

## 高島屋グループ 金融事業説明会 質疑応答要旨

2026年2月10日（火）に開催した金融事業説明会における質疑応答要旨です。

Q: 高島屋グループが培ってきた3つの強み（①店舗の立地特性 ②優良なグループ会社 ③幅広い顧客基盤）を踏まえる中で、金融事業としての競争優位性はどこにあるのか、教えてほしい。

A: 高島屋ファイナンシャル・パートナーズをはじめとする優良な金融子会社を通じ、リアル店舗の強みを生かしながら、金融サービスを品揃えの一つとして幅広い顧客に提供し、生涯価値の向上に貢献していく。また、自社のみならず、それぞれの金融分野で技術、ノウハウを持つ企業とのアライアンスによる多彩なサービス等、高島屋グループが培ってきた3つの強みを生かした「総合金融プラットフォーム」は競争優位性があると捉えている。

Q: クレジットカード事業を中心とする「フロー収益」に加え、投融資事業等の領域拡大を通じた「ストック収益」増大による安定的な事業ポートフォリオ構築とあるが、他社も金融の取り組みを強化する中、「高島屋グループならではの強み」をどのように捉えているか、教えてほしい。

A: 金融事業を百貨店、商業開発に続く、第3の柱に位置づけ、高島屋グループが有する3つの強み（※上述）を生かした取り組みを推進。クレジットカード事業においては、ポイント制度の変更等、利便性を高める施策により、新規会員の獲得につながっている。また、高島屋グループの商業施設（百貨店・専門店）のみならず、お客様のメインカードとして、外部でのご利用額も増大しており、決済手数料等の「フロー収益」は着実に増大している。一方、安定的な事業ポートフォリオ構築に向け「ストック収益」を増大させていくことが重要。優良なグループ会社を有し、B to Bを通じたネットワーク基盤に強みがあると捉える中、投融資事業等の領域拡大を通じ、「高島屋グループならではの総合金融サービス」を提供することで、持続的成長を実現していく。

Q: 金融事業の構成比は今後どの程度まで高まるのか、また、「ストック」を積み上げるとリターンを得られるが、リスクもある。財務規律やリスクマネジメントの考え方について、教えてほしい。

A: 創業200周年を迎える2031年度に金融事業で営業利益100億円（2025年度見通し54億円）をめざしており、グループ全体の利益目標である750億円～800億円に対する構成比を高めていく計画である。この実現に向け、「顧客・事業領域の拡大」、「フロー・ストック収益の増大」につなげる取り組みを推進していく。一方、投融資事業等の強化にあたり、内部留保を効率的に回転させることが最優先ではあるが、資金調達の課題も出てくる。財務健全性を確保しつつ、財務規律との整合性を意識した経営を進めていく。また、今後も事業領域の拡大に向けた取り組みを推進する中、金融子会社のモニタリング強化も非常に重要と捉えている。金融事業特有のリスク（貸倒等）も踏まえ、更なるリスクマネジメントの強化を継続的に図っていく。

Q: 資本効率を維持した金融事業の投融資（貸付）方針について、今後の「総合金融プラットフォーム」充実に向け、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〕）で150億円規模とあるが、その時間軸（期間）を教えてほしい。

A：資本効率を意識した ROIC 経営は、グループ全体で引き続き推進していく。金融事業においても、「総合金融プラットフォーム」充実に向け、投融資（貸付）を着実に実行しつつ、投下資本と収益の関係を可視化し、求められる利益水準を明確にすることで、資本効率を高めていく考え方である。2031 年度に金融事業で営業利益 100 億円をめざす中、投融資（貸付）方針として、全体で約 500 億円、うち新規事業（ファンド・M&A 等）は 150 億円規模を予定している。これら投融資（貸付）においても、基本的に金融事業の内部留保や高島屋グループ内の資金を活用することで、投下資本の増大を抑制し、資本コストの引き下げと ROIC の向上につなげていく。なお、新規事業の個別詳細や投融資（貸付）規模・リターンの時間軸については、適宜公表していく。

**Q：将来のアセットマネジメント事業構想とあるが、既に公表しているヘルスケア不動産への投資について、進捗状況を教えてほしい。**

A：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しており、更なる金融収益の増大と資本の効率化をめざしていく。ヘルスケア不動産への投資については、東神開発や資本・業務提携会社と検討を進めている段階であり、進捗状況については、適宜公表していく。

**Q：クレジットカードのラインナップ拡充を図るため、新たなカード（エントリー層向け）の導入検討とあるが、その機能や狙いについて、教えてほしい。**

A：決済手段が多様化する中、クレジットカードのラインナップ拡充や利便性の向上は、次世代顧客（若年層）の獲得等、持続的成長を実現するための不可欠な要素。導入を検討している新たなカードにおいても、決済ニーズの更なる多様化を見据えながら、デジタル化、キャッシュレス化への対応機能を高めていく考えである。導入時期については、次年度といった時間軸ではなく、外部環境の変化を見極め、戦略的に最適なタイミングを検討していく。一方、ラインナップ拡充は、あくまでも顧客基盤強化に向けた手段である。CRM によるパーソナルなご提案を通じ、顧客満足を高めながら、ランクアップに向けた取り組みも同時に推進していく。

**Q：クレジットカードの会員数増加やご利用額の増大に向けた取り組みについて、現状の課題や今後の成長性、また、「分割払い」や「リボ払い」等を伸ばす余地があるのか、教えてほしい。**

A：クレジットカードの新規会員数は、高島屋グループの商業施設（百貨店・専門店）、WEB による顧客接点の拡大、利便性向上・サービス強化に向けた取り組みもあり、着実に増加している。次期中期経営計画においては、2019 年度（コロナ前）比 +30% の新規会員の獲得をめざす（導入を検討している新たなカードは含まず）。また、増大するご利用額（顧客当たり収益）においても、キャッシュレス社会の進展も捉えて、多様なニーズにお応えする新たなメニューの順次導入等、お客様との関係を深耕し、収益力を高めていく。これら取り組みを実行していくことで、クレジットカード事業の持続的な成長は十分実現できると考えている。「分割払い」「リボ払い」については、特に「分割払い」のご利用拡大に向けた取り組みを強化している。従来、百貨店ではお買物時のみ「分割払い」を選択できたが、お買物後にスマホ等でニーズに応じて変更できるようにシステムを改修した。選択肢が広がったことで、「分割払い」は増加している。また、店頭においても、よりお客様のご希望に沿ったご提案ができることで、ご利用を更に広げる余地があると考えている。

Q：法人融資について、中小企業オーナーやお取引先等がメインターゲットと想定するが、  
「高島屋ならではの強み」をどのように捉えているか、教えてほしい。

A：高島屋グループが培ってきた強み、幅広い顧客基盤・ネットワーク（中小企業オーナー・お取引先等）を生かした法人融資について、不動産担保融資やファクタリング等、今後のシナジー領域として、取り組んでいきたい。また、事業者向け金融、手形割引、売掛債権の売買等、顧客の様々な資金繰りニーズに対応した幅広い事業を展開する株式会社クレイリッシュを昨年子会社化した。高島屋グループに入ったことで、既に知名度アップにつながっており、既存取引額の引き上げや調達金利の引き下げ、新たな案件の獲得等の効果が出始めている。これら高島屋グループならではの強みや安心感を生かし、法人融資のスケールアップをめざしていく。

以上