

---

# 2026年3月期(25年度) 決算説明会

---

2026年5月13日(水)



三越伊勢丹ホールディングス

- I : 2026年3月期（25年度）通期実績**
- 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 : 2026年3月期（25年度）通期実績**

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. 2026年3月期 (25年度) 通期実績サマリー

- **営業利益は3年連続で過去最高を更新する800億円**  
**当期純利益も760億円と過去最高を大幅に更新**
- **好調な国内顧客売上高の伸長が、環境与件を受けた海外顧客**  
**売上高の減少を補い、全体として前年同等の総額売上高を確保**
- **百貨店の科学によるコスト配分の最適化を継続し、**  
**販売管理費は前年度から46億円の減少**

## 2. 【連結実績】 2026年3月期 (25年度)

- ・ 海外顧客の環境与件影響を国内顧客売上高が補い、総額売上高は前年同等の水準を維持
- ・ 営業利益は4.9%増の800億円となり3年連続で過去最高益更新。第4四半期としても過去最高の219億円
- ・ 関係会社株式の売却益等が寄与し、当期純利益は過去最高の760億円を計上

(億円)	通期実績	前年比	前年差	2月IR差	第4四半期 (1-3月)	前年差
総扱売上高 (※)	13,480	100.1%	+17	-	3,512	+150
総額売上高	12,995	99.7%	▲41	▲4	3,388	+138
売上高	5,456	98.2%	▲98	▲83	1,392	+12
売上総利益	3,367	99.7%	▲9	+7	870	+43
販売管理費	2,567	98.2%	▲46	▲12	651	▲12
営業利益	800	104.9%	+37	+20	219	+55
経常利益	865	98.3%	▲15	+55	227	+6
親会社株主に帰属する 当期純利益	760	144.1%	+232	+110	248	+184

※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

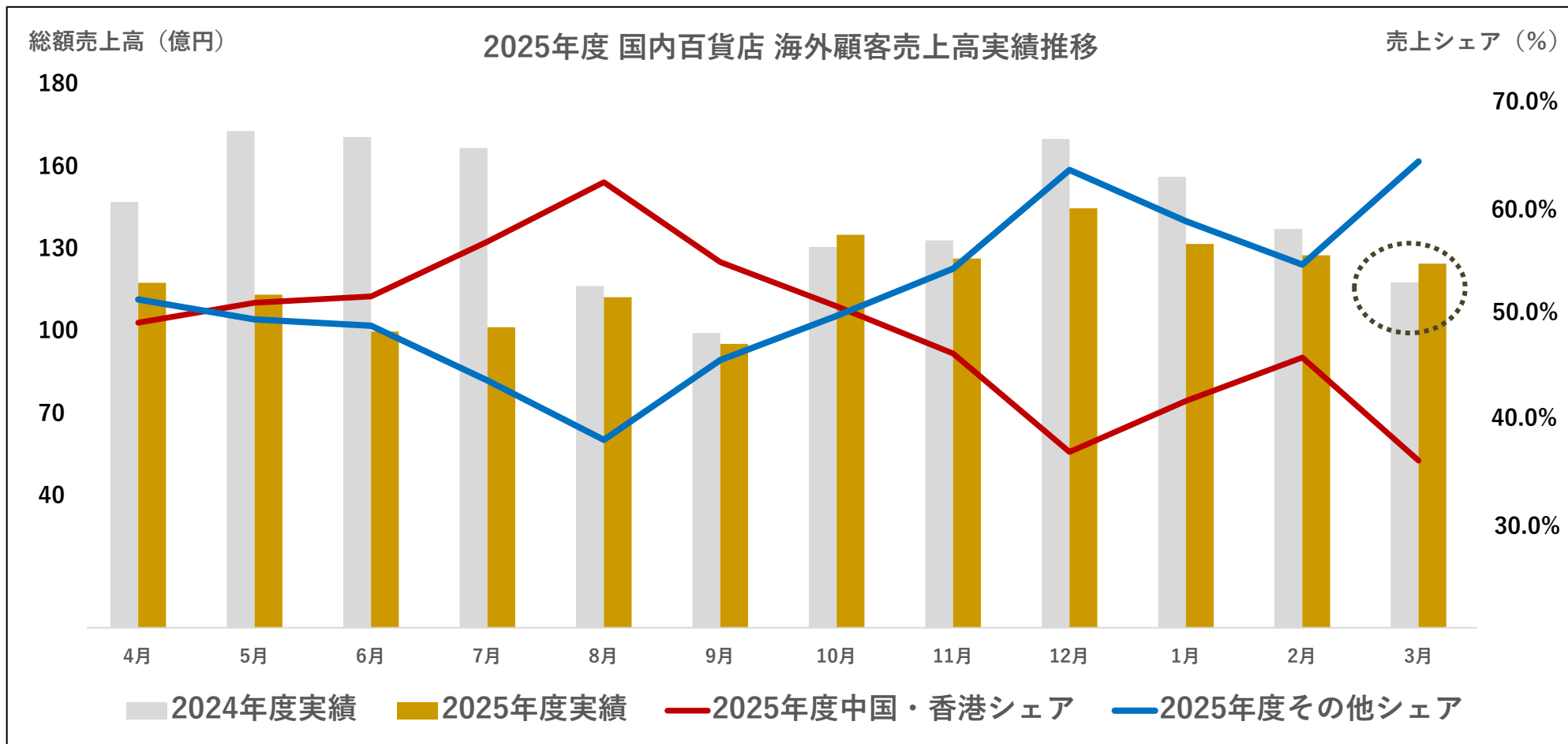
- ・海外顧客の環境与件を受けるも、国内顧客売上高は継続的に伸長し、下期は増収
- ・海外顧客向けアプリや海外外商の取組みを推進し、海外顧客売上高は回復基調

(億円)	上期			下期			通期		
	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
<b>三越伊勢丹計</b>	<b>3,578</b>	98.0%	▲72	<b>4,252</b>	103.7%	+151	<b>7,831</b>	101.0%	+78
（うち）国内顧客	<b>3,042</b>	103.5%	+101	<b>3,617</b>	105.8%	+198	<b>6,660</b>	104.7%	+299
（うち）海外顧客	<b>536</b>	75.5%	▲173	<b>634</b>	93.1%	▲47	<b>1,171</b>	84.1%	▲220
<b>地域事業会社計</b>	<b>1,691</b>	95.5%	▲79	<b>1,978</b>	99.2%	▲16	<b>3,669</b>	97.4%	▲96
（うち）国内顧客	<b>1,559</b>	98.4%	▲25	<b>1,799</b>	99.4%	▲10	<b>3,359</b>	98.9%	▲36
（うち）海外顧客	<b>131</b>	70.9%	▲54	<b>178</b>	96.6%	▲6	<b>310</b>	83.7%	▲60
<b>国内百貨店計</b>	<b>5,270</b>	97.2%	▲152	<b>6,231</b>	102.2%	+134	<b>11,501</b>	99.8%	▲17
（うち）国内顧客	<b>4,602</b>	101.7%	+76	<b>5,417</b>	103.6%	+187	<b>10,019</b>	102.7%	+263
（うち）海外顧客	<b>668</b>	74.6%	▲228	<b>813</b>	93.9%	▲53	<b>1,481</b> ※	84.0%	▲281

※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・2024年度の実績も新システムで抽出

## 4. 【総額売上高】 海外顧客実績推移

- ・ 上期に大きくマイナスをしていた海外顧客売上高は、年度末にかけて**回復傾向**
- ・ 海外顧客の**来訪元の多様化**が進み、海外顧客向けアプリの会員も順調に拡大



## 5. 【総額売上高】 国内主要百貨店実績 (店舗・各社別)

- ・ 売上の中核を成す**伊勢丹新宿本店**、**三越日本橋本店**が前年度に続き**増収**を達成
- ・ 伊勢丹新宿本店は、初めて4,000億円を突破した前年を超え、**過去最高実績をさらに更新**

(億円)	総扱 売上高※	総額 売上高	前年比	前年差	(億円)	総扱 売上高※	総額 売上高	前年比	前年差
伊勢丹新宿本店	4,252	<b>4,249</b>	100.9%	+36	札幌丸井三越	650	<b>599</b>	95.5%	▲28
三越日本橋本店	1,742	<b>1,690</b>	104.6%	+73	仙台三越	259	<b>254</b>	96.6%	▲8
三越銀座店	1,340	<b>1,227</b>	98.8%	▲14	名古屋三越	869	<b>607</b>	96.2%	▲24
伊勢丹立川店	315	<b>312</b>	98.1%	▲6	新潟三越伊勢丹	345	<b>341</b>	100.5%	+1
伊勢丹浦和店	355	<b>352</b>	97.0%	▲10	岩田屋三越	1,362	<b>1,323</b>	99.6%	▲5
三越伊勢丹計	8,004	<b>7,831</b>	101.0%	+78	地域主要5社計	3,487	<b>3,126</b>	97.9%	▲65

※百貨店内定借テナントの扱い高を含む実績

## 6.【販売管理費】連結増減

- ・総額売上高が前年同等となる中、人件費や地代家賃を中心に前年度からの削減を実現
- ・経費構造改革による削減は▲71億円と、2月上方修正計画よりさらに進展

(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	919	▲16	▲38			+22	
宣伝費	87	▲6	▲3		▲4		+1
地代家賃	303	▲16	▲18	+1			
業務委託費	274	▲9	▲3		+2	+3	▲11
減価償却費	228	+2			+2		
水光熱費	89	▲2	▲2			▲1	
その他	662	+2	▲6	▲5		+3	+11
合計	2,567	▲46	▲71	▲4	+0	+27	+1

## 7. 【セグメント別実績】

- ・百貨店業 : 総額売上高は前年同等に留まるも、科学的な販管費コントロールにより増益
- ・クレジット・金融業 : ベーシックカード導入により口座数が増加傾向。費用の最適化も継続
- ・不動産業 : 賃貸物件からの家賃収入増加と建装事業が伸長し、増益を達成

(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	12,051	99.6%	4,497	655	5.4%	+9
クレジット・ 金融・友の会業	380	103.0%	355	63	16.6%	+5
不動産業	271	92.0%	271	46	17.2%	+10
その他	291	107.2%	331	34	12.0%	+10
合計	12,995	99.7%	5,456	800	6.2%	+37

※その他セグメントの営業利益には、調整額を含む

I : 2026年3月期（25年度）通期実績

**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）通期計画サマリー

- ・ 27年度営業利益850億円を見据え、  
営業利益は**過去最高をさらに更新する815億円**を計画
- ・ 識別顧客を基盤とした**国内顧客売上高の安定的拡大**と、  
回復傾向にある**海外顧客売上高の増収**を計画
- ・ 販売管理費は、**変化の激しい外部環境**に対応して  
**機動的にコントロール**することを前提に計画

## 2. 【連結計画】2027年3月期（26年度）

- ・ 国内外の顧客に向けた個客業プロセス活動を加速し、識別顧客基盤を軸とした増収を計画
- ・ 営業利益は4年連続で過去最高を更新する815億円を計画
- ・ 前年度の関係会社株式売却および税効果影響の反動により、当期純利益は減益

（億円）	通期計画	前年比	前年差
総扱売上高（※）	13,950	103.5%	+470
総額売上高	13,500	103.9%	+504
売上高	5,600	102.6%	+143
売上総利益	3,445	102.3%	+77
販売管理費	2,630	102.5%	+62
営業利益	815	101.8%	+14
経常利益	800	92.4%	▲65
親会社株主に帰属する当期純利益	615	80.8%	▲145

※百貨店内定借テナントの扱い高を含む計画

### 3. 【総額売上高】 国内百貨店

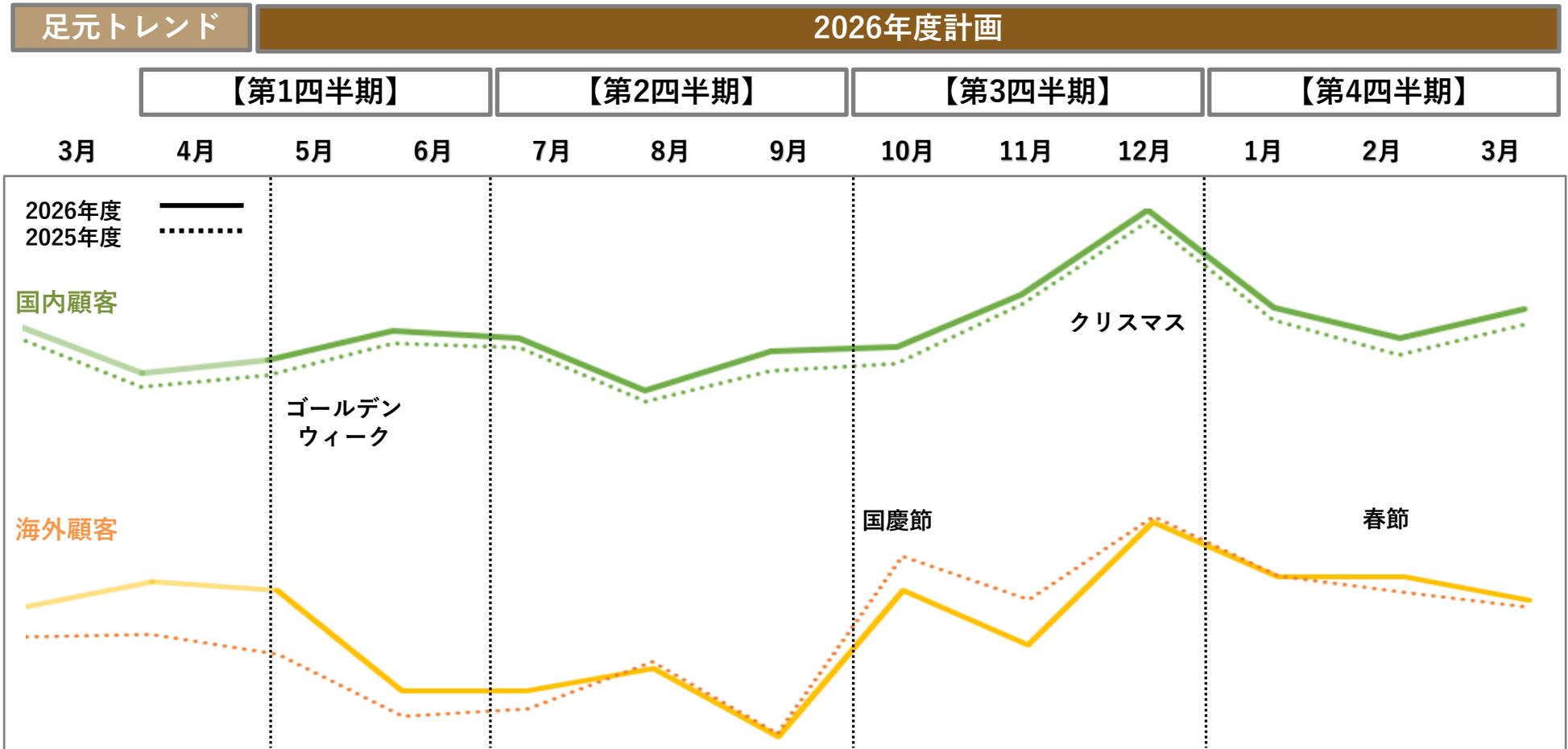
- ・ 個客業プロセス活動の加速により、首都圏・地域ともに国内顧客売上高の拡大を計画
- ・ 海外顧客は、海外顧客向けアプリや海外外商の進化を継続し、環境変化が不透明な中で前年水準を計画

(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>3,785</b>	105.8%	+206	<b>4,425</b>	104.1%	+172	<b>8,210</b>	104.8%	+378
(うち) 国内顧客	<b>3,235</b>	106.4%	+193	<b>3,802</b>	105.1%	+184	<b>7,038</b>	105.7%	+377
(うち) 海外顧客	<b>549</b>	102.3%	+12	<b>622</b>	98.1%	▲12	<b>1,172</b>	100.0%	+0
<b>地域事業会社計</b>	<b>1,707</b>	100.9%	+15	<b>1,989</b>	100.5%	+10	<b>3,696</b>	100.7%	+26
(うち) 国内顧客	<b>1,569</b>	100.6%	+10	<b>1,815</b>	100.8%	+15	<b>3,385</b>	100.7%	+25
(うち) 海外顧客	<b>137</b>	104.0%	+5	<b>173</b>	97.5%	▲4	<b>311</b>	100.3%	+0
<b>国内百貨店計</b>	<b>5,492</b>	104.2%	+221	<b>6,414</b>	102.9%	+182	<b>11,906</b>	103.5%	+404
(うち) 国内顧客	<b>4,805</b>	104.4%	+203	<b>5,617</b>	103.7%	+199	<b>10,423</b>	104.0%	+403
(うち) 海外顧客	<b>686</b>	102.7%	+17	<b>796</b>	97.9%	▲16	<b>1,483※</b>	100.1%	+1

※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】 国内百貨店 (国内顧客・海外顧客別)

- ・ 国内顧客：年間を通して安定した伸長を計画 (前年比104.0%)
- ・ 海外顧客：不透明な環境与件を踏まえつつ、足元の伸長トレンドを加味して計画 (前年比100.1%)



## 5. 【総額売上高】 国内主要百貨店 (店舗・各社別)

- ・首都圏の**伊勢丹新宿本店**、**三越日本橋本店**、**三越銀座店**を中心に**売上高の拡大**を計画
- ・三越伊勢丹計・地域主要5社計ともに**増収**を見込む

(億円)	総扱 売上高※	総額 売上高	前年比	前年差	(億円)	総扱 売上高※	総額 売上高	前年比	前年差
伊勢丹新宿本店	4,477	<b>4,475</b>	105.3%	+225	札幌丸井三越	656	<b>604</b>	100.8%	+4
三越日本橋本店	1,817	<b>1,766</b>	104.5%	+75	仙台三越	246	<b>242</b>	95.1%	▲12
三越銀座店	1,377	<b>1,306</b>	106.4%	+78	名古屋三越	826	<b>560</b>	92.1%	▲47
伊勢丹立川店	311	<b>303</b>	97.0%	▲9	新潟三越伊勢丹	350	<b>347</b>	101.6%	+5
伊勢丹浦和店	363	<b>360</b>	102.2%	+7	岩田屋三越	1,423	<b>1,381</b>	104.3%	+57
三越伊勢丹計	8,345	<b>8,210</b>	104.8%	+378	地域主要5社計	3,501	<b>3,134</b>	100.2%	+7

※百貨店内定借テナントの扱い高を含む計画

## 6.【販売管理費】連結増減

- ・インフレ等の環境を踏まえ、前年対比62億円の増加を計画。業績進捗に応じて**機動的にコントロール**
- ・国内外の各事業で経費構造改革をさらに推進し、年間**▲33億円**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	新規連結	その他
人件費	920	+0	▲23			+18	+5	
宣伝費	95	+7	▲0	+7				
地代家賃	304	+0	▲3	+2			+2	
業務委託費	286	+11	▲7		+2	+16		
減価償却費	235	+6			+6			
水光熱費	100	+10	▲0			+10		
その他	690	+27	▲1	+6	+12	+3	+2	+7※
合計	2,630	+62	▲33	+14	+20	+46	+9	+7

※法人事業税改正影響

## 7. 【セグメント別計画】

- ・百貨店業：国内識別顧客売上高の安定的拡大と海外顧客売上高の回復。機動的経費管理も継続
- ・クレジット・金融業：百貨店と連動したカード事業の収益拡大と継続的な費用コントロールを実施
- ・不動産業：前年度固有の利益の反動減と今年度のコスト上昇を織り込んで計画

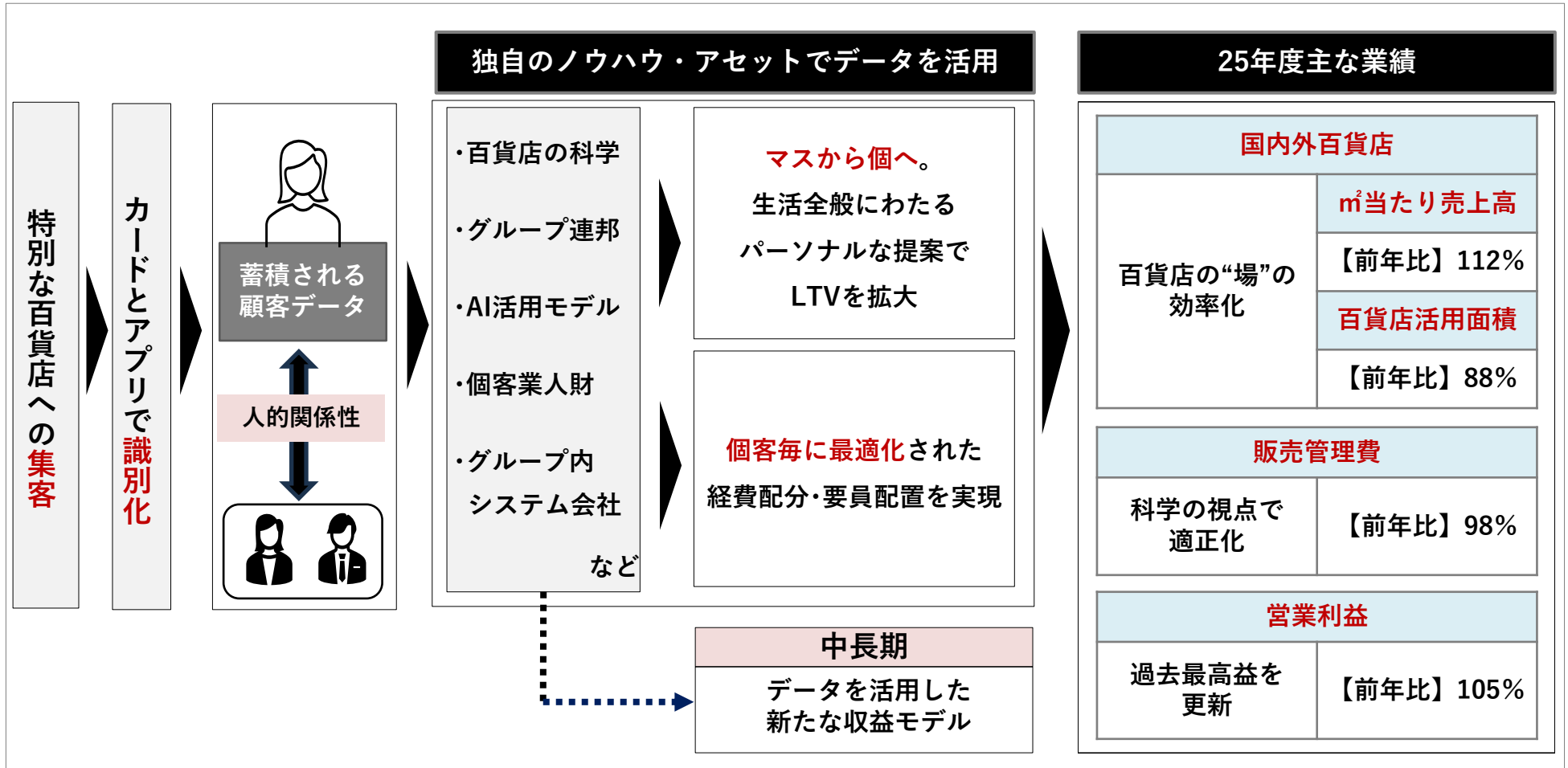
（億円）	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	営業利益率	前年差
百貨店業	12,450	103.3%	4,540	665	5.3%	+9
クレジット・ 金融・友の会業	390	102.4%	365	70	17.9%	+6
不動産業	308	113.3%	308	43	14.0%	▲3
その他※	352	120.9%	387	37	10.5%	+2
合計	13,500	103.9%	5,600	815	6.0%	+14

※その他セグメントの営業利益には、調整額を含む

- I : 2026年3月期（25年度）通期実績
- 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) 当社ならではの“ビジネスモデル”と25年度主な業績

- ・「識別化」した顧客のデータを独自のノウハウ・アセットによって活用することで、百貨店の“場”の効率化とともに“販売管理費および要員配置の最適化”を同時に実現。持続可能な利益成長モデルを構築



## (2) ステークホルダーの“声”と、経営への「反映」

【前・中期経営計画】ステークホルダーの「**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】ステークホルダーが求める「**成長の継続性・再現性**」を確かなものにする戦略構築

前中期経営計画策定時の声 「百貨店業態は限界では？」

「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」

「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」

「**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 「現在の成長は継続・再現可能なのか？」

「足元の利益成長は**継続**し得るのか？」

「**外部環境が変化**しても成長モデルを再現、再構築できるのか？」

「長期で**経営体制が変わっても**再現・継続できるのか？」

前・中期経営計画の策定

百貨店の科学

マスから個への転換

高感度上質消費の獲得

現・中期経営計画における経営アクション

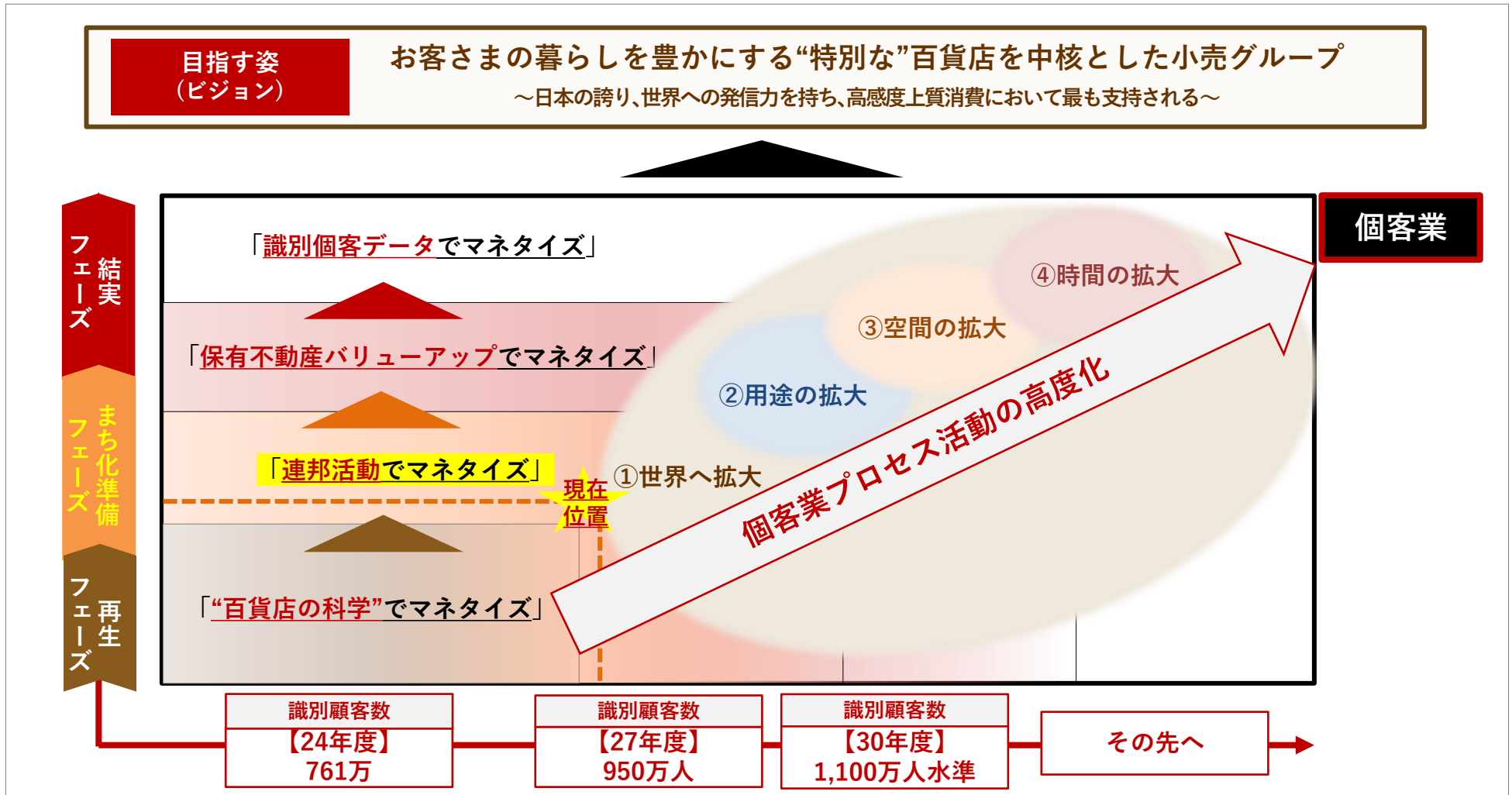
“顧客創造”と“顧客深耕”の継続的進化

戦略推進の再現性に繋がる「基盤構築」

長期戦略の着実な計画・進行

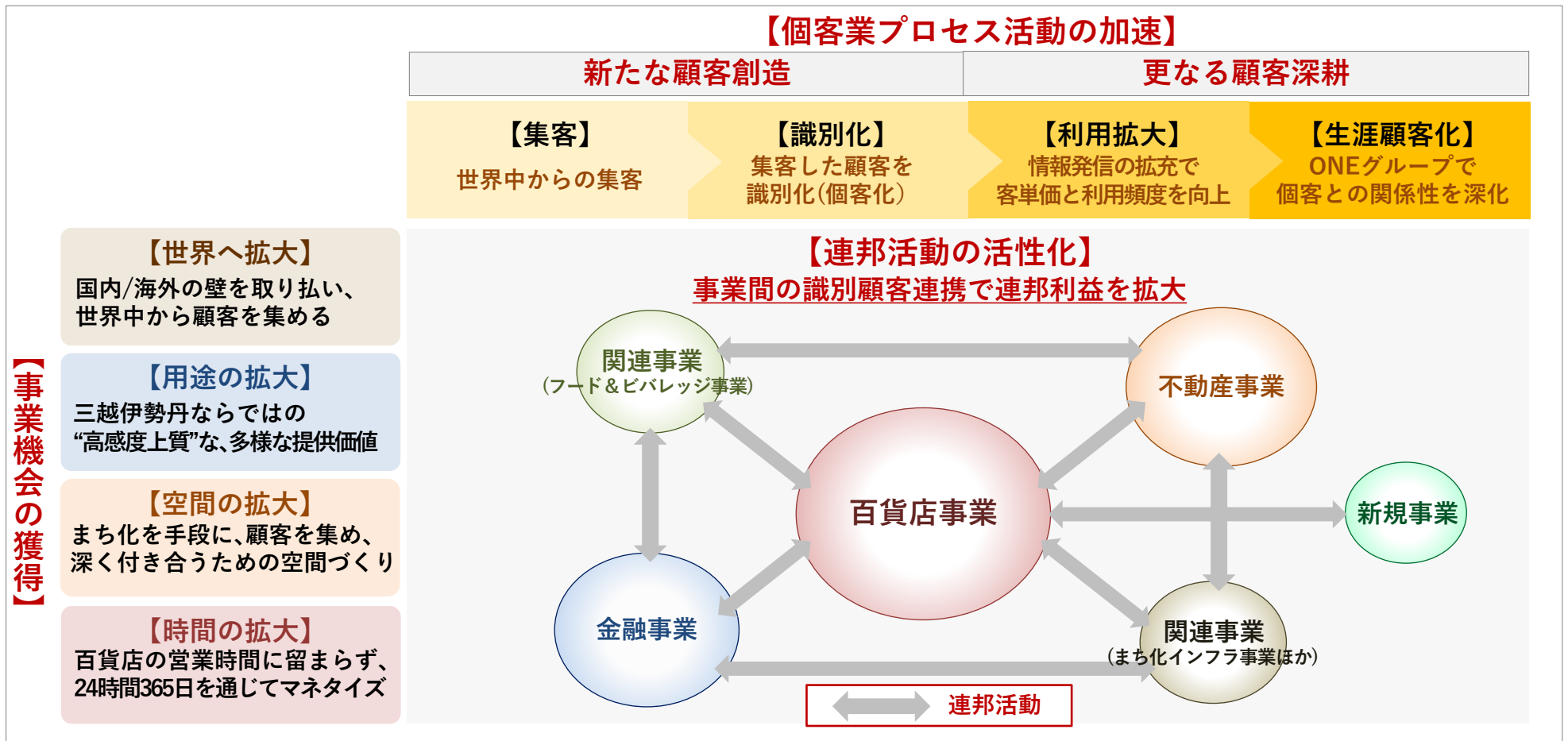
### (1) 中長期戦略ステップ

- ・ 目指す姿(ビジョン)の実現に向けて、ビジネスモデルを館業から**個客業**へ変革
- ・ **個客業プロセス活動の高度化と4つの事業機会(世界・時間・空間・用途の拡大)の組み合わせ**でマネタイズを更に拡大



### (2) まち化準備フェーズ「連邦活動でマネタイズ」

- ・新たな顧客創造と更なる顧客深耕で個客業プロセス活動を加速
- ・併せて、連邦活動の活性化で、事業間の識別顧客連携で連邦利益を拡大



## (3) 経営目標 「財務KPI」

## 【25年度実績】

- 海外顧客の売上減少を国内顧客売上で補完。販売管理費コントロールにより、営業利益800億円を達成。併せて、当期純利益760億円※と、**営業利益・当期純利益ともに過去最高益を達成**

※特殊与件を除く実績656億円（利益成長を背景にした税効果ランク変更による104億円を控除）

## 【26年度計画】

- 27年度連結営業利益850億円を見据え、26年度815億円を計画化。当期純利益は615億円を想定

	25年度	
	実績	24年度差
総扱売上高 ※百貨店内定借テナント の扱い高を含む	13,480億円	17億円
総額売上高	12,995億円	▲41億円
販売管理費	2,567億円	▲46億円
営業利益	800億円	+37億円
当期純利益	760億円	+232億円
ROE	12.5% ※1	+3.6%

	26年度	
	計画値	25年度差
	13,950億円	+470億円
	13,500億円	+504億円
	2,630億円	+62億円
	815億円	+14億円
	615億円	▲145億円
	10.1%	▲2.4%

※1 特殊与件を除いた実績：10.8%

### (3) 経営目標 「顧客KPI」

#### 【25年度実績】

- ・ **個客業プロセス活動の推進**により、2つの顧客KPI（①②）が順調に拡大

#### 【26年度計画】

- ・ **連邦活動の活発化**による**利用拡大の強化**で、2つの顧客KPIともに更なる成長を企図

#### “個客業プロセス活動”と“顧客KPI”の関係性

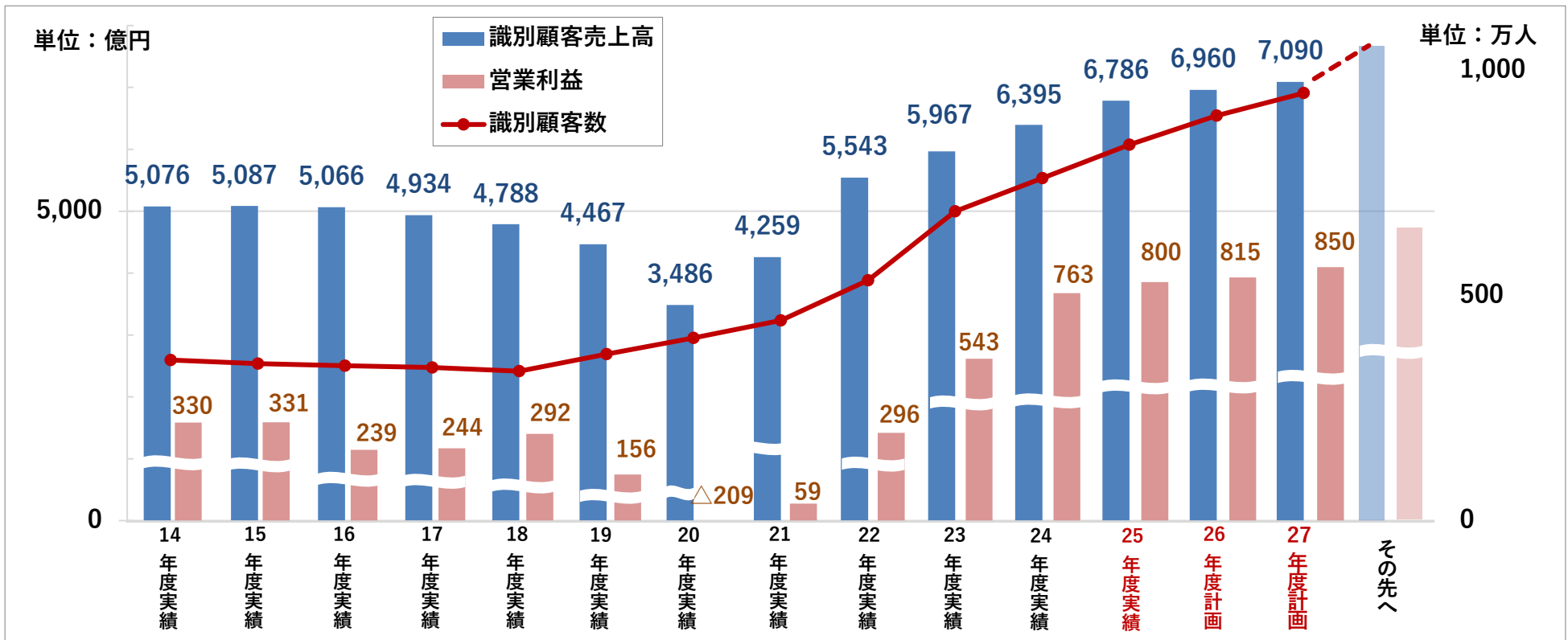


	25年度		26年度	
	実績	24年度比	計画値	25年度比
① 識別顧客売上高	6,786億円	106%	6,960億円	103%
② グループ年間300万円以上購買顧客売上高	2,379億円	114%	2,520億円	106%

### (3) 経営目標 「識別顧客数・識別顧客売上高・営業利益の実績/推移」

- ・コロナ前と比較し総額売上高は**微減**
- ・一方、識別顧客売上高の**大幅伸長**に合わせ  
営業利益は**倍増超え**

	14~17年度 平均値	22~25年度 平均値	14~17年度と 22~25年度の比較
総額売上高	12,673億円	12,290億円	97%
識別顧客売上高	5,040億円	6,172億円	122%
営業利益	286億円	600億円	209%



### (4) 個客業プロセス活動「集客」

【25年度】国内識別顧客の買上客数が拡大

【26年度】世界中からの集客を見据えたフェーズへ

#### 25年度成果

- ・ 基幹3店リモデルを起点に、高感度上質コンテンツを拡大
- 高感度上質消費を求める国内識別顧客の支持を獲得

国内識別顧客の買上客数	
前年比	102%
基幹3店リモデル売上高	
前年比	126%

※リモデル同地型の売上高

#### 26年度主要取り組み

- ・ 従来の商品領域に縛られず、新商品・サービスを生み出す「ゼロMDグループ」の新設・稼働
- ・ 世界中からの集客拡大に向けたリモデルで独自性を追求



【伊勢丹新宿本店本館地下1階】  
洋菓子リモデル



【伊勢丹新宿本店本館2階】  
フレグランスリモデル

### (4) 個客業プロセス活動「識別化」

【25年度】 国内外顧客の識別化が着実に進行

【26年度】 国内外顧客および関連事業顧客の識別化を本格化するフェーズへ

#### 25年度成果

- 年会費無料のベーシックカードをフックに識別化が着実に進展

識別顧客数	835万人
前年比	110%

- 海外顧客向けアプリの導入と、REWARDSをフックにした会員数の拡大

会員数	88万人
-----	------

海外顧客向けアプリ + WeChatの合計

#### 26年度主要取り組み

- 上位カード戦略による、識別化の更なる進展
- 海外顧客においても、国内顧客同様のCRMを確立
  - ✓ 現状：アプリを通じた一律の情報配信
  - ✓ 今後：免税情報連携で、パーソナライズ配信を進行
- 関連事業の顧客IDを三越伊勢丹IDへ統合を開始
  - ※26年度(株)三越伊勢丹ニッコウトラベルを予定

【エムアイカードベーシック】



【三越伊勢丹アプリ】



【海外顧客向けアプリ】



※アプリ画面はイメージとなります

### (4) 個客業プロセス活動「利用拡大」

【25年度】国内識別顧客の客単価向上に加え、拠点ネットワーク・オンライン活動が活発化

【26年度】連邦活動と上位カード戦略による客単価と利用頻度の向上を着実に進めるフェーズへ

#### 25年度成果

- 識別顧客への情報発信拡充で客単価が向上

国内識別顧客/客単価	225千円
前年比	104%

- 首都圏×地域店連携、地域店舗間連携を拡充

拠点ネットワーク扱い高	203億円
前年比	114%

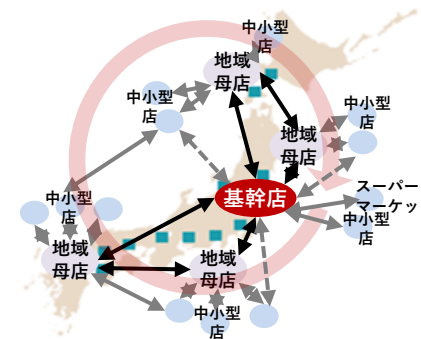
※拠点ネットワーク：各店舗を起点に、商品・サービス・顧客をグループ横断でつなく仕組み

- 識別顧客の利用が促進し売上高が大幅伸長

オンライン売上高	553億円
前年比	120%

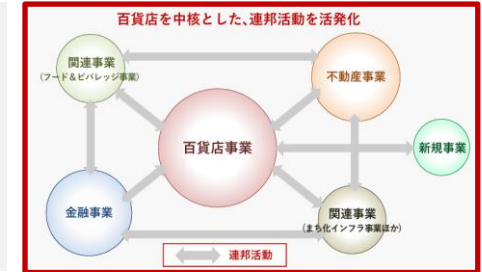
#### 26年度主要取り組み

- グループリソースを最大限活用した連邦活動を活性化
- 上位カード戦略を通じ、国内顧客の客単価・利用頻度を向上



### (4) 個客業プロセス活動「利用拡大」

- ・ 識別顧客数が着実に拡大するとともに、各事業の営業利益も拡大  
 → 更に識別顧客基盤を強化し、百貨店を中核とした  
 連邦活動で連結営業利益1,000億円超を目指す

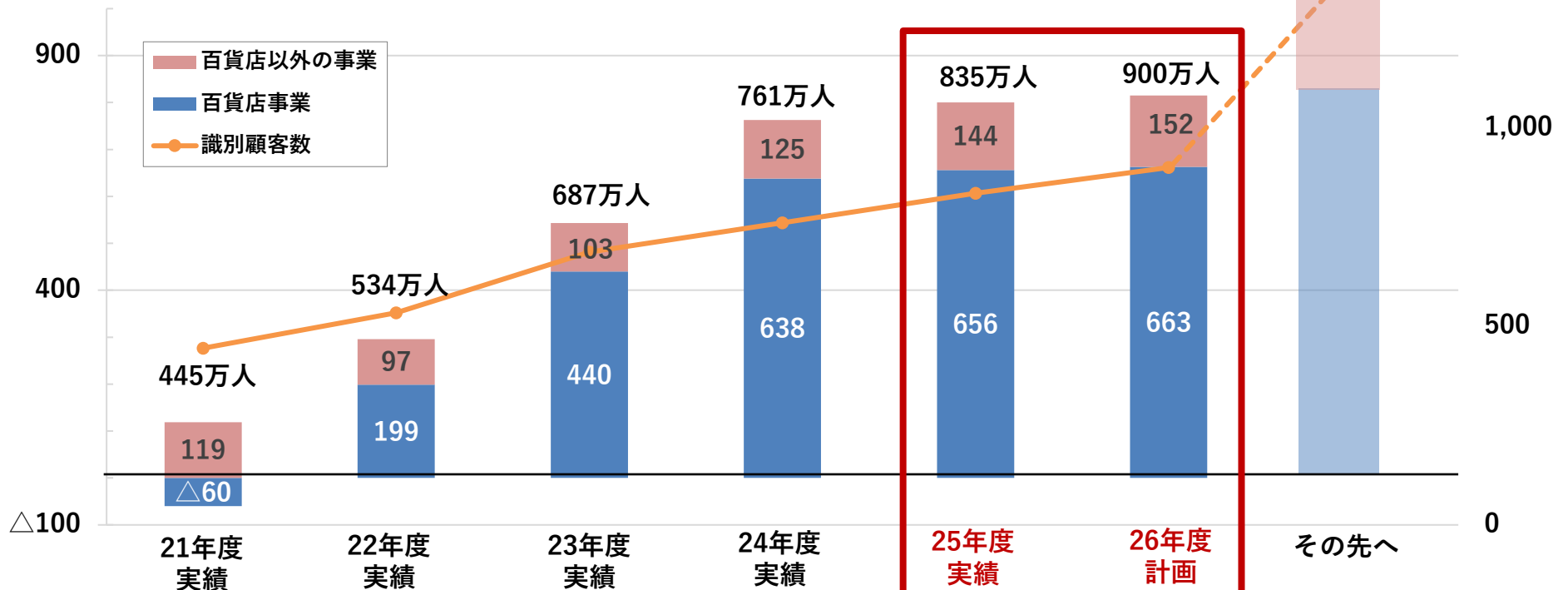


#### 【識別顧客数と営業利益の推移】

単位：億円

※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



### (4) 個客業プロセス活動「生涯顧客化」

【25年度】首都圏と地域店外商との連携機能・海外外商機能を強化

【26年度】ONEグループ外商体制を本格稼働するフェーズへ

#### 25年度成果

- ・首都圏外商と地域店外商との連携が進展

全国外商顧客総扱い高	2,491億円
前年比	107%

- ・海外顧客向け外商サービスを拡充

海外外商顧客総扱い高	203億円
前年比	153%

海外顧客売上高：前年比84%

#### 26年度主要取り組み

- ・グループ外商業務フローとマネジメント体制でONEグループ外商化を推進
- ・GCPサービスの再設計により、更なる客単価の向上

※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



MITSUKOSHI ISETAN  
CUSTOMER PROGRAM

PREMIER  
DIAMOND  
STAGE

## (1) DX戦略

・ITで顧客体験のパーソナル化と外商セールスのスキル向上

### 【個客業プロセス活動】

【集客】

【識別化】

【利用拡大】

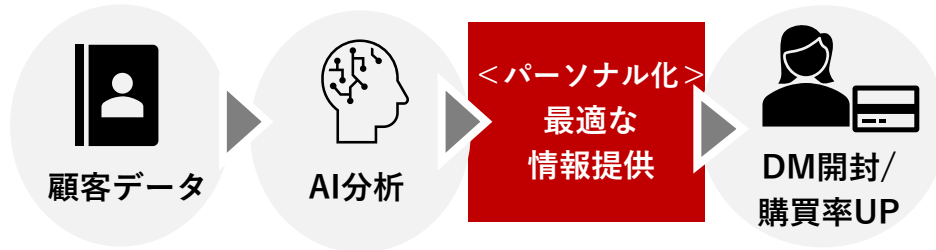
【生涯顧客化】

蓄積された顧客データの活用

### 25年度成果

#### 【顧客体験のパーソナル化】

お客さまの購入履歴や関心をもとに、一人ひとりに合った情報をアプリで届ける仕組みを整備

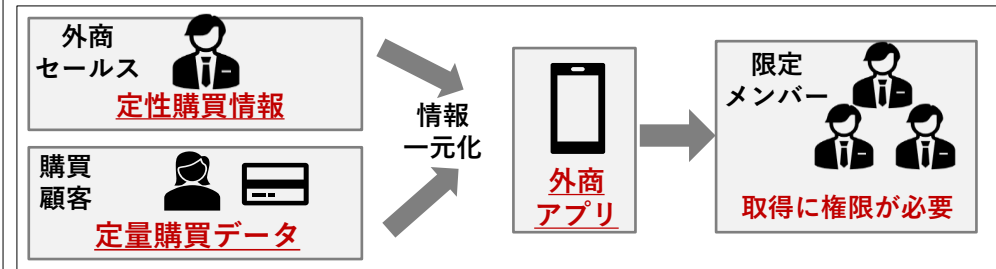


25年度実績	配信コンテンツ数	開封購買率	一般配信差
パーソナル配信	232	13.3%	+5.1%
一般配信	28,183	8.2%	

### 26年度主要取り組み

#### 【外商セールス支援ツール“アプリ”の設計】

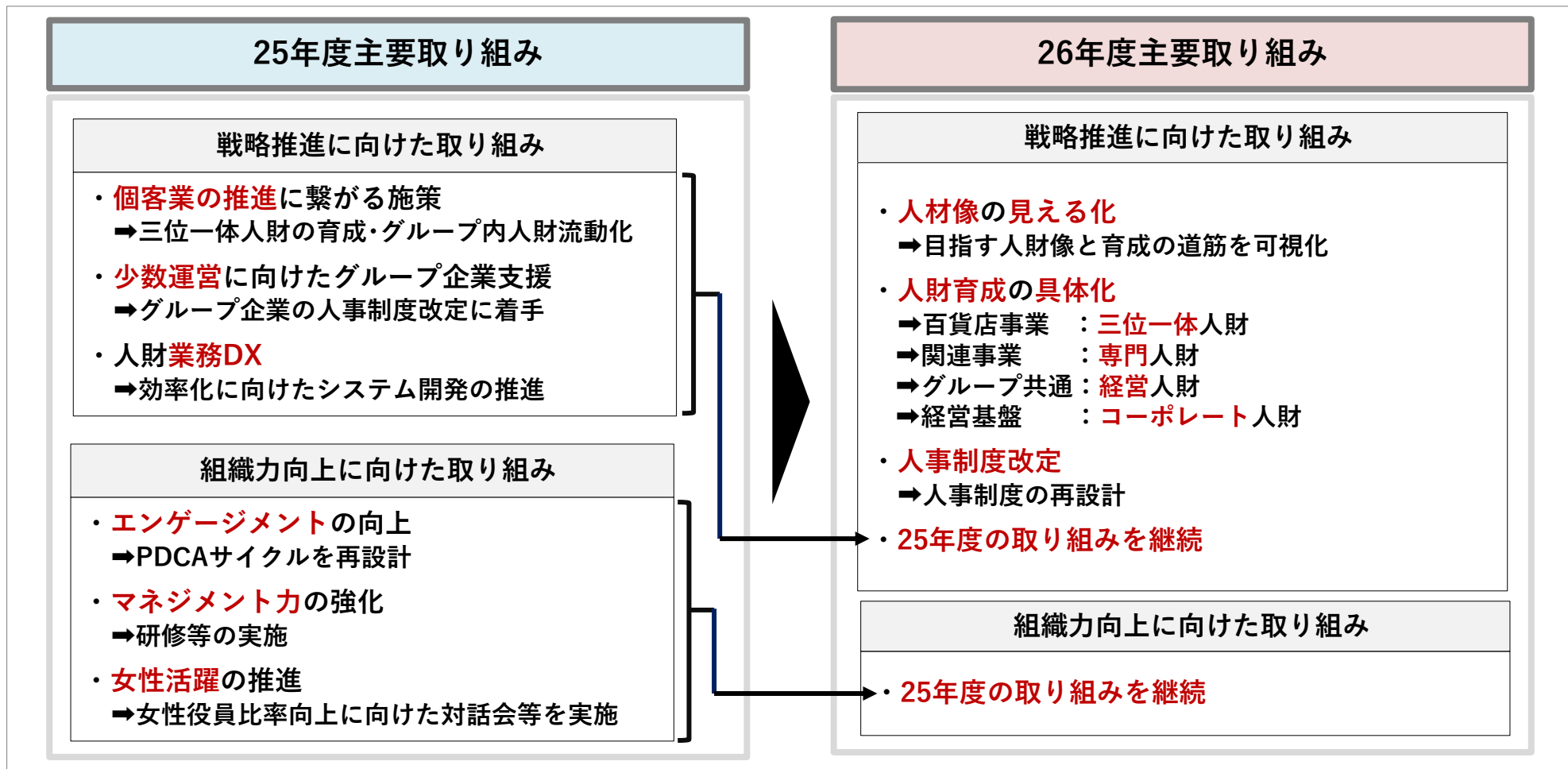
外商セールス担当が、お客さまの情報を一元的に確認できる仕組みを構築



26年度	27年度～
支援ツールの設計フェーズ	実装フェーズ

## (2) 人財戦略

- ・ **戦略推進**と**組織力向上**に向けた取り組みの両輪で**個客業人財**を育成



## (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

	主な取り組み項目	25年度実績	26年度計画
重点取り組み (マテリアリティ)	① 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賛同お取引先数： <b>699社</b>	・ think good賛同お取引先数： <b>600社</b> (1社ごとの取組内容を深化)
	② 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	・ SBT認定取得 ・ CDPAリスト（最高位）選定 ・ お取引先行動規範通知率 <b>90%</b> (国内百貨店)	・ お取引先行動規範通知率 <b>100%</b> (国内百貨店)
	③ 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： <b>32%</b>	・ <b>27年度目標 34%</b> ※女性管理職比率：単年度目標設定なし
	④ 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： <b>33%</b>	・ 女性取締役比率： <b>30%以上</b>

## (4) 財務戦略「資本効率と事業利益」

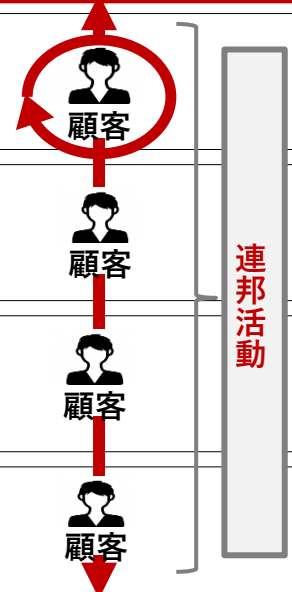
・ **株主資本コスト(8%~9%想定)** を意識し、ROE10%以上の安定化に向けたROIC改善を計画  
 事業別ROICをモニタリングするとともに、百貨店事業を中核とした**連邦活動**による**事業間シナジー創出**を企図

※【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）

※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

単位：億円		現中期経営計画	
		25年度実績	26年度計画
連結	営業利益	800	815
	ROIC	8.1%	8.3%
百貨店事業 ※MI友の会含む	営業利益	656	663
	ROIC	10.1%	10.1%
金融事業 ※MI友の会除く	営業利益	67	74
	ROIC	3.5%	3.7%
不動産事業	営業利益	51	48
	ROIC	7.5%	6.2%
関連事業	営業利益	26	31
	ROIC	7.0%	8.2%



連邦活動

## (4) 財務戦略「キャッシュアロケーション（フェーズⅠ：25～27年度）」

- ・当初の計画通りに、**投資と還元へのアロケーション**を着実に進行
- ・関係会社株式の売却等に伴うキャッシュ・インについては、**成長投資へ優先的に振り向け**
- ・当面の成長投資は、伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店・三越銀座店を中心に**戦略リモデル投資**を拡大



## (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
		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
		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
生産性向上	人的資本投資※	30億円	9億円	
	業務改革DX投資			
維持投資	LCC投資(建物補修・修繕など)	360億円	127億円	
	既存システム改修投資			
合計		1,220億円	380億円	440億円

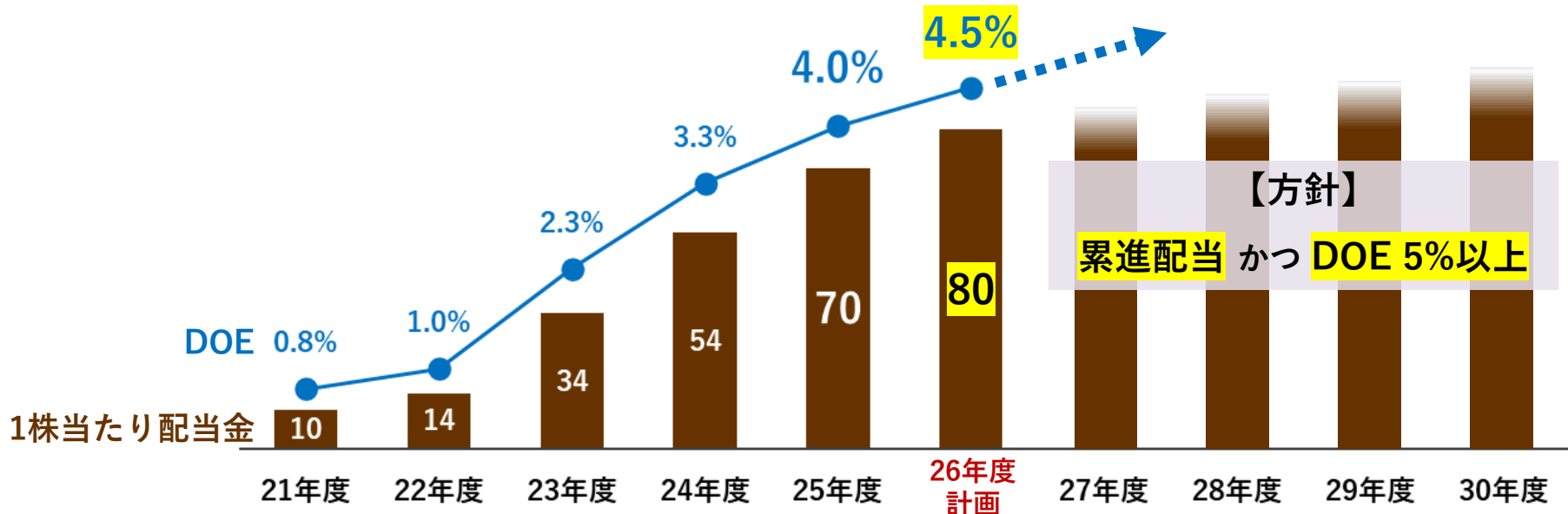
※処遇改善および人財育成は販売管理費にて計画のため、本項目の対象外

## (4) 財務戦略「株主還元」

- ・新たな方針として**DOE**を採用し、将来積み上がる自己資本を原資とした**継続的な増配**を目指す
- ・**26年度は1株80円**の配当計画とすることでDOEを段階的に引き上げ、27年度より**DOE 5%以上**とする
- ・2月6日に公表した自己株式取得枠300億円のうち、30億円を25年度に取得。**270億円を今期に取得予定**

### 当中期経営計画における 株主還元方針

- <継続> 「**総還元性向**」 フェーズI (25~27年度)累計で**70%以上**とする
- <継続> 「**累進配当**」 当中期経営計画期間(25~30年度)を通じ継続する
- <新規> 「**DOE**」 27年度より**5%以上**とする(~30年度)



### 自己株式取得

21年度	—	22年度	—	23年度	150億円	24年度	250億円	25年度	330億円	26年度 (計画)	270億円	27年度	2/6公表済み ▶ 270億円を今期取得予定	
------	---	------	---	------	-------	------	-------	------	-------	-----------	-------	------	------------------------	--

# 直近の対話における主な論点と情報

～持続的、継続的な利益成長への期待を高めていただく為に～

(問い) 成長投資の中心となる百貨店リモデルでは何を目指しているのか？

①伊勢丹新宿本店「26年度主なりモデル」の方向性

(問い) 識別化した個客の“利用拡大”は順調に進捗しているのか？

②国内顧客・海外顧客の客単価

(問い) 顧客の購買行動の多様化に適応できているか？

③国内識別顧客の主な購買状況

④オンライン事業の売上高と営業利益推移

(問い) LTVを最大化する為の、既存の枠にとらわれない“提供価値の広がり”の進捗は？

⑤百貨店外MDの扱い高推移

(問い) 保有している不動産をどのように活用し、長期の成長に繋げようとしているのか？

⑥保有不動産と三越伊勢丹“まち化”の考え方

(問い) 成長投資の中心となる百貨店リモデルでは何を目指しているのか?

→①伊勢丹新宿本店「26年度主なリモデル」の方向性

- ・強みを拡大し効率性を改善する従来型のリモデルを更に推進
- ・加えて、ここにしかない新しい中分類やコンテンツなど独自性を追求し、世界中のお客さまから選ばれる店へ

伊勢丹新宿本店  
リモデル投資額(26年度)  
50億円水準

## 伊勢丹新宿本店

世界一・唯一無二の「最新・最先端」

【本館 地階1階 洋菓子】

グローバル・独自MDで“食のアミューズメント化”

新規コンテンツ導入  
(約23ブランド予定)

2.8次MDの展開  
(世界初ブランド)

リアル体験・体感  
(実演MD拡充)



【本館 2階 フレグランス】

日本に香りの文化を提唱する“フレグランスミュージアム”

国内最大級のブランド集積  
(約60ブランド予定)

日本初上陸/新ローンチ  
体験の場も設置

今後もアイテムの幅を拡げ、  
「香り」の新中分類確立



(問い) 識別化した個客の“**利用拡大**”は順調に進捗しているのか？

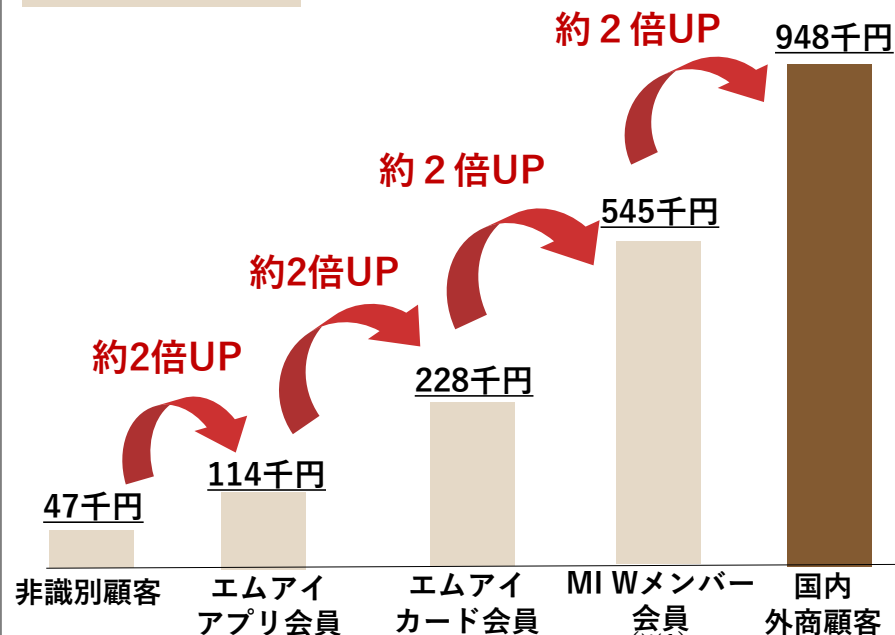
→②国内顧客・海外顧客の客単価

【国内顧客】非識別顧客からアプリ会員、カード会員、MIWメンバー会員、更に外商顧客へと客単価が倍増

【海外顧客】海外顧客においても、外商顧客化により5倍超の客単価に拡大

## 国内顧客/客単価

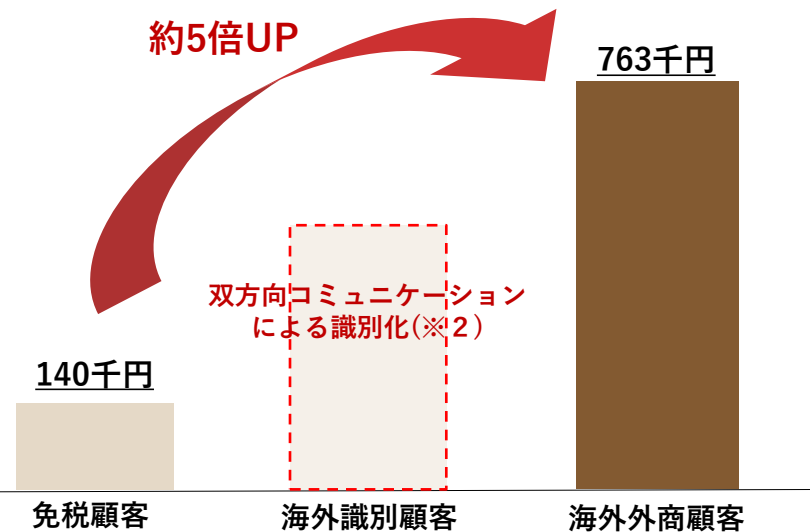
25年度実績



(※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/客単価

25年度実績

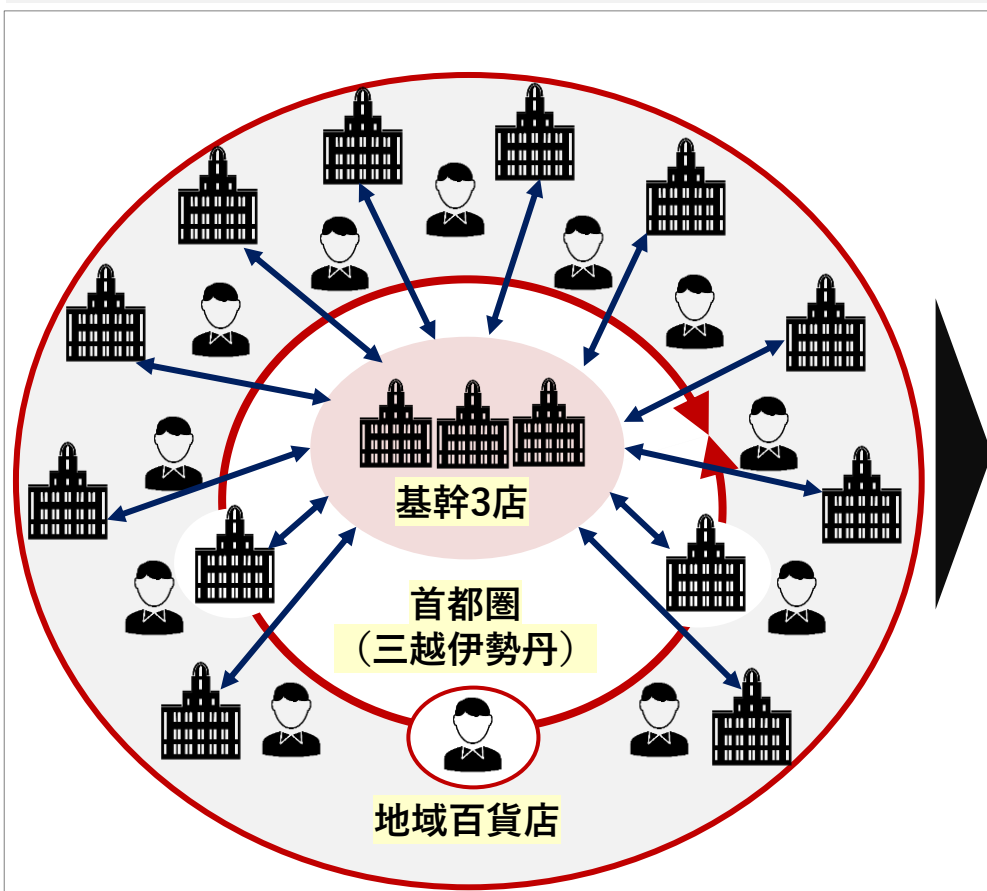


(※2) 双方向コミュニケーションによる識別化：27年度以降実施予定

(問い) 顧客の購買行動の多様化に適応できているか？

→③国内識別顧客の主な購買状況

・関係性の深い顧客は**ONEグループ**での送客活性化により、店舗間の相互利用が拡大



地域百貨店から首都圏店舗を利用

	地域百貨店 口座数	首都圏利用 口座数	利用率
エムアイ カード会員	82万口座	9.4万口座	11%
MI Wメンバ ー会員	43万口座	8.7万口座	20%
国内外商顧客	8.5万口座	2.6万口座	31%

基幹3店からグループ他店を利用

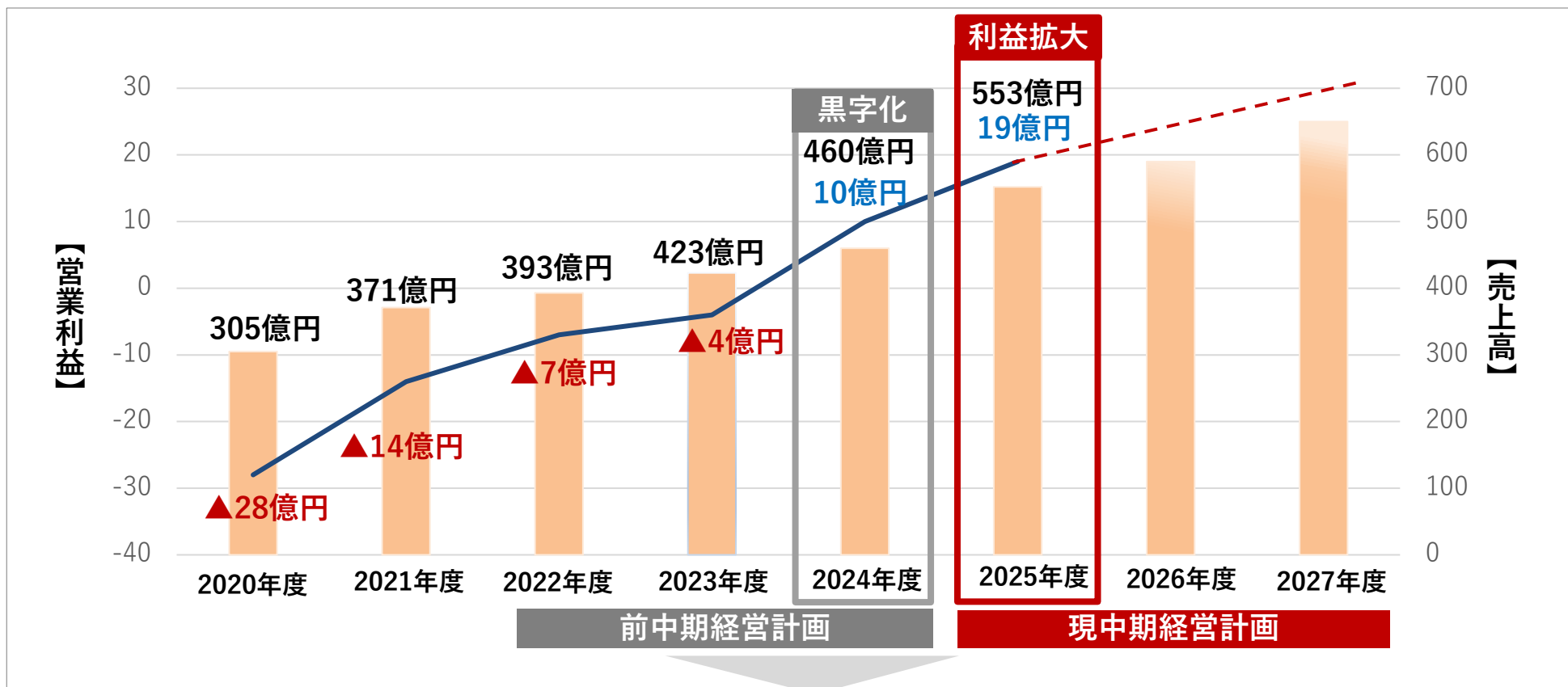
	基幹3店 口座数	他店利用 口座数	利用率
エムアイ カード会員	77万口座	34万口座	44%
MI Wメンバ ー会員	44万口座	23万口座	52%
国内外商顧客	6.3万口座	3.9万口座	62%

(問い) 顧客の購買行動の多様化に適応できているか?

→④ **オンライン事業の売上高と営業利益推移**

・ 前中期経営計画で黒字化、現中期経営計画では**利益拡大フェーズ**へ

\* BOPIS(BuyOnline, Pick-up In Store) : 売上高37億円 (前年比484%) / 11店舗 (前年差+ 6店舗)



**識別顧客の利用拡大による売上高拡大に加え、更なる収支構造改革で収益基盤を確立**

(問い) LTVを最大化する為の、既存の枠にとらわれない“提供価値の広がり”の進捗は？

→⑤百貨店外MDの扱い高推移

・顧客との**関係性深化**により、百貨店外MDが**伸長**。旅行・不動産コンテンツなど扱い高を**牽引**

	23年度	24年度	25年度
百貨店外MD扱い高 (前年比)	<b>78.7億円 (142%)</b>	<b>91.7億円 (116%)</b>	<b>96.6億円 (105%)</b>
扱い高/上位コンテンツ	①旅行：19.7億円 ②車：17.8億円 ③家電：9.7億円	①旅行：21.1億円 ②車：16.6億円 ③不動産：12.5億円	①旅行：22.2億円 ②不動産：15.8億円 ③家電：11.8億円

## 高感度上質コンテンツ 一例



(c) The Ritz Carlton Yacht Collection

【地中海クルーズ11日間】  
海上の高級ホテルと呼ばれる  
＜ルミナーラ＞の処女航海



【ラグジュアリーシニアレジデンス】  
安心安全に加え、快適な  
シニアライフをサポート

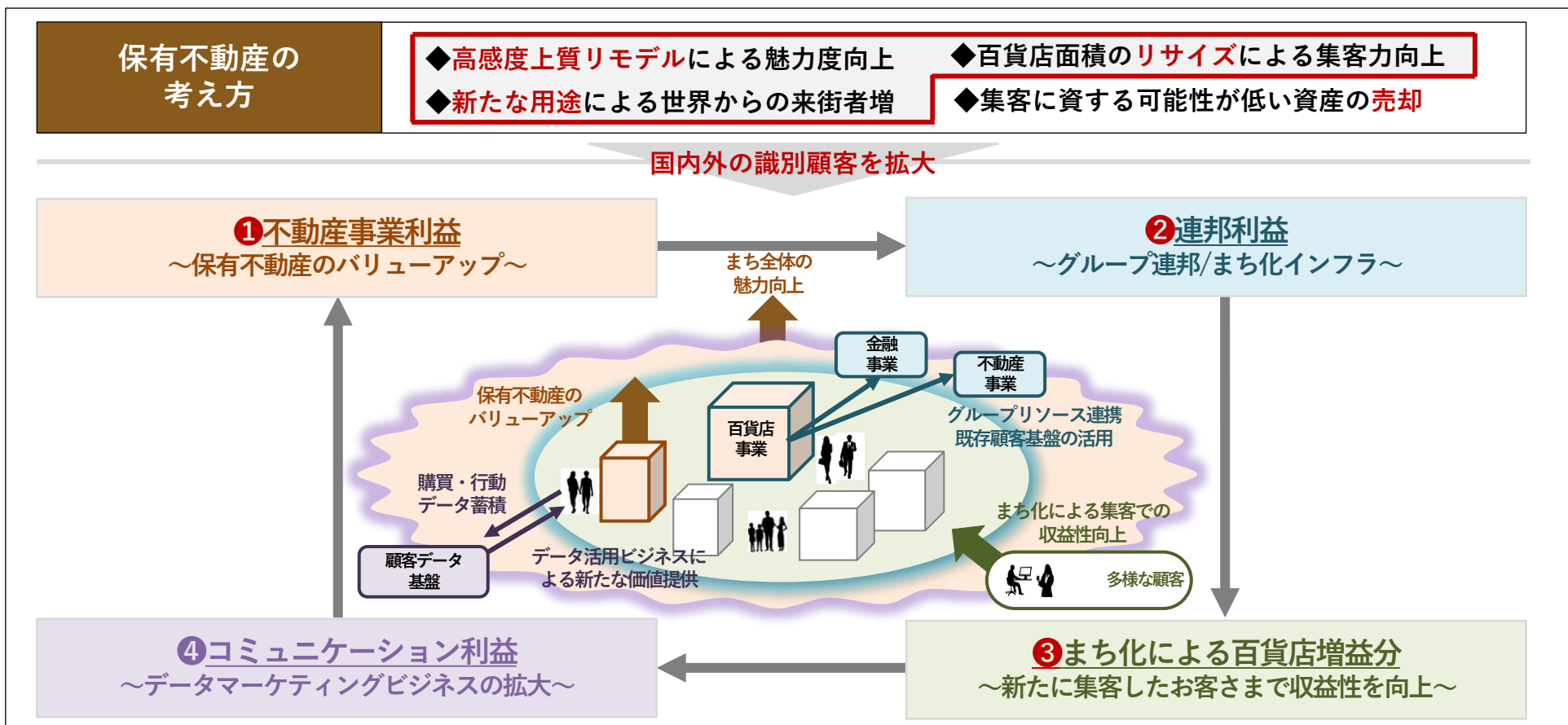


【プレミアムカー】  
ポルシェ：911GTS  
718GT4RS 等

(問い) 保有している不動産をどのように活用し、長期の成長に繋げようとしているのか?

→⑥保有不動産と三越伊勢丹“まち化”の考え方

- ・ 個客業プロセス活動における“集客・識別化”に資する保有不動産を利活用
- ・ 保有不動産活用により拡大する国内外の識別顧客資産をグループ全体でマネタイズ



三越伊勢丹“まち化”に向けた先行案件に関しては、2026年11月決算発表で開示予定

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。