



高島屋グループ 統合報告書説明会

2025年2月27日

株式会社高島屋

本日のアジェンダ

はじめに…… 統合報告書発行の背景と目的

～2031年 創業200周年に向けて～
「グランドデザイン」“7つ”のあるべきグループ像の実現

1. 価値創造ストーリー

代表取締役社長 村田 善郎

2. さらなる成長に向けて

代表取締役専務 園田 篤弘

3. ベトナムでの開発加速、事業領域拡大に向けた新たな挑戦

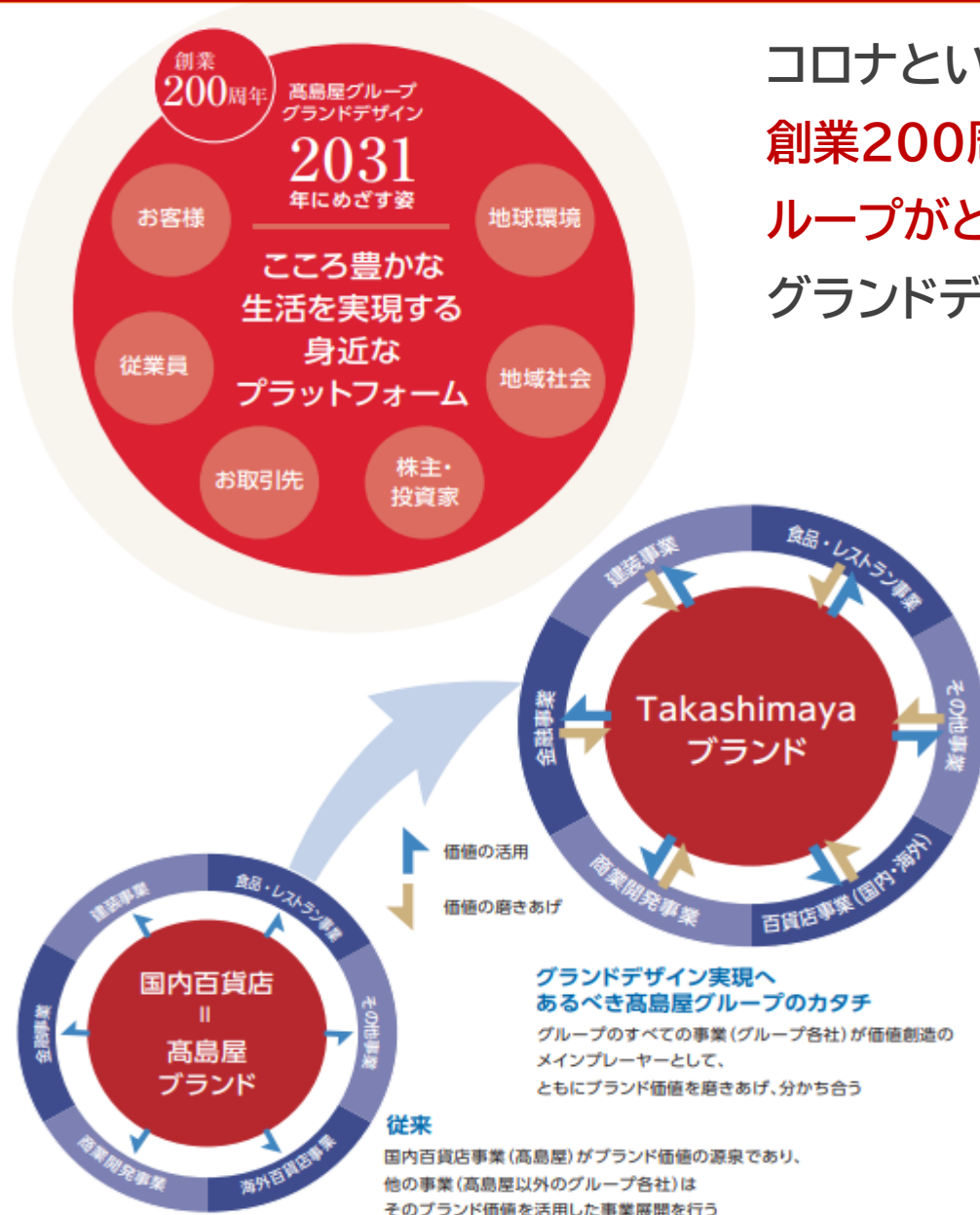
東神開発株式会社 代表取締役社長 倉本 真祐

最後に…… 2031年にめざす事業ポートフォリオ

代表取締役社長 村田 善郎

質疑応答

はじめに…… 統合報告書発行の背景と目的



コロナという未曾有の経営危機を乗り越えた先、創業200周年を迎える2031年に向け、「当社グループがどうあるべきか」、1年以上議論を重ね、グランドデザインを策定。

当社グループが「めざす姿」
“ころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム”

めざす姿をどのように実現していくのか
ステークホルダーへの説明責任

新たに統合報告書を発行

ステークホルダーとの対話

はじめに…… 統合報告書発行の背景と目的

“こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム” 実現に向けた“7つ”のあるべきグループ像

ビジョンとなる「将来あるべきグループ像」を規定。各組織が一体となって「これから生み出せる付加価値」を具体的に考えていくことで、目標達成への推進力を向上。

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
海外展開	ベトナムをシンガポールに次ぐ第2の拠点に成長
戦略の方向性	街のアンカーとして新たなワンストップを創造
提供価値	体験価値で館の魅力を最大化
価値提供の方法	リアルのぬくもりとバーチャルの利便性を融合・活用
働く場としての魅力向上	働きたい・働き続けたいと思える企業文化・風土を実現
ESG経営	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

1. 価値創造ストーリー

挑戦の歴史、受け継ぐ革新のDNA ～国内外での「まちづくり」～

旗艦店を東西で順次開店

※記載は開店年度

1932年 大阪店 1933年 日本橋店 1946年 京都店
1959年 横浜店 1996年 新宿店

1969年

本格的郊外型SC
玉川高島屋S・C/玉川店

2007年

流山おおたかの森S・C

1963年

東神開発(株)
(商業開発事業)

1958年

日本の百貨店初
ニューヨーク高島屋

1993年

シンガポール高島屋S.C.

2012年

上海高島屋

2016年

ホーチミン高島屋

2018年

サイアム高島屋



1969年 玉川高島屋S・C開店時



ニューヨーク高島屋

1. 価値創造ストーリー

挑戦の歴史、受け継ぐ革新のDNA ～社会性・文化性～

1951年

百貨店初

北海道主催の物産展開催



1958年「北海道物産展」の様子

企業としての使命発揮

1970年

高島屋史料館開館(大阪)

2008年

日本企業労使初

グローバル枠組み協定締結

(「人権」「労働」「環境」の領域にわたる、企業の行動規範に関する労使協定)



2011年3月帰宅困難者を受入れ
写真は日本橋店の様子

2011年

震災復興支援
先駆けて「大東北展」開催



流山おおたかの森S・C

2023年

「包括連携協定」締結
(流山おおたかの森S・C)
防災拠点・社会インフラの役割

2019年

高島屋史料館TOKYO開館

1. 価値創造ストーリー

挑戦の歴史から培ってきた高島屋グループ “3つ” の強み

国内・アジアに展開する複数の利益創出拠点

- 国内の主要地域を中心に、**バランスの良い店舗展開**
- 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**
- シンガポール高島屋S.C.の成功が、**海外でのプレゼンスを確立**

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、金融事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、各グループ会社が**業界競争力を獲得**
- それぞれの強みを発揮することで、**総合戦略「まちづくり」の実効性が向上**

幅広い顧客基盤

- ロイヤリティの高い顧客に加え、外部アライアンス活用により、**次世代顧客も拡大**
- 優良なグループ会社を有することで、BtoBを通じた**ネットワーク基盤に優位性**

“3つ” の強みを生かし、さらなる挑戦、成長へ

2. さらなる成長に向けて

国内外の環境認識と持続的成長に向けた方向性

<国内>

【リスク】

- 国内労働力不足・高齢化・消費者減少
- 国内地方都市の空洞化
- 小売りチャネルの多様化

【機会】

- デジタル化・技術発展の加速
- 多様な価値観・ライフスタイルの受容
- 「貯蓄から投資へ」のトレンド形成

<海外>

【リスク】

- 中国の景気減速長期化
- 地政学的リスクの高まり
- 深刻化する気候変動

【機会】

- ASEAN諸国の経済成長・人口増加
- 日本クオリティ(モノ・サービス)へのニーズの高まり

リスクと機会の特定と評価を通じ、3つの強みを生かした「まちづくり」を加速
国内では市場シェアを拡大、海外では新たな領域に挑戦し、持続的成長を実現

2. さらなる成長に向けて

「まちづくり」の進化と深化

次世代型SCへの転換(国内での挑戦)

2023年10月開業

京都高島屋S.C.開業



斬新なコンテンツ



まんだらけ

2025年2月リニューアル

柏高島屋ステーションモール



地域コミュニティ



Be ARIKA

開発進行中

玉川高島屋S・C



社会インフラ



循環先を選択できる衣料品等回収BOX
Depart de Loop Port

2. さらなる成長に向けて

シンガポールの成功 ～シンガポール事業のビジネスモデル～

①「不動産所有」 投資による利益

高島屋グループが店舗不動産所有会社に出資・経営参画

②「百貨店事業」

シンガポール高島屋が運営

売上

③「SC運営」

TDS(トーシン・ディベロップメント・シンガポール)が運営

賃料

三位一体のビジネスモデルを地域の**一等地**で展開

「MD・サービスのトータライズ」・「事業収益基盤の安定化」の両立を実現

2. さらなる成長に向けて

シンガポールの成功 ～百貨店と専門店の融合～

日本百貨店の強みを現地化

比較購買可能な
編集売場運営



季節に応じた
催事運営



専門店の強み発揮

ラグジュアリーブランド集積

きめ細かな施設運営

国の成長、ニーズ変化に機動的に対応
開店から30年超、持続的に成長



1993年

2013年

2023年

(開店時)

○ 一人あたり名目GDP(千US\$)

18.29

56.97

84.73

(世界5位)

○ シンガポール事業 営業利益(億円)

56

110

....

3. ベトナム開発加速、事業領域拡大に向けた新たな挑戦

ベトナムの商環境認識

【マクロ・外的因子】

○ 有望な成長市場と高い消費ポテンシャル

① GDP成長率

2024年 7.1%

2025年 8.0%以上 (2月時点の政府目標)

2026～2030年 2桁成長 (//)

② 人口1億人以上、平均年齢33歳

③ 年間可処分所得は年々増加、中間層割合50%以上



○ 消費者ニーズと市場のギャップ

① 中間層以上では、体験・滞在型消費スタイルが既に定着

② 運営ノウハウを持つ商業プレーヤーが少ない

③ 画一的な箱型施設が多く、テナントの重複度も高い

⇒ 当社のノウハウで差別化余地あり

○ ダイナミックな都市化に伴う、豊富な投資機会

① 都心部でも鉄道・道路等のインフラ整備は途上段階

② 周辺国と比較し供給量が少なく、開発余地が大きい

③ 日本ブランドに対する高い支持・信頼

⇒ 立地創造、長期視点で「まちづくり」が可能

○ 日本企業にとって低リスク国

① 高い親日度

日本は最大のODA供与国、経済協力や文化交流が深く根付いたビジネス環境

② 安定した政治体制（共産党集団指導体制）

③ 極めて少ない宗教対立

3. ベトナム開発加速、事業領域拡大に向けた新たな挑戦

ベトナム開発推進における高島屋グループの強み

2012年

「サイゴンセンター」
事業参画を決定

2016年開店

サイゴンセンター
ホーチミン高島屋

ビジネスモデル

- ①「不動産所有」
- ②「百貨店事業」
- ③「SC運営」

現状ベトナムでは唯一国際基準の百貨店核SC

シンガポールで培ったリソースを活用

- ブランドプリンシパルの多くがシンガポールに集中、テナントリーシングに関してアドバンテージ
- パートナー戦略が重要なベトナムでは、優良パートナーを見出すうえでも大きな力

○ 高島屋グループのプレゼンス向上

サイゴンセンターの成功により高島屋ブランドの認知度がUP⇒ビジネスチャンスが拡大

○ 経験値の獲得

進出以来十数年にわたる活動で蓄積された法体系、商慣習、不動産取引等に関わるスキルや知識

○ ローカライズノウハウの蓄積

現地法人化、優秀なローカルスタッフの登用等による強固な組織体制が形成

○ 築き上げたビジネスインフラ

事業パートナー、行政・政府機関、法律・会計コンサル等とのビジネスネットワークが拡充

○ ガバナンス・コンプライアンス リスクマネジメント
三線【(株)高島屋ベトナム・東神開発(株)・現地法人】
ディフェンスによるリスクマネジメント体制構築

強みを生かしベトナムでの事業領域拡大へ

3. ベトナム開発加速、事業領域拡大に向けた新たな挑戦

ベトナム開発戦略

サイゴンセンター(ホーチミン)事業の成功でブランドプレゼンス向上、ビジネス機会が拡大

- 収益基盤拡大・強化をめざし、オフィス、住宅、学校不動産等、**非商業不動産事業**を推進
- コンテンツ確保の取り込みを主眼に、**有望業種・成長企業への出資**も加速

安定的、持続的な利益成長に資する資産は自ら保有する
「持つ経営」が高島屋グループの基本方針

長期的に資産を保有
持続的利益成長を実現する基幹事業

+

短期回収型の投資

組み合わせることで資産規模をコントロール、資本効率を向上

3. ベトナム開発加速、事業領域拡大に向けた新たな挑戦

主要開発案件一覧

更なる事業領域拡大へ(有望業種・成長企業への出資等)

ハノイ

商業・非商業複合

2019年

インドチャイナ
プラザハノイ
(商業・オフィス)

非商業不動産

2021年

ランカスター・
ルミネール
(オフィス・レジデンス)

非商業不動産

2021年

ザ・デューイスクール
タイホータイ校
(バイリンガルスクール)

非商業不動産

2024年

ザ・デューイスクール
オーシャンパーク校
(ハイクオリティスクール)

百貨店核SC

開発中

スターレイク
B計画
(複合商業施設)

2大都市に基幹
事業を持つことで、
ベトナム事業の
収益基盤を盤石化



ホーチミン

百貨店核SC

2016年

サイゴンセンター
ホーチミン高島屋

非商業不動産

2017年

A&Bタワー
(オフィス)
既存優良物件取得

ハイフォン

短期回収住宅事業への出資

2024年

ロイヤルアイランド
プロジェクト(I期・II期)

3. ベトナム開発加速、事業領域拡大に向けた新たな挑戦

【百貨店核SC】スターレイクB計画（複合商業施設）

当社グループ主導による初の大規模複合開発プロジェクト

百貨店高島屋がハノイに進出 「百貨店×専門店」モデルによる唯一無二の独自性発揮

〔スターレイクプロジェクト概要〕

※東神開発が「複合開発」と「学校」の2つの用地を取得

- ・ 開発面積186Ha、計画人口2.4万人
- ・ 行政機関12省、大使館13か国の移転先＝新都心
- ・ 環状道路2本、鉄道計画2路線が交差し、空港アクセスも至便
- ・ 先行する分譲済みの高級戸建てエリアはいずれも完売
既にハノイ有数の高級住宅地としてブランドを確立

○ B計画:複合商業施設（開発中）

＜物件概要＞※延面積

Phase1(2027年開業予定)

- ・ 商業 35,000m²
- ・ オフィス 7,900m²

Phase1+2(2030年以降)

- ・ 商業 48,000m²
- ・ オフィス等 55,000m²



3. ベトナム開発加速、事業領域拡大に向けた新たな挑戦

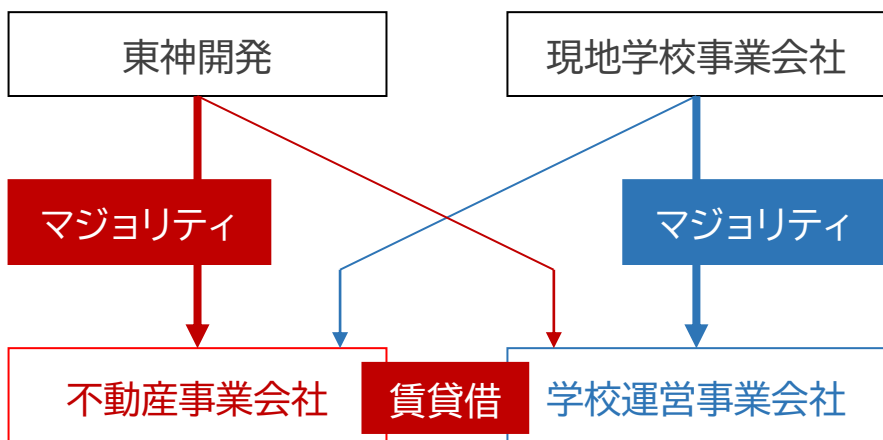
【事業基盤の強化】開発手法の多角化・非商業不動産事業の積極推進

〔学校不動産事業のシリーズ展開〕

ベトナム経済・教育市場の成長性、及びタウンシップ開発に伴う需要拡大に着目しシリーズ化決定

- ① 富裕層拡大・教育熱心な国民性・国際化等を背景とした教育支出増大
- ② 公立学校の不足・質の低下が課題となり、私立学校生徒数は2桁成長
- ③ タウンシップ開発に伴う投資機会の拡大

現地パートナーとの相互出資による長期安定的な賃貸借スキーム



- ザ・デュースクール タイホータイ校
※学校1校目
(スターレイクA計画 2021年開校)

延床面積 46,500㎡
生徒数定員 3,100名
バイリンガルスクール



- ザ・デュースクール オーシャンパーク校
※学校2校目
(地場ビングループ大型タウンシップ内 2024年開校)

延床面積 22,200㎡
生徒数定員 1,600名
バイリンガルコースを含む
ハイクオリティスクール



3. ベトナム開発加速、事業領域拡大に向けた新たな挑戦

【短期回収型の住宅投資】ハイフォン・ロイヤルアイランドプロジェクト

【2024年出資】

地場ビングループの大型タウンシップ分譲住宅開発に日系コンソーシアムとして参画
従来の資産長期保有型に短期回収型の住宅投資を組み合わせ、資産増加をコントロール

日系エリア分譲戸数

I期1,550戸・II期1,415戸



今後も有望業種・成長企業とのアライアンスによりコンテンツを取り込み

成長企業への出資 ⇒ “事業開発”の有効な手法

- 1) 拡大する不動産事業に於ける有力コンテンツの確保
- 2) 経営監視による出資先の事業安定化
- 3) 将来成長に伴う高収益事業からの配当益獲得

～さらなる領域拡大へ～

最後に…… 2031年にめざす事業ポートフォリオ

経営環境の変化に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

- ✓ 2031年グループの利益水準は750億円～800億円を計画
- ✓ 事業別では商業開発など百貨店以外の利益シェアを約半分となる47%に設定
- ✓ 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く計画

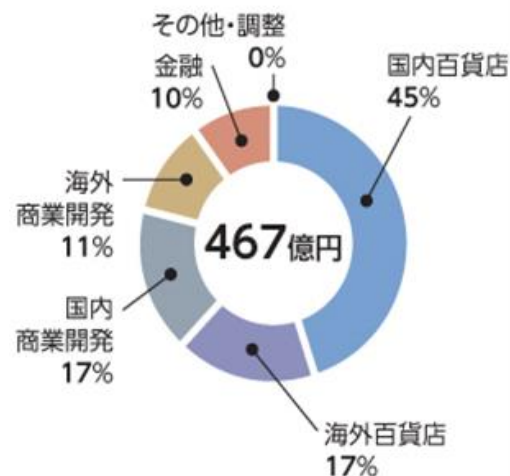
めざすポートフォリオ実現に向けて、資本コストを意識した経営を推進

～ROIC経営の実効性向上～

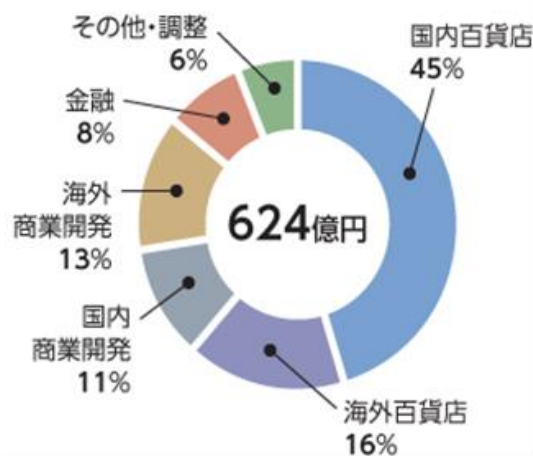
- ✓ 百貨店の店舗別、グループ会社別に特性を踏まえたROICツリーを活用
現場一人ひとりが意識し、行動できる仕組みを構築

□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）

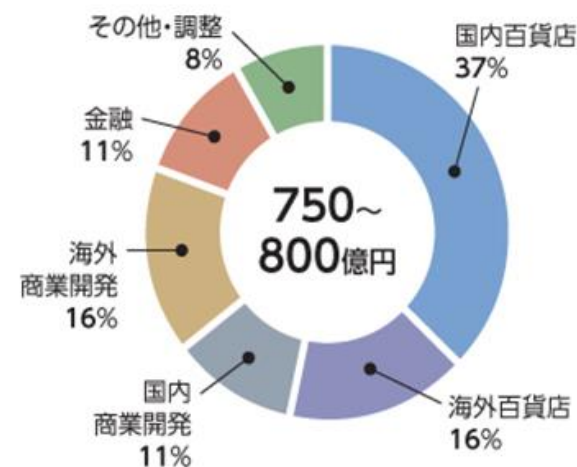
2023年度実績



2026年度計画



2031年度計画



最後に…… 2031年にめざす事業ポートフォリオ

ベトナム事業を中心とした高島屋グループの持続的成長を実現

- ✓ 2016年サイゴンセンター事業参画とホーチミン高島屋開業初年度は赤字
- ✓ 2019年度には黒字転換、**2024年度には40億円を超える利益規模の計画**
- ✓ 商業開発は投資開始から利益回収まで時間が必要、現中計は投資先行フェーズ
- ✓ 今後も、不動産開発、長期保有による安定的な利益創出、短期・長期を組み合わせた出資による配当益の獲得を両軸で推進し、利益成長と資産効率を向上

□ベトナム事業 利益水準（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）

