

ISETAN MITSUKOSHI

H O L D I N G S

R E P O R T

2 0 2 5

三越伊勢丹ホールディングスレポート 2025



三越伊勢丹ホールディングス

個客業への 変革に 挑戦する

革新とともに
紡いできた
歴史





MESSAGE

“個客業”への変革で未来へ向かう

「百貨店」を越えて、次の100年の成長へ

三越伊勢丹グループのミッション「こころ動かす、ひとの力で。」を、これからの時代において体現するには、既存の百貨店ビジネスモデルの転換が必要です。すなわち、不特定多数のお客さまをお待ちするだけの“館業”から、人とデジタルの力を駆使して個のマーケティングを行う“個客業”への変革です。今年度から始まった中期経営計画において、私たちはその変革を本格化し、全てのステークホルダーに対して、経済価値、社会価値を持続的に提供し続けるグループへと進化してまいります。

取締役 代表執行役社長 CEO
細谷 敏幸

紡いだ歴史の継承、 未来への変革、 “ひとの力”で 挑戦を続けます

代表執行役社長CEOの細谷です。

まず、このたび当社に関心を持っていただき、この統合報告書を手に取っていただいたことに御礼を申し上げます。

2024年度、当社は過去最高となる営業利益763億円を達成し、2022年度から始まった中期経営計画期間を、当初計画を大幅に上回る業績で締めくくることができました。この統合報告書の冒頭に、私からは、当社がここに至るまでの道のりと、未来に向けて描いている成長ビジョンについてのお話をさせていただきたいと思います。

当社の歴史と“ひとの力”

当社は1673年、日本橋にて越後屋を創業したことをスタートに、350年以上の歴史を積み重ねてきた会社です。東京証券取引所のプライム市場に上場している約1,600社の中で300年以上続いている会社は10社ほどしかないと言っています。このことから、時代の変化の中でしなやかな変化を続け、今日に至っている当社の歴史の重みを感じていただけるのではないかと思います。

私たちの歴史の中で、これまでの最も大きな転換点は1904年の“デパートメントストア宣言”でした。その中では、それまでの呉服だけを扱う「呉服業」から、多様なものを扱う「百貨店業」への転換を行いました。時代の変化を捉えたこの大転換が、当社の今を支えているという良いと思います。

三越と伊勢丹が統合した2008年以來、三越と伊勢丹がそれぞれの歴史の中で蓄積してきた経営資本や強みの融合を進めてきました。三越の「おもてなしの心」、伊勢丹が得意とする「マーチャングの発想力」が有機的に結合し、新たな時代に向かううえでの価値創造の基盤が整っています。2022年度には、全従業員が参加するかたちで企業理念体系の再整理を行い、「こころ動かす、ひとの力で。」という言葉紡ぎ出しました。歴史や“のれん”への誇りのもと、従業員がこころを一つに、お客さまを幸せにするために真摯に行動できることは、当社の事業活動を特別なものに行っている大きな要素であると考えています。

当社の強みとなる“ひとの力”をあえて言語化すると、「お客さまの声に寄り添い、感動的な解決をする力」「豊かな発想力で、革新的な提案をする力」「誠実さと倫理観で、ステークホルダーと信頼関係を築く力」だと思っています。おもてなしの心をもった従業員がお客さまの声に真摯に向き合い、期待を上回るレベルのソリューションを提供すること、お客さまご自身も気付いていないようなニーズに革新的な提案をすること、その前提として、“のれん”を背負っている重みからくる“誠実さ”を有していること、これらは、どんなに外部環境が変わったとしても私たちの根幹として続いていくものです。そして、この“ひと”の強みを、“デジタル”の力で後押しする取り組みも進んでいます。業務改革DXによって、少数精鋭の従業員が「人にしかできない業務」に集中できるようになったり、AIを活用してお客さまのインサイトをより深く知ることができるようになったりしています。これらによって私たちの強みがより先鋭化され、誰にも模倣され得ない独自のビジネスモデルを作り上げていくことができるのです。

前中期経営計画の成果

科学の視点での事業構造改革

私が社長CEOに就任した2021年度に策定した前中期経営計画は、2022年度から2024年度の3ヶ年計画でした。コロナ禍の影響も残る2021年度の連結営業利益が59億円という状況の中、最終年度の2024年度の営業利益目標を350億円とする野心的な計画でしたが、結果としては763億円と、その2倍以上の実績となりました。前中期経営計画期間には、コロナ禍からのリオープンにより、海外のお客さまの売上高が急激に増加しました。コロナ禍前の営業利益300億円水準と、2024年度の営業利益763億円の差分約460億円のうちのおよそ150億円は、主に海外顧客の増加に起因するものであると分析しています。しかしそれを除く

310億円は、私たちが全社一丸となって進めた事業構造改革と独自戦略の推進によるものと自負しています。

収支構造改革による百貨店の再生は、長期にわたる成長の基盤をつくるうえで最も優先順位の高い取り組みでした。私の好きな言葉の一つに「感性と科学」があります。小売業においては当然“感性”も大事ですが、継続的に利益を上げ、ステークホルダーへの価値提供を続けるには、全ての面で“科学”することが重要です。お金の使い方、人の配置、場所の使い方、全ての構造を見える化し、根拠をもってコントロールする仕組みをつくってきました。これを“百貨店の科学”という冊子にまとめ上げ、全拠点に配布し、浸透を進めました。これを用い、全従業員が主体的、能動的に、科学の視点で効果・効率を考え抜いた結果、2024年度における国内百貨店の売上高損益分岐点比率は74%と、2018年度の90%から16ポイントの大幅改善となりました。“百貨店の科学”により、売上高の伸長が営業利益の拡大に劇的に結びつく構造をつくり上げたことが、763億円という過去最高益につながったのです。また、困難を伴う改革がこれだけ力強く進んだ背景には、当社従業員の豊かな発想力や、何事にも顧客視点で真摯に取り組む姿勢があったと思います。課題であったオンライン事業も、収支構造を科学することで、2024年度について黒字化を果たしました。海外事業では、事業構造改革を進めるとともに、当社の小売の力をてこにエリアの価値を高める複合開発に参画する新たなビジネスモデルに挑戦しています。国内関連事業では、事業再編を進めるとともに、これまでの縦割り体制を脱し、横でつながってお客さまへの提供価値を高めていく“連邦活動体制”を確立しました。

前中期経営計画の成果「マスから個へ」の大転換

今、私たちは“館業”から“個客業”への変革の道を歩んでいます。従来型の“館業”は、広くマス市場に宣伝をして館の中に不特定多数のお客さまにお越しいただき、お客さまがたまたま欲しいものがあってお買い上げいただくような、“一期一会”のビジネスモデルです。このモデルは、現代のお客さまの購買行動とはミスマッチになってきています。今のお客さまは、ご自身で能動的に細かく検索をされてからご来店されます。その意思決定プロセスに店舗側がどれだけ入り込めるかが、ビジネスの成否を決める時代です。マスマーケティングから脱却し、お一人おひとりの「個」に向き合うビジネスモデルへの転換を進める必要があります。前中期経営計画で行った最大の変革は、まさに「マスから個へ」の大転換の第一歩目を踏み

出したことだといえます。これは、冒頭で申し上げた“デパートメントストア宣言”に続く大きな変革だと思っています。私たちが目指す“個客業”とは、より多くのお客さまにお越しいただき、人とデジタルでつながり、そのお客さまのことを深く理解し、さまざまな接点でお役に立つことでつながりを深め、ウォレットシェアとライフタイムバリュー（LTV）の最大化を目指すビジネスモデルです。日本中、世界中のお客さまを惹きつけ、お一人おひとりの心の中深くまで入っていきたい。私たちの“ひとの力”にデジタルの力を加え、何に悩み、何を欲されているのかを考え抜きたいのです。そのために、既存の“エムアイカード”に加え、さまざまな情報をお届けできる“三越伊勢丹アプリ”を導入したことで、三越伊勢丹グループとつながる「識別顧客」の数は、2018年度末の332万人から2024年度末761万人へと大きく増加しました。伊勢丹新宿本店が4,000億円の大台を突破するなどの昨今の売上高の大幅な伸長は、この「識別顧客」との相互コミュニケーションの深化によるところが大きいと考えています。ここで一つ、データのお話をさせてください。お客さまを識別化することがいかに重要かというデータです。当社でお買い物をする非識別のお客さまの年間購買額を1とします。それが三越伊勢丹アプリを持っていたくと2倍になります。エムアイカードを持っていたくと、フリーの時の3倍になります。アプリとカード両方を持っていたいたお客さまは、非識別のお客さまの10倍の購買額になるのです。エムアイカードが提供するの主にポイントによる経済的なベネフィットです。一方、三越伊勢丹アプリでは、そのお客さまに合った最適な情報・コミュニケーションという価値をご提供し

ます。これらがお客さまと当社の結びつきを強くし、年間のお買上げ額拡大につながっているということになります。2025年3月にリリースした年会費無料の「エムアイカード ベーシック」により、つながるお客さまの数はさらに拡大しています。また、2025年3月には、新たに海外のお客さまのためのアプリ「MITSUKOSHI ISETAN JAPAN」の運用を開始しました。今後は世界をターゲットに「識別顧客」の数を増やし、国籍にかかわらず、お一人おひとりとのつながりを深めることが、私たちのビジネスの根幹になっていきます。

外部環境の認識

日本の経済はここ20～30年の間、停滞しています。小売業の市場規模も140兆円から170兆円の範囲で推移を続けています。その中でも、コンビニエンスストア、アウトレット、駅ビル、eコマースなど、百貨店を取り巻く競合環境は多様化し、厳しさを増しています。三越と伊勢丹が統合した2008年と比べると、現在の百貨店業界の市場規模は約78％と大きく縮小しています。当社は前中期経営計画の取り組みの成果もあり、2008年度対比で約91％と相対的に優位に推移していますが、時代の変化に対応し、自らを変え、進化させていく姿勢を保ち続けなければ、生き残ることはできないという危機感を強くもっています。

訪日外国人は2024年に過去最高の3,686万人を記録し、2025年前半も前年を上回るペースで推移しており、増加の一途をたどっています。今後も、緩やかなインフレや訪日外国人の増加という流れは、中期的に継続していくものと認識しています。そしてより強く進んでいくと考えているのが、「消費の二極化」です。これには、いわゆる“富裕層の増加”という側面と、一人の消費者の中での二極化、いわゆる“メリハリ消費”が進むという側面があります。この二つの側面をいかに捉えられるかが、小売業の成長戦略において非常に重要な意味をもってくと考えています。私たちはこれを“高感度上質市場”と呼び、その市場を席卷する存在になりたいと考えています。どんなお客さまにも、“特別な瞬間”があります。それは月に一度のご褒美スイーツかもしれませんし、一年に一度、ラグジュアリーブランドのハンドバッグを買うことを楽しみにされているお客さまもいらっしゃいます。一生に一度と、高級機械式時計を買いに来られるお客さまもおられます。私たちは、これらの“特別な瞬間”に、必ず最初に想起される小売グループでありたいと思っています。また、国内人口の減少傾向が続く一方、世界の人口は拡大を続けています。モノやサービスに強いこだわりを持つ、日本の

厳しいお客さまによって磨かれた当社の提供価値を、世界のお客さまに届けることを含めた成長戦略が求められていると考えています。

新中期経営計画

“個客業”というビジネスモデル

2025年度から始まった新しい6ヶ年の中期経営計画では、フェーズⅠ最終年度の2027年度には営業利益850億円、フェーズⅡ最終年度の2030年度には1,000億～1,100億円を計画しています。これを達成するうえでの要諦は、グループ内の各社が連携し合う“連邦”を手段に、“個客業”への変革を進めることにあります。個客業のプロセスはシンプルです。「集客」→「識別化」→「利用拡大」→「生涯顧客化」という4ステップを磨き上げていきます。その中では、事業機会の拡大として、市場を世界に広げること、未活用の時間や空間を活用することを意識するとともに、グループの各事業が連携して新たな提供価値を生む“連邦”活動を進化させていきます。

個客業のステップは「集客」から始まります。その後のステップがどんなに素晴らしいものでも、初めに何らかの接点がないと次の「識別化」に進むことはできません。集客という視点では、やはり中核として輝く“百貨店”を磨き上げることが重要です。私たちは、世界に誇ることができる特別な店舗と“のれん”を持っています。その歴史、信用は、模倣されることがない唯一無二の経営資本です。そのうえで、お客さまのニーズに応える、または一歩先を行くような、独自性のある提案を続け、進化していきます。その際には、これまでの歴史の中で蓄積してきた、世界のラグジュアリーブランドをはじめとするお取引先との強固な信頼関係が競争優位の源泉となります。特に新宿、日本橋、銀座の首都圏3店舗では、それぞれの店舗特性に合ったワクワクするような新しいコンテンツ・ゾーンの開発にしっかり投資をしていきたいと思っています。また、2030年度前後から開始する“まち化”では、ホテルなどの複合用途を百貨店と連携することを通じて、世界中からの来街者を呼び込むことが可能になると考えています。

「識別化」は“個客業”への変革において最も重要なステップです。集客した時点では不特定多数（≒マス）であったお客さまは、識別化することで初めて“個客”となります。「識別化」のステップは、直近で最も大きく進化をさせた部分です。2025年3月に、年会費無料の「エムアイカード ベーシック」と、海外のお客さまを対象とした多言語アプリ「MITSUKOSHI ISETAN JAPAN」を導入しました。つながるツールの幅が広がることで、お客さまのコンディション



や国籍にかかわらず、三越伊勢丹グループのファンになっていただく機会を得ることができます。これまでは一期一会となっていた海外のお客さまも、今後は国内のお客さまと同様に識別化し、再来店や利用拡大につながるコミュニケーションを図っていけるようになります。2026年度以降には、上位カードや新しいポイント制度の導入を順次進め、あらゆるお客さまとつながることができる体制を整えていきます。なお、この「識別化」のステップでは、店舗で働く従業員の“ひとの力”が活かされています。お客さまにカードやアプリにご入会いただく際には、“のれん”への信頼はもちろんですが、目の前で接客を担当した販売員への信頼が不可欠です。高い専門性とおもてなしの心を併せ持ったスタッフがいるからこそ、多くのお客さまが当社の「識別顧客」になってくださっているのだと思います。

一度「識別化」させていただければ、そこから「利用拡大」に向けたコミュニケーションが始まります。お客さまの声に寄り添う“ひとの力”に、デジタルの力が加わり、顕在・潜在のニーズに的確にヒットする情報提供ができるようになっていきます。海外のお客さまにも“ひとの力”を感じていただくため、海外外商組織もつくりました。また、グループ内の各事業と連携することで、新規金融サービスや高感度なツアー旅行など、百貨店で識別化したお客さまへの提供価値の幅が大きく広がります。さらに、地域百貨店のお客さまに首都圏百貨店の商品をご提案する“拠点ネットワーク”の取り組みも拡大しており、グループを挙げてご利用を拡大する体制が確立されつつあります。

「利用拡大」が進むと、その先には「生涯顧客化」があります。特別なつながりを実感していただけるご招待企画である「丹青会」や「逸品会」は、回を追うごとに売上高を伸ばしており、2025年2月の丹青会は単日46億円という過去最高の実績を収めることができました。また、通常百貨店では扱わない領域の商品やサービス

CEOメッセージ

をご提案し、お客さまの人生における“高感度上質”なシーンで必ずお役に立つことで、三越伊勢丹グループとつながり続けることの意義を感じていただくことを目指しています。

これらのステップをより高度なものにするために進めるのが“連邦”活動です。今までは百貨店が頂点で、その下にグループ会社があるような構造でしたが、グループ内の全ての会社が全社横並びで連携して、お客さまへの提供価値の最大化に取り組むような体制に変革していきます。それを具体化するための仕組みとして、今年度から「連邦収益管理表」というものを作りました。グループ内の各社が、それぞれ単独で、あるいは横連携をして、識別顧客に対してどれだけの価値を提供し、利益を生み出したかを可視化します。これによってグループ内全ての従業員の行動変容を、より力強く進めていきたいと思っています。

連邦活動の先にあるのは“まち化”です。私たちは、百貨店の周辺に多くの不動産を保有しています。“まち化”のなかでは、これらを新たな用途で再開発してバリューアップさせる。そのうえで、警備や清掃、システムや決済など、そこでのインフラ、コンテンツを自分たちで運営して利益化します。そして何よりその“まち”の魅力に引き寄せられる世界中のお客さまに百貨店で買物をしていただくことで、識別化していきます。私たちの“個客業”の力を最大限発揮するための手段として、長期にわたる不動産開発を行っていく、私たちの“まち化”を楽しみにしていただきたいと思います。

直近の環境変化と“個客業”

昨今、ウクライナや中東における地政学リスク、アメリカを発端とする関税の問題、為替の変動など、国内外のお客さまの購買心理に影響を及ぼす事象が多く発生しています。当然、小売業である当社も一定の影響を免れるものではありません。しかし、このような時こそ、“館業”から“個客業”への変革を進める当社の強みが発揮されると思っています。小売業の売上高は、「客数×客単価×購買頻度」で構成されます。市況が悪くなった際、これまでの“館業”では、マスへの宣伝費を増やし、バーゲンセールで粗利益率を削って耐えしのぐしかありませんでした。結果として“のれん”の価値も毀損され、負のスパイラルに陥ります。これに対し、“個客業”においては、1対1でつながったお客さまに対して、来店のきっかけになる情報を提供したり、ニーズに合うご提案でより高付加価値な商品をお買上げいただいたり、オンラインも含め、接点の頻度を増やすような相互コミュニケーションを行ったりと、全ての項目

に対する「打ち手」があります。市況が不安定な時こそ、“個客業”の相対的な強さが発揮されるものと考えています。

株主還元について

“館業”を続けてきた当社はこれまで、外部環境に左右されて利益水準が安定せず、十分な株主還元を行うことができていませんでした。安定配当の名のもと、年間の配当も長らく1株当たり12円前後で推移してきました。その結果、ROEは低水準で、しかも安定しない状態が続いていました。これからの当社は、これまで述べてきた“個客業”への変革を通じ、外部環境変化に左右されにくいビジネスモデルで、安定的な利益成長を続けていきます。その自信を数字で表したのが、新たな株主還元方針です。“個客業”への変革を進める2027年度までのフェーズⅠでは3ヶ年計の総還元性向70%以上、配当については2025年度の予想を1株当たり60円とし、新中期経営計画期間中(2030年度まで)の累進配当方針を開示しました。今後も株主資本コストを意識し、利益成長とともに株主還元を強化することで資本の部をコントロールし、ROEが安定的に10%を超える状態を早期に構築していきます。

長期的な成長へ

ビジネスモデルの拡がり

先ほどは“個客業”の4ステップをご説明しましたが、私が長期で見据えているのは、識別顧客のデータを活用したビジネスモデルの拡がりです。2030年度までの中期経営計画では、“個客業”の4ステップを磨き上げることで1,000億円超の営業利益を目指します。その先では“まち化”を通じた圧倒的な集客による百貨店のさらなる成長と連邦利益が上乘せされてくるでしょう。さらにその頃当社には、世界中の個客のデータが集まっているはずです。ただの“顧客情報”ではなく世界の富裕層を中心にした、“高感度で上質な”消費を志向する百貨店好きのお客さまの情報です。しかも、情報だけにとどまらず、当社の“ひと”がつながってコミュニケーションを取れる状態がセットになっています。私たちはその両方を活用して、お客さまに“非日常の体験価値”をご提供し続けます。また、これらのデータにより、これまでは小売業としてのリターンにしか反映されなかった“お客さまに寄り添いインサイトに入り込む力”が、中長期では、BtoBも含め、想像もつかないような事業の拡がりにつながる未来を感じています。

長期的な成長へ

ひとの力に由来する強みを磨き続ける

当社はマテリアリティとして、「ひとの力の最大化」「人・地域をつなぐ」「持続可能な環境・社会をつなぐ」「グループガバナンス・コミュニケーション」の4つを掲げています。特に「ひとの力の最大化」が、中期経営計画を推進していくうえでの根幹をなすものであることは、これまで述べてきたことからご理解いただけると思います。従業員が心身ともに健康で、年齢や性別などの属性に左右されずに活躍の機会を与えられることは大前提です。基盤としての健康経営の推進、ならびに、2022年度に発信した、グループ労働組合との共同宣言「安心して働くことのできる職場環境づくり」に実効性をもたせる取り組みを、継続して進めていきます。そのうえで、従業員には企業としての成長ストーリーに共感し、そのために自身がやりたいことをもち、そのためのスキルを獲得しながらキャリアを構築していったほしいと思っています。本人の想いを受け止め、支援する上司のマネジメントの重要性も相対的に高まっています。2024年度には、“三越伊勢丹人財マネジメントガイドブック”を発行し、組織や部下の成長を支える上司のマネジメントを支援する体制を整えました。私自身、着任以来続けている従業員との対話会は、2021年度から2024年度までで延べ222回、357時間、3,884名に上りました。一人ひとりと向き合い、戦略への共感、働くうえでの疑問の解消などに努めています。取締役会においては、多様な専門性をもった社外取締役が財務・非財務面での進捗をモニタリング

するとともに、執行側も含めて、“個客業”への変革に向けた活発な議論を行っています。“ひとの力”を最大限引き出し、“働きやすさ”と“働きがい”が高度に両立する組織をつくることが、個客業としての利益成長に直結することを経営として強く意識しています。

当社の“ファン”になっていただきたい

最後になりますが、私は、“個客業”を追求する先には“ひと”が“ひと”を幸せにする世界があると思っています。どんなに科学技術が発展するなかでも、“ひと”が幸せを感じるのは“ひと”との接点でしかありません。「こころ動かす、ひとの力で。」というミッションを掲げる当社にはそのことを証明し続ける使命があると思います。その使命を果たすためには、お客さま、お取引先、従業員、地域社会、そして株主・投資家の皆さまの応援が欠かせません。今後も、ステークホルダーの皆さまと積極的に対話し、当社グループの“ファン”になっていただき、長期にわたる絆を深めてまいりたいと思っています。そのうえで、執行役全員で従業員を導き、企業価値の向上に邁進してまいります。これからの三越伊勢丹グループの進化・成長と、社会への貢献にご期待いただくとともに、引き続きのご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

取締役 代表執行役社長 CEO

細谷 敏幸



(左より)

執行役常務 CMO

山下 卓也

取締役 執行役常務 CFO

牧野 欣功

取締役 代表執行役社長 CEO

細谷 敏幸

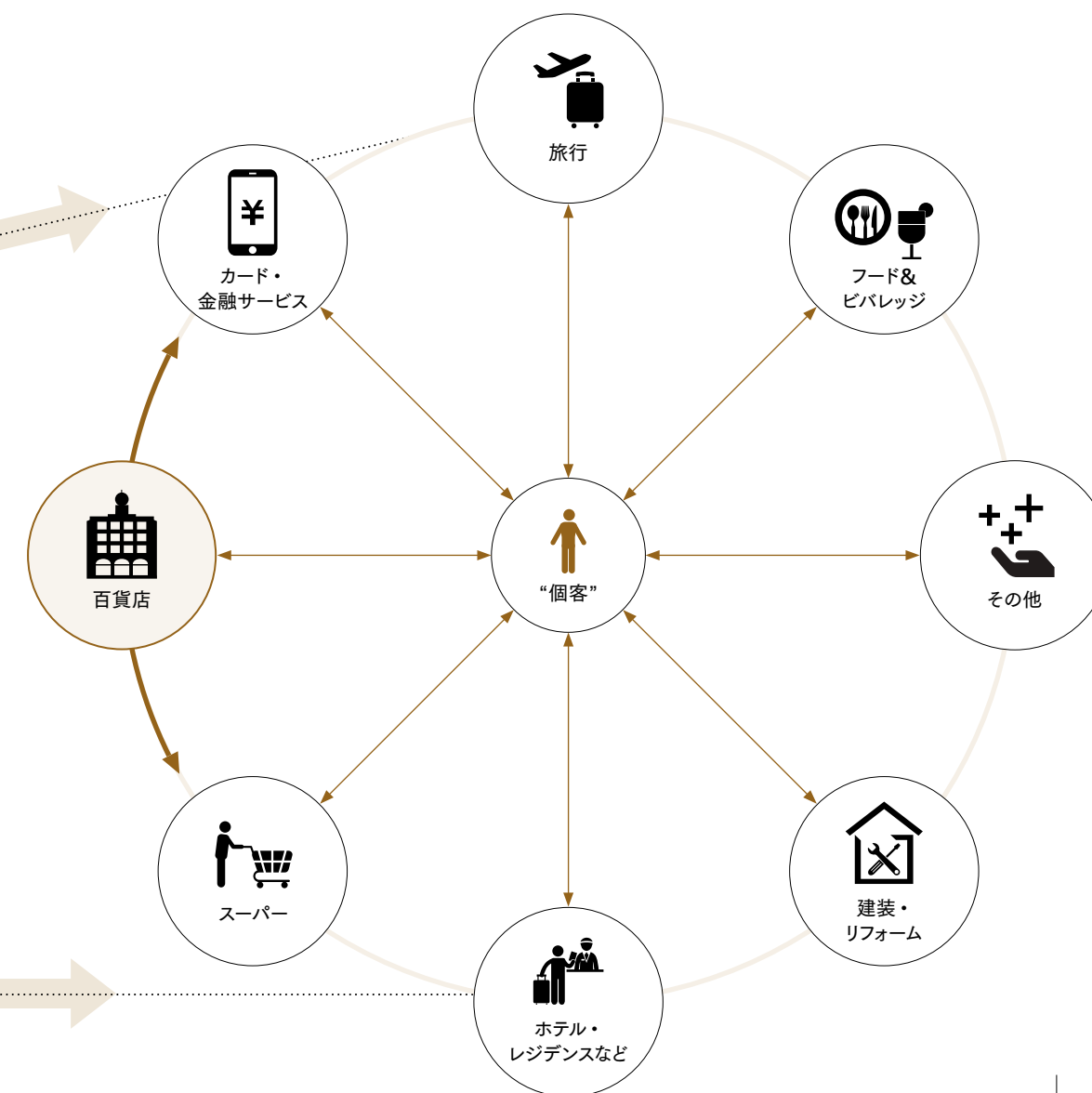
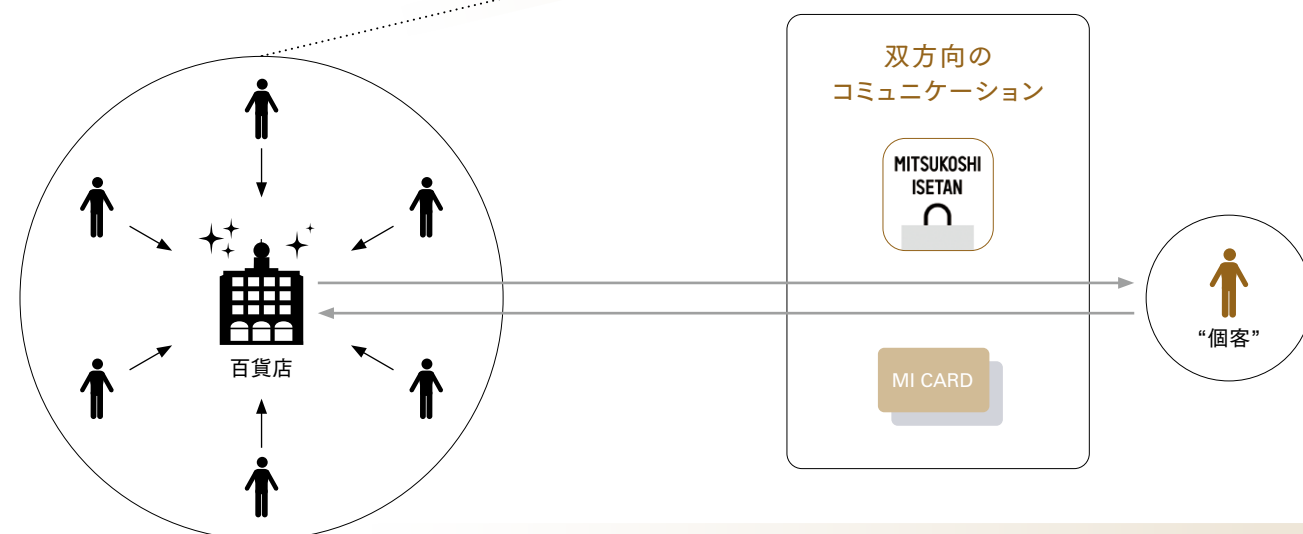
執行役常務 CAO 兼 CRO

金原 章

“個客業” 提供価値の拡がりとプロセス

お客さまの価値観や購買行動の多様化など外部環境の大きな変化があるなかで、インターネットやECの普及により、いつでもどこでも買い物ができるようになり、従来の“店舗＝館”に集客するビジネスモデルは選ばれにくくなりました。また、商品やサービスへの期待が「モノ」から「体験」や、「パーソナライズ」にシフトしていることも大きな変化です。こうした背景から、三越伊勢丹グループは“個客”起点で一人ひとりのニーズやライフスタイルに寄り添い、パーソナルな提案でお客さまと長期的な関係を築く“個客業”への転換を進めています。

“個客業”とは 世界中から集客し、店舗やサービスをご利用いただき、つながったお客さまのことを深く理解し、多様な顧客価値を提案することでお客さまとのつながりを深め、ウォレットシェアとライフタイムバリュー(LTV)の最大化を目指すビジネスモデル



個のマーケティング

百貨店の枠を超えた個客視点でのご提案

集客

三越伊勢丹グループの中核である百貨店事業を磨き上げ、世界中の多くの方に興味・関心を持っていただき、実際に店舗やオンラインストアへの来店や利用していただくことを指します。広告やプロモーション、イベント、SNS発信など多様なチャネルを活用し、幅広い層にブランドの魅力を発信します。ご来店いただくために、顧客のニーズに応える、または一歩先を行くような、独自性のある提案を続けています。

識別化

来店や利用していただいた顧客に対してエムアイカードや三越伊勢丹アプリなどを通じて、一人ひとりの属性や購買履歴、行動パターンなどを把握し、それぞれ一人の“個客”として認識し、つながるプロセスです。購買履歴の分析結果などから、顧客のニーズや嗜好、ライフスタイルを明確化します。これにより、お客さまお一人おひとりに、より細やかなサービス提供や、パーソナライズされた提案が可能となります。

利用拡大

つながった“個客”の購買頻度や購入単価の向上、関連商品のクロスセル、イベントや限定プロモーションへの参加促進などを通じて、三越伊勢丹グループの利用機会を増やし顧客の満足度を高め、さらにつながりを深める取り組みです。また百貨店事業のみの利用拡大にとどまらず、一人ひとりの顧客に金融事業や不動産事業など三越伊勢丹グループ内の多様な価値を提供します。

生涯顧客化

顧客と長期的な信頼関係を築き、一生涯にわたり継続的に利用していただける「生涯顧客」としてつながりを深化させることを意味します。ライフステージや価値観の変化に寄り添ったサービスや提案を行い、常に顧客の期待に応え一人ひとりの人生に寄り添うことで、三越伊勢丹グループとつながり続けることの意義を感じていただくことを目指しています。

三越伊勢丹グループが目指す姿

- 1 CEOメッセージ
- 9 “個客業” 提供価値の拡がりとそのプロセス
- 11 目次

唯一無二の価値創造ストーリー

- 13 At a Glance
- 15 三越伊勢丹グループのあゆみ
- 19 三越伊勢丹グループ 企業理念
- 21 強みの源泉となる経営資本
- 24 三越伊勢丹グループの強み
- 25 価値創造プロセス

個客業の実現に向けた成長戦略

- 27 経営環境認識
- 29 前中期経営計画(2022年度～2024年度)振り返り
- 31 中期経営計画
- 37 事業戦略
 - 37 百貨店事業
 - 41 特集 “個客業”の実現に向けて、識別化を推進
 - 43 海外事業
 - 45 不動産事業
 - 47 金融事業
 - 49 関連事業
- 51 DX戦略
- 53 財務・IR戦略
 - 57 株主・投資家との対話
- 59 サステナビリティメッセージ
- 61 サステナビリティ経営の推進
- 63 ひとの力の最大化(人財戦略)
- 67 持続可能な環境・社会をつなぐ
- 73 人・地域をつなぐ

コーポレート・ガバナンス体制

- 75 取締役
- 77 コーポレート・ガバナンス
- 88 内部統制

データ集

- 91 財務・非財務ハイライト
- 93 11ヶ年財務サマリー
- 95 財務データ
- 97 三越伊勢丹グループの概要／株式情報

編集方針

三越伊勢丹グループは、株主・投資家の皆さまをはじめとした全てのステークホルダーの皆さまに、三越伊勢丹グループが持つ普遍的な価値観や強みを活かして持続的に成長し続けていく価値創造ストーリーをご理解いただくために、2018年度から統合レポートを発行しています。本レポートは、財務情報と非財務情報を統合し、経済産業省が発表した「価値協創ガイドンス2.0」などを参考に編成しています。全てのステークホルダーの皆さまとの建設的な対話ツールとすべく改善を図りながら毎年発行していきます。

対象期間

主に2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)を対象としています。発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

対象組織

株式会社三越伊勢丹ホールディングスおよびグループ会社

将来の見通しに関する注意事項

本統合レポートにおける業績予測や将来の予測に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内在しています。従って、さまざまな要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。



冊子のポイント

POINT
1

経営資本と、そこから生まれる強み

事業活動の歴史の中で積み上げてきた“資本”と、それらを組み合わせることで生まれる“強み”を言語化しました。価値創造プロセスでは、その強みがあるからこそ、中長期戦略に則った、ユニークで持続的な価値創造が可能になることをお伝えしています。

POINT
2

“個客業”への変革の進捗

“個客業”への変革は足元でも着実に進捗しています。各事業が進めている変革への取り組みや、現場で携わる従業員の声、それを支える基盤としてのDX、財務、サステナビリティ、人財戦略の方向性をご紹介します。

POINT
3

価値創造を支えるコーポレート・ガバナンス

取締役会や各委員会の役割と活動を中心に、現状のコーポレート・ガバナンスの概要をお伝えしています。執行と監督の情報共有に向けた当社独自の取り組みや、大局的かつ多角的な視点で関連な議論がなされていることをお伝えしています。

制作事務局より

ここ数年、当社グループの広報IR活動の中では、中期経営計画を中心に、環境変化を踏まえた経営戦略の独自性・優位性をお伝えしてきました。その結果、ステークホルダーの皆さまに将来成長への期待を持っていただき、市場でも一定の評価を頂戴することができています。一方で、新たに生まれる提供価値の大きさは、“戦略”と“実行力”の掛け合わせで決まります。今回の統合報告書の作成にあたっては、戦略を実現する当社の“実行力”について、「経営資本」や「強み」を言語化することで、改めてお伝えしたいと考えました。当社の強みである“ひとの力”や、その背景にある人的資本や関係性資本、知的資本は、一朝一夕に築かれたものではありません。歴史の積み重ねの中で、百貨店の存在価値を追求し、変化と進化を続けてきた私たちだからこそ、“個客業への変革”という大転換に奮い立ち、従業員一人ひとりが行動を起こしています。読者の皆さまに、当社内に流れる“変革への機運”を感じていただき、中長期の成長に向けて歩を進める私たちの応援者になっていただくことができれば、これ以上の喜びはありません。

広報・IR部 部長
大山 毅

関連情報

コーポレートサイト：<https://www.imhds.co.jp/corporate/index.html>

株主・投資家情報：<https://www.imhds.co.jp/corporate/ir/index.html>

サステナビリティ：<https://www.imhds.co.jp/corporate/sustainability/index.html>

At a Glance

(2024年度)

総額売上高

1兆3,036億円

営業利益

763億円

親会社株主に帰属する
当期純利益

528億円

ROE

8.8%



不動産業

4.8%

その他

(小売業、製造・輸出入など卸売業、物流業、人材サービス業、情報処理サービス業、旅行事業など)

15.5%

2024年度の
売上高

セグメント別の構成比

クレジット・金融・
友の会業

5.5%

百貨店業

74.2%



※ アメリカン・エクスプレス®のカードは、アメリカン・エクスプレスのライセンスのもとで、(株)エムアイカードが発行・運営しております。「アメリカン・エクスプレス」はアメリカン・エクスプレスの登録商標です。

創業から

(越後屋創業)

352年

識別顧客数

(2025年3月末時点)

約761万人

国内百貨店お取引先数

(2025年2月末時点)

約21,000社

連結子会社数

(2025年3月末時点)

37社

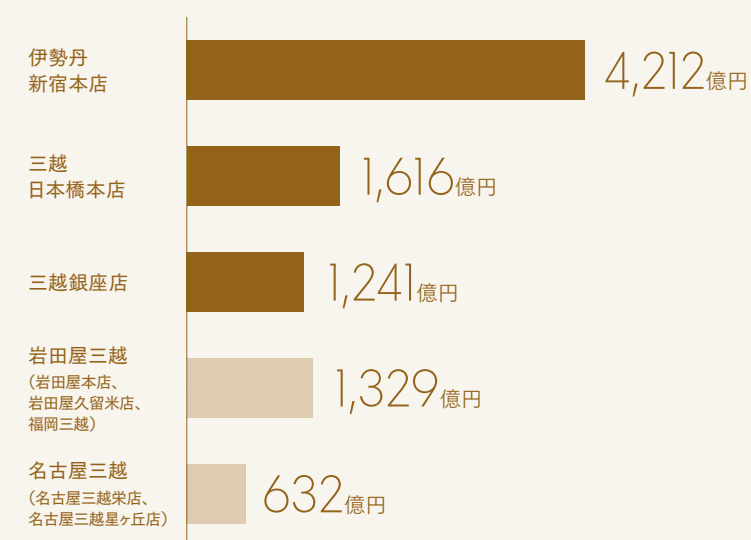
グループ従業員数

(2025年3月末時点)

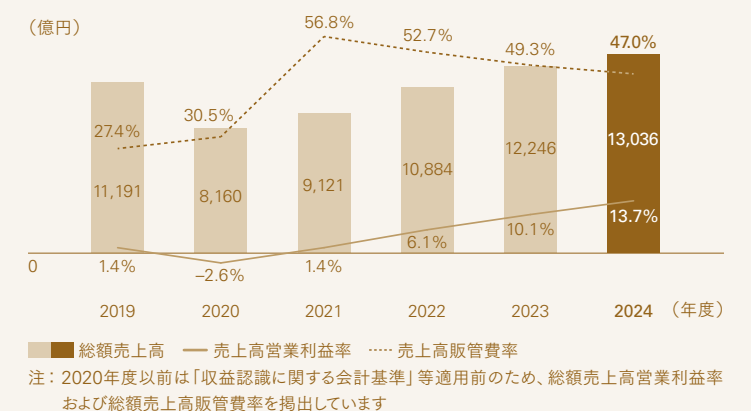
約16,000人

2024年度国内百貨店 店・各社別総額売上高

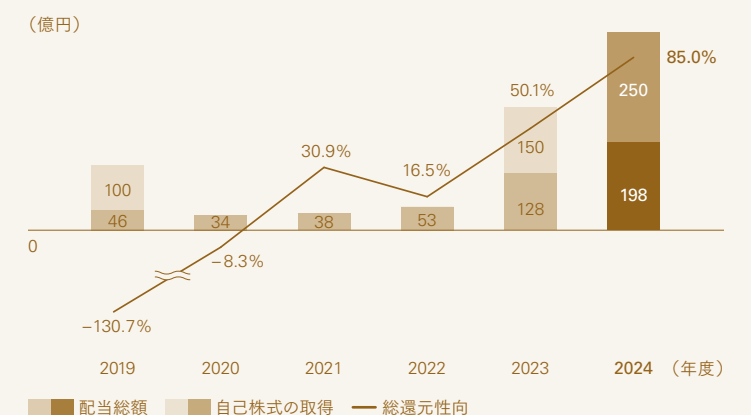
(上位5店・社)



総額売上高と売上高営業利益率、
売上高販管費率



株主還元





1673年

「越後屋」創業

三井高利が呉服店「越後屋」を開業。いち早く現金取引、掛け値なしの正札販売を開始。また、反物の切売商法を行い、顧客層を拡大しました。

1754年

「紅屋」創業

中牟田小右衛門が岩田屋の前身となる呉服商「紅屋」を創業。1764年に屋号を「岩田屋」と改称しました。

1872年

「丸井今井」創業

「丸井今井」創業の祖・今井藤七が創成橋傍らに小間物商を開業。1874年に今井呉服店を開店しました。

1886年

「伊勢屋丹治呉服店」創業

初代・小菅丹治が呉服太物商を開業。帯や模様に着目し、「御守殿模様」などの独自性の高い提案により、好評を得ました。

三越伊勢丹グループのあゆみ

世界初のビジネスモデル創造／ 1673年 越後屋創業

三越の前身である越後屋創業当時、大店の販売方法は「見世物商い」か「屋敷売り」で、支払いは盆と暮れ(8月・12月)の掛売方式でした。創業者の三井高利はこの制度を廃止し、店頭販売・現金決済・正札販売を商売の基本としました。江戸時代において、町人という潜在顧客の関心ごとに対して革新的な手法で挑んだことで、顧客層の拡大を図り、現在では当たり前の「誰もが同じ価格で買える店」が世界で初めて誕生しました。また、「小裂如何程にても売ります」を掲げ、反物単位の販売しか行わなかった商習慣を改め、切り売りを可能にすることで、欲しい人が欲しい量だけ購入できる仕組みをつくり上げました。



「たなさきげんきんかけねなし」の看板
誰でも読めるように表裏で漢字・ひらがなを変えている

革新的な手法で豊かな文化をつくる

三越伊勢丹グループの先人たちは豊かな暮らしと社会の発展に向けて、革新的な手法で挑んできました。
人を原動力に豊かな暮らしを創造する精神は、現在にも受け継がれています。



1905年1月2日の新聞広告

日本独自の百貨店文化の創造／ 1904年「デパートメントストア宣言」

生活・文化の向上と商業の革新なしに国の発展はないと考えていた専務の日比翁助は、1904年に三井から独立するに際して、「販売商品は今後一層其の種類を増加し(中略)米国に行わるるデパートメントストアの一部を実現致すべく」と、デパートメントストア宣言を行います。翌1905年1月2日には全国の主要新聞紙上に広告を掲載し、全てのステークホルダーに対して百貨店誕生を宣言します。商売は利益を追求するだけではなく、日本の文化向上、社会発展に貢献するものでなければならないとの信念から、文化催事の開催や地域物産の振興、美術部の創設など、文化の振興にも力を入れます。1914年には「スエズ運河以東最大の建築」と称された本店新館が完成、西洋の文化に触れることのできる施設の充実と、呉服だけではなく百貨全般を取り揃えた、近代百貨店としての形態を完成させていきます。誰もが文化や芸術に触れることができ、見る楽しみと買う楽しみが両立した、日本独自の百貨店文化はここから始まったのです。

新しい文化を担う人財の育成

社会課題	芸術文化の振興
史実	1907年 新美術部設立

文化施設の少ない時代において、作品の発表や鑑賞によって育まれる芸術・文化の振興には課題がありました。日本の文化の振興や社会の発展を目指す三越呉服店（三越）は、デパートメントストア宣言と時を同じくして初の文化展「光琳遺品展覧会」を開催します。その後、1907年に新美術部を創設、世界でも類を見ない、店舗内で気軽に芸術・文化に触れられる場を創造しました。大家と呼ばれる作家はもとより、芸術・文化の担い手を志す若手の作家にも発表の場を提供することで次世代の芸術家育成にも寄与しています。

社会課題	ファッション文化の振興
史実	1994年「解放区」スタート

ファッションが活況を得るなか、若手デザイナーが作品を発表できる場は限られていました。伊勢丹はバイヤーの目利きで選ばれた、次世代を担う新進気鋭のファッションデザイナーの商品を一堂に集めた情報発信基地、「解放区」を伊勢丹新宿店で最も人通りの多い本館1階に新設しました。シーズンごとにデザイナーを入れ替えることで、お客さまに常に新しいファッションを楽しんでいただくとともに、「解放区」で人気の高いデザイナーの商品は、その感性にふさわしい売場で常設するなど、デザイナー育成の場として寄与しました。

ひとの力でこころを動かし、豊かな暮らしを創造してきた歴史



1960年頃のティーンエイジャーショップ

社会課題	年代によるファッションの負の解決
史実	1956年 ティーンエイジャーショップ

1950年代中頃、日本には子ども服と婦人服しかなく、13～17歳の少女たちはサイズに合うものを苦労して探していました。アメリカではこの年代を「ティーンエイジャー」と呼び、ファッションのカテゴリーとして確立していることに着目した伊勢丹は、この年代のライフスタイルと特有の体型を徹底的に研究し、夏休みに合わせてテスト販売を開始します。洋服にとどまらず、雑貨までトータルで扱うティーンエイジャーショップは「ファッションの伊勢丹」の基礎となっていきます。

社会課題	サイズによるファッションの負の解決
史実	1968年 レディクローバーショップ 1969年 ストロベリーショップ

既製服を強化していくなかで、百貨店統一サイズでは自由にファッションを楽しむことが難しいお客さまが一定数いらっしゃることに着目した伊勢丹は、サイズの開発に力を入れます。大きいサイズの方が、アンダーウェアからタウンウェアまでをカラーコーディネートで楽しめるレディクローバーショップを1968年に、身長150cmの方に向けたファッション性の高いドレスとスーツを中心に提供するストロベリーショップを1969年に開設しました。誰もがファッションを楽しむための基盤として開設されたサイズショップは現在では役割を終え、好きなファッションをサイズの区別なく自由に選べるよう進化を続けています。

誰もが自由にファッションを楽しめる文化の創造



1907年頃の帳場係

社会課題	顧客の多様なニーズへの対応
史実	1897年 帳場係新設

お客さまの多様なニーズに対応するには個人の力では限界がありました。経営の近代化を進めるなか、店員が商品を持ってお客さま宅を訪問する販売方法を外売係として組織化し対応力を強化します。1897年には帳場係を新設し、お得意さまの売掛金勘定や商品の受け渡し業務を開始しました。現在まで続く個人外商の仕組みはここから始まりました。

社会課題	売掛金回収の仕組みの創造
史実	1953年 個人売掛制度発足 1960年 銀行提携クレジットカード発行開始

帳場係設置以来、お得意さまごとに担当者が行っていた売掛金管理を、担当者・記号・番号の定められた帳場票を発行することでシステム化した、個人売掛制度が発足します。この制度によって顧客の識別化につながるとともにお客さまの利便性も向上しました。1960年には三越の帳場制度と銀行の信用保証を組み合わせた日本初の銀行提携クレジットカードによる売掛販売を開始します。これは三越独自の方式で銀行主導型のクレジットカードとは一線を画するものでした。これが後のハウスカードの発行につながっていきます。



1960年に発行した初の銀行提携クレジットカード

社会課題	地域産業の振興
史実	1917年 東北名産品陳列会開催

日本国内の交通網が発達途上にあった時代において、人々が地域の文化に触れる機会はめったにありませんでした。東北地方に出張販売などを行っていた三越呉服店（三越）は、「東北振興会」の要請によって1917年に「東北名産品陳列会」を開催します。名産品の販売だけでなく、屋上などを活用し伝統的な祭りや歌舞を披露するなど地域の多様性を紹介したこの取り組みは、現在も続く地域物産展のもととなっています。また、終了後に仕入担当者が出品商品の長所・短所を評価した記録が残されており、文化の振興と地域産業の活性化を通じて社会に貢献する姿勢は現在にも通じています。

社会課題	食文化の探求
史実	2003年 サロン・デュ・ショコラ開催

1958年に日本初のバレンタインフェアを開催するなど、伊勢丹とチョコレートには深いつながりがありますが、チョコレートの文化や作り手の想いなどについて知る機会の提供には至っていませんでした。食についての探求心の高まりを捉えた伊勢丹は、2003年にチョコレートを文化として楽しむイベント「サロン・デュ・ショコラ」を開催します。世界中のチョコレートを味わうことはもとより、来場した作り手とのコミュニケーションを通じてチョコレートの文化を知ることができるこのイベントは、現在では生産背景を知ること地球環境について考えることにもつながっています。

多様な価値を楽しむ文化の創造

三越伊勢丹グループ 企業理念

私たちが歩んできた歴史の中で、大切に育み培ってきた想いや強みを改めて見つめ直し、
これからの時代を力強く歩むために、社員全員の取り組みで企業理念の再整理を行いました。

そして、2023年4月、三越伊勢丹グループの全ての企業活動の原点にある
最も基本的な考え方として「三越伊勢丹グループ 企業理念」を制定しました。

私たちが社会の中で、どのような価値提供により貢献できるのか、どのような姿を目指していくのか、

そして存在意義は何なのかを表しています。

私たちは、この「三越伊勢丹グループ 企業理念」を念頭に、日々の取り組みを進めています。

三越伊勢丹グループ 企業理念

VISION

私たちが目指す姿

お客さまの暮らしを豊かにする、
“特別な”百貨店を中核とした
小売グループ

～日本の誇り、世界への発信力を持ち、
高感度上質消費において最も支持される～

VALUES

私たちが大切にしている思考と行動

新しさに惹かれ、美しいものに感動し、それを伝えたいと思う
人が好きで、あふれる笑顔を響かせ、まわりを明るくする
魅力あふれる個性で、斬新なアイデアを生かし、共創をもって形にする
あらゆる情報を駆使し、感性とともに考えぬき、オンリーワンをつくる
常に真摯な姿勢で、健全な方法を選択し、社会的責任を果たす
変化の先の未来を信じ、勇気をもって、挑戦と努力をしつづける

MISSION

私たちの存在意義

こころ動かす、
ひとの力で。



「三越伊勢丹グループ 企業理念」ページ

三越伊勢丹ホールディングスのWEBサイトでは、「こころ動かす、ひとの力で。」
を体現する従業員の姿を動画で紹介しています。



<https://www.imhds.co.jp/corporate/company/philosophy.html>

2024年度の取り組み事例

三越伊勢丹グループでは、企業理念のさらなる定着と日常業務への浸透を目指し、全従業員が企業理念を意識しながら業務に取り組める環境づくりを進めており、各社・各店の特性や現場の状況に合わせて、それぞれが工夫しながら企業理念を実践しています。以下に、実際に行われている取り組み事例をご紹介します。

VALUES実践による、 こころ動かすツアーづくり

(株)三越伊勢丹ニッソウトラベルでは、毎月の計画書に企業理念を盛り込むことで、社員が普段の仕事の中で大切にすべき考え方を意識するようにしています。ツアー企画段階で「VALUES」や「MISSION」を意識し、お客さまのこころを動かすアイデアや工夫を盛り込み特別な体験を提供することを目指しています。そのなかでも地域社会との共創をテーマしたツアーでは、特別な体験を地域の魅力を通じて伝えることも目的とし、地域社会と協働して企画することによって、地域の皆さまのこころも動かせるよう取り組んでいます。



従業員同士が称え合う、 こころ動かす表彰制度

三越日本橋本店では、複数ある表彰制度のなかでも、企業理念の浸透および従業員エンゲージメントの向上を目的とした「サービス表彰」と「Good job! 賞」を運用しています。「サービス表彰」では、企業理念の「VALUES」を具体的に体現した優れたサービス事例を毎月選出し、全従業員に共有しています。さらに、従業員同士が日常的に「いいね!」を送り合う文化を推奨し、半期ごとに投稿や受領件数の多い従業員を「Good job! 賞」として表彰し、受賞者による対話会も通じて、称賛の風土醸成と理念の浸透を図っています。



強みの源泉となる経営資本

350年を超える歴史をつむいできた三越伊勢丹グループは、事業活動やステークホルダーとの関わりを通じ、これまでさまざまな経営資本を積み上げてきました。今後は、これら経営資本を当社の強み（競争優位性）の源泉に、唯一無二の“個客業”への変革を目指していきます。

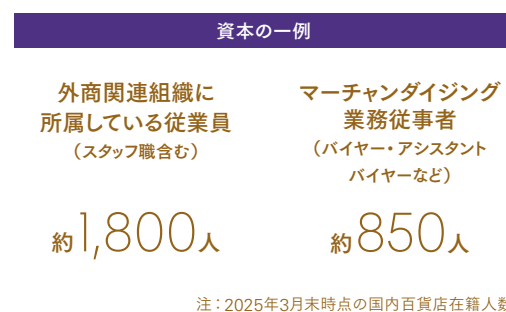
人的資本

多様性に富んだ人財／モチベーションの高い人財／誠実さと倫理観をもった人財

三越伊勢丹グループは、約16,000人の従業員が中心となり事業運営を支えています。約7割の従業員が百貨店事業に携わり、お客さまとの接点を大切にしています。また、グループには百貨店事業以外にも物流・金融・建装・システム・人材派遣など、特徴的なソリューション力をもつ会社が数多く存在していることから、さまざまな異なるスキルをもった従業員が活躍しています。さらに、働きやすい職場環境や個人の成長を後押しする人事制度が整っていることで、多くの従業員がモチベーションを高く保ち、自律的に将来のキャリアを描くことができています。そして、長い歴史の中で誠実な姿勢と倫理観をもって事業運営と社会課題の解決に挑戦してきた先人たちのDNAが、現代においても従業員に継承されていることが当社グループの特徴であるといえます。

顧客志向のマインドをもった人財／想像力にたけた人財

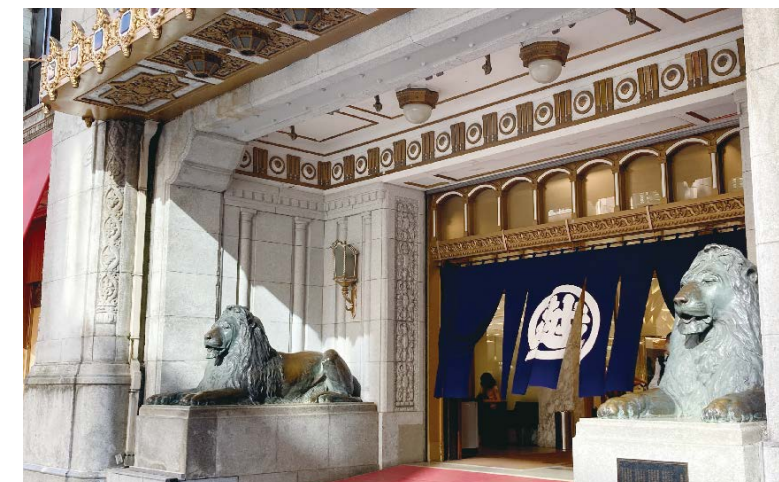
三越伊勢丹グループでは、お客さまの気持ちに徹底的に寄り添い、お一人おひとりのニーズに沿った丁寧な提案を行うことができる外商セールス担当やスタイリスト（販売員）が数多く活躍しています。また、無数の情報があふれる時代の中で、新しい価値をつくり出したり、時にはお客さまのニーズを先読みし、お客さまごとに最適なコンテンツの提案ができる想像力にたけたバイヤーたちも多く在籍しています。



知的資本

歴史に裏打ちされた“のれん”の価値

三越伊勢丹グループが江戸時代から令和時代の今日に至るまで、350年以上も存在し続けることができた最大の理由は、お客さまをはじめとするステークホルダーからの“のれん”への絶大な信頼感があったからに他なりません。また、この“のれん”への期待が大きいからこそ、企業全体として襟を正していく重要性も認識しています。そのため、2024年4月には従業員が日々の業務においていかに判断・行動すべきかの倫理的基準を示す「三越伊勢丹グループ行動規範」を制定しました。こうした取り組みを通じて、ステークホルダーからの期待や信頼を裏切ることなく、正しく誠実な判断や行動を実践し、将来にかけてもこの大切な“のれん”の価値を守り続けていきます。



三越



伊勢丹



丸井今井



岩田屋

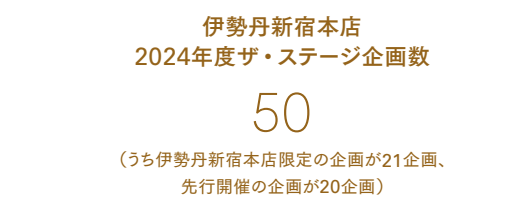
社会・関係資本

お客さまとの深いつながり

三越伊勢丹グループは、百貨店の店頭でのお客さまとの出会いを起点としながら、カードやアプリなどのツールも的確に活用することで、暮らしをより豊かなものにしたいと考えるお客さまとの顧客接点を数多く生み出してきました。さらに長い歴史の中で築き上げてきた“のれん”の価値や人財力を背景に、それぞれのお客さまと深くつながることができており、当社へのロイヤリティが高いお客さまへのおもてなしとして年2回開催している「丹青会」や「逸品会」というイベントでは年々多くのご支持を頂いています。

お取引先との強固な信頼関係

長い年月の中で築き上げてきたお取引先との強固な信頼関係があることで、当社の戦略や目指している方向性について確かな理解を得ることができていると考えています。例えば、伊勢丹新宿本店では、世界の各ブランドとの活発なコミュニケーションにより独自性の高いコンテンツや他にはない空間の提供ができているほか、三越日本橋本店では長年、日本伝統工芸展などの文化展の会場として、社会に貢献する役割も担っています。そして、三越伊勢丹グループでは人と地域をつなぐ取り組みの一環として、物産展や外国展を開催し、人の想いや感性に触れ合える場所づくりのほか、各地域の文化や伝統、名産品まで幅広くご紹介しています。物産展は、1917年に日本で初めて開催した「東北名産品陳列会」を皮切りに、現在まで70回以上も続いている「全国銘菓展」や「洛趣展」など、日本中から選りすぐりの食や工芸などを集めた催事を数多く行っています。また、1956年には戦後初の外国展として、流行の中心地からモードなアイテムをご紹介する「パリー展」を開催し、その後1965年には「英国展」をスタートしました。どのコンテンツも長きにわたりお客さまから愛されており、お客さまのより豊かなライフスタイルの実現に貢献しています。



多彩な文化展・物産展・外国展の開催





伊勢丹新宿本店



三越日本橋本店



三越銀座店

基幹3店舗の展開／優良な立地における保有不動産

三越伊勢丹グループは日本最大の消費マーケットである首都圏において、百貨店として日本一の売上を誇り、世界中のお客さまから選ばれている伊勢丹新宿本店、国の重要文化財に指定されるなど商業施設の域を超え、歴史的・文化的価値が高い三越日本橋本店(P.74参照)、世界各国・日本全国各地から人々が集う三越銀座店という、特徴の異なる基幹3店舗を展開しています。また、当社はそれら基幹3店舗を筆頭に全国各地の都市部一等地に不動産を多く保有していることから、将来的には提供価値(コンテンツ)の質と幅の拡大に挑戦していくことができると考えています。

豊富な店舗網ネットワーク

北海道から九州まで日本全国各地に20店舗の百貨店がバランス良く立地しているほか、中小型店を約130店舗、アジアを中心とした海外にも複数の拠点を展開しています。これらの店舗における顧客接点があることで、当社グループはより多くのお客さまの声に耳を傾け、そのニーズを正確に把握することが可能となります。

自然資本

持続可能な環境への貢献

温室効果ガス排出量削減による気候変動への対応や、百貨店をご利用いただくお客さまの関心も高い資源循環の促進を通じた環境負荷の低減に取り組むことで、次世代の事業経営においても基盤として欠かすことができない自然資本の保全に努めています。

資本の一例

2024年度エネルギー使用量

2,992 TJ (2023年度差△119TJ)

2024年度再生可能エネルギー導入比率

7.9% (2023年度差+4.4%)

2024年度容器包装使用量 (国内百貨店事業)

2,298 t (2023年度差△136t)

財務資本

戦略推進を支える財務基盤

収支構造改革の着実な実行により収益性が強化され、営業キャッシュ・フローが大きく拡大しました。調達余力も含め、将来の成長に向けた投資を行う財務基盤が十分に整っています。

資本の一例

国内百貨店損益分岐点比率

2018年度 90% ▶ 2024年度 74%

格付投資情報センター(R&I)

発行体格付け A (安定的)

2024年度営業キャッシュ・フロー

895 億円 (2023年度差+326億円)

設備資本

三越伊勢丹グループの強み

三越伊勢丹グループの各経営資本を複合的に組み合わせることで、当社の競争優位性、すなわち独自の“強み”が生まれます。

この強みはまさに“個客業”への変革の原動力となるものです。

言い換えれば、独自性の高い強みがあるからこそ唯一無二の“個客業”への変革が可能となり、

当社の持続的な価値の創出につながっていきます。

お客さまの声に寄り添い、 感動的な 解決をする力

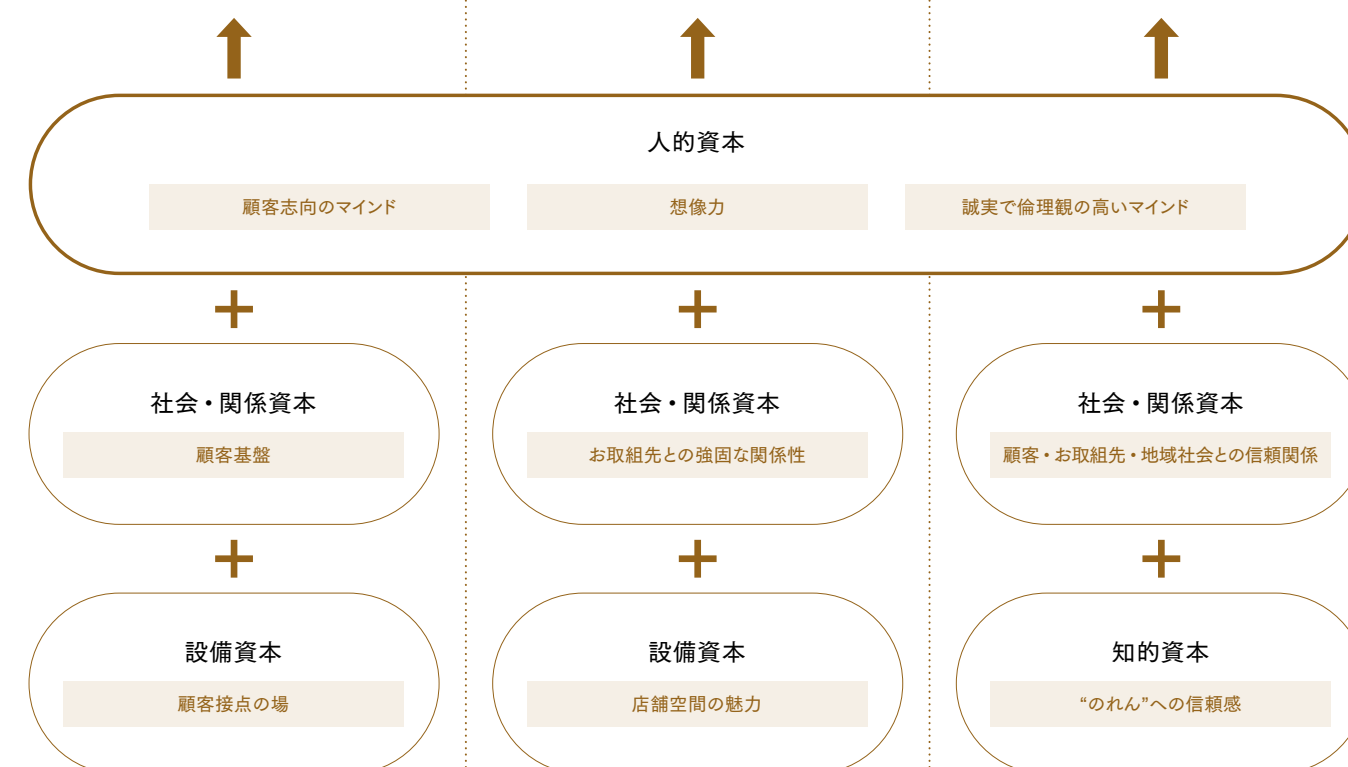
お客さまの気持ちに寄り添うおもてなしの心をもった従業員が、長年築き上げてきた顧客との深い関係性や店舗での顧客接点の場を活用することで、お客さまが本当に求めるニーズを正確に把握することができます。その結果、お客さまのお悩みごとやお困りごとに対し、感動的な解決方法でのアプローチが可能となります。

豊かな発想力で、 革新的な 提案をする力

お客さまのニーズの少し先を想像する発想力にたけた従業員が、お取引先との強固な関係性と、魅力的なリアル店舗(空間)を舞台に、時にはお客さま自身もまだ気づけていないような、独自性が高く、“高感度上質”な商品や体験を提案することができます。

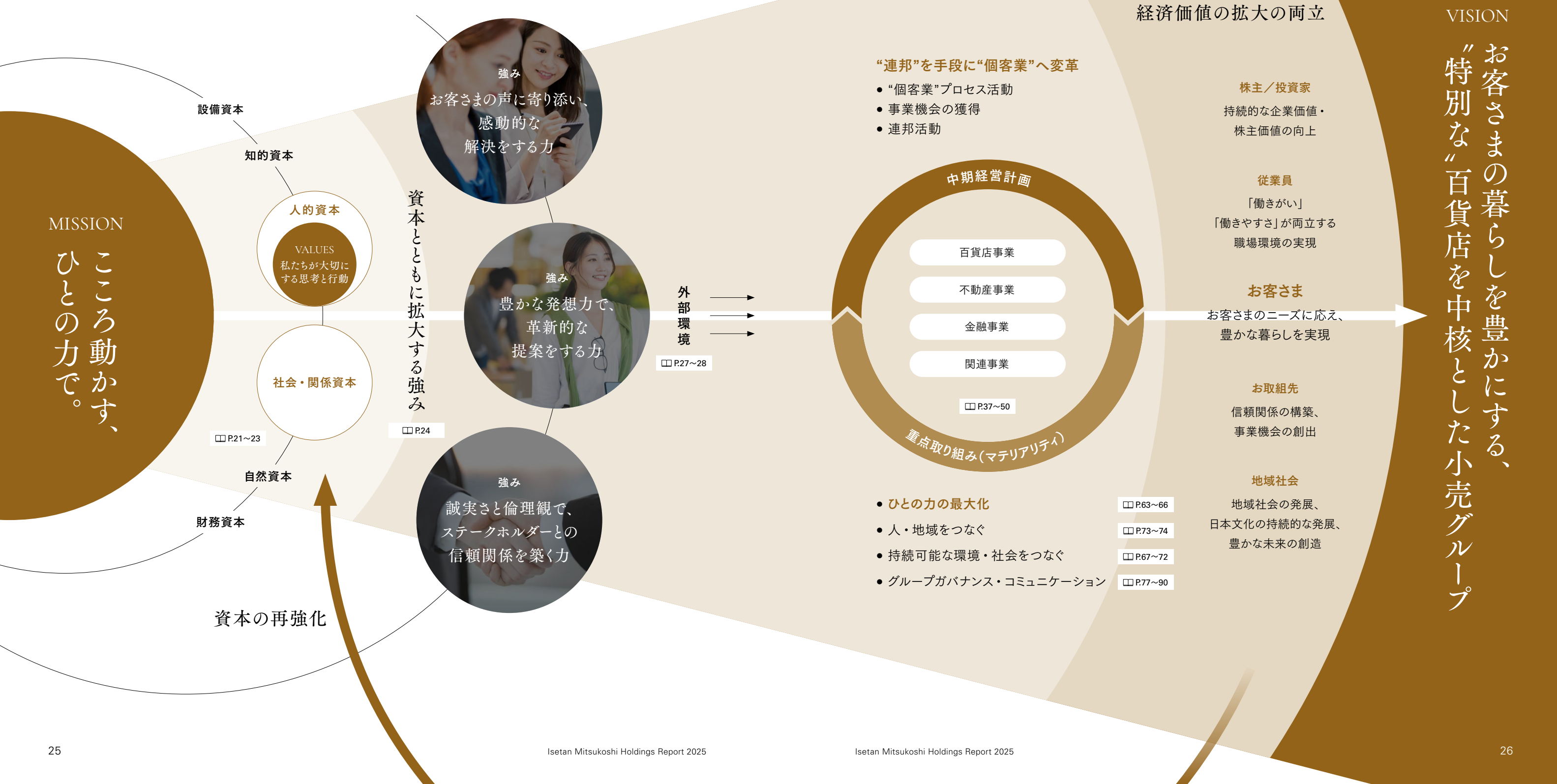
誠実さと倫理観で、 ステークホルダーとの 信頼関係を築く力

三越伊勢丹グループの従業員は、長い歴史の中で大切にしてきた“のれん”への高い信頼感や期待に応えるべく、あらゆるステークホルダーと高い倫理観をもって誠実に向き合ってきました。そして、未来にかけてもこの信頼関係を継承し、発展させていこうとする土壌が整っています。



“ひとの力”を原動力に、 “個客業”による持続的な成長を実現します。

350年を超える歴史と伝統に培われた信頼と革新の精神を受け継ぎ、
企業理念に掲げたミッション「こころ動かす、ひとの力で。」のもと、人的資本や社会・関係資本などを基盤に、
グループの強みを拡大していきます。そして、中期経営計画とマテリアリティが連動した、唯一無二の“個客業”をつくり上げます。
その結果、全てのステークホルダーに社会的、経済的な豊かさを提供し、持続的な企業価値向上を実現していきます。



経営環境認識

百貨店を中核とする三越伊勢丹グループを取り巻く外部環境は、かつてない速さで多様に変化しており、全体として厳しさが継続しています。国内では人口減少や少子高齢化、地方の過疎化といった社会構造の変化が進行し、国内小売市場の縮小が懸念されています。また国外においても、欧州や中東における地政学リスクの高まり、米国政権の関税政策、世界的インフレなどによる世界景気の減速が不安視され、これらは国内における消費マインドへも影響を及ぼす可能性があることから、先行きは依然として不透明な状況です。

その一方で、グループの成長を実現するための重要な機会が広がっています。人口動態や経済環境といったマクロ環境の変化においては、国内の都心部および世界人口の拡大、訪日外国人の増加、金融資産増大による富裕層の拡大が挙げられます。また、お客さまの暮らしや消費動向といった顧客の変化においては、「消費の二極化」や、消費者が高付加価値とを感じるモノ・サービス・体験に積極的に支出する「こだわり消費」の進展がみられます。これらの二つの変化の軸を的確に捉え、当社の強みを最大限に発揮できるよう戦略的に取り組んでいきます。

③ マクロ環境の変化

変化要素	リスク	機会
人口動態	国内人口の減少 2008年をピークに減少*1	都心部人口の拡大 東京都人口は2030年のピークに向けて増加*2
	高齢化の進行 65歳以上人口の構成比の上昇 2024年で29%（世界トップ）*1	世界人口の増加 2030年に85億人（2023年差+5億人）*3
経済成長	経済成長の鈍化 1人当たり実質GDP年平均成長率は鈍化	国内富裕層の増加 国内富裕層（純金融資産保有額1億円以上）の世帯数増加*4
	大幅な物価上昇 2022年～2024年における消費者物価指数（CPI）年平均上昇率2.8%*1	訪日外国人増加 2030年に訪日外国人旅行客数6,000万人*5

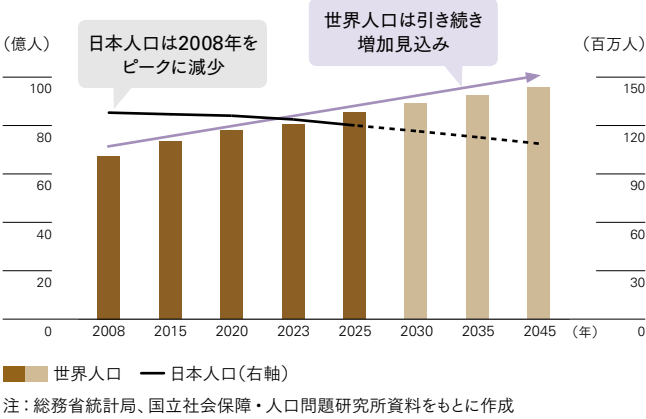
③ 顧客の変化

変化要素	機会
暮らし	節約と贅沢のメリハリ 必要に応じて支出を抑えつつ、特別な体験や価値を感じる場面では惜しまずお金を使うライフスタイルの拡大
	リアルとデジタルの融合 リアルとデジタルの力を活かし、暮らしを豊かにする多様な新しい機会の創出
経済成長	消費の二極化 世の中全体の二極化と、消費者一人ひとりのメリハリ消費の両方が顕著化
	こだわり消費市場の拡大 “高感度上質”なモノ・サービス・体験のニーズは拡大

*1 総務省統計局、国立社会保障・人口問題研究所資料
*2 東京都政策企画局資料
*3 国連「World Population Prospects2024」
*4 NRI 調査資料
*5 観光庁資料

世界と日本の人口と今後の予測

日本の人口は約1億2,300万人で、2008年をピークに減少し、30年後に1億人になるといわれています。一方、都心部人口は拡大し、東京都の人口は2030年をピークに向けて上昇。また、世界の人口は約82億人といわれており、100億人に向けて右肩上がりです。

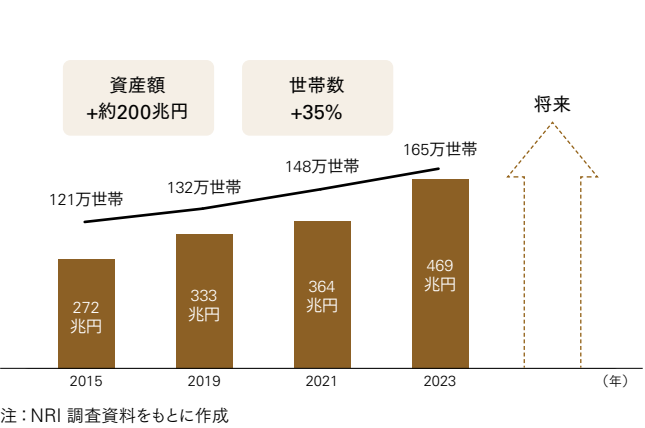
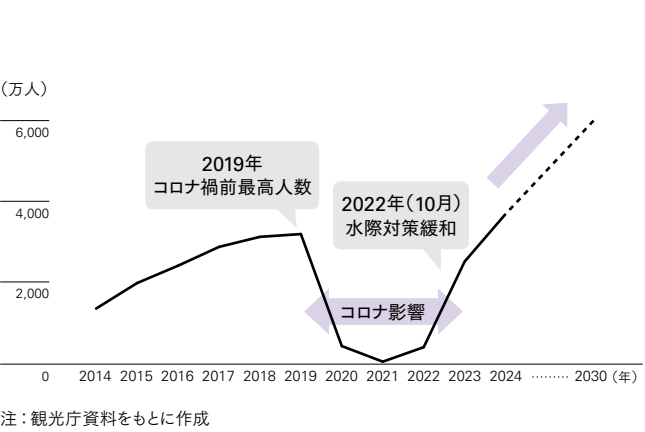


日本における富裕層の保有資産と世帯数

直近の約10年で、国内の富裕層*6は大幅に拡大したといわれています。資産保有額は約10年で約1.7倍に、世帯数も約1.3倍に増えています。
*6 純金融資産保有額1億円以上

訪日外国人数と今後の予測

2024年の訪日外国人数は年間3,600万人を超え、コロナ禍以前のピークであった2019年を上回り、過去最高を更新しました。日本政府は2030年では6,000万人、消費額15兆円の目標を掲げています。

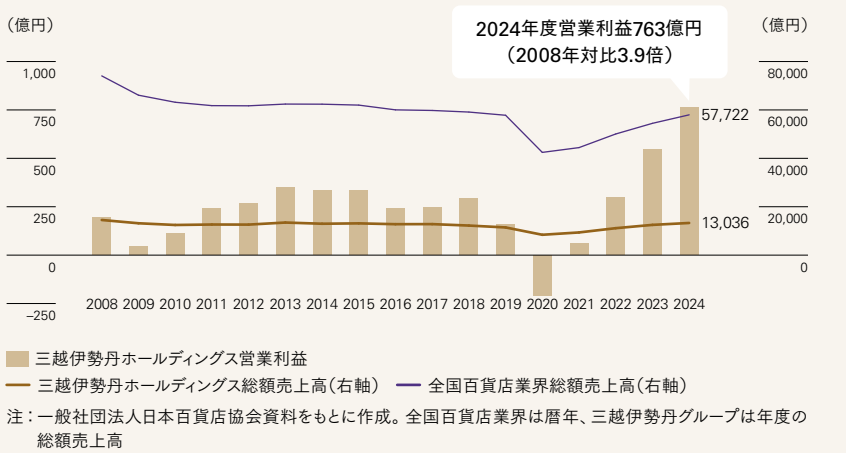


売上高推移：2008年度比で、全国百貨店業界の平均は78%まで減少、三越伊勢丹グループは約1割減少

当社グループの2024年度の営業利益は、2008年度比で約3.9倍と大幅に増加しています。これは、変化する市場環境に柔軟に対応し、顧客ニーズを的確に捉えた戦略展開を続けてきた成果であり、業界全体が厳しい環境にある中でも着実な事業基盤と高い競争力を維持していることを示しています。

注：2008年に株式会社三越と株式会社伊勢丹が経営統合を実施し、持株会社である株式会社三越伊勢丹ホールディングスが発足

③ 全国百貨店業界と三越伊勢丹グループの売上高比較



前中期経営計画（2022年度～2024年度）振り返り

三越伊勢丹グループの独自戦略の推進により、百貨店を中心にグループの再生が大幅に進展し安定的に利益を創出できる企業体質へ変革を遂げてきました。総額売上高は2021年度から143％伸長し、一方で科学の視点による事業構造改革による経費コントロールの効果で販売管理費を110％に抑えることができ、2024年度連結営業利益は763億円と過去最高益を更新しました。ROEも大幅に上昇し、収益性が着実に向上しました。

“館業”から“個客業”への変革を目指し、2022年度から2024年度の「再生フェーズ」において、「科学の視点に基づく生産性の向上」に取り組み、大きな成果をあげてきました。また、「識別顧客基盤の確立」や「連邦活動を通じた“個客業”への転換」にも着手し、変革の土台を

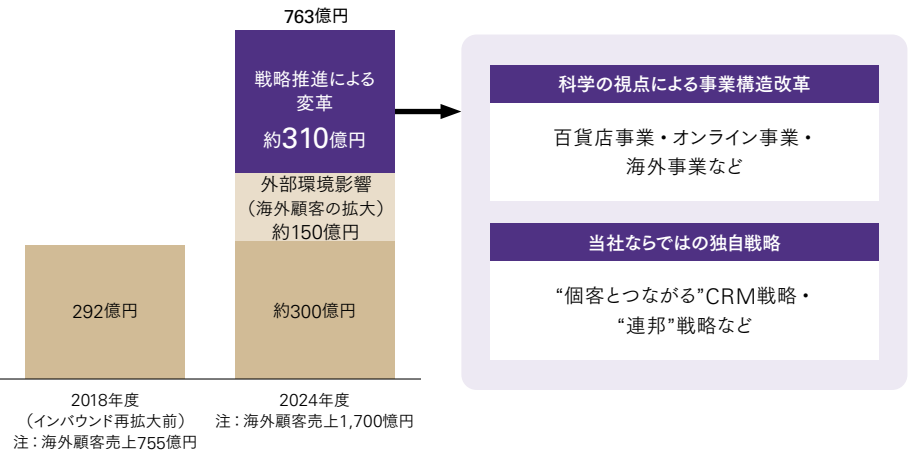
築いています。2025年度から始動した新中期経営計画では、これらの戦略をさらに強化・本格化させ、一人ひとりの顧客に寄り添った価値提供の実現を目指します。

㊦ 2024年度実績(2021年度との比較)		(億円)	
	2024年度実績	2021年度比	2021年度差
総額売上高	13,036	143％	+3,916
販売管理費	2,613	110％	+236
営業利益	763	1,285％	+704
親会社株主に帰属する当期純利益	528	428％	+405
ROE	8.8％	—	+6.4ポイント

前中期経営計画で変革したこと

事業構造改革と独自戦略の推進により、“個客業”への変革の足場を固めた3年間

㊦ 2024年度営業利益763億円の構造



新型コロナウイルス感染拡大前の当社の営業利益約300億円に加え、外部環境の好転によるインバウンド需要が追い風となり、約150億円の利益を押し上げました。これにより、合計で約450億円の利益を創出しました。さらに、当社独自の戦略が成果をあげ、営業利益は約300億円以上の伸長を遂げています。

主な取り組み		成果・進捗
科学の視点による生産性向上	① 販管費コントロールを徹底 ② 事業構造改革を推進 ③ 国内百貨店の要員数適正化	・収支構造改革における販売管理費の大幅削減 ・1人当たり売上高(国内百貨店)の大幅増加
識別顧客基盤の確立	① 三越伊勢丹アプリ顧客を中心に識別顧客数を拡大 ② 識別顧客に向けた個のマーケティング活動を高度化 ③ 国内・海外外商顧客へのセールス活動強化	・識別顧客数の大幅増加 ・識別顧客売上高の大幅増加
グループ“連邦”を手段とした個客業化への取り組み開始	① 各グループ会社が百貨店を支えるシェアードサービス中心から脱却し、外部売上高を拡大 ② グループ内の縦割り意識を排除し、各事業のユニークポイントと事業間の連携を強化	・百貨店識別顧客に向けたグループの連邦活動を始動 ・連邦利益の大幅増加

百貨店事業

科学の視点で収支構造改革を進め

地域も含めた百貨店の再生を実現

国内全体で販売管理費を抑えられたため、損益分岐点比率が大きく下がり営業利益が増加しました。地域百貨店では拠点ネットワーク*1扱い高が2024年度は約190億円に増加、これは地域店の売上高の5％ほどの額に値します。販売管理費を84％に抑え、営業利益は2018年度比約4.4倍と過去最高額となりました。

㊦ 2024年度実績(2018年度との比較)			(億円)	
	国内百貨店		(うち)地域百貨店	
	2024年度	2018年度比	2024年度	2018年度比
総額売上高	11,433	119%	3,680	101%
販売管理費	2,449	89%	791	84%
損益分岐点比率	74%	△16ポイント	86%	△11ポイント
営業利益	655	285%	96	446%

*1 全国の顧客のご要望にお応えするため、伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店(両本店)の商品や外商とデジタルのネットワークの仕組みを活用して最適な顧客体験を提供する取り組み

注：セグメント別、事業別と異なる

オンライン事業

売上拡大に加え収支構造改革で

安定的に収益を創出できる構造へ転換

「マスから個へ」の考え方で変革し、2024年度に黒字化を達成しました。お客さまからご要望のある特別な商品をオンラインでも展開し、全体のSKU数*2を絞り込みながら百貨店で集客した顧客にオンラインでもご購入いただけるよう取り組みを促進しています。2024年度は460億円の売上高で10億円の営業利益を稼げる構造に変革できました。

*2 商品を管理する最小単位

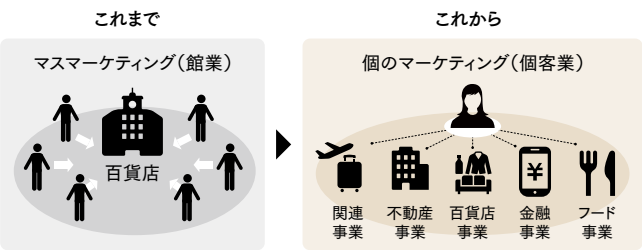
海外事業

構造改革の進行と新たなビジネスモデルの探索により、事業領域を再構築

エリアのコンディションに応じた構造改革の進行とフード&ビバレッジ領域などでの新たなビジネスモデルの探索などにより、事業領域の再構築を図っています。フィリピン・マニラにおける小売事業とレジデンス、タイ・バンコクにおける小売事業とオフィスを掛け合わせた複合不動産開発に参画しています。

「マスから個へ」への大転換：「マス(不特定多数)」を待つ“館業”から、「個(識別個客)」に寄り添う“個客業”へ

マスマーケティングから、グループリソースを活用した多彩な価値提供をする“個”のマーケティングへの転換を図り、識別顧客数、識別顧客売上高ともに大幅に増加しました。



㊦ 2024年度実績(2018年度との比較)

	2024年度	2018年度	2018年度比
識別顧客数	761万人	332万人	229％
識別顧客売上高	6,395億円	4,788億円	134％
国内顧客売上高	9,734億円	8,847億円	110％

国内関連事業

構造改革による事業再編を着実に進行

加えて事業活動体制を拡充

事業構造改革を進め、3年間でグループ9社の赤字会社を黒字会社に転換。また、グループの連邦活動体制の確立に向けて今までの縦割り体制から並列・横連携体制へ移行しました。

㊦ 連邦事業機会を最大化した連邦パッケージでの推進強化
伊勢丹新宿本店メンズ館リモデル時の取り組み一例

関連会社／受注内容	
内装工事	(株)三越伊勢丹プロパティ・デザイン ショップ内装工事など
人材派遣	(株)三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ ショップのレジスタッフなど
物流	(株)三越伊勢丹ビジネス・サポート 専用ストックなど
警備	(株)三越伊勢丹アイムファシリティーズ ショップ警備など
広告	(株)スタジオアルタ サイネージ広告掲載など

中期経営計画

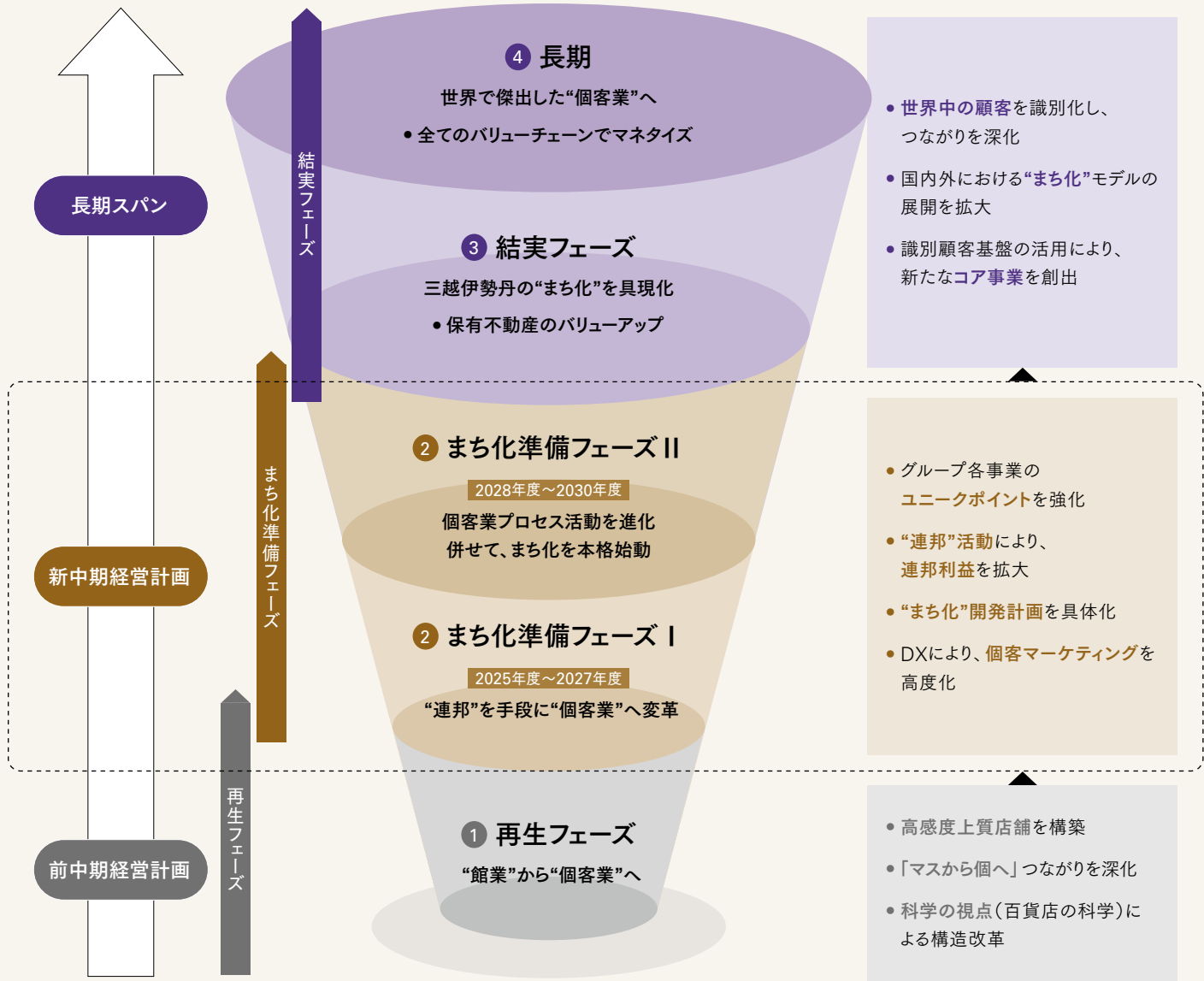
新中期経営計画の位置づけ

三越伊勢丹グループは、企業理念においてビジョンを「お客さまの暮らしを豊かにする、“特別な”百貨店を中核とした小売グループ」と定め、その実現に向けた期間を3段階のフェーズ(再生～まち化準備～結実)に区分し、取り組みの進化を図っています。2024年度に終了した前中期経営計画(2022年度～2024年度)「再生フェーズ」においては、百貨店を中心にグループの再生を大幅に進展させるとともに、“個客業”への変革の足場を固めてきました。

2025年4月から始動した新中期経営計画(2025年度～2030年度)は「まち化準備フェーズ」として、これまでの百貨店の枠を超えた

顧客視点での多様な価値を識別顧客へ提供するために“館業”から“個客業”への変革を進める重要な成長期間と位置づけています。

まち化の着工・竣工時期を踏まえて6ヶ年で策定し、前半の3ヶ年(2025年度～2027年度)を“連邦”を手段に“個客業”へ変革する「まち化準備フェーズⅠ」、後半の3ヶ年(2028年度～2030年度)を個客業プロセス活動を進化させ、併せてまち化を本格始動する「まち化準備フェーズⅡ」と位置づけています。重点戦略と百貨店事業、不動産事業、金融事業、国内関連事業などの各事業の強みを活かし、有機的に結びつけて連携を強化し、その先の「結実フェーズ」へと向かっていきます。

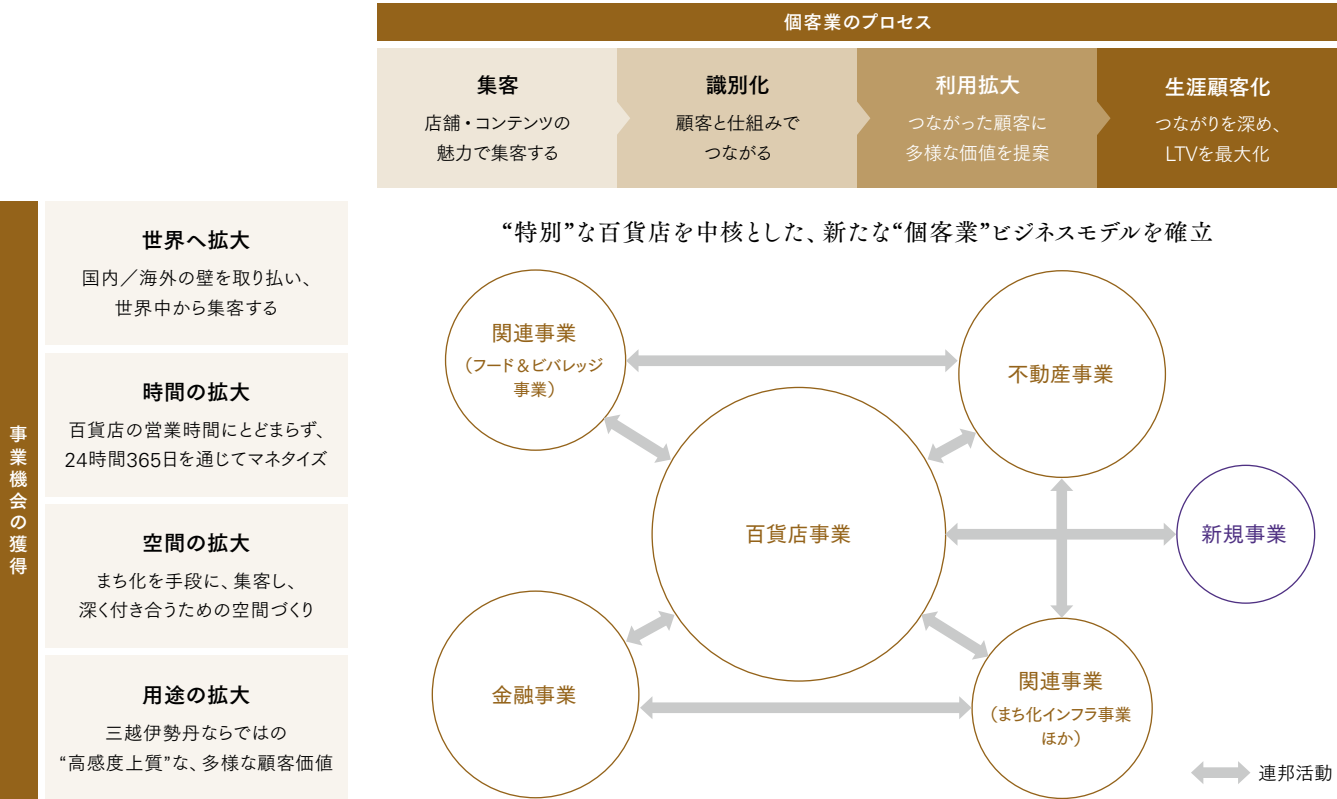


新中期経営計画の概要

個客業のプロセス、事業機会の獲得、連邦活動の考え方

新中期経営計画では、前中期経営計画で固めてきた基盤を足掛かりとして、百貨店の館を前提としたこれまでのマス向けビジネスモデルである“館業”から、個のお客さまとのつながりをベースとする“個客業”への事業構造の変革を進めていきます。“個客業”においては、世界中から集客、識別化し、つながった顧客に多様な個客体験価値を提案し、

顧客とのつながりを深めることでライフタイムバリュー(LTV)を最大化します。そして、“連邦”活動による事業間の連携を深めたうえで、「世界」「時間」「空間」「用途」の4つの拡大をキーワードとした新たな事業機会を獲得し、グループの利益拡大を図っていきます。



三越伊勢丹グループの事業領域

当社グループは2025年度より、戦略に適合した組織運営体制をスタートさせており、そのなかで百貨店事業、不動産事業、金融事業の3つの大きな事業領域を“擬似カンパニー”体制としています。各“擬似カンパニー”では、それぞれの事業におけるユニークポイントの進化を図るとともに、横断の取り組みとして、連邦・まち化・DXなどの全社戦略を推進しています。これらの事業と戦略の組み合わせにより、新たな顧客体験価値を提供し、“個客業”へのビジネスモデル変革を実現していきます。本体制では、各“擬似カンパニー”単位でモニタリングを実施し、収益性・資本効率を高めるROIC経営を推進しています。

百貨店事業 □ P.37	“ひとの力”とデジタル活用による顧客分析や店舗体験の進化を推進し、世界中の一人ひとりのお客さまに寄り添う百貨店事業の構築を目指す
海外事業 □ P.43	ASEANを中心にさらに顧客接点を拡大し、国内との連携を強めながら世界レベルの個客業を実現する
不動産事業 □ P.45	用途をつなぎ合わせ、まちの価値を最大化させる“まち化”を具体化して世界中から集客することを目指す
金融事業 □ P.47	カード領域、金融領域で新たな商品を充実させながら、事業拡大と収益基盤の拡充を図る
関連事業 □ P.49	グループ連邦活動を活性化し、百貨店と連携して関連会社の収益拡大を図る

中期経営計画

個客業プロセス活動

“個客業”では、お客さまの暮らし全般をより豊かにすることを通じて、お客さまに一生涯ご愛顧いただける状態を目指します。そのための4つのプロセスが「集客」「識別化」「利用拡大」「生涯顧客化」です。個客業プロセス活動を確立し、事業アセットとしての識別顧客データ資産を蓄積し、拡張していきます。

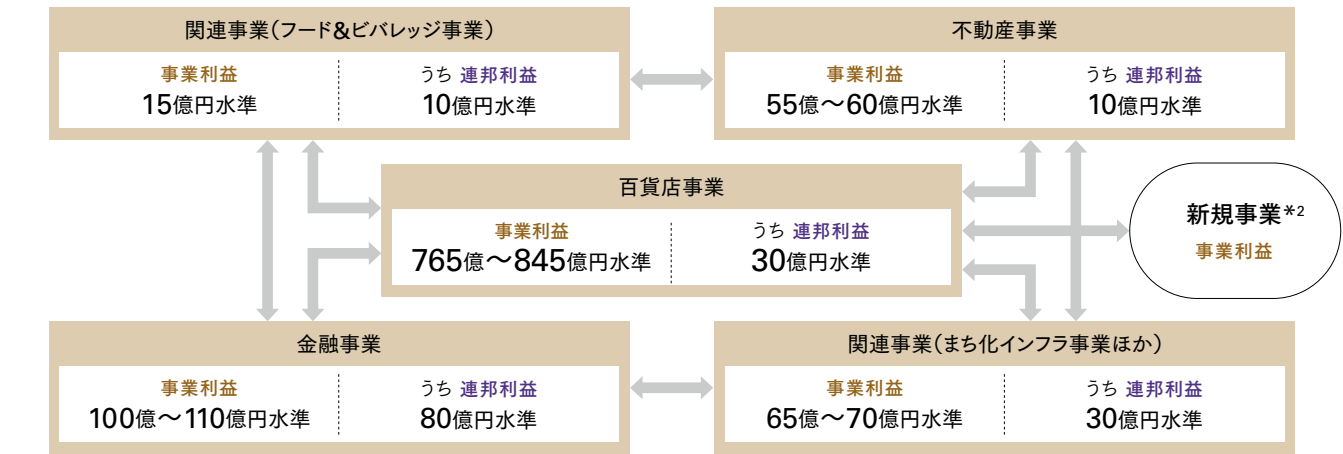


*1 エムアイカードと三越伊勢丹アプリ両方の会員

グループ連邦体制の確立

識別顧客数の拡大と“個客”とのつながりの深化による、連邦利益(事業間のつながりによって創出される利益)の最大化に向けた新たな仕組みを設計しており、グループ連邦体制の確立を推進します。2030年度の営業利益1,000億～1,100億円水準のうち、連邦利益は160億円水準、シェアは14%超を計画しています。

① 収益拡大フレーム(2030年度イメージ)

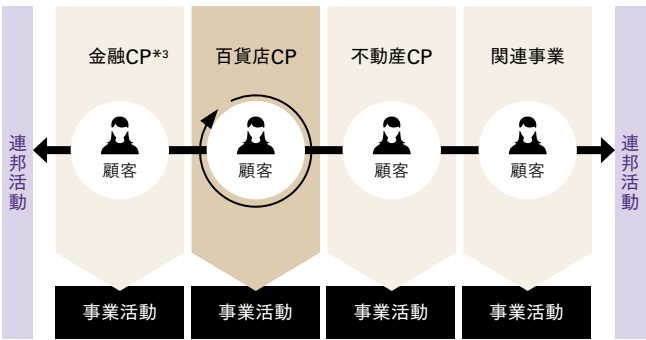


*2 新規事業：世界中の識別顧客基盤を最大限活用した事業を創出

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

連邦収益管理

連邦収益管理により、各事業(“擬似カンパニー”)で識別した顧客が連邦活動でもたらすグループ貢献収益を測定することで、連邦活動が活発化し、従業員が顧客を他事業へスムーズに連携できるよう、行動の変革を促していきます。



*3 “擬似カンパニー”

② 連邦収益管理表のイメージ

縦軸は百貨店事業各社の顧客、横軸はグループ会社のイメージです。百貨店を通じてつながり、識別できた顧客が、グループ全体の収益にどの程度寄与したかを明示する表です。この測定を行うことで、百貨店でつながった顧客をグループ会社へ波及させる仕組みを強化し、企業間の連携を促進するとともに、従業員の意識改革と行動変容を促します。

	【A】自店舗 (営業利益)	【B】連邦(連邦利益)		【A+B】合計
		B to C	B to B	
三越伊勢丹計				
札幌	【縦】測定	+	【横】測定 グループ貢献利益	見なし利益
名古屋				
福岡				
...				

事例 2024年度見なし利益(株)名古屋三越の事例

2024年度の名古屋三越は単体では約16.3億円の営業黒字でしたが、同社がつながった顧客がグループ全体に約3.8億円の収益をもたらした結果、全体として約20.1億円の利益を創出したと考えられます。

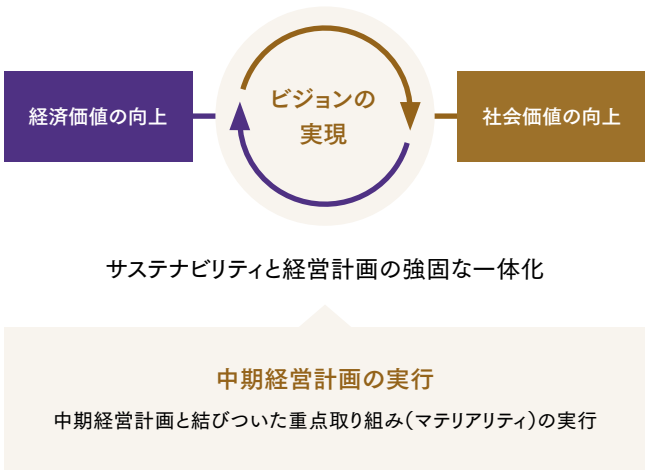
見なし利益		営業利益		連邦利益
20.1 億円	=	16.3 億円	+	3.8 億円

中期経営計画

新中期経営計画におけるKPI

新たな中期経営計画では、世界基準の“個客業”を確立することで引き続き過去最高益を更新していきます。2027年度の連結営業利益目標は850億円、ROEについては、株主資本コストを意識することで9%～10%水準で計画を進めていきます。

また、中期経営計画の推進とともにサステナビリティ経営の深化を図るため、4つの重点取り組み（マテリアリティ）を中心に、各事業の戦略とサステナビリティの取り組みを結びつけ、グループ全社で実行していきます。これにより、経済的な価値だけでなく社会的な価値も同時に創出することができます。この循環サイクルが確立されることでビジョン（私たちが目指す姿）を実現していきます。



業績目標

財務KPI	2年度連続で過去最高益を更新 株主資本コストを意識し、ROE9%～10%水準を計画	2025年度計画	2027年度計画
		営業利益 780 億円を計画 (2024年度比102%)	営業利益 850 億円を計画 (2025年度比109%)

(億円)

	2024年度		2025年度計画		2027年度計画	
	実績	2023年度差	計画値	2024年度差	計画値	2025年度差
総売上高	13,036	+790	13,200	+163	14,000	+800
販売管理費	2,613	△32	2,620	+6	2,750	+130
営業利益	763	+219	780	+16	850	+70
親会社株主に帰属する当期純利益	528	△27	600	+71	620	+20
ROE	8.8%	△0.9ポイント*1	9.8%	+1.0ポイント	9.8%	±0ポイント

*1 法人税等調整額を除いたROE2023年度差：+0.7ポイント(ROE：8.1%)

顧客KPI	世界中の顧客を識別化し、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 ➡ 海外顧客向けアプリ「MITSUKOSHI ISETAN JAPAN」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

(億円)

	2024年度		2025年度計画		2027年度計画	
	実績	2023年度比	計画値	2024年度比	計画値	2025年度比
識別顧客売上高	6,395	107%	6,450	101%	6,870	106%
グループ年間300万円以上購買顧客売上高	2,100	114%	2,120	101%	2,270	107%

非財務KPI	4つの重点取り組み（マテリアリティ）ごとのKPIを設定し、取り組みを推進 三越伊勢丹グループのサステナビリティ活動「think good」をグループ全体で推進	2024年度実績	2027年度目標	2030年度目標
		人・地域をつなぐ 主な取り組み項目 ● 多様な価値観の尊重 ● 地域社会との共創 ● 文化の継承と革新 think good企画数 約 1,300 注：2024年度までは「企画数」を取り組み進捗として集計 2025年度よりthink goodに参加したお取組先数を「賛同お取組先数」として集計	think good 賛同お取組先数 600 社	think good 賛同お取組先数 600 社
重点取り組み（マテリアリティ）	持続可能な環境・社会をつなぐ 主な取り組み項目 ● 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(Scope1,2*2)排出量削減率(2023年度比) △7.0% 再生可能エネルギー導入比率 7.9% お取組先行動規範の通知(2025年4月1日時点) 約 13,600 社 お取組先との対話 約 950 社	温室効果ガス(Scope1,2*2)排出量削減率(2023年度比) △24% 再生可能エネルギー導入比率 30% お取組先行動規範通知率 100%	温室効果ガス(Scope1,2*2)排出量削減率(2023年度比) △42% 再生可能エネルギー導入比率 55% お取組先行動規範通知率 100%
	ひとの力の最大化 主な取り組み項目 ● 生涯CDP ● DE & I ● こころが弾む企業風土づくり	女性管理職比率(2025年4月1日時点) 30.9% *3 育児休業取得率(性別問わず) 96.5% *3 障がい者雇用比率(2025年6月1日時点) 2.88% *4 年間総実労働時間1,700時間台達成企業数 12 社*3	女性管理職比率 34% *3	女性管理職比率 37% *3 育児休業取得率(性別問わず) 100% *3 障がい者雇用比率 前年以上 *4 年間総実労働時間1,700時間台達成企業数 21 社*3 従業員エンゲージメント調査企業理念の浸透・実践 3.75 以上*3*5
	グループガバナンス・コミュニケーション 主な取り組み項目 ● コーポレート・ガバナンスの強化 ● 内部統制システムの実効性向上 ● ステークホルダーエンゲージメントの推進	女性取締役比率(2025年4月1日時点) 33.3%	女性取締役比率 30% 以上	女性取締役比率 30% 以上

*2 マーケット基準 *3 グループ計 *4 (株)三越伊勢丹および首都圏主要グループ会社の合計 *5 数値は5段階評価

事業戦略

百貨店事業



執行役常務
CMO
山下 卓也

成長を続けていきます

価値を創造し、

お客さま視点で新たな

CMOメッセージ

当社グループは、前中期経営計画の2022年度から2024年度にかけて「マス」から「個」への転換を着実に進め、百貨店の再生を図ってきました。新中期経営計画は、グループを挙げて“個客業”へ変革するフェーズになります。「個客業」へ変革するために「集客」、「識別化」、「利用拡大」、「生涯顧客化」の4つの個客業プロセス活動を全社で本格始動させていきます。

まず「集客」についてです。国内に限らず世界中のお客さまが訪れたいと思える百貨店づくりに力を入れています。店舗そのものをより魅力的に磨き上げ、「ここでしか味わえない体験」を提供し、集客力を高めています。お客さまの高感度上質消費に応えるために、顧客情報や国内外のサプライヤー情報を用いた科学の視点と当社ならではの感性の視点で、差別化された独自コンテンツの開発や魅力ある品揃えを実現しています。例えば、香りに関心のあるお客さまに向けたイベント「サロンド パルファン」では、お客さまの声や購買データに基づき、世界中から集めたブランドと個々のお客さまの好みに合わせたパーソナルな提案を実現し、お客さまとのつながりを深化させることで、当社のファンづくりにつなげています。

次に「識別化」です。これまでの百貨店の再生フェーズでは、エムアイカードと三越伊勢丹アプリにより761万人の識別化を図ることで、一人ひとりのお客さまとつながることができました。店舗での集客力を活かし、より幅広いお客さまとつながるために2025年3月より、年会費無料のエムアイカードベーシックを導入しました。また、お客さまとのより深いコミュニケーションを図るためエムアイカードと三越伊勢丹アプリ両方を持つ“MI Wメンバー（エムアイ ダブルメンバー）”の拡大を進めています。Wメンバー化を通じて

お客さまの趣味嗜好を的確に把握し、最適なタイミングで情報をお知らせすることにより顧客体験を大幅に向上させます。

「利用拡大」については、識別した顧客とのつながりをさらに深める「個のマーケティングの高度化」と、提供する「コンテンツの幅の拡大」を図ります。「個のマーケティングの高度化」では、AIを活用し、お客さまの購買データや行動データを解析して、顧客ごとに最適な情報やサービスをパーソナライズして提案します。また、「コンテンツの幅の拡大」では、グループ会社である(株)三越伊勢丹ニッコウトラベルの旅行や、(株)エムアイカードが提案する金融サービスなど、連邦戦略により百貨店の枠を超えた提案に力を入れていきます。このようにグループ会社全体でお客さまの暮らしを豊かにするコンテンツの幅を広げ、ウォレットシェアの拡大を目指します。

“個客業”プロセス活動の最後は「生涯顧客化」になります。お客さまに生涯を通じてご愛顧いただける関係性を築くことを目指し、外商顧客やよりつながりの深いお客さまに向けた伊勢丹“のれん”の「丹青会」や三越“のれん”の「逸品会」などよりパーソナルな取り組みを実施しています。丹青会では、国内外を代表するブランドが一人ひとりのお客さまのためにこだわりの逸品をこの日のために用意し、他では体験できない上質な接客を通じて提供しています。こうした顧客体験の提供を通じて、お客さまお一人おひとりの人生やライフスタイルに寄り添い、長期的な満足と信頼を獲得しています。

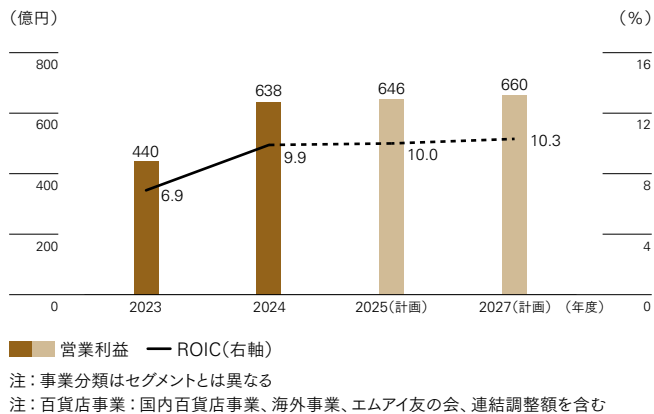
新たな顧客体験の創出、グループ全体での価値提供、そして生涯にわたる信頼関係の構築を通じて、“個客業”への変革を確かなものにしていきます。

DEPARTMENT STORE BUSINESS

事業内容と長期のありたい姿

三越伊勢丹グループは、“館業”から“個客業”へのビジネスモデルの変革により、百貨店事業の再生を実現し、2024年度の百貨店事業における営業利益は638億円と過去最高益を更新しました。今後は日本国内だけでなく、世界中の一人ひとりのお客さまに寄り添う百貨店事業の構築を進め、2027年度には660億円とさらなる利益拡大を目指します。「ひとの力」だけではなくデジタル活用による顧客分析や店舗体験の進化、グループ会社との“連邦”強化を推進し、百貨店の枠を超え、お客さまの暮らし全体を豊かにする価値提案の取り組みを各個客業プロセスで実行し、長期的な顧客との信頼構築を実現します。

① 財務KPIと実績



戦略と取り組み

集客

館の魅力で世界中から集客

「感性と科学」による魅力あるコンテンツの創出

当社グループは、世界中のお客さまに「訪れたい」と思っていただけの百貨店づくりに注力し、店舗そのものをより魅力的に磨き上げ、「三越伊勢丹グループでしか味わえない体験」を提供することで集客力向上に取り組んでいます。その実現のため従業員一人ひとりが、各店舗で日々の接客を通じて何うお客さまの声やご要望、購買履歴などの情報を活用しています。これらのデータに基づく科学的な視点と、三越伊勢丹グループならではの感性を融合させることで、従業員全員が一丸となって最適な品揃えや魅力的なイベント企画の実現に取り組んでいます。

特定のお客さまが好むブランドや商品カテゴリーの傾向を的確に把握し、お取引先と協力して限定商品や特別な体験型イベントの開発・展開

を進めています。長年にわたるお取引先との信頼関係が、他社にはない独自性や高品質な商品提案を可能にしています。今後は“個客業”への変革に向け、より多くのお客さまにご来店いただける店舗づくりを目指します。そのために、お客さまのお困りごとや課題を「感動的に解決する」コンテンツやサービス、お客さまのニーズへの「革新的な提案」を行うことで、より高い独自性と顧客満足度の向上に取り組んでいきます。



サロンド パルファン

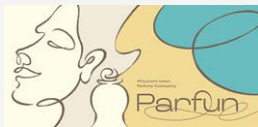
三越伊勢丹グループが「香り」を軸に、新たな集客と、当社ならではの体験価値の創出を目指す代表的なイベントに「サロンド パルファン」があります。「香り」というお客さまの“高感度上質”なニーズに応えるため、国内外50以上のフレグランスブランドを取り揃え、会場限定商品の販売や先行販売なども実施しました。また、調香師による特別なワークショップやSNSを活用した情報発信などにより、来場者数や売上的大幅な伸長につなげています。その際、エムアイカードや三越伊勢丹アプリの会員限定の招待施策により識別化を推進し、香水を切り口にしたイベントをきっかけに、お客さまとのつながりを深化させ当社のファンづくりにつなげています。また、こうした共通の趣味嗜好を持つ方々が交流できるコミュニティサイトを構築し、このサイトを通じてコミュニティ顧客の新たな関心を発見し、追加のご提案をすることでさらなる来店や購買を促進しています。

当社ならではのイベントで集客



- ・香り好きのお客さまを集客
- ・会員限定の招待施策などで識別化
- ・香り好きが集う顧客コミュニティ「Parfun」に誘導

お客さま同士のコミュニケーション深化



- ・コミュニティ顧客に向けてさまざまなイベントやおすすめ情報を発信
- ・同じ趣味嗜好の顧客同士の情報交換が活性化

再来店・購買促進



多種多様なコンテンツの提案
香水以外の
コミュニティ顧客の新たな関心を発見し、香水以外のさらなる提案により再来店や購買につなげる

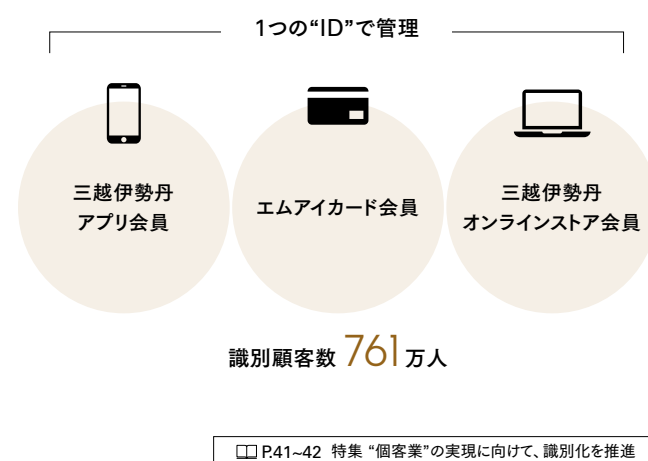
DEPARTMENT STORE BUSINESS

識別化

つながる顧客のさらなる拡大

ID統合による最適なコミュニケーション

館を磨き上げ、集客した後は必ず識別化を図ります。当社グループの識別化は、顧客とエムアイカードや三越伊勢丹アプリなどの仕組みを使ってつながることです。その後、エムアイカードや三越伊勢丹アプリ、三越伊勢丹オンライン会員の情報を1つのIDで統合することで、顧客情報を一元管理しています。これにより、購買履歴、アプリやWEBサイト上でのお客さまのご関心などのデータをもとに「いつ・何に関心があるのか」を可視化した「個客カレンダー」を作成し、「個客カレンダー」をもとに三越伊勢丹アプリを通じて、最適な情報を最適なタイミングで提供します。今後は、百貨店事業だけでなく三越伊勢丹グループ全体でのパーソナルな顧客体験価値の向上を図ります。



利用拡大

顧客マーケティングの高度化

デジタル・AIを活用した利用拡大の取り組み

利用拡大の取り組みとして、当社グループは識別した顧客との関係をさらに深める「個のマーケティングの高度化」を推進しています。従来は、購買実績データをもとに店舗やマーチャндайзингを基軸としたマーケティングを行ってきましたが、今後は「個客」一人ひとりに最適なマーケティングへの変革を目指します。この実現のためにはAI活用による「顧客理解の深化」と「コミュニケーションの高度化」が不可欠です。

まず、顧客をより深く理解するためには、さまざまな顧客データを拡充し、それらを活用して嗜好性やライフスタイルを的確に把握することが重要です。AIを活用することで購買履歴や行動データに加え、デジタル上での関心領域など多様な情報を分析し、顧客ごとの興味やニーズをより精緻に読み解くことが可能となります。こうした高度な分析は、三越伊勢丹アプリなどを通じた顧客とのコミュニケーションにも活用され、最適なタイミングで顧客ごとに合わせたコンテンツやサービスを提案することにつながります。また、顧客の関心は多岐にわたり、嗜好やライフステージによって変化します。AIによる購買予測やお客さまお一人おひとりに合ったおすすめ情報の自動提案機能を活用することで、百貨店のみならずグループ全体のコンテンツとのマッチングを行い、よりパーソナルなご提案を実現します。これにより顧客との関係性は一層深まり、単なる商品提供だけでなく暮らし全体を豊かにする価値提案へと進化します。このような「個のマーケティングの高度化」を通じて顧客との関係性を強化し、顧客のウォレットシェア拡大につなげていきます。

① AIによるパーソナルマーケティング



コンテンツ拡大による連邦強化

2025年度は百貨店で識別化した顧客のニーズに合わせてコンテンツの幅を拡大するため、百貨店内だけでは補うことのできない旅行や金融商品をはじめとしたグループ会社の持つコンテンツを提供する「グループ連邦」の取り組みに注力していきます。それぞれのグループ会社が持つコンテンツをただ紹介するだけでなく、外商セールスとグループ会社が連携して顧客に提案することで、顧客満足度とグループ利益の向上を目指します。今後もグループ会社全体でお客さまの暮らしを豊かにするコンテンツの幅を広げ、グループ全体で顧客の利用拡大を図っていきます。



生涯顧客化

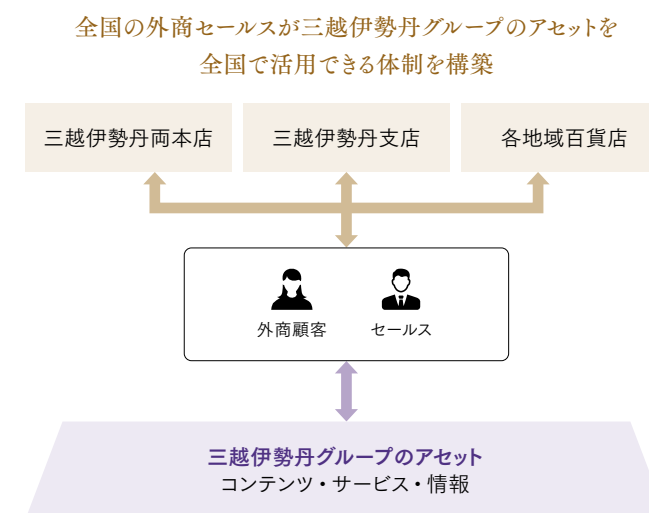
つながった顧客とのさらなる関係性深化

ONEグループ外商体制の構築

当社グループはお客さまお一人おひとりに寄り添い、顧客との生涯を通じた関係性の構築を目指しています。その中核となるのが専属のセールスが個々のご要望に合わせてパーソナルなご提案やサービスを行う「外商サービス」です。お客さまに「外商サービス」を魅力的に感じていただけるよう、特別なコンテンツやサービス、情報などさまざまな提供価値の創出に取り組んでいます。加えて、これらの提供価値を地域百貨店を含めた全国的外商セールスが活用することのできる「ONEグループ外商」の体制構築を進めています。例えば、地域店の外商セールスは、伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店の両本店で特別に展開される商品やイベントの情報を把握し、お客さまへご案内することができます。また、地域店の外商顧客が両本店で買い物をされる際に、ラウンジやサロンをご利用いただけるなど両本店でご用意しているサービスも同様に提供可能となります。これらの取り組みにより、2024年度の個人外商セールス取扱高は2,400億円(前年比107%)となりました。今後も「ONEグループ外商」の取り組みにより、全国の支店・地域店外商顧客へのグループ横串での提供価値を高めること

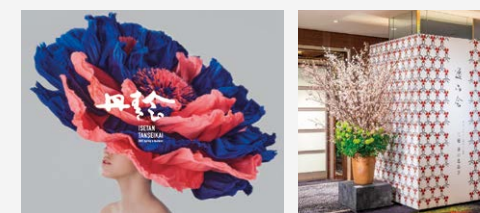
で、お客さまとの生涯にわたる関係性の構築、ウォレットシェア拡大、LTV最大化を目指します。

② ONEグループ外商化の推進



丹青会・逸品会

集客から生涯顧客化までのプロセスの成果を落とし込んだ集大成の取り組みの一つに伊勢丹新宿本店の「丹青会」や、三越日本橋本店の「逸品会」があります。「ONEグループ外商」のもと、全国の三越伊勢丹グループの外商顧客を含めた、つながりの深いお客さまを両本店へご招待し、両本店のさまざまなコンテンツを提供します。お客さまお一人おひとりに向けて国内外の代表的なブランドがこの日のために希少・上質・一流コンテンツを取り揃え、セールスのご案内、おもてなしを行うほか、自動車や楽器、不動産など通常店舗では取り扱いのないコンテンツも紹介しています。また、ご家族で楽しめるお客さま参加型のファッションイベントや、夜まで楽しんでいただけるアフターパーティなど多様な企画を実施しています。こうした顧客体験の提供を通じて、お客さまの人生に寄り添い、生涯にわたる関係性を築いています。全国のお客さまの動員拡大もあり、2025年の春の丹青会は46億円と過去最高の単日売上高を更新しました。



“個客業”の実現に向けて、識別化を推進

三越伊勢丹グループ中期経営計画では、世界中から集客し、識別し、つながった顧客に多様な価値を提案する“個客業”へ進化することを目指しています。2025年3月より新たに、国内顧客向けの「エムアイカード ベーシック」と海外顧客向けアプリ「MITSUKOSHI ISETAN JAPAN」のサービスをスタートさせました。これらは、中期経営計画で掲げている「集客」→「識別化」→「利用拡大」→「生涯顧客化」の“個客業の4つのプロセス”のうち「識別化」を加速させるサービスとなります。

当社グループにおける「識別化」とは、エムアイカード（プラス／ベーシック）、三越伊勢丹アプリ、三越伊勢丹オンラインストア会員など、会員の属性データや購買・行動データなどの情報を取得できる顧客を獲得・拡大することです。そして顧客の関心や嗜好、ライフスタイルを分析し、三越伊勢丹アプリを通じて顧客とコミュニケーションを取ることで、CRM活動を促進しライフタイムバリュー（LTV）を向上させることを目指しています。今後はAI活用を加速させ、業務の自動化や提案の質向上を図り、より精緻なマーケティングを目指していきます。以上のように、「識別化」は“個客業”を実現するうえでのエンジンであることから、さらなる推進を図っていきます。

エムアイカード ベーシック

2025年3月に新たに「エムアイカード ベーシック」を発行しました。年会費無料で入会への心理的ハードルを下げ、百貨店の利用回数が少ないライトユーザーをターゲットとした、気軽に持ちやすいクレジットカードとしています。

カードラインアップを拡充したことで、顧客のニーズに合った提案の幅が広がり、カード会員数も好調に推移しています。今後カード会員のアップセルや三越伊勢丹・カスタマープログラムを通じて、顧客のLTV向上につなげていきたいと考えています。

MIWメンバー（エムアイ ダブルメンバー）の拡大

三越伊勢丹アプリからのカード入会を軸とした「エムアイカード ベーシック」の導入により、アプリダウンロードとカードの入会が同時に促進され「MIWメンバー^{*2}（以下、Wメンバー）」会員も増加しました。Wメンバー顧客には「三越伊勢丹・カスタマープログラム」など、より多くの充実した特典やサービスを提供しています。また、会員属性情報、決済情報に加え、行動情報まで得ることができ、それによって、顧客をより深く知り、関心に沿ったコンテンツを提案することが可能となります。その結果、提案の幅と質を高めることができ、年間購買額の向上につながっています。

^{*2} エムアイカードと三越伊勢丹アプリ両方の会員

従業員の声



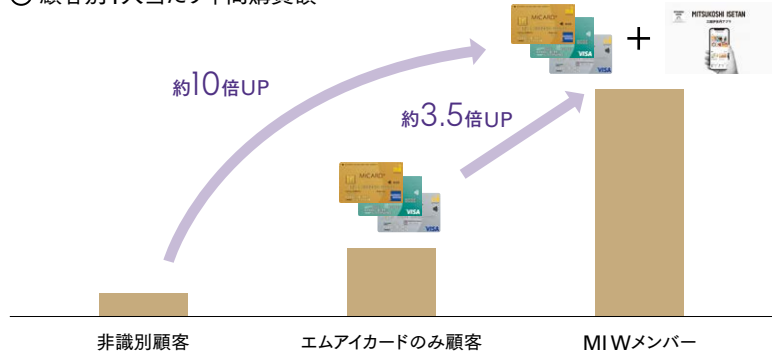
三越銀座店
営業計画・運営部 営業計画
北嶋 直樹

三越銀座店には日々多くのお客さまがご来店されており、お買物に対する価値観やご要望は実にさまざまです。このたび「エムアイカード ベーシック」がラインアップに加わったことで、お客さまお一人おひとりのニーズに合わせたご提案ができるようになり、多くのお客さまとより深い信頼関係を築くことにつながっていると感じています。エムアイカードをお持ちいただくことは、三越伊勢丹グループとの新たなつながりの第一歩です。これからも「一期一会」の気持ちを大切にしながら、お客さまに寄り添ったご提案を続けていきたいと思っています。

＼ NEW! ／			
カード種類	エムアイカード プラス		エムアイカード ベーシック
グレード	ゴールド	一般	一般
デザイン			
グループ百貨店のポイント率 ^{*1}	8・10%	5・8・10%	2%
本会員年会費	11,000円（税込）	初年度無料 2年目より2,200円（税込）	永年無料

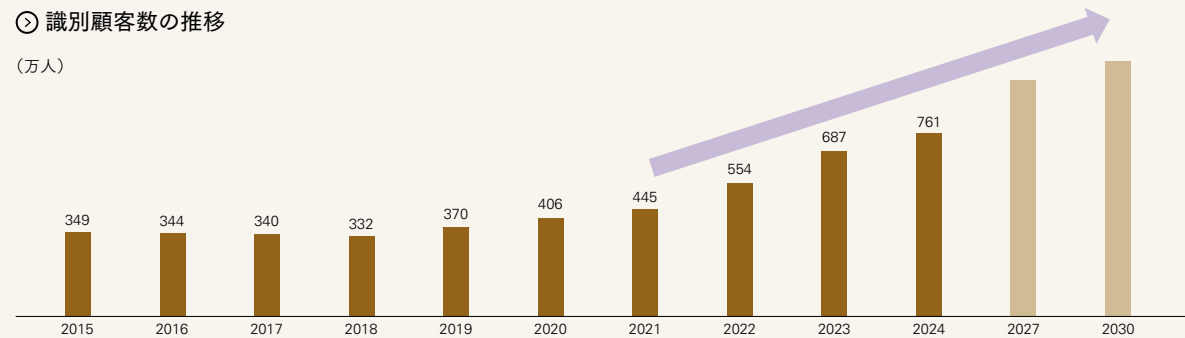
^{*1} 一部、ポイント付与対象外やポイント率が異なる売場、商品・サービスがあります

① 顧客別1人当たり年間購買額

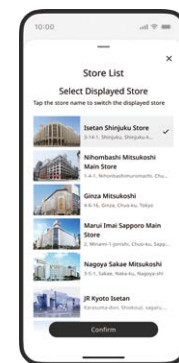
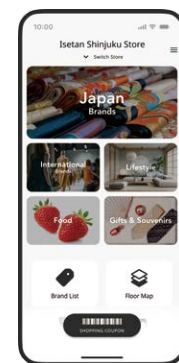


② 識別顧客数の推移

（万人）



海外顧客向けアプリ「MITSUKOSHI ISETAN JAPAN」



- 訪日外国顧客を対象に5%優待のショッピングクーポンを発行（一部除外品あり）
- 顧客の関心に合わせた商品／イベント情報を配信（店舗により提供内容が異なります）
- 店内でのお買物体験を向上させるフロアマップやブランド一覧などの閲覧が可能

- ① 5%優待ショッピングクーポン
- ② カテゴリー別商品情報記事
- ③ 店舗情報（国内20店舗）
（画像はイメージです）

海外顧客売上はコロナ禍以降大きく伸長し、2024年度は1,700億円と過去最高売上を記録しました。今後も増加することが見込まれる訪日海外顧客との関係を強固にし、国内顧客と同様のCRM活動を推進するべく、「MITSUKOSHI ISETAN JAPAN」（以下、世界アプリ）を2025年3月にリリースしました。今までは、海外外商を中心に高額購入顧客に限りアナログによる識別化を図っていましたが、今回の世界アプリ導入により、広範囲の海外顧客をデジタルで識別化できるようになりました。多様化している顧客の関心に合わせ、訪日前／訪日中／訪日後のタイミングで商品やイベントの情報発信を行うことができます。国内顧客は識別化すると単価がアップする傾向があるため、海外顧客も同様にアプリサービスを通じた能動的な提案を行うことで、「識別化」と「利用拡大」を図ります。今後に向けては、国内顧客向け「三越伊勢丹アプリ」と同様のサービス提供を図れるよう、世界アプリの機能の充実を目指していきます。

従業員の声



アプリビジネスグループ
アプリ運営部
大嶋 一秀

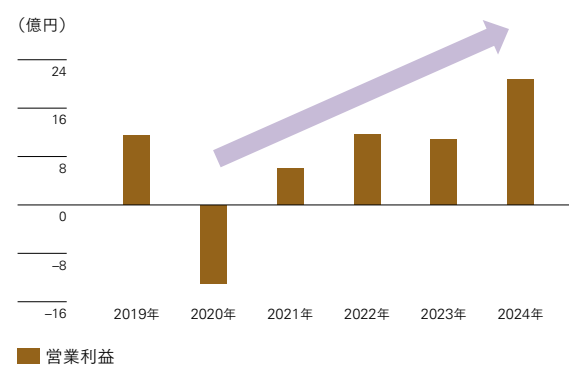
私は「MITSUKOSHI ISETAN JAPAN」アプリ担当として、独自性の高い海外顧客CRMを構築し、世界中に三越伊勢丹グループのファンをつくっていきたくと考えています。これまで多くの海外顧客にご来店いただきましたが、お一人おひとりに寄り添う対応は十分ではありませんでした。今後は海外顧客についても「マスから個へ」の転換を進め、アプリを通じて国内顧客と同等の質の高い体験を提供できると考えています。また、各国の個人情報保護法に対応した体制を整えたことで、訪日中だけでなく訪日前、訪日後もパーソナルなご提案が可能になりました。世界中のお客さまのこころを動かす、三越伊勢丹グループならではのCRM構築を目指していきます。

海外事業

事業内容と長期のありたい姿

三越伊勢丹グループの海外事業では現在、ASEAN地域を中心に25店舗を展開しています。海外における市場環境の変化に合わせ、前中期経営計画では、“選択”と“転換”を掲げ、国内と同様に“百貨店の科学”を徹底し、拠点ごとのコンディションに合わせた構造改革を断行。その一方で、海外のお客さまに支持される“日本の食”を強みとした既存店舗の磨き上げや、レジデンス、オフィスを含めた大規模不動産複合開発にも参画し、“まち化”戦略の先駆けとなる取り組みを次々と推進しながら、業績を大きく伸長してきました。新中期経営計画では、その強みをさらに磨き上げ、“デパチカ”といった日本の百貨店ならではのコンテンツの拡大や、新たな“まち化”に向けた取り組みを行うとともに、国内との連携を強めた世界レベルの個客業プロセス活動を通じ、さらなる事業拡大を図っていきます。

① 営業利益(連結子会社のみ)



事業構造改革の推進

市場環境や顧客ニーズの変化に合わせ、店舗の大規模改装や、個客業化に向けた組織改革の実施など、新たな価値創造による既存店舗の磨き上げを推進しています。同時に、地域ごとのコンディションに合わせ、非上場化によるスピード感をもった構造改革の推進や、契約満了に伴う営業終了に取り組んでいます。

マレーシア

基幹店クアラルンプール伊勢丹 KLCC店は、「Center of Qualitative Life(“高感度上質”消費の中心地)」を掲げ、2025年8月に全館グランドオープン。美・食・健康ゾーンを拡充し、マレーシアのお客さまのライフスタイルをより豊かで上質なものにするご提案を行っています。新鮮で最先端の食が集まるスーパーマーケットに加え、日本食からアジア料理までお楽しみいただけるレストランエリアを増強。さらには外商部を新設し、招待制のイベントやカスタマイズギフトなど、「顧客サービス」にも力を入れ、お客さまとの関係性の深化を目指しています。



シンガポール・中国

シンガポールでは、経営の機動性の確保および経営資源の集中化・効率化を実現するため、2024年9月に非上場による完全子会社化。国内の事例をもとに、スピード感をもった収支構造改革を断行することで、強固な企業体質への転換を図っています。また、中国においては契約満了に伴い、2022年12月に成都、2024年4月に天津の2店舗、2024年6月には上海の店舗とそれぞれ営業を終了。その他の店舗についても契約期間や収益性を踏まえつつ、構造改革を継続していきます。



“日本の食”を軸としたコンテンツの磨き上げ

海外で集客力が高く、お客さまから支持の高い“日本の食”をコンテンツ化し、各国に拡大しています。三越伊勢丹グループならではの独自性と収益性を兼ね備えたビジネスモデルを構築していきます。

独自性	収益性
百貨店由来の 商品・環境・サービス	マーチャンダイジングミックス (物販：飲食)×(自営：定借)
➡ タイや米国の実績をもとにASEANエリアを中心に展開を拡大	

米国・オランダ

米国三越が運営するレストラン、ストアはフロリダにあるウォルト・ディズニー・ワールド内エプコットにあります。日本の伝統や文化を発信する「三越」の“のれん”のもと、全米でも数少ない本格懐石料理を提供する「匠邸」や、ライブ感あるパフォーマンスが人気の「鉄板江戸」など、他では味わえない特別な“体験”を提供し、世界中から集まるお客さまから多くの称賛の声を頂いています。今後も日本の伝統と格式に現代性をプラスし、日本の文化やすばらしさを発信しながら、世界の“個客”とのつながりを深めていきます。



社長メッセージ

建物は城閣や五重塔など日本の伝統的建造物をモチーフにしており、日本の文化を伝えることを使命としています。多くの方にとって初めて「日本」に触れる場所であり、レストランでのサーブパフォーマンスやストアでの実演販売など、エンターテインメント性を軸とした



米国三越社長 栗田 泉子

体験価値の提供を大切にしています。現地のお客さまニーズに合わせた日本ならではの体験を提供することでご支持をいただいております。特にフード&ビバレッジ事業は堅調に推移しています。今後は培ったノウハウを活かし、事業規模の一層の拡大を図っていきます。

不動産複合開発案件の獲得に向けた探索

国内小売事業で培ったノウハウと、“のれん”の力を活かした不動産複合開発案件への参画は、マニラ(小売×レジデンス)とバンコク(小売×オフィス)において順調に進んでいます。今後も既存進出国のみならず、新規国を含めてさらなる案件獲得を目指していきます。

“のれん”の価値	不動産開発
小売 (カテゴリー特化型)	レジデンス・オフィス など
➡ フィリピン・マニラ、タイ・バンコクに続く案件を検討	

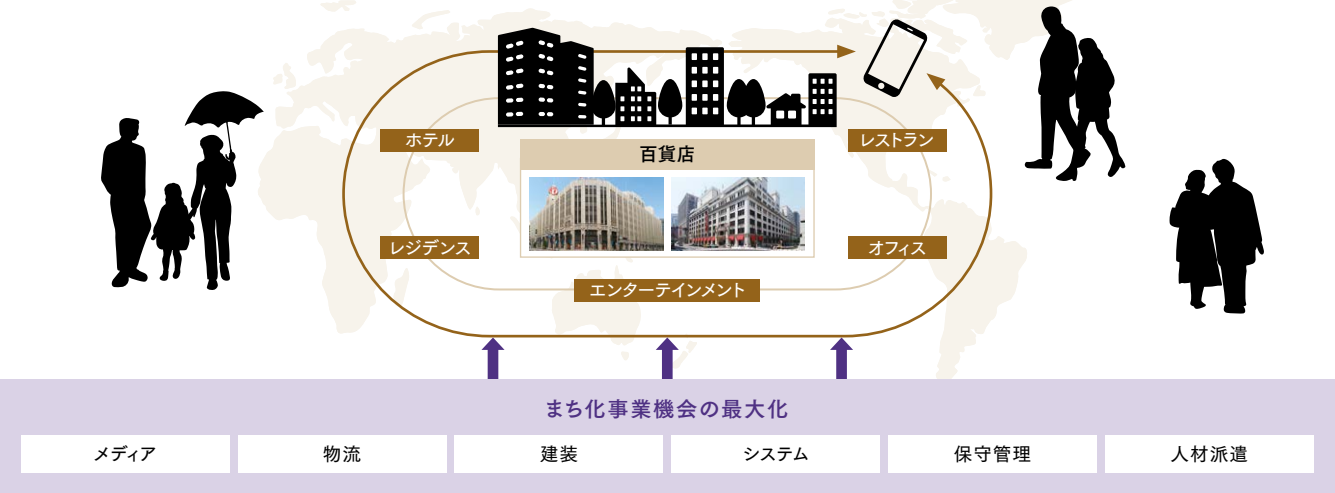
タイ・バンコク

現地の大手不動産開発グループと共同で、バンコク中心部における最大規模の不動産複合開発案件「One Bangkok」プロジェクトに参画しています。同プロジェクトのオフィス1棟に事業参画するとともに、2024年10月には隣接する商業モールの中に「MITSUKOSHI DEPACHIKA」をオープンしました。テーマは“Live & Communication”。日本の百貨店由来の“デパ地下”をコンセプトに、人気の高い日本の食材や四季折々のプロモーション、きめ細かなサービスなどを新たな価値として提供することで、バンコクのお客さまにも愛されるお店づくりを行っています。



不動産事業

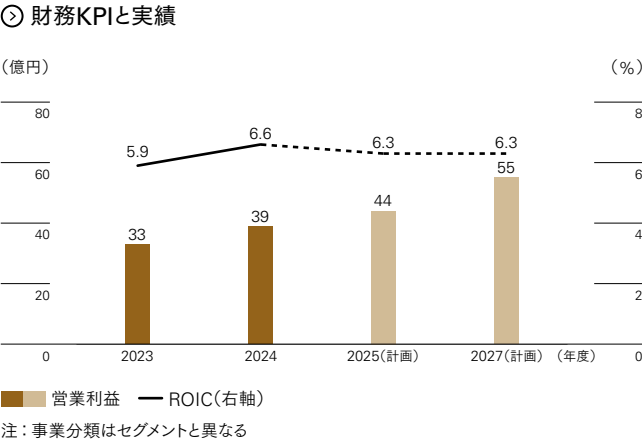
“まち化”戦略について	
用途	百貨店由来の「提供価値」と、今後の再開発によって広げる「複合用途」を組み合わせ、三越伊勢丹にしかできないユニークな顧客体験を目指すべく、ホテル、レストラン、エンターテインメントなど各種用途の探索を進めています。
インフラ機能	まちのインフラ領域での事業機会獲得に向けてグループ内連携による新たなマネタイジング手法について検討しています。
人財	“まち化”推進に必要なスキルを獲得すべく、不動産、金融業をはじめとした外部企業への出向を継続的に行っています。
方向性	- より多くの顧客に「来街・滞在・回遊・居住」していただくための複合用途を提供 - 百貨店由来の「提供価値」をさまざまな「複合用途」に掛け合わせ、ユニークな顧客体験を実現 - 行政や地域の皆さまなど、まちに関わる方々と“グループ連邦”との共創によるまちへの貢献



百貨店由来の「価値提供」		複合用途	
価値の組み合わせ	- 百貨店由来の、“高感度上質”なブランドやキャラクター - 百貨店由来の、ひととデジタルによるハイタッチなサービス - 百貨店由来の、行き届いたきめ細かいバックグラウンド	×	「百貨店」(お買物をする) 「ホテル」(泊まる) 「オフィス」(働く)
			「レジデンス」(住む) 「エンターテインメント」(楽しむ) ⋮
		用途の組み合わせ	

事業内容と長期のありたい姿

百貨店事業が、“館業”から“個客業”へと進化していくなかで、不動産事業は用途をつなぎ合わせ、まちの価値を最大化させる“まち化”を具体化して世界中から集客することを目指します。具体的には百貨店を中心にホテルやレストランなどの“高感度上質”なコンテンツを組み合わせ、さらに“グループ連邦”でメディア・建装・物流事業などのインフラ機能まで展開することで世界中の顧客をまちに呼び込むとともに、不動産事業のみにとどまらない当社独自の収益モデルの確立を目指していきます。

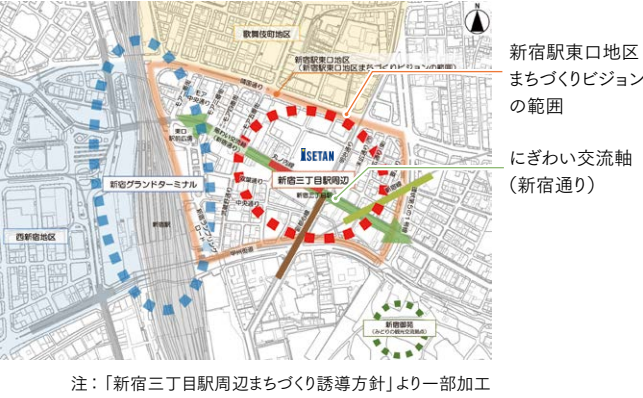


まち化に向けた取り組み

「新宿駅東口地区まちづくりビジョン」を受けて

新宿区策定の「新宿駅東口地区まちづくりビジョン」では、まちの将来像を「日本を代表する賑わいと歩きたくなるまち」としており、新宿三丁目駅を中心としたエリアを「商業や観光による賑わいの拠点」と位置づけています。2023年にはまちづくりビジョンの深度化を図るべく「新宿三丁目駅周辺まちづくり誘導方針」が策定されました。これらのビジョンや方針を踏まえ、行政やまちの方々とともに三越伊勢丹のまちづくりフレームを引き続き検討していきます。

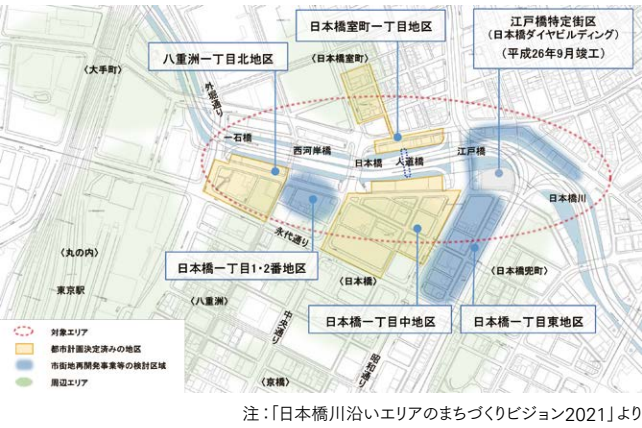
②【まちの将来像】日本を代表する賑わいと歩きたくなるまち
～駅を中心とした2つの拠点と新宿通りを中心とした賑わい交流軸の形成～



「日本橋川沿いエリアのまちづくりビジョン」を受けて

中央区の策定する「日本橋川沿いエリアのまちづくりビジョン」を受けて、三越日本橋本店近隣の日本橋川沿いエリアにおいて、名橋「日本橋」を中心として日本橋川に空を取り戻すとともにその河川空間を活かした魅力あるまちづくりを実現するためのさまざまな取り組みが展開されています。当社グループ保有建物の周辺においても地権者間で検討会が行われており、当社もその検討会に参加し、まちの皆さまとともにまちの価値向上に向けた検討を行っています。

③ 対象エリアと市街地再開発事業などの進捗



建装事業の取り組み

(株)三越伊勢丹プロパティ・デザインは特別な空間づくりを通じて、クライアントを含めた全てのステークホルダーのロイヤリティを満たす企業を目指しているグループ会社です。百貨店内外のラグジュアリーブランド、有名企業役員室など各種オフィス、ファイブスターホテルなどに至るまで数多くの上質な空間を創造しています。将来のまち化においても今までに築いてきた実績を活かし、事業機会最大化の実現に貢献していきます。

ザ・リッツ・カールトン大阪

大阪を代表するラグジュアリーホテルであるザ・リッツ・カールトン大阪の改装において、客室やクラブラウンジの内装工事全般を受託しました。「承継と新生」というコンセプトのもと、ヨーロピアンクラシックの上質な優雅さを持ち合わせた邸宅感を承継しつつ、現代的に洗練された新たなデザインを融合し、快適で心地の良い空間づくりを実現しています。(竣工2024年10月)



Kアリーナ横浜

世界最大級、2万席の音楽アリーナ「Kアリーナ横浜」のVIPエリアを中心に内装施工を受託しました。VIPエリアでは特別な空間で圧倒的なスケール感のラウンジと高級感あふれる専用ロビーが、大切なゲストを迎え入れます。国内に類を見ないラグジュアリーな鑑賞スタイルでライブ・コンサートを楽しむことができます。(竣工2023年7月)

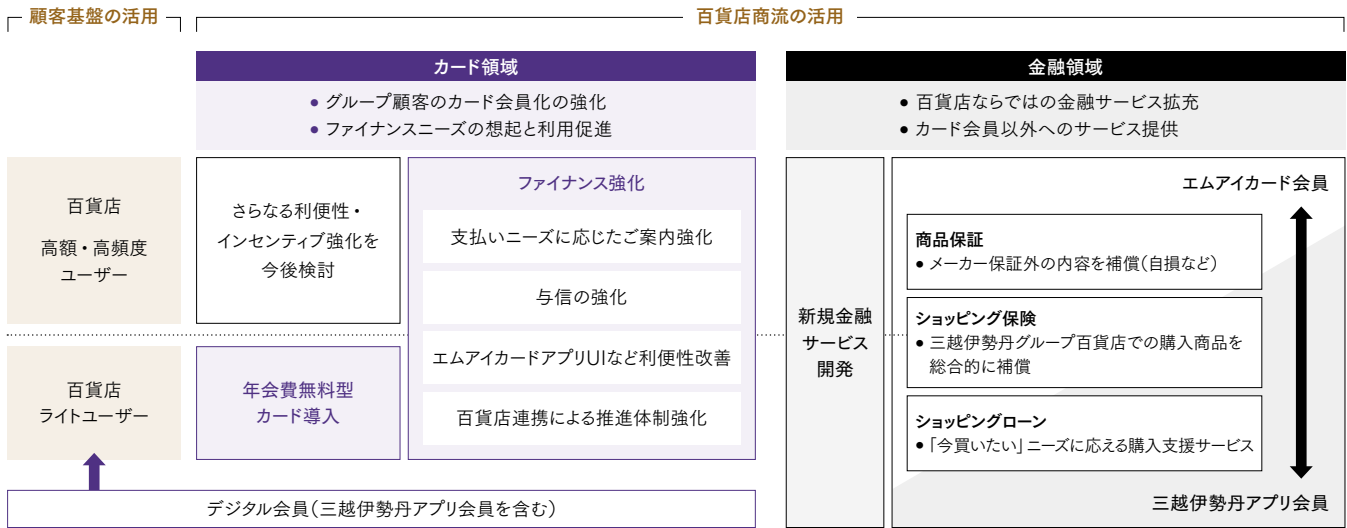
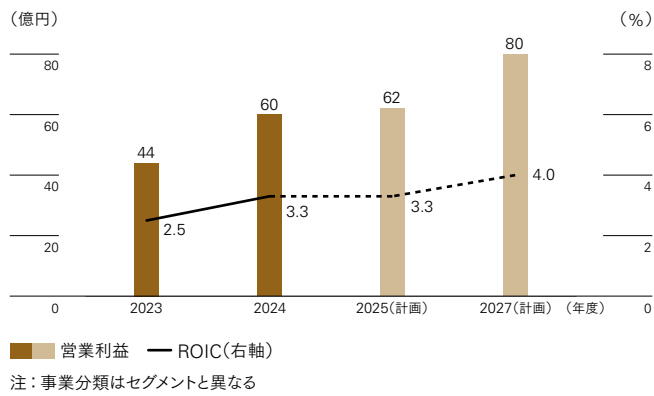


金融事業

事業内容と長期のありたい姿

当社グループの特徴でもある顧客基盤と百貨店商流を活用し、カード領域、金融領域で新たな商品を充実させながら、事業拡大を図り、2030年度の営業利益計画は100億円を超える規模を目指しています。新中期経営計画の前半3ヶ年においては、2025年3月にリリースした「エムアイカード ベーシック」による会員の裾野拡大に加え、新規金融サービスの一層の充実により収益基盤の拡充を図っていきます。

① 財務KPIと実績



つながる顧客の拡大による収益拡大

エムアイカードアプリのダウンロードやエムアイ友の会との併用など、顧客とのつながり方をより強固なものにすることで収益上もさらにプラスになります。つながる顧客の拡大に向けて(株)エムアイカードの従業員が百貨店内で金融をおすすめできる体制をバックアップし、伊勢丹新宿本店から首都圏へと徐々に活動の幅を広げています。今後も金融コンテンツの充実と併せて生涯顧客化に向けた取り組みを百貨店と連動して進めていきます。



FINANCIAL BUSINESS

グループ連邦を活用した取り組み

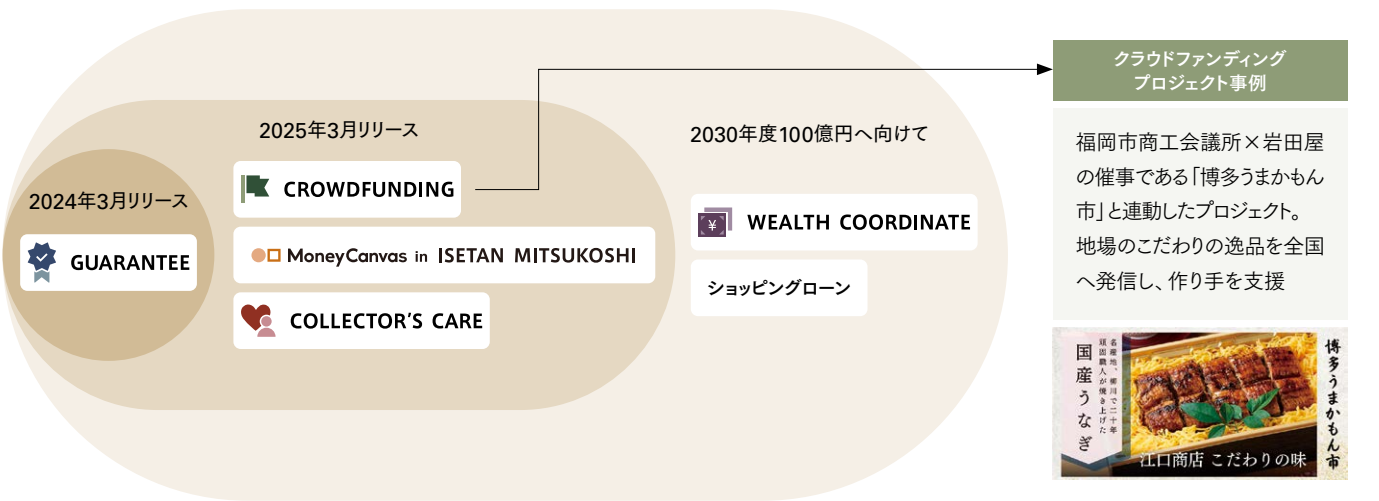
年会費無料型の「エムアイカード ベーシック」リリース

「エムアイカード ベーシック」のリリースから約1ヶ月間のエムアイカード全体のご入会実績は、前年比161%に拡大。顧客ニーズにフィットした商品性からMI Wメンバー(エムアイ ダブルメンバー)化の拡大に寄与し、さらなる識別化・価値提供を目指します。



新規金融サービスMITOUS

「MITOUS(ミトウス)」は、お客さまの未来の豊かさをサポートするために、金融にまつわるあらゆるサービスを提供する新たな金融サービスブランドです。ブランド名には、「未来を見通す」金融サービスで、お客さまの豊かな暮らしをつくるお手伝いをしたいという想いを込めています。



三越伊勢丹グループらしい金融を目指して

「MITOUS」を広く知っていただくべく、リリース2日後の2025年3月5日に日本経済新聞社、金融庁主催の金融総合イベント「FIN／SUM2025*3」に参加しました。Money Canvasを開発した三菱UFJ銀行主催の「外部企業との共創の先にあるもの～三菱UFJ銀行のBaaS戦略～」と題するパネルディスカッションに(株)エムアイカードの担当者が登壇しました。今後も「MITOUS」で三越伊勢丹グループらしい「カッコイイ金融」を実現し、お客さまに「あなたらしい豊かさを」提供するため、グループ全体として歩みを進めていきます。

*3 「FIN/SUM2025」は金融とテクノロジーの融合を意味する「フィンテック(Fintech)」をテーマとしたイベントで、今回は「真のマネタイズ」に挑む、次世代フィンテック」をコンセプトにさまざまな講演やシンポジウム、ワークショップなどが行われました

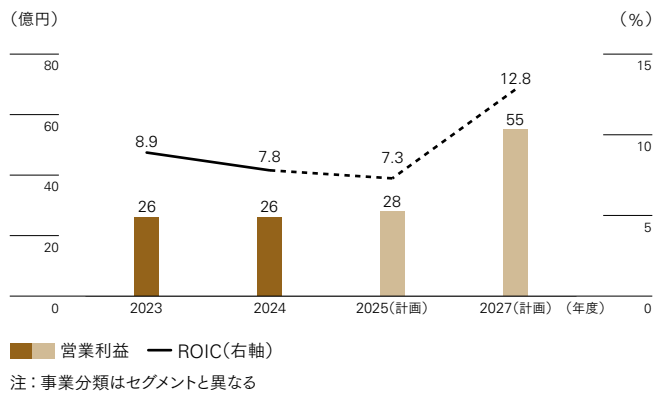


関連事業

事業内容と長期のありたい姿

これまでのグループ関連事業は、百貨店収益を最大化するための支援・シェアード機能でした。今後は、百貨店で集客・識別化した顧客に対し、百貨店と連携し、ともに顧客満足を目指すパートナーシップの関係を目指します。具体的には、“グループ連邦”活動を活性化し、百貨店と連携して関連会社の収益を拡大していきます。

① 財務KPIと実績



三越伊勢丹グループの強みを活かしたプロデュース型ビジネスで収益化：(株)スタジオアルタ

グループ力を活かしたメディア事業

(株)スタジオアルタは、三越伊勢丹グループの資産やネットワークを活用し、広告・プロモーション事業、映像・音響などの企画制作、企業やブランドのブランディングやPR支援を展開しています。今後は世界の個客とコミュニケーションを図り、リテールメディア、グループ宣伝、エリアマネジメント、PRなど多角的な事業展開で企業価値向上を図ります。

① グループのリソースを活用した幅広いソリューションの提供



広告メディア・広告販売・代理



デジタルサイネージ・機材導入・保守管理



イベント企画・運営



WEB・カタログ・DM制作

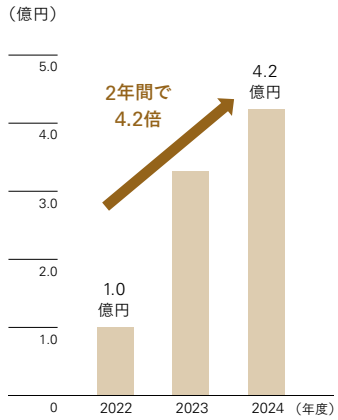


ビジュアルマーチャンダイジング・ウィンドウディスプレイ



空間デザイン・装飾制作

① 営業利益の推移



グループのメディア業務を集約し、グループリソースを最大限に活用することで、大幅に営業利益を拡大



(株)スタジオアルタ
メディア営業担当
廣島 奈穂子

従業員の声

(株)スタジオアルタは、三越伊勢丹グループのリソースを活用した幅広いソリューションを提案することで、収益拡大につなげています。このたび、法人顧客の60周年パーティーの企画運営のご依頼に対し、単なる記念品やケータリングのご提案にとどまらず、三越伊勢丹グループの総合力で「体験型パッケージ」を提案し、従業員やご家族の「帰属意識向上」や「人材不足解消」という顧客の本質的な課題を解決、収益拡大につなげることができました。今後も枠にとらわれない「ソリューション型ビジネス」で期待を超える価値を創出していきます。

RELATED BUSINESSES

百貨店の識別個客を活用したマネタイズ：(株)三越伊勢丹ニコウトラベル

“高感度上質”商品の開発

(株)三越伊勢丹ニコウトラベル(MINT)は、グループ全体の旅行事業を担う会社です。百貨店の識別顧客、および外商で築いた富裕層ネットワークを土台に、美術館の貸切鑑賞やクルーズ客船のチャーター、世界遺産を巡る少人数ツアーなど希少価値の高い旅を緻密に企画できるツアー企画力が強みです。三越伊勢丹アプリを中心に、グループのSNSを活用した販売促進活動や、百貨店のイベントやモノづくり要素を取り入れた旅を販売するなど、百貨店利用客をそのまま旅行へ誘導できる点もポイントです。今後も、体力に自信のないシニア富裕層の方も安心してご参加いただける、ゆとりある商品を拡充することに加え、台湾をはじめとした海外現地代理店と連携して訪日富裕層に向けた日本文化体験の提案などインバウンド強化にも取り組み、旅行業を中核とした上質な体験価値を提供する会社になることを目指しています。

① 三越伊勢丹 個人外商グループとの取り組み



(株)三越伊勢丹ニコウトラベル
旅行営業国内担当
小森 一輝

従業員の声

(株)三越伊勢丹ニコウトラベルでは、グループ百貨店が持つ独自のネットワークと連携し、地域振興ツアーを共創しています。例えば、(株)新潟三越伊勢丹とは、古町・芸妓の伝統芸能を堪能し、地元食材の製造プロセスをご覧いただくツアーを実施しました。今後も柏崎の花火大会を特別な席(米山プリンセスシート)でご鑑賞いただくツアーなどを計画しています。三越伊勢丹グループの識別顧客に対して上質な体験価値を提供することにより、収益拡大を目指しています。

DX戦略

当社グループが目指すDXとは

“個客業”を実現するためのDX戦略

三越伊勢丹グループにおけるDXは、単なる既存の業務のデジタル化ではなく、“個客業”を実現するための新たな価値創造の取り組みと位置づけ、デジタル技術と当社グループが持つデータを活用して顧客の要望に応える業務フローを確立することを目指しています。特に、「集客」→「識別化」→「利用拡大」→「生涯顧客化」の“個客業”の4つのプロセスにおいて、まずは百貨店事業において基盤となるデータの整備、データを起点としたマーケティング業務の高度化に重点的に取り組んでいます。一方、“個客業”への変革に従業員が注力するために、生成AIを活用した既存業務の効率化などデジタルを活用した各業務改革、システム人材の育成にも注力しています。



顧客体験のパーソナル化(テックタッチ)

“個客業”DXにおいてお客さまお一人おひとりに寄り添った最適な提案を行うために、データを活用したパーソナルマーケティングを目指します。購買情報、属性情報などをもとに機械学習を実施し、複数の購買予測モデルを構築することに加え、アプリでのお知らせなどを通じたアプローチ精度向上に努めます。



デジタル・生成AIを活用した顧客体験と従業員生産性向上の取り組み

最高の顧客体験を実現するために、ECサイトや店頭、バックオフィスに至るまでデジタルの力を積極的に活用し業務改革の取り組みを推進しています。

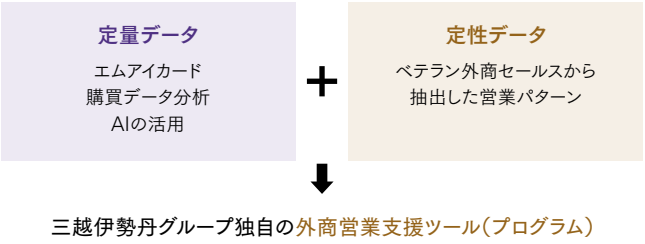
EC購入体験を高度化

当社グループは、ECサイトに生成AIを積極的に導入し、ブランドの世界観や顧客の多様なニーズに即したモデル画像をスピーディかつ柔軟に制作しています。これにより、商品着用イメージの可視化が進み、セッション数の向上、撮影関連コストの削減といった業務効率化にも大きな効果を発揮しています。また、コンタクトセンターやSNSなどを通

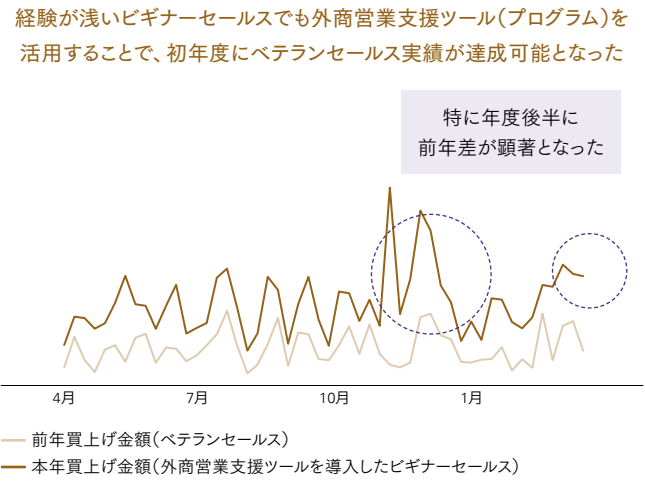
顧客体験のパーソナル化

(テックタッチ+ヒューマンタッチ)生涯顧客化業務

個人外商の活動(もともとはヒューマンタッチ)においても、“個客業”への変革に向け、外商営業支援ツールを導入中です。定量・定性のデータを活用した外商業務フローの構築による顧客体験の向上を目指します。



⑦ 担当変更後の顧客の週別買上げ金額の比較



じて集めた顧客の声や行動データを分析し、サービスや接客の質向上に反映。こうしたデジタル・生成AIの活用により、現場起点での業務内製化や自動化も進んでおり、現場とITが一体となった改革によって顧客体験の進化と競争力強化を実現しています。



店頭での事故対応品質を向上

百貨店店舗で発生する店頭や物損などの各種事故対応に生成AIソリューションを導入し、現場対応の高度化を実現しています。AIが過去の対応事例や社内規程を迅速に検索・提示することで、サービス品質の安定と向上に貢献しています。また、従業員は煩雑な情報収集や判断作業から解放され、生産性の向上を実感しています。デジタル活用を通じて、顧客と現場双方にとって安心で質の高い体験を提供しています。

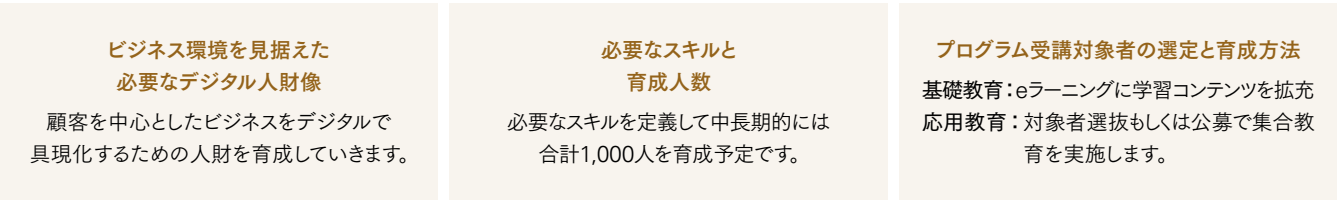


グループ共通の生成AI基盤で業務改革

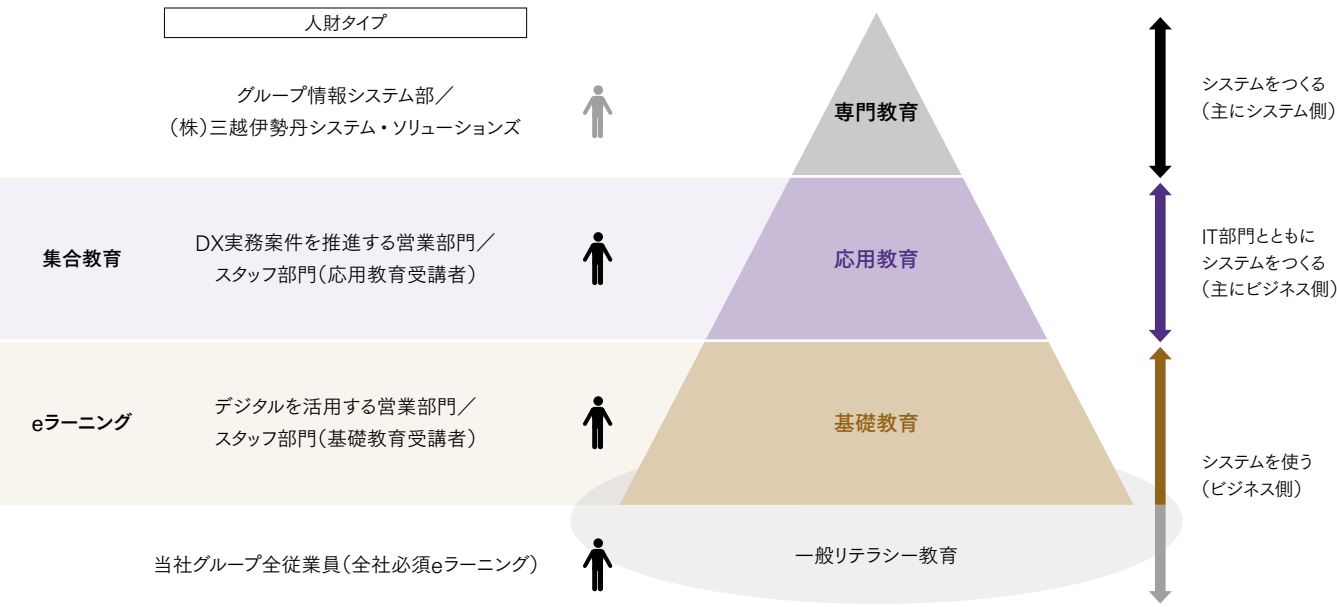
三越伊勢丹グループでは、全従業員が利用できる生成AI基盤を導入し、業務改革を積極的に推進しています。この基盤は、バックオフィス業務の効率化に大きく貢献しており、媒体の記事作成や校正、議事録作成など多岐にわたる業務で活用されています。さらに、ユーザーのニーズに合わせた機能追加も継続的に行われており、現在も社内での利用者が拡大しています。



DX人財像とその育成



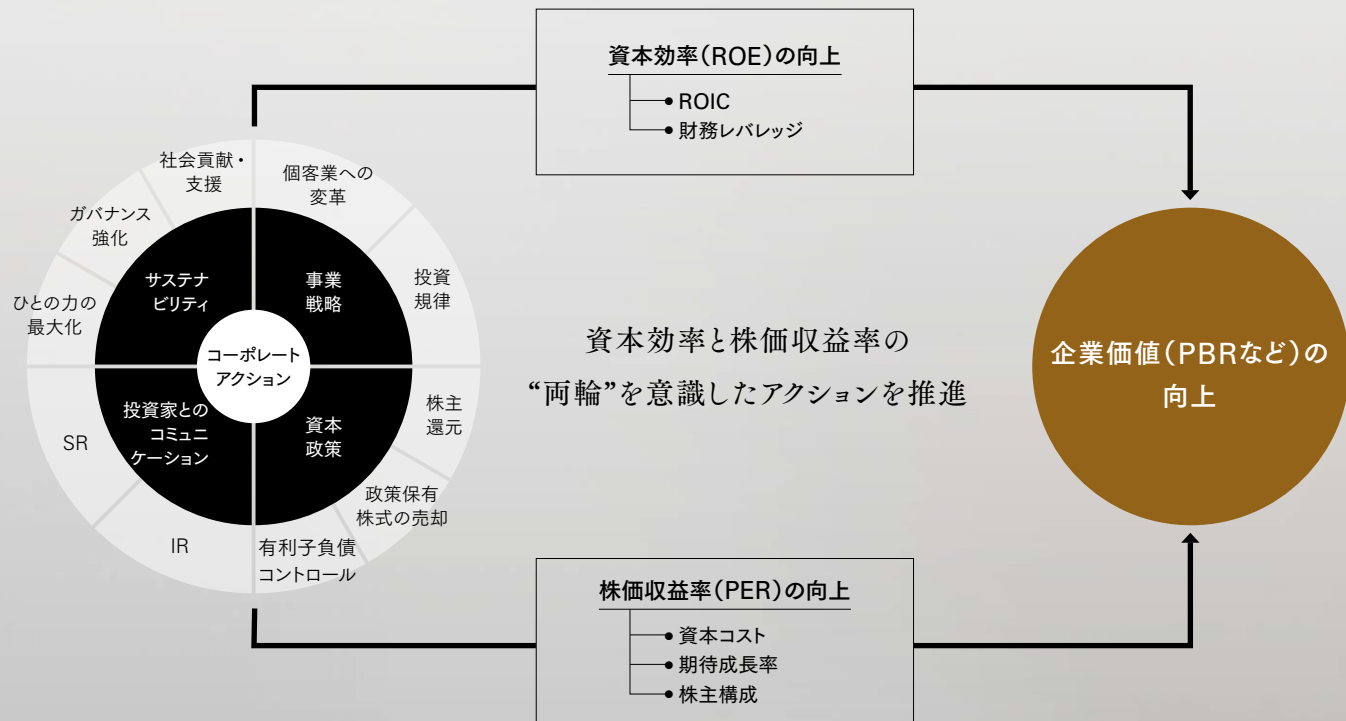
⑧ 人財タイプに応じた教育



企業価値向上に向けた戦略ストーリー

企業価値を長期にわたり向上させ、株主の皆さまにリターンで報い続けることは、上場会社としての使命であると考えています。企業価値を測る指標の一つである株価純資産倍率(PBR)を例にすると、企業価値を高めるためには、資本効率(ROE)を高めることでエクイティスプレッドを拡大することはもちろんのこと、加えて、できる限り経営リスクを取り除くとともに中長期的な成長に向けてPDCAを回し続けること、そしてこれ

ら一連の取り組みについて投資家の皆さまにご納得とご期待を頂けるよう具体的な情報発信や皆さまとの対話を実行することが重要であると考えています。このような考え方に基づき、当社グループの財務・IR戦略は、単なる手法論としての資本効率の向上にとどまらず、資本市場とのコミュニケーションを強く意識することで、ROEと株価収益率(PER)の双方の向上を図ったアクションプランを策定し、実行していきます。



資本市場とのコミュニケーションを

強く意識した戦略の策定と実行により、

企業価値向上を目指します

取締役 執行役常務
CFO

牧野 欣功



株価推移と資本コストに対する課題認識

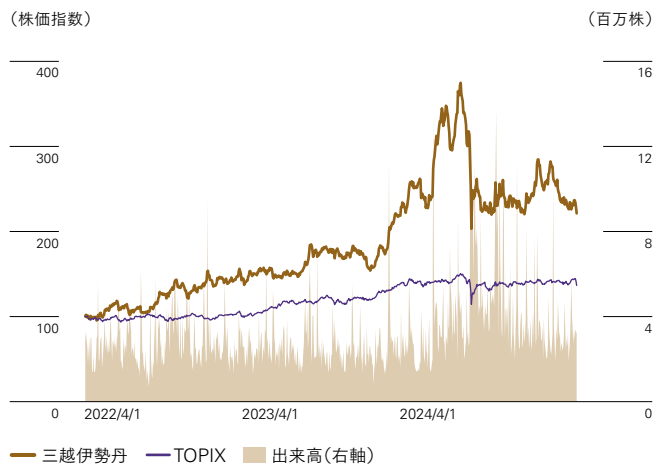
前中期経営計画の3ヶ年(2022年度～2024年度)を通じて、当社の株価は1,000円未満の水準から2,000円台へと、2倍を超える成長を果たすことができました。またPBRにおいても、2022年度によりやく1倍に達し、それ以降においては1倍を上回る水準で推移しています。前中期経営計画の3ヶ年において企業価値が大きく向上した主な要因は、「百貨店の再生」による収益力の向上と、その収益力を裏付けとした株主還元の強化であると分析しています。

一方で、特に2024年以降、相対的に株価の変動が激しくなり、資本資産価格モデル(CAPM)に基づく株主資本コストが上昇している事実についても、課題として認識しています。このような課題に対し、当社は将来の“まち化”戦略を含め、長い時間軸で当社グループの戦略を支持し、長期で当社株式を保有してくださる株主を拡大すること

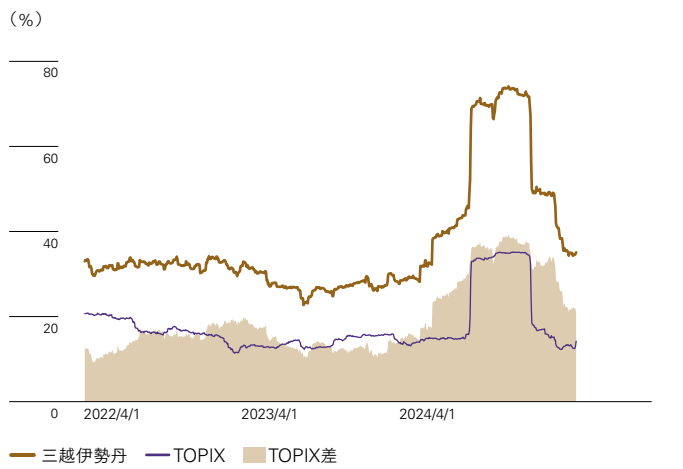
により、結果的に、株価の変動が現状よりも緩やかになることで、資本コストを低減しながら株価を成長させていく姿を実現したいと考えています。そのために当社は、中長期のエクイティストーリーについて具体的な情報を発信しながら投資家の皆さまとの対話を充実させるとともに、足元の実績を着実に積み重ねていくことにより、当社の資本コスト低減とフェアバリュー向上を目指していきます。

また当社は、ガバナンスと資本効率の両側面から政策保有株式の縮減を継続的に推進しています。政策保有株主によって売却された当社の株式については、長期で当社を支持してくださる株主にできる限り受け継がれるよう、上記の取り組みを通じた長期保有株主のさらなる拡大に努めたいと考えています。

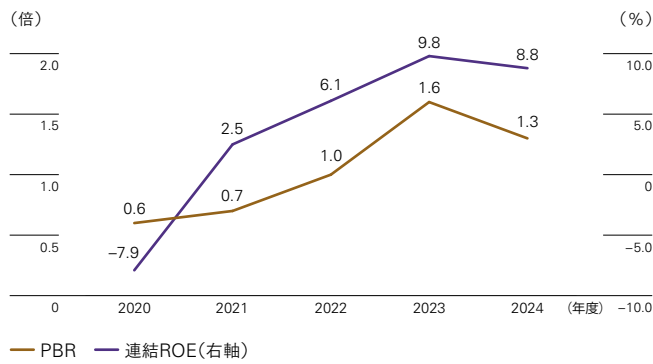
① 株価*1および出来高(日次)の推移



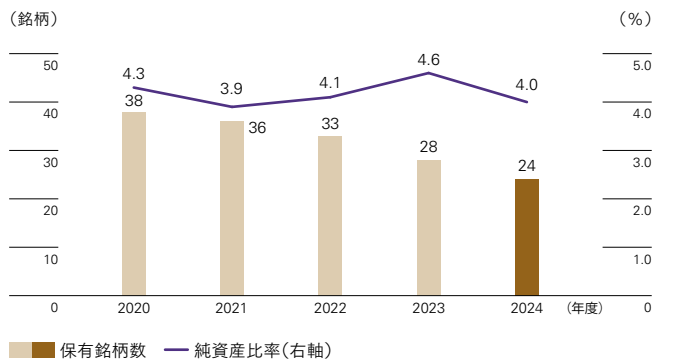
② ヒストリカルボラティリティ*2の推移



③ PBRおよび連結ROEの推移



④ 政策保有株式の推移



*1 株価指数は、2022年3月末日の終値を100として計算しています

*2 ヒストリカルボラティリティは、株価の日次変化率(過去90日間)の標準偏差を年率換算した指標です

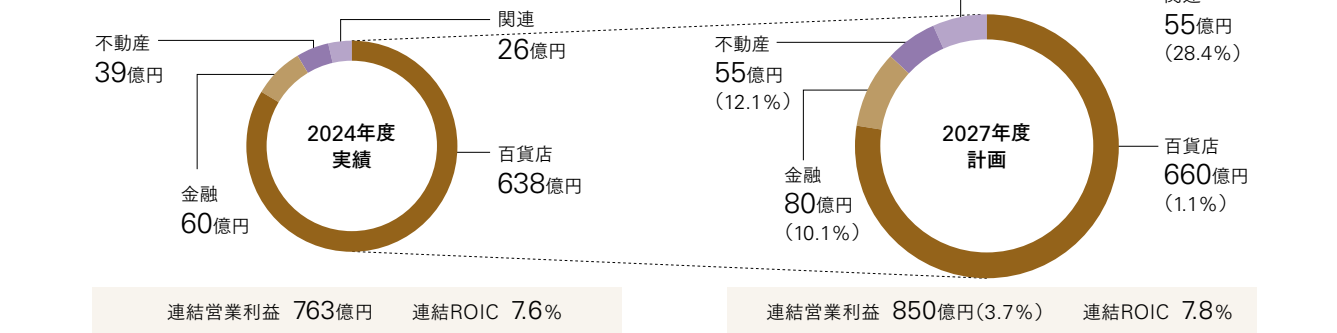
事業戦略としての“個客業”への変革

2025年度～2027年度を対象とした新たな中期経営計画（フェーズⅠ）においては、従来の“館業”から“個客業”へのビジネスモデル変革を通じ、2027年度において連結営業利益850億円への利益成長を計画しています。“個客業”への変革に伴い収益が拡大するトリガーは、グループ全体でつながることができた識別顧客を軸に、各事業のユニークな提供価値が有機的に交わることにより生まれる“連邦利益”の拡大です。当社グループは、個客業への変革を通じ、各事業の“縦”の収益性は当然のことながら、事業間シナジーから生まれる“横”の収益性を強化していきます。また事業別の観点においては、フェーズⅠにおいて事業ポートフォリオをドラスティックに転換することは想定していませんが、連結ベースの営業利益が成長する主要因として、金融や不動産など、百貨店に続く各事業の成長に期待しています。具体的には、各事業における提供価値の磨き上げと、主に百貨店事業との交わりを通じた連邦利益の拡大によって、各事業ともにフェーズⅠ期間

内で2桁の利益成長率を計画しています。フェーズⅠの初年度となる2025年度においては、識別顧客とのつながりをベースとした売上高成長と適切なコストコントロールにより、三越と伊勢丹の統合後最高益を3期連続で更新する連結営業利益780億円を計画しています。

また“個客業”においては、当社グループの根幹である「ひとの力」を活用しながら、各事業でつながることができた顧客に対し、より強く深い関係性の構築を目指します。当社は、“個客業”を通じて培った顧客との“特別な”関係性が、多少の外部環境変化にも揺るがない強靱な経営体質につながり、結果として当社の資本コスト低減に寄与することを、“個客業”への変革の副次的な効果として期待しています。当社グループは、“個客業”へのビジネスモデル変革を、さらなる収益拡大と当社のフェアバリュー向上、事業リスク低減につなげることで、企業価値の向上を実現していきます。

⑤ 中期経営計画（フェーズⅠ）における事業別利益計画



注：2027年度計画内のカッコ表示は、フェーズⅠにおける年平均成長率計画
 注：事業分類はセグメントと異なる
 注：百貨店事業：国内百貨店事業、海外事業、エムアイ友の会、連結調整額を含む

株主還元

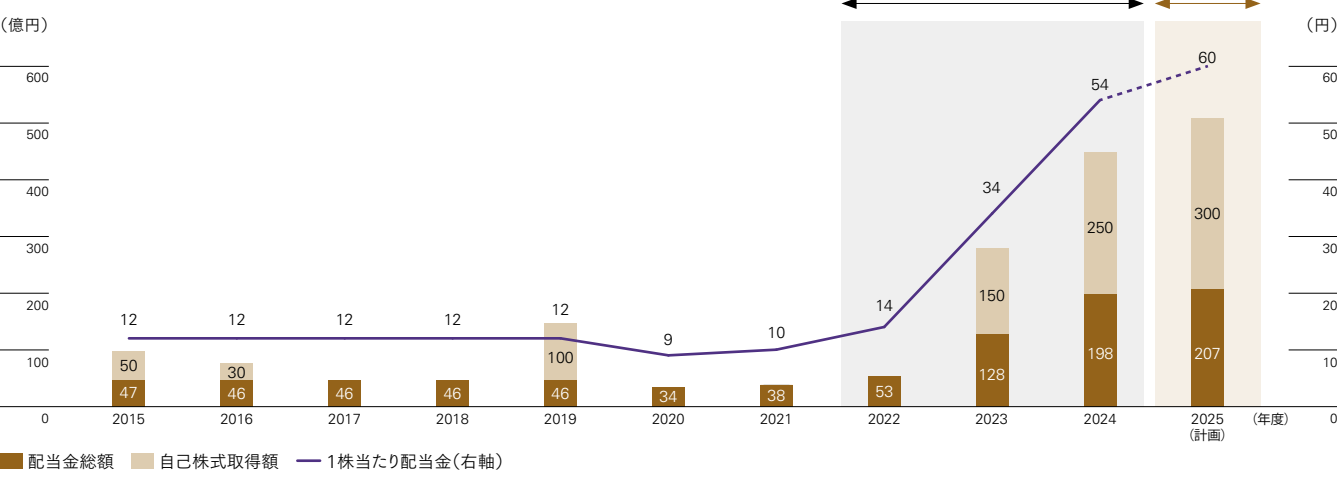
当社の過去の株主還元を振り返ると、事業年度ごとの最終利益の変動が大きく、継続性のある増配や自己株式取得を実行できないという課題を抱えていました。しかしながら、「百貨店の再生」により安定的かつ、三越と伊勢丹の統合後最高水準の利益を創出できる経営体質にシフトしたことや、資本市場と向き合う姿勢をより強化したことをきっかけに、前中期経営計画においては、総還元性向50%を意識する還元方針を掲げ、配当水準の大幅な引き上げと総額400億円の自己株式取得（中期経営計画における期間合計）を実行しました。その結果、当社の連結ROEを安定的に10%達成を目指す水準まで改善させることができました。

さらにフェーズⅠにおいては、新たに累進配当の導入と総還元性向70%以上を目指す方針にアップデートし、2025年度は5期連続の増

配となる1株当たり60円の配当と300億円の自己株式取得を計画しています。また、ROEの向上という観点では、配当と自己株式取得において効果の差はありませんが、資本市場とのコミュニケーションという観点を結びつけることにより、より戦略的に配当と自己株式取得を使い分けた株主還元政策を実行したいと考えています。まず配当については、配当が投資家の皆さまにとってのインカムゲインであるという性質を踏まえ、投資家の皆さまがより安心して当社株式を長期で保有したいと思える動機につながるよう、累進配当に基づき配当金の下限についてコミットすることとしました。この判断は、資本市場とのコミュニケーションの観点においては、将来の利益水準に対する自信の表明でもあります。また配当水準においても、中期経営計画における利益成長と連動させ、さらなる水準向上に努めていきます。次に自己株式取得に

ついても、資本効率向上に向けた自己資本コントロールの観点に加え、資本市場とのコミュニケーションの観点を踏まえると、取得のタイミングや取得金額の規模を含め、機動性が重要であると考えています。コミュニケーションの一例として、当社が描く将来の成長計画が株価に十分反映されておらず、当社が“割安”と判断した水準で株価が推移していた場合には、タイミングを見計らいながら自ら自己株式を取得する

⑥ 株主還元の推移



中期経営計画におけるキャッシュ・アロケーション計画

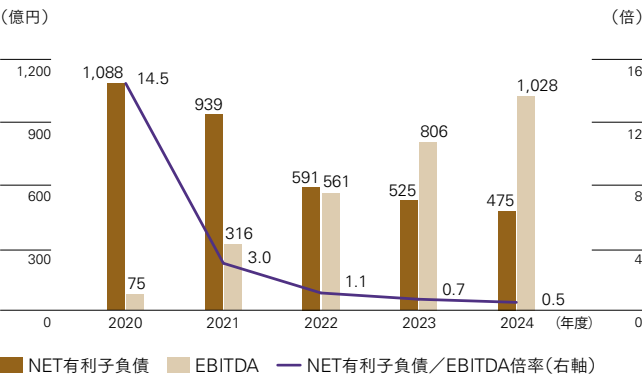
当社は企業価値の向上に向け、さらなる事業拡大に向けた成長投資と株主の皆さまへの還元のバランスに目配りしながら、戦略的にキャッシュ・アロケーションを実行します。中期経営計画（フェーズⅠ）においては、まず営業キャッシュ・フローとして2,600億円水準のキャッシュ・インを見込んでいます。一方で、キャッシュ・アウトについては、成長・維持投資として1,200億円水準、株主還元として1,500億円水準をそれぞれ計画しています。フェーズⅠにおいては、“まち化”に向けた大型の投資をまだ想定していないため、株主還元に比重を置いた計画としました。総額1,200億円水準の投資計画については、当社グループの

ことで、その行動をもって投資家の皆さまに株価水準の割安感をアナウンスしたいと考えています。このような資本市場とのコミュニケーションを意識した配当と自己株式取得の使い分けによって、“安心感”と“期待感”の両方をバランス良く感じていただきながら、株主の皆さまへのリターンを最大化していきます。

⑦ 中期経営計画（フェーズⅠ）におけるキャッシュ・アロケーション計画



⑧ NET有利子負債とEBITDAの推移



財務・IR戦略
 株主・投資家との対話

基本方針
当社は、株主・投資家との対話は企業価値を高めるうえで重要であると認識しており、株主総会以外にも、経営トップによる決算説明会、事業説明会やサステナビリティ説明会、アナリスト向けスモールミーティング、国内外の機関投資家との個別面談など、面会や説明会による対話の機会を合理的な範囲で積極的・継続的に設け、そこで得られた意見を当社の経営に活かしています。

2024年度の実績

主な活動実績

2024年度も引き続き個人投資家向けの説明会を開催するなど、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を推進してきました。また、さまざまな場面で当社戦略の理解を浸透させるためのマネジメントによる説明や、各ステークホルダーとの対話機会を充実させ、当社が描いているビジョンや認識している課題などの共有に努めました。



個人投資家向け説明会(札幌)

対象	内容	実施回数	活動状況
アナリスト・機関投資家	個別面談	237回	- 国内機関投資家等：112回 - 海外機関投資家等：125回
	決算説明会・事業説明会等	6回	- 決算説明会の登壇者は2Qと4QがCEO＆CFO、1Qと3QはCFO 2024年度はCRM事業説明会1回、サステナビリティ説明会1回
	スモール・グループミーティング	5回	- マネジメントとセルサイドアナリストとのスモールミーティング：2回 - パイサイド投資家を含めたCEOとのリモートミーティング：1回 - 地域事業会社視察および現地マネジメントとのミーティング：2回
	マネジメント面談	4回	- 大株主とCEO＆CFOとの面談：上期下期各1回 - CEOとセルサイドアナリストとの1on1面談：2回
	証券会社主催 国内開催カンファレンス参加	4回	CFOによる国内外機関投資家との1on1面談：合計13社と面談
	海外ロードショー	3回	- 北米、アジア(香港＆シンガポール)、欧州(イギリス＆パリ)各1回 - CEOによるロードショー：合計27社と面談
個人株主・個人投資家	個人投資家向け説明会	3回	- 証券会社等主催個人投資家セミナーの参加：2回(札幌＆名古屋) - 個人投資家向けIRイベントへの出展：1回
	店舗・施設見学会	4回	2024年9月、10月三越日本橋本店見学会 2025年2月伊勢丹新宿本店見学会

対話に関するニーズと対応例

ニーズ	対応例
会社の戦略をもっと手触り感をもって深く理解したい	▶ 三越伊勢丹グループの店舗・施設見学ツアーを実施
マネジメントとの対話機会を増やしてほしい	▶ 国内開催カンファレンスへの参加件数を増加
個人投資家は業績や会社戦略などを詳しく知ることができる機会が少ない	▶ 個人投資家向けの企業説明会を実施

事例	株主さま向け見学会
当社グループは「ステークホルダーエンゲージメント」の強化を目的として、株主さま向け見学会を開催しています。2024年9月、10月には三越日本橋本店、2025年2月には伊勢丹新宿本店で見学会を実施し、多くの株主さまにご応募・ご参加いただきました。今後も引き続き株主さまとの対話の機会を積極的に設けていきます。	
目的 - 事業活動への理解浸透 - 個人投資家のエンゲージメント強化 - 中長期的な優良株主の強化	背景 - 個人投資家とのコミュニケーション機会が少なかったため - アンケートなどで実施を希望する声が寄せられたため
三越日本橋本店見学会 2024年9月および10月に三越日本橋本店にて2回の見学会を実施しました。当日は店長による開会挨拶の後、通常はご案内していないバルコニーでのパイプオルガン演奏の鑑賞や三越劇場の見学、喫茶でテーブルを囲みながら株主の皆さまと直接対話できる場などを設けることで、当社への理解とロイヤリティ向上につながる貴重な機会となりました。	伊勢丹新宿本店見学会 2025年2月には伊勢丹新宿本店で見学会を開催しました。当日は店長より店舗の歴史や企業理念、戦略についてご紹介した後、通常は公開していない施設も含めて開店前の館内をツアー形式でご案内し、各担当者から提供価値についてご説明しました。また、開催中の「サロン・デュ・ショコラ」にも足を運んでいただき、試食などを実施し、大変ご好評を頂きました。
 三越日本橋本店パイプオルガン演奏の鑑賞の様子	 伊勢丹新宿本店見学会の様子

外部評価

- 第4回日経統合報告書アワード 優秀賞受賞
- Gomez IRサイトランキング2024 優秀企業 銀賞受賞(総合得点7点以上)
- Gomez ESGサイトランキング2024 優秀企業 (総合得点6点以上)
- 大和インターネットIR表彰2024 優良賞受賞
- 大和インターネットIR表彰2024 サステナビリティ部門 優秀賞受賞
- 公益財団法人日本アナリスト協会2024年度ディスクロージャー優良企業選定(小売業 1位)



サステナビリティメッセージ

350年の伝統と 人の力で未来を拓く、 三越伊勢丹グループの サステナビリティ

350年の歴史と挑戦が紡ぐ サステナビリティ経営

私たち三越伊勢丹グループの源流である三越は、2023年に創業350周年を迎えます。日本には約500万社の企業がありますが、そのうち創業100年以上の企業はわずか1%、300年以上続く企業は900社弱にとどまります。当社グループは、日本はもちろん、世界においても誇れる歴史を持つ企業の一つだと思います。

この350年という長い年月は、決して平坦な道のりではありませんでした。時代ごとに生まれるさまざまな社会課題に真摯に向き合い、挑戦を積み重ねてきたからこそ、今日の私たちがいます。こうした歴史の

積み重ねそのものが、サステナビリティを体現しているのだと、改めて実感しています。

サステナビリティ経営と 企業価値向上

私たち三越伊勢丹グループは、「こころ動かす、ひとの力で。」「お客さまの暮らしを豊かにする」という企業理念を大切に、時代や社会が変化し続けるなかでも、常にその精神を大事に受け継いできました。

例えば、1673年の越後屋創業時に掲げた「店前現銀無掛値(たなさきげんきんかけねなし)」——「どなたにも同じ価格で安心してお買物いただける仕組み」をつくったことは、公平性や誠実さを大切にし

たいという私たちの原点です。その後も、多様な商品やサービスを通じた暮らしや文化の発展など、社会やお客さまからの期待や課題に誠実に向き合ってきました。こうした歩みの一つひとつが、今日の価値創造の土台となっていると感じています。

私たちは、企業活動を通じて社会とともに成長し続けることがサステナビリティ経営の本質であると考えています。「経済的な価値」と「社会的な価値」の両立、すなわち「企業価値向上」と「持続可能な社会」の実現を目指し、循環型の価値創造プロセスを築いてきました。今後も、三越伊勢丹グループならではの「強み」や「資産」を活かし、新しいアイデアやサービスでお客さまのご期待にお応えできればと願っています。

そして、そこで得た利益や評価を、また次の価値創造へとつなげていく。このような価値の循環を、今後も丁寧に続けていきます。

「人」こそが価値創造の源泉 非財務資本の 強化と未来への投資

三越伊勢丹グループの価値創造の中心には、いつも「人」がいます。「こころ動かす、ひとの力で。」というミッションのもと、「人」こそが新たな価値を生み出す原動力だと信じています。1904年には「デパートメントストア宣言」を発表し、文化の振興や欧米文化の導入にチャレンジしました。呉服屋から百貨店へと進化し、サービスや商品、施設の拡充も含めて「多くの人と人とのつながり」のなかで受け継がれてきた歴史です。

今後“個客業”へ転換し、新たな価値創造を実現していくには、「人」の力をさらに引き出していくことが重要です。従業員一人ひとりの成長や意欲、能力を大切に、教育や研修、働きがいのある職場づくり、健康経営、多様な個性を尊重する組織づくりにも力を入れていきます。障がいのある方の就労支援も含め、誰もが自分らしく考え、主体的に価値を発揮できる環境を目指します。

また、サプライチェーンについても、多様なお取引先との皆さまと支え合い、信頼関係を築いてきました。直近3年間で、百貨店のバイヤーが約1,500社のお取引先と直接対話を重ね、ともに課題やリスクに向き合いながら、責任ある調達を進めています。このような「人」と「人」とのつながりや共創こそが、私たちの価値向上の大きな原動力です。これからも、「人」への投資を続け、一人ひとりが力を発揮できる環境を

整え、当社ならではの価値創造に挑戦していきます。

「次の100年」に向けて

私は担当役員として、三つの役割を果たしていきたいと考えています。

まず、「価値創造の循環を加速させる触媒」として、これまでの知見やグループの強みを活かし、社会やお客さまの課題解決を新たな価値創造へとつなげる仕組みを全社に広がっていきます。各事業体の特性を活かしながら、グループ全体のシナジーを高め、価値創造の循環を促進していきます。

次に、「非財務資本の価値を最大化する旗振り役」として、人的資本や社会関係資本の強化を推進し、多様性と創造性のある組織づくりに努めます。特に人的資本については、従業員一人ひとりが自分らしく輝き、グループ全体の価値向上に貢献できる環境づくりを進めていきます。「人」の力を引き出し続け、イノベーションの源泉としてグループの持続的成長を目指します。

最後に、「誠実さと高い倫理観を体現するリーダー」として、グループ全体の行動規範を高め、全てのステークホルダーの皆さまとの信頼関係をより一層強固にしていきます。歴史を大切にしつつ、時代の変化にも柔軟に対応し、持続的な成長と社会課題の解決を両立できる「次の100年」の基盤を築いていきます。

長い歴史の中で培ってきた「ひとの力でこころを動かし、お客さまの暮らしを豊かにする」という精神を、これからも次世代へとしっかり引き継いでいきます。そして、“個客業”に転換していくことにより、グループ全体の持続的な発展と、より大きな社会的価値の創出に貢献していきたいと考えています。

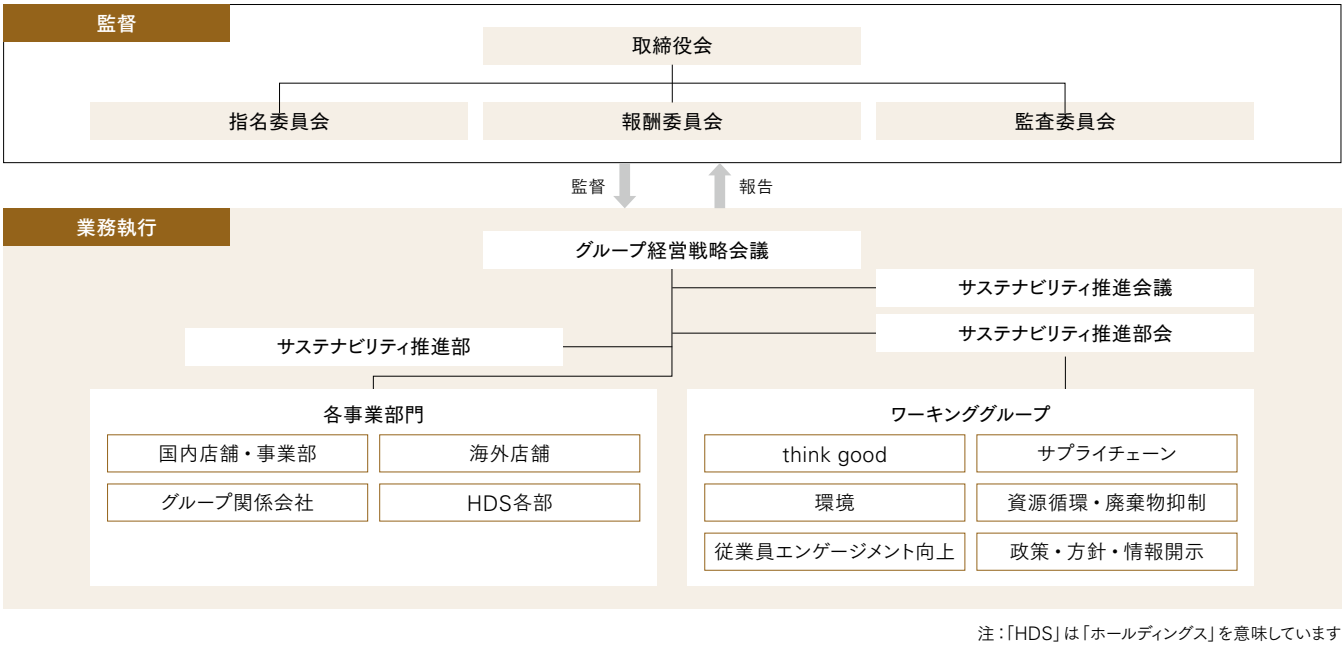
執行役常務 CAO
兼 CRO
金原 章

サステナビリティ経営の推進

サステナビリティ推進体制

当社グループはESG・SDGsを重視した経営を行っているため、サステナビリティに関する重要事項はグループ経営戦略会議で審議・決議し、取締役会に報告しています。2018年度より、CEOを議長とする「サステナビリティ推進会議」で進捗確認を行い、CAO兼CRO*を議長とする「サステナビリティ推進部会」で各課題に対する具体的な取り組みを検討しています。

* チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー、チーフ・リスク・オフィサー



注：「HDS」は「ホールディングス」を意味しています

③ 2024年度サステナビリティ関連審議・報告実績

サステナビリティ 関連会議体	メンバー	開催数	主な承認・審議・報告内容
取締役会	HDS取締役	2回	4つの重点取り組み(マテリアリティ)の具体的な取り組み内容とKPIに関する審議、報告 - 人的資本経営の在り方と推進についての審議、報告
サステナビリティ 推進会議	議長 代表執行役社長CEO	2回	サステナビリティに関するアクションプランの検討と進捗確認
	メンバー - HDS・(株)三越伊勢丹執行役員 - グループ事業会社・グループ百貨店社長 - 各部門のサステナビリティ推進担当者		think good - 推進状況の進捗報告 - グループ全社への取り組み拡大に向けた協議
			サプライチェーン・マネジメント 「お取組先行動規範」の浸透に向けた協議 - 人権リスクマップで特定した重要リスク項目に関する報告 - 人権救済外部窓口設置に関する報告(2025年4月より運用開始)
			環境 - SBT認定取得に向けた温室効果ガス排出量削減のロードマップの内容報告 - 省エネ、再エネ調達計画の報告
			資源循環・廃棄物削減 4R推進、廃棄物削減に向けたリサイクル施策推進や分別、計量の精度向上に向けた協議
			従業員エンゲージメント向上 - 従業員エンゲージメント調査結果の共有 - サステナビリティの社内浸透に向けた具体的施策の共有
			政策・方針・情報開示 - 重点取り組み(マテリアリティ)の2030年目標設定 - サステナビリティの取り組みへのお客さまアンケートの結果に関する報告

当社グループのこれまでの取り組みが評価され、MSCI ESGレーティングで最高評価「AAA」を獲得したほか、社外から高い評価を得ています。



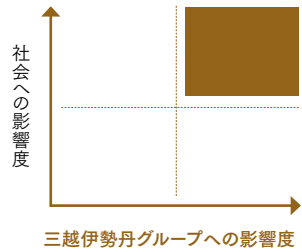
重点取り組み(マテリアリティ)特定と見直しのプロセス

当社グループのサステナビリティ経営は、事業活動を通じて社会課題の解決に寄与し、企業価値の向上を目指しています。2018年度に、社会的影響が大きく、当社の経営に大きなインパクトを与える3つの重点取り組み(マテリアリティ)を特定し、実践してきました。しかし、人権や環境問題を含む社会課題の深刻化により、ステークホルダーの皆さまからのさらなる取り組み強化の要請が高まっています。

そのため、企業理念の再整理などを踏まえ、2025年度からの中期経営計画を見据え、2023年度に見直しを実施し、4つの重点取り組み(マテリアリティ)を特定し直しました。今後はこれらの取り組みを各事業戦略と連携させ、サステナビリティ経営を一層強化していきます。

重点取り組み(マテリアリティ)の見直しにあたっては、幅広いステークホルダーへの影響および当社のビジネスに対するインパクトを総合的に考慮しました。具体的には、お客さまアンケートや外部有識者へのヒアリングを通じて情報を収集し、社内議論を重ねた結果、取締役会で承認を得て、重点取り組み(マテリアリティ)を特定しました。この実践を通じて、当社は社会課題の解決にさらに積極的に貢献していきます。

③ 社会にも当社グループ事業にも影響の大きい項目



- | | |
|---------------------|------------------------------|
| 1. 富裕層の拡大への対応 | 10. 廃棄物削減とリサイクルの推進 |
| 2. 多様な消費形態の拡大への対応 | 11. 海洋・陸域生物多様性の保全推進 |
| 3. 少子高齢化・長寿命化への対応 | 12. 顧客およびお取組先の環境保全意識の高まり |
| 4. 都心回帰と地方過疎化への対応 | 13. 地域活性化に向けた取り組みの推進 |
| 5. AI(人工知能)・ロボットの進化 | 14. コーポレート・ガバナンス／コンプライアンスの強化 |
| 6. ECビジネスの拡大 | |
| 7. 日本一働きやすい会社の実現 | |
| 8. 持続可能な調達の推進 | |
| 9. エネルギーの脱炭素化 | |

STEP1 課題の洗い出し	国際的なガイドラインや社会課題に関するレポートなどを参照しながら、分析対象とする課題の網羅的なリストを作成(SDGs、国連グローバルコンパクト10原則、SASB、GRIスタンダード、ISO26000など)
STEP2 ステークホルダー視点での重要性判断	お客さまや投資家など、ステークホルダーエンゲージメント(アンケートやヒアリングなど)を通じて、当社グループへのご期待・関心を把握し、当社グループが社会に与える影響を考慮し重要度を評価
STEP3 当社視点での重要性判断	企業理念や長期ビジョン、当社グループの事業に与えるリスクや事業機会を総合的に勘案して重要度を評価
STEP4 重点取り組み(マテリアリティ)の特定	ステークホルダー、当社両方の視点で課題群をマッピングし双方にとって主要な課題に絞り込む。課題群を、「当社グループが取り組む意義があり、成果を上げられるか」という観点で、4つの重点取り組み(マテリアリティ)を特定。その後社内関連部門と協議し、執行役員での議論を経て、取締役会で承認

重点取り組み(マテリアリティ)

当社グループは目指す未来を実現するために、4つの重点取り組み(マテリアリティ)を掲げ、“think good”をサステナビリティ活動のスローガンとして取り組んでいます。サステナビリティに関する2027年度、および2030年度の目標を設定し、達成に向けた実践的な取り組みとその進捗のモニタリングを進めます。

“think good”の取り組みについては、サステナビリティサイトをご参照ください。

<https://www.imhds.co.jp/corporate/sustainability/think-good/index.html>

重点取り組み(マテリアリティ)の長期目標と現状についてはサステナビリティサイトをご参照ください。

<https://www.imhds.co.jp/corporate/sustainability/materiality/long-term.html>



重点取り組み 人・地域をつなぐ	重点取り組み 持続可能な環境・社会をつなぐ	重点取り組み ひとの力の最大化	重点取り組み グループガバナンス・コミュニケーション
お客さまのより豊かなライフスタイルの実現に貢献するため、人の想いや感性に触れ合える場所づくりのほか、各地域の文化や伝統、名製品の紹介など、人と地域をつなぐ取り組みを推進しています。	気候変動や人権尊重など、サプライチェーンに関わる社会課題への取り組みを通じて、持続可能な社会を次世代に引き継いでいくための企業基盤を構築していきます。	企業理念のミッション「こころ動かす、ひとの力で。」にあるように、従業員一人ひとりの「ひとの力の最大化」の実現が当社グループの価値向上につながるという考え方のもと、継続的な人的資本投資を実施していきます。	健全かつ透明性の高いグループガバナンス体制の構築と強化による企業価値の最大化を目指し、継続的なコーポレート・ガバナンス改革や内部統制システムの充実、ステークホルダーとのエンゲージメント活動を推進しています。

ひとの力の最大化（人財戦略）

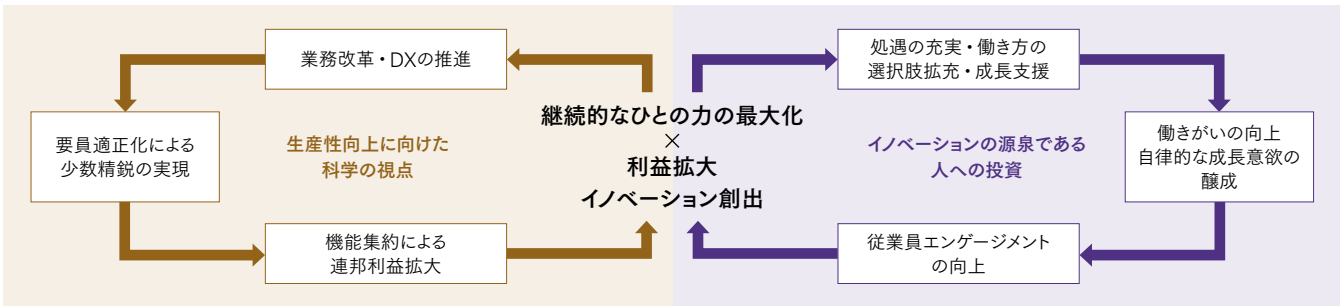
当社グループは、人財戦略を中期経営計画の達成に向けた基盤戦略と位置づけています。近年、人口減少や少子高齢化の進行により、人財の確保がますます難しくなる一方で、「人的資本」を重視する流れは年々強まっています。こうした環境下において、当社は企業理念のミッションとして「こころ動かす、ひとの力で。」を掲げ、“個客業”への変革を目指し、人と組織の強化に取り組んでいます。また、人財戦略の進捗や取り組み状況については、毎年取締役会でモニタリングを行い(P.80)、社内外のボードメンバーによる関連な議論を通じて、実効性の高い戦略の推進に努めています。

2030年度に向けて

当社は中期経営計画の最終年度である2030年度に向けて、「圧倒的な生産性の実現」と「イノベーション創出に向けた人的資本投資」の好循環を通じ、「ひとの力の最大化」と「企業の利益拡大」を目指します。生産性の向上においては、科学の視点*に基づく業務改革やDX

の推進、要員の適正化、連邦利益拡大に向けた取り組みを進めます。また、人的資本投資の観点からは、働く環境の整備や従業員の自律的な成長意欲の促進、エンゲージメントの向上を推進します。

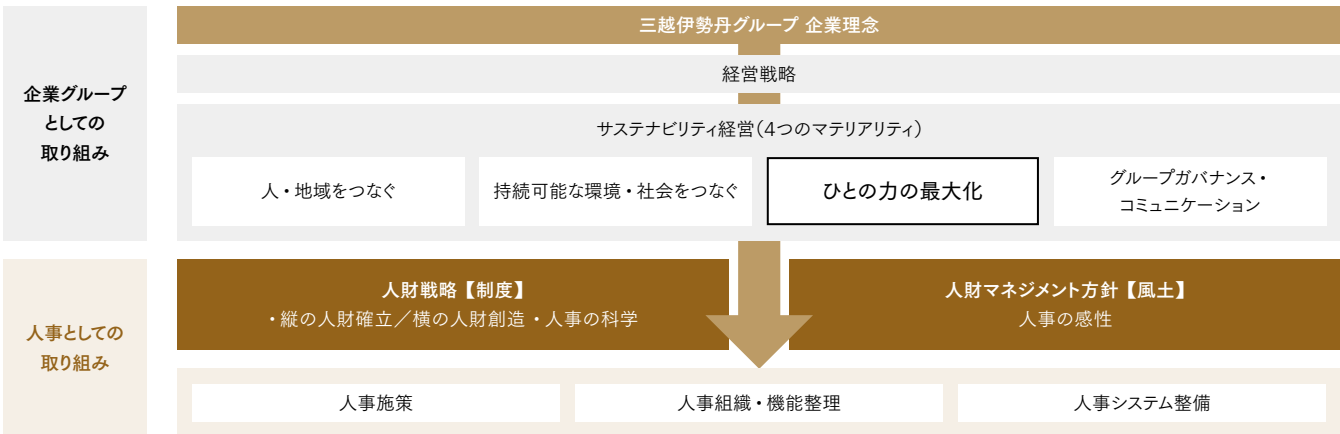
* 定量化や業務分析など科学的な視点にもとづく経費や要員コントロールのための考え方



中期経営計画と連動した人財戦略

“個客業”への変革を実現するためには、個々の力を最大限に引き出しながら、当社の戦略を理解し、生涯にわたって持続的に成長できる人財基盤を構築することが重要なテーマであると考えています。当社グループでは「人的資本」が重要な経営資本であるという認識のもと、マテリアリティの一つとして「ひとの力の最大化」を掲げています。そのうえで、人財戦略として「専門人財／事業実現人財の確保・育成・活性化(縦の人財確立)」 「グループ経営人財／事業変革人財の創造(横の人財創造)」 「生産性向上と人的資本投資の両立(人事の科学)」

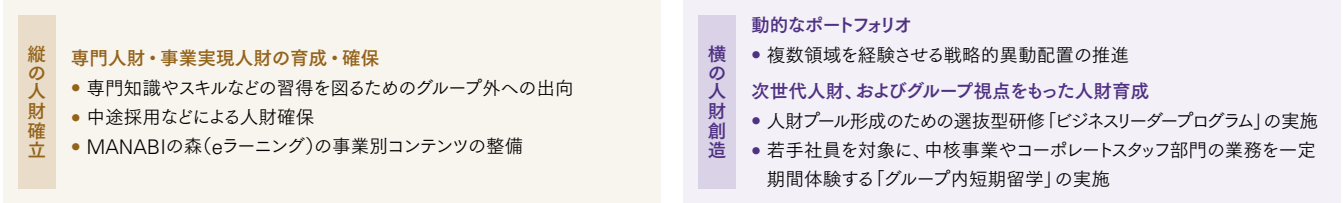
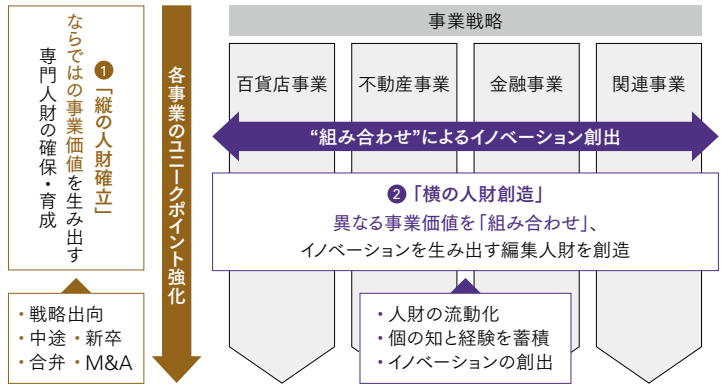
「“個客業”への変革に向けた企業風土改革(人事の感性)」の4つの取り組みを定めました。2025年度～2027年度(フェーズⅠ)では、経営戦略やサステナビリティと人財戦略を連動させ、着実な人事施策の推進に注力します。特に、グループ人財の流動化や処遇・働き方の拡充につながる「メリハリのある人的資本投資」、グループ全体の生産性向上に寄与する「業務改革DX」を重点施策とし、スピード感をもって取り組んでいきます。



人財戦略【制度】

縦の人財確立／横の人財創造

「専門人財・事業実現人財」と「グループ経営人財・事業変革人財」 中期経営計画の実現には、百貨店事業以外の各事業領域の確立、強化が不可欠です。そのために、必要な人財を「縦の人財（専門人財・事業実現人財）」として定義し、人財基盤を整備しています。また、イノベーション創出を担う「横の人財(グループ経営人財・事業変革人財)」についても、個人が多様な領域で経験を積めるよう、動的な人財ポートフォリオの策定を進め、組織力の向上を図っています。



人事の科学

ひとの力を引き出す人的資本投資

各事業において少数精鋭体制を推進し、労働生産性を最大限に高めて生み出した原資を「人的資本投資」に活用することで、「ひとの力の最大化」を目指します。2025年度～2030年度にかけて人的資本の投資総額として約300億円を計画しています。従業員の成長と企業戦略の実現を両立させるため、処遇改善や人財育成、働きやすい環境づくりや健康経営の推進、人事DXなど、重点的かつメリハリのある投資を進めていきます。

人的資本投資の取り組み		
人財育成	処遇改善	・報酬制度の更新と人事制度・福利厚生への拡充
	グループ経営人財	・役員・役員候補人財の育成プログラムを拡充
	専門人財	・事業優位性につながる専門スキル向上・育成
	人財基盤	・デジタル人財育成に向けた教育・環境改善
人事DX	働く環境	・従業員施設(オフィス・休憩所)の拡充
	健康経営	・心身の健康支援策の拡充(教育・健康プログラムなど)
	グループ経営人財	・情報の可視化・分析に基づく戦略的育成
人財基盤		・自律的なキャリア形成支援 ・労務DXによる業務効率化・利便性向上

人財マネジメント方針【風土】

人事の感性

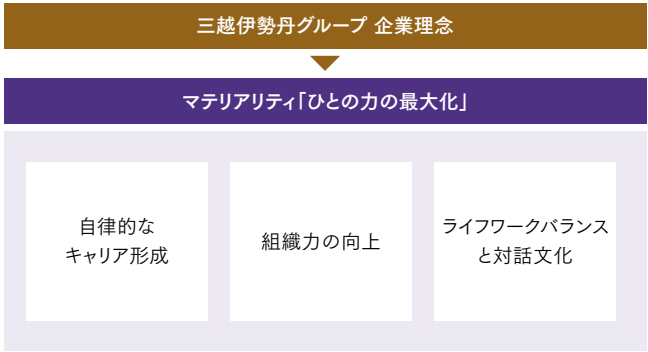
人と組織の基本的な考え方

“個客業”への変革を実現するため、2024年度に人財マネジメント方針として「人と組織の基本的な考え方」を策定しました。この方針では、「個」「組織」「人財基盤」それぞれの目指す姿や、「従業員」と「上司・会社」それぞれへの期待と役割を明確化しています。これにより、従業員・上司・会社が三位一体となって取り組み、「ひとの力の最大化」を目指していきます。

三越伊勢丹グループ 人と組織の基本的な考え方		
こころ動かす“主役”は、従業員一人一人の“個”の力 “変化の先の未来”に向けて、勇気を持って挑戦と努力を続ける一人一人を上司と会社は“後押し”します		
従業員への期待	従業員と会社の関係(エンゲージメント) 互いに成長し、互いに高め合う関係	上司の責任 会社の責任
自律した“個”への進化と変革	個として目指す姿 “個”を強く	“進化と変革への後押し” “成長実感の場づくり”
異なる“個”の尊重と共創	組織として目指す姿 “多様な個”の組み合わせによる組織力向上(DE&I)	“多様な個”の組み合わせによる創発・創造の推進
“個”の力の土台となる心身の健康	人財基盤として目指す姿 健康経営	“こころが弾む”企業風土の醸成
“個”の可能性を引き出す対話文化		

「ひとの力の最大化」に向けて

当社グループは、「ひとの力の最大化」を目指し、従業員一人ひとりが多様な価値観を尊重し合い、互いの違いを認め合いながら、意欲や能力を最大限に発揮できる組織・環境づくりを進めることで、個人と会社の双方の成長を実現していきます。また、従業員一人ひとりが輝き成長することで、“個”の力が“多様な個”と結びつき、イノベーションを生み出す風土の醸成を目指しています。そのための主な取り組みテーマとして、「自律的なキャリア形成」「組織力の向上」「ライフワークバランスと対話文化」を掲げ、積極的に推進しています。



従業員エンゲージメント調査の活用

「ひとの力の最大化」に向けて、当社は従業員と会社が「互いに成長し、互いに高め合う関係」を築き、従業員と会社の成長を両立させることを目指しています。2022年度には、従来の「従業員満足度調査」から、理解・共感・行動意欲などを測る「従業員エンゲージメント調査」へと内容を刷新し、年1回実施し、結果を活用することでエンゲージメント向上と人財戦略・人事施策の推進に取り組んでいます。

持続的なエンゲージメント向上のために、経営や上司が企業理念や経営戦略・方針を定期的に発信し浸透を図るとともに、会社としては「働きがい」と「働きやすさ」を実現するための制度や環境整備を強化しています。従業員一人ひとりは自主性を持ち、自己成長と経営戦略の

実現に貢献することで、双方向で“互いに高め合う”関係づくりを推進しています。

従業員エンゲージメント調査は、全従業員を対象に実施し、「働きがい」「働きやすさ」に加え、「経営」「会社(制度)」「組織」「個人」の4つのカテゴリーで構成された独自設問によってそれぞれの状態を測定しています。調査後は、組織別・属性別に分析・可視化を行い、各組織における課題を明確化し、改善方針については、各部門や各社の経営層によるディスカッションを経て、グループ共通の改善指針として策定しています。この指針をもとに全社および各組織で具体的な改善活動や施策に取り組んでいます。

③ PDCAサイクル



2024年度従業員エンゲージメント調査結果を踏まえた改善方針の例

「自律的なキャリア形成」に向けた会社・上司からの支援	「対話」機会の継続・拡大	「安心して働くことのできる職場環境づくり」への取り組み強化
----------------------------	--------------	-------------------------------

具体的な取り組み内容

01 自律的なキャリア形成～生涯CDP～

上司は中長期的な会社の方向性とグループ全体を正しく理解し、個人の成長を考慮した定期的なキャリア対話を通じて、一人ひとりに公平な成長機会を提供します。これにより、グループ全体でCDP(キャリアデベロップメントプログラム)を推進し、従業員の成長実感につなげます。従業員は自律的な姿勢で“自ら考え、学び、行動する”ことを心掛け、時代の変化に応じて持続的な成長を目指します。会社は多様な従業員のキャリアやライフワークバランスに配慮した制度を整備し、誰もが活躍できる環境づくりを進めます。この三位一体となった「生涯CDP」の取り組みを常に進化させることで、個人の成長を起点に、会社や社会の持続的な発展につなげていきます。

事例 ▶ 従業員の「自律性」と「経営マインド」の醸成に向けて

「会社」と「従業員」双方の想いや能力を最大限マッチングさせる(＝適所適財)チャレンジキャリア制度*1を実施し、自律的なキャリア形成を後押ししています。

エントリー数
271人
マッチング率
25.5%

*1 チャレンジキャリア制度は以下制度の総称
・チャレンジ申告制度：希望する役割や業務内容に対して、自分を活かすことのできる経験・能力を具体的に申告できる求職型の制度
・社内公募制度：人財公募の必要性が高い案件に対して、会社側が必要な能力・意欲ある人財を公募する求人型の制度

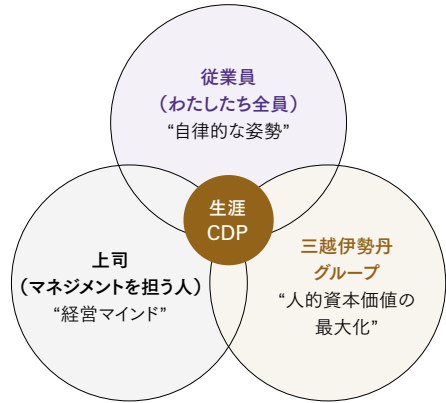
02 組織力の向上～DE&I～

当社では、新たな価値創出の源泉として、“多様な個”の組み合わせを重視しています。そのため、ダイバーシティ(多様性)とインクルージョン(包摂性)に加え、エクイティ(公平性)を組み合わせた「DE&I」の考え方を基本としています。性別や雇用形態などにかかわらず、全ての従業員が活躍できる基盤づくりを進めており、多様な人財が能力を最大限に発揮できる環境の整備に取り組んでいます。特に、当社グループ従業員の約7割を占める女性の活躍は重要であると考えており、さまざまなライフステージにある女性が、働きがいと働きやすさを実感しながら活躍できる環境づくりを推進しています。

03 ライフワークバランスと対話文化～こころが弾む風土づくり～

当社は、従業員一人ひとりが心身ともに健康でいきいきと働ける職場づくりの基盤として、「対話文化」を大切にしています。社内のあらゆる関係性において、積極的に対話や議論を行い、風通しの良い職場と全員が同じ方向を目指す一体感のある企業風土を育てています。また、より良い社内環境整備に向け、会社とグループ労働組合による連名での「労使共同宣言」を発信しています。この宣言の中で、「適正な労働時間管理」と「ハラスメント・ゼロ」に関する具体的な行動指針を明示し、従業員が安心して働ける職場環境づくりを推進しています。

② 生涯CDPの考え方



③ 従業員エンゲージメント調査結果

設問		2022	2023	2024
成長実感	私は、幅広い経験を通して学び、成長しているという実感がある	3.58	3.64	3.68
キャリアイメージ	私は、仕事を通してどう成長をしていきたいか、今後のキャリアをイメージできている	3.16	3.29	3.29

(5段階評価)

③ 従業員エンゲージメント調査結果

設問		2022	2023	2024
会社のDE&I取り組みへの共感	私は、会社のダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(多様な個性・価値観の受入・理解・尊重)の取組姿勢に共感している	3.40	—*2	3.84
所属でのDE&I推進	所属では、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(多様な個性・価値観の受入・理解・尊重)を推進している	3.34	3.51	3.59

*2 2023年度除外設問 (5段階評価)



2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

持続可能な環境・社会をつなぐ

環境への取り組み

近年、危機といわれるほどの気候変動の深刻化や資源の過剰消費、生物多様性の喪失の進行など、環境課題は年々深刻さを増しています。当社グループは、こうした社会課題の解決に貢献する責任ある事業活動を行うために、「三越伊勢丹グループ環境方針」「三越伊勢丹グループ調達方針」を定め、自社・サプライチェーンの両方で、環境負荷の低減を進

め、持続可能な環境を次世代につなぐとともに、持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。具体的には、気候変動の緩和策である温室効果ガス排出量の削減、循環型社会の実現を目指すための資源の有効活用や廃棄物削減・リサイクルの推進、生物多様性の保全に向けた屋上緑化や認証原料の活用など、多様な取り組みを進めています。

気候変動への対応

当社グループは、気候変動を重要な経営課題の一つと位置づけ、Scope1～3の排出量の削減を通じて脱炭素社会の実現を目指しています。

☐ P69～70 TCFD提言に沿った情報開示

☐ 下記事例以外のScope1～3排出量削減に向けた取り組みはサステナビリティサイトをご覧ください。
<https://www.imhds.co.jp/corporate/sustainability/environment/index.html>

事例

店舗での再生可能エネルギー導入拡大



2025年4月からは、基幹店の一つである三越日本橋本店の本館で使用する電力を、再生可能エネルギーで100%賄っています。具体的には、オフサイトコーポレートPPA(Power Purchase Agreement)*1モデルを活用した太陽光発電由来の電力と、実質再エネ由来*2の電力を組み合わせで調達しています。

オフサイトコーポレートPPAを用いることで、社会に新たな再生可能エネルギーの電源を増やす「追加性」を確保しています。また、長期契約を結ぶことで、継続的に脱炭素を目指していく当社グループにとっても、安定調達が可能となります。

*1 コーポレートPPAとは、再エネ発電事業者が発電する電力とその環境価値を、長期にわたって安定的に調達する仕組み。オフサイト、つまり敷地の外に発電設備を設置することで、より多くの電力量を賄います
*2 通常の電力と再生可能エネルギー由来の非化石証書を組み合わせで調達する方法

生物多様性保全

当社グループの事業活動は、さまざまな形で自然資本に支えられています。その恵みをもたらすもとである生物多様性の保全に向け、自社の敷地内にとどまらず、サプライチェーン全体での取り組みを進めています。

事例

FSC-CoC認証の活用



建装業を営む(株)三越伊勢丹プロパティ・デザインの自社家具工場「三越製作所」では、木材を主要原料として家具を製造しています。お客さまに、適切な森林管理のサプライチェーンで調達した木材をお選びいただけるように、三越製作所では2017年12月にFSC-CoC認証を取得し、FSC®認証木材を用いた特注家具の設計・製造も行っています。百貨店に来店されるお客さまにも触れていただけるように、伊勢丹新宿本店ザ・ラウンジのテーブルやアームチェア、三越日本橋本店のインフォメーションカウンターなどに、三越製作所で製作したFSC®認証製品を使用しています。

今後もこのノウハウを活かし、持続可能なサプライチェーンの実現と高付加価値な選択肢の提供を両立することで、事業の拡大を目指します。

循環型社会の実現に向けて

循環型社会への転換が不可欠であるなかで、当社グループではサプライチェーン全体を通じて4R(Refuse、Reduce、Reuse、Recycle)の実践を推進し資源循環の促進に取り組んでいます。具体的には、お取引先と連携し、製造工程や工場で発生する余剰在庫や廃棄物の有効活用を進めるとともに、従業員は店舗や事業所から排出される廃棄

物の削減に努めています。また、お客さまには、愛着あるお品物をより長くご使用いただけるようなサービスの拡充を行い、持続可能な消費行動を後押ししています。これら全ての接点において、資源の最適な利用、廃棄物の削減、再利用の推進を図ることで、ステークホルダーの皆さまとともに循環型社会の実現に貢献していきます。

② 当社グループにおける資源循環と4R



事例

余剰在庫を活用する、廃棄物を減らす取り組み



ファッション業界では余剰在庫や、再活用が難しいユーズドストック、サンプル生地、リサイクル素材の活用が課題となっています。幅広いお取引先との関係資本をもつ当社グループの強みを活かし、解決に取り組むアップサイクルプロジェクト「ピースdeミライ」を2022年より展開。これまでに延べ150以上のブランドが参加し、ファッションやアートの制作を行い、お客さまにご提案しました。

2025年の第三弾では、リーバイス®のユーズドストックや尾州産地素材の残糸を使用した生地や開発反(試作用生地)などをアップサイクルした製品や、合成皮革(アップルレザー)などリサイクル素材を活用した製品を販売。これにより環境に配慮した消費の価値観の醸成につなげました。今後もこれらの活動を継続・進化させ、業界の持続的発展と社会課題の解決に貢献していきます。

☐ 取り組みの詳細は、サステナビリティサイトをご覧ください。
<https://www.imhds.co.jp/corporate/sustainability/think-good/article20.html>

事例

当社から排出する廃棄物を減らす取り組み

当社国内百貨店店舗では、地域条例に沿った廃棄物の適正管理と削減に取り組んでいます。店舗で働く従業員の約9割がお取引先雇用であるため、誰もが分別しやすいマニュアルを整備し店舗ごとの工夫を重ねています。また、首都圏の一部店舗では、「POOL PROJECT TOKYO」により軟質フィルムの回収、再資源化を促進。また、「Fry to Fly Project」に参画し、店舗から出る使用済みの食用油を持続可能な航空燃料(SAF)へ再利用し資源の有効活用と環境負荷低減を実現しています。

TCFDに沿った情報開示

当社グループはTCFD提言（気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures））へ賛同しています。そのフレームに基づき、脱炭素社会の実現に向けた取り組みの考慮をガバナンスやリスク管理体制へと組み込むとともに、シナリオ分析を用いて評価したリスクと機会への対応を推進しています。

ガバナンス

気候変動に関するガバナンスは、サステナビリティ全般のガバナンスに組み込まれています。体制図を含む詳細については、P.61をご参照ください。

戦略

気候変動という大きな社会課題は、当社グループのビジネスにさまざまな影響を与えると考えられます。不確実な環境のなかでも将来に向けた意思決定をしていくために、シナリオ分析を用いてリスク・機会を分析

しました。なお、分析にあたっては、当社グループの経営計画と整合する、下記3つの時間軸にて検討を行いました。

消費志向の変化や実店舗の営業条件の変更などシナリオ分析にて想定した事象が発生した場合でも、目指す姿（ビジョン）に向けて“館業”から“個客業”へと変革し、顧客とのつながりを拡張し暮らし全般を豊かにしていく当社グループの戦略を通じて、レジリエンスを保っていきます。また、リスクを抑制し、機会を実現させるためにそれぞれ対応を行っています。



1.5℃シナリオ

規制強化や消費動向の変化を通じて脱炭素社会へと向かっていくことにより移行リスクが強まる一方で、物理的リスクの顕在化可能性が4℃シナリオより相対的に低い世界を想定。

	内容	種類	影響度		対策
			短・中期	長期	
移行 リスク	気候変動対応の遅延・劣後によるお取引先の離反	市場	中	中	省エネの推進・再エネ導入など、GHG排出量削減に向けた具 体策の実施
	炭素価格制度の導入によるコスト増*1	規制	20.8億円	—	
	環境関連法規制対応などのコスト増	規制	小	中	廃棄物の削減や包装資材の使用量抑制など、資源循環施策 の強化
	当社の脱炭素への取り組みや開示が劣後した 場合の、お客さまからのイメージ低下	評判	中	中	サステナブルな商品・サービスを展開する営業施策(think good、買取・引き取りサービスのi'm greenなど)の拡大、顧客 接点における環境課題への取り組み(包装資材の使用量抑制 や、店舗への再エネ導入など)
移行 機会	お客さまのサステナビリティ・環境志向の上昇による、 イメージ向上	市場	小	中	

*1 2030年の想定排出量(Scope1,2)に、IEA WEO2024 Net Zero Emissions by 2050 Scenarioで示された炭素価格の値(\$140／tCO₂)を乗じた。\$1＝150円にて換算

4℃シナリオ

脱炭素に向けた政策や技術の変化は起こらず移行リスクの影響が1.5℃シナリオより相対的に低い一方、平均気温の上昇や異常気象の激甚化により物理的リスクが顕在化する世界を想定。

	内容	種類	影響度		対策
			短・中期	長期	
物理的 リスク	台風による営業停止での売上減*2	急性	1.2億円		実店舗以外での、顧客とのタッチポイントの確保 BCPによる自然災害発生時の体制整備
	浸水による営業停止での売上減*3	急性	1.4億円	1.6億円	
	浸水による資産の減損*3	急性	1.2億円	1.5億円	

4℃シナリオの影響度(金額)は、いずれも国内百貨店業を対象に算出。短・中期の時間軸は中期を用いた。

*2 台風の増加に起因する追加の売上減を試算。台風の増加による休業増加日数に、休業1日当たりの売上減を乗じた。台風の増加率は、IPCC AR6：SSP5-8.5を参照

*3 100年に一度の河川の洪水や高潮が起きた場合を想定。影響度には、期待値として1／100を乗じた。洪水や高潮による浸水が想定される店舗を、IPCC AR5：RCP8.5、IPCC AR6：SSP3-7.0に基づき分析。想定浸水深は、国土交通省「治水経済調査マニュアル(案)」を参照。売上減では想定される営業停止日数に1日当たりの売上を、資産の減損では償却資産（土地以外）および在庫に想定被害率を乗じた

共通シナリオ

気候変動の緩和を目指す、当社グループの環境中期・長期目標の達成に向けた取り組みに伴う影響を想定。

	内容	種類	影響度		対策
			短・中期	長期	
移行 リスク	エネルギーコストの高騰(再エネ調達額を含む)*4	技術	18.2億円	60.9億円	複数手法による再エネ調達ポートフォリオ組成、省エネの推進
	カーボンニュートラルに向けた設備投資額などの増加	技術	—	中	省エネの推進、適切なタイミング・手法での設備更新
移行 機会	省エネによるエネルギーコストの削減	市場	小	中	省エネの推進

*4 2030年、2050年の想定エネルギー調達額と、2023年時点の調達額の差。想定調達額は、IEA WEO2024 Net Zero Emissions by 2050 Scenarioを含む複数のレポートを参照

リスク管理

気候変動に関するリスクは、サステナビリティ全般の課題におけるリスクと同様に、組織全体のリスク管理プロセスにも組み込みモニタリングを行っています。詳細は、「サステナビリティ推進会議」やその傘下のワーキンググループを筆頭とする会議体、関連部署において、方針の策定、実行管理を行うことで、リスクマネジメント対策の実現を図っています。

リスクの識別・評価のプロセス

① 当社グループに影響を与えると考えられる、気候変動に関する
リスク・機会項目を抽出
(当社のビジネスモデルおよびバリューチェーン、お客さま・お取
組先・株主／投資家・地域社会／コミュニティ・従業員などの
ステークホルダーの視点を考慮)

② 抽出したリスク・機会の定性評価を、発生可能性と影響の
大きさの2軸でプロット

③ 定量評価が可能な項目は定量評価を行ったうえで、定性評
価と双方確認し、影響度を判断

指標と目標

気候変動に関するリスク・機会を管理するための指標には、Scope1～3の温室効果ガス排出量(GHG)を用いています。中期目標・長期目標はそれぞれ、右の表をご確認ください。このうち、2030年の排出量削減目標(Scope1,2および3)は、国際的なイニシアティブ「Science Based Targets initiative(SBTi)*5」により承認を受けています。なお、Scope1,2排出量および再生可能エネルギー導入比率は、中期経営計画における非財務KPIに採用しています。

*5 気候変動対策に関する情報開示を推進する機関投資家の連合体(CDP)、世界資源研究所(WRI)、世界自然保護基金(WWF)、国連グローバル・コンパクト(UNGC)によって2015年に設立された共同イニシアティブ。企業に対して科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標を設定することを推進しています。

2050年におけるGHG排出量実質ゼロ(Scope1～3)削減に向けた具体的な取り組みは、P.67およびサステナビリティサイトをご覧ください。

 <https://www.imhds.co.jp/corporate/sustainability/environment/greenhouse-gas.html>

⑦ 気候変動に関する目標(基準年：2023年度)

	2030年目標	2050年目標
Scope1,2 (マーケット基準)	42%削減 再エネ導入比率55%	実質ゼロ
Scope3	25%削減*6	実質ゼロ

*6 Scope3のうち、2030年目標を対象としているのはカテゴリ1(購入した製品・サービス)の一部です

⑧ 2024年度実績

	実績	目標に対する進捗
Scope1,2 (マーケット基準)	158,821 t-co ₂ e	7.0%削減(基準年比)
再エネ調達	23,309 Mwh	7.9%(導入比率)
Scope3	3,973,357 t-co ₂ e*7	算定中

*7 Scope3の実績は算定対象カテゴリ全ての合計値です。カテゴリごとの詳細は、当社WEBサイトをご覧ください

 <https://www.imhds.co.jp/corporate/sustainability/esg-data/environment.html>

サプライチェーン・マネジメント ～持続可能なサプライチェーン構築～

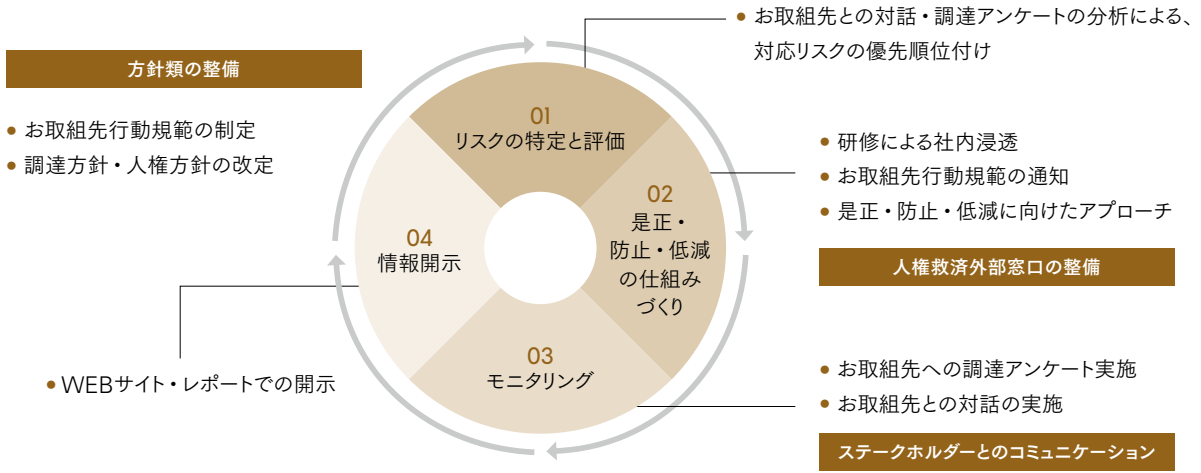
当社グループは、人権や環境課題に配慮した責任あるサプライチェーンの実現に取り組んでいます。リスク管理やステークホルダーとの対話を重視し、透明性と公正性の高いサプライチェーンを構築することで、企業価値の向上に努めています。企業理念のもと、「常に真摯な姿勢で、健全な方法を選択し、社会的責任を果たす」ことを掲げ、お客さまの暮らしを豊かにする企業としての責任を果たすため、持続可能な調達活動を推進しています。

2023年4月に改訂した「三越伊勢丹グループ人権方針」「三越伊勢丹グループ調達方針」をもとに当社グループの社会課題への向き合い方をお取引先と共有し、2023年6月に「お取引先行動規範」を制定

し、グループ会社のお取引先含め、多くの皆さまへ理解と実践を依頼しています。これらの取り組みは、企業価値の向上やリスク低減、持続的な成長の実現に直結する重要な経営戦略です。当社グループは、お取引先との対話を大切に、社会課題の解決に向けて協働するパートナーシップを一層強化しています。

2025年4月1日から、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構「JaCER」の正会員となりました。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った「人権救済外部窓口」を設置し、これにより、サプライチェーンに関わる全ての関係者が人権課題について相談できる体制を整えています。

② 包括的なサプライチェーン・リスクマネジメントのサイクル



想定されるリスクの特定と今後の取り組み

アンケート結果や、有識者からのアドバイスを踏まえ、サプライチェーン上で特に注意すべきリスク項目の優先順位を明確にしました。ワーキンググループでの継続的な施策の検討や、各部門との連携による研修・啓発活動の充実を通じて、リスク低減策の推進と実効性の向上に取り組

組んでいきます。また、プライベートブランド商品など当社グループの責任範囲が大きい商品については、関連部署と連携し、工場のチェックシートや管理フローの改善など、より一層のサプライチェーン・マネジメントの強化を進めていきます。

② 当社グループを取り巻くサプライチェーン構造のイメージ



お取引先との協働・対話

方針の浸透状況やお取引先の取り組み状況を把握するため、2年に一度アンケートを実施しています。2025年度は7月に実施し、約1,600社からご回答をいただき、回答率は約42%になりました。アンケート結果では、お取引先において認識しているリスクとして「労働安全衛生」「暴力やハラスメント」「適正な賃金と労働時間」が上位に挙がりました。「資源使用量・廃棄物の発生」なども次いで多いことから、環境への意識も高まっていると把握することができました。また、当社グループへの要望としては、「サステナブルな商品の開発や提供」「リサイクルや廃棄物削減などの資源循環の取り組み」「責任ある調達活動の取り組み」が上位に挙がりました。アンケート結果は、潜在リスクを含む現状分析やリスクマップ作成など、さまざまな施策に活用しています。

また、バイヤーなどの担当者が直接お取引先と対話を重ねることで、サプライチェーン上の課題やリスクについて率直な意見交換と情報交換を行っています。2024年度にはグループ全体で約950社との対話を行い、方針説明会において当社グループの取り組み方針やアンケート結果などを報告し、ご理解とご協力をお願いしています。このように、アンケートや対話を定期的に続けることで、持続可能なサプライチェーン・マネジメントの実現と、お取引先への行動規範通知率100%達成を目指しています。

お取引先とのコミュニケーション

- アンケートの実施：回答率約42%、約1,600社からのご回答（2025年7月）
- お取引先との対話：約950社（2024年度）
- 方針説明会の開催

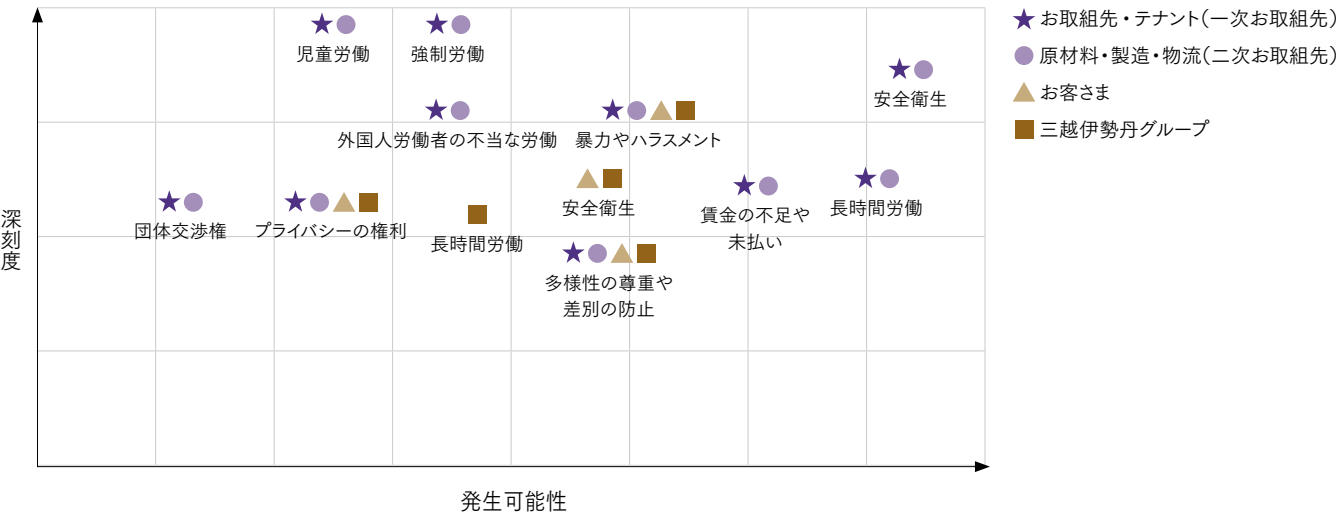
人権デュー・ディリジェンス

グループ人権方針に基づいて、事業活動に関わる全ての人々の人権尊重を重視し、人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。多くのお取引先のご協力のもと、サプライチェーン全体のリスク評価やモニタリングを継続的に実施しています。従業員に対しては実際の事例を共有しながら、理解促進とリスク防止・低減のための啓発を行っています。また、グリーバンスメカニズムとして、店舗で働くお取引先従業員も利用可能なホットラインや、人権救済外部窓口も設置しています。人権デュー・ディリジェンスは一度きりの取り組みではなく、継続的な改善を重視しており、「人」を大切にするサプライチェーン・マネジメントを通じて、新たな価値創出を目指しています。

人権リスクマップ

当社グループを取り巻く人権リスクは、当社従業員だけでなく、お取引先の従業員やお客さま、地域社会など多岐にわたるステークホルダーにも影響を及ぼす可能性があります。当社グループではアンケートや対話を通じて得られた情報をもとに、人権リスクの発生可能性と深刻度を評価しリスクマップを作成しています。このリスクマップを活用し、サプライチェーン上に存在する深刻な人権リスクへの対応策を検証・見直すことで、人権リスクの是正・防止につなげていくことが重要だと考えています。また、人権を取り巻く状況は常に変化しているため、今後も定期的にリスクマップを見直し、継続的な改善に努めていきます。

② 人権リスクマップ



人・地域をつなぐ

地域社会との共創

当社グループは「人・地域をつなぐ」をマテリアリティに掲げています。私たちを取り巻く人々や地域社会との良好なコミュニケーションのもと、地域社会の一員として、当社グループだからできることを多様な視点から考え、地域産業の活性化やまちの価値向上といった地域社会への貢献に積極的に取り組んでいます。今回は、社会貢献とグループの枠を超えた企業との連携による地域の活性化に取り組んだ事例をご紹介します。

事例

（株）新潟三越伊勢丹 県内から集めた技術で新潟県の魅力“再発見”

新潟伊勢丹では、2025年2月26日～3月4日に開催したthink goodキャンペーンにおいて、新潟県に伝わる匠の技や地域産業との協業による新潟県の魅力“再発見”に取り組みました。明治時代から上越地方で継承されるバテンレースや、三条地域の「現代の野鍛冶」によるフライパン、弥彦村の家具職人による端材を使った家具や雑貨など、新潟県内でも、その地域にしなければ触れることがない技が集結することで、お客さまに地域の魅力を再発見していただくとともに、地域産業の活性化に向けて、百貨店だからこそできることに取り組んでいます。



事例

（株）仙台三越「Mirai week 311」による地域活性化への取り組み

「Mirai week 311」とは東北の百貨店4社（岩手県盛岡市の（株）川徳、宮城県仙台市の（株）藤崎・（株）仙台三越、福島県郡山市の（株）うすい百貨店）が2023年3月に立ち上げたプロジェクトで、震災の風化防止や防災啓発、東北の新たな未来創造を目的に、各百貨店が“のれん”を超えて連携しています。

東日本大震災から10年以上経過した今、百貨店だからこそできることは何かを考え、行政やお取引先、地域の皆さまなど、あらゆるステークホルダーとの共創によって東北全体を盛り上げ、地域の新たな未来創造につなげたいと「Mirai week 311」を企画しました。2024年度は2025年3月1日～11日に開催、仙台三越では、東北文化学園大学ご協力のもと、災害救助犬への理解と認知を広めるデモンストレーションや、三陸が舞台となった映画のロケ地巡りを推進するブースを展開しました。また、2025年2月に岩手県大船渡市で発生した山林火災への緊急支援として、百貨店4社共同で店頭募金を実施し、賛同していただいたお客さまからお預かりした1,709,169円を災害義援金として4月に大船渡市へ寄付しました。この取り組みは地域の方々との共創なくしては成り立ちません。震災と向き合いながら、共創で生まれる多様な視点を取り入れつつ、この地で商売をする百貨店として新たな東北の未来創造に取り組み続けます。



仙台三越
営業統括部 営業計画
リモデル・まち化推進
マネージャー
小林 誠

ステークホルダーからの声

「Mirai week 311」を共催した（株）藤崎 コンテンツデザイン部 営業企画担当 村上 航太さん



「百貨店だからこそできること」を原点に、地域社会への貢献を目指し、東北エリアの百貨店4社が連携して「Mirai week 311」を立ち上げました。2025年3月の開催に向け準備を進めていたさなか、大船渡市で山林火災が発生し、支援の緊急募金を実施する運びとなりました。こうした迅速な対応が実現できたのは、日頃から4社間で築いている良好な関係性と、「地域に寄り添い、ともに未来を創る」という共通の理念があったからこそだと思います。今後も、東北という共通の地域基盤を持つパートナーとして、互いに切磋琢磨しながら、地域社会の課題解決や価値向上に寄与できる取り組みを推進してまいります。

文化の継承と革新

2023年に創業から350年を迎えた当社グループは、既成概念にとらわれず、豊かな暮らしや文化の振興、多様な価値を楽しめる社会の創造といったお客さまの関心ごとに対して革新的な提案を行い、これまで培われてきた文化や伝統を新しい手法を駆使しながら、次世代へつなげることも積極的に取り組んでいます。今回は、地域文化や文化的建造物の価値継承についてご紹介します。

事例

（株）岩田屋三越 「岩田屋三越ファーム」による地域文化の継承

福岡県朝倉郡東峰村竹地区には400年の歴史ある棚田が400枚残されています。しかし、高齢化率54%と福岡県で最も高齢化が進み、棚田の維持・管理が難しい状況にあり、地域文化と農家の収入を守ることに課題がありました。そんななか、地域住民を中心に一般社団法人が設立され、さまざまな活動を通じて、棚田という地域文化の継承に取り組んでいます。（株）岩田屋三越では、従業員による農業体験「岩田屋三越ファーム」としてこの取り組みに参加し、販売者として、生産者の方の想いを消費者に伝え、販路拡大により持続的な生産活動を行うためのサポートに取り組んでいます。



事例

「東京建築祭」参加による三越日本橋本店の価値継承

「東京建築祭」とは、東京の多様な建築に触れることで街の魅力を再発見するとともに建物の歴史から未来を考える取り組みです。三越日本橋本店は2024年に続き参加し、2025年は「日本橋三越本店の百貨店建築ヒストリア」と題して、百貨店の建物が歴史的にどのようにかたちづくられてきたのかを当時の世相とともにご紹介しました。

2016年に国の重要文化財に指定された三越日本橋本店は、1914年の竣工から増改築を繰り返しながら現在の姿となっています。100年を超える建物の歴史は、街の歴史を伝える貴重な資料であり、開発が進み姿を変えつつある今、その価値を継承していくためには、多くの方に建物の魅力を知っていただく必要があると考え今回のセミナーを企画しました。東京建築祭2025の期間中の5月20日に、本館6階三越劇場で開催したセミナーは有料企画でしたが、当日は約70人のお客さまにご参加いただきました。明治時代からの建築図面や当時の画像などを交え、1時間半程度の講演の後には、現在も見ることのできる建築当時の特徴や様式など実際に足を運んでご覧になる方も多く、参加された方からは満足度の高い内容だったとの感想をいただきました。当社グループが推進するまち化において、三越日本橋本店はそのシンボルと位置づけられています。建物の価値を維持しながら、多くの方に身近な文化財として活用し、親しんでいただける環境を引き続きつくりていきたいと考えます。



従業員の声

三越伊勢丹ホールディングス CRE戦略室CRE1部 澁谷 猛



1989年に（株）三越に入社して以来、三越の建築に携わってきました。2016年の重要文化財指定にあたっては、1914年建築当時から維持管理に携わっていただいている（株）横河建築設計事務所のご協力のもと、三越日本橋本店の図面や歴史を記した資料を紐解き、建物の価値を再認識しました。近年、建物は機能面を優先することから、建て替えられることが多いですが、歴史ある建物を保存、活用しながら後世に伝えるのも私たちの使命と捉え、古い建物とあたらしさが共存する“まち”づくりを推進していきます。



左より、松田 千恵子、越智 仁、岩本 敏男、石塚 由紀、細谷 敏幸、牧野 欣功、助野 健児、安藤 知子、藤田 直介

取締役 代表執行役社長
CEO

細谷 敏幸

1964年7月1日生

- 1987年 4月 (株)伊勢丹入社
- 2015年 4月 (株)三越伊勢丹執行役員
- 2017年 4月 当社執行役員
- 2018年 4月 (株)岩田屋三越代表取締役社長執行役員
- 2021年 4月 当社代表執行役社長CEO
(株)三越伊勢丹代表取締役社長執行役員(現任)
- 2021年 6月 当社取締役代表執行役社長CEO(現任)
- 2021年 9月 新光三越百貨股份有限公司董事

取締役
監査委員会委員長

石塚 由紀

1962年6月11日生

- 1985年 4月 (株)伊勢丹入社
- 2015年 4月 (株)三越伊勢丹執行役員
- 2017年 4月 当社執行役員
(株)三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ代表取締役社長
- 2021年 4月 (株)仙台三越代表取締役社長
- 2022年 6月 当社取締役(現任)

取締役 執行役常務
経営戦略領域管掌CFO

牧野 欣功

1966年12月2日生

- 1990年 4月 (株)伊勢丹入社
- 2016年 4月 (株)三越伊勢丹フードサービス(現 (株)エムアイフードスタイル)
取締役執行役員
- 2019年 4月 (株)三越伊勢丹取締役執行役員
- 2020年 4月 同取締役常務執行役員
- 2021年 4月 当社執行役常務CSDO兼CHRO
(株)ジェイアール西日本伊勢丹取締役(現任)
- 2021年 8月 新光三越百貨股份有限公司董事(現任)
- 2022年 4月 当社執行役常務CSDO兼CFO
- 2023年 6月 当社取締役執行役常務CSDO兼CFO
- 2025年 4月 当社取締役執行役常務経営戦略領域管掌CFO(現任)
(株)三越伊勢丹取締役(現任)

社外取締役
報酬委員会委員長

安藤 知子

1959年7月18日生

- 1982年 4月 日産自動車(株)入社
- 1991年 3月 日本コカ・コーラ(株)入社
- 1993年 1月 同グローバルブランドマーケティングブランドマネジャー
- 1996年12月 マスターフーズリミテッド(現 マースジャパンリミテッド)入社
- 2006年 1月 同パーソナル&オーガニゼーションピープル・パイプラインマネジャー
- 2008年 8月 日本ロレアル(株)入社 人事本部 シニアHRマネジャー
- 2011年 3月 同副社長
- 2022年 6月 当社社外取締役(現任)
- 2023年 1月 (株)オープン・ザ・ドア代表取締役(現任)

社外取締役
取締役会議長

越智 仁

1952年10月21日生

- 1977年 4月 三菱化成工業(株)(現 三菱ケミカル(株))入社
- 2010年 6月 (株)三菱ケミカルホールディングス(現 三菱ケミカルグループ(株))
取締役常務執行役員
- 2012年 4月 三菱レイヨン(株)(現 三菱ケミカル(株))取締役社長(代表取締役)兼
社長執行役員
- 2015年 4月 (株)三菱ケミカルホールディングス代表取締役取締役社長
- 2015年 6月 同取締役代表執行役社長
- 2017年 4月 三菱ケミカル(株)取締役社長(代表取締役)
- 2021年 4月 (株)三菱ケミカルホールディングス取締役
- 2021年 6月 同特別顧問
- 2023年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役
指名委員会委員長

岩本 敏男

1953年1月5日生

- 1976年 4月 日本電信電話公社(現 NTT(株))入社
- 2004年 6月 (株)エヌ・ティ・ティ・データ(現 (株)NTTデータグループ)取締役
- 2007年 6月 同取締役常務執行役員
- 2009年 6月 同代表取締役副社長執行役員
- 2012年 6月 同代表取締役社長
- 2018年 6月 同相談役
- 2020年 6月 (株)大和証券グループ本社社外取締役(現任)
- 2022年 6月 東日本旅客鉄道(株)社外取締役(現任)
- 2023年 6月 当社社外取締役(現任)
- 2024年 3月 住友林業(株)社外取締役(現任)

社外取締役

助野 健児

1954年10月21日生

- 1977年 4月 富士写真フイルム(株)入社
- 2012年 6月 富士フイルムホールディングス(株)執行役員
富士フイルム(株)取締役執行役員
- 2013年 6月 富士フイルムホールディングス(株)取締役執行役員
- 2016年 6月 同代表取締役社長グループ最高執行責任者
富士フイルム(株)代表取締役社長最高執行責任者
富士ゼロックス(株)
(現 富士フイルムビジネスソリューション(株))取締役(現任)
- 2021年 6月 富士フイルムホールディングス(株)代表取締役会長
富士フイルム(株)取締役会長(現任)
- 2023年 6月 富士フイルムホールディングス(株)取締役会長(現任)
- 2024年 6月 当社社外取締役(現任)
- 2025年 3月 住友林業(株)社外取締役(現任)

社外取締役

松田 千恵子

1964年11月18日生

- 1987年 4月 (株)日本長期信用銀行入行
- 1998年10月 ムーディーズジャパン(株)入社
- 2001年 9月 (株)コーポレイトディレクション パートナー
- 2006年10月 ブーズ・アンド・カンパニー(株)ヴァイスプレジデント(パートナー)
- 2011年 4月 東京都立大学経済経営学部教授(現任)
同大学院経営学研究科教授(現任)
- 2020年 6月 (株)IHI社外取締役(現任)
- 2023年 6月 旭化成(株)社外取締役(現任)
豊田通商(株)社外取締役(現任)
- 2024年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役

藤田 直介

1962年11月19日生

- 1987年 4月 弁護士登録、アンダーソン・毛利・ラビノウィッツ法律事務所
(現 アンダーソン・毛利・友常法律事務所)入所
- 1996年 1月 同事務所パートナー
- 1998年11月 ゴールドマン・サックス証券会社(現 ゴールドマン・サックス証券(株))
東京支店ヴァイス・プレジデント
- 2001年 1月 同法務副部長、マネージング・ディレクター
- 2003年 7月 太陽法律事務所(Paul Hastings Janofsky & Walker特定共同事業)
パートナー
- 2005年 5月 外国法共同事業オメルベニー・アンド・マイヤーズ法律事務所パートナー
- 2009年 3月 ゴールドマン・サックス証券(株)法務部長、マネージング・ディレクター
- 2017年 6月 特定非営利活動法人LGBTQとアライのための法律家ネットワーク共同代
表(現任)
- 2020年10月 年金積立金管理運用独立行政法人、ジェネラル・カウンセル
- 2021年 3月 同法人法務室長
- 2023年 4月 高橋修平法律事務所弁護士シニア・フェロー(現任)
- 2025年 6月 当社社外取締役(現任)

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ

三越伊勢丹ホールディングスは、2020年に指名委員会等設置会社に移行し、取締役会は執行の監督と大局的な視点からの方向性の決定により、客観性と透明性を持つガバナンスの強化と業務執行の迅速化による成長戦略の早期実現を目指してきました。また、経営陣の体制を検討する指名委員会、報酬を検討する報酬委員会、内部統制等を監査する監査委員会があり、執行と監督という明確な区分がなされた体制となりました。国内小売市場が縮小するなかで三越伊勢丹グループが事業構造を変え新たな成長モデルを生み出すためには、事業リスクを評価し執行を強くサポートする取締役会が必要と判断し、当時このように経営体制を刷新したのではないのでしょうか。故に取締役会は常にあるべき姿を求め毎年取締役全員で8項目・66設問のアンケートをもとに実効性を評価し改革を進めてきました。こうして百貨店の科学をもとにした構造改革や識別化とともに“高感度上質”戦略を進めたことによる業績の回復と新たな成長の達成は、細谷社長の構想力と実行力、そして取締役会の後ろ盾があったからではないかと感じています。

今、三越伊勢丹グループは新たなフェーズに入ってきています。従来の“館業”から“個客業”へ変革し、さらに“まち化”という新たな集客体制を構築する長期戦略を考えています。想像を絶する情報システムやAIなど科学の進化が今後どのように市場を変えていくのか、また、将来の小売業の



在り方にどう影響を与えるか、また一方で、米国第一主義のもとで、世界景気減速、地政学上の問題、金利為替のリスクなど、世界がどうなるか先が見通せない状況になってきています。こうした中、これからも三越伊勢丹グループが持続可能な成長を遂げるためには、細谷社長が推し進めているお客さまの識別化は必須であり、三越伊勢丹グループが持つ文化、経験、知識をベースとしたデータ解析による新たな商品、サービスのセレクション、クリエーションが重要であります。またそれを実現するための基盤戦略(人財の育成、高度情報システムやAIの開発、財務戦略)を、事業戦略と同時に推し進め、実現することが不可欠であると思います。

このような状況で、新たな中期経営計画がスタートしました。2025年度の実現に向けては、「「個客業」への変革を適切に後押しすべく自由闊達で建設的な議論を行い

ステークスホルダーの期待に応えること」を目指しています。取締役会は、“個客業”への変革に向けた大局的で多角的な議論を行うことで将来の方向性とリスクの評価を行い、個別事業の現況を捉えつつ、各事業や戦略を下支えする基盤戦略と、シナジー効果を高める重点戦略の充実を後押ししながら、“個客業”の蓋然性を高める方針です。このため、期初における中長期経営計画の前提の評価・目線合わせ、“個客業”に向けたアクションプランの明確化、事業や戦略の課題・リスクについてより踏み込んだ議論を進めていく予定です。

株主総会后、三越伊勢丹ホールディングスの取締役会議長となり、私自身としては、中期経営計画の実現に向け、執行と取締役の情報の非対称性を埋め相互理解を深めるために、社外取締役とCXO、各社経営幹部、若手とのコミュニケーションの充実を最重要と考え取り組んでいきます。

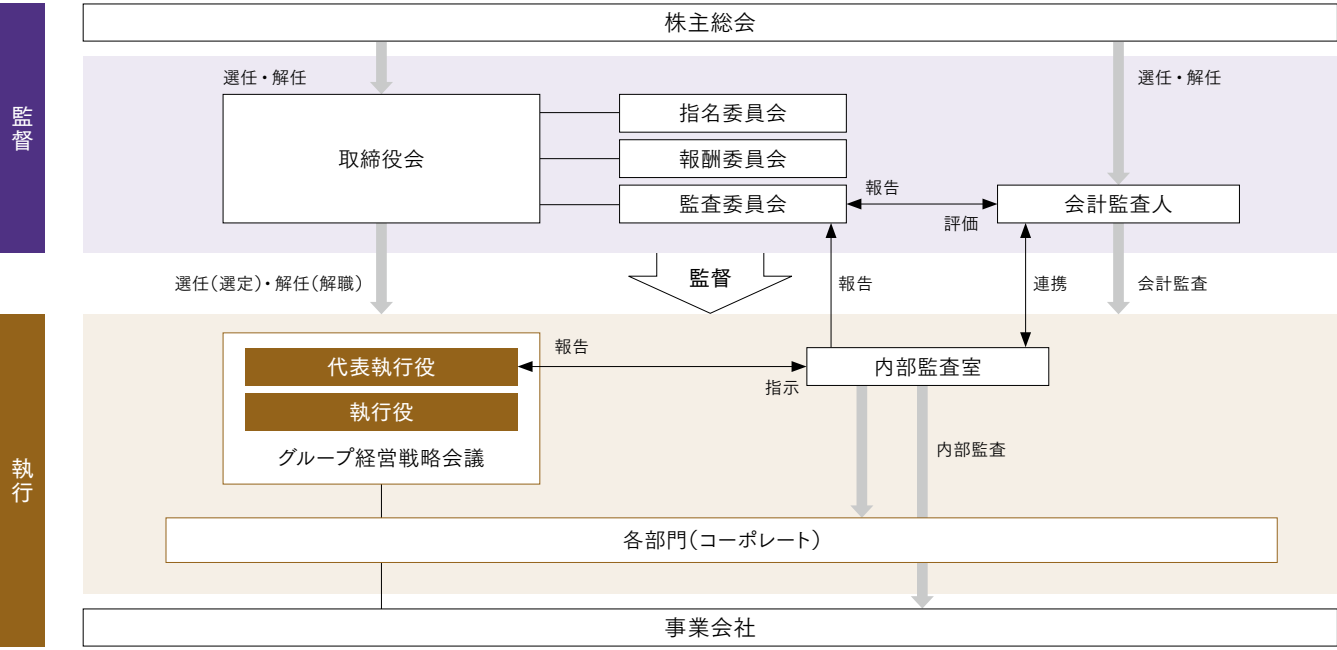
Chairperson Message

基本的な考え方

三越伊勢丹グループは、企業活動の透明性向上、経営の迅速な意思決定、監督機能の強化ならびに内部統制システムの充実に継続的に取り組むことで、コーポレート・ガバナンスの強化を推進しています。経営体制としては「指名委員会等設置会社」を採用し、より適切なガバナンス体制の構築を図っています。また、お客さまやお取引先、株主・投資家、従業員、地域

社会・コミュニティをはじめとする多様なステークホルダーとの良好な関係構築に努めるとともに、コーポレート・ガバナンスの在り方について定期的に見直しを行い、必要に応じて改善を図っています。さらに、ガバナンスに関する基本的な考え方や枠組み、運営方針を定めた「コーポレートガバナンス方針」を制定し、健全かつ持続可能な経営を目指しています。

③ コーポレート・ガバナンス体制



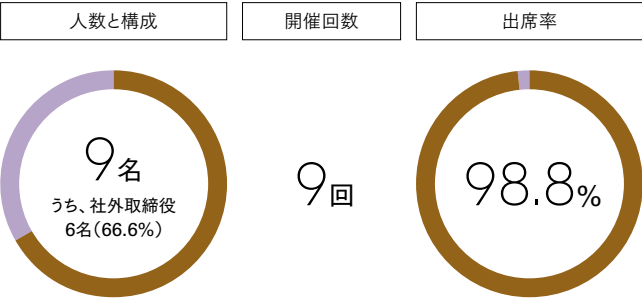
④ 当社のコーポレート・ガバナンスの変遷

日本におけるコーポレート・ガバナンスをめぐる動き	2015年 コーポレートガバナンス・コード適用開始 改正会社法施行	2018年 コーポレートガバナンス・コード改訂	2021年 改正会社法施行	2021年 コーポレートガバナンス・コード改訂 2022年 東証 新市場区分に移行	東証「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請	「資本コストや株価を意識した経営対応」の要請強化
	2015～2017年度	2018～2019年度	2020年度	2021～2022年度	2023年度	2024年度
当社の取り組み	監査役会設置会社 2015年 ●コーポレートガバナンス・ガイドライン(現コーポレートガバナンス方針) 2016年 ●社外取締役ミーティングの開始 ●取締役会実効性評価の開始 2017年 ●政策保有株式の縮減開始	2018年 ●女性取締役の選任 ●社外取締役の増員(3名から4名)	●指名委員会等設置会社に移行 ●取締役会の構成、社外取締役が過半数に ●取締役会実効性評価の第三者機関の活用 ●譲渡制限付株式報酬制度の導入	2021年 ●取締役会議長に社外取締役が就任 ●取締役のスキルマトリックス開示開始 2022年 ●初の社内出身女性取締役の選任	●取締役会議長(社外取締役)と大株主による面談実施	●役員報酬新制度導入に向けた議論
取締役会の社外取締役比率(監査役は除く)	37.5% 社内5名 社外3名	44.4% 社内5名 社外4名	53.8% 社内6名 社外7名	60.0% 社内4名 社外6名 (2022年度)	66.6% 社内3名 社外6名	66.6% 社内3名 社外6名

取締役会

取締役会の役割

取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、グループの大局的な方向づけと業務執行に対する監督・モニタリングに特化することを通じて、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。



● 期待するスキル(知識・経験・能力を有する分野) ◎ 委員長

取締役氏名			所属する委員会			スキル						
			指名委員会	報酬委員会	監査委員会	企業経営	グローバル	流通・マーケティング	DX・ITセキュリティ	ファイナンス・会計	ガバナンス・リスクマネジメント	人事・人材マネジメント
細谷 敏幸	再任					●	●	●				
石塚 由紀	再任	非執行			◎			●			●	●
牧野 欣功	再任								●	●		●
安藤 知子	再任	社外・非執行 独立役員		◎	✓		●	●				●
越智 仁	再任	社外・非執行 独立役員				●		●	●			
岩本 敏男	再任	社外・非執行 独立役員	◎	✓		●	●		●			
助野 健児	再任	社外・非執行 独立役員	✓		✓	●	●			●		
松田 千恵子	再任	社外・非執行 独立役員	✓	✓						●	●	●
藤田 直介	新任	社外・非執行 独立役員	✓		✓		●				●	●

⑦ スキルの選定理由

企業経営	企業経営、とりわけ上場企業のトップの経験・知見を活かし、三越伊勢丹グループの中長期経営計画策定に向けた助言や経営の総合的監督を担うにあたり、必要な経験としました。
グローバル	今後、当社グループが国内のみならずグローバル市場においてビジネスを拡大していくにあたり、その経験、知見を重要なスキルとして設定しました。
流通・マーケティング	当社グループが事業ポートフォリオの変革に向け“顧客業”として成長していくために知見・ノウハウが必要な重要分野として設定しました。
DX・ITセキュリティ	お客さまやお取引先、従業員に安心して当社と取引をしていただくために、ITやデジタルは欠かせないツールとなっており、当社の基盤を担うために必要な分野として設定しました。

取締役会の構成とスキルマトリックス

当社では、取締役会が幅広い視点と適正規模を両立できるよう、取締役を選任しています。取締役会として必要な経営・執行のモニタリング、および会社の経営の基本方針や内部統制システムなど重要事項の決定に必要な経験とスキルに加えて、当社の目指す姿、経営計画実現に向けて欠かせない専門性や事業に関わる見識を「経験」「専門性」「知見・ノウハウ」に分類し、スキルを特定しています。

取締役は、定款で「15名以内」と規定のうえ、取締役会の機能が効果的・効率的に発揮できる人数とします。また、客観性・透明性の高い監督機能を発揮するため、取締役会の過半数を独立社外取締役とします。なお、社外取締役については、全員が当社の独立性基準を満たしています。取締役会議長については「取締役会規程」において非業務執行取締役とすると定めており、2021年4月からは社外取締役が務めています。

ファイナンス・会計	成長投資と財務基盤の健全なバランスを保ち、持続的に成長していくために、財務や会計に関わる専門スキルが重要と考え設定しました。
ガバナンス・リスクマネジメント	健全で公正な事業活動を行っていくために、ガバナンス・リスク対策に関わる知識や知見は、事業運営・監督に必要なスキルとして設定しました。
人事・人材マネジメント	当社では、ミッションの実現に「ひとの力」を重要な資産と位置づけており、その育成や安全・安心を担保することが成長につながる考え、重要スキルとして設定しました。

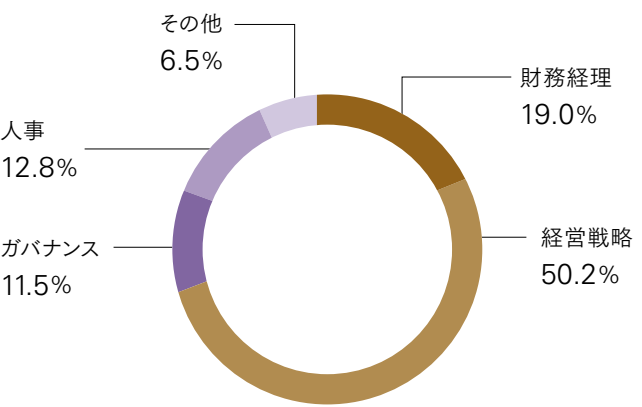
2024年度の年間議題の概要

2024年度は中期経営計画(2022年度～2024年度)最終年度であることと、翌年度が“顧客業”を見据えて戦略を変化・進化させる新中期経営計画初年度であることを鑑み、取締役会では財務・非財務KPI両面からの進捗のモニタリングや、新中期経営計画策定に向けての議論に十分な時間を確保しました。そして、2025年度より6ヶ年を対象とする新中期経営計画にその議論を反映しました。

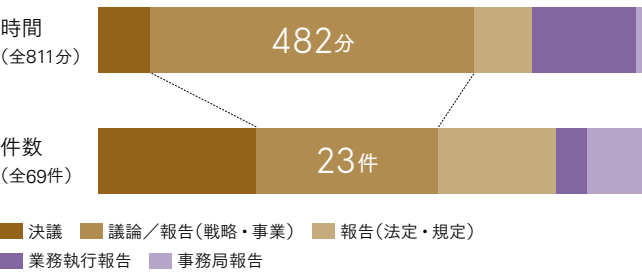
⑧ 年間議題スケジュール



⑨ 議題別審議時間



⑩ 議題別年間所要時間



オフサイトミーティング

2024年度は社外取締役を中心としたオフサイトミーティングを計11回開催しました。具体的には「社外取締役のみの会合」や「常勤監査委員を加えた非業務執行取締役による会合」「社外取締役と代表執行役CEOとの間での意見交換」「次期中期経営計画策定に向けた主要部門長とのディスカッション」などを実施し、当社グループの年度ごとの総括や経営課題、目指すべき方向性などについて、年間議題とも連携する形で幅広くディスカッションを行いました。

2025年度も6月に取締役・執行役が経営戦略に関するディスカッションを行い、その結果を年間議題スケジュールに反映させるなど、取締役会の実効性向上のために取り組んでいます。



オフサイトミーティングの様子

取締役会および法定3委員会実効性評価

概要

当社は、取締役会および法定3委員会の実効性評価を、社外取締役を含む取締役の自己評価アンケートやインタビューなどを通じて実施しています。当該分析・評価の結果をもとに、役員間で複数回にわたり討議し、「取締役会方針」、「2025年度のアクションプラン」、「取締役会運営の在り方」を策定し、その実行を通じて、取締役会および法定3委員会のさらなる改善と実効性の向上を図っています。

取り組み

③ 実施要領(プロセス)



2024年度のポイント

非業務執行取締役と執行役のインタビュースケジュールを分離し、それぞれ次年度および中長期視点における取締役会のモニタリングポイントについて、オフサイトミーティングにて取りまとめたうえで、2月中旬の取締役会において全員でディスカッションを行うことで、取締役会の方針や次年度のアクションプラン、議論すべき議題候補についてコンセンサスを図るプロセスとしました。

評価手法

1. 全取締役・執行役に対する個別アンケート調査

アンケート設問については、2022年度からの中期経営計画最終年度であることから、過去3ヶ年における取締役会の実効性を総括するため、原則として前年度と同じものとし、評価の変遷や課題の抽出ができる設計としました。一方、一部修正点として下記のポイントも加えています。

アンケート設計のポイント

- 「社外取締役ミーティング」の在り方を再定義するための設問を追加
- 取締役会議長の評価に加え、法定3委員会の委員長に対する評価項目を追加
- 忌憚のない意見を述べるができるよう、各設問の自由記述欄を充実

- 実効性評価のプロセス設計：独立社外取締役が務める取締役会議長と事務局により設計。
- 第三者機関活用：自律自走での実施をベースにしながら、2024年度は仮説の設定や課題分析において第三者機関を活用。

注：第三者機関活用の要否については毎年取締役会で議論していますが、2024年度は現中期経営計画(2022年度～2024年度)最終年度であることと、翌年度が次期中期経営計画初年度であることを鑑み、一部支援を頂くこととしました

評価項目(8項目・全66設問)

- | | |
|---------------------|---------------------|
| ① 取締役会の役割・責務 | ⑥ 社外取締役ミーティングについて |
| ② 取締役会の規模・構成 | ⑦ 社外取締役に対するサポート体制など |
| ③ 取締役会の運営・議論 | ⑧ 指名・報酬・監査委員会 |
| ④ 取締役会の議題設定 | |
| ⑤ ステークホルダーを意識した取り組み | |

2. アンケート調査後の個別インタビュー(1人当たり約1時間)

インタビューについては、アンケート回答内容に対する議論を基本としつつ、次年度以降の取締役会の在り方の整理を目的として、下記ポイントに重点を置きながら、全取締役・執行役に対して、自社状況を把握した取締役会室長が個別に実施しました。

インタビュー実施のポイント

- 当社が目指す姿・ビジョンの達成に向けて「当社の取締役会がどうあるべきか」
- 新中期経営計画初年度である2025年度の「アクションプランと議題設定」
- それらを実現するために「運営・事務局がどうあるべきか」 など

3. ディスカッション

アンケート、インタビュー終了後に、事務局で課題を抽出し、取締役会議長と確認を行い、その後非業務執行取締役、執行役それぞれとディスカッションを実施し、さらなる課題を深掘りしました。

■ 評価結果〈アンケート・インタビュー結果に基づく結果概要〉

多くの設問項目で「適切である」または「おおむね適切である」との回答が一定割合以上を占め、全項目の平均評点は、前年度から改善し、取締役会および法定3委員会の実効性が十分に確保されていることを確認しました。

特に、「取締役会の運営・議論」「社外取締役に対するサポート体制」「法定3委員会」の項目が改善し、現中期経営計画最終年度の戦略に沿った業務執行と、新中期経営計画策定に向けた取締役会の適切な運営・議論、およびそのサポートや情報連携に一定の評価が得られました。一方で、計画の前提条件やリスクの目線合わせの議論や事業・戦略の課題に対する踏み込みの不足、重点戦略や基盤戦略についてのモニタリング、社外取締役ミーティング含むオフサイトミーティングの在り方、ステークホルダーとの対話に課題感が示され、適切なモニタリングボードに向けた期待の表れと、さらなる改善が望まれる結果と捉えました。

■ 取締役会方針と2025年度アクションプラン

評価結果を受け、「非業務執行取締役間のミーティング」「社内取締役・執行役間のミーティング」「取締役会」における合計3回の議論を通じ、中長期の取締役会方針と、2025年度のアクションプラン、取締役会運営の在り方を以下の通りとしました。

当社独自の取り組み(取締役会および法定3委員会以外の活動)

■ 社外取締役トレーニング

当社は、取締役・執行役に対し、求められる役割・責務に応じた知識の習得、スキルの向上を目的とした継続的なトレーニングを実施しています。特に社外取締役に対しては、取締役会および各委員会などにおいて、正しい判断や監督ができるよう、重要拠点の視察やマーケットトレーニング、従業員対話の機会を確保しています。また就任前の取締役候補に対しても、当社の現状・課題認識の理解促進のためのオリエンテーションを実施しています。



地域店視察：経営ミーティング(福岡)



地域店店舗視察(福岡)



伊勢丹新宿本店視察



伊勢丹新宿本店サービス体験

取締役会方針(ありがたい姿)

“個客業”への変革を適切に後押し*1すべく、自由闊達で建設的な議論*2を行い、ステークホルダーの期待に応え続けられる*3取締役会を目指します。

*1 マクロ環境や将来像への目線合わせの議論により“個客業”の解像度を高めることで、各戦略の適切なリスクテイクを支えます

*2 進捗報告に加え、リスクや課題の抽出によって、責務に基づいた本質的な議論ができる監督と執行の関係性を構築します

*3 多角的な視点で戦略を強化し、個客業の共通理解を図ることで、取締役全員がステークホルダーへの説明責任を果たします

2025年度のアクションプラン

- ① “個客業”への変革に向けた大局的で多角的な議論を行うことで、将来目指すべき姿の共通理解を図ります。
- ② 個別事業の現況を捉えつつ、各事業や戦略を下支えする「基盤戦略」と、シナジー効果を高める「重点戦略」を中心にモニタリングを実施し、“個客業”の蓋然性を高めます。
- ③ グループ会社のガバナンス強化を図ります。

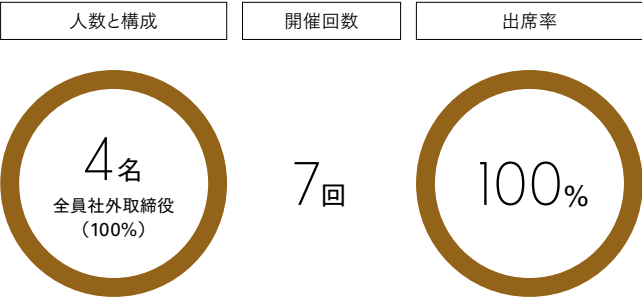
2025年度の実効性評価の在り方

「自由闊達」で「建設的」な議論を促すため、監督と執行の信頼関係(コミュニケーション)強化と、適切な環境を構築します。

指名委員会

指名委員会の役割と構成

指名委員会は、社外取締役の主導で役員の「指名」に関する審議や意思決定を行います。委員の員数は5名程度とし、その過半数を社外取締役で構成(うち1名以上は監査委員会の委員を兼ねる)します。委員は取締役会の決議により選定し、委員長は、委員である社外取締役から選定します。



2024年度の主な審議内容

- 取締役(社内・社外)構成の立案(員数・バランス、多様性・独立性など)
- 株主総会に提出する取締役の選解任議案の決定
- 社長CEOの再任可否判断
- CEOサクセッションプランの進捗確認
- 個別重要案件の整理・方向性決定

2025年度の主な取り組み課題

- 中期経営計画(フェーズⅠ・Ⅱ)実現のための取締役(社内・社外)・執行役構成の立案
- 株主総会に提出する取締役の選解任議案の決定
- 社長CEOの再任可否判断
- “個客業”・まち化に向けたCEOサクセッションプランの進捗確認
- 個別重要案件の整理・方向性決定

取締役の選任基準 三越伊勢丹グループ役員ポリシーより

- 当社経営に有意な知見・経験を有し、経営の諸課題に精通していること
- 世界の動向、市場や顧客の変化を的確に洞察し、把握できていること
- 新しい知識を積極的に学ぶ姿勢を持ち、それをベースに新しい経営の見方、方向性を導き出せること
- 人格・見識に優れ、心身ともに健康であること
- 順法精神や倫理観に富み、取締役としてふさわしい価値観・人柄を有すること

委員長メッセージ



社外取締役
指名委員会委員長

岩本 敏男

世界的にパラダイムシフトが急速に進んでいるなか、当社の経営環境も厳しさを増しています。指名委員会では、当社の持続的成長と中期経営計画の確実な実行に資する経営体制の確立を目的として、社長のみならず経営陣のサクセッションプランについて継続的な議論と検討を重ねています。この策定にあたっては外部専門家の意見も活用しながら、会社が置かれている事業環境や経営課題との整合性を十分に踏まえ、求められるリーダー像を明確にし、中立性・公平性・客観性を担保したプロセスを通じて、着実かつ段階的に計画の策定を進めています。

また、取締役会構成も経営の健全性や企業価値向上に直結する重要なテーマであり、とりわけ社外取締役の選定にあたっては、企業経営の経験、グローバルな視点、コンプライアンス、人財育成など、専門性のバランスに配意し、多様な知見が相互に補完し合う体制を目指しています。指名委員会は、企業のガバナンス強化に向けて誠実かつ透明性の高い議論を重ねながら、持続可能な成長基盤の構築に努めてまいります。

役員の指名 ～客観性と透明性を確保した役員選任プロセスで判断～

当社は、企業理念および中期経営計画の実現に向けて、企業価値向上に資するリーダーシップを発揮できる人財の選任に注力しています。役員の選解任に関する判断基準については、「三越伊勢丹グループ役員ポリシー」を策定し、客観性と透明性の確保に努めています。

指名委員会の位置づけ



CEOの選任、再任可否の判断および後継者計画(サクセッションプラン)

CEOの選任、再任の判断および後継者計画(サクセッションプラン)については、指名委員会における最重要事項の一つに位置づけ、客観性・透明性を確保しつつ取り組んでおり、審議過程においては指名委員会委員以外の全ての社外取締役からも意見聴取するなど、かかる取り組みのさらなる高度化を図っています。毎年度社長CEOから経営計画の進捗や課題、将来像などを共有し、社外取締役が主体的に再任可否を判断できる体制を整備しています。またCEO後継者候補については、外部経営人財評価機関によるスクリーニング結果や育成計画、異動配置案などを指名委員会に徹底共有し、緊急時のCEO候補についても、毎年度初めに確認しています。

2025年度は、中期経営計画の開始に伴い、将来の“個客業”・まち化に向けた次期CEO育成の重要性が高まるなか、社長CEOと指名委員会が連携し、役員向け研修(エグゼクティブ・リーダー・プログラム)を重点的に実施するなど、さらなる監督・モニタリングに努めていきます。

取締役(社内・社外)・執行役構成の立案

取締役構成については、高い倫理観とともに、幅広くかつ専門性の高い知識や特定事業領域における知見、企業経営経験などに基づくスキルを有した多様なメンバーで構成されるように考慮しています。また、社外取締役については、その客観的な視点からの幅広い意見を積極的に取り入れ、バランスの取れた経営を行うために、実業界で経営・執行経験を十分に積んだ方をはじめとして、異なる分野・業界から招聘するとともに、取締役会の多様性と独立性確保に十分に留意した人選を行うこととしています。なお、経営陣幹部である執行役については指名委員会にて審議のうえ、取締役会で決議しています。

2024年度は、新中期経営計画を見据え、改めて必要となる知識・経験・ノウハウなどを徹底的に議論し、スキルマトリックスを再定義しました。

2025年度は、中期経営計画の進展に伴い、構成員数やバランス、多様性などについてさらに議論を深めていきます。

独立性基準

当社は、社外取締役を独立役員として指定するにあたって、その独立性を判断するため、「三越伊勢丹ホールディングス社外役員の独立性に関する基準」を独自に定めており、下記のいずれにも該当しない社外役員を独立役員として指定しています。

- 当社グループの業務執行役
- 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行取締役、執行役、支配人
- 当社グループの主要な取引先またはその業務執行取締役、執行役、支配人その他の使用人である者
- 当社グループの主要な借入先の業務執行者
- 当社グループから役員報酬以外に、一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けているコンサルタント、会計専門家、法律専門家など
- 当社の発行済総株式数の5%以上の株式を保有している株主またはその業務執行者
- 過去3年間ににおいて上記①から⑤に該当していた者
- 上記①から⑤の配偶者または二親等以内の親族

注：②③の「主要な取引先」とは「当社グループと当該取引先の連結ベースの年間取引額が、過去3年間ににおいて1度でも両者いずれかの連結ベースの年間総取引額の1%を超える取引があった取引先」

注：④の「主要な借入先」とは、「当社グループの借入金残高が、事業年度末において当社の連結総資産の2%を超える借入先」

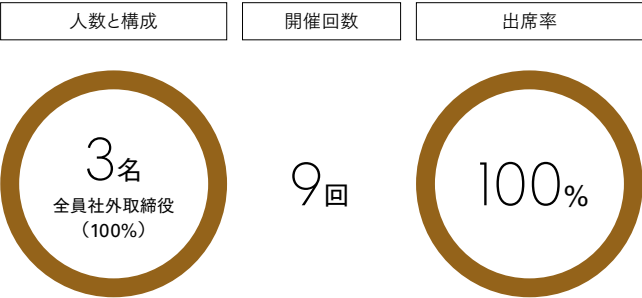
注：⑤の「一定額」とは「過去3年間のいずれかの年度において1千万円以上」

報酬委員会

報酬委員会の役割と構成

報酬委員会は、企業価値向上に向けた役員のインセンティブにつながる報酬制度をもとに、社外取締役の主導で役員の「報酬」に関する審議や意思決定を行います。

委員の員数は3名以上5名以下とし、その過半数を社外取締役で構成します。委員は取締役会の決議により選定し、委員長は、委員である社外取締役から選定します。



2024年度の主な審議内容

- 新中期経営計画(2025年度～)と連動した新たな役員報酬制度導入に向けた審議(フィロソフィー、報酬体系・バランス・水準の在り方、信託型の新たな株式報酬(LTI)、財務・非財務評価指標の具体的設計など)
- 現在の報酬制度に基づく個別報酬額の審議・決定
- その他個別案件(福祉諸制度など)の進捗確認・モニタリング

2025年度の主な取り組み課題

- 中期経営計画(フェーズⅠ・Ⅱ)実現のための新役員報酬制度(2025年度～)導入後のモニタリング
- 新報酬制度に基づく個別報酬額の審議・決定
- 非金銭報酬に関する個別案件(福祉諸制度など)の再整理・モニタリング
- 取締役会・他の委員会(指名委員会、監査委員会)との情報連携と執行側施策のモニタリング

役員報酬等に関する基本原則

①株主と役員の利害一致の促進

②業績や株主価値の向上に向けたインセンティブ効果の拡大

③(目標達成時における)産業界全般における比較において遜色の無い水準の提供

④評価方法や報酬決定方法の客観性・透明性の確保

委員長メッセージ



社外取締役
報酬委員会委員長
安藤 知子

報酬委員会では、業績達成や企業価値向上に向けたインセンティブとなる役員報酬制度の設計と、この制度に基づいた個々の役員報酬の審議および決議を行っています。報酬委員会の委員は全員社外取締役であり、外部の複数の報酬サーベイによる役員報酬市場の客観的な把握など、審議および決議における客観性・透明性の確保に努めています。

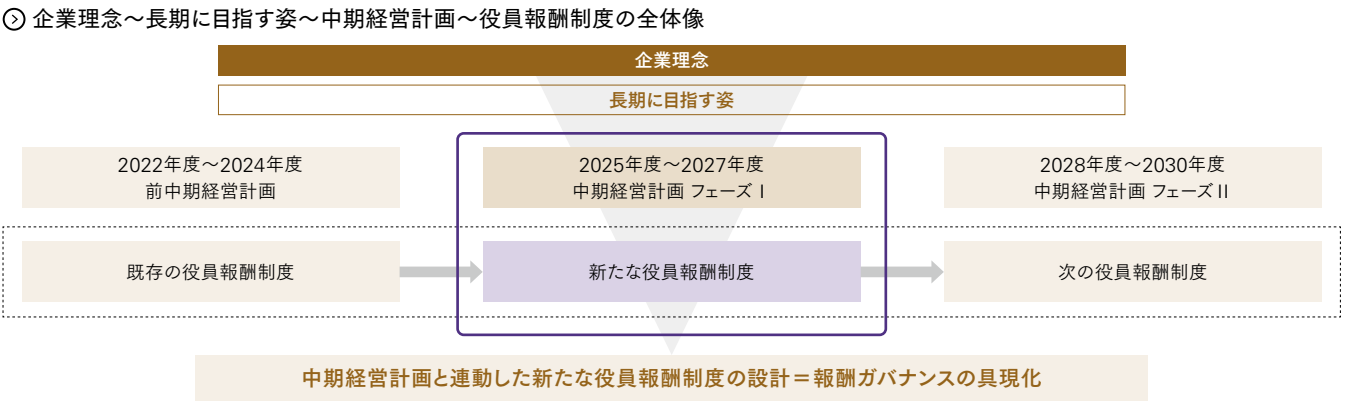
2025年度は新たな中期経営計画のスタート年で、報酬委員会でも、この新中期経営計画と連動した新役員報酬制度を策定しました。報酬委員会は、多様なバックグラウンドと知見を有するメンバーで構成されており、多面的で深い議論に基づいた制度改定につながったと思っています。

新制度では、業務執行に関わる役員の報酬総額におけるインセンティブ報酬の比率を高め、株式報酬にも業績連動型株式を導入いたしました。また、評価指標には、財務指標と並んで、独自の戦略指標として、当社が進める“顧客業”の推進指標、そして「ひとの力の最大化」に関する指標を採用いたしました。

2025年度は、この新たな役員報酬制度の導入後のモニタリングを実施すると同時に、長期的な視点での役員報酬制度のさらなる進化を模索してまいりたいと思います。

役員報酬 ～中期経営計画(2025年度～)と連動した新たな役員報酬制度を導入～

当社は報酬ガバナンスのさらなる実効性向上を図る観点から、2025年度からスタートする中期経営計画と連動した役員報酬制度の在り方について、約1年半にわたり議論・検討を重ね、5月13日開催の報酬委員会において、執行役などを対象とした新たな役員報酬制度への改定を決議しています。



新たな役員報酬制度(2025年度～)の改定ポイント

- ①長期に目指す姿を見据え、中期経営計画マテリアリティの中から特に重要な指標を「役員報酬評価KPI」に選定

②中期経営計画目標達成・企業価値向上のさらなる意欲向上につなげるための「インセンティブ報酬」の比率を拡大
インセンティブ報酬＝賞与(STI：短期インセンティブ)、株式報酬(LTI：中長期インセンティブ)

③役員の役割・責任に応じて役位別に「報酬ミックス」を設定
報酬ミックス＝基本報酬(固定)：賞与(STI)：株式報酬(LTI)

④株式報酬(LTI)について、株主との利害一致の観点から、信託を活用した業績連動型の仕組みを導入
「固定型RSU(譲渡制限付株式ユニット)＋業績連動型PSU(業績連動型株式ユニット)」で構成

注：STI(ショート・ターム・インセンティブ)／LTI(ロング・ターム・インセンティブ)、RSU(リストラクテッド・ストック・ユニット)／PSU(パフォーマンス・シェア・ユニット)

② インセンティブ報酬における評価KPIの選定(賞与STI／株式報酬LTI)

中計マテリアリティの中から役員報酬の評価指標を選定			中計KPI(2027年度末)を 単年度に落とし込んで目標設定	中計KPI(2027年度末)と 同じ目標設定
分類	役員報酬評価KPI項目	選定理由	賞与(STI)	株式報酬(LTI)=PSUに業績連動反映
			評価ウェイト	評価ウェイト
財務指標	① 営業利益	本業での収益を重視	50	50
	② ROE	収益性に加え資本効率性も重視	30	30
戦略指標	③ 識別顧客売上高	当社が掲げる“顧客業”を推進	—	10
	④ 女性管理職比率	「ひとの力の最大化」を推進	10	5
	⑤ 従業員エンゲージメント調査		10	5
			下減0～上限150%の幅で変動	下減0～上限200%の幅で変動

③ 役員報酬の構成 (業績連動の評価KPIの達成率がいずれも100%の場合)

報酬の構成	基本報酬	賞与(STI)	株式報酬(LTI)	
	固定	業績連動有(0～150%)	業績連動なし	業績連動有(0～200%)
代表執行役社長 CEO	33%	33%	RSU(33%)	PSU(67%)
執行役	40%	30%	RSU(44%)	PSU(56%)
執行役員	50%	25% (業績連動の幅は50～150%)	RSU(67%)	PSU(33%)
非執行取締役 (社外取締役含む)	86%			14% RSU(100%)

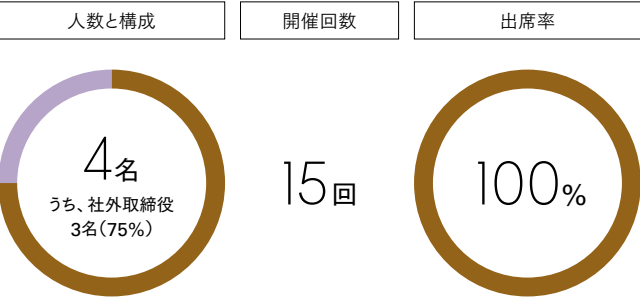
注：非執行取締役は賞与(STI)なし、株式報酬(LTI)はPSUなし(RSUのみ)

監査委員会

監査委員会の役割と構成

監査委員会は、執行役および取締役の職務執行の監査、内部統制システムの構築・運用状況の監査、および会計監査人の選解任などに関する株主総会提出議案の内容の決定などを行い、監査を通じた取締役会の監督機能を担います。また、会計監査人、内部監査部門およびグループ各社の監査役と連携して、グループ全体の監査体制を構築します。

委員の員数は5名程度とし、過半数の社外取締役(うち1名以上は指名委員会の委員を兼ねる)および常勤委員である社内非業務執行取締役による構成とします。また、財務・会計に関する十分な知見を有する者を1名以上選定します。委員は取締役会の決議により選定し、委員長は、委員である取締役から選定します。



委員長メッセージ



取締役
監査委員会委員長
石塚 由紀

監査委員会は2024年度15回開催され、さまざまなリスク視点から経営の統制状況をモニタリングしてきました。具体的には、内部監査室、リスクマネジメント室、ホールディングス統制部門、およびCXOや執行役員からの聴取と意見交換の充実を図り、内部統制システムを活用した網羅的な監査活動に取り組みました。また、監査委員会で収集した情報と執行側との活発な意見交換の内容を、重要性に応じて取締役会に適時報告し、全取締役と経営リスクに関して議論を深めてきました。

2025年度からは中期経営計画における“個客業”への転換、連邦戦略の推進などにおいて新しいリスクが生じると想定し、戦略推進に遅れることなく歩調を合わせたリスクコントロールが必要です。中でも、さまざまな事業を展開するグループ関連会社について、一層の目配りと監査品質の向上が重要と考え、監査委員会ではグループ各社とのコミュニケーションを充実させていく計画です。

グループの監査体制は進化の途上ではありますが、当社グループの内部統制システムが、社外取締役や外部の知見を加えて適切に機能発揮するよう、監査委員会が助言とモニタリングをしていきます。

2024年度の主な議題

- 監査方針および監査計画の策定
- 内部統制部門からの報告
- 内部監査室からの報告
- 会計監査人からの報告
- 執行部門に対する業務執行状況のヒアリング

2025年度の主な取り組み課題

- 2024年度の監査委員会の実効性評価の結果、および分析内容をもとに、監査委員会にて複数回の討議を実施し、2025年度の取り組み課題を以下の通り整理したうえで、当年度の監査実施計画を進めています。
- **グループ監査の高位均質化**
戦略リスクを適切にコントロールするためのグループ統制レベル向上に資する、グループ監査の視点の高度化と的確なフォローアップ
 - **統制状況のモニタリング強化**
内部監査室、およびグループ監査役を通じた、統制部門の機能発揮状況のモニタリング強化によるグループ内部統制システムの効率的かつ網羅的な評価
 - **エスカレーション機会の拡充**
取締役会がガバナンス向上に寄与する、監査委員以外の社外取締役との情報格差低減

内部統制

内部統制に関する考え方

三越伊勢丹グループは、健全で透明性の高い企業経営の実現に向けて、業務の「有効性」と「効率性」、財務報告の「適正性」と「信頼性」を重視し、適切な内部統制システムの維持・管理に努めています。

「内部統制システム構築の基本方針」に基づき、コンプライアンスおよびリスクマネジメント体制の整備、リスク管理の実効性向上、情報の適切な保存・管理、効率的な職務執行やグループ会社の管理など、企業統治の強化と質の向上に向けたさまざまな取り組みを推進しています。

コンプライアンス

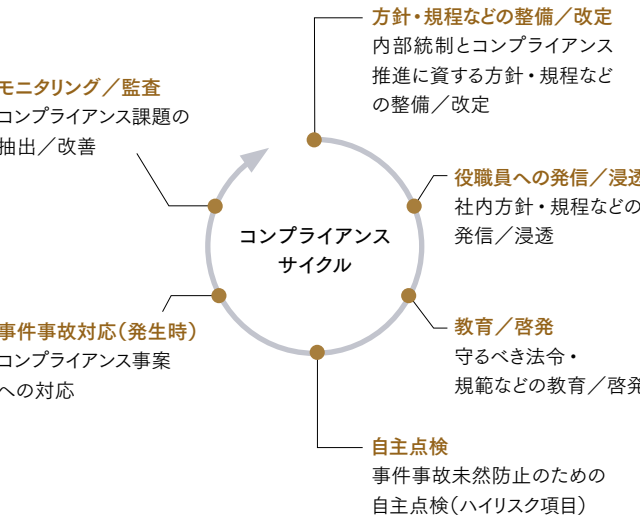
コンプライアンスに関する考え方

当社グループでは、役職員一人ひとりが法令や規則、社内ルール、職業倫理、社会常識などを正しく守ることが、企業としての信頼を築くうえで不可欠であると考えています。そのため、コンプライアンスを価値観や意識・行動として根付かせ、実践することを重視しています。こうした考えのもと、日々の業務における倫理的な行動指針として「三越伊勢丹グループ行動規範」を定め、全従業員への周知・浸透に努めています。今後も、従業員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図り、社会からの信頼をより一層高めていきます。

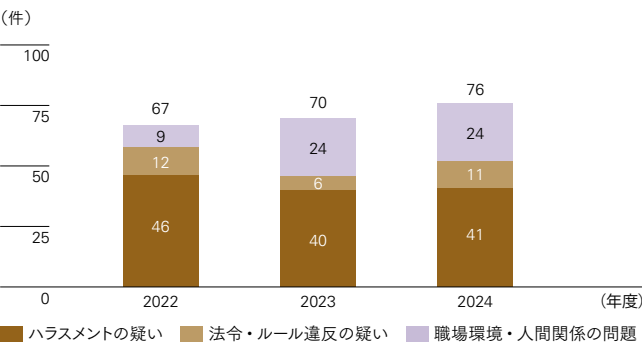
コンプライアンスサイクル

当社グループでは、「内部統制システム構築の基本方針」に基づきグループコンプライアンス推進体制を整え、業務の健全かつ適切な運営を確保し、コンプライアンスに関わる事件事故を予防するための仕組みとしてコンプライアンスサイクルを確立し、運用しています。具体的には内部統制システムに紐づくコンプライアンスチェック項目に基づき、コンプライアンス体制の運用状況などをモニタリングのうえ、リスクレベルにより優先順位を判断し、予防のための教育・啓発、自主点検などの必要な改善対策を講じています。教育・啓発においては、当社グループ

⑤ コンプライアンスサイクル



⑤ 通報件数の推移



内部統制

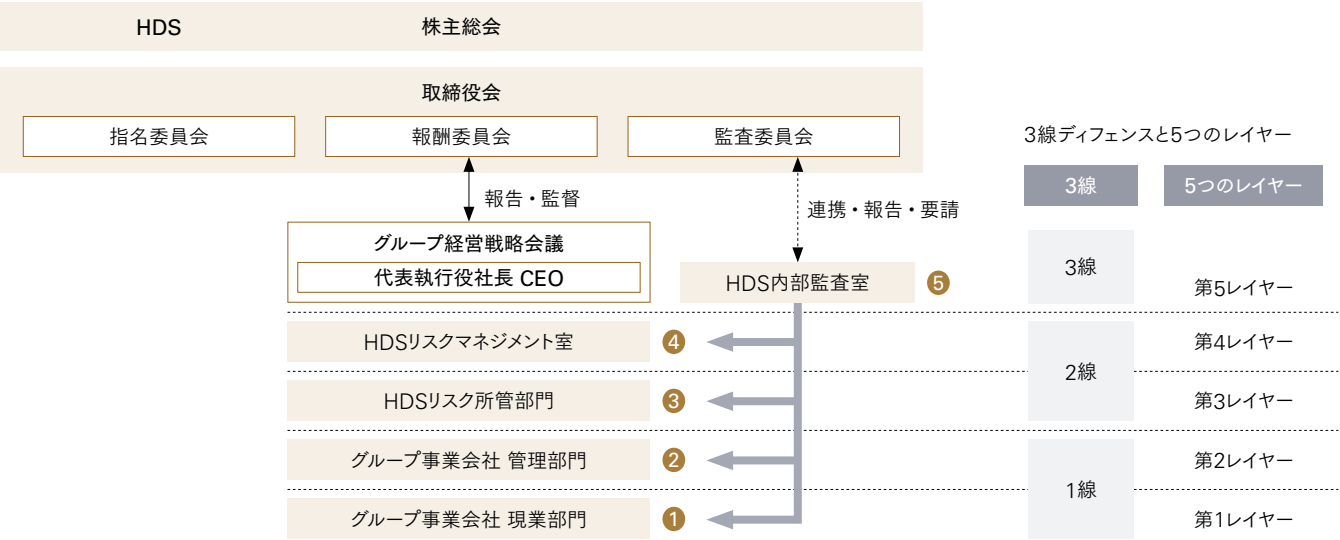
リスクマネジメント

■ リスクマネジメントに関する考え方

三越伊勢丹グループは、リスクが多様化する事業環境において、将来にわたり持続的な成長を可能にするため、「内部統制システム構築の基本方針」に基づき、グループ全体の平常時におけるリスクの未然防止、再発防止およびインシデントなどの発生時におけるリスク低減のための対応など、お客さま、お取引先、従業員の安全・安心を最優先に、リスクマネジメントの強化に持続的に取り組んでいます。

■ リスクマネジメント運営体制

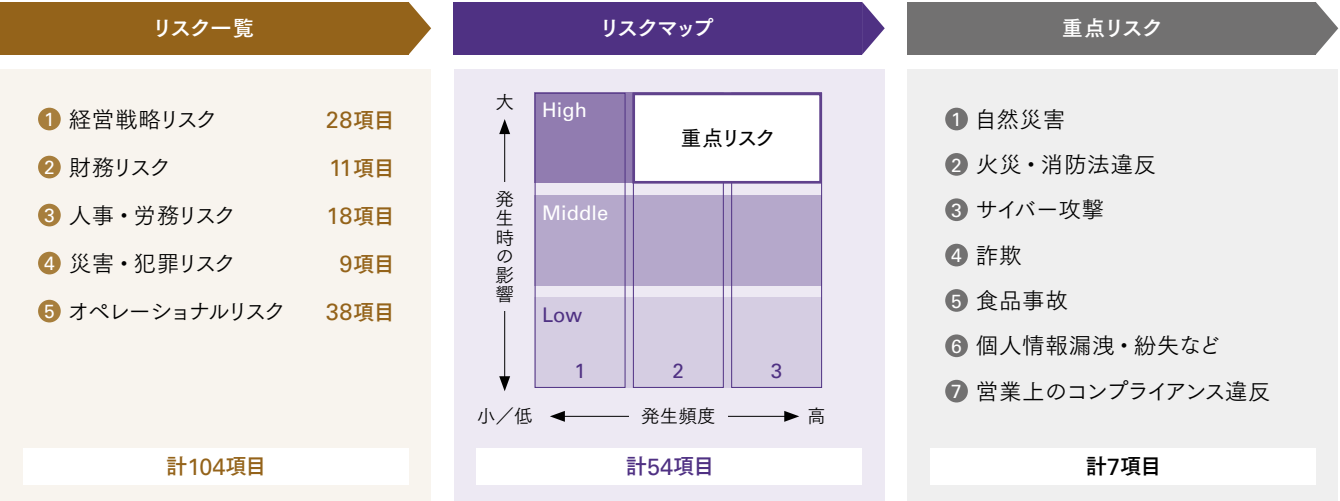
当社グループのリスクマネジメント体制は、3つのディフェンスラインと5つのレイヤーで構成されています。各レイヤーの役割と責任を明確化することで、実効性の高いリスクマネジメント体制を構築しています。



■ リスク抽出・分析・評価のプロセス

当社グループは、グループ全体の事業を取り巻くリスクを5つの領域に分類し、領域ごとにリスクを洗い出し、リスク一覧として整理しています。毎年、その内容を見直し、月次でリスクへの対応状況を分析し、必要に応じて評価を見直しています。また、その中からリスク事象を抽出し、経営への影響度、発生頻度をもとにリスクマップを作成しています。

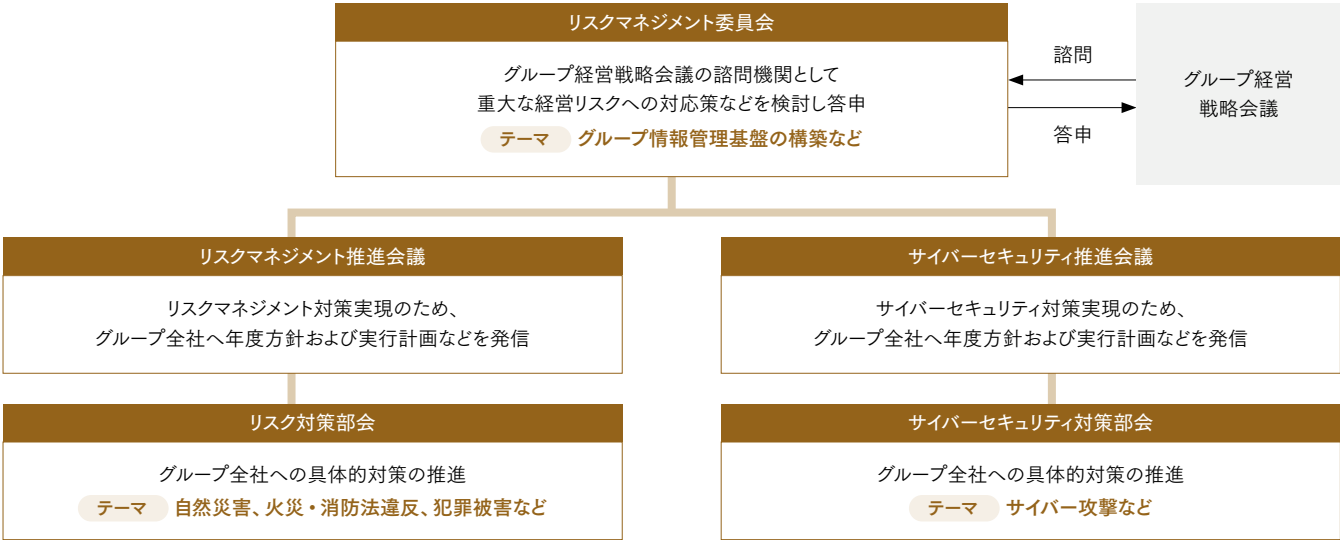
さらに、重点リスクを選定し、3つの部会(コンプライアンス部会・リスク対策部会・サイバーセキュリティ対策部会)を通じて具体的な対策の強化を図っています。なお、リスクへの対応状況については、グループ経営戦略会議および監査委員会に定期的に報告しています。



注：上図は2024年度版

■ リスクマネジメント推進体制

当社グループは、各リスク対策の実効性向上のため、以下のような推進体制を構築しています。リスクマネジメント推進会議ならびにサイバーセキュリティ推進会議で示された年度方針および実行計画などをもとに、各部会を通じて重点リスクへの具体的な対策(自主点検、訓練など)を行っています。また、モニタリングと評価を経て、改善につなげるというPDCAサイクルに基づいたリスク管理を実行しています。



事例 ◀ リスクへの取り組み事例

当社グループでは、リスク対策部会、サイバーセキュリティ対策部会を毎月開催し、重点リスクに対する具体的な対策や好事例などを発信することで、グループ全体のレベルアップを図っています。

リスク対策部会 ～自然災害リスクへの対応～

近年、世界各地で気候変動に伴う自然災害が激甚化、頻発化しており、企業の事業継続性の担保が求められています。当社グループの事業継続マネジメント(BCM)では、事業継続計画書の見直しと改定、教育啓発・訓練の実施、課題の抽出と課題への対策実施などのPDCAサイクルを回していくことで、当社グループの重要業務の継続力と復旧力の向上に努めています。

当社グループにおける訓練(2024年度)

- 2024年7月：首都直下地震を想定した各対策本部連携訓練
- 2025年2月：南海トラフ地震、富士山噴火を想定した各対策本部連携訓練(右画像参照)



サイバーセキュリティ対策部会 ～情報セキュリティリスクへの対応～

昨今、日本企業が国内外からのサイバー攻撃を受ける事例が増加しており、情報セキュリティガバナンスのさらなる強化が求められています。情報セキュリティリスクへの備えとしてサイバーセキュリティ対策部会において、人的・組織的・技術的な対策の推進を図っています。人的・組織的対策では、情報セキュリティに関する従業員のリテラシー向上を図るため、システム部門における専門的なセキュリティ人材の育成や、セキュリティ教育、サイバーインシデント訓練を実施しています。また、技術的対策では、サイバー攻撃に対し、防御、監視、検知、駆除するためのセキュリティツールの導入と運用を強化しています。

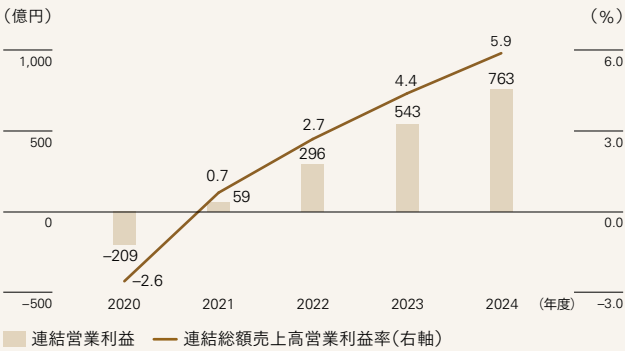
当社グループにおける訓練(2024年度)

- 2024年11月：サイバーインシデント訓練

財務・非財務ハイライト

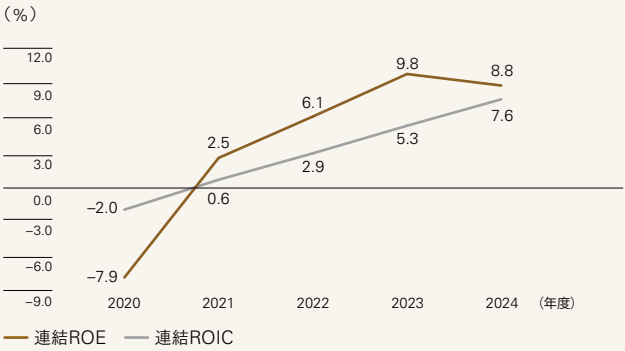
財務ハイライト

連結営業利益と連結総額売上高営業利益率*1



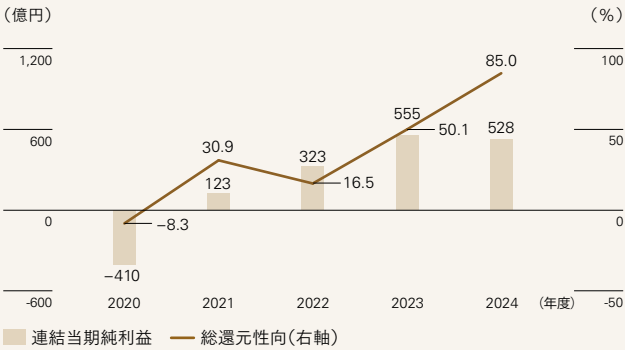
「百貨店の再生」による収益拡大と収支構造改革に伴う適切なコストコントロールの推進により、4期連続で増益となりました。2024年度は、営業利益・営業利益率ともに、三越と伊勢丹の統合後最高実績を更新しました。

連結ROEと連結ROIC



営業利益の拡大により、ROICは2024年度ベースで7%台まで向上しました。また、ROICの向上と株主還元強化により、ROEは長期目標である10%が射程に入る水準まで改善しています。

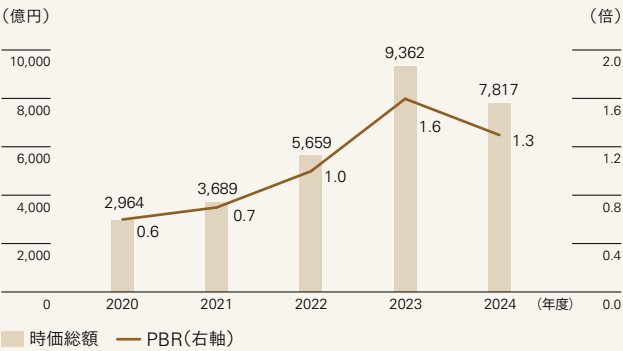
連結当期純利益と総還元性向



「百貨店の再生」に伴い、総還元性向50%を意図する方針を掲げました。2023年度以降、配当水準の引き上げと自己株式取得により、総還元性向は50%を上回る水準となっています。

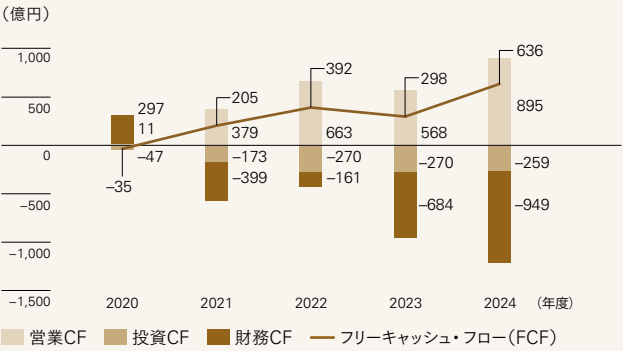
*1 2020年度の営業利益率は、収益認識基準適用前の売上高に基づき計算
*2 時価総額は、各事業年度における3月末日の株価と自己株式を控除した発行済株式数に基づき計算
*3 各年度末時点 *4 課長担当級以上 *5 各年4月1日時点 *6 2022年度より育児・介護休業法に定められた基準に基づき算出(育児目的休暇実績含む)
*7 2021年度までは出生した子がいる従業員のうち、実質取得率を算出 *8 各年6月1日時点 *9 マーケット基準。パウンダリはグループ(連結)。2022年度以前は、(株)三越伊勢丹ホールディングス、(株)三越伊勢丹、国内グループ百貨店、(株)三越伊勢丹の所有ビル(テナント賃含む)

時価総額*2とPBR



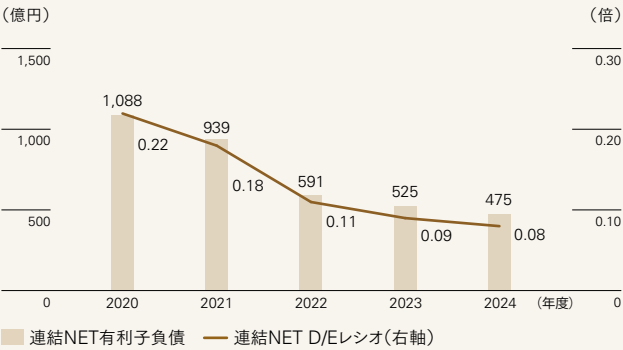
「百貨店の再生」や株主還元の強化などに伴う資本効率の向上と中期経営計画をはじめとするIR活動の強化などにより、時価総額・PBRともに上昇傾向にあります。2022年度以降、PBRは1倍を超える水準で推移しています。

連結キャッシュ・フロー(CF)



営業CFの増加により、FCFは2024年度ベースで600億円台まで増加しました。財務CFについては、株主還元の強化、有利子負債の返済などによりキャッシュ・アウトが増加傾向にあります。

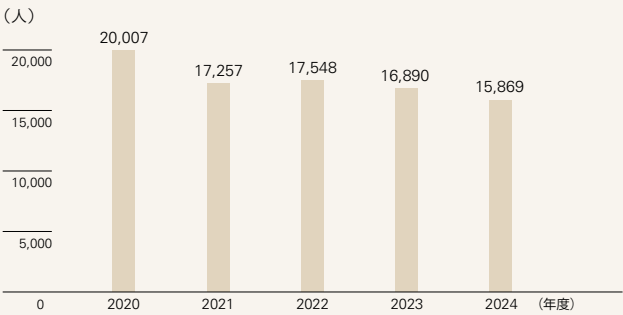
連結NET有利子負債と連結NET D/Eレシオ



営業CFの増加により、NET有利子負債は2024年度ベースで400億円台まで減少しました。また、NET D/Eレシオは0.1倍を下回り、財務健全性が十分な水準まで改善しました。

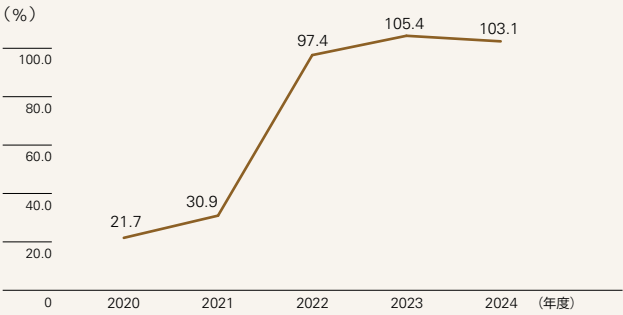
非財務ハイライト

従業員数(グループ連結)*3



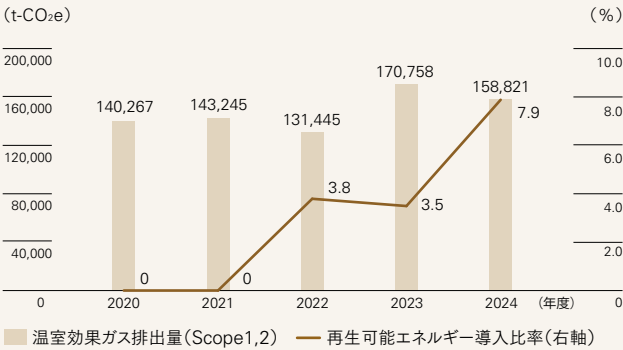
計画的な要員政策により要員数は段階的に縮減。業務改革やDX化を推進することとでさらなる生産性向上を図っていきます。

男性育児休業取得率((株)三越伊勢丹)*6、7



性別にかかわらず、希望に応じて仕事と育児を両立できる職場環境の実現を目指し、対象者への継続的な啓発を実施。育児休業を取得しやすい風土醸成と各種制度の周知・運用により取得促進に取り組んでいます。

温室効果ガス(GHG)排出量(Scope1,2)と再エネ導入比率*9

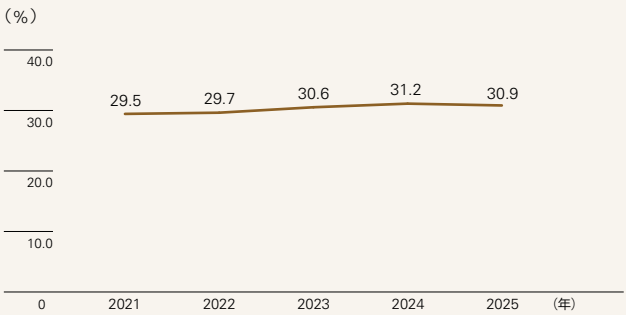


2024年度は、岩田屋本店での実質再エネ、三越日本橋本店(本館)や伊勢丹新宿本店でのオフサイトコーポレートPPAにより、再エネ導入比率の実績が大きく上昇。この結果、GHG排出量も前年より7.0%削減することができました。



三越伊勢丹ホールディングスのWEBサイトには、上記以外の非財務情報を掲載しています
<https://www.imhds.co.jp/corporate/sustainability/esg-data/index.html>

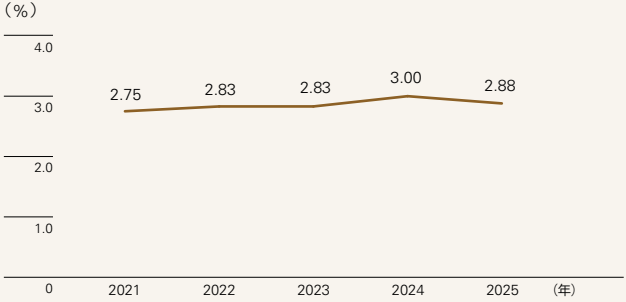
女性管理職比率(グループ連結)*4、5



性別や時間的制約の有無にかかわらず、全ての従業員が活躍できる基盤づくりを進めており、両立支援制度の拡充やキャリア形成機会の積極的な提供など、女性がより働きやすく働きがいのある環境を整えています。

障がい者雇用比率*8

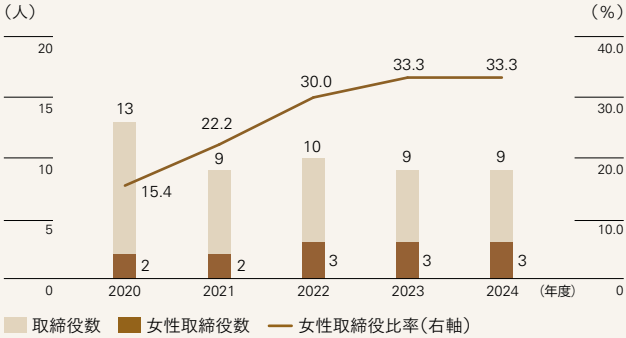
((株)三越伊勢丹および首都圏主要グループ会社の合計)



主に百貨店店頭における多くの付帯業務を、個々の障がい特性に合わせた対応でワークシェアリングとして担っています。今後も多様な従業員の活躍機会確保に努めていきます。

取締役数と女性取締役比率

((株)三越伊勢丹ホールディングス)



取締役会は、幅広い知識や知見、スキルを持ったメンバーで構成され、その多様な視点を経営に反映させています。「女性取締役比率30%以上」を2025年度からスタートする中期経営計画のKPIに設定し、今後も引き続き取締役会の多様性を高めています。

11ヶ年財務サマリー

主要財務データ

2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。	(百万円)										
	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
総額売上高	1,272,130	1,287,253	1,253,457	1,256,386	1,196,803	1,119,191	816,009	912,114	1,088,465	1,224,663	1,303,683
売上高	—	—	—	—	—	—	—	418,338	487,407	536,441	555,517
売上総利益	355,456	361,768	365,609	367,282	348,282	322,702	227,565	243,685	286,550	318,937	337,675
販売費及び一般管理費	322,372	328,660	341,673	342,869	319,052	307,023	248,542	237,745	256,943	264,568	261,362
営業利益	33,083	33,107	23,935	24,413	29,229	15,679	△ 20,976	5,940	29,606	54,369	76,313
経常利益	34,563	36,704	27,418	27,325	31,995	19,771	△ 17,171	9,520	30,017	59,877	88,123
親会社株主に帰属する当期純利益	29,886	26,506	14,976	△ 960	13,480	△ 11,187	△ 41,078	12,338	32,377	55,580	52,814
総資産	1,291,560	1,293,043	1,312,074	1,275,535	1,247,427	1,223,800	1,198,303	1,168,574	1,217,308	1,225,103	1,205,726
自己資本	560,362	563,264	568,858	576,396	575,531	542,345	501,936	511,796	546,120	593,918	601,547
純資産	577,655	574,316	579,782	588,091	585,715	550,161	508,275	517,660	552,519	600,824	602,878
有利子負債*1	160,601	175,871	186,751	139,972	136,746	175,548	208,884	175,145	164,868	120,754	86,329
営業活動によるキャッシュ・フロー	49,448	43,099	35,373	72,972	28,286	16,281	1,197	37,914	66,301	56,895	89,564
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 34,374	△ 24,481	△ 40,913	△ 26,981	△ 22,450	△ 9,965	△ 4,737	△ 17,371	△ 27,026	△ 27,015	△ 25,955
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 17,372	△ 3,711	2,413	△ 52,753	△ 9,063	20,259	29,733	△ 39,927	△ 16,198	△ 68,485	△ 94,909
設備投資	29,279	40,043	34,200	38,446	56,526	38,055	29,484	27,767	20,307	28,335	32,085
減価償却費	22,818	23,020	23,562	25,272	25,734	27,021	23,629	23,014	23,340	22,721	22,671
1株当たり当期純利益（円）	75.74	67.41	38.27	△ 2.47	34.58	△ 28.90	△ 107.96	32.36	84.82	145.79	142.42
1株当たり純資産（円）	1,421.72	1,438.17	1,460.32	1,478.74	1,475.74	1,426.61	1,317.23	1,341.41	1,430.07	1,582.36	1,646.23
1株当たり配当金（円）	11.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	9.00	10.00	14.00	34.00	54.00
売上総利益率	27.94%	28.10%	29.17%	29.23%	29.10%	28.83%	27.89%	58.25%	58.79%	59.45%	60.79%
売上高販管費比率	25.3%	25.5%	27.3%	27.3%	26.7%	27.4%	30.5%	56.8%	52.7%	49.3%	47.0%
売上高営業利益率	2.6%	2.6%	1.9%	1.9%	2.4%	1.4%	△ 2.6%	1.4%	6.1%	10.1%	13.7%
自己資本当期純利益率（ROE）	5.5%	4.7%	2.6%	△ 0.2%	2.3%	△ 2.0%	△ 7.9%	2.5%	6.1%	9.8%	8.8%
総資産営業利益率（ROA）	2.6%	2.6%	1.8%	1.9%	2.3%	1.3%	△ 1.7%	0.5%	2.5%	4.5%	6.3%
投下資本利益率（ROIC）*2	3.0%	3.0%	2.2%	2.3%	2.8%	1.5%	△ 2.0%	0.6%	2.9%	5.3%	7.6%
自己資本比率	43.4%	43.6%	43.4%	45.2%	46.1%	44.3%	41.9%	43.8%	44.9%	48.5%	49.9%
配当性向	14.5%	17.8%	31.4%	—	34.7%	—	—	30.9%	16.5%	23.3%	37.9%

注：「—」としている箇所は、データがないため数値を記載していません
注：「％」の数値は、売上総利益率のみ小数第3位以下を、それ以外は小数第2位以下を切り捨てて記載しています

*1 2023年度のリース債務を含む有利子負債は124,556百万円、2024年度のリース債務含む有利子負債は94,023百万円です
*2 投下資本利益率(ROIC)＝税引後連結営業利益÷(有利子負債＋自己資本)

財務データ

連結貸借対照表

(百万円)		
	2024年3月期	2025年3月期
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	68,177	38,795
受取手形、売掛金及び契約資産	154,501	155,277
有価証券	1,183	915
商品	23,779	23,215
製品	372	379
仕掛品	487	347
原材料及び貯蔵品	616	540
その他	41,772	39,136
貸倒引当金	△ 4,114	△ 3,692
流動資産合計	286,776	254,916
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	146,132	141,389
土地	529,485	534,742
建設仮勘定	13,034	14,289
使用权資産（純額）	957	3,753
その他（純額）	15,221	15,130
有形固定資産合計	704,831	709,305
無形固定資産		
ソフトウェア	17,234	17,223
のれん	9,489	－
その他	23,366	23,533
無形固定資産合計	50,090	40,757
投資その他の資産		
投資有価証券	132,956	148,975
長期貸付金	13	4,035
差入保証金	37,438	34,880
退職給付に係る資産	3,531	3,525
繰延税金資産	4,661	4,908
その他	5,229	4,535
貸倒引当金	△ 468	△ 146
投資その他の資産合計	183,362	200,716
固定資産合計	938,284	950,779
繰延資産		
社債発行費	41	30
繰延資産合計	41	30
資産合計	1,225,103	1,205,726

注：「－」としている箇所は、データがないため数値を記載していません

(百万円)		
	2024年3月期	2025年3月期
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	116,091	114,661
短期借入金	22,454	41,329
コマーシャル・ペーパー	25,000	－
未払法人税等	6,927	9,150
契約負債	99,132	99,115
商品券	25,608	26,100
賞与引当金	12,093	11,751
ポイント引当金	2,323	2,019
商品券回収損引当金	13,242	12,177
その他	70,300	63,040
流動負債合計	393,175	379,344
固定負債		
社債	20,000	20,000
長期借入金	53,300	25,000
繰延税金負債	111,560	131,677
退職給付に係る負債	30,855	27,859
関係会社事業損失引当金	4	－
その他	15,384	18,966
固定負債合計	231,103	223,502
負債合計	624,278	602,847
純資産の部		
株主資本		
資本金	51,470	51,546
資本剰余金	323,857	284,022
利益剰余金	210,679	246,332
自己株式	△ 32,990	△ 28,519
株主資本合計	553,017	553,382
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	11,329	13,479
繰延ヘッジ損益	0	0
為替換算調整勘定	27,652	31,063
退職給付に係る調整累計額	1,919	3,622
その他の包括利益累計額合計	40,901	48,165
新株予約権	499	346
非支配株主持分	6,405	983
純資産合計	600,824	602,878
負債純資産合計	1,225,103	1,205,726

連結損益計算書

(百万円)		
	2024年3月期	2025年3月期
売上高	536,441	555,517
売上原価	217,504	217,841
売上総利益	318,937	337,675
販売費及び一般管理費	264,568	261,362
営業利益	54,369	76,313
営業外収益	10,461	17,060
営業外費用	4,953	5,250
経常利益	59,877	88,123
特別利益	1,446	4,993
特別損失	6,203	12,242
税金等調整前当期純利益	55,120	80,874
法人税、住民税及び事業税	9,264	13,076
法人税等調整額	△ 9,641	15,025
法人税等合計	△ 376	28,101
当期純利益	55,497	52,773
非支配株主に帰属する当期純損失（△）	△ 83	△ 41
親会社株主に帰属する当期純利益	55,580	52,814

連結キャッシュ・フロー計算書

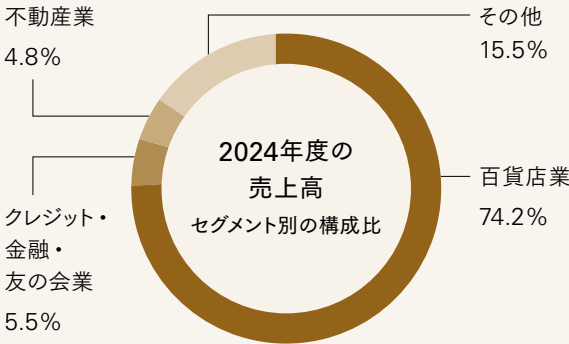
(百万円)		
	2024年3月期	2025年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	56,895	89,564
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 27,015	△ 25,955
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 68,485	△ 94,909
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,287	744
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 37,318	△ 30,555
現金及び現金同等物の期首残高	109,039	72,390
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	669	－
現金及び現金同等物の期末残高	72,390	41,834

売上高・営業利益の状況／セグメント別構成比

2024年度 売上高・営業利益の状況

百貨店業	売上高	4,611億円（前年度比 102.9％）
	営業利益	645億円（前年度比 143.0％）
クレジット・金融・友の会業	売上高	344億円（前年度比 105.1％）
	営業利益	57億円（前年度比 141.8％）
不動産業	売上高	295億円（前年度比 110.3％）
	営業利益	36億円（前年度比 118.7％）
その他*	売上高	960億円（前年度比 105.5％）
	営業利益	20億円（前年度比 100.3％）

* 「その他」の区分は小売業、製造・輸出入等・卸売業、物流業、人材サービス業、情報処理サービス業、旅行業などを含んでいます



三越伊勢丹グループの概要／株式情報

会社概要

社名	三越伊勢丹ホールディングス (Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.)	URL	https://www.imhds.co.jp/corporate/index.html
設立年月日	2008年4月1日	資本金	515億円
本店所在地(登記)	〒160-0022 東京都新宿区新宿5-16-10	事業年度	4月1日～翌年3月31日
本社所在地	〒160-0023 東京都新宿区西新宿3-2-5		

三越伊勢丹グループの百貨店等店舗（2025年9月現在）

＊持分法適用関連会社



グループ会社一覧（2025年9月現在）

連結子会社および持分法適用関連会社 ＊持分法適用関連会社

百貨店業	クレジット・金融・友の会業	不動産業
国内 (株)三越伊勢丹 (株)札幌丸井三越 (株)函館丸井今井 (株)仙台三越 (株)新潟三越伊勢丹 (株)静岡伊勢丹 (株)名古屋三越 (株)広島三越 (株)高松三越 (株)松山三越 (株)岩田屋三越 (株)ジェイアール西日本伊勢丹*	(株)エムアイカード (株)エムアイ友の会	(株)三越伊勢丹プロパティ・デザイン (株)伊勢丹会館 (株)三越伊勢丹ア임ファシリティーズ* 新宿サブナード(株)* 野村不動産三越伊勢丹開発合同会社* One Bangkok Tower 4 Company Limited*
海外 伊勢丹(中国)投資有限公司 上海梅龍鎮伊勢丹百貨有限公司 イセタン(シンガポール)Ltd. イセタン(タイランド)Co., Ltd. イセタン オブ ジャパンSdn.Bhd. 米国三越INC. イタリア三越S.r.l. 新光三越百貨股份有限公司* アイティーエム クローバー Co., Ltd.*	小売業 (株)エムアイフードスタイル ミツコシ フェデラル リテイル INC. One Bangkok Mitsukoshi Company Limited*	物流業 (株)三越伊勢丹ビジネス・サポート
	製造・輸出入等・卸売業 (株)三越伊勢丹ギフト・ソリューションズ (株)センチュリートレーディングカンパニー イセタン ミツコシ(イタリア)S.r.l.	情報処理サービス業 (株)三越伊勢丹システム・ソリューションズ (株)スタジオアルタ
	人材サービス業 (株)三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ	旅行業 (株)三越伊勢丹 ニッコウトラベル ライム・ツリー・クルーズズ B.V. ライム・ツリー・ SHIPPING AG
		コーポレートベンチャーキャピタル業 (株)三越伊勢丹イノベーションズ

注：三越伊勢丹グループには、上記以外の非連結子会社があります

株式の状況（2025年3月31日現在）

発行可能株式総数	1,500,000,000株	発行済株式総数	380,262,554株
1単元の株式数	100株	株主数	315,582名

① 大株主

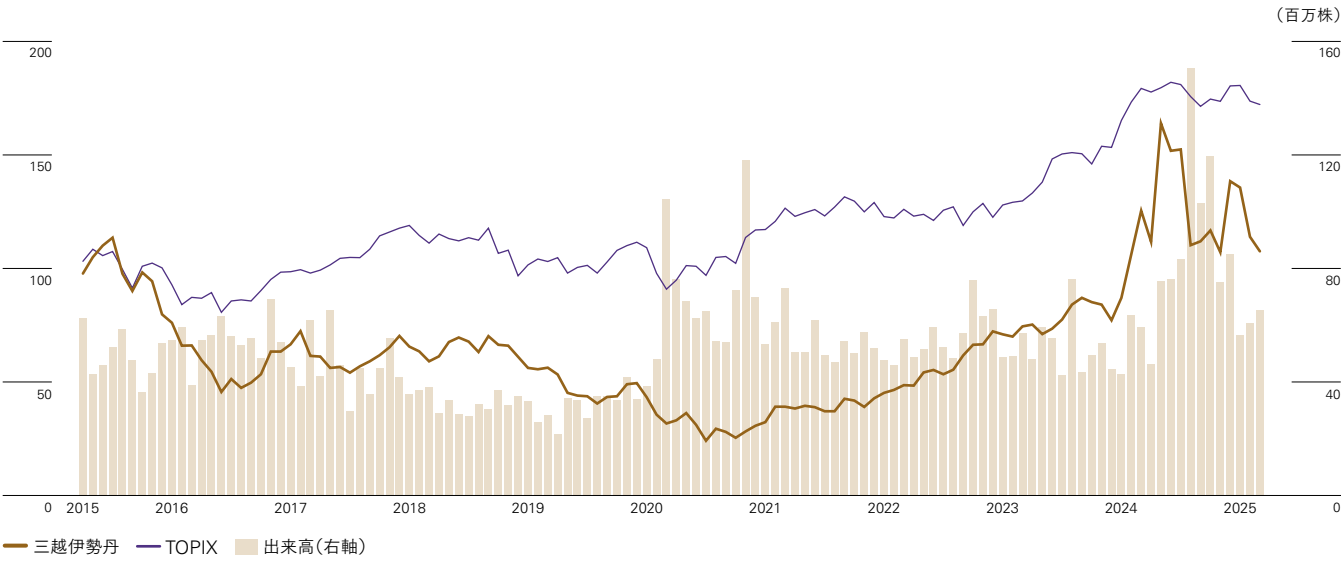
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	61,080,600	16.72
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	30,429,400	8.33
公益財団法人三越厚生事業団	13,204,832	3.61
JP MORGAN CHASE BANK 385864	9,794,700	2.68
三越伊勢丹グループ取引先持株会	7,247,378	1.98
清水建設株式会社	6,200,000	1.70
明治安田生命保険相互会社	5,697,279	1.56
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	4,154,300	1.14
三越伊勢丹グループ従業員持株会	3,826,386	1.05
大樹生命保険株式会社	3,806,300	1.04

注：大株主の持株比率は自己株式(14,852,729株)を控除して計算しています

② 保有期間別の株主総利回り(TSR)

保有期間	1年	3年		5年		10年	
	累積・年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
三越伊勢丹	△12.1%	131.8%	32.3%	258.8%	29.1%	16.7%	1.6%
TOPIX	△1.5%	47.2%	13.8%	113.4%	16.4%	117.4%	8.1%

③ 株価および出来高(月次)の推移(2015年4月～2025年3月)



注：当社およびTOPIXのTSRは、保有期間における値上がり益と配当金の合計額に基づき計算しています
注：TSRの計算における保有期間は、2025年3月末を基準としています
注：当社株価およびTOPIXは、2015年3月末日の終値を100としています



三越伊勢丹ホールディングス

お問い合わせ

株式会社三越伊勢丹ホールディングス

広報・IR部

<https://www.imhds.co.jp/corporate/inquiry/index.html>