

2025年2月期（2024年度）決算説明会

2025年4月14日

株式会社高島屋

アジェンダ

- I. 2025年2月期（2024年度）業績
- II. 2026年2月期（2025年度）計画
- III. 中期経営計画（2024～2026年度）進捗
- IV. 中期経営計画 その先へ
- V. グループのシームレス化

(記載方法の変更について)

決算説明会資料において、従来は当社分類の「事業別」で記載しておりましたが、2024年度 中間決算より決算短信等の開示資料に合わせた「セグメント別」で記載する方法に変更しています。

2024年度業績は過年度からの連続性の観点から「事業別」についても、後段の参考ページに記載しています。

(具体的変更内容)

○国内百貨店業・その他の事業 (変更した事業・子会社のみ記載)

事業別	
国内百貨店業	その他の事業
クロスメディア事業部 (通信販売業)	(株)高島屋友の会 (国内百貨店業)
食料品PB運営部 (卸売業)	

セグメント別	
国内百貨店業	その他の事業
(株)高島屋友の会 (国内百貨店業)	クロスメディア事業部 (通信販売業)
	食料品PB運営部 (卸売業)

I . 2025年2月期（2024年度）業績

1. 業績のポイント
2. 連結業績
3. セグメント別業績
4. 連結BS
5. 連結CF

1. 2024年度業績のポイント

- ✓ 各利益とも過去最高益を更新、計画からも超過
- ✓ 営業利益、経常利益は2年連続、当期純利益は3年連続の更新
- ✓ 総額営業収益は2007年度以来、17年ぶりの1兆円突破
- ✓ ROE8.5%(前年7.3%)、ROIC6.4%(前年5.5%)と効率性指標は上昇

□ 当社独自の利益指標「事業利益」の導入について

1) 算出方法

事業利益 = 営業利益 + 持分法投資利益 + 受取配当金

2) 導入目的

- 当社では経営環境の変化に柔軟に対応できるバランスの良い事業ポートフォリオ (国内・海外/百貨店・百貨店以外) 実現に向け、ROIC経営を推進
- ROIC算出(※)の分子となるNOPAT[EBIT]については、成長ドライバーと位置づけるベトナム事業における配当金等、今後増大していく計画
- 独自の利益指標「事業利益」を導入(KPI設定)することで、ROIC経営の実効性を向上

※ROIC(投下資本利益率) = NOPAT ÷ 投下資本

NOPAT = EBIT(経常利益 + 支払利息 - 受取利息) × (1 - 実効税率)

2. 連結業績

- ✓ 総額営業収益の伸長により営業総利益は増大
- ✓ 計画から営業利益25億円、経常利益24億円、純利益15億円の超過
- ✓ 事業利益は持分法投資利益やベトナム事業における受取配当金増大で押し上げ

(単位：億円)	通期	前年比／ 前年増減	計画比／ 増減
総額営業収益	10,327	+8.5%	△0.2%
営業総利益	2,994	+208	+24
販売管理費	2,419	+93	△1
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞	23.4%	△1.0	+0.0
営業利益	575	+116	+25
総額営業収益 ＜営業利益率＞	5.6%	+0.7	+0.3
事業利益 ※	634	+130	—
経常利益	604	+112	+24
純利益	395	+79	+15

※事業利益・・・営業利益+持分法投資利益+受取配当金

3-1. セグメント別業績（一覧）

- ✓ 国内百貨店業、建装業、海外商業開発業が営業増益をけん引
- ✓ 営業利益計画から国内百貨店業21億円、建装業5億円の超過

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)	通期		計画比／		通期		計画比／
	前年比／ 前年増減	増減	増減		前年比／ 前年増減	増減	
国内	3,359	+8.0%	+1.3%	金融業	232	+7.1%	+0.7%
百貨店業	285	+75	+21		48	+2	+1
海外	352	+5.1%	△1.2%		建装業	335	+7.8%
百貨店業	84	+4	△2	22		+29	+5
国内	510	△11.1%	△0.5%	その他の事業	567	+1.0%	△0.6%
商業開発業	69	△10	△1		20	△1	△5
海外	161	+15.7%	+0.7%	連結合計	4,985	+6.9%	+0.7%
商業開発業	59	+18	△2		575	+116	+25
					事業利益	634	+130
				持分法投資利益	37	+5	
				受取配当金(ベトナム事業)	16	+7	

営業利益からの加算内訳

3-2. 【国内百貨店業】業績

- ✓ 総額営業収益は大幅な増収
- ✓ 商品利益率は商品構成比の変化等で前年からマイナスも営業総利益は増大
- ✓ コスト全体をコントロールすることで総額営業収益に対する販管費比率は改善

(単位：億円)	通期	前年比/ 前年増減	計画比/ 増減
総額営業収益	8,589	+9.1%	△0.8%
商品利益率(百貨店店頭) [総額売上高比]	22.11%	△0.30	+0.04
営業総利益	1,967	+141	+10
販売管理費	1,681	+66	△11
総額営業収益 <販売管理費比率>	19.6%	△0.9	+0.0
営業利益	285	+75	+21
総額営業収益 <営業利益率>	3.3%	+0.6	+0.3

3-2. 【国内百貨店業】店頭売上高（店別・顧客別）

- ✓ 総売上高は大型店を中心に堅調に推移、地方郊外店も前年を確保
- ✓ インバウンド除く国内顧客売上高では外商、外商以外の顧客いずれも伸長

前年比 (既存店対比)	総売上高	国内顧客売上高
通期計	+9.6%	+3.4%

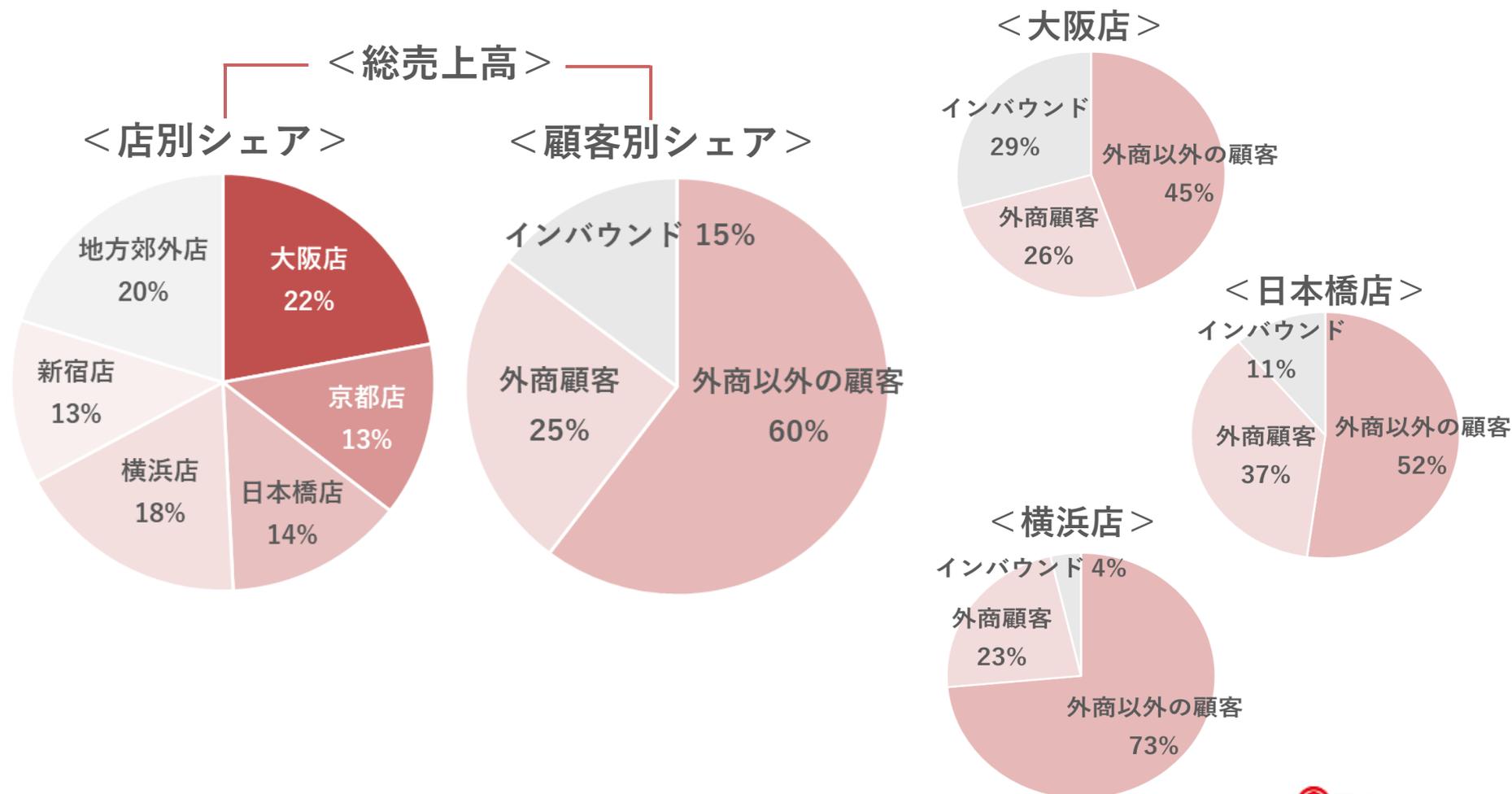
店別	大型店	+12.3%	+4.5%
	地方郊外店	+0.0%	△0.1%

(大型店：大阪店・京都店・日本橋店・横浜店・新宿店)

顧客別	外商顧客		+5.7%
	外商以外の顧客		+2.5%

3-2. 【国内百貨店業】店頭売上高（店別・顧客別のシェア）

- ✓ 総売上高の店別シェアでは1,000億円をそれぞれ超える大型5店で80%
- ✓ 顧客別シェアはインバウンド15%、外商以外60%、外商25%と国内顧客で85%
- ✓ 店舗毎に異なる特性も培ってきた強みとして業績を下支え



3-2. 【国内百貨店業】店頭売上高（商品別）

- ✓ 総売上高、国内顧客売上高では高額品の他、ファッション、食料品も伸長
- ✓ ファッションは正価品の伸長率が高く、重点取引先との取り組み等は進捗

前年比 (既存店対比)	総売上高	国内顧客売上高
通期計	+9.6%	+3.4%

商品別	ファッション (紳士服/婦人服/雑貨)	+7.4%	+2.3%
	(内、正価品)	(+8.5%)	
	高額品 (特選/宝飾品)	+20.9%	+7.9%
	食料品	+1.5%	+1.4%

3-2. 【国内百貨店業】 販売管理費

- ✓ 処遇改善等の人的資本投資や催事開発等の営業力強化費用は積極的に投下
- ✓ 光熱費等の高騰による影響もコスト削減を強化、販管費の増加を最小限に抑制

(単位：億円)			前年増減 内訳				計画増減	
	通期	前年増減	人的資本投資	営業力強化	物価高	比例費増加		コスト削減
人件費	542	+20	+21	+9			△10	+4
宣伝費	122	+11		+12			△1	△3
総務費・ 庶務費	742	+37		+21	+12	+22	△18	△12
経理費	275	△2				+1	△3	+1
合計	1,681	+66	+21	+42	+12	+23	△32	△11
総額営業収益 販売管理費比率	19.6%	△0.9	+ 98増加					

3-3. 【海外百貨店業】業績

- ✓ シンガポールはインフレ下の消費停滞と人件費等の増加もあり僅かに減益
- ✓ 上海は減収・赤字、ベトナムは改装効果で増収増益、サイアムは赤字幅が縮小
- ✓ 円安による営業利益の押し上げは4店舗計で前年から6億円

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)	通期	前年比/ 前年増減	(内 為替 影響)	計画比/ 増減	現地通貨建て 前年比
	タカシマヤ シンガポール	267	+6.2%	-	△1.5%
	77	△0	(+ 6)	△3	-
上海 高島屋	23	△16.3%	-	△4.2%	△21.3%
	△ 1	△1	(△0)	△1	-
タカシマヤ ベトナム	37	+21.2%	-	+3.6%	+13.4%
	10	+ 2	(+ 1)	+ 1	-
サイアム タカシマヤ	25	△1.2%	-	△1.7%	△7.4%
	△ 3	+ 2	(△0)	△0	-
海外百貨店 計	352	+5.1%	-	△1.2%	
	84	+ 4	(+ 6)	△2	

本年：1SGD=113.78JPY

前年：1SGD=105.26JPY

計画：1SGD=112.40JPY

1CNY=21.12JPY

1CNY=19.86JPY

1CNY=20.60JPY

1VND=0.0062JPY

1VND=0.0058JPY

1VND=0.0060JPY

1THB = 4.32JPY

1THB = 4.05JPY

1THB = 4.20JPY

3-4. 【国内・海外商業開発業】業績

- ✓ 国内商業開発業は玉川高島屋S・Cの改装影響や固定資産売却の反動で減収減益
- ✓ 海外商業開発業は増収増益、ベトナム事業の受取配当金を含め利益が増大

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)	通期		計画比／ 増減
		前年比／ 前年増減	
国内 商業開発業 計 (東神開発)	510	△11.1%	△0.5%
	69	△10	△1
トーシンディベロップメント シンガポール(TDS)	121	+11.5%	+1.1%
	46	+13	+1
ベトナム各社 計	43	+36.3%	+3.6%
	16	+4	△0
海外 商業開発業 計	161	+15.7%	+0.7%
	59	+18	△2
商業開発業 計	671	△5.9%	△0.2%
	128	+8	△3
営業利益+受取配当金(ベトナム事業)	143	+15	

3-5. 【金融業・建装業・その他の事業】業績

- ✓ 金融業はカード取扱高の伸長や年会費収入の確保により増収増益
- ✓ 建装業はホテル等の大型物件の受注が増加したことで増収・黒字転換

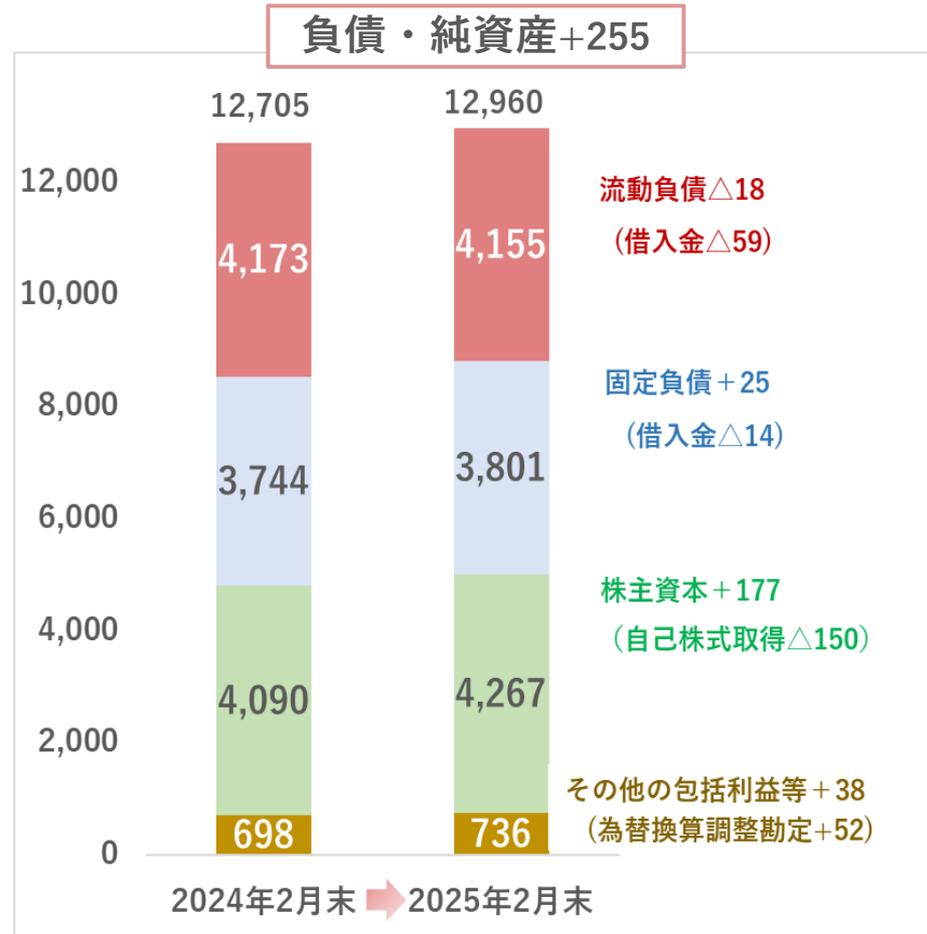
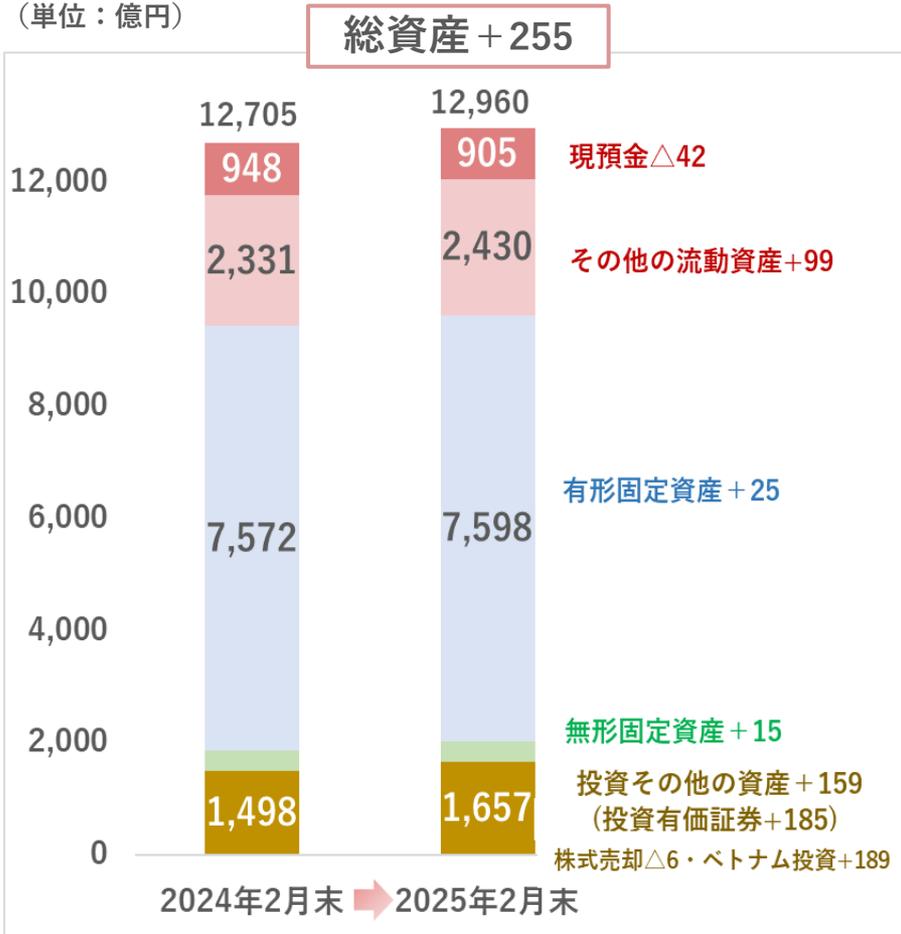
上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)		通期	前年比/ 前年増減	計画比/ 増減
高島屋ファイナンシャル ・パートナーズ (TFP)	金融業	224	+3.8%	△1.0%
		47	+ 1	+ 1
高島屋スペースクリエイツ (TSC)	建装業	335	+7.8%	△0.8%
		22	+ 29	+ 5
アール・ティー・ コーポレーション	その他	141	+4.4%	△0.6%
		5	△1	△1
センチュリー アンド カンパニー	その他	86	+17.6%	+2.5%
		5	+ 1	+ 0
エー・ティ・エー	その他	72	+2.1%	△6.8%
		10	△0	△2
グッドリブ	その他	47	+7.4%	+1.3%
		4	△0	△0

4. 連結BS

- ✓ 積みあがった現預金を原資に150億円の自己株式取得(全株消却)を実施
- ✓ 利益増大も純資産の増加を抑制、ROE、ROICなど収益性指標は上昇
- ✓ 政策保有株も売却により着実に減少

(単位：億円)



5. 連結CF

- ✓ 利益増大により営業CFは増加、投資CFは翌期への持ち越し分もあり前年同水準
- ✓ 財務CFは配当金の増配、自己株式取得により前年からマイナス

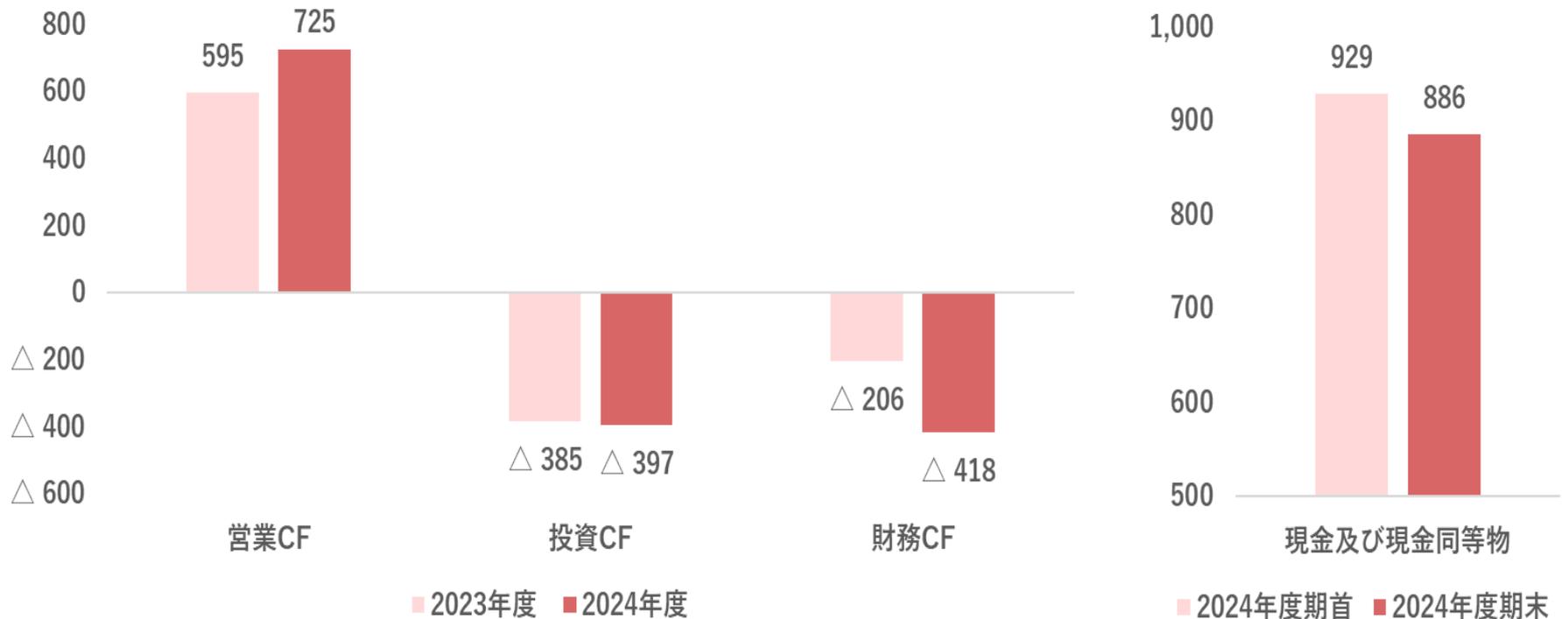
(単位：億円)

営業CF +130

投資CF Δ 12

財務CF Δ 212

現金等 期首・期末残高 Δ 43



Ⅱ . 2026年2月期（2025年度） 通期計画

1. 計画のポイント
2. 連結計画
3. セグメント別計画
4. 計画達成に向けた具体策
5. 連結BS
6. 連結CF

1. 2025年度 通期計画のポイント

- ✓ 3月度の国内百貨店売上高は前年からマイナス、消費環境は不透明な状況
- ✓ 当社グループの総合力で営業力強化、コスト削減等の対策を積み上げ
- ✓ 今後の状況に応じた機動的な追加対策の実行により増収増益をめざす計画

国内百貨店業の組み立て

- 国内顧客 : 前年比+6.6%
「商品力強化」「顧客基盤強化」に向けた取り組みを実施
- インバウンド : 1,100億円（前年度 1,160億円）
環境変化による影響を極小化する能動的な顧客獲得、リピート化を推進
- 販管費 : 販管費比率 19.5%（前年度 19.6%）
物価高による影響もコスト削減を実行、販管費比率は前年同水準を維持

2. 連結計画

- ✓ 増収、各利益とも前年を上回る水準
- ✓ 事業利益はベトナム事業における受取配当金のさらなる増大を織り込み

(単位：億円)	通期	前年比／ 前年増減
総額営業収益	10,700	+3.6%
営業総利益	3,080	+86
販売管理費	2,500	+81
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞	23.4%	△0.1
営業利益	580	+5
総額営業収益 ＜営業利益率＞	5.4%	△0.1
事業利益 ※	650	+16
経常利益	610	+6
純利益	400	+5

※事業利益・・・営業利益＋持分法投資利益＋受取配当金

3-1. セグメント別計画（一覧）

✓ 国内百貨店業、海外百貨店業を中心に増収増益

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)

	通期	前年比/ 前年増減		通期	前年比/ 前年増減
国内	3,502	+4.3%	金融業	248	+7.1%
百貨店業	291	+ 5		49	+ 1
海外	366	+3.8%		建装業	336
百貨店業	92	+ 8	18		△4
国内	524	+2.7%	その他の事業	604	+6.6%
商業開発業	59	△9		26	+ 6
海外	164	+2.2%	連結合計	5,212	+4.6%
商業開発業	60	+ 1		580	+ 5
			事業利益	650	+ 16
			持分法投資利益	47	+ 10
			受取配当金(ベトナム事業)	18	+ 2

営業利益からの加算内訳

3-2. 【国内百貨店業】計画

- ✓ 総額営業収益は増収、商品利益率の持ち直しにより営業総利益も増大
- ✓ 営業利益は前年から+5億円の増益を目指す計画

(単位：億円)	通期	前年比/ 前年増減
総額営業収益	8,900	+3.6%
商品利益率(百貨店店頭) [総額売上高比]	22.14%	+0.03
営業総利益	2,026	+60
販売管理費	1,736	+54
総額営業収益 <販売管理費比率>	19.5%	△0.1
営業利益	291	+5
総額営業収益 <営業利益率>	3.3%	△0.1

3-2. 【国内百貨店業】 販売管理費

- ✓ 人的資本への投資や営業力強化費用は継続的に投下
- ✓ ポイント制度変更により費用増加も顧客基盤の強化、売上高増大を実現
- ✓ 物価高の影響をカバーするコスト削減を強化、販管費の増加を最小限に抑制

(単位：億円)			前年増減 内訳				コスト削減
	通期	前年増減	人的資本投資	営業力強化	物価高	比例費増加	
人件費	553	+10	+15	+2	内、ポイント制度変更+21		△7
宣伝費	154	+31		+28		+4	0
総務費・ 庶務費	749	+6		+16	+17	+12	△39
経理費	281	+6				+6	0
合計	1,736	+54	+15	+46	+17	+22	△46
総額営業収益 販売管理費比率	19.5%	△0.1	+100増加				

3-3. 【海外百貨店業】計画

- ✓ シンガポールは売場改装効果やツーリストの回復を見込み増収増益
- ✓ 上海は赤字継続、ベトナムは増収で僅かに減益、サイアムは増収・黒字転換
- ✓ 円高リスクの考慮による営業利益の押し下げは4店舗計で前年から5億円

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)	上段：営業収益			下段：営業利益	
	通期	前年比／ 前年増減	(内 為替 影響)	現地通貨建て 前年比	
タカシマヤ シンガポール	277	+3.7%	-	+9.2%	
	82	+ 5	(△4)	-	
上 海 高 島 屋	21	△7.3%	-	△1.1%	
	△ 1	+ 0	(+ 0)	-	
タカシマヤ ベトナム	38	+3.2%	-	+8.4%	
	10	△0	(△0)	-	
サイアム タカシマヤ	29	+16.1%	-	+19.4%	
	0	+ 3	(△0)	-	
海外百貨店 計	366	+3.8%	-		
	92	+ 8	(△5)		

計 画：1SGD=108.00JPY 1CNY=19.80JPY 1VND=0.0059JPY 1THB= 4.20JPY
 前 年：1SGD=113.78JPY 1CNY=21.12JPY 1VND=0.0062JPY 1THB= 4.32JPY

3-4. 【国内・海外商業開発業】計画

- ✓ 国内商業開発業は改装影響やポイント制度変更による費用の増加もあり減益
- ✓ 海外商業開発業は増収増益、ベトナム事業の受取配当金は着実に増大

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)	通期	
	前年比／ 前年増減	
国内 商業開発業 計 (東神開発)	524	+2.7%
	59	△9
トーシンディベロップメント シンガポール(TDS)	114	△5.7%
	42	△4
ベトナム各社 計	53	+24.1%
	21	+ 5
海外 商業開発業 計	164	+2.2%
	60	+ 1
商業開発業 計	688	+2.6%
	119	△8
営業利益+受取配当金(ベトナム事業)	137	△6

3-5. 【金融業・建装業・その他の事業】計画

- ✓ 金融業はポイント制度変更によるカード取扱高の伸長等で増収増益
- ✓ 建装業は前年の大型物件受注の反動もあり減益
- ✓ その他の事業合計では外部収益の増大により増収増益

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)

		通期	前年比/ 前年増減
高島屋ファイナンシャル ・パートナーズ (TFP)	金融業	238	+6.0%
		49	+ 2
高島屋スペースクリエイツ (TSC)	建装業	336	+0.4%
		18	△4
アール・ティー・ コーポレーション	その他	155	+9.9%
		7	+ 2
センチュリー アンド カンパニー	その他	93	+7.8%
		5	△0
エー・ティ・エー	その他	83	+15.2%
		12	+ 3
グッドリブ	その他	50	+7.5%
		5	+ 1

4-1. 計画達成に向けた具体策 <商品力強化①>

インバウンド、富裕層に偏重しない「幅広い顧客層に向けた品揃え」を継続強化

幅広い顧客層を持つファッションで
重点取引先との取り組みを深耕

利益貢献度の高い正価品、重点プロモーションの調達力、展開力強化

東西の大型5店を軸に規模を拡大

百貨店への顧客期待度が高い
カテゴリーでのMD力発揮

固定客の多い中元・歳暮、おせち、
カシミヤ等の企画深化

MD本部が横断的政策として注力

正価品拡大による
商利率向上

地域特性に
即した品揃え

中小型店への
商品連携

安定的な
売上基盤

重点取引先取り組み

※%数値は前年比

28社 (紳士服・婦人服・子供服)

対象売上 : +3.4% (平均+2.3%)
商品利益額 : +3.8% (〃 +1.0%)

2024年

60社 (+紳士婦人雑貨・リビング・呉服)

対象売上 : +7.3%
商品利益額 : +7.6%

2025年計画

4-1. 計画達成に向けた具体策 <商品力強化②>

ブランドショップ集積にとどまらず、高島屋ならではの編集で応える「自主編集売場」強化により、リアル店舗の価値を向上



STYLE & EDIT




case study



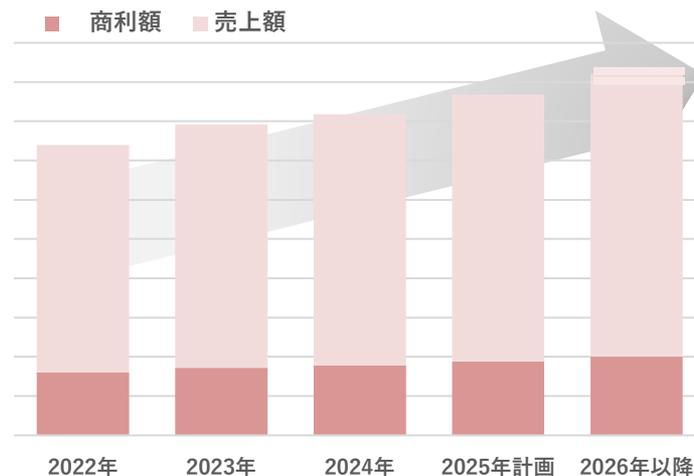
味百選 銘菓百選

自主運営ならではの
顧客視点での品揃え

主力商材の政策的調達

MD本部と店が一体となった店頭運営

自主編集売場 推移



4-2. 計画達成に向けた具体策 <顧客基盤強化 ①>

サービス拡充による新規顧客の獲得、組織顧客の活性化で国内顧客基盤を強化

2025年3月

スゴ積み
半年積立コース開始

短期間積立による利便性

新規顧客の獲得
3月度 前年比
新規入会 実績 **2.5倍**

＼新コース/
「気軽にスピーディ」
半年積立

スゴ積み
TAKASHIMAYA

2025年4月

高島屋カード
1ポイント=1円単位
利用開始

自社カードの魅力化

買上頻度・金額増大
2025年度
売上目標 + **150**億円



2025年6月

オンライン・アプリ
ID連携

パーソナルな
顧客アプローチ

非来店顧客の来店促進
2025年度
アプリ会員数 目標 + **50%**



4-2. 計画達成に向けた具体策 <顧客基盤強化 ②>

高島屋独自で開発した魅力ある催事の展開により、新規顧客の獲得・高島屋ファンとの関係深化

催事の企画・開発



ライフスタイル提案



文化の継承



社会性（トレンド・話題性）

リアル店舗の楽しさ・差別化

高島屋のブランド価値向上

来店動機創出による接点拡大
高島屋ファンとの関係深化

4-2. 計画達成に向けた具体策 <顧客基盤強化 ③>

ASEANでの知名度と国内主要都市に旗艦店をもつ当社グループの強みをいかし、
購買意欲の高い外国人顧客を能動的に獲得



2025年度計画

- ・海外対象店舗拡大
(上海高島屋、ホーチミン高島屋、サイアム高島屋)
- ・国内対象店舗拡大 (新宿店・横浜店)
- ・サービス拡充 (店内・店外催事への招待など)

海外店舗VIP顧客の囲い込み

2025年度目標

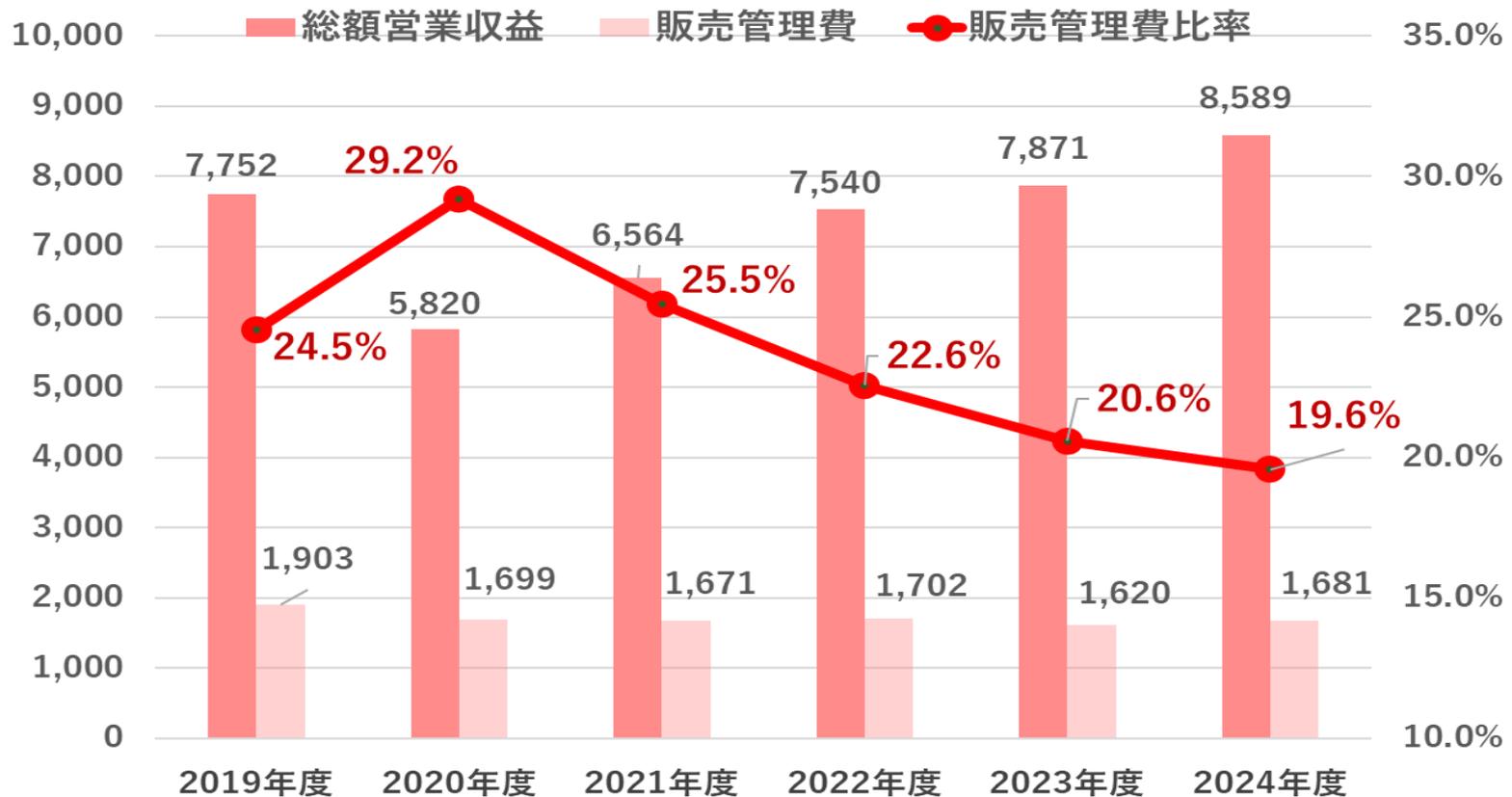
対象顧客：8,000名
買上単価：3.0倍
来店率：12%

4-3. 計画達成に向けた具体策 <コスト削減>

- ✓ コロナ禍に業務マルチタスク化や外部委託業務の内製化等、構造改革を断行
- ✓ 継続的なコスト削減により、利益を創出できる経営体質への転換は着実に進行

<国内百貨店業>

(単位：億円)

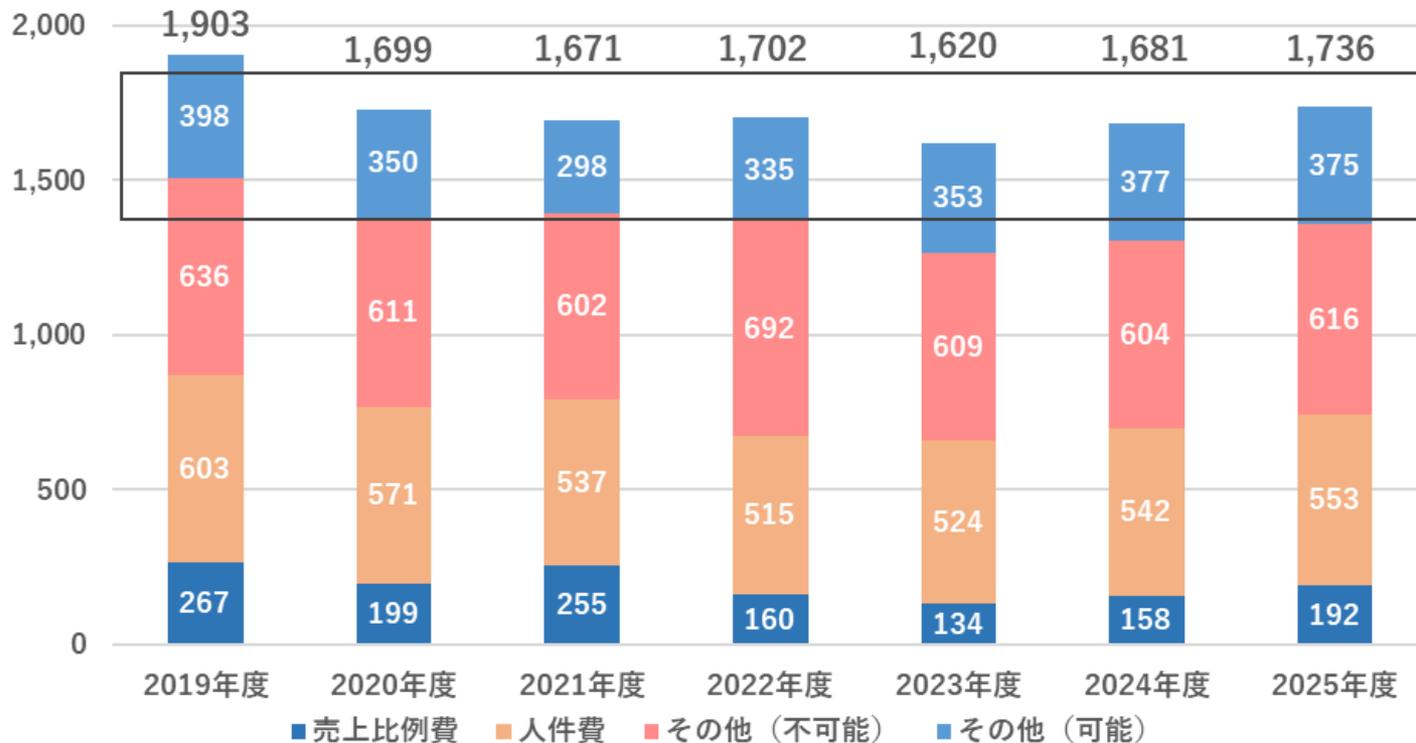


4-3. 計画達成に向けた具体策 <コスト削減>

- ✓ 2025年度も物流体制効率化や業務改革等による削減でコスト全体の増加を抑制
- ✓ 人的資本への投資は今後も継続的に実施
- ✓ 売上比例費や人件費を除くその他費用は状況に応じ抜本的な削減を適宜検討

(単位：億円)

<国内百貨店>



※コントロール可能な経費
作業費・水光熱費等

デジタル活用

- ・ AI導入による省人化
- ・ 伝票処理自動化

物流体制効率化

- ・ 外部倉庫返却
- ・ 物流便ルート見直し

業務改革

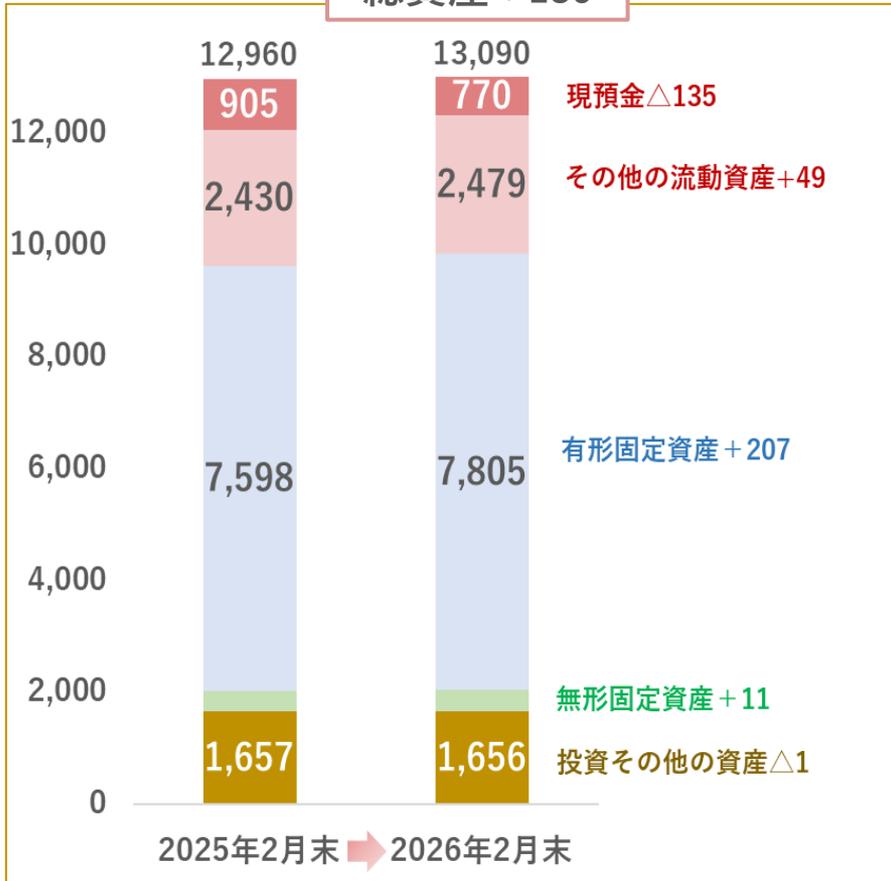
- ・ 電話・FAX受注業務内製化
- ・ 東西重複業務の一カ所集約

5. 連結BS

- ✓ レバレッジ効果を念頭にROEの改善と資本コストの抑制を継続
- ✓ 商業開発業の短期回収型投資、資産流動化、ノンコア資産売却等による効率化
- ✓ 現預金動向を見極め、機動的な自己株式取得を検討

(単位：億円)

総資産 +130



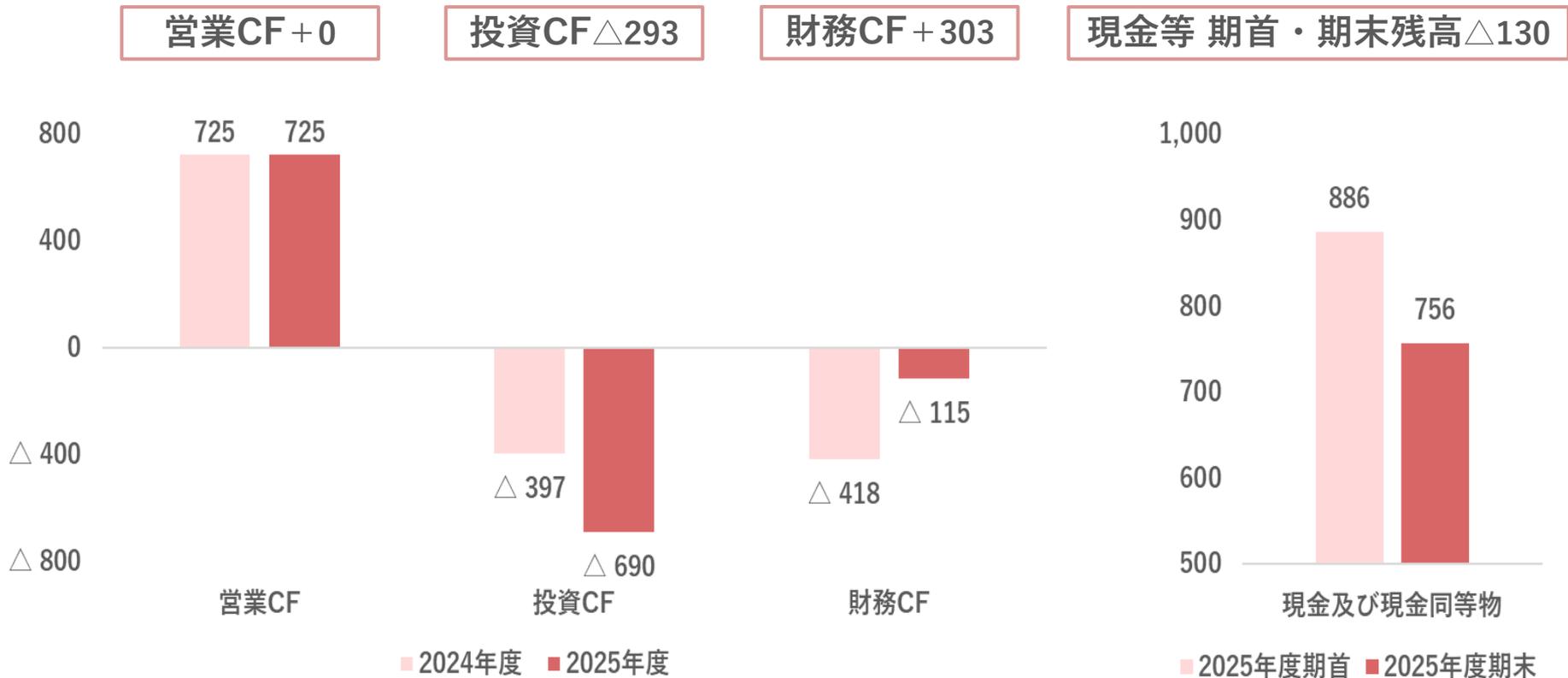
負債・純資産 +130



6. 連結CF

- ✓ 営業CFは法人税等の支払額の増加や金利上昇などの影響を見込み前年水準
- ✓ 投資CFは前期からの持ち越し分もあり前年より増加
- ✓ 国内外の各事業の現金創出力向上を踏まえた資金配分の適正化、効率化を推進

(単位：億円)



Ⅲ. 中期経営計画（2024～2026年度）進捗

1. 営業利益・事業利益・ROIC

✓ 2026年度の営業利益は600億円と当初計画を据え置き

営業利益

600億円

事業利益

675億円

ROIC

6.1%

(単位：億円)

セグメント	営業利益					ROIC				
	2023年度 実績	2024年度 実績	計画 増減	2025年度 計画	2026年度 計画	2023年度 実績	2024年度 実績	計画 増減	2025年度 計画	2026年度 計画
国内百貨店	211	285	+ 21	291	291	4.9%	5.9%	+ 1.9	4.7%	4.7%
海外百貨店	80	84	△2	92	97	10.3%	14.2%	+ 3.1	15.5%	16.5%
国内商業開発	79	69	△1	59	71	6.6%	4.2%	+ 0.3	3.5%	3.7%
海外商業開発	44	65	+ 4	60	59	5.1%	4.8%	+ 1.1	3.7%	5.1%
金融	46	49	+ 2	49	53	8.3%	8.3%	+ 0.3	6.8%	7.2%
建装業	△ 7	22	+ 5	18	12	—	13.2%	+ 2.6	10.1%	6.7%
その他	21	20	△5	26	27	6.8%	6.6%	△1.6	7.4%	8.3%
連結計	459	575	+ 25	580	600	5.5%	6.4%	+ 0.2	6.2%	6.1%
				(WACC)		4.6%	4.8%	+ 0.0	4.9%	5.1%

※ROIC(投下資本利益率) = NOPAT(注) ÷ 投下資本 (注)NOPAT = EBIT(経常利益 + 支払利息 - 受取利息) × (1 - 実効税率)

※WACC (加重平均資本コスト)

2. 拠点別ROIC

- ✓ ROIC経営の推進に向け「拠点別[百貨店+専門店]ROIC」を新たな指標として設定
- ✓ 百貨店と専門店を融合した次世代型SCへの転換を通じ、資本収益性を向上

店舗・拠点	2024年度		2025年度		2026年度	
	百貨店 店別	専門店含む 拠点別	百貨店 店別	専門店含む 拠点別	百貨店 店別	専門店含む 拠点別
大阪店 (レストラン街[専門店])	6.6%	6.7%	7.3%	7.4%	7.2%	7.3%
京都高島屋S.C.	5.6%	5.7%	6.1%	6.0%	6.0%	5.9%
日本橋高島屋S.C.	4.9%	5.2%	5.0%	5.2%	4.9%	5.2%
横浜店	3.5%		3.2%		3.2%	
新宿タカシマヤ タイムズスクエア	2.1%	2.2%	2.2%	2.3%	2.2%	2.3%
玉川高島屋S・C	2.7%	8.3%	2.4%	7.6%	2.4%	7.6%
柏高島屋ステーションモール	0.5%	1.9%	0.8%	1.9%	0.7%	1.9%

※拠点別ROIC(投下資本利益率) = NOPAT(注1) ÷ 投下資本(注2)

(注1) NOPAT = EBIT(経常利益 + 支払利息 - 受取利息) × (1 - 実効税率)

(注2) 投下資本 = 運転資金(売掛金 + 棚卸資産 - 買掛金) + 固定資産 + 使用権資産(注3)

(注3) 2028年度より適用する「新リース会計」を踏まえた使用権資産想定を考慮

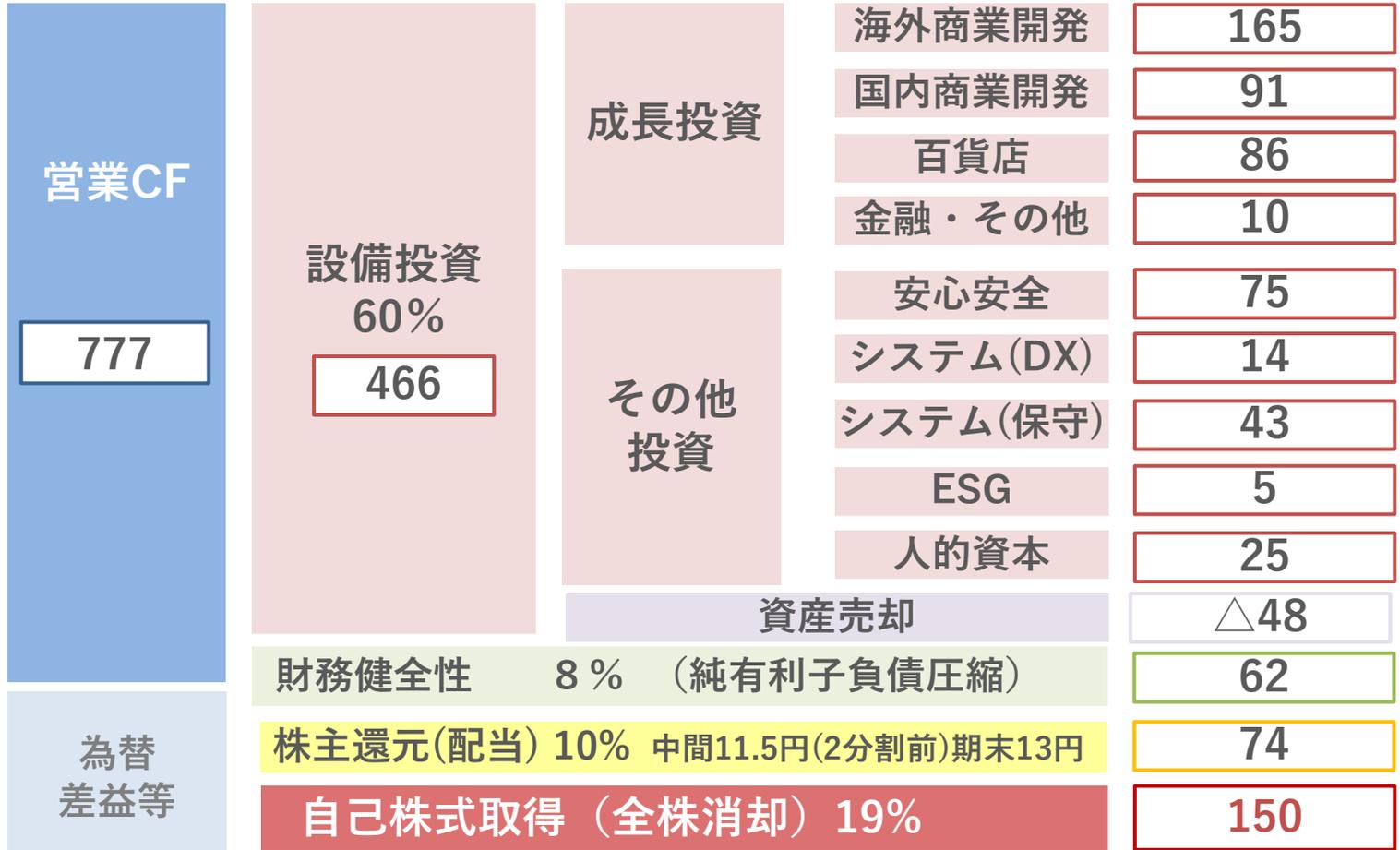
3. 戦略投資・キャッシュ・アロケーション (2024年度実績)

- ✓ 2024年度は投資の持ち越し等の影響も概ね想定通り
- ✓ 自己株式取得150億円への配分を実施

(単位：億円)

2024年度の総投資額

※記載の金額は費用含む



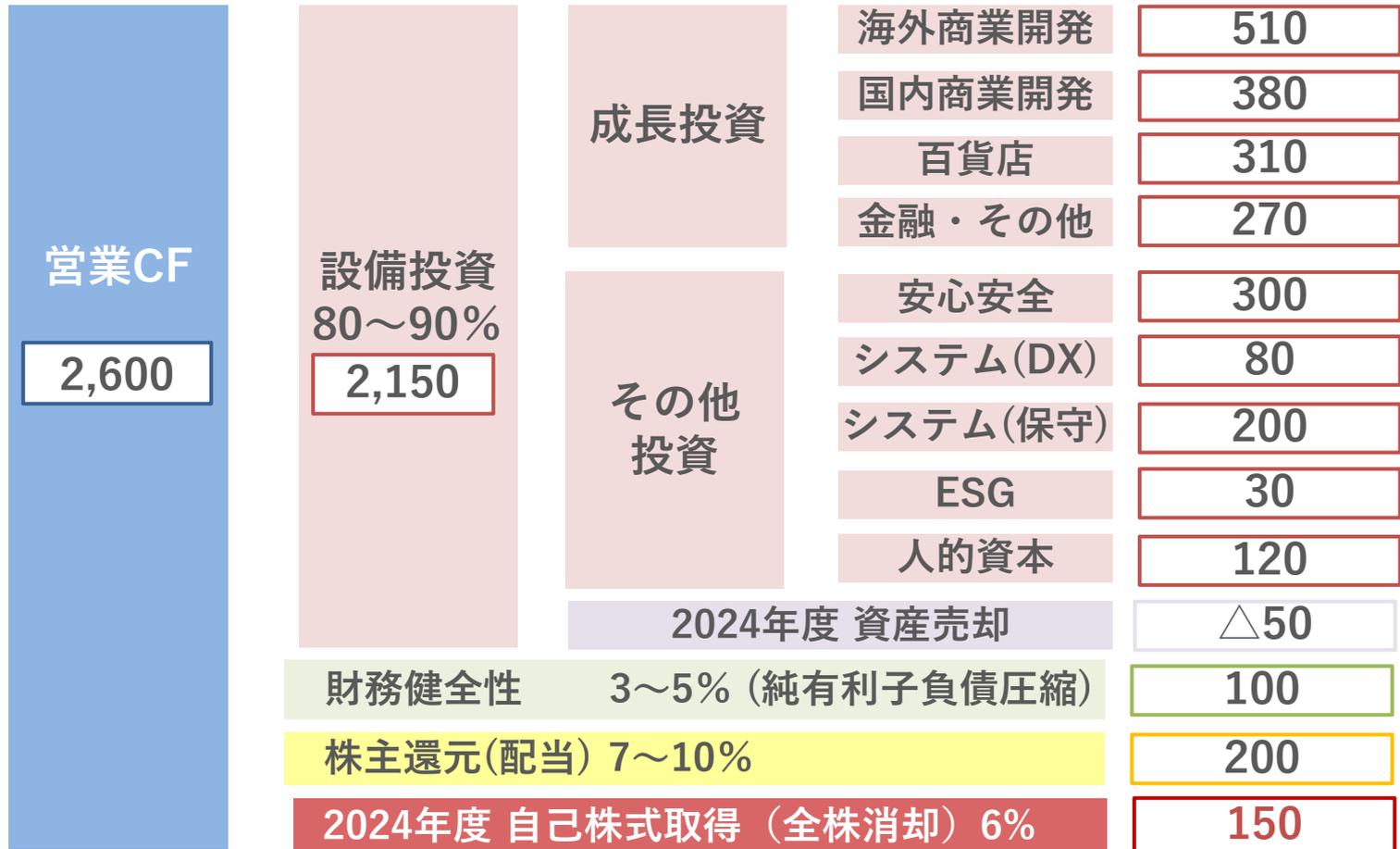
3. 戦略投資・キャッシュ・アロケーション (2024~2026年度)

- ✓ 2026年度まで3年間のキャッシュ・アロケーションは修正なし
- ✓ 営業CFが想定を超過した場合、投資・株主還元等を総合的に勘案し再配分

中期経営計画 (2024~2026年度) 累計の総投資額

(単位：億円)

※記載の金額は費用含む



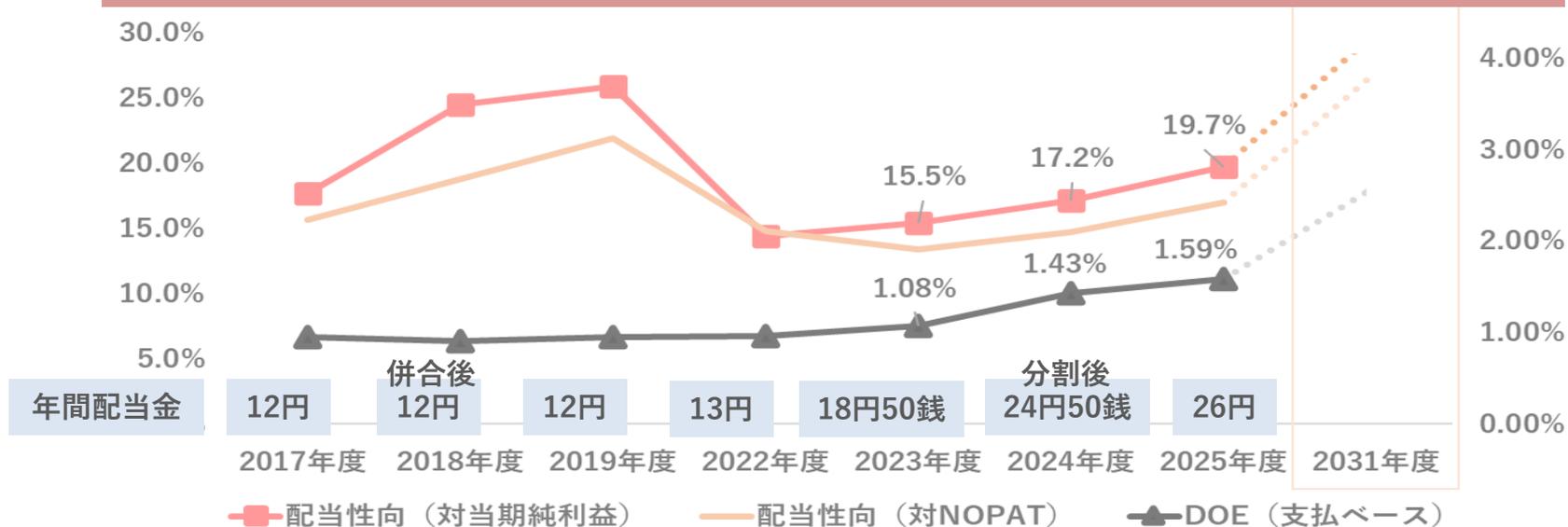
4. 株主還元（配当）

全てのステークホルダーへ適正に利益配分していくことが持続的成長には不可欠

- ✓ 株主還元の配当は、純資産の増加を前提とした累進配当がベース
- ✓ 業績をベースにEBITDA、または営業CFに対する比率を考慮

- 2024年度は各段階利益とも過去最高を更新したことから**期末配当金は13円**と直近予想11円50銭より**1円50銭の増配予定**
- 2025年度も、2024年度の期末配当金の水準を維持し、中間・期末とも13円、**年間26円の配当予想**（2024年度の年間配当予定 24円50銭 ※2分割後）

利益成長を前提に創業200周年を迎える
2031年度には配当性向30%程度、DOE 2.5-2.7%を目指す



5. 財務KPI

テーマ	KPI	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 計画	2026年度 計画
利益成長	営業利益（億円）	459	575	580	600
	事業利益（億円）※1	-	634	650	675
	ROIC（%）	5.5	6.4	6.2	6.1
	ROE（%）	7.3	8.5	8.2	8.2
財務健全性	純有利子負債（億円）	1,142	1,111	1,309	1,220
	自己資本比率（%）	35.7	36.5	38.0	40.0
株主還元	EPS（円）	200	126 ※2	132 ※2	138 ※2
	DOE＜株主資本配当率＞（%）	1.35	1.43	1.59	1.62
	株価（円）	2,254	1,232 ※2	1,700 ※2	1,800 ※2
	PBR（倍）	0.78	0.79	1.05	1.03
	TSR＜株主総利回り＞ ※3	100	111	156	166

※1： 事業利益・・・営業利益＋持分法投資利益＋受取配当金

※2： 2024年9月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株の割合で、株式を分割しております。

※3：（当該年度の株価＋配当の累計額）／基準年度（2023年度）の株価

—将来への成長に向けて—

IV. 中期経営計画 その先へ

1. ESG経営の推進

サステナブルなモノ・コト提案を通じて社会課題解決と利益増大を両立

TSUNAGU ACTION

より収益を意識した持続可能な活動へと進化

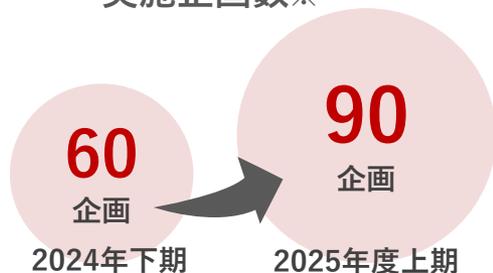
- ・ 通年展開による期間・企画数大幅増
- ・ 精度向上に向けた企画検討会の継続実施
- ・ 話題性あるブランドとのコラボ
- ・ 強調期間と連動した企業広告掲出



TAKASHIMAYA GROUP



実施企画数※



売上高※



※企画検討会を通じて実施した企画数・売上高

社会課題解決・認知度向上

- ・ 玉川高島屋S・Cに「Depart de Loop Port」を設置
- ・ 「スーツ再生プロジェクト」を発足し回収施策拡大
- ・ 産学連携、復興支援企画の開催

2. 人的資本経営の推進 <働く場としての魅力向上①>

「おもてなし」の源泉である「人」が安心して働ける職場づくりを推進

働く環境改良

23年ぶりに1月2日を
店舗休業日に設定



GWや年末年始の
社内臨時保育実施



キャリア自律支援

キャリア研修&キャリア
サポート面談による「セ
ルフ・キャリアドッグ」



ベテラン人材活躍推進

定年後再雇用年齢の上限
引き上げ

65歳→70歳



人当生産性向上

働きがい・個人の成長と
効率化を両立する
マルチタスク化推進



LGBTQ+への取り組み

社内外でのALLY活動、同
性パートナーへの福利厚生
適用等の制度を整備



PRIDE 指標
2024
ゴールド認定

2. 人的資本経営の推進 <働く場としての魅力向上②>

取引先も含め働くすべての人の満足度を高めるため、人への投資は継続的に実施

「日本一の従業員食堂」

高島屋グループ従業員・
取引先を含め、
一人ひとりが
「満足し、誇れる施設」

定期的な満足度調査を実施し
継続的に改良・改善

メニュー拡充

特別感のある
レストランクオリティ
メニュー導入



環境改善

グループ内各施設で
設備拡充、明装化等
を順次実施



流山おおたかの森S・C SDGs キッチンプロジェクト

SDGs機能を備えコミュニティ拠点にもなる
「最高水準の従業員食堂」計画を進行

コミュニティ拠点

- ・食堂だけでなく
社内で多目的活用
- ・地域への開放も検討



食堂にもSDGs機能

- ・内装は再生素材を
積極的に活用
- ・屋内菜園で野菜栽培



プロジェクトの
モデルケースとなる
メニュー開発



3-1. まちづくり戦略 <海外・ベトナム開発①>

ASEANでの知名度をいかし、グループをあげてベトナムでの事業領域を拡大

ホーチミン

ハノイ

ハイフォン



※旧称：スターレイクB計画

2025年5月頃
(予定)

Takashimaya Interior Limited (仮称) 設立
(富裕層向け住宅内装事業)

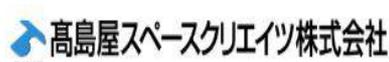
ブランド・集客



企画・エリア開発



設計・コーディネート



パートナー企業



ほか

+

ベトナムにおける
「高島屋」知名度
+
スペースクリエイツの
持つ高い品質と実績



ホーチミン高島屋
と連携



3-1. まちづくり戦略 <海外・ベトナム開発②>

安定的、持続的な利益成長に資する資産は自ら保有する
「持つ経営」が高島屋グループの基本方針

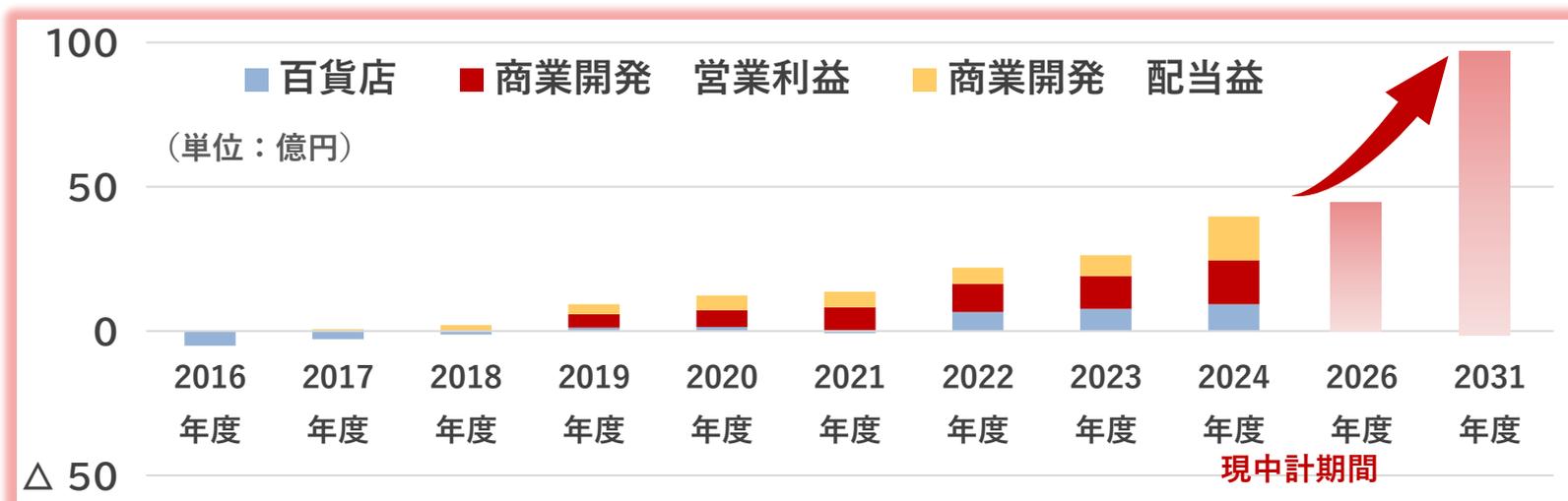
長期的に資産を保有
持続的利益成長を実現する基幹事業

組み合わせることで資産規模を
コントロール、資本効率を向上

+

短期回収型の投資

ベトナム事業 利益水準 (営業利益+東神開発のベトナム関連会社からの配当益)



3-2. まちづくり戦略 <金融の新事業①>

「プライベートバンクサービス」を開始し、お客様との長期にわたる関係性を構築

幅広い顧客基盤への
ターゲット営業

アフルエント層
金融資産保有額
1億円以上

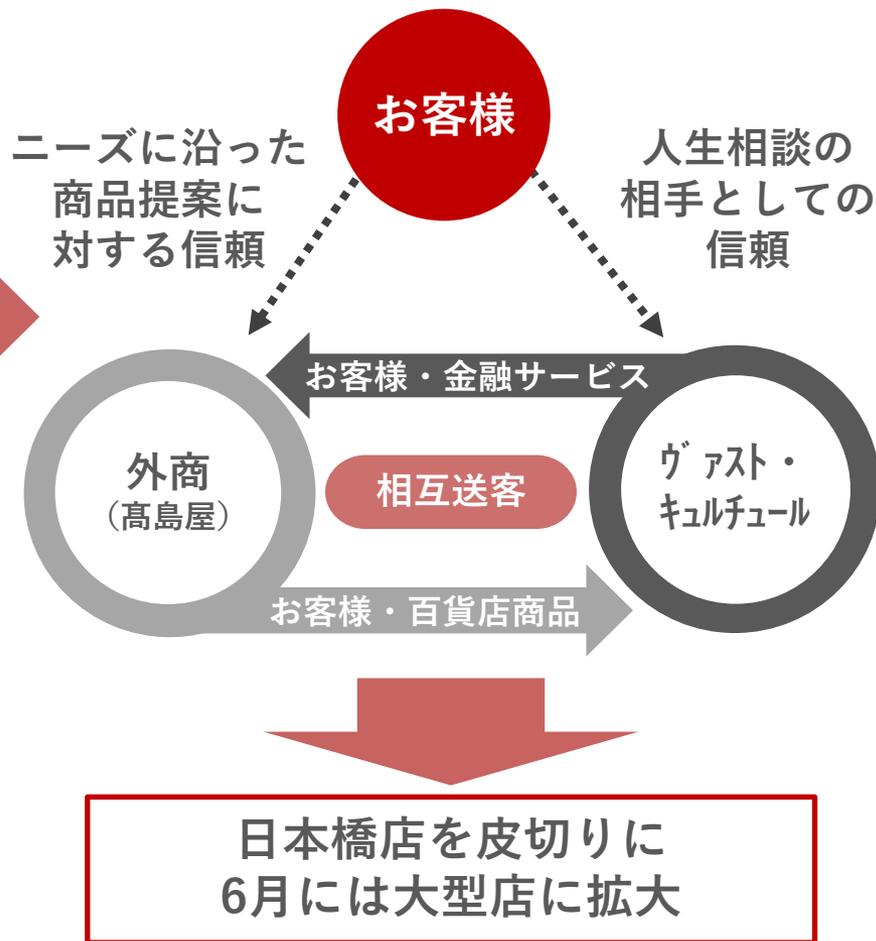
プライベートバンクサービス
(資産保全・子女教育・寄付等)

マス
アフルエント層
金融資産保有額
5千万円以上

ウェルスマネジメントサービス
(アセットアロケーション・
資産承継等)

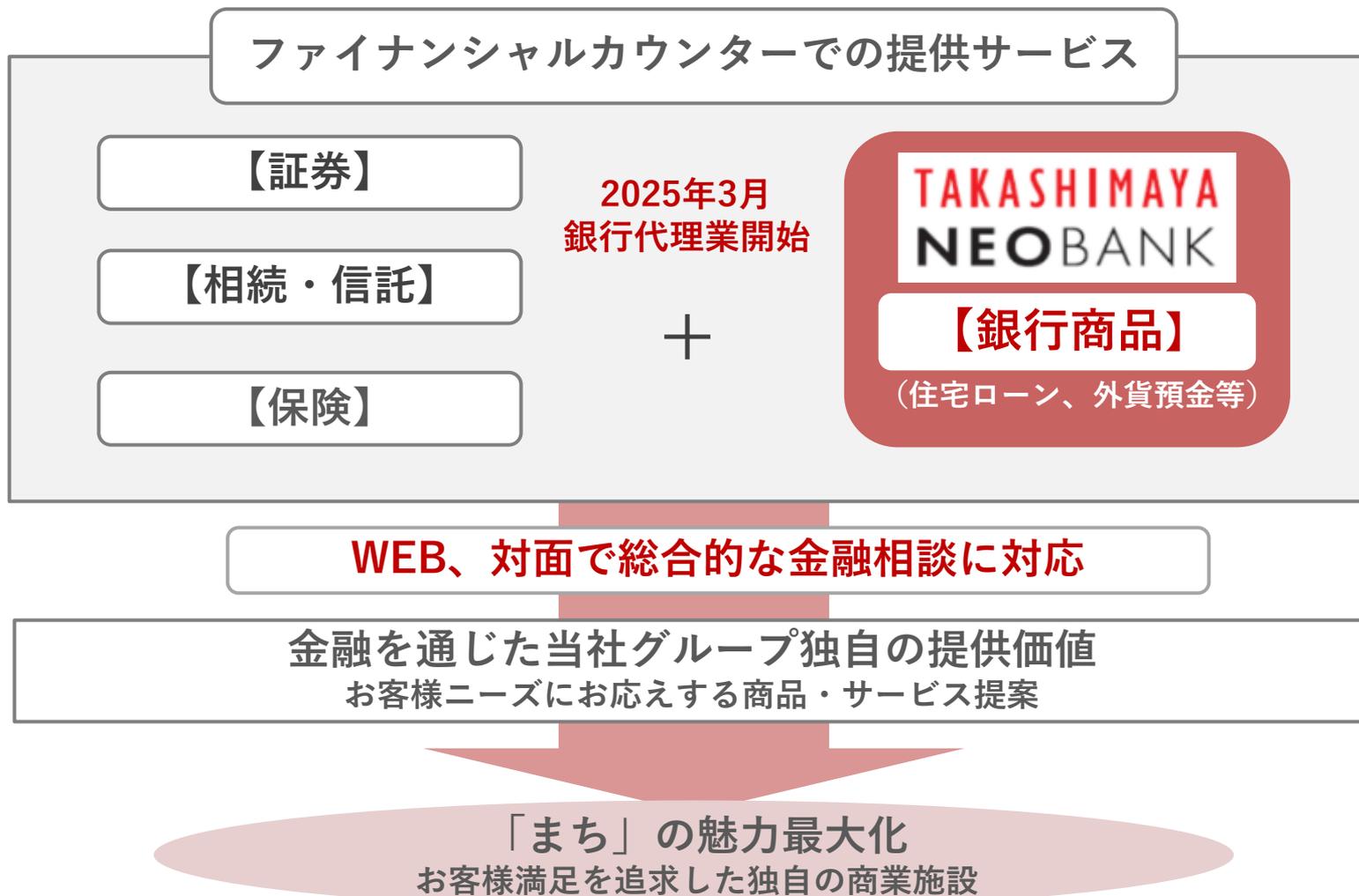
マス層
資産形成層

ライフプランニングサービス
(NISA・積立投資・保険等)



3-2. まちづくり戦略 <金融の新事業②>

総合的な金融相談を通じて商業施設としての提供価値を高め、まちの魅力最大化



3-3. まちづくり戦略 <次世代型SCへの転換①>

グループの経営資源を相互活用し、館価値最大化に向け次世代型SCへの転換実施

次世代型SC
3つの特徴

多様な来店動機
斬新なコンテンツ

地域のインフラ
コミュニティ形成

百貨店の
存在を生かす

2023年10月開業

京都高島屋S.C.



斬新なコンテンツ



百貨店の顧客基盤

2025年2月リニューアル

柏高島屋ステーションモール



地域コミュニティ



百貨店の編集力

開発進行中

玉川高島屋S・C



地域コミュニティ活動拠点



地域のインフラ

3-3. まちづくり戦略 <次世代型SCへの転換②>

玉川高島屋S・Cは2027年完成に向け、百貨店と専門店一体のまちづくりを推進

「時間を過ごす場」
としての魅力拡大



公園のようなフードコート

百貨店と専門店の融合



百貨店と専門店が混在する
食料品フロアの
「一体化全面リニューアル」

それぞれの強みをいかした
フロア・サービスの
シームレス化



まちと呼応するアート



品揃え・サービス拡充とお客様の利便性向上を実現

ー将来の成長に向けてー

V . グループのシームレス化

1. シームレス化の実現によるお客様への提供価値

グループ内の情報・サービス・商品を一気通貫でシームレスにつなぐことで
高島屋グループ独自の価値を提供

現状

店舗の
立地特性

優良な
グループ会社

幅広い
顧客基盤

高島屋グループの
「3つの強み」が分断されている状態

- ・ 同じ高島屋なのにサービスが異なる
- ・ 顧客情報が統一されておらず
国内外店舗間、リアル・ネット間で
同一顧客だと識別されない



めざす姿

店舗の
立地特性

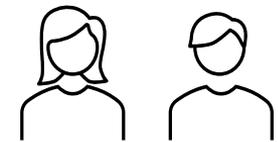
優良な
グループ会社

幅広い
顧客基盤

お客様から見て
グループの各事業が等距離にある状態

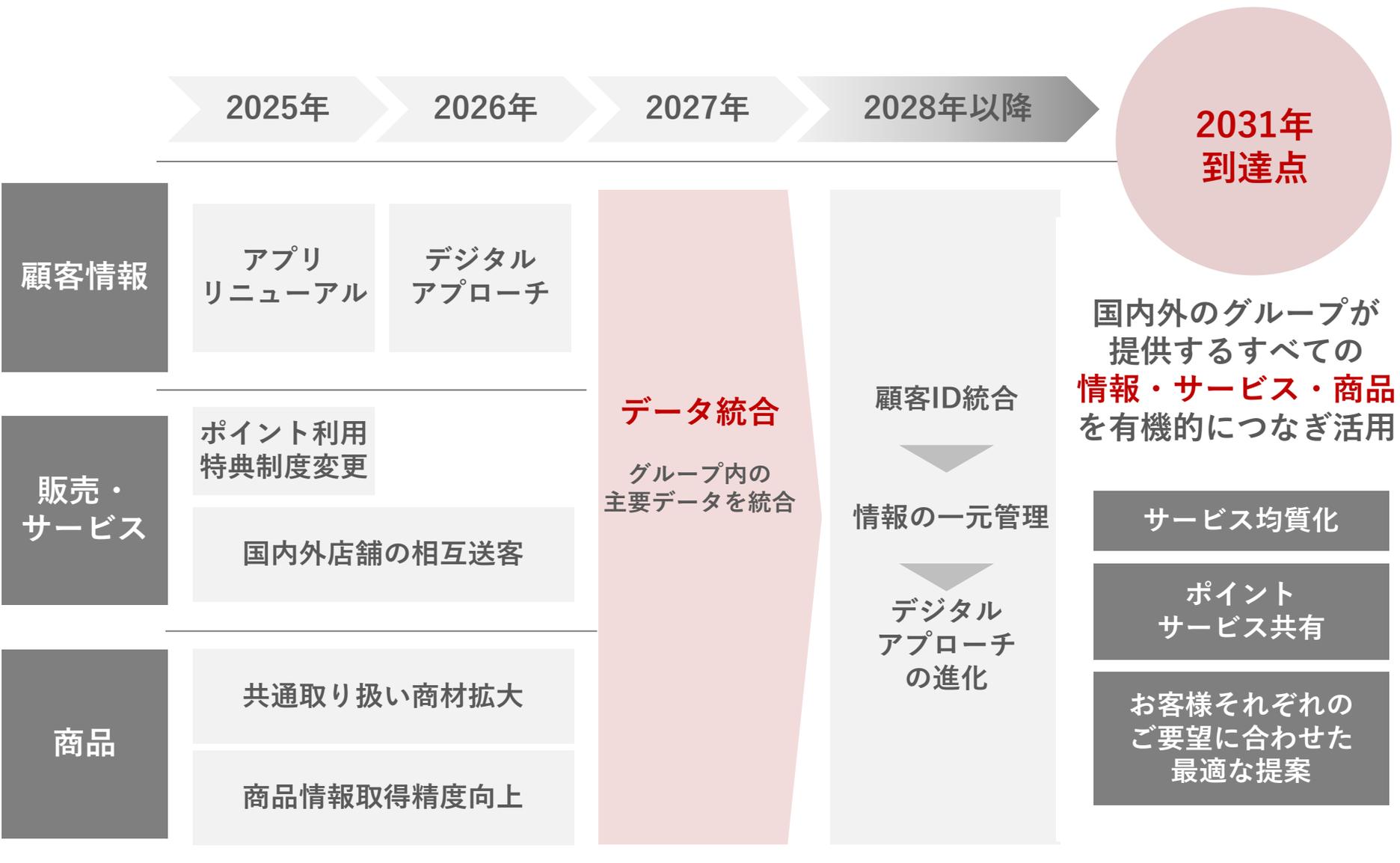
- ・ 百貨店でも専門店でも同じサービス
- ・ 統一された顧客情報

お客様視点で
グループの各事業が等距離にある
状態(=シームレス化)を実現



ストレスなく
かつ感動の購買体験

2. シームレス化のロードマップ



以下、参考資料

【実績】

- | | |
|---------------------|---------|
| 1. 連結 | (上期・下期) |
| 2. セグメント別 | (〃) |
| 3. 事業別 | (〃) |
| 4. 国内百貨店インバウンド売上高実績 | (〃) |

【計画】

- | | |
|-----------|---------|
| 5. 連結 | (上期・下期) |
| 6. セグメント別 | (〃) |

(参考) 1. 連結業績 (上期・下期)

(単位：億円)	通期		計画比/ 増減	上期		下期	
		前年比/ 前年増減			前年比/ 前年増減		前年比/ 前年増減
総額営業収益	10,327	+8.5%	△0.2%	5,067	+13.2%	5,260	+4.3%
営業総利益	2,994	+208	+24	1,469	+133	1,525	+75
販売管理費	2,419	+93	△1	1,182	+53	1,237	+39
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞	23.4%	△1.0	+0.0	23.3%	△1.9	23.5%	△0.2
営業利益	575	+116	+25	288	+80	287	+36
総額営業収益 ＜営業利益率＞	5.6%	+0.7	+0.3	5.7%	+1.0	5.5%	+0.5
事業利益 ※	634	+130	—	315	+93	319	+38
経常利益	604	+112	+24	302	+81	302	+31
純利益	395	+79	+15	191	+41	204	+38

※事業利益・・・営業利益＋持分法投資利益＋受取配当金

(参考) 2. セグメント別業績一覧 (上期・下期)

上段：営業収益、中段：営業利益

(単位：億円)	通期		計画比／増減	上期		下期	
		前年比／ 前年増減			前年比／ 前年増減		前年比／ 前年増減
国内	3,359	+8.0%	+1.3%	1,646	+11.2%	1,713	+5.0%
百貨店業	285	+ 75	+ 21	144	+ 63	141	+ 12
海外	352	+5.1%	△1.2%	171	+7.6%	181	+2.9%
百貨店業	84	+ 4	△2	39	+ 2	44	+ 2
国内	510	△11.1%	△0.5%	255	△20.8%	255	+1.2%
商業開発業	69	△10	△1	39	△6	29	△4
海外	161	+15.7%	+0.7%	81	+22.6%	80	+9.4%
商業開発業	59	+ 18	△2	31	+ 10	28	+ 8
金融業	232	+7.1%	+0.7%	110	+3.7%	121	+10.4%
	48	+ 2	+ 1	23	+ 0	25	+ 2
建装業	335	+7.8%	△0.8%	172	+20.1%	163	△2.7%
	22	+ 29	+ 5	12	+ 10	10	+ 19
その他の事業	567	+1.0%	△0.6%	260	+3.1%	306	△0.7%
	20	△1	△5	8	+ 2	12	△3
連結合計	4,985	+6.9%	+0.7%	2,434	+10.1%	2,551	+4.1%
	575	+ 116	+ 25	288	+ 80	287	+ 36

(参考) 2. セグメント別 総額営業収益 実績 (上期・下期)

(単位：億円)	通期		計画比	上期 (3~8月)		下期	
		前年比/ 前年増減			前年比		前年比
国内百貨店業	8,589	+9.1%	△0.8%	4,227	+14.4%	4,362	+4.5%
海外百貨店業	352	+5.1%	△1.3%	171	+7.6%	181	+2.9%
国内商業開発業	510	△11.1%	△0.6%	255	△20.8%	255	+1.2%
海外商業開発業	161	+15.7%	+0.4%	81	+23.3%	79	+8.8%
金融業	233	+15.5%	+1.2%	112	+6.2%	120	+25.9%
建装業	335	+7.8%	△0.7%	172	+20.1%	163	△2.7%
その他の事業	591	△7.4%	△0.8%	273	+3.4%	318	△15.0%
連結計	10,327	+8.5%	△0.2%	5,067	+13.2%	5,260	+4.3%

(参考) 2. 【セグメント別】国内百貨店業業績（上期・下期）

(単位：億円)	通期		計画比/ 増減	上期		下期	
		前年比/ 前年増減			前年比/ 前年増減		前年比/ 前年増減
総額営業収益	8,589	+9.1%	△0.8%	4,228	+13.8%	4,361	+4.9%
商品利益率(百貨店店頭) [総額売上高比]	22.11%	△0.30	+0.04	22.11%	△0.53	22.12%	△0.09
営業総利益	1,967	+141	+10	964	+99	1,003	+42
販売管理費	1,681	+66	△11	820	+36	862	+31
総額営業収益 <販売管理費比率>	19.6%	△0.9	+0.0	19.4%	△1.7	19.8%	△0.2
営業利益	285	+75	+21	144	+63	141	+12
総額営業収益 <営業利益率>	3.3%	+0.6	+0.3	3.4%	+1.2	3.2%	+0.1

(参考) 2. 【セグメント別】国内百貨店業 販管費実績 (上期・下期)

(単位：億円)			前年増減 内訳					計画増減
	通期	前年増減	人的資本投資	営業力強化	物価高	比例費増加	コスト削減	
人件費	542	+20	+21	+9			△10	+4
宣伝費	122	+11		+12			△1	△3
総務費・ 庶務費	742	+37		+21	+12	+22	△18	△12
経理費	275	△2				+1	△3	+1
合計	1,681	+66	+21	+42	+12	+23	△32	△11

総額営業収益
販売管理費比率

19.6%

△0.9

(単位：億円)			前年増減 内訳					前年増減 内訳						
	上期	前年増減	人的資本投資	営業力強化	物価高	比例費増加	コスト削減	下期	前年増減	人的資本投資	営業力強化	物価高	比例費増加	コスト削減
人件費	262	+9	+8	+4			△3	281	+11	+13	+6			△7
宣伝費	57	+6		+7			△0	65	+5		+6			△1
総務費・ 庶務費	363	+22		+15	+3	+16	△12	379	+15		+6	+9	+6	△7
経理費	137	△1					△1	137	△0				+1	△1
合計	820	+36	+8	+25	+3	+16	△17	862	+31	+12	+17	+9	+7	△15

総額営業収益
販売管理費比率

19.4% △1.7

19.8% △0.2

(参考) 2. 【セグメント別】海外百貨店業業績（上期・下期）

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)	上段：営業収益			下段：営業利益		現地通貨建て 前年比	上期 (1~6月)		下期 (7~12月)	
	通期	前年比/ 前年増減	(内 為替 影響)	計画比/ 増減	上期		前年比/ 前年増減	下期	前年比/ 前年増減	
タカシマヤ シンガポール	267	+6.2%	-	△1.5%	△1.8%	130	+10.5%	138	+2.4%	
	77	△0	(+ 6)	△3	-	36	+ 1	41	△1	
上海 高島屋	23	△16.3%	-	△4.2%	△21.3%	12	△19.7%	11	△12.1%	
	△ 1	△1	(△0)	△1	-	△ 1	△2	△ 0	+ 1	
タカシマヤ ベトナム	37	+21.2%	-	+3.6%	+13.4%	17	+22.2%	19	+20.3%	
	10	+ 2	(+ 1)	+ 1	-	5	+ 1	5	+ 1	
サイアム タカシマヤ	25	△1.2%	-	△1.7%	△7.4%	12	△2.7%	13	+0.3%	
	△ 3	+ 2	(△0)	△0	-	△ 2	+ 1	△ 2	+ 1	
海外百貨店 計	352	+5.1%	-	△1.2%		171	+7.6%	181	+2.9%	
	84	+ 4	(+ 6)	△2		39	+ 2	44	+ 2	

本年：1SGD=113.78JPY 1CNY=21.12JPY 1VND=0.0062JPY 1THB=4.32JPY

前年：1SGD=105.26JPY 1CNY=19.86JPY 1VND=0.0058JPY 1THB=4.05JPY

計画：1SGD=112.40JPY 1CNY=20.60JPY 1VND=0.0060JPY 1THB=4.20JPY

(参考) 2. 【セグメント別】国内・海外商業開発業業績（上期・下期）

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)

	通期		計画比/ 増減	上期		下期	
		前年比/ 前年増減			前年比/ 前年増減		前年比/ 前年増減
国内 商業開発業 計 (東神開発)	510	△11.1%	△0.5%	255	△20.8%	255	+1.2%
	69	△10	△1	39	△6	29	△4
トーシンディベロップメント シンガポール(TDS)	121	+11.5%	+1.1%	61	+16.7%	60	+6.8%
	46	+13	+1	23	+7	23	+7
ベトナム各社 計	43	+36.3%	+3.6%	20	+48.0%	23	+27.2%
	16	+4	△0	8	+3	7	+1
海外 商業開発業 計	161	+15.7%	+0.7%	81	+22.6%	80	+9.4%
	59	+18	△2	31	+10	28	+8
商業開発業 計	671	△5.9%	△0.2%	336	△13.4%	335	+3.0%
	128	+8	△3	71	+4	57	+4
営業利益+受取配当金(ベトナム事業)	143	+15					

(参考) 2. 【セグメント別】 金融業・建装業・その他の事業業績 (上期・下期)

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)

		通期		計画比/ 増減	上期		下期	
		前年比/ 前年増減	前年増減	増減	前年比/ 前年増減	前年増減	前年比/ 前年増減	前年増減
高島屋ファイナンシャル ・パートナーズ (TFP)	金融業	224	+3.8%	△1.0%	110	+3.7%	114	+3.8%
		47	+1	+1	23	+0	25	+1
高島屋スペースクリエイツ (TSC)	建装業	335	+7.8%	△0.8%	172	+20.1%	163	△2.7%
		22	+29	+5	12	+10	10	+19
アール・ティー・ コーポレーション	その他	141	+4.4%	△0.6%	71	+7.7%	70	+1.1%
		5	△1	△1	3	+0	3	△1
センチュリー アンド カンパニー	その他	86	+17.6%	+2.5%	41	+23.7%	45	+12.5%
		5	+1	+0	2	+1	2	△0
エー・ティ・エー	その他	72	+2.1%	△6.8%	32	+3.4%	40	+1.0%
		10	△0	△2	4	+0	6	△1
グッドリブ	その他	47	+7.4%	+1.3%	21	+9.2%	25	+5.9%
		4	△0	△0	1	△0	2	△0

(参考) 3. 事業別業績一覧 (上期・下期)

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)	通期		計画比／増減	上期		下期	
		前年比／ 前年増減			前年比／ 前年増減		前年比／ 前年増減
国内	3,567	+6.9%	+1.1%	1,735	+10.2%	1,832	+3.9%
百貨店業	279	+ 75	+ 19	141	+ 64	138	+ 12
海外	352	+5.1%	△1.2%	171	+7.6%	181	+2.9%
百貨店業	83	+ 3	△3	39	+ 1	44	+ 2
国内	510	△11.2%	△0.5%	255	△20.8%	255	+1.2%
商業開発業	69	△10	△1	39	△6	29	△4
海外	164	+17.1%	+1.7%	81	+23.3%	82	+11.7%
商業開発業	63	+ 19	+ 2	31	+ 10	32	+ 9
金融業	232	+7.1%	+0.7%	110	+3.7%	121	+10.4%
	49	+ 3	+ 2	23	+ 0	26	+ 2
建装業	335	+7.8%	△0.8%	172	+20.1%	163	△2.7%
	22	+ 29	+ 5	12	+ 10	10	+ 19
その他の事業	440	+5.0%	△1.5%	211	+6.8%	230	+3.4%
	15	△2	△3	5	+ 1	9	△3
連結合計	4,985	+6.9%	+0.7%	2,434	+10.1%	2,551	+4.1%
	575	+ 116	+ 25	288	+ 80	287	+ 36

(参考) 3. 【事業別】国内百貨店業業績（上期・下期）

(単位：億円)	通期		計画比／増減	上期		下期	
		前年比／ 前年増減			前年比／ 前年増減		前年比／ 前年増減
総額営業収益	8,760	+8.8%	△0.2%	4,294	+13.9%	4,466	+4.3%
商品利益率(百貨店店頭) [総額売上高比]	22.11%	△0.30	+0.04	22.11%	△0.53	22.12%	△0.10
営業総利益	2,017	+118	△7	986	+89	1,031	+28
販売管理費	1,738	+42	△26	845	+26	893	+17
総額営業収益 <販売管理費比率>	19.8%	△1.2	△0.2	19.7%	△2.1	20.0%	△0.5
営業利益	279	+75	+19	141	+64	138	+12
総額営業収益 <営業利益率>	3.2%	+0.7	+0.2	3.3%	+1.2	3.1%	+0.1

(参考) 3. 【事業別】国内百貨店業 販管費実績 (上期・下期)

(単位：億円)	通期	前年増減	上期	前年増減	下期	前年増減
人 件 費	521	+10	252	+4	270	+6
宣 伝 費	111	+6	52	+4	59	+2
総 務 費 ・ 庶 務 費	820	+30	399	+19	422	+10
経 理 費	286	△3	143	△1	142	△2
合 計	1,738	+42	845	+26	893	+17
総額営業収益 販売管理費比率	19.8%	△1.2	19.7%	△2.1	20.0%	△0.5

(参考) 3. 【事業別】海外百貨店業業績（上期・下期）

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)

	通期	前年比/ 前年増減	(内 為替 影響)	計画比/増減	現地通貨建て 前年比	上期 (1~6月)	前年比/ 前年増減	下期 (7~12月)	前年比/ 前年増減
タカシマヤ シンガポール	267	+6.2%	-	△1.5%	△1.8%	130	+10.5%	138	+2.4%
	77	△0	(+ 6)	△3	-	36	+ 1	41	△1
上 海 高 島 屋	23	△16.3%	-	△4.2%	△21.3%	12	△19.7%	11	△12.1%
	△ 1	△1	(△0)	△1	-	△ 1	△2	△ 0	+ 1
タカシマヤ ベトナム	37	+21.2%	-	+3.6%	+13.4%	17	+22.2%	19	+20.3%
	10	+ 2	(+ 1)	+ 1	-	5	+ 1	5	+ 1
サイアム タカシマヤ	25	△1.2%	-	△1.7%	△7.4%	12	△2.7%	13	+0.3%
	△ 3	+ 2	(△0)	△0	-	△ 2	+ 1	△ 2	+ 1
海外百貨店計	352	+5.1%	-	△1.2%		171	+7.6%	181	+2.9%
	83	+ 3	(+ 6)	△3		39	+ 1	44	+ 2

本年：1SGD=113.78JPY 1CNY=21.12JPY 1VND=0.0062JPY 1THB=4.32JPY

前年：1SGD=105.26JPY 1CNY=19.86JPY 1VND=0.0058JPY 1THB=4.05JPY

計画：1SGD=112.40JPY 1CNY=20.60JPY 1VND=0.0060JPY 1THB=4.20JPY

(参考) 3. 【事業別】 国内・海外商業開発業 業績 (上期・下期)

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)

	通期	前年比/ 前年増減	計画比/ 増減	上期	前年比/ 前年増減	下期	前年比/ 前年増減
国内 商業開発業 計 (東神開発)	510	△11.2%	△0.5%	255	△20.8%	255	+1.2%
	69	△10	△1	39	△6	29	△4
トーシンディベロップメント シンガポール(TDS)	121	+11.5%	+1.1%	61	+16.7%	60	+6.8%
	46	+ 13	+ 1	23	+ 7	23	+ 7
ベトナム各社 計	43	+36.3%	+3.6%	20	+48.0%	23	+27.2%
	17	+ 6	+ 2	8	+ 3	9	+ 3
海外 商業開発業 計	164	+17.1%	+1.7%	81	+23.3%	82	+11.7%
	63	+ 19	+ 2	31	+ 10	32	+ 9
商業開発業 計	674	△5.6%	+0.0%	336	△13.3%	338	+3.6%
	132	+ 9	+ 1	71	+ 4	61	+ 5
営業利益+受取配当金(ベトナム事業)	148	+ 16					

(参考) 3. 【事業別】 金融業・建装業・その他の事業業績 (上期・下期)

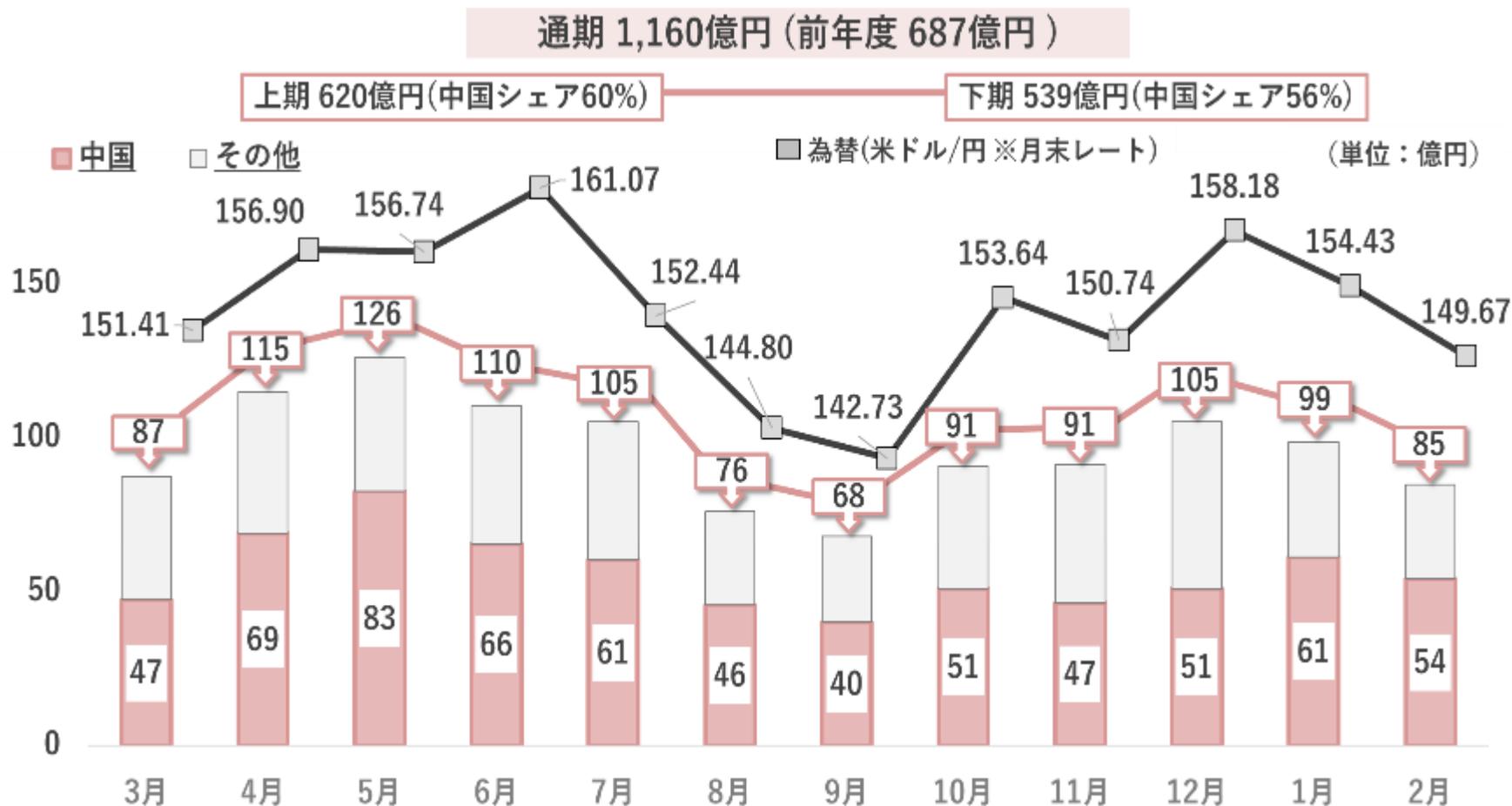
上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)

		通期	前年比/ 前年増減	計画比/増減	上期	前年比/ 前年増減	下期	前年比/ 前年増減
		高島屋ファイナンシャル ・パートナーズ (TFP)	金融業	224	+3.8%	△1.0%	110	+3.7%
		47	+1	+1	23	+0	25	+1
高島屋スペースクリエイツ (TSC)	建装業	335	+7.8%	△0.8%	172	+20.1%	163	△2.7%
		22	+29	+5	12	+10	10	+19
アール・ティー・ コーポレーション	その他	141	+4.4%	△0.6%	71	+7.7%	70	+1.1%
		5	△1	△1	3	+0	3	△1
センチュリー アンド カンパニー	その他	86	+17.6%	+2.5%	41	+23.7%	45	+12.5%
		5	+1	+0	2	+1	2	△0
エー・ティ・エー	その他	72	+2.1%	△6.8%	32	+3.4%	40	+1.0%
		10	△0	△2	4	+0	6	△1
グッドリブ	その他	47	+7.4%	+1.3%	21	+9.2%	25	+5.9%
		4	△0	△0	1	△0	2	△0

(参考) 4. 【国内百貨店業】インバウンド売上高実績

- ✓ 通期実績は1,160億円と過去最高を更新
- ✓ 中国の売上高シェアは上期、下期とも変化はなく通期では58%(コロナ禍前77%)
- ✓ 月別ではシーズン性による規模の違いもあるが、為替(円安・円高)に連動する動きが強く見られた年間の推移



(参考) 5. 連結計画 (上期・下期)

(単位：億円)	通期	前年比/ 前年増減	上期	前年比/ 前年増減	下期	前年比/ 前年増減
総額営業収益	10,700	+3.6%	5,130	+1.2%	5,570	+5.9%
営業総利益	3,080	+86	1,493	+24	1,587	+62
販売管理費	2,500	+81	1,219	+37	1,281	+44
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞	23.4%	△0.1	23.8%	+0.4	23.0%	△0.5
営業利益	580	+5	274	△14	306	+19
総額営業収益 ＜営業利益率＞	5.4%	△0.1	5.3%	△0.3	5.5%	+0.0
事業利益 ※	650	+16	301	△14	349	+30
経常利益	610	+6	288	△14	322	+20
純利益	400	+5	180	△11	220	+16

※事業利益・・・営業利益＋持分法投資利益＋受取配当金

(参考) 6. セグメント別計画一覧 (上期・下期)

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)	通期		上期		下期	
	前年比/ 前年増減		前年比/ 前年増減		前年比/ 前年増減	
国内	3,502	+4.3%	1,676	+1.8%	1,826	+6.6%
百貨店業	291	+ 5	139	△5	152	+ 10
海外	366	+3.8%	176	+3.0%	189	+4.6%
百貨店業	92	+ 8	43	+ 4	49	+ 5
国内	524	+2.7%	261	+2.2%	263	+3.2%
商業開発業	59	△9	34	△5	25	△4
海外	164	+2.2%	78	△4.1%	87	+8.6%
商業開発業	60	+ 1	28	△4	33	+ 5
金融業	248	+7.1%	121	+9.8%	127	+4.6%
	49	+ 1	23	+ 0	26	+ 1
建装業	336	+0.4%	166	△3.6%	171	+4.7%
	18	△4	9	△3	9	△1
その他の事業	604	+6.6%	270	+3.7%	334	+9.1%
	26	+ 6	9	+ 1	17	+ 5
連結合計	5,212	+4.6%	2,486	+2.1%	2,726	+6.9%
	580	+ 5	274	△14	306	+ 19

(参考) 6. セグメント別総額営業収益計画 (上期・下期)

(単位：億円)	通期	前年比	上期	前年比	下期	前年比
国内百貨店業	8,900	+3.6%	4,284	+1.3%	4,616	+5.8%
海外百貨店業	366	+3.9%	176	+2.8%	190	+4.9%
国内商業開発業	524	+2.7%	261	+2.4%	263	+3.0%
海外商業開発業	167	+3.9%	78	△4.0%	89	+12.1%
金融業	248	+6.5%	122	+8.5%	126	+4.7%
建築業	336	+0.4%	166	△3.3%	170	+4.4%
その他の事業	690	+16.7%	301	+10.1%	389	+22.3%
連結計	10,700	+3.6%	5,130	+1.2%	5,570	+5.9%

(参考) 6. 【セグメント別】国内百貨店業計画（上期・下期）

(単位：億円)	通期		上期		下期	
		前年比/ 前年増減		前年比/ 前年増減		前年比/ 前年増減
総額営業収益	8,900	+3.6%	4,284	+1.3%	4,616	+5.8%
商品利益率（百貨店店頭） [総額売上高比]	22.14%	+0.03	22.25%	+0.14	22.05%	△0.07
営業総利益	2,026	+60	975	+11	1,051	+48
販売管理費	1,736	+54	836	+17	900	+38
総額営業収益 <販売管理費比率>	19.5%	△0.1	19.5%	+0.1	19.5%	△0.3
営業利益	291	+5	139	△5	152	+10
総額営業収益 <営業利益率>	3.3%	△0.1	3.2%	△0.2	3.3%	+0.0

(参考) 6. 【セグメント別】国内百貨店業 販管費計画 (上期・下期)

(単位: 億円)			前年増減 内訳				コスト削減
	通期	前年増減	人的資本投資	営業力強化	物価高	比例費増加	
人件費	553	+10	+15	+2	内、ポイント制度変更+21		△7
宣伝費	154	+31		+28		+4	0
総務費・庶務費	749	+6		+16	+17	+12	△39
経理費	281	+6				+6	0
合計	1,736	+54	+15	+46	+17	+22	△46

総額営業収益
販売管理費比率

19.5% △0.1

(単位: 億円)			前年増減 内訳				前年増減 内訳							
	上期	前年増減	人的資本投資	営業力強化	物価高	比例費増加	コスト削減	下期	前年増減	人的資本投資	営業力強化	物価高	比例費増加	コスト削減
人件費	265	+3	+7		内、ポイント制度変更+12		△4	288	+7	+9		内、ポイント制度変更+9		△3
宣伝費	74	+16		+14		+2	0	80	+15		+13		+2	0
総務費・庶務費	358	△5		+5	+8	+5	△23	391	+12		+12	+8	+7	△15
経理費	140	+2				+3	0	141	+3				+3	0
合計	836	+17	+7	+19	+8	+10	△27	900	+38	+9	+27	+9	+12	△19

総額営業収益
販売管理費比率

19.5% +0.1

19.5% △0.3

(参考) 6. 【セグメント別】海外百貨店業計画（上期・下期）

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)

	通期		(内 為替 影響)	現地通貨建て 前年比	上期		下期	
	前年比/ 前年増減				前年比/ 前年増減		前年比/ 前年増減	
タカシマヤ シンガポール	277	+3.7%	-	+9.2%	135	+3.9%	143	+3.5%
	82	+ 5	(△4)	-	39	+ 3	43	+ 2
上 海 高 島 屋	21	△7.3%	-	△1.1%	11	△10.8%	10	△3.4%
	△ 1	+ 0	(+ 0)	-	△ 1	△ 0	0	+ 0
タカシマヤ ベトナム	38	+3.2%	-	+8.4%	18	+2.3%	20	+3.9%
	10	△0	(△0)	-	5	+ 0	5	△0
サイアム タカシマヤ	29	+16.1%	-	+19.4%	13	+8.2%	16	+23.5%
	0	+ 3	(△0)	-	△ 1	+ 1	1	+ 3
海外百貨店 計	366	+3.8%	-		176	+3.0%	189	+4.6%
	92	+ 8	(△5)		43	+ 4	49	+ 5

計 画：1SGD=108.00JPY 1CNY=19.80JPY 1VND=0.0059JPY 1THB=4.20JPY
 前 年：1SGD=113.78JPY 1CNY=21.12JPY 1VND=0.0062JPY 1THB=4.32JPY

(参考) 6. 【セグメント別】国内・海外商業開発業計画（上期・下期）

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)	通期		上期		下期	
	前年比/ 前年増減		前年比/ 前年増減		前年比/ 前年増減	
国内 商業開発業計 (東神開発)	524	+2.7%	261	+2.2%	263	+3.2%
	59	△9	34	△5	25	△4
トーシンディベロップメント シンガポール(TDS)	114	△5.7%	55	△8.9%	58	△2.4%
	42	△4	19	△4	23	+0
ベトナム各社計	53	+24.1%	23	+10.1%	31	+36.7%
	21	+5	9	+0	12	+5
海外 商業開発業計	164	+2.2%	78	△4.1%	87	+8.6%
	60	+1	28	△4	33	+5
商業開発業計	688	+2.6%	338	+0.7%	350	+4.4%
	119	△8	62	△9	57	+0
営業利益+受取配当金(ベトナム事業)	137	△6				

(参考) 6. 【セグメント別】 金融業・建装業・その他の事業計画 (上期・下期)

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)

		通期		上期		下期	
		前年比/ 前年増減		前年比/ 前年増減		前年比/ 前年増減	
高島屋ファイナンシャル ・パートナーズ (TFP)	金融業	238	+6.0%	116	+5.2%	122	+6.8%
		49	+ 2	23	+ 0	26	+ 2
高島屋スペースクリエイツ (TSC)	建装業	336	+0.4%	166	△3.6%	171	+4.7%
		18	△4	9	△3	9	△1
アール・ティー・ コーポレーション	その他	155	+9.9%	76	+7.8%	78	+12.1%
		7	+ 2	3	+ 1	4	+ 1
センチュリー アンド カンパニー	その他	93	+7.8%	44	+8.2%	48	+7.4%
		5	△0	2	△0	2	+ 0
エー・ティ・エー	その他	83	+15.2%	36	+12.8%	47	+17.1%
		12	+ 3	5	+ 1	8	+ 2
グッドリブ	その他	50	+7.5%	22	+0.6%	29	+13.3%
		5	+ 1	1	△0	4	+ 1