

頭上にカモメローズちゃん

Q4 どう加速していくのか?

A

「次世代型SCへの転換」、
「海外・ベトナム開発」、
「金融事業」をグループの成長領域と位置づけ、
経営資源を重点的に配分することで
成長を加速していきます。

Contents

対談 グループ総力で創りあげる次世代型SC
―玉川食料品プロジェクトの取り組み― …… 47
対談 ホーチミンで築いた成長基盤を、ハノイへ
―「三位一体」で拓くベトナム事業の次の成長― … 50
鼎談「第3の柱」となる金融事業
―まちづくりのプラットフォームを金融で拡充― … 53



対談 グループ総力で創りあげる次世代型SC

―玉川食料品プロジェクトの取り組み―

地域に根差し、60年近い歴史を有する玉川髙島屋S.C.で、食料品フロアー体化をはじめ、さまざまな大型リニューアルが進んでいます。当社グループのめざす“シームレス化”を体現するこの次世代型SC転換プロジェクトについて、髙島屋玉川店・中村と、商業開発業を担う東神開発・清瀬が語ります。

▶P34 まちづくり戦略 次世代型SCへの転換

地域に愛されるSCへ、原点回帰から始まったリニューアル

清瀬　1969年、玉川髙島屋S.C.は、東神開発が用地を取得・開発し、そこに百貨店である玉川髙島屋が核テナントとして出店するかたちでスタートしました。東神開発がSC全体を運営し、その中で百貨店と専門店がそれぞれの役割を担うという、髙島屋グループならではのビジネスモデルです。開業から50年を超え、次の時代、このSCに何が必要なのかを改めて考え、行き着いたのが「原点回帰」です。開業当初からSCがめざしてきたのは、地域の方の生活を豊かにし、役立つ場所であることでした。施設も商圏も大きく成長する中で都心からお客様を呼ぶことを意識した時期もありましたが、コロナ禍を経て改めて「この地域で暮らす方に愛される施設でなければならない」と強く再認識しました。この原点にもう一度立ち返ったのが、今回のリニューアルの出発点です。

中村　百貨店もその考え方を共有しています。SCが多様なコンテンツによって次世代のお客様との接点を広げる一方、百貨店はその核として「憧れ・上質」を担う“THE・百貨店”でありたい。百貨店ならではの品揃えや催事、人生の節目に寄り添う提案、外商などを通じてお客様との関係を深め、生涯にわたってご利用いただくことが私たちの役割です。SCが幅広く集客し、百貨店が顧客基盤を拡大・深化させる。双方がお客様を行き来させながら館全体の価値を高めていくことが、玉川髙島屋S.C.の強みだと思います。

清瀬　今回のリニューアルでは「ローカルライフの応援」をテーマに、西館のフードコート「P.」や地域最大級のユニクロ導入などを進めてきました。ショッピングだけでなく、「ちょっと立ち寄りたい」「ここで過ごしたい」と思っていただける場所も増やし、「地域のホームタウン」として地域の方の日常にもっと深く入り込んでいく。それが玉川における次世代型SCの姿だと考えています。

リニューアルの“本丸”は、食料品フロアの一体化

清瀬　そして今回のリニューアルの“本丸”が、本館地下の食料品フロアです。食料品は利用頻度も高く、当SCにとって最大の集客コンテンツ。「食料品の集客力＝施設の集客力」といっても過言ではありません。日常的にご利用いただく食料品の魅力を高めることは、館全体への来店頻度を高めることにもつながります。この強みをさらに磨き、将来にわたって地域で選ばれ続ける施設にするため、2022年から食料品一体化プロジェクトをスタートさせました。

これまでの食料品フロアは、歴史的な経緯から百貨店と専門店が別々に運営され、同じ商品カテゴリーの売場が離

対談　グループ総力で創りあげる次世代型SC

れていたり、使えるサービスや決済手段が異なったりしていました。お客様から見れば一つの食料品売場なのに、運営側の事情で不便をおかけしていました。私自身もこの地域で暮らしていたので、日常的に感じていた課題でした。そこでコロナ禍を経て営業時間が一緒になったことをきっかけに百貨店と専門店の垣根を取り払い、「お客様から見て一つの食料品売場」にしようと考えたのが始まりです。

中村　お客様にとっての変化は大きく3つあります。まず、サービスや決済手段が分かりやすくなり、専門店でも友の会や株主優待、外商など百貨店のサービスをご利用いただけるようになります。次に、売場全体をカテゴリーごとに再編することで、「探しやすい、比べやすい、買いやすい」売場になります。そして、東神開発が得意とする新しい・旬なブランドと、百貨店が大切にしてきた信頼感のある老舗・名店、週替り・日替りの催事、自主編集売場などを融合することです。百貨店として守るべき品質や安心感はしっかり残しながら、これまでにない新鮮さやワクワク感を加える。お客様にとって百貨店と専門店の境界を意識する必要のない、新しい「デパ地下」をめざします。

百貨店のサービスと、東神開発の収益モデルを掛け合わせる

清瀬　このプロジェクトを発案したもう1つの理由が「収益構造」です。百貨店では食料品は利益が出にくい一方、東神開発が専門店として運営する食料品ゾーンは、定期建物賃貸借契約（定借）による管理手法で重要な収益源でした。「東神開発の定借による管理運営方法で利益を生みながら百貨店がお客様から支持されているサービスの良さを残せないか。双方の長所を掛け合わせられないか」。この発想が新しいビジネススキームの出発点でした。

　具体的には、テナントの皆様には髙島屋と契約していただき、日常の運営管理を東神開発が髙島屋から受託します。お客様から見れば髙島屋の一つの食料品売場ですが、その裏側では百貨店のサービスと東神開発の効率的な運営管理を組み合わせています。

中村　収益構造が改善すれば、そこで生まれた利益を新たな催事の企画や売場のさらなる魅力向上に再投資できます。単なる効率化ではなく、利益を生み、その利益を次のお客様価値へ投資する循環をつくることが重要です。百貨店としても、売場の魅力を継続的に更新できる仕組みをもつことで、お客様に何度来ても新しい発見がある食料品フロアにしていきたいと考えています。

異なる強みをもつからこそ、一体で取り組む意味がある

清瀬　売場づくりにあたって市場調査を重ねると、この地域でも共働き世帯が増え、特に若いファミリーでは「タイパ」を重視する傾向が強まっていました。一方で、「多少高くても本当に良いものを買いたい」というお客様も多くいらっしゃいます。そこで、お弁当などすぐに食べられる商品の充実や、気軽に楽しめる「おやつゾーン」を設ける一方、有名店のイートインなども強化します。「便利に、短時間で」と「ここでしか得られない上質さ」の両方に応えることが、今回のMDの大きなテーマです。

中村　プロジェクトでは、お客様、お取引先、そして私たち自身の三者がWIN-WINの関係となることをめざしています。大きな課題だったのが、長年、商品の消化仕入を中心に取引してきたお取引先に、新しい定借の仕組みをご



理解いただくことでした。販売責任の帰属や販売関連費用の負担の考え方も変わるため、単に契約を切り替えるだけというわけにはいきません。髙島屋と東神開発の混成チームで1社1社丁寧に説明を重ねました。百貨店が長年培ってきたお取引先との信頼関係と、東神開発の緻密な賃料設計・運営ノウハウ。この2つが一体になったことが、今回の交渉を前に進める大きな力になったと思います。

清瀬　私も交渉を通じて、百貨店がお取引先と長い年月をかけて築いてきた信頼の大きさを改めて感じました。条件が大きく変わる中でも、続けていただきたいと考えていたすべてのお取引先にご理解いただけたのは、この信頼関係があったからこそです。一方、SC全体を運営する東神開発には、テナントの収益を分析しながら賃料を設計し、5年、10年という時間軸で投資回収を考えるディベロッパーの知見があります。核テナントである百貨店とディベロッパーではその事業構造や時間軸が大きく異なりますが、だからこそ掛け合わせる意味があると思います。

中村　百貨店側の強みは顧客基盤です。玉川店は特に外

対談　グループ総力で創りあげる次世代型SC

商が強く、売上の約4割を外商のお客様が占めるなど、地域の富裕層との深い関係があります。しかも比較的若い世代のお客様も多く、将来にわたって関係を深めていけることも特徴です。SCが幅広く集客したお客様との関係を百貨店が深め、さらに専門店にもその顧客基盤をつなげていく。お客様だけでなく、お取引先からも「このSCに出店したい」と選ばれる施設につなげることが、百貨店を核にもつ玉川髙島屋S.C.だからこそ実現できる価値だと思います。

仕組みだけでなく、「人」もシームレスに

中村　今後、この仕組みを継続して発展させる上で重要なのが「人」です。百貨店も従来の商慣習や価値観をそのまま守るのではなく、「守るべきもの」と「変えるべきもの」を見極めなければなりません。百貨店として大切にしてきたお客様視点やお取引先との信頼は守りながら、効率化できる部分や従来のやり方にとらわれている部分は変えていく必要があります。シームレス化とは売場やサービスを一体化するだけでなく、異なる価値観をもつ組織や人の意識まで融合していくことだと思います。



清瀬　一部の経験者だけが理解していても長くは続きません。髙島屋側にも東神開発側にも、この仕組みを理解し、同じマインドで仕事ができる人を増やしていく必要があります。両社で共通の価値観をつくり、実際の運営で起きる想定外のことを現場で吸収して次の改善につなげる。今回の経験を「人」に蓄積していくことが、仕組みそのものと同じくらい重要です。

「タマタカ」を、地域のホームタウンとして次の世代へ

清瀬　玉川髙島屋S.C.には、こどもの頃から何十年も通ってくださる方や、親子三世代で同じお店をご利用いただく方が数多くいらっしゃいます。地元では「タマタカ」と呼ばれ、「うちのリビング」「うちの冷蔵庫」と言ってくださるお客様もいる。こうした関係性こそ、私たちの財産です。

私たちがめざす「地域のホームタウン」は、大きな施設をつくれば完成するものではありません。「たまがわLOOP」では、お客様だった方が先生となり、同じ興味をもつ方が集まるなど、地域の方が自発的につながる仕組みづくりに取り組んでいます。「P.」でも「P.friends」という新しいコミュニティが生まれています。そうした小さな「種」をまき、地域の中で育てていくことが大切です。新しくなった食料品フロアも、お客様とこれまで以上の絆が生まれる場所にしたいと思っています。

中村　食料品フロアも、単に食品を買う場所ではなく、催事やイートインなどを通じて「過ごす、集う」場所へ変わっていきます。若いファミリーから長年玉川をご利用いただいているお客様まで、さまざまな世代が自然に交わる場所になれば、そこから新しいコミュニティも生まれると思います。食料品を核にSC内のさまざまな場所をつなぎ、地域のインフラとしての機能をさらに高めていきたいと思います。

玉川で得た知見を、グループ全体の力へ

中村　まずは今回の取り組みを玉川で成功させ、髙島屋と東神開発がシームレスに取り組む際の一つの「羅針盤」にしたいと思っています。定借の運営方法やサービスの一体化だけでなく、両社がどのように役割を分担し、課題を乗り越えたのかというプロセス自体も大切な知見です。同じ仕組みをそのまま他店にも展開するのではなく、ここで得たノウハウや人材がさまざまな拠点で生かされることで、グループ全体の競争力や収益力の向上につながると考えています。

清瀬　百貨店が長年培ってきたブランド価値、お客様やお取引先との信頼関係に、SC全体を中長期で捉える東神開発の商業ディベロッパーとしての知見を掛け合わせる。玉川で展開しているこの事業モデルをさらに進化させることに、今回のプロジェクトの意味があると思っています。玉川食料品プロジェクトが、1つのモデルとなり、髙島屋グループならではの次世代型SCの可能性を広げられればと考えています。

しかし一方で、私が思い描く成功の姿は、お客様には「大きなプロジェクトを完成させた」と全く感じさせないことです。契約や収益構造が変わったことも、髙島屋と東神開発が長い時間をかけて仕組みをつくり直したことも、お客様には関係ありません。「前より便利になった」「楽しくなった」「やっぱりタマタカはいいね」と自然に感じていただければ、それが一番の成功です。

建設中のハノイ高島屋S.C.の前で



タカシマヤ ベトナム LTD.
社長
飯塚 武志

トーシンディベロップメント
ベトナム LTD. 社長
佐藤 寿映

対談 ホーチミンで築いた成長基盤を、ハノイへ

―「三位一体」で拓くベトナム事業の次の成長―

当社グループは、2016年にベトナムの経済的中心地ホーチミンでサイゴンセンターとその核テナントである
ホーチミン髙島屋を開業しました。現在、百貨店を核とするSCと不動産開発を組み合わせた事業モデルを、
首都ハノイでも展開しようとしています。現地で事業を率いる責任者二人が、
ホーチミンで得た成果と学び、ハノイでの挑戦、そして二拠点体制の先に描く成長について語ります。

▶P35 まちづくり戦略 海外・ベトナム開発

東神開発による長期の不動産取得交渉 グループの事業アセットとシンガポールでの 実績がつないだホーチミン進出

佐藤　ベトナムの将来的な成長に期待して、東神開発は2008年からホーチミンに駐在員事務所を構えました。外国企業による不動産の権利取得は多くの困難がありましたが、現地に根を張り粘り強く交渉を重ね、サイゴンセンターのマジョリティーパートナーであるケッペル社と接点ができました。同社はシンガポールに本社を置くアジア有数のディベロッパーですが、当時は住宅やオフィス開発が中心で、商業開発のノウハウを求めていました。シンガポール髙島屋S.C.の実績および、核テナントとなる百貨店の髙島屋と、商業開発・運営を担う東神開発の組み合わせが交渉相手のニーズとぴったり合致したことが、ホーチミン進出の実現につながりました。

飯塚　サイゴンセンターは、ホーチミンの中で最も賑わいのある中心部に立地します。先輩諸氏の相当な苦労により、この極めて優良な場所を確保できたのです。また、商環境や慣習理解、契約スキームなど、現地ならではのノウハウは東神開発に多く蓄積されています。業績面では特にコロナ収束以降、順調に伸長しており、百貨店のみで2025年度の総額営業収益は約120億円、IFRSベースの営業利益が約12億円で、累損も解消しました。2026年度も総額営業収益・営業利益ともに前年比25%前後増を見込んでいます。売上のほとんどはベトナムのお客様によるお買上げで、インバウンドは限定的です。

佐藤　サイゴンセンターは、百貨店と専門店を合わせ、2016年から10年間で売上が約3倍になりました。コロナ禍があったにも関わらず、CAGR（年平均成長率）で12%超は驚異的です。国全体のGDP成長率も7～8%ですが、それを大きく上回る成長を続けています。

飯塚　サイゴンセンター自体の総合力が高いというのは間違いありません。国の成長とともにライフスタイルは大きく変化し、さらに、ベトナムの方の気質として新しい物好きという側面もあります。そのため、変化対応を機動的に行うことができるかが成長の鍵で、百貨店としても商品構成や売場を常に変え続けています。売場面積は1万平方メートル弱で広いとは言えませんが、各フロアを1つの大きな平場と捉え、全体で1割程度のブランドを毎年入れ替えています。現地のお客様のご支持を絶えず獲得するとともに、成長著しい売場には優秀な販売スタッフが集まり、それがさらに成果を生む好循環につながります。

不動産の所有・開発、SC運営、百貨店業の 「三位一体モデル」

佐藤　当社グループの海外における基本戦略は、不動産の所有・開発、SC運営、百貨店業を組み合わせる「三位一体のモデル」です。SCを運営する上で核テナントの存在は非常に重要ですが、ベトナムでは、国際基準の百

対談　ホーチミンで築いた成長基盤を、ハノイへ

貨店を核にしたSCという形態は当社グループの商業施設だけ。そこが大きな特徴、強みになりますね。

飯塚　ベトナム国内では、百貨店業態自体が多くありません。たとえば、売上のコアとなっている化粧品売場では多くのブランドをコンパクトに集め、お客様が比較購買しやすい環境を整えています。競合のSCでは、大規模な施設の中にそれぞれショップ型の化粧品テナントを導入しており、比較購買が困難です。お客様の利便性に、髙島屋が長年培ってきた平場発想に基づく売場づくりのノウハウが生きていると思います。また、髙島屋の品揃えの力、東神開発の不動産所有・開発とSC運営の専門性、その異なる強みの組み合わせが、グループの総合力となりお客様からの高いロイヤルティーを獲得できる大きな原動力になっています。

現地リスクとその対応、事業環境での苦労

佐藤　新興国のため、事業に関する法改正は頻発し続けています。法令に明記されていない部分や、当局担当者の解釈に委ねられる部分も多い。開発においては、事業申請の許認可取得の段階が開業遅延につながるリスク要因になり得ます。加えて、宣伝や販促活動に係る各種規制も非常に多く、かつ、頻繁に改正されます。

飯塚　販促活動に対する規制は、たとえば店内で一定以上の値引きを行おうとする場合には必ず政府当局の許可が必要です。一方、消費を喚起する思惑から、短期間の値引き上限緩和について当局より突然通知されることも。個人情報保護や労務管理に係る法律も厳格かつ変化が速いです。社内の法務チームが中心となり、法対応や改正の状況をわかりやすい形で、経営に対してレポートを適宜行っています。それをさらに噛み砕いて、現場への理解浸透まで統制していくことが重要です。

佐藤　お客様サービスの面でも日本と違いがありますよね。

飯塚　店頭の9割以上をお取引先からの販売スタッフが占め、会社として一体感を醸成することは簡単ではありません。お客様へのサービスの重要性への考え方から共有する必要があります。

佐藤　日本のサービスをそのまま導入するのではなく、現地に合わせた対応が重要です。デジタルシフトが日本以上に進んでいることを背景に、スマホアプリに顧客施策を集約していることや、バイク利用を前提とした駐車場割引サービスを設計していることも、現地化の一例です。

飯塚　当社グループの日本国内の百貨店はサービスの基準となる「ホスピタリティ・スタンダード」を整備しており、ベトナムにおいては、現状のサービスポリシーのアップデートを検討しています。日本版そのままではなく、現地メンバーが検討するプロセスを組み込み、現場の納得感を得て中長期にわたり浸透させたいです。

ハノイへの進出 スターレイクエリアを選んだ経緯

佐藤　もともとベトナム検討初期からハノイを含む各地で案件形成を進めていました。ホーチミンが先行しましたが、首都ハノイに拠点を構えるという目標はもち続け、2021年に資本参画した学校不動産事業でできた韓国系のマスターディベロッパーとの接点が、その足掛かりになりました。ホーチミンと異なり、ハノイには商業中心地として明確に特定できるエリアがありませんが、都市計画等を分析すると、交通（幹線道路や鉄道）・行政（官庁）・外交（大使館）という3つの要素がコンパクトに重なる稀有な場所がありました。象徴的な自然環境であるウエストレイクも近く、マスターディベロッパーからは、髙島屋を核としたサイゴンセンターと同様の複合開発を強く要望され、土地取得交渉にも有利に働きました。


ハノイでは環境面の国際認証制度への選定基準に沿って建築設計している

飯塚　グループとしてのまちづくりが楽しみですね。

佐藤　商業施設は消費だけでなく、地域コミュニティや文化発信の機能を担います。基本思想は「地域に根差し、まちとともに発展すること」。サイゴンセンターでは、日本商工会議所などと連携したジャパンフェスティバルを恒例企画にしてきました。玉川や流山をモデルに、ハノイでは、ウエストレイクスクエアハノイをランドマークとし、周辺事業者を巻き込み、環境づくり、情報発信、コミュニティ形成を進めます。

飯塚　まちとともに発展・進化していくには、短期的な

対談　ホーチミンで築いた成長基盤を、ハノイへ

損益だけにとらわれないことが必要です。売場づくりだけでなく、まちづくりに不可欠な重要な店舗を安全・快適にしていく設備である空調、エレベーター、お手洗いなど、お客様が総合的に髙島屋の店舗を魅力的に思っていただくことは重要であり、バランスシートやキャッシュフローに基づき、適宜必要な設備投資を行うよう経営判断を行っています。

佐藤　ホーチミンとハノイでは気候が大きく違いますよね。ホーチミンは常夏ですが、ハノイは四季があり、衣料品の需要や建物設備も違いが出ます。

飯塚　冬のハノイはコートなどのニーズもありそうです。

佐藤　商習慣や生活習慣、消費行動も異なるため、ホーチミンそのままではなく、ハノイの市場分析とデータを積み上げ、それに合う商品構成と店づくりを進めています。

人材育成とネットワーク 地域社会との共生

飯塚　ベトナムでの大きな課題は日本より高い離職率です。一方で、離職後も当社グループの「いつも、人から。」の経営にあらためて魅力を感じ、戻ってくれる人もいます。この経営理念を貫くことは、ベトナムにおいても大きな意味を持っています。

佐藤　商業系の不動産ディベロッパーはベトナムでは比較的新しい業種で、経験者が多くありません。そこで、東神開発としてベトナムの方を日本で採用し、2〜3年日本国内で勤務して仕事の進め方や東神開発のDNAを身につけた後、ベトナムで活躍してもらう取り組みを続けています。

飯塚　ハノイではフロアマネジャー級のナショナルスタッフを採用するとともに、ホーチミンでの研修も順次行っています。会社として一体感を高め、OJTで学んでもらうことが目的です。また、ホーチミンで培った百貨店の考え方を学びながら、ハノイで支持される商品を集積していきます。

佐藤　トップブランドのアジアでの意思決定拠点は、シンガポールに置かれていることが多いです。当社グループはシンガポールで約30年、実績を積み、現地のネットワークを築きました。その関係性からサイゴンセンターでブランドを誘致し、今度はホーチミンで築いたネットワークもハノイへつなげられることが大きな優位性です。

飯塚　人的ネットワークは、メールや会議だけで引き継げるものではありません。相手の考えを理解して交渉できる人材を育てる必要があります。労働許可をはじめ各国の制約もありますが、プロジェクト連携や研修などを通じ、人的ネットワークの拡大・共有を考えていきます。

佐藤　人的資源の話が出ましたが、環境面の意識も欠かせません。ウエストレイクスクエアハノイではLEED※の最上位であるプラチナム取得をめざし、制度の基準に沿った建築設計を行っています。開業後は再エネ電力を導入するとともに、各テナントにご協力いただきリサイクルも推進していく予定です。

飯塚　地域社会との共生も重要です。ホーチミンでは日本人学校の児童に職業体験の機会を提供し、将来の当社店舗の利用にもつながればと考えています。また、郊外の養護施設でのボランティア活動には、多くの従業員が自発的に参加してくれています。今後は、利益や売上に応じた寄付など、無理なく継続でき、かつ、企業としての考え方も伝わるポリシーを整備したいと考えています。

佐藤　ベトナムでは国家政策として教育に非常に注力しているため、質の高い教育空間を提供し、将来的な国力、ひいては所得の向上に資するという観点では、先述の学校事業も地域社会への貢献の一環ですね。

※グリーンビルディングの国際認証制度

本格的な二拠点体制構築 力を合わせ、次世代につなぐ

飯塚　今は2027年秋予定のハノイ髙島屋S.C.の開業を成功させることが第一です。その3年後にはウエストレイクスクエアハノイの二期拡張、ホーチミンでも2030年から2031年にはサイゴンセンターの拡張が控えており、成長投資プロジェクトが加速度的に進んでいきます。ホーチミンとハノイ、それぞれで事業基盤を盤石にすることが重要です。二拠点になると、人材育成、ESG、危機管理、コンプライアンス、システムなど、会社全体の設計を見直す必要が生じます。財務・経理も、仮に拠点がさらに増えても対応できる仕組みにしていきたい。最大の課題は人の力をどう最大化するか。次世代へ確実に事業を引き継げるようスキーム化していきます。

佐藤　ベトナムの不動産事業ではパートナー戦略が特に重要です。ホーチミンで拠点を確立したことで、共同事業のお声掛けをいただく機会が増えました。ハノイにも拠点ができれば、より良いパートナーシップや新たな事業機会につながると期待しています。ベトナムでの事業展開はまだ10年。成長目標を実現すると同時に、サステナビリティを意識し、現地人材育成も抜かりなく実践して、髙島屋グループをベトナムで誰もが知るブランドへと成長させることが、私の役割だと考えています。飯塚社長とも力を合わせて、「三位一体モデル」をここベトナムでさらに花開かせていけるように全力を尽くします。



UBS証券㈱ シニアアナリスト
コンシューマー・セクター・
ジャパン・ヘッド
風早 隆弘 様

㈱高島屋 取締役／
高島屋ファイナンシャル・パートナーズ㈱
代表取締役社長
末吉 武嘉

㈱高島屋 企画本部
経営企画部 金融事業戦略室長
本多 修

鼎談「第3の柱」となる金融事業

―まちづくりのプラットフォームを金融で拡充―

なぜ高島屋は「金融事業」に注力するのか――。その背景と狙い、これまでの歩み、百貨店ならではの強み、
今後の展開などについて、金融事業の戦略策定と実行をリードする二人と、
百貨店業界出身で現在、小売セクターのアナリストを務めるUBS証券の風早隆弘様にもご参加いただき、鼎談しました。

▶P36 まちづくり戦略 金融事業

付帯サービスではなく中核事業として取り組む

末吉　当社グループが金融事業に注力する狙いは大きく3つあります。1つは、「百貨店の進化」です。「まちづくり」をグループ総合戦略に掲げる中で、これまで提案してきた商品（モノ）に加え、美容や健康、資産形成など、変化していく暮らしに関するニーズへのソリューションをワンストップでご提供するために、「まち」の品揃えに金融サービスが必要だと考えました。

2つ目は、「お客様づくり」です。たとえば、当社のクレジットカードを持っていただくと、長い方であれば数十年のお付き合いになります。ここに保険や資産形成、相続・事業承継、預金、融資などのメニューを取り揃えることで、お客様との接点をさらに太く・多く・長くし、生涯や親子三世代にわたる関係構築も可能になります。また、金融によって、百貨店のお客様づくりを個人だけでなく法人へと広げていくことも重要です。

3つ目は、金融事業をもつことで当社グループの事業ポートフォリオを重層化し、環境変化に対する耐性を高めることです。事業構造の強化とさらなる成長には、百貨店以外の柱をもつことが重要であり、金融事業を百貨店業、商業開発業に続く「第3の柱」として位置づけています。

風早　百貨店の歴史を振り返ると、金融事業はあくまでも付帯サービスでした。カード事業がその典型であり、商品を販売する際の補助的な役割を担ってきました。2020年に高島屋クレジットと高島屋保険を統合し、高島屋ファイナンシャル・パートナーズ（TFP）を発足させたことは、金融事業に付帯サービス以上の価値を見いだし、中核事業として取り組むことを経営が判断したのだと捉えています。

足元では「金利のある世界」が本格化し、資産価値の目減りを防ぐために、どう対応してよいのかわからないという消費者が増えています。同様の悩みを抱えているであろう高島屋のお客様に対して主体的に金融サービスを提供していこうという発想は非常に価値があると思いますし、大いに期待しています。

本多　金融事業に参入した背景には、規制緩和の大きな流れもありました。大手小売企業が相次いで金融事業に乗り出すタイミングで、当社グループとしても2019年に「金融事業推進プロジェクト」を立ち上げ、新しいチャレンジを金融の領域でできないかと検討を進めました。「クレジットカード事業」を起点として、「ライフパートナー（LP）事業」「投融資事業」など、金融サービスのメニューを徐々に拡大していく中でこだわってきたのは、当社の中にノウハウ・リソースを蓄積することです。まちづくり戦略に必要な機能を厳選しながら、当社グループがもっていない機

鼎談　第3の柱となる金融事業

能についてはM&A等を通じて順次獲得してきました。

金融事業に取り組む意義としては、社会課題の解決も挙げられます。金利のある世界や高齢化の進展を背景に、資産形成や相続、事業承継に関するお客様のニーズは高まっています。これを身近な存在である百貨店がお手伝いすることで、課題解決にもつながると考えています。

ファイナンシャルカウンターで年間1,000組のお客様を創出

末吉　2020年に日本橋、また、その翌年に横浜・大阪で「ファイナンシャルカウンター」を開設した時には、どれほどのお客様が金融のご相談のために百貨店へいらしていただけるのか不安もありましたが、それは杞憂に終わりました。既存の金融機関には相談しづらい、証券会社とのお取引がない、といったお客様の受け皿となり、年間で1,000組を超えるお客様づくりにつながっています。



ただ、こうして数多くのお客様と新たにつながりをもつに至るまでには多くの課題を解決する必要がありました。広範な金融メニューに精通した上で、お客様のお話をお伺いして課題を特定し、お客様一人ひとりに最適なソリューションをご提案するというビジネスモデルの成功の鍵は「人材」が握ります。しかし、それまで金融業界でもそのようなモデルは確立されていませんでしたから、新たに人材を育成しなければなりません。そこで、当社グループの金融事業に対するスタンスやビジネスモデルに共感していただける専門人材を銀行・信託銀行・証券・保険といった各社から招聘し、百貨店出身者と協働する体制をつくり、金融の専門知識と髙島屋のホスピタリティの文化が融合した人づくりを進めました。百貨店の営業員として金融のお話を伺い、ご提案できることを大切にしています。

本多　商品・サービス、機能の拡充にあたっては、プライベートバンク、中小企業向けの融資などを順次追加してきました。一口に金融といっても広範囲にわたるため、取捨選択の過程では、本当にグループシナジーを生むのかどうかを精査していくことが求められました。

新たにグループに迎えたヴァスト・キュルチュールや髙島屋クレイキャピタルについては、グループ共通の決裁規則等を導入し、統制を図っていますが、一方で各社の専門性や企業文化については最大限尊重すべきだと考えていることから、そのバランスが重要になっています。

風早　お客様ニーズの把握と合わせて大事なのが、ウォンツ（ニーズを満たす具体的な手段）の把握です。百貨店はそもそも、ニーズだけではなくウォンツもくみ取った上で、時にお客様の想像を超えるワンランク上のご提案をすることを使命としています。それができているからこそ、「髙島屋は上質なサービスを提供してくれる」というイメージを多くの消費者がもっています。

金融についても同様に、自身では考え付かない上質な提案に対して価値を見いだすお客様はきっと多いでしょう。

末吉　信頼、信用、身近さなど、先達が築きあげてきた無形の価値を生かすことで、当社グループならではの金融事業を創っていきたいと考えています。

一方で重要なのは、「金融の商売には時間が必要」ということ。お客様づくりは1件1件、積み重ねていくしかありませんから、金融事業の拡充を図るには、元々の収益の柱であるクレジットカード事業の強化が必須と考えました。会員獲得体制を一から見直し、百貨店・SCの販売現場とカード会社が一体となって会員獲得を推進できる体制を構築した結果、2019年比でカード会員獲得数は約25％増、東神開発が運営するSC経由では約3倍まで拡大しました。カード事業が収益基盤となり、さらなる事業領域の拡大と成長へ資源投下ができる循環を創っていきます。



強みはリアルな接点とホスピタリティ人材

末吉　「お客様づくりを1件1件、積み重ねていった」と申しあげましたが、何もないところから始めるのではなくて、グループの顧客基盤があるところからスタートできたことは、当社の金融事業における大きな強みの一つです。

加えて、リアルなお客様接点をもっていることも当社ならではの強みです。規制等もあり、金融は商品自体に競合他社と大きな差はありません。だからこそ、「誰が、どこで、どうやって」という「売り方」が重要になってきます。当社グループには百貨店の店頭に加えて、外商などの接点があることや、土日祝日や仕事帰りなど、身近な場所で金融のご相談ができることも強みです。

さらに、お客様一人ひとりに対し、常に中立的な立場からご提案できることも強みの一つとなります。特定の金融商品を集中的に販売することは私たちのめざす姿ではありません。めざすのは、お客様は何を大事にされたいのか、

鼎談　第3の柱となる金融事業

お困りごとは何なのかをお聞きした上で、一人ひとりに最適なソリューションをカスタマイズして提案することです。

こうしたコンサルティングセールスは、百貨店事業で長年培ってきたノウハウと経験を礎にしています。お客様の課題解決につながる商品を取り揃え、お客様の声に耳を傾けながら、「こちらがよろしいのでは」とご提案し、「あなたに相談して良かった」と思っていただけるやりとりを金融事業でも展開したいという思いがあり、ひいてはそれが、既存の金融機関との差別化にもつながると考えていました。

風早　中立性については私も百貨店出身なのでわかるのですが、「これが欲しい」とお客様が仰ったとしても、本当にお客様のためにならない場合はおすすめしないという文化が百貨店にはあります。金融事業を展開する上で、そうした考え方や哲学をもった人材が揃っていることは大きな武器になるでしょう。

末吉　ご指摘の通り、自分の営業成績にはならなくても、館中からお客様の欲しいものを探してご提案し、お役に立てるよう全力を尽くせと教わってきました。自社に商品がなければ、たとえ競合他社であってもお客様をご案内するという文化やホスピタリティは必ずや金融事業に役立つと信じています。

もう1つ補足したいのは、厳格な品質管理です。ファイナンシャルカウンターでのお客様のご相談内容はすべて記録に残し、営業部門内外で全件チェックして、コンプライアンスとご提案の品質を担保できるよう努めています。非常に手間のかかることなのですが、これをきちんとやらない限り、百貨店として金融事業をやってはいけないという思いがあり、カウンター開設当初から実行しています。

「髙島屋には金融がある」を当たり前の状態に

末吉　当社グループは創業200周年を迎える2031年度において、金融事業で事業利益100億円をめざしています。コロナ禍直後の2023年度は46億円でしたが、2026年度は60億円を超える見通しです。今後5年間で約10%の事業利益CAGRを目途に置いています。

本多　事業利益100億円は決してゴールではなく、通過点であると考えています。そのためには、カード、ライフパートナー、投融資の各事業を一つひとつ競争力のあるものに育てていくことはもちろん、事業間の連携を深めてシナジーを拡大していく必要があります。

当社グループは、まちづくり戦略における基盤として、「総合金融プラットフォームの構築」をめざしています。これは事業領域の拡大により、金融サービスのメニューを充実させるとともに、各事業が連携するプラットフォームを活用することで事業成長の最大化を図っていくものです。

たとえば、BtoC領域では、クレジットカードを入口に「ネオバンク」や保険、IFA、信託などを組み合わせてご案内し、LTVの向上に貢献していきます。BtoB領域では、法人融資やファンド事業、事業承継や資金支援などの事業をかたちにしていきます。また、まちづくり戦略のお客様づくりを個人から法人にも広げ、お取引先との関係も仕入以外にも広げていく方針です。BtoC領域で獲得したフロー収益を原資にBtoB領域のストック収益獲得に振り向けることにより、事業領域の拡大と持続的成長をめざします。

風早　日本にいる私たちは、市場が成長しないことを前提に議論しがちです。だからこそ「シェアを争奪する」という言い方をしてしまうのですが、この金融事業のマーケットは日本経済の成長を背景に圧倒的に成長していくと考えられます。「事業利益100億円は通過点」とのお話が出ましたが、やり方によってはそれ以上の成果をあげられる可能性もあります。

2000年当時、TFPの前身である髙島屋クレジットの利益は約6億円とうかがいました。それが今や10倍の60億円に成長しました。25年を要しましたが、そこまでのインパクトを生み出すようになりました。加えて、金融事業に必要なパーツを取り揃える種まきの時期が終わり、いよいよ収穫期を迎える中で、足元では金利のある世界という追い風も吹いています。創業200周年に向けては大きな飛躍が期待できるのではないでしょうか。



1つだけ、私からリクエストがあるとすれば、「なぜ髙島屋が金融事業をやらなければいけないのか」ということを株式市場に対して明確に情報発信していただきたいということ。たとえば、金融事業単独の利益見通しを語るのではなく、百貨店店頭や外商、商業開発などへの波及効果を含めたエコシステムを、統合報告書や株主向け資料などでわかりやすく示すことです。

末吉　ありがとうございます。エコシステムやLTVの見える化が大事だということですね。百貨店はお客様の暮らしのあらゆる場面に接点を有します。そのため、金融・非金融両面で生涯にわたってお客様に対する貢献度を高めることができれば、それが私たちにとってのLTV最大化とも重なることに価値があると考えています。今後も百貨店、SC、金融を横断したシナジーを創出し、2031年には「髙島屋には金融がある」ことが当たり前に認知されている状態をつくるため、全力を尽くします。