Q3

めざす姿へどう進むのか?



バラの妖精ローズちゃん

A

グループの力を結集した「まちづくり」による
持続的な価値創造を通じて、
地域とともに成長しながら、企業成長と
まちの魅力・価値向上に
取り組んでいきます。

Contents

中期経営計画…… 30
企画本部長メッセージ …… 31
まちづくり戦略 …… 34
グループの「シームレス化」でめざす姿…… 38
人的資本経営／人材戦略…… 40
髙島屋グループのESG経営 …… 41
中期経営計画の進捗状況…… 42

中期経営計画

■グランドデザイン実現に向けたロードマップ

フェーズ 1

現中期経営計画
（2024～2026年度）

【基礎固めフェーズ】

フェーズ 2

2027年4月公表予定
次期中期経営計画

次期中期経営計画は、グランドデザインを実現し、その先の持続的な成長へとつなげる計画として策定を進めています。これまでの取り組みの成果を利益成長につなげるとともに、内外環境の変化を踏まえた事業・収支構造の変革を進め、次の成長基盤を築いていくフェーズと位置づけます。

フェーズ 3

グランドデザイン
～2031年にめざす姿～

■現中期経営計画のフレーム

グランドデザイン ～2031年にめざす姿～

中期経営計画（2024～2026年度）

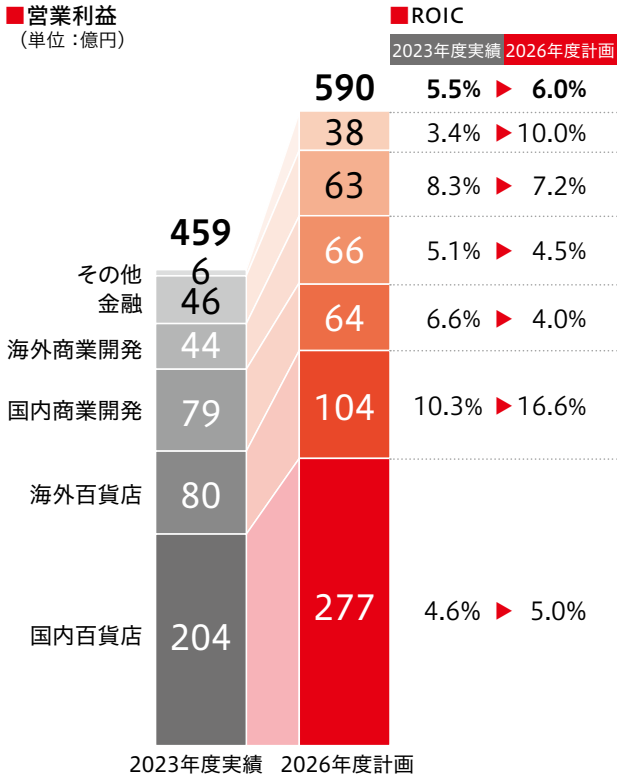
社外環境
- 高齢化・人口減少、人手不足
- アジア新興国の規模拡大
- 新たな技術革新が日々進展　など

社内環境
- 労務構成の高齢化
- コロナによる成長基盤構築の遅延
- インバウンドへの依存拡大　など

ESG	ESG経営の推進	TSUNAGU ACTIONの拡充		
人的資本経営	人当生産性向上	エンゲージメント向上		
まちづくり戦略	海外・ベトナム開発	次世代型SCへの転換	商業開発 事業領域拡大	
	リアル店舗の 体験価値向上	次世代顧客の獲得	金融を通じた まちづくり	DX推進
財務政策	戦略投資	ROIC経営	財務強化	株主還元

■数値目標

営業利益	ROIC
590億円	6.0%



企画本部長メッセージ

成長投資の加速と機動的な資本政策で次なる成長をめざす



㈱高島屋 代表取締役専務
企画本部長 史料館担当
佐藤 尚弘
管掌：経営企画・財務・情報システム

「グランドデザイン」に基づき事業ポートフォリオの転換を図る

「2031年にめざす姿」を取りまとめた「グランドデザイン」は、当社グループが事業を通じてありたい姿を示したビジョンです。そしてそれは、2031年という創業200周年の節目に、その先の新たな時代を切り拓く未来を展望しながら、グループの総合力を結集して実現していく羅針盤として位置づけられるものです。

「こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム」の実現に向けては、日本を含めたアジア全体を事業のステージとして、「都市文化の創造を通じて髙島屋のブランド価値を高め、多様な生活者が集う街とともに成長していく」ことにグループ一丸となって取り組んでいきたいと考えています。

2031年度にめざす事業利益水準は800～850億円。経営環境の変化にも柔軟に対応できるポートフォリオを実現すべく、事業領域の拡大を図り、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半分近くまで引き上げ、地域別では海外事業の利益シェアを30%超へと拡大する計画です。また、ROIC（投下資本利益率）の目標数値は7.5%以上を掲げています。

めざす姿を実現するための財務戦略としては、財務健全性を担保しつつ、成長投資や人材などの経営基盤投資、さらに株主還元など、資本をバランス良く配分していくことが肝要です。成長投資については、中期経営計画（2024～2026年度、以下中計）のもと、「次世代型SCへの転換」「海外・ベトナム事業」「金融事業」の3つを重点領域に位置づけています。さらに、これら3つの成長領域に対して、商品・サービス・環境面における障壁を取り払い、お客様の快適性を高めることや金融を通じた関係性の深化を図ることなどを目的に「シームレス化」を進め、アジア全体でグループの総合力を発揮して付加価値を創出できる企業グループをめざしています。

資本効率を意識しノンコア資産の整理と売却を加速

成長軌道を描く上では、資本政策の考え方も柔軟に転換していきます。「まちづくり」に資する店舗などのコア資産は基本的に保有し活用を強化する一方で、資本効率を意識し、アセットライト化も推進していきます。

保有資産を基幹事業との関連性から「コア」「ノンコア」に分類し、投資基準を下回る物件は抜本的対策を個別に検討していくことに加え、ノンコア資産で本業との関連性の低い資産については売却を加速させていきます。バックオフィス、物流施設などについても、適宜検証を行った上で流動化も含めて対応を検討します。

こうした取り組みによってキャッシュを生み出すとともに、本業が稼ぎ出す営業キャッシュ・フローの積み上げを基盤としながら、一定の負債も活用していく方針です。当社グループが長らく堅持してきた財務健全性を確保しながら、今後は適切な範囲での負債活用も行い、デッド・エクイティバランスの最適化を通じて、攻めの成長投資にもより注力していきます。

ROIC経営の浸透に向け拠点別に「目標ROIC」を設定

金利上昇、為替変動、株式市場や政府の要請など、私たちが置かれている現状は大きな転換点を迎え、資本効率の向上が求められています。当社においては、これに適応すべく、2024年度よりROICをKPIにした経営管理を行っており、2031年度はROIC 7.5%以上と高い目標を掲げています。その達成は、トップダウンで達成できるものではなく、店舗などで業務を担う従業員一人ひとりに、日々の業務と利益や投下資本との結びつきを強く意

企画本部長メッセージ

識づけしていくプロセスが欠かせません。そのため、事業別だけでなく、会社別、店別でも目標ROICを設定し、経営管理を行っています。

「おもてなし」によりお客様の満足度向上に貢献することや、タカシマヤカードの新規会員を獲得すること、あるいは在庫の適正管理やムダをなくしコスト削減につなげていくといった日々の努力が、ROICの向上につながっていることを全従業員に意識してもらうべく、「ROICツリー」を用いてそれぞれの活動の位置づけと成果を可視化しています。

具体的には半期ごとに各店舗で数値を共有し、目標設定と進捗確認をくり返しています。拠点ごとにROICを意識し、自店のポジションを把握した上で「今、何を改善すべきか」を議論するプロセスを、全社共通の行動として根づかせていきます。

ROIC向上には、低ROICの要因を的確に把握した上で対策を講じることが必要です。日々の地道な改善努力やLTVを捉えたお客様づくりに一人ひとりが取り組むとともに、それぞれの街で髙島屋のプレゼンスを最大限発揮する「まちづくり戦略」を追求するための挑戦を続けていきます。資本効率の向上を組織全体の変革として推進すべく、地道な取り組みを進めます。

「3つの重点領域」への成長投資を加速し収益力を向上

中計の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います。これを原資として、3年間の投資額は2,200億円を計画しています。その内、成長投資の重点領域として、「次世代型SCへの転換」に380億円、「海外・ベトナム事業」に510億円、「金融事業」に200億円を投資する計画です。

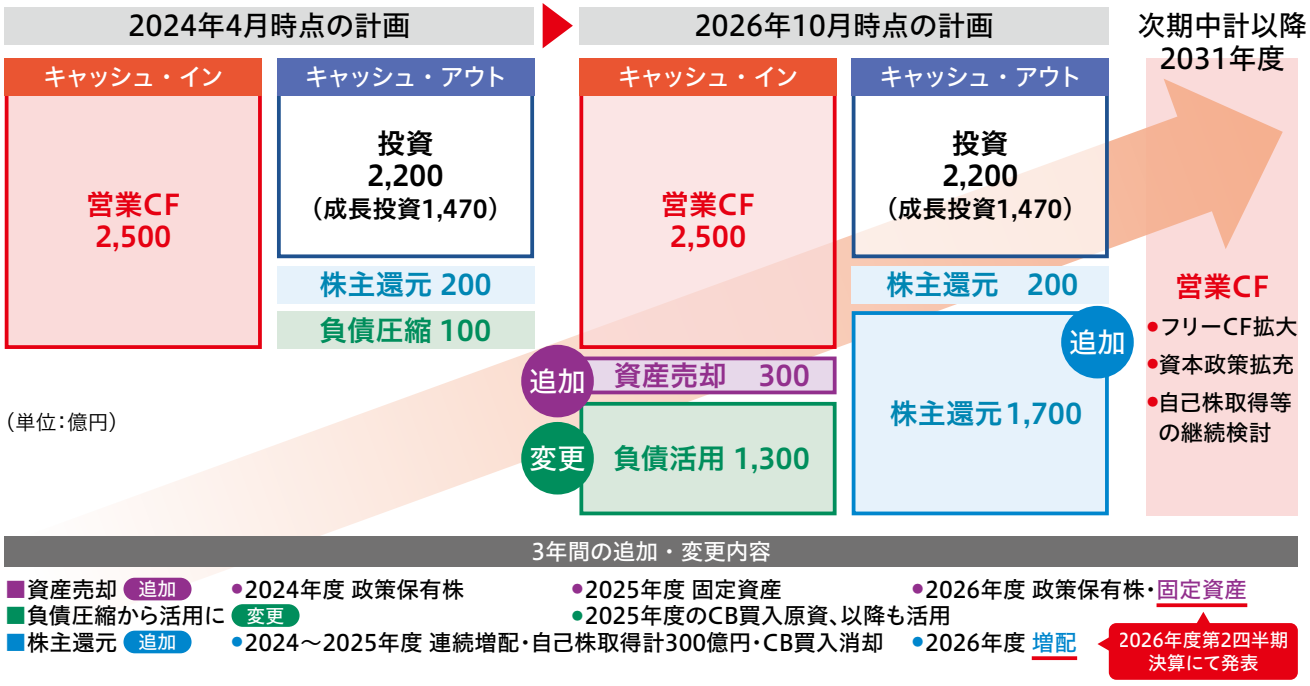
現在の中計におけるキャッシュアロケーションは、概ね計画通りに進捗しています。成長投資、人的資本・ESG・DX投資などへの配分に修正はなく、株主還元の充実を含め、資産売却や負債活用による機動的な資本政策の修正対応を実行し、資金を適切に循環させています。

3つの成長領域への取り組みは、順調に進んでいます。

1つ目の「次世代型SCへの転換」については、シームレス化を具現化する取り組みが玉川髙島屋S.C.食料品フロアにて進行中です。ゾーニング（商品展開）、決済手段等の互換性創出による顧客サービスの向上、お客様が回遊しやすい通路設計に至るまで、一体化を図り、髙島屋ブランドのもとでお客様の体験価値の最大化とグループ全体の収益力向上をめざしています。

2つ目の「海外・ベトナム事業」は、今後の当社の成長をけん引する柱の1つです。2027年にはハノイ髙島屋S.C.が開業予定であり、ホーチミンに続く収益拠点としていきます。ベトナムでは商業開発にとどまらず、オフィス・住宅・学校等の非商業不動産開発など、短期回収型モデルを含む複数のプロジェクトを推進しており、多様な事業ポートフォリオを有しています。今後は現地で創出した事業利益や配当を再投資の原資へと海外で循環させる

キャッシュアロケーション　※現中計（2024～2026年度）期間累計



企画本部長メッセージ

成長モデルを検討・実現していきます。

3つ目の「金融事業」については、カード事業を基盤としながら、ライフパートナー事業、投融資事業の3つの領域で成長を果たしていきます。2027年3月に中間持株会社を設立し、金融事業の加速を図ります。金融事業は当社グループの総合力を発揮するための「シームレス化」を実現していく上で、鍵となる事業領域です。この機能強化を図るとともに、一方では高度に求められるコンプライアンスに対し的確に対応していく、攻めと守りの両面で専門性を高めてまいります。お客様が必要とする金融サービスとは何か、顧客起点での価値創造を志向し、これに必要な機能の充足のためにM&Aや専門人材の獲得を進めることにより、当社グループの強みとして確実に成長させていきます。

次期中計では、これまでの投資先行分を刈り取るフェーズに入っていきますが、一方で、中長期的に成長し続けるため、将来の利益増大への積極的な投資も継続的に実行し、さらなる飛躍の種をまき続けていきます。

機動的な資本政策の修正対応
配当性向50%以上をめざす

中計において当初想定していた株価やPBRは前倒しで達成しました。今後も安定的にPBR1倍超を維持していきます。自己株式の取得、転換社債（CB）の買入消却など機動的な資本政策の修正対応を実行した中で、ROEは2026年度で8.3%、2031年度には10%以上を計画しています。また、資本コストや株価を意識した経営が強く求められる中、中核事業の不動産は自社物件として保有し自由度を持ってオペレーションするという「持つ経営」を堅持する当社にとって、資本効率向上は重要な経営課題です。

金利上昇などの大きな局面変化を踏まえると、各拠点のプレゼンスと価値の最大化を図ることを通じて、ROICを高め、かつWACC（加重平均資本コスト）の上昇を抑制し、ROIC>WACCのスプレッドを拡大することは重要なテーマです。不動産の流動化や財務レバレッジの活用など機動的な対応を、適切に実施していく必要があると考えています。

株主還元については、これまでも機動的かつ積極的な姿勢で実践してきました。自己株式の取得は、2024、2025年度に各150億円を実行しています。また、資本効率の最適化の観点から1,300億円規模となる転換社債の買入消却も実施しました。配当については、過去より累進配当を基本に据え、2022年度より継続して増配を実施しています。本年度も増配の方針を明示していましたが、第2四半期決算発表時に、2026年度のさらなる増配と中期的な配当性向の目標50%以上を発表しました。中長期的な成長への投資を行いながら株主還元もバランスよく実現していく、資本市場からの期待に十分に応えられる企業でありたいと考えています。

IR・SR活動を促進
人的資本投資も加速していく

資本市場との対話の質を高めるため、従来のIR活動に加えSR活動を拡充し、決算説明会、スモールミーティング、海外カンファレンス、個別対話など、2025年度は計259回に及ぶ対話を実施しました。投資家の皆様が重要視するポイントを踏まえつつ、当社グループがめざす姿とその実現のための成長戦略について、情報発信をより積極的に、対話は丁寧に進めていきたいと考えています。



また、すべての成長戦略を根底で支えるのは「人」であり、人材の量・質・働きがいの向上を三位一体で実現していかなければなりません。定年延長をはじめとするシニア・ベテラン層の活躍推進、キャスト（契約職員）・クルー（パート職員）への確定拠出年金の導入など、人的資本投資も積極的に実施しています。

定性的な取り組みについては、経営と従業員間での対話の拡大を進めています。社長による全店・全事業部の従業員とのミーティング、現場の経営層と従業員とで毎月協議する労使会議、事業のアイデアや問題解決を個人が経営に直接提案する社内起業制度・提案運動など、従業員の声が経営に直接届く機会を充実させ、従業員エンゲージメント向上につなげていきます。その他、業務効率化と生産性向上に資するDXや、金融事業と百貨店事業との協業によって生まれる日本の伝統産業の支援、ESG投資なども積極的に進めていきます。

今後とも、当社グループの強みとめざすもの、進める成長戦略について、ご注目いただきたいと思います。

まちづくり戦略

1. 次世代型SCへの転換

当社グループでは、総合戦略「まちづくり」のもと、街のアンカーとしての役割を発揮し、百貨店・専門店に加え、金融やコミュニティ機能などグループの総力を結集して新たなワンストップ機能を創出する取り組みを進めています。中でも、「次世代型SCへの転換」「海外・ベトナム開発」「金融事業」を成長領域と位置づけ、重点的に投資を行っています。

「次世代型SC」では、斬新なコンテンツや体験価値の提供による来店動機の創出、地域社会のインフラとしての機能強化に加え、百貨店と専門店のシームレスな融合を推進します。特に、百貨店が有する顧客基盤や外商営業力、編集力といった強みを最大限に生かし、専門店との連携を深化させることで、顧客接点の拡大とLTVの最大化につなげていきます。さらに、コミュニティ形成の推進や循環型社会への貢献、防災拠点としての機能強化を通じて、地域社会を支えるインフラとしての役割を担います。

これらの取り組みにより、地域やお客様、お取引先にとって魅力的で持続的に支持される商業施設を実現するとともに、館の価値最大化と資本効率の向上を図り、企業価値の持続的成長につなげていきます。

次世代型SCの利益成長



※百貨店を核とした商業施設
（百貨店5店舗〈日本橋・新宿・玉川・柏・京都〉+東神開発の専門店）

グループの総力を結集し、百貨店と専門店一体のまちづくりを推進

次世代型SC 3つの特徴

- 多様な来店動機／斬新なコンテンツ
- 地域社会のインフラ／コミュニティ形成
- 百貨店の存在を生かす ―百貨店と専門店がシームレスに融合―

3つの特徴を極め館価値最大化

お客様、地域、お取引先から選ばれるSCへ

〈次世代型SCの具体例〉



2023年 開業
京都髙島屋S.C.

アート・カルチャーなど斬新なコンテンツ導入



2025年 リニューアル
柏髙島屋ステーションモール

地域住民のコミュニティ拠点創出

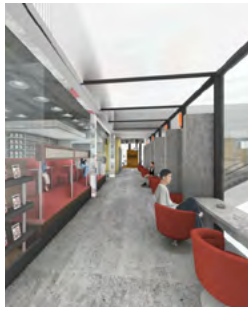


2027年
改装グランドオープン
玉川髙島屋S.C.

新たなコンテンツ導入や百貨店＋専門店一体化推進

滞在型コンテンツ導入による魅力拡大







シームレスを体現する食料品フロア

- ゾーン再編によるフロアの一体化
- 決済手段などサービスの統一
- 催事の特徴化・イートイン導入による売場の魅力向上

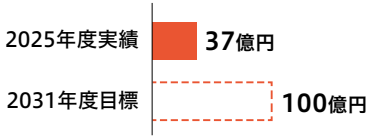
まちづくり戦略

2. 海外・ベトナム開発

当社グループでは、海外、特にベトナムをグループ成長を加速させる重要市場と位置づけ、商業開発・不動産を中心に多面的な事業展開を進めています。2016年には、ホーチミン中心部で「ホーチミン高島屋」を核とする複合施設「サイゴンセンター」を開業し、同地域の商業集積の発展とブランド基盤の確立に大きく寄与しました。

2019年、ホーチミンに続き、首都ハノイで進む大規模都市開発「スターレイクプロジェクト」に参画。2021年には、学校不動産事業に資本参画し、教育施設を開校しました。現在は、2027年秋開業予定の「ハノイ高島屋S.C.」を核とする大規模複合施設「ウエストレイクスクエアハノイ」の開発を推進しており、ハノイにおける事業基盤の強化を図っています。このように、商業・オフィスに加え、教育施設など多様な都市機能を備えた複合開発を推進しており、国内で培った「立地創造型まちづくり」を海外で展開する象徴的な取り組みとなっています。近年では、分譲住宅開発にも事業領域を広げ、現地企業や日系パートナー企業と連携しながらプロジェクトに参画しています。これらの住宅分譲事業は比較的短期での投資回収が可能であり、中長期の都市開発と短期回収型の不動産事業を組み合わせた、バランスの取れた事業ポートフォリオの構築につながっています。これらの取り組みを通じ、地域社会と共生しながら、商業・不動産・生活サービスを融合した総合的な都市価値の創造に努めます。

海外・ベトナム事業の利益成長



事業領域を商業分野から都市開発へと拡大

基幹事業

〈百貨店核SC〉収益基盤拡大







2027年秋開業予定
（ウエストレイクスクエアハノイ／
ハノイ高島屋S.C.）



2030年以降第3期増床オープン
（サイゴンセンター／ホーチミン高島屋）
9万㎡規模のショッピングセンターへ

事業領域拡大

〈非商業〉成長領域での基盤づくり



学校不動産・運営事業

〈短期回収型事業モデル〉資本効率向上



住宅分譲事業（2024年ハイフォン・2026年ホーチミン）

まちづくり戦略

3. 金融事業

当社グループでは、金融事業を百貨店業・商業開発業に続く「第3の柱」と位置づけ、2031年度に事業利益100億円の達成をめざし、取り組みを進めています。基幹事業である①カード事業、②ライフパートナー事業では、グループの3つの強みを生かし、お客様づくりとLTV最大化を軸に成長を図ります。基幹事業で創出した利益は事業領域拡大に向けて投下し、③投融資事業での新たな利益創出や商業開発事業と連動したアセットマネジメント、ファンド構想を通じたサプライチェーン強靭化につなげることで、当社グループならではの「総合金融プラットフォーム」の構築をめざします。

現中期経営計画では、3つの事業領域の強化・拡大を進めてきました。①カード事業では、プラチナデビットカード、タカシマヤカード《ビジネスプラチナ》、高島屋ネオバンク・スゴ積みなどを通じて顧客・サービス領域を広げ、お客様づくりの基盤を強化しています。②ライフパートナー事業では、タカシマヤ ファイナンシャルカウンターの領域拡大に加え、従来の保険代理から金融商品仲介・信託契約代理・銀行代理へと事業範囲を拡大。また、ヴァスト・キュルチュールをグループに迎え、プライベートバンクサービスを開始するなど、LTV最大化に向けた基盤強化を進めています。③投融資事業では、ソーシャルレンディングや上場企業向け融資に加え、グループインした高島屋クレイキャピタルが中小事業会社向け融資を展開。さらに、ヘルスケアファンドの組成や、将来のサプライチェーン強靭化を見据えた百年のれんプロジェクトを立ち上げるなど、新たな収益源の創出と事業領域の拡大を進めています。

基幹事業で創出した利益を事業領域拡大に向け投下し「総合金融プラットフォーム」を構築

基幹事業 フロービジネス

〈カード・ライフパートナー事業〉

顧客接点を生かしたLTV最大化のプラットフォームづくり

カード事業（決済領域）



クレジットカード
（個人・ビジネス）

TAKASHIMAYA NEOBANK

スゴ積み・銀行口座払い

ライフパートナー事業

FINANCIAL PARTNERS

IFA
（銀行・証券・保険・信託）

Vaste Culture & Cie.

高島屋版
プライベートバンクモデル

事業領域拡大 ストックビジネス

〈投融資事業（法人・ファンドへの投資・融資）〉

利益創出に加えサプライチェーン強靭化にも寄与

融資領域

高島屋ファンディング

ソーシャルレンディング

高島屋クレイキャピタル
FINANCIAL PARTNERS

法人融資

ファンド領域

百年のれん

ファンド構想

Sanitas I ヘルスケアファンド

ファンド組成

まちづくり戦略

金融中間持株会社の設立

金融事業の成長を支える、戦略・ガバナンスの統括基盤

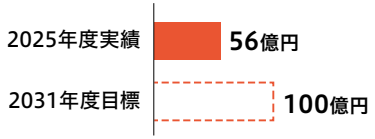
今後、金融事業のさらなる成長と「総合金融プラットフォーム」の実現をめざす中で、お客様ニーズの多様化やデジタル化の進展への対応に加え、グループ全体のガバナンスやリスク管理の高度化がより重要となっています。

こうした背景を踏まえ、金融事業を統括する中間持株会社「株式会社高島屋ファイナンシャル・ホールディングス」を2027年3月1日に設立する予定です。

中間持株会社の設立により、カード・決済事業、ライフパートナー事業、投融資事業の3つの柱を1つの経営基盤のもとに束ね、事業間の連携強化や経営資源の最適配分を推進していきます。また、成長投資や顧客接点拡大、人材育成、新規事業などの成長戦略を加速するとともに、リスク管理を強化することで、グループ成長を支えるより強固なガバナンス体制を構築します。

併せて、シナジー推進委員会を設置し、百貨店等の非金融のグループ会社を含む各社連携を検討・実行していくことにより、金融事業の提供価値最大化につなげていきます。

金融事業の利益成長





グループの「シームレス化」でめざす姿

当社グループは、事業や店舗の垣根を越えて多様なコンテンツを相互にご利用いただける「シームレス化」を推進しています。
グループの強みを競争優位へと昇華させるべく、その全体像を「成長の3つの柱（次世代型SC・海外・金融）」で再整理した上で、優先度の高い重点課題に的を絞って取り組み、
お客様一人ひとりの「こころ豊かな生活」の実現をめざします。

■グループの「シームレス化」の全体像

グループ成長の3つの柱

	次世代型SC		海外	金融
	百貨店	専門店		
	●上質な接客・サービス ●高い信頼とブランド力 ●ポイント・クレジット基盤 ●豊富な顧客接点	●専門性の高いサービス・商品 ●多様な体験価値 ●地域密着・日常利用 ●独自の魅力・ファン基盤	●主要都市での商業施設運営 ●現地パートナーとの連携 ●イン&アウトバウンドの拡大 ●グループブランドの海外展開	カード ●決済・ポイント・優待 ライフパートナー ●資産運用アドバイス ●長期的な信頼構築 投融資 ●事業・不動産への投資 ●成長支援・機会拡大
障壁のある領域 顧客対策	新CRMの設計 LTVを基準としたお客様アプローチ		海外顧客の組織化	カードリブランディング
障壁のある領域 販売・サービス	決済手段の共通化		OMO強化・国内⇔海外の タカシマヤポイント相互利用	キャッシュレス化推進
障壁のある領域 品揃え	ゾーニング一体化		国内⇔海外の相互MD連携	品揃えとしての 金融・ファイナンシャルカウンター設置

グループシームレス化を支える基盤・体制・推進施策

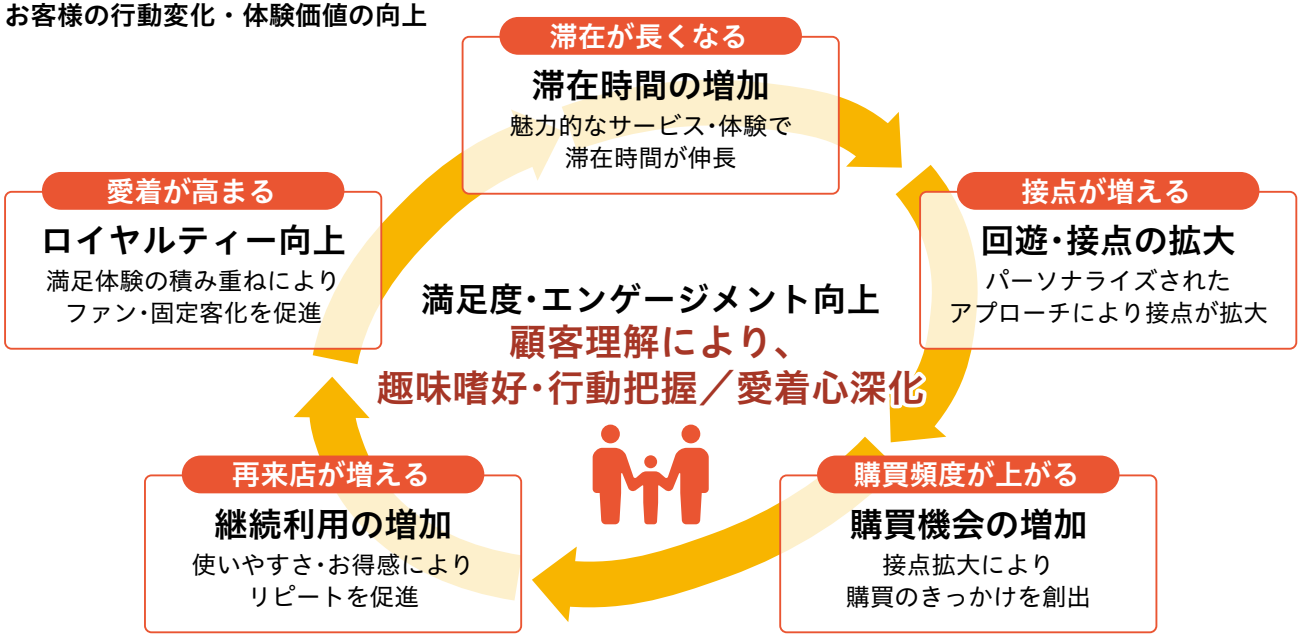
データ・システム基盤	デジタル体験の強化	組織・人材の連携	店舗・施設の連携	マーケティング高度化
●顧客ID統合 ●情報一元化	●デジタルポイント導入 ●タカシマヤアプリの機能拡充	●グループ間の人材交流活性化 ●研修プログラム共通化	●国内外ポイント相互利用 ●決済手段統一	●LTV最大化に向けた新CRM構築 ●イベント情報等のパーソナライズ配信

3つの柱を共通基盤でつなぎ、横断施策によって「選ばれ続ける体験価値」を創出

グループの「シームレス化」でめざす姿

■「シームレス化」のねらい

お客様の行動変化・体験価値の向上



2031年度の利益貢献
30億円＋α

事業利益の増大
グループ横断利用者数を拡大
（百貨店・専門店・EC・金融・海外店舗）
事業利益への貢献規模拡大

客単価・利用頻度の向上
接点拡大・ランクアッププログラムを通じ
来店・購買・滞在・買い回りを促進
客単価3倍顧客の増加

顧客数の拡大
次世代獲得と育成による長期視点の
ロイヤルカスタマー化・生涯利用者増
アプリとカードW会員増

■顧客理解の深耕

お客様一人ひとりの属性や購買動向に対する理解を深めるため、タカシマヤアプリを起点に顧客IDの統合を段階的に進め、グループの垣根を越えた顧客情報の把握・活用をめざします。

顧客ID統合ステップ

STEP 1	STEP 2（現在のフェーズ）	STEP 3
アプリ会員登録・ID管理開始	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	グループ顧客IDを統合 ～2031年度までの完了をめざす～

タカシマヤアプリ会員数　130万人 ⇒ 2031年度 500万人へ

2026年9月
「タカシマヤデジタルポイント」開始！

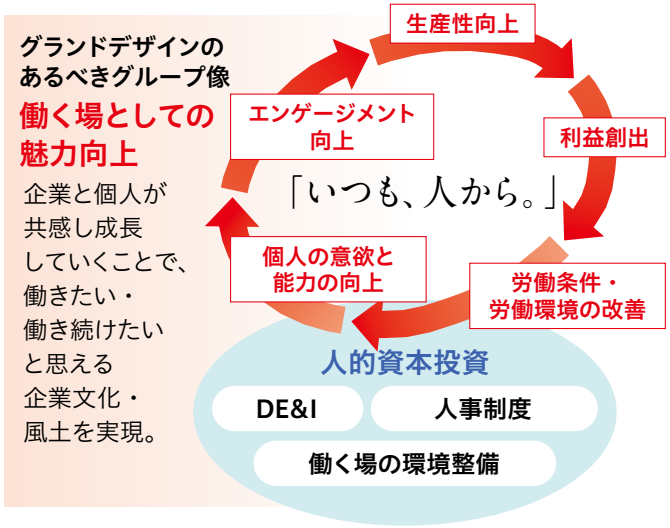


人的資本経営／人材戦略

■価値創造の源泉としての「人」

当社グループは創業以来「いつも、人から。」という考え方を根底に据え、「人」を価値創造・競争力の源泉と位置づけています。多様な事業において、人を介した無形の価値や信頼関係の蓄積こそが当社の強みであり、人的資本を中長期的な企業価値向上の基盤として経営戦略と一体で捉えています。2025年度、人的資本を「価値創造の源泉」とする方針や重点テーマについて経営確認し、現在、人材戦略の策定に着手しています。人的資本経営の推進にあたっては、取締役会や経営会議体において審議・報告を行うガバナンス体制を整備し、社長を委員長とする「グループサステナビリティ委員会」などで、取り組み状況や各種指標の議論・確認を重ね、変化を経営判断に迅速に反映させています。

価値創造の源泉としての人的資本（概念図）



■当社グループ「ありたい組織」「求める人材像」

次世代型SC・海外・金融といった成長領域を含めたシームレスな価値創造を実現するため、当社グループにおける「ありたい組織」、「求める人材像」を定義しています。働く全員が共通の価値観を共有し、さらなる企業成長につなげます。

ありたい組織

- 創業の精神「店是」を大切にし、誠実で公正な商いで社会に尽くす組織
- 当社グループ従業員をはじめとして、ローズスタッフやテナントスタッフ、委託先従業員など、ともに働くすべての人を大切にし、互いに尊重し合う組織
- 多様な個性を生かし合い、変革を生み出すことができる心理的安全性の高い組織
- 一人ひとりが意欲的に学び、互いに教え・高め合い、仕事を通じて成長し、当社グループの持続的な成長に寄与する組織

求める人材像

- 「いつも、人から。」に共感し、人と人の出会いから付加価値を生み出す人材
- チャレンジスピリットを持ち、グローバルな視点で新たな価値を創造できる人材
- 街や人々の変化に敏感で、未知の状況においても自ら考え、行動する人材
- 社内外に通じる知識・スキル・ノウハウを磨き、主体的にキャリアを形成する人材

エンゲージメント向上　**生産性向上に寄与する組織・人材づくり**

DE&Iの推進	ウェルビーイングな職場づくり	人材ポートフォリオ構築
多様な人材の活躍支援 ●女性活躍　●ジェンダー平等 ●ローズスタッフ支援	**企業風土改革** ●理念／ビジョン浸透活動 ●定着化支援	**人材力強化** ●採用　●能力開発 ●キャリア自律支援
心理的安全性の確保 ●ハラスメント対策 ●風通しのよいコミュニケーション	**健康経営** ●長時間労働削減 ●ワークライフバランス支援	**人材の登用** ●公正な評価／処遇制度 ●年次や性別等によらない登用

髙島屋グループのESG経営

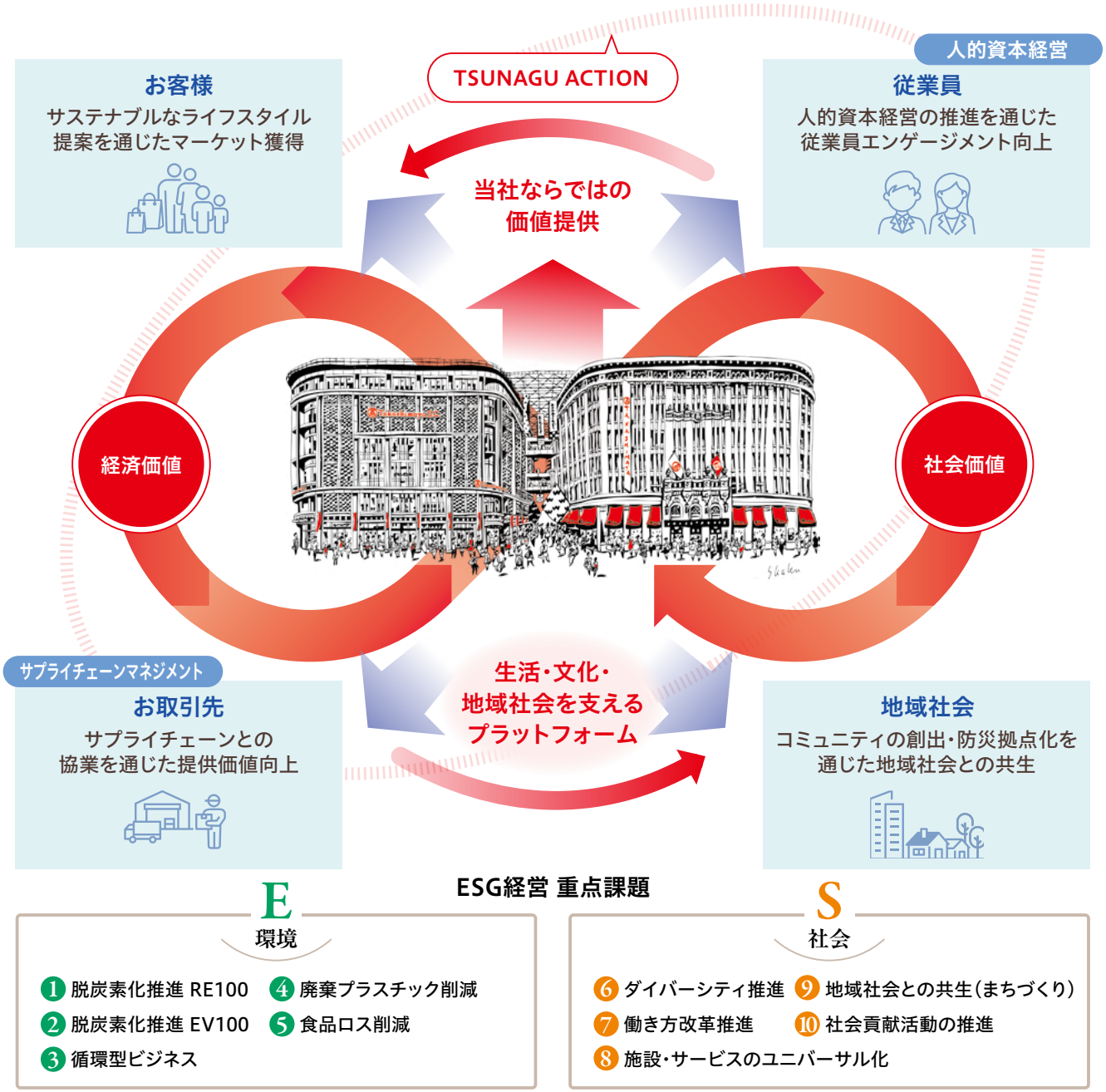
■社会課題の解決と事業成長を両立

当社グループは、グループ経営理念「いつも、人から。」のもと、当社グループに関わるすべての人々の“こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム”となることをめざしています。

こうした役割を果たすべく、事業活動を通じて社会的価値と経済的価値を両立させ、SDGsがめざす「誰一人取り残さない」持続可能な社会の実現へ貢献する「髙島屋グループESG経営」に取り組んでいます。

具体的な取り組みとして、ステークホルダーとの共創活動「TSUNAGU ACTION」をはじめ、多様な人材の価値を引き出しエンゲージメントを高める「人的資本経営」、持続可能な調達を推進する「サプライチェーンマネジメント」などを強化しています。あわせて、「脱炭素化推進（RE100/EV100）」や「ダイバーシティ推進」、「地域社会との共生」など、環境・社会2領域10項目の「ESG経営重点課題」を掲げ、社会課題の解決と自社の事業成長を両立させています。

なお、2026年度においては、ESG経営からサステナビリティ経営への移行を進めるべく、各種経営議論を行っています。2027年4月に公表予定の次期中期経営計画にて、当社グループのサステナビリティ経営の考え方および構成要素を反映していきます。



中期経営計画の進捗状況

■財務KPIの進捗

2025年度は、転換社債型新株予約権付社債（CB）買入消却に伴う特別損失の影響により、ROE・EPSはマイナスとなりました。

なお、2026年度のROEは8.3%の計画となります。また、EPSは、CB買入消却により希薄化懸念が払拭されたことから、着実な増大を見込んでいます。

2026年度 経営目標

営業利益

590億円

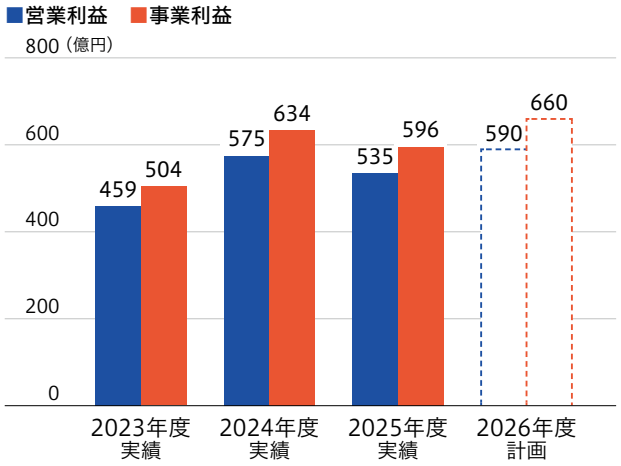
事業利益※1

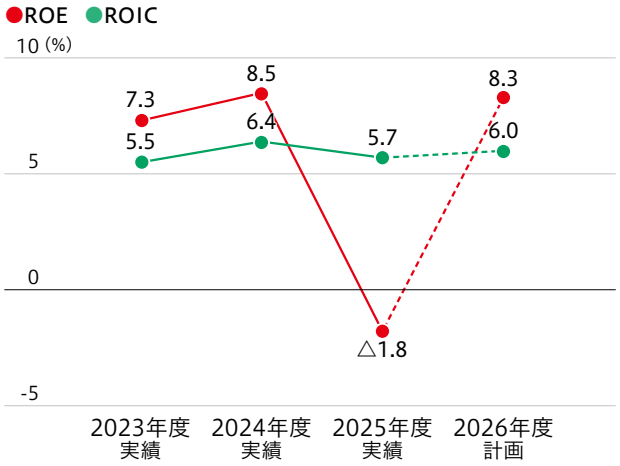
660億円

ROIC

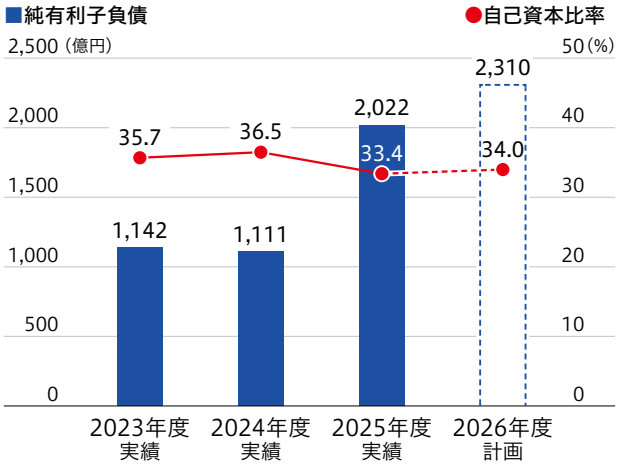
6.0%

利益成長

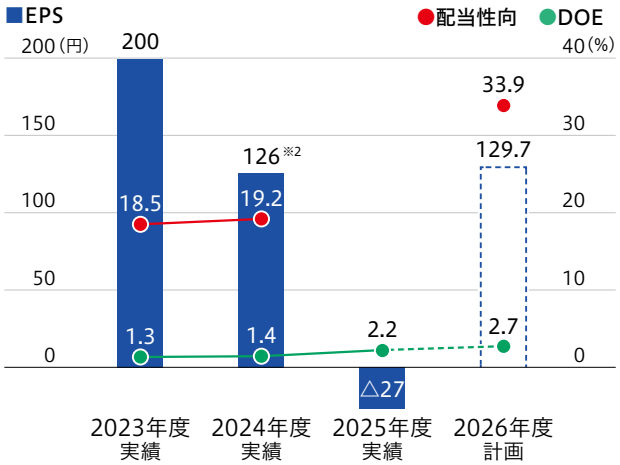




財務健全性



株主還元



※1　事業利益：営業利益＋持分法投資利益＋受取配当金
※2　2024年9月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。

中期経営計画の進捗状況

■セグメント別・拠点別ROIC

投資効果を高めるとともに、資本コストを意識した経営をさらに進めていくため、「セグメント別」に加え、「拠点別[百貨店＋専門店]ROIC」を新たな指標として設定しました。百貨店と専門店を融合した「次世代型SCへの転換」を通じ、資本収益性をさらに高めていきます。

セグメント別営業利益／セグメント別ROIC

セグメント	営業利益（単位：億円）					ROIC				
	2024年度	2025年度		計画増減	2026年度	2024年度	2025年度		計画増減	2026年度
	実績	実績	計画		計画	実績	実績	計画		計画
■国内百貨店	285	249	230	+18	277	5.9%	4.8%	4.1%	+0.7	5.0%
■海外百貨店	84	85	88	△4	104	14.2%	14.2%	13.2%	+1.0	16.6%
■国内商業開発	69	66	61	+4	64	4.2%	4.0%	3.6%	+0.4	4.0%
■海外商業開発	59	58	58	+0	66	4.8%	3.7%	3.7%	+0.0	4.5%
■金融	48	56	54	+2	63	8.3%	6.8%	7.0%	△0.2	7.2%
■建装	22	25	24	+1	19	13.2%	13.7%	13.3%	+0.4	10.0%
■その他	20	20	25	△5	19	6.6%	6.7%	8.0%	△1.3	8.3%
連結計	**575**	**535**	**525**	**+10**	**590**	**6.4%**	**5.7%**	**5.5%**	**+0.2**	**6.0%**
					WACC	**4.8%**	**4.8%**	**4.8%**		**5.0%**

拠点別ROIC

店舗・拠点	2024年度実績		2025年度実績		2026年度計画	
	百貨店店別	専門店含む拠点別	百貨店店別	専門店含む拠点別	百貨店店別	専門店含む拠点別
大阪店（レストラン街［専門店］）	6.6%	6.7%	6.0%	6.2%	5.8%	5.9%
京都髙島屋S.C.	5.6%	5.7%	5.2%	5.2%	5.0%	5.0%
日本橋髙島屋S.C.	4.9%	5.2%	4.6%	4.8%	5.2%	5.4%
横浜店	3.5%	―	2.9%	―	3.0%	―
タカシマヤタイムズスクエア（新宿）	2.1%	2.2%	1.8%	1.9%	2.1%	2.2%
玉川髙島屋S.C.	2.7%	8.3%	2.4%	7.7%	2.0%	7.3%
柏髙島屋ステーションモール	0.5%	1.9%	1.0%	2.1%	1.5%	2.3%

中期経営計画の進捗状況

■主要施策の成果と課題

※数値は　2024年度▶2025年度

		2025年度進捗	2026年度以降の課題
ESG	ESG経営の推進 ▶P57	■理念体系図・各種方針整備に向けた動きを加速 新設：サステナビリティ基本方針／ コーポレートガバナンス方針／ グループ行動方針／グループ労働・安全衛生方針 改訂：グループ環境方針／グループDE&I方針	■サステナビリティ重点課題の経営戦略への組み込みと中計・KPI連動化 ■機関設計を変更し、監査等委員会設置会社へ客観的かつ透明性の高いガバナンス体制を構築
	TSUNAGU ACTIONの拡充 ▶P61	■新聞広告掲出、グループ横断的な取り組み等により、認知度・顧客参画拡大 ・認知度　：32.5％▶39.3％ ・不要品回収：22ｔ▶53ｔ	■啓発活動から収益貢献（CSV）へ転換 事業・MD戦略との一体化によるビジネスモデル化
人的資本経営	人当生産性向上	■インバウンド売上の反動による百貨店業の営業利益減少に業務効率化が追い付かず、人当生産性低下 ・人当生産性（営業利益／従業員）： 8.7百万円▶8.2百万円	■待遇改善や能力開発、働く環境の整備等により、エンゲージメントを高めることで、人当生産性を向上 ■業務改革・DX活用、人員配置最適化により利益創出力強化
	エンゲージメント向上	■国内全従業員を対象としたエンゲージメント調査、ローズスタッフ満足度調査の数値は前年から上昇 ・エンゲージメント（偏差値）：51.5▶51.8 ・ローズスタッフ満足度（10点満点）：6.46▶6.67	■定年延長、確定拠出年金の定年前の全従業員※への適用拡大等、安心して働き続けることができる制度を拡充 ※確定拠出年金は嘱託員等一部の雇用形態は対象外 ■「日本一の従業員食堂をめざすプロジェクト」など、お取引先従業員も対象とする「労働環境改善・充実」を継続

中期経営計画の進捗状況

■主要施策の成果と課題

※数値は　2024年度▶2025年度

		2025年度進捗	2026年度以降の課題
まちづくり戦略	次世代型SCへの転換 ▶P34	■玉川髙島屋S.C.において、新たな来店動機の創出やシームレスを体現する改装が進行中 ▶P47	■2027年の玉川髙島屋S.C.グランドオープンに向け、斬新なコンテンツの導入、百貨店の洗練を推進
	海外・ベトナム開発 ▶P35	■サイゴンセンター／ホーチミン髙島屋の改装を実施し、売上が伸長 ■非商業開発も継続的に展開	■ハノイ髙島屋S.C.開業（2027年）、サイゴンセンター第3期増床（2030年以降）に向けた準備を本格化 ▶P50 ■立地創造型まちづくりの実現に向けた事業機会の獲得強化
	商業開発事業領域拡大	■国内外において住宅分譲等の「短期回収型」事業、配当益を見込む「ファンド型」の事業を展開	■海外では現地事業パートナーと、さらなる住宅分譲事業に参画、国内では成長分野の短期回収型事業を拡大し資本効率の向上を追求
	金融を通じたまちづくり ▶P36	■M&A等を通じ領域を拡大し、総合金融プラットフォームを構築 ▶P53	■総合金融プラットフォームを生かし、フロービジネスの利益をストックビジネスに本格投下・収益化
	次世代顧客の獲得	■組織顧客が微減となる中、20代・30代の売上高は増加 ・全体：△0.9 ・20代以下：+3.6　・30代：+1.9　※前年度比	■新たなコンテンツの導入により、若年層の来店動機を創出、アプリ・データ活用により顧客基盤拡大
	DX推進	■業務生産性の向上をメインに推進	■業務効率化の全社展開に加え、営業高度化・売上創出につなげるべく、DXを高位平準化
財務政策 ▶P31	ROIC経営	■現中期経営計画は投資フェーズ ・6.4% ▶ 5.7%	■資本配分最適化と低収益資産の見直しによるROICの抜本的向上
	株主還元	・EPS　：126円 ▶ 143円 ・配当性向：19.2% ▶ 24.0% ・DOE　：1.4% ▶ 2.2% （2025年度はCB買入消却に伴う純損失の影響を除く水準で算出）	■成長投資と還元のバランスを最適化 中長期的な配当方針の明確化により資本政策の一貫性確保