



中期経営計画 (2024~2026年度) ~2031年 創業200周年に向けて~

2024年4月12日

株式会社高島屋

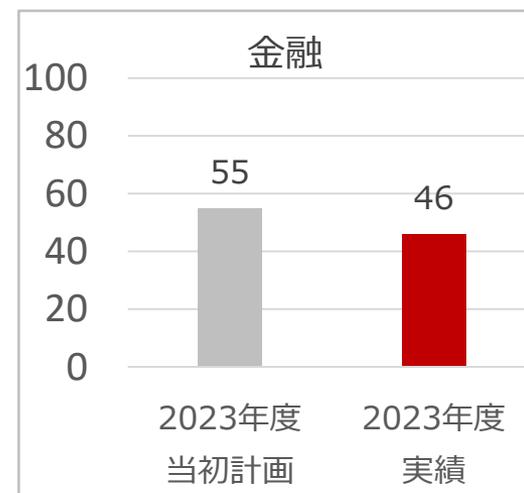
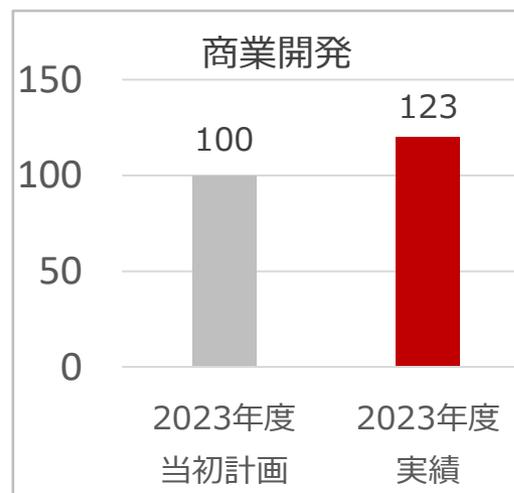
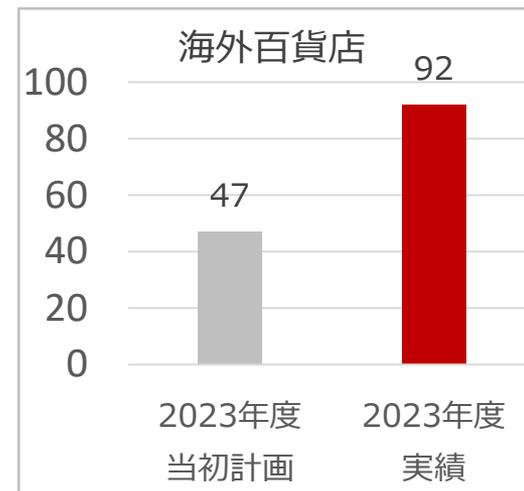
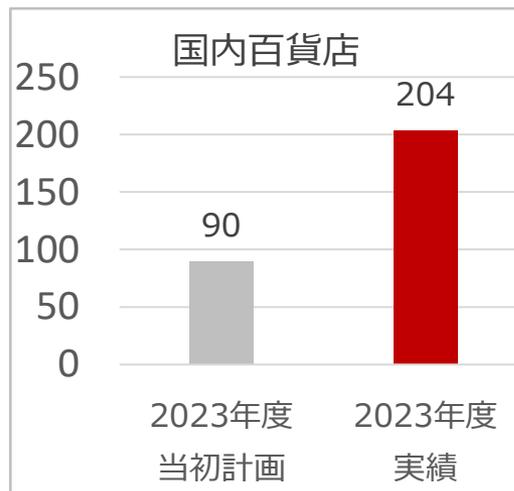
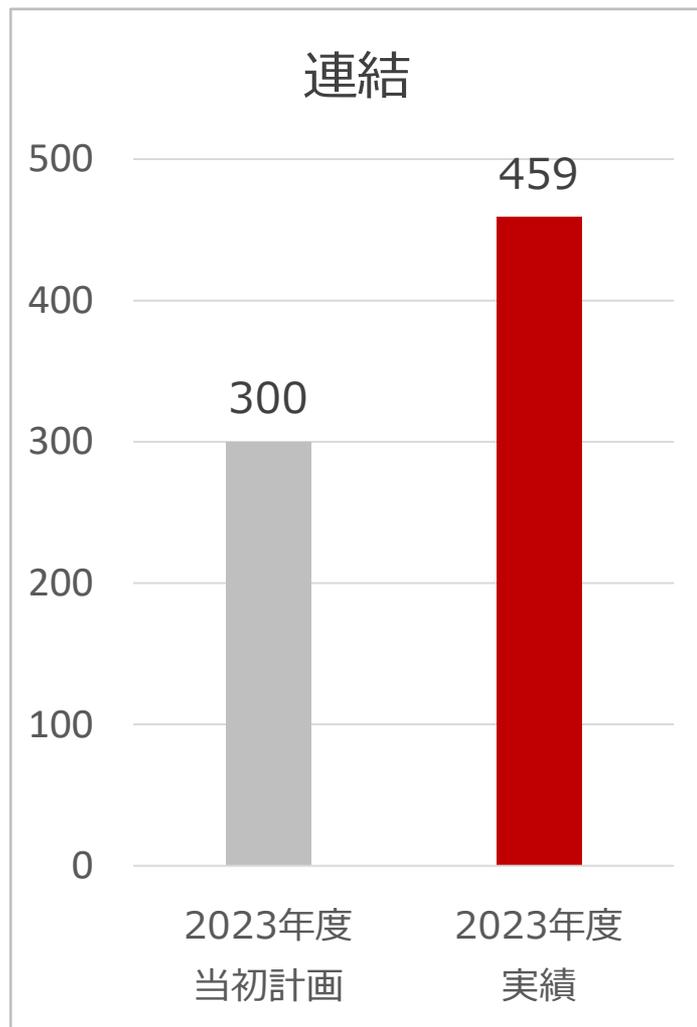
アジェンダ

- I. 前中期経営計画（2021～2023年度）の振り返り
- II. 高島屋グループ グランドデザイン ～2031年にめざす姿～
- III. 中期経営計画（2024～2026年度）

I. 前中期経営計画（2021～2023年度）の振り返り

2023年度の連結営業利益は当初計画300億円を大幅に上回る459億円

単位：億円



2. 国内百貨店の構造改革

営業力強化、生産性向上により安定的に利益を創出できる経営体質に転換

2023年度

販売力・商品力
お客様づくり ↑

コスト
約100億円削減 ↓

品揃え・販売力強化

外部委託業務の
内製化

人材育成

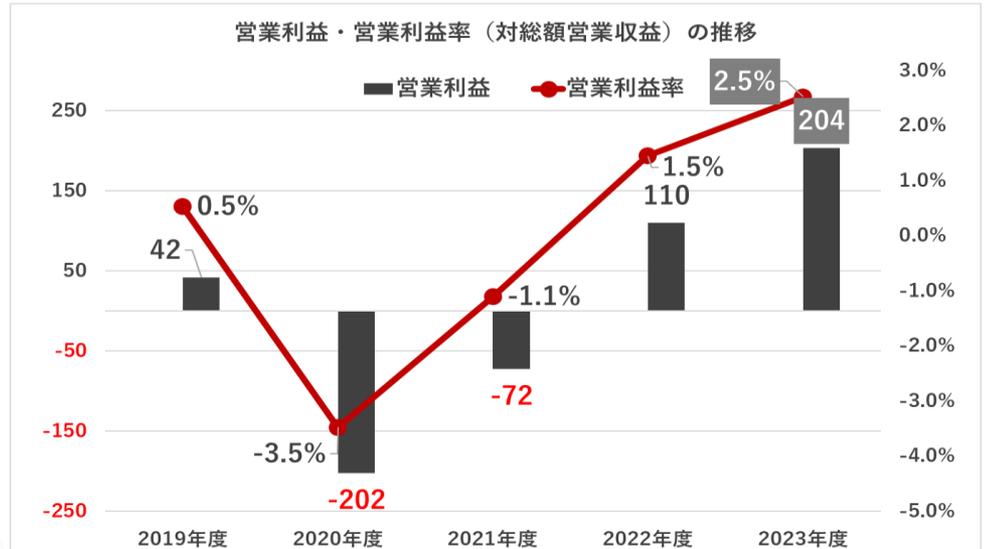
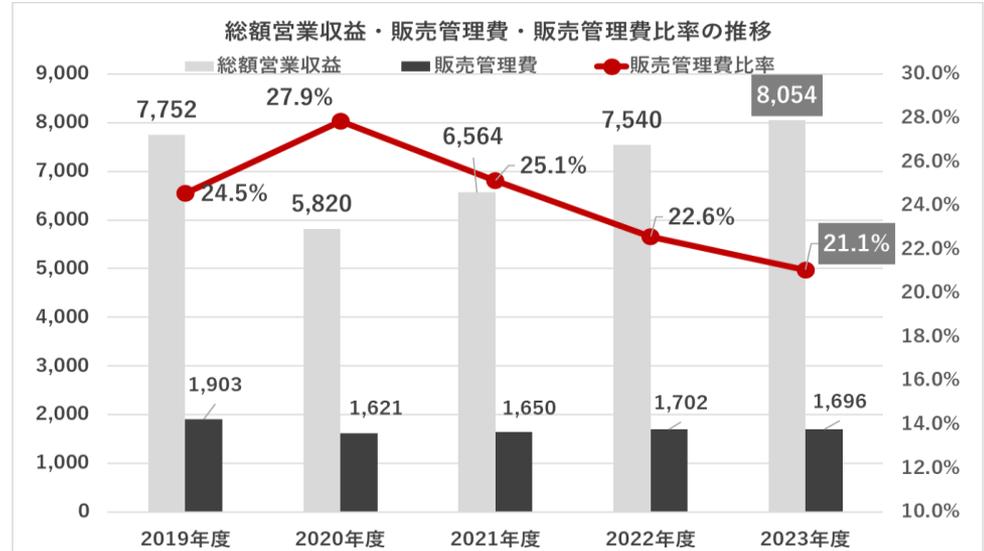
業務の
マルチタスク化

組織機能強化・意識/風土
(意思決定・コミュニケーション)

組織階層のフラット化
(ラインマネジメント・販売/仕入)

既存業務の分析・最適化

2022年度



Ⅱ. 高島屋グループ グランドデザイン

～2031年にめざす姿～

1. 高島屋グループ グランドデザイン ～2031年にめざす姿～

2031年に高島屋グループのめざす姿

お客様・従業員・株主・地域社会など、全てのステークホルダーの

「こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム」

7つのあるべきグループ像

中計での
説明ページ

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上げ、外部競争力に活かし、グループの成長を実現	P23～30
海外展開	海外事業を拡大、グループシナジーを発揮。 ベトナムをシンガポールに次ぐ第2の拠点に成長	P23
戦略の方向性	街のアンカーとして役割を発揮し、高島屋グループならではの 新たなワンストップを創造	P24
提供価値	オリジナリティ(希少性・新しさ)・文化性・楽しさといった 体験価値で館の魅力を最大化	P26、27
価値提供の方法	様々なニーズに対応するため、 リアルのぬくもりとバーチャルの利便性を融合・活用	P30
働く場としての魅力向上	企業と個人が共感し成長していくことで、 働きたい・働き続けたいと思える企業文化・風土を実現	P20、21
ESG経営	「地球環境」を新たなステークホルダーに加え、 社会のインフラ として 持続可能な社会の実現と企業成長 を両立	P15～18

2. 高島屋グループ グランドデザイン ～2031年にめざす姿～

グループのめざす姿：「こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム」

「こころ豊かな生活」に必要な価値を提供し貢献する土台であり
人が出会い・繋がるハブ（結節点）となる場所

高島屋グループ

期待に応える力

グループ総合戦略
まちづくり

必要とされる価値を提供

生活や人生に
必要なモノ・コト

働きがい・賃金

リターン

対価・場所・信用

生活必需品・
雇用・災害対応

環境保全・
意識醸成

お客様

従業員

株主

取引先

地域社会

地球環境

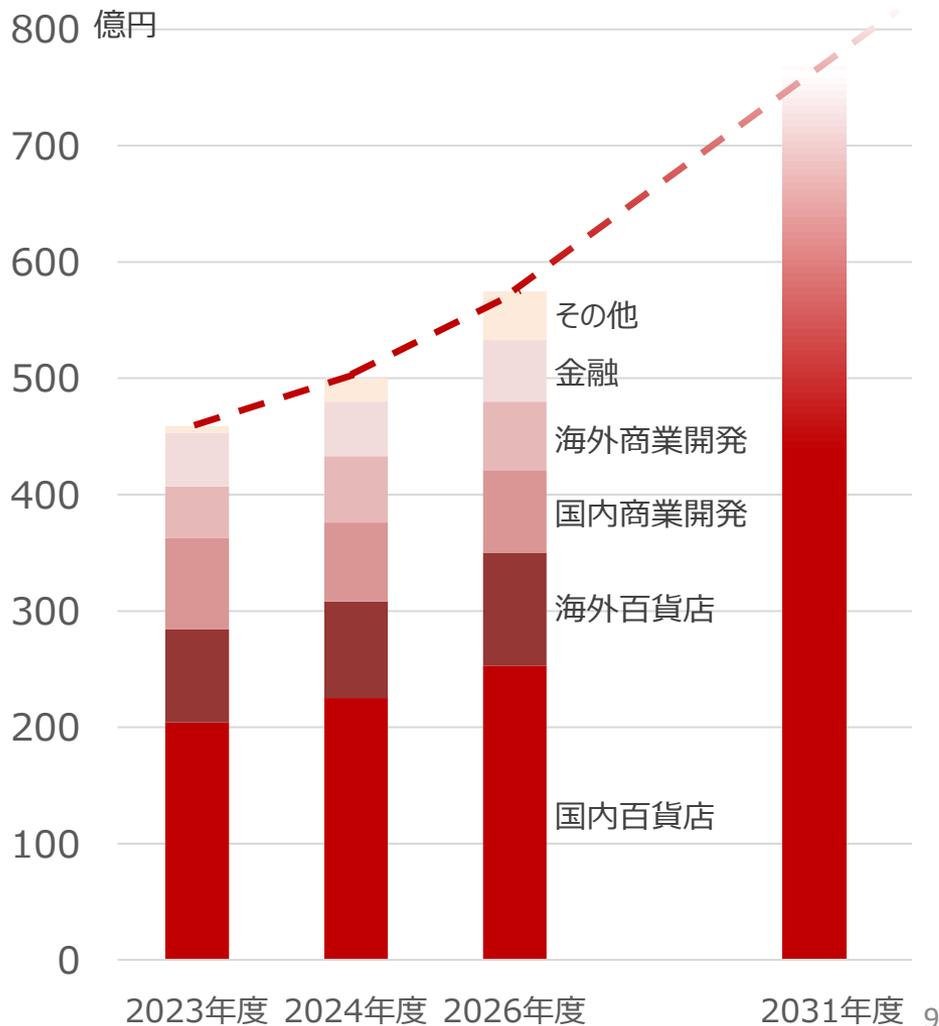
<ステークホルダー>

3. 2031年にめざす事業ポートフォリオ

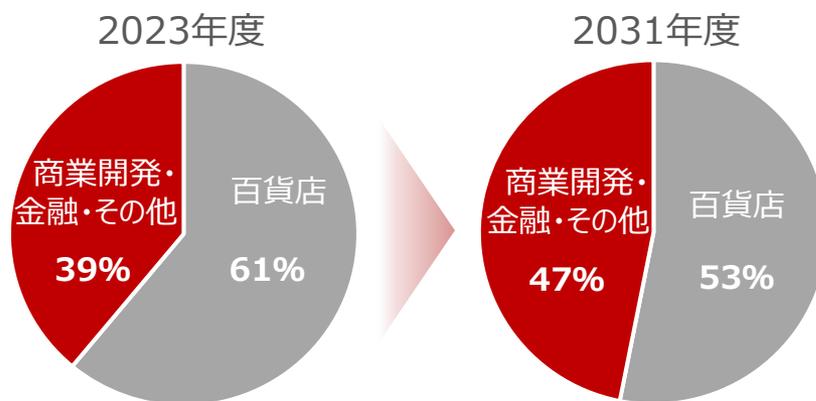
利益水準
750~800億円

ROIC
7.0%

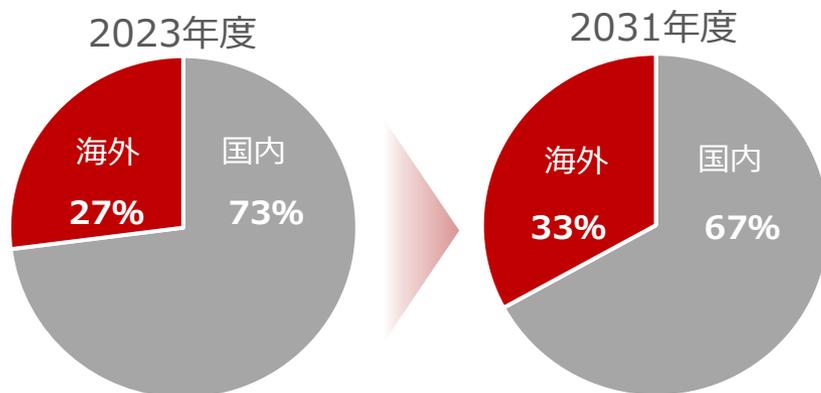
財務健全性
実質無借金



事業別



地域別



Ⅲ. 中期経営計画（2024～2026年度）

1. 中期経営計画 数値目標
2. 中期経営計画 フレーム
3. ESG経営
4. 人的資本経営
5. まちづくり戦略
6. 財務政策

1. 中期経営計画 数値目標

連結営業利益 575億円

連結ROIC 6.2%

事業	2023年度実績			2026年度計画		
	営業利益	ROIC	WACC	営業利益	ROIC	WACC
国内百貨店	204	4.6%	3.0%	253	5.0%	3.3%
海外百貨店	80	10.3%	4.2%	97	11.1%	4.2%
国内商業開発	79	6.6%	3.7%	71	4.7%	3.4%
海外商業開発	44	5.1%	3.1%	59	5.0%	3.0%
金融	46	8.3%	5.9%	53	7.0%	5.3%
その他	6	3.4%	5.7%	42	12.0%	5.7%
連結計	459	5.5%	4.6%	575	6.2%	4.7%

Ⅲ. 中期経営計画（2024～2026年度）

1. 中期経営計画 数値目標
2. 中期経営計画 フレーム
3. ESG経営
4. 人的資本経営
5. まちづくり戦略
6. 財務政策

2. 中期経営計画のフレーム

グランドデザイン ～2031年にめざす姿～

中期経営計画（2024～2026）

社外環境

- ・高齢化・人口減少、人手不足
- ・アジア新興国の規模拡大
- ・新たな技術革新が日々進展 等

社内環境

- ・労務構成の高齢化
- ・コロナによる成長基盤構築の遅延
- ・インバウンドへの依存拡大 等

ESG

ESG経営の推進

TSUNAGU ACTIONの拡充

人的資本経営

人当生産性向上

エンゲージメント向上

まちづくり戦略

海外・ベトナム開発

次世代型SC転換

商業開発
事業領域拡大

リアル店舗の
体験価値向上

次世代顧客の獲得

金融を通じた
まちづくり

DX推進

財務政策

戦略投資

ROIC経営

財務強化

株主還元

III. 中期経営計画（2024～2026年度）

1. 中期経営計画 数値目標
2. 中期経営計画 フレーム
3. ESG経営
4. 人的資本経営
5. まちづくり戦略
6. 財務政策

生活・文化・地域社会を支えるインフラとしての役割を發揮

気候変動などの環境問題や人権・労働環境に関わる社会問題、コンプライアンス、リスク管理などの企業課題解決に向けた意識の高まり

 <p>環境</p>	<p>脱炭素化の 着実な推進</p> <p>循環型社会の実現</p>	<p>RE100達成に向けたオフサイトPPAの新規導入</p> <p>* オフサイトPPA：発電事業者（PPA事業者）が一般送電網を介して、特定の一般需要家に電気を提供する仕組みのこと</p> <p>回収・再生商品の拡充</p>	 
 <p>社会</p>	<p>労働環境改善</p> <p>DE&I</p> <p>人権</p>	<p>営業日・営業時間の短縮</p> <p>2025年から1月2日を休業日とする方針</p> <p>LGBTQ+理解浸透、関連制度導入</p> <p>取引指針改定、人権コミットメント策定</p>	  
 <p>ガバナンス</p>	<p>リスクマネジメント</p> <p>海外ガバナンスの強化</p>	<p>適切な価格転嫁推進、人権リスクの特定</p> <p>ベトナム・ホーチミンにガバナンス拠点を設置</p>	 

3-2. TSUNAGU ACTIONの拡充

魅力的な商品やイベントの企画を通じて社会課題解決と利益増大を両立

TSUNAGU ACTION

エコ&エシカルな商品・サービスを通じてサステナブルな
ライフスタイルを提案していく営業活動



通年展開

お客様認知度向上

品揃え
強化

社会課題の解決につながる
魅力的な商品・企画拡充

主体的
参画

ストーリーを語れる販売員

3つのテーマ

■ PLANET

美しい地球と豊かな
資源を、未来へ



■ SOCIAL

日本・地域の伝統や
文化を伝え、広げていく



■ PEOPLE

すべての人の自由と平等、
笑顔に寄り添う



3-3. TSUNAGU ACTIONの具体的な取り組み

「TSUNAGU ACTION」の活動の幅を広げ、モノ・コトの基本の軸に深化

「TSUNAGU ACTION」
2024年度年間テーマ

「未来をつくるアクション」 高島屋がめざす、未来につながる4つの入り口

循環型百貨店

Re: Takashimaya

5R・アップサイクル・フードロス削減等
捨てなくていい暮らしを実現

- 「Depart de Loop※」の拡大
- ロングライフデザイン
- リメイク&リペア

※サステナブルな循環型社会の実現をめざす高島屋のプロジェクト。
回収したアイテムを再資源化し、生まれ変わらせる循環型のものづくりを実施。



未来も住みたい“私の街”づくり

地域独自の文化と産業を活かし、
「街愛」=シビックプライドを深める

- 地元企業・産業と協業・商品開発
- 地域の子供たちとの
プロジェクト・イベント



ボーダーのない未来

(ジェンダー & エイジングフリー)

性別・年齢・立場に拠らず、
誰もが自由に楽しめる買物体験を実現

- ユニセックスアイテム
- カテゴリーをミックスしたMD提案



サステナブルスクワッド

他社やクリエイターと力を合わせ
+αの実現力を高める

- 他企業との協働・商品開発
- クリエイターやアーティストと
コラボレーションで認知度向上



3-4. ESGに関するKPI

領域	項目	2026年度計画
TSUNAGU ACTION	不要品回収量	13トン
	認知度	50%
E 環境	RE100（再エネ率）	11.7%
	SCOPE3 排出量	2026年度より連結開示予定
	廃棄プラスチックリサイクル率	99.0%
	廃棄物総量削減（19年比）	△27.1%
S 社会	女性管理職比率	36.4%
	有給休暇取得率	82.0%

ESG投資（2024～2026年）

30億円

III.中期経営計画（2024～2026年度）

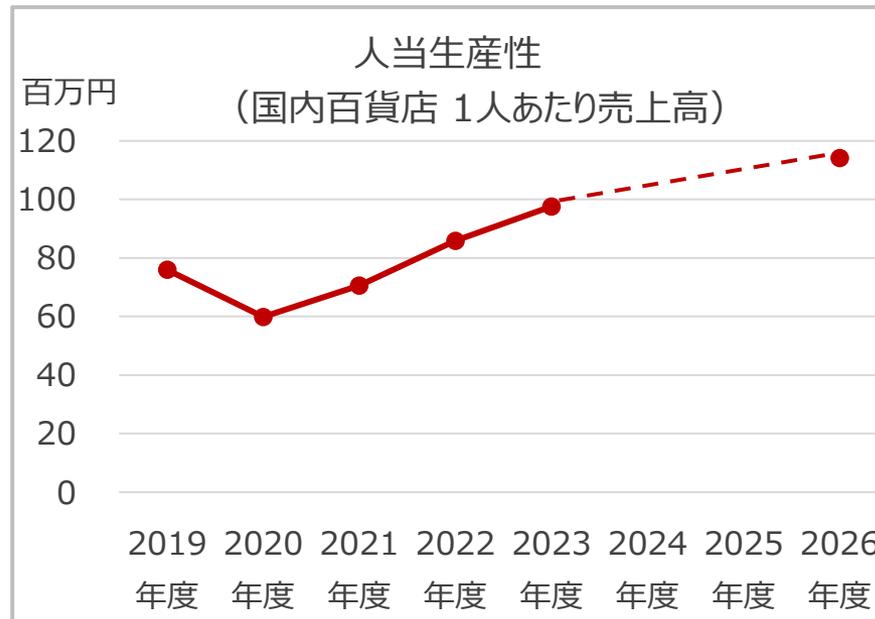
1. 中期経営計画 数値目標
2. 中期経営計画 フレーム
3. ESG経営
4. 人的資本経営
5. まちづくり戦略
6. 財務政策

グループの将来成長を支える人的資本への投資を加速
人当生産性の向上により、付加価値創出力を高めていく

2031年のめざす姿実現に
向けた人材課題

- ・付加価値創出の源泉である「人」の力向上
- ・採用ピーク世代の定年退職への対応

人的資本への投資による
人当生産性向上



人的資本投資 (2024~2026年)

120億円

処遇改善

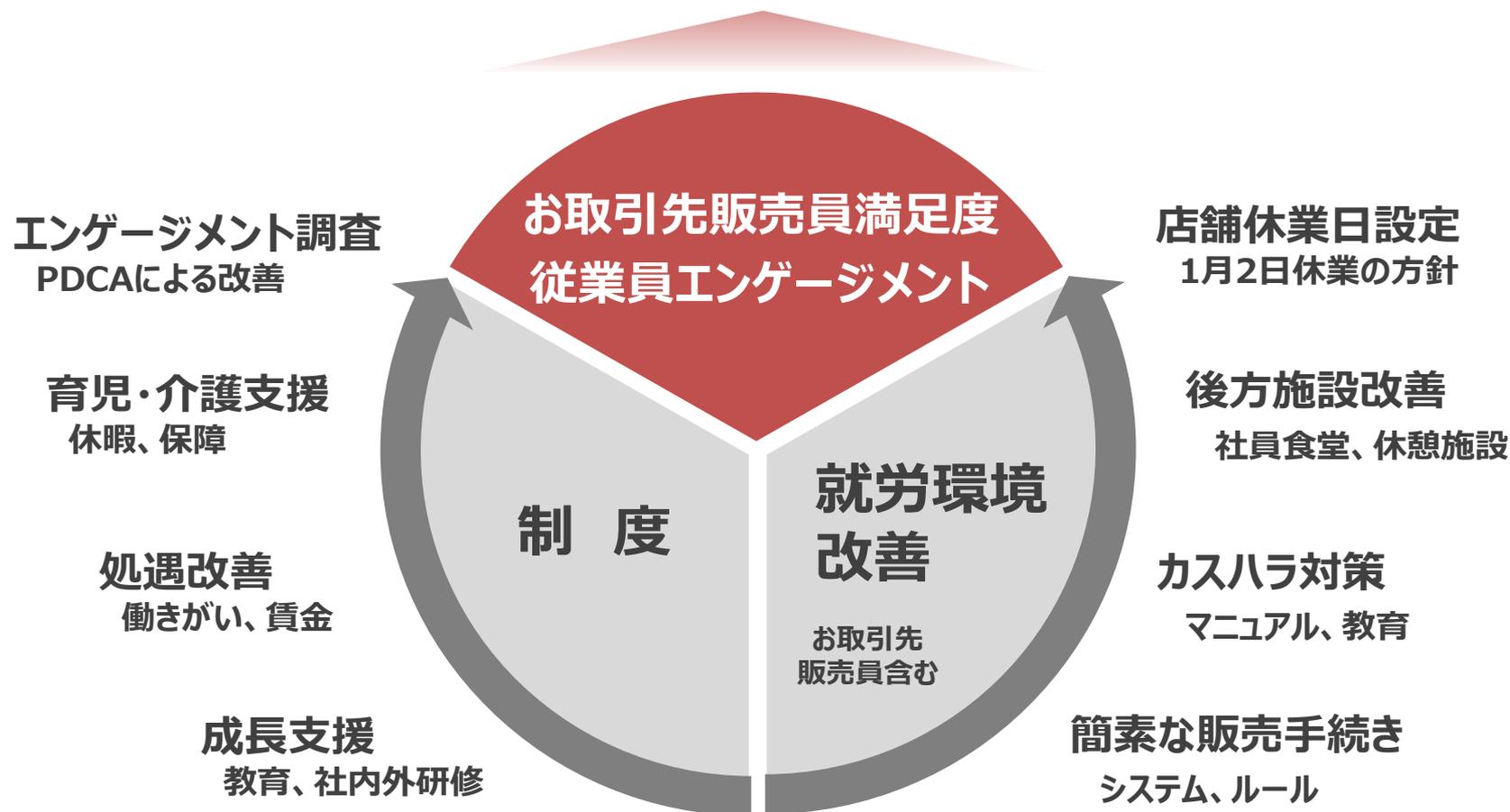
人材育成
リスクリング

ベテラン人材の
活躍推進

優秀な人材
の確保

「おもてなし」の実行主体である人材のエンゲージメント、満足度向上を最優先に実施

お客様の体験価値向上



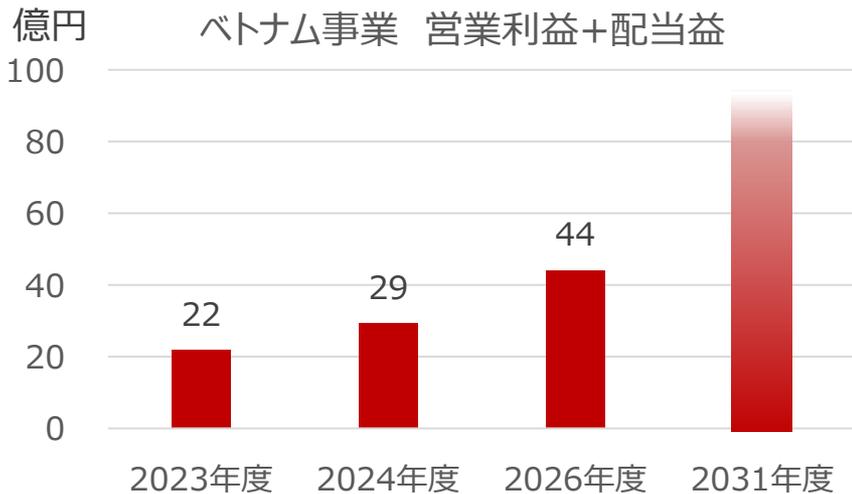
III.中期経営計画（2024～2026年度）

1. 中期経営計画 数値目標
2. 中期経営計画 フレーム
3. ESG経営
4. 人的資本経営
5. まちづくり戦略
6. 財務政策

ベトナムを最大の成長市場と位置づけ、投資を重点的に実施
シンガポールで培ったノウハウとパートナーシップを生かし、ベトナムでの開発を加速

グループの強み
シンガポールで培ったアジア開発ノウハウ
ハノイ・ホーチミンに事業拠点
日本・現地有力企業とのパートナーシップ

開発の方向性
百貨店の増床・新規出店検討
住宅・オフィスなど新規開発・取得
アライアンスによる資本参加



スターレイクB計画
(ハノイ、2026年以降)

高島屋グループの「3つの優位性」を生かした独自の「まちづくり」を推進 百貨店を核とする各大型SCにおいても、次世代型SCへの転換を実施

高島屋グループ 3つの優位性

店舗の立地特性 国内外の主要地域 を中心にバランスの 良い店舗展開	幅広い顧客基盤 ロイヤリティの高い顧 客に加え、次世代顧 客も増加	優良なグループ会社 東神開発主導による 百貨店×専門店の 独自の商業施設運営
---	---	--



京都高島屋S.C.



柏高島屋ステーションモール

「次世代型SC」の要素

多様な来店動機 斬新なコンテンツ 地域コミュニティ	防災拠点・ 社会インフラ 災害発生時の 連携に関する協定
--	---

京都高島屋S.C.

玉川・日本橋・流山・柏

流山市(流山おおたかの森S・C)
世田谷区(玉川高島屋S・C)



玉川高島屋S・C

経済変動への耐性強化に向け、アセットの多様化と新たな事業領域の開拓を推進 高島屋ブランドや東神開発が保有する事業開発ノウハウを最大限に活用

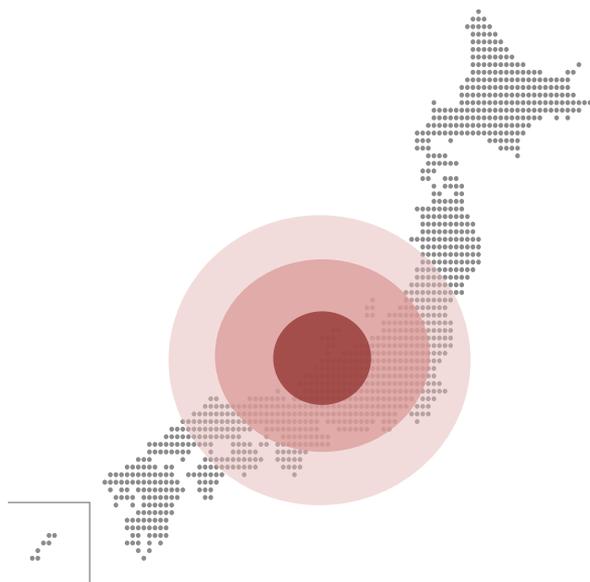
バリューアップ前提の 収益不動産取得

価値向上余力のある物件を取得
開発・運営ノウハウ最大限活用



事業エリア拡大

流山の実績を生かしたTX沿線
高島屋知名度活用で関西エリア



その他 (官民連携事業など)

流山での地域連携実績を活用
六町に続く新規案件を開拓



画像はイメージです

百貨店本来の魅力を生かした編集力・文化発信による特徴化を推進

編集力・販売力

ブランドショップ集積にとどまらず幅広いニーズに高島屋ならではの編集や平場で応え続ける

自主編集売場
味百選・銘菓百選



自主編集売場
婦人雑貨



オリジナルショップ
STYLE & EDIT



オリジナルショップ
ギャラリー ル シック



正価品売上増大・人材育成

文化・伝統

歴史や文化、美術の継承や、将来に向けた新しい生活文化を創造

高島屋史料館TOKYO



美術画廊



高島屋史料館 (大阪)



上品會



次世代顧客獲得・来店促進

話題性のある催事、デジタル領域への取り組みにより、次世代の新規顧客獲得を推進

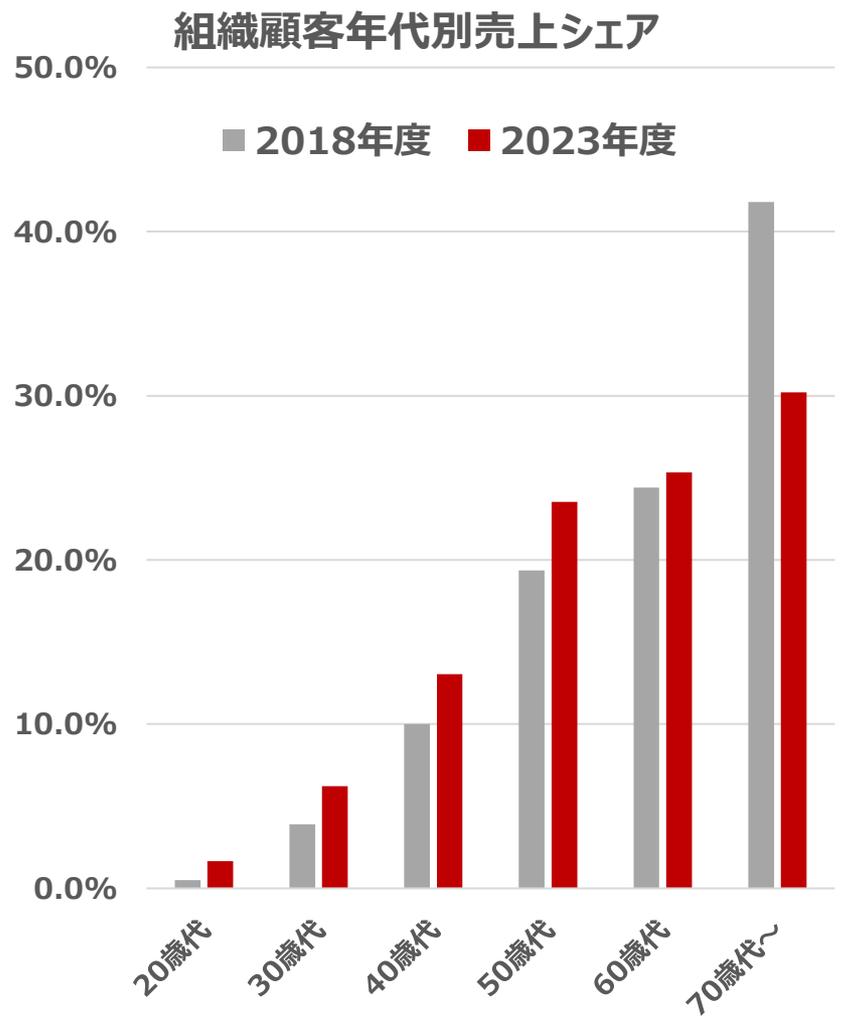


人気テレビ番組とのコラボ企画
バナナマンのせっかくグルメ!! 博覧会

リアル楽しさ、バーチャルの魅力



メタバースイベントへの出店
バーチャルマーケット 2023 Winter



百貨店の品揃えとして金融商品・サービスを拡充し、まちづくりを推進
 新規事業により顧客領域を拡大、金融を通じて顧客と長期安定的な関係を構築

ライフパートナー事業



ファイナンシャルカウンター（2020年）

- ・保険や投資信託の販売代理・仲介
- ・資産の形成や継承のアドバイス

高島屋ネオバンク

TAKASHIMAYA
NEOBANK



（2022年）

投融資その他事業

ソーシャルレンディング
（2021年）

M & A・アライアンス
を視野にさらなる
事業拡大を検討

カード事業



タカシマヤセゾンカード



タカシマヤカード



タカシマヤカード
《ゴールド》



タカシマヤ
プラチナデビットカード



タカシマヤカード
《ビジネスプラチナ》

顧客領域拡大

事業領域拡大

投融資事業の拡大により、金融事業収益をさらに嵩上げ

投融資事業 拡大の方向性

資産運用事業者とのアライアンスを通じた投資、アセットマネジメント事業への参入

目的・狙い

社会性を有する企業向け投融資で、企業の持続的成長を支援
資産管理事業によるストック収益で金融安定収益拡大

第1段階

① 投資事業

投資家

高島屋

第2段階

② アセットマネジメント事業

高島屋グループ
(アライアンス)

アセットマネジメント

SPC

ヘルスケア不動産
所有会社など

投融資

リターン

物件
取得

「おもてなし」や利便性など、お客様の店頭での体験価値向上のためのDXを推進

全社横断DX推進プロジェクト

1. 後方業務の効率化・生産性向上

2. 営業・販売におけるデジタル活用

業務改革推進

テーマ別分科会

業務改革

新経理

AI活用

EC・OMO

データ活用

後方業務の
標準化・統一化

経理システム
再構築
要員効率化

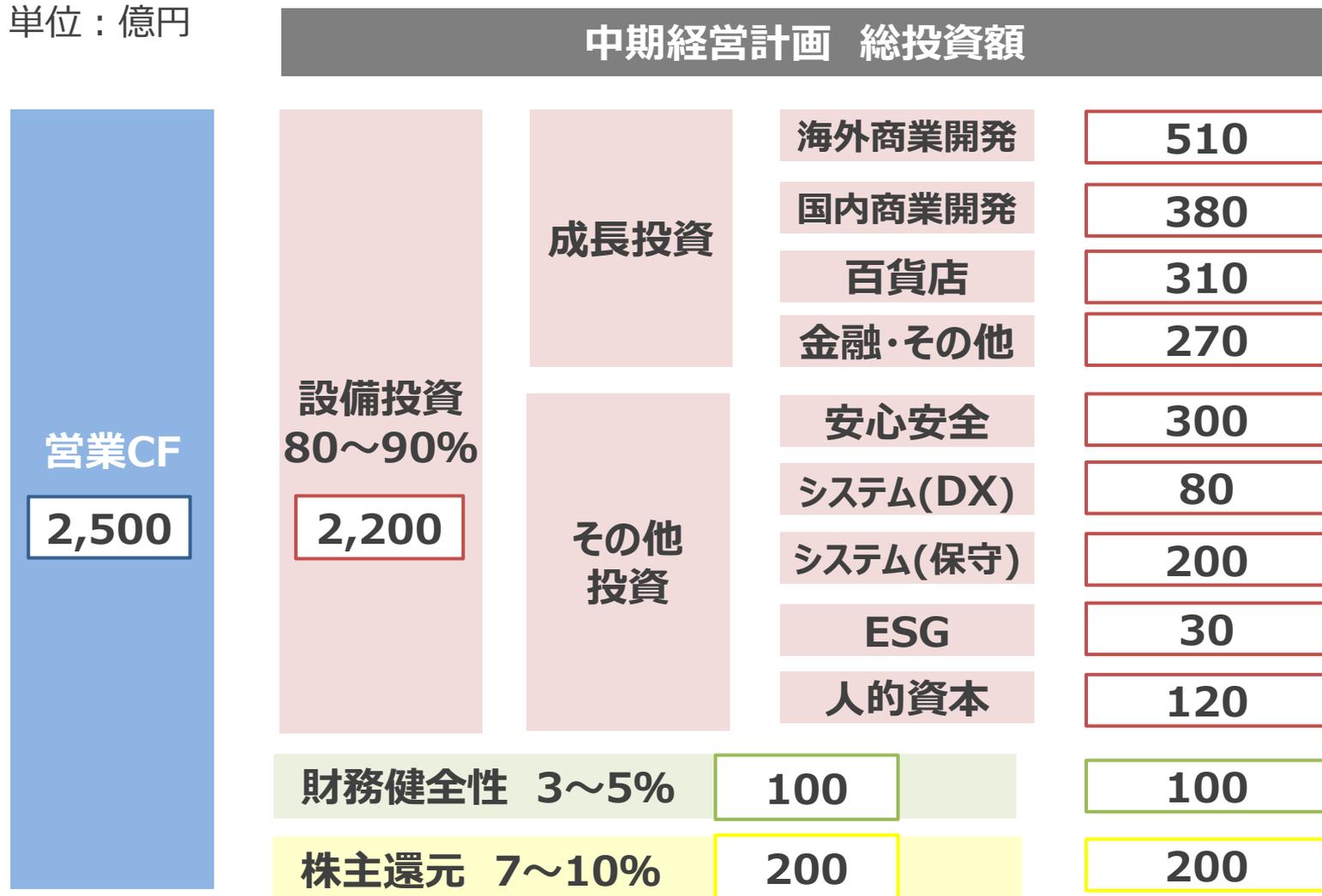
効率化により捻出した
経営資源を店頭にシフト

III. 中期経営計画（2024～2026年度）

1. 中期経営計画 数値目標
2. 中期経営計画 フレーム
3. ESG経営
4. 人的資本経営
5. まちづくり戦略
6. 財務政策

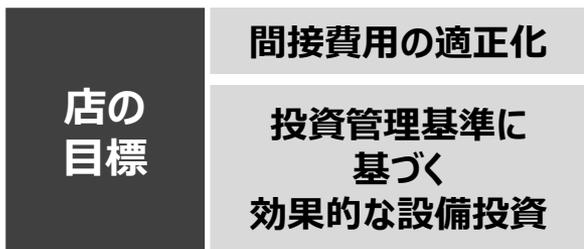
将来に向けた成長投資、人材など経営基盤投資を着実に実行

単位：億円

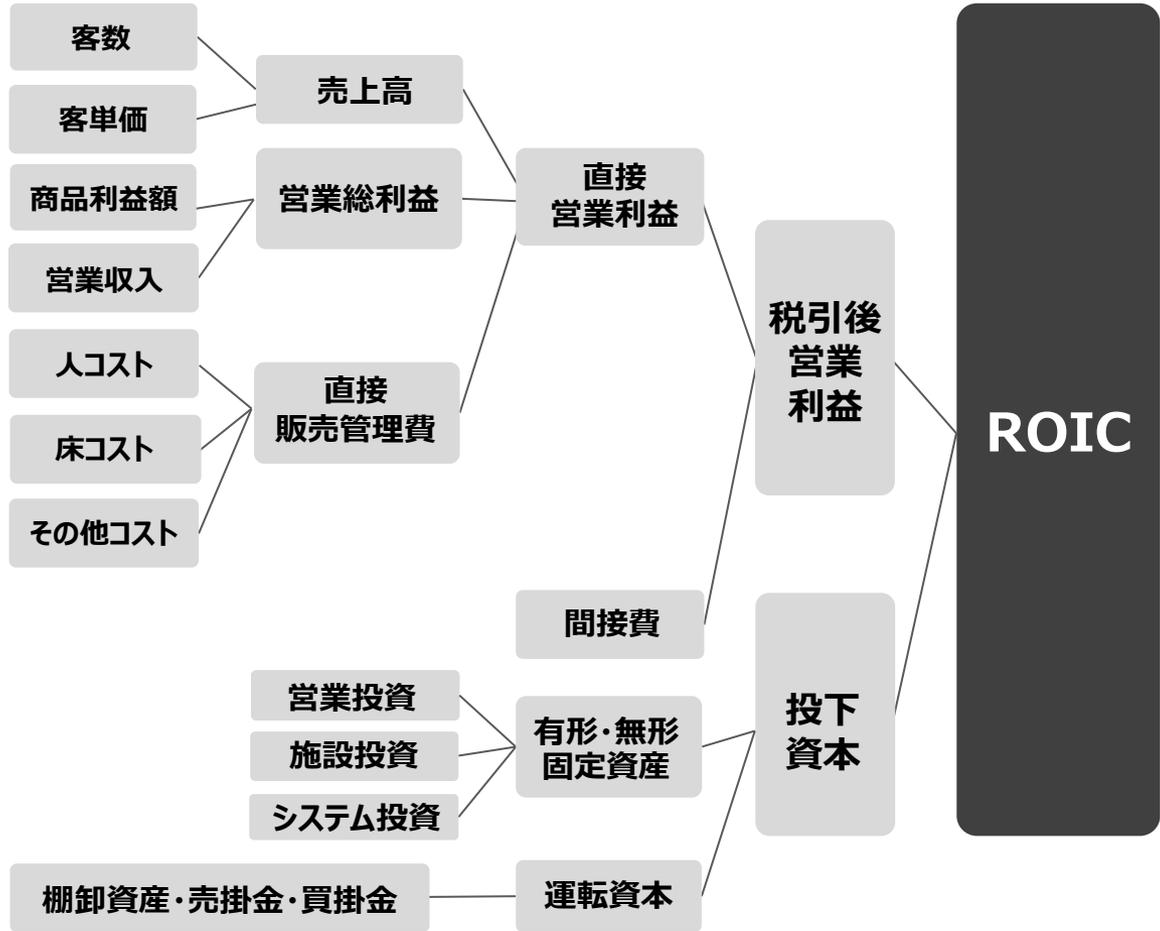


事業別だけでなく、会社別、店別にも目標ROICを設定
 ROICツリーを活用し、現場レベルで利益への意識と行動を変革

店・売場



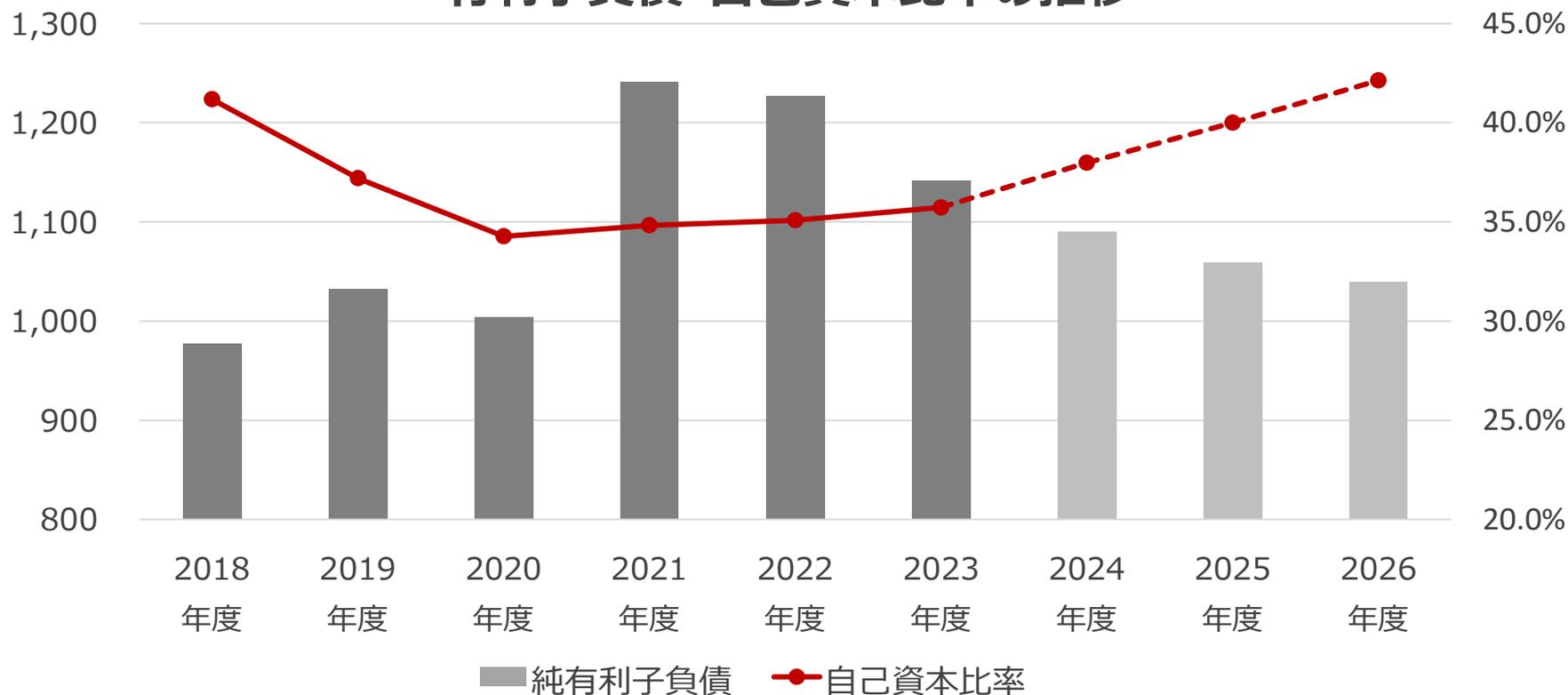
ROICツリー



財務体質の強化に向け、純有利子負債削減と自己資本比率向上を推進

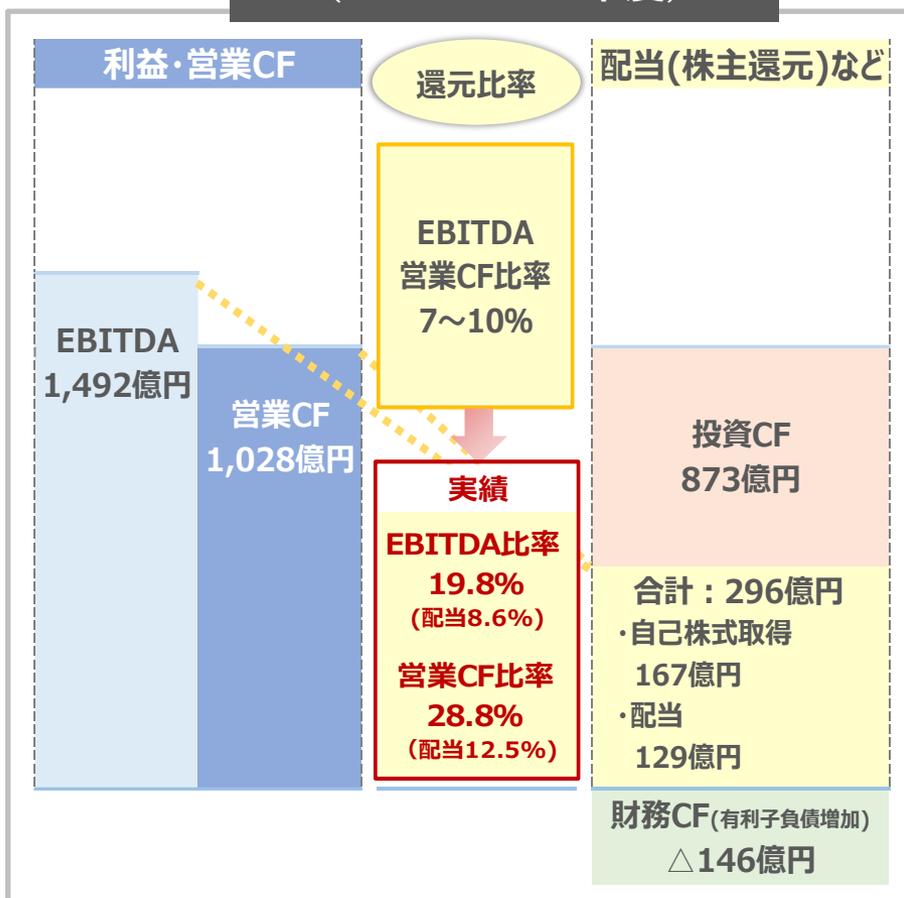
純有利子負債	1,040億円	自己資本比率	42.1%
---------------	----------------	---------------	--------------

有利子負債・自己資本比率の推移

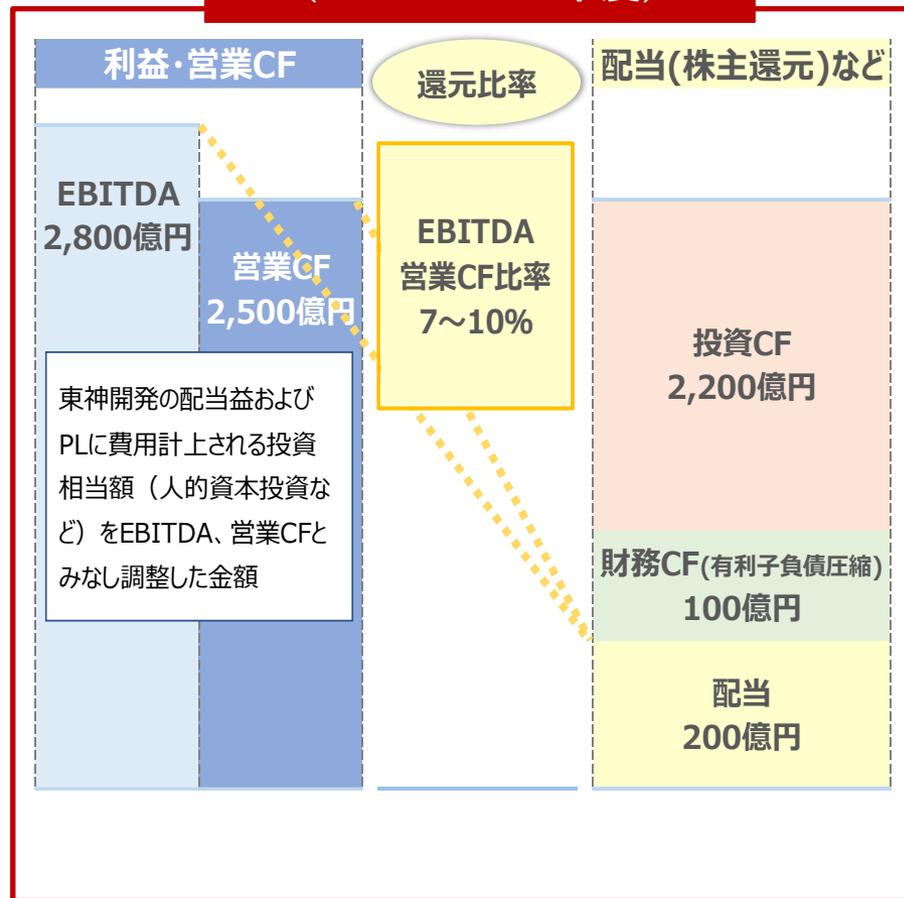


利益水準の向上を受け、期末配当を3円増額し、20円とする予定（年間37円）
 2024年度配当は、中間20円、期末20円（株式2分割前）を予想
 過年度取得の自己株式20,028,578株のうち13,931,873株を早期に消却

前：中期経営計画
 (2021～2023年度)



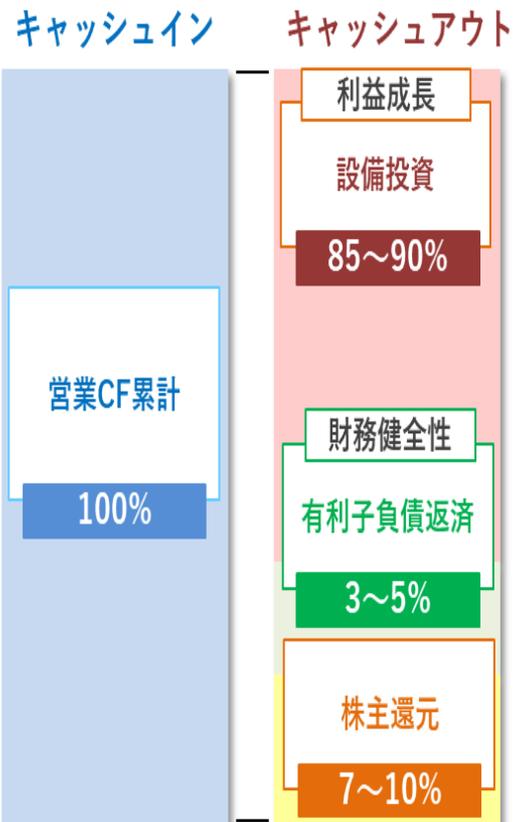
中期経営計画
 (2024～2026年度)



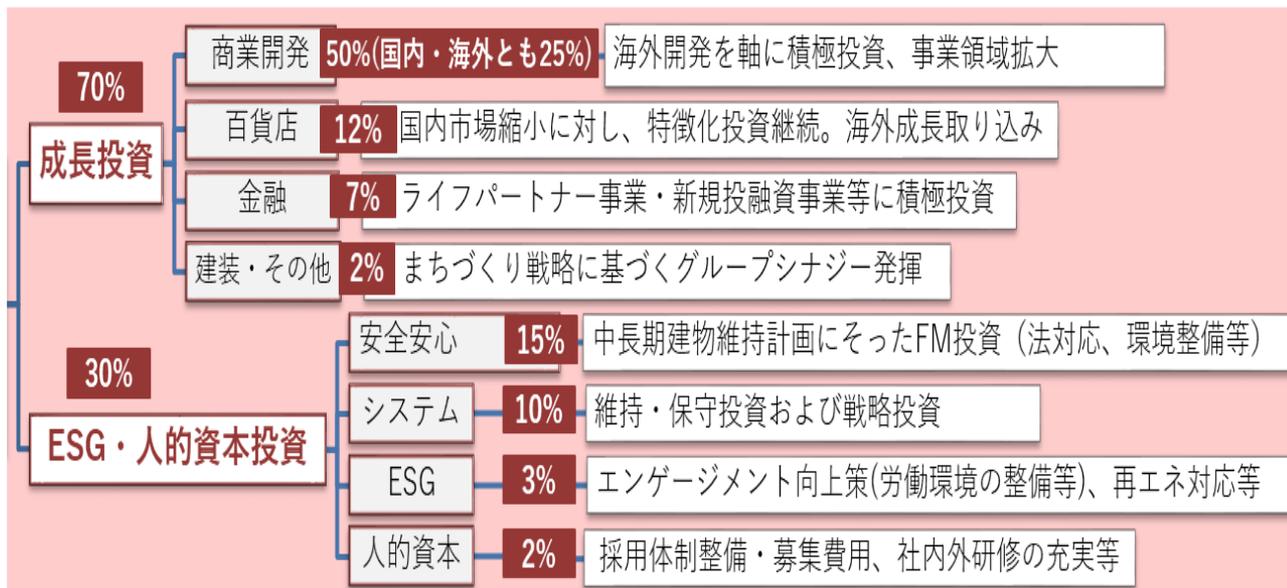
テーマ	KPI	2023年度実績	2026年度計画
利益成長	営業利益（億円）	459	575
	ROIC（%）	5.5	6.2
	ROE（%）	7.3	8.0
財務健全性	純有利子負債（億円）	1,142	1,040
	自己資本比率（%）	35.7	42.1
株主還元	EPS（円）	200	268
	DOE＜株主資本配当率＞（%）	1.35	1.3
	株価（円）	2,254	3,500 ※1
	PBR（倍）	0.78	1.00
	TSR＜株主総利回り＞ ※2	100	160

※1：2024年9月実施予定の株式分割前を前提とした株価

※2：（当該年度の株価＋配当の累計額）／基準年度（2023年度）の株価



基本方針



○リース会計導入による財務懸念に対応した負債圧縮が急務。実質無借金経営目指す。

○EBITDAを基準とした適切な配当水準を維持。

○超過したCFは設備投資、負債圧縮、追加還元を総合的に判断。

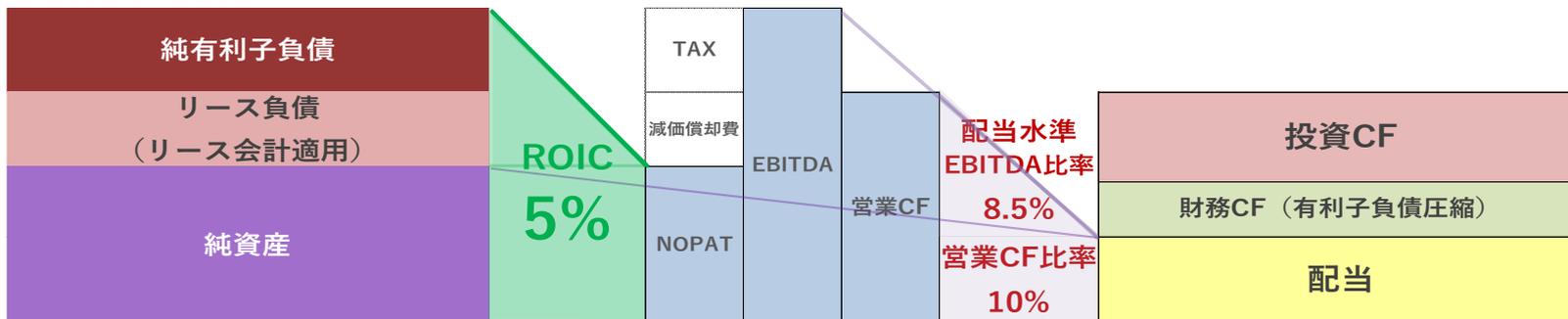
<参考②> 株主還元の方考え方 (2024年2月期第2四半期 決算説明会資料再掲②)

投下資本

利益・営業CF

配当(株主還元)等

①通常期(基本方針)



純資産に応じた配当実施(1.2%目安)

②超過利益(超過フリーキャッシュフロー)発生時

