



高島屋グループ

金融事業説明会

2026年2月10日

株式会社高島屋

本日のアジェンダ

1. さらなる成長に向けて

代表取締役専務 園田 篤弘

2. 中長期金融事業戦略について

金融事業戦略室長 本多 修

高島屋ファイナンシャル・パートナーズ社長 末吉 武嘉

3. 質疑応答

1. さらなる成長に向けて

挑戦の歴史から培ってきた高島屋グループ“3つ”の強み

1： 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**

2： 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ス・パートナーズ（TFP）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**

3： 幅広い顧客基盤

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

高島屋グループが有する“3つ”の強みを最大限活用し、
金融事業をグループの第3の柱に位置付け、さらなる挑戦、成長をめざす

1. さらなる成長に向けて

高島屋グループにとっての金融事業の意義

■ 「第3の柱」としての戦略的重要性

- ・ 金融業を百貨店業・商業開発業に次ぐ第3の柱として位置づけ
- ・ これまでのカード手数料などフロー収益に加え、貸付金残高に応じた金融収益などストック収益とのバランスを追求した構造に移行
景気変動に左右されにくい安定的な収益基盤を強化

■ まちづくり戦略の基盤となる「総合金融プラットフォーム」構築

- ・ 金融サービスを百貨店の品揃えのラインナップの一つに加え、顧客に対しワンストップで金融・非金融一体となった包括的なサービスを提供
- ・ 金融サービスを通じて顧客との長期・安定的な関係を築き、顧客の生涯価値(LTV)の向上に寄与、ロイヤルティ向上を通じ、百貨店業にも貢献

■ 社会的課題の解決

- ・ 超高齢化社会を迎える中、個人が日常生活や将来の計画において金銭的な不安がなく、生活を楽しむための選択ができる状態をつくることは社会課題
高島屋が金融に取り組むことで、垣根を低くし身近なものに
- ・ 百年のれんプロジェクト・ヘルスケアファンド組成など、金融事業を通じ、ESG経営を推進

1. さらなる成長に向けて

グループ総合戦略「まちづくり」における金融事業の位置づけ①

■ 百貨店を核とした「まち」全体の活性化・価値向上をめざす中、金融事業の拡充を通じ、多くの人々の日常生活にかかわり、地域社会や商業圏(=まち)の賑わいを創出

⇒ 金融事業は「まちづくり」=地域とともに歩む戦略に不可欠なピース

金融を通じて地域のお客様・企業を包括的に支えることで、まち全体の価値を高める

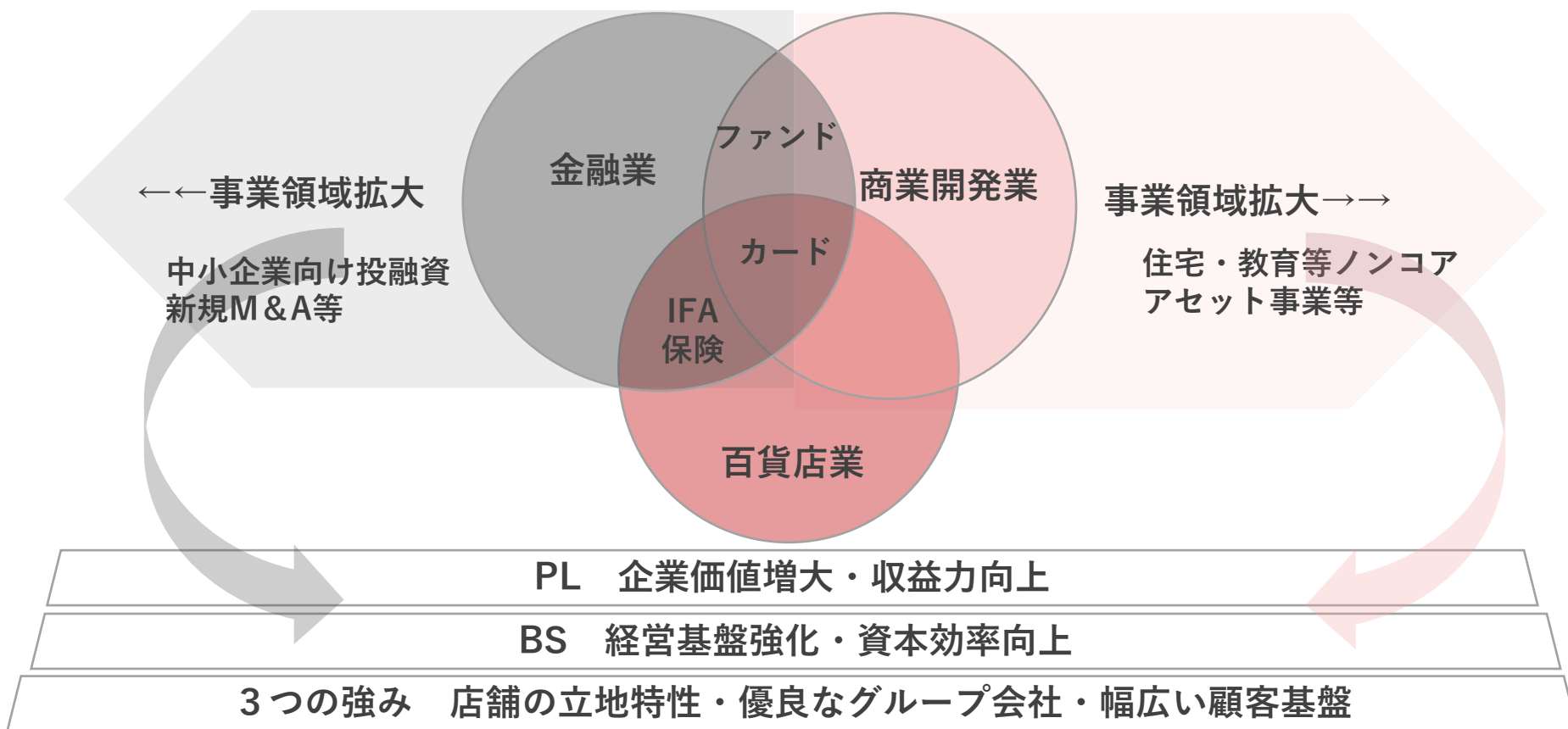
グランドデザイン ～2031年にめざす姿～



1. さらなる成長に向けて

グループ総合戦略「まちづくり」における金融事業の位置づけ②

- 2031年度目標（事業利益750～800億円・ROIC 7%）達成に向け、
 - －グループ連携により、カード事業を中核に、ファンド・IFA／保険を展開
 - －中小企業向け融資、新規M&Aの推進により、収益力・資本効率向上に貢献

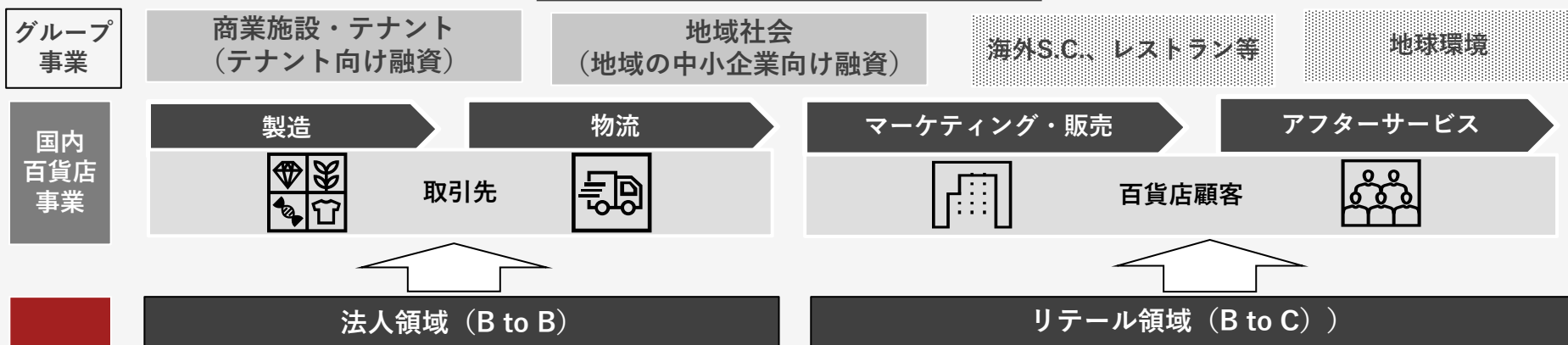


2. 中長期金融事業戦略

高島屋グループの金融事業がめざす姿

- 金融事業を通じて、お客様・お取引先・地域社会に対し高島屋グループ独自の価値を提供し続けることで、グループ全体の持続的成長をめざす

高島屋グループまちづくり戦略



●金融事業の具体的な成長戦略として「3つの柱」に注力

「1：クレジットカード事業」「2：ライフパートナー事業」「3：投融資事業」

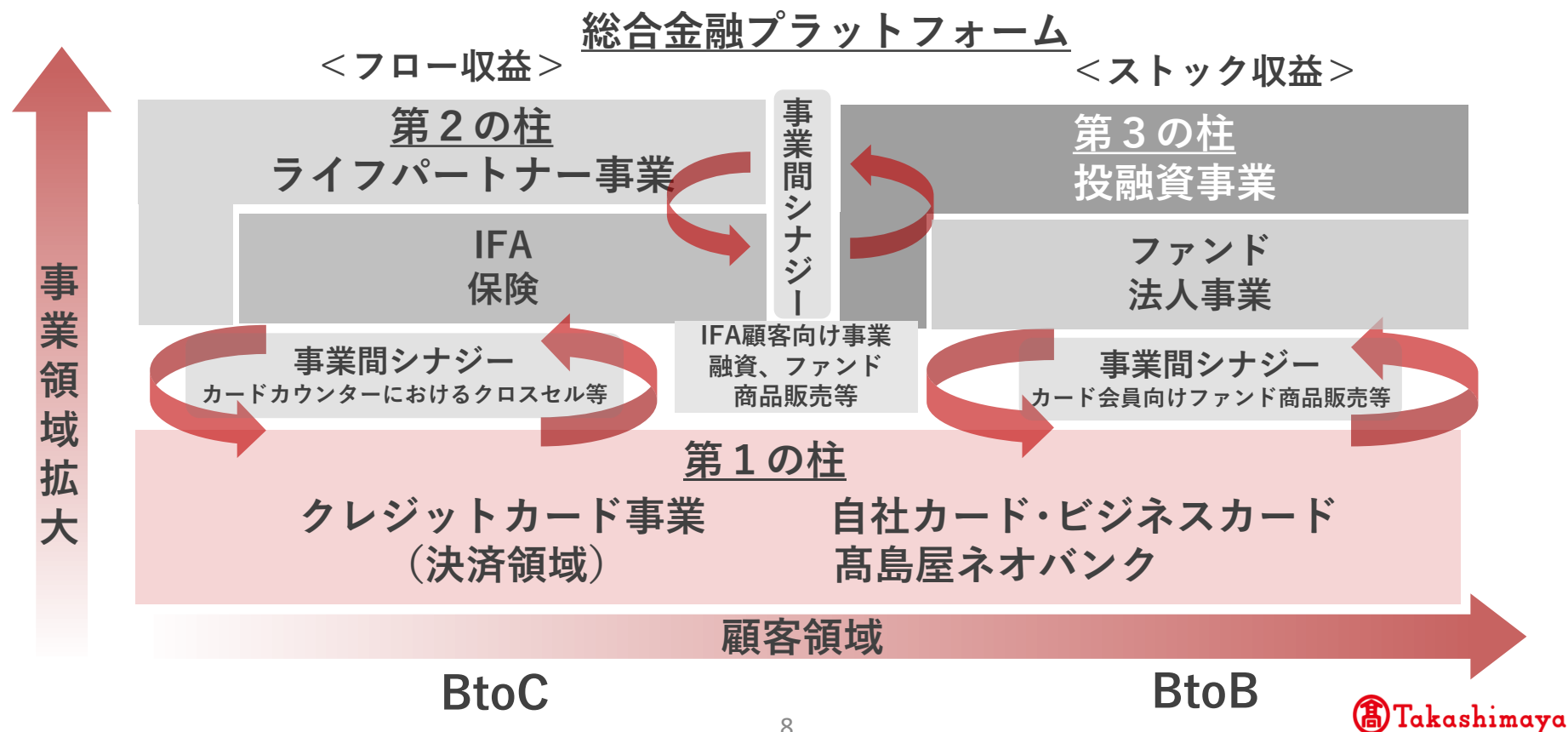
- ・ 3事業それぞれの施策を充実させ、個人の資産管理から法人の資金需要までカバーする「高島屋のステークホルダーにとっての総合金融プラットフォーム」を構築
- ・ お客様の金融資産の形成・運用を高度化、お取引先の事業成長・資本戦略を支援
ファンド事業では、高島屋・TFP・東神開発が協業し、資本・知見・ネットワークを通じて企業・まちの価値創造と成長を共創

2031年度の金融事業 営業利益目標： 100億円

2. 中長期金融事業戦略

総合金融プラットフォームの構築

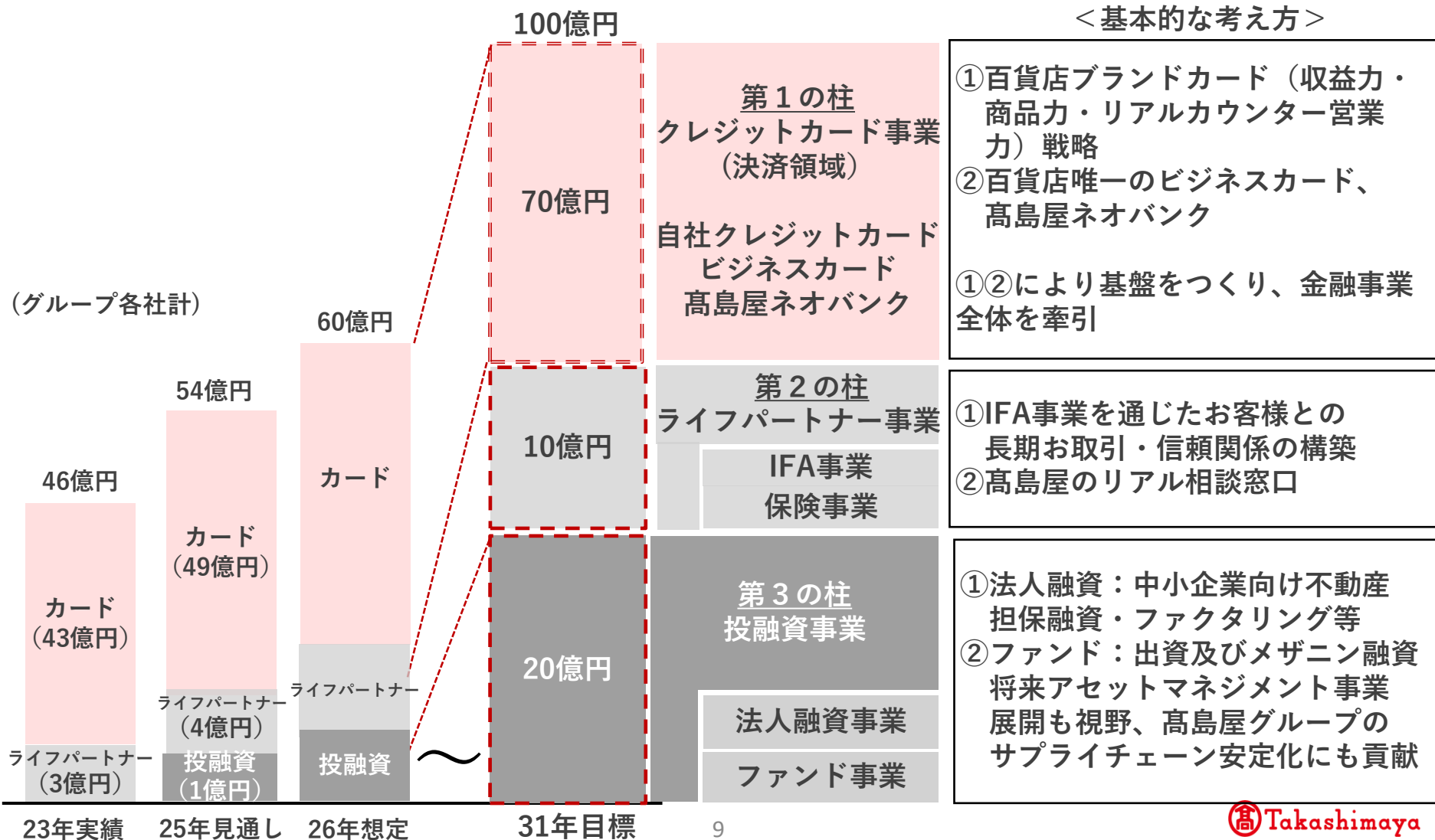
- 事業領域の拡大により、金融サービスメニューを充実、今後は構築したプラットフォームを活用した業容拡大および事業間シナジーの最大発揮をめざす
- 事業領域拡大 : 金融商品提供→ファイナンス支援→投資を通じた価値創造
- 顧客領域拡大 : 個人→法人→企業ネットワーク・「まち」へと対象を拡張
- 事業間シナジー : 各事業間における顧客の相互送客など



2. 中長期金融事業戦略

2031年度の営業利益目標（事業領域別）

■ 創業200周年を迎える 2031年度において、**営業利益100億円**をめざす



2. 中長期金融事業戦略

クレジットカード事業を軸とした金融エコシステムの構築

■ 顧客接点→クレジットカード事業→ペイメント・ファイナンスの循環

高島屋グループならではの3つの顧客接点

①来店動機

タカシマヤアプリ
タカシマヤポイントカード
dポイント、Ponta

②決済ニーズ

高島屋ネオバンク
スゴ積み（デジタル友の会）
プラチナデビットカード

③金融ニーズ

ビジネスカード
ファイナンシャルカウンター
百貨店カードカウンター

カードラインナップ構築と金融サービス拡充によるLTV最大化（順次推進）

カードラインナップ構築

- ・「まち」（グループ）顧客のカード会員化
- ・ロイヤルティプログラムとCRMで優良会員化

百貨店
高利用顧客

「まちづくり」を生かすリブランディング
富裕層コンテンツ等の提供

「まち」
ライトユーザー

デジタル即時入会・利用・決済
新カード発行（エントリー層向け）

金融サービス拡充

- ・カードと金融を一体提供する外商体制
- ・カード以外からの顧客の取り込み

ペイメント 外部での加盟店利用
富裕層向け与信
多様な支払ニーズ
BtoBソリューション

ファイナンス WEB団体保険
カード積立（NISA）
IFAコンサル
中小企業向け融資

2. 中長期金融事業戦略

資本効率を維持した金融事業投資方針①

- 中核のフロー事業（クレジット・ライフパートナー事業）の手元資金を原資とし、既存の投融資事業に再投資
- ファンド投資やM&A等の戦略的な新規投資については、グループ全体の資本戦略及び投資タイミングを考慮し、グループ内資金を活用

アセット・アロケーション

※単位：億円（数値は2026年度～2031年度の6年間の想定値）

	<キャッシュ・イン>	<キャッシュ・アウト>	<主な資金使途>
新規事業	グループ ファイナンス 150	ファンド投資・M&A 150	投融資事業・M&A ファンド投資・法人融資等のM&Aを想定
既存事業	内部留保 350	貸付残高増 250 経常開発投資等 100	投融資事業 クレイリッシュ： 不動産担保融資を中心とした貸付残高増大 TFP：メザニン融資等に注力
	500	500	

＜参考＞東神開発によるファンド事業投資（営業外収益）

投資額	投資対象・方針等
200～300	資本効率向上に向けファンド・リート事業投資強化

2. 中長期金融事業戦略

資本効率を維持した金融事業投資方針②

- 財務レバレッジに依存することなく、内部留保を効率的に回転させることによりWACCを上回るROICをめざす

< 2031年度に向けた営業利益 **+46億円** (2025年度見通し対比) は、以下の3層構造 > ※単位：億円

成長ドライバー	投融資・貸付	営業利益
①実績のある金融事業のスケール (第1の柱：クレジット・第2の柱：ライフパートナー)	100	+27
②既存ポートフォリオの成長 (第3の柱：投融資 法人融資・純増額)	250	+10
③新規事業 (ファンド・M&A)	150	+9
合計	500	+46

< 主要指標 >

※単位：億円

	2025年度見通し	2031年度目標	増減
営業利益	54	100	+46
フロー	53	80	+27
ストック	1	20	+19
投下資本	600	1,100	+500
ROIC	6.4%	現状を上回る水準	-
資本コスト (WACC)	4.8% (連結)	現状を下回る水準	-

2. 中長期金融事業戦略

「第1の柱」の取り組み～クレジットカード事業①

2031年度

高島屋フィナンシャル・パートナーズ（TFP）

営業利益（目標）

70億円（2025年度見通し対比+21億円）

※新カード（検討）除く

LTV最大化のプラットフォームづくり推進

（1）顧客獲得強化による収益増大【現中計（～2026年度）】

- まちづくり戦略＝「まち」を通じた顧客獲得
- 金融事業戦略＝決済メニューの拡充＋新たな接点での獲得

（2）「まちづくり」を生かしたカード・決済基盤強化推進 【次期中計以降（～2031年度）】

- まちづくりでの獲得力向上 ・ラインナップ拡充、シームレスで深耕
- デジタル活用で具体化 ・獲得手法、商品、リアルカウンター営業力
- 金融事業戦略 ・新規の顧客接点拡充によるLTV最大化

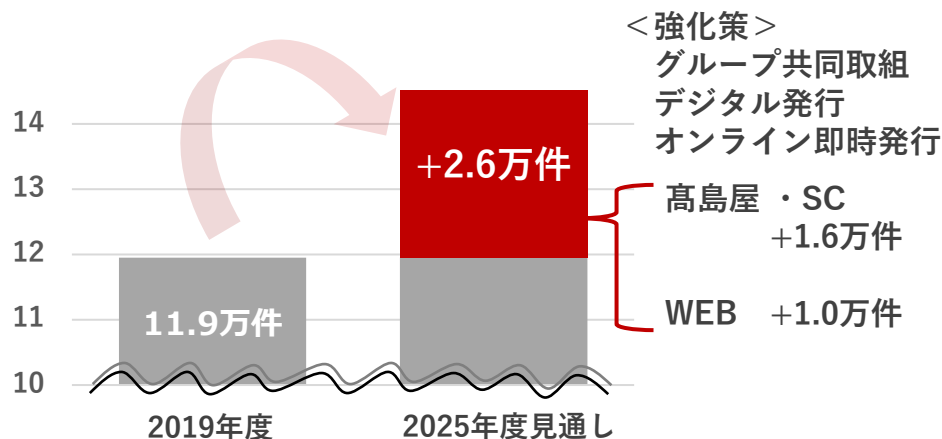
2. 中長期金融事業戦略

「第1の柱」の取り組み～クレジットカード事業②

(1) 顧客獲得強化による収益増大【現中計（～2026年度）】

●まちづくり戦略＝「まち」を通じた顧客獲得
→LTV最大化のプラットフォーム(基盤)づくり推進

獲得数(自社カード)



●金融事業戦略
＝決済メニューの拡充＋新たな接点での獲得

①プラチナ
デビット
(2017年開始)



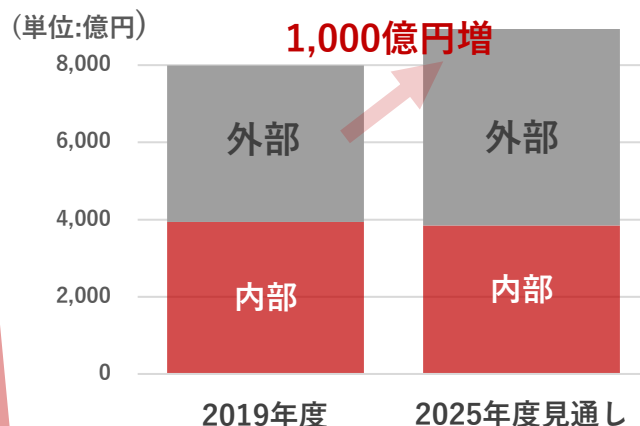
②高島屋ネオバンク
(2022年開始)

TAKASHIMAYA
NEOBANK

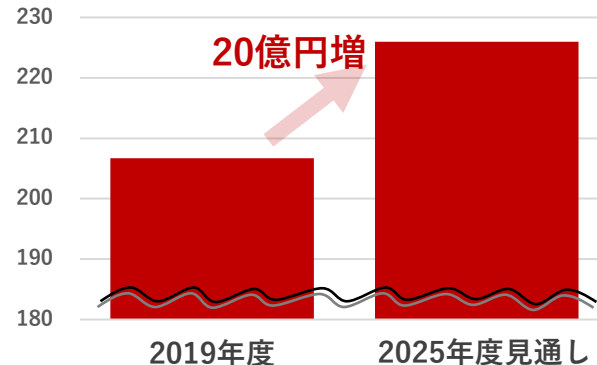
③ビジネスカード
(2023年開始)



取扱高



営業収益



2. 中長期金融事業戦略

「第1の柱」の取り組み～クレジットカード事業③

(2) 「まちづくり」を生かしたカード・決済基盤強化推進【次期中計～2031年度】

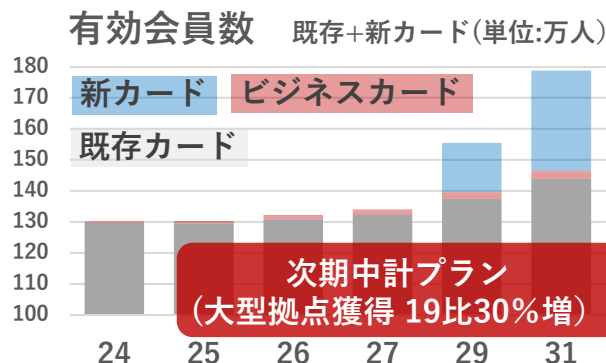
●「まちづくり」での獲得力向上と深耕

- ・ラインナップ拡充、シームレスに顧客を捉えて関係深耕

●デジタル活用で具体化

- ・獲得手法の進化、商品拡充、業務DXによるリアルカウンター営業力強化

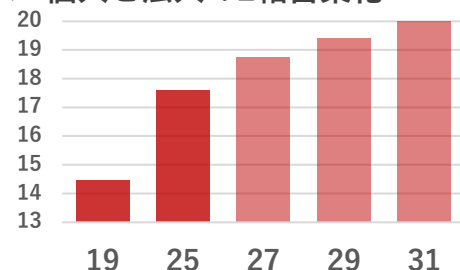
拡 充



深 耕

顧客当たり収益 既存カード(単位:千円)

- 顧客当たり単価拡大マーケティング
- 個人と法人の2軸営業化



顧客接点・
業務のDX化

リモートセンター
設置

カウンター
デジタル化

スマホ
発行・決済

新カード
導入

営業利益増大

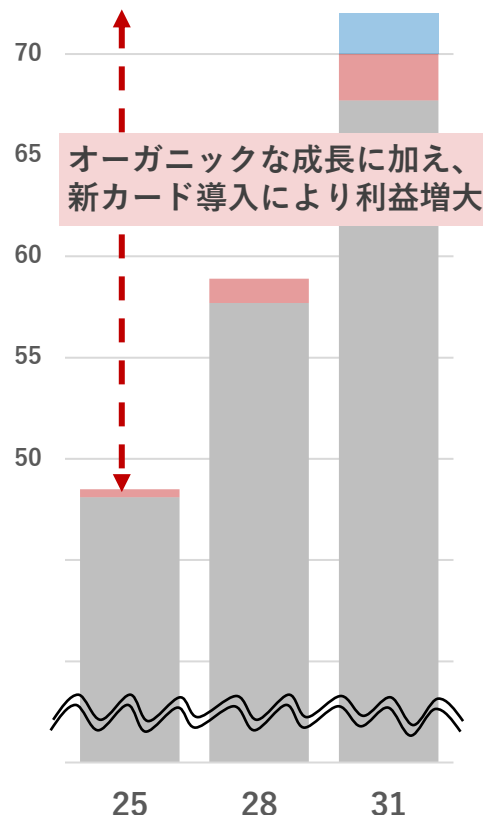
利益増大

営業利益
(単位:億円)

新カード(検討)

ビジネスカード

既存カード



●金融事業戦略・・・新規の顧客接点拡充によるLTV最大化

- ①新カード発行 (エントリー層向けに検討中)
- ②ビジネスカード(有効会員 2031/2025年度比 2.5倍)
- ③高島屋ネオバンク(銀行口座 2031/2025年度比 3.5倍)

2. 中長期金融事業戦略

「第2の柱」の取り組み～ライフパートナー事業①

2031年度	IFA事業 (ヴァスト・キュルチュール+ TFP<ファイナンシャルカウンター>)	保険代理店事業 (TFP)
営業利益 (目標)	5億円(2025年度見通し対比+5億円)	5億円 (2025年度見通し対比+1億円)

(1) ライフパートナー事業の2つの役割

- 役割1：「まち」の機能発揮～モノだけではない金融の強みを生かし、百貨店との間で相互シナジーを発揮
- 役割2：顧客接点の拡大を通じたLTV最大化
「金融総合プラットフォーム」による多様な接点を通じたお客様づくり

(2) 顧客ターゲット別の提供価値・提供手法

- 百貨店ならではの幅広い顧客層に、
 - ・プライベートバンクにより”モノ×お金“を提供する新たな百貨店外商サービス展開
 - ・高島屋のリアル相談窓口を通じ、「身近で安心」相談できる体制構築

2. 中長期金融事業戦略

「第2の柱」の取り組み～ライフパートナー事業②

(1) ライフパートナー事業の2つの役割

役割1：「まち」の機能発揮

強みを生かした顧客獲得・囲い込み
顧客のLTVからの収益創出

強みを高める新しい「まち」の品揃え
金融を通じた一生涯のお付き合い実現

百貨店

金融

役割2：顧客接点の拡大を通じたLTV最大化

「お客様づくりプラットフォーム」→顧客との生涯のお付き合いをより多く、長く、太く

ファイナンシャルカウンター (2020年開始)

IFA顧客数

カード積立額

預かり資産額

カード会員向け保険

生命保険
契約

損害保険
契約

WEB保険
契約

決済の拡充

カード
BtoC取扱高

ビジネスカード
BtoB取扱高

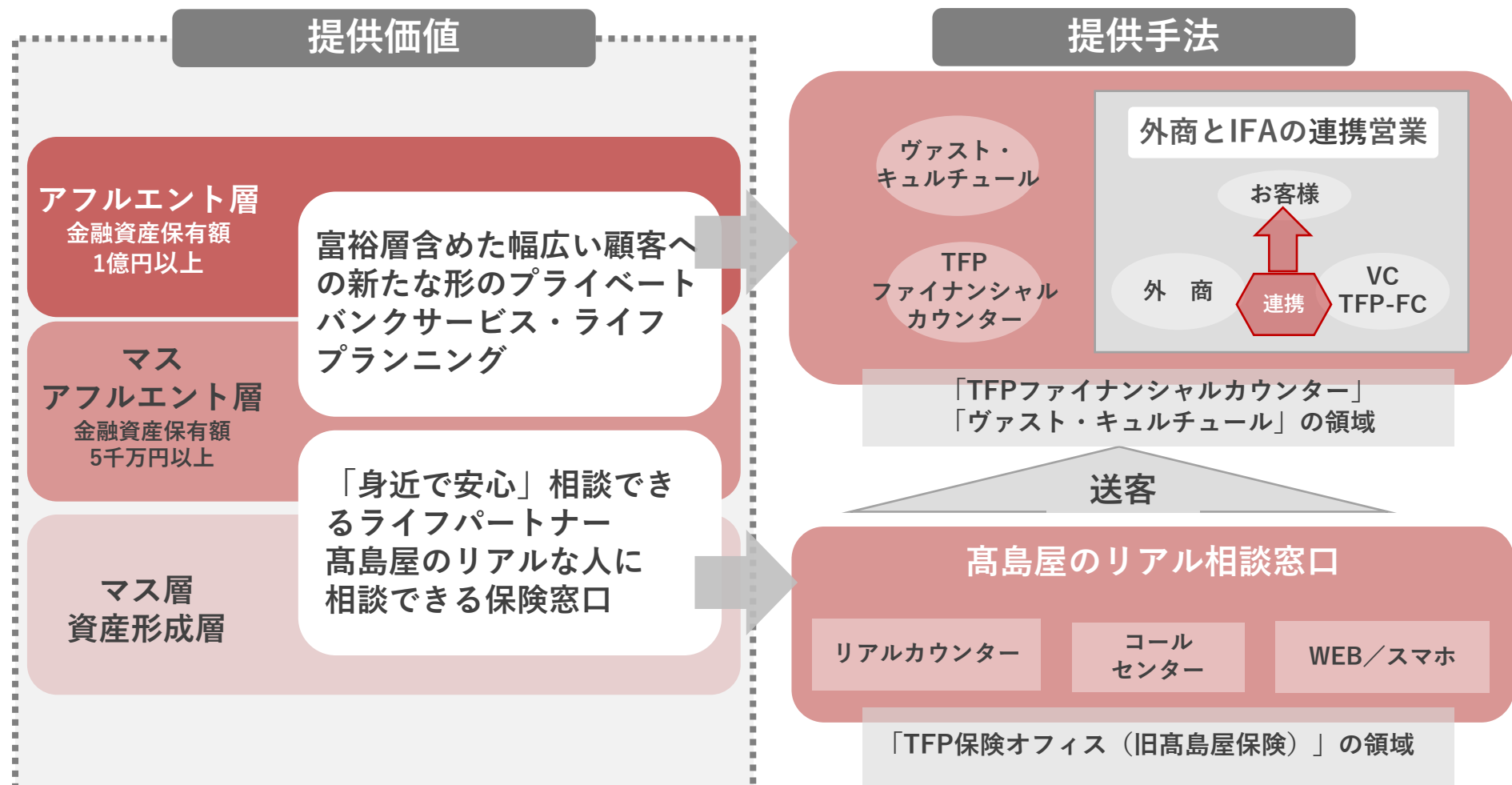
ネオバンク
預金残高

2. 中長期金融事業戦略

「第2の柱」の取り組み～ライフパートナー事業③

(2) 顧客ターゲット別の提供価値・提供手法

生涯・3世代利用に向けた“いまと未来”のお金と暮らし設計・次代への資産継承



2. 中長期金融事業戦略

「第3の柱」の取り組み～投融資事業①

2031年度		※増減は2025年度見通し対比			
合計		高島屋	TFP	クレイリッシュ	東神開発
営業利益 (目標)	20億円 (+19億円)	10億円(+10億円) ※M&A含む	5億円(+5億円)	5億円(+4億円)	—
事業利益					10～15億円

(1) 法人融資の取り組み

- 「個人×法人の2軸」及び「フロー×ストックの2軸」で展開
- 外商顧客やビジネスカード顧客に加え、百貨店業を含むグループのお取引先に対して金融面で支援、サプライチェーンの安定化・改善を図る(＝事業シナジーで持続的な成長をめざす)

(2) ファンドの取り組み

- 中小企業の事業承継という社会課題の解決と、品揃え・グループコンテンツの充実につながるパートナーシップを獲得
- ファンド投融資に次ぐ第2段階として、アセットマネジメント事業への参入を検討
事業参画によって得られる金融収益の増大と資産効率化をめざす
- M&A等で専門性・ノウハウを獲得、ステークホルダーとの接点と収益機会を拡大

2. 中長期金融事業戦略

「第3の柱」の取り組み～投融資事業②

(1) 法人融資の取り組み

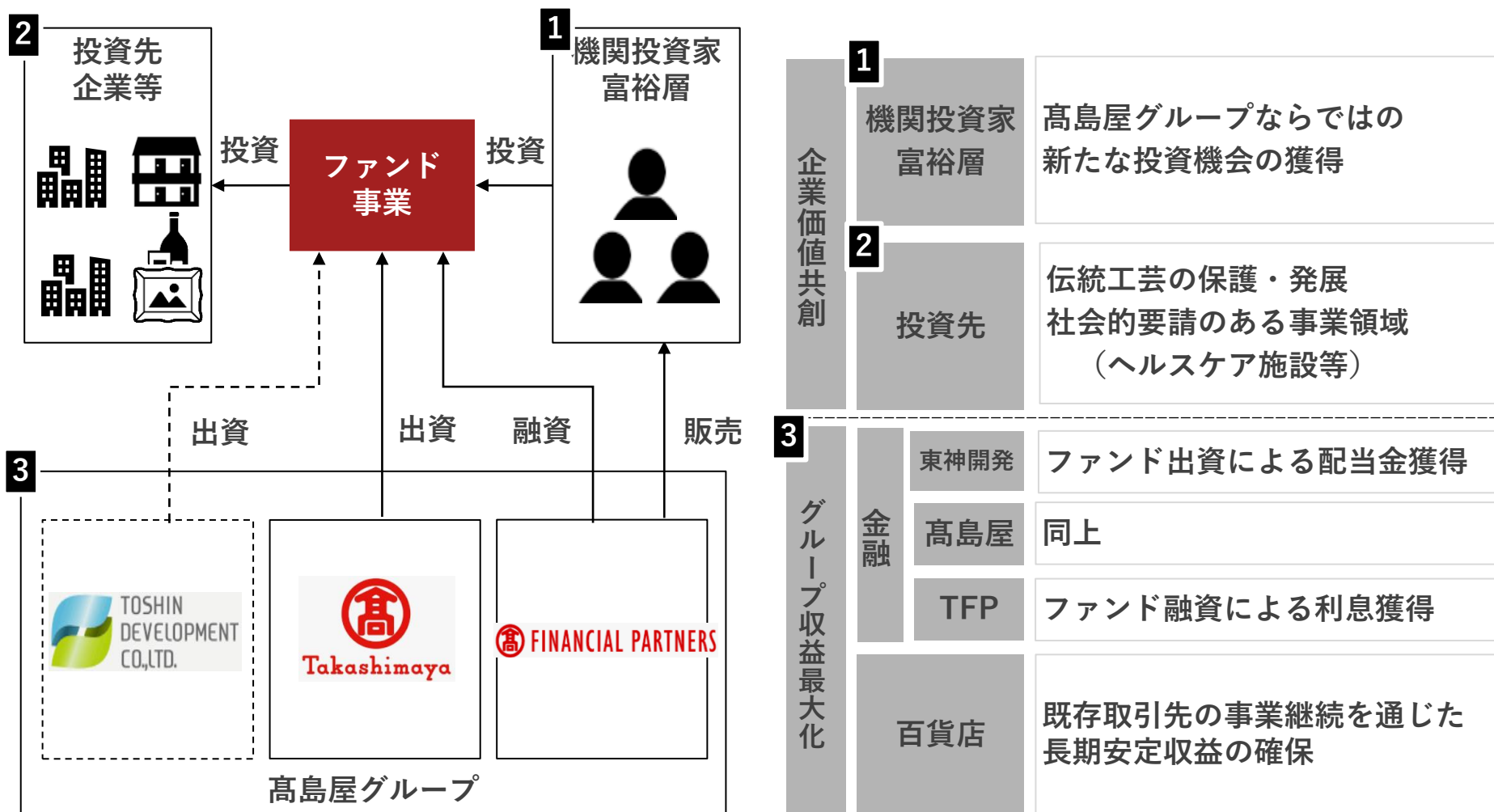
※増減は2025年度見通し対比

事業展開	事業主体	目的	貸付残高 (2031年度)
①企業融資（上場企業等） ソーシャルレンディング ダイレクトレンディング	TFP	既存事業の収益力向上	50億円 < ± 0 億円 >
②投融資ビジネス ファンド組成とメザニン融資	TFP	上記①で培ったノウハウを生かした事業展開。不動産金融ビジネスに融資で参画	160億円 < + 160億円 >
③中小企業融資 不動産担保融資 トランザクションレンディング ファクタリング	クレイ リッシュ	既存事業のスケール 中小企業の新規ネットワーク確保、お取引先ファイナンスニーズ補足	150億円 < + 90億円 >

2. 中長期金融事業戦略

「第3の柱」の取り組み～投融資事業③

(2) ファンドの取り組み



2. 中長期金融事業戦略

百年のれんプロジェクトにおけるファンド構想

■マーキュリアHDと協業のもと、国内中小企業が有する伝統・技術を守り、文化・歴史を未来につなぐ「百年のれんプロジェクト」を発足

- ・資金ニーズや販路拡大等の戦略支援・事業継続等への支援というニーズがある企業を対象に両社が「百年のれん投資戦略」に向けた検討を実施、将来的にはファンド事業を構想
- ・日本の未来を支えるプラットフォーム構築に取り組むとともに、地域社会、経済活性化に資するESG経営実現をめざす



「百貨店×プライベートエクイティ（PE）」の新しい協業モデル

2. 中長期金融事業戦略

将来のアセットマネジメント事業構想

■ ファンド投融資に次ぐ第2段階として、アセットマネジメント事業への参入を検討
事業参画によって得られる金融収益の増大と資産効率化をめざす

- ・ 今後の「総合金融プラットフォーム」充実に向けファンド・M&A投資を推進【150億円※】

※ファンド：社会的要請のある事業領域等、M&A：主に投融資事業強化（法人融資等）

第1段階

①投融資事業

投資家

TFP

高島屋

東神
開発

投融資

リターン

第2段階

②アセットマネジメント事業

東神開発
／高島屋

アセットマネジメント・フィー

SPC

資産
取得

ヘルスケア
不動産
お取引先株式等

2. 中長期金融事業戦略

金融事業における内部統制

■ 事業拡大に向けTFP以外の金融子会社の内部統制強化に向けた体制づくりを推進

- ・ 親会社：本社企画本部を中心に、各社の内部統制執行状況を高島屋基準で指揮・監督
- ・ 子会社等：複数の業務領域を手掛けるTFPにおいては「3線ディフェンス」を強化
業法遵守にとどまらず、IFA取引内容の全件モニタリングなど品質管理を徹底

