
2025年3月期(24年度)
第2四半期 決算説明会

2024年11月13日

 三越伊勢丹ホールディングス

I : 2025年3月期 第2四半期実績

II : 2025年3月期 通期計画

III : 次期中期経営計画(25～30年度)

I : 2025年3月期 第2四半期実績

II : 2025年3月期 通期計画

III : 次期中期経営計画(25~30年度)

1. 2025年3月期 第2四半期実績サマリー

- ・ 総額売上高は「**百貨店の再生**」フェーズの最終年度として
様々な戦略が奏功し、**国内百貨店で大幅な増収**
- ・ 販売管理費は増収に伴う経費増がある一方、「**百貨店の科学**」による
経費構造改革がグループ全体で進捗し、**総額で前年を下回る**

**第2四半期の営業利益・経常利益・当期純利益は
ともに統合後最高益を大幅に更新**

2. 2025年3月期 第2四半期連結実績

- ・ 総額売上高：百貨店業においてインバウンドに加えて国内顧客も順調に伸び、**大幅な増収**
- ・ 販売管理費：「百貨店の科学」の考え方が地域店、グループ会社へも浸透、**総額で前年を下回る**
- ・ 以上の結果、**収益力が大幅に改善**。営業利益、経常利益、当期純利益ともに**統合後最高益となる**

(億円)	第2四半期累計 実績	前年比	前年差
総額売上高	6,191	110.3%	+576
売上高	2,640	106.3%	+155
売上総利益	1,617	109.3%	+138
販売管理費	1,268	99.3%	▲8
営業利益	348	172.8%	+146
経常利益	387	169.0%	+158
当期純利益	253	170.8%	+105

3. 国内主要百貨店総額売上高実績(店舗・各社別)

- ・ 新宿、日本橋両本店とも年間計画に向け順調に推移、また銀座店は前年比2割以上の大幅増収を果たす
- ・ 札幌丸井三越、名古屋三越、岩田屋三越の大規模店は順調に増収

(億円)	総額売上高	前年比	前年差	(億円)	総額売上高	前年比	前年差
伊勢丹新宿本店	1,981	116.4%	+278	札幌丸井三越	286	104.0%	+10
三越日本橋本店	762	109.0%	+63	仙台三越	121	94.3%	▲7
三越銀座店	593	125.8%	+121	名古屋三越	298	103.7%	+10
伊勢丹立川店	146	98.6%	▲2	新潟三越伊勢丹	159	94.5%	▲9
伊勢丹浦和店	166	93.5%	▲11	岩田屋三越	633	112.9%	+72
三越伊勢丹計	3,651	114.0%	+449	地域主要5社計	1,500	105.5%	+77

4. 連結販売管理費増減

- ・売上連動経費は増加するも、経費構造改革の一層の推進により販売管理費総額は前年差▲8億円の削減
- ・経費構造改革：8月公表の年間削減計画▲66億円に対し、半期で▲40億円と順調に進捗
- ・物価影響：水光熱費は前年に対して7～9月では増加するも、上期累計では下回る

(億円)	第2四半期 実績	前年増減	前年増減の内訳				
			当年増減				
			経費 構造改革	売上連動	戦略経費	物価影響	その他
人件費	442	▲2	▲20		+6	+11	
宣伝費	43	▲4	▲5				
地代家賃	162	▲0	▲7	+7			
外部委託費	144	▲1	▲3		+1		
減価償却費	113	▲0			+1		▲1
水光熱費	49	▲1				▲1	
その他	311	+2	▲5	+10		+1	▲5
合計	1,268	▲8	▲40	+17	+8	+11	▲6

5. セグメント別業績

- ・百貨店業 : 識別顧客売上の増加と、経費構造改革の両面により、**大幅な増収増益**
営業利益率も5%超となっており、**百貨店業の収益力が飛躍的に向上**
- ・クレジット・金融業 : カード扱い高の堅調な推移とともに、経費構造改革の進捗により増益

(億円)	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差
百貨店業	5,750	110.2%	2,198	295	+127
クレジット・ 金融・友の会業	177	103.5%	163	31	+17
不動産業	132	120.0%	132	14	+2
その他※	130	112.1%	146	7	▲0
合計	6,191	110.3%	2,640	348	+146

※その他セグメントの営業利益には、調整額(1.3億円)を含む



I : 2025年3月期 第2四半期実績

II : 2025年3月期 通期計画

III : 次期中期経営計画(25~30年度)

1. 2025年3月期 通期計画サマリー

- ・ 総額売上高は概ね計画通りに推移しており、8月発表より変更無し
- ・ 販売管理費は、「百貨店の科学」の浸透による着実な管理と、戦略推進に必要な費用投下を見極めながら、利益につながる機動的な対応を取る

最高益を更新する営業利益、経常利益、
及び前年度から増益となる当期純利益は
8月計画通り

2. 2025年3月期 連結計画

- ・ 総額売上高：“高感度上質”戦略、“顧客とつながる”CRM戦略を引き続き推進し、8月計画通り
- ・ 売上総利益：上期のトレンドを踏まえ、若干の見直し
- ・ 販売管理費：戦略推進に必要な経費投下をするも、**経費構造改革は更に進めて8月計画から抑制**
- ・ **営業利益、経常利益、当期純利益ともに8月計画から変更無し**

(億円)	通期	前年比	前年差	8月計画差
総額売上高	13,200	107.8%	+953	±0
売上高	5,560	103.6%	+195	±0
売上総利益	3,410	106.9%	+220	▲20
販売管理費	2,690	101.7%	+44	▲20
営業利益	720	132.4%	+176	±0
経常利益	770	128.6%	+171	±0
当期純利益	580	104.4%	+24	±0

3. 国内主要百貨店総額売上高計画(店舗・各社別)

- ・新宿、日本橋、銀座の3店舗は上期のトレンドを踏まえて期初計画を上方修正
- ・新宿店は4,200億円、銀座店は1,300億円を超える計画
- ・その他の店舗についても足元の状況に応じて増減

(億円)	総額売上高	前年比	前年差	(億円)	総額売上高	前年比	前年差
伊勢丹新宿本店	4,240	112.8%	+481	札幌丸井三越	610	100.7%	+4
三越日本橋本店	1,660	108.6%	+131	仙台三越	270	97.7%	▲6
三越銀座店	1,300	124.1%	+252	名古屋三越	630	102.2%	+13
伊勢丹立川店	330	102.3%	+7	新潟三越伊勢丹	360	100.2%	+0
伊勢丹浦和店	370	95.1%	▲18	岩田屋三越	1,320	106.0%	+74
三越伊勢丹計	7,900	112.1%	+852	地域主要5社計	3,190	102.8%	+86

4. 国内百貨店既存店売上計画

- ・ 国内百貨店計の通期売上計画は、国内顧客、インバウンドともに変更無し
- ・ 三越伊勢丹計、地域事業会社計ともに、国内顧客とインバウンドのバランスについては、上期実績を踏まえて若干の見直し

(億円)	上期		下期		通期	
	実績	前年比	計画	前年比	計画	前年比
三越伊勢丹計	3,651	114%	4,248	110%	7,900	112%
(うち) インバウンド	683	194%	740	143%	1,423	163%
地域事業会社計	1,730	104%	1,966	101%	3,697	102%
(うち) インバウンド	179	250%	180	124%	359	166%
国内百貨店計	5,382	111%	6,215	107%	11,597	109%
(うち) インバウンド	862	203%	920	139%	1,783	164%

※地域：岩田屋久留米店・松山三越は除く 億円未満切り捨て

5. 連結販売管理費増減

- ・経費構造改革：「百貨店の科学」の全社進捗により、8月計画から**更に▲4億円を削減し▲70億円**
- ・売上連動：増収に伴う経費を精査し、▲3億円削減の+62億円
- ・物価影響：水光熱費は第2四半期以降増加した単価増の要因を織り込む

(億円)	通期計画	前年増減	前年増減の内訳				
			当年増減				
			経費 構造改革	売上連動	戦略経費	物価影響	その他
人件費	950	+1	▲33		+14	+21	
宣伝費	101	+5	▲4	+10			
地代家賃	321	▲6	▲20	+14			
外部委託費	300	+1	▲4		+4	+1	
減価償却費	233	+5			+6		
水光熱費	95	+1	▲2			+4	
その他	690	+35	▲6	+39		+8	▲5
合計	2,690	+44	▲70	+62	+24	+33	▲5

6. セグメント別計画

- ・百貨店業 : 不透明な先行きながら、“高感度上質”戦略、“顧客とつながる”CRM戦略の推進により8月計画通り
- ・クレジット・金融業 : 経費コントロールが着実に進捗しており、営業利益は8月計画から+3億円

(億円)	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差
百貨店業	12,220	107.4%	4,580	595	+143
クレジット・ 金融・友の会業	375	105.8%	345	58	+17
不動産業	330	123.2%	330	37	+6
その他※	275	109.6%	305	30	+8
合計	13,200	107.8%	5,560	720	+176

※その他セグメントの営業利益には、調整額を含む

7. 株主還元

- ・ 足元の株価水準を踏まえ、資本効率のさらなる改善に向けた**100億円の自己株式取得枠**を決議

* 取得株式数(上限) : 5百万株 / 取得期間 : 24年11月14日～25年3月14日

* 取得した全株式を25年3月31日に消却予定

	24年度		23年度 実績
	8月開示	今回予想	
当期純利益	580億円	580億円	555億円
中間配当	24円	24円	12円
期末配当	24円	24円	22円
年間配当	48円	48円	34円
配当性向*	31.1%	30.7%	23.1%
自己株式取得	150億円	250億円	150億円
総還元性向*	56.9%	73.8%	50.1%

※8月公表数値は24年3月末時点の株式数、今回公表数値は24年9月末時点の株式数にもとづき計算



I : 2025年3月期 第2四半期実績

II : 2025年3月期 通期計画

III : 次期中期経営計画(25~30年度)

- ・ 開示の流れと開示のダイジェスト
- ・ 現中期経営計画の進捗(成果)
- ・ 経営目標
- ・ 環境認識
- ・ 全社戦略
- ・ 事業戦略
- ・ グループ基盤戦略

開示の流れ



開示のダイジェスト

●現中期経営計画の進捗

- ・ 重点戦略の大幅な進展により、**2024年度連結営業利益720億円**を見込む
- ・ 事業構造改革も前倒しで進展し、地域百貨店・国内関係会社の**黒字化**が進展
- ・ **識別顧客数が760万人**を射程、合わせて**識別顧客売上高も大幅に拡大**

●次期中期経営計画“基本計画”

- ・ “**連邦**”を手段に各事業の連携を深め、世界基準の“**個客業**”を確立。**連結営業利益27年度850億円、30年度1,000～1,100億円**を目指す
- ・ **世界中からお客さまを集め、識別化し、つながったお客さまに多様な顧客価値を提案する“個客業”へ進化**
 - **連邦活動**により各事業の連携を深め、**新たな事業機会**の獲得によって利益を拡大
- ・ **識別顧客数の拡大と個客とのつながりの深化**により、**連邦利益**の最大化に向けた新たな仕組みを設計
 - まち化準備フェーズで**グループ連邦体制**を確立。30年度営業利益1,100億円水準の内、**連邦利益160億円水準、シェア14%超**を目指す
- ・ **資本コスト**を意識して、**事業利益・連邦利益**の拡大および**資産効率改善**を計画化
- ・ “**従業員の成長**”と“**企業の戦略実現**”を両立させる「**人的資本投資**」をメリハリを持って実行
- ・ 4つの**重点取り組み(マテリアリティ)**の取り組みを強化。加えて、30年度目標を一部改定

現中期経営計画の進捗(成果)「利益ステップ」

【前回計画】 長期営業利益目標を23年度に前倒しで達成、24年度営業利益「640億円」を計画

【今回計画】 24年度営業利益を大幅に上方修正し、「720億円」で計画化

単位：億円 / 開示時期		23年度	24年度	長期 (10年スパン)
当初計画 (21年11月開示)	総額売上高	—	11,100	—
	営業利益	—	350	500
	ROE	—	5.3%	—
				
前回計画 (24年5月開示)	総額売上高	12,246	12,800	—
	営業利益	543	640	—
	ROE	9.8%	8.8%	—
				
今回計画 (24年11月開示)	総額売上高	12,246	13,200	—
	営業利益	543	720	—
	ROE	9.8%	9.7%	—

前倒しで達成

大幅上方修正

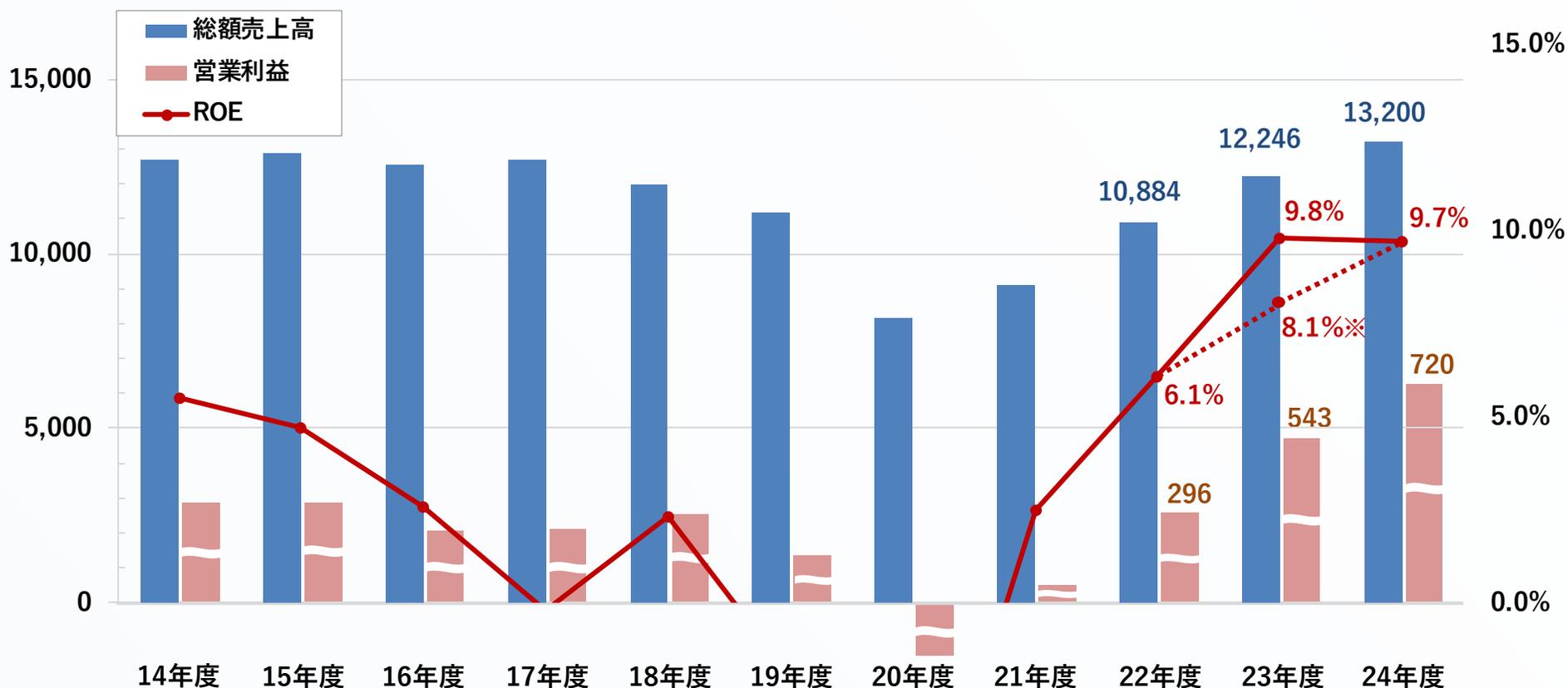
※23年度特殊要因含む

現中期経営計画の進捗(成果) 「連結総額売上高・営業利益・ROEの推移」

【総額売上高】 コロナ禍以降、外部環境の好転に加えて当社独自の戦略と強みを活かし、前年二桁伸長で推移

【営業利益】 「科学の視点による事業構造改革」により、大幅伸長で推移

単位：億円



※特殊要因を除いた23年度ROE実績

現中期経営計画の進捗(成果)「当期純利益・配当の推移」

【当期純利益】 営業利益の増額と特損コントロールの徹底により、22年度から段階的に大幅増益

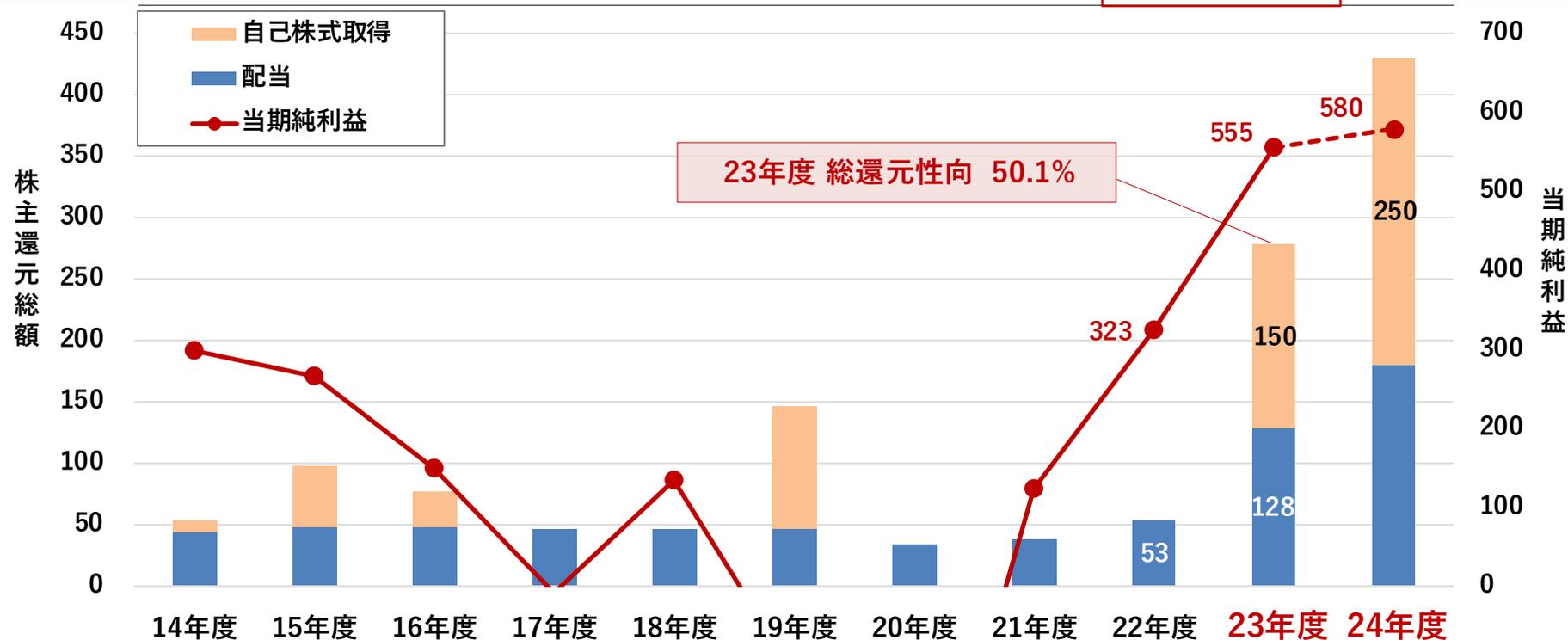
【1株当たり配当金】 コロナ禍前は12円水準で推移。機動的な増配により、23年度は34円を配当

単位：億円

1株当たり

配当金

11円	12円	12円	12円	12円	12円	9円	10円	【20円増配】 14円 → 34円	予想 48円
-----	-----	-----	-----	-----	-----	----	-----	----------------------	-----------



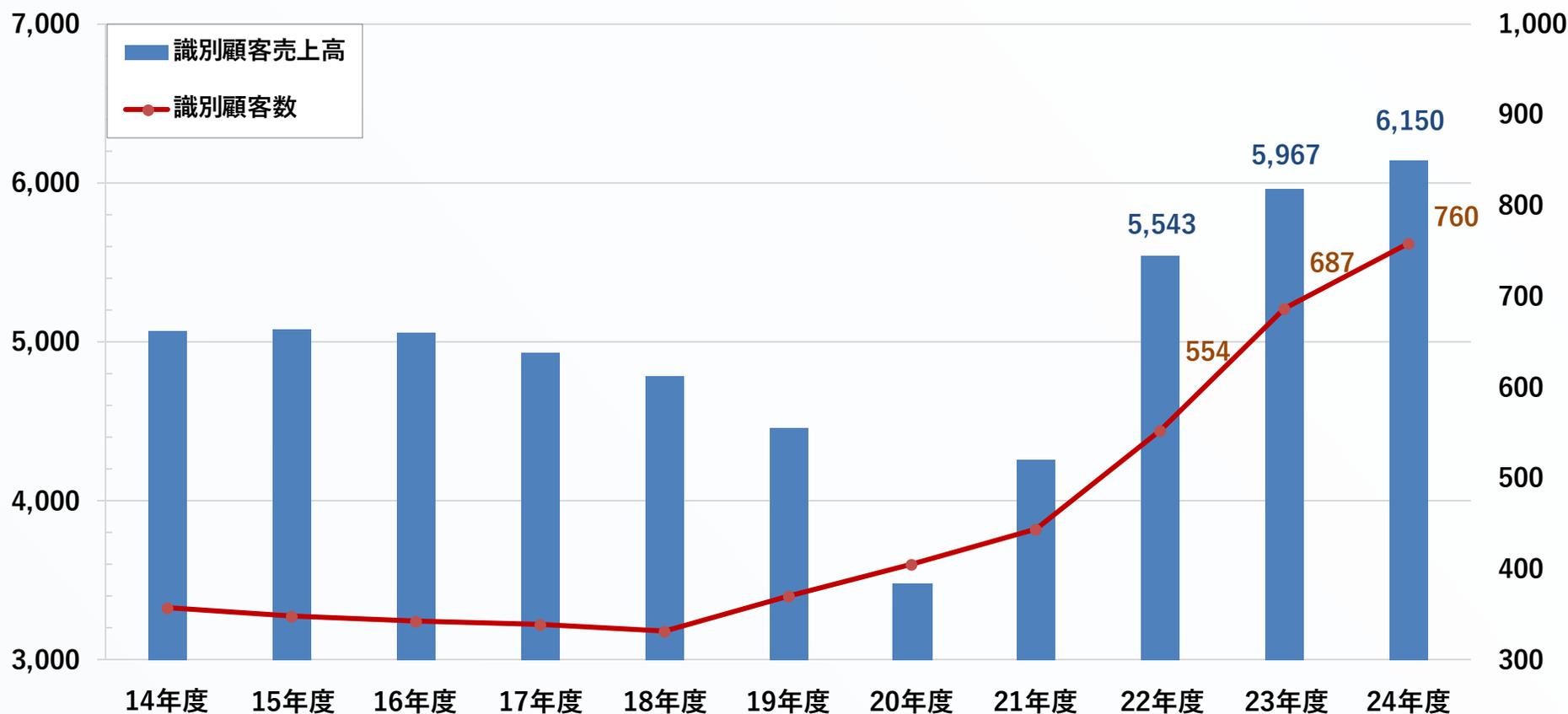
現中期経営計画の進捗(成果)「識別顧客数・識別顧客売上高の推移」

【識別顧客数】 コロナ禍以降、**アプリ会員**の大幅増加を主因に、順調に拡大

【識別顧客売上高】 識別顧客数の拡大に加え、**個のマーケティングの高度化**によって順調に拡大

単位：億円

単位：万人



現中期経営計画の進捗(成果) 「財務KPI」

【総額売上高】 三越伊勢丹売上高とインバウンド売上高の好調を織込み、13,200億円(前年比107%)を見込む

【営業利益】 統合後最高益を2年連続で上回る、720億円を見込む

【ROE】 前年9.8%(特殊要因を除いた実績：8.1%)に迫る9.7%を見込む(実質前年差+1.6%)

	22年度		23年度		24年度	
	実績	21年度差	実績	22年度差	見込み	23年度差
総額売上高	10,884億円	+1,763億円	12,246億円	+1,361億円	13,200億円	+953億円
販売管理費	2,569億円	+191億円	2,645億円	+76億円	2,690億円	+44億円
営業利益	296億円	+236億円	543億円	+247億円	720億円	+176億円
当期純利益	323億円	+200億円	555億円	+232億円	580億円	+24億円
ROE	6.1%	+3.7%	9.8% ※1	+3.6%	9.7%	▲0.1% ※2

※1 23年度ROE 特殊要因を除いた実績：8.1%

※2 23年度ROE特殊要因を除いた差：+1.6%

現中期経営計画の進捗(成果) 「顧客KPI」

- ・ 4つのKPIとも前年を上回る見込み
- ・ 特に、非識別顧客に向けたアプリ会員化の取り組みが奏功
→ デジタルIDのみ会員売上高(アプリ会員含む)が大きく伸長する見込み

	23年度		24年度	
	実績	22年度比	見込み	23年度比
① 識別顧客売上高	5,967億円	108%	6,150億円	103%
② エムアイカード会員売上高	4,630億円	103%	4,700億円	102%
③ 年間100万円以上購買 エムアイカード会員売上高	2,464億円	106%	2,510億円	102%
④ デジタルIDのみ会員売上高 (アプリ会員含む)	1,337億円	129%	1,450億円	108%

経営目標「財務KPI」

【27年度計画】統合後最高益を更に更新すべく、**営業利益850億円**を計画化

【30年度計画】営業利益1,000億円超えを目指し、**営業利益1,000~1,100億円**を計画化

	24年度計画		27年度計画		30年度計画	
	見込み	23年度差	計画値	24年度差	計画値	27年度差
総額売上高	13,200億円	+953億円	14,000億円	+800億円	15,000~15,500億円	+1,000~ +1,500億円
販売管理費	2,690億円	+44億円	2,900億円	+210億円	3,100~3,150億円	+200~ +250億円
営業利益	720億円	+176億円	850億円	+130億円	1,000~1,100億円	+150~ +250億円
当期純利益	580億円	+24億円	620億円	+40億円	720~790億円	+100~ +170億円
ROE	9.7%	▲0.1% ※	9.8%	—	10~11%	—

※23年度ROE特殊要因を除いた差：+1.6%

経営目標「顧客KPI」

- ・世界中のお客さまを識別化し、つながったお客さまへの多様な価値提案により、ご利用を促進
 →海外アプリ会員を含む識別顧客売上高とグループ年間300万円以上購買顧客売上高をKPIとして設定

KPI 対象顧客	今まで		これから	
	①	・エムアイカード会員(一般・外商) +デジタルIDのみ会員(国内アプリ会員含む)	➔	・エムアイカード会員(一般・外商)+デジタルIDのみ会員(国内アプリ会員含む) +海外アプリ会員、海外外商顧客
②	・年間100万円以上購買エムアイカード会員		・グループ年間300万円以上購買顧客	

	24年度	27年度計画		30年度計画	
	見込み	計画値	24年度比	計画値	27年度比
① 識別顧客売上高	6,150億円	6,870億円	112%	7,140~ 7,310億円	104~106%
② グループ年間300万円以上 購買顧客売上高	1,840億円	1,900億円	103%	1,910~ 1,950億円	101~103%

環境認識 「外部環境(マクロ環境・顧客の変化)」

- ・全体感では**厳しさが増す見込み**。一方で世界人口・国内富裕層の増加など、**成長が見込まれる要素**も顕在化
- ・**特別な消費**には出費や手間を惜しまず、**満足度の高いモノ・コト**を志向する傾向が拡大

マクロ環境の変化			顧客の変化	
変化要素	リスク	機会	変化要素	機会
人口動態	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 国内人口の減少 ◆ 高齢化の進行 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 世界人口の増加 ◆ 都心部人口の拡大 	暮らし	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 節約と贅沢のメリハリ ◆ リアルとデジタルの融合
経済成長	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 経済成長の鈍化 ◆ 異常な物価上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 国内富裕層の増加 ◆ インバウンド増加 	消費	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 消費の二極化 ◆ 共感・リコメンド消費

【方向性】

【誰に】 対象個客	世界中の“高感度上質”消費を志向する全てのお客さまをターゲット化
【何を】 提供価値	お一人おひとりのニーズに沿った“高感度上質”な多様なコンテンツ提案
【どの様に】 提供方法	“人”と“デジタル”の力で、徹底的に「個」に寄り添う

環境認識 「内部環境」

- ・百貨店を中心とした**事業再生**が大きく進展し、**安定的に利益を創出**できる企業体質を構築
- ・次期中期経営計画では、**識別顧客基盤**を最大限活用した**連邦活動**を推進

【主な取り組み項目】

【主な取り組み内容】

【成果・進捗】

科学の視点による
生産性向上

- ・ **販管費コントロール**を徹底
- ・ **事業構造改革**を推進
- ・ 国内百貨店の**要員数適正化**

収支構造改革効果額

- ・ 21~24年度累計：▲約450億円
- ・ **1人当たり売上高(国内百貨店)**
- ・ 18年度対24年度見込比/差：140%/+約2,800万円

識別顧客基盤
の確立

- ・ アプリ顧客を中心に**識別顧客数**を拡大
- ・ 識別顧客に向けた**個のマーケティング活動**を高度化
- ・ **国内・海外外商顧客**へのセールス活動を強化

識別顧客数

- ・ 18年度対24年度見込差：+約420万人

識別顧客売上高

- ・ 18年度対24年度見込差：+約1,350億円

グループ“連邦”
意識の醸成

- ・ シェアードサービス中心から脱却し、**外部売上高**を拡大
- ・ 百貨店を支える各事業を**横並び**とし、**縦割り意識**を排除
→各事業の**ユニークポイント**と**事業間の連携**を強化

連邦利益

- ・ 23年度連邦利益：約70億円
(営業利益シェア13%)

全社戦略「中長期ステップ」

- ・“デパートメントストア宣言”から120年が経過した今、
“館”業(=マス向けビジネスモデル)から、“連邦”と“まち化”を手段に、“個客業”への変革と進化を実現



全社戦略「個客業への変革と進化」

- ・世界中からお客さまを集め、識別化し、つながったお客さまに多様な顧客価値を提案する“個客業”へ進化
- ・連邦活動により各事業の連携を深め、新たな事業機会の獲得によって利益を拡大

【個客業のプロセス】



“特別な”百貨店を中核とした、新たな“個客業”ビジネスモデルを確立

【事業機会の獲得】

【世界へ拡大】

国内/海外の壁を取り払い、世界中から顧客を集める

【時間の拡大】

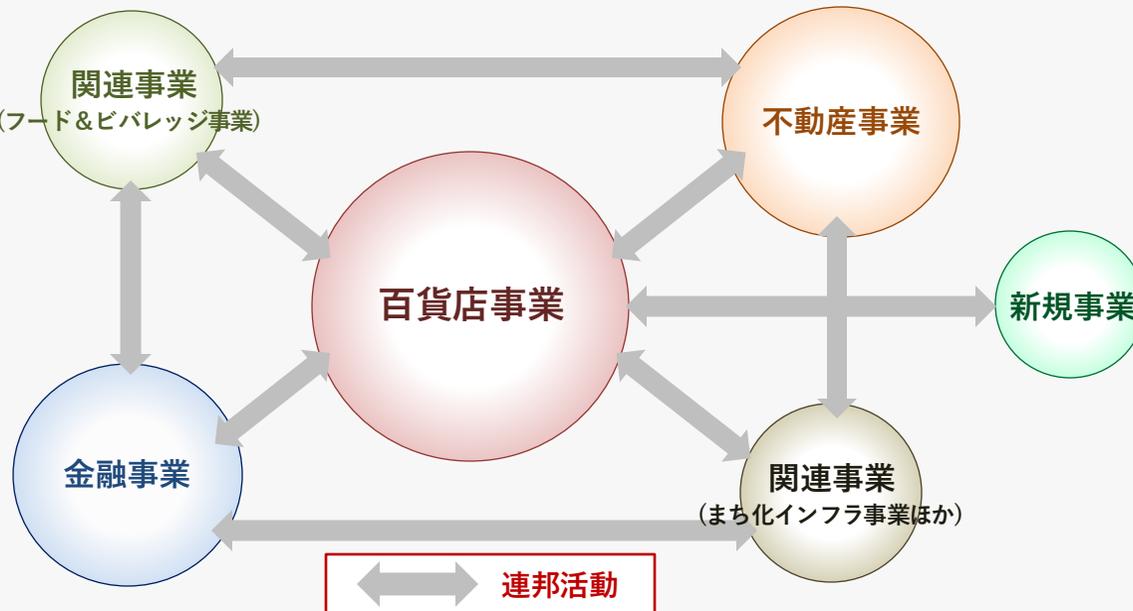
百貨店の営業時間に留まらず、24時間365日を通じてマネタイズ

【空間の拡大】

まち化を手段に、顧客を集め、深く付き合うための空間づくり

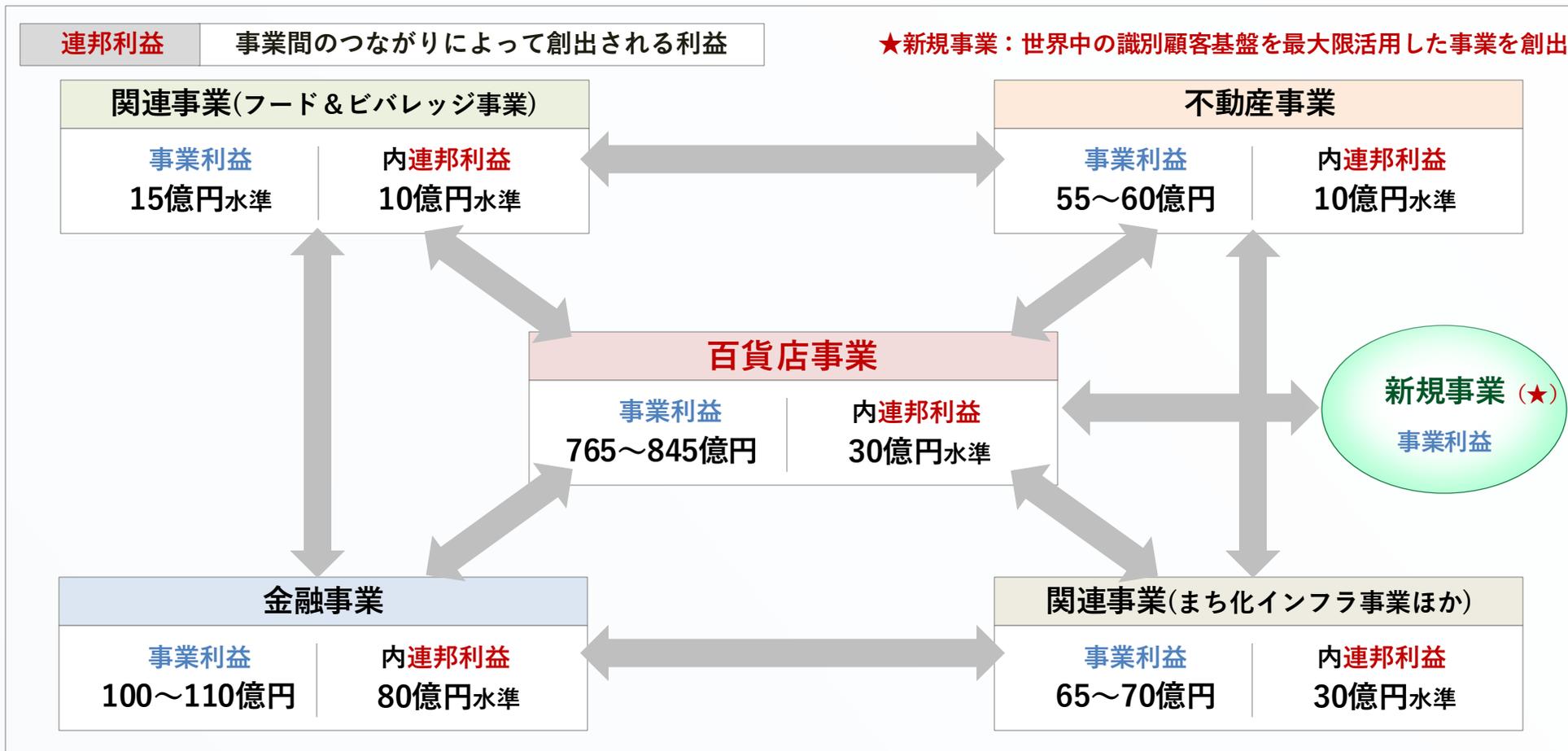
【用途の拡大】

三越伊勢丹ならではの“高感度上質”な、多様な顧客価値



全社戦略「収益拡大フレーム(30年度イメージ)」

- ・ 識別顧客数の拡大と個客とのつながりの深化により、連邦利益の最大化に向けた新たな仕組みを設計
→ まち化準備フェーズでグループ連邦体制を確立
- ・ 30年度営業利益1,100億円水準の内、連邦利益160億円水準、シェア14%超を目指す



※事業分類はセグメントと異なる：百貨店事業に海外事業、MI友の会、連結調整額含む

事業戦略 「国内百貨店事業」

※事業分類はセグメントと異なる(MI友の会・連結調整額を含む、海外事業除く)

・まち化の中核として、**圧倒的な独自性**で世界中から顧客を集める**“特別な”百貨店**へ

営業利益計画

24年度	27年度	30年度
565億円	639億円	740~815億円
23年度比131%	24年度比113%	27年度比115%~

集客

① 高感度上質店舗化

基幹店の進化

新中分類の構築
2.8次MDの開発

館のグローバル化

② 個客接点の拡大

デジタルまち化

ECから“まち”へ進化

デジタル接点改革

利用拡大

① 連邦ネットワーク化

グループコンテンツを
全国各店の顧客に提供拡大

利益の可視化による
行動変容を促進

② ONEグループ外商化

外商メンバーシップクラブ化
によるロイヤルティ向上

海外外商機能による
世界中の個客とのつながり深化

識別化

① 海外顧客向けアプリ導入

ゲストカード機能
(5%優待)

関心度に沿った
情報発信

パーソナルな
コミュニケーション



ともに24年度末
導入予定

② エントリーカード導入

年会費無料

百貨店利用
ポイント2%付与

顧客情報の
精度向上

生涯顧客化

【グループ全体のカスタマープログラムの拡大】



・カスタマープログラムの範囲を拡大し、インセンティブを拡充

事業戦略 「国内百貨店事業」 基幹3店の方向性

- ・ **基幹店**が三越伊勢丹らしさとそれぞれのコンセプトで**独自性**を磨き、「**新たな価値**」を創造
- ・ **MDバランス**を最適化し、**更なる発展**を遂げ、**世界で傑出した百貨店**へ



伊勢丹新宿本店

世界一・唯一無二の
「最新・最先端」

“ファッション×デザイン”新中分類

価値創造
ポイント

ISETANらしい先進性と
「格」「美」「独自性」をテーマに、
拘り抜いた価値を提案

“洋菓子”のPB・新編集

価値創造
ポイント

世界のクリエイターとのコラボ
による**独自性**を提案。最先端の
「**グローバルスイーツ**」を集積



三越日本橋本店

比類なき
「伝統・文化芸術・暮らし」

“ジャパングリエーション”新中分類

価値創造
ポイント

「**世界の一流**」と「**日本の文化**」
から生まれるクリエイション
を発信する場を構築

“ウェルビーイングな暮らし”の提案

価値創造
ポイント

お客さまと各カテゴリーの
スペシャリストが**共創**し、**特別な**
顧客体験・暮らしをサポート



三越銀座店

銀座から世界へ発信する
「**グローバルストア**」
～革新・品格・多様性～

“JAPAN MIND×銘品”新中分類

価値創造
ポイント

「**日本が誇る個性**」・「**美意識**」
を国内外クリエイターと
共創し、拘り抜いて提案

“GINZA GIFT” 新中分類

価値創造
ポイント

銀座らしさ、銀座でしか
手に入らない**華やか**で
洗練されたMD集積の場を創出

事業戦略 「国内百貨店事業」 地域百貨店

- ・地域百貨店 **ビジネスモデルの進化**と“百貨店の科学”の更なる進展により、地域の**高感度上質消費を支える唯一無二の存在**へ

営業利益計画		
24年度	27年度	30年度
94億円	105億円	140~150億円
23年度比142%	24年度比111%	27年度比133%~

“百貨店の科学”の更なる推進

【営業黒字化】

「事業単体」で営業黒字化

- ・安定的な黒字化に向け、**科学の視点**で**3つの改革**を推進

組織要員改革(業務改革)

収支構造改革

店舗構造改革

地域百貨店ビジネスモデルの進化

【安定黒字化】

「事業利益」営業利益率“3%水準”

- ・エリアでの**集客・識別化**の推進と**拠点ネットワーク**による**利用拡大**

集客

MDバランスの最適化

識別化

エントリーカード活用強化

生涯顧客化
利用拡大

ONEグループ外商化
拠点ネットワーク強化 ※

※地域百貨店売上高計の約4%水準

“連邦”による利益拡大

【利益拡大】

「事業利益」+「連邦利益」で利益を更に拡大

- ・グループ**インフラ・コンテンツ**の利用を促すことで、**連邦利益**を拡大

識別顧客の拡大



事業利益

+

連邦利益

連邦ネットワーク

各事業によるコンテンツ提案

事業戦略「海外事業」

- ・“選択と転換”フェーズから、“展開と深堀”フェーズへと移行。
海外事業としての**共通施策**と**エリア施策**による事業拡大を推進

営業利益計画		
24年度 20億円	▶	27年度 21億円
23年度比192%		24年度比110%
不動産開発利益(25~30年度累計) ※持分法投資損益		30年度 25~30億円 27年度比113%~ 60億円水準

“展開”の取り組み(共通施策)

【フード&ビバレッジのコンテンツ化】

- ・海外で集客力の高い“日本の食”をコンテンツ化
- ・独自性と収益性を兼ね備えた**自社運営モデル**を構築

独自性

百貨店由来の
MD・環境・サービス



収益性

MDミックス
(物販：飲食)×(自営：定借)

→タイを皮切りに、“**デパチカ**”や“**フードホール**”を
ASEANエリアを中心に展開拡大

“深堀”の取り組み(エリア施策)

【複合不動産開発の新規案件獲得強化】

- ・小売と不動産開発の組み合わせによる事業を展開
- ・展開拡大に向けた**新規複合開発案件**を探索

暖簾の価値

小売(カテゴリー特化型)



不動産開発

・レジデンス ...
・オフィス

→**フィリピン・マニラ**、**タイ・バンコク**に続く案件を探索

事業戦略 「不動産事業」

※不動産賃料収入、建装業、物流業 / 事業分類はセグメントと異なる(物流業を含む)

- “まち化”実現に向けた不動産開発計画の具現化に加え、**建装事業・物流事業**のユニークポイントを強化

営業利益計画		
24年度	27年度	30年度
41億円	55億円	55~60億円
23年度比124%	24年度比134%	27年度比100%~

開発計画の具体化に向けた取り組み

- 各開発計画の精緻化と実行に向けた**基盤強化**を進行

高感度上質コンテンツの開発

- ホテル、レストラン、エンタメなど
各種コンテンツを探索



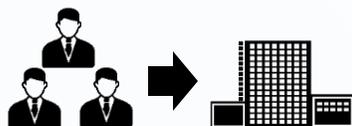
- 先行してホテルの
具体化を進行中

LUXホテル

ライフスタイル
ホテル

人財基盤の強化

- 継続的な**外部企業出向**により
将来に向けた**専門人財**を育成
→帰任者が**不動産開発**を担い、
実務を進行



(株) 三越伊勢丹プロパティ・デザイン

- 高感度上質“**建装マーケット**”を席卷する企業へ

【オフィス】
エグゼクティブフロア

【商業施設】
LUXブランド

【ホテル】
4~5つ星ホテル

【住宅】
上質リノベーション

(株) 三越伊勢丹ビジネス・サポート

- 百貨店物流で培った**物流ノウハウ**を活かし、百貨店外へ事業拡大

まち化に向けた
ホテル、オフィスの外部受託拡大

ECに加え更なる物流サービスの外部営業拡大

事業戦略「不動産事業」主なアクションプランと利益計画

【25~27年度】 各エリアの開発計画の**具体化・精緻化**を推進。合わせて、コンテンツ・用途、事業機会を**探索**

【28~30年度】 先行案件に着手(予定)、コンテンツ・用途と事業機会を**具体化**

25~30年度における取り組み

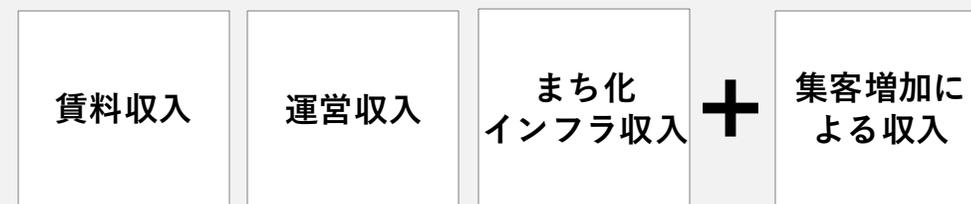
不動産開発	25~27年度	・各エリア・街区別の開発計画精緻化
	28~30年度	・先行案件に着手(予定)
コンテンツ・用途	25~27年度	・高感度上質なコンテンツ探索 →ホテル選定を先行
	28~30年度	・先行案件でのコンテンツ・用途の具体化
新規事業機会	25~27年度	・まち化事業機会の探索
	28~30年度	・先行案件での事業機会の具体化

まち化収益と不動産開発投資額

- ・首都圏を中心に2040年代までに、5,000億円 + α の投資を実施
→年間200億円水準 + α のまち化収益を見込む

【まち化収益イメージ】

年間200億円水準 + α



【不動産開発投資額】

約5,000億円 + α

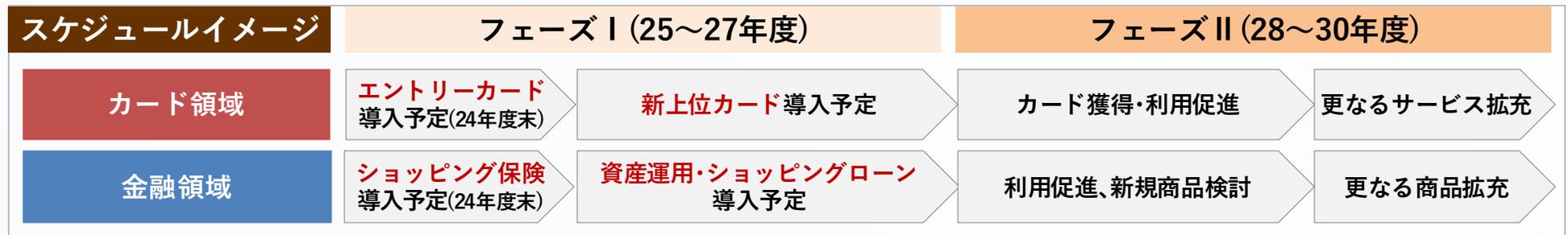
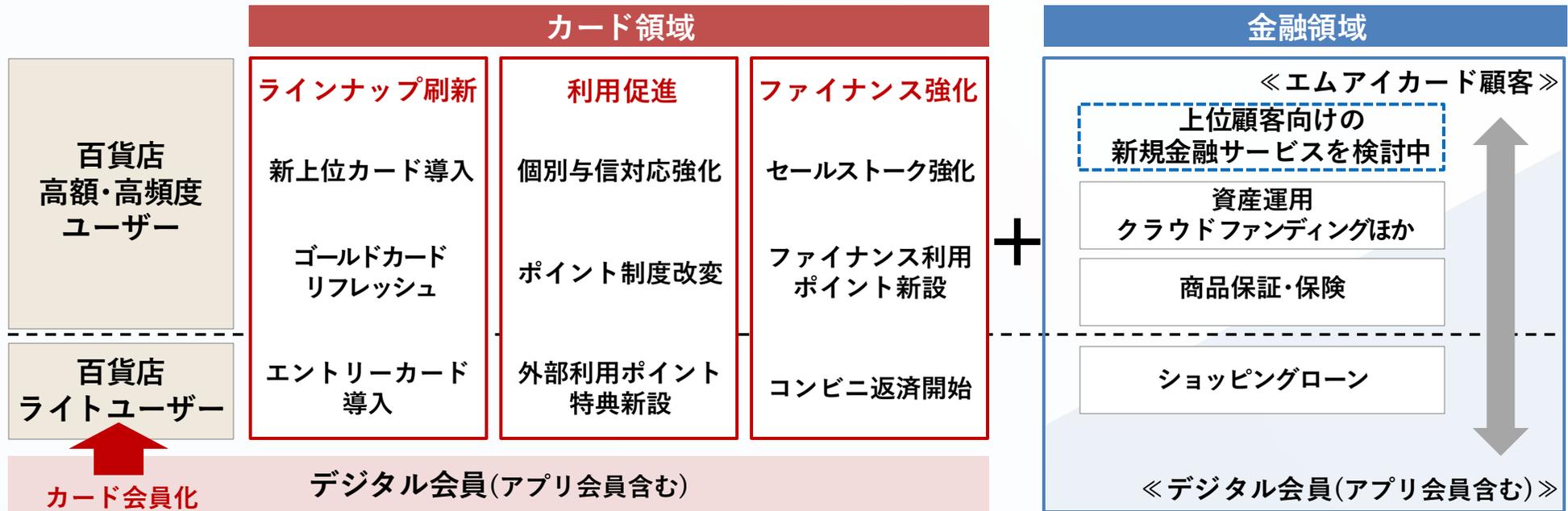
- ・25~30年度で投資額450億円~を想定
(25~27年度：約150億円、28~30年度：約300億円)
- ・建築費高騰等による影響は順次反映

事業戦略 「金融事業」

※事業分類はセグメントと異なる(MI友の会除く)

- ・ 暖簾の価値とグループ顧客基盤を活かし、
“**ならではの価値**”を提供する金融サービス業を確立

営業利益計画		
24年度	27年度	30年度
61億円	80億円	100~110億円
23年度比140%	24年度比131%	27年度比125%~



事業戦略 「国内関連事業」

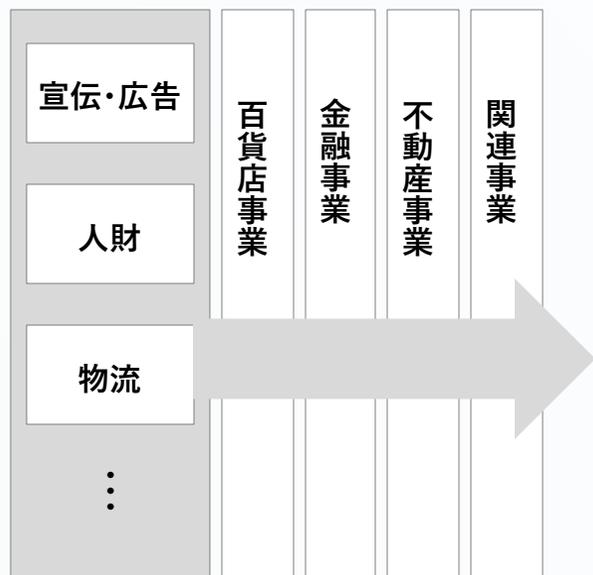
※メディア事業、人材サービス業、旅行業など / 事業分類はセグメントと異なる(物流業、連結調整額を除く)

- ・ BtoB、BtoCビジネスの拡大による、
各事業の**収益拡大**と**ビジネスモデルの進化**

営業利益計画		
24年度	27年度	30年度
33億円	55億円	80~85億円
23年度比126%	24年度比161%	27年度比145%~

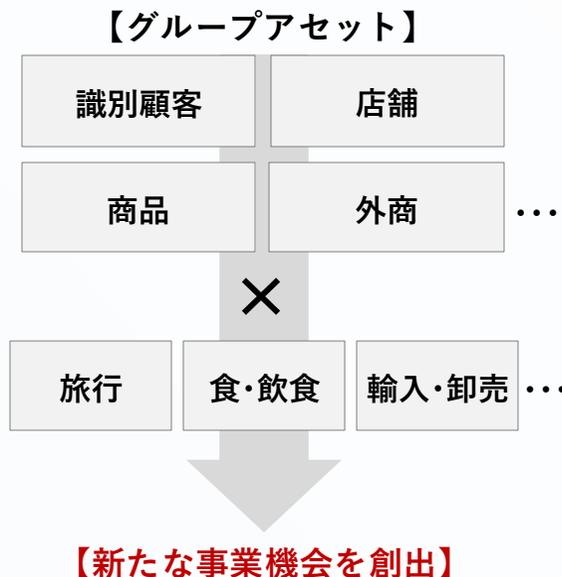
グループ内製化の推進

- ・ ユニークポイント活用により、
グループ内製化を更に推進



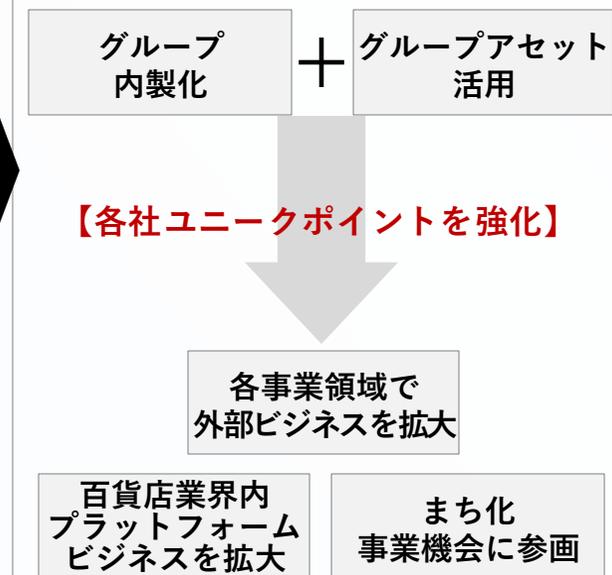
グループアセットの活用強化

- ・ **グループアセット**の活用により、
収益を拡大



外部収益の拡大

- ・ **外部収益**(業界内外)を更に拡大、
合わせて**まち化事業機会**に参画



グループ基盤戦略「財務戦略」事業別利益と資本効率

・ **資本コスト**を意識して、**事業利益・連邦利益**の拡大および**資産効率改善**を計画化

【百貨店事業】 世界からの集客・識別化と提供価値の拡大を背景に、**利益規模・効率ともに成長**を継続

【金融事業】 運転資本の増加に目配りをしながら事業規模を拡大。**事業ROIC改善を伴って100億円の営業利益**を計画化

【不動産事業】 開発による資産増加でROIC水準は横ばい。但し、**来街者創出による他事業の利益拡大**に大きく寄与

※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		事業別WACC (現時点での認識)	次期中期経営計画	
		23年度	24年度		27年度	30年度
百貨店事業 ※MI友の会含む	営業利益	440	585	5~6%	660	765~845
	ROIC	6.9%	9.3%		10.3%	12~13%
金融事業 ※MI友の会除く	営業利益	44	61	2~3%	80	100~110
	ROIC	2.5%	3.2%		4.0%	4~5%
不動産事業	営業利益	33	41	3~4%	55	55~60
	ROIC	5.9%	6.9%		※ROI/IRRを使用した投資評価でモニタリング	
関連事業	営業利益	26	33		55	80~85
	ROIC	8.9%	9.7%		12.8%	16~17%
連結	営業利益	543	720		850	1,000~1,100
	ROIC	5.3%	7.0%		7.8%	8~9%

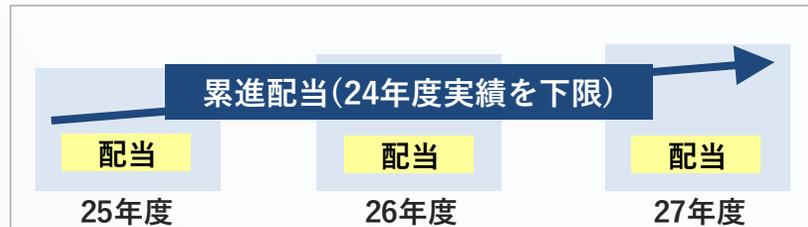
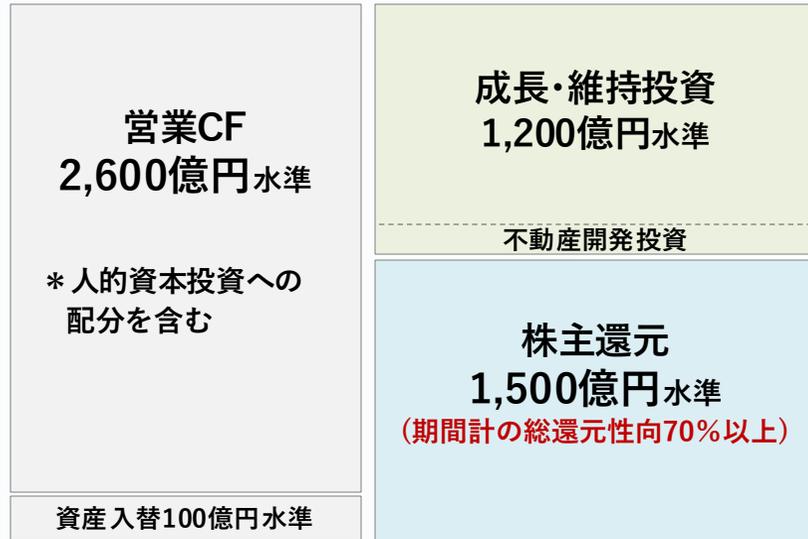
グループ基盤戦略「財務戦略」キャッシュアロケーション計画

【フェーズⅠ】不動産開発着手前の当期間は、**株主還元による資本効率改善**に比重を置いた配分

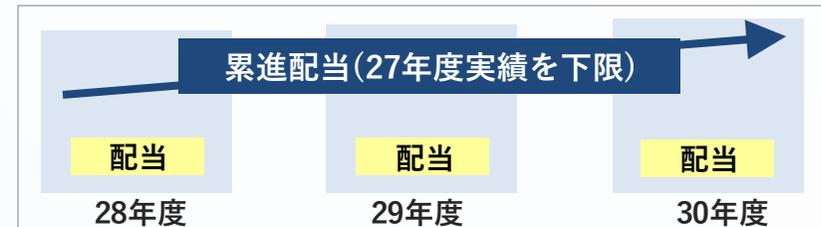
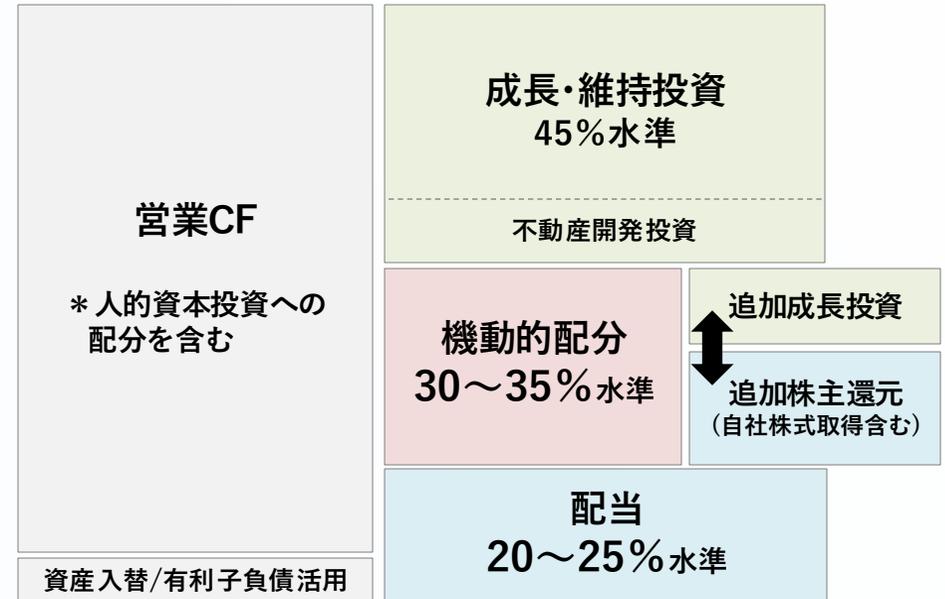
※「累進配当」と「機動的な自己株式取得」により、**3年間で1,500億円**の株主還元(期間計の総還元性向70%以上)を想定

※ 中長期の成長に貢献するM&A等、**大規模追加投資**が発生した場合には株主還元水準の見直しも検討

フェーズⅠ (25~27年度)



フェーズⅡ (28~30年度)



グループ基盤戦略「財務戦略」投資分類と規律・評価の考え方

- ・高感度上質コンテンツの拡充や人的資本投資など、**成長投資**を強化。**維持投資**にも一定の資源を配分
→財務指標や戦略的な視点で**規律**しながらも、**アグレッシブな姿勢**で成長投資を推進

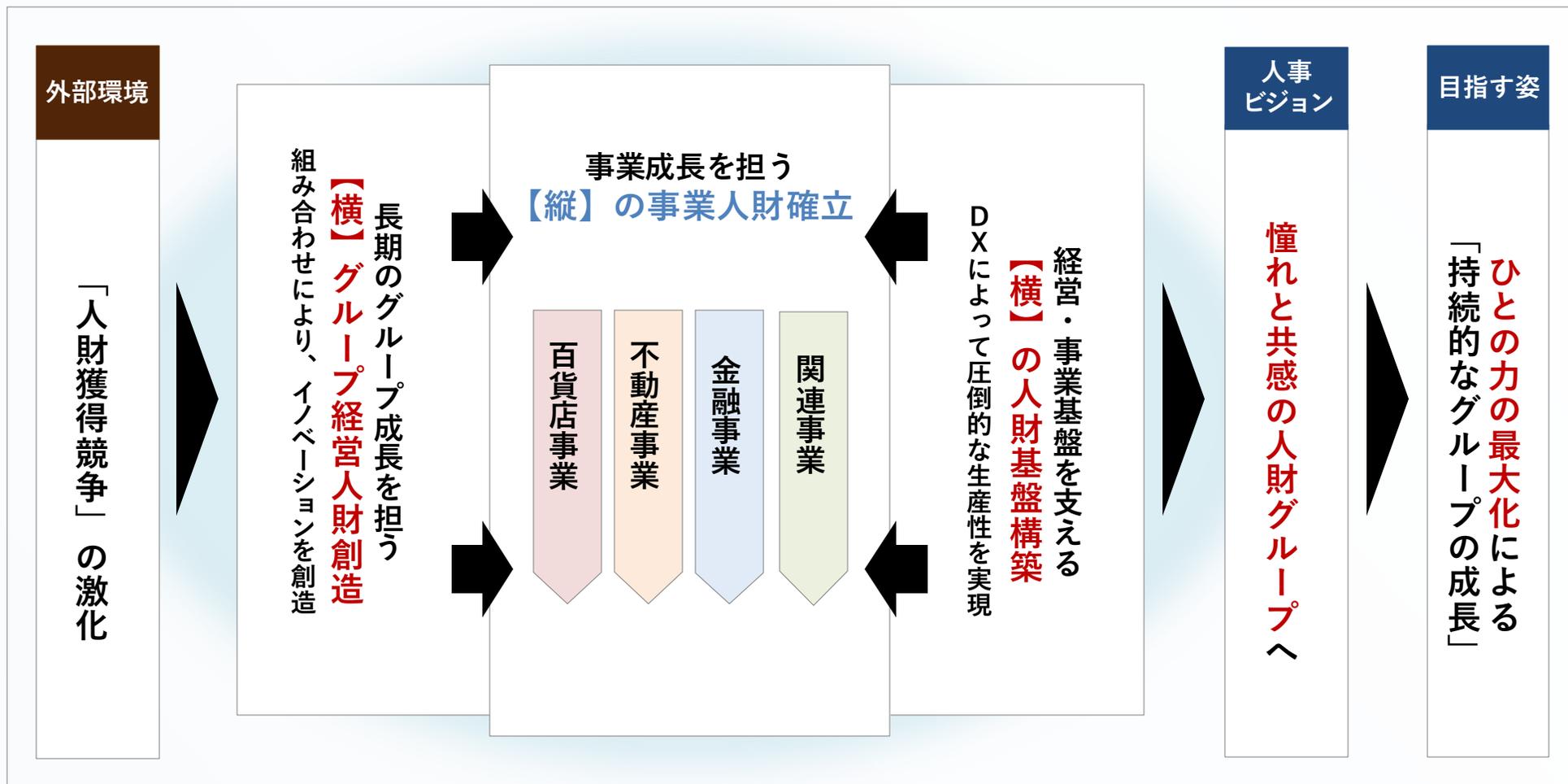
投資項目		投資規律・評価	
成長投資	コンテンツ	百貨店リモデル	<ul style="list-style-type: none"> ・ROI/IRR>WACCにて評価 ・顧客KPIへの達成度にて評価 ・ROI/IRR>WACCにて評価 ・年度毎に投資総額を規律 ・業務生産性向上を定量評価
		まち化投資 (機能・コンテンツ拡充)	
	DX・システム	システム開発投資	
		個客業DX投資	
	不動産	保有不動産バリューアップ	
維持投資	生産性向上	人的資本投資	
		業務改革DX投資	
	安心・安全	LCC投資 (建物補修・修繕など)	<ul style="list-style-type: none"> ・更新基準に則って実施
既存システム改修投資			

フェーズI合計
(25~27年度)

1,000~1,200億円水準
を計画化

グループ基盤戦略「人財戦略」

- ・ “縦”の「事業専門人財確立」と、“横”の「グループ経営人財創造」「人財基盤の再構築」施策を強化
- ・ “人財の期待役割”に応じた、メリハリある人的資本施策(人的資本投資)を実行



グループ基盤戦略「人財戦略」 人的資本投資

- ・ “従業員の成長”と“企業の戦略実現”を両立させる「人的資本投資」をメリハリを持って実行

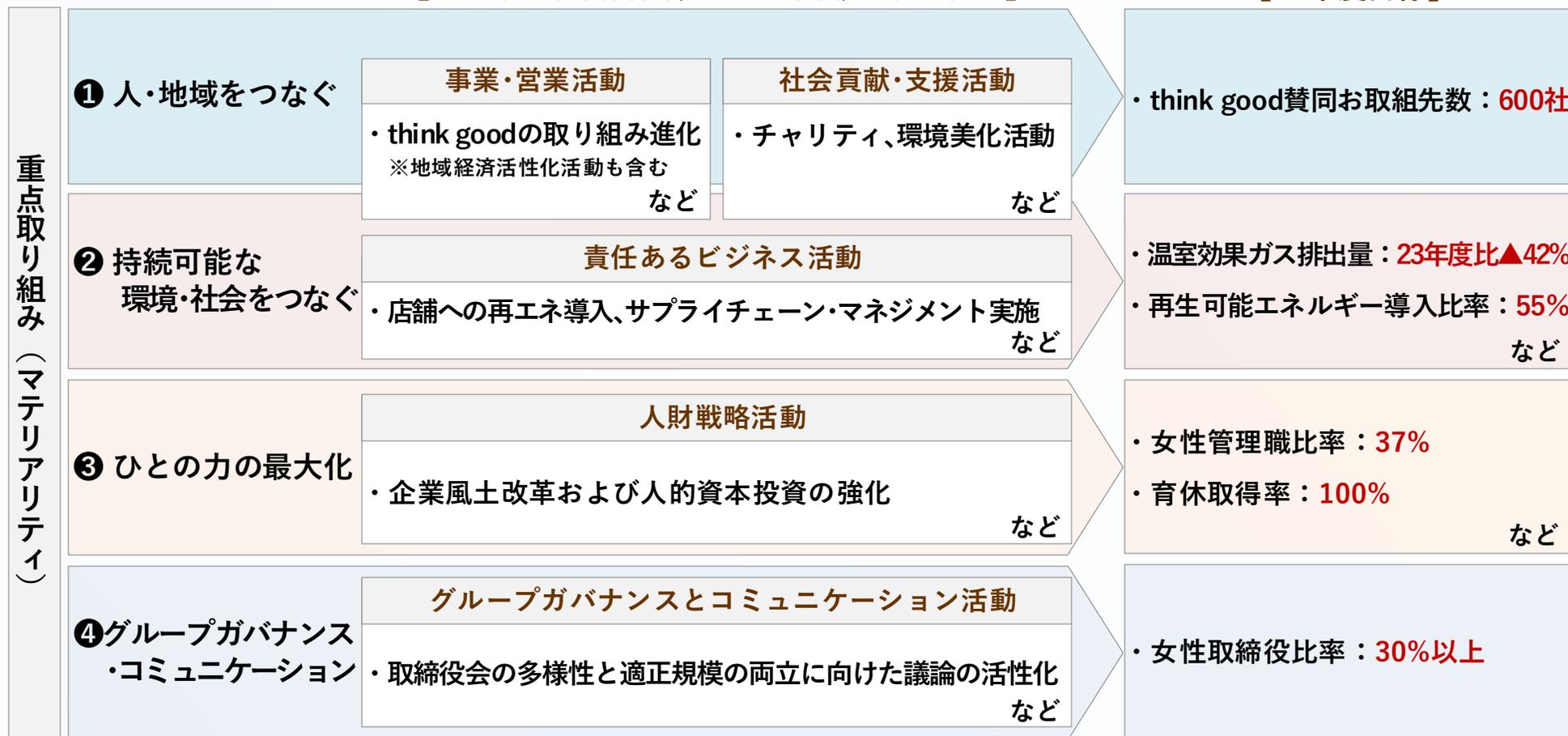


グループ基盤戦略「サステナビリティ」重点取り組み(マテリアリティ)

- ・ 4つの重点取り組み(マテリアリティ)の取り組みを強化。加えて、30年度目標を一部改定

【次期中期経営計画(25~30年度)の取り組み】

【30年度目標】



グループ基盤戦略「サステナビリティ」社会課題に向けた取り組み

- ・当社が取り組むべき社会課題として、「**地域社会との共創**」、「**文化の継承と革新**」をクローズアップ
→**think good**、**社会貢献活動**として取り組みを拡大

【現状の取り組み例】

文化展

- ・文化振興に向けた企画展を開催



チャリティ活動

- ・復興支援募金等の取り組みを実施



その他の取り組み

- ・産学連携等の取り組みを実施



【「地域社会との共創」に向けた取り組み】

- ・地域の企業や自治体との**パートナーシップ構築・強化**
- ・地域の産業との**協業**や**資源の活用**

など

【「文化の継承と革新」に向けた取り組み】

- ・地域の**伝統行事**や**文化イベント**の支援
- ・**産学連携**や**イベント**による**伝統文化**、**芸術**、**工芸品の継承**

など



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。