Q1

髙島屋は何をめざすのか?



バラ花束30本ローズちゃん

A

“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
めざしています。

Contents

髙島屋グループグランドデザイン
～2031年にめざす姿～ …… 06
7つのあるべきグループ像 …… 07
2031年にめざす事業ポートフォリオ …… 09
トップメッセージ …… 10
価値創造プロセス …… 15

髙島屋グループグランドデザイン ～2031年にめざす姿～

創業200周年となる2031年を超えて当社グループが存在意義を示し続けていくために、
「グループがめざす姿」を定めました。
これには、グランドデザイン策定に際してグループ内のさまざまな場、
階層での議論を行った際に共通していた、
「皆が大切にしたいと考えている価値」を反映しています。



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”

「こころ豊かな生活」に必要な要素を提供し貢献する土台であり、
人が出会い・つながる“ハブ（結節点）”となる場所をめざします。



お客様 生活や人生に必要なモノ・コト

従業員 働きがい・待遇

株主・投資家 配当・長期資産

お取引先
対価・場・信用

地域社会
生活必需品・場・雇用・災害対応

地球環境
環境保全・ステークホルダーの意識醸成

こころ豊かな生活

私たちはステークホルダーの皆様に「豊かさ」を提供することを生業としてきました。物質的な豊かさだけではなく、こころの豊かさを中長期的な時間軸で提供してきたことにこそ、その本質があると考えています。

身近な

当社グループが特に提案し続けているのは暮らしに根差した「生活文化」。日常的に気軽に利用できることといった、ステークホルダーにとって親近感のある存在でありたいという思いを込めました。

プラットフォーム

お客様にとっては感動体験が得られる場、従業員にとっては働いてよかったと思える場、またESG経営の観点からは重要なステークホルダーである地球環境を意識した行動をする場、というようにすべてのステークホルダーに寄り添う場でありたいという思いを込めました。

7つのあるべきグループ像

グランドデザインの実現に向けて、当社グループとして備えるべき状態を「7つのあるべきグループ像」として整理しています。

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、外部競争力に生かし、グループの成長を実現

グループ各事業が「価値創造のメインプレーヤー」として、それぞれの事業領域で自立し外部収益を拡大していきます。その過程で培ったノウハウやブラッシュアップした商品・サービスを含めて、グループには利益とブランド価値という形で還流します。

2031年度KPI
百貨店以外の事業の利益シェア
47%

2031年度KPI▶P09



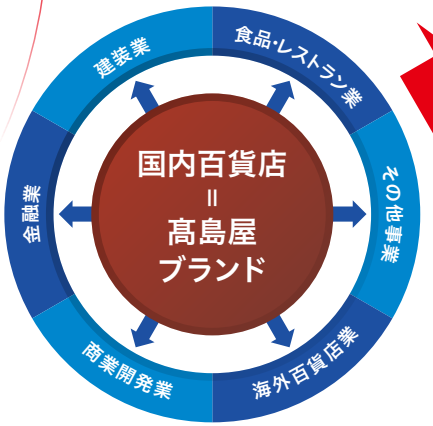
2 海外展開

海外事業を拡大、グループシナジーを発揮 ベトナムをシンガポールに次ぐ第2の拠点に成長

東神開発を海外開発のけん引役として、まずはベトナムでの事業領域拡大を最優先に進めていきます。

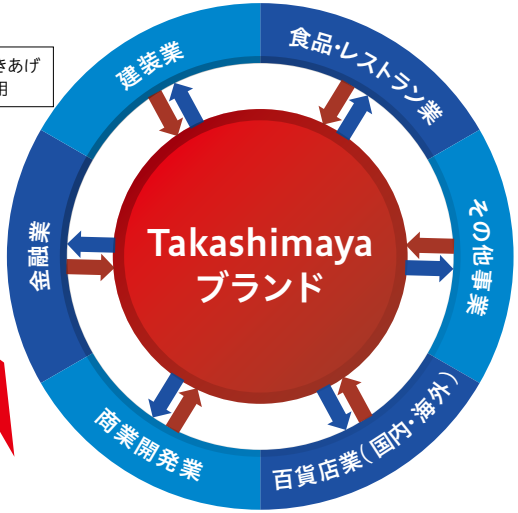
2031年度KPI
海外の事業の利益シェア
32%

2031年度KPI▶P09



従来

国内百貨店業(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。



グランドデザイン実現へ あるべき高島屋グループのかたち

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。

7つのあるべきグループ像

3 戦略の方向性

街のアンカーとして役割を発揮し、高島屋グループならではの新たなワンストップを創造

百貨店・SCのワンストップショッピングから進化し、グループ全員が主役として取り組む「まちづくり」で「こころ豊かな生活」に必要な要素を提案、地域社会やお客様との価値共創を推進します。

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

「流行や文化を感じる場」「発見や出会いの場」「新たな情報発信」などを、安全・安心を大前提に提供します。館の魅力を最大化することにより、お客様からもお取引先からも選ばれる企業グループになります。

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

百貨店業で培った接客やおもてなしは当社グループの重要な財産であり強みとして大切にします。さらに、これらを下支えするデジタル技術の活用を進め、より身近な存在となります。

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

DE&I、人事制度、成長支援、働く場の環境整備などに注力し、個人の意欲と能力向上、また、労働環境の改善を図ります。その結果創出した利益は、働き手と働きやすい環境へ適切に還元する好循環を実現していきます。

7 ESG経営

「地球環境」を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

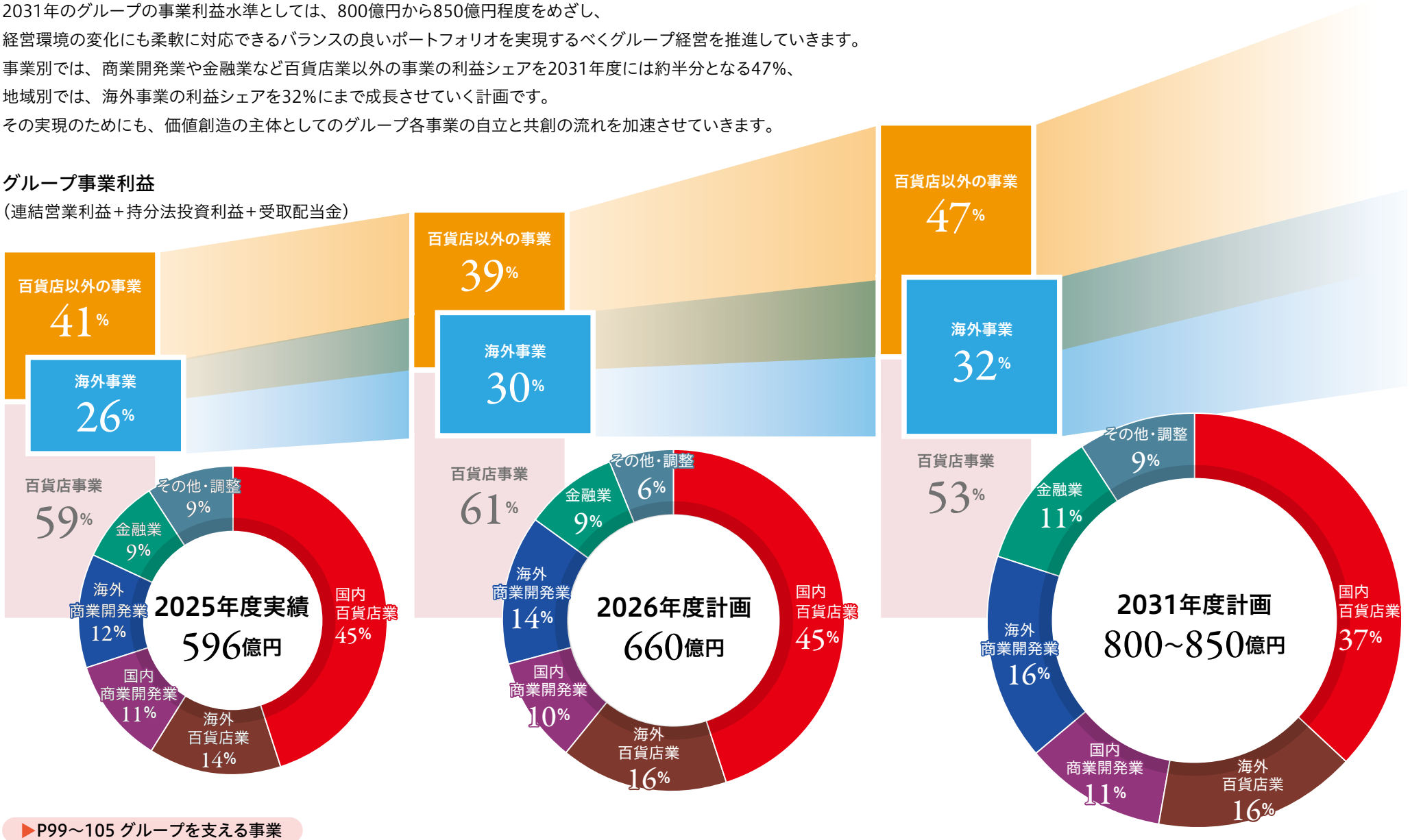
売り手・買い手・世間の「三方良し」というESGにつながる「店是」に基づき、お取引先やお客様、地域社会などとの接点の大きさを生かして社会に貢献していきます。

2031年にめざす事業ポートフォリオ

2031年のグループの事業利益水準としては、800億円から850億円程度をめざし、
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するべくグループ経営を推進していきます。
事業別では、商業開発業や金融業など百貨店業以外の事業の利益シェアを2031年度には約半分となる47%、
地域別では、海外事業の利益シェアを32%にまで成長させていく計画です。
その実現のためにも、価値創造の主体としてのグループ各事業の自立と共創の流れを加速させていきます。

グループ事業利益

(連結営業利益+持分法投資利益+受取配当金)



▶P99~105 グループを支える事業

トップメッセージ



全従業員の モチベーションを一つに

――“街のアンカー”として 次の成長を切り拓く

㈱高島屋 代表取締役社長 **村田 善郎**

トップメッセージ

「いつも、人から。」が基点

当社グループが展開する百貨店や、これを核とするSCは、単にお買物をする場としてだけでなく、時代によって変わることのない存在意義と社会的使命を担っています。私がその普遍的な役割を強く再認識する契機となったのが、2019年の社長就任から約1年後に直面したコロナ禍でした。街の人通りが途絶え、活況であったインバウンド需要も消失する中、正解のない意思決定を重ねる日々が続きました。静まり返った街を目にして浮かんだのは、百貨店やSCは街を明るく照らし、人々の心に温もりを届ける「街の灯り」でなければならない、という思いでした。

1831年の創業以来、当社グループは一貫して世の中に豊かさを提供することを生業としてきました。国内外の万国博覧会への出品、百貨店として初となる「北海道物産展」の開催※など、進取の精神で新たな生活文化を提案し、多くの人に夢と憧れを届けてきました。その根底にある価値観を言葉にしたものが、グループ経営理念「いつも、人から。」であり、企業メッセージ「`変わらない´のに、あたらしい。」そして、創業の精神として現在まで受け継ぐ「店是」です。

守り継ぐべきものは守り、社会やお客様の変化に応じて変えるべきものは柔軟に変えていく。この姿勢こそが当社グループのDNAです。私は、変革とは過去の否定ではなく、培ってきた価値を次の時代にふさわしい形に進化させていくことだと考えています。「人」の力を結集し、既存の百貨店や商業施設のあり方に安住することなく、その可能性を自ら広げていくことこそが、チャレンジャーである当社グループにとって必要なことだと強く思います。

※北海道主催としては初の開催



向かうべき未来像を示す

これら普遍的な価値観と時代の変化、お客様の思い、従業員が大切にしたいと考えている価値を反映し、創業200周年を迎える2031年のビジョンとして取りまとめたものが、「グランドデザイン」です。

めざす姿に掲げるのは、「こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム」。物質的な豊かさだけでなく、こころの豊かさや、暮らしに根差した生活文化を提供し、人と人、人と地域が出会い、つながるような身近で親近感のある存在でありたいという思いを込めています。

このプラットフォームは、お客様にとっては感動体験が得られる場、従業員にとっては働いて良かったと思える場、地域社会にとっては交流や防災を支える場、そして地球環境を意識した行動が広がる場です。

こうした将来像を明確に描きながら、グループのあり方と定性・定量の目標を共有し、従業員一人ひとりが「自分は今、何をすべきか」まで具体的に落とし込んで考え、実行する。先行き不透明な時代にあって、向かうべき方向を示し、各現場での行動までつなげていくことは経営トップとしての責務です。

グランドデザインでは、「まちづくり」を通じたブランド価値向上、ベトナムを中心とする海外事業の拡大、「街のアンカー」としての役割発揮など、7つのあるべきグループ像（P7）を定め、取り組みを進めています。価値創造の主体としてグループ各事業の自立と共創の流れを加速させ、2031年度には百貨店以外の事業利益シェア47%、海外の事業利益シェア32%、事業利益全体としては800～850億円の水準を達成することをめざします。事業ポートフォリオを見直すことで、今後さらに激しくなると見込まれる事業環境変化へのレジリエンスを確保するための強固な収益基盤を築いていきます。

「シームレス化」で新たな価値を創出

グランドデザインの実現を支える当社グループの競争優位性は3つあります。第一が、「国内・アジアに展開する複数の利益創出拠点」を擁する強みです。関西・関東の国内主要都市に大型の百貨店、もしくは百貨店核のSCをバランスよく展開し、海外でもシンガポール髙島屋S.C.が地域一番店としてのプレゼンスを確立しています。また、ベトナムでの事業も順調に成長を遂げてきています。

第二が「グループ会社の総合力」です。国内外の商業開発を担う東神開発や、金融事業をけん引する髙島屋ファ

トップメッセージ

イナンシャル・パートナーズといった専門性を有する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、当社グループによるまちづくりの実効性向上に寄与しています。

そして、第三が「幅広い顧客基盤」です。百貨店・SCというリアルなお客様接点に加え、通信販売（EC・カタログ等）も活用して地理的制約を克服し、さまざまな層のお客様との中長期的な関係性を構築していることは当社グループの大きな強みです。

これら多様なリソースから生まれる競争優位性とシナジーを引き出し、まちづくりを通じて当社グループとしてのブランド価値向上を体現するための戦略として掲げているのが「シームレス化」です。現在、推進している中期経営計画（2024～2026年度、以下中計）の軸の一つである「グループ総合戦略『まちづくり』」においても、3つの強みを有機的に掛け合わせることが、今後の持続的成長と企業価値向上のカギを握ります。百貨店と専門店、国内と海外、リアルとネットといったさまざまな垣根を越え、シームレスに商品やサービスを提供できる体制・仕組みを構築することで、お客様への価値提供の最大化を図っていくことをめざしています。サービスの統一に向けては2031年をゴールとするロードマップを作り、タカシマヤアプリを軸とした顧客データの統合や各種システム開発を進めています。

「シームレス化」は、単なるサービスの統一にとどまるものではありません。それぞれの強みや良さを掛け合わせ、新たな価値創出につなげるための取り組みでもあります。

次世代型SCへの転換

百貨店は自ら商品を仕入れ、キュレーション（編集）し、催事などを通じて新たな価値を提案することに強みがあります。各店の自主編集ショップや、物産展・文化催事などは、店舗の特徴化や集客に不可欠な要素です。

一方、専門店はテナントを機動的に誘致し、時代に合わせた新しいコンテンツを取り込み、街を活性化させる力を持っています。たとえば、京都髙島屋S.C.の専門店区画「T8」では、サブカルチャー、エンターテインメントのトップランナーと言える専門店を導入し、これまでのSCとは異なる魅力を付加することで、新たな顧客層の開拓と街の賑わいの創出を実現しています。

これら百貨店・専門店を一体運営し、双方のお客様情報の連携や百貨店・専門店横断での最適な売場づくりを行うことで当社グループ独自の新たな複合体験を提供する。それが「次世代型SCへの転換」です。

お客様にとっては新しいモノ・コトに出会える可能性が広がるとともに、百貨店と専門店でのサービスの不統一に由来するストレスから解放されます。また、当社グループにとっては、館内の回遊性が高まることでお客様の購買単価の向上につながるメリットがあります。象徴的な取り組みとして、玉川髙島屋S.C.の「食料品プロジェクト」が佳境を迎えています。2027年6月には、百貨店区画と専門店区画が一体化した新たな食料品フロアへのフルリニューアルが完了する予定です。

また、次世代型SCへの転換は、商業施設を地域コミュニティとして捉え直す取り組みでもあります。玉川髙島屋S.C.では、大型LEDキューブを設置したアトリウムガーデンやフードコート「P.」などを通じ、地域のお客様がふと立ち寄りたくなる、集いたくなるような商業施設づくりを進めています。

さらに、自治体との連携による防災拠点機能の強化や、地域の方々が主役となるイベントの企画などを通じ、平時にも有事にも地域を支える「街のアンカー」としての役割をさらに高めていきます。購買機会の創出だけでなく、滞在・交流を生み出し、街全体の価値を高めていくことに寄与することをめざします。

次なる成長の柱となる「金融」と「海外」

金融では、クレジットカード事業やライフパートナー事業における資産形成支援等によってお客様の生涯に寄り添うとともに、これらフロービジネスで創出する利益も活用しながら、法人・ファンドへの投融資を通じ地域産業やサプライチェーンも支えていきたいと考えています。「百年のれんプロジェクト」では、伝統技術を持つ企業や、のれんの価値を持つ老舗に対して、経営戦略構築や資金調達、販路拡大を一体的に支援していきます。

百貨店として「つくり手の思い」をキュレーションして伝えてきた役割に加え、金融という新たな事業軸で産地や販売拠点を結ぶサプライチェーンも支援することで、販売する商品の源泉を守るとともにお客様への提供価値向上につなげていきたいと考えています。

めざす姿に掲げる「こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム」とは、「人」を基点に、長年培われてきた確かな価値を守り継ぎながら、時代の変化にも柔軟に対応することで新たな付加価値を生み出し続けていくための土台となるものです。

海外では、成長著しいベトナムへの資本投下を続けていきます。2027年秋にはハノイ髙島屋S.C.の開業を予定しているほか、2030年以降にはホーチミン髙島屋が入居するサイゴンセンターの増床も計画しています。ベトナムでは

トップメッセージ

住宅事業や教育事業への出資参画も行っており、複合的な事業基盤の構築を進めます。現地に根差した中長期的な信頼関係のもと、ベトナムでの事業利益を2031年度には現在の約2.7倍となる100億円へ伸長させていくことをめざしており、アジアでの成長をさらに加速させていきます。

業績は修正計画を上回るも百貨店の商品利益率低下が課題

2025年度、国内では4年連続となる2%超の物価上昇等により不確実性の高い事業環境が続きましたが、総額営業収益は前年並みの1兆円を確保しました。営業利益・事業利益・経常利益については、いずれも2025年4月に公表した当初計画には届かなかったものの、10月の修正計画は上回る水準で着地しています。

国内百貨店業は、インバウンド需要の反動減があったものの、国内顧客売上高が既存店比で前年を上回り業績をけん引しました。海外百貨店業では、シンガポール、上海、タイがインフレや景気低迷の影響で苦戦した一方、ベトナムのホーチミン髙島屋は、化粧品等の改装効果や営業費の抑制により2桁成長となる増収増益を達成し、累積損失を解消しました。

また、金融業がカード取扱高の伸長や年会費収入の増大が寄与し計画を超過したほか、建装業も受注増とコスト管理強化による利益率改善で増収増益となるなど、グループ事業は総じて好調に推移しました。百貨店以外の事業も着実に力を付け、グループ経営の広がりが成果として表れてきています。

グループ総合力の向上の一方、国内百貨店については、コロナ禍以降、商品利益率の低下に歯止めがかかっていないことに強い危機感を持っています。2023年度からの3年間では、22.41%から21.98%と0.4ポイント以上低下しています。当然ながら営業費の効率化は引き続き推進していくものの、インフレ基調の中にあっては営業費総額の抑制には限界があります。トップラインが伸長しても、商品利益率を確保できなければ営業利益の創出はままならず、従業員のベースアップや店舗への再投資、将来に向けた成長投資の実行にも支障を来しかねません。商品利益率低下の背景には、相対的に商品利益率が低いラグジュアリーブランドなどの売上構成比上昇に加え、各商品ディビジョン内での利益率低下や、消化仕入に依存する従来型の事業構造があります。これは為替影響など外部環境の変化だけに起因するものではなく、私たち自身の百貨店モデルそのもの、あるいは、百貨店としての「仕入れて、編集し、売り切る力」そのものが問われている課題だと受け止めています。百貨店における事業構造の見直しを前提としつつ、ファッション領域等においては、重点お取引先との協業関係に基づき高付加価値商品の開拓・開発を一層進めるとともに、顧客データを活用した需要予測と正価販売を徹底していきます。百貨店本来の目利き・編集力を磨き直し、売上増大と商品利益率向上を何としても両立させなければなりません。

人の力を最大化する経営へ

当社グループは「人」で成り立っています。これまで培ってきた「おもてなし」や商品の「目利き・編集力」などは、マニュアルだけで養うことはできません。お客様の思いやニーズ、社会の変化を的確にくみ取り、状況に応じて行動できる高い専門性と経験を持つ人材が不可欠です。そのため、お取引先の販売スタッフ（ローズスタッフ）も含めた従業員のエンゲージメント向上を最優先課題とし、職場環境・処遇の改善、成長機会の提供を進めています。営業時間の9時間以内への短縮や、休業日の拡大、「日本一の従業員食堂」の整備など、「休暇、おいしい食事、適正な給与」を一体で捉え、従業員とお取引先の皆様が幸せに働ける環境づくりを進めていることもその一環です。後方業務では生成AIやデジタルツールをフル活用し、省人化や生産性向上を図ります。働きやすさの向上はそれだけが目的ではなく、そこで確保できる人的リソースや時間、業務に対するモチベーションを、お客様への価値提供へつなげていくことこそが重要と考え、取り組みを加速させていきます。

サステナビリティを事業成長につなげる

当社の百貨店・SCはモノを売るだけの小売業ではありません。優れた産地や良質なサプライチェーンを守り、育て、次世代につなぐ責任があります。前述した「百年のれんプロジェクト」での経営支援や、ファンドオブサーチファンドへのLP出資を通じた事業承継支援、地域のものづくりと共創する「メゾンドエフ」、お取引先・お客様と進める「TSUNAGU ACTION」など、社会課題の解決と事業成長を両立する取り組みを広げています。玉川髙島屋S.C.に設置した衣料品回収拠点「Depart de Loop Port」など、循環型社会への参加を促す取り組みも継続します。

重要なのは、これらを個別の活動で終わらせることなく、経営戦略と結び付けることです。現在、ESG重点課題とグランドデザイン、中期経営計画との連動性を問い直し、価値創造プロセスに直結する、当社グループの特徴を捉えた

トップメッセージ

マテリアリティを特定・抽出しています。来年度よりスタートする次期中期経営計画では、各戦略や取り組みが社会価値と経済価値の双方にどのような成果をもたらすのかを分かりやすくお示しできるよう、検討を進めていきます。

「ヒト」軸のマーケティングで顧客生涯価値(LTV)を高める

中期経営計画の最終年度となる本年度は、「グループ総合力発揮による中期経営計画の必達」を掲げ、2031年のグランドデザイン実現に向けた基礎固めを完遂します。特に、当社グループの財産である顧客基盤を生かし、顧客データを活用した「ヒト」軸のマーケティングを強化します。

昨年リニューアルしたタカシマヤアプリにおいて、本年9月から「デジタルポイント」サービスを開始しました。これによりスマートフォンでポイントの確認・利用が可能となったほか、店舗・ECの双方での利用も可能となりました。アプリを軸とした会員IDの統合も引き続き推進し、デジタルでの接点を増やします。

最終的にはお客様一人ひとりの趣味や嗜好、ライフステージに応じた個別最適な提案を行うことが目標であり、リアル店舗ならではの接客力とデジタルの利便性を組み合わせ、体験価値を高めることで、LTVの最大化につなげます。

現場の声が経営の要

当社グループが担うべき社会的使命や企業文化を象徴する出来事として、冒頭に挙げたコロナ禍での気づきに加え、もう1つ、印象に残っているのが東日本大震災の際の対応です。当時の経営陣による判断は、関東の主要店舗を帰宅困難者のために開放するというものでした。私自身も複数の店舗を回りましたが、どの拠点でも従業員が休むことなく、滞在されている方に非常食や飲料、毛布を提供し続けていました。従業員同士では「これが髙島屋ならではのおもてなしなんだ」と、激励しあったというエピソードも耳にしました。

こうした緊急事態に対してどう対応するか、経営の判断は分かれることでしょう。正解はありません。ただ、私には震災翌日の明け方、お年を召されたご夫婦が「どうもお世話になりました」と深々とお辞儀をされて帰られた姿が強く印象に残っています。

現場でがんばった従業員を誇りに思うと同時に、私たち百貨店やSCは社会インフラであるとの確信を深めました。当社施設を開放した当時の決断は、私たちの誇りであり、2031年にめざす姿にもつながる企業文化だと思います。

こうした「いつも、人から。」の精神は、現場の最前線でも日々、発揮されています。たとえば、コンシェルジュや店頭スタッフには、自店にない商品をお求めのお客様に対し「ございません」とその場でお断りするのではなく、時には競合他店をご案内してでも、お客様にとっての最善の選択を考える習慣が根づいています。「ライバルなのに」と思われるかもしれませんが、こうしたお客様との長期的な信頼関係を優先する姿勢を続けることが、結果として当社グループに対するロイヤルティー醸成につながるのだと思います。

私自身、現場の声こそが経営の要であるとの考えから、毎年、必ず全店を訪問して従業員との直接対話を行っています。特に、お客様と一番近い売場の社員やお取引先の方々の声に耳を傾け、設備や業務の改善など、できることから速やかに実行しています。株主・投資家の皆様



との対話においても、さまざまな形で説明会を開催し、成果だけでなく、課題や判断の背景となる私たちの思いや戦略を率直にお伝えすることを大切にしています。

私の経営判断の根底にあるのは、お客様、お取引先、従業員、株主・投資家、地域社会といったすべてのステークホルダーの皆様と対話を重ね、バランスを取りながら、迅速に決断し、対応していくというものです。

当社グループは今、現中計でまいた種を確かな成長に結びつけるフェーズに入りつつあります。

5年後に迫る創業200周年という大きなマイルストーンに向け、全従業員のモチベーションを一つにし、「街のアンカー」として持続的な価値創造と地域への貢献を加速させていきます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、一層のご支援とご指導を賜りますようお願い申しあげます。

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3つの強み ▶P23 参照

- 国内・アジアに展開する複数の利益創出拠点
- グループ会社の総合力
- 幅広い顧客基盤

グループシームレス化の実現 ▶P38 参照

2024～2026年度 中期経営計画

成長の3つの柱

- 次世代型SCへの転換
- 海外・ベトナム開発
- 金融事業

▶P30 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

こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム

お客様 / 地球環境 / 従業員 / 地域社会 / お取引先 / 株主・投資家

▶P06 参照



培ってきた3つの魅力 ▶P25 参照

- ワンストップ
- 文化性
- おもてなし

活用・増強する資本

- 財務資本
- 設備資本
- 知的資本
- 人的資本
- 社会関係資本
- 自然資本

▶P27 参照

ESG経営の推進 ▶P41 参照

経営理念

「いつも、人から。」

▶P01 参照