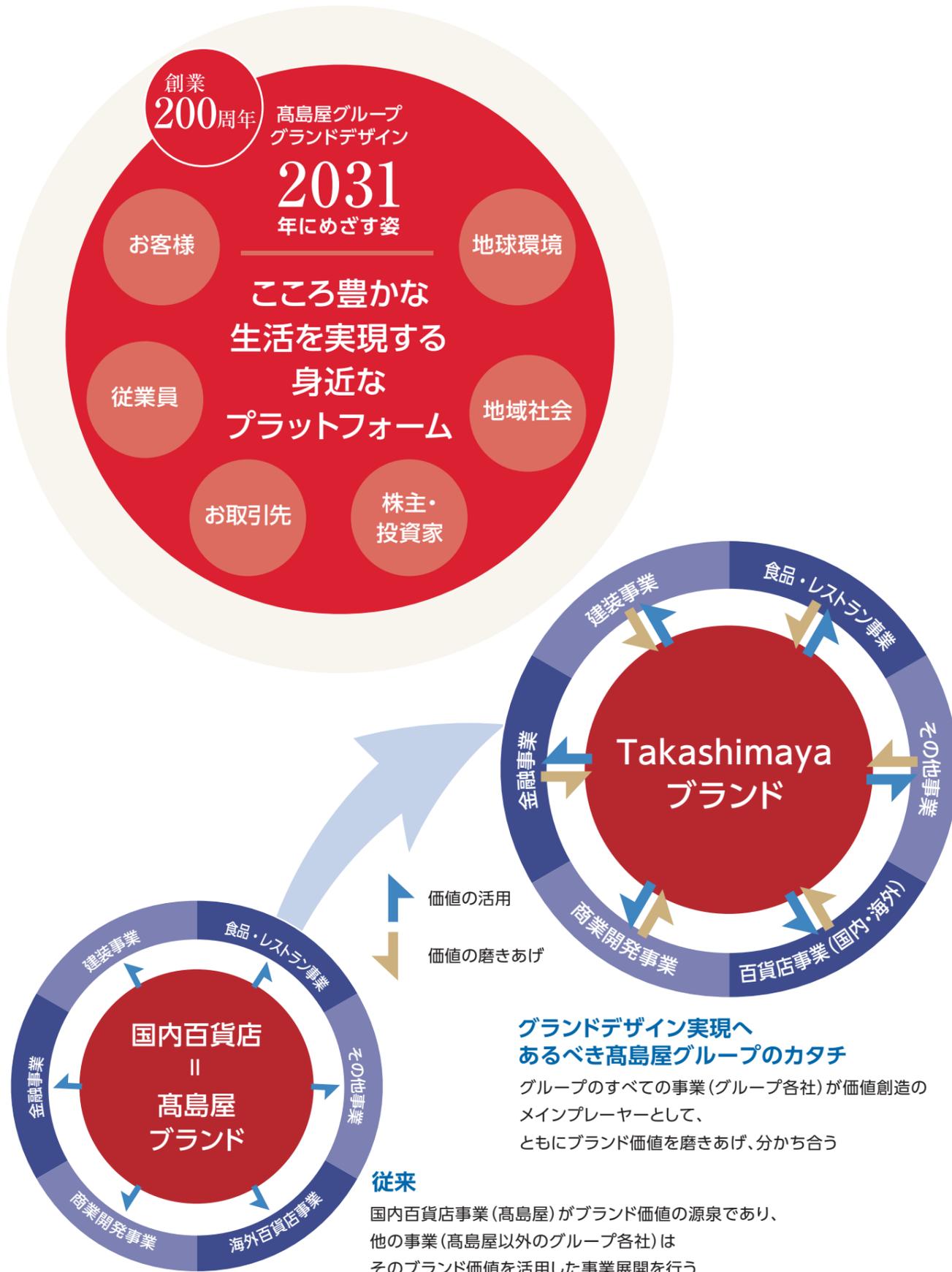


高島屋グループ グランドデザイン ～2031年にめざす姿～



グランドデザイン実現へあるべき高島屋グループのカタチ
 グループのすべての事業(グループ各社)が価値創造のメインプレーヤーとして、ともにブランド価値を磨きあげ、分かち合う

従来
 国内百貨店事業(高島屋)がブランド価値の源泉であり、他の事業(高島屋以外のグループ各社)はそのブランド価値を活用した事業展開を行う

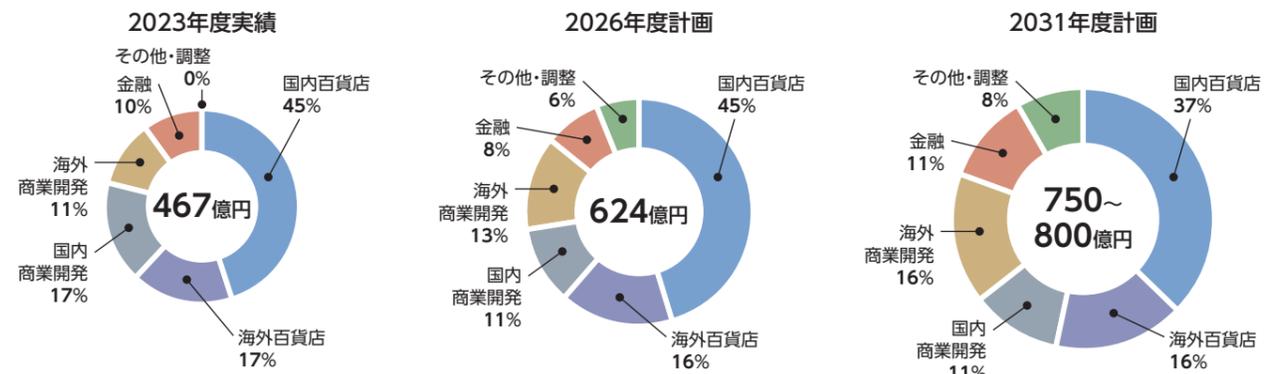
2031年にめざす事業ポートフォリオ

創業200周年となる2031年に向け、経営環境の変化にも柔軟に対応できるバランスの良いポートフォリオを実現していきます。

2031年のグループの利益水準としては、750億円から

800億円程度をめざします。事業別では、商業開発や金融など百貨店以外の事業の利益シェアを2031年度には約半分の47%、地域別では、海外事業の利益シェアを33%にまで成長させていきます。

グループ利益水準(連結営業利益+東神開発のベトナム非連結子会社からの配当益)



7つのあるべきグループ像

① グループのあり方	グループ全員が「まちづくり」を通じて高島屋ブランド価値を磨きあげ、外部競争力に活かし、グループの成長を実現
② 海外展開	海外事業を拡大、グループシナジーを發揮。 ベトナムをシンガポールに次ぐ第2の拠点に成長
③ 戦略の方向性	街のアンカーとして役割を發揮し、高島屋グループならではの 新たなワンストップを創造
④ 提供価値	オリジナリティ(希少性・新しさ)・文化性・楽しさといった 体験価値 で館の魅力を最大化
⑤ 価値提供の方法	さまざまなニーズに対応するため、 リアルのぬくもりとバーチャルの利便性 を融合・活用
⑥ 働く場としての魅力向上	企業と個人が共感し成長していくことで、 働きたい・働き続けたいと思える企業文化・風土 を実現
⑦ ESG経営	「地球環境」を新たなステークホルダーに加え、 社会のインフラ として 持続可能な社会の実現と企業成長 を両立

策定の背景とねらい

コロナ禍において断行した構造改革により営業・業務運営体制が大きく変化する中で、若年層を中心に将来に対する不安の声が聞かれました。また、目まぐるしい社会環境の変化や競合環境の激化の中で、日々の業務に悩みながら対処する姿が見受けられたことから、「近い未来にどのような企業にしたいか」「どんな企業で働きたいか」といったイメージを従業員一人ひとりと共有することが必要だと考えました。

こうした課題に対応するべく、当社グループ創業200周年

となる2031年を大きなマイルストーンに定め、グランドデザインの中で、ビジョンとなる「将来のあるべきグループ像」を規定しました。

このグループ像を踏まえ、グループ各社・各職場・従業員一人ひとりが「これから生み出せる付加価値とは何か」をそれぞれの階層・立場で考えていくことにより、会社と個人がめざす方向性を合致させ、エンゲージメントや組織の一体感を高めるとともに目標達成への推進力向上を実現することをめざしています。

策定のプロセスと浸透活動

グランドデザイン策定にあたっては、約2年の期間をかけて丁寧にプロセスを踏んでいきました。その中では、経営の意思だけをカタチにするのではなく、グループの従業員全員が直接意見表明ができる機会を確保することを重視しました。これは、出来上がったビジョンに対する全員の納得性を高め、グランドデザイン実現に対するモチベーションの向上を図るためです。

特に2023年度、グランドデザインの原案に対する意見をWEBアンケートにより募集したところ、3,000名を超える従業員から延べ8,000件以上の意見が寄せられました。

2024年4月、社内報などを通じてすべてのグループ従業員にグランドデザインを発表した後は、従業員一人ひとりの具体的な行動までつなげていくために、各社・各階層におけるさまざまな浸透活動を実施しています。

たとえば、グループ会社の社長が拠点を回って説明会を開催したほか、部長級以上の経営層がそれぞれに部下を集めて車座でのミーティングを開催、あるいは、従業員一人ひとりに行動宣言シートを作成してもらうなど、さまざまな形式でグループの方向性と職場・個人の目標の整合性が図られています。



ワークショップ



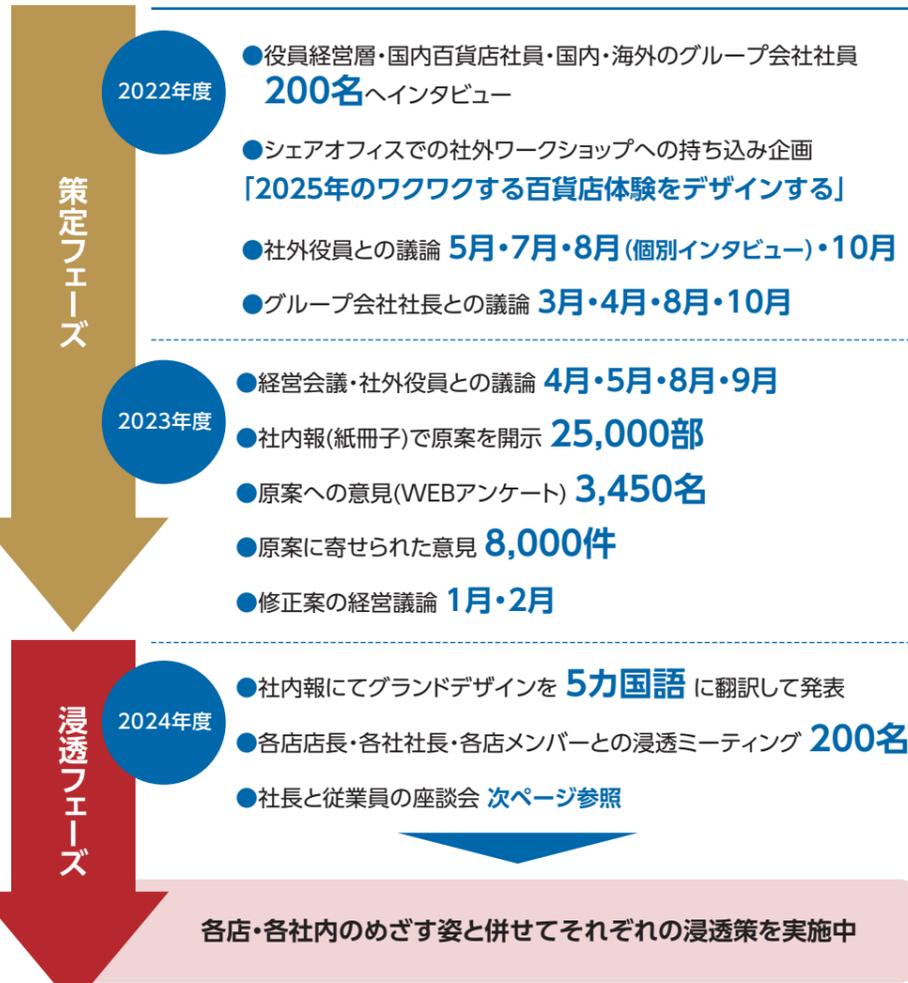
ワークショップでのアイデア



各店とのミーティング



各店浸透



トピックス

社長と従業員の座談会

2022年度および2023年度はグランドデザインを議論・検討する策定フェーズ、2024年度は一人ひとりが内容を理解して自分事化し、自身の業務や行動に落とし込む浸透フェーズと位置づけています。

前述の通り、2024年度はさまざまな形式・単位での浸透活動を行っていますが、その一環として、村田社長とグループの従業員が直接対話する座談会も実施しました。参加者は所属する会社や職務が異なるなど多様性のあるメンバーとなりました。それぞれが語った将来像の一部を以下にご紹介します。



グランドデザインを踏まえた個人の将来像についての意見

グループ全体の視点を持ってサービスや事業範囲を理解し、お客様のパートナーとして貢献したい

地域の中でのまちづくりの一環として10年後の店舗をデザインしたい

資格取得をしながら、販売のプロをめざしたい

日本でさまざまな商品の仕入・販売の経験を積んで、将来は海外店舗で働きたい

自分自身がお客様のご来店理由になるくらいの高いホスピタリティを磨きたい

グループの資源を活用してお取引先・地域社会とともに地域活性化に貢献したい

自身の資格を活かして、人事・総務系の業務や金融事業にもチャレンジしてみたい

お客様だけでなく、働く従業員も好きになる場所を創ることに貢献したい

多様な仕事にチャレンジしながら、まちづくりに携わりたい

社長

高島屋グループを産業界全体の中で、世界レベルで誇りをもって、皆が働きたいと思える会社になりたい

高島屋グループ企業サイト「TAKASHIMAYA GROUP THE SPIRIT」 [動画を見る](#)

グランドデザイン実現に向けて「進取の精神」をもち続ける高島屋グループの取り組みを動画で紹介しています。



創業の地、京都で構想から10年。まちの活性化を使命に奔走した京都高島屋S.C.のまちづくりプロジェクト。

[動画を見る](#)



アジア進出の苦難と、躍進。シンガポール高島屋S.C.

[動画を見る](#)

中期経営計画(2024~2026年度)

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、新しい中期経営計画を策定しました。持続的成長に向け、新規市場開拓や既存事業の進化、新規顧客獲得などを着実に実行していきます。

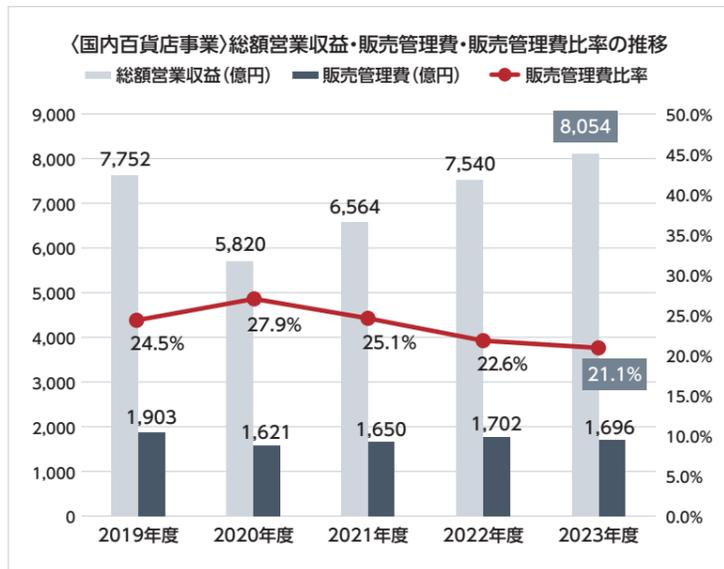
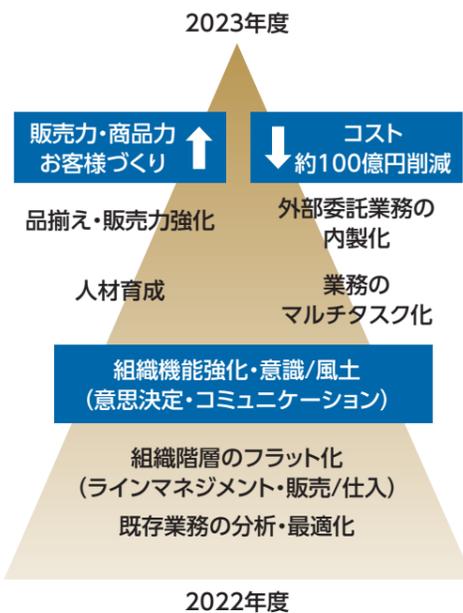
■ 前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り

コロナ禍でダメージを受けた経営を立て直し、将来の持続的成長の基盤を構築すべく、グループの中核事業である「国内百貨店の構造改革」を最重要課題として取り組みました。

特に、コロナ禍からの回復局面であった2022年度から2023年度にかけては、店舗の組織階層のフラット化により意思決定とコミュニケーションを迅速化するとともに、後方業務の効率化を大胆に実施しました。またそれにより捻出し

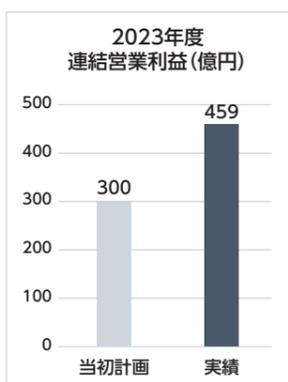
た要員で外部委託業務を内製化し、コストを大幅に削減しました。一方、お取引先との協業によるものづくりや店頭の販売情報の共有、自主編集売場の運営を通じた仕入れや販売を担う人材の育成など、店頭営業力の向上にも継続的に取り組みました。

これらの取り組みを同時に推進したことにより、コロナ前の2019年度に24.5%であった総額営業収益に対する販売管理費比率は、2023年度には21.1%まで改善しました。



国内百貨店事業は、構造改革の断行によって収入の増大が利益に結び付きやすい経営体質に転換したことに加え、インバウンド売上の回復もあり飛躍的な利益成長を実現しました。また、海外百貨店、国内外商業開発、その他のグループ事業においても、グループシナジーを活用して業界競争力強化を図ったことにより、業績は大きく向上しました。

これらの結果、前中期経営計画最終年度となる2023年度の連結業績は、総額営業収益、営業利益ともに、2021年に設定した当初目標を大幅に上回りました。さらに営業利益、経常利益、純利益ともに過去最高益を達成しました。



■ 新中期経営計画(2026年度)最重要KPI

I 2026年度目標 I		
営業利益	600億円	(575億円)
ROE	8.5%	(8.0%)

※ ()内は2024年4月発表時の当初目標

グループの中核である国内百貨店においては、本質的な営業力の強化による国内顧客需要の取り込みとインバウンド売上の大幅な伸長を想定。またグループ各社の成長をより

■ 新中期経営計画のフレーム

将来にわたる成長の礎を盤石なものとしていくため、企業経営の根幹となる「ESG」、当社グループの価値提供の主体となる「人的資本」の価値を高める取り組み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、マーケット特性に応じて当社グループの強みを最大

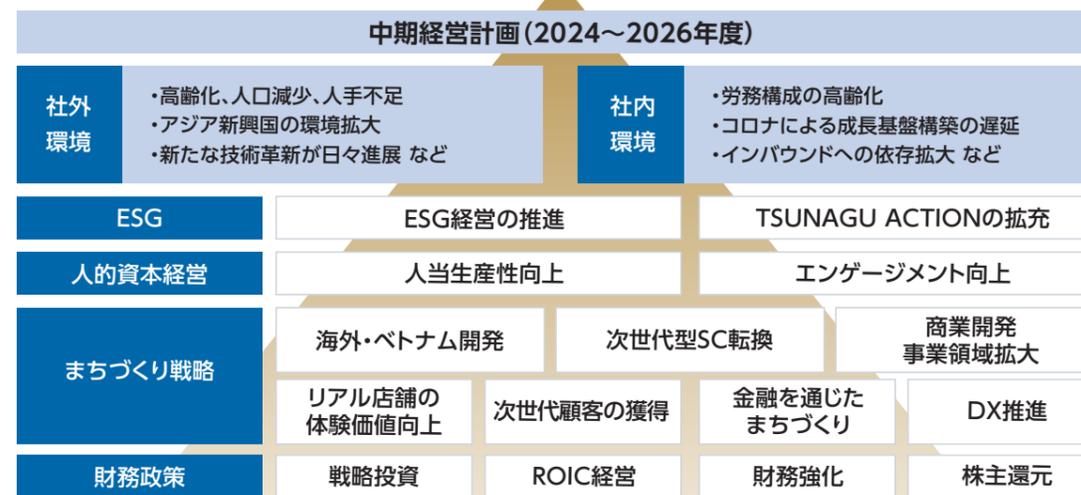
加速させていくとともに、グループ間のシナジー発揮を図ることにより、新中期経営計画の最終年度である2026年度の営業利益目標600億円を達成します。

また成長投資を着実に実行していくことで、持続的な利益増大、現金創出力の向上を図るとともに、機動的な資本政策を推進し、ROEは8.5%をめざします。

なお、国内百貨店を中心に2024年上期の業績が好調に推移したことから、2024年4月に公表した2026年度の数値目標を、いずれも同年10月に上方修正しました。

限に発揮し、地域やお客様に寄り添った開発・運営を進めていきます。財務政策面では、持続的成長に向けた戦略的・効率的な投資、財務健全化、株主還元のバランスを踏まえキャッシュを配分し、あらゆるステークホルダーとともに成長していくサイクルを実現していきます。

グランドデザイン ~2031年にめざす姿~



■ ESG

当社グループのESG活動を象徴する取り組みである、「TSUNAGU ACTION」の取り組みをさらに推進します。ESG活動に百貨店の本業として取り組み、社会課題解決と利益増大の両立を実現します。2024年度は、この取り組みを百貨店からグループ全体に拡大させています。

■ 人的資本経営

処遇改善や能力開発、働く環境の整備などにより人当生産性の向上を図り、付加価値創出力を高めていきます。2024年9月には、ベテラン人材のさらなる活躍推進に向け、定年後再雇用制度における責任と処遇の見直し、雇用満了年齢の引き上げを実施しました。

中期経営計画におけるまちづくり

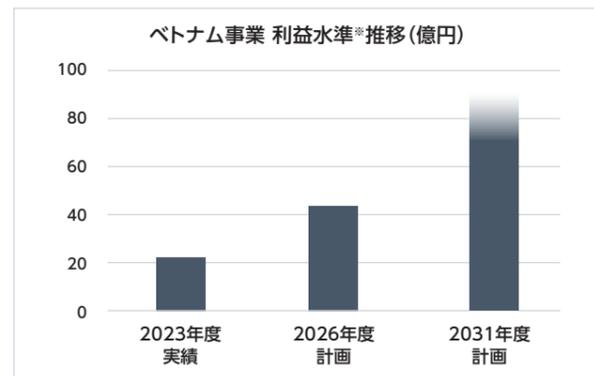
【海外】ベトナム開発

ベトナムでは、2016年に開業したサイゴンセンター/ホーチミン高島屋が順調に成長しています。また、東神開発を中心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、ベトナムにおける当社グループの知名度や信頼性が向上し、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の途上にあり、生活水準の向上に伴い日本クオリティへのニーズはますます高まると捉えています。これらを踏まえ、ベトナム事業を当社グループの最大の成長ドライバーと位置づけ、さらなる開発に経営資源を重点的に配分します。

2024年8月には、教育施設の賃貸事業としてハノイで2校目となるオーシャンパーク校が開校。すでに開発に着手しているハノイの商業・オフィス・レジデンスの複合開発プロジェクト「スターレイクB計画」においては、2027年以降にシンガポール、ホーチミンに次いで海外3店舗目となる百貨店核のSCを開業する予定です。他にも商業・非商業の様々な不動産事業を検討しており、将来成長を見込める案件

を厳選して開発を進めていきます。さらにベトナムや日本の優良企業とのアライアンスによる事業開発への資本参画も行い、事業ノウハウの獲得と配当収入による利益拡大を図ります。

現在の中期経営計画において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、次期中期経営計画以降で回収していく計画です。



*高島屋ベトナム(百貨店)の営業利益、東神開発のベトナム事業営業利益、東神開発のベトナム非連結子会社からの配当益の合計額

次世代型SCへの転換

国内においては、人口減少や工事費の高騰を踏まえ、グループの強みを最大限に発揮して既存商業施設の魅力化を図り、収益力を向上させていきます。具体的には、当社グループの従来の商業施設に、これまでになかったような斬新なコンテンツや、地域の人々が集うコミュニティ機能、地域インフラとしての社会的機能などを備えることで、来店動機の多様化と共感を通じたファンの拡大をめざす、「次世代型SC」への転換を推進します。

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により、従来百貨店には来なかった多様なお客様が来店され

るようになりました。2つ目のモデルとなる柏高島屋ステーションモールにおいては、複合型のコミュニティスペースや、人が集うギャザリングゾーンなどがオープンし、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。

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」への転換をさらに拡大します。



柏高島屋ステーションモール
複合型コミュニティスペース
「BeARIKA」

国内商業開発 事業領域拡大

高島屋ブランドや東神開発が保有する事業開発ノウハウを活用し、アセットの多様化と事業領域の拡大を推進します。

●バリューアップ前提の収益不動産取得

既存物件を取得し、東神開発の開発・運営ノウハウを活用して物件の価値を高めることにより、収益を拡大します。

●事業エリア拡大

千葉県流山市での開発の成功事例を生かすことができ、開発余地もあるつくばエクスプレス沿線や、京都高島屋S.C.の開業で東神開発の知名度が高まった関西エリアを重点的に開発します。

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

さまざまなお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、仕入れや販売の専門人材を育成します。

●文化発信力

当社グループが培った歴史や美術、建築をはじめとする都市文化の紹介などを通じて、お客様の知的関心にお応えするとともに、多様なお客様の来店促進につなげます。



高島屋歴史資料館TOKYO

次世代顧客獲得

タカシマヤアプリのバージョンアップによる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、SNSで次世代顧客のフォロワーが多いクリエイターの展示会や、幅広いお客様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薄かったお客様をターゲットとした企画を拡充。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モールマスでのお客様の選定・アプローチを行い来店を促進するとともに、店頭におけるカード会員化を図り、ファン化・固定化につなげていきます。



田中達也展「みたてのくみだて」

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、



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向けられます。「お客様の体験価値向上」については、データドリブン経営を志向する中、当社の最も重要な財産である

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

2024年上期には、富裕層向けプライベートバンクサービスに強みを持つ独立系ファイナンシャルアドバイザー(IFA)のヴァスト・キュルチュール株式会社の株式の過半数を取得。百貨店外商部との協業などにより、お客様への提供価値の最大化を図ります。また社会的要請が高まるヘルスケア施設を中心とする不動産投資事業を行う株式会社Fantaとの資本・業務提携を実施。不動産ファンド事業における協業に取り組み、収益機会を拡大します。今後もアライアンスやM&Aなどにより新しい事業領域の開拓をめざします。

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分野の中でも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推進に欠かせない土台づくりとして、全従業員のデジタルスキル向上にも、体系化して取り組んでいきます。

中期経営計画における財務政策

■ 戦略投資 ～キャッシュ・アロケーションと投資計画～

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、2031年に目標とする利益水準の達成をめざし、将来の持続的成長に向けた設備投資に80～90%と重点的に配分します。一方、有利子負債の返済に3～5%、株主還元で7～10%の割合で配分していく計画です。

設備投資においては、将来のグループの成長ドライバーとなる海外商業開発、特にベトナム開発に重点的に投資します。国内百貨店では大型店を中心に、ラグジュアリーマーケットの取り込みを確実に図るほか、百貨店の強みである自主編集売場や平場の再構築を推進し、各地域での競争力を高めます。

また、今後のリース会計の導入による自己資本比率の低下、

大規模災害や感染症による営業休止リスクなどを想定し、計画的に有利子負債を圧縮することで、強固な財務基盤を構築します。株主還元においては、安定的な配当水準の維持を基本方針としながらも、業績や経営環境を総合的に勘案し、配当を決定します。

さらに、営業キャッシュ・フローや手元キャッシュが想定を上回った場合には、状況に応じて追加の成長投資や株主還元などに再配分していく方針です。2024年10月には積み上がった手元キャッシュを原資とした150億円(上限)の「ESG自己株式取得」を発表しました。



■ ROIC経営の推進

投資効果高めるとともに、資本コストを意識した経営をさらに進めていくため、グループ全体でROIC経営を推進します。各セグメントにおいてWACC(加重平均資本コスト)を上回るROIC(投下資本利益率)を設定し、連結では6.3%をめざします。

ROIC経営の実効性をより高めていくため、各セグメント内においても、国内百貨店では店舗別、その他のセグメント

ではグループ会社別にROICを細分化。各事業の経営者が責任を持って投資判断を行っていくための仕組みづくりに取り組んでいます。さらに各店、各社においては地域特性や事業特性を踏まえてROICツリーを作成しています。経営層だけでなく、現場の一人ひとりがそれぞれの立場でROIC向上に向けて何をすべきかを明確化し、具体的な行動につなげています。

セグメント	営業利益				ROIC			
	2023年度実績	2024年度計画	2026年度計画		2023年度実績	2024年度計画	2026年度計画	
			2024年4月公表	2024年10月修正			2024年4月公表	2024年10月修正
国内百貨店	211	265	259	282	4.9%	4.0%	5.2%	5.6%
海外百貨店	80	86	97	97	10.3%	11.1%	11.1%	11.1%
国内商業開発	79	70	71	71	6.6%	3.9%	4.7%	4.7%
海外商業開発	44	61	59	59	5.1%	3.7%	5.0%	5.0%
金融	46	47	53	53	8.3%	8.0%	7.0%	7.0%
建装業	△7	17	12	12	—	10.6%	7.7%	7.7%
その他	21	25	34	36	6.8%	8.2%	10.4%	11.8%
連結計	459	550	575	600	5.5%	6.2%	6.2%	6.3%
			(WACC)		4.6%	4.8%	4.7%	5.3%

■ 財務KPI

成長性指標、財務健全性指標、株主還元指標、それぞれにおいてKPIを設定し、達成に向けたマネジメントを図ることでバランスの取れた成長を実現します。

テーマ	KPI	2023年度実績	2024年度計画	2026年度計画	
				2024年4月公表	2024年10月修正
利益成長	営業利益(億円)	459	550	575	600
	ROIC(%)	5.5	6.2	6.2	6.3
	ROE(%)	7.3	8.3	8.0	8.5
財務健全性	純有利子負債(億円)	1,142	1,240	1,040	1,060
	自己資本比率(%)	35.7	36.7	42.1	41.1
株主還元	EPS(円)	200	121 ^{※1}	134 ^{※1}	144 ^{※1}
	DOE(自己資本配当率)(%)	1.35	1.45	1.30	1.38
	株価(円)	2,254	1,600 ^{※1}	1,750 ^{※1}	1,900 ^{※1}
	PBR(倍)	0.78	1.06	1.00	1.07
	TSR(株主総利回り) ^{※2}	100	146	160	173

※1 2024年9月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株の割合で、株式を分割しています。

※2 (当該年度の株価+配当の累計額) / 基準年度(2023年度)の株価

トピックス

2023年度の投資家との対話状況

2023年度は、コロナ禍からの回復に伴うリバウンド消費やインバウンド売上の拡大などによるリオープン銘柄として国内外の投資家から百貨店が注目され、対話の機会が大きく増加しました。コロナ禍により見合わせていた社長による海外の現地投資家との直接対話を再開したほか、新規開業した京都高島屋S.C.の現地

見学会・説明会など、当社グループへの理解を深めていただくためのIR活動を積極的に推進しました。

対話を通じていただいた投資家の皆様からのご意見は取締役会に報告し、開示情報の拡充に加え、グループの営業対策、資本政策にも随時反映していきます。

	回数	対話相手(属性)	対応者			
			社長	取締役	執行役員	IR財務担当
第2・4四半期決算説明会	2		○	○	○	—
第1・3四半期決算説明会	2	アナリスト ファンドマネジャー		○	○	—
スモールミーティング	10		○	○	○	—
海外現地IRミーティング	27	海外機関投資家	○	—	○	—
事業説明会(京都高島屋S.C.)	1	アナリスト ファンドマネジャー	—	—	○	—
個別取材	139	アナリスト 国内・海外機関投資家	—	—	—	○
合計	181	出席者(社)数にかかわらず、開催回数をカウント				