

## 株式会社高島屋 2026年2月期 決算説明会 質疑応答要旨

2026年4月14日(火)に開催した決算説明会における質疑応答要旨です。

なお、「2028年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債」につきましては、以下「CB」と記載しております。

### <国内百貨店業>

**Q：国内顧客売上高について、2025年度は外商、外商以外とも堅調に推移したが、2026年度は更に+6%伸長する計画となっている。この計画は、外部環境の追い風が続く前提で組み立てたのか、あるいはリスクを考慮したうえで、営業施策を積み上げて組み立てたのか、現時点の達成確度も含め、考え方を教えてほしい。**

A：2025年度は、株高による資産効果などの外部環境に加え、継続した営業施策(顧客基盤・商品力の強化)が奏功し、外商・外商以外ともに堅調に推移した。中東をはじめとする地政学リスクの一段の高まりが金融市場や消費環境に及ぼす影響については、引き続き慎重な見極めが必要な状況にあるものの、計画達成に向け諸施策を着実に講じていく。

**Q：インバウンド売上高について、2026年度は845億円、前年比△11%の計画、特に下期は△18%とマイナス幅が大きい。この計画の前提を外部環境の変化も含め教えてほしい。**

A：2026年度は為替の変動や燃油サーチャージの引き上げによる客数・単価への影響など、リスクを一定程度、織り込んだ計画である。一方、これら外部環境のリスクを踏まえつつ、体験価値の創出やリピート率の向上を図ることで、外部環境の変化によるマイナス影響を極小化していく。

**Q：店頭の商品利益率について、2026年度は前年から0.25ポイント改善する計画となっている。商品利益率の低いラグジュアリーブランドをはじめとする高額品の売上高シェア拡大など構成比変化による影響もある中、計画達成に向けた取り組みを教えてほしい。**

A：婦人服や雑貨など商品利益率の高いファッション領域における売上高の増大を図ることで、全体の商品利益率を押し上げていく計画である。具体的には、消費ニーズの変化を踏まえた商品確保や新たな商品開発など、重点取引先と連携した取り組みをさらに加速させていく。加えて、ECを含む多様な販売チャネルの活用により規模の拡大をめざしていく。

**Q：販売管理費におけるコスト削減について、2025年度は58億円の計画に対し、64億円の削減が図れている。2026年度は45億円の削減計画ではあるが、今後の売上高や物価高に伴うコストプッシュなど、状況次第では更に積み増す余地があるのか、教えてほしい。**

A：2025年度においては、物価高に伴う関連費用など不可避のコストプッシュがあったものの、カテゴリーごとに経費管理者を明確化し、コスト削減策の進捗を随時確認しながら高位平準化を図

った結果、計画を上回る削減を達成した。これらの取り組みを継続するとともに、DX を活用した後方業務の省力化を進め、店頭など営業体制の強化につなげていく好循環を創出していく。今後、物価高の影響など先行き不透明な状況が想定される中においても、環境変化に機動的に対応し、コスト全体のコントロールを徹底していく。

#### <海外百貨店業>

**Q：2026 年度の連結営業利益計画は 40 億円増益の 575 億円、これは 2025 年度中間決算で公表した水準と同額であり計画策定時に意識したのか、教えてほしい。また、増益を牽引するセグメントは国内百貨店業(28 億円増益)、海外百貨店業(11 億円増益)とある。特に海外は利益規模の大きいシンガポールなど各店舗の組み立てについて、教えてほしい。**

A：2026 年度の連結営業利益計画は、外部環境は中間決算公表時と異なるものの、当該水準を意識して策定している。海外百貨店業においては、シンガポールでは商品力および顧客基盤強化に向けた取り組みを推進することで、国内顧客、観光客需要の回復を見込み、増収増益を計画している。また、上海およびサイアムは売場改装などの効果により黒字転換、ベトナムは為替影響により小幅な減益となる計画である。

#### <国内商業開発業>

**Q：創業 200 周年を迎える 2031 年度において、事業利益 100 億円(2026 年度計画 83 億円)を目指す計画の中、商業施設(SC)の利益成長が緩やか。投資効果により更なる成長が見込めないのか、考え方を教えてほしい。**

A：現在投資を行っている「次世代型 SC への転換」においては、集客力の向上を優先していることから、商業施設(SC)の利益率は必ずしも高くない可能性がある。また、施設運営費の高騰なども見込まれるため、SC 事業における利益成長は比較的穏やかなものになると見ている。一方で、こうした投資によって得られる「集客力」は、百貨店業をはじめとする他事業にもプラスの効果をもたらすと考えている。海外事業へのノウハウ還元なども含め、個別事業の収益性とどまらず、グループ全体での戦略的価値を重視した投資を行っている。

#### <資本政策・株主還元>

**Q：2025 年度中間決算で発表した「2026 年度の自己株式取得」や「次期中期経営計画(2027～2029 年度)期間中の総還元性向 70%を意識した自己株式取得」の方針については、CB の株式転換による EPS の希薄化懸念を払拭することを意図していた。CB の買入消却を実施したことで、この方針はどのように変化しているのか、あらためて教えてほしい。**

A：中間決算にて発表した 2026 年度以降の自己株式取得の方針については、CB の買入消却を実施したことを踏まえ、一旦取り下げている。しかしながら、今後、想定以上のフリーキャッシュフローが創出された場合には、成長投資や人的資本投資に加え、株主還元も含めたマルチステークホルダーへのバランスを重視し、適切な利益配分を行っていく考えである。

**Q：次期中期経営計画(2027～2029年度)以降、2031年度までのキャッシュ・アロケーションの方向性について、CB買入消却の原資として借入金を活用したことでD/Eレシオも上昇している。今後における財務レバレッジを意識した負債活用について、どのように考えているのか、教えてほしい。**

A：現中期経営計画の初年度(2024年度)に3年間累計のキャッシュ・アロケーションを公表して以降、事業環境や財務状況の変化を踏まえ、機動的な資本政策の修正対応を講じてきた。例えば、財務健全性を確保しつつ、これまでの負債圧縮を重視したスタンスから、負債の活用へと段階的にシフトしている。CBの買入消却についても、借入金を原資として実施しており、資本効率を意識した対応である。今後も金利動向を注視しながら、資本効率を重視した適切な財務レバレッジの活用を図るとともに、多様な資金調達手法を検討、推進していく考えである。

**Q：不動産や政策保有株など資産の考え方を新たに示しているが、今後、ノンコア資産を売却した場合、創出したキャッシュは、成長投資と株主還元バランス良く配分していく方針でよいか、教えてほしい。**

A：現時点では未定ではあるが、仮に資産売却でキャッシュが創出された場合についても、成長投資や人的資本投資に加え、株主還元も含めたマルチステークホルダーへのバランスを重視し、適切な利益配分を行っていく。

<ガバナンス>

**Q：監査等委員会設置会社へ移行する狙いと、機関設計変更の判断に至った背景を教えてください。**

A：監査等委員会設置会社への移行は、経営の透明性および客観性を高めるとともに、取締役会において成長戦略に関する議論に、より多くの時間を割くことを目的としている。業務執行権限を委任し、監督と執行を明確に分離することで、意思決定のスピードおよび質の向上を図ることも狙いである。機関設計変更に至った背景として、当社は事業持株会社であることから、経営の中核を社内役員が担わざるを得ない側面がある一方で、ガバナンスの透明性をより一層高める必要があるとの課題認識があった。また、社外役員からも、取締役会において経営・成長戦略に関する議論の時間をさらに確保すべきとの意見が寄せられていた。これらを総合的に勘案した結果、監査等委員会設置会社への移行が最適であるとの判断に至った。

**Q：資本政策やガバナンスなど大きく方針や考え方が変化しているが、その背景を教えてください。**

A：経営の根本的な考え方が変わったわけではなく、グループ総合戦略である「まちづくり」を実現するための手段を、時代の変化に応じて進化させてきた結果であると認識している。資産の方針についても、「持たざる経営」から「持つ経営」へ、さらに「活用する経営」へと段階的に経営フェーズを進化させてきた。今後も「まちづくり」の実現に向けて、柔軟かつ力強く取り組んでいく。

以上