

## 高島屋グループ 統合報告書説明会 質疑応答要旨

2025年2月27日（木）に開催した統合報告書説明会における質疑応答要旨です。

### < 国内商業開発 >

#### Q：京都高島屋 S.C.は非常に好調に推移しているが、その成功の背景について教えてほしい

A：京都高島屋 S.C.など、当社グループがめざす次世代型 SC の定義には 3 つの要素がある。1 つ目は、京都高島屋 S.C.に見られるようなサブカルチャーや非物販の体験型の機能など、百貨店では扱ってこなかった新しいコンテンツを取り入れるということである。2 つ目は、新たな地域のインフラとしての機能である。玉川高島屋 S・C では、地域参加型での環境問題への取り組みを積極的に行っており、地域からも大変支持をいただいている。流山おたかの森 S・C も地域と密接な関係を構築している。3 つ目は、百貨店が核となった SC という点である。高島屋というブランドの百貨店が核となり、専門店とシナジーを生み出していくということである。その 3 つの要素をそれぞれの地域によって組み合わせたものが、次世代型 SC である。京都高島屋 S.C.が好調な要因は、今まで百貨店に足を運んでいただけなかったお客様を取り込むことを目的として、専門店ゾーン「T8」にアートやサブカルチャーを導入したことで、来店客数の増加、とりわけ若年層の増加といった変化が起きており、非常に成果があったと認識している。

#### Q：国内の成長戦略について、現在玉川高島屋 S・C は長期間の改装中であるが、今後どのような姿になることを期待すればいいのかについて教えてほしい

A：玉川高島屋 S・C はまさに改装を進めているところであるが、完成するのは 2027 年度あたりとなる計画である。要素は様々であるが、大きなポイントは 2 点と考えている。1 点目は体験型コンテンツをこれまで以上に充実させていくことである。2 点目は、先ほどの次世代型 SC の話とも重複するが、百貨店核の強みをさらに磨いていくことである。玉川高島屋 S・C の改装の計画や進捗については、都度リリース等で発表させていただく。

### < 海外戦略 >

#### Q：海外における「不動産所有」「百貨店事業」「SC 運営」のビジネスモデルによる収益の安定化に加え、住宅事業投資による短期利益回収など、非常に面白いスキームであり、メリットも大きいと感じているが、一方でハードルも高いのではと捉えている。このようなスキームを実現していく上で、何が高島屋グループの強みと考えているのか

A：ベトナムで事業を進めていく上で最もハードルが高いのは不動産の利権を得ることである。この点においても、やはりシンガポール高島屋 S.C.の成功による ASEAN でのプレゼンスやノウハウが非常に大きく寄与している。実際にサイゴンセンター事業においても、シンガポールでの成功があったからこそ、事業に参画することができた。

**Q：「不動産所有」「百貨店事業」「SC 運営」のビジネスモデルに短期資金回収のビジネスを組み合わせることで、純粋な不動産投資よりも回収が早いのではないかと思う。投資回収に関しての考え方を教えてほしい**

A：ご指摘の通り、不動産投資は投資から回収まで一定の時間を要する。今中計は将来成長に向けた投資フェーズであり、リターンを獲得できるのは次期中計以降となる計画である。現在は資本効率を意識した経営が求められているなかで、当社グループの新しい投資回収の形を説明させていただくというのも、本日の主旨のひとつであった。

投資回収の考え方としては大きく次の2点を意識している。1点目はリスクヘッジである。不動産投資は長期にわたる事業になるため、PL、CFの両面での対応が必要となる。住宅事業への短期投資では着実に回収をしていく。また不測の事態が起きたときには、物件を売却するといった手法も選択肢に持つなど、柔軟性のある舵取りをしていく考えである。それらによって得た資金は、次の成長投資などに配分していく。2つ目は利益指標についてである。現中計の最終年度である2026年度の営業利益目標は600億円だが、本日の資料では624億円としている。その差額は東神開発のベトナム非連結子会社からの配当である。収益の多様化を進める中で、今後は営業利益だけでなく、配当も含めたKPIの設定を検討していく。

コア資産については、経営の自由度を高めるために「持つ」というのが基本的な考え方であることは変わらないが、リスクヘッジや投資回収を意識した考え方が必要であると認識している。

**Q：次の国や地域など、長期的な視点での海外展開をどう描いているのか教えてほしい**

A：シンガポール高島屋S.C.のような店舗を出店してほしいというオファーがASEANの周辺国からあるのは事実であり、海外展開のけん引役である東神開発においては開発チームを発足させて、ASEANの有力な地域については常にリサーチしている。ベトナムにおいてもリサーチ開始から開業まで10年近くかかった。各国において、様々な国内法などの障壁もあり、新規進出のハードルは高いが、企業の投資を促進するような動きも出てくれば新たな展開となる可能性はある。

一方、ベトナムはポテンシャルが非常に大きく、まだまだ開発の余地があると考えている。国を分散するよりは、集中的にベトナムへ投資していく方が効率的である。現在はそのようにベトナムと新規展開の両睨みで拠点開発を検討している。

**Q：ベトナムは社会主義国であるが、不動産は所有できないと思うが、使用权を取得するということか。それとも中国のように取得そのものが可能なのか、教えてほしい**

A：ベトナムでは外国企業は不動産の取得はできないため、不動産を所有している現地の事業会社の株式を取得している。

**<海外人材>**

**Q：海外事業において人材の採用・育成をどのように行っているのか**

A：ホーチミン高島屋の開業時には、シンガポールから人材を投入して、店舗オペレーションにあたった。海外事業における経営資源の中核は、シンガポールのヒト、モノ、カネ、ノウハウで

あり、シンガポールが中心となり ASEAN の人材を育成している。シンガポールでは開業時に入社したメンバーはキャリア 30 年になり、マネジメントレベルになりつつある。ランクアップによりモチベーションを上げながら育成しており、離職も少なくキャリアを積んだ人材が増えている。また交換研修生という形で、各国から日本に人材を派遣している。高いモチベーションを持ち、グループ一体感が醸成され、ノウハウも還流することで効果が出ている。一方、海外不動産事業に関するノウハウは、専門的な部分もあるので、現地の多様な採用ルートを通じて専門人材を採用している。現地の専門人材、高島屋の人材、東神開発の人材とのミックスでプロジェクトを遂行している。

#### <海外リスクマネジメント>

#### Q: ベトナムをはじめとした海外展開において、どのような形でリスク管理をしているのか、教えてほしい

A: リスク管理は 2 つの側面がある。投資回収のリスクと、オペレーションをする上でのカントリーリスクである。前者は商業、非商業の不動産事業や配当益などの事業ポートフォリオを構築することによりリスクを最小化している。後者への対策としては、昨年からはベトナムにリスク管理専門の事務所を立ち上げ、日本やシンガポールで行ってきたリスク管理を導入している。また、従来から海外に限らず国内においも、各地の事業所、それを統括する本社財務部、さらに本社業務監査室という三線ディフェンスという形でリスク管理を行ってきた。これらを組み合わせ、現地のローファームなども利用しながらリスク管理のレベルを向上させている。

以上