
2026年3月期(25年度)
第2四半期（中間期） 決算説明会

2025年11月13日(木)



三越伊勢丹ホールディングス

I : 2026年3月期 第2四半期実績

II : 2026年3月期 通期計画

III : 中期経営計画の進捗

I : 2026年3月期 第2四半期実績

II : 2026年3月期 通期計画

III : 中期経営計画の進捗

1. 2026年3月期（25年度）第2四半期実績サマリー

外部環境により好調だった前年度の海外顧客売上の反動減を
国内識別顧客売上高の拡大で補完し、減収幅を抑制

経費構造改革による販管費コントロールを継続的に推進
前年を下回った営業利益も年間計画に対しては想定通りの進捗

当期純利益は前年から16%増加の293億円を計上
上期としての過去最高益を更新

2. 2026年3月期（25年度）第2四半期連結実績

- ・総額売上高は前年度の海外顧客好調の反動で減収する中、販管費コントロールを継続
- ・当期純利益は上期として過去最高の293億円を計上(関係会社株式の売却益が寄与)

(億円)	第2四半期累計 (4-9月)実績	前年比	前年差	(参考) 第2四半期(7-9月)実績		
				実績	前年比	前年差
総額売上高	5,962	96.3%	▲228	2,949	97.9%	▲62
売上高	2,538	96.1%	▲102	1,296	96.5%	▲47
売上総利益	1,561	96.6%	▲55	791	97.5%	▲20
販売管理費	1,246	98.3%	▲21	633	97.2%	▲18
営業利益	314	90.2%	▲34	158	98.7%	▲2
経常利益	331	85.5%	▲56	160	91.6%	▲14
当期純利益	293	115.7%	+39	105	90.1%	▲11

※百貨店定借テナント売上・百貨店外MD扱い高を含む総取扱高は6,272億円

3. 国内主要百貨店総額売上高実績(店舗・各社別)

- ・国内顧客シェアが高い三越日本橋本店は、大きく伸長した前年度をさらに上回る売上高を達成
- ・上期は減収となった店舗も、識別顧客を中心とした国内顧客は堅調に推移

(億円)	総額 売上高	前年比	前年差	総扱高※	(億円)	総額 売上高	前年比	前年差	総扱高※
伊勢丹新宿本店	1,924	97.1%	▲57	1,942	札幌丸井三越	274	95.7%	▲12	295
三越日本橋本店	771	101.1%	+8	828	仙台三越	117	96.3%	▲4	119
三越銀座店	577	97.4%	▲15	631	名古屋三越	282	94.4%	▲16	400
伊勢丹立川店	143	98.0%	▲2	144	新潟三越伊勢丹	159	99.7%	▲0	161
伊勢丹浦和店	162	97.1%	▲4	163	岩田屋三越	606	95.7%	▲27	625
三越伊勢丹計	3,578	98.0%	▲72	3,711	地域主要5社計	1,439	95.9%	▲60	1,602

※百貨店定借テナント売上・百貨店外MD扱い高を含む総扱高

4. 連結販売管理費増減

- ・ 事業構造改革や販管費コントロールにより、人件費や地代家賃を中心に前年からの削減を実現
- ・ 経費構造改革による年間削減計画▲43億円に対し、半期累計で▲37億円と順調に進捗

			前年増減の内訳				
(億円)	第2四半期 実績	前年増減	経費 構造改革	売上連動	戦略経費	物価影響	その他
人件費	436	▲6	▲18			+11	
宣伝費	43	▲0	▲2				+2
地代家賃	148	▲13	▲11	▲3			
業務委託費	138	▲6	▲1		+1	+3	▲9
減価償却費	114	+0	▲0		+1		▲0
水光熱費	48	▲0	▲1			+0	
その他	318	+6	▲3	▲2		+2	+10
合計	1,246	▲21	▲37	▲5	+2	+16	+2

5. セグメント別業績

- ・百貨店業 : 外部環境で好調だった前年度海外顧客売上の反動減は大きい、利益進捗は計画内
- ・クレジット・金融業 : 前年度 第1四半期に発生した会計処理の変更影響(約5億円)を除く実質ベースでは増益
- ・不動産業 : 賃貸物件からの家賃収入増加に加え、建装事業も好調に推移

(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	5,524	96.1%	2,094	254	4.6%	▲41
クレジット・ 金融・友の会業	182	102.9%	169	29	16.0%	▲2
不動産業	114	86.6%	114	19	16.9%	+4
その他※	140	107.2%	160	11	8.2%	+4
合計	5,962	96.3%	2,538	314	5.3%	▲34

※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 第2四半期実績

II : 2026年3月期 通期計画

III : 中期経営計画の進捗

1. 2026年3月期（25年度）通期計画サマリー

人とデジタルの力で**国内識別顧客との繋がり**を深め、
高感度上質提案による売上高の拡大を企図

海外顧客売上高は、前年度の特異な実績の期間を終え**安定化**
CRMを強化し、**中期的な頻度・単価の向上**を目指す

営業利益は5月に発表した**過去最高益780億円**の計画を維持
当期純利益は20億円積み増し、**過去最高益620億円**を計画

2. 2026年3月期（25年度）連結計画

- ・海外顧客売上高などの上期状況を踏まえ、総額売上高の予測を修正
- ・販売管理費の見直しにより、営業利益は5月に公表した過去最高の780億円を据え置き
- ・当期純利益は当初計画から20億円を積み増し、同じく過去最高の620億円を計画

（億円）	通期	前年比	前年差	5月計画差
総額売上高	13,050	100.1%	+13	▲150
売上高	5,560	100.1%	+4	▲10
売上総利益	3,370	99.8%	▲6	▲30
販売管理費	2,590	99.1%	▲23	▲30
営業利益	780	102.2%	+16	-
経常利益	770	87.4%	▲111	+30
当期純利益	620	117.4%	+91	+20

3. 国内主要百貨店総額売上高(店舗・各社別)

- ・伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店、三越銀座店は、大きく伸長した前年度からさらなる増収を計画
- ・海外顧客売上高の反動等により減収の店舗も、顧客の識別化は順調で次年度以降の成長基盤を構築

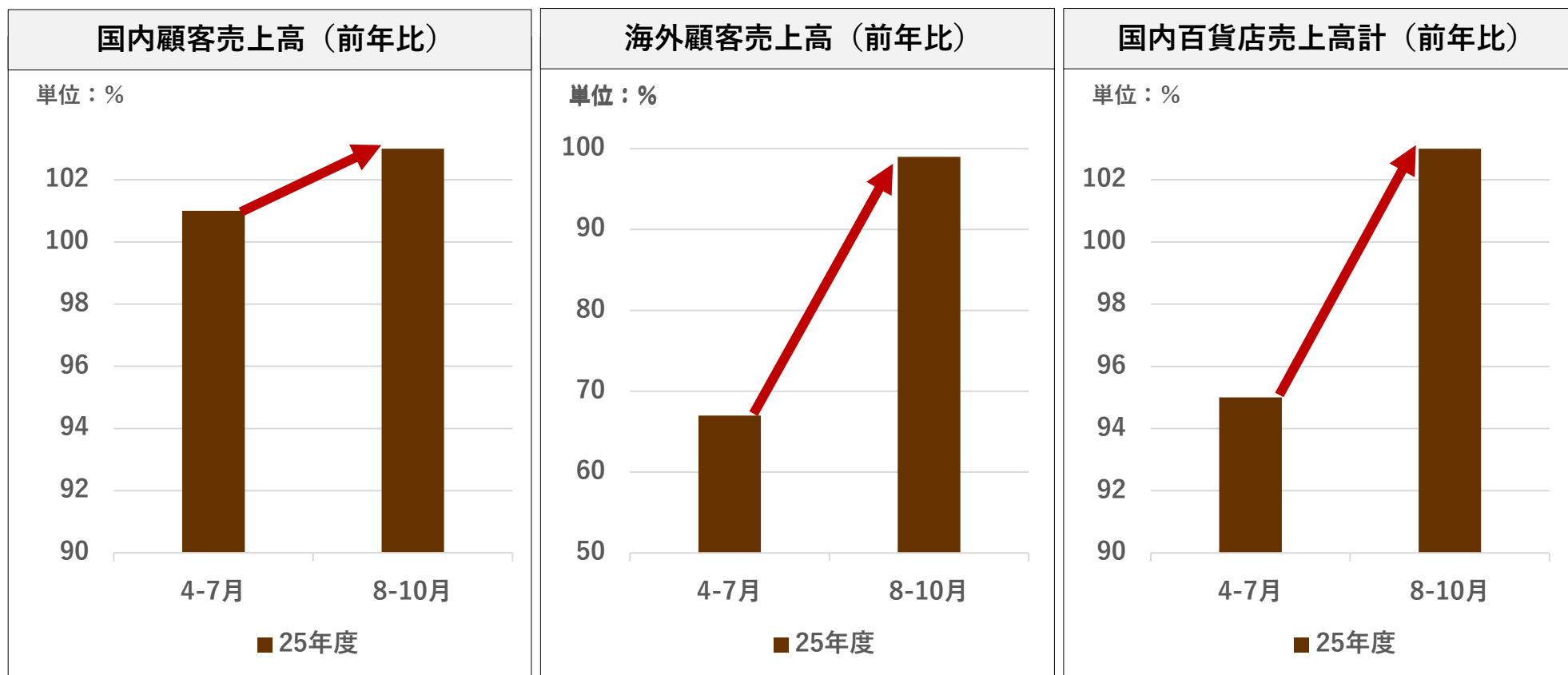
(億円)	総額 売上高	前年比	前年差	総扱高※	(億円)	総額 売上高	前年比	前年差	総扱高※
伊勢丹新宿本店	4,250	100.9%	+37	4,290	札幌丸井三越	609	97.0%	▲18	655
三越日本橋本店	1,665	103.0%	+48	1,767	仙台三越	252	95.6%	▲11	256
三越銀座店	1,266	101.9%	+24	1,353	名古屋三越	601	95.1%	▲31	848
伊勢丹立川店	311	97.6%	▲7	314	新潟三越伊勢丹	343	100.9%	+3	347
伊勢丹浦和店	358	98.7%	▲4	361	岩田屋三越	1,325	99.7%	▲4	1,361
三越伊勢丹計	7,850	101.3%	+97	8,087	地域主要5社計	3,130	98.1%	▲62	3,469

※百貨店定借テナント売上・百貨店外MD扱い高を含む総扱高

4. 国内百貨店 顧客セグメント別売上高概況（国内・海外顧客売上高）

【国内顧客売上高】 上期を通じて識別顧客売上高が牽引し、前年実績を上回って推移

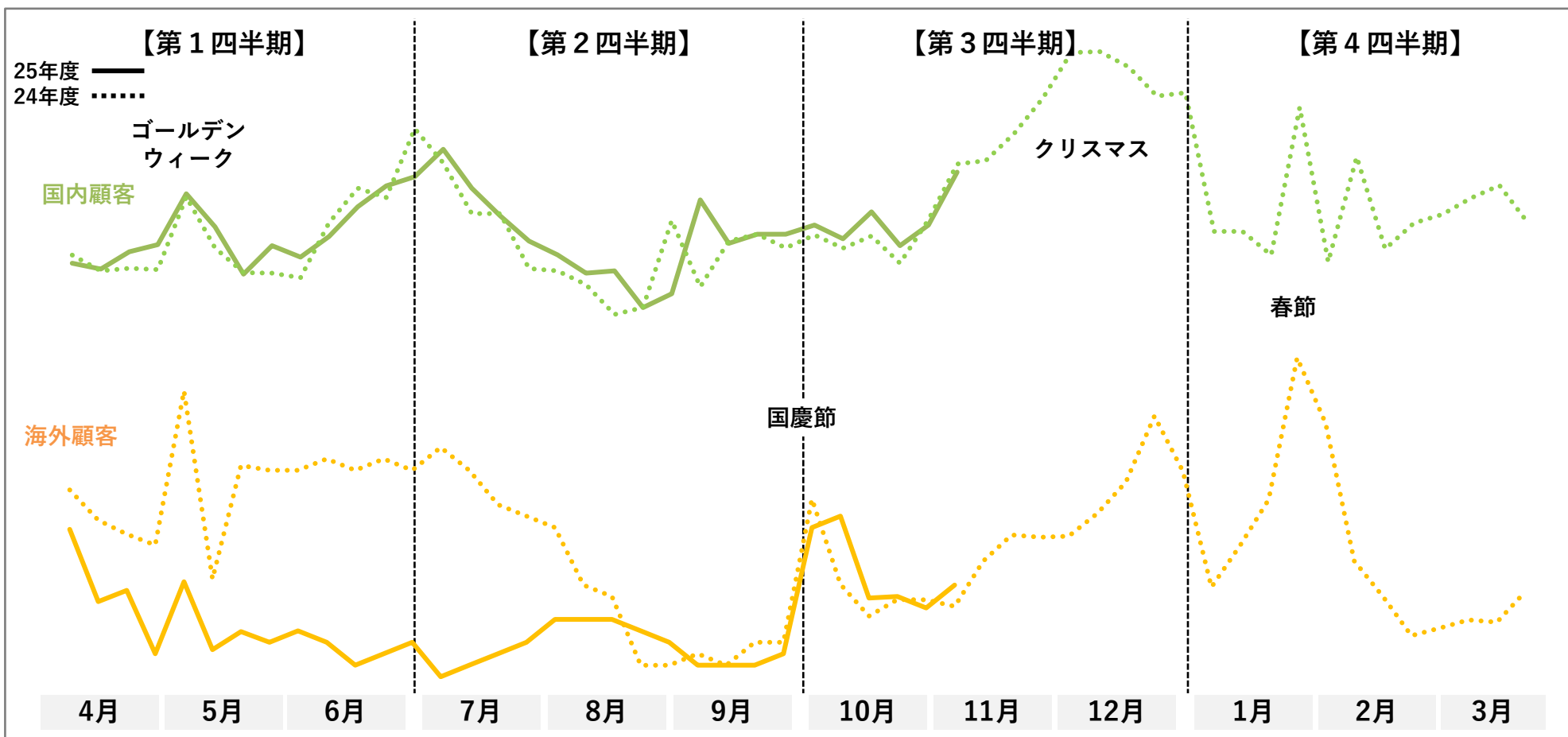
【海外顧客売上高】 4～7月は前年度の為替や高額品価格改定前の駆け込み需要などの反動で低調
前年度の特異な状況が和らいだ8月以降は着実に回復基調



4. 国内百貨店 顧客セグメント別売上高概況

【国内顧客】 上期は堅調に推移。下期も識別顧客数の増加および利用拡大を継続し、安定的な成長を計画

【海外顧客】 8月中旬以降は回復基調。安定的成長に向け、下期から海外アプリを通じた利用拡大施策を開始



5. 国内百貨店売上計画

- ・国内顧客売上高は、上期の堅調な推移と個客業プロセスの高度化を反映し売上高予測を上方修正
- ・海外顧客売上高は、下期には前年度水準までの回復を計画。海外顧客向けアプリの進化で利用拡大を図る

(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	5月 計画差
三越伊勢丹計	3,578	98.0%	▲72	4,271	104.1%	+169	7,850	101.3%	+97	▲50
（うち）国内顧客	3,061	103.2%	+94	3,618	105.1%	+175	6,680	104.2%	+269	+95
（うち）海外顧客	517	75.7%	▲166	652	99.1%	▲5	1,170	87.2%	▲172	▲145
地域事業会社計	1,691	95.5%	▲79	1,995	100.0%	+0	3,687	97.9%	▲79	▲80
（うち）国内顧客	1,564	98.3%	▲27	1,838	101.3%	+22	3,403	99.9%	▲4	▲12
（うち）海外顧客	127	71.0%	▲52	156	87.3%	▲22	284	79.1%	▲74	▲68
国内百貨店計	5,270	97.2%	▲152	6,266	102.8%	+169	11,537	100.2%	+17	▲130
（うち）国内顧客	4,625	101.5%	+66	5,457	103.8%	+198	10,083	102.7%	+264	+83
（うち）海外顧客	644	74.7%	▲218	809	96.6%	▲28	1,454	85.5%	▲246	▲213

6. 連結販売管理費増減

- ・百貨店の科学により、売上高の進捗に応じた機動的な販管費コントロールを実施
- ・“経費構造改革”はグループ全社で構造改革施策を共有して推進。年間計画を▲65億円に上方修正

(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	その他
人件費	923	▲13	▲35			+22	
宣伝費	96	+1	▲2				+3
地代家賃	305	▲15	▲16	+1			
業務委託費	277	▲6	▲3		+1	+4	▲9
減価償却費	226	▲0	▲0		+2		▲2
水光熱費	92	▲0	▲2			+1	
その他	671	+10	▲6	+1		+4	+12
合計	2,590	▲23	▲65	+3	+3	+31	+4

7. セグメント別計画

- ・百貨店業：個客業プロセス活動の高度化による識別顧客売上高の拡大と販管費コントロールを継続
- ・クレジット・金融業：ラインナップを拡充したカード事業の好調を中心に増益計画
- ・不動産業：賃貸物件からの家賃収入増加と建装事業の好調を反映し、前年度から増益を計画

（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	12,110	100.1%	4,600	649	5.4%	+3
クレジット・ 金融・友の会業	384	103.9%	354	62	16.1%	+4
不動産業	283	95.8%	283	39	13.8%	+2
その他※	273	100.5%	323	30	11.0%	+6
合計	13,050	100.1%	5,560	780	6.0%	+16

※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 第2四半期実績

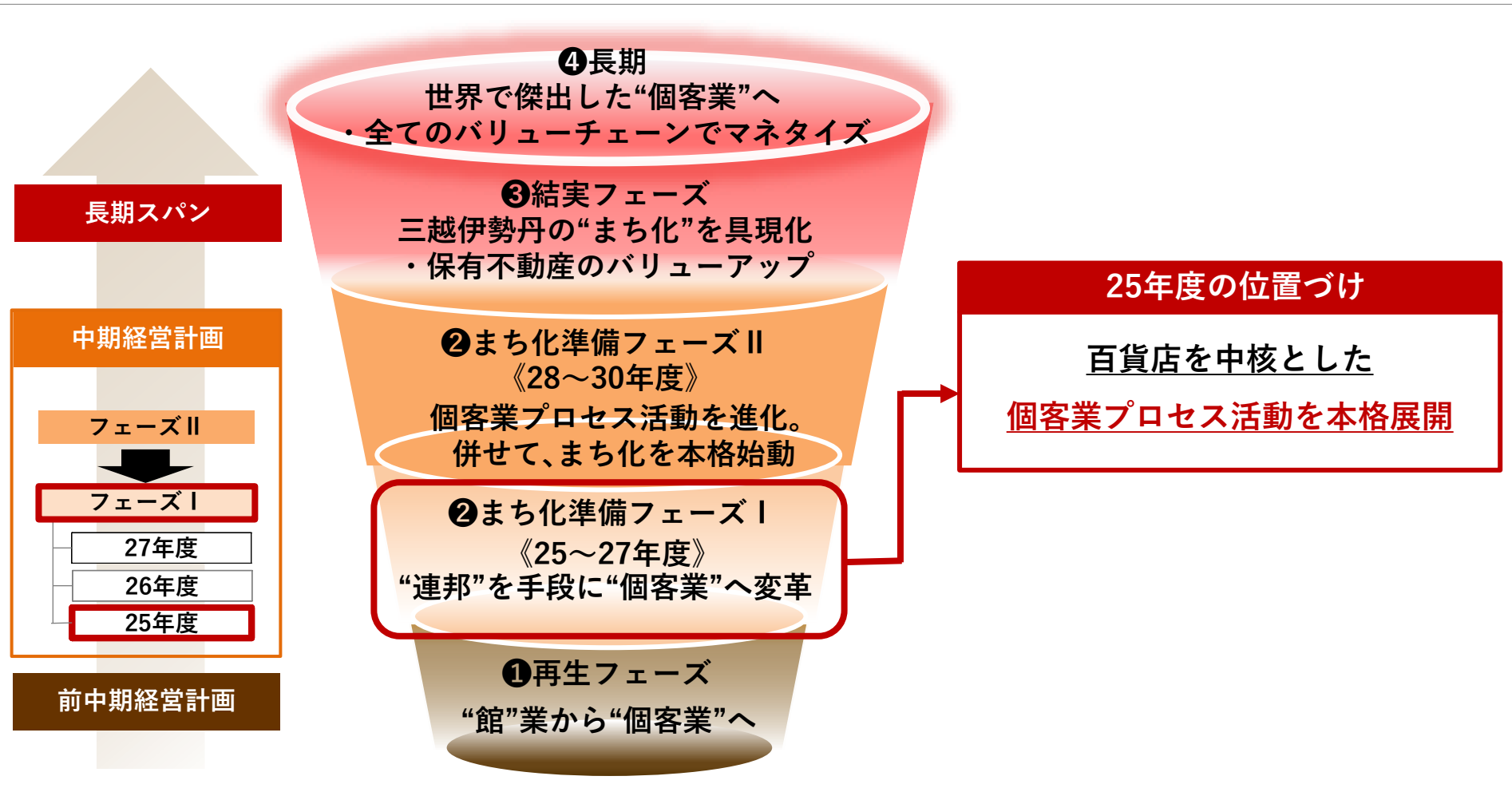
II : 2026年3月期 通期計画

III : 中期経営計画の進捗

(1) フェーズⅠ(25～27年度)・25年度の位置づけ

フェーズⅠ の位置づけ

“連邦”を手段に“**個客業ビジネスモデル**”へ変革



(2) 経営目標 「財務KPI」

【25年度計画/営業利益】

- ・ 足元の回復状況と更なる販管費コントロールを踏まえ、当初計画780億円を据え置き

【27年度計画/営業利益】

- ・ 個客業プロセス活動の取り組みが着実に進展することを踏まえ、当初計画850億円を据え置き

	25年度			
	上期実績	24年度差	通期計画	24年度差
総額売上高	5,962億円	▲228億円	13,050億円	+ 13億円
販売管理費	1,246億円	▲21億円	2,590億円	▲23億円
営業利益	314億円	▲34億円	780億円	+ 16億円
当期純利益	293億円	+ 39億円	620億円	+ 91億円
ROE	—	—	10.3%	+ 1.5%

27年度	
通期計画	25年度差
14,000億円	+ 950億円
2,900億円	+ 310億円
850億円	+ 70億円
620億円	± 0億円
9.8%	▲0.5%

(2) 経営目標 「顧客KPI」

- ・ 25年度上期は、2つの顧客KPIともに前年プラスで推移、個客業プロセス活動の効果が顕在化
- ・ 27年度に向け、個客業プロセス活動を高度化し、更に識別顧客売上高を拡大

	“個客業プロセス活動”と“顧客KPI”の関係性			
個客業 プロセス 活動	【集客】 ➡ 【識別化】		【利用拡大】 ➡ 【生涯顧客化】	
顧客KPI	① 識別顧客売上高		② グループ年間300万円以上購買顧客売上高	



	25年度				27年度	
	上期実績	24年度比	通期計画	5月計画差	通期計画	25年度比
① 識別顧客売上高	3,101億円	104%	6,450億円	±0億円	6,870億円	106%
② グループ年間300万円以上購買顧客売上高	808億円	111%	2,180億円	+60億円	2,330億円	107%

(2) 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/計画」

【識別顧客数】

ベーシックカードなどの導入により順調に拡大

※海外顧客向けアプリ：双方向コミュニケーションがとれる26年度以降から識別顧客数にカウント予定

【識別顧客売上高】

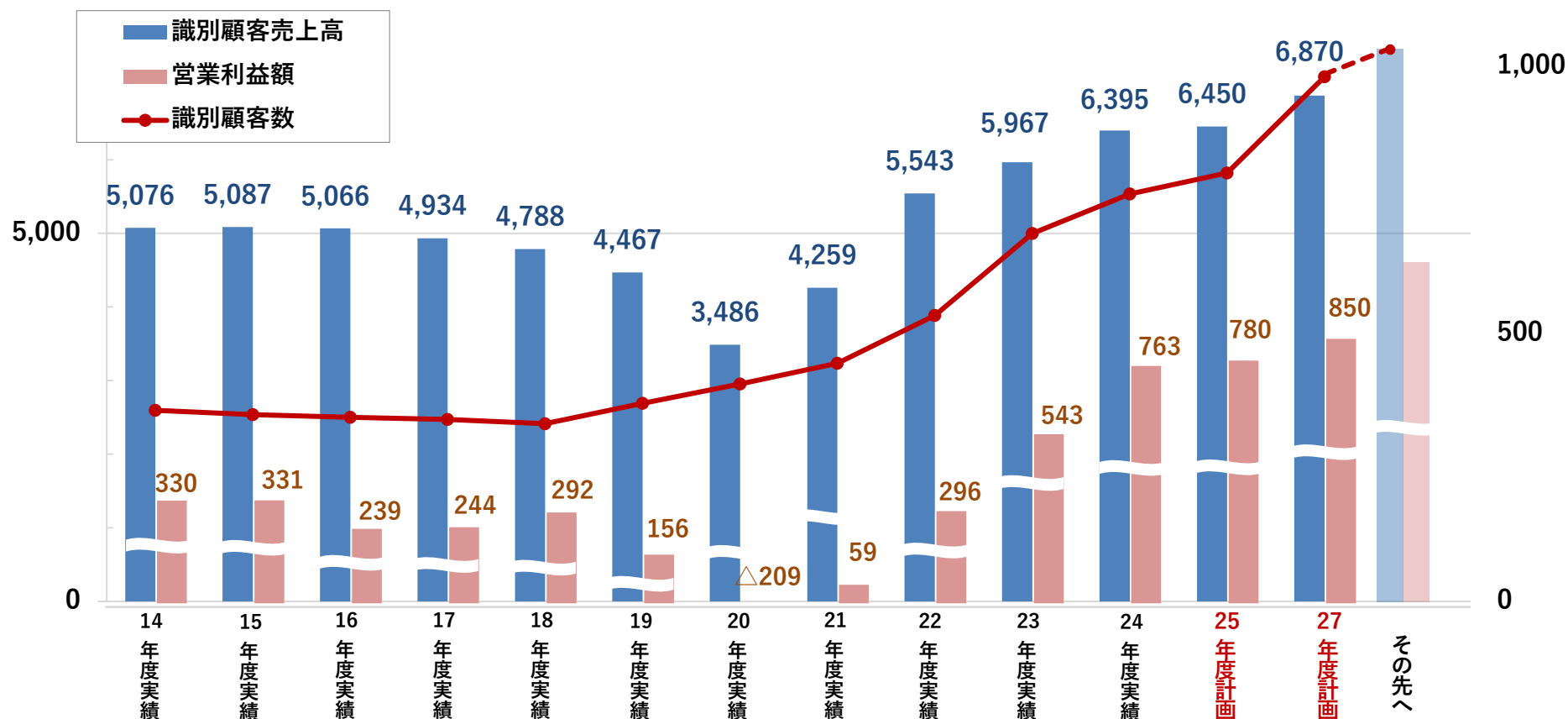
識別顧客数の拡大に加え個のマーケティング活動により順調に拡大

【営業利益】

科学の視点による事業構造改革と当社独自戦略の強みを活かし、大幅に伸長

単位：億円

単位：万人



(3) 個客業プロセス活動「まち化準備フェーズⅠ(25～27年度)の全体感」

- ・ 個客業プロセス活動の推進により、**識別顧客基盤の拡充**と**グループ連携強化**を通じて
識別顧客の**ライフタイムバリュー（以下LTV）**を持続的に向上

着手済み

今後着手

集客

店舗・コンテンツの
魅力で顧客を集める



- ・ **高感度上質モデルの促進**
 - ▶ハイタッチMD展開拡大
 - ▶あるべきMDバランスの実現
- ・ **独自性コンテンツの追求**
 - ▶2.8次産業・新中分類の創出

- ・ **フード&ビバレッジの事業化**
 - ▶SPAの事業化

- ・ **保有不動産のバリューアップ**
 - ▶まち化CRM/インフラの構築
 - ▶先行案件に着手

など

識別化

集めた顧客と
仕組みでつながる



- ・ **識別化ツールの拡大**
 - ▶ベーシックカードの発行
 - ▶海外顧客向けアプリのリリース
- ・ **MI Wメンバー化の促進**
 - ▶個マーケティングの高度化

- ・ **カードインセンティブの刷新**
 - ▶ポイント制度の再設計

- ・ **グループIDの統合**
 - ▶グループBtoC企業間のID統合

など

利用拡大

繋がった顧客に
多様な価値を提案



- ・ **連邦活動の活性化**
 - ▶金融サービスの拡充
 - ▶外販活動の強化
- ・ **ネットワーク活動の拡充**
 - ▶拠点ネットワーク活動の促進

- ・ **上位カードの再構築**
 - ▶外商最上位カードの発行
 - ▶ゴールドカードのリフレッシュ

- ・ **レグワールズの進化**
 - ▶デジタルツールの拡大

など

生涯顧客化

繋がりを深め、
LTVを最大化



- ・ **ONEグループ外商化の推進**
 - ▶コンテンツ・情報・サービスの標準化
 - ▶グループ外商セールス体制の確立
- ・ **海外外商機能の強化**
 - ▶国内顧客同様の個マーケティング

- ・ **カスタマー制度の再構築**
 - ▶会員制度/特典体系の再設計

- ・ **個客コミュニケーション
ビジネスの事業化**
 - ▶調査/広告/販売支援マネタイズ

など

(4) 個客業プロセス活動「集客」

高感度上質リモデルの促進

独自性コンテンツの追求

- ・ 話題性の高い“編集と場づくり”で、新規顧客の来店意欲を喚起し集客を最大化
- ・ 併せて、独自性の追求・高感度上質コンテンツ創出と識別化ツールにより新規顧客を獲得



25年度
上期の成果

- ・ コラボレーション企画による新たな顧客層の獲得を推進
- ・ あるべきMDバランスに向けた高感度上質リモデルを加速

基幹3店リモデル効果額

前年比124%

※リモデル効果額：リモデル同地型の売上高



今後の展開

- 【Step1】
 - ・ 世界からの集客拡大に向けた独自性の強化
- 【Step2】
 - ・ 顧客体験価値を高める独自コンテンツを常設展開へ
- 【Step3】
 - ・ 継続的な集客基盤を構築



(4) 個客業プロセス活動「集客」

【TOPICS】独自性コンテンツの追求

- ・ 限定企画や先行販売など、独自性の高いイベントを通じて高感度上質なコンテンツを創出

【伊勢丹新宿本店】本館1階ザ・ステージ

25年度上期実績

イベント 企画数	(うち) 限定企画数	(うち) 先行企画数	売上高 計画比
26件	10件	13件	104%



【Valextra】 A Touch Of Softness

協業で生まれたリサイクルデニム
カプセル・コレクションを展開

【伊勢丹新宿本店】メンズ館1階ザ・ステージ

25年度上期実績

イベント 企画数	(うち) 限定企画数	(うち) 先行企画数	売上高 計画比
17件	10件	6件	112%



【VISVIM】 HARMONIOUS PROCESS

ブランド25周年を記念した
モノづくりを紐解くイベント

(5) 個客業プロセス活動「識別化」

識別化ツールの拡大

MI Wメンバー化の促進

- ・ エムアイカード獲得、MI Wメンバー化の促進により**着実に識別顧客数を拡大**
- ・ 加えて、パーソナライズ施策の強化で**顧客一人ひとりとの関係性を深化**



【エムアイカード ベーシック】



【海外顧客向けアプリ】

25年度
上期の成果

【エムアイカードベーシック】

- ・ 入会特典をフックに**アプリ経由入会**を促進

	実績	前年比
識別顧客数	794万人	110%

【海外顧客向けアプリ】

- ・ 優待クーポンフックに**アプリのダウンロード**を促進

※海外顧客向けアプリ

→双方向コミュニケーションがとれる26年度以降から識別顧客数にカウント予定

今後の展開

【Step1】

- ・ **国内外顧客識別化**を強化

【Step2】

- ・ “**個**”**マーケティング**を高度化

【Step3】

- ・ 顧客関心に合わせた**パーソナル提案**を拡充

(5) 個客業プロセス活動「識別化」

【TOPICS】エムアイカード ベーシック・海外顧客向けアプリ

- ・エムアイカードベーシックの導入により、**新規会員獲得と識別顧客基盤の拡大が進展**
- ・加えて、海外顧客向けアプリの導入により、**海外顧客との接点が拡大**

エムアイカード ベーシック

25年度
上期の成果

- ・エムアイカード獲得件数に加えて、MI Wメンバー数も大幅伸長

エムアイカード獲得件数	前年比140%
MI Wメンバー数	前年比122%

今後の
展開

- ↑
- 【Step1】
・顧客ニーズに合わせた**券種の提案強化**
- 【Step2】
・データ深化と**利用促進**
- 【Step3】
・上位カードへの**アップセル**で**LTV向上**
- ↓

海外顧客向けアプリ

25年度
上期の成果

- ・アプリの利便性をフックにした獲得施策で会員数が着実に拡大

会員数	43万人
-----	------

海外顧客向けアプリ + WeChatの合計

今後の
展開

- ↑
- 【Step1】
・新サービス開発と**発信強化**
→ 限定サービス・ブランド別クーポン
- 【Step2】
・**双方向コミュニケーション**の進展
- 【Step3】
・**パーソナルマーケティング**の始動
- ↓

(6) 個客業プロセス活動「利用拡大」

ネットワーク活動の拡充

- ・ 個客業プロセス活動の着実な進展により、**識別顧客・高額購買層の売上高が前年伸長**
→ 識別顧客売上高：**前年比104%**/グループ年間300万円購買顧客売上高：**前年比111%**



25年度 上期の成果

- ・ **地域の顧客ニーズ**に応じた商品の提案を拡充
- ・ **地域店舗間送客**を強化

拠点ネットワーク扱い高

前年比115%

地域店舗間・送客扱い高

前年比236%



今後の展開

- ↑ **【Step1】**
 - ・ **基幹店を中核**とした店舗間送客を強化
- 【Step2】**
 - ・ **グループ企業間**での相互送客を拡大
- ↓ **【Step3】**
 - ・ **グループ外**への展開拡大と新規事業の創出

(6) 個客業プロセス活動「利用拡大」

連邦活動の活性化

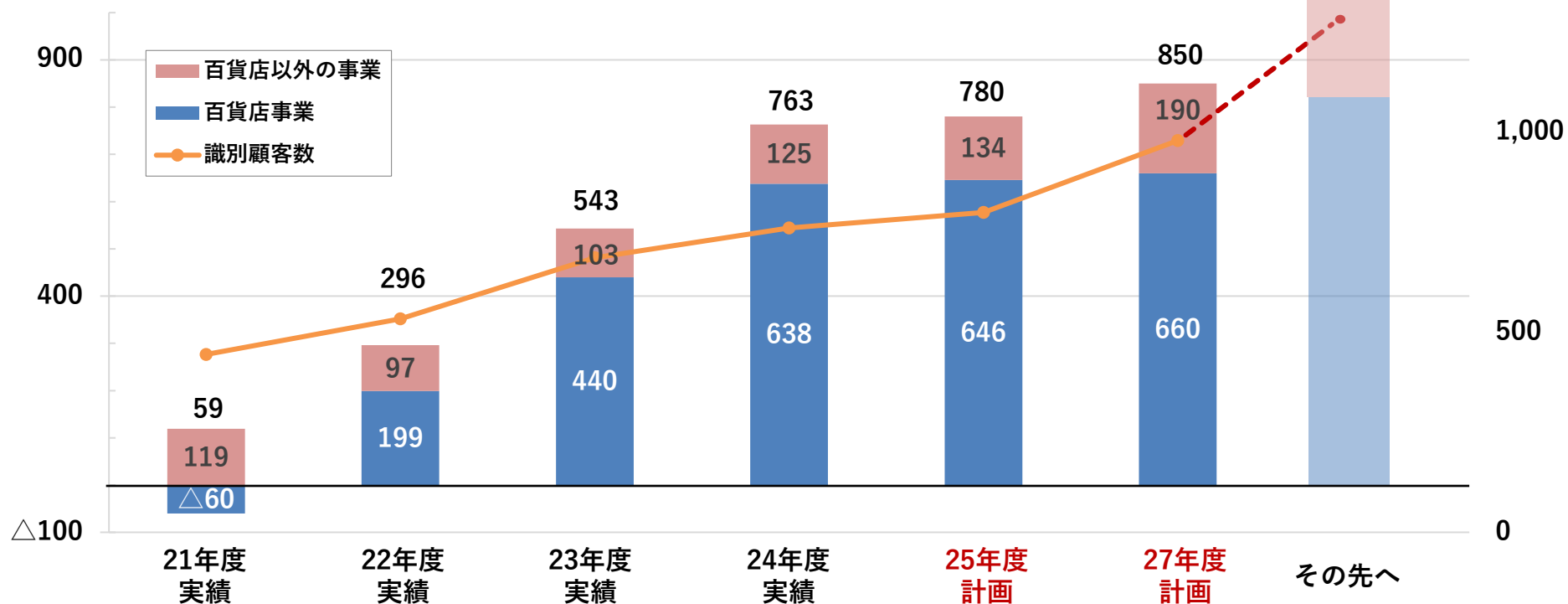
・ 識別顧客基盤の拡大に伴い、各事業の営業利益も着実に拡大

→更に識別顧客化を促進し、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

単位：万人



(7) 個客業プロセス活動「生涯顧客化」

ONEグループ外商化の推進

海外外商機能の強化

- ・ ONEグループ外商活動の進展により**外商顧客総扱い高が前年伸長**
→グループアセット最大活用によるパーソナルな提案とサービスを拡充



25年度
上期の成果

- ・ **外商顧客総扱い高**は引き続き**堅調**に推移

外商顧客総扱い高

前年比104%

- ・ 丹青会、逸品会ともに**秋の過去最高売上高を更新**



今後の展開

- 【Step1】
 - ・ 全国**外商セールスネットワーク活動**の促進
- 【Step2】
 - ・ **ONEグループ外商活動体制**の確立
- 【Step3】
 - ・ **国内外外商顧客扱い高の最大化**

(7) 個客業プロセス活動「生涯顧客化」

【TOPICS】海外外商機能の強化

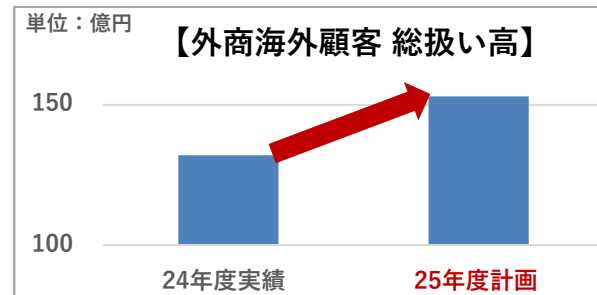
- ・ 専任チームの増員とサービス拡充の推進により、海外顧客マーケットへの対応を強化
- ・ 加えて、多言語対応などグローバルな顧客サービス体制を構築

目的

- ・ 海外顧客に対するサービスの拡充を推進し、ワンストップの顧客体験を提供できる体制を構築

価値提供

- ・ パーソナライズドな対応により顧客満足度を高め、信頼と利便性を基盤にリピート利用を促進



25年度上期の成果

- ・ 店舗に来店される訪日顧客への対応強化
→ 「専任チーム」を発足し、顧客接点を拡大

外商海外顧客総扱い高

前年比113%

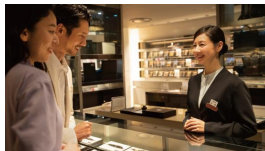
海外顧客売上高：前年比75%

今後の展開

- ・ 訪日顧客対応専任チームを増員
- ・ 海外顧客向け外商サービスを拡充

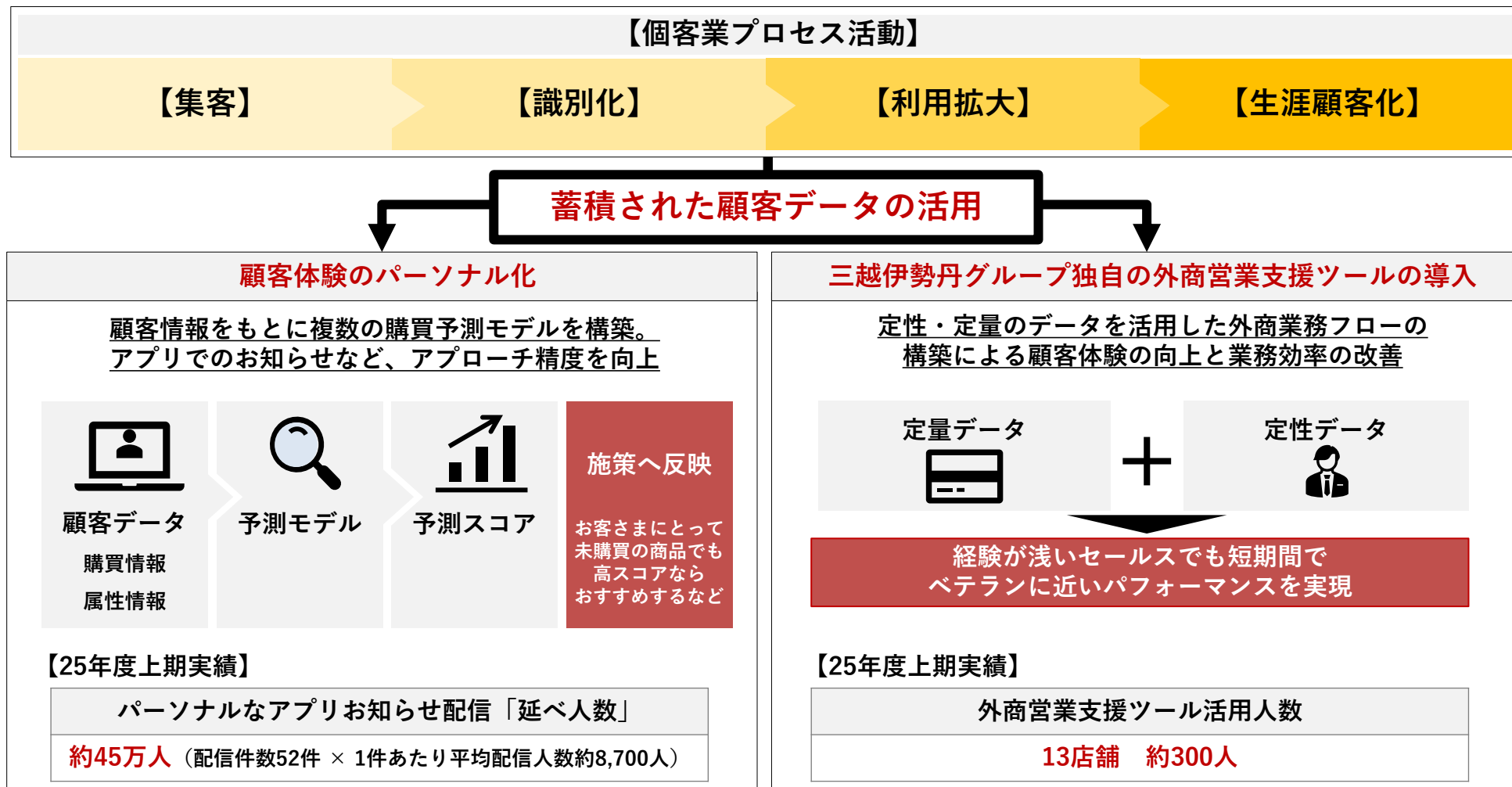
(8) 個客業の4ステップと経営資本

- ・ 個客業の4ステップの中で、永く培ってきた経営資本が生かされ、その資本の拡大が業績を向上

	集客	識別化	利用拡大	生涯顧客化
人的資本	“豊かな発想力”による革新的な商品・ゾーン バイヤー 約300名 	“おもてなしの心”が生む「三越伊勢丹と繋がりたい」 店頭スタイリスト 約3,300名 	“人財の専門性”と、その“連携”による購買領域拡大 カテゴリースペシャリスト 約150名 	“誠実さと倫理観”により人生のパートナーになる 外商セールス 約1,260名 
知的資本	“グローバルな認知度”により世界の顧客の目的地に 	“のれんの信頼”が生むカード・アプリ入会の安心感  	“購買データ”を活用した高精度なりこめンド 	長期の繋がりを支える“カスタマープログラム”と“特別な体験”の提供 

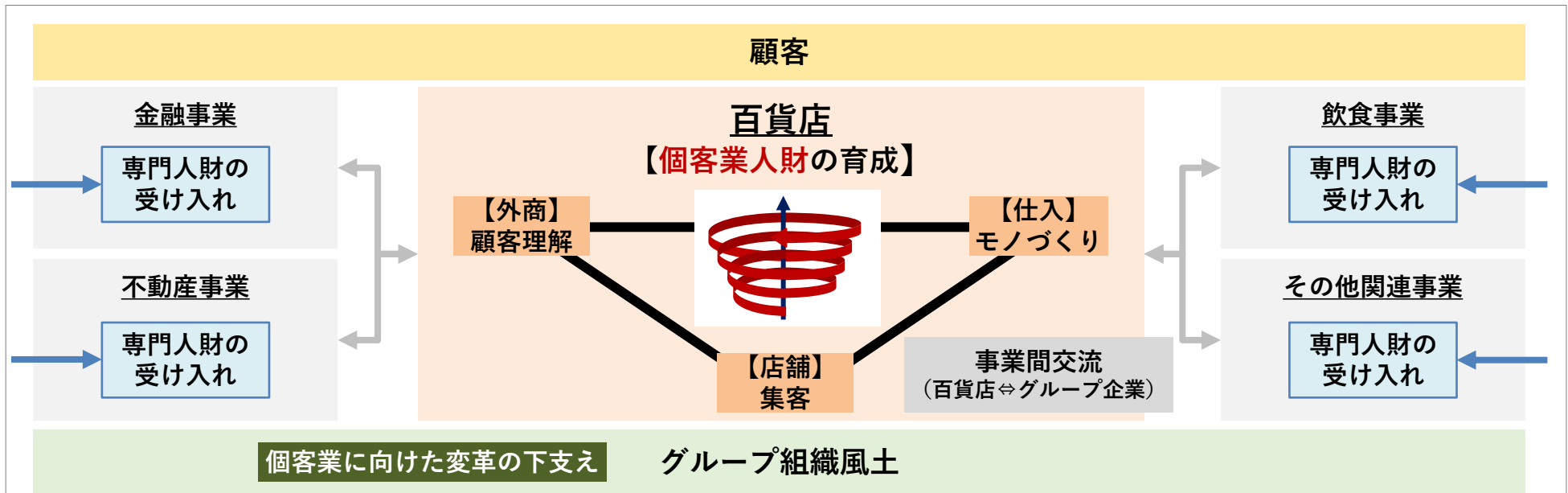
(1) DX戦略

- ・ **デジタルを手段に“個客業”を実現するための新たな価値創造**の取り組みを加速



(2) 人財戦略

- ・百貨店を中心に個客業に必要な**個客業人財**を育成、関連事業は**専門人財**を受け入れ、組織間の**人財循環**を促進するための機能を強化
- ・**個客業人財**と関連事業**専門人財**の”交流”により、**イノベーション創出**と**事業を拡大**



25年度上期の成果

- ・ 個客業化推進に向けた**グループ人財戦略**の策定
- ・ 各事業において必要な**専門人財処遇の基盤**を整備

今後の展開

- ・ **事業間の人財交流**により**新しい価値を創出**
- ・ 各事業の競争力を高める**専門人財の確保・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
 → 「人・地域をつなぐ」「持続可能な環境・社会をつなぐ」など、**多様な取り組みを具現化**

	主な取り組み項目	取り組み進捗状況	27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賛同お取組先数： 実績 490社 計画比 163%	・ think good賛同お取組先数： 600社
	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	・ 温室効果ガス削減目標の SBT認定取得 ・ 人権救済外部窓口の設置	・ 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% など
	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： 30.9% ※2025年4月1日時点	・ 女性管理職比率： 34%
	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： 33.3% ※2025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

25年11月28日：サステナビリティレポート発刊予定/25年12月2日：サステナビリティ説明会開催予定

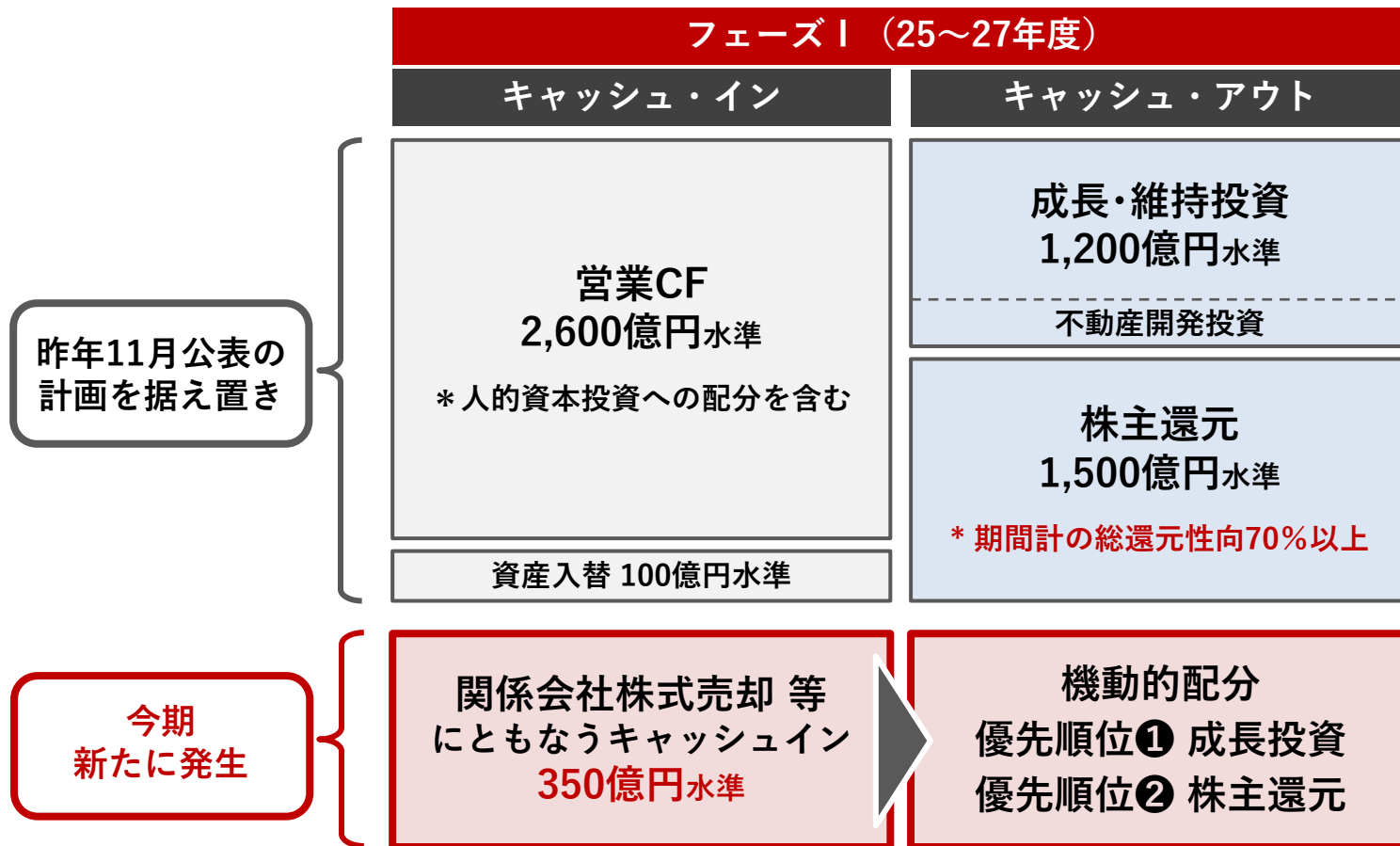
(3) サステナビリティ（外部からの評価）

	イニシアティブへの参画 および外部評価	概要	取得・評価
全般	・国連グローバルコンパクト	・国連と民間による持続可能な社会構築を目指す世界最大のイニシアチブ	○
	・MSCI ESG レーティング	・「環境」「社会」「ガバナンス」への対応を総合的に評価する格付	AAA
環境	・CDP「気候変動」	・企業・団体の環境課題に関する情報開示・調査・ランク付けの枠組み	A-
	・CDP「サプライヤーエンゲージメント評価」	・企業のサプライチェーンにおける気候変動問題への取り組みを評価する枠組み	最高評価
	・SBTiによる温室効果ガス排出削減の短期目標の承認	・パリ協定の「1.5℃目標」に整合した短期の科学的根拠に基づく目標であること	○
	・CASBEE	・都市に関わる建築物や街区などの環境性能を総合的に評価する機構	○（11店）
社会	・MSCI日本株女性活躍指針（WIN）	・職場の性別多様性を推進する日本企業のパフォーマンスを表す株価指数	○
	・健康経営優良法人	・健康に関する方針・制度・ガバナンスなどを評価し、認定する仕組み	○
	・Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業	・共働きのカップルや、子育てしながら、それぞれが希望するキャリアを実現できる取り組みを推進する企業を選定	○

今後も各種認証・外部評価への対応を進め、企業価値向上とステークホルダーからの信頼を獲得

(4) 財務戦略「キャッシュアロケーション」

- ・ 今期、関係会社株式の売却等で得た追加資金については、**成長投資の拡大を優先**しつつ、投資機会や資本効率、株価水準等を見据えながら、**追加の株主還元**も含め機動的に配分する
→ 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」

- ・財務指標と戦略的な視点で**規律**すると共に、積極的な姿勢で**成長投資を強化・推進**
- ・各年度の投資計画を具体化し、**期初計画通り**着実に**進行中**

投資項目			フェーズⅠ合計 (25～27年度)	うち25年度
成長投資	コンテンツ	百貨店リモデル	530億円	170億円
		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	70億円
維持投資	生産性向上	人的資本投資※	30億円	10億円
		業務改革DX投資		
	安心・安全	LCC投資(建物補修・修繕など)	360億円	130億円
		既存システム改修投資		
合計			1,220億円	420億円

※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

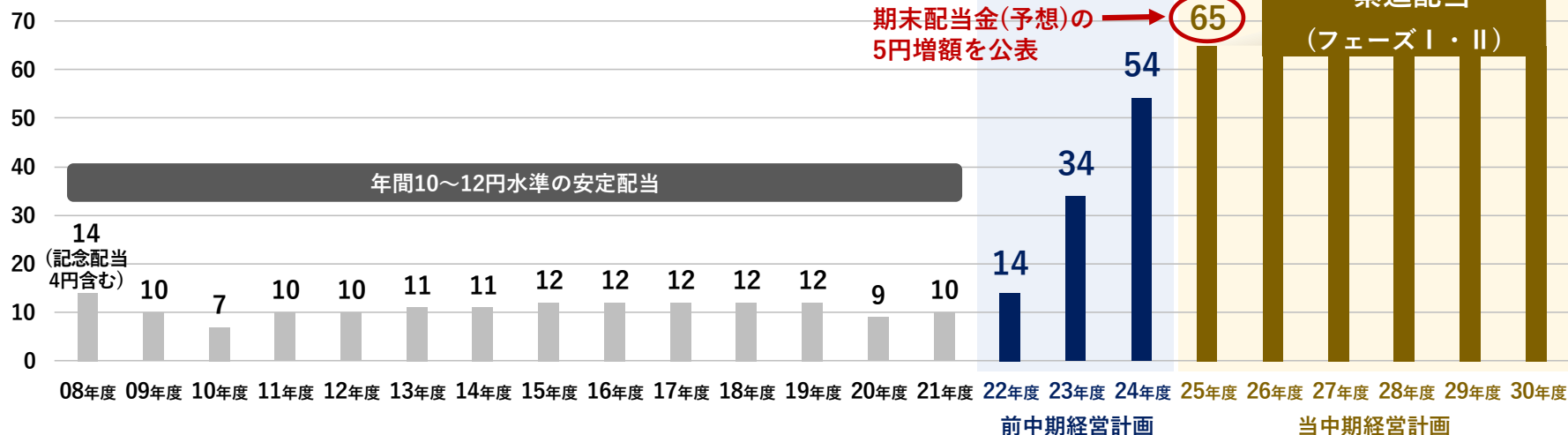
(4) 財務戦略「株主還元」

- ・フェーズⅠの還元方針「**総還元性向70%以上（期間計）**」及び「**累進配当の実施**」を基軸に、
最終利益の上方修正等を踏まえ、**期末配当(予想)を1株あたり5円増額、年間配当(予想)を65円に修正**

単位：億円	08年度	09年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
当期純利益	46	-635	26	588	252	211	298	265	149	-9	134	-111	-410	123	323	555	528	620
配当金総額	54	39	27	39	39	43	43	47	46	46	46	46	34	38	53	128	198	229
自己株式取得額	0	0	0	0	0	0	10	50	30	0	0	100	0	0	0	150	250	300
株主還元総額	54	39	27	39	39	43	53	97	76	46	46	146	34	38	53	278	448	529
配当性向	116%	—	105%	7%	16%	21%	15%	18%	31%	—	35%	—	—	31%	17%	23%	38%	37%
総還元性向	116%	—	105%	7%	16%	21%	18%	37%	51%	—	35%	—	—	31%	17%	50%	85%	85%

← 取得終了(10月7日公表済)

1株当たり配当金の推移（単位：円）



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。