

価値創造プロセス

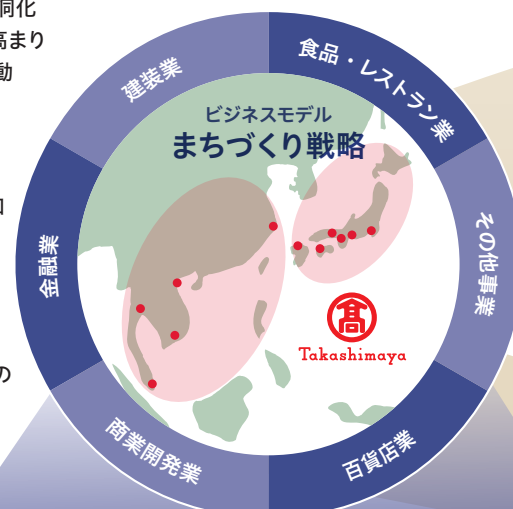
高島屋グループの価値創造プロセス

● 外部環境リスク

- 国内労働力不足・高齢化・消費者減少
- 直接・間接コスト上昇
- 国内地方都市の空洞化
- 地政学的リスクの高まり
- 深刻化する気候変動

● 外部環境機会

- ASEAN諸国の経済成長・人口増加
- デジタル化・技術発展の加速
- 多様な価値観・ライフスタイル・働き方の受容
- 「貯蓄から投資へ」のトレンド形成



高島屋グループの強み

P-35 参照

国内・アジアに展開する
複数の利益創出拠点

幅広い顧客基盤

優良なグループ会社

グループ シームレス化の実現

P-47 参照

2024～2026年度 中期経営計画

P-37 参照

創業
200周年
高島屋グループ
グランドデザイン
2031
年にめざす姿

お客様

地球環境

従業員

地域社会

お取引先

株主・
投資家

P-20 参照
P-49 参照



培ってきた魅力

P-32 参照

ワンストップ

文化性

おもてなし

活用・増強する資本

P-29 参照

財務資本

自然資本

設備資本

知的資本

人的資本

社会関係
資本

経営理念

「いつも、人から。」

P-1 参照

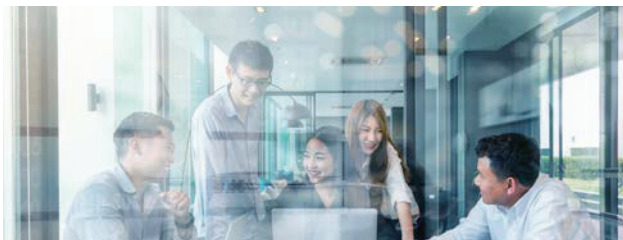
ESG経営の推進

P-77 参照

活用・増強する資本

2031年(創業200周年)のグランドデザイン実現に向けて、その基盤となるのは人的資本を中心とした「6つの資本」です。

事業環境の急速な変化に対応すべく、これらを効果的・効率的に掛け合わせながらグループとしての価値創造力を高めるとともに、さらなる資本増強を果たす正の循環を生み出していきます。



人的資本

〈連結〉	■ 従業員数	10,494名
〈国内百貨店〉	■ 平均勤続年数	25.5年 ※分社2社除く
〈国内百貨店〉	■ 女性管理職比率	34.4% ※2025年3月時点 ※分社2社除く
〈グループ〉	■ 組織率	80.1% ※国内グループ会社 企業別組合計
〈グループ〉	■ 人当生産性	8.7百万円／人

当社グループにとって、専門性の高い人材の確保および育成、変化対応力のある多様な人材ポートフォリオの構築が、百貨店の営業力強化やグループ事業の業界競争力向上、事業領域拡大を果たしていく上で不可欠かつ最も大きなファクターであると認識しています。経営理念やビジョンの共有に加え、従業員エンゲージメントの可視化・向上、各種キャリアサポート、ダイバーシティ推進などを着実に実施し、人当生産性をさらに向上させていきます。

[P-56 人的資本経営／人材戦略](#)



財務資本

■ 連結総資産	1兆2,960億円
■ 現金および預金	905億円
■ 運転資本 商品等	366億円
売掛金	1,588億円
■ 固定資産(有形・無形)	7,968億円
■ 投資有価証券ほか	1,200億円
国内関連会社(連結子会社除く)	249億円
海外関連会社(連結子会社除く)	691億円
その他(政策保有株式等)	259億円

2025年2月期における当社グループの総資産は1兆2,960億円となりました。主な資産は、国内外の百貨店店舗に使用する固定資産および海外店舗における賃貸契約等の使用権資産です。

当社グループ総合戦略「まちづくり」を進める上では、中長期的観点から経営の安定性に資する事業用不動産を所有する「持つ経営」によって、外部環境に左右されずに機動的な判断を行うことが重要だと考えています。それによって持続的成長と利益創出を実現し、株主をはじめとするステークホルダーの皆様への還元につなげます。一方で、コア資産とノンコア資産は適切に峻別し、資本効率を高めています。

[P-54 財務戦略](#)



設備資本

■ 国内商業施設数	17施設 ※東神開発単独運営施設含む／持分法適用会社・商標ライセンス契約会社除く ※2024年7月31日に営業終了した岐阜高島屋除く
■ 海外商業施設数	5施設 ※東神開発単独運営施設含む／商標ライセンス契約会社除く ※2024年7月31日に営業終了した岐阜高島屋除く
■ グループ別固定資産(有形・無形)	
国内百貨店資産(大型店)	3,575億円
国内百貨店資産(中小型店)	128億円
海外百貨店資産	541億円
国内グループ会社資産	2,704億円
海外グループ会社資産	1,019億円

当社グループは東京・大阪・京都をはじめとした国内の主要都市に13店舗、海外では東南アジアのハブであるシンガポールを中心として、近隣諸国に4店舗の百貨店を展開しています。また、東神開発単独運営のSCも国内外で5施設を展開しており、当社グループが運営する商業施設は合計22にのびます。グループ会社の資産については、主には上記のSCや、当社グループの戦略拠点であるベトナムにおける商業施設・オフィス・学校・住宅などの各施設です。引き続き中長期的な観点から、当社グループならではの施設価値向上を図ります。

[P-54 財務戦略](#)

[グループ事業](#)

活用・増強する資本



知的資本

- 「高島屋」「Takashimaya」のブランド価値
- 国内外まちづくりノウハウ
- 店舗運営ノウハウ
- 販売・サービスノウハウ
- 品質管理(商品・サービス)
- グループ クリエイティビティ

「高島屋」のブランド価値は、「お客様の信頼・期待に応える力そのもの」であり、当社グループならではのまちづくりの前提となるファクターです。

国内のみならず、シンガポールをはじめとするアジアにおいても確立してきたこのブランド価値に加え、まちづくり・店舗運営のノウハウを新たな事業エリアへ水平展開することにより、ビジネスチャンスの拡大を図っていきます。

また、百貨店業や商業開発業にとどまらず、各グループ会社が保有する事業ノウハウをグループ内で共有化・還元させていくことにより、新たなビジネスシーズの探索にもつなげます。

[P-32 培ってきた魅力](#)

[P-35 高島屋グループの強み](#)



社会関係資本

- 年間延べ来店客数
【国内商業施設】……………2億人超
※国内百貨店・東神開発運営SCの合算
- 【ECサイト】訪問 ……………8千万人超
※高島屋オンラインストアとタカシマヤファッションスクエアの合算
- 高島屋のカード会員数 ……………約240万人
- 主要お取引先
【百貨店仕入お取引先】……………約1万社
※国内・海外合算
- 【専門店テナント】……………約1千店
※国内14施設
- 【百貨店】お取引先従業員数 ……………約3万5千名
※国内13店舗計、2024年4月1日時点
- 地域連携協定締結数 ……………30
※包括連携協定・防災連携協定など ※2025年9月末時点

当社グループの大きな強みの一つである、長年の事業活動によって構築してきたお客様接点をさらに拡大・深化させていくと同時に、価値共創パートナーであるお取引先との接点の拡大にも努めていきます。

加えて、当社グループの持続的な事業活動にあたっては地域との共生が不可欠であると考えており、連携協定の締結などを通じ、事業展開地域における社会的インフラとしての機能発揮による関係性強化を図ります。

[P-64 地域とともに歩む「まちづくり」への貢献](#)

[P-101 社会 お客様・従業員とともに進める社会貢献活動](#)



自然資本

- グループ エネルギー使用量
……………約3,913,000GJ
- 再生可能エネルギー導入施設
……………26施設
※2025年3月時点 ※商業施設以外も含む
- 廃棄物リサイクル率
……………73.2%
- RE100・EV100への参画
- 循環型プロジェクト 〈Depart de Loop〉の取り組み

多種多様な商品を販売する百貨店業をはじめ、大規模SCなどを運営する商業開発業、建築業やレストラン業など、当社グループの事業活動は自然資本に強く依拠するものと認識しています。

店舗運営に大量のエネルギーを消費しながら、いわゆる「大量消費・大量廃棄」の商慣習の上に成り立つ旧来のビジネスモデルは持続可能であるとはいえません。

当社グループは、「地球環境」を重要なステークホルダーの1つと捉え、限りある自然資本の維持・増大のため、お取引先やお客様とともに、サプライチェーン全体で脱炭素社会・循環型社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

[P-85 環境課題への取り組み](#)

当社百貨店ビジネスモデルの特徴

百貨店は多様な顧客層を対象に、高品質な商品や文化的催事などを展開し、豊かな購買体験を創出しています。同時にECサイトの運営、外商営業によるパーソナル対応、法人向けサービスの展開など、多様なチャネルを通じて顧客接点を広げ、洗練されたホスピタリティと上質な店舗空間を通じて、ブランド価値と顧客満足度の向上を図っています。変化する市場環境に柔軟に対応しながら、顧客との関係性を深めていくことが百貨店のビジネスモデルの特徴です。

とりわけ当社グループにおいては、国内での関東・関西に跨る基幹店舗やアジア主要都市における店舗展開、創業以来の幅広い顧客基盤、そして優良なグループ会社と連携し、中核である百貨店としての魅力を磨きながら、SC全体の魅力を向上させるなど、当社グループ独自の強みを発揮しています。

当社グループが培ってきた魅力

当社グループは、これまでの百貨店業や商業開発業などを通じて「ワンストップ」「文化性」「おもてなし」という3つの魅力を培ってきており、それらが独自の強みを下支えし、より強固なものとしています。

ワンストップ

百貨店を核としたSCを中心に展開することで、幅広い商品を1か所で取り揃えると同時に、「コト」や「トキ」といった「体験価値」も提供しております。さらには金融やその他のグループ事業も組み合わせ、当社グループならではの包括的なサービス提供を行っています。

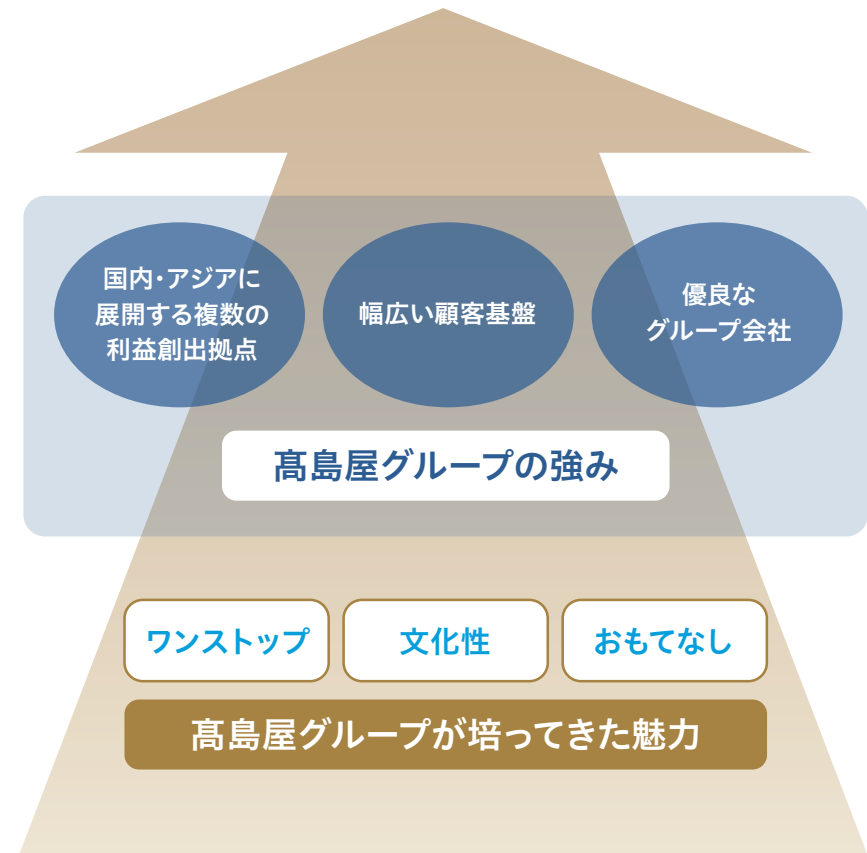
文化性

創業期より芸術文化と深い関わりを持ち、美術的価値を持つ作品や展覧会を通じて文化の発信を行うなど、芸術文化の普及に努めてきました。また直近では、テレビ番組と連携したお客様の関心の高い生活文化にフォーカスした催事を展開するなど、新しい取り組みにも積極的に挑戦しています。

おもてなし

当社グループには、長年にわたる百貨店業を通じて、従業員がお客様に対し専門的な知識と細やかな心配りをご提供する「おもてなし」の精神が根付いています。普遍的な「相手を思いやる心」を全従業員が持つことが、当社グループの重要な付加価値になるものと考えています。

魅力的な店舗づくり



培ってきた魅力

ワンストップ

当社グループが提唱する「ワンストップ」とは、百貨店を核とするSCを中心事業として展開することで、安全・安心や生活を彩るさまざまなモノを1か所で幅広く取り揃えるということはもちろん、記憶に残るコト、大切な人と過ごすトキといった「体験価値」を提供することも包含しています。また、当社グループのSCは、多様な人々・世代をつなぐコミュニティとしての機能も発揮しています。さらに、金融やその他のグループ事業も組み合わせることによって、大切なお客様一人ひとりの「こころ豊かな生活」を実現するための包括的なサービス提供を行っていることも、当社グループならではのワンストップの大きな特徴と考えています。

これらのリアル店舗および出店エリアを中心としたワンストップの提供価値を補完する形で、ECや通販カタログといったチャンネルも保有しています。「いつでも、どこでも」お買物をお楽しみいただける環境を整えることによって、お客様との接点のさらなる拡大に取り組んでいます。

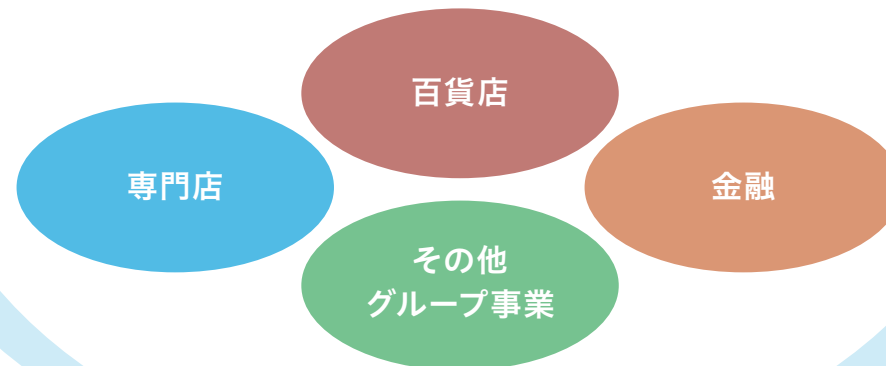
当社グループでは、これからもお客様の暮らしや生活に寄り添った提案を行っていきけるよう、グループの総力をあげてブランド価値に磨きをかけていきます。

EC／カタログチャンネル

- お買物・サービスの時間的制約・地理的制約を克服
- お客様との接点のさらなる拡大に貢献

百貨店核のSC

- 安全・安心で生活を彩る「モノ」が幅広く揃う
- 記憶に残るコト・トキ「体験価値」の提供
- 多様な人々、世代をつなぐコミュニティ
- 「こころ豊かな」生活実現への包括的サービス



培ってきた魅力

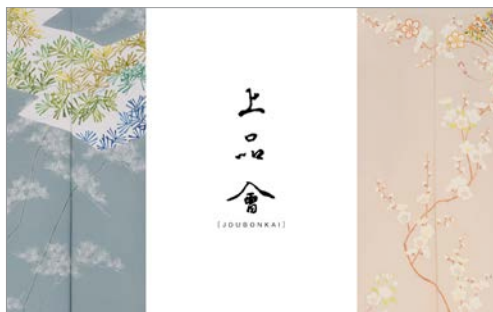
文化性

200年近くにわたり、その時々の人々の生活を担い、彩ってきた当社グループとして、「文化の継承・発展」はCSRの観点から注力すべき大きなミッションの一つと認識しています。

大阪に設置している高島屋史料館では、保有史料の展示のほか、生活文化・歴史に関するさまざまな企画展を開催しています。

また、2019年にオープンした高島屋史料館TOKYOでは、日本橋における文化発信拠点、都市にシーンを創り出す唯一無二の存在として、百貨店の歴史にとどまらないさまざまな先鋭的テーマを取り扱っています。

百貨店各店においては、ワンストップでの商品・サービスの提供に加え、「伝統文化の継承」「時代性やライフスタイルを捉えた新しい文化提案」「当社のブランディングに寄与する企画」の3つの視点で、魅力あふれる文化催事を開催しています。その他、美術や呉服など、当社グループのルーツである商材を通じた文化発信にも努めています。



同人名家とともに日本染織の最高峰を志す
「上品會(じょうぶんかい)」



2025年7月30日～8月18日
＜日本橋高島屋S.C.＞生誕100年記念 小泉淳作展



2025年9月12日～10月6日
＜京都高島屋S.C.＞田中達也展 みたてのみたて

トピックス



「高島屋・東神開発都市文化賞」を設立

2025年6月、「都市文化」という概念を問い直すべく、可動し続ける実験場としての「高島屋・東神開発都市文化賞」を設立しました。

本賞は、現代における都市文化を商業や消費等の観点から独創的な視座のもとに分析し、優れた表現活動を挙げた著作物を顕彰するかたちをとりますが、本質的には、都市文化に対する「継続する問い」であると位置づけています。そのため、審査員らとともに繰り広げるトークイベントなどを通して、「都市文化とは何か」という問いに開かれた思考の場を年間を通じて築いていきます。

ロゴについて 当社グループ創業期には、国内外の博覧会への出展を積極に行い、そこでの受賞実績が後に企業認知度の向上やブランド価値の形成につながっていきました。

今回、本賞のロゴにあしらわれた月桂樹のモチーフは当時の意匠に着想を得たものです。創業期に国際的な評価を受けて価値を見出されたように、創設されたばかりの本賞も、今後長い時間をかけて同時代の都市文化を見つめ、育んでゆく存在でありたいとの願いをこのモチーフに託しました。

培ってきた魅力

おもてなし

当社グループには、確かな商品を、専門的な知識やスキルを持つ従業員が、温かみのある細やかな心配りとともに提供する「おもてなし」の精神が根付いています。これは長年の百貨店業などを通じて培ってきたものであり、現在まで愚直に継続することで「高島屋」あるいはグローバルな「Takashimaya」としてのブランド価値を磨きあげてきました。

お客様から必要とされる「おもてなし」は、時代や生活環境、価値観の変化に伴い内容を変えていきますが、その根源となる“相手を思いやる心”は普遍的であり、「おもてなし」は当社グループの従業員が創り出す重要な付加価値の一つであると考えています。

当社グループでは、「おもてなし」の価値のさらなる向上に向け、従業員を対象に販売士やシューフィッター、ギフトアドバイザー、ソムリエなど各種専門資格の取得に関する費用補助を行っているほか、お客様の困りごと・お買物のご相談に親身になって対応するコンシェルジュを百貨店の大型店中心に配置しています。また、このような専門人材が営業・接客に専念し高いパフォーマンスを発揮できるよう、デジタル技術を組み合わせながら、後方業務の合理化・効率化および店頭・営業現場におけるお客様の利便性向上を図っています。

多くの商品をネットチャネルで購入することができる時代にあっても、当社グループは人の力による「おもてなし」を大切にし、お客様からの信頼に応え続けていきます。

おもてなしを通じ、
お客様のロイヤルティ向上に貢献

左：(株)高島屋 京都店外商部
外商営業担当 **松尾 勉**

右：(株)高島屋 京都店外商部
外商営業担当 **横田 昌弘**
(セールスエキスパート)

－ 長年培ったお客様との信頼関係をもとに、当社百貨店ならではの「おもてなし」を体現している京都店外商部の二人に話を聞きました。

横田 入社以来京都店の外商一筋です。26年間、世代を超えて担当させていただいているお客様もいらっしゃいます。

松尾 リビングでの売場経験が長く、外商としては6年目です。私が担当するお客様は、長く当社百貨店をご愛顧いただいている方だけでなく、最近ご利用いただくようになった方も多いです。

－ 「おもてなし」を体現するうえで大事なことは何でしょうか。

横田 お客様との信頼関係の構築を第一に考えています。そのためには、何よりも「お客様を知る」こと、そして、私たちが提案できる商品・サービスを細かく把握しておく

ことが不可欠です。そうした前提の上で、ライフイベントなどお客様の人生の特別な節目に、お客様の期待や予想を上回る、そして、本当にお客様にとって役に立つ提案をしていくことが重要なのではないのでしょうか。

－ おもてなしのプロと言える横田さんを松尾さんはどのように見て、どのようにそのスキルを継承したいと考えていますか。

松尾 先ほどの言葉にもあったように、横田さんはお客様のことも、商品・サービスのことも非常に深く把握しています。そして、売場スタッフとのコミュニケーションも丁寧で売場との信頼関係もしっかり構築しています。その積み重ねが、最終的にお客様からの「横田さんに任せるわ」という言葉につながっているのだと感じています。横田さんの日々の動き方を見て、学んでいるところです。

横田 松尾さんは良い意味で泥臭く一生懸命になれる人。勘所も良いので、このままさらに知識やスキルを磨いていけば、お客様との深い信頼関係を築けると思います。

松尾 お客様に何か困ったことがあった時に、真っ先に顔を思い浮かべてもらえる存在になれるよう、今後も頑張ります。



高島屋グループの強み

当社グループは1831年の創業以来、長い歴史の中で困難に直面することも多々ありましたが、その度に「進取の精神」を発揮しチャレンジを重ね、時代のニーズに応え続けることで今日までの事業成長・企業価値向上を果たしてきました。

現在、この成長を支えているのは、「国内・アジアに展開する複数の利益創出拠点」「幅広い顧客基盤」「優良なグループ会社」という3つの強みです。

国内店舗



日本橋高島屋S.C.



タカシマヤタイムズスクエア(新宿)



京都高島屋S.C.



玉川高島屋S.C.



柏高島屋ステーションモール



横浜店



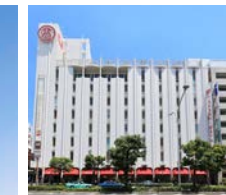
大宮店



泉北店



大阪店



岡山高島屋



高崎高島屋



立川高島屋S.C.



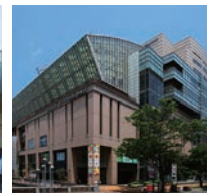
堺店



洛西店



流山おおたかの森S.C.



博多リバレインモール



若葉ケヤキモール(立川)

EC・通販



高島屋オンラインストア(TOPページ)



タカシマヤファッションスクエア(TOPページ)



タカシマヤ通販カタログ

高島屋グループの強み

海外店舗



シンガポール高島屋S.C.



サイアム高島屋
(タイ・バンコク)



サイゴンセンター/ホーチミン高島屋
(ベトナム)



上海高島屋



インドチャイナプラザハノイ
(ベトナム・ハノイ)

3つの強み

1 国内・アジアに展開する複数の利益創出拠点

当社グループは、年間総額営業収益1,000億円以上の百貨店を関東・関西にバランスよく複数保有していることが強みの一つです。また、立地地域の文化・ニーズに根差した、専門店との融合による独自の商業施設を国内外に展開しています。

アジアにおいては、シンガポール高島屋S.C.が地域一番店と

してのプレゼンスを確立しており、当社グループの利益創出に大きく貢献しています。

社会環境や市場の急変にも対応できるよう、特定の地域・店舗に収益を依存しない、安定的な事業ポートフォリオの構築を志向しています。

2 幅広い顧客基盤

「店は」にもある通り、当社グループは創業以来、幅広いお客様を対象とした商いを続けてきました。

実店舗においては、さまざまなライフスタイル・ライフシーンの中でご利用いただけるような施設環境づくりや商品・サービスの提供を行っていることに加え、ECをはじめとするデジタル

領域でのお客様接点も保有しています。長年当社グループをご愛顧いただいているロイヤルティーの高いお客様はもちろんのこと、外部アライアンスなども活用し次世代のお客様との接点もさらに拡大していきます。

3 優良なグループ会社

国内外の商業開発を担う東神開発や、金融業をけん引する高島屋ファイナンシャル・パートナーズをはじめとして、業界競争力を持つ複数のグループ会社がそれぞれの強みを発揮することで、グループ総合戦略「まちづくり」の実効性を高めています。

当社グループの宣伝販促を手掛けるエー・ティ・エーは、媒体編集力やデジタル販促、施設装飾のノウハウを生かしてグループ外での受注も増やし、まちの賑わい創出に貢献しています。

また、人材派遣業のセンチュリーアンドカンパニーにおいては、グループ内で培ってきた上質なホスピタリティが、当社商業

施設での接客販売業務のみならず、外部施設のインフォメーション業務や接客販売業務・研修業務など幅広い分野で高く評価されています。



京都高島屋S.C.
開業1周年記念
ビジュアル
(㈱エー・ティ・エー制作)

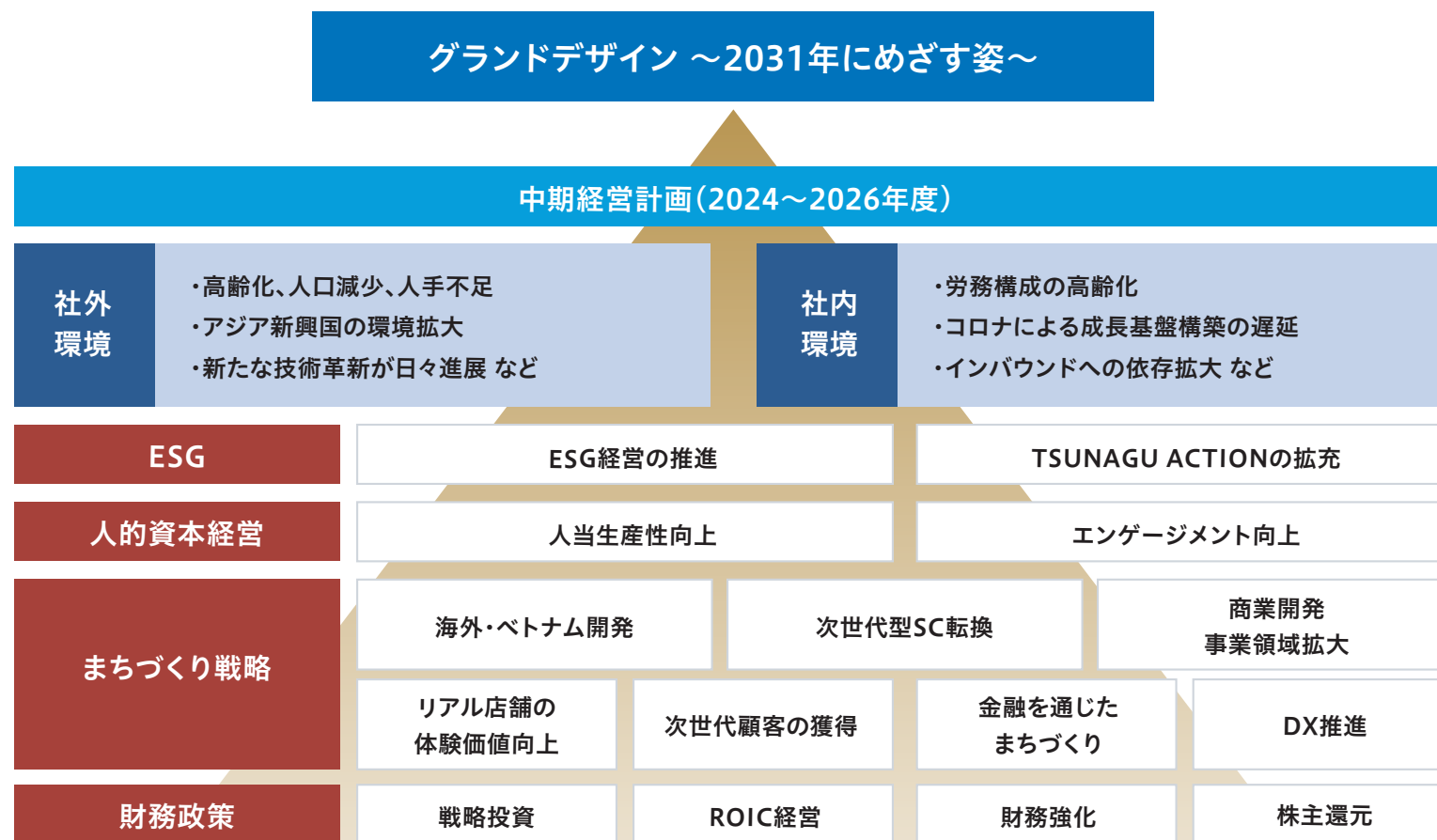
中期経営計画(2024年～2026年度)

「グループがめざす姿」を実現する基礎固め。

創業200周年となる2031年にグループがめざす姿を実現するための基礎固めの期間と位置づけ、2024年に中期経営計画(2024～2026年度)を策定しました。
持続的成長に向けた事業拡大や新規市場開拓、新規顧客獲得を着実に実行していきます。

中期経営計画のフレーム

経営の基盤となる「ESG」、当社グループの成長を支える「人的資本経営」を強力に推進します。成長戦略については、グループ総合戦略「まちづくり」を通じて、お客様や地域に寄り添った開発・運営を進めていきます。財務政策面では、創出した利益を、成長投資、人的資本投資、株主還元などへとバランスを踏まえ配分し、成長のサイクルを組み立てていきます。



中期経営計画におけるまちづくり

【海外】ベトナム開発

ベトナムでは、2016年のサイゴンセンター/ホーチミン高島屋開業を皮切りに、ホーチミンやハノイで複数のプロジェクトを推進しており、着実に利益貢献を果たしています。これらの実績の蓄積により、当社グループのベトナムにおける知名度と信頼性が向上し、ASEANや日本国内の有力企業との新たなパートナーシップの構築にもつながっています。加えて、ベトナムは人口拡大と経済成長が期待されており、今後、生活水準の向上に伴い日本クオリティへのニーズは一層高まると捉えています。これらを踏まえ、ベトナム事業を最大の成長ドライバーと位置づけ、これまで培ったノウハウやパートナーシップを生かし、経営資源を重点的に配分します。

2025年6月には、高島屋スペースクリエイツが現地に新会社を設立しており、今後富裕層向け住宅内装事業を開始する予定です。さらに、2027年秋には、大規模複合ビル ウエストレイクスクエア・ハノイ内に、ハノイ初出店となる百貨店核のSC「ハノイ高島屋S.C.」の開業を予定しており、グループシナジーを発揮し、開発を進めています。

現中期経営計画では、将来成長に向けた準備期間として投資が先行しますが、長期保有型の不動産開発に加え、短期回収型ビジネスの開拓を進めることで、利益成長と資産効率の向上を図り、次期中期経営計画以降での回収を見据えています。



ウエストレイクスクエア・ハノイ
1期イメージ

まちづくりの成長をけん引する事業開発。

【国内】グループの総力で創りあげる「次世代型SC」

国内においては、人口減少や建設コスト高騰など現下の情勢に鑑み、既存施設の魅力最大化、収益力向上に注力します。「多様な来店動機の創出」「地域社会のインフラ」「百貨店の存在を生かすこと」という3つの特徴を備えた「次世代型SC」への転換を推進し、グループならではの体験価値を提供し、館の魅力をさらに高めていきます。

その最初のモデルとして、2023年10月に開業した京都高島屋S.C.は、東神開発が開発した専門店ゾーン「T8」のサブカルチャーやエンターテインメントなどの斬新なコンテンツが、従来百貨店には足を運ばなかった多様なお客様の来店動機となっています。2つ目のモデルとなる柏高島屋ステーションモールでは、複合型コミュニティスペースや、人が集うギャザリングスペースの導入により、さまざまな目的を持ったお客様の来店につながっています。さらなる進化に向けて改装が進められている玉川高島屋S.C.では、地域に新たな「つながり」を創出する公園のようなフードコート「P.」の開業に加え、2027年には、百貨店と専門店が融合した食料品フロアの全面リニューアルを予定。利便性と魅力を兼ね備えた新たなお買物体験を提供するとともに、地域のお客様にとって心地よく、日常的に訪れたい空間づくりを進めています。

今後も地域特性に応じた各商業施設の強みを生かし、「次世代型SC」への転換をさらに進めていきます。



玉川高島屋S.C.
フードコート「P.」

Photo:Kenta Hasegawa

中期経営計画におけるまちづくり

リアル店舗の魅力向上

百貨店本来の強みである店頭の編集力や文化発信力を生かし、特徴化を図るとともに、お客様への提供価値向上に取り組みます。

■ 編集力

さまざまな取引先のブランドや商品を一つの売場で比較購入できる平場や、時代性やトレンドを捉えた独自の商品提案を行う自主編集ショップを進化させ、お客様の多様なニーズに応える売場を構築します。同時に、グループの成長を担う、仕入や販売の専門人材を育成します。

■ 文化発信力

当社では、「未来を切り拓く新たな生活・文化の創造」を5つの指針の一つに掲げ、百貨店ならではの品質や楽しさ、賑わいをお客様に体感いただくため、芸術文化を紹介する文化催や、時代を捉えた話題性のある催事を開催しています。お客様の知的関心に応えるとともに、多様な来店動機の創出につなげています。



お客様への提供価値・体験価値を向上。

次世代顧客獲得

2025年6月のタカシマヤアプリのリニューアルでは、高島屋オンラインストアとタカシマヤアプリの会員IDを連携しました。これによりロイヤルカスタマー化に向けた特典の付与や属性を絞った顧客アプローチが可能となりました。今後もさらなるバージョンアップにより、顧客の来店動機付けに好適な機能や、よりパーソナライズされた提案を可能とするなど、デジタルを活用した顧客体験価値向上と次世代顧客との接点拡大に取り組んでいきます。

また、幅広いお客様層に人気のテレビ番組との協業催事など、従来の百貨店とは接点が少なかったお客様をターゲットとした企画を拡充しました。併せて、dポイントやPontaといった会員数が1億人を超える大手アライアンス先会員の中から、企画にマッチするスマーラスのお客様にアプローチし、来店を促進するとともに、店頭でのカード会員化を推進し、ファン化・固定化につなげていきます。



©鈴木のりたけ / 小学館



中期経営計画におけるまちづくり

金融を通じたまちづくり推進

地域や店舗で求められる金融サービスの提供に向け、まちづくり視点で顧客領域と事業領域の拡大を加速します。これにより新しく獲得したノウハウや顧客基盤を活用して百貨店をはじめとするグループの各事業とのシナジーを発揮し、グループのさらなる成長につなげていきます。

■ 顧客領域の拡大

前中期経営計画において開始した、ビジネスオーナー向けのタカシマヤカード《ビジネスプラチナ》や、資産の形成や承継に関するアドバイスを行うライフパートナー事業、BaaSを活用したアプリ版友の会「スゴ積み」などにおいて、メディアを活用した認知度向上や、グループ連携による会員獲得推進などにより、金融セグメントにおける顧客基盤の拡大を図ります。

■ 事業領域の拡大

高島屋ファイナンシャル・パートナーズが展開するライフパートナー事業に加え、ヴァスト・キュルチュールを中心にグループ連携のもとプライベートバンク事業にも領域を拡大しています。また、BtoB領域においては、新たにアセットマネジメントなど投融資事業の強化を図っています。今後も新規M&Aなどによるケイパビリティ獲得を通じ、百貨店をはじめとするお客様への独自サービスの提供、および、お取引先への事業性融資をテコとしたサプライチェーン強靱化など、ステークホルダーへの事業展開を多様化させていきます。

DX推進

DX推進の主目的を「業務生産性の向上」と「お客様の体験価値向上」と定め、2024年度より全社横断のDX推進プロジェクトを立ち上げました。「業務生産性の向上」については、単純な既存業務のデジタル化ではなく、業務そのものを見直し、改革につなげていきます。後方業務の合理化により生み出された経営資源は、店頭・営業の魅力向上に振り分けていきます。「お客様の体験価値向上」については、「高島屋グループシームレス化」の具現化に向け、お客様との接点強化に向けた基盤づくり、データマネジメント強化に取り組むとともに、店頭でのおもてなしや

まちづくり視点で顧客領域と事業領域の拡大。

事業領域拡大

ライフパートナー事業

高島屋ならではのIFA事業を
具体化

Vaste Culture & Cie.

- 2020年：ファイナンシャルカウンター設置
- 2024年：ヴァスト・キュルチュール(株)を子会社化
▶ 「高島屋版プライベートバンクモデル」構築

投融資事業

ソーシャルレンディングに加え、
法人向け融資を強化

高島屋ファンディング

Claylish
株式会社クレイリッシュ

- 2021年：ソーシャルレンディング
(投資家資金を活用した法人向け融資)
- 2025年：(株)クレイリッシュを子会社化
▶ 成長市場である法人向け融資事業を強化

カード事業

既存顧客の基盤強化

タカシマヤ
セゾンカードタカシマヤ
カードタカシマヤカード
《ゴールド》

BtoBビジネス強化



- 2023年：タカシマヤカード《ビジネスプラチナ》
▶ 獲得口座目標「3年で1万口座」達成見込み

顧客領域拡大

利便性向上に資するデジタル技術活用を推進します。IT分野の中でますます重要度の高まっているAIについては、社内利用での検証を重ねながら、活用範囲を拡大していきます。

また、DX推進の土台づくりとなるデジタルスキル向上に向け、業務上必要なデジタルスキルを体系化し、全従業員のス��レベルを可視化する基準(デジタル活用スタンダード)を導入しました。今後は、組織をリードしてDXを推進する高度な専門人材の育成に取り組んでいきます。

国内百貨店大型5店 店長座談会

当社グループの強みである、「店舗の立地特性」「幅広い顧客基盤」
「優良なグループ会社」について、
5人の高島屋大型店店長が語ります。

大阪店 店長
難波 斉

京都店 店長
上條 智子

日本橋店 店長
牧野 考一

横浜店 店長
竹下 真

新宿店 店長
澁谷 裕子

—2024年度、大型5店舗すべてが売上高1,000億円を達成しました。それぞれの立地特性をどのように認識し、それをどのように生かしていますか。

牧野 日本橋エリアは現在再開発が進行中で、当社グループが創業200周年を迎える2031年の前後に新たなビルやランドマークが続々と誕生する環境下にあります。その中で、日本橋店の存在感をどのように発揮し続けるのかを考えていかなければなりません。その一つとして、従来の金融や商業の街としてだけでなく、このエリアの多様な魅力を有する街としての発展に貢献していくことに勝ち筋があると考えています。特に、日本橋から店舗側への人流を生み出す仕掛けが必要です。そのために、本館と新館のフルライン戦略、ガレリアの街並みを生かしたブランド・商品戦略を強化しています。

上條 京都日本を代表する伝統・文化の街であることはもちろん、近年は訪日外国人の増加によって国際色豊かな街としても成長してきました。加えて、京都の人々は長い歴史の中でさまざまな変化に対応してきました。京都は当社グループの創業の地でもあります。創業から変わらないおもてなしの精神とともに、「伝統文化」「国際都市」「変化を受け入れ対応する」という3要素を踏まえた店舗づくりをしている、そのことが京都店がお客様に支持されている理由と考えています。

竹下 横浜店もかなり地域色の強い店舗です。お客様は横浜に対する愛が非常に強く、地元を誇らしく思われている方が多いです。66年前に横浜の地に出店してから、店と街がともに発展してきたという、ポジティブな感情で私たちを捉えてくださる地域の皆様の温かさと期待の中で営業させていただいています。ご支持いただいているお客様からの愛に甘ん

国内百貨店大型5店 店長座談会

じることなく、さらに喜んでいただくための商いをするよう日々努めています。

上條 お客様に愛される店舗であることが何よりも重要です。当社は1864年の「蛤御門の変」で店舗を焼失してしまいましたが、そのような中でも、焼け残った蔵に暖簾をかけて、焼け出されてしまった市井の人々に安価で商品を提供したと聞いています。その時、高島屋を支持してくださった街の方の思いが今日までつながっているのかもしれない。

難波 大阪では「キタ」と「ミナミ」という呼称が一般的です。大阪店のある「ミナミ」のなんばは「キタ」の梅田にはない魅力を持った素敵な街です。なんばは大阪の中心として、「観光」「ショッピング」「食い倒れ」の3拍子が揃っていて、庶民的で親しみのある街だと言えるでしょう。大阪店は訪日外国人のお客様が多く、売上の約30%を占めています。その方々からも、観光と買物と食事が楽しめる街として評価されています。



澁谷 新宿店は、2024年度初めて百貨店売上1,000億円を達成できました。池袋、新宿、渋谷といった主要駅を有する副都心線沿線を中心にここ数年で商圈内の競合状況が劇的に変化し、お客様の流入も増えてきています。新宿店は組織顧客率が約35%と他店に比べて非常に低い店舗です。しかし、流動顧客の取り込みができればさらなる伸びしろが見込めると考え、私はこの数字を強みとして捉えています。加えて、お客様層は老若男女多様

であり、さらにインバウンド売上も大きい特徴的な店舗です。その分、ターゲット層も多岐にわたるのですが、新しいチャレンジを積極的に行っています。例えば、食の物産展にこれまでなじみがなかった著名なインフルエンサーやユーチューバーを起用し、新たな商品や販促手法を取り入れました。すると、新規のお客様、特に若年層のお客様に多くご来店いただけるようになり、売上も増大しました。これは想定以上の成果でしたね。



牧野 地域に根差した特徴ある大型店舗が関東・関西にバランス良く複数存在していることは当社グループの大きなアドバンテージです。地域によって異なる顧客層・顧客基盤は、商品の仕入れの面でも大きなメリットがあります。お客様の琴線に触れるポイントは関東・関西で異なりますし、店舗によっても変わりますので、その分一つの商品カテゴリーの中でもさまざまな商品を仕入れ、店舗間で連携・融通し合うことができます。商品を仕入れる力は、商品を売る力と表裏一体です。その中でスケールメリットの発揮とローカライズをどう両立していくかが永遠の課題であり、やりがいでもありますね。

中小型店との連携も重要です。例えば、高崎から都心まで新幹線で約50分。日本橋店には高崎店の商圈のお客様も多くご来店されています。ギフトや特別なお買物は日本橋店、日常のお買物は高崎店、といった形で使い分けていただくことも、お客様の生活に寄り添いながら私たちの売る力や仕入れる力を高めていくことにつながります。

難波 商品の仕入れの話が出ましたが、当社の百貨店はこれまで売場構成を極端には変えてきませんでした。このことは、お取引先から高島屋となら中長期的かつ信頼あるパートナーシップを構築できるとご認識いただくことにもつながっているのではないのでしょうか。また、当社百貨店が全国的なマーケティングと検証が行えるかけがえのないパートナーであるとお取引先から認識していただけるよう、私たちは売る力を発揮し続けなければいけません。

一強みである「幅広い顧客基盤」を各店でさらに盤石化するためにはどのようなことが必要でしょうか。

牧野 日本橋店は他店と比較して外商売上高割合が高く、2024年度は38%です。しかし、来店客調査の結果はそれとは異なる日本橋店の姿を示しています。具体的には、「ご来店方法」は自宅から電車が65%。所要時間は平均40分でした。また、「ご来店動機」は食料品が70%でした。結果としては、「自宅から40分かけて電車で食料品を目的にご来店されるお客様が多い」ことがわかったのです。

こうした店舗の多面的な性格を踏まえ、「広域商圈の富裕層」へのアプローチと「足元商圈の日常使いのお客様」へのアプローチを同時に幅広く進めていくことが必要だと認識しています。

難波 属性別では、大阪店におけるここ数年の売上構成比は非外商顧客40～50%、外商顧客20～30%、外国人旅行者30%というバランスで推移しています。しかし、インバウンド売上は国内売上以上に一過性の要素を含んでいますので、百貨店としての本質的な営業力をさらに強化していかなければなりません。ラグジュアリーブランドや宝飾品以外で、競合他社に

国内百貨店大型5店 店長座談会

比して圧倒的優位性を保持する商品カテゴリーの確立には至っていないのが現状です。資本効率性を担保しつつ、幅広い顧客層のニーズに応えていける売場づくりに今後取り組んでいきます。



上條 京都はコロナ禍収束後、街全体のポジショニングが変わり、海外のVIPも多く来訪されるようになりました。それに付随してラグジュアリーブランドによるイベントなども増えました。元々備えている街のブランド力により、国内観光客も多くいらっしゃいます。今後はますます、お客様を国内外から広く取り込める観光都市ならではの店舗ポジションを確立することが必要になると認識しています。また、2023年のT8(専門店ゾーン)オープンによってこれまでと異なるお客様のご来店が増えています。T8には魅力的な大型のテナントを誘致したことから、従来の百貨店の館では少なかった男性客が増え、ビジネスマンが一人でご来店されるケースも見受けられるようになってきました。そうした方々にも百貨店の魅力をさらに知っていただき、館内の回遊性も高めていけるような次の仕掛けも企画しています。ぜひご期待ください。

澁谷 新宿店は、20代後半から30代の比較的若い富裕層顧客が増えています。先日もお一人とお話させていただく機会がありましたが、「これまで縁遠かった百貨店だけれど、外商ってこんなに便利だったのね」「百貨店ってこんなに楽しい場所だったのね」というお声を頂戴しました。売場づくりやプロモーションなどで新たなチャレンジを続け、こうした世代

のお客様との出会いをさらに求めていきたいですね。

竹下 横浜店のインバウンド売上シェアは他の大型店舗と異なりわずか数%。ほとんど国内のお客様で成り立っている店舗です。今後も地域のお客様のご支持をどれだけいただけるかがポイントです。さらに、次世代のお客様の取り込みにも注力し、「横浜」をキーワードに新たな売場づくりを進めています。化粧品やラグジュアリーブランドの売場には、かなり若い世代のお客様も増えてきました。コアとなる40代女性の定着化に向けては婦人服売場のリニューアルを行っています。

—「優良なグループ会社」があることを各店ではどのように生かしていますか。

牧野 グループとして、百貨店業に留まらない多様な事業、優良なグループ会社を保持していることは、当社グループならではの強みです。日本橋店にとって東神開発との連携は、フルライン戦略の実行に際して本館・新館をワンストップでどのように魅力化していくか、さらに、拠点の価値をいかに高めていくかということを考える上でも重要です。金融業については、高島屋ファイナンシャル・パートナーズと連携し店舗内にファイナンシャルカウンターを設けていますが、直近でお客様の相談件数が増加してきました。それは、中立・公正な立場でお客様のライフスタイルに寄り添った金融商品のご提案・ご案内をしていることで、お客様にとっての安心感が醸成されたのだと思います。また、シンガポールを皮切りにグループの海外百貨店とはVIP顧客の送客連携を進めており、1千万円以上のお買上げをいただくような例も出てきています。

上條 京都店にとってはT8と連動したお客様への提供価値の

最大化の観点から、東神開発はなくてはならないパートナーと認識しています。拠点全体でお客様に訴求をしていくビジョンを共有し、それぞれの持つノウハウや強みを生かしながら協働しています。百貨店だけではできなかった奇抜なアイデアをT8と一緒に実現することで、お客様のこころ豊かな生活のための提案メニューも多様化しました。「高島屋って面白いやん、やるやん」とお客様から仰っていただけるようになったと実感しています。

難波 2024年にグループの一員となった、IFA(独立系ファイナンシャルアドバイザー)のヴァスト・キュルチュールとの相互送客は今後さらに推し進めていきたいですね。同社が提案するポートフォリオは、お客様の大切な資産を守ることに重点を置いており、長期保有を基本とする社債・国債をはじめとして、価格推移を見通しやすい金融資産が中心です。投資による安定的な収益を生み出しつつ、お客様ご本人やご家族の希望や夢の実現に伴走していくような存在と言えるでしょう。お客様と当社グループが生涯にわたり、また世代を超えて関係性を築いていく上では、相互送客を通じ、お買物だけの接点にとどまらず、お客様の人生の最深部にあたる金融資産を守るサービスも提供することでLTVの最大化を図ることが重要です。百貨店が金融を取り扱う意義を強く実感しているところです。



竹下 金融業は必ずしも形ある商品を販売するわけではないですから、こころ豊かな生活の実現に向けた的確なご提案をするためには、

国内百貨店大型5店 店長座談会

会話を通じてお客様ご自身も気づいていないような潜在的ニーズまでも先回りして汲み取ることが重要になってきます。この点、ヴァスト・キュルチュールの営業担当者が持つ会話力や提案力には学ぶところが多いと思います。

澁谷 新宿店からはグループで食品・レストラン業を行っているアール・ティー・コーポレーションとの協業事例を紹介したいと思います。お取引先含めた従業員の皆様のエンゲージメント向上の観点で、2023年から2024年にかけて社員食堂のリニューアルを行いました。ハード面では「明るく、通やすく、使いやすい」をキーワードに、荷物置場やコンセントの配置まで熟慮してレイアウトを決定しましたが、ソフト面では特に食事メニューの味にこだわって、同社と何度も打合せを行いました。結果として従業員がより心地よく休める場になり、エンゲージメントスコアも改善しています。グループでレストラン業を保有しているからこそ、ここまで踏み込んだリニューアルができたと考えています。

**—2031年の百貨店像をどのように考えていますか。
また、各店がめざす姿を教えてください。**

牧野 百貨店各社が鎬を削る中、方向性の違いは今後より鮮明になっていくと予想しています。その中で、「高島屋＝王道百貨店」でありたい。それは、それぞれの街で、百貨店とグループ事業の強みのシームレスな掛け合わせによりワンストップでお客様の幅広いニーズを充足していくということです。とりわけ、重要文化財に指定されている本館や、百貨店の歴史に留まらないさまざまなテーマを取り上げている高島屋史料館TOKYOを持つ日本橋店は、歴史・文化の発信基地としても大きな強みを持っています。本館ツアーや新たな文化催

の開催も含め、この強みをさらに生かしていきたいですね。サービス面では、フラッグシップストアとしてあらゆるお客様に寄り添うことを念頭に置いた店頭サービスや接遇の強化のほか、外商やコンシェルジュといった機能もさらに拡張していくことなどを考えています。

上條 京都店も百貨店と専門店が足並みを揃えつつそれぞれに強みを発揮して未来に進んでいきます。来年2026年、そしてランドデザインのターゲットとなる2031年は河原町に店舗を移設してそれぞれ80年、85年の節目になりますから、街とともに伝統を重んじつつ、一方で、商品やサービスはさらにアップデートしていきたいですね。そのためにも、後方業務についてはDX化と負担極小化を実現せねばなりません。人の力はお客様やお取引先との接触間口拡大と関係深化に振り向けていければと思っています。

澁谷 DXによって百貨店を労働集約型産業から脱却させていくことは、私も大きなテーマだと思います。これが前提ですが、今後の新宿店のミッションは「百貨店の楽しみ方の幅を広げていく」ことです。例えば、食を楽しむことをテーマとして人々が集う場所を創りあげていくことなどが考えられます。お客様に「新宿高島屋が好き」と感じていただけるような、人で賑わう場として存在していきたいですね。また、文化性という視点においては、伝統的な文化を大切にしつつも、若いお客様の琴線に触れる多様な文化発信をしていきたいです。

竹下 デジタル技術の進展に伴い、「タイパ」「コスパ」を重視する流れはさらに加速すると思います。一方で、心の「ゆとり」やリアルな「ぬくもり」を求める向きも出てくるのではないのでしょうか。私たちがその受け皿になれるよう、おもてなしの魅力

をさらに磨きあげていくことは必須ですね。リアルな価値提供を大切にしていきたいと思います。

また、横浜店が地域、そして神奈川県全体からの圧倒的なご支持をいただける店舗であるためには、2031年までに、行政や地域の事業者との連携をさらに深化させていく必要があると考えています。



難波 やはり百貨店の本流は編集力にあると考えています。幅広いお客様に気軽に安心してご利用いただける平場や自主編集売場を維持することは、品揃えの特徴化の観点で追求していくべきではないでしょうか。

また、地域内連携をさらに推し進めていきたいです。例えば、「Osaka Art & Design」というイベントがあり、大阪店のほか、同業他社や鉄道会社など計7社が参画しています。これは地域の事業者やクリエイター、ギャラリー、インテリアショップ等が協力し、アートとデザインを通じて大阪という街を世界に発信していこうという活動です。

参画する各社が互いに切磋琢磨していく関係性の中で、単独ではできないまちづくりにも積極的に関与していきたいですね。



グループ成長の柱

商業開発業の中長期計画

3つの事業ドメインごとに定めた基本戦略のもと、安定的な利益創出と社会インフラとしての機能追求による地域貢献を通じ、企業として持続的な成長を描きます。



グループ成長の柱

金融業の拡大戦略

金融業のさらなる成長に向けては、戦略領域におけるM&Aなどを通じた専門性・ノウハウ獲得を進め、ステークホルダーとのタッチポイントおよび収益機会の拡大を図っていきます。

(株)高島屋 経営企画部
金融事業戦略室長
本多 修



当社グループの金融業を成長させるためには「3本の柱」が必要と考えています。1つ目はまちの魅力を生かした「クレジットカード事業」。2つ目はファイナンシャルカウンターにおける総合的な金融相談に対応する「ライフパートナー（LP）事業」および、非金融と金融が一体となった「プライベートバンク（PB）事業」。そして3つ目はBtoB領域における「投融資事業」です。

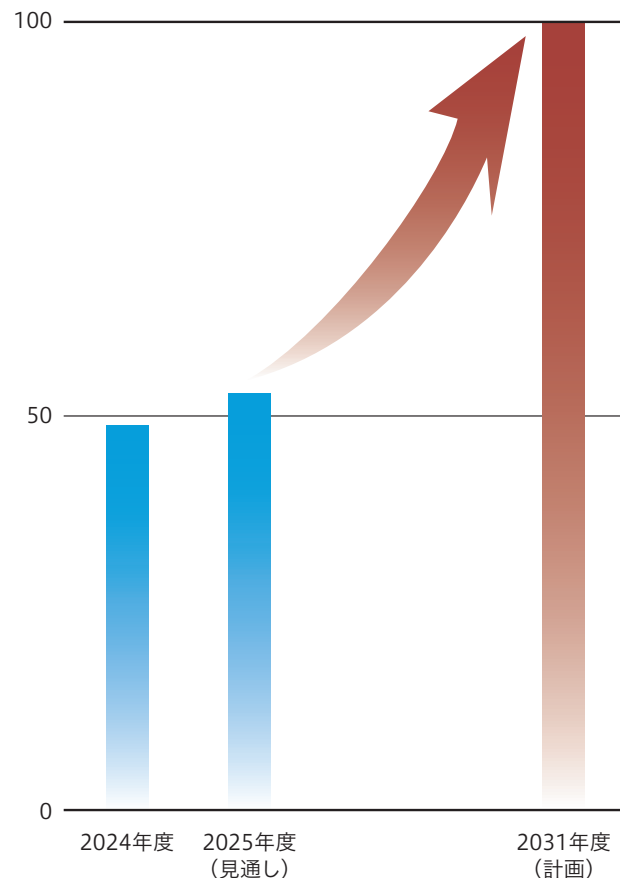
投融資事業については、事業者向け金融などにおいて高い専門性を持つ(株)クレイリッシュが2025年9月にグループの一員になったことで、事業拡大に向けた土台を構築することができました。

「個人」「法人」両面でしっかりとしたサービスを提供できるのが当社グループ金融業の強みです。これからもこの「3本の柱」を磨きあげつつ、さらなる成長に向けた新たなチャレンジに取り組んでいきます。

金融業成長投資の考え方

- ✓ クレジットカード、ライフパートナー、投融資の3領域で2031年度営業利益目標100億円
- ✓ 顧客基盤（領域）の拡充×事業領域拡大により、今後さらなる成長を実現
- ✓ 当社グループのプラットフォームを生かした提供価値具体化に向け取り組みを推進

金融業営業利益（単位：億円）



金融業成長のための「3領域」

1 クレジットカード事業 ・決済	シームレスな購買体験 ・顧客基盤のさらなる拡大 ・法人事業確立
2 LP事業 ・資産形成 PB事業 ・資産保全	将来の家計を設計 「投信・保険・信託等のワンストップサービス」 財産管理・次世代継承 「高島屋版PBモデル」構築
3 投融資事業 ・ファンド ・法人向け融資	ソーシャルレンディングに加え、 ファンド投資、法人向け融資を強化 取引先等法人顧客向け融資事業確立

M&Aにより基盤固め
さらなる事業領域拡大による収益向上

グループ成長の柱

グループのシームレス化

■ 高島屋グループシームレス化の考え方

当社グループにおけるシームレス化の理想形は、グループ内の垣根を超えた相互連携や情報の一元的な活用などによって「お客様から見てグループの各事業が等距離にある状態」と定義しています。

これは、グランドデザイン実現に向けて、当社グループ総合戦略「まちづくり」をさらに強化していくこと、また、「グループのすべての事業を価値創造のメインプレーヤー」にしていくこと、双方において不可欠です。

シームレス化に向けては、「タカシマヤアプリ」を最大顧客接点、および、CRMの重要なツールと位置づけ、「アプリをフックとした顧客IDの統合」による情報の一元化と活用をめざします。

顧客ID統合ステップ

STEP ①

アプリ会員登録・ID管理開始

STEP ②

タカシマヤポイントカード デジタル化で顧客ID数を拡大

STEP ③

グループ顧客IDを統合
～2031年度までの完了をめざす～

■ シームレス化への具体策

タカシマヤアプリの活用のほか、シームレス化実現へのさまざまな施策を検討しています。

検討策

- 顧客LTV拡大へのロイヤルティプログラム構築
- ポイント統合、グループ共通ポイントの導入
- 専門店情報を含めたデジタル販促
- EC・店頭のシームレス化
- 商品情報取得精度向上・活用

2031年
到達点国内外のグループ事業が提供する
すべての情報・サービス・商品を有機的につなぎ活用把握した情報を
活用しパーソナルな
提案・アプローチグループのどの接点
においても上質かつ
均質な接客・
サービスを提供チャネル間での
商品・サービスの
相互販売供給

タカシマヤアプリを軸とした顧客戦略

顧客情報を統合し、安定的な顧客基盤を構築

2025年6月にタカシマヤアプリをリニューアルしました。アプリの会員登録を必須化することでお客さまへの理解を深め、お客さまにとって魅力的なサービスを拡充していきます。

その第1弾として、バースデーなどアプリ限定クーポンや、期間限定イベントを即座にチェックできる機能「今日の高島屋」、お客さまの興味関心カテゴリーごとのメッセージ送り分けなど、さまざまな新しい仕組みをリリースしました。

今後もアプリの改修を段階的に進めながら、次世代を担う若年層やインバウンドのお客さまにもご利用いただきやすい環境を整え、将来にわたる安定的な顧客基盤の構築につなげていきます。同時に自社クレジットカード顧客とのID連携により、長く当社グループをご愛顧いただいているお客さまへの特典も更に充実させることで、アプリを軸として持続的なLTV(Life Time Value=顧客生涯価値)向上とシームレスなお買物環境の創出に向けた取り組みを進めていきます。

第1弾リニューアル <2025年6月12日>

- ✓ アプリ会員登録必須化で、生年月日や性別など属性データを用いた分析・アプローチが可能に
- ✓ アプリとオンラインストアのIDを連携
- ✓ バースデークーポンなど、お客さまにとって魅力的なサービスを拡充



ステークホルダーへの提供価値

当社グループは、すべてのステークホルダーに対してESG経営に基づく価値を創出・提供するとともに、さまざまな対話活動を通じて得られたご意見を適宜適切に事業活動・社会活動へ反映していくことにより、企業価値の向上を図っています。

ステークホルダー	提供価値・あるべき姿	関係性	対話活動
① お客様	○ 生涯に寄り添い、世代をつなぐ ○ 上質と安全・安心を提供する ○ 心に残る体験価値を共創する	「お客様第一主義」に基づいた上質かつ安全・安心な商品・サービスをワンストップで提供することで、こころ豊かな体験価値を創出。世代を超えて「身近でかけがえのない存在」であり続ける。	○ 日々の接客・営業（コンサルティングセールス）を通じた「声」の収集 ○ 「ウオントスリップ」を通じた「声」の反映 ○ お客様参画型の店舗イベント・プロモーションの開催
② 従業員	○ 公正な労働環境を整える ○ 会社と個人がともに成長できる ○ 安心して働ける・働き続けられる	多様な価値観を包摂し、従業員にとって自己実現を通じた「人生の糧にできる場」である。また、従業員のエンゲージメントや資本としての人の力を高め、企業としても持続的に成長していく。	○ 従業員エンゲージメント調査の実施 ○ 上長との定期面談の実施 ○360° フィードバックの実施 ○ 職場会・SAY活動*の実施 ○ FA・オープンエントリーなど「手挙げ」の制度による自律的なキャリア形成支援
③ お取引先	○ お取引先にとっても安心・快適である ○ 価値共創パートナーシップを強化する ○ 当社のブランド価値を分かちあう	相互に社会的責任を果たしていくとともに、お客様・地域社会などに対する価値共創のかけがえのないパートナーとしてブランド価値を高め、ともに成長していく。	○ お取引先コンベンションの実施 ○ グループお取引先説明会の実施（2025年11月予定）
④ 株主・投資家	○ 収益性を持続的に向上させる ○ 株式を継続保有いただけるよう企業価値を高める	中長期の持続的な成長を実現し、配当や優待などさまざまな形で安定的な利益還元を行う。	○ 情報開示の強化 ○ IRミーティングなどの実施 ○ 決算説明会・事業説明会の実施 ○ 株主総会
⑤ 地域社会	○ 賑わいや雇用を共創する ○ 「マインドシンボル」をつくり続ける ○ 社会インフラ機能を発揮する	地域の「こころの拠りどころ」として、雇用創出・産業振興・防災・子育て・コミュニティ形成など、社会インフラとしてのさまざまな活用機会を創出・提供する。	○ 自治体との包括連携協定・防災協定等の締結 ○ 各地域のまちづくり協議会などとの協働によるイベント実施
⑥ 地球環境	○ 循環型社会実現にグループで貢献する ○ サプライチェーン全体の環境負荷軽減を主導する	脱炭素・資源循環にグループの総力で取り組み、事業活動を行う前提となる豊かな自然環境の保全に貢献する。	○ 環境重点項目の設定と定点観測、ステークホルダーへの開示 ○ 気候変動対策に関する国際的イニシアチブへの参画

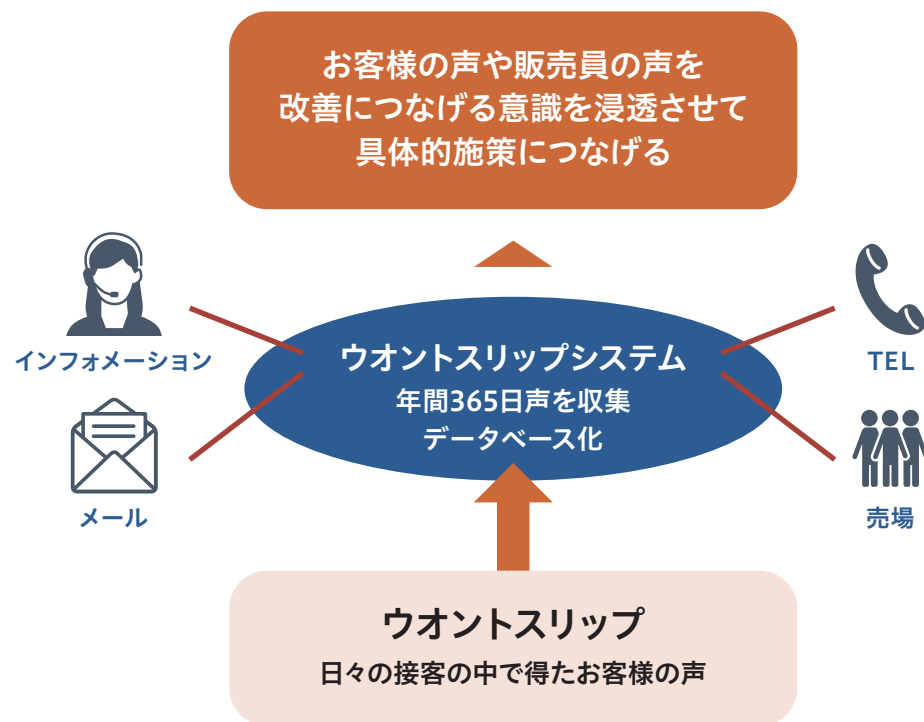
ステークホルダーへの提供価値

ステークホルダーとの対話活動・価値共創事例

■ ウオントスリップによる「お客様の声」の反映

ウオントスリップは、販売員が接客を通じて得たお客様の声を収集し、データ化して全社で共有・活用する仕組みです。お客様のニーズや価値観を把握し、それに基づいた品揃え・サービス・環境を提供することで、顧客満足度を向上させ、当社グループのファンづくりに貢献します。

プロダクトアウトからマーケットインへの発想転換を促し、収集された声は改善施策や営業戦略に反映されます。リアル店舗の強みである顧客接点を最大限に生かし、マーケティングマインドを持った営業活動を推進する重要な取り組みです。(2024年度収集件数:約2万4千件)



■ インターネット議決権行使で豊かな森づくりに貢献

2025年5月に開催した(株)高島屋第159回定時株主総会において、株主の皆様インターネットで議決権行使をしていただいたことで削減された郵送費用相当額396万2,530円を公益財団法人オイスカに寄付しました。

寄付金は、各国での持続可能な開発や減災・防災のための森づくりなどに役立てられます。インターネット議決権行使による寄付は、当社グループでは初の取り組みです。



■ 地域の自衛消防訓練への参画

社会インフラ機能を発揮するためには、運営施設の安全・安心を確保し、お客様や従業員の命を守ることが大前提です。

消防法に基づき、各種施設における火災および地震などの発災時の初期対応や応急対策は自衛消防隊が担います。

発災時の自衛消防機能を高めるため、各地域の消防署と連携しながら、各種研修や自衛消防訓練へ積極的に参画しています。



渋谷消防署主催 自衛消防訓練審査会

提供価値のイノベーション

社会的インパクトと企業価値向上の両立に向けて

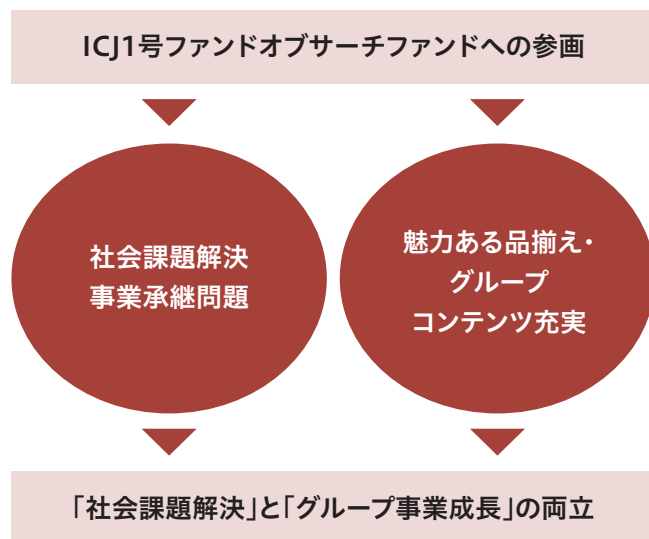
■ 社会課題の解決と事業成長の両立をめざす新たな取り組み

社会課題の解決を通じた事業成長の実現は、今やあらゆる企業にとっての普遍的なテーマであり、当社グループも社会課題解決の一翼を担うべき存在であると自認しています。

その中でも、多くの国内企業が後継者不在という深刻な課題に直面していることは、当社グループの事業の根幹にも関わる大きな社会課題です。この解決に向け、「ファンドオブサーチファンド」への出資を通じた新たな取り組みを2025年2月に開始しました。

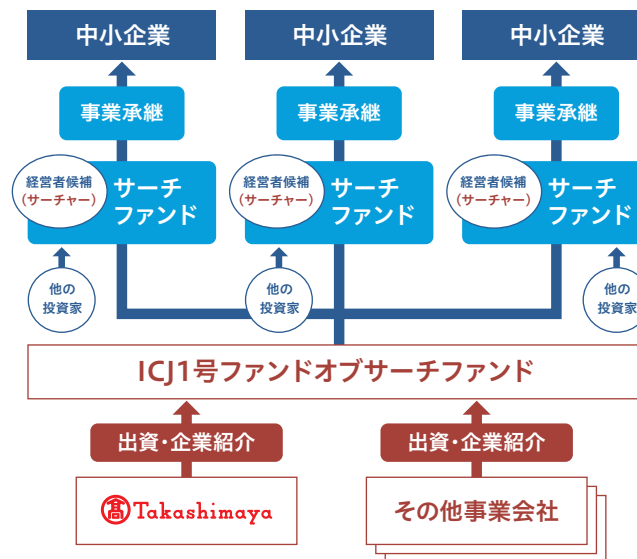
■ 出資のねらい

当社グループのお取引先の多くは中小企業であり、事業承継の課題は、今後の安定的な商品供給や協業の継続にとって極めて重要かつ喫緊のテーマです。本ファンドへの出資を通じて、後継者不在という社会課題の解決に取り組むとともに、当社グループならではの魅力ある品揃えやコンテンツのさらなる充実につなげていきます。



■ 当社グループの関わり

営業活動を通じて得た情報をもとに、事業承継の課題を抱える企業をサーチャーに紹介し、課題解決へとつなげていきます。具体的には、和菓子や日本酒といった食品、伝統工芸、呉服など、小規模ながらも優れた伝統技術・文化を有する企業が多く存在する業態での活用を想定しています。さらに、既存のお取引先に限らず、サーチャーによる承継企業との新たな協業についても積極的に検討していきます。



「ファンドオブサーチファンド」とは

ファンドオブサーチファンドとは、次世代の経営者候補（サーチャー）が立ち上げたサーチファンドに複数出資し、中小企業の事業承継および再成長を支援する仕組みです。当社は、インクルージョン・ジャパンが設立した「ICJ1号ファンド・オブ・サーチファンド」への出資を通じて、事業承継をめざすサーチャーと承継企業の成長を支援します。

本件以外の取り組み

サーチャーによる承継対象は、基本的に安定期にある優良企業となる一方、当社グループはこれ以外に複数のベンチャーキャピタルファンドにも出資しています。これらは創業・成長期にあるスタートアップ企業を投資対象としており、出資先企業との協業を通じた当事業のイノベーションも推進しています。

企画本部長メッセージ



(株)高島屋 代表取締役専務

企画本部長

史料館担当

園田 篤弘

管掌：経営企画・財務・情報システム

当社グループは、「グランドデザイン」のもと、マルチステークホルダーの皆様の期待と信頼に応えるべく、百貨店を核とした魅力ある次世代型SCをグループ総合力で創りあげることで、こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォームを創造してまいります。

当社グループは、創業以来「進取の精神」を培い、高度成長期真っ只中の約60年前には来たるべきモータリゼーションを予測し、緑豊かな東京多摩川の河原の一角に玉川高島屋S.C.を開業しました。その後も、時代に合わせ、お客様や地域社会のニーズを満たす商業施設を創り続けてまいりました。2023年秋、「千客万来」である京都四条河原町の一角に次世代向けIPコンテンツの導入など斬新な発想を取り入れた京都高島屋S.C.をオープンさせ、老若男女を問わず大勢のお客様を集め、まさに「こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム」を実現する次世代型SCの形となっております。

このような次世代型SCを創りあげていく上で欠かすことができないのは、各SCや店舗における、時代のトレンドにあわせたりリニューアルなどの改装、お客様に安全に利用していただくために欠かせない補修、お客様にストレスなく来店し過ごしていただくための設備更新など、常にお客様のご意見を反映しながら必要な投資を計画し実行に移すための「経営の自由度」と考えております。この「経営の自由度」を担保するため、グループの主要な商業施設については、その資産を可能な限り保有する「持つ経営」を基本としております。

「持つ経営」は、外部環境に左右されにくい安定的な収益基盤を構築するとともに、①地域との共創 ②お客様との長期的な関係構築 ③地域における環境課題を商品の販売やサービスの提供を通じて解決するほか、非常時の防災拠点にもなる社会インフラとしての機能 ④百貨店やSCに出店いただくお取引先やテナントとの共存共栄、いずれの点からも必要不可欠です。

企画本部長メッセージ

「持つ経営」を通じ、腰を据えて、短期的な収益追求ではなくすべてのステークホルダーのこころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォームを実現し、持続可能な経営環境での事業運営にあたっております。

「持つ経営」で課題となるのが、保有する資産がその目論見通りに利益を生み出しているのかが分からないまま、家賃がかからないことに安住し、リスクを取らなくなることと考えます。これでは資本の出し手である株主や投資家にとっては、投下した資本から本来もたらされる利益が持続的に得られず、当社グループに対する信頼感も大きく棄損してしまいかねません。

そこで、現中期経営計画初年度よりKGIとして導入しているROIC経営を進化させるべく、2025年度においては拠点別ROICおよび店別BSを導入いたしました。これにより、各拠点における投下資本と収益の関係を可視化し、求められる利益水準を明確にすることで、経営判断の精度向上と資本の有効活用を図っております。また、ROIC経営のもう一つの考え方として、保有資産の中では、事業戦略上の中核を担う次世代型SCなどから構成されるコア資産と、資本効率の観点から見直しが必要なノンコア資産を峻別しております。特にノンコア資産は、当該資産のROICなどから保有意義が乏しいものについて適切なタイミングで売却や流動化を図るなど、所有資産の最適化を進めています。しかし、ROIC経営を進化させるには、百貨店やSCをはじめ、事業ポートフォリオを構成するすべての店舗や会社ごとにROICツリーを分解し、それぞれグループにおける役割を踏まえたKPIを自ら作り、組織単位で実行する必要があります。グループの全員に対するROICの理解浸透活動を進めていることはもちろん、その必要性を十分に認識したうえでそれぞれの管掌・職務におけるROICツリーの分解、および、KPIの設定を自発的に行っていくよう促す取り組みや仕組みづくりにも着手しております。

さて、当社グループでは、2031年における事業ポートフォリオの重点を事業効率性がより高くかつ持続的成長が見込まれる分野に移すことを計画しており、現中期経営計画ではその種まきを始めております。具体的には、成熟化した国内市場や百貨店業への依存度が高い事業ポートフォリオを見直し、海外、その中でも今後の発展が見込まれるベトナムにおいて、百貨店核の次世代型SCの構築を中心とした成長投資を積極的に行っております。このため、現中期経営計画の期間中においては、これら海外事業に対する投資が先行することになります（「投資フェーズ」）。しかし、ランドデザインを実現し、ベトナム事業も順調に軌道に乗った暁にはその投資による利益の刈り取りを見込んでおります（「刈り取りフェーズ」）。当社グループは、

シンガポール高島屋S.C.というASEAN地域の圧倒的な一番店を展開しており、その名前はASEAN全域に知れ渡っております。1993年の開業から現在の規模にするまでに10年以上の時間を費やしたこの圧倒的地域一番店を生かし、ベトナムなどアジアでの次世代型SC構築につなげてまいります。

「投資フェーズ」である現中期経営計画の中では、当社グループの資本政策について成長投資と財務健全性の重視という方針を明確にし、上述の基本的考え方を、定量的にキャッシュアロケーションの形で示してきました。しかし、資本市場の要請は日に日に変わり、一方で、各ステークホルダーが求める社会的要請も高度化しております。

当社グループは、成長投資、株主還元、財務健全性の3つのバランスを重視しつつも、「資本コストや株価を意識した経営」の要請への対応など、投資家との対話を通じた資本政策の柔軟性は必要であると考えています。他方、企業活動におけるサステナビリティの重要度は日増しに高まっている中、双方のバランスのとれた持続的な施策が必要と考えます。

当社グループは、現中期経営計画3年間の折り返し点である2025年10月、①DOEを主要指標とする累進配当政策の明確化 ②配当性向30%目標達成年度の2026年度への前倒し ③次期中期経営計画では総還元性向を意識すること ④機動的な自社株買いの継続実施 ⑤資本コスト低減やROE向上のための多様な資金調達 の5点を公表いたしました。これは、「刈り取りフェーズ」を待たずに、資本コストと株価を意識し、柔軟に資本政策を見直したものです。自社株買いについては、ESG自社株買いという手法を採用し、株主価値の向上と社会的価値の創出を両立させるべく、取得益の一部をESG活動資金として活用することで、財務戦略とサステナビリティの融合を図っております。

このような施策を実現していくためにも、当社グループが190余年の歴史の中で積み重ねてきた「進取の精神」などの価値観や文化性を受け継ぎ、それを社内外に発信していく「人の力」が重要です。将来の当社グループを担う「人」が、モチベーションを保ちながら安全安心に働ける場を構築し、また、次世代型SCを創り出していくための「進取の精神」を育む人的資本投資、当社グループで働く全員が価値観や文化性を共有していくために必要なアーカイブス活動にも力を入れてまいります。

今後も「進取の精神」を絶やさず、国内17施設・海外5施設、それぞれの地域における身近なプラットフォームとなる次世代型SCを通じてステークホルダーの皆様に貢献してまいります。

財務戦略

戦略投資 ～キャッシュ・アロケーション(2024～2026年度累計)

中期経営計画の3年間で得られる営業キャッシュ・フローは、2,500億円と想定しており、グループの成長ドライバーである海外商業開発、特にベトナム開発を中心とした戦略投資やESG、人的資本投資なども着実に実行していきます。

当初予定のなかった自己株式の取得については、過去より積み上がった現預金に加え、政策

保有株、ノンコア不動産の売却で得たキャッシュを原資に、2024・2025年度合わせて300億円規模で実施しました。2026年度も200億円規模の自己株式取得を実施する予定です。また、2028年度より適用する新リース会計の想定影響を踏まえ、財務健全性は確保しつつ、資本コストを意識し負債の活用を進めていきます。

2024年4月時点

(単位:億円)

営業 キャッシュ・ フロー 2,500	設備投資 2,200	成長投資 60%	海外商業開発	510
			国内商業開発	380
			百貨店	310
			金融・その他	270
		その他投資 30%	安心・安全	300
			システム(DX)	80
			システム(保守)	200
			ESG	30
			人的資本	120
			資産売却	
	財務健全性(負債圧縮)			100
	株主還元(配当)			200
	自己株式取得			0

2025年10月計画

※記載の金額は費用を含む

90%→90%		成長投資 60%	2,200
		その他投資 30%	
0%→△8%		資産売却	△200～250
3%→△12%		負債活用	△300～330
7%→10%		株主還元(配当)	280～290
0%→20%		自己株式取得	500

財務戦略

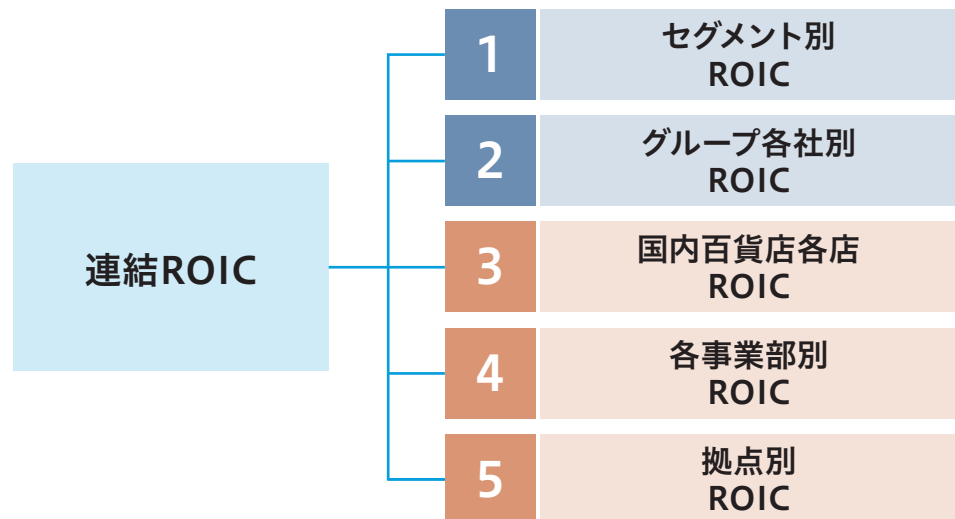
ROIC経営の推進

資本コストを意識した経営を推進するために、経営指標としてROICを採用し、継続的にWACCとの差分(ROICスプレッド)を広げていくことをめざしています。

グループ全体では、連結のWACC(2024年4.8%)をベンチマークする「連結ROIC」向上をめざしていますが、百貨店各店・各事業部・グループ各社が、より身近な指標としてROICを認識できるようにブレイクダウンした指標を策定しています。

具体的には、従来からのセグメント別・グループ各社別ROICに加えて、2025年度より国内百貨店に「店舗BS」を導入し、各店・各事業部別ROICを策定しました。

さらに、シームレスの考え方を定量目標において具現化した「拠点別ROIC」を策定し、百貨店業と商業開発業を統合した、拠点ごと(SC全体)の資本収益性を向上していきます。



財務KPI

当社グループでは、財務戦略として「利益成長」「財務健全性」「株主還元」の3軸を推進しています。

2031年にめざす姿の実現に向けて、この3軸を最大限に効果発揮し、お客様に独自の体験価値を提供することを通じて、持続的な成長を実現していきます。

