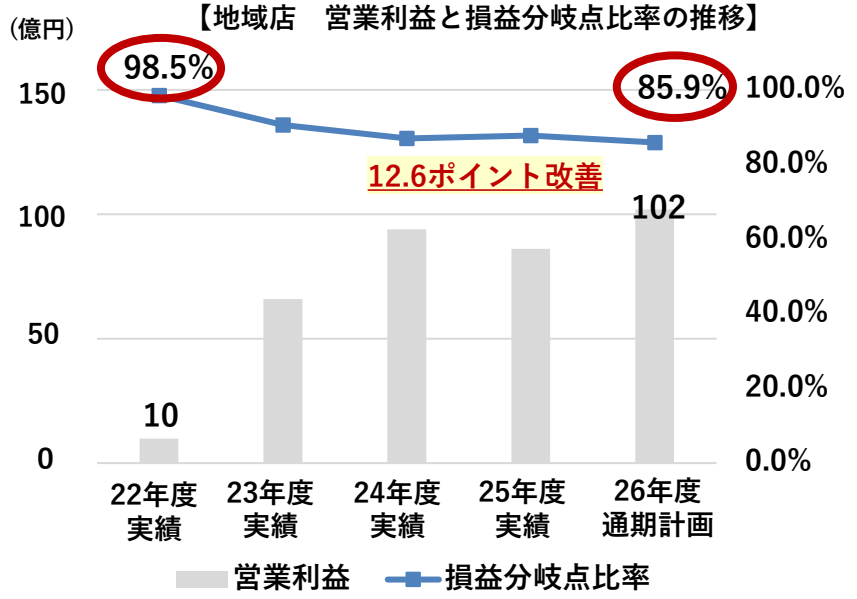
・百貨店の科学の推進により**安定した収益構造を確立**

・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**

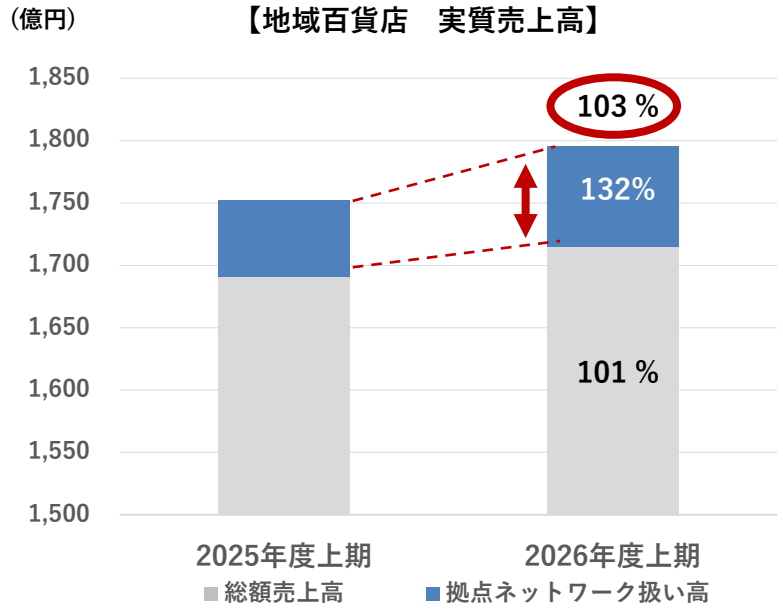
➡22年度から**12.6ポイントの大幅改善**



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。