

ISETAN MITSUKOSHI HOLDINGS REPORT 2026

三越伊勢丹ホールディングスレポート 2026



三越伊勢丹ホールディングス

三越伊勢丹グループ 企業理念

従業員の対話から生まれた企業理念体系

◆ 企業理念の再整理

2023年4月、三越伊勢丹グループは、企業活動の原点となる考え方として再整理した「三越伊勢丹グループ企業理念」を公開しました。これは、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たものです。再整理にあたっては、当時のグループ全従業員約14,000人へのアンケートや、1,600回を超える対話会を実施し、一人ひとりの想いを共有しながら検討を重ね、「私たちの想い」として理念をかたちづくりしました。現在は、この企業理念の体現に向け、従来の“館業”から“個客業”への変革に挑戦しています。



「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、企業理念再整理プロセスの詳細や「こころ動かす、ひとの力で。」を体現する従業員の動画を紹介しています。

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

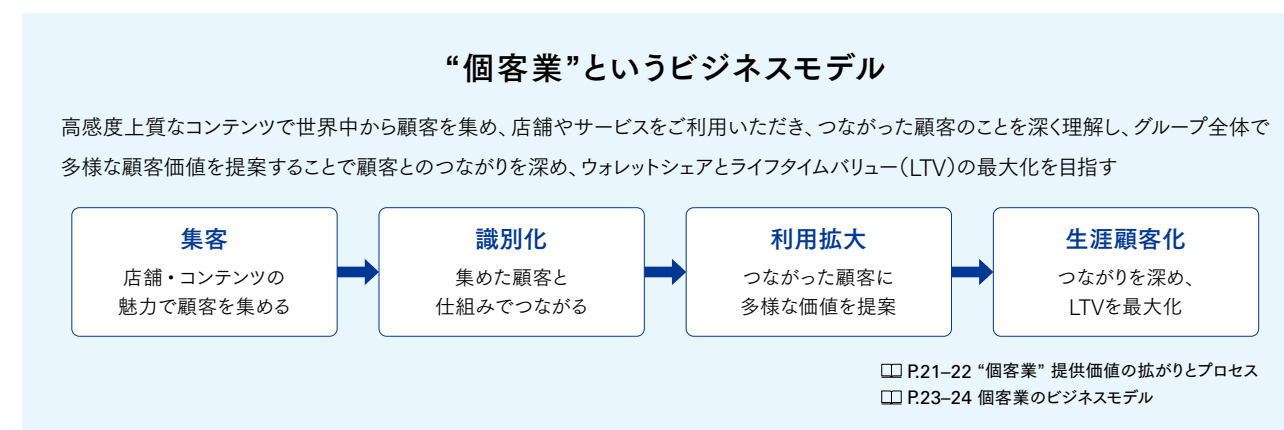
“個客業”への変革を通じたビジョンの実現と企業価値向上

当社グループは、「こころ動かす、ひとの力で。」というミッションのもと、ビジョンの実現に向けて、

従来の“館業”から個客とのつながりを軸とする“個客業”への変革を進めています。

このビジネスモデルの変革を通じて、お客さま一人ひとりとの関係性に基づく価値提供へと進化し、

お客さまへの提供価値の最大化と持続的な価値創造を実現し、企業価値の向上を目指します。



個客業への変革と企業理念体系



三越伊勢丹グループの「ひとの力」とは？

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お客さま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。



(株)三越伊勢丹
伊勢丹新宿本店



(株)三越伊勢丹
海外外商部



(株)名古屋三越



(株)三越伊勢丹
三越日本橋本店



(株)エムアイフードスタイル



(株)三越伊勢丹システム・ソリューションズ



(株)三越伊勢丹
海外事業推進部



(株)三越伊勢丹プロパティ・デザイン



(株)エムアイカード



(株)スタジオアルタ



(株)三越伊勢丹ホールディングス
法務・コンプライアンス部



(株)三越伊勢丹ギフト・ソリューションズ

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付いていないような、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。



(株)三越伊勢丹ニコウトラベル



(株)三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ



(株)岩田屋三越



(株)札幌丸井三越



(株)静岡伊勢丹



(株)三越伊勢丹ビジネス・サポート

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もってください、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。中期経営計画の初年度にあたる2025年度、当社は過去最高となる営業利益800億円を達成、順調な滑り出しをすることができました。この統合報告書の冒頭に当たって、私がこれまで進めてきた変革と、将来にわたって描いている長期の成長ビジョンについてのお話をさせていただきます。

「ひとの力」が原動力
「百貨店」の枠を超える
唯一無二の価値創造ストーリー

CEO MESSAGE

取締役 代表執行役社長 CEO

細谷 敏幸

変革への決意と、“科学の視点”による百貨店の再生

私が当社グループの経営を引き継いだ2021年当時、ステークホルダーの皆さまからはさまざまな懸念が寄せられていました。国内人口の縮小、百貨店モデルの収益性の限界、さらにはコロナ禍による来店客数の急減など、従来の延長線上では中長期的な成長が描けないのではないかとという認識が広がっていました。また、当社グループの中核である百貨店業の存在意義そのものに厳しい視線が向けられていたことも事実です。

しかし同時に、当社グループは長い歴史の中で築いてきた「信頼」「お客さまとの深い関係性」「世界に発信力を持つ店舗」という強固な資産を有していました。百貨店は単なる物販の場ではなく、文化・美意識・価値観を提案してきた存在であり、この本質は時代が変わっても引き継ぐべきものであると考えました。一方で、環境変化に対応し持続的な企業価値を実現していくためには、ビジネスモデルは大きく変わらなければならない。この二面性を正しく認識したうえで、時代に適応した変革を推し進めることを決意したのです。

既存の百貨店モデルは、来店客数に依存する“館業”としての構造的な限界に直面していました。立地に依存した集客のみに頼り、不特定多数という意味での「マス市場」を主戦場とするモデルでは、国内の人口減少・消費の多様化という不可逆的な変化に対応できません。この変化に適応するには、短期的な小手先の改革ではなく、長期にわたる大きな構造変革を描く必要がありました（この長期戦略については、後の項目でくわしくお話をしたいと思います）。

この認識のもと、第一段階として取り組んだのが「“科学の視点”による百貨店の再生」です。これまでの百貨店経営は、経

験や勘、属人的なノウハウに依存する側面が強く存在していました。これをデータに基づく経営へと転換し、経費配分、商品戦略、人員配置などあらゆる領域において可視化と最適化を進めました。そしてそのエッセンスを“百貨店の科学”という300ページにわたる冊子にまとめ上げ、全拠点に配布し、浸透を進めました。この取り組みにより、足元の収益体質改善に成功するとともに、長期的な変革を支える事業基盤が構築できたと思っています。コロナ禍前の当社グループの営業最高益は2013年度の346億円でしたが、2022年度から始まった前中期経営計画の最終年度である2024年度の営業利益は763億円と、その2倍以上の実績で終えることができました。

この百貨店の再生の過程では、マレーシアや岩田屋三越での経営経験が大いに活かしました。異なる市場環境の中で多様な顧客や従業員に向き合い、柔軟かつ大胆にビジネスモデルを変革してきた経験が、グループのCEOとしての百貨店再生にも重要な示唆を与えました。特に、お客さまの価値観や購買行動を深く理解し、それに応じて提供価値を進化させてきた経験は、後に掲げる“個客業”への転換の原点となっています。

また、グループ全体の変革を進めるにあたり、その礎として企業理念体系の再整理を行いました。経営陣や一部のメンバーで行う一般的なプロセスではなく、当時グループ内約14,000人の全従業員が参画し、「私たちは誰のために、何を提供する存在なのか」を再定義しました。このプロセスを通じてグループ内の価値観を可視化するとともに、変革に対する納得感や組織としての一体感を高めることができたと感じています。

“館業”から“個客業”への変革とその必然性

経営環境認識

当社グループを取り巻く外部環境にはこれまでにない大きな変化が起っています。私は「二つの二極化」という言葉を使うのですが、一つは富裕層の増加に象徴される“人の二極化”です。もう一つは「こだわり消費」の拡大にみられるような“心の二極化”です。両方とも当社にとっては重要な成長の機会になりますが、特に私が捉えたいのは“心の二極化”の方です。富裕層市場の拡大は大きな機会ですが、特定の消費者セグメントに依存するのは、長期で見るとリスクになり得ます。特定のセグメントではなく、富裕層を含めた世界中の全ての消費者の「こだわり消費」を捉えたい。私はこれを高感度上質消費と名づけています。これは、世界の富裕層市場とともに大きな成長可能性を秘めたマーケットです。

一方、個人の「こだわり」はかつてないレベルで多様化しており、従来のような不特定多数に対するマスマーケティングを継続しては到底対応できない状況です。大きな市場変化を前にして従来のマス市場向けの戦略で奮闘するのは、むしろ大きなリスクになるといっても過言ではありません。

マスから個へ

小売業の通常の成長戦略は、店舗数の拡大、広告などでの集客強化、定借による効率化、eコマースの強化といったものが主体です。しかし、これらはどれも“マス市場”を前提とした戦略です。不特定多数を待つ「受動的なビジネス」で成長を描いても、その拡がりには限界があります。

これに対し当社は、「マスから個へ」と大胆に舵を切りました。不特定多数のお客さまを塊として扱うのではなく、一人ひとりつながり、向き合い、そのこだわりや価値観に合わせた提案を、グループ全体が一体となって行う“個客業”への転換です。個人

のこだわりは、すでに自覚されているものだけではなく、事業者からの提案によって新たに顕在化する場合も多いものですが、これまでの当社グループの店舗や事業は、それぞれ個別に、別々のお客さまと向き合っていました。いわゆる「縦割り」の状態です。私が進める“個客業”では、グループの全店舗、全事業が、同じ一人の“個客”に対して、同じデータをもとに、それぞれが何を提供できるかを考え、その個客の新たな「こだわり消費」を創造します。従ってその提供価値には、こだわりに応えられるだけの“高感度上質コンテンツ”であるという共通軸が必要です。このモデルでは、来店客数の拡大はプロセスの一つに過ぎません。追求するのはつながったお客さま1人当たりのライフタイムバリュー（LTV）の最大化です。

“個客業”のプロセスは、①集客、②識別化、③利用拡大、④生涯顧客化の4段階で構成されます。魅力ある“特別な百貨店”が世界中から顧客を集め、来店された顧客をカードやアプリ、人的つながりで“識別化”します。識別化できたら、その顧客の購買データや定性情報をAIや人の力を駆使して分析します。分析データをもとにパーソナルなご提案の精度を高め、当社グループのコンテンツの利用拡大につなげます。最終的にはお付き合いの深さ、長さを拡張し、“生涯顧客化”を実現することでLTVの最大化につなげるのです。このプロセスの内容・精度を、百貨店だけではなくグループ全体の力で継続的に高度化し続けることで、顧客との関係性を深め、長期的な成長を実現します。

AIが隆盛する時代だからこそ、「人が人とつながる」ことの価値が相対的に高まっています。デジタルは効率を高めますが、感動や信頼は人が生み出すものです。個客業は、テクノロジーと人の力を融合させ、「人が主役の世界」を追求するモデルでもあります。

企業価値向上のストーリー “個客業”完成までの道筋

“個客業”への変革は短期的に完結するものではなく、10年単位の時間をかけて段階的に進化する、企業価値向上の長期的なストーリーです。私が描く長期戦略は、先ほど述べた個客業プロセス活動を高度化し続けることが柱となります。ここでは、

それぞれのプロセスを長期的に高度化していくストーリーをご紹介します。私たちは、長期戦略に沿った統合的な取り組みによる利益拡大とボラティリティの低減を進め、ROEと資本コストの差分であるエクイティスプレッドを拡大していきます。

個客業プロセスの高度化

集客 2025年度までは、百貨店の再生を進めるために、利益志向で進める、いわば“科学のリモデル”を進めてきました。全てのエリアで粗利益額や販管費まで加味した効率を可視化し、その改善を図っています。2026年度以降は、科学のリモデルに加えて、独自性や感動を提供し、世界中のお客さまを呼び込むことを主眼とした、いわば“感性のリモデル”を進めていきます。そして長期では、保有不動産を活用した用途の拡大に取り組み、百貨店を中核にホテルやその他施設と連携した“まち化”を進めることによって、世界中からの来訪動機を多様化させます。

識別化 エムアイカードへのご入会や三越伊勢丹アプリを登録していただくことで“識別顧客”となっていくのですが、海外顧客向けアプリでその対象を世界に拡大したり、クレジットカードのバリエーションを増やして国内顧客とのつながりを持ちやすく、また、持ち続けやすくするように進化させています。中長期ではグループ企業間での顧客ID統合を進め、グループ全体が識別顧客を共有できる状態を作っていきます。また、日進月歩のテクノロジーの進化を捉え、カードやアプリに続く識別化ツールの探索も続けていきます。

利用拡大 識別したお客さまの購買データ分析から、精度の高いパーソナルリコmendを行うことで、ご利用いただく商品領域を拡大します。昨今では、百貨店内での買回りを促進するだけでなく、外商のお客さまに「百貨店外」の商品やサービスをご紹介しますケースも増えています。今後は、百貨店のお客さまにグループ会社が価値提供を行う“グループ連邦”によってマネタイズの幅を広げていきます。長期では、“まち化”によってホテルなどの複合用途によるシナジーが加わり、識別顧客のウォレットシェアをさらに高めていきます。

生涯顧客化 外商を中心とした“ひと”がつながることで、お客さまとお付き合いの期間が伸びていきます。足元では全国の外商組織を一つの統括部にまとめる組織再編を行い、単店ではなくグループ全体で一人の外商のお客さまとの接点を持つ体制を構築しました。長期では“まち化”によって世界中から集まるお客さまと深い関係性を構築し、そのLTVを最大化します。

事業機会の拡大

長期で個客業プロセス活動を高度化しながら、当社の事業機会を「世界」「用途」「空間」「時間」の4軸で拡大していきます。「世界への拡大」は、百貨店を中心に足元でも始めていますが、用途・空間・時間の拡大機会を捉えるのは、当社の保有不動産を活用した“まち化”のタイミングです。

有効活用できていない保有不動産を、百貨店以外の「用途」で再開発することで、もったいない状態の「空間」を収益化することができます。そしてさまざまな用途を持つことで、百貨店閉店後の「時間」の活用も可能になります。強調したいのは、当社の不動産開発においては単に新たな用途の「賃料収入（不動産事業利益）」にとどまらず、グループ会社がまちの開発・運営で得る“連邦利益”の拡大、世界からの集客による“百貨店の増益”の三層構造で収益を構築することです。この点で当社の“まち化”は一般的な不動産開発とは一線を画すものになります。

さらに、“個客業”の過程で蓄積されるデータそのものも、長期では重要な収益源になっていきます。ただの“購買履歴”ではなく、高感度で購買力の高いお客さまのデータであること、人による深い顧客理解を含んだデータであることは、極めて高い価値をもちます。“個客業”の完成形とは、こうした独自性のあるデータを活用し、BtoCのみならずBtoBにおいてもマネタイズしている状態です。いわゆる「リテールメディア」はその一つになり得ますが、一般的なそれとは異なり、極めて精度の高いパーソナル提案型のメディアとなるはずで

対応すべき課題とリスク

一方、長期で進める“個客業”への変革にあたっては、いくつかの重要な課題・リスクがあります。企業価値向上のためには、下記のような課題やリスクを正しく認識継続的に取り組むことで、資本コストの低減に取り組むことが必要です。

何より、当社の重要な経営資本である「のれんへの信頼」を守り続けなければなりません。増え続ける顧客情報の管理に問題があったり、事件事故への対応を誤ってその信頼を損なったりすることは、非常に大きなリスクだと考えています。そのため、情報管理を含むリスクマネジメントやBCPの策定は極めて重要な取り組みです。また、“のれん”とともに、「ひとの力」が競争優位の源泉である当社ですが、お客さまへの価値提供が過度に属人化することもリスクだと捉えています。これに対しては、「デジタルの力」を借りながら、特に外商セールスのスキルの可視

CEOメッセージ

化、共有化を進めています。属人化の回避だけでなく、「デジタルの力」を使った「ひとの力の最大化」も長期的な成長を果たし続けるうえで大きな課題です。そして、当社グループがターゲットとしている世界の高感度上質消費を席卷するためには、個客

業プロセス活動のスタートである“集客力”をよりグローバルなものにしなければなりません。当社グループのブランディングが世界の顧客に浸透し、高感度上質消費をする際に第一想起される存在になるにはまだ成すべきことが多いと認識しています。

変革に向けた確かな手応え

2025年度から始まった中期経営計画ですが、初年度で営業利益800億円の大台に乗せることができ、2027年度に掲げる850億円に向けて順調な進捗で終えることができました。特にカードとアプリでつながる国内の識別顧客売上高が前年度比106%、その中でもグループ年間300万円以上お買いあげいただくつながりの深いお客さまの売上高が前年度比114%と大きく伸長したことは、私たちが進めている“個客業”への変革に確かな自信を与えてくれるものでした。

2025年度に大きく進化したのは識別化ツールです。年会費無料のエムアイカード ベーシックの導入により国内顧客とのつながり方のバリエーションが増え、識別顧客数は2025年度末で835万人にまで増加しました。三越と伊勢丹の統合時の識別顧客数はおよそ200万人前後でしたので、実に約4倍に拡大したことになります。長らく2,000億円前半で推移していた伊勢丹新宿本店の売上高が、2024年度に4,200億円超と大幅に拡大したことにも識別顧客の増加が大きく寄与しています。海外顧客とつながるツールとしての海外顧客向けアプリをリリースし、1年間で約88万人の方とつながることができましたし、海外顧客のための外商サービスも拡充、年間の総扱い高は203億

円／前年度比153%と大きく伸長しました。これらの取り組みによって、これまではたまたま来てくださっていた「インバウンド顧客」が、私たちの「海外顧客」になるのです。まだまだこれからですが、世界の高感度上質消費市場の席卷に向けた基盤が整いつつあると実感しています。

グループ会社が連携し合う“グループ連邦”の取り組みにも手応えを感じています。百貨店の識別顧客に対して、スーパーマーケットや旅行、内装などのグループ各社がそれぞれのコンテンツを提案するなど、百貨店以外のコンテンツをご利用いただくお客さまの拡大に取り組んでいます。グループ内の旅行会社が、百貨店がもつデザイナーとの絆から生まれた特別なツアーを組んだり、建装事業の会社が、百貨店コンテンツの強みを活かした内装提案を行ったりと、グループ内のシナジーによる“ならではの価値”も数多く生まれています。2026年度以降進める百貨店と関連事業の顧客ID統合も追い風となり、こういった取り組みはさらに加速していくはずです。加えて、地域百貨店の外商セールスが、自分のお客さまを首都圏百貨店に紹介しお買いあげいただくような、いわゆる“拠点ネットワーク”の取り組みも年々拡大しています。

「ひとの力」と企業価値向上

当社は重点取り組み(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。これらの取り組みは、当社グループの経営資本の強化を通じて、経済価値・社会価値の両方に強くつながっていくものです。指名委員会等設置会社としてガバナンスの高度化を追求したり、「think good」という、本業を通して社会課題の解決に貢献する取り組みを進めたりしていることも、広くス

テークホルダーの皆さまに知っていただきたいと思っています。中でも、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成すものであることは明かです。従業員の意識変容やスキル拡張に対する人的資本投資は、中長期の企業価値に対して極めて高いリターンがあると考えています。例えば、従業員の豊かな感性や情報力は、世界からの“集客”に欠かせません。“識別化”するためにカードやアプリにご入会いただくには、従業員のおもてなしから生まれる信頼感



が必要です。各領域、各事業の人財の専門性が、識別顧客の“利用拡大”をもたらします。そして、深い相互理解と関係性によって、「この人に全てを任せたい」と思いいただいてこそ、“生涯顧客”になってくださるのです。

“個客業”への変革をより高いレベルで進めるには、その人財の在り方にも変化、進化が求められます。百貨店事業では、接客、店舗運営、商品手配を一人で一貫して行える三位一体人財、関連事業ではそれぞれの領域の専門性をより高めた人財

対話を通じた共感と、自ら先頭に立つ覚悟

私は着任以来、大きな変革期の経営を任された者として、“科学の視点”による百貨店の再生、長期戦略の設計、中期経営計画の策定と推進に取り組んできましたが、その背景には常に投資家の皆さまをはじめとしたステークホルダーとの「対話」がありました。海外のIRツアーも含め、できるかぎり多くの時間を投資家の皆さまとの対話に振り向けています。対話を通して投資家の皆さまの期待を高めること、不安を解消することは、企業価値向上に向けた経営者の最も重要な責務の一つであると考えています。

“個客業”への変革を進めるうえでの障壁や困難に対しては、自ら先頭に立って取り組んでいきます。これまでも困難を伴う構造改革が必要なグループ会社には、非常勤取締役として自ら入り込み、コミットしてきました。2026年度には、私の直轄として既存の商品別組織にとらわれない「ゼロMDグループ」を設置し、世界の高感度上質消費を狙う独自性の高いコンテンツ開発を進めています。あえて私の直轄としたのは、感性的な付加価値創出の難易度が高いことはもちろん、商品別に構成されている組織の枠を超えるにはトップの強いコミット

が必要です。経営の重点課題として、このような“個客業”に最適化した人的資本を強めていけるよう、制度の再設計も含めた人財戦略を実行していきます。一方で、このような変革を推し進めていくうえでの前提として、健康経営を推進しており、「健康経営優良法人2026」にも認定されています。また、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おり、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、2021年度から2025年度までで延べ248回、403時間、4,276人との対話を重ねてきました。さまざまな部門のメンバーを集め、質問に私がその場で回答することで、参加者が他部門も同じ戦略に沿って邁進していることを知り、組織を超えた共感と信頼を醸成しています。従業員全員参加で再整理した企業理念体系を礎に、丁寧なコミュニケーションで「ひとの力の最大化」に取り組み、企業価値を長期的に拡大していく基盤を作りたいと考えています。

メントが必要だと考えたからです。メンバーの創造性を引き出し、尊重しながら、社内外で直面する困難には私自身も入り込んで乗り越えていきたいと考えています。

最後になりますが、“個客業”への変革は単なるビジネスモデルの転換ではなく、「人が主役の心豊かな社会」を実現するものです。この長期にわたる取り組みを通じて、企業としての持続的な成長と社会価値の創出を両立させていきます。ステークホルダーの皆さまには、この統合報告書の中でぜひ私たちの想いと実行力を感じていただきたいと思います。そのうえで、これからの三越伊勢丹グループの成長と、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、心よりお願いを申し上げます。

取締役 代表執行役社長 CEO
細谷 敏幸

01. 三越伊勢丹グループが目指す姿

- 1 三越伊勢丹グループ 企業理念
- 3 三越伊勢丹グループの「ひとの力」とは？
- 5 CEOメッセージ

02. 唯一無二の価値創造ストーリー

- 13 数字で見る三越伊勢丹グループ
- 15 三越伊勢丹グループのあゆみ
- 19 経営環境認識と当社グループが狙う市場
- 21 “個客業”提供価値の拡がりとプロセス
- 23 個客業のビジネスモデル
- 25 重点取り組み（マテリアリティ）と経営資本の関係
- 27 価値創造プロセス

03. “個客業”の実現に向けた成長戦略

- 29 個客業の実現に向けた長期的なステップ
- 31 中期経営計画
- 33 CFOメッセージ

個客業ビジネスモデルの加速

- 37 事業ポートフォリオと“連邦活動”
- 39 事業別戦略
 - 39 百貨店事業
 - 45 金融事業
 - 47 不動産事業
 - 49 関連事業
- 51 個客を軸に連携し合う事業

持続的な成長を可能にする資本の強化

- 53 サステナビリティメッセージ
- 55 サステナビリティ経営の推進
- 57 事業活動を通じた社会課題の解決
- 59 CHRO×CIO対談
- 63 ひとの力の最大化（人財戦略）
- 67 DX戦略
- 69 持続可能な環境・社会をつなぐ
- 75 ステークホルダーエンゲージメント
 - 対話を経営の力に—
- 77 株主・投資家との対話

04. コーポレート・ガバナンス

- 79 取締役
 - 82 社外取締役への一問一答
- 83 コーポレート・ガバナンス
- 93 内部統制

05. データ集

- 97 財務・非財務ハイライト
- 99 当社戦略にまつわる各種データ
- 101 11ヶ年財務サマリー
- 103 財務データ
- 105 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、当社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「価値協創ガイダンス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2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）を対象としていますが、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ください。

三越伊勢丹ホールディングス
レポート 2026のポイント

ステークホルダーの
皆さまの「知りたい」に
お応えするコンテンツ

表紙について

関連情報

“個客業”という新たなビジネスモデルへの変革に向け、長期戦略を策定し着実に歩を進める当社グループの現在地と未来像をお伝えしたいと思っています。“高感度上質”を合言葉に、百貨店だけでなく、全ての事業が一人の“個客”に向かって価値提供する、当社グループの一体感を感じていただきたいと思います。一方で、長期にわたる変革にあたってのリスクや課題への認識も、ステークホルダーの皆さまと真摯に共有したいと考えています。そして、企業理念に掲げる「ひとの力」を中心とした非財務資本の厚みが、いかに中長期での戦略実現、企業価値向上につながるのかを統合的にお伝えすることも大きな目的としています。本レポートによって、当社グループの長期成長への期待と安心感をもっていただければこれ以上の喜びはありません。

国内人口が減少するなか、三越伊勢丹グループは どんな市場で成長しようとしているのか？	▶	□ P.19-20 経営環境認識と 当社グループが 狙う市場
直近の業績回復は著しいが、個客業はなぜ儲かるのか？ そして個客業への変革はもう完成したのか？	▶	□ P.21-22 “個客業”提供価値の 拡がりとプロセス □ P.23-24 個客業のビジネスモデル □ P.29-30 個客業の実現に向け た長期的なステップ
重点取り組み（マテリアリティ）を中心としたサステナビリティ 経営の推進は、どのように企業価値向上につながるのか？	▶	□ P.25-26 重点取り組み （マテリアリティ）と 経営資本の関係 □ P.53-54 サステナビリティ メッセージ
個客業における、グループ内の各事業の役割・位置づけ、 そしてその進捗はどうか？	▶	□ P.37-38 事業ポートフォリオと “連邦活動” □ P.39-50 事業別戦略
「ひとの力」と「デジタルの力」は、お互いにどのように作用し、 企業価値向上に貢献するのか？	▶	□ P.59-62 CHRO×CIO対談 □ P.63-66 ひとの力の最大化 （人財戦略） □ P.67-68 DX戦略



当社グループが進める“個客業”では、一人の顧客に対してグループ内の各事業が縦割りにならずに、互いに連携・協調しながら高感度上質な商品や体験をご提供します。本レポートの表紙は、それぞれ独自性のある強み（色）をもつ各事業が、重なり合い混ざり合い、顧客の豊かな暮らしを鮮やかに彩る様を表現しています。

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>

数字で見る三越伊勢丹グループ

財務指標（2025年度）

総売上高*1

13,480億円

*1 百貨店内定借テナントの扱い高を含む実績

総売上高

12,995億円

営業利益

800億円

親会社株主に帰属する当期純利益

760億円

ROE

12.5%

識別顧客化の進展と利益拡大

年度	識別顧客数 (万人)	営業利益 (億円)
2018	292	292
2019	156	156
2020	-209	-209
2021	59	59
2022	296	296
2023	543	543
2024	763	763
2025	800	800

セグメント別売上高構成比（2025年度）

多様な事業を展開し、グループの持続的な成長を実現しています。

百貨店業

73.6% (4,497億円)

不動産業

4.5% (271億円)

クレジット・金融・友の会業

5.8% (355億円)

その他（関連事業）

16.1% (981億円)

顧客

「その他」の区分は小売業、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、メディア業、旅行業などを含んでいます。

三越伊勢丹グループの概要

創業から
（越後屋創業）

353年

グループ従業員数
（2026年3月末時点）

約15,400人

連結子会社数
（2026年3月末時点）

34社

国内百貨店お取組先数
（2026年1月時点）

約23,000社

国内顧客・海外顧客とのつながりの深化

国内顧客とのつながり

識別顧客数（2026年3月末時点）

835万人

識別顧客売上（2025年度実績）

6,786億円

グループ年間300万円以上
購買顧客売上（2025年度実績）

2,379億円

顧客の識別化によるLTV向上

エムアイカードや三越伊勢丹アプリを通じた識別顧客化により、お客さまとの長期的な関係構築を進めています。デジタルとリアルを融合した顧客体験の提供に加え、顧客理解の深化に基づく最適な提案やサービスにより、利用頻度や利用領域が拡大。客単価も大きく向上しています。また、百貨店にとどまらずグループ各事業との接点創出を通じて継続的な利用を促進し、お客さまとの関係性をさらに深化。LTVの向上を通じて、安定的かつ持続的な収益基盤の構築につなげています。

関係性の深まりと客単価（2025年度実績）

顧客層	客単価 (千円)
非識別顧客	47
三越伊勢丹アプリ会員	114
エムアイカード会員	228
MIWメンバー会員*2	545
国内外商顧客	948

*2 エムアイカードと三越伊勢丹アプリ両方の会員

海外顧客とのつながり

海外顧客向けアプリ会員数（WeChatを含む）（2026年3月末時点）

約88万人

海外外商顧客総扱い高（2025年度実績）

203億円

「インバウンド顧客」から「海外顧客」へ

2025年度の国内百貨店における海外顧客売上シェアは12.9%でした。これまでは国内顧客と異なり継続的な接点を持たない「インバウンド顧客」でしたが、2025年3月に海外顧客向けアプリ「MITSUKOSHI ISETAN JAPAN」をリリースし、WeChat会員を含め約88万人の会員基盤を形成しました。海外外商顧客総扱い高は203億円に達し、外商顧客の客単価は一般顧客比で5倍超となるなど、関係性深化の成果が表れています。今後はアプリ機能の拡充を通じて双方向コミュニケーションの実現を目指し、訪日時に限らない顧客接点を創出することで、さらなるLTV向上と成長機会の拡大を図っていきます。

国内百貨店
総売上高の
顧客別構成比
（2025年度）

顧客層	構成比 (%)
国内顧客	87.1%
海外顧客	12.9%

三越伊勢丹グループのあゆみ



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。

革
新
的
な
手
法
で
豊
か
な
文
化
を
つ
く
る

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、現在では当たり前前の「誰もが同じ価格で買い物ができる店」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

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。



1905年1月2日の新聞広告

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。

1907

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」を伊勢丹新宿本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。

1994

“個客業”のもととなる 仕組みの創造



1907年頃の帳場係

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

1897

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。

1953

「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開設

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勞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。

1956

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開設 1969年 ストロベリーショップ開設

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、アンダーウエアからタウンウエ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。

1968

誰もが自由にファッションを 楽しめる文化の創造

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はなく、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、終了後に仕入れ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。

1917

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」を日本で初開催します。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。

2003

多様な価値を楽しむ 文化の創造

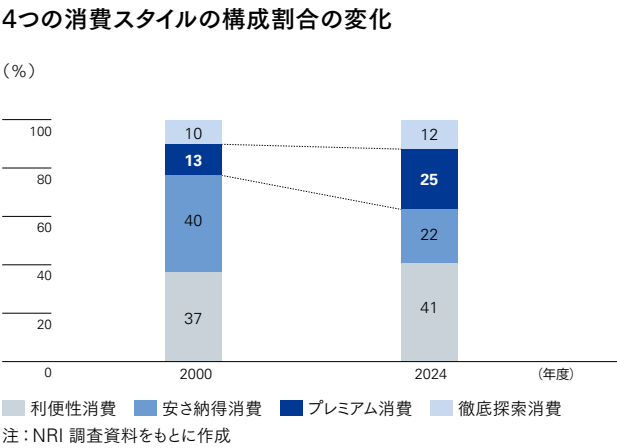
経営環境認識と当社グループが狙う市場

三越伊勢丹グループを取り巻く事業環境の変化

人の二極化
富裕層市場の拡大という人の二極化に加え、こだわり消費の拡大という心の二極化が進んでいます。コモディティ消費については節約をしながら、自分が価値を見出す領域のモノや体験には惜しみなく支出をする行動態様が広がっています。このような環境下において、価格や利便性を競争要素にした「待ち」のビジネスを継続することは大きなリスクになると考えています。一方で、顧客一人ひとりの「こだわり」への深い理解、顧客が自身の情報を預ける“のれん”への信頼、そしてAI活用による「ひとの力の最大化」などが、これからの新たな競争要素になると確信しています。

高感度上質消費市場と“個客業”

居住地や年齢、購買力といった属性を問わず、全ての消費者には自分のこだわりを発露する“特別な瞬間”が存在します。結婚などのライフイベントに限らず、家族や友人との思い出の時間、自分自身のこだわりを追求する時間など、さまざまなシーンが想定されるこの“特別な瞬間”におけるこだわり消費を、当社グループは「高感度上質



頑張った自分への特別なご褒美



大切な人を想う特別な贈りもの



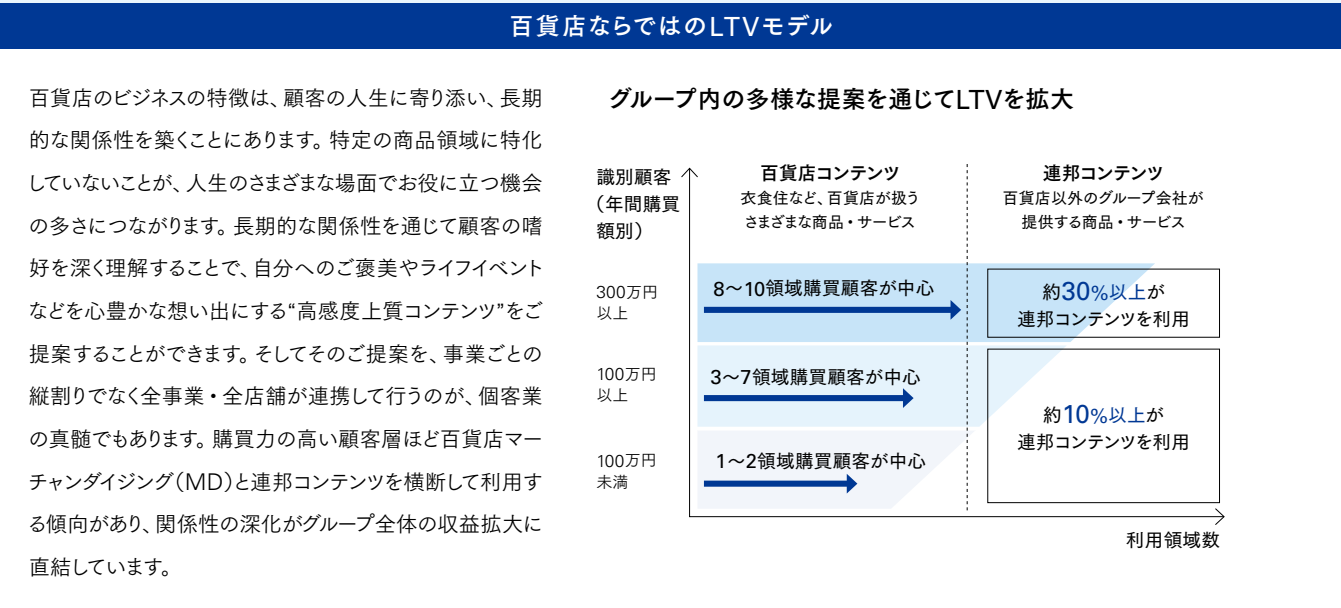
家族や友人と過ごす思い出の時間



人生の節目、記念日などの特別なひととき

高感度上質消費市場における三越伊勢丹グループの優位性

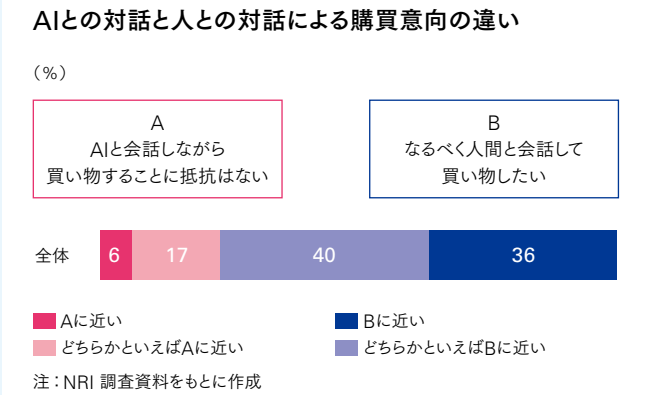
高感度上質消費市場は、世界人口の増加や富裕層の拡大に加え、顧客のこだわりの深まり・多様化を背景に今後も成長が見込まれます。また、下記のような当社グループの強みが最大限発揮される市場でもありと考えています。



世界のお取引先との信頼関係
高感度上質消費市場では、ますます多様化する顧客のこだわりへの柔軟な対応力が求められます。当社グループが長い歴史の中で構築してきた多様なお取引先との強固な信頼関係は、顧客のこだわりに即した多くのコンテンツの供給力・開発力へとつながります。例えば、伊勢丹新宿本店 本館1階のザ・ステージでは、2025年度、年間52件のイベントを企画・実施しました。そのうち限定企画が34件、先行企画が16件と、ほかでは体験できない独自性の高いコンテンツが大半を占めています。幅広い領域のお取引先との強い信頼関係によって、こうした限定性・先行性のあるコンテンツを継続的に提供できることは、高感度上質消費市場における当社グループならではの強みとなっています。

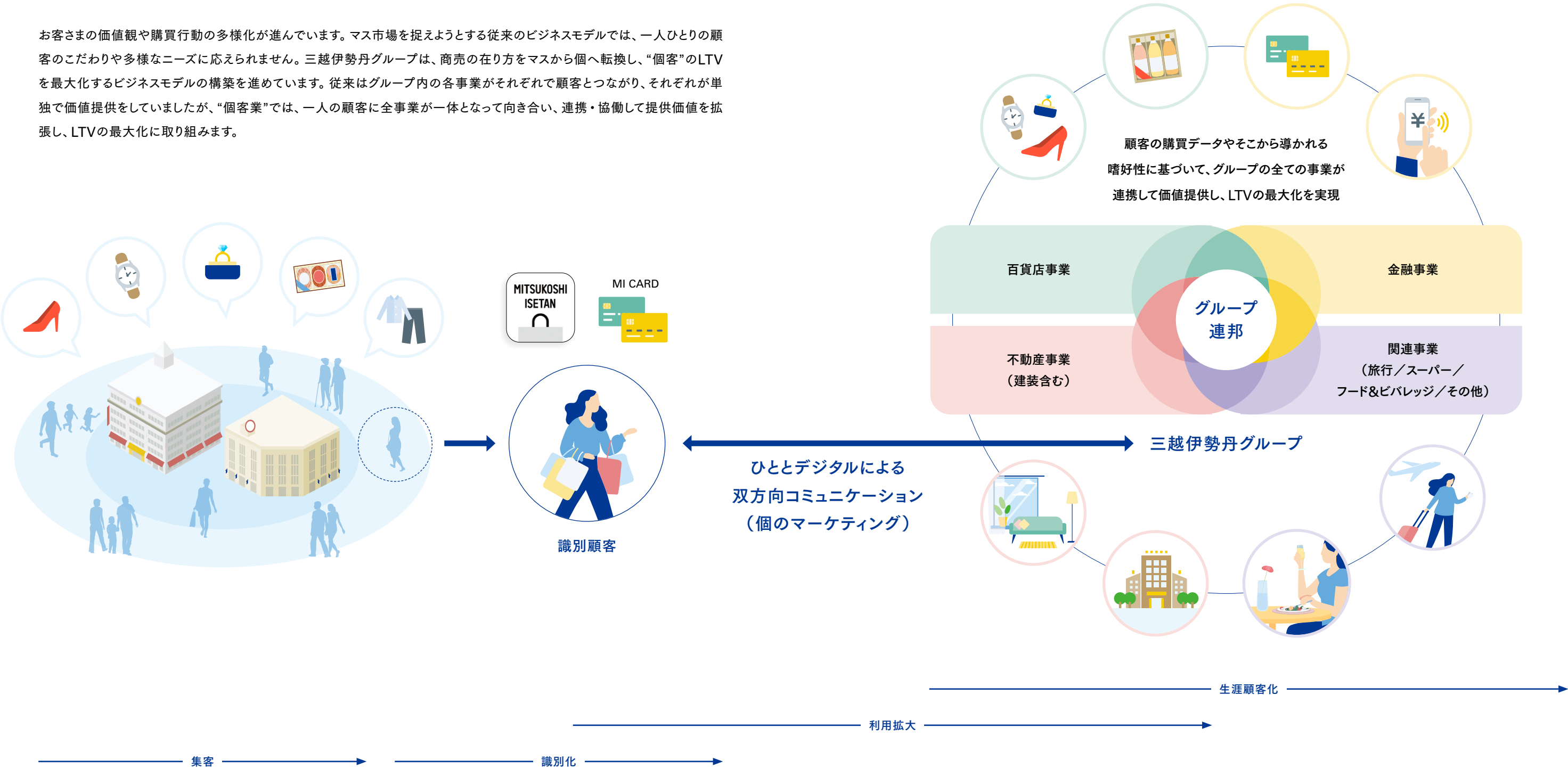


「ひとの力(おもてなし)」の優位性
高感度上質消費においては、それを提供する人財のおもてなしの心や、豊かな感性による共感性が重要視されます。顧客は商品の物理的な価値を情報として「知る」ことよりも、その背景にあるストーリーを「感じる」ことを重視します。また、スタイリストと共感し合うことで、その買い物自体を印象的で思い出深いものにすることが求められます。当社人財の高いホスピタリティや専門性は、顧客との継続的な信頼構築を可能にしています。また、当社グループのDXは、「ひとの力の最大化」により、組織としての再現性を高める役割を果たします。



“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が進んでいます。マス市場を捉えようとする従来のビジネスモデルでは、一人ひとりの顧客のこだわりや多様なニーズに応えられません。三越伊勢丹グループは、商売の在り方をマスから個へ転換し、“個客”のLTVを最大化するビジネスモデルの構築を進めています。従来はグループ内の各事業がそれぞれで顧客とつながり、それぞれが単独で価値提供をしていましたが、“個客業”では、一人の顧客に全事業が一体となって向き合い、連携・協働して提供価値を拡張し、LTVの最大化に取り組みます。



集客

当社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・関心をもっといただき、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・商品サービス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、顧客お一人おひとりに、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

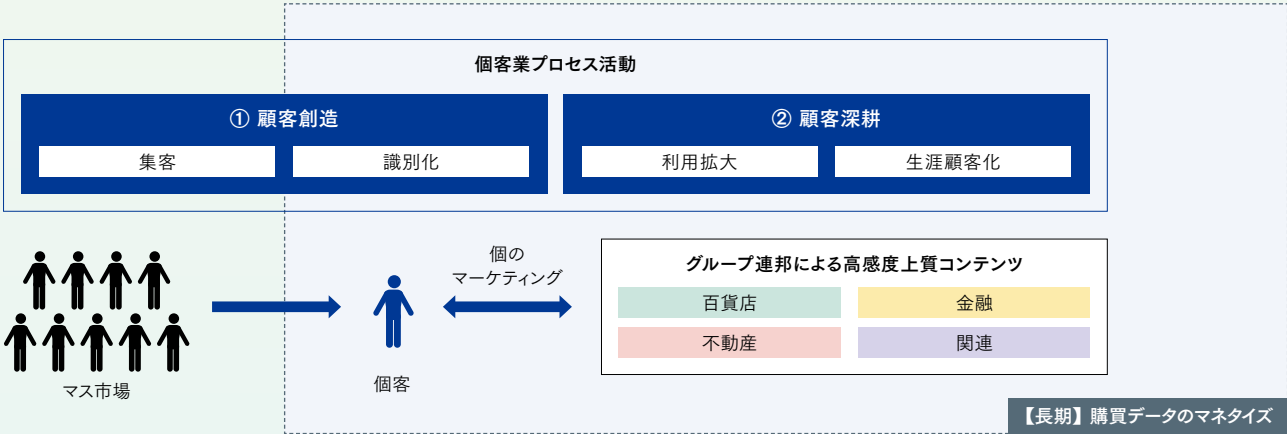
つながった“個客”の購買頻度や購入単価の向上、関連商品のクロスセル、イベントや限定プロモーションへの参加促進などを通じて、当社グループの利用機会を増やし顧客の満足度を高め、さらにつながりを深める取り組みです。また、百貨店事業のみの利用拡大にとどまらず、一人ひとりの顧客に金融事業や不動産事業など当社グループ内の多様な価値を提供します。

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、当社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。

個客業のビジネスモデル

個客業のビジネスモデルの根幹は、全事業・全店舗が縦割りを排して連携し、一人の顧客を軸に、その“こだわり消費”に応えることにあります。その結果、顧客当たりのLTVが最大化し、安定的な成長が可能になります。三越伊勢丹グループは、そのプロセスとして、集客から生涯顧客化までの活動の高度化を進めています。



① 顧客創造 ② 顧客深耕

個客業プロセス活動が創出する顧客価値の最大化と収益成長

当社グループが強みを持つ高感度上質なコンテンツは、世界中からの集客と高い購入率を実現し、買上客数の増加に寄与しています。さらに、カードやアプリなどのデータに基づく精度の高いリコメントに加え、百貨店にとどまらないグループ各社が提供する多様なサービスを組み合わせることで、顧客の利用領域を拡大しウォレットシェアの向上を図っています。その結果、グループで年間300万円以上をご利用いただく顧客の売上高が二桁伸長するなど、顧客単位で

の収益拡大が進展しています。また、外商をはじめとする「人のつながり」を中心に顧客との長期的な信頼関係を築くことで生涯顧客としてのつながりを深め、LTVの最大化を目指します。加えて、顧客ごとの購買データに基づいて適正なコスト配分を行うことで、より効率的な顧客投資を実現しており、顧客満足度の向上と収益性改善を両立しています。

集客・識別化	利用拡大	生涯顧客化	識別化
買上客数の増加	顧客当たりのウォレットシェア・LTVの最大化		コスト最適化
識別顧客数・買上率	×	買上領域数・買上点数	×
識別顧客数 835万人 (前年度比110%)	グループ年間300万円以上 購買顧客売上高 2,379億円 (前年度比114%)	つながる期間	総額売上高販管費率 19.0% (前年度差△0.4%)
		全国外商顧客総扱い高 2,491億円 (前年度比107%)	

【長期】購買データのマネタイズ

顧客データ基盤を活用した新たな収益創出

個客業プロセス活動を進めていく過程では、識別された顧客の購買・利用データが継続的に蓄積されていきます。これは一般的な消費者データとは異なり、世界中の高感度上質を求めるセグメントのデータという意味で希少性の高い事業資産です。さらに、百貨店を含むグループ各社の価値提供を通じてウォレットシェアが高い状態で蓄積されるデータであることから、顧客の実像やインサイトに深く迫るものといえます。加えて、人的接点およびデジタル接点

の双方を通じてつながっているため、よりパーソナルにアプローチが可能であるという点でも優位性を有しています。当社では、これらのデータ資産を自社のBtoCビジネスにおける収益の最大化に活用だけでなく、長期的にはこのデータを活用したBtoB領域での収益化も視野に入れています。特にリテールメディア事業において、つながりの深さを活かした高付加価値かつ差別化されたビジネスモデルの構築が可能であると認識しています。

ビジネスモデルを支える経営資本とその課題

① 顧客創造(集客・識別化)

世界中の顧客にとっての目的地であり続けるためには、唯一無二の“特別”な百貨店の存在が不可欠です。今後は国内にとどまらず、世界におけるブランド認知と信頼の拡張を課題として取り組みます。また、高感度上質コンテンツの提供に向けては、バイヤー人財の質と量の強化やお取組先との関係性深化など、人的資本、社会関係資本への投資が

不可欠です。加えて、識別化のツールとしてのカードやアプリの機能進化や、競争力強化に向けた百貨店のリモデルなど、顧客体験価値を高める成長投資にも継続的に資本を配分しています。こうした投資を支える財務基盤の強化にも引き続き取り組んでいきます。

	ビジネスモデルを支える経営資本	さらなる強化に向けて
人的資本	- 新しさを提案する、バイヤーの豊かな発想力 - 顧客の信頼を獲得しつながらのおもてなしの心 例)マーチャンダイジング(MD)業務従事者(バイヤー、アシスタントバイヤーなど)約850人	- 間接業務のDXによる市場探索や顧客接点時間の拡大 - 店舗・仕入れ・外商を横断する三位一体の人財開発 - 領域にとらわれない新たな価値創造をする力(ゼロMDグループの発足)
設備資本	豊かな体験価値を提供する店舗空間 例)国内百貨店 年間入店客数(延べ)約1.5億人	- 世界の顧客の目的地になる空間へのリモデル投資 - 保有不動産を活用した複合用途の開発(長期)
社会・関係資本	商品供給力の背景にあるお取組先との信頼関係 例)国内百貨店お取組先数 約23,000社(2026年1月時点)	- 世界からの集客に向けた、お取組先とのビジョン共有と協働 - 百貨店商品以外のお取組先との接点拡大・信頼の獲得
知的資本	- 歴史に裏打ちされた“のれん”の価値 - 独自のカード、アプリの提供価値	- 世界における“のれん”のブランディング・信頼の確立 - カードラインアップ拡充、アプリの機能強化

② 顧客深耕(利用拡大・生涯顧客化)

顧客のニーズやライフスタイルを的確に捉えるためには、購買データの活用に加え、接客の中で定性的な情報を掴み、思考する、外商などの「ひとの力」が不可欠です。当社グループはシステム子会社を含むデジタル基盤を有していることに加え、「ひとの力」を通じて高解像度な顧客インサイトを獲得する点に強みがあります。

今後は、顧客接点を担う人財の育成と、DX推進による生産性向上を両立させることで、顧客への価値提供の高度化を図ります。また、

こうした顧客理解を起点に、百貨店をはじめ、金融、旅行、スーパー、建装などグループ各社が連携し、ならではの価値を提案する仕組みや風土の構築も重要な経営資本強化であると認識しています。各社によるグループへの貢献利益を可視化する管理会計の導入を通じた行動変容は進展していますが、今後はさらなる人財交流なども通じて事業間連携をさらに深化させ、グループシナジーの最大化と収益機会の拡張を図っていきます。

	ビジネスモデルを支える経営資本	さらなる強化に向けて
人的資本	- 外商セールスを中心とする顧客接点人財 - 顧客志向をもったデータ分析担当者 例)外商関連組織に所属している従業員(スタッフ職含む)約1,600人	- 定型業務のDX推進による創造的業務への時間配分拡大 - AIと「ひとの力」の融合による仮説立案の精度向上 - 外商・バイヤー・店舗を横断する三位一体の人財開発
設備資本	国内外の店舗網および相互送客の仕組み 例)2025年度 拠点ネットワーク(店舗間送客)扱い高 203億円	- 継続的なリモデル投資による、絶え間ない高感度上質コンテンツ提案 - 専用サロン等、つながりの深い顧客の接遇環境の進化
社会・関係資本	- グループ内連携の仕組み・風土 - LTV拡大とともに目指すお取組先からの信頼 例)連結子会社数 34社(2026年3月末時点)	グループ内の顧客IDの統合(2026年度(株)三越伊勢丹ニッコウトラベルで先行実施)
知的資本	- カード・アプリによる購買データ蓄積 - 販売ノウハウを背景にした独自のAI活用モデル - 自前のシステム子会社の分析力 例)識別顧客数 835万人(2026年3月末時点)	- 外商支援アプリの設計・開発 - 個人情報を中心とした情報セキュリティのさらなる強化

重点取り組み(マテリアリティ)と経営資本の関係

三越伊勢丹グループは、重点取り組み(マテリアリティ)を通じて、価値創造の基盤となる経営資本の充実を図っています。
下表では、重点取り組み(マテリアリティ)と経営資本との関係、および価値創造に向けた主なつながりを整理しています。

□ P.56 2025年度実績

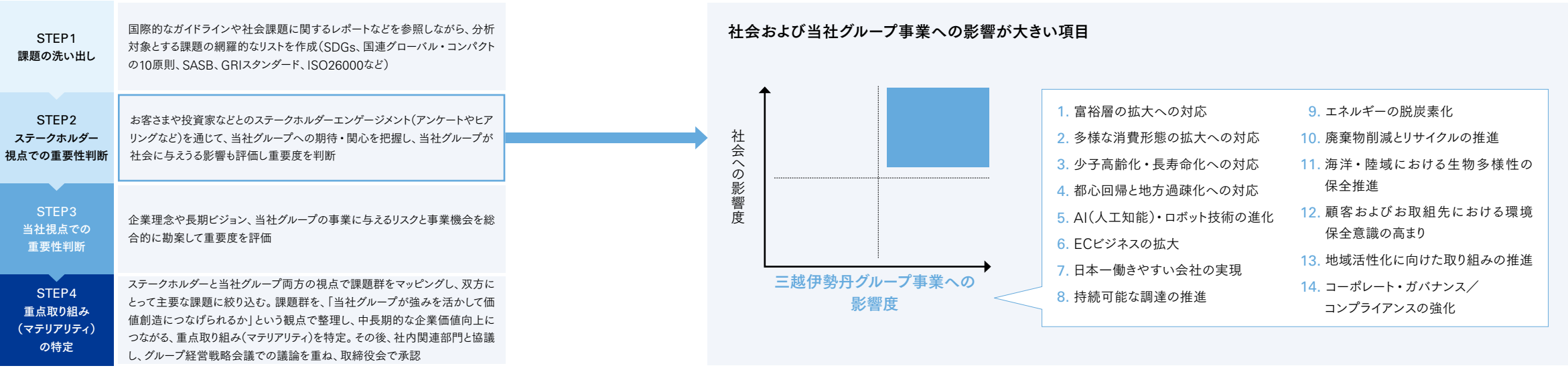
□ P.57-58 ●● 事業活動を通じた社会課題の解決 (think good)

主な取り組み項目	経営資本	ビジネスモデルへの影響	期待される成果(事業価値)	アウトカム(社会価値)	KPI(2030年度目標)
人・地域をつなぐ ● 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	社会・関係資本 人的資本	機会 ● 地域・お取引先との共創による独自の商品・サービス開発を可能にする ● 文化資産を活かした顧客体験価値の向上に寄与する リスク ● 地域との共創機会の減少により独自の商品・サービス開発力が低下する ● 文化的価値を活用した顧客接点の創出機会が減少する	● 来店・購買機会の創出 ● 国内外の顧客接点(基盤)の拡大 ● 差別化による競争優位性の向上 ● 新たな収益機会の創出	● 地域／文化価値の継承 ● 新たな顧客価値の創出 ● 地域産業の振興	think good 賛同お取引先数 …… 600社
持続可能な環境・社会をつなぐ ● 環境への取り組み ● サプライチェーン・マネジメント	自然資本 社会・関係資本	機会 ● 環境・社会課題に対応した商品・サービスの開発・提供機会を拡大する ● 安定した調達・供給体制の構築を推進する リスク ● 気候変動や資源制約による調達コストが増加する ● 環境・人権課題に起因するブランド価値低下や調達リスクが増大する	● 環境配慮型商材の拡大 ● 調達の安定化 ● レジリエンスの向上 ● 安定的なエネルギー供給の確保	● 持続可能なサプライチェーンの形成 ● 環境と社会が調和した持続可能な未来の実現	温室効果ガス(Scope1,2)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% お取引先行動規範通知率 …… 100%
ひとの力の最大化 ● 生涯CDP ● DE&I ● こころが弾む企業風土づくり	人的資本 知的資本	機会 ● 多様な人財により価値提案力が向上する ● 高品質なサービスの提供で“個客業”の競争優位性が強化される リスク ● 人財不足によりサービス品質が低下する ● エンゲージメントの低下により生産性が悪化する	● 生産性の向上 ● サービス品質の向上 ● 人財の定着・活躍 ● 顧客LTVの向上 ● 収益力の強化	● 人と人のつながりを基盤とした持続的な価値創造 ● 多様な人財が活躍する社会の実現 ● ウェルビーイング向上への貢献	女性管理職比率 …… 37% 育児休業取得率(性別問わず) …… 100% 障がい者雇用比率 …… 前年以上 年間総実労働時間1,700時間台達成企業数 …… グループ21社達成 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
グループガバナンス・コミュニケーション ● コーポレート・ガバナンスの強化 ● 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	社会・関係資本 知的資本 財務資本	機会 ● 迅速かつ適切な事業運営の実効性向上を可能にする ● 透明性の高い経営基盤の構築を支える リスク ● 統制不備や開示不足による信頼が低下する ● 意思決定の質低下により成長機会が逸失する	● 資本市場評価の向上 ● 経営意思決定の高度化 ● 資本効率の改善 ● 事業リスクの低減 ● ステークホルダーとの関係強化	● 信頼に基づく持続的企業運営の実現	女性取締役比率 …… 30%以上

注：各KPIのバウダリは、P.56をご覧ください

重点取り組み(マテリアリティ)特定と見直しのプロセス

当社は、2018年度に社会および当社グループ経営への影響の観点から3つの重点取り組み(マテリアリティ)を特定し、推進してきましたが、近年の環境課題や人権課題の深刻化、ステークホルダーからの要請の高まりを踏まえ、見直しを行いました。企業理念の再整理や中期経営計画の策定を踏まえ、2023年度にマテリアリティを再特定し、4つの重点取り組みとして整理しました。見直しにあたっては、国際的ガイドラインや外部情報を踏まえた課題を抽出するとともに、アンケートや対話を通じたステークホルダーの視点、当社事業におけるリスクと機会を総合的に評価しました。そのうえで、社会および当社の双方への影響度の観点から重要性を整理し、社内での議論を重ねたうえで、取締役会の承認を経て決定しました。



価値創造プロセス

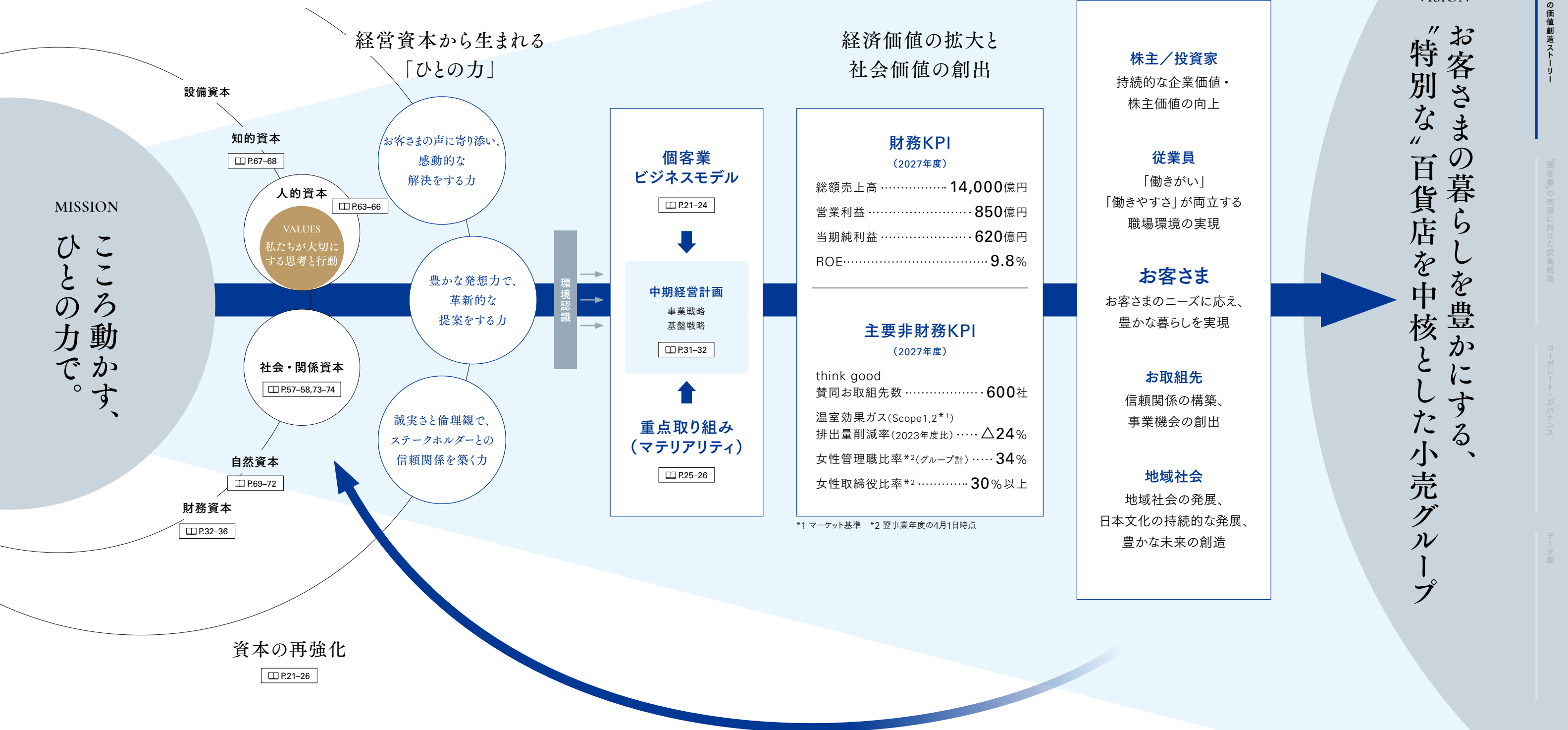
「ひとの力」を原動力に、 “個客業”による持続的な成長を実現します。

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。

そして現在は、個客業ビジネスモデルと重点取り組み(マテリアリティ)が連動した、中期経営計画を推進しています。

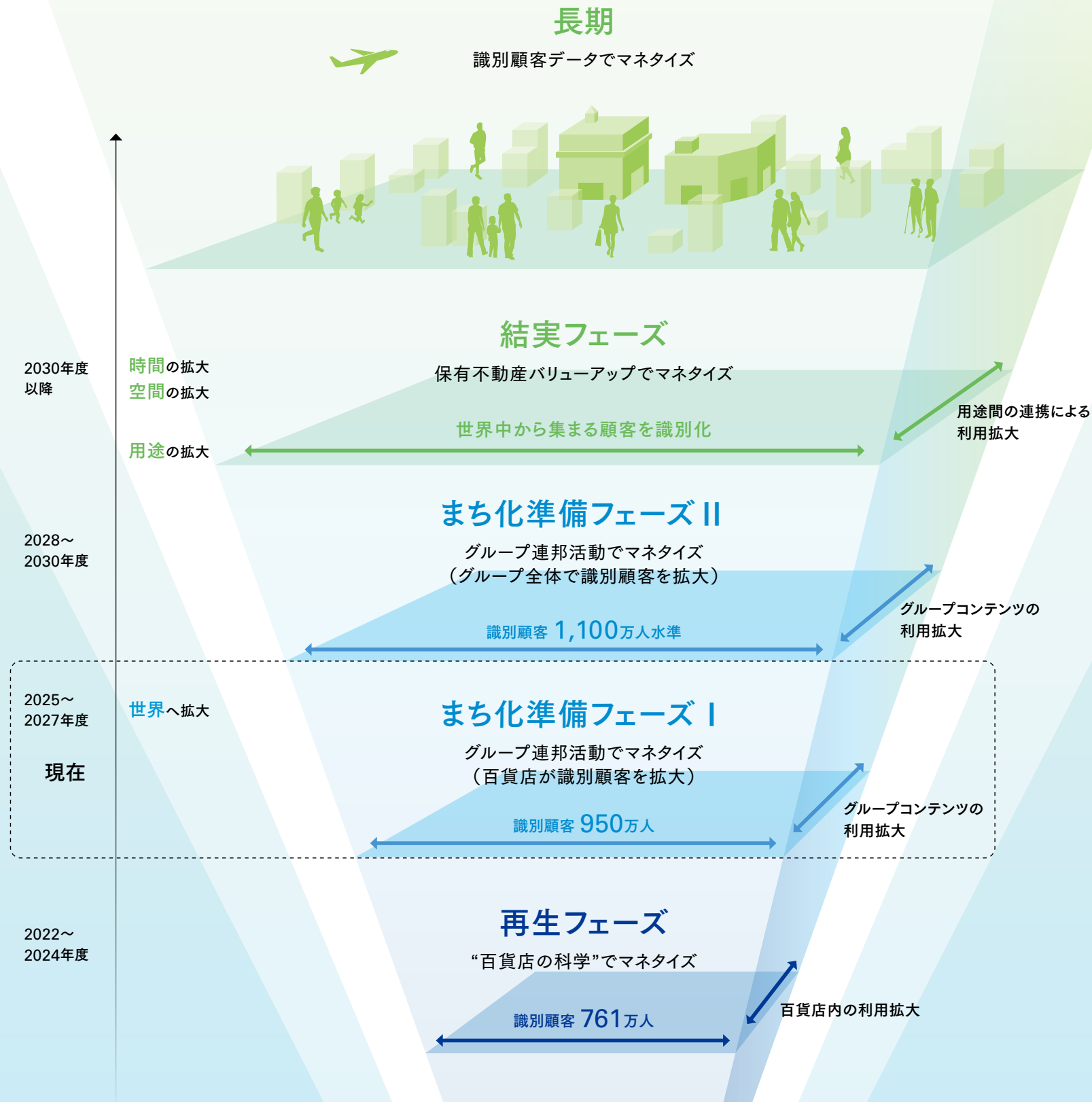
その結果、全てのステークホルダーに社会的、経済的な豊かさを提供し、資本の再強化を伴う持続的な企業価値向上を実現していきます。



個客業の実現に向けた長期的なステップ

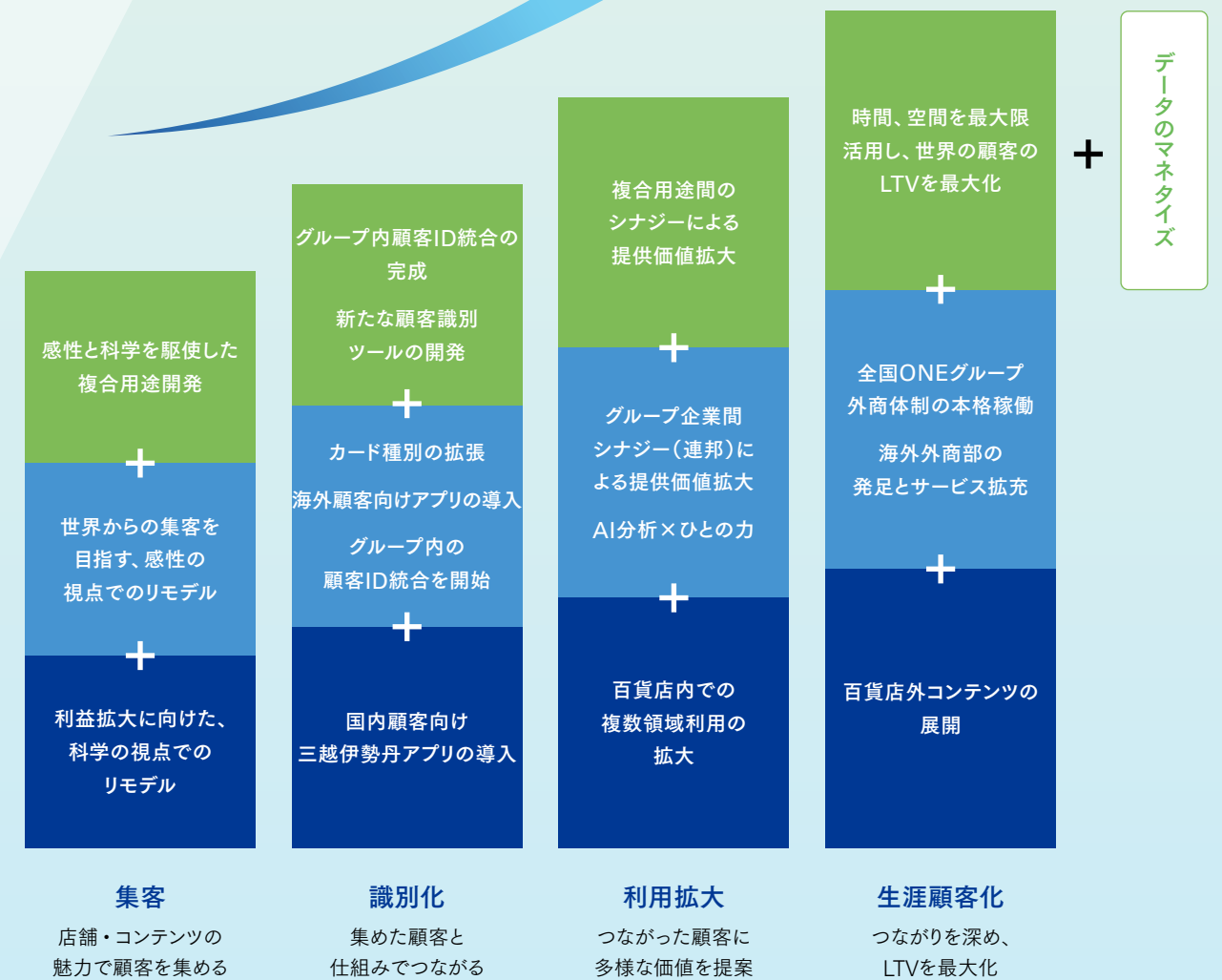
VISION

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



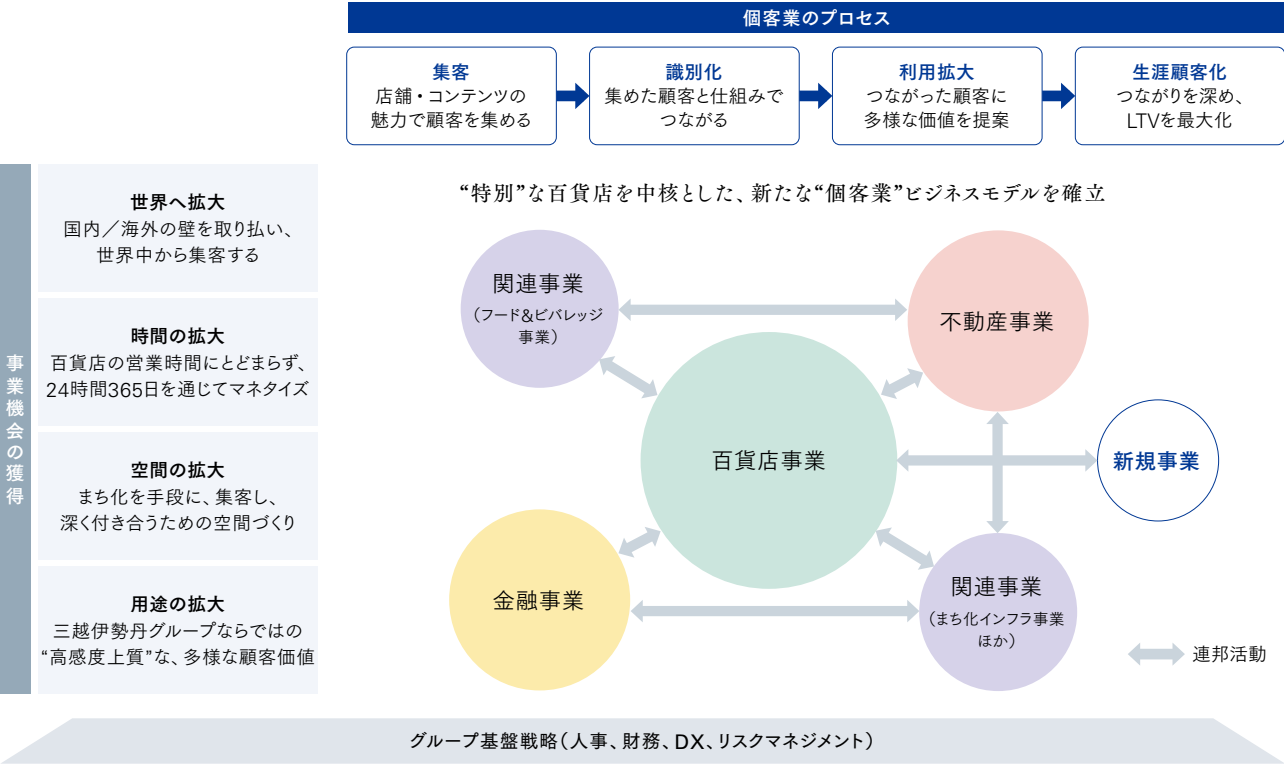
これまでのビジネスモデルから大きく転換する“個客業への変革”は、一朝一夕に成し遂げられるものではありません。三越伊勢丹グループでは、前中期経営計画の“再生フェーズ”から、現中期経営計画の“まち化準備フェーズ”、そしてその先の“結実フェーズ”から長期へ、大きく3つのフェーズでこの変革に挑んでいます。それぞれのフェーズの中で、集客、識別化、利用拡大、生涯顧客化という個客業プロセス活動を高度化する成長投資や取り組みを推進することで、利益水準や資本効率を継続的に高めながら、長期ビジョンの実現に近づいていきます。

個客業プロセス活動の高度化



中期経営計画

2025年度を初年度とする中期経営計画は、2025～2027年度のフェーズⅠと、2028～2030年度のフェーズⅡで構成されています。「まち化準備フェーズ」とも呼んでいるこの6年間では、グループ連邦活動を手段に個客業プロセス活動を加速するとともに、将来のまち化に向けた新たな事業機会獲得の準備を進めています。また、個客業に最適化した人財戦略や財務戦略などを推進し、中長期での持続可能性の基盤を構築します。



2025年度の進捗と2026年度の取り組み

2025年度の営業利益は前年度差+37億円の800億円と、3年連続で過去最高益を更新しました。外部環境与件により海外顧客売上高が前年度比84％と低下する一方、国内顧客売上高が102.7％と拡大、特に106％と伸長した識別顧客売上高が全体を牽引しました。“百貨店の科学”による継続的な販管費コントロールも奏功し、大幅増益につながりました。

	2025年度の進捗	2026年度の取り組み
個客業プロセス活動の加速	- 年会費無料のエムアイカード ベーシックの導入効果もあり、識別顧客数が前年度比110％の835万人に拡大 - リモデルを起点に高感度上質コンテンツを拡大 - 基幹3店リモデルエリア売上高前年度比126％	- より上位のクレジットカードの発行 - 世界からの集客を目指した、独自性の高い店舗リモデルの推進
事業機会の拡大	「世界へ拡大」の事業機会に向け、海外顧客向けアプリをリリース - 会員数約88万人(海外顧客向けアプリ+WeChatの合計) - ひとでつながる海外外商サービスの拡充 - 海外外商顧客総扱い高 203億円(前年度比153％)	- 購買情報のアプリ連携、パーソナライズされた情報配信の開始を通じた、世界の高感度上質消費の獲得に向けた基盤整備 - 空間、用途の拡大に向けた“まち化”の先行案件の検討
連邦活動の活性化	- 百貨店顧客に対し、スーパーマーケット、旅行、建装などのグループ会社のコンテンツを提案する取り組みが進行 - 百貨店の店舗間送客の仕組みである“拠点ネットワーク”の拡大 - 拠点ネットワーク扱い高 203億円(前年度比114％)	(株)三越伊勢丹ニココウトラベルを皮切りに、百貨店とグループ会社との顧客ID統合を開始
グループ経営基盤の整備	- グループ内の人材流動化 - 女性活躍の推進(CHROによる対話会) - 購買履歴や関心をもとにした、アプリによるパーソナルな情報提供 - サイバーセキュリティを含む情報管理体制の強化	- 個客業における人財像の見える化 - 人財育成の具体化と人事制度の再設計 - 外商支援アプリの設計 - サイバーセキュリティを含む情報管理体制の強化(継続)

キャッシュ・アロケーション

個客業プロセス活動による売上高の安定的成長と、“百貨店の科学”による販管費適正化によって生まれる潤沢なキャッシュ・フローを、中長期での成長につながる経営資本への投資と、株主の期待に応える水準での株主還元に配分しています。特に株主還元につ

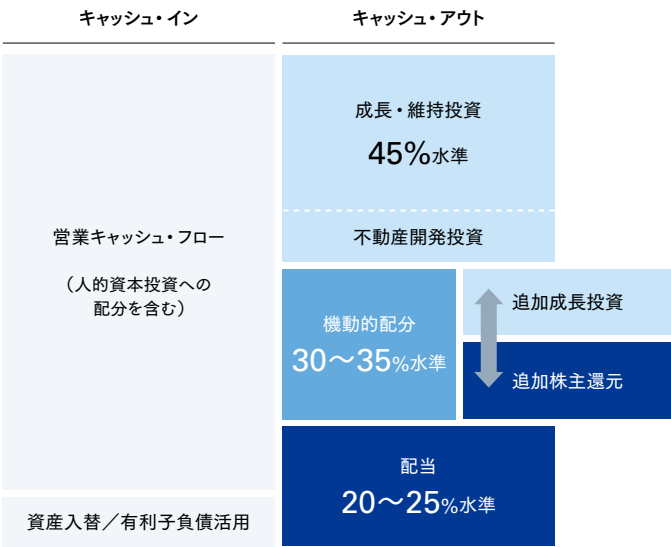
いては、2027年度までの総還元性向70％以上と累進配当を掲げ、資本コストを意識しながら、ROE10％超の安定化に向けたバランスシートの構築を目指しています。

注：2027年度からはDOE5％以上の方針を追加

フェーズⅠ（2025～2027年度）



フェーズⅡ（2028～2030年度）



注：中期経営計画 策定時点

財務・非財務KPIの進捗

	2024年度実績	2025年度実績	2027年度*1目標
財務	総売上高(億円)	13,036	12,995
	販売管理費(億円)	2,613	2,567
	営業利益(億円)	763	800
	当期純利益(億円)	528	760
	ROE	8.8％	12.5％*2
顧客	識別顧客売上高(億円)	6,395	6,786
	グループ年間300万円以上購買顧客 売上高(億円)	2,100	2,379
主要非財務	サステナビリティ活動「think good」 賛同お取組先数	think good企画数 約1,300*3	699社
	温室効果ガス(Scope1,2*4) 排出量削減率(2023年度比)	△7.0％	△9.6％
	女性管理職比率*5*6	30.9％	32.0％
	女性取締役比率*6	33.3％	33.3％
			30％以上

*1 財務・顧客数値については2025年5月発表時点 *2 特殊与件を除いた実績：10.8％ *3 2024年度までは「企画数」を取り組み進捗として集計
*4 マーケット基準 *5 グループ計 *6 翌事業年度の4月1日時点

CFOメッセージ

Q. 2025年度の業績をどのように評価していますか。

A. 個客業への変革に向けた活動を着実に推進した結果、2025年度は計画を上回る業績を達成し、中期経営計画の目標達成に向けて順調に進捗しています。

まず総額売上高については、外部要因により海外顧客向け売上高が伸び悩むなか、顧客の識別化や利用拡大が進む国内顧客向け売上高が伸長しました。好調な国内顧客の動向を分解すると、KPIとして意識している年間300万円以上の購買実績を有する顧客による実績が前年度比114％と大きく増加しており、当社が注力する顧客との関係性強化に向けた取り組みの成果と捉えています。次にコスト面においては、“百貨店の科学”により費用構造を可視化し、戦略的に販管費をコントロールした結果、営業利益が2024年度から37億円の増益となる800億円に到達し、中期経営計画

で掲げる2027年度営業利益目標の850億円に向け、好調なスタートを切ることができました。また、資本効率をはかるROEにおいても、中期経営計画で目指す10％水準を上回る12.5％(特殊与件を除いた場合10.8％)となり、量・質ともに継続的に利益成長を果たしています。2026年度においては、国内顧客売上高のさらなる伸長に加え、個客業プロセス活動を本格化し始めた海外顧客による売上高においても増収を見込み、最高益を大きく更新する840億円の営業利益を計画しています。

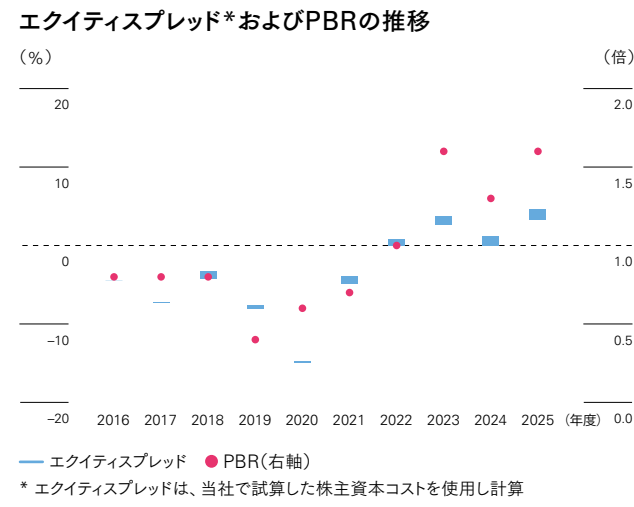
Q. 三越伊勢丹グループはどのようにして企業価値向上を実現していくのでしょうか。

A. 市場との対話により当社への期待を的確に捉え、エクイティスプレッドの拡大を通じた企業価値向上に取り組みます。その実現に向け、成長投資・株主還元・財務健全性のバランスを重視した資本配分を推進します。

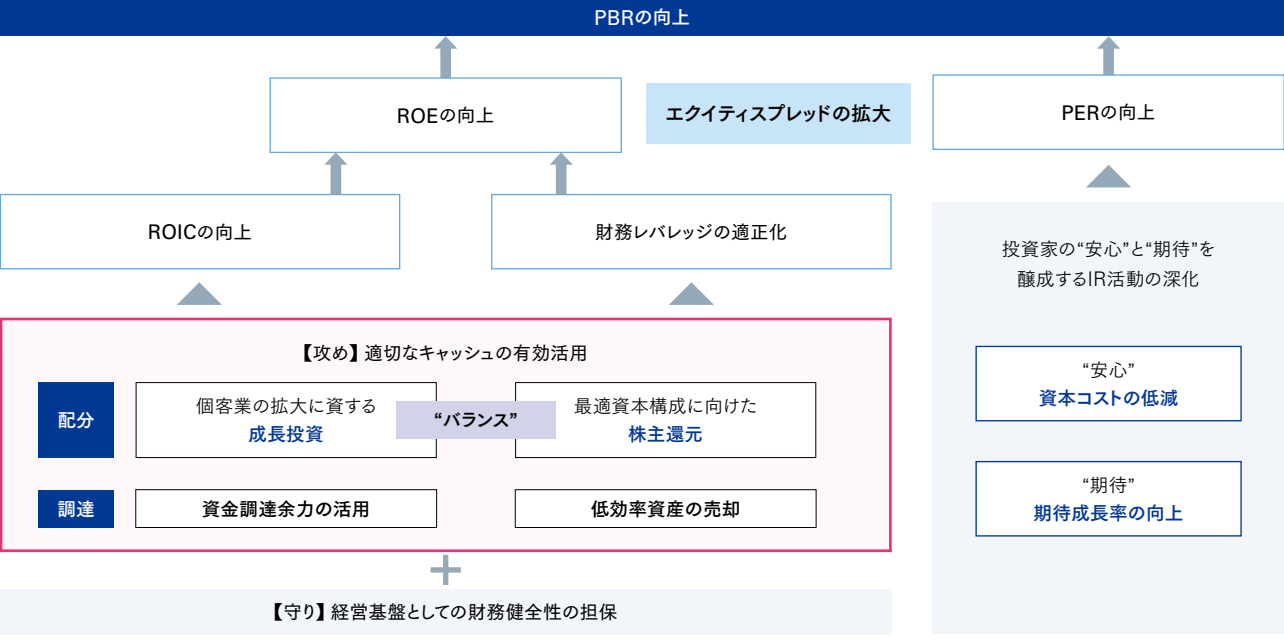
企業価値の指標として、ここでは株価純資産倍率(PBR)を例にお話します。
まず当社では、株主資本コストを、投資家の皆さまとの対話に加え、CAPM(資本資産価格モデル)などの計算手法により認識しており、足元ではベータや金利の上昇を踏まえ8～9％程度と認識し

ています。ここで当社における過去10年間のエクイティスプレッド(当社試算)とPBRの推移をみると、両者には正の相関があることが示唆され、このファクトからも、市場からの評価を高めるためにはやはりエクイティスプレッドの拡大が最優先であると考えています。
次に、エクイティスプレッドの拡大に向けた考え方を、資本効率

の向上と資本コストの低減に分けてお話しします。資本効率の向上については、国内外にわたる個客業プロセス活動の推進をベースに持続的な成長を果たしながら、自己資本や有利子負債の水準を規律し財務健全性を担保したうえで、適宜資金調達も活用しながら、さらなる成長へ向けた投資と株主還元へバランスよくキャッシュを配分することを常々意識しています。資本コストの低減については、前年度、著しい外部環境変化にさらされながらも最高益を更新できたことは、CRMを基軸とした個客業変革の成果の一つと捉えており、まさにこういった成果も含め、環境変化に強い事業構造を構築していくとともに、投資家の皆さまにも当社グループ独自の事業構造を深くご理解いただけるようにIR活動を深化させていくことが重要と考えています。



企業価値(PBR)向上に向けたフレーム



Q. 収益力を強化していくための取り組みについて教えてください。

A. 人財や“のれん”等の経営資本を活かしたグループ連邦と成長投資の拡大により、顧客LTVの最大化を目指します。あわせて、顧客データ活用の高度化やDXを通じて、経費構造の最適化と生産性向上を進めます。

世界中の高感度上質消費において当社グループをご支持いただくために、すでに成果を実感し始めている個客業プロセス活動をさらに進化させていきます。進化のカギとなる主な取り組みとして、“グループ連邦”と今後の成長投資についてお話しします。まず“グループ連邦”は、当社グループにおける事業ポートフォリオの最大の特徴であり、百貨店事業を中核としながら、グループ内の多様な事業会社が顧客への価値提供において連携し、シナジーを発揮することを狙いとしています。ガバナンスの視点においても、一般的な事

業ごとのROIC管理に加え、グループ連結の資本効率向上に資する事業同士のシナジー創出に向けた行動を促進するため、収益管理手法や評価制度の再設計に取り組んでいます。
次に、さらなる成長へ向けた投資についても積極的に継続していきます。当面は、世界中の顧客から選ばれる店づくりに向けた百貨店リモデルと、顧客体験のパーソナリ化や利便性向上に向けたデジタル基盤への投資を中心に進める計画ですが、中期的にはまち化に向けた不動産開発についても徐々に計画をお伝えしていく



取締役 執行役常務 CFO
牧野 欣功

CFOメッセージ

予定です。投資機会を貪欲に探る一方で、会社のキャッシュは“株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまからお預かりした資金である”ことを強く自覚することで、資本コストを意識した規律に基づき各投資案件を厳しく取捨選択していきます。また、持続的な企業価値向上に向けては、人的資本や知的資本といった非財務領域の経営資本の磨き上げも不可欠であると考えており、こういった領域への投資も成長投資と位置づけ、積極的に実施していく方針です。

あわせて、こうした取り組みを着実に実行するだけでなく、その進捗や成果、将来の成長可能性について投資家の皆さまとの対話を通じて丁寧にお伝えしていくことも重要だと考えています。

中期経営計画フェーズⅠにおける投資計画の概要

投資項目			フェーズⅠ (2025～2027年度) 合計	2025年度実績	2026年度計画
成長投資	コンテンツ	百貨店リモデル	530	136	165
		まち化投資(機能・コンテンツ拡充)			
	DX・システム	システム開発投資	130	40	50
		個客業DX投資			
	不動産	保有不動産バリューアップ	170	68	73
維持投資	生産性向上	人的資本投資*	30	9	18
		業務改革DX投資			
	安全・安心	LCC投資(建物補修・修繕など)	360	127	134
		既存システム改修投資			
合計			1,220	380	440

* 処遇改善および人材育成は販売管理費にて計画のため、本項目の対象外

Q. 企業価値を持続的に高めていくために、どのように資本の最適化を図っていきますか。

A. 持続的なROE10%超の実現に向け、利益成長と自己資本の最適なバランスを追求します。
この考えのもと、DOEを導入し、株主還元の拡充とバランスシートマネジメントの強化を進めます。

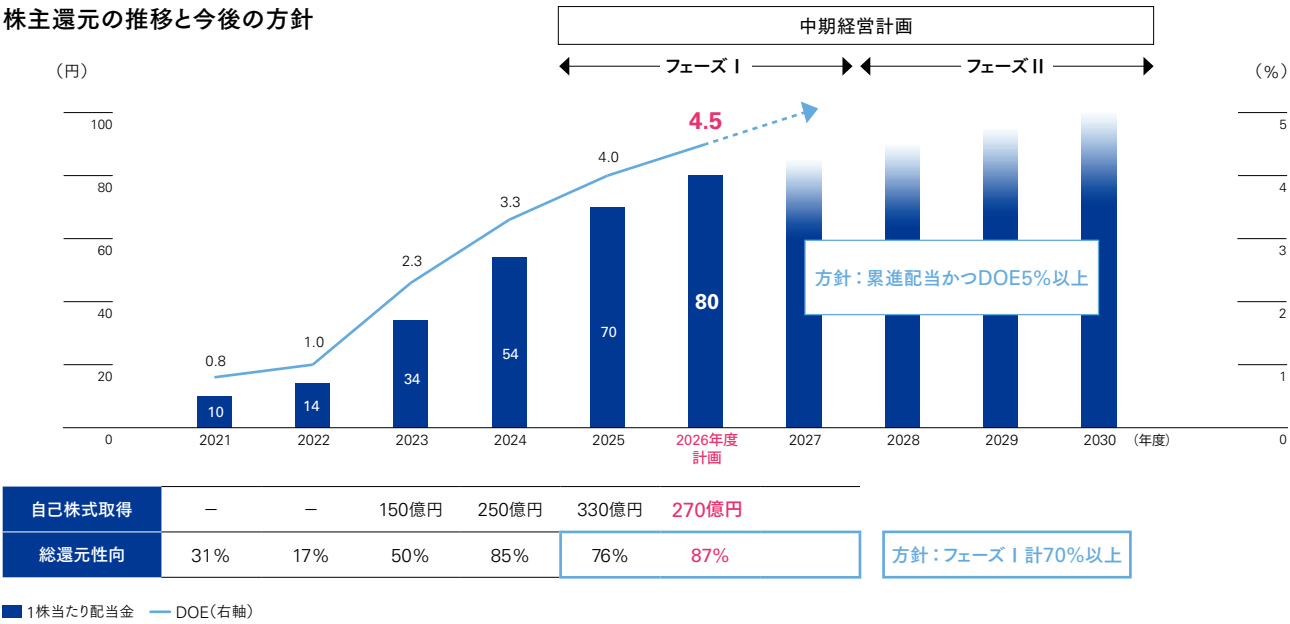
初めに昨今の当社グループの資本の状況について振り返りますと、コロナ禍の影響を最も受けた2019年度からの2年間で自己資本が約700億円減少し、5,000億円程度まで縮小しました。また、NET有利子負債においても1,000億円を超える水準まで膨らみました。その状態からリオープンとともに、当社としても「百貨店の再生」や「個客業への変革」といった戦略推進によって収益力を高めることに成功した結果、2025年度時点では自己資本が6,000億円台まで回復し、格付が「A」に格上げされるなど、当社設立以来、最も強固な財務基盤をようやく構築することができました。

一方で、持続的な企業価値向上を実現するうえでは、将来起こりうる外部環境リスクに備えながらも、利益成長と自己資本の最適なバランスを追求することで、さらなるエクイティスプレッドの拡大を

当社の成長戦略や企業価値向上への道筋に対する理解を深めていただくことで、市場からの評価向上にもつなげていきたいと考えています。

最後に、コストの適正化についてお話しします。当社では、“百貨店の科学”に基づく収支構造改革を進めていますが、この取り組みに終わりはありません。今後、デジタル基盤への投資を通じ顧客データの獲得・活用手法を高度化させることで、個客を軸としたより高効率な経費構造を追求していくとともに、長期的な要員構成の変化を見据え、AI活用をはじめとした“ひと”と“デジタル”による従業員の生産性向上についても会社として積極的に後押ししていきます。

株主還元の推移と今後の方針



Q. 株主・投資家の皆さまへのメッセージをお願いします。

A. 長期的な戦略に沿って着実に成長の歩みを進める一方、企業価値向上に向けた課題は永遠に尽きません。
皆さまとの対話から得られる気づきを力に変え、愚直に課題解決へ取り組んでいきます。

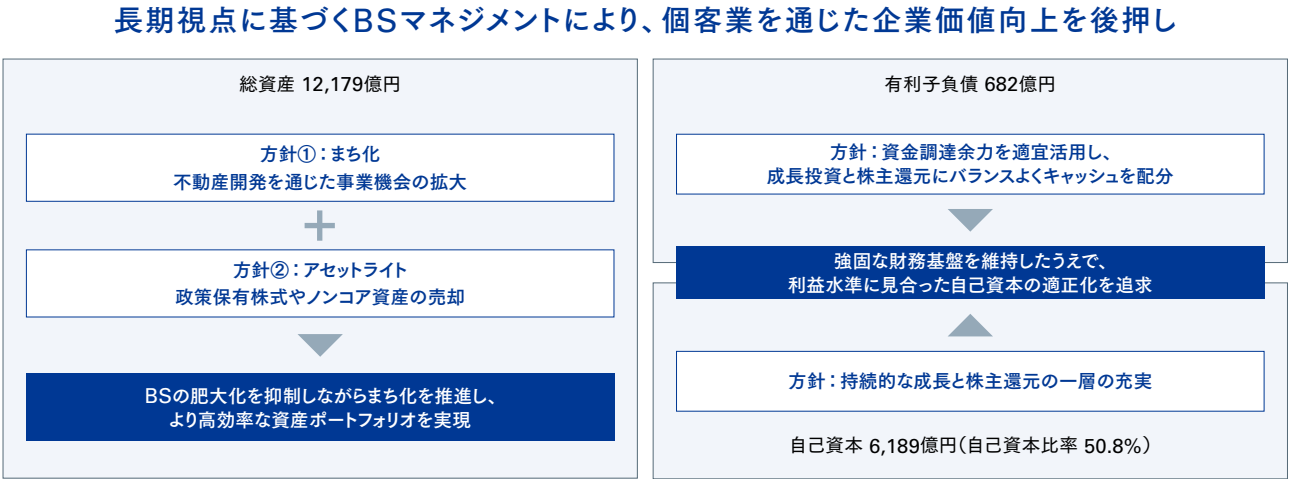
今当社グループは、個客業への変革を通じ、次の成長ステージへ向かっており、今後、まち化に向けた不動産開発が進展することで、高感度上質消費における当社のフィールドはますます拡張していく見込みです。

一方で、私の立場としては、お客さまからの支持拡大に伴う企業価値向上の効果を最大化するため、資産ポートフォリオや利益水準に見合った自己資本の適正化に向けたバランスシートマネジメントにも並行して取り組むことで、皆さまからの期待を大きく超える高効率な経営を実現していきます。

また、私にとって株主や投資家の皆さまとの対話の時間は、経営に関する数多くの示唆をいただける場であると同時に、経済価値・社会価値の創出に向けた使命感を新たにし、終わりなき課題解決への原動力をいただく場でもあります。

当社はこれからも、皆さまに安心と期待を実感していただける“こころ動かす”経営の実現に向け、努力を重ねていきますので、どうか引き続き当社のこれからにご期待ください。

長期的なBSマネジメントの考え方



注：実数は2025年度実績

事業ポートフォリオと“連邦活動”

事業概況

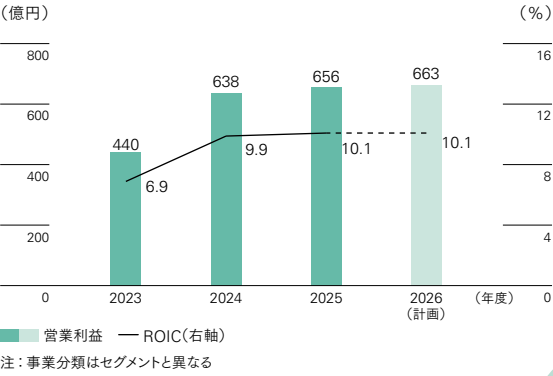
三越伊勢丹グループの事業は、売上高の約8割を占める百貨店事業の成長が牽引していますが、百貨店が集めた顧客に対してその他の事業が価値提供を行う“連邦活動”が拡大しています。各事業単独のROICをモニタリングしながらも、識別した顧客を軸にしたシナジー創出を重視して連結のROIC、ROEの拡大に努めています。

2025年度	総額売上高	12,995億円	営業利益	800億円	ROIC	8.1%
--------	-------	----------	------	-------	------	------

百貨店事業

当社グループのコア事業として、三越・伊勢丹・丸井今井・岩田屋の4つの“のれん”を展開しています。国内は20店舗、海外は東南アジアを中心に24店舗を運営しており、特に世界有数の都市である東京の中心に位置する伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店・三越銀座店の集客力は当社の“個客業”の起点になっています。

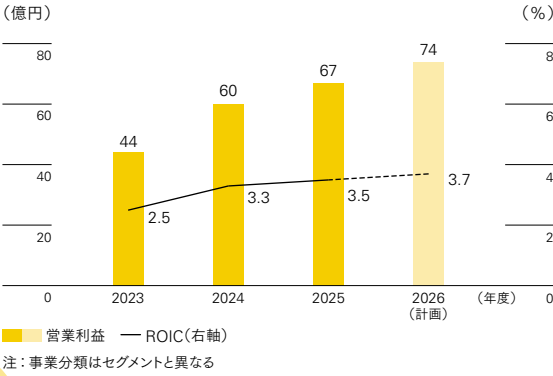
財務KPIと実績



金融事業

(株)エムアイカードと(株)エムアイ友の会の2社から成る事業です。エムアイカードは高感度で購買力のある約250万人の会員の識別化ツールであると同時に、生涯顧客化においても重要な役割を果たします。従来のカード手数料に加え、優良な顧客基盤を活かしたファイナンス収益や金融商品による利益を拡大しています。

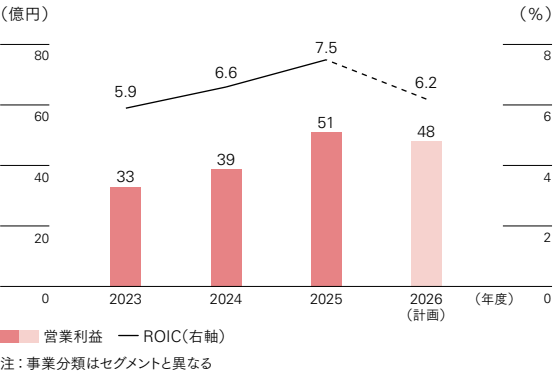
財務KPIと実績



不動産事業

保有物件の賃貸事業と、建装・デザインやリノベーションを手掛ける(株)三越伊勢丹プロパティ・デザイン等で構成されている事業です。当社グループが保有している国内有数の不動産のさらなる価値向上を目指して、世界からの集客を目指した開発を強化していきます。

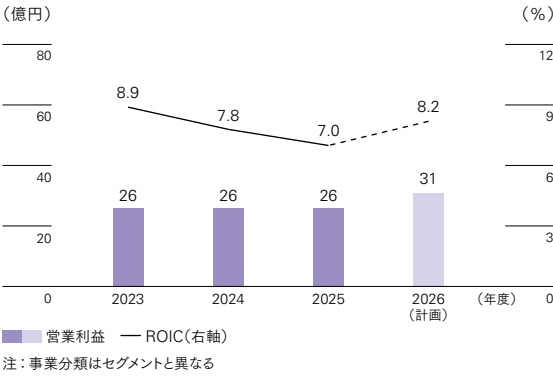
財務KPIと実績



関連事業

当社グループの基盤となる人材派遣や教育研修、情報システム、物流サービスなどの事業に加え、お客さまとの接点を拡大する旅行やスーパーなどの事業、ベンチャー企業への投資を行う事業などで構成されています。それぞれが、高感度上質であることを軸とした多様なコンテンツを提供していきます。

財務KPIと実績

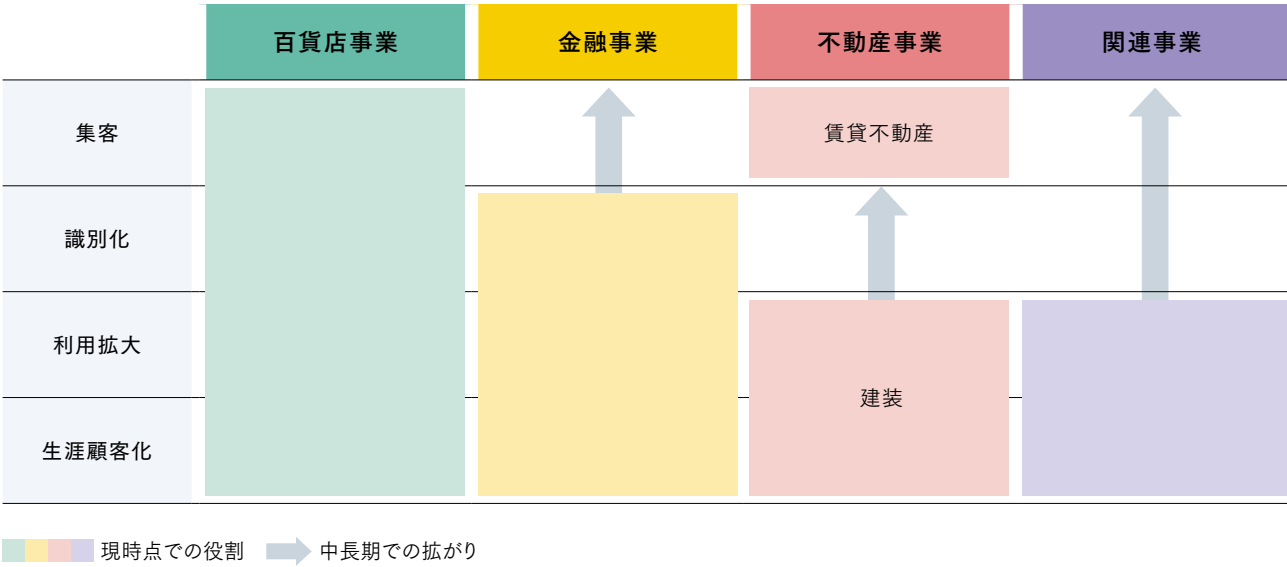


“連邦活動” 個客業プロセスを軸に創出される事業間シナジー

“個客業”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。グループ内の全ての事業・会社が横並びで連携し、顧客への提供価値の最大化に取り組む体制へと変革しています。全事業が個客業プロセス活動に参画し、識別顧客数の増加とそのLTV拡大に貢献します。足元では百貨店が集めた顧客に対して、他の事業が価値提供をする取り組みが先行していますが、今後は顧客ID統合により、全ての事業が集客・識別化の主体になるケースも増加していきます。また、各事業が連携することで、これ

までにない独自性の高い提供価値も生まれています。例えば、旅行会社が、ファッションデザイナーの世界観を感じられるツアーの開発を行ったり、建装会社が、百貨店がもつ美術領域の強みを活かした内装提案をしたりするなどの取り組みが進んでいます。このように当社グループの“個客業”の特徴は、それぞれの事業が顧客を軸に不可分に関わり合い、ならでは価値を創出し、事業単独の利益や収益性に加え、連邦での創出利益を鑑みた事業ポートフォリオマネジメントを進めています。

全ての事業が“個客業プロセス活動”の一翼を担う



管理会計による“連邦活動”の推進

“連邦活動”をより力強く推進するための取り組みとして“連邦収益管理表”を作成しています。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管理会計として可視化しています。各店

舗・各事業で識別した顧客が“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ます。

連邦収益管理表のイメージ

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

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。自店舗の営業利益に、グループ内のBtoCやBtoBの事業に対する貢献利益を加えたものをみなし利益としています。

事業別戦略

百貨店事業
Department Store Business



市場環境	
機会	リスク
- インバウンド需要の回復・拡大（訪日観光客による高額消費の増加） - 富裕層マーケットの拡大（ラグジュアリー・外商ビジネス強化余地） - オムニチャネル化の進展（ECと店舗の融合による顧客接点拡大） - 体験価値消費の高まり（イベント・サービス強化による来店動機創出） - 地域密着・コミュニティ拠点としての再定義（商業施設との差別化機会）	- 海外顧客売上は地政学・為替などの影響を受けやすく不安定 - 人口減少・少子高齢化による国内市場の縮小 - 景気や為替など外部環境変動による消費マインド低下 - 消費者購買行動の変化（モノ消費からコト消費） - EC・専門店・モールとの競争激化（価格・利便性での劣後）

強み
- 識別顧客基盤と外商顧客との関係性を活かした、環境変化に左右されにくい収益構造 - リアル店舗を核とした体験価値提供力（催事・文化発信・サービス機能） - 上質な接客・ホスピタリティによる差別化された顧客体験 - グループ連邦による多面的な価値提供と収益拡張力 - お取組先との強固な信頼関係を背景に、魅力ある商品・サービスの安定的な提供

個客業プロセス活動における取り組み方針			
個客業プロセス	施策テーマ	これまでの取り組み	2026年度主要取り組み
集客	リモデル	基幹3店での利益効率を重視したリモデル実施	既存リモデルに加え、さらなる店舗の磨き上げのための感性リモデル（伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店の洋菓子リフレッシュオープン）
	高感度上質商品・サービス	コミュニティ（外国展など）マーケティング	- 独自イベントによる集客力の最大化 - SPA（製造小売業）事業洋菓子プライベートブランド（PB）スタートによる新客創造
識別化	国内顧客の識別化加速	三越伊勢丹アプリの導入、年会費無料のエムアイカード ベーシック発行	百貨店以外のグループ会社（（株）三越伊勢丹ニッコウトラベル）との顧客ID連携開始
	海外顧客との関係性構築	海外顧客向けアプリの導入（WeChat含む）（初年度で約88万人の会員獲得）	アプリによる海外顧客の購買データ分析開始
利用拡大	首都圏・地域の連携	拠点ネットワークの拡大による各地域顧客の新たな購買機会創出	ONEグループ外商の活用による拠点ネットワークのさらなる推進
	グループ連邦	グループリソースを活用した商品・サービスの拡充	国内識別顧客や、つながった海外顧客に対する百貨店外MDや連邦コンテンツ提案の拡充
生涯顧客化	海外富裕層の取り込み	海外外商の立ち上げと本格稼働（2025年度総扱い高203億円）	「グループ外商統括部」新設による提案力の強化
	つながりの深い顧客へのおもてなし	全国の外商顧客への特別ご招待体制の強化（丹青会、逸品会とともに過去最高実績を更新）	最上位グレードのエムアイカードの導入

CMOメッセージ

お客さま視点で新たな価値を創造し、成長を続けていきます

執行役常務 CMO
山下 卓也



2025年度からスタートした現中期経営計画のもと、“個客業”への転換は確かな手応えとともに前進しています。地政学リスクや米国の関税政策など、グローバルで外部環境が大きく揺れ動くなか、海外顧客売上の減速を国内顧客基盤が支え、営業利益は過去最高を更新しました。私たちが進めてきた変革が成果として表れ、個客業ビジネスモデルへの確信は一層深まっています。

その成長を支えているのは、識別顧客の拡大と、お客さまとの関係性の深化です。顧客理解を深め、グループ全体の多様な価値を最適なかたちで提供し続けることで、ウォレットシェアとLTVを高めています。お客さまとの関係性が深まれば深まるほど提案精度は高まり、利用機会はさらに広がります。その結果、グループで年間300万円以上購買される当社とつながりの深いお客さまの数は着実に拡大し、売上の大きな割合を占めています。こうした好循環こそが、環境変化に左右されにくい個客業ビジネスモデルの強さであり、私たちがその可能性を確信する理由です。

個客業の実現に向け、当社は「集客」「識別化」「利用拡大」「生涯顧客化」の4つのプロセス活動を全社で推進しています。当社グループには、百貨店・金融・不動産や関連事業など多様な事業が存在します。個客業とは、それぞれの事業がお客さま起点でつながり、一人のお客さまに対して最適な価値を提供する考え方です。全ての事業が4つのプロセス活動を担いながら、顧客創造と顧客深耕に取り組んでいます。

「集客」においては、百貨店事業ではお客さまの購買行動データをもとに最適な場づくりを追求する“科学のリモデル”を実施し、収益性と店舗魅力の向上を両立してきました。2026年度以降は伊勢丹新宿本店の洋菓子やフレグランスをはじめ、独自性による顧客創造を重視する“感性のリモデル”を推進します。お客さまのこだわり消費・高感度上質消費にさらに深く入り込み、こころ動かす体験を提供し世界中から選ばれる百貨店を目指します。将来に向けては、不動産開発の先にある“まち化”を通じて新たなお客さまとの接

点を創出し、世界中から人が集まる魅力的な「まち」の実現を進めていきます。

「識別化」では、金融事業が導入したエムアイカード ベーシックにより国内顧客との接点を広げるとともに、海外顧客向けアプリを通じて海外顧客の会員化も進展しました。今後はグループ会社の顧客ID統合・連携や最上位カード戦略を進め、国内外を横断した顧客理解をさらに深めます。

「利用拡大」では、拠点ネットワークやグループ連邦により店舗の枠を超えた価値提供を進めています。百貨店で取り扱う商品に加え、お客さまのニーズに応じて百貨店の枠を超え、金融・旅行・食品などグループ各社のサービスを組み合わせた提案を行っています。今後はAIを活用したパーソナルコミュニケーションを強化し、グループコンテンツを最大限活用しながら新しい価値創造と収益機会の拡大を図ります。

最後に「生涯顧客化」では、外商活動の精度向上により、つながりの深いお客さまとの関係性を深めています。2026年度は「グループ外商統括部」を新設し、首都圏・地域・海外の外商連携を統括しました。全国の顧客接点や顧客資産を活かしながら、希少な商品や体験、グループ各社のサービスをお客さま一人ひとりに最適なかたちで提供していきます。グループ全体で価値提供を行うことで、生涯にわたり選ばれ続ける関係性の構築を目指します。

特に今後の大きな成長を担うのが、海外顧客の“個客化”です。海外顧客についても国内顧客同様の識別化とパーソナルコミュニケーションを進め、外商活動を強化することで、より持続可能な成長モデルを構築します。

私たちは、個客業への変革が生み出す未来に揺るぎない自信をもっています。今後もデータと「ひとの力」を融合させ、お客さま一人ひとりの関係性をさらに深めながら、企業価値の向上と持続的な利益成長の実現に取り組んでまいります。

事業別戦略

百貨店事業 Department Store Business

国内顧客

世界からの集客に向けた特別な店舗づくりを目指して

“個客業”の入り口となる集客力の強化は永続的に取り組むべき課題です。近年は利益効率を重視した“科学のリモデル”を行ってきましたが、今後は「ここにしかない」新しい中分類やコンテンツなど独自性を追求した“感性のリモデル”を進め、世界中から高感度上質消費を志向するお客さまがご来店される店舗へと発展させていきます。強みをさらに強化した2025年度のリモデルについても順調に推移しており、伊勢丹新宿本店のリモデルを実施したエリアの売上は

集客

好調です。特に、本館4階のラグジュアリー、宝飾を中心としたリモデルは、大きな成果を上げています。

2026年度は、伊勢丹新宿本店と三越日本橋本店で、ともに19年ぶりとなる洋菓子リモデルを実施します。また、伊勢丹新宿本店では2027年夏にかけて化粧品フロアの大型リモデルを推進するなど、世界中のお客さまに感動を届ける店舗づくりを継続して進めていきます。

伊勢丹新宿本店洋菓子リモデル

伊勢丹新宿本店は、三越伊勢丹グループの企業理念である「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」を見現化すべく、本館地下1階 洋菓子エリアの再編集プロジェクトを始動しました。19年ぶりの刷新となる本プロジェクトでは、世界中のお客さまとつながり、多様な価値を提供する「グローバルアミューズメントストア」の創出を目指し、品質・感性・独自性において世界基準で評価される国内外のトップブランドが集結。さらに、日本初・百貨店初のブランドやコラボレーション商品を展開する

ほか、「見せる厨房」の増設など、五感で楽しめるライブ感あふれる空間へと生まれ変わります。



識別化

顧客とのつながりを深化させる識別化基盤の強化

2025年度は、年会費無料のエムアイカード ベーシックの導入により識別化を推進しました。入会者数の拡大を通じて顧客との接点を創出し、識別顧客基盤の強化につなげています。識別化により、顧客一人ひとりの嗜好や購買行動に応じたパーソナライズ提案が可能と

なり、顧客との関係性の深化を支えています。2026年度は、(株)三越伊勢丹ニコウトラベルとの顧客ID連携を進めるほか、エムアイカードの新たなバリエーションとして最上位カードを導入し、より質の高い顧客接点の構築と識別化のさらなる高度化を目指します。

利用拡大

多様な接点と体験価値が生み出す利用拡大

三越伊勢丹グループならではの体験価値で実現するファン化

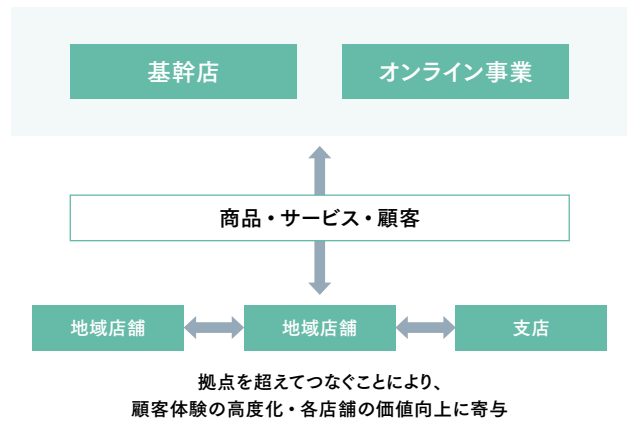
「My APOTHECARY」や「外国展」など7つのコミュニティで、顧客の「好き」を起点とした独自の体験価値を提供しています。こうしたコミュニティへの参加を通じて顧客の嗜好性が可視化され、識別化・利用拡大(客単価・継続率向上)が進展しました。さらに、コミュニティ内の顧客の声や購買データを活用し、商品開発や企画へ反映することで、よりパーソナルな提案を実現しています。加えて、オンラインと店舗を横断した接点を強化し、顧客同士の共感や情報発信も促進することで、これまでにない価値提供を実現しています。これにより顧客との関係性を深化させ、継続的な来店・利用につながるファン化を推進していきます。



グループ横断で顧客価値を最大化

グループ横断で顧客価値を最大化するため、“拠点ネットワーク”の取り組みを推進しています。拠点ネットワークとは、各店舗を起点に商品・サービス・顧客をグループ横断でつなぎ、拠点を越えて価値提供を行う仕組みです。この取り組みにより、地域店顧客に対してもグループの多様な価値を提供でき、顧客体験の高度化を実現しています。2025年度は地域店外商を中心に各拠点での活用が進み、利用頻度と購買単価が向上しました。その結果、拠点ネットワーク扱い高は203億円(前年度比114%)に拡大し、首都圏商品の供給に加え地域店間での利用も進展しています。グループ内で送客し合うことで、顧客価値のみでなく、各店舗の価値向上にも貢献しています。2026年度はグループリソースを最大限活用し、連邦活動のさらなる活性化を図ります。

拠点ネットワークの活用



ONEグループ外商で目指すLTVの拡大

これまで外商統括部では、全国の外商の働き方の標準化と首都圏・地域店外商の連携強化を推進し、グループ横断での顧客接点拡大と提案力向上に取り組んできました。その結果、全国外商顧客総扱い高は前年度比107%の2,491億円へと伸長しました。さらに海外外商の拡大も成長を牽引し、国内外の富裕層へ顧客基盤を広げるとともに、新たな収益機会の創出につなげています。

2026年度には「グループ外商統括部」を新設しました。“個客業”への転換を加速するための中核組織としてグループ全体の外

生涯顧客化

商連携を統括します。2,000億円を超える売上規模と全国のセー ルス体制は、まさに両本店に次ぐ「第3の本店」ともいえる存在です。今後は全国の外商拠点や顧客資産を横断的に活用しながら、一人ひとりのお客さまを深く理解し、百貨店の枠を超えた商品やグループ各社が提供するサービスを最適なカタチでお届けしていきます。全国の顧客接点をつなぎ、グループ全体でお客さまとの関係性を深めることで、生涯にわたり選ばれ続ける存在を目指します。

丹青会・逸品会

集客から生涯顧客化までの取り組みの集大成として、伊勢丹新宿本店の「丹青会」や三越日本橋本店の「逸品会」を開催しています。「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ご招待し、特別な購買機会と体験価値を提供しています。国内外の代表的ブランドによる希少性・高付加価値のコンテンツを取り揃え、自動車や楽器、不動産な

ど百貨店の枠を超えた幅広い商材も展開しています。さらに、グループ各社のサービスや参加型イベントなども組み合わせることで、お客さま一人ひとりの関心やライフスタイルに応じた価値提案を実現しています。全国からの来場拡大もあり、2026年春の丹青会では過去最高の単日売上高を更新しました。さらに、春の丹青会および逸品会ともに会期売上高も過去最高となりました。



事業別戦略

百貨店事業 Department Store Business

海外顧客

今後は海外顧客についても“個客業”化を推進していきます。国内顧客同様に個客業プロセス活動に取り組み、一過性の「訪日顧客」から、生涯にわたってつながる「世界の顧客」へと関係性を進化させていきます。

海外顧客層の多様化、関係性構築・深化

①海外顧客概況

2025年度の海外顧客売上は、一部地域の影響により一時的に弱含む場面がみられたものの、特定市場の動向を除いたベースでは堅調に推移しました。特に台湾、タイ、インドネシアをはじめとする東南アジア地域においては、来店客数の増加と購買の拡がりがみられ、訪日客の来訪元がこれまで以上に多様化しています。こうした変化の中で、顧客構成はよりバランスの取れたかたちへと移行しつつあり、外部環境の変動に対する耐性の向上とともに、新たな成長基盤の形成が進んでいます。これにより、海外顧客売上は回復基調にあり、中長期的な安定成長に向けた足場が整いつつあります。

当社では、このように拡がりをみせる海外顧客との関係性を一層強化するため、海外顧客向けアプリを中核としたCRM施策を

②海外顧客向けアプリ

当社は海外顧客向けアプリを導入し、これまで匿名性が高かった訪日顧客についても国内顧客と同様に識別し、データを活用できる基盤の整備を進めてきました。その結果、2025年度の新規アプリ会員数は約88万人(WeChat含む)に達し、着実に拡大し、海外CRMの基礎が形成されつつあります。

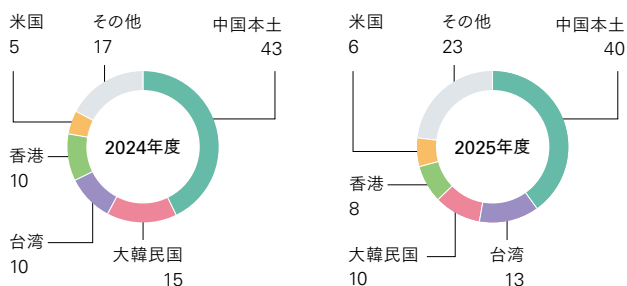
現在はコンテンツ記事の配信やアプリ会員向けの特典提供(REWARDS)などを中心に活用を進めており、来店促進や購買機会の創出に寄与しています。今後は、免税情報との連携を強化することで、購買履歴に基づいたよりパーソナルな情報提供へと

海外顧客向け外商サービスの強化

開始から約2年半となる海外顧客向け外商サービスは、2025年度の実績が総扱い高203億円(前年度比153%)を超える規模へと成長しました。この実績には単なる商品提案にとどまらず、グループリソースを活用し顧客起点で体験価値を提供してきた成果が表れています。また、外商顧客化を進めることで、顧客1人当たりの客単価は一般免税顧客の約5倍にまで拡大しており、高付加価値ビジネスへの転換が進んでいます。(株)三越伊勢丹ニコウトラベルと連携したオーダーメイドのショッピングツアーや、丹青会と連動した新宿御苑貸切イベントの実施など、当社ならではの体験価値を提

推進しています。来日前後を通じた継続的な接点の創出により、再来店の促進や購買の拡大につなげ、持続的な関係構築と価値創出を図ります。

来訪元別の売上高構成比(%)

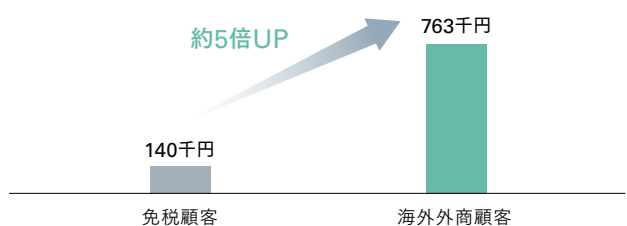


進化させていきます。これにより、顧客一人ひとりの関心や行動に応じた最適なコミュニケーションを実現し、再来店の促進や利用拡大につなげていきます。さらに、国内顧客と同様に継続的な関係構築を図ることで、長期的な価値創出につながる生涯顧客化の実現を目指します。



供し顧客接点の質的向上を図っています。今後は、世界中の富裕層との接点をさらに拡大し、関係性の深化と生涯顧客化を推進することで持続的な成長につなげていきます。

2025年度海外顧客客単価



集客

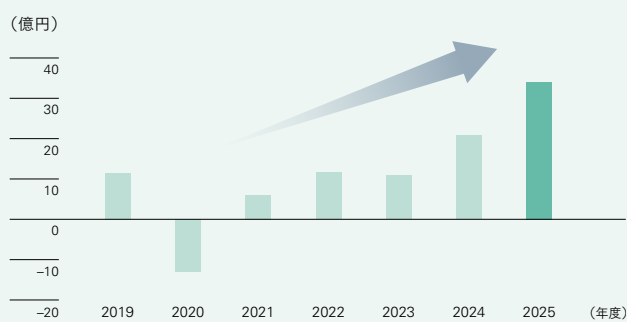
識別化・利用拡大

生涯顧客化

海外事業 Overseas Business

当社グループの海外事業では現在、アジアを中心に24店舗を展開しています。市場環境の変化に合わせ、前中期経営計画では、国内と同様に“百貨店の科学”を活用した構造改革と、「日本の食」を強みとした既存店舗の磨き上げに加え、大規模不動産複合開発へ参画し、業績を伸長してきました。

営業利益の推移(連結子会社のみ)



日本の百貨店ならではの食コンテンツ

高い集客力と顧客支持を誇る「日本の食」を軸に、商品提供にとどまらず、体験価値まで含めた独自性と収益性の両立を図り、三越伊勢丹ならではのビジネスモデルの構築を進めています。米国フロリダではウォルト・ディズニー・ワールド内で日本食レストランを、マレーシアでは日本食にフォーカスしたレストラン街を運営し、空間やサービスも含めた特別な食体験を提供しています。また、

不動産複合開発を活用した収益化の推進

フィリピン・マニラにおいて、不動産＋商業の複合モデルとして「MITSUKOSHI BGC」を2023年に開発。館内の自主運営スーパーマーケットでは商業施設上部のコンドミニウムに住む顧客に対し商品の宅配サービスや食のイベントを開催。不動産と小売の新たなシナジーを生み出しています。日本の百貨店で磨いた顧客の

2025年度から始まった中期経営計画では、国内との連携を強め日本の百貨店ならではの食コンテンツによる集客や、不動産を活用した収益化の推進によって、さらなる事業拡大を図っていきます。

海外店舗(2026年9月30日現在)



スーパーマーケット事業においては、シンガポールでは日本から空輸された新鮮な青果を提供し、フィリピンでは日本の菓子、酒類などを独自に輸入販売、タイでは日本らしい四季折々のプロモーション、きめ細かなサービスを提供。各地で日本の食文化を新たな価値として発信しています。

ニーズをくみ取る力を活かし、現地のお客さまに愛されるお店づくり・従来の百貨店業の枠に収まらない新たなトライアルを継続します。



担当者メッセージ

グランドオープンから3年を経て、「MITSUKOSHI BGC」は着実に成果を生み出してきました。これまでに培ってきた三越ブランドへの信頼と、日本らしいおもてなしの心で現地のお客さまから高い評価と支持を獲得しています。今後とも不動産と商業の融合による価値創出を拡張し、持続的な成長の実現を目指していきます。

MITSUKOSHI FEDERAL RETAIL,INC. 社長

下 和宏

金融事業

Financial Business



市場環境

機会

- 国内におけるキャッシュレス化・デジタル決済の普及による日常的なキャッシュレス決済利用・顧客接点の拡大
- 富裕層増加による資産形成や相続、オーナー企業・法人ビジネスのニーズ拡大による、百貨店ブランドを活かした金融サービスへの期待
- グループ識別顧客拡大によるクロスセル機会の拡大や金融領域におけるデータ活用機会の拡大

リスク

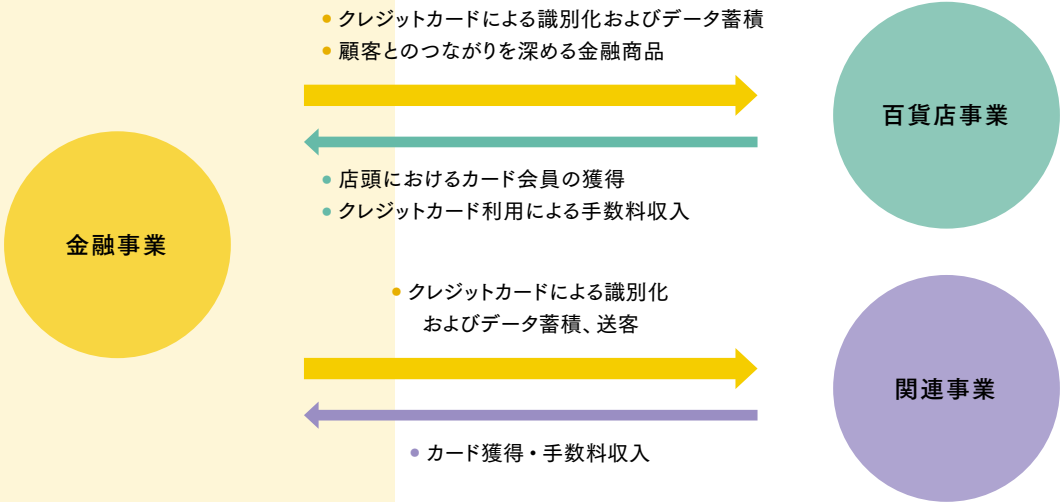
- 決済の多様化を背景とする競争激化や、大手同業他社によるポイント施策・サービス強化による顧客の囲い込みの加速
- 金利上昇による資金調達コストの増加、不正利用・情報漏洩リスク増大によるセキュリティ投資の必要性拡大

強み

- グループ百貨店を利用する国内富裕層を中心とした優良なグループ顧客基盤を有している
- 店舗におけるリアルな顧客タッチポイント、外商ネットワークの活用・連携など、他のクレジットカード会社が保有しない顧客情報を活用可能
- 自社でのクレジット基幹システム開発・保守運用による、グループ施策や方針と連動した柔軟な決済サービスの展開

個客業プロセス活動における取り組み方針			
個客業プロセス	施策テーマ	これまでの取り組み	2026年度主要取り組み
識別化	口座数拡大	年会費無料のエムアイカード ベーシックの導入	- カードラインアップのリフレッシュ - エムアイカードと友の会の連携
利用拡大	新規金融商品・カード利用促進	商品保証サービスの導入 (ISETAN MITSUKOSHI WATCH GUARANTEE)	- ポイント制度見直し・現金入金ポイントの廃止 - 個別与信対応の強化による百貨店でのエムアイカード利用促進
生涯顧客化	資産運用・金融商品	人生に寄り添うウェルスコーディネートサービス導入	最上位グレードのエムアイカードの導入

中長期で広げる事業間の相互連携

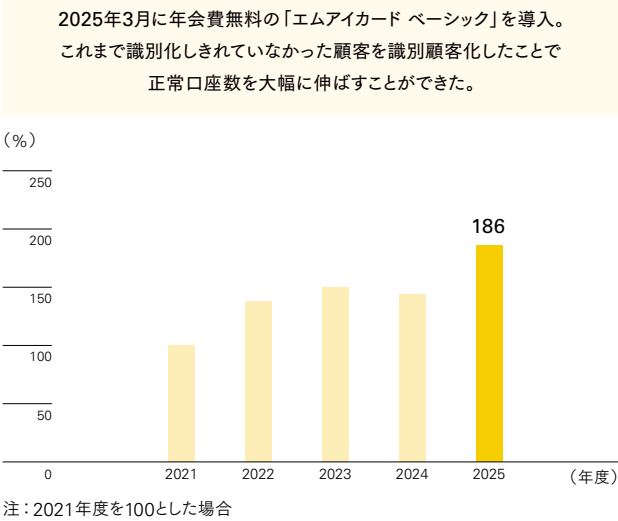


識別化

エムアイカード ベーシック導入による識別顧客の拡大と今後のカード事業の方向性

エムアイカード ベーシック導入後、全体の入会実績が増加。顧客ニーズにフィットした商品特性から正常口座数拡大と識別顧客基盤の拡大につながっています。これは個客業プロセス活動における有効なツールとして非常に重要な意味をもつため、エムアイカード、三越伊勢丹アプリ、エムアイ友の会の複数利用を推奨し、さらなる識別顧客の拡大を目指します。顧客を識別化することで顧客接点生まれ、顧客一人ひとりにとって最適なパーソナライズされた提案が可能となり、結果として百貨店やグループ全体の収益拡大に寄与しています。さらに、グループの高感度上質戦略を踏まえ、「カードラインアップのリフレッシュ」や「最上位カードの導入」をもってグループ全体の“高感度上質消費”を促進し、グループ連邦を加速化させていきます。また、“ポイント制度の見直し”として、「グループ百貨店利用におけるクレジットポイントの導入」により、従来ポイントの付与対象外であった商品のお買い物に関してもポイントが付与され、グループにおけるエムアイカードの利用を最大化させていきます。

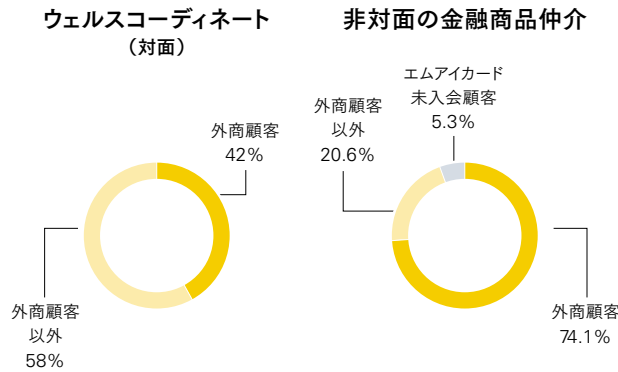
エムアイカード入会口座推移



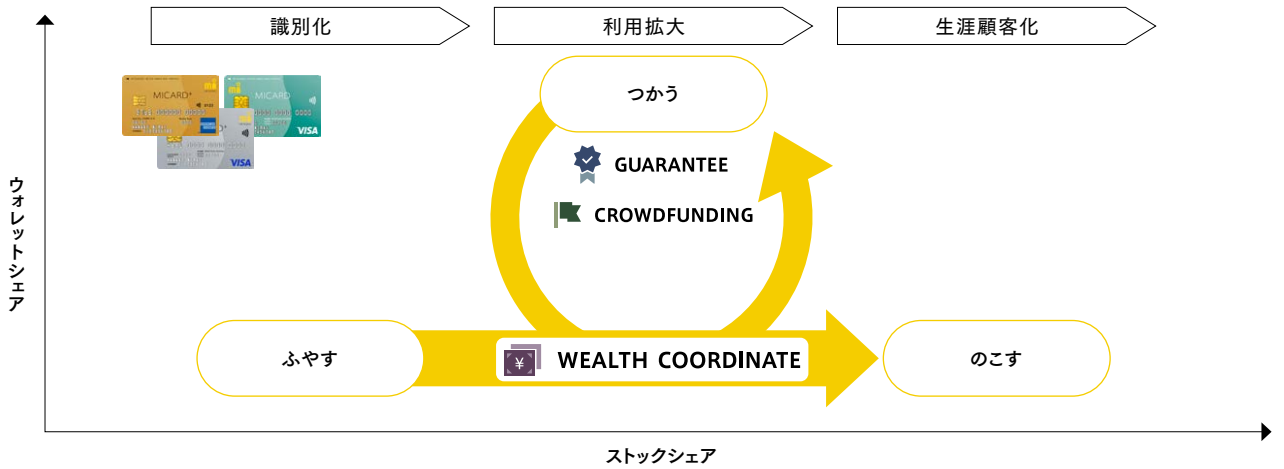
百貨店ならではの金融サービスによる生涯顧客化

2025年10月に開始したウェルスコーディネートでは、三越日本橋本店を拠点に資産運用コンサルティングを提供しています。ご利用いただく顧客は着実に増加している一方、投資環境の変化は一層大きくなっており、外商顧客との対話を通じて、資産形成や資産承継などライフステージに応じた中長期的な資産課題の解決と提案力の向上に取り組んでいます。また、非対面の金融商品仲介では、エムアイカードをお持ちでない顧客にもご利用いただき、新たな顧客接点の創出につながっています。さらに、クラウドファンディングでは多くの顧客からご支援をいただきながら、地域百貨店との連携企画を推進し、地域共創社会の実現に貢献しています。

利用拡大・生涯顧客化



金融サービス「MITOUS」の概念



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にもとづき、株式会社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。

不動産事業

Real Estate Business



市場環境

機会

- 全国の主要都市に不動産を保有、不動産開発によるさらなる価値向上
- “高感度上質”な用途開発による事業拡大
- 新たな用途とグループ中核事業である百貨店およびグループ会社とのシナジー
- 不動産開発の先にある“まち化”において得た顧客情報を基盤とした新たな事業

リスク

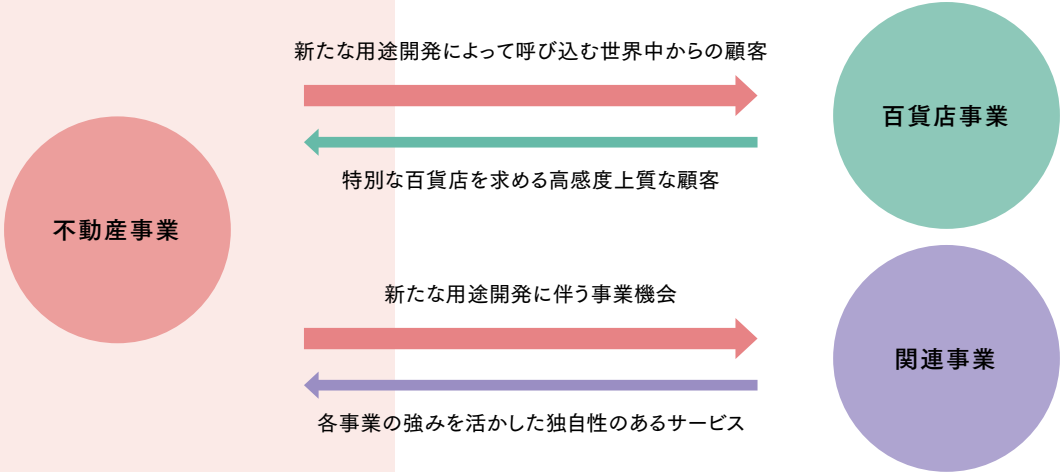
- 既存店舗の老朽化とその維持管理費負担増大
- 建築費高騰などによる開発自体の延期・中止・収益悪化

強み

- 百貨店を核とした不動産事業の展開
- 百貨店を目的に来訪する顧客と他用途（ホテル、飲食、イベント、サービスなど）を目的に来訪する顧客の双方向の利用が期待される
- この双方向の利用促進による、顧客滞在時間の延長、消費額の増加、施設全体の収益最大化

個客業プロセス活動における取り組み方針			
個客業プロセス	施策テーマ	これまでの取り組み	今後の取り組み
集客	複合用途開発	● “高感度上質”な複合用途による開発を推進	● 来街者を呼び込み百貨店との相互送客を最大化
識別化	仕組み化	● 百貨店を中心とした識別化から、複合用途開発による識別化を検討	● 百貨店にとどまらない顧客を対象とした識別化を推進
利用拡大	グループ連邦	● 不動産、建装、物流などグループ各事業をつなぐ体制を構築	● 各事業をシームレスに結合しグループ内でのシナジーを最大化
生涯顧客化	LTVの最大化	● 国内外の顧客を呼び込む“まち化”を検討	● 将来的には、グループ全体で貯めた国内外顧客情報を基盤とした新規事業を志向

中長期で広げる事業間の相互連携



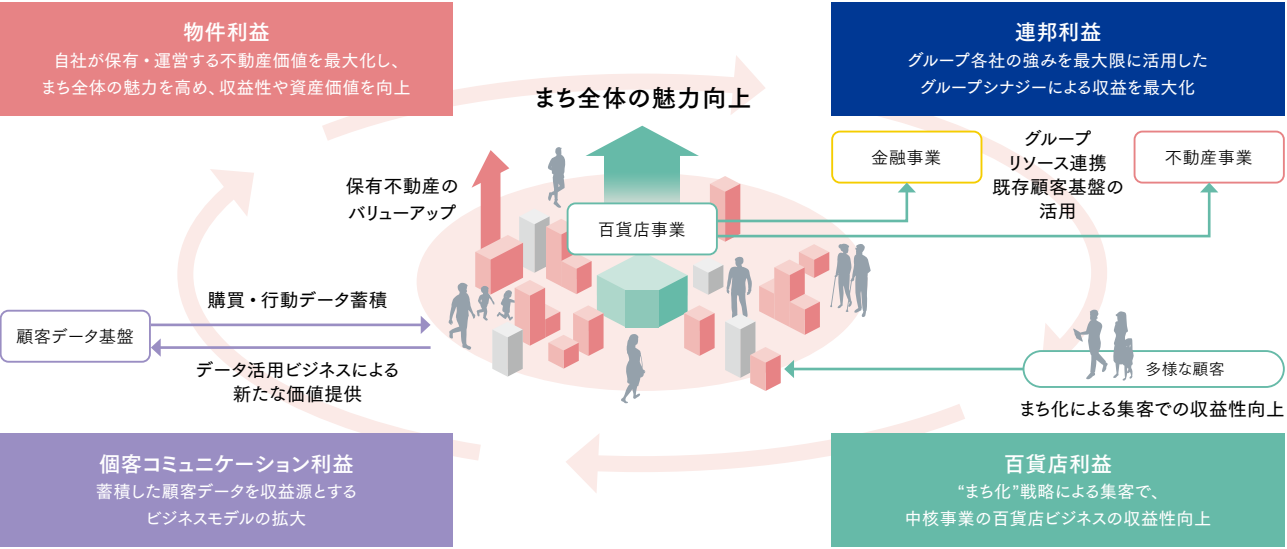
“まち化”戦略について

“まち化”とは、百貨店を核に複合用途を広げ、グループ全体で「まち」のインフラ機能まで展開し、世界中の顧客を「まち」に呼び込み、不動産事業だけにとどまらないグループ全体の収益モデルの進化を目指す戦略です。

百貨店を「館」としてだけでなく「まち」のランドマークとして位置づけ、不動産価値の向上や多様な用途やサービスの提供により顧客を惹きつけ、地域全体を豊かにすることを目指します。

“まち化”は商業的視点や事業戦略的視点が強く、単に不動産開発を行うだけでなく、「人」と「機能」と「体験」が集まる魅力的な「まち」を創造し、その価値を高めていく戦略です。

集客～生涯顧客化



“まち化”に向けた新宿、日本橋エリアでの取り組み

三越伊勢丹両のれんの本店がある新宿、日本橋エリアにおいて、新宿区、中央区が各々策定している「まちづくりビジョン」を受け、将来的なまちの価値向上に向けて、行政や事業者、住民の方々などエリアにおける多くのステークホルダーと一体となって検討を続けています。

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ルティを満たすための価値創造に取り組んで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、有名企業のオフィス、ファイブスターホテル、高級レジデンスに至るまで数多くの上質な空間を手掛けています。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、グループ全体の事業機会の最大化に貢献していきます。



インターコンチネンタル札幌(2025年6月竣工)

利用拡大

関連事業

Related business



当社グループの関連事業は、グループの力を最大限高めていく基盤となる人材派遣や教育研修、情報システム、広告メディアなどの事業に加え、顧客との接点を拡大する旅行やスーパーマーケット事業などで構成されています。

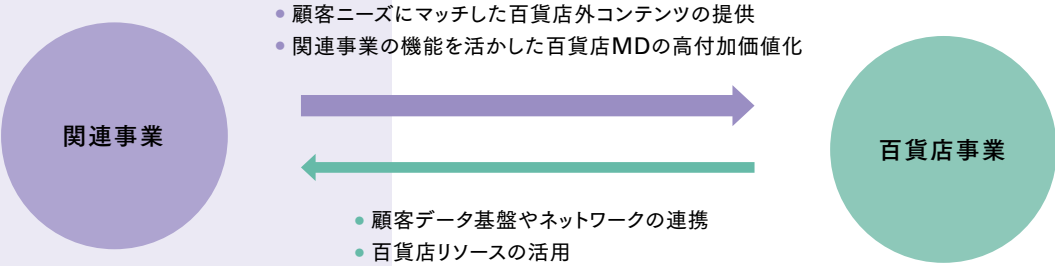
これまでの関連事業は、百貨店収益を最大化するための支援・シェアード機能でしたが、今後はグループ内外の双方に価値を提供し、収益基盤の強化と個客業の確立に貢献していくことを目指しています。特に、百貨店の識別顧客やネットワークなどのグループリソースを活用した“連邦活動”を活性化し、より多くのお客さまに関連事業のサービスやコンテンツを提供することに注力して取り組んでいます。

強み

- 百貨店という店舗やモノの枠組みを超え、グループ内の旅行・飲食・メディア等の多様なアセットを最大限活用した高付加価値コンテンツの提供
- グループ各社が専門領域で培ってきた目利き力・ノウハウ・ブランド力を活かした上質で洗練された新しい価値創出
- 当社グループの強みである強固な外商ネットワークや店頭での顧客接点を通じたコンテンツ提案による、顧客の信頼関係深化とLTV向上に貢献
- 単一事業の磨き上げにとどまらず、グループ内の事業間シナジーを活性化させるとともに、顧客データ基盤の連携と活用による新しいサービスを創出

個客業プロセス活動における取り組み方針			
個客業プロセス	施策テーマ	これまでの取り組み	2026年度の主要取り組み
利用拡大 生涯顧客化	- 百貨店だけでは補うことができないコンテンツの提供 - 顧客ニーズにマッチした上質なコンテンツの開発	- 外商セールスと連携したさまざまなコンテンツ提供によるウォレットシェアの拡大 - グループ各社の専門機能や強みを活かした高付加価値サービスの創出	- 顧客ID連携と旅行から派生する特別な体験型コンテンツの提供 - グループの力を結集した洋菓子SPA(製造小売業)事業における1号案件のローンチ

中長期で広げる事業間の相互連携



個客を軸に連携し合う事業

百貨店事業

(株)三越伊勢丹 グループ外商統括部 CRM計画部 部長 金井 脩平

2026年度に「グループ外商統括部」が新設され、首都圏と地域百貨店の連携がより強固になったと感じています。具体的には地域外商の

“ **グループ全体の価値を
組み合わせて提案する外商へ** ”

お客さまのニーズをこれまで以上に深く把握できる組織体制・業務フローとなり、そのニーズに基づいた首都圏店舗でのおもてなしや、首都圏コンテンツの地域店での販売事例が増えています。また、地域店外商同士の送客や商品のお取り寄せ事例も増加し、結果として地域店外商における自店以外の商品売上が、前年度を大きく上回っています。

また、国内・海外・法人外商のお客さまのニーズに最大限お応えするため、グループコンテンツの提案も増えています。例えば、お客さまを海外でアテンドする際には(株)三越伊勢丹ニッコウトラベルで旅行手配、過去にお買いあげいただいた商品のお買取は「i'm green (アイム グリーン)」をご紹介します。百貨店の枠を超えてグループのコンテンツをご提案することで、お客さまとのつながりの深化を実感しています。今後も当社の強みであるお客さまのニーズを直接伺う力とグループの「ひとの力」を活用し、各事業との連携を通じて企業価値最大化に努めています。



金融事業

(株)エムアイカード 営業本部付 河本 敦子

((株)三越伊勢丹 グループ外商統括部に出身中)

(株)エムアイカードでは、お客さまのお買い物体験に金融サービスを通じた利便性と付加価値をご提供するべく、百貨店店頭での金融サービス活用促進に取り組んでいます。2024年度に伊勢丹新宿本店に出身し、識別顧客化とともにさまざまなお支払い方法や保証サービスのご案内を推進しました。百貨店視点で、お客さまの声、売場責任者やスタイリストの想いも深く理解しながら、理解促進と不安軽減に努めた結果、提案が接客に自然と溶け込み、お客さまに喜ばれる場面も増えました。グループの総合力を活かした“私たちならではの金融サービス”を、お買い物体験に組み込めたと実感しています。

また、2025年度に導入したエムアイカード ベーシックにより顧客識別化が進みました。2026年度末にはポイント制度の見直しに合わせ最上位カードを発行予定です。新カードにはスタイリストを通じて得られたお客さまの声やニーズを反映し、グループ各社やお取引先と連携した高感度上質な体験やサービスを提供します。お客さまと生涯にわたって関係性を深められるよう、お一人おひとりにとって最高の価値をご提供し、個客業プロセス活動を加速していきます。

“ **お客さまとのつながりの深さ、
長さを担う金融サービス** ”



「ひとの力」が支える「グループ連邦」—— お客さまの“こだわり”に応える

不動産事業

(株)三越伊勢丹ホールディングス

CRE戦略室 CRE企画部 プランニングスタッフ 清水 文恵

“ **グループ連邦で独自性を追求し、
多様なリターンを得る不動産活用** ”

一般的な不動産収益にとどまらず、世界中のお客さまをまちへ呼び込み、グループシナジー最大化によって新たな事業機会を創出する、複

層的な価値の創造に挑戦しています。長い歴史の中で培ってきた百貨店ならではの強みを活かし、高感度上質な顧客体験の実現に向けて、各事業やグループ会社との連携を一層深めています。具体的には、百貨店での購買体験と体験型コンテンツの融合、時間や空間の制約を超えた新たな購買体験の提供、(株)三越伊勢丹ビジネス・サポートが有する物流・配送インフラを活用したシームレスな商品提供などの検討に取り組んでいます。さらに(株)三越伊勢丹プロパティ・デザインと連携し、地域や施設の魅力向上につながる空間づくりを推進するなど、世界中のお客さまを惹きつけるような新たな価値創出を進めています。今後もグループ力をさらに活用しながら、これらの取り組みの具現化と社会実装を着実に進め、当社グループならではの高感度上質な顧客体験の実現を目指していきます。



関連事業

(株)三越伊勢丹ニッコウトラベル

総務・経営企画部 店舗・代理店統括担当 稲垣 太郎

(株)三越伊勢丹ニッコウトラベルのコアコンピタンスである「セレナーデ号」の船旅や「プレミアムクルーザー(10人乗り大型バス)」による旅を中心に、世界遺産の貸切見学や人気観光列車のチャーターなどを組み合わせた上質な旅をご提供しています。百貨店の外商部や計画担当と連携し、外商のお客さまへ丹青会や逸品会、デジタルツールを通じてご案内しています。また、旅行催行時には従業員が添乗員として同行し、お客さまの声を直接伺うことで、旅行商品のブラッシュアップにつなげています。2025年度からは、当社グループのお客さまとのタッチポイント拡大を目的に、新たな取り組みとして「体験コンテンツ」の販売も開始しました。一例としては、大相撲千秋楽観戦に加え相撲部屋の祝勝会にも参加できるプランや、都内レストランを貸し切ったヴァイオリンコンサートなど、非日常体験をご提供しご好評をいただいています。今後は、百貨店MDや地域百貨店との連邦企画をさらに拡充し、

“ **百貨店のお客さまに磨かれる
高感度上質なコンテンツ** ”

「旅行業」の枠を超えた「高感度上質体験プロデュース業」へ発展させ、唯一無二の「感動体験」を提供していきます。



サステナビリティメッセージ

「ひとの力」と

お取引先との共創が広げる、

未来への可能性

執行役常務 CAO 兼 CRO
金原 章



Q. 三越伊勢丹グループは、非財務資本をどのように企業価値向上に結びつけていますか。

A. 私たちの強みである人的資本と社会関係資本を磨き、未来の価値を育てます。

私たち三越伊勢丹グループは、350年を超える歩みの中で、さまざまな「資本」を大切に育んできました。中でも、人的資本と社会関係資本は、私たちらしさをかたちづくる大きな強みとして磨き上げてきたものであり、財務諸表には直接表れませんが、未来の価値や新しい可能性を生み出す源泉だと考えています。

例えば、経験豊かなスタイリストがお客さま一人ひとりに寄り添ってご提案する力や、豊かな発想から生まれる革新的な商品の開発力は、簡単には真似できない差別化要因です。こうした非財務資本

を計画的に高めていくことは、お客さまの利用拡大や生涯顧客化につながり、中長期的な売上と利益の持続的な拡大を実現します。また、お取引先や地域との長年の信頼関係は、安定した調達やブランドのリスクを減らすだけでなく、新しい共創の可能性を広げます。

私たちにとって非財務資本は、財務の数字と切り離せない「戦略的な資産」です。これらを計画的に高め続け、長期的な収益力と競争力を強化し、持続的な企業価値をつくり出していきます。

Q. 現在、特に注視しているサステナビリティ関連リスクと、その対応方法は何ですか。

A. 見える化とお取引先との協働で供給の安定性と信頼を高め、機会へと変えていきます。

私たちが特に意識しているのは、百貨店特有の「多層・多品種で細く長いサプライチェーン」に伴う複雑さから生じるリスクです。具体的には、商品の背景をきちんととどれること(トレーサビリティ)や安定供給の確保など、見えにくい部分がお客さまの安心とブランドへの信頼に直結します。そのため、人権や環境への配慮をルール化し、リスク管理や改善の仕組みを整えとともに、お取引先との

対話やアンケートを通じた関係性づくりを大切にしています。こうした積み重ねが、信頼の向上や独自性ある品揃えにもつながります。

また、私たちは大規模店舗を運営する企業として、多くの電力を使う責任を強く感じています。気候変動リスクの直接的影響は相対的に限定的であっても、環境負荷の低減を経営の優先課題と位置づけ、店舗や物流拠点の省エネ化、再生可能エネルギーの

Sustainability Message

導入、廃棄物削減、異常気象への備えを進めています。これらはコスト面だけでなく、環境配慮型商品の需要拡大や長期的な経営基盤の強化にもつながります。

私たちは、リスクをただ避けるのではなく、見える化とお取引先との協働を通じて、社会課題の解決そのものを競争力へと変えていきます。

Q. サプライチェーンや環境対応への取り組みは、顧客価値やブランド価値にどのようにつながりますか。

A. 商品の背景やストーリーを丁寧に伝えることで、共感から長期的な支持につながります。

最近は価格や品質だけでなく、「その商品がどのように作られ、どんな想いが込められているか」を大切にされるお客さまが増えています。特に百貨店のお客さまは、商品の品質や体験価値だけでなく、その背景にあるストーリーにも敏感です。

私たちはこうした変化に合わせ、生産背景の確認や地域産品の取り扱いをお取引先と協力して広げています。また、多層・多品種のサプライチェーンにおいて透明性を高め、環境負荷を減ら

す取り組みを数値や事例でお伝えすることで、信頼が見えるかたちにしています。成果だけでなく課題や改善計画も共有することで、お客さまに商品の背景を正しく知っていただき、共感が広がっていきます。

こうして生まれる共感ほ、お客さまとの関係を深め、長く選び続けていただくことにつながります。さらに、非財務KPIで進捗をしっかりと管理し、改善を重ねることで、経済的な成果にもつなげていきます。

Q. 人的資本への投資は、財務価値やリスク管理にどのような効果をもたらしますか。

A. ひととデジタルの力を掛け合わせ、収益力と変化への対応力を高めます。

私たちにとって「ひとの力」は何よりも大きな競争力です。特に、お客さま一人ひとりに寄り添うため、店舗・仕入れ・外商を横断的に経験する「三位一体人材」の育成に力を入れています。この人材は、お客さま理解の深さ、提案や編集力、そして幅広いネットワークを兼ね備えた、まさに当社グループならではの存在です。さらに、デジタルを使いこなせる人材を育てることで、定型業務の効率化と顧客理解の深化を両立し、人がより人らしい価値創出に力を注げる環境を整えていきます。

また、関連事業や外部からの人材交流によって新しい発想や事業のシナジーが生まれます。これが新たな収益機会を生み、環境変化への対応力や事業リスクの分散にもつながります。

多様な人材を育てることは、高付加価値サービスや新規事業を通じて将来の収益基盤を厚くすると同時に、現場力や倫理意識の向上によって、不祥事や事業中断のリスク低減にもつながります。人的資本は時間をかけてじっくり育てていく戦略的資産です。だからこそ、計画的に投資を続け、質と多様性を高めています。

Q. サステナビリティ担当役員として、今後どのような役割を果たしていきたいですか。

A. 対話で現場と経営を結び、サステナビリティを成長の力に変えていきます。

私の役割は、サステナビリティを経営の真ん中に据え、非財務資本の強化を確実に財務成果へとつなげることです。そのために、経営層と現場をしっかりとつなぎ、従業員一人ひとりが自分の仕事を通じて価値創造に関わっていると実感できる仕組みを整えていきます。

また、株主とお客さま、お取引先、地域社会など、さまざまなステークホルダーの皆さまと丁寧に対話を重ね、「共感と信頼」を持

続的な成長のエネルギーに変えていきたいと考えています。350年を超える歴史を礎に、これからの100年も選ばれ続ける存在であるために、サステナビリティを企業価値向上の原動力として推進していきます。

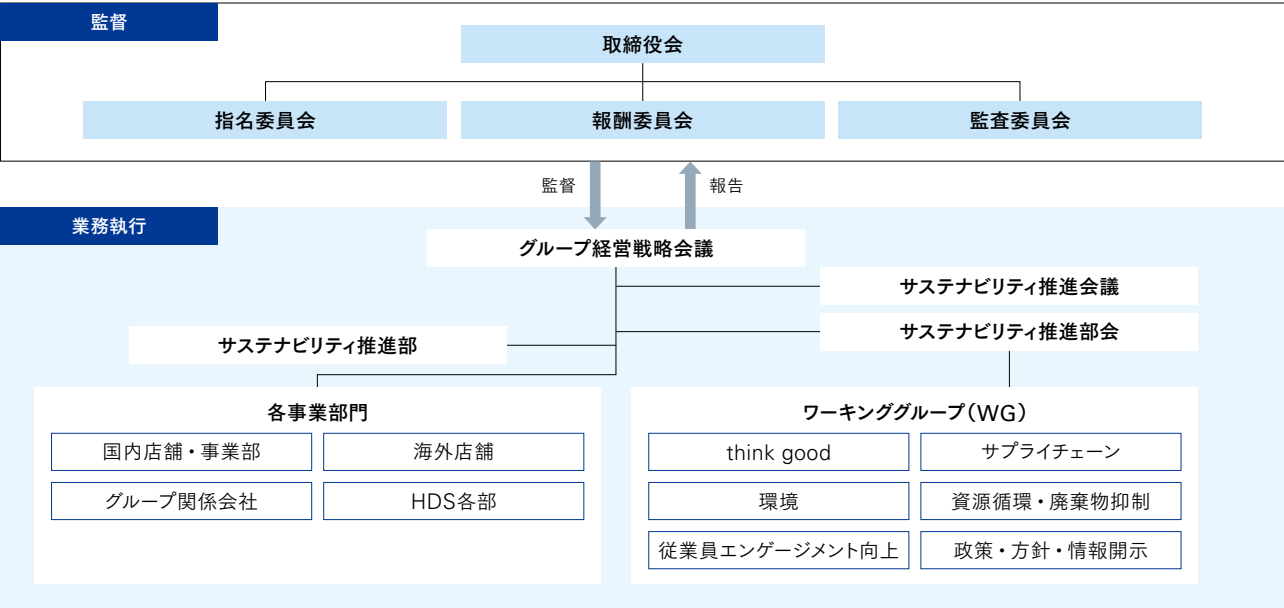
サステナビリティ経営の推進

推進体制

三越伊勢丹グループは、サステナビリティを重要な経営課題と位置づけ、関連する重要事項について、グループ経営戦略会議で審議・決議するとともに、取締役会への報告を通じて監督を受けています。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*1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の検討を行っています。

*1 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

2025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	3回	4つの重点取り組み(マテリアリティ)の具体的な内容とKPIに関する報告、および議論 - 人的資本経営の在り方と推進についての報告、および議論
サステナビリティ推進会議	議長 代表執行役社長CEO メンバー HDS執行役・(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	2回	- 重点取り組み(マテリアリティ)に基づくアクションプランの審議および進捗・課題の確認 - think good - 本業の強みを活かした事業活動を通じ、当社グループのサステナビリティ活動および社会課題解決に向けた取り組みの質の向上と認知度向上に関する議論 - サプライチェーン - お取引先との対話の質の向上に向けた議論 - プライベートブランド(PB)等の重点商品に関するPDCAサイクルを、実効性の高い業務フローとして整備するための議論 - 人権救済外部窓口の周知徹底、および運用状況の報告 - 環境 - SBT認定取得の報告 - 省エネ、再エネ調達計画の進捗報告 - 資源循環・廃棄物抑制 - 製品や包装資材の再活用や当社から排出する廃棄物削減の取り組み推進に関する議論 - 廃棄物の分別、計量の精度向上に向けた議論 - 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 - 社内浸透に向けた具体的施策(従業員教育、サステナビリティアンバサダーの活動内容)の共有 - 次年度計画の報告 - 政策・方針・情報開示 - 中期経営計画における重点取り組み(マテリアリティ)の2030年目標とアクションプランに関する報告 - サステナビリティに関するお客さまアンケート結果の報告

重点取り組み(マテリアリティ)

	2025年度実績	2027年度目標	2030年度目標
人・地域をつなぐ	think good 賛同お取引先数…699社	think good 賛同お取引先数…600社	think good 賛同お取引先数…600社
持続可能な環境・社会をつなぐ	温室効果ガス(Scope1,2*2)排出量削減率(2023年度比)…△9.6% 再生可能エネルギー導入比率…16.7% お取引先行動規範通知率(国内百貨店)(2026年4月1日時点)…90%	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% お取引先行動規範通知率…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% お取引先行動規範通知率…100%
ひとの力の最大化	女性管理職比率(2026年4月1日時点)…32.0%*3 育児休業取得率(性別問わず)…98.8%*3 障がい者雇用比率(2026年6月1日時点)…3.00%*4 年間総実労働時間1,700時間台達成企業数…16社*3 従業員エンゲージメント調査企業理念の浸透…3.85*3*5 企業理念の実践…3.83*3*5	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…グループ21社達成*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	女性取締役比率(2026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

サステナビリティ推進会議による実効性向上

当社グループは、サステナビリティ推進会議において、重点取り組み(マテリアリティ)およびKPIの進捗を確認し、グループ全体での実行につなげています。2025年度からはテーマ別ディスカッションを導入し、課題の明確化と取り組みの方向性を議論することで、実行力の向上を図っています。また、グループ各社・各部門が取り組み事例や課題を共有し、知見の横展開や部門間連携を促進することで、施策の高度化と推進スピードの向上を図っています。これらの議論を各部門の取り組みに反映し、事業活動を通じた社会課題の解決と企業価値向上につなげています。

主なESG外部評価



(株)三越伊勢丹ホールディングスのMSCI指数への組入れおよびMSCIロゴ・商標等の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社への支援、推奨、販売促進または評価を意味するものではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCI指数名称・ロゴはMSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

事業活動を通じた社会課題の解決



三越伊勢丹グループの考える“サステナブル”

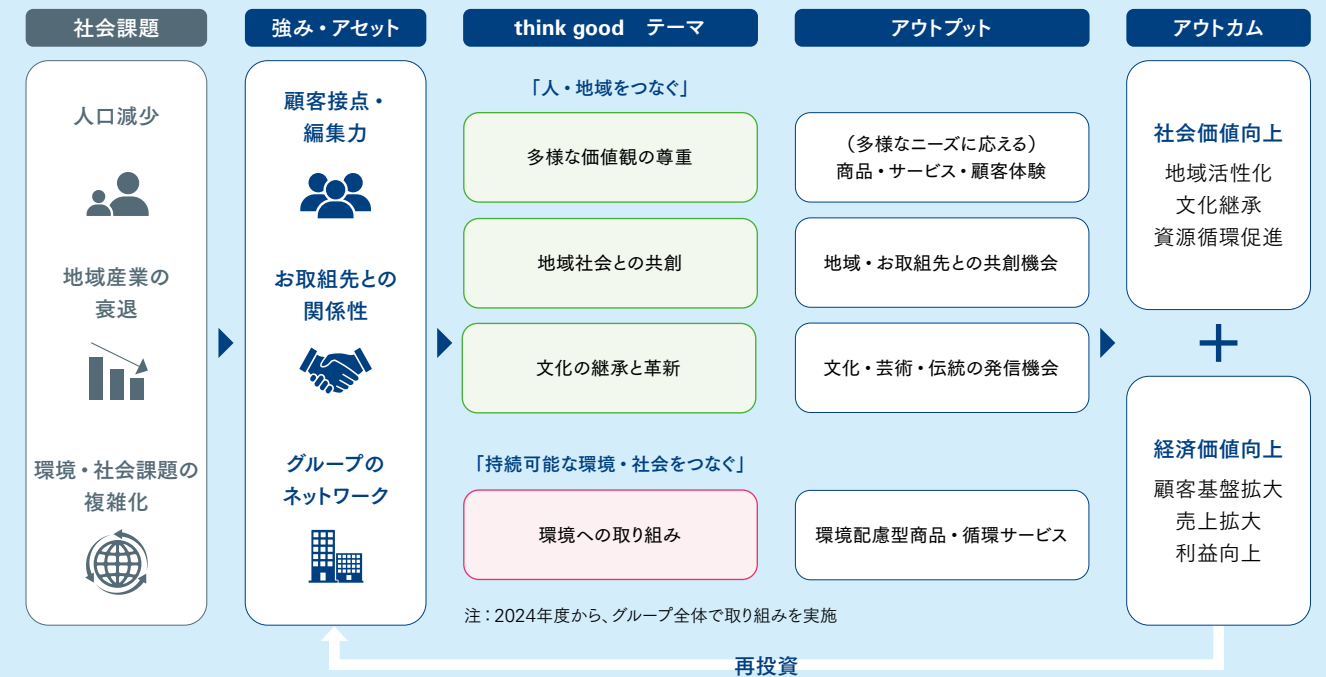
「think good」の取り組みについては、サステナビリティサイトをご参照ください。

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

think goodの取り組み

当社グループは、「think good」の考え方のもと、人口減少や地域産業の衰退、環境課題をはじめとするさまざまな社会課題の解決に事業活動を通じて取り組んでいます。顧客接点・編集力、お取引先との関係性、グループネットワークなどの強みを活かし、重点取り組み（マテリアリティ）の「人・地域をつなぐ」「持続可能な環境・社会をつなぐ」に4つのテーマを設定し、価値創出を推進しています。これらの取り組みを通じて、社会価値と経済価値の向上を図るとともに、創出した価値を人財や事業、社会へ再投資することで、持続的な価値創出サイクルを構築しています。

事業活動を通じた社会課題の解決と価値創出



日本の文化・伝統産業を、次世代と世界へつなぐ価値循環モデル

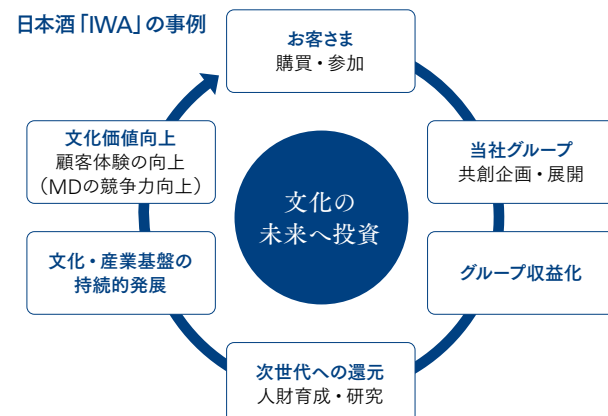
日本各地の文化や技術、作り手の美意識には、お客さまの暮らしを豊かにし、国内外で選ばれる力があります。一方で、人口減少や市場環境の変化により、地域固有の文化や伝統産業を次世代へ継承していくことが課題です。この実現に向け、店舗・外商・旅行・デジタルなどのグループアセットを活用し、地域固有の文化的価値と国内外のお客さまを結び、高感度上質な商品・体験として届け、その成果をものづくりの担い手へ還元する価値循環モデルを推進しています。

具体的には、日本酒ブランド「IWA」*1を展開する(株)白岩との協業を進めています。日本の「伝統的酒造り」が2024年12月にユネスコ無形文化遺産に登録され、世界的な評価が高まる一方、次世代の担い手育

成が求められています。両社は、造り手の思想や産地の風土に触れる商品・体験を通じて需要を生み、その成果を次世代の酒造り人財の育成や研究支援へつなげます。また、出資を通じて協業を長期的に推進する基盤を強化します。REV WORLDS*2を活用した仮想空間での蔵体験や、旅行事業と連携した産地訪問の具体化も進めており、体験を通じて生まれる理解と共感を購買や参加へつなげています。こうした取り組みを通じて、日本文化を世界へ発信し、文化の継承・革新や新たな需要創造と、顧客基盤の強化やグループ収益拡大の両立を目指しています。

*1 ドン・ペリニオン醸造最高責任者を28年間務めたリシャール・ジョフロワ氏が立ち上げた日本酒ブランド。国内外のシェフやソムリエから高い評価を受けています
*2 三越伊勢丹グループがXR技術を活用して新たな顧客体験を提供するサービス

価値創出の循環モデル



素材の個性を価値に転換する循環型家具モデル (マルニ木工)

家具の製造や流通の過程で生じるわずかな傷やシミにより、製品を正規品として販売できず廃棄リスクを高めることは、原材料や製造エネルギーの無駄につながるとともに、均一性を重視する流通慣行が素材本来の価値を見落とす社会課題でもあります。こうしたなか、伊勢丹新宿本店は(株)マルニ木工と協働し、「環境への取り組み」を軸に、素材の個性を価値として再定義する取り組みを2025年1月、2026年4月と実施しました。同社がもつ「節」や「色ムラ」のある木材、本草の「シボ」や

「傷跡」を唯一無二の価値と捉えた家具に加え、工場に滞留していたヌメ革を活用したスツールを商品化し、店頭展示品とあわせて販売しました。また、素材背景や製造過程を含めた情報を発信し、商品に込められた価値を伝えています。こうした取り組みは、素材の個性に対する新たな価値認識の拡がりや顧客接点の拡大に資するものと考えられます。さらに、廃棄物削減や資源循環の促進、新たな需要創出の可能性を広げ、販売を通じた経済価値への波及も見据えています。

デジタルで最大化された「ひとの力」による、 “個客業”の進化

“個客業”への変革において、競争力の源泉となるのは企業理念にも掲げている「ひとの力」です。

一方で、お客さまの価値観や行動が絶えず変化するなか、その力をより深く、より広く、より持続的に発揮するためには、「デジタルの力」が欠かせません。人財戦略を担うCHRO嘉納と、システム戦略を担うCIO三部が、「ひとの力」とデジタルの掛け合わせが生み出す競争力について語りました。

“個客業”を支える「ひとの力」の可能性と課題

変革に必要な「個客業人財」像とは

嘉納： 個客業への変革を進めるため、人事として改めて取り組んでいるのは、中長期で目指す人財像そのものの再定義です。従来の百貨店では、店舗、仕入れ、外商など、それぞれの担当領域で専門性を高めることが重視されてきました。しかし、個客業で求められる専門性は、それだけではありません。お客さまを起点に課題やニーズを捉え、百貨店にとどまらないグループの多様なコンテンツを組み合わせて提案できる力が必要になります。

私たちは、そのような力をもつ人財を「三位一体人財」と呼んでいます。これは、単に一つの商品やサービスに精通した専門家でも、幅広く何でも知っているゼネラリストでもありません。お客さまの暮らしや価値観を深く理解し、その方にとって本当に必要なものを、グループのさまざまな選択肢の中から組み合わせて提案できる人財です。「育成において、スペシャリストとゼネラリストのどちらを重視するか」は投資家の方からもよく問われる論点ですが、私たちが目指しているのは、その二項対立を超えた、個客業ならではのスペシャリストです。

例えば、お客さまの課題は、必ずしも百貨店の商品だけで解決できるものではありません。住まいの悩みであれば家具だけでなく、空間全体の提案や収納、時にはリフォームにつながるかもしれません。旅行や金融、関連事業のサービスが解決策になることもあります。だからこそ、担当領域の中だけで考えるのではなく、お客さまを中心に据え、グループ内のコンテンツを横断的に見ながら最適な提案を構想する力が重要になります。

育成により高めていく「ひとの力」と、その限界

嘉納： このような個客業人財を増やすため、育成の面では経験の幅を広げることを重視しています。一つの領域に長くとどまるだけでなく、異なる事業や職務を経験することで視野が広がり、自分の担当以外の可能性にも目が向くようになります。お客さまに対する提案の幅を広げるには、従業員自身が多様な経験をもち、その経験をお客さま起点でつなぎ直すことが欠かせません。また、従業員一人ひとりが自らのキャリアを考え、主体的に挑戦できるよう、キャリア対話や手挙げ型の機会も広がっています。会社主導の育成に加えて主体的な挑戦を後押しすることを通じて、従業員自身が「どのような経験を積み、どのような価値を発揮したいのか」を考え、自ら

機会を選び取っていく。この積み重ねが、組織全体の人的資本を高めることにつながると考えています。

一方で、「ひとの力」だけに頼ることには限界もあります。お客さまを深く理解し、幅広い商品・サービスを知り、最適な提案を行うには、膨大な情報とエネルギーが必要です。どれほど優れた従業員であっても時間には限りがあり、対応できるお客さまの数にも限界があります。だからこそ「ひとの力」をより深く、より広く、より持続的に発揮するためにはその力を支える仕組みが必要です。個客業の競争力の源泉は人にありますが、その可能性を最大限に引き出すためには、「デジタルの力」との掛け合わせが不可欠だと考えています。三部さんが推進しているDXとの協働は今後の人財戦略の要となる取り組みです。

デジタルが拡張する、「ひとの力」

デジタルの立ち位置―顧客理解を支える土台―

三部： 私が考えるDXとは、単にシステムを導入したり、業務をデジタル化したりすることではありません。常に変化するお客さまや社会の課題を捉え、それに素早く対応し続ける能力を高めることが重要で、“個客業”を掲げる当社グループにとっては、お客さまが本質的に抱えている課題をより早く、正確に捉え、その解決に向けた商品やサービス、体験を迅速に提供できるようにすることがDXの本質です。DX化は目的ではなく手段であり、お客さま起点の価値提供を支える土台を作り、仕組みにすることに意義があります。

この考え方が具現化している領域の一つが、「生涯顧客化」の要である外商です。これまでは、ベテランセールス一人ひとりが、長年の経験と勘に基づきお客さまの人生に寄り添ってきましたが、2022年頃からデータによる分析を本格化させています。データを見ながら、お客さまに対してどのような切り口で提案できるのかをバイヤーやセールスがともに考え、提案し、反応を確認する。この繰り返しによって、セールスの仮説の立て方や提案準備の質が変わり、提案できるモノ・コト・サービスの幅も広がってきました。この取り組みの発展形を、今まさに準備しているところです。

もちろん、データがあるだけでは価値にはなりません。人がデータを読み解き、お客さまへの理解を深め、提案につなげることで、初めてお客さまにとっての価値が生まれます。現在の外商の取り組みは、デジタルによってセールスの顧客理解をより高め、行動を変えるきっかけになることを示していると思います。



執行役員 CHRO
嘉納 亜紀子

常務執行役員 CIO
三部 智英

AIによって引き出される、「ひと」ならではの価値創造

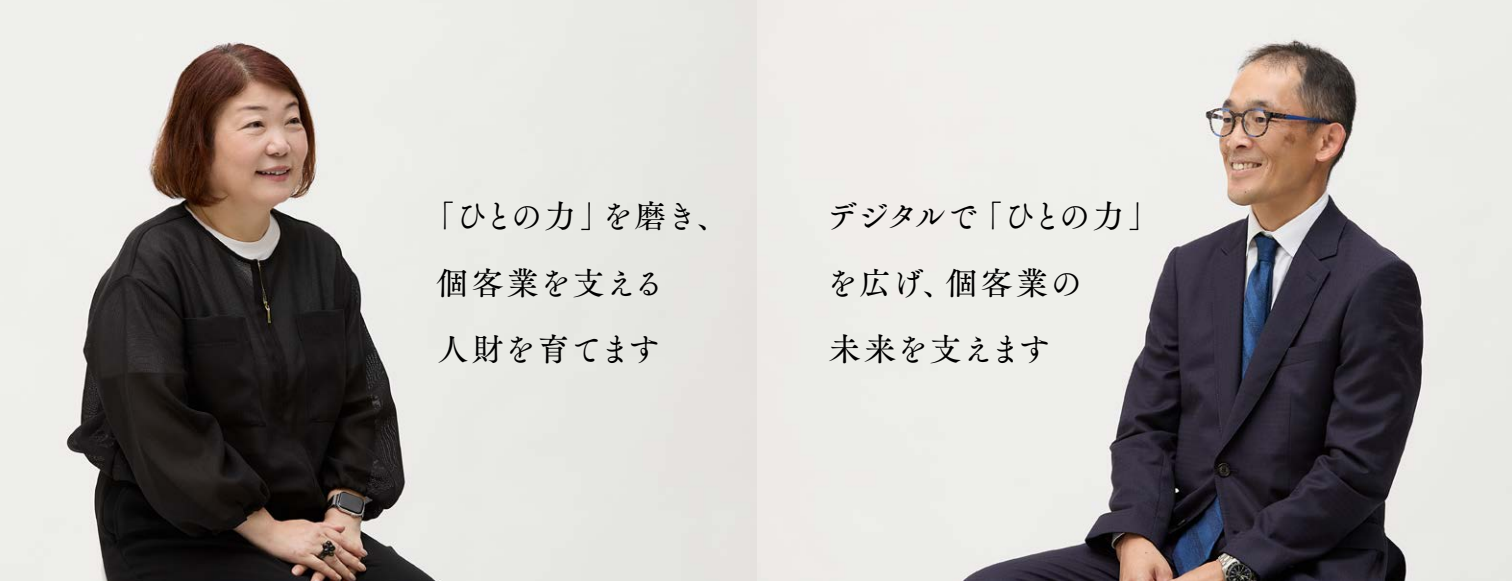
三部：当社グループには、もともと個性豊かで、お客さまのことを深く考えられる従業員が数多くいます。その力を最大化するためには、システムに任せられるところは任せ、人は自分ならではの価値発揮に集中することが重要です。例えば、提案資料やイメージの作成も、AIを活用すれば以前より短時間で具体化できます。これは単なる業務効率化ではありません。人が思い描いた構想を早くかたちにできれば、顧客理解を提案に変える速度と精度が高まり、お客さまへの価値提供も進化します。

一方で、AIがどれだけ進化しても、全てを代替できるわけではありません。AIは人の指示に基づいて動くものです。お客さまにどのような価値を届けたいのか、何を課題と捉えるのか、その目的や意思を定めるのは人です。AIに適切な力を発揮してもらうためにも、人が自分の考えを明確にし、言葉にして伝える力が必要になります。これからは、顧客理解や共感性に加えて、言語化能力がますます重要になると考えています。

嘉納：人事の立場から見ても、デジタルが果たす役割は大きいと感じています。定型的な業務や正確性が求められる業務は、今後さらにAIやシステムに置き換わっていくでしょう。それによって人の仕事がなくなるのではなく、むしろより人にしか担えない仕事に集中できるようになります。お客さまのことを考え、自分ならではの感性や経験を活かして価値を生み出す。そのためにも、従業員がデジタルを使いこなし、自らの構想や提案をより早く、より具体的にかたちにできる力を高めていく必要があります。

三部：従業員が広くスキル向上することも大切ですが、IT部門の側にも進化すべき課題があります。お客さまや市場の変化は速く、現場では新しい商品やサービス、マーケティング施策を次々に実現したいというニーズが生まれます。それをシステムや業務フローとしてかたちにするまでのリードタイムをいかに短縮するか。ビジネスとシステムが一体となり、お客さまの変化に素早く対応するサイクルを回すことが、これからのDXの重要なテーマです。

嘉納 DXが進むほど、従業員が人ならではの力を発揮できる領域は広がっていくと思います。そして、そのような環境は新たな発想や挑戦を促し、イノベーション創出にもつながると考えています。人事としても人財育成や職場環境づくりを通じて、その実現を後押ししていきたいですね。お客さまへの提案の精度を上げるだけでなく、デジタルによって定型業務や管理業務の負荷を下げることも



できます。企業理念のバリューズの中にもあるように、人が好きで、誰かを笑顔にすることに喜びを感じる人財が当社には数多くいます。お客さまの喜びや豊かさのために注力できる環境が今以上に整えば、お客さまへの提供価値の最大化と従業員エンゲージメントの間にも、さらなる好循環が生まれるはずです。

競争力を支える、「ひと」とデジタルの融合

キーとなる、二つの「再現性」の向上

嘉納：ここまでお話ししてきたように、個客業の進化には「ひとの力」と「デジタル」の両方が欠かせません。それぞれの強みを掛け合わせて競争力につなげていくうえで、私が重要だと考えているのが二つの「再現性」です。一つは、お客さまへの提案プロセスの再現性、つまりは、お客さまとの関係を深め、課題を見つけ、最適な提案につなげるプロセスを組織として学び、共有していくことです。もう一つは、前者を担う人財・組織能力の再現性です。デジタルを使いこなしながら個客業を担える人財を継続的に育成する組織へと進化させていくことがCHROである私の大きなミッションです。

この二つの再現性が高まれば、優れた従業員の経験や勘だけに依存するのではなく、顧客理解を深め、提案機会を広げる力を組織としてもつことができます。それは、お客さまとの関係をより深く、より長く築くことにつながり、結果として社会・関係資本の強化や収益機会の拡大にもつながると考えています。

ただし、再現性を高めることと、全てを標準化することは違いま

デジタルで「ひとの力」を広げ、個客業の未来を支えます

す。同じテーマの商品であっても、どの選択肢がお客さまに本当に合うのかを見極める感覚には、その従業員自身がお客さまをどれだけ理解しているかが表れます。こうした「ひとにしか発揮できない力」は、当社グループの強みとして大切にすべきものです。一方で、お客さまとの関係をどう築くのか、提案に向けてどのように準備し、情報を集め、チームで共有するのか。こうした方法やノウハウは組織として再現できる部分です。

感性そのものは一人ひとり異なっていてよい。しかし、その感性を発揮するための土台やプロセスは、組織として磨き込むことができます。

三部：システムの側から見ると、その再現性を支えるのがデータと仕組みです。お客さまに関する情報を蓄積し、複数の関係者が同じ情報を見ながら議論できるようにすることで、個人の経験や勘だけに頼らず、組織として顧客理解を深めることができます。グループ内のさまざまな事業が関わり、一人のお客さまを中心にチームで提案を考える。そのかたちが広がれば中期経営計画の中心的な取り組みであるグループ連邦の力をより大きく発揮できます。

接合点に立つ人財が、組織能力を高める

三部：二つ目の再現性である組織能力を高めるうえでは、ビジネスとシステムの両方を理解できる人財の層を厚くすることが欠かせません。現場の課題を理解し、それをシステムやデータの仕組みに落とし込める人。逆に、システムの構造を理解しながら、ビジネス側の課題解決に寄り添える人。こうした接合点に立てる人財を増

やすことが、DXの質を左右します。現在、この実現に向けて、システム側と現場側での兼務や交差配置も進め、顧客接点に近い場所です

嘉納 人事としても、個客業の中核を担う「三位一体人財」の活躍を支えるうえで、DX人財は重要な役割を担う人財像だと考えています。外商、仕入れ、店舗、関係会社、そしてそれらを買くシステムやデータ。これらを別々のものとして見るのではなく、異なる領域をつなぎ、お客さま起点で価値を構想する力をもつ人財が、これからの個客業を担う組織能力につながります。

ステークホルダーの皆さまへ

三部：当社グループが目指す“個客業”の本質は、お客さま一人ひとりを深く理解し、お客さまにとって最適な価値を提供し続けることです。今つながっているお客さまの理解をさらに深めるために、旅行事業である(株)三越伊勢丹ニコウトラベルを皮切りに、関係会社がもつ顧客IDと、百貨店の顧客IDの統合を進めています。このように、お客さまを理解できる情報の幅を広げる基盤も整えることで、デジタルによる蓄積・共有・活用の仕組みと、ひとの感性や顧客理解の組み合わせがさらに進めば、一人のお客さまとグループとしての当社のつながりは、より深く、継続的な関係へと発展し、生涯顧客としてそのLTVが最大化されます。「ひとの力」を最大化し、デジタルが支える当社グループの“個客業”の進化を通じて、これからも企業価値を最大化させていきます。

嘉納：これまでも個客業に向かうなかで、1人当たりの生産性を高めてきました。これからも、「デジタルの力」によって効率性を高めることで、貴重な人的資本を人ならではの創造的な価値創出へと振り向け、中長期にわたる企業価値向上を図っていきます。

そして、当社グループの企業価値の源泉は、店舗だけでもシステムだけでなく、それらが育む顧客との関係そのものです。この関係資産と蓄積されるデータこそが、将来にわたる成長を支える当社独自のアセットになると考えています。人的資本を強める人財戦略と、知的資産を高めるシステム戦略を一体で進めながら、顧客との関係資産をさらに強く、さらに広く育てていきます。ステークホルダーの皆さまには、その進化に今後もご期待いただきたいと思います。

ひとの力の最大化（人財戦略）

人 的 資 本 の 考 え 方

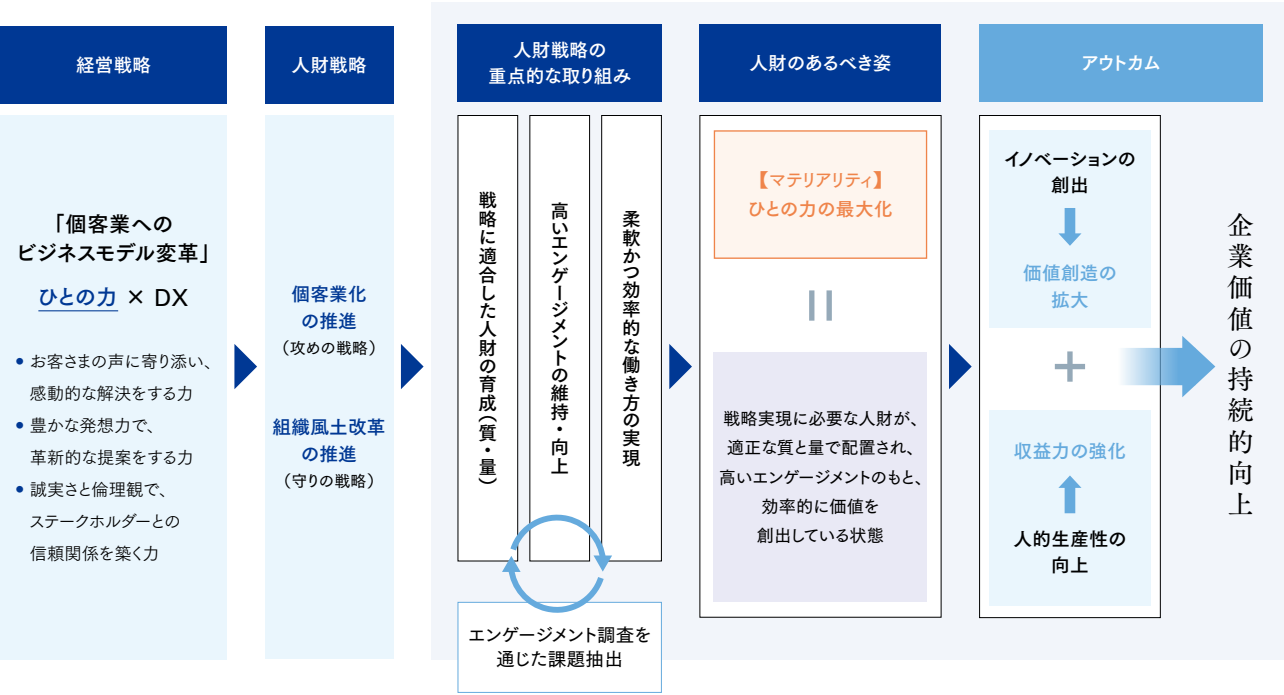
三越伊勢丹グループは、「ひとの力」を価値創造の源泉と捉え、人 的資本を重要な経営資本として位置づけています。多様な人財が もつ知見や創造性は、顧客価値の創出や事業成長を支える基盤 であり、その質と量は売上や収益、顧客LTVなど企業価値に大き な影響を与えます。一方で、人口減少や採用競争の激化、デジタ ル技術の進展に伴うスキル変化などは、人財の確保・育成・定着 におけるリスクとなります。他方で、多様な人財の活躍やDXの活 用による生産性向上は、競争優位の確立と中長期的な成長につ ながる機会でもあります。また、従業員一人ひとりの能力や専門性

人財戦略の推進によるアウトカム

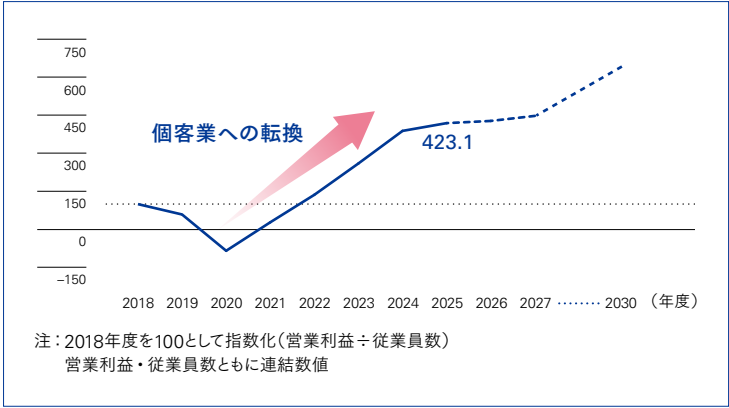
人財戦略の推進により、多様な人財がそれぞれの強みや能力を発 揮し、高いエンゲージメントのもとで効率的に価値を創出する状態 を実現します。そして、重点取り組み(マテリアリティ)である「ひとの

を高め、その力を最大限に引き出すことは、顧客体験価値の向上 にもつながります。こうしたリスクと機会を踏まえ、当社は企業理念 を人財戦略の根幹に据え、経営戦略およびマテリアリティと連動し た取り組みを推進しています。人財戦略は「個客業化の推進(攻 めの戦略)」と「組織風土改革の推進(守りの戦略)」を両輪として 展開し、「ひとの力」とDXの相乗効果により新たな価値創造を目 指します。その実現に向けて、2025年度から2030年度にかけて 約300億円を投資し、人財基盤の強化を通じて企業価値の持続 的な向上につなげます。

力の最大化」を通じてイノベーションの創出と人的生産性の向上 を両立し、価値創造の拡大と収益力の強化を図ることで、企業価 値の持続的な向上につなげていきます。



従業員1人当たりの営業利益指数



個客業プロセス活動の推進により、顧客理解の深化や 提案力の向上を図り、顧客価値の向上と収益成長を目 指しています。あわせて、“百貨店の科学”による収支構 造改革やDXを活用した業務改革を進めることで、生産 性の向上と事業競争力の強化を図っています。さらに、 人財流動化や自律的なキャリア形成支援、組織風土改 革を通じて、従業員一人ひとりがより付加価値の高い業 務へ挑戦できる環境を整備しています。こうした取り組 みの積み重ねが、人的生産性と従業員エンゲージメン トの向上につながっています。

個客業化の推進

経営戦略である「個客業へのビジネスモデル変革」の実現に向け、 人財戦略の柱として「個客業化の推進(攻めの戦略)」を位置づけ ています。人口減少や消費行動の多様化、デジタル化の進展は、 来店客数の減少や画一的な提案の限界を招き、従来型百貨店 モデルにとっては収益機会の縮小要因となります。一方で、こうした 環境変化は、「ひとの力」とデータを掛け合わせ、顧客一人ひとりの 嗜好や価値観に基づく最適な体験を提供する個客業モデルの

個客業の実現に向けた人財育成

個客業において、お客さま一人ひとりの豊かな暮らしの実現に貢献 するためには、顧客起点で発想し、領域を横断して提案の幅を広 げる力が求められます。従来の分業型で特定領域を長く担当する 働き方から脱却し、複数領域の視点をもつことで、顧客の課題に 対する付加価値の高い提案を実現する働き方への転換が必要で す。その実現に向け、企業理念を起点とした育成体系のもと、異動

優位性を発揮する好機でもあります。当社の事業は、顧客一人ひ とりに寄り添い最適な提案や体験の提供を担う人財の力を基盤と しており、その質と量の向上は顧客理解の深化や提案力の高度化 に直結します。当社はこの機会を最大化するため、「個客業の実現 に向けた人財育成」と「人的生産性の向上」を推進し、顧客価値 の向上を通じて収益拡大と競争優位の確立を図ります。

配置や実務経験を通じたOJT、研修(OFF-JT)を組み合わせ、複 数領域を経験し、理解を深める機会を拡充しています。これにより 従業員一人ひとりが自発的に領域を超えた挑戦を重ね、新たな価 値創造と自律的成長を両立する状態を目指します。さらに経験とス キル習得の両軸から成長を可視化し、事業・領域横断で人財価 値を高める仕組みづくりを推進しています。

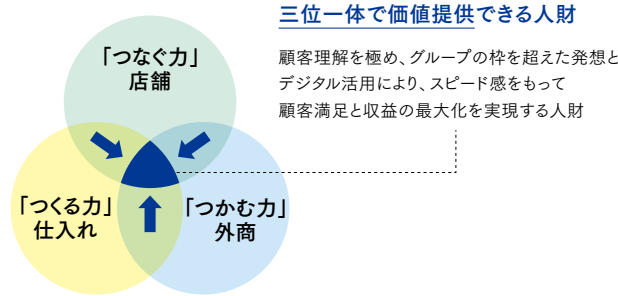


三位一体人材の育成

個客業の中核である百貨店事業において、集客・識別化・利用 拡大・生涯顧客化の個客業プロセスを推進するためには、独自性 の高い価値創造と確度の高い提案を両輪で継続することが不可 欠です。その実現には、お客さまを深く理解し関係性を構築する力 (つかむ力)、社内外のネットワークを軸に発想を広げ事業を超えて 共創する力(つくる力)、そして付加価値を加えて届ける力(つなぐ力) が求められます。従来は仕入れ・外商・店舗が分業で専門性を発 揮してきましたが、お客さまの期待にスピード感をもって応えるた めには、領域を横断しながら顧客価値を創出する力が重要となります。 当社は、これらの業務を横断的に経験する育成プロセスを構築し、 三位一体で価値創造と提案を担う人財の育成を進めていきます。

加えて、DXによる業務改革やデジタルツールの開発、デジタルリテ ラシー向上に向けた支援を行い、提案の質とスピードを高めること で、顧客価値の向上と競争優位の確立につなげていきます。

三位一体人材のイメージ



ひとの力の最大化（人財戦略）

流動化促進

百貨店事業と飲食・金融・不動産などの関連事業間における人財交流や外部専門人財の受け入れを通じて、多様な知見を融合し、事業シナジーによる新たな価値創出を図ります。現在、従業員の半数以上が複数の事業・領域を経験しており、こうした人財流動化の基盤を活かしながら、出向・越境配置や自発的なキャリア

申告を通じて動的な人財ポートフォリオを構築します。これにより、顧客接点の拡大や新規事業開発などを通じた収益機会の拡大を図るとともに、特定の領域や人財への依存を抑え、組織全体の柔軟性と対応力を高めることで、個客業への変革を加速します。

TOPICS

チャレンジキャリア制度

流動化促進の具体策として、従業員の自律的なキャリア形成を支援する「チャレンジキャリア制度」を導入しています。本制度は、従業員自らが希望や強みを申告する「チャレンジ申告制度」と、各部署が求める人財要件を明示して募集を行う「社内公募制度」により構成され、会社と従業員双方のニーズをマッチングする仕組みです。これにより、従業員のエンゲージメント向上と成長機会の創出を図るとともに、事業側の人財充足を迅速化し、戦略実行力の強化につなげています。（2025年度マッチング成就率31％ 前年度比＋5ポイント）



サステナビリティレポート2025

https://www.imhds.co.jp/content/dam/imhds/corporate/pdf/sustainability/sustainability_report2025-Section1.pdf

人的生産性の向上

業務改革×DX

当社は人的生産性向上の中核施策として、デジタル技術を活用した業務改革を推進しています。そのボトムアップ型活動の一例が、「ユーザー中心設計」の市民開発です。2026年7月時点では約1,000人が参加、ユーザー自身が開発した業務アプリにより約5,400時間の工数削減を実現しました。

また、人事部主導のもと、AIやデジタル技術の活用による業務改革をグループ横断で推進しています。業務の標準化や自動化を進めながら、人が担うべき役割を再定義し、従業員一人ひとりがより付加価値の高い業務に注力できる環境づくりを進めています。これらの取り組みを通じて、生産性のさらなる向上と価値創出力の強化を目指しています。

組織風土改革の推進

当社グループは、人財戦略のもう一つの柱として「組織風土改革の推進（守りの戦略）」を位置づけています。2024年度に「人と組織の基本的な考え方」を策定し、「主役は従業員一人ひとりの個の力」「挑戦を上司・会社が後押し」「従業員・上司・会社の三位一体」を人財マネジメント方針として明確化しました。本方針のもと、個・組織・人財基盤の目指す姿を定義し、組織風土改革を推進しています。変化の激しい事業環境の中で持続的な成長を実現するためには、多様な価値観や能力をもつ人財が活躍し、挑戦を後押しする組織風土が不可欠です。一方で、人財の流出やエンゲージメントの低下、組織の硬直化は、戦略実行力や競争力の低下につなが

るリスクとなります。当社は組織風土改革を、個客業への変革を支える基盤と位置づけ、従業員が安心して挑戦できる環境と多様性を尊重する文化の醸成を推進します。マネジメント力の底上げ、DE&Iの推進、安全安心な職場環境づくりを重点施策として展開し、攻めの戦略である「個客業化の推進」の着実な推進と実行リスクの低減を図ります。これにより、従業員一人ひとりの能力発揮を促し、組織全体で価値創造を加速する土台を構築します。



人と組織の基本的な考え方

<https://www.imhds.co.jp/corporate/sustainability/society/human-management.html>

組織力の向上

マネジメント力の底上げ

当社は2025年度に「人財マネジメントガイドブック」を発行し、管理職向けの実践研修を実施しました（2025年度受講者：約1,300人）。本ガイドブックでは、部下一人ひとりの強みを引き出し、挑戦を後押しするマネジメント像を明確化しています。管理職の対話力と育成力は人財価値の発揮を支え、組織成果に大きな影響を与え

る重要な要素です。評価と対話の質の向上や心理的安全性の確保を通じて、従業員の主体性と成長を促し、多様な人財が能力を最大限発揮できる組織風土を醸成することで、戦略実行力の強化と成果創出につなげています。



多様性・包摂性の推進

当社は、従業員の約7割を占める女性比率などの人財構成の特性を競争力へと転換し、多様な個性や価値観を尊重することで、一人ひとりが能力を発揮できる環境整備を進めています。短時間勤務や配偶者転勤休職、男性育児休業取得促進などの制度整備に加え、

多様性・包摂性に関する意識醸成にも取り組んでいます。女性管理職比率や障がい者雇用比率をマテリアリティKPIとして管理し、採用・育成・登用・配置を一体的に強化することで、多様な視点を顧客価値の創出につなげ、持続的な成長の実現を図ります。

TOPICS

女性管理職比率の向上

女性の上位管理職比率向上に向け、昇格意欲の醸成と不安解消を目的とした対話施策を実施しています。管理職昇格後、一定年数を経た女性従業員を対象に、人事部によるキャリア面談（2025年度約80人）を実施し、さらなる上位職への挑戦を後押ししています。また、CHROおよび女性部長職と女性管理職との対話会（同約60人）も開催し、中長期的なキャリア形成への意識向上と心理的障壁の低減を図っています。これらの取り組みを通じて登用候補層の拡大を進めるとともに、多様な視点を経営や事業運営に取り入れ、組織力の強化と持続的な価値創造につなげています。

安全安心な職場環境づくり

当社は、会社とグループ労働組合の連名による「労使共同宣言」に基づき、適正な労働時間管理とハラスメント・ゼロを行動指針として掲げ、「安全安心な職場環境づくり」を推進しています。ライフワークバランスの実現や健康施策、対話文化の醸成に取り組むとともに、柔軟な働き方や育児・介護支援制度の整備、男性育児休業

取得の促進を進めています。さらに、育児休業取得率や年間総実労働時間をマテリアリティKPIとして管理し、従業員の働きやすさと生産性の向上を両立することで、個客業化やDXの推進を支える組織基盤の強化につなげています。

従業員エンゲージメント調査の活用

当社は、従業員の働きがいや職場環境の実態を把握し、組織課題の特定と改善につなげるため、毎年「従業員エンゲージメント調査」を実施しています。本調査は、従業員の意識や組織の状態を定量的に可視化し、改善のPDCAサイクルを回す起点であるとともに、定点

観測によるリスクの把握にも活用しています。結果は各部門へフィードバックし、重点課題を次年度計画に反映することで、継続的な改善活動につなげています。こうした取り組みを通じて、人的資本経営の高度化と組織力の強化を図り、企業価値の創造につなげています。

PDCAサイクル



調査項目と結果一例

2025年度調査：対象会社計28社、回答人数14,320人、
回答率100％（5段階評価）

	2023年度	2024年度	2025年度
成長実感	3.64	3.68	3.76
キャリアイメージ	3.29	3.29	3.33
会社のDE&I取り組みへの共感*	—	3.84	—
所属でのDE&I推進	3.51	3.59	3.66
働きやすさ	3.76	3.83	3.83
働きがい	3.59	3.64	3.66

* 隔年で問う設問

2025年度調査結果を踏まえた重点課題と改善方針

2025年度調査を通じて、組織全体で重点的に改善すべき課題を整理しました。2026年度は「業務への納得感・腹落ち感」の向上を共通テーマとし、エンゲージメントと戦略実行力の強化に向けた取り組みを進めています。

重点課題

- 「働きやすさ」は高水準を維持している一方で、「働きがい」は伸び悩み
- 「企業理念の浸透・実践」において一定水準未滿の組織が存在

重点施策

- 戦略・部門方針と個人業務の接続強化
- 上司と部下の対話の質向上
- 部門ごとの課題に応じた指標設定と改善活動の推進

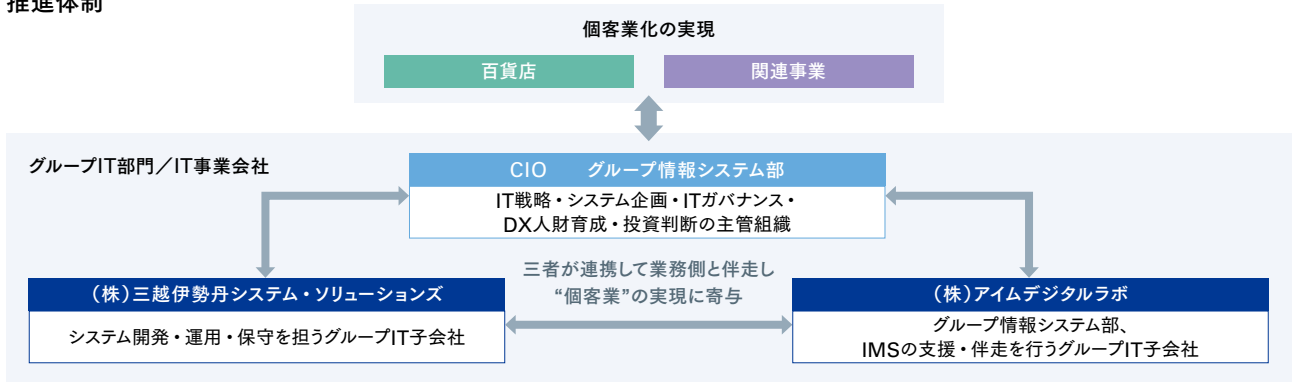
DX戦略

“個客業”を実現するためのDX戦略

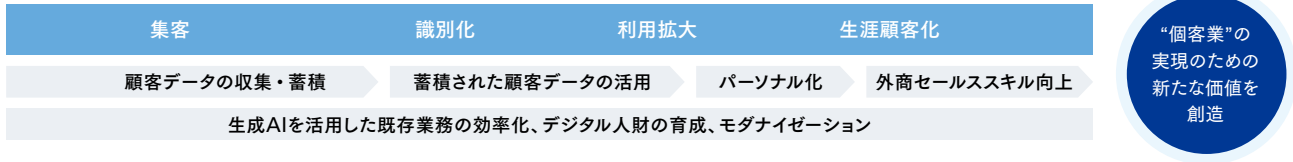
三越伊勢丹グループにおけるDXは、単なる既存の業務のデジタル化ではなく、“個客業”を実現するための新たな価値創造の取り組みと位置づけ、デジタル技術と当社グループが持つデータを活用して顧客の要望に応える業務フローを確立することを目指しています。特に、「集客」→「識別化」→「利用拡大」→「生涯顧客化」の

“個客業”の4つのプロセスにおいて、当社グループの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。

推進体制

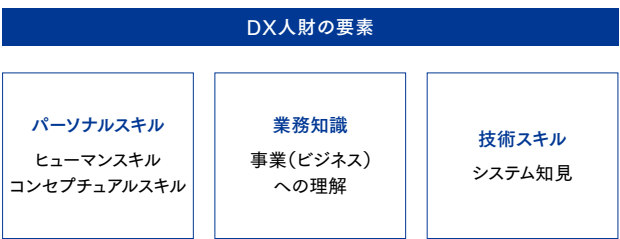


個客業プロセス活動と戦略フェーズ

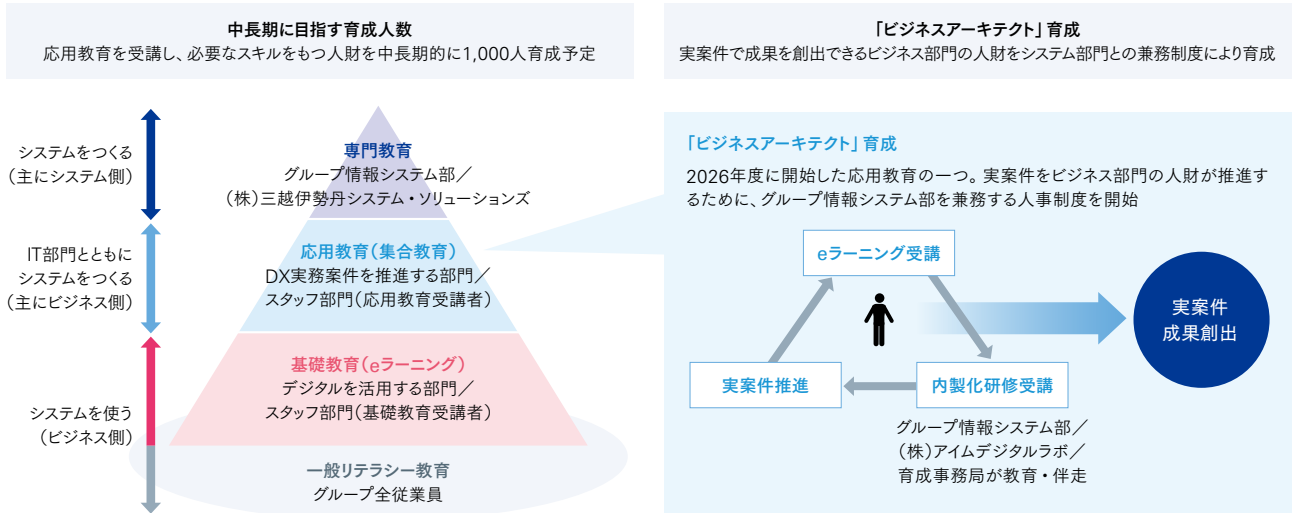


DX人材像とその育成

現場の課題を理解し、システムやデータの仕組みに落とし込み、ビジネスとシステムの接合点に立てる人材の育成を目指しています。業務知識、パーソナルスキル、技術スキルの3要素をDXに必要な要素と定め、この3要素を兼ね備えてDXを推進する基礎を学ぶ教育メニューを、eラーニングを中心に用意しています。お客さま起点で価値を構想する力を身につけ、“個客業”を担う組織能力につなげていきます。



育成の考え方

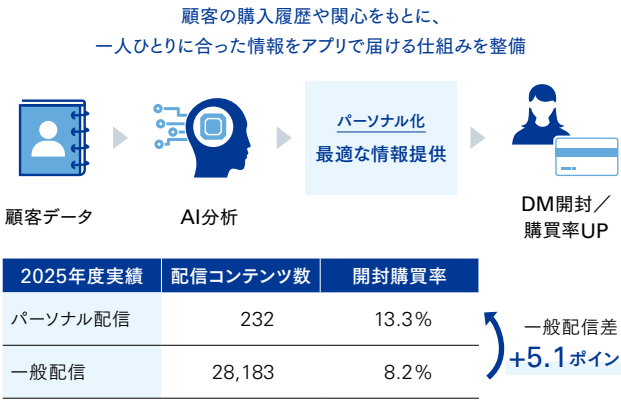


顧客体験のパーソナリゼーションを実現するマーケティング業務改革

お客さま一人ひとりに寄り添ったご提案を行うべく、エムアイカード・三越伊勢丹アプリ・三越伊勢丹WEB会員の情報を一つの顧客IDで紐づけ、当社グループの顧客情報を一元管理する基盤を整備しています。

並行して、購入履歴や関心をもとに、一人ひとりに合った情報をアプリでお届けする仕組みを構築しています。2025年度は伊勢丹新宿本店を起点にAI分析を活用したパーソナル配信を本格展開し、一般配信を上回る購買率につなげるなど、マーケティング業務の高度化に向けた手応えを得ました。2026年度は全国の店舗へ拡張するとともに、顧客理解の深化と効果検証サイクルの高度化を進めていきます。

顧客体験のパーソナリゼーションと開封購買率の変化



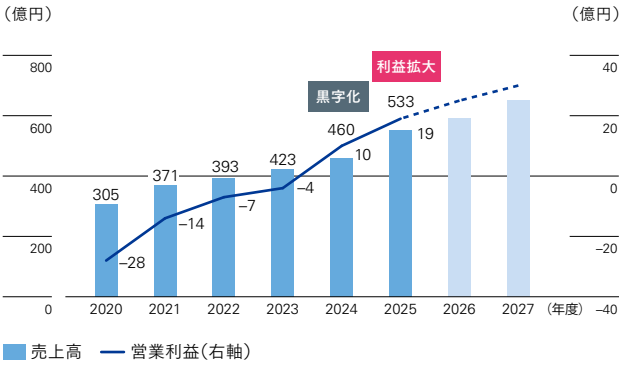
OMOの機能活用によるEC購入体験の高度化

オンライン事業におけるECでは識別顧客の利用拡大による売上拡大と販管費削減により収益基盤を確立しています。また、BOPIS*1や拠点ネットワークの取り組みで顧客の購買行動とニーズの多様化に対応しています。特にBOPISはこれまで段階的に取り組み店舗を拡大し、商品受け渡しの仕組みと運用を整備して顧客の体験と従業員の働き方を改善しました。

今後もOMO*2の機能活用により、顧客満足度向上と業務効率化の両立を図るとともに、グループ各店での展開を加速し、当社グループの成長につなげていきます。

*1 Buy Online, Pick-up In Store、オンラインで購入した商品を実店舗で受け取る仕組み
*2 Online Merges with Offline：オンライン（インターネット）とオフライン（実店舗）の融合を意味する

オンライン事業の売上高と営業利益推移

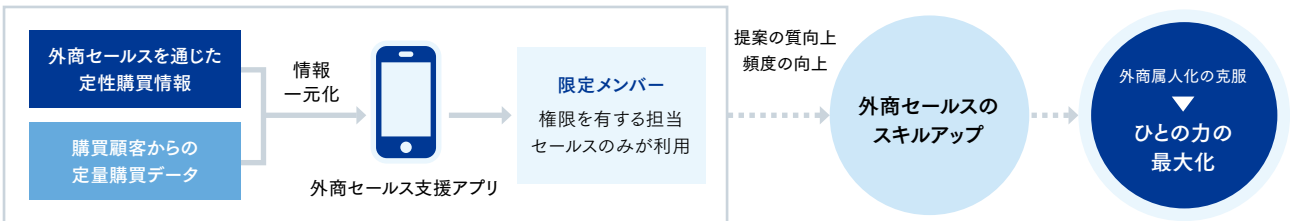


外商セールス支援アプリによる顧客体験の向上

個人外商セールスの日々の活動をデータの力で支える、外商セールス支援アプリを構築中です。セールスがもつ定性情報とさまざまな定量データを活用し、顧客へのサービス提供に必要な情報をアプリで確認できる仕組みを設計しており、2027年度に実装を予定しています。

本アプリの活用により、これまで個々に蓄積されてきたベテランの知見を組織全体で共有・標準化することで、外商セールススキルの底上げと属人化の克服を図り、ヒューマンタッチにおける顧客体験の向上につなげていきます。

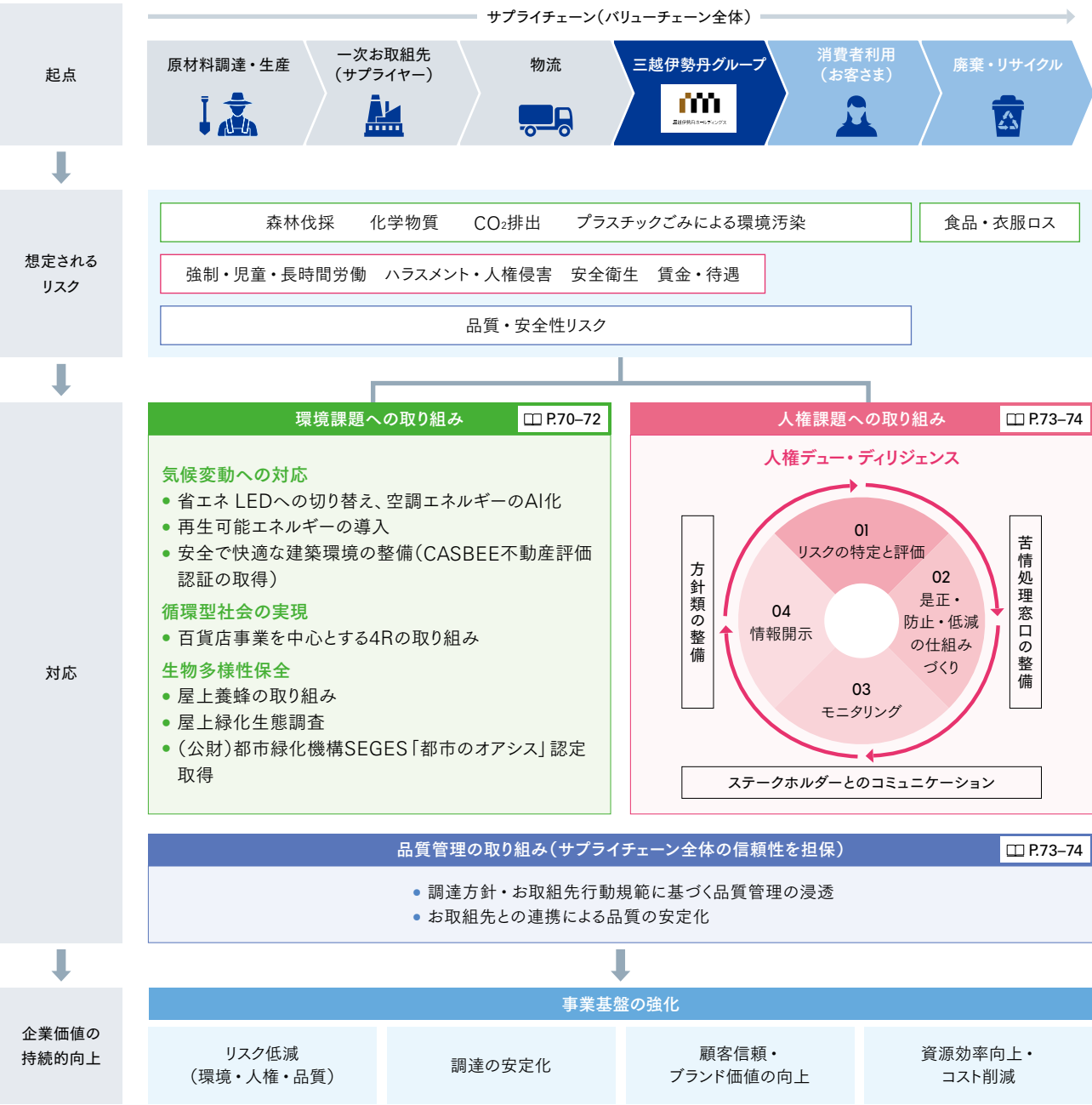
外商セールス支援アプリのイメージ



持続可能な環境・社会をつなぐ

サプライチェーンに内在する環境・人権リスクと企業価値向上への影響

三越伊勢丹グループの事業は、多数かつ多様なお取組先に支えられたサプライチェーンを基盤としており、環境・人権・品質に関するリスクが内在しています。これらは供給の安定性や商品価値、ブランド信頼性に影響を及ぼしうる重要な経営課題です。当社グループは、サプライチェーン全体での環境負荷低減や人権配慮の取り組みを通じてリスク低減を図るとともに、持続可能な取引関係の構築を通じた商品価値とお客さまからの信頼向上につなげ、企業価値の中長期的な向上を目指しています。



- 環境課題への取り組み事例(気候変動への対応・循環型社会の実現・生物多様性保全)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>
- 人権課題への取り組み詳細は、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/society/human-rights.html>
- 品質管理の取り組み詳細は、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/society/quality.html>

気候変動への対応

事例 店舗での再生可能エネルギー導入拡大

当社グループでは、Scope2排出量削減に向け、再生可能エネルギーの導入を進めています。大量に電力を消費する大規模店舗をビジネスの中核に据える社会的責任の観点から、2026年4月より伊勢丹新宿本店および三越銀座店において、使用電力量の100%に対して、オフサイト型コーポレートPPA*による太陽光発電所由来の電力と、通常の電力に再生可能エネルギー由来の非化石証書を組み合わせた実質再エネ電力を導入しています。グループ全体では2030年度55%導入の目標に向け、今後も拡大を図り、排出量削減とエネルギー調達の安定化を進めていきます。

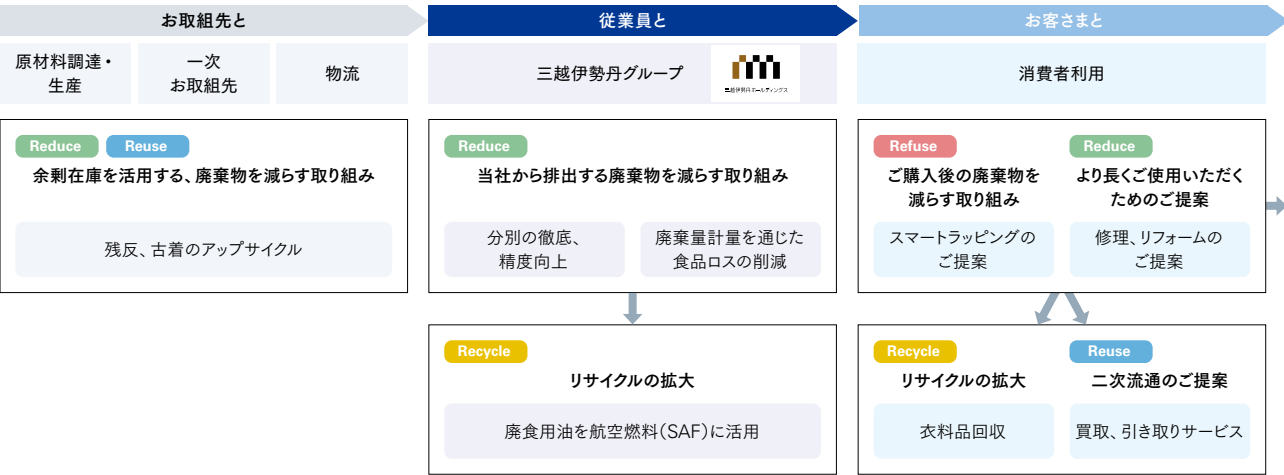
* 再エネ発電事業者が発電する電力とその環境価値を、長期にわたって安定的に調達する仕組み。オフサイトとは敷地の外に発電設備を設置すること

実質再エネ100%化が実現している店舗

- 岩田屋本店
- 三越日本橋本店(本館)
- 伊勢丹新宿本店
- 三越銀座店

循環型社会の実現に向けて

当社グループにおける資源循環と4R(Reduce・Reuse・Recycle・Refuse)



事例 余剰在庫を活用する、廃棄物を減らす取り組み

廃棄素材を活用した、アップサイクルの取り組み

ファッション業界における余剰在庫やサンプル生地を活用が課題の一つとなっています。こうした認識のもと、当社グループは、2022年3月「デニム de ミライ」から始まったファッションを通じて新しい未来を示唆していくアップサイクルプロジェクト「ピース de ミライ」を実施しています。これまで主に百貨店店頭での取り組みを進めてきましたが、2025年には当社グループのネットワークを活かし、企業間をつなぐハブ機能を担う取り組みも開始しました。具体的には、廃棄される素材から生まれたリサイクルデニムを使用したユニフォームを法人外商グループが受注するなど、資源循環に資する商品提案を進めています。これにより、お客さまへの新たな提供価値の創出に加え、素材提供企業における販路拡大や認知向上にもつなげています。当社グループは、今後も事業を通じて廃棄物の削減と資源の有効活用に取り組んでいきます。

ピース de ミライ
Revalue Fashion Project

事例 当社から排出する廃棄物を減らす取り組み

モデル店舗での実証を通じた資源循環の高度化

当社グループでは廃棄物の最終処分量の削減を重要課題の一つと位置づけ、リサイクル率向上を目的に、2026年5月から伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店、三越銀座店の3店舗をモデルにPoC(概念実証)を開始しました。廃棄物の定性・定量データを整備し実態を可視化、環境価値と経済合理性を両立するリサイクル手法を選定します。モデル店舗で得られた成果や課題を踏まえ、4Rを中心とした資源循環をグループ各店へ展開していきます。

廃棄物排出量とリサイクル率

(t)	(%)
17,000	100
71.0	75
71.1	75
74.4	75

注：国内百貨店事業と一部のグループ会社

事例 二次流通のご提案

お客さまと共創する資源循環モデルの推進

衣料品の廃棄削減と資源の有効活用を目的に、不要になった衣料やバッグなどの買取・引取を行う「i'm green(アイム グリーン)」を2020年10月から展開しています。2025年度は買取額が前年度比150%に伸長しました。お客さま参加型の資源循環モデルを通じて循環型消費を促進し、サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みを拡大しています。お客さま参加型のサービスを提供することで、資源を大切に使う意識の醸成と循環の輪の拡大につなげていきます。

持続可能な環境・社会をつなぐ

TCFDに沿った情報開示

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、「三越伊勢丹グループ環境方針」「同調達方針」のもと、次世代に持続可能な社会を引き継ぐため、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを行っています。また、TCFD（気候関連財務情報開示タスク

フォース）提言に賛同し、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。

注：TCFD…Task Force on Climate-related Financial Disclosures



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。気候変動を含むサステナビリティに関する事項は、グループ経営戦略会議にて審議・決議を行い、取締役会に報告しています。取締役会はその報告を受けて取り組みの進捗

を監督しています。また、CEOを議長とするサステナビリティ推進会議のもと、環境ワーキンググループが各事業部門と連携し、具体策の策定・実行を進めています。

戦略

当社グループでは、シナリオ分析を用いて気候関連のリスクと機会を分析・特定し、経営計画と整合する3つの時間軸（2027年、2030年、2050年）で検討を行っています。特定したリスク・機会

については財務的影響を定量・定性の両面から評価するとともに、事業戦略を通じたレジリエンスの確保を図っています。

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
移行 機会	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	環境配慮型商品・サービスを展開する営業施策（think good、買取・引取サービスのi'm green*2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）
	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 炭素価格制度の導入によるコスト増 算出方法
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
*2 「i'm green」は、「捨てない社会」「必要以上につくらない社会」を実現するため、使われなくなったものをまた新たに活躍できる場所へと送り出すサービス

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*3	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 BCPI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*4	急性	1.4億円	1.6億円	
	浸水による資産の減損*4	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。
*3 台風による営業停止での売上減 算出方法
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
*4 浸水による営業停止での売上減・浸水による資産の減損 算出方法
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）*5	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

*5 エネルギーコストの高騰（再エネ調達額を含む） 算出方法
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
各シナリオの算定範囲、前提条件および注記事項の詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.imhds.co.jp/corporate/sustainability/environment/tcfd.html>

リスク管理

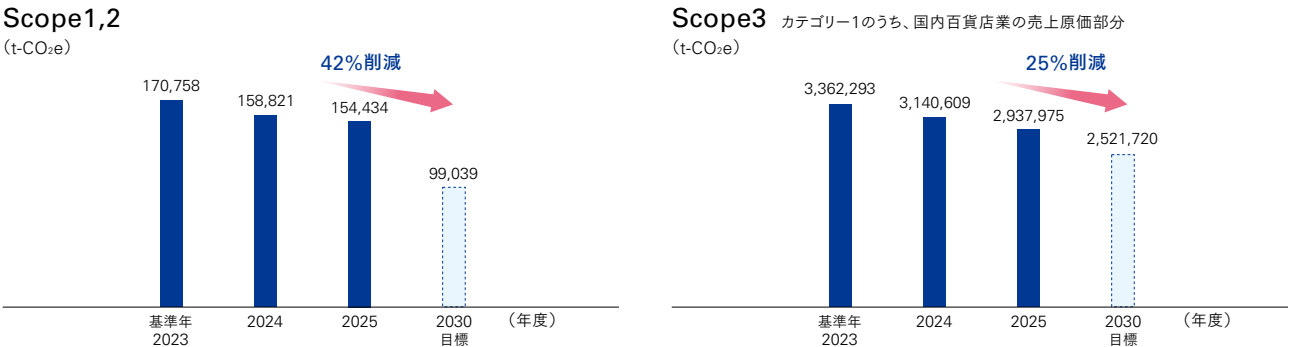
気候変動に関するリスクは、組織全体のリスク管理プロセスに組み込み、識別・評価をし、モニタリングを継続的に実施しています。リスク管理体制の詳細は「リスクマネジメント」（□ P.94–95）をご覧ください。

指標と目標

気候変動対応の進捗を管理する指標として、Scope1,2,3の温室効果ガス排出量を用いています。2030年の排出量削減目標（Scope1,2,3）はSBTi*6の認定を取得しています。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の非財務KPIとして位置づけ、進捗管理を行うとともに、サプライチェーン全体での削減を推進し、企業価値向上につなげています。

*6 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る

目標に対する削減の推移



注：2030年までは、再エネ導入や省エネを中心に、左記に加えて新技術の活用やお取引先との協業などを通じて温室効果ガス排出量実質ゼロを目指しています

事例 お取引先との連携による排出量削減

Scope3削減に向け、お取引先アンケートや対話を通じて排出実態の把握を進めています。Scope3のカテゴリー1に占める割合は8割以上あることから、2025年度はカテゴリー1における重点領域の特定および対象となるお取引先の選定を完了し、一部ヒアリングを開始しました。なお、現時点では排出量を算定していないお取引先も多いことから、働きかけや啓発を通じて算定の促進と課題認識の浸透を図っています。今後は追加調査により対象範囲を拡大するとともに、お取引先へのデータ収集・算定の実務手順や削減に向けた協働支援策を考案し、調達段階での具体的な削減施策の検討を進め、サプライチェーン全体で排出削減の実効性向上につなげていきます。

■ サプライチェーン・マネジメント

当社グループは、サプライチェーン全体における環境・人権リスクをはじめとする社会課題に対し、リスクの特定・評価とステークホルダーとの対話を通じて、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。

2023年4月に改訂した「三越伊勢丹グループ人権方針」「同調達方針」をもとに、2023年6月に「お取組先行動規範」を制定し、当社グループの社会課題への向き合い方をお取組先と共有するとともに、グループ会社のお取組先を含め、多くの皆さまへ理解と実

践を依頼しています。当社グループは、お取組先との対話を大切にし、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安心して相談できる体制を整えています。

包括的なサプライチェーン・マネジメントのサイクル

01 リスクの特定と評価

お取組先アンケートや対話を通じて、サプライチェーンに内在する環境・人権リスクの特定と評価を実施しています。これらの結果に有識者の知見も踏まえながら、発生可能性と影響度の観点からリスクを整理し、優先的に対応すべき課題の把握に活用しています。また、2025年度からは説明責任の高いプライベートブランド(PB)商品等を対象に、二次サプライヤーを含むサプライチェーンの実態を把握することで、リスクの特定・評価の高度化に取り組んでいます。

02 是正・防止・低減の仕組みづくり

特定したリスクに対し、是正・防止・低減の仕組みづくりを推進しています。具体的には、従業員教育による理解浸透やお取組先行動規範の周知、有識者を交えたワーキンググループ等を通じてサプライチェーン全体に関わる課題への理解促進を図るとともに、人権救済外部窓口も設置しています。さらに、一次サプライヤーにとどまらず、その先も視野に入れたエンゲージメントの拡大に取り組んでいます。サプライチェーン全体での取り組みの実効性向上を課題と認識し、今後も継続的なフォローアップを通じて改善を進めていきます。

2025年度 従業員教育実施状況

共通テーマ：サステナビリティ全般、サプライチェーン・マネジメント

- 仕入れ担当者向け対面教育(年20回)
- 推進担当者向けサステナビリティアンバサダー教育(年6回)
参加人数 51人
- 全従業員向けeラーニング教育(年1回)
受講者数 14,862人

「お取組先行動規範」依頼項目

- 法令順守と公正な事業活動
- 品質管理
- 人権への配慮
- 環境への配慮
- 情報の管理
- 地域社会の課題解決への貢献
- 反社会的勢力の排除
- 教育とコミュニケーション

03 モニタリング

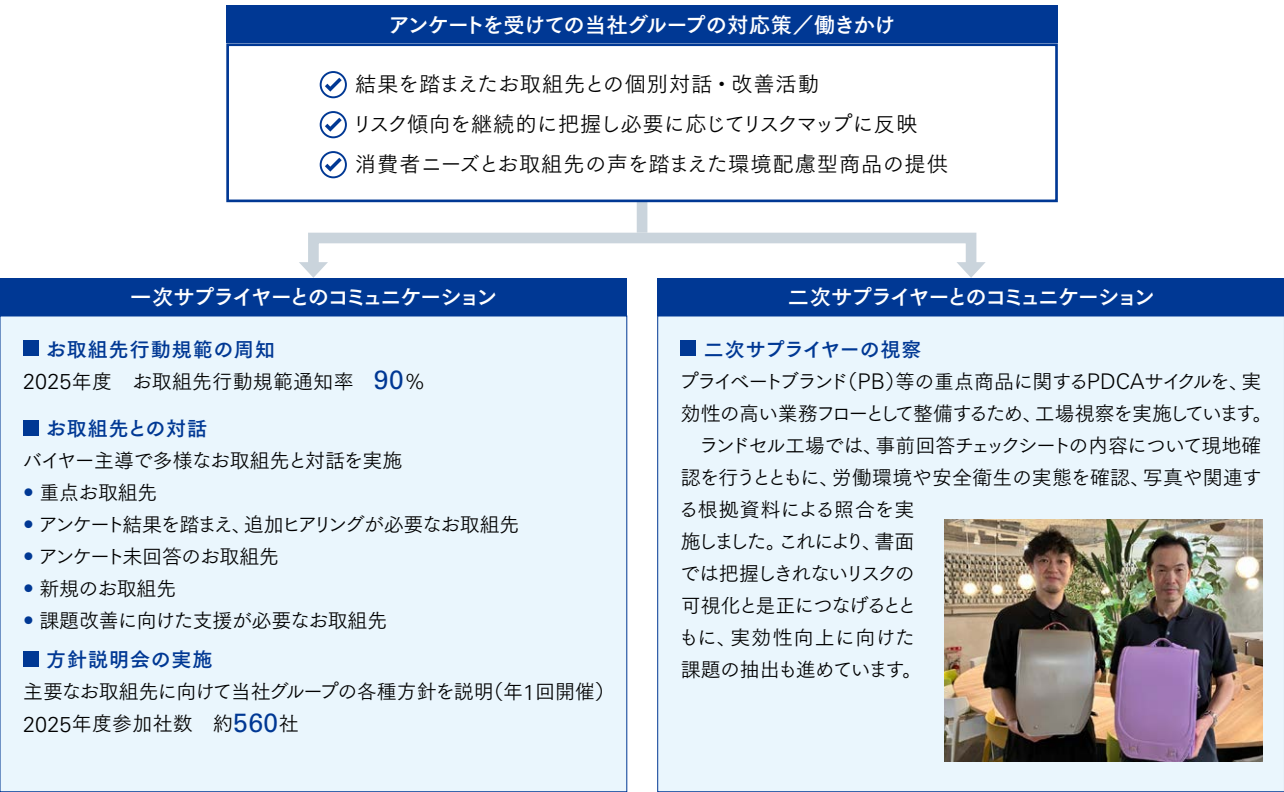
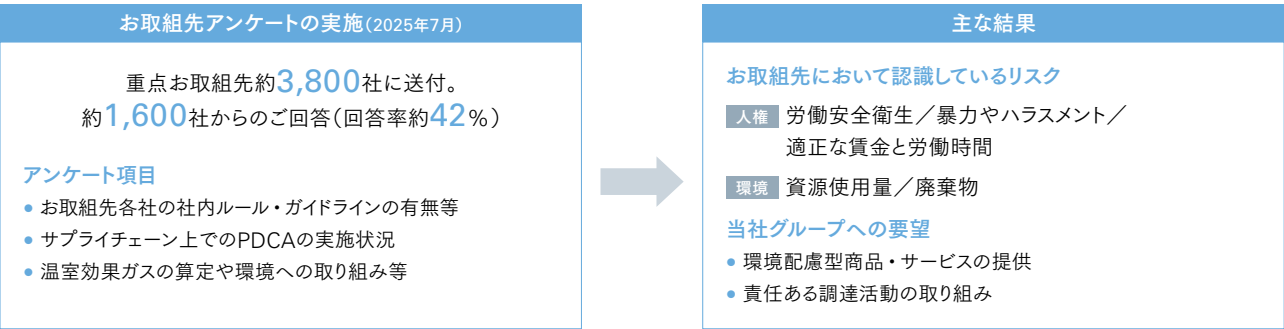
お取組先行動規範の実践状況を確認するため、個別対話および2年に一度のお取組先アンケートを通じたモニタリングを実施し、継続的にステークホルダーとのコミュニケーションを取っています。お取組先の課題や要望、人権リスクの有無や改善状況を把握するとともに、対話を通じた実態把握と継続的な改善につなげています。

04 情報開示

サプライチェーン・マネジメントおよび人権尊重の取り組みは、当社ウェブサイト、サステナビリティレポート等を通じて開示しています。今後は、評価結果や対応状況、お取組先アンケート、苦情処理窓口の運用状況等の開示を充実させ、透明性と説明責任の向上に努めていきます。

「2025年度お取組先アンケート」結果概要
<https://www.imhds.co.jp/content/dam/imhds/corporate/pdf/sustainability/questionnaire.pdf>

お取組先との協働・対話



人権デュー・ディリジェンス

「三越伊勢丹グループ人権方針」に基づき、事業活動に関わる全ての人々の人権尊重を重視し、自社のみならず、お取組先およびその調達先を含むサプライチェーン全体を対象に、人権デュー・ディリジェンスを推進しています。2021年度以降、お取組先アンケートや個別対話を通じてリスクの特定・評価を行うとともに、現地確認

による実態把握や通報窓口の整備を行っています。また、従業員教育や、社内ホットラインの運用、ストレスチェックの実施などを通じ、社内外で相談・支援体制の充実を図っています。継続的なモニタリングを行い、一過性ではない改善サイクルを通じて、人権尊重の定着と実効性向上に取り組んでいます。

人権リスクマップ

人権リスクマップは、アンケート、個別対話、外部専門家ヒアリングなどを踏まえ、当社グループの事業に関わるリスクを発生可能性と深刻度の観点から整理したものです。対象は従業員に加え、お取組先、お客さま、地域住民など幅広いステークホルダーに及びます。高リスクと特定した課題については、ワーキンググループで是正・防止・低減策を議論し、アンケートや対話結果を反映しながら定

期的な見直しを行っています。また、一部グループ会社ではお取組先向け説明会を試行的に実施するなど、理解促進にも取り組んでいます。一方で、リスク評価の網羅性や優先順位づけの精度には課題があり、継続的に改善を図っていきます。

人権リスクマップは、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/society/human-rights.html>

ステークホルダーエンゲージメント―対話を経営の力に―

基本的な考え方

三越伊勢丹グループは、ステークホルダーとのバランスの取れた未来志向の対話(エンゲージメント)を重視し、社会課題の解決を通じて持続的な企業価値の向上を目指しています。“個客業”への変革に向けた事業戦略やサステナビリティの取り組み、IR活動と連動し、対話から得られた社会の要請を経営課題の認識や意思決定へ迅速に反映させています。

さらに、指名委員会等設置会社を軸とする強固なガバナンス体制のもと、透明性の高い情報開示と双方向コミュニケーションを実践しています。こうした誠実な対話の積み重ねによって、全てのステークホルダーからの深い信頼と共感を集め、当社グループを永く応援してくださる「ファン」を拡大する姿勢を基本方針としています。

ステークホルダーと取り組みの考え方および主な対話手法

ステークホルダー	取り組みの考え方	主な対話手法
 お客さま	想いに寄り添い、安全安心の確保と最良の品揃え・サービスを提供し、信頼され選ばれ続ける存在を目指す	- 日々の営業活動 - お問い合わせ窓口 - お客さまアンケート - イセタニスタ(伊勢丹新宿店公式サポーター) - 三越伊勢丹のコミュニティ(あなたのすきが、見つかる。広がる。) - 各店公式サイト／各種公式SNS／三越伊勢丹アプリ／MITSUKOSHI ISETAN JAPAN - 店舗見学ツアー
 お取引先	共存共栄の精神を尊び、ともに成長する良きパートナーとして、人権や環境に配慮した社会の実現に向けた責任ある取引を行う	- 日々の営業活動／商談活動 - お取引先行動規範の通知と浸透 - お取引先アンケート - お取引先方針説明会 - お取引先との個別対話 - エバグリーン 「think good」での共創
 株主／投資家	適時適切な情報開示と公平な対話を通じて説明責任を果たし、透明性の高い経営により信頼と共感を得る	- 株主総会 - 株主アンケート - IR説明会(決算説明会、<u>個人投資家向け説明会</u>) - 国内外の機関投資家との個別面談 - 国内外の機関投資家とのグループミーティング <u>サステナビリティ説明会、事業説明会</u> - IR開示の進化(説明資料の寄り添い) - コーポレートサイト「Key Topics in Investor Relations(いま注目のIRテーマ)」 <u>店舗／事業見学ツアー</u> - 統合レポート - サステナビリティレポート
 地域社会／コミュニティ	「良き企業市民」として積極的に参画し、地域の文化や慣習を尊重しながら一体となって経済・文化の発展に貢献する	- 地域行事や伝統文化イベントの開催・協賛・参画 - 自治体・行政との包括連携協定や共同プロジェクト - 学校や教育機関とのキャリア教育 - 産学連携活動 - 環境保全 - 社会貢献活動(チャリティなど) (公財)伊勢丹奨学会を通じた次世代教育支援 「think good」での共創
 従業員	対話を通じて戦略への理解・共感を深め、学びと幅広い経験の機会を提供して「ひとの力」を最大化する	- 定期的な1on1ミーティング、面談 - 従業員エンゲージメント調査 - CDP面談など人事担当によるキャリアミーティング - 人事キャリアツール(みんしご、タレントパレット) - 人事主催の各種研修 - グループ社内報「imPRESS」を通じた情報共有、コミュニケーション - 経営陣と従業員の対話会 - グループ内留学制度 - サステナビリティレポート - 企業理念推進活動 - 社内SNSプラットフォーム「Viva Engage」を通じた情報共有、コミュニケーション

ステークホルダーエンゲージメントの詳細は、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/about/stakeholder-engagement.html>

対話の取り組み事例



お客さま

共感でつながり、ともに未来をつくる

お客さまとの継続的な対話を通じて信頼関係を築き、期待やニーズを事業活動へ反映しています。営業活動やアンケートに加え、伊勢丹新宿店公式サポーター「イセタニスタ」(顧客の声を、顧客価値と企業価値につなげる共創コミュニティ)を通じて、商品やサービス、店舗体験に関する率直な声やアイデアを収集しています。対話から得られた気付きは、売場づくりやサービス改善、新たな価値創造につなげることで、お客さまとともに成長する事業運営を推進しています。



伊勢丹新宿店公式サポーター「イセタニスタ」

お取引先との協働が紡ぐ感動体験

お取引先との日々の営業活動や個別対話、方針説明会、アンケートなどを通じて信頼関係を構築し、持続的な成長をともに目指しています。

具体的な取り組みとして、お取引先の優秀なスタイリストも対象とした認定表彰制度「エバグリーン」を運用しています。接客力に関わるナレッジを共有することで、当社グループとお取引先が一体となった高品質な顧客体験を実現しています。こうした協働を通じて、当社グループならではの特別な商品提案やサービスの創出につなげています。



注：画像はイメージです

現場体験を通じて伝える三越伊勢丹グループの価値

適時適切な情報開示と公平な対話を通じて、株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築に努めています。決算説明会や個別面談、事業説明会、統合レポートなどに加え、伊勢丹新宿本店や三越日本橋本店等で店舗見学ツアーを実施しています。実際の売場や接客、商品提案の現場をご覧いただくことで、数値や資料だけでは伝わりにくい当社グループの強みや価値創造の源泉への理解を深めていただき、企業価値への納得感と中長期的な信頼の醸成につなげています。



株主様向け見学会(三越劇場)

地域になくてはならない存在へ

「良き企業市民」として地域社会との対話を重視し、地域行事や伝統文化イベントへの参画・協賛、自治体との連携などを通じて地域とともに成長することを目指しています。各地の祭事や伝統文化の保存・継承活動には従業員も企画・運営から参画し、百貨店ならではの発信力を活かして地域の魅力を広く伝えています。こうした継続的な協働を通じて、地域との強固な信頼関係を築き、文化・経済の発展に貢献しています。



仙台青葉まつりを通じた地域との共創(仙台三越)

挑戦と成長を支える対話文化

対話を通じて戦略への理解・共感を深め、「ひとの力の最大化」に取り組んでいます。1on1ミーティングや経営陣との対話機会に加え、グループ社内報imPRESS「ヒューマンパワー図鑑」では、従業員の多様な挑戦や成長ストーリーを発信。また、「みんしご」「みんきゃり」ではキャリアに関する情報発信を行うなど、組織横断的なコミュニケーションを促進し、相互理解と共感の輪を広げています。こうした取り組みが挑戦を後押しする企業文化の醸成とエンゲージメント向上につながり、持続的な企業価値向上を支える原動力となっています。



従業員



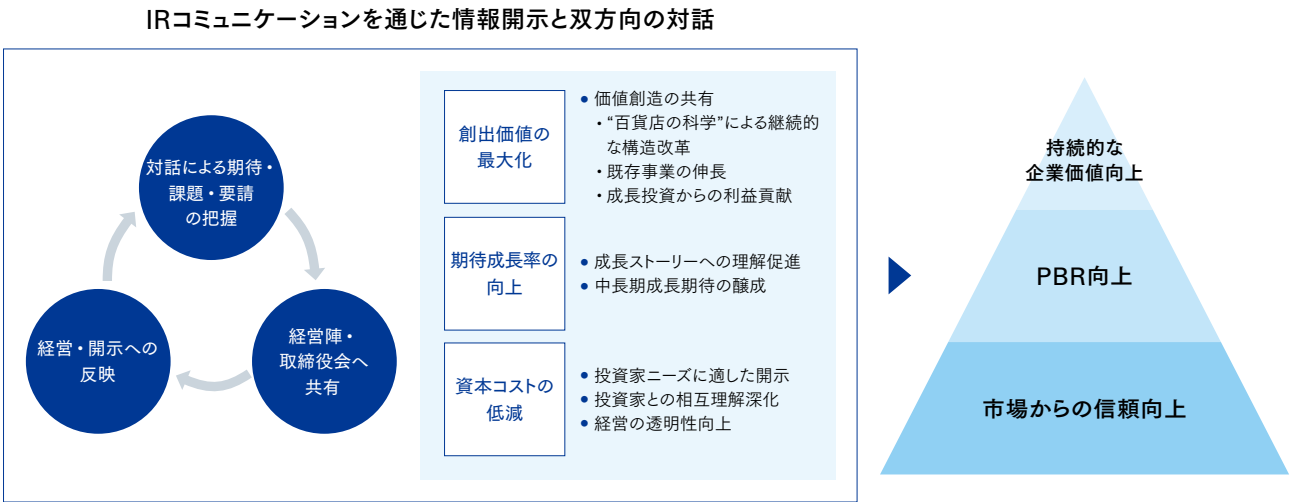
サステナビリティアンバサダー座談会

ステークホルダーエンゲージメント―対話を経営の力に―
株主・投資家との対話

基本的な考え方

当社は、株主・投資家の皆さまとの積極的かつ建設的な対話を企業価値向上の重要な基盤と位置づけています。多様なIRコミュニケーションを通じた公平かつ透明性の高い情報開示と双方向の対話を重視し、市場からの信頼と共感の醸成に努めています。また、

対話を通じて得られたご意見やご期待を経営陣および取締役会へ適切に共有し、経営課題の認識や戦略の高度化、企業価値向上に向けた取り組みに反映しています。



主な活動実績

持続的な企業価値の向上に向けて、機関投資家・アナリスト・個人投資家の皆さまとの建設的な対話の充実に取り組んでいます。経営トップによる面談や決算説明会に加え、事業戦略やサステナビリティなど専門テーマに関する説明会、個人投資家向けセミナーなど、多様なコミュニケーション機会を通じて、当社グループの事業戦略

や価値創造の取り組みへの理解促進に努めています。また、対話を通じて得られたご意見やご期待を経営へ適切に反映し、情報開示の高度化と企業価値向上につなげています。これらの取り組みは、市場関係者からの厚い信頼と高い評価にも結実しています。主な活動実績は以下の通りです。

対象	内容	実施回数	活動状況
機関投資家・アナリスト	個別面談	257回	- 国内機関投資家等：114回 - 海外機関投資家等：113回
	決算説明会・事業説明会等	9回	- 決算説明会：4回(3Qは場中開示を実施) - サステナビリティ説明会：1回、店舗見学・事業説明会：4回
	スモール・グループミーティング	2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
	マネジメント面談	12回	- 大株主とCEO&CFOとの面談：上期下期各1回(計2回) - CEOとセルサイドアナリストとの1on1面談：10回
	証券会社主催 国内開催カンファレンス参加	5回	CFO等による国内外機関投資家との1on1面談：合計24社と面談
	海外ロードショー	2回	- アジア(香港&シンガポール)、欧州(イギリス)：各1回 - CEO、CFOによるロードショー：合計21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 - 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	- 三越日本橋本店見学会(2025年10月) - 伊勢丹新宿本店見学会(2026年2月)

直近の対話における主な関心事項と対応例

主な関心事項	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し、“個客業”への変革や現場の取り組みを紹介
マネジメントとの対話機会を増やしてほしい	→ 国内外カンファレンスへの参加を拡大するとともに、海外IR・個別面談を強化し、経営陣との対話機会を拡充
個人投資家は業績や戦略などの詳細情報を得る機会が少ない	→ 個人投資家向け説明会を開催するとともに、決算関連説明資料やコーポレートサイトでの情報発信を充実
個客業化の進捗や成果を知りたい	→ 事業戦略説明会や決算説明会資料、統合レポートを通じて、個客業への変革の進捗や成果指標を開示
キャピタル・アロケーションの考え方を知りたい	→ 成長投資・人的資本投資・株主還元の考え方や優先順位を説明資料などで継続的に開示
サステナビリティ経営の推進が企業価値にどうつながるのか知りたい	→ 統合レポートやサステナビリティ説明会において、重点取り組み(マテリアリティ)と事業戦略・企業価値向上との関係を説明
中長期的な成長ドライバーを知りたい	→ 統合レポートにおいて長期的な成長シナリオを示すとともに、中期経営計画の進捗や重点施策の開示を拡充

事例 情報開示の充実による対話の高度化

投資家の“いま、知りたい”に応える情報発信
―Key Topics in Investor Relations―

投資家との対話を通じて把握した関心事項や市場環境の変化を踏まえ、コーポレートサイトに「Key Topics in Investor Relations」を新設しました。市場で注目されるテーマや社会・業界環境の変化に対する当社グループの考え方や対応、事業や業績への影響などをタイムリーに発信しています。投資家の皆さまの“いま、知りたい”に先回りした情報提供を行うことで、当社グループへの理解促進を図るとともに、面談や説明会においてより本質的かつ建設的な対話につなげていくことを目指しています。今後も市場との対話を踏まえながら、情報発信のさらなる充実に取り組んでいきます。



IR開示の充実
―成長ストーリーへの理解を深める情報提供―

投資家・アナリストの皆さまとの対話を通じて把握した関心事項を踏まえ、決算説明会資料をはじめとするIR開示の充実を継続的に進めています。業績や財務情報に加え、“個客業”への変革の進捗や成長戦略、人的資本、サステナビリティなど、企業価値創造のドライバーに関する情報開示を強化しています。2026年3月期決算説明会資料では、持続的・継続的な利益成長への期待を高めていただくために、投資家の皆さまから関心の高い5つの論点について補足説明を拡充しました。これにより、当社グループの成長ストーリーへの理解深化を図るとともに、より本質的な対話につなげていきます。



外部評価

- 大和インターネットIR表彰2025 優秀賞受賞
- 大和インターネット IR表彰2025 サステナビリティ部門 最優秀賞受賞
- Gomez IRサイトランキング2025 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2025 優秀企業(総合得点6点以上)
- JPX 日経インデックス400 2026構成銘柄選定



取締役 (2026年9月30日現在)



左より、鈴木 ゆかり、越智 仁、助野 健児、牧野 欣功、細谷 敏幸、松田 千恵子、藤田 直介、岩本 敏男、瓦林 恭子

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 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
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)

取締役

新任 監査委員

瓦林 恭子

1968年9月18日生

1992年 4月 (株)伊勢丹入社
2024年 4月 (株)三越伊勢丹常勤監査役
2026年 6月 当社取締役(現任)

社外取締役
取締役会議長

社外 独立

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

指名委員 報酬委員 社外 独立

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
監査委員会委員長

指名委員 監査委員 社外 独立

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
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
2023年 6月 富士フイルムホールディングス(株)取締役会長
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)
2026年 6月 富士フイルムホールディングス(株)取締役 取締役会議長(現任)

社外取締役
報酬委員会委員長

指名委員 報酬委員 社外 独立

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

指名委員 監査委員 社外 独立

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・友常法律事務所外国法共同事業)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、マナーズ・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、マナーズ・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)

社外取締役

新任 報酬委員 監査委員 社外 独立

鈴木 ゆかり

1962年9月16日生

1985年 4月 (株)資生堂入社
2014年 4月 (株)イプサ代表取締役社長
2018年 1月 (株)資生堂執行役員
2020年 1月 同常務執行役員
2020年 3月 同取締役常務執行役員
2021年 1月 同代表取締役常務執行役員
2022年 1月 同代表取締役常務
2023年 4月 同取締役常務
2024年 1月 同取締役
2024年 6月 東京エレクトロン(株)社外取締役(現任)
セコム(株)社外取締役(現任)
2026年 6月 当社社外取締役(現任)

取締役

スキルマトリックス

当社では、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。また、

● 委員長 ● 期待するスキル(知識・経験・能力を有する分野)

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					●	●	●				
牧野 欣功	再任								●	●		●
瓦林 恭子	新任	非執行			✓			●			●	●
越智 仁	再任	社外・独立				●		●	●			
岩本 敏男	再任	社外・独立	●	✓		●	●		●			
助野 健児	再任	社外・独立	✓		●	●	●			●		
松田 千恵子	再任	社外・独立	✓	●						●	●	●
藤田 直介	再任	社外・独立	✓		✓		●				●	●
鈴木 ゆかり	新任	社外・独立		✓	✓		●	●				●

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。	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。
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。	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。
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“個客業”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。	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。
DX・ITセキュリティ	お客さまやお取引先等の各ステークホルダー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。		

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。



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当社の独立性基準を満たした独立社外取締役とし、2021年4月には取締役会議長を、2026年6月からは法定3委員会の全ての委員長を社外取締役が務める体制としました。

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。

- **就任前オリエンテーション**：就任前の社外取締役候補に、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
- **基幹店視察**：新任の社外取締役に対して、伊勢丹新宿本店と三越日本橋本店の基幹店視察を実施。細谷社長自ら案内し、まち化についても説明
- **地域店視察**：毎年実施している地域主要店舗の視察。2025年度は名古屋三越にて、社長や執行役員を交えた店舗や周辺商圏の視察、従業員との対話を実施し、グループとしての戦略の浸透や理解について確認
- **トレーニング**：2025年度は当社グループの管理会計・収入設計について、財務経理部スタッフによる詳細説明と質疑応答による当社への理解浸透を実施

社外取締役への一問一答

スキル・経験の多様性を踏まえ、各取締役が企業価値向上に向けてどのような視点から重要論点を捉えているのか、取締役会における役割とあわせて伺いました。

Q. 当社が中長期的な企業価値向上を実現するためのガバナンス上の重要課題と可能性について、財務・非財務両面でお聞かせください。また、取締役会として重視すべき論点や、その中でご自身が果たす役割についてお考えをお聞かせください。

A. 当社におけるコーポレート・ガバナンスは、指名委員会等設置会社という機関設計のもと強い規律づけを働かせながら、一方で監督と執行の連携強化を常に図ることで効果的に機能していると感じています。今後の重要課題としては、中期経営計画の進展とともに事業の幅が広がっていくことを受け、経営管理や内部統制など事業ポートフォリオマネジメントの基盤となる分野の強化、および、多様な人財に十分に能力を発揮してもらうための人的資本経営の進化にあると考えています。また、そのためには組織設計の在り方なども議論する必要があります。こうした、いわば中長期的な企業価値向上のための一層強固なプラットフォーム構築は、まさに今取締役会で議論すべき内容でもあり、同分野での自身の知見を活かしていきたいと考えています。



社外取締役
松田 千恵子

Q. 当社が“個客業”への変革を進めるうえで、取締役会としてどのようなリスクを重点的に監督すべきでしょうか。また、法務・コンプライアンスやグローバル対応の観点も踏まえ、ご自身の知見をどのように活かそうとされているのかについてお聞かせください。

A. “個客業”は、お客さま一人ひとりを識別して長期的な関係を築き、“連邦”戦略、“まち化”戦略などを通じた利益成長と、外部環境に左右されにくい安定した収益基盤の両立を目指すビジネスモデルです。従って、その基礎となる顧客データの利活用と保護の両立は重要なモニタリング項目となります。成長戦略については、取締役会として、経営陣が利益計画の前提とした仮定を問い、KPIや実績データに照らして検証します。また、“まち化”など大規模な投資を伴う場合には、実行前に事業性・採算性が資本コストに見合うかはもとより、投資に伴うマクロ・ミクロのリスクを洗い出し検証しているか、適切な撤退基準は設定されているかを確認します。こうしたモニタリングに、グローバル企業で培った法務・コンプライアンスの知見と投資リスク評価の経験を活かし、グループの企業価値向上に貢献していきたいと考えています。



社外取締役
藤田 直介

Q. 当社が世界の顧客とつながり、競争優位を持続していくうえでの「人的資本」の強化の可能性についてどのようにお考えでしょうか。取締役会として重視すべき論点と、その中で果たすご自身の役割についてのお考えをお聞かせください。

A. 当社にとって人的資本強化の本質は“館業”から“個客業”への変革を実行できる人財ポートフォリオをつくることだと考えます。世界の多様な顧客とつながり続けるには、従来の「接客」の発想にとどまらず、個客のLTVを意識し、文化編集力、データ活用力、価値創造力を進化させることが不可欠です。取締役会としては、人財戦略が事業成果や競争優位につながっているか、また当社の伝統や強みを活かしながら、顧客価値と企業価値の向上に資する変革を実行できる経営人財・次世代リーダーが計画的に育成されているかを重視すべきです。私自身は、ジェンダーや国籍に加え、年齢、専門性、経験など多様な視点を活かせる組織文化と仕組みづくりを後押しし、人的資本投資が顧客価値の向上と事業成果に結びついているかを問い続けていきたいと考えています。



社外取締役
鈴木 ゆかり

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ

変革を支える取締役会の役割

2022～2024年度において三越伊勢丹グループは再生フェーズをおおむね完了し、2025年度から成長に向けて“まち化準備フェーズⅠ”が始まりました。取締役会は、三越伊勢丹グループの将来の方向性を明確にし、全責任をもって業務執行を的確かつ迅速に進められるようリスクテイクを後押しし、重要なアクションのモニタリングを通して監督の強化を行うことで、企業価値の向上に努めてきました。株式市場では、構造改革による損益分岐点の改善、顧客層の識別化と高感度上質商品による収益力強化を通してROE8%以上の達成と個客業への変革による成長の方向性の明確化に好感を示し、株価を押し上げています。

2025年度は取締役会での自由闊達な議論を通して、“館業から個客業への変革”の方向性を明確にし、中でもこの推進力となる人財戦略やDX戦略の議論を深め、2030年のあるべき姿に向けフェーズⅠからⅡのアクションプランや資源配分について具体化を進めました。特に人財育成は、当社の将来を左右する重要事項であり、従業員、経営層ともに、より高度な人財とすべく検討のさらなる深掘りを要求し、2026年度においても議論を継続していくこととしています。

事業ポートフォリオとガバナンスの精査

2026年度は中期経営計画2年目ということで、“個客業への変革”の実現に向けた生涯顧客拡大へのアクションプランと、顧客ニーズに沿った新商品・サービスをつくり出す“連邦”戦略の具体化を十分に議論していく予定です。特に“連邦”戦略は単なる連携ではなく価値の新たな創造を生むことを意味しており、ポートフォリオ議論も含めさまざまな角度から議論を深めたいと考えています。一方、成長を支える重要なポイントがガバナンスです。日本企業の中にはガバナンス上の大きな問題を引き起こしている企業もあります。当社は指名委員会等設置会社という機関設計であり、重要な経営項目の議論、経営陣の選解任、経営の評価や報酬制度、監査活動において、透明性、客観性は非常に高いと思います。しかし、さまざまな構造改革を行ってきたこと、これから成長戦略でより有機的な“連邦”戦略を行っていくことを鑑み、ガバナンスについては一度精査が必要だと考えています。このため、2026年度の重点議論として、組織形態と戦略の整合性、内部統制システムの機能と責任について精査する予定です。また、2025年度に



社外取締役
取締役会議長
越智 仁

策定された人財戦略のさらなる深掘りも重要な項目で、個客業を進化させるうえで必要なスキルと創造力をどう開発するのか“連邦”戦略と関連付け、方向性を明確にしていきたいと考えています。

企業価値向上を見据えた取締役会の実効性評価とあるべき姿

企業価値向上には、的確、迅速な執行と取締役会による監督の両輪がしっかりと機能する必要があります。このためには、取締役会・法定3委員会の監督機能についてももしっかり評価することが重要です。当社では毎年年度末にかけて実効性評価を行っています。8項目66設問のアンケートに全ての取締役が答え、これをベースに改善された点、今後改善すべき点や議論すべき点を抽出し、次年度取締役会・法定3委員会の活動計画に落とし込んでおり、さらに客観性を担保するため、定期的に外部のコンサルタントを入れ評価を行っています。実効性は年々改善されていますが、やはり重要な改善点は、永遠のテーマですが、執行側と独立社外取締役側の情報の非対称性の解消です。議案の事前説明の充実実は当然であり、日ごろからの執行役と独立社外取締役とのフリーディスカッションによる相互理解や事業会社の視察による現場理解をさらに深めることが重要だと思っていますし、IRなどを通して投資家の意見にも積極的に耳を傾けていこうと考えています。

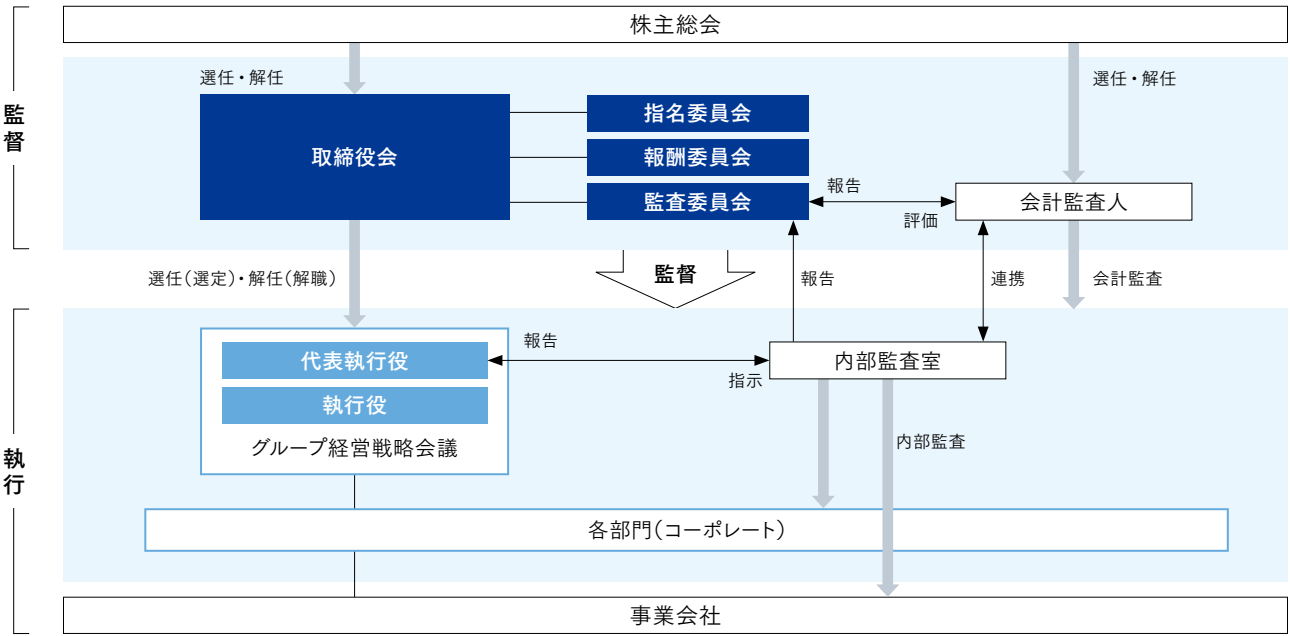
取締役会議長として取締役会でいかに自由闊達な議論を進めていくかが、私に課せられた重要な責務であり、これらを通して課題の抽出、解決を図り、さらなる企業価値の向上を成し遂げていきたいと考えています。

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。機関設計としては「指名委員会等設置会社」を採用し、2026年度より取締役会議長と法定3委員会全ての委員長に社外取締役を選定するなど、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。今後も、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」に基づき、健全かつ持続可能な経営を目指していきます。

コーポレート・ガバナンス体制



当社のコーポレート・ガバナンスの変遷

	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	2026年 コーポレートガバナンス・ コード改訂
	2015～2017年度	2018～2019年度	2020年度	2021～2022年度	2023～2024年度	2025～2026年度
機関設計	監査役会設置会社		指名委員会等設置会社			
当社の 取り組み	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(RS)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	2023年 取締役会議長(社外取締役)と大株主による面談実施	2025年 - 報酬ガバナンスの観点に基づく新役員報酬制度の導入、信託型株式報酬制度(RSU+PSU)の採用 - オフサイトミーティングの拡充 2026年 - 法定3委員長の全てに社外取締役が就任
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

取締役会の役割と構成

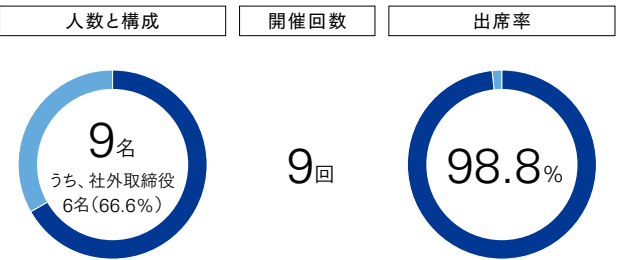
取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、グループの大局的な方向づけと業務執行に対する監督・モニタリングに特化することを通じて、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

当社の取締役会は、当社グループ全体のガバナンス機能を果たすとともに、重要な経営事項の決定の役割を担っています。経営・執行のモニタリング、グループの経営方針や内部統制等重要事項の決定に加えて、目指す姿の実現に向けた助言や支援機能を取締役会の重要な要素と捉え、取締役会の備えるべき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

2025年度の年間議題の概要

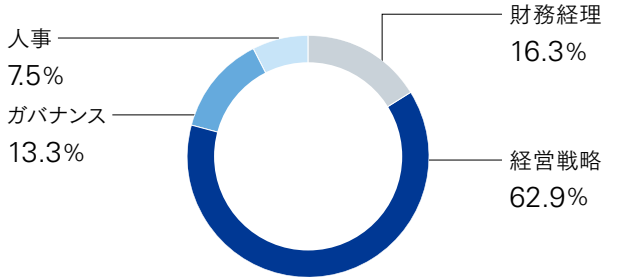
中期経営計画フェーズⅠ（2025～2027年度）の初年度にあたる2025年度については、「個客業」を見据えて戦略をさらに変化・進化させていくために、全取締役・執行役が自由闊達に意見を交

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。また、2026年6月より法定3委員会の全ての委員長を社外取締役が務めています。

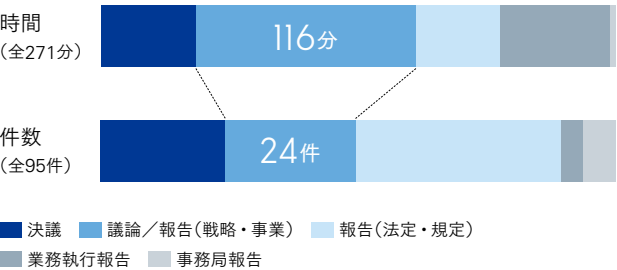


換する場として、戦略に関する大局的議論を新たに実施したほか、取締役会では財務・非財務KPI両面からの進捗のモニタリングや経営に関するディスカッションに十分な時間を確保しました。

議題別審議時間



議題別年間所要時間



オフサイトミーティング

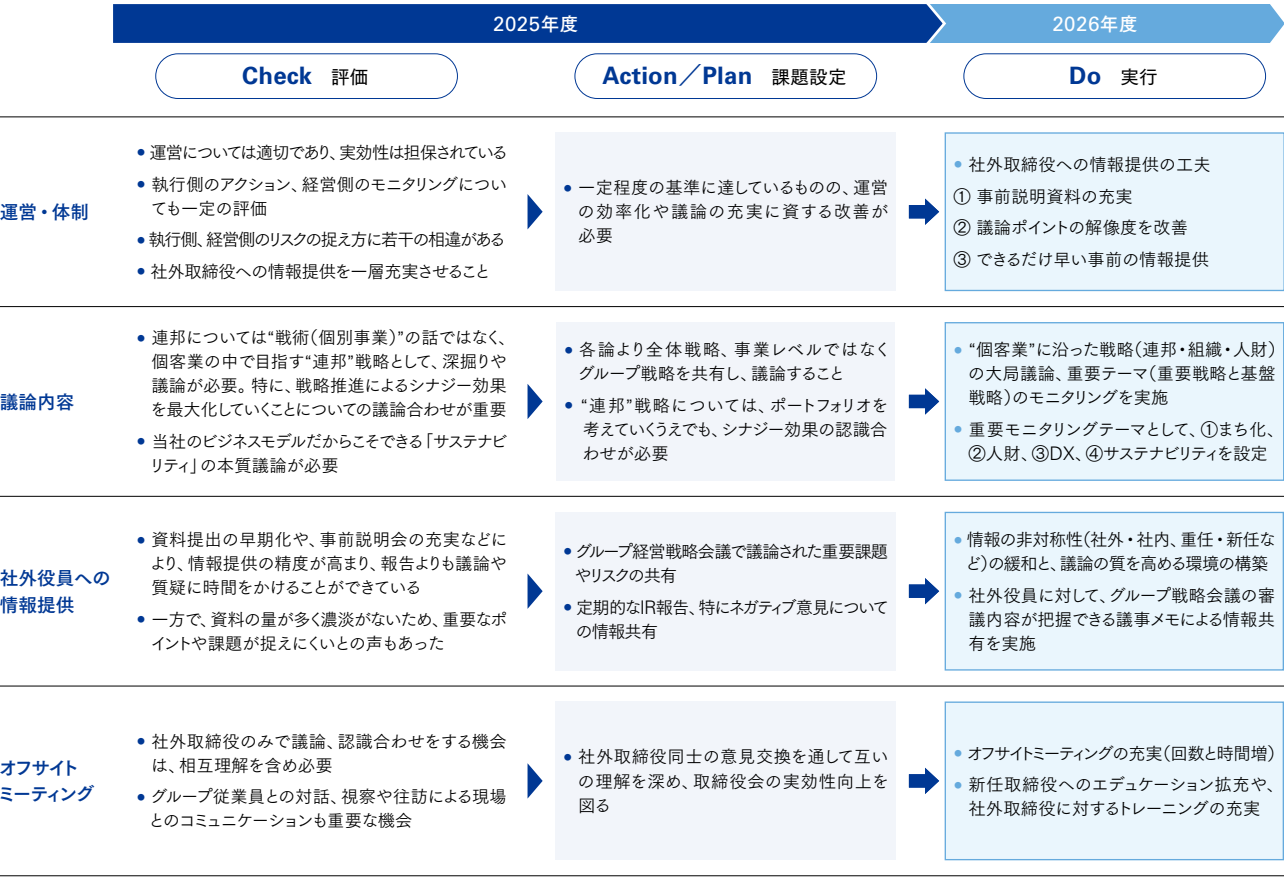
2025年度は社外取締役を中心としたオフサイトミーティングを計14回開催しました。具体的には「社外取締役ミーティング」や「常勤監査委員を加えた非業務執行取締役ミーティング」「社外取締役と代表執行役CEOとの間での意見交換」「次期中期経営計画策定に向けた主要部門長とのディスカッション」などを実施し、当社グループの年度ごとの総括や経営課題、目指すべき方向性などについて、年間議題とも連携するかたちで幅広くディスカッションを行いました。2026年度はさらに拡充し、それぞれ戦略・組織・人財などのテーマを設定したうえで、全取締役・執行役による議論を行

実効性評価

概要

社外取締役を含む取締役・執行役の自己評価アンケートやインタビューなどを通じて、取締役会および法定3委員会の実効性に関する分析・評価を第三者機関による視点も踏まえ継続的に実施しています。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、アクションプランの策定・実行を通して、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。実効性を検討する際には、株主に対する受託者責任・説明責任を

実効性向上の取り組み



い、その結果を年間議題スケジュールに反映させるなど、取締役会のさらなる実効性向上のために取り組んでいます。

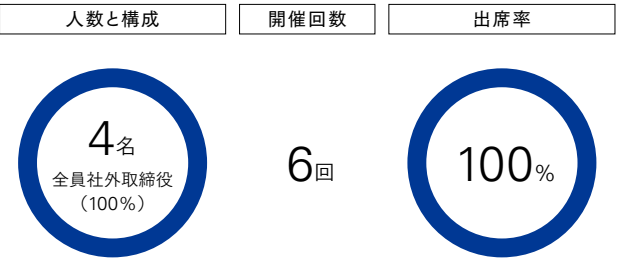


踏まえ、独立した立場の社外取締役が務める取締役会議長主導のもと、そのプロセスを設計しています。中期経営計画フェーズⅠ（2025～2027年度）初年度にあたる2025年度については、前年度に第三者機関を活用し確立した実施プロセスを踏襲したうえで、大きな設計変更は行わず、継続的に評価をモニタリングすることとしました。

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。



2025年度の主な審議内容

- 取締役(社内・社外)・執行役構成の立案(員数・バランス・多様性・独立性・スキルマトリックスなど)
- 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具体化(人財要件・リスト整備・育成計画など)の進捗確認
- 個別重要案件の整理・方向性決定

2026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実行
- 個別重要案件の整理・方向性決定

取締役(社内・社外)・執行役構成の立案

当社は、持続的な企業価値向上に向け、取締役会がその監督機能を適切に発揮することが重要であると認識しています。取締役の選任にあたっては、取締役会として必要なスキルや経験に加え、全取締役が高い倫理観やコンプライアンス順守の精神を持ち合わせ、誠実かつ公正公平に職務を遂行できることを前提としています。

取締役構成については、取締役会全体で幅広い視点と適正規模を両立できるよう、性別、経験、専門性、経歴などの多様性を考慮するとともに、経営環境や事業特性を踏まえた知見・ノウハウの適切なバランスの確保に努めています。

また、社外取締役については、客観的な視点からの助言・監督機能を十分に発揮できるよう、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構成については、指名委員会において審議のうえ、取締役会で決議しています。

今後も、当社の経営戦略および重要な経営課題を的確に議論・監督できる体制の在り方について、継続的に検討していきます。

取締役の選任基準については、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/governance/corporate-governance.html#corporate02>



社外取締役
指名委員会委員長
岩本 敏男

委員長メッセージ

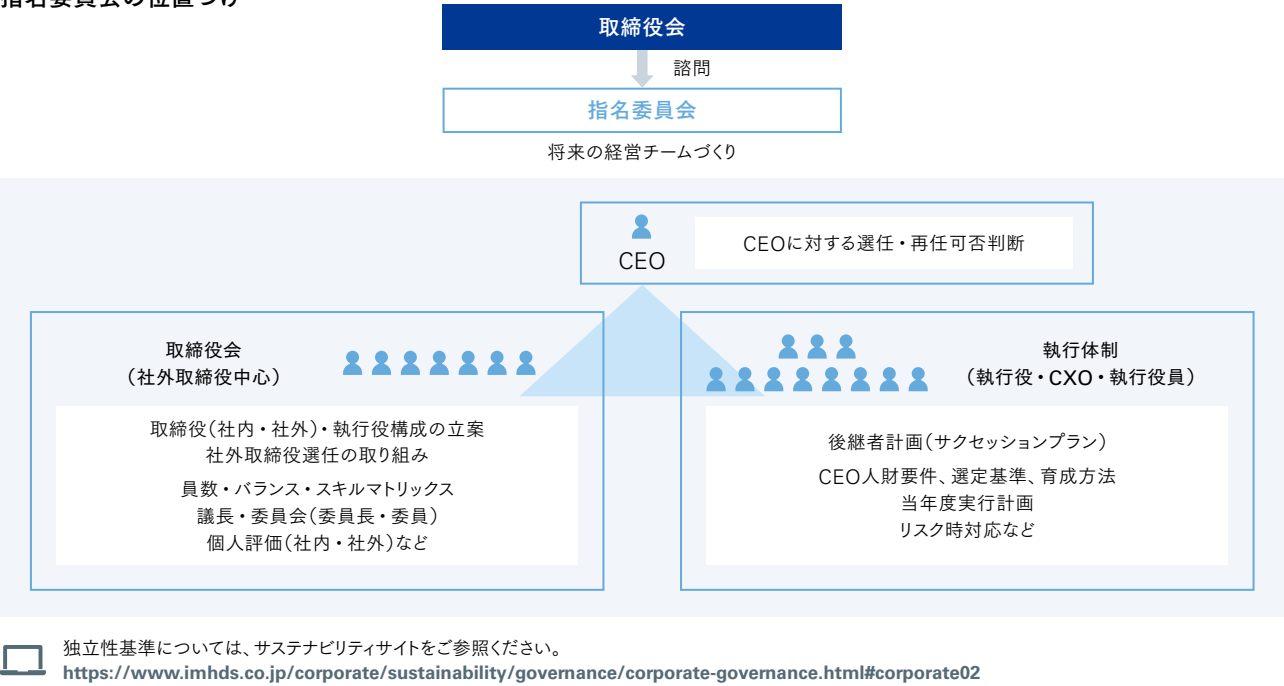
世界的なパラダイムシフトが一段と加速するなか、当社を取り巻く経営環境は複雑性と不確実性を増しています。指名委員会では持続的成長と中期経営計画の確実な遂行を支える経営体制の構築を目的に、経営陣のサクセッションプランをより実効的なものへと進化させています。とりわけ、環境変化への適応力を重視し、候補者の資質や実績、将来への可能性を多面的に深掘りすることで、現実的かつ段階的な計画策定に注力しています。外部専門家の知見も取り入れながら、中立性・公平性・客観性を担保したプロセスを徹底し、求められるリーダー像を明確化しています。

また、取締役会構成は企業価値向上に直結する重要課題であり、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、人財の育成など専門性のバランスを重視し、多様な知見が補完し合う体制を追求しています。指名委員会は、透明性の高い議論を重ね、ガバナンス強化と持続可能な成長基盤の確立に努めていきます。

役員の指名

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



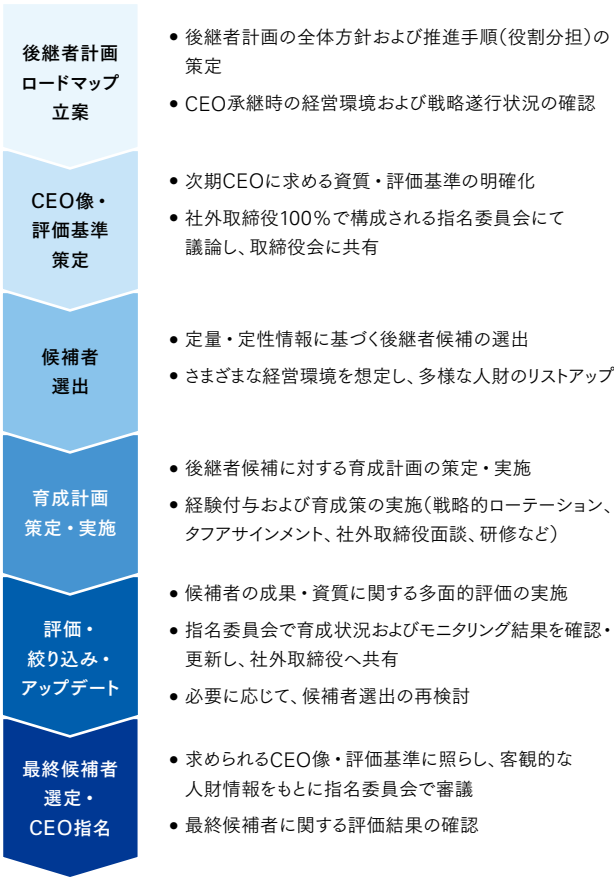
CEOの選任、再任可否の判断および後継者計画(サクセッションプラン)

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ています。指名委員会は、経営計画の遂行状況や企業価値向上への貢献、今後の経営課題への対応力などを踏まえ、CEOの選任・再任について審議するとともに、客観性・透明性を確保するため、指名委員会委員以外の全ての社外取締役からも意見を聴取するなど、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・将来像などについて共有を行い、社外取締役が主体的に選任・再任の可否を判断できる体制を整えています。

また、CEO後継者候補については、社長CEOと指名委員会が連携し、外部の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的に共有するとともに、候補者の育成状況や経験付与の進捗についても継続的に審議・確認しています。加えて、緊急時のCEO候補についても毎年度初めに確認し、不測の事態に備えた体制を構築しています。

2026年度は、中期経営計画の実現に向け、将来の持続的な企業価値向上を牽引する次期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)の実施や後継者候補の育成状況の確認・モニタリングを強化するなど、サクセッションプランのさらなる高度化に取り組んでいます。

後継者計画の実行プロセス



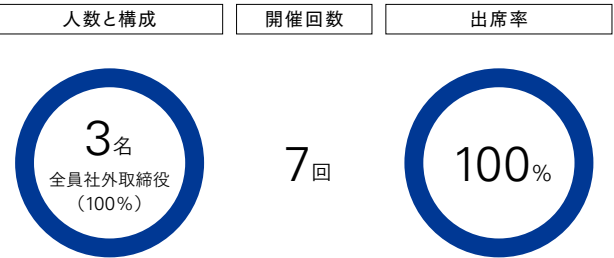
報酬委員会

報酬委員会の役割と構成

報酬委員会は、当社の持続的成長・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」を構築し、役員の「報酬」に関する妥当性を審議・決定します。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。

2025年度の主な審議内容

- 中期経営計画(以下、中計)(フェーズⅠ・Ⅱ)実現のための新役員報酬制度(2025年～)導入後のモニタリング
- 役員の生涯ライフプラン設計を支援する諸制度の再整理
- 取締役会・他の2委員会(指名、監査)との情報連携と執行側施策のモニタリング



2026年度の主な取り組み課題

- 当社役員報酬のポジショニングの現状把握と分析
- ➡ 中計フェーズⅡを見据えた今後の役員報酬制度の在り方を検討
- 退任後処遇や付加的報酬に関する課題・論点の再整理
- ➡ 中長期の経営計画を見据えた考え方・方針を検討
- インセンティブ効果による実効性向上のモニタリング
- ➡ 報酬委員会委員以外の取締役とのディスカッション実施、執行側(CXO・関連部門)メンバーと情報連携

役員報酬制度

当社は2025年度スタートの中計に合わせて役員報酬制度を改定し、中計で掲げた業績目標の達成やサステナビリティ経営を実現・推進するためのインセンティブとして機能するよう設計を行っています。報酬委員会では「役員報酬制度が戦略実行の担い手となる役員の意欲向上につながっているか」「さらなる業績向上や株主価値

向上へのインセンティブとして機能しているか」といった報酬ガバナンスの観点から、継続してモニタリングを実施しています。

役員報酬等に関する基本原則
<https://www.imhds.co.jp/corporate/sustainability/governance/corporate-governance.html>

当社の役員報酬制度(2025年～)の特徴

① 長期に目指す姿を見据え、中計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**に設定

2025年度は各評価指標のいずれも目標を達成した結果、賞与(STI)の業績連動支給係数は112%で確定

② 中計目標達成・企業価値向上のさらなる意欲向上につなげるため**インセンティブ報酬**のシェアを拡大

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)



社外取締役
報酬委員会委員長
松田 千恵子

委員長メッセージ

2025年度の報酬委員会は計7回開かれ、活発な議論が行われました。注力したテーマは第一に、同年より施行した新役員報酬制度に関するモニタリングです。中期経営計画と連動させたKPIの進捗や新制度に関する役職員の理解深耕など、順調な進展をみていることを確認しました。第二に、役員の生涯ライフプラン設計を支援する諸制度の再整理を行いました。第三に、取締役会・他委員会との情報連携を強化していく方策を検討しました。これらのテーマはいずれも重要なもので、2026年度にも引き続き議論を継続、発展していきたいと考えています。特に、2028年度から始動する中計フェーズⅡと連動する報酬制度設計の在り方、およびその設計とも整合した役職員のライフプラン設計支援の議論拡充、加えて指名委員会等設置会社では強く求められる各会議体との連携強化による報酬ガバナンスの実効性向上に努めていく所存です。

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	“ 個客業 ”への具現化を促進	－	10%
	④ 女性管理職比率	「 ひとの力の最大化 」を促進	10%	5%
	⑤ 従業員エンゲージメント調査		10%	5%
			下限0～上限150%の幅で変動	下限0～上限200%の幅で変動

賞与(STI)／2025年度結果(業績連動係数)

	評価KPI (賞与STI)	2025年度計数結果	各評価KPIの業績連動係数			2025年度 業績連動係数
			係数結果	評価ウェイト	係数	
財務指標	営業利益	800億円	1.03	50%	0.51	1.120
	ROE	12.5%	1.28	30%	0.38	
戦略指標	女性管理職比率	32.0%	1.25	10%	0.13	
	従業員エンゲージメント調査 (企業理念「浸透」「実践」スコア)	浸透 3.85 実践 3.83	1.00	10%	0.10	

株式報酬(LTI)PSU／中計フェーズⅠ目標値

	評価KPI (株式報酬LTI／PSU)	2027年度計数目標	評価ウェイト
財務指標	営業利益	850億円	50%
	ROE	9.8%	30%
戦略指標	識別顧客売上高	6,870億円	10%
	女性管理職比率	34.0%	5%
	従業員エンゲージメント調査 (企業理念「浸透」「実践」スコア)	スコア各3.75	5%
中計マテリアリティと同値			

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%) 注：下限0～上限150%の幅で変動	業績連動なし	業績連動有 (0～200%) 注：下限0～上限200%の幅で変動
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%)

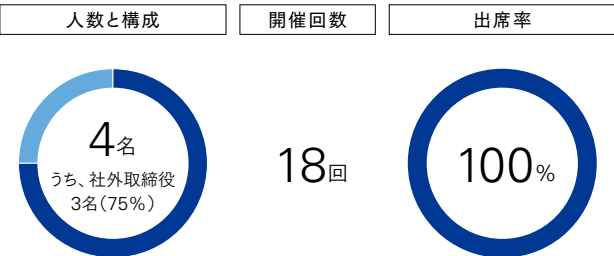
注：非執行取締役は賞与(STI)なし、株式報酬(LTI)はPSUなし(RSUのみ)、各報酬の割合は小数点以下を四捨五入しており、合計が100%にならない場合あり

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。



2025年度の主な審議内容

- 監査方針および監査計画の策定
 - 会計監査人の再任可否、報酬等の決定に関する同意
 - 監査報告書の作成、提出
- 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
 - グループ会社監査役からの各社監査状況の報告
- CXO、部門長、グループ会社社長との会合
 - 社外取締役全員による代表執行役を含む執行役との会合(拡大監査委員会)

三様監査、およびグループ会社監査における取り組み

会計監査人との連携、評価

監査委員会は、会計監査人より定期的にその監査状況について報告聴取するとともに、常勤監査委員を中心に会計監査人との定期会合(原則月1回)を実施するほか、必要に応じて適宜会合の機会を設け、

経営環境の変化が財務諸表に与える影響や監査上の主要な検討事項等について意見交換および協議を行うなどの連携を図っています。

内部監査室との連携

監査委員会は、内部監査室より内部監査計画、監査結果および監査の状況について報告を受けるとともに、常勤監査委員を中心に内部監査室との定期会合(原則月1回)を実施することで必要な連携を行う

ほか、必要に応じて適宜会合の機会を設け、相互の監査計画・スケジュールおよびその進捗について共有し補完するなどにより監査職務の実効性および効率性向上を図っています。

グループ会社監査役との連携

監査委員会の職務を補助する組織である取締役会室監査委員会運営部より、国内グループ会社に監査役(常勤・非常勤)を派遣することでグループ監査体制を強化するとともに、CAO、CRO、内部監査室

および内部統制部門も出席するグループ監査ミーティング(原則月1回)を、グループ会社監査役との情報共有および知見向上の機会としています。



社外取締役
監査委員会委員長
助野 健児

委員長メッセージ

このたび、監査委員会委員長を拝命いたしました助野 健児でございます。私はこの2年間、監査委員会の委員として、財務報告の信頼性確保、グループ経営全体に影響を及ぼすリスクや課題への対応、内部監査部門・会計監査法人との連携強化に取り組むとともに、自らの往査や、CEOをはじめとする執行役・重要使用人との対話・ヒアリングなどを行うことにより、監査の実効性向上に取り組んでまいりました。

監査委員会の重要な役割は、取締役会における意思決定プロセスやリスクの検証・確認を含む業務執行の状況を、独立した立場からモニタリングし、その妥当性を検証することにあります。今後は、こうした役割をより一層果たし、三越伊勢丹グループの企業価値のさらなる向上と、全てのステークホルダーからの信頼性確保に努めてまいります所存です。なにとぞよろしくお願い申し上げます。

2026年度の監査計画について

監査委員会では、監査委員会実効性評価により抽出した課題に基づき、監査委員会および監査委員以外の社外取締役を含めた非業務執行取締役ミーティングにて複数回の討議を行い、以下の「2026年度に監査委員会が目指す方向性」および「2026年度の重点監査項目」を設定しました。

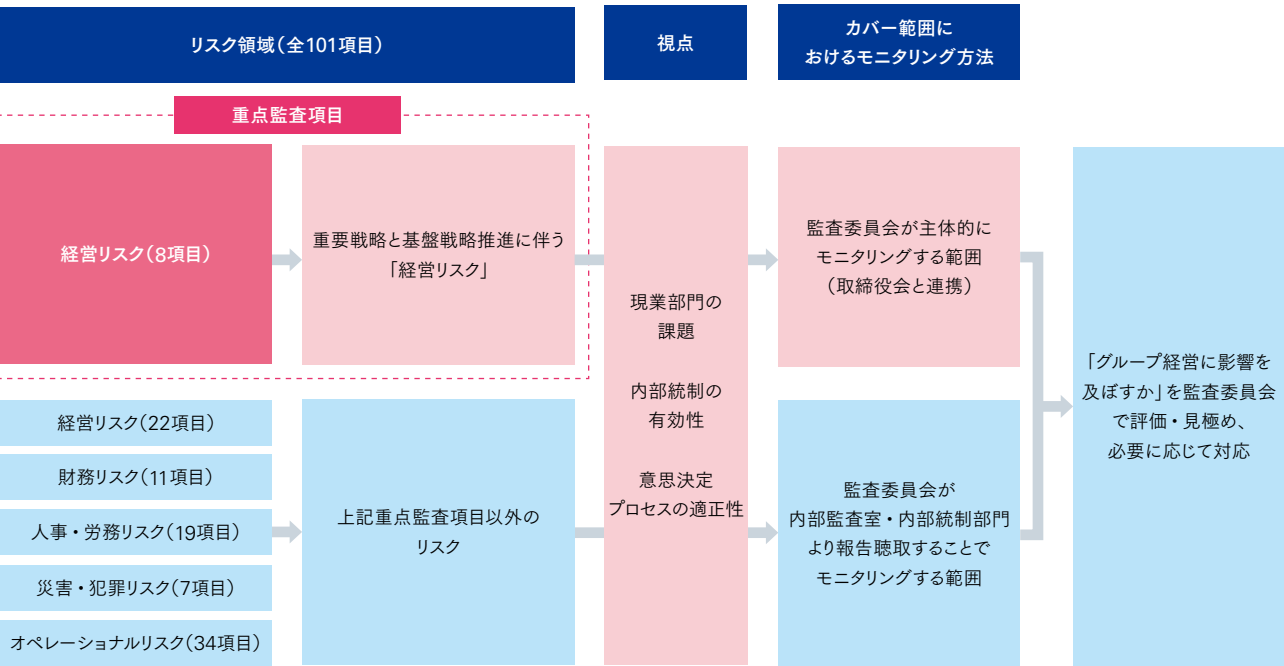
監査委員会は「グループに影響を及ぼすリスク」に注力することとし、リスクマネジメント室が統制・評価するグループ全体の101項目のリスクのうち、取締役会における大局的議論、重点戦略等の議論と連動する8つの経営リスクを主体的にモニタリングし、現業部門の課題や内部統制の有効性、意思決定プロセスの適正性について確認していきます。

2026年度に監査委員会が目指す方向性

監査の3つの役割*を基本に、グループに影響を及ぼすリスクに注力し、経営へ有効な提言・助言を行う「価値創造を支える監査委員会」へ進化し続けます。

* ①執行役等の職務執行の監査、②内部統制システム構築・運用の監査、③財務報告状況の監査

2026年度の重点監査項目



常勤監査委員のメッセージ



取締役
監査委員会
常勤監査委員
瓦林 恭子

2026年度より常勤監査委員を拝命いたしました瓦林 恭子です。私は2024年度から2年間、首都圏の百貨店事業を担う(株)三越伊勢丹の常勤監査役として、事業現場の課題と進化に寄り添い、健全な成長を見守ってまいりました。

現在、グループが掲げる「個客業への変革」が進むなかで、私たち監査委員は新たなチャレンジに対する経営判断の透明性と説明責任をモニタリングする体制の確立に尽力しています。また、創業以来のDNAである「お客さまに喜んでいただきたい」という想いを礎に、法令順守と内部統制、リスク管理の実効性を点検し、社会から選ばれる企業グループであり続けるための牽引役となることも、社内出身の常勤監査委員である私のミッションです。

今後も現場との対話とデータに基づく検証を重ね、助野委員長をはじめとする社外取締役と緊密に連携しつつ、課題の早期把握と是正提言に努めてまいります。

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を通じて企業価値の持続的向上を実現するため、業務の有効性・効率性および財務報告の適正性・信頼性を確保する、実効性のある内部統制の整備・運用に努めています。

コンプライアンス

コンプライアンスに関する考え方

当社グループは、全ての役職員が法令・規則、社内規程、職業倫理、社会常識を正しく順守することが、企業の信頼基盤を形成するうえで極めて重要であると認識しています。そのため、コンプライアンスを単なる規則順守にとどまらず、価値観・意識・行動として組織文化に定着させることを重視しています。この理念に基づき、日常

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、当社グループ役職員に向けたeラーニングの実施、管理職階層に向けた弁護士講話の実施、コンプライアンス推進実務者に向けた定期的教育プログラムの提供を実施しています。また、自主点検においてはハイリスク重点項目(公正取引、顧客情報など)に焦点を当て、グループ全社の取り組みとして推進しています。

内部通報窓口の設置と運営

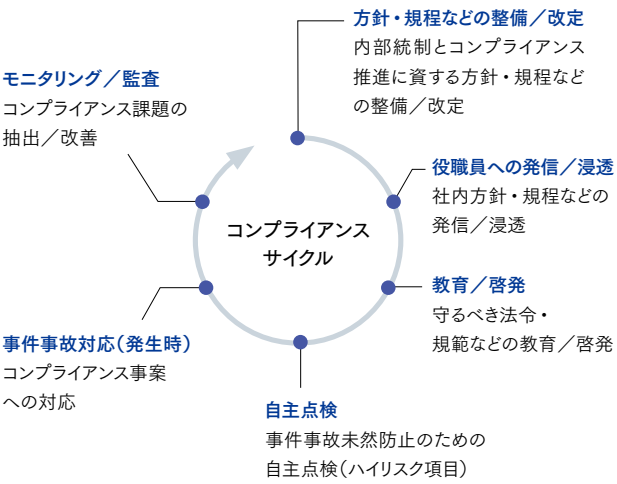
当社グループでは、コンプライアンス強化の取り組みとして、グループ内における法令等違反行為の早期発見と是正のため「グループホットライン規程」を定め、従業員からの通報を受け付け、自浄的に改善するための仕組みとして「三越伊勢丹グループホットライン」を設置しています。受付窓口は、通報者保護の観点から、第三者の外部企業が受付を行う社内通報窓口と、法律事務所が受付を行う社外通報窓口の二つを設けています。

調査の結果、法令・ルール違反などを発見した場合は、速やかに是正措置を講じ、再発防止に努めています。また、通報内容や対応状況については、その傾向を分析・検証し、定期的に監査委員会などへ報告しています。

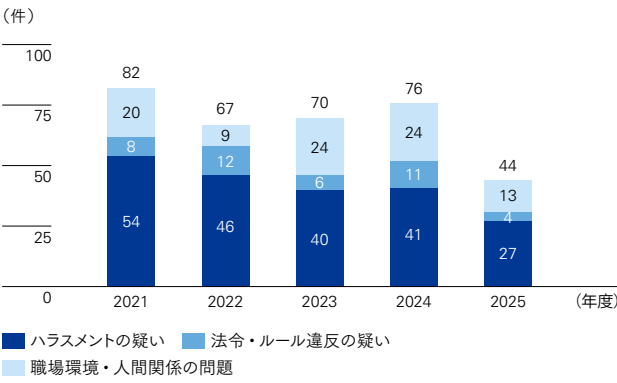
また、「内部統制システム構築の基本方針」のもと、社外取締役の知見を活かした取締役会の監督機能強化や、コンプライアンス・リスクマネジメント体制の充実を図ることで、グループ全体のガバナンス向上と、ステークホルダーからの信頼確保に努めています。

業務における倫理的行動の指針として「三越伊勢丹グループ行動規範」を制定し、全従業員への周知・徹底を継続的に行っています。今後も、役職員一人ひとりのコンプライアンス意識を高め、社会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



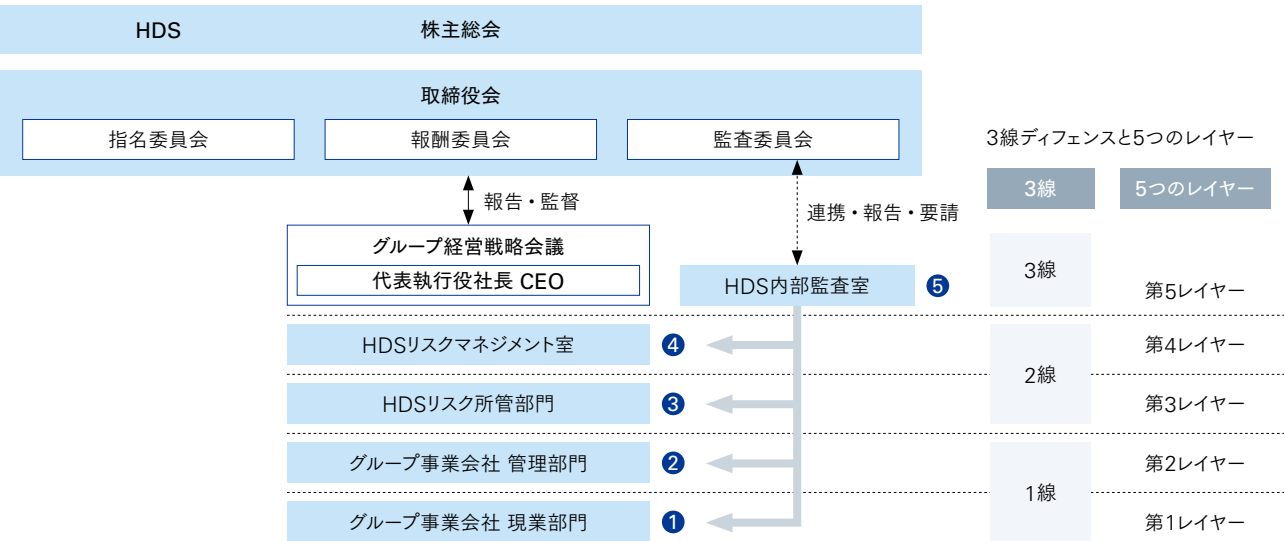
通報件数の推移



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。



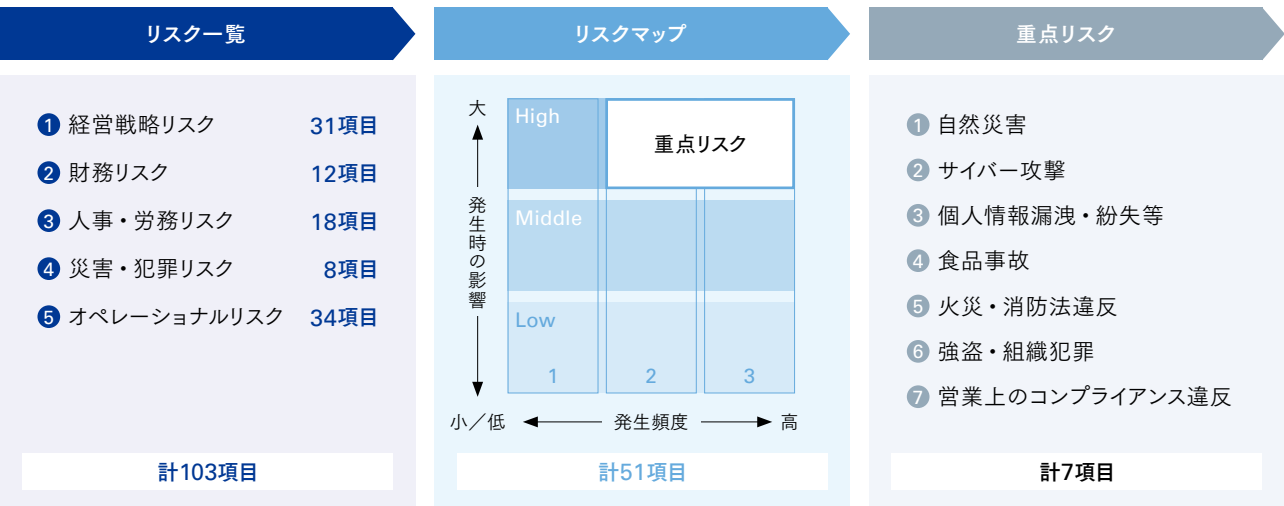
リスク抽出・分析・評価のプロセス

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

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。

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。

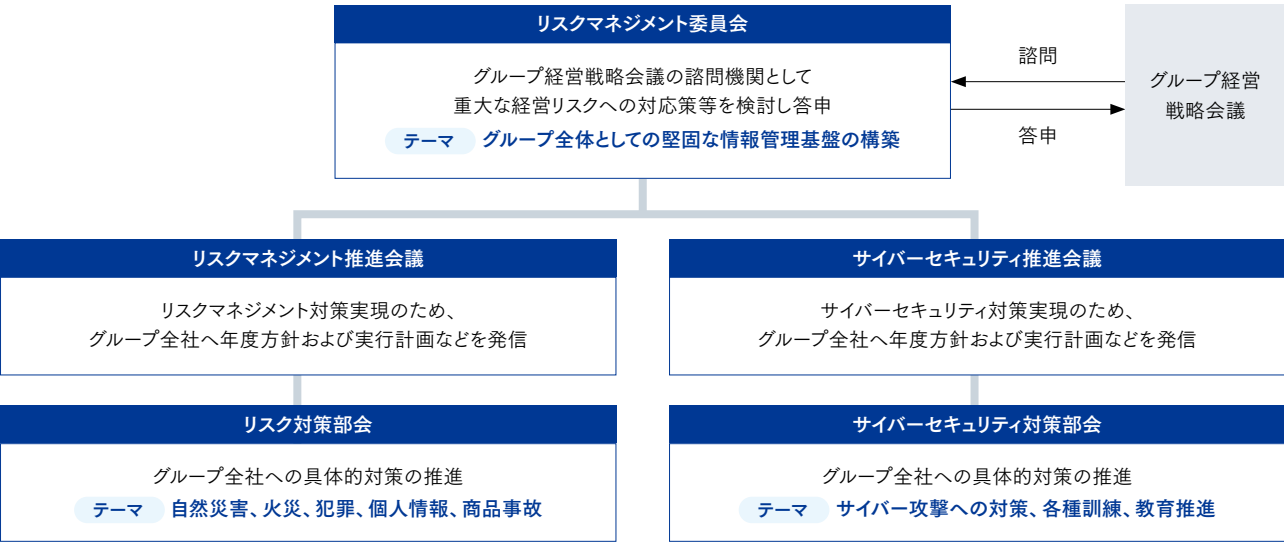


注：上図は2025年度版

内部統制

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。



情報管理リスクに対する取り組み

① 個人情報漏洩リスクへの取り組み

個人情報を活用した新規ビジネスの拡大に伴い、漏洩や不適切利用の事案が増加し、消費者の保護意識や利用状況への関心が高まっています。各国で個人情報保護法制が整備され、越境移転を含む厳格な管理体制と目的内利用の仕組み構築が企業に求められています。

対応策

個人情報の適正な取得・利用および管理体制の整備

当社グループでは、館業から接客業への転換に向けて、個人情報を活用した新規ビジネスの拡大に伴う漏洩や不適切利用のリスクに対応するため、堅固なグループ情報管理基盤の構築に向けた対策の強化を図っています。適切な個人情報の取得・利用・管理に関する自主基準およびマニュアルを整備し、管理システムおよび社内管理体制を構築し、実店舗からオンライン環境に至る全ての事業環境において、個人情報を利用目的の範囲内で適切に取り扱う体制を整えています。

情報管理に関する主な安全管理措置

分類	取り組み内容
組織的安全管理	個人情報保護および情報セキュリティに関する責任体制を整備するとともに、社内規程・マニュアルを定め、適切な運用と継続的な見直し・改善を行っています。
人的安全管理	従業員に対し、個人情報保護および情報セキュリティに関する教育・啓発を継続的に実施し、意識向上と規程順守の徹底を図っています。
物理的安全管理	個人情報を含む書類・記録媒体等について、適切な保管・持出し管理等の必要な措置を講じ、情報資産の保護を図っています。
技術的安全管理	アクセス権限管理・認証の実施に加え、アクセス状況や操作履歴の記録・モニタリング等の必要な措置を講じ、個人データの適切な管理と不正利用の防止を図っています。

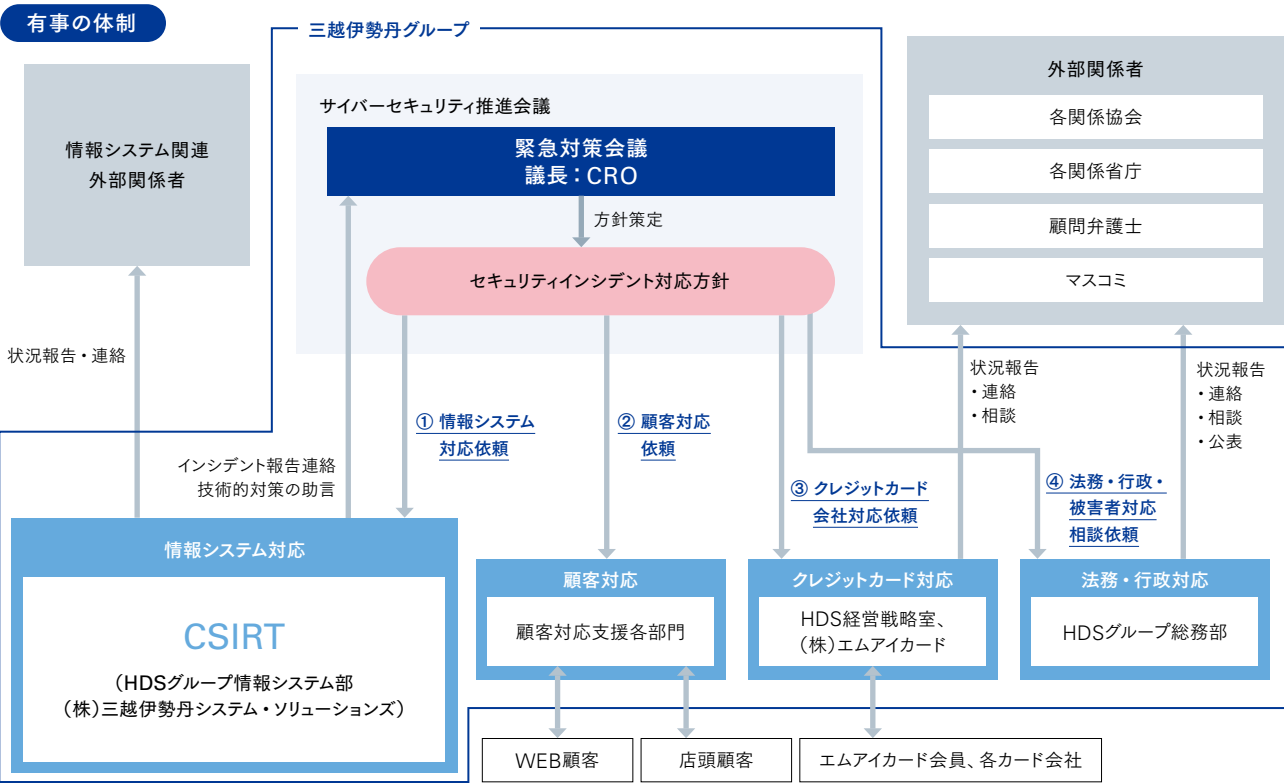
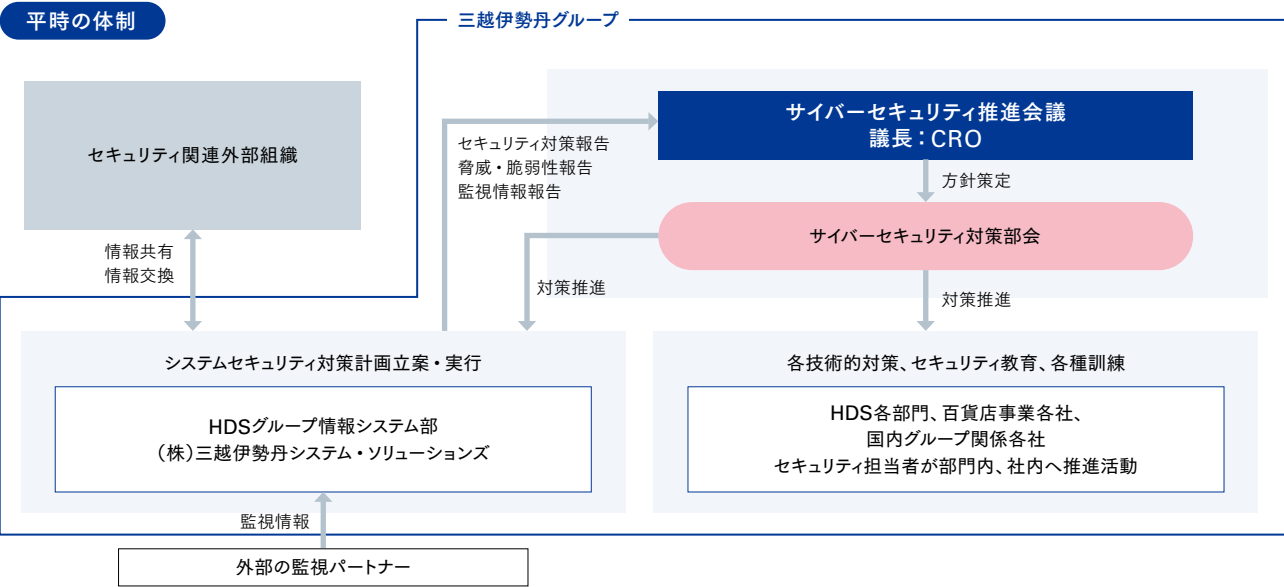
② 情報セキュリティリスクへの取り組み

当社グループは百貨店、金融、不動産、関連事業において、多くのお客さまやお取引先のさまざまな情報をお預かりし、厳重に管理しています。近年、国内外におけるサイバー攻撃や不正アクセス事例が増加しているため、情報セキュリティガバナンスの強化が急務となっています。

対応策

情報セキュリティガバナンスおよびサイバーセキュリティ対策の強化

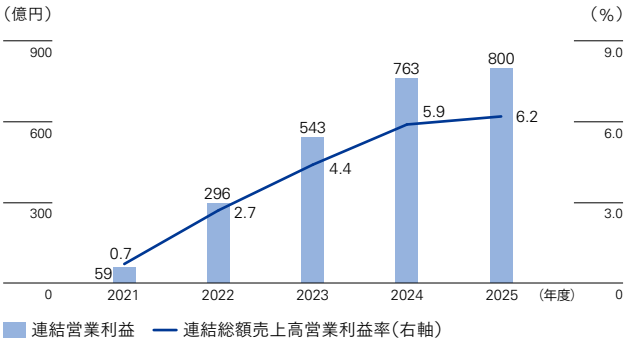
当社グループでは、サイバーセキュリティ対策部会において、日常の業務活動の中で技術的および人的・組織的な対策の推進を図っています。技術的対策では、新たなサイバー攻撃にも対応できるよう防御、監視、検知、駆除するためのセキュリティツールの導入と運用を強化しています。人的・組織的対策では、情報セキュリティに関する従業員のリテラシーの向上を図るため、システム部門における専門的なセキュリティ人材の育成や、従業員へのセキュリティ教育・サイバーインシデント訓練を適時実施しています。



財務・非財務ハイライト

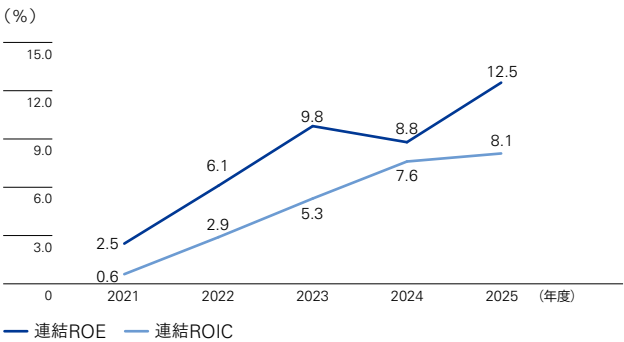
財務ハイライト

連結営業利益と連結総売上高営業利益率



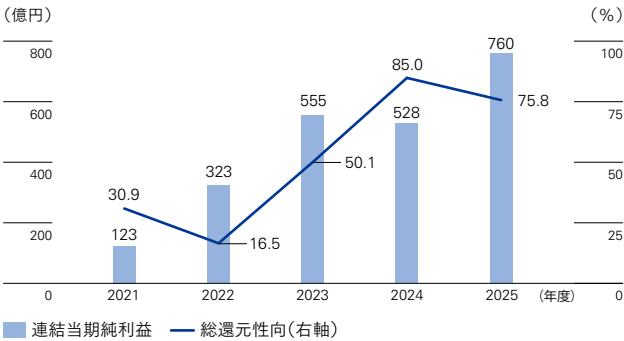
2025年度の営業利益は、個客業プロセス活動が進展する国内顧客による売上高が伸長し、過去最高を更新する800億円となりました。また、総売上高営業利益率は、“百貨店の科学”に基づく販管費コントロールも寄与し、こちらも過去最高となる6.2%となりました。

連結ROEと連結ROIC



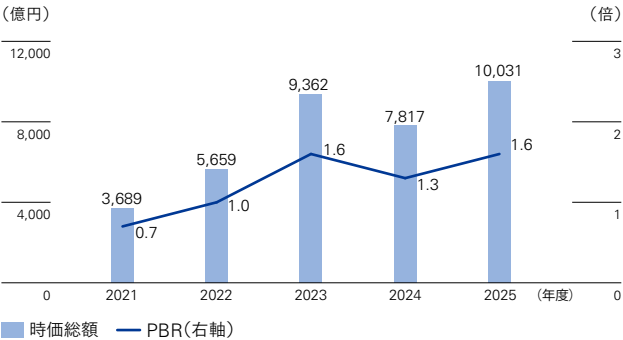
2025年度のROICは8.1%となり、営業利益とともに過去最高の実績を更新しました。投下資本は、2024年度対比で7億円縮小しました。また、ROICの向上と株主還元の拡充が続くなか、ROEは中期で目指す10%水準を上回る12.5%となりました。

連結当期純利益と総還元性向



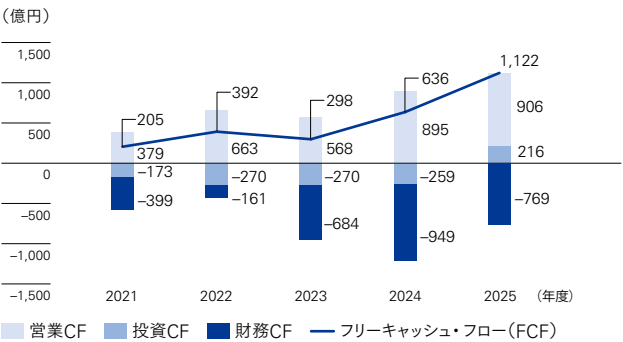
2025年度の当期純利益は、関係会社株式売却益等の影響もあり、760億円という大きな実績となりました。また総還元性向は、配当と自己株式取得で合計576億円を還元した結果、中期経営計画(フェーズ1)の方針で掲げる70%を上回る75.8%となりました。

時価総額*1とPBR



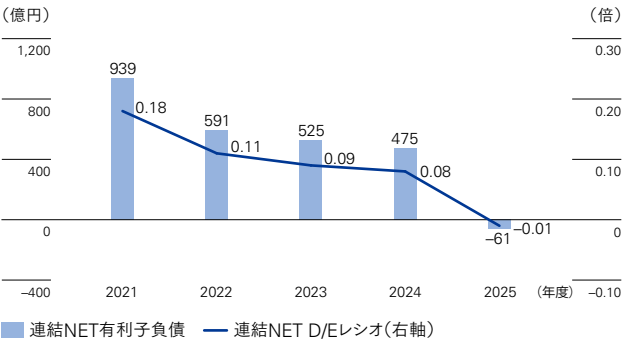
2025年度末時点の時価総額は、着実な利益成長と資本効率改善に加え、長期の成長イメージを共有するIR活動の強化等により、期末時点では初めて1兆円を上回りました。これに伴いPBRは、1倍を上回る1.6倍となりました。

連結キャッシュ・フロー(CF)



2025年度の営業CFは906億円のキャッシュ・インとなり、2024年度対比で10億円増加しました。投資CFは、関係会社株式の売却等により、216億円のキャッシュ・インとなりました。財務CFは、株主還元や有利子負債の返済等により、769億円のキャッシュ・アウトとなりました。

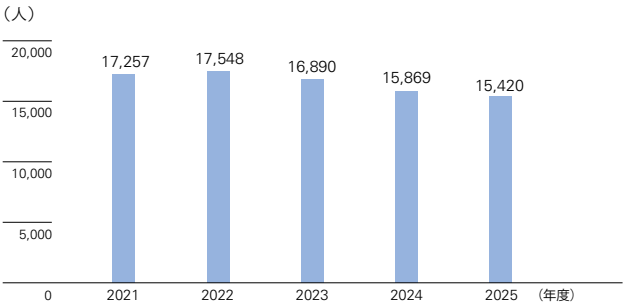
連結NET有利子負債と連結NET D/Eレシオ



2025年度のNET有利子負債は、営業CFの増加や関係会社株式の売却によるキャッシュ・インに伴い、-61億円となりました。これに伴いNET D/Eレシオは、-0.01倍となりました。

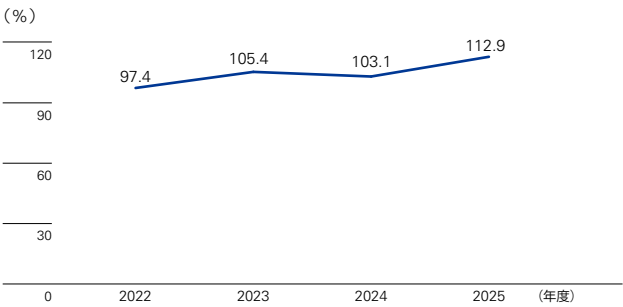
非財務ハイライト

従業員数(グループ連結)*2



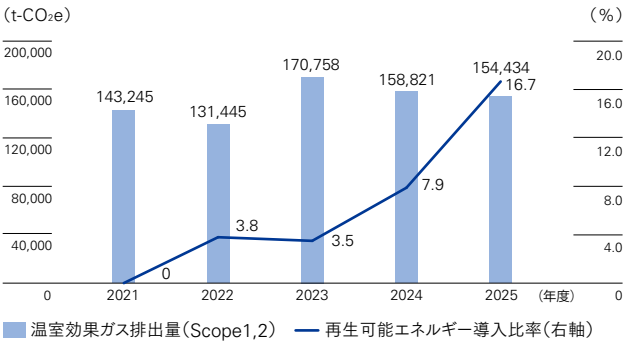
事業環境の変化を踏まえ、計画的な要員政策のもと、人員構成の最適化を進めています。あわせて業務改革や生産性向上に取り組むことで、一人ひとりの付加価値創出力を高め、持続的な成長を支える人財基盤の強化を図っています。

男性育児休業取得率((株)三越伊勢丹)*5



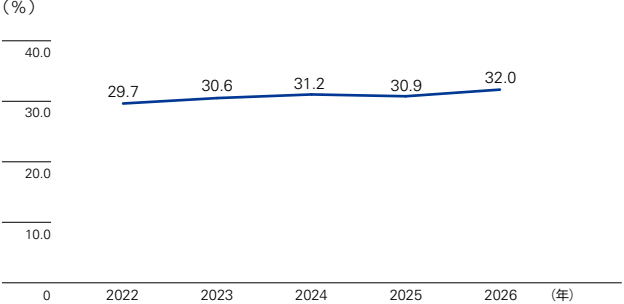
性別を問わず仕事と育児を両立できる環境づくりを推進しています。育児休業制度の周知や取得対象者への継続的な働きかけ、取得しやすい職場風土の醸成を通じて、多様な人財が能力を発揮できる基盤づくりを進めています。

温室効果ガス(GHG)排出量(Scope1,2)と再エネ導入比率*7



2025年度は、三越日本橋本店(本館)での実質再エネ100%、伊勢丹新宿本店・三越銀座店・伊勢丹浦和店での一部オフサイトコーポレートPPA導入により、再エネ導入比率の実績が大きく上昇しました。

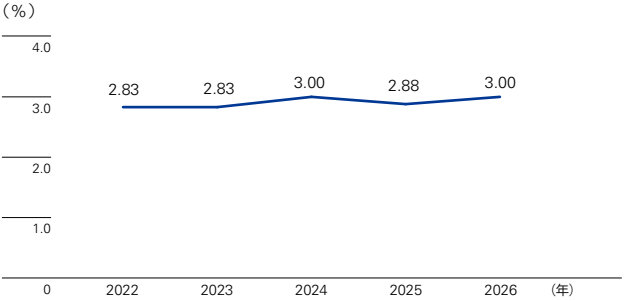
女性管理職比率(グループ連結)*3*4



多様な人財が活躍できる環境づくりを推進しています。女性管理職比率向上に向けたキャリア面談や対話施策を通じた昇格意欲の醸成に加え、育成・登用を強化し、多様な視点を経営に反映することで企業価値向上を目指しています。

障がい者雇用比率*6

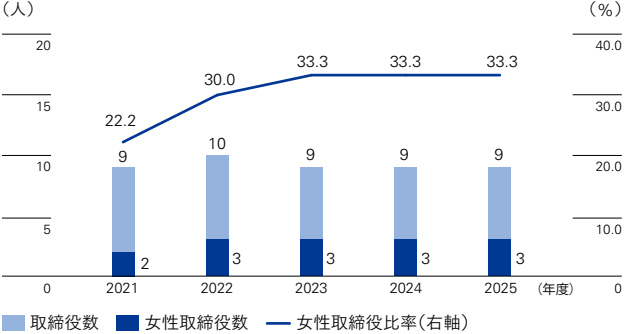
((株)三越伊勢丹および首都圏主要グループ会社の合計)



障がいの有無にかかわらず、一人ひとりの強みを発揮できる職場づくりを推進しています。障がい特性に応じた業務設計やワークシェアリングを通じて活躍機会を創出し、多様な人財の力を価値創造につなげています。

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、スキルをも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年度よりスタートした中期経営計画の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きます。

*1 時価総額は、各事業年度における3月末日の終値と自己株式を控除した発行済株式数に基づき計算

*2 各年度末時点

*3 課長担当級以上

*4 各年4月1日時点

*5 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)

*6 各年6月1日時点

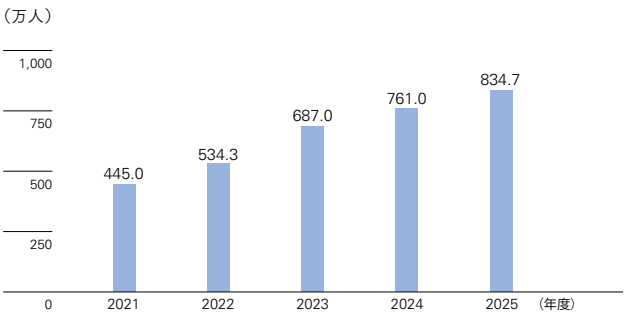
*7 マーケット基準。バウンダリはグループ(連結)。2022年度以前は、(株)三越伊勢丹ホールディングス、(株)三越伊勢丹、国内グループ百貨店、(株)三越伊勢丹の所有ビル(テナント貸含む)



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>

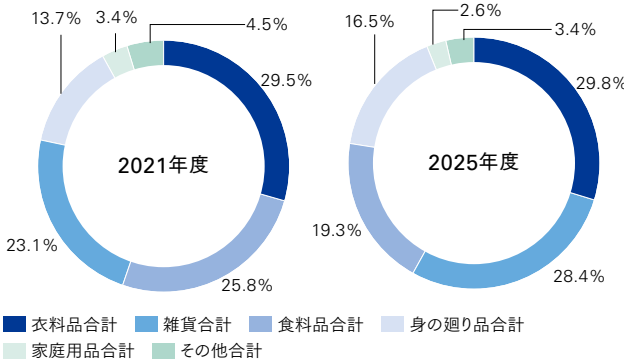
当社戦略にまつわる各種データ

識別顧客数



2021年度から進めている「マスから個へ」の戦略転換によって、当社は購買履歴やお客さまの関心ごとを識別できる「識別顧客」を増やしてきました。特に2021年度から導入した三越伊勢丹アプリによって大幅にその数を増やすことができており、2025年度に発行したエムアイカード ベーシック(年会費無料のクレジットカード)も識別顧客数の増加に寄与しています。

商品別売上高比率(国内百貨店事業合計)



2021年度との対比では、雑貨や身の回り品のシェアが高まっています。雑貨に含まれる宝飾・貴金属や美術品、ラグジュアリーブランドの伸長が背景にあります。“高感度”上質戦略に則った品揃えを充実させるとともに、外商を中心としたパーソナルな対応で価値をお伝えすることで、高付加価値商品の販売が伸長しています。

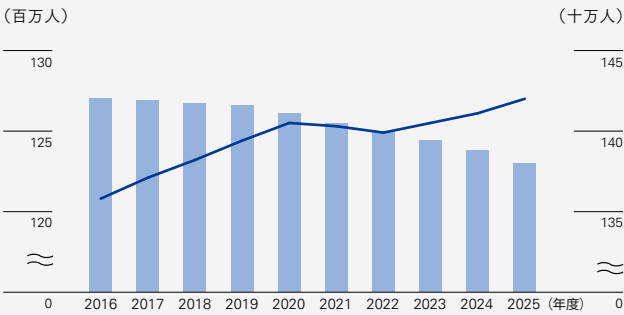
注：本ページにおける売上高は、別段の記載がない限り総額売上高を意味しています

*1 外商顧客による「百貨店売上高＋百貨店内テナント扱い高＋グループ連邦実績」 *2 2024年度以前の数値は概算値のため、具体的金額は非表示としています

*3 2026年度より海外顧客売上高を捕捉するシステムを変更しているため、2024年度、2025年度の実績は新システムで抽出しています。そのためWEBで開示している2024年度の決算説明資料数値とは異なっています

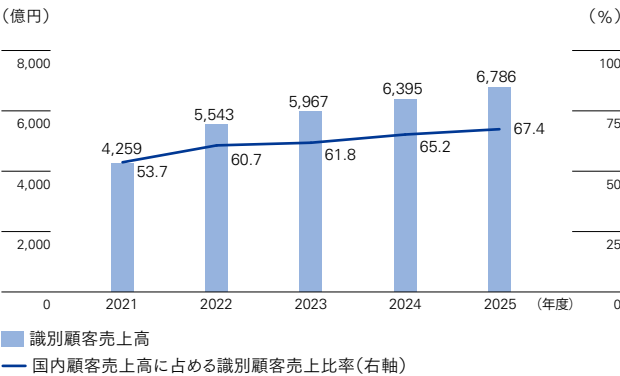
参考資料

日本人口と東京都人口



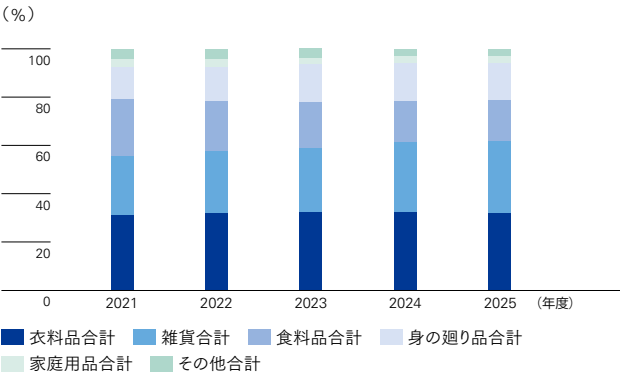
注：総務省統計局・国立社会保障・人口問題研究所資料をもとに作成

識別顧客売上高と国内顧客売上高に占める識別顧客売上比率



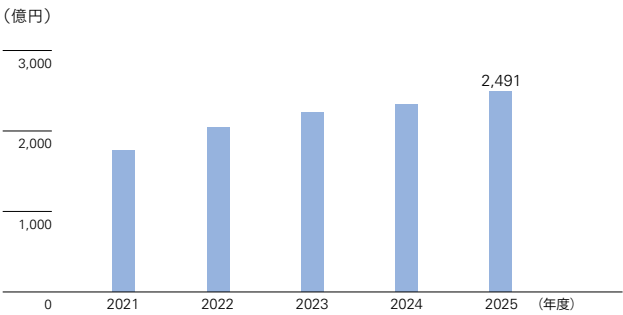
識別顧客売上高は識別顧客数の増加とともに順調に拡大しています。2025年度の識別顧客売上高は6,786億円で、国内顧客売上高に占める割合は67.4%でした。つながった識別顧客に対する、購買データに基づくパーソナルなリコメンドによって、利用領域の拡大や購買単価の向上が続いています。

(株)三越伊勢丹の商品別売上高比率



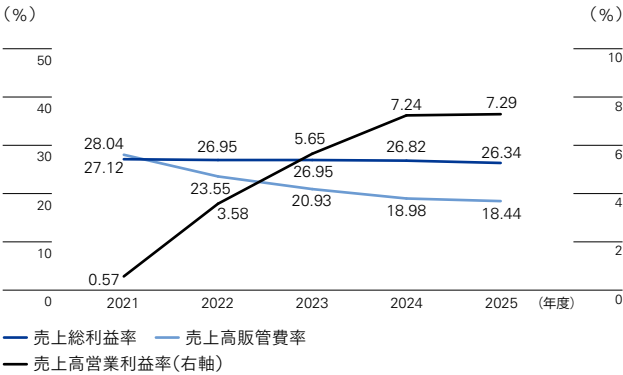
首都圏の百貨店を束ねる(株)三越伊勢丹の商品別売上高比率の推移です。国内百貨店全体と同様に、雑貨合計(宝飾や貴金属、美術品を含む)が拡大傾向にあります。昨今では、国内顧客だけでなく、海外顧客についてもこのような高付加価値商品の購買意欲が高まっています。

全国外商顧客総扱い高*1 *2



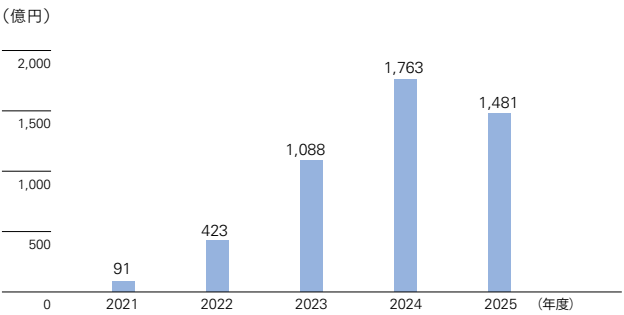
2025年度の全国外商顧客総扱い高は2,491億円と過去最高を記録しました。組織改革、デジタル活用、首都圏と地域の連携など、前中期経営計画から進めているさまざまな施策が奏功しています。また、百貨店内の商品にとどまらず、グループ会社の連邦コンテンツや百貨店外MDなど、顧客への提供価値の幅が広がっています。

(株)三越伊勢丹の収益性推移



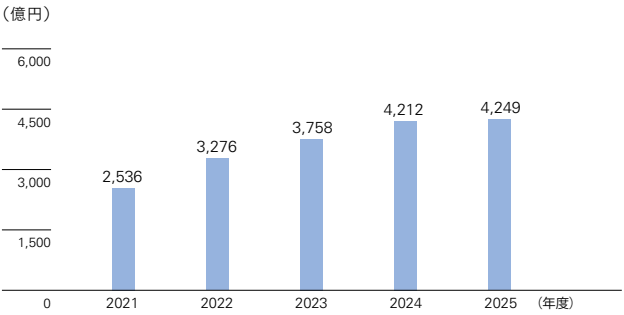
ラグジュアリーブランドや宝飾・時計などのシェア拡大に伴い、売上総利益「率」は若干低下傾向にあります。一方、上記のような高単価商品は面積当たり総利益「額」が高いのが特徴であり、全体としての利益効率性は高まっているといえます。それに加え、“百貨店の科学”による販管費の適正化が進んでいることにより、売上高営業利益率はかつてない水準に高まっています。

海外顧客売上高(インバウンド売上高)*3



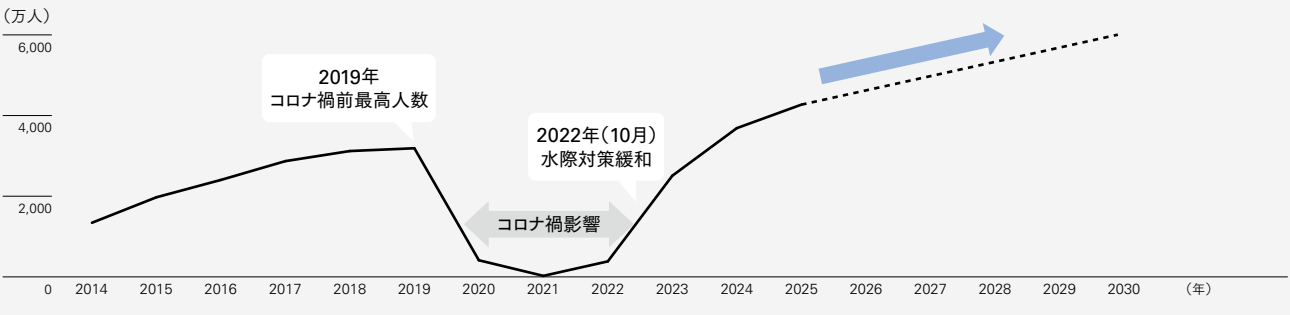
新型コロナウイルス感染症による行動制限がなくなった2023年度から海外顧客売上高が戻り始め、2024年度は為替影響や内外価格差などの与件が重なったことで非常に大きな実績となりました。2025年度はその反動で前年度比マイナスとなりましたが、2026年度第1四半期においては来訪元の多様化を伴いながら毎月前年度比プラスの実績で推移しています。

伊勢丹新宿本店の売上高



伊勢丹新宿本店の売上高は長らく2,000億円台で推移していましたが、2022年度には3,000億円を超え、さらに2024年度には4,000億円を超える実績を上げることができました。引き続き“個客業”を進めていくための旗艦ショップストアとして、全世界のお客さまに「訪れたい」と思ってもらえるような高感度上質コンテンツと魅力ある体験価値を発信していきます。

訪日外国人数と今後の予測



注：観光庁資料をもとに作成

11ヶ月財務サマリー

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)

	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	2026年3月期
総額売上高	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	1,299,521
売上高	—	—	—	—	—	—	418,338	487,407	536,441	555,517	545,626
売上総利益	361,768	365,609	367,282	348,282	322,702	227,565	243,685	286,550	318,937	337,675	336,722
販売費及び一般管理費	328,660	341,673	342,869	319,052	307,023	248,542	237,745	256,943	264,568	261,362	256,702
営業利益	33,107	23,935	24,413	29,229	15,679	△ 20,976	5,940	29,606	54,369	76,313	80,020
経常利益	36,704	27,418	27,325	31,995	19,771	△ 17,171	9,520	30,017	59,877	88,123	86,587
親会社株主に帰属する当期純利益	26,506	14,976	△ 960	13,480	△ 11,187	△ 41,078	12,338	32,377	55,580	52,814	76,096
総資産	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	1,217,975
自己資本	563,264	568,858	576,396	575,531	542,345	501,936	511,796	546,120	593,918	601,547	618,932
純資産	574,316	579,782	588,091	585,715	550,161	508,275	517,660	552,519	600,824	602,878	620,156
有利子負債*1	175,871	186,751	139,972	136,746	175,548	208,884	175,145	164,868	120,754	86,329	68,233
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,099	35,373	72,972	28,286	16,281	1,197	37,914	66,301	56,895	89,564	90,655
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 24,481	△ 40,913	△ 26,981	△ 22,450	△ 9,965	△ 4,737	△ 17,371	△ 27,026	△ 27,015	△ 25,955	21,634
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,711	2,413	△ 52,753	△ 9,063	20,259	29,733	△ 39,927	△ 16,198	△ 68,485	△ 94,909	△ 76,922
設備投資	40,043	34,200	38,446	56,526	38,055	29,484	27,767	20,307	28,335	32,085	34,141
減価償却費	23,020	23,562	25,272	25,734	27,021	23,629	23,014	23,340	22,721	22,671	22,885
1株当たり当期純利益（円）	67.41	38.27	△ 2.47	34.58	△ 28.90	△ 107.96	32.36	84.82	145.79	142.42	213.96
1株当たり純資産（円）	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	1,764.68
1株当たり配当金（円）	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	9.00	10.00	14.00	34.00	54.00	70.00
売上総利益率	28.10%	29.17%	29.23%	29.10%	28.83%	27.89%	58.25%	58.79%	59.45%	60.79%	61.71%
売上高販管費率	25.5%	27.3%	27.3%	26.7%	27.4%	30.5%	56.8%	52.7%	49.3%	47.0%	47.0%
売上高営業利益率	2.6%	1.9%	1.9%	2.4%	1.4%	△ 2.6%	1.4%	6.1%	10.1%	13.7%	14.7%
自己資本当期純利益率（ROE）	4.7%	2.6%	△ 0.2%	2.3%	△ 2.0%	△ 7.9%	2.5%	6.1%	9.8%	8.8%	12.5%
総資産営業利益率（ROA）	2.6%	1.8%	1.9%	2.3%	1.3%	△ 1.7%	0.5%	2.5%	4.5%	6.3%	6.6%
投下資本利益率（ROIC）*2	3.0%	2.2%	2.3%	2.8%	1.5%	△ 2.0%	0.6%	2.9%	5.3%	7.6%	8.1%
自己資本比率	43.6%	43.4%	45.2%	46.1%	44.3%	41.9%	43.8%	44.9%	48.5%	49.9%	50.8%
配当性向	17.8%	31.4%	—	34.7%	—	—	30.9%	16.5%	23.3%	37.9%	32.7%

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点第3位以下を、それ以外は小数点第2位以下を切り捨てて記載しています

*1 2024年度のリース債務を含む有利子負債は94,023百万円、2025年度のリース債務を含む有利子負債は75,820百万円です
*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)		
	2025年3月期	2026年3月期
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	38,795	74,399
受取手形、売掛金及び契約資産	155,277	163,983
有価証券	915	874
商品	23,215	24,678
製品	379	350
仕掛品	347	498
原材料及び貯蔵品	540	597
その他	39,136	37,150
貸倒引当金	△ 3,692	△ 3,747
流動資産合計	254,916	298,786
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	141,389	136,967
土地	534,742	540,112
建設仮勘定	14,289	21,193
使用権資産（純額）	3,753	2,966
その他（純額）	15,130	15,030
有形固定資産合計	709,305	716,270
無形固定資産		
ソフトウェア	17,223	17,058
その他	23,533	23,567
無形固定資産合計	40,757	40,626
投資その他の資産		
投資有価証券	148,975	110,807
長期貸付金	4,035	5,443
差入保証金	34,880	33,794
退職給付に係る資産	3,525	3,540
繰延税金資産	4,908	4,782
その他	4,535	4,060
貸倒引当金	△ 146	△ 156
投資その他の資産合計	200,716	162,273
固定資産合計	950,779	919,170
繰延資産		
社債発行費	30	19
繰延資産合計	30	19
資産合計	1,205,726	1,217,975

(百万円)		
	2025年3月期	2026年3月期
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	114,661	120,964
短期借入金	41,329	17,033
未払法人税等	9,150	16,729
契約負債	99,115	102,133
商品券	26,100	26,151
賞与引当金	11,751	11,448
ポイント引当金	2,019	2,161
商品券回収損引当金	12,177	11,256
その他	63,040	63,262
流動負債合計	379,344	371,140
固定負債		
社債	20,000	20,000
長期借入金	25,000	31,200
繰延税金負債	131,677	131,870
退職給付に係る負債	27,859	25,567
その他	18,966	18,039
固定負債合計	223,502	226,678
負債合計	602,847	597,818

純資産の部		
株主資本		
資本金	51,546	51,576
資本剰余金	284,022	256,886
利益剰余金	246,332	300,869
自己株式	△ 28,519	△ 36,224
株主資本合計	553,382	573,107
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	13,479	19,371
繰延ヘッジ損益	0	1
為替換算調整勘定	31,063	22,101
退職給付に係る調整累計額	3,622	4,350
その他の包括利益累計額合計	48,165	45,824
新株予約権	346	286
非支配株主持分	983	937
純資産合計	602,878	620,156
負債純資産合計	1,205,726	1,217,975

連結損益計算書

(百万円)		
	2025年3月期	2026年3月期
売上高	555,517	545,626
売上原価	217,841	208,904
売上総利益	337,675	336,722
販売費及び一般管理費	261,362	256,702
営業利益	76,313	80,020
営業外収益	17,060	11,024
営業外費用	5,250	4,457
経常利益	88,123	86,587
特別利益	4,993	11,700
特別損失	12,242	2,485
税金等調整前当期純利益	80,874	95,803
法人税、住民税及び事業税	13,076	21,625
法人税等調整額	15,025	△ 1,911
法人税等合計	28,101	19,713
当期純利益	52,773	76,089
非支配株主に帰属する当期純損失（△）	△ 41	△ 6
親会社株主に帰属する当期純利益	52,814	76,096

連結キャッシュ・フロー計算書

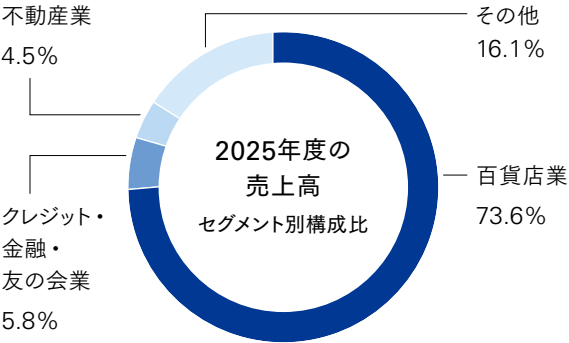
(百万円)		
	2025年3月期	2026年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	89,564	90,655
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 25,955	21,634
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 94,909	△ 76,922
現金及び現金同等物に係る換算差額	744	141
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 30,555	35,508
現金及び現金同等物の期首残高	72,390	41,834
現金及び現金同等物の期末残高	41,834	77,343

売上高・営業利益の状況／セグメント別構成比

2025年度 売上高・営業利益の状況

百貨店業	売上高	4,497億円（前年度比 97.5％）
	営業利益	655億円（前年度比 101.5％）
クレジット・金融・友の会業	売上高	355億円（前年度比 103.4％）
	営業利益	63億円（前年度比 110.3％）
不動産業	売上高	271億円（前年度比 92.0％）
	営業利益	46億円（前年度比 129.5％）
その他*	売上高	981億円（前年度比 102.1％）
	営業利益	30億円（前年度比 145.4％）

* 「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、メディア業、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	株式会社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
		資本金	515億円
設立年月日	2008年4月1日	事業年度	4月1日～翌年3月31日
本店所在地(登記)	〒160-0022 東京都新宿区新宿5-16-10		
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（2026年9月30日現在） * 持分法適用関連会社



グループ会社一覧（2026年9月30日現在） 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 小売業 (株)エムアイフードスタイル (株)フードクラフト ミツコシ フェデラル リテイル INC. One Bangkok Mitsukoshi Company Limited* 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. 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	(株)三越伊勢丹プロパティ・デザイン (株)伊勢丹会館 (株)三越伊勢丹アィムファッションリーズ* 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* 物流業 (株)三越伊勢丹ビジネス・サポート 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 旅行業 (株)三越伊勢丹ニッコウトラベル
海外 伊勢丹(中国)投資有限公司 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. アイティーエム クローバー Co., Ltd.*		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

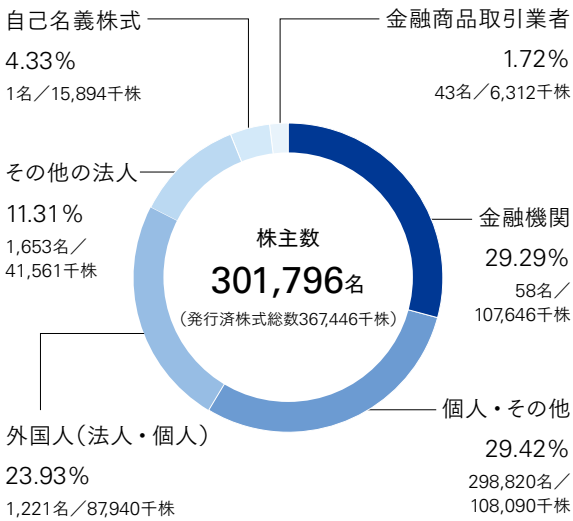
株式の状況（2026年3月31日現在）

発行可能株式総数	1,500,000,000株	発行済株式総数	367,446,554株
1単元の株式数	100株	株主数	301,796名

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)	59,120,600	16.82
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	21,586,200	6.14
JP MORGAN CHASE BANK 385642	13,630,099	3.88
公益財団法人三越厚生事業団	13,204,832	3.76
THE CHASE MANHATTAN BANK,N.A.LONDON SECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	7,325,744	2.08
三越伊勢丹グループ取引先持株会	6,990,278	1.99
清水建設株式会社	6,200,000	1.76
明治安田生命保険相互会社	5,697,279	1.62
JP MORGAN CHASE BANK 385781	4,664,037	1.33
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,500,731	1.28

注：大株主の持株比率は自己株式(15,894,387株)を控除して計算し、小数点第3位を四捨五入しています

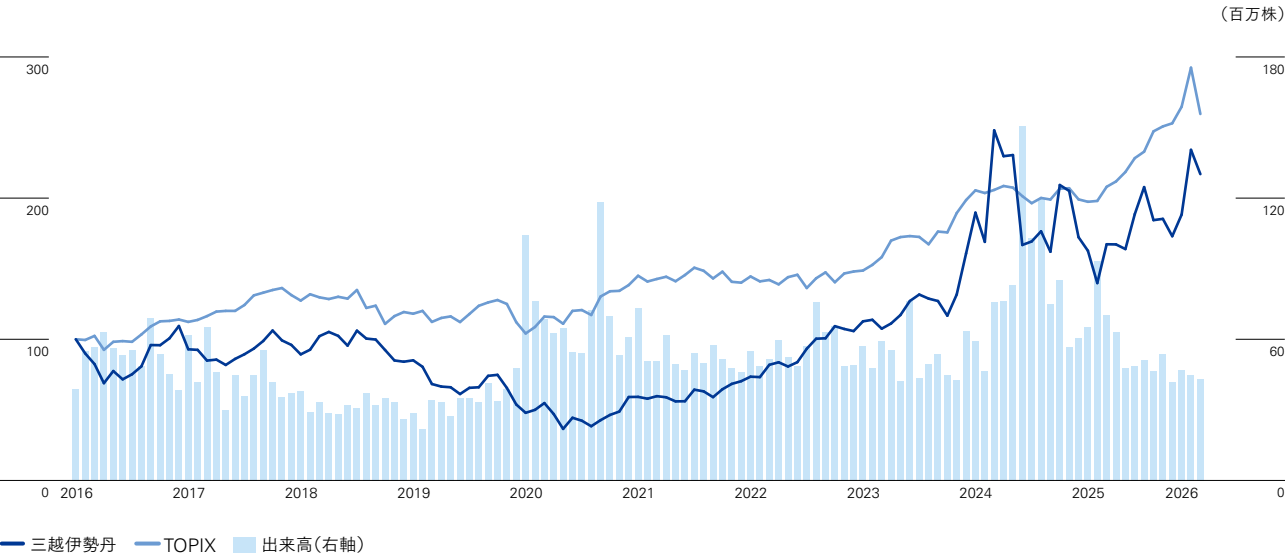


注：所有者別持株比率の株式の表記に関しては単位は千株(未満切り捨て)で表示しています

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	36.6%		103.2%	26.7%	290.2%	31.3%	135.2%	8.9%
TOPIX	34.6%		87.4%	23.3%	102.2%	15.1%	228.2%	12.6%

株価および出来高(月次)の推移(2016年4月～2026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、2026年3月末を基準としています
注：当社株価およびTOPIXは、2016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>