



2024年11月13日

各 位

上場会社名	株式会社三越伊勢丹ホールディングス
代表者	取締役 代表執行役社長 CEO 細谷 敏幸 (コード：3099 東証プライム市場)
問合せ先責任者	総務統括部 広報・IR部長 三原 圭子 (TEL. 050-1704-0684)

中期経営計画（2025-2030年度）について

三越伊勢丹グループは、「2025-2030年度 中期経営計画」を策定致しましたので、その概要についてお知らせを致します。

記

1. 現中期経営計画の進捗（成果）と環境認識

当社グループは、2021年11月に現中期経営計画の策定にあたり、「私たちが目指す姿（ビジョン）」を「お客さまの暮らしを豊かにする、“特別な”百貨店を中核とした小売グループ」として決めました。このビジョンの実現に向け、「私たちの存在意義（ミッション）」と、「私たちが大切にする思考と行動（バリューズ）」を明確化し、2023年度に新たな三越伊勢丹グループの企業理念として制定致しました。

現中期経営計画（2022～2024年度）では「百貨店の再生」を最大の目標に掲げ、当初計画では、2024年度に営業利益350億円、長期の2030年度に500億円を計画化しました。百貨店の再生と進化において重点戦略が着実に進展した結果、2023年度には当初計画を大きく上回る連結営業利益543億円を達成し、過去最高益を更新しました。

現中期経営計画の最終年度の2024年度は、4つの重点戦略“高感度上質”戦略、“個客とつながる”CRM戦略、“連邦”戦略、“まち化”戦略を推し進めております。また、「マスから個へ」のビジネスモデルの変革と“館業”から“個客業”へのスイッチに向けて、フォアキャスト視点で現中期経営計画の最終年度として各事業の再生と進化を継続し、バックキャスト視点で次期中期経営計画に向けた取り組みに先行着手しております。

当社グループを取り巻く環境として、全体感は厳しさを増す見込みの中、一方で世界人口及び国内富裕層の増加など成長が見込まれる要素も顕在化しております。また、特別な消費には出費や手間を惜しまず、満足度の高いモノ・コトを志向する傾向も拡大しており、これらの機会を活かすことで中長期的な成長を目指してまいります。

2. 次期中期経営計画の位置づけ

2025年度から始まる次期中期経営計画は、まち化の着工・竣工時期を踏まえて2025～2030年までの6ヶ年で策定しました。前半の3ヶ年2025～2027年度をまち化計画期間（まち化準備フェーズⅠ）、後半の3ヶ年2028～2030年度をまち化設計～着工期間（まち化準備フェーズⅡ）としております。この6年間は、その先の成長に向けた重要な期間と捉えております。

3. 経営目標

(1) 財務 KPI

2027年度の営業利益目標は850億円に設定し、統合後最高益の更なる更新を計画しており、2030年度は営業利益1,000億円超えを目指し、1,000～1,100億円を計画しております。

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

※23年度ROE特殊要因を除いた差：+1.6%

(2) 顧客 KPI

世界中のお客さまを識別化し、つながったお客さまに多様な価値を提案することにより、更なるご利用を促進してまいります。その上で、海外アプリ会員を含む識別顧客売上高と、グループ年間300万円以上購買顧客売上高をKPIとして設定しました。

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

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

4. 次期中期経営計画

(1) 全社戦略

① 中長期ステップ

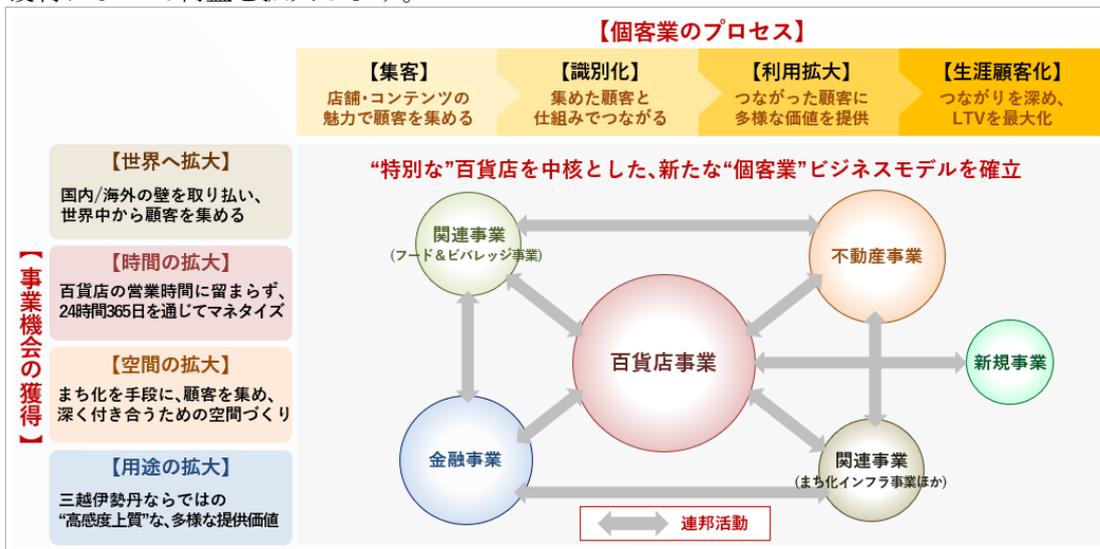
デパートメントストア宣言から120年が経過した今、“館”業(=マス向けビジネスモデル)から、“連邦”と“まち化”を手段に、“個客業”への変革と進化を実現させます。

まち化準備フェーズでは、“連邦”を手段に各事業の連携を深め、世界基準の“個客業”の確立を目指します。結実フェーズでは、“まち化”を手段に世界中のお客さまを集め、世界で傑出した“個客業”への進化を目指します。



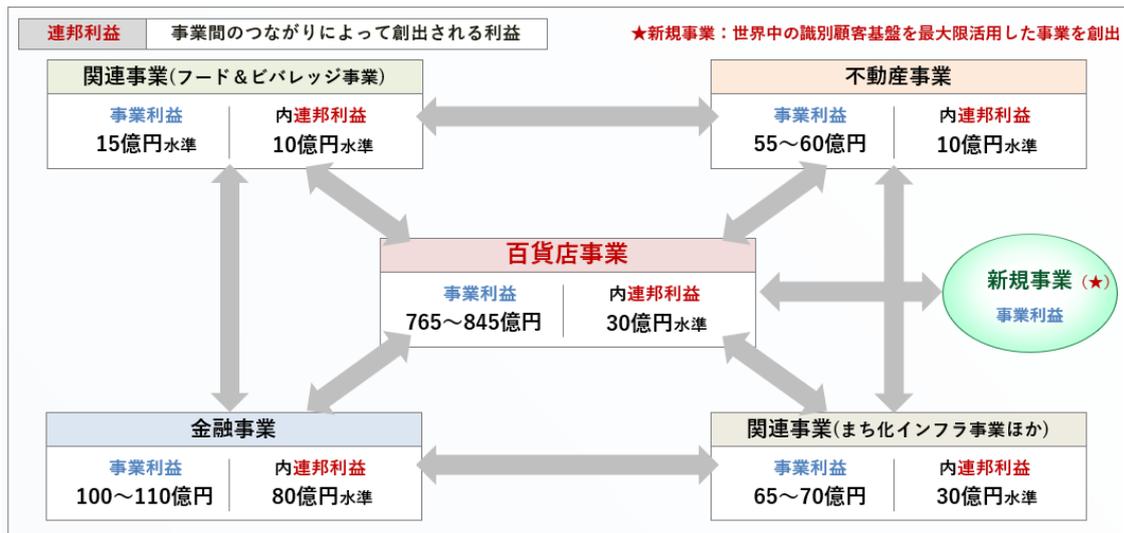
② 個客業への変革と進化

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



③ 収益拡大フレーム

識別顧客数の拡大と個客とのつながりの深化により、連邦利益の最大化に向けた新たな仕組みを設計します。合わせて、まち化準備フェーズでグループ連邦体制を確立します。2030年度には営業利益1,100億円水準の内、連邦利益160億円水準、シェア14%超を目指します。



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

(2) 事業戦略

① 国内百貨店事業

◆まち化の中核としての“特別な”百貨店へ

- ・まち化の中核として、圧倒的な独自性により世界中から顧客を集める“特別な”百貨店を目指します。
- ・新たな中分類の構築や館のグローバル化などによって基幹店を進化させて、高感度上質店舗化を推進します。加えて、個客接点の拡大に向け、デジタル接点改革によりデジタルのまち化を構築します。
- ・海外顧客向けアプリや年会費無料のEMカードのエントリーカードを導入し、顧客の識別化を強化します。
- ・全国各店の顧客にグループコンテンツを提供する連邦ネットワークの取り組みに加え、ONE グループ外商としてメンバーシップクラブ化と、海外外商機能による世界中の個客とのつながりの深化に取り組み、個客の利用拡大を図ります。
- ・百貨店のカスタマープログラムをグループ全体のプログラムへ拡大し、個客の生涯顧客化に取り組みます。

◆基幹3店「高感度上質店舗化」の実現

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

【伊勢丹新宿本店】 世界一・唯一無二の「最新・最先端」

【三越日本橋本店】 比類なき「伝統・文化芸術・暮らし」

【三越銀座店】 銀座から世界へ発信する「グローバルストア」

◆地域百貨店の安定黒字化

- ・地域百貨店ビジネスモデルの進化と“百貨店の科学”の更なる進展により、地域の高感度上質消費を支える唯一無二の存在を目指します。
- ・科学の視点で3つの改革（組織要員改革、収支構造改革、店舗構造改革）を推進し、“百貨店の科学”を更に進展させて、「事業単体」で営業黒字化を目指します。
- ・各エリアの集客・識別化の推進と拠点ネットワークによる利用拡大により、地域百貨店のビジネスモデルを進化させて、安定黒字化（営業利益率3%水準）を目指します。

- ・識別化した個客に向けて、グループインフラ・コンテンツの利用を促すことによって連邦利益を拡大させ、更なる収益向上を目指します。

② 海外事業

- ・“選択と転換”フェーズから、“展開と深堀”フェーズへと移行し、海外事業としての共通施策とエリア施策によって事業拡大を推進します。
- ・“展開”の取り組み(共通施策)では、フード&ビバレッジ事業のコンテンツとして、海外で集客力の高い“日本の食”による、独自性と収益性を兼ね備えた自社運営モデルの構築に取り組みます。
- ・“深堀”の取り組み(エリア施策)では、カテゴリー特化型の小売とレジデンスやオフィスなどの組み合わせによる複合不動産開発の新規案件獲得を探索し、事業拡大を目指します。

③ 不動産事業

- ・“まち化”実現に向けた不動産開発計画の具体化に加え、建装事業・物流事業のユニークポイントを強化します。
- ・不動産開発計画に向けて、「ホテル・レストラン・エンタメ」などの高感度上質コンテンツを探索しながら、先行してホテルの具体化を進めていきます。
- ・主な取り組みとして 2025 年度～2027 年度は、各エリアの開発計画の精緻化を推進するとともに、コンテンツ・用途・事業機会を探索します。
- ・2028 年度～2030 年度は先行案件に着手し、コンテンツ・用途と事業機会を具体化します。
- ・建装事業では、高感度上質「建装マーケット」の席卷を目指し、オフィスのエグゼクティブフロアや住宅の上質リノベーションなどの高付加価値案件の獲得を強化します。
- ・物流事業では、百貨店物流で培った物流ノウハウを活かし、まち化に向けたホテルやオフィスの外部受託などの取り組みにより、サービスの外部展開を強化します。

④ 金融事業

- ・暖簾の価値とグループ顧客基盤を活かし、“ならではの価値”を提供する金融サービス業を確立させます。
- ・カード領域では、ラインナップを刷新してグループ顧客のカード会員化を強化します。また、与信額やポイント制度を見直すことにより、百貨店内外のカード利用促進やファイナンス利用の強化に取り組みます。
- ・金融領域では、百貨店ならではの新規金融サービスをエムアイカード顧客に加えて、三越伊勢丹アプリ顧客にも提供して収益拡大を目指します。

⑤ 国内関連事業

- ・BtoB、BtoC ビジネスの拡大により、各事業の収益拡大とビジネスモデルを進化させます。
- ・各事業のユニークポイント活用によるグループ内製化を更に推進します。
- ・識別顧客や店舗、外商などのグループアセットをグループ各社で最大限活用しながら、まち化事業機会への参画などにより外部営業を強化し、収益拡大を目指します。

(3) グループ基盤戦略

① 財務戦略

◆事業別利益と資本効率

・資本コストを意識して、事業利益・連邦利益の拡大と資産効率の改善を目指します。

【百貨店事業】

・世界からの識別顧客数と提供価値の拡大を背景に、利益規模・効率ともに成長を継続します。

【金融事業】

・運転資本の増加に目配りをしながら事業規模を拡大させ、事業 ROIC も改善しながら 100 億円の営業利益を目指します。

【不動産事業】

・開発による資産増加で ROIC 水準は横ばいを見込みます。但し、来街者創出による他事業の利益拡大に大きく寄与することを目指します。

単位：億円		現中期経営計画		事業別WACC (現時点での認識)	次期中期経営計画	
		23年度	24年度		27年度	30年度
百貨店事業 ※MI友の会含む	営業利益	440	585	5~6%	660	765~845
	ROIC	6.9%	9.3%		10.3%	12~13%
金融事業 ※MI友の会除く	営業利益	44	61	2~3%	80	100~110
	ROIC	2.5%	3.2%		4.0%	4~5%
不動産事業	営業利益	33	41	3~4%	55	55~60
	ROIC	5.9%	6.9%		※ROI/IRRを使用した投資評価でモニタリング	
関連事業	営業利益	26	33		55	80~85
	ROIC	8.9%	9.7%		12.8%	16~17%
連結	営業利益	543	720		850	1,000~1,100
	ROIC	5.3%	7.0%		7.8%	8~9%

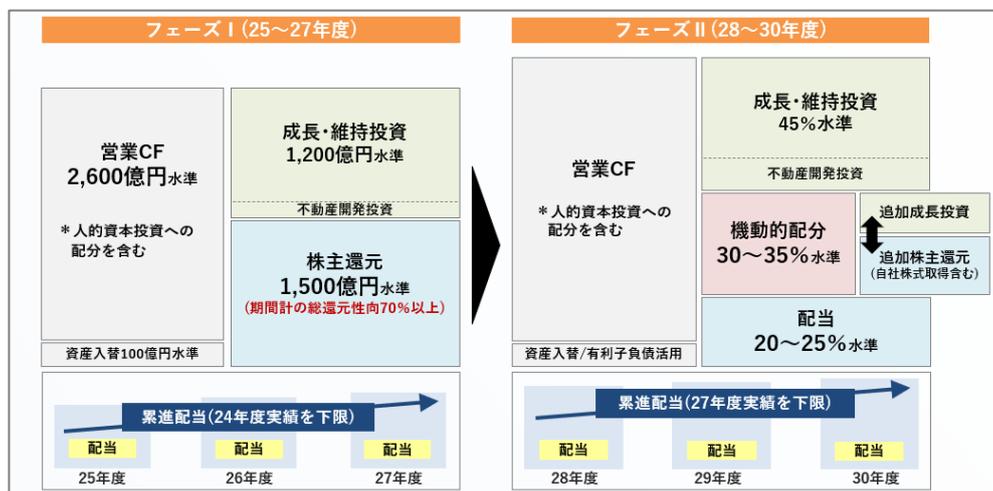
◆キャッシュアロケーション計画

【フェーズ I (2025~2027 年度)】

・不動産開発着手前の当期間は、株主還元による資本効率改善に比重を置いた配分を実施します。

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

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



◆投資分類と規律・評価の考え方

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

投資項目		投資規律・評価	
成長投資	コンテンツ	百貨店リモデル	・ROI/IRR>WACCにて評価
		まち化投資 (機能・コンテンツ拡充)	
	DX・システム	システム開発投資	
		個客業DX投資	
	不動産	保有不動産バリューアップ	
維持投資	生産性向上	人的資本投資	・年度毎に投資総額を規律
	安心・安全	業務改革DX投資	・業務生産性向上を定量評価
		LCC投資 (建物補修・修繕など)	・更新基準に則って実施
	既存システム改修投資		

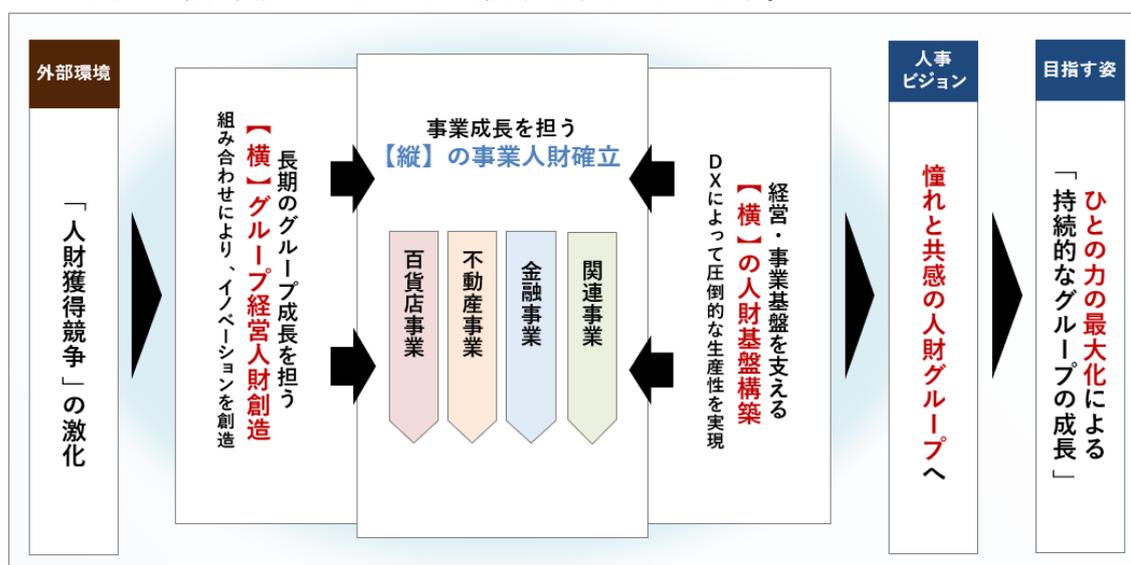
フェーズI合計
(25~27年度)

1,000~1,200億円水準
を計画化

② 人財戦略

◆“人財戦略”

- ・“縦”の「事業専門人財確立」施策と、“横”の「グループ経営人財創造」「人財基盤の再構築」施策を強化します。
- ・“人財の期待役割”に応じた人的資本施策を実行します。



◆人的資本投資

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

人的資本投資 (6年間合計)	人的投資の 方向性	人的資本投資の取り組み		
		約300億円	処遇改善 約230億円	処遇改善
	人財育成 約25億円	人財 育成	グループ 経営人財	・役員・役員候補人財の育成プログラムを拡充
	働く環境 約20億円		事業人財	・事業優位性に繋がる専門スキル向上・育成
	健康経営 約10億円		人財基盤	・デジタル人財育成に向けた教育・環境改善
	人事DX 約15億円	人事 DX	働く環境	・従業員施設(オフィス・休憩所)の拡充
			健康経営	・心身の健康支援策の拡充(教育、健康プログラムなど)
			グループ 経営人財	・情報の可視化・分析に基づく戦略的育成
		事業人財	・自律的なキャリア形成支援	
		人財基盤	・労務DXによる業務効率化・利便性向上	

③ サステナビリティ

- サステナビリティに関する課題は経営基盤を支える重要課題と捉え、サステナビリティ基本方針のもと取り組みを進めております。
- 本業を生かして取り組むことができるか、加えて当社グループが取り組む意義があり成果を上げることができるかという観点を踏まえ、各事業戦略とリンクさせながら、4つのマテリアリティに取り組んでおります。

	【次期中期経営計画(25~30年度)の取り組み】	【30年度目標】
重点 取り 組み (マテ リア リ ティ)	① 人・地域をつなぐ 事業・営業活動 ・think goodの取り組み進化 <small>※地域経済活性化活動も含む</small> など 社会貢献・支援活動 ・チャリティ、環境美化活動 など	・think good賛同お取組先数：600社
	② 持続可能な環境・社会をつなぐ 責任あるビジネス活動 ・店舗への再エネ導入、サプライチェーン・マネジメント実施 など	・温室効果ガス排出量：23年度比▲42% ・再生可能エネルギー導入比率：55% など
	③ ひとの力の最大化 人財戦略活動 ・企業風土改革および人的資本投資の強化 など	・女性管理職比率：37% ・育休取得率：100% など
	④ グループガバナンス・コミュニケーション グループガバナンスとコミュニケーション活動 ・取締役会の多様性と適正規模の両立に向けた議論の活性化 など	・女性取締役比率：30%以上

本資料における情報の中には、将来の見通しに関する事項が含まれる場合があります。この事項は、当社が開示時点で入手可能な情報に基づき合理的に判断した予想であり、様々なリスクや不確実性を含んでおります。従って、実際の業績の数値、結果等は、今後の事業運営や経済情勢の変化等の要因により見通しと異なる可能性があります。

以上