

2027年2月期（2026年度）第2四半期（中間期） 決算説明会

2026年10月15日

株式会社高島屋

アジェンダ

- I. 2027年2月期（2026年度）第2四半期（中間期）業績
- II. 2027年2月期（2026年度）通期計画
- III. 利益成長と資本政策の進化に向けた方向性
次期中計(2027年度～) 2031年 創業200周年に向けて

I . 2027年2月期 (2026年度) 第2四半期 (中間期) 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. 2026年度 中間期業績のポイント

- ✓ 各段階利益とも4月時点の計画を上回る着地
- ✓ 国内百貨店業では、国内顧客・インバウンド売上高の増大に加え、コストコントロールを推進したことにより、営業増益、計画超過
- ✓ その他セグメントにおいても、海外事業(百貨店、商業開発)、金融業を中心に堅調に推移
- ✓ 次期中計以降(2027年度～)の持続的成長に向けた基礎固めは着実に進捗

2. 連結業績

- ✓ 総額営業収益は前年比+6.2%、販管費増加も最小限に抑制、39億円の営業増益
- ✓ 事業利益は持分法投資利益の増加、経常利益は支払利息の増加も為替差益(円安)により増益幅拡大、純利益は前年の固定資産売却益反動で減益も計画は超過

(単位：億円)	上期	前年比／ 前年増減	4月計画差	1Q	前年比／ 前年増減	2Q	前年比／ 前年増減
総額営業収益	5,175	+6.2%	+2.9%	2,614	+8.4%	2,561	+4.1%
営業総利益	1,520	+85	+23	760	+52	760	+32
販売管理費	1,244	+46	+11	600	+19	644	+27
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞	24.0%	△0.6	△0.5	23.0%	△1.1	25.2%	+0.1
営業利益	275	+39	+11	160	+33	116	+5
総額営業収益 ＜営業利益率＞	5.3%	+0.5	+0.1	6.1%	+0.9	4.5%	+0.0
事業利益 ※	305	+53	+19	173	+41	132	+12
経常利益	281	+61	+40	165	+50	116	+11
純利益	160	△52	+7	111	+41	49	△93

※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）

- ✓ 営業増益39億円の内、国内百貨店業において29億円の増益、計画超過
- ✓ 成長の柱である海外事業(百貨店、商業開発)、金融業は計18億円の増益、計画超過
- ✓ 持分法投資利益は11億円の増益、事業利益増大に寄与

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)		上期	前年比／ 前年増減	4月計画差		上期	前年比／ 前年増減	4月計画差
国内		1,582	+1.6%	△1.5%	金融業	131	+7.3%	△1.8%
百貨店業		125	+ 29	+ 2		31	+ 5	+ 2
海外		191	+15.4%	+5.9%	建装業	175	△2.4%	△5.9%
百貨店業		46	+ 8	+ 2		11	△5	+ 0
国内		265	+2.8%	+0.4%	その他の事業	273	+1.4%	△2.1%
商業開発業		35	+ 0	+ 1		6	△2	△3
海外		90	+14.5%	+2.2%	連結合計	2,441	+3.7%	+0.5%
商業開発業		32	+ 5	+ 2		275	+ 39	+ 11
					事業利益	305	+ 53	+ 19
					持分法投資利益	21	+ 11	+ 3
					受取配当金（ベトナム事業他）	8	+ 4	+ 4

営業利益からの加算内訳

3-2. 【国内百貨店業】業績

- ✓ 総額営業収益は国内顧客の堅調に加え、インバウンドの増大で増収、計画超過
- ✓ 商品利益率は低率高額品のシェア拡大で低下も営業総利益は増益、計画超過
- ✓ 営業利益は増益も調達コストの増加等の影響もあり、計画同水準で着地

(単位：億円)	上期	前年比／ 前年増減	4月計画差	1Q	前年比／ 前年増減	2Q	前年比／ 前年増減
総額営業収益	4,254	+5.9%	+2.6%	2,142	+7.5%	2,113	+4.3%
商品利益率(百貨店店頭) [総額売上高比]	22.01%	△0.22	△0.28	21.86%	△0.28	22.17%	△0.15
営業総利益	957	+37	+8	472	+24	485	+13
販売管理費	832	+8	+6	398	+1	435	+7
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞	19.6%	△0.9	△0.4	18.6%	△1.3	20.6%	△0.5
営業利益	125	+29	+2	75	+23	50	+6
総額営業収益 ＜営業利益率＞	2.9%	+0.5	△0.0	3.5%	+0.9	2.4%	+0.2

3-2. 【国内百貨店業】 販売管理費

- ✓ ベースアップ等、人的資本経営の推進に向けた費用は継続的に配分
- ✓ 顧客政策、商品対策等、次期中計を見据えた営業力強化費用は積極的に投下
- ✓ 調達コスト増加等の不可避影響も削減策を推進、販管費比率は前年から改善

(単位：億円)			前年増減 内訳					4月計画差		
			上期	前年増減	人的資本 投資	営業力強化	調達 コスト		比例費	コスト 削減
人	件	費	261	△1	+6	+5			△12	△8
宣	伝	費	53	△4					△4	△5
総	務	費・	378	+11		+4	+11	+4	△7	+19
庶	務	費								
経	理	費	141	+1			+1		0	△1
合	計		832	+8	+6	+8	+12	+4	△22	+6
総額営業収益			19.6%	△0.9	+ 31増加					△0.4
販売管理費比率										

3-3. 【海外百貨店業】業績

- ✓ シンガポールは現地通貨ベースで減収減益も円安影響により増収増益
- ✓ 上海はテナント誘致等、収益基盤強化に向けた取り組み効果により黒字転換
- ✓ ベトナムも増収増益、サイアムは改装効果等で赤字幅縮小

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)		上期	前年比／ 前年増減	4月計画差	現地通貨 前年比	1Q	前年比／ 前年増減	2Q	前年比／ 前年増減
タカシマヤ シンガポール		138	+10.8%	+2.0%	△0.1%	71	+9.8%	68	+11.9%
		37	+ 2	△0	—	21	+ 1	16	+ 1
上 海 高 島 屋		13	+16.0%	+16.7%	+2.0%	6	+11.4%	6	+20.8%
		2	+ 3	+ 0	—	1	+ 1	1	+ 2
タカシマヤ ベトナム		25	+32.1%	+25.8%	+25.7%	13	+26.5%	12	+38.8%
		7	+ 2	+ 2	—	4	+ 1	3	+ 1
サイアム タカシマヤ		14	+39.8%	+6.8%	+25.6%	7	+31.0%	7	+49.6%
		△ 0	+ 2	+ 0	—	△ 0	+ 1	△ 0	+ 1
海外百貨店 計		191	+15.4%	+5.9%		97	+13.2%	94	+17.7%
		46	+ 8	+ 2		26	+ 4	20	+ 4

(為替)		1SGD	1CNY	1VND	1THB
JPY	本年	123.98	23.12	0.0062	4.91
	前年	111.79	20.34	0.0059	4.41

【為替影響】営業利益					(単位：億円)
	シンガポール	上海	ベトナム	サイアム	合計
前年差	+ 4	+ 0	+ 0	△0	+ 4

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.」改装工事影響も、その他の施設も含めた営業施策の強化、コスト効率化の推進により利益は前年および計画通りの水準
- ✓ 海外商業開発業はシンガポール、ベトナムいずれも増収増益、計画超過

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)	上期	前年比／ 前年増減	4月計画差	1Q	前年比／ 前年増減	2Q	前年比／ 前年増減
国内 商業開発業 計	265	+2.8%	+0.4%	131	+3.1%	133	+2.5%
(東 神 開 発)	35	+ 0	+ 1	22	+ 1	13	△1
トーシンディベロップメント	67	+16.6%	+5.8%	34	+16.5%	33	+16.8%
シンガポール(TDS)	25	+ 5	+ 2	13	+ 3	12	+ 2
ベトナム各社 計	25	+13.1%	△2.1%	13	+12.9%	12	+13.4%
	10	+ 1	+ 1	6	+ 1	4	+ 0
海外 商業開発業 計	90	+14.5%	+2.2%	45	+15.5%	44	+13.4%
	32	+ 5	+ 2	17	+ 3	15	+ 2
商業開発業 計	354	+5.5%	+0.9%	177	+6.0%	178	+5.0%
	67	+ 5	+ 3	38	+ 4	28	+ 1
営業利益+受取配当金(ベトナム事業)	70	+ 9	+ 7	38	+ 4	32	+ 5

3-5. 【金融業・建装業・その他の事業】業績

- ✓ 金融業は、カード・決済、ライフパートナー、投融資いずれの事業も増益
- ✓ 建装業は建築費高騰に伴う一部受注予定案件の計画見直し影響や、人件費等のコスト上昇で減収減益、その他セグメントの営業利益は概ね計画と同水準

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)

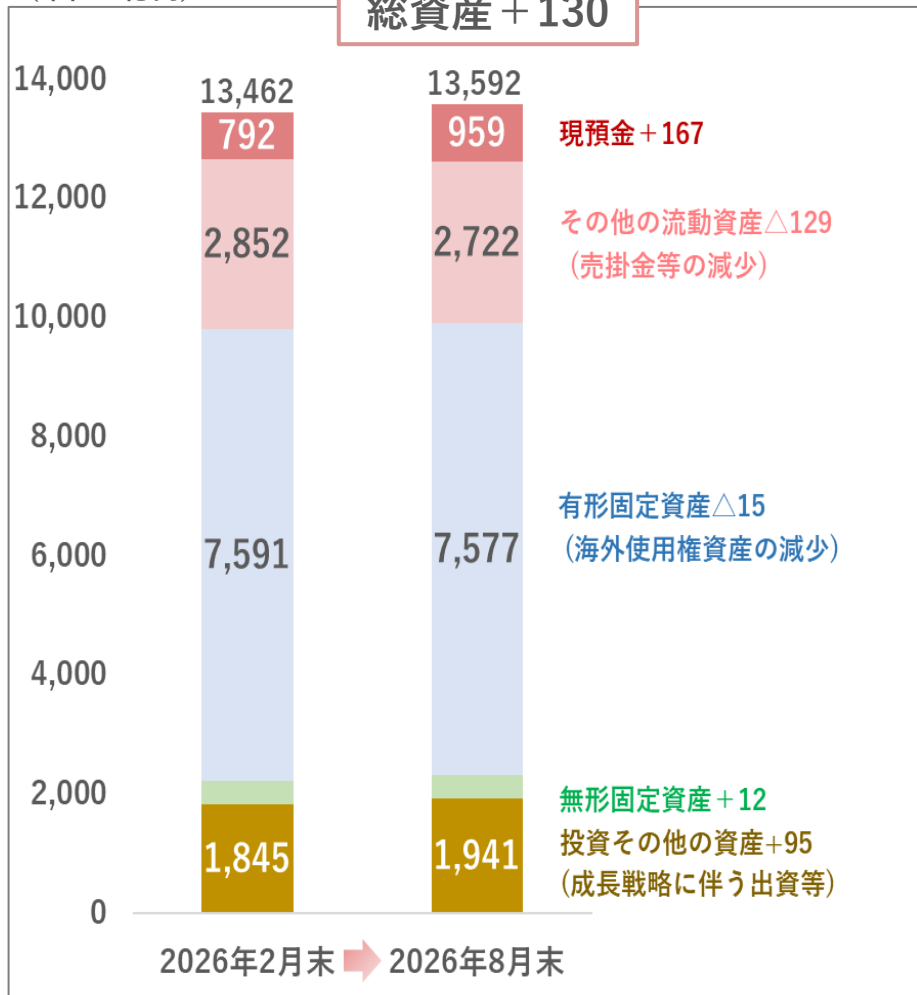
		上期	前年比／ 前年増減	4月計画差	1Q	前年比／ 前年増減	2Q	前年比／ 前年増減
高島屋ファイナンシャル ・パートナーズ (TFP)	金融業	123	+5.4%	△0.6%	62	+5.4%	62	+5.3%
		29	+ 2	+ 1	15	+ 2	13	+ 0
高島屋スペースクリエイツ (TSC)	建装業	175	△2.4%	△5.9%	97	+12.6%	78	△16.3%
		11	△4	△1	6	△0	5	△4
アール・ティー・ コーポレーション	その他 (飲食業)	81	+5.9%	△0.0%	41	+8.0%	41	+3.9%
		4	+ 1	△0	2	+ 1	2	△0
センチュリー アンド カンパニー	その他 (人材派遣業)	43	△3.2%	△3.2%	21	△3.3%	22	△3.0%
		2	△1	+ 0	1	△1	1	△1
エー・ティ・エー	その他 (広告宣伝業)	34	△4.5%	△7.2%	17	△8.1%	17	△0.4%
		4	+ 0	△0	2	△0	2	+ 0
グッドリブ	その他 (卸売業)	21	+31.1%	+7.5%	10	+10.7%	11	+56.1%
		1	+ 1	+ 0	0	+ 0	0	+ 1

4. 連結BS

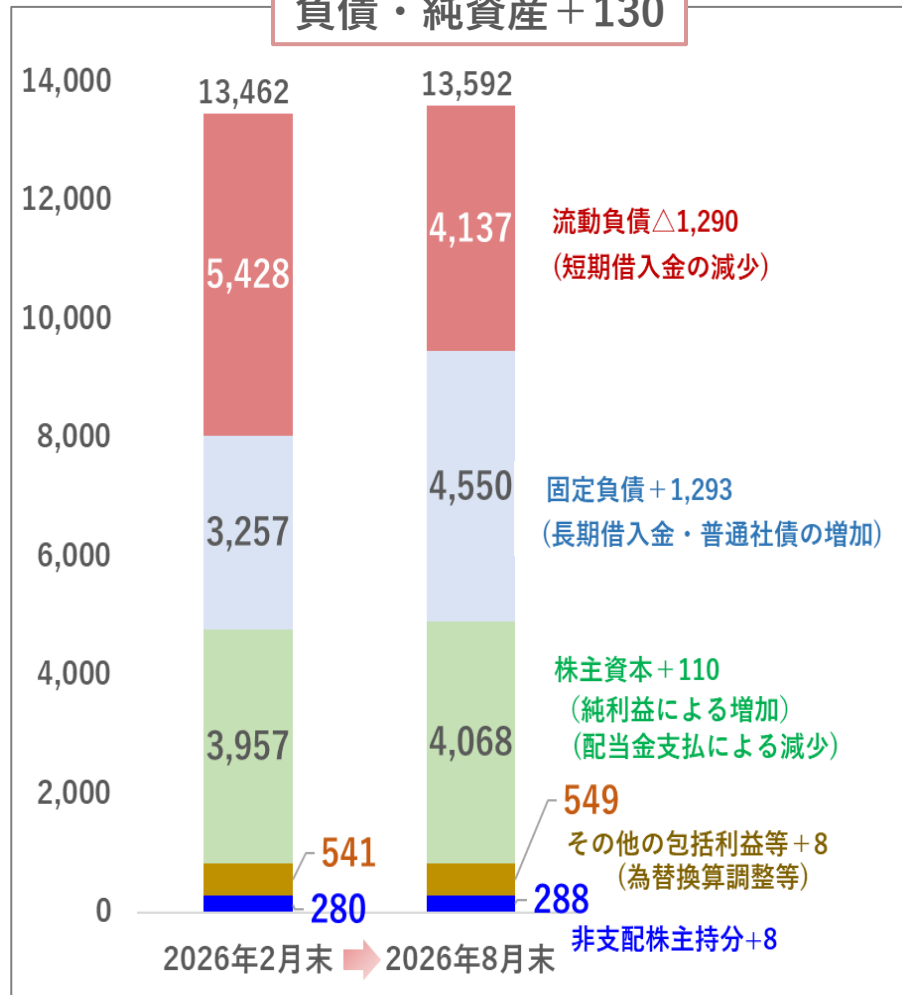
- ✓ 総資産は現預金及び成長戦略に伴う出資等の増加により130億円増加
- ✓ レバレッジ、ROE向上を意識した負債活用継続(短期借入金⇒長期借入金・普通社債)
- ✓ 利益の積み上げにより株主資本は増加も配当金支払等により適正に配分

(単位：億円)

総資産 + 130



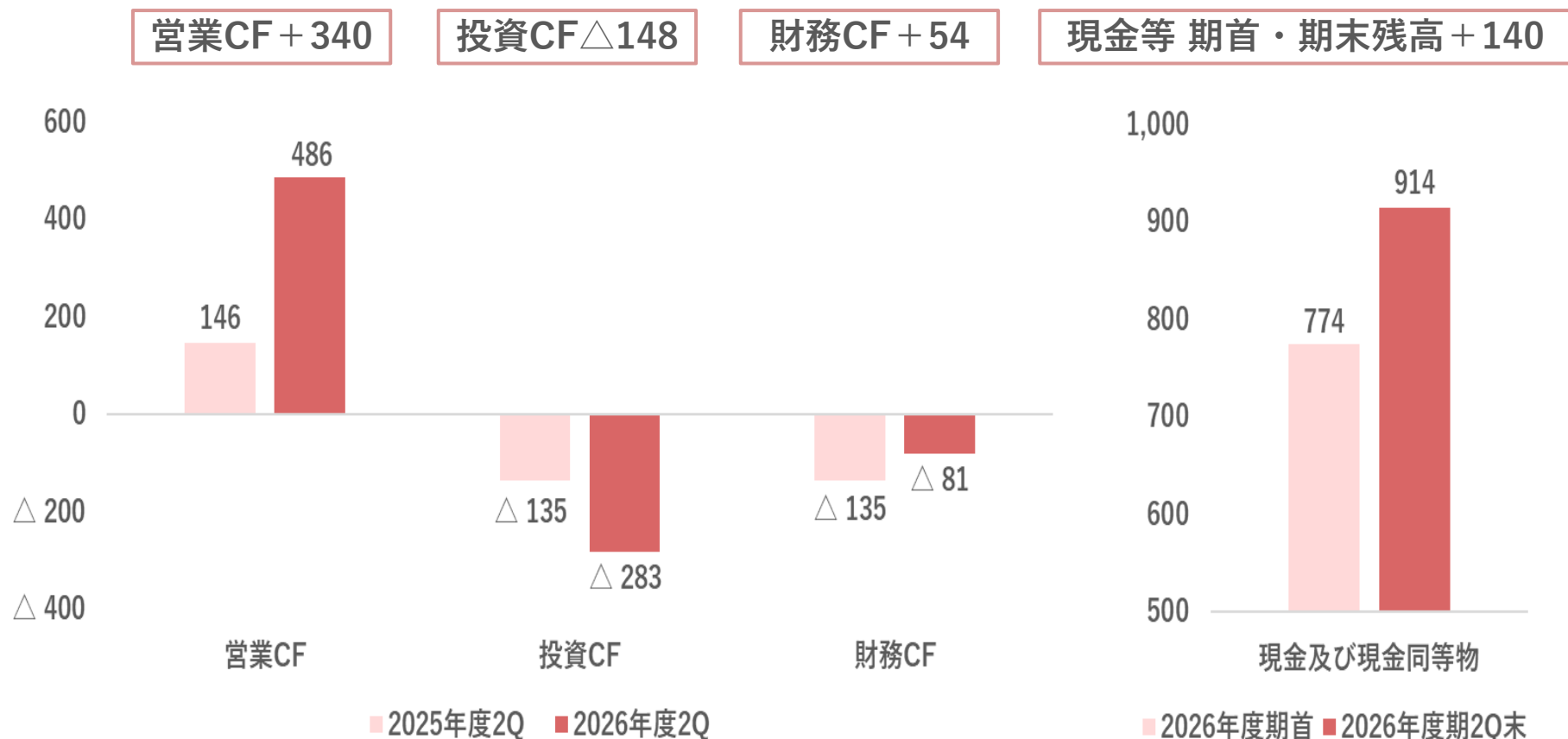
負債・純資産 + 130



5. 連結CF

- ✓ 営業CFは売掛金等の減少により前年から + 340億円
- ✓ 投資CFは成長投資の継続実施も前年の固定資産売却反動で前年から Δ 148億円
- ✓ 財務CFは配当金支払増加も負債活用により前年から + 54億円

(単位：億円)



Ⅱ . 2027年2月期 (2026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. 連結BS
5. 連結CF

1. 2026年度 通期計画のポイント

- ✓ 上期業績等を踏まえ、
営業利益・事業利益・経常利益は上方修正
純利益は一過性の特別損失影響も資産売却により据え置き
- ✓ 国内百貨店業では国内顧客・インバウンド売上高の増大を見込む一方、商品利益率、不可避のコスト増加のリスクを織り込み
- ✓ 成長の柱である海外事業(百貨店、商業開発)、金融業は、着実に利益が増大していることから上方修正

2. 連結計画

- ✓ 営業利益は上期業績や足元状況を踏まえ、15億円の上方修正
- ✓ 経常利益は金利動向を考慮、支払利息増加を見込むものの30億円の上方修正
- ✓ 純利益は一過性の特別損失も資産売却益(政策保有株・不動産)で吸収、計画据え置き

(単位：億円)	通期	前年比／ 前年増減	4月計画差	上期	前年比／ 前年増減	下期	前年比／ 前年増減	4月計画差
総額営業収益	10,800	+4.6%	+2.4%	5,175	+6.2%	5,625	+3.2%	+1.9%
営業総利益	3,154	+158	+66	1,520	+85	1,634	+73	+43
販売管理費	2,564	+103	+51	1,244	+46	1,320	+57	+39
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞	23.7%	△0.1	△0.1	24.0%	△0.6	23.5%	+0.3	+0.3
営業利益	590	+55	+15	275	+39	315	+16	+4
総額営業収益 ＜営業利益率＞	5.5%	+0.3	+0.0	5.3%	+0.5	5.6%	+0.1	△0.0
事業利益 ※	660	+64	+17	305	+53	355	+11	△2
経常利益	600	+31	+30	281	+61	319	△29	△10
純利益	380	+462	+0	160	△52	220	+514	△7

※事業利益・・・営業利益+持分法投資利益+受取配当金

前年度「CB買入消却」に伴う一過性の特別損失反動

3-1. セグメント別 計画（一覧）

- ✓ 各セグメントとも4月計画をローリング
- ✓ 海外事業(百貨店、商業開発)、金融業は計34億円の増益、15億円の上方修正

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	4月計画差		通期	前年比／ 前年増減	4月計画差
国内	3,267	+1.5%	△0.6%	金融業	270	+7.2%	+0.2%
百貨店業	277	+ 28	+ 0		63	+ 7	+ 4
海外	406	+15.4%	+6.9%	建装業	326	△13.6%	△14.4%
百貨店業	104	+ 19	+ 8		19	△6	△6
国内	534	+2.7%	+0.7%	その他の事業	606	+2.5%	△0.8%
商業開発業	64	△1	+ 0		19	△1	△3
海外	185	+12.7%	+2.7%	連結合計	5,091	+3.4%	+1.2%
商業開発業	66	+ 8	+ 3		590	+ 55	+ 15
				事業利益	660	+ 64	+ 17
				持分法投資利益	40	△2	+ 0
営業利益からの加算内訳				受取配当金（ベトナム事業他）	30	+ 11	+ 2

営業利益からの加算内訳

3-2. 【国内百貨店業】計画

- ✓ 総額営業収益は上方修正、堅調な国内顧客に加え、インバウンドが増大見込み
- ✓ 商品利益率は低率高額品の売上高シェア拡大を考慮も営業総利益は上方修正
- ✓ 調達コスト増加等を織り込み利益計画は据え置き、営業利益率は前年から改善

(単位：億円)	通期	前年比／ 前年増減	4月計画差	上期	前年比／ 前年増減	下期	前年比／ 前年増減	4月計画差
総額営業収益	8,854	+4.1%	+2.1%	4,254	+5.9%	4,600	+2.6%	+1.5%
商品利益率(百貨店店頭) [総額売上高比]	21.95%	△0.03	△0.28	22.01%	△0.22	21.89%	+0.12	△0.29
営業総利益	1,979	+50	+7	957	+37	1,022	+13	△0
販売管理費	1,702	+22	+7	832	+8	870	+14	+2
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞	19.2%	△0.5	△0.3	19.6%	△0.9	18.9%	△0.2	△0.3
営業利益	277	+28	+0	125	+29	152	△0	△2
総額営業収益 ＜営業利益率＞	3.1%	+0.2	△0.1	2.9%	+0.5	3.3%	△0.1	△0.1

＜店頭の顧客別売上高計画 詳細＞ (カッコ内は4月時点の計画) ※前年比

【国内顧客】	通期 +6%	(+6%)	...	上期 +7%	(+7%)	下期 +6%	(+6%)
【インバウンド】	通期 +7%	(△11%)	...	上期 +18%	(△3%)	下期 △3%	(△18%)
	通期 1,020億円 (845億円)			...	上期 519億円 (425億円)	下期 500億円 (420億円)	

3-2. 【国内百貨店業】 販売管理費

- ✓ 人的資本経営推進、営業力強化等、生産性・収益力向上につなげる投資は継続
- ✓ 地政学リスク等を背景とした調達コスト増加等の影響が4月計画差の主要因
- ✓ 不可避なコスト増加要因も削減策を強化、販管費比率は前年、4月計画から改善

(単位：億円)			前年増減 内訳					4月計画差		
			通期	前年増減	人的資本 投資	営業力強化	調達 コスト		比例費	コスト 削減
人	件	費	545	+5	+15	+11			△21	△14
宣	伝	費	116	△2		+2			△4	△8
総 務 費・ 庶 務 費			768	+16		+7	+18	+11	△19	+31
経	理	費	274	+3			+3		0	△2
合	計		1,702	+22	+15	+20	+21	+11	△43	+7
総額営業収益 販売管理費比率			19.2%	△0.5	+ 66増加					△0.3

3-3. 【海外百貨店業】 計画

- ✓ シンガポールは商品力強化等による売上高増大を織り込み増収増益・上方修正
- ✓ 上海、サイアムは増収・黒字転換の見込み
- ✓ 開店10周年を迎えたベトナムも着実に成長、増収増益・上方修正

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	4月計画差	現地通貨 前年比	上期	前年比／ 前年増減	下期	前年比／ 前年増減	4月計画差
タカシマヤ シンガポール	297	+12.3%	+4.1%	+5.8%	138	+10.8%	159	+13.6%	+6.1%
	88	+ 11	+ 5	—	37	+ 2	51	+ 9	+ 5
上 海 高 島 屋	23	+7.0%	+5.9%	△0.9%	13	+16.0%	10	△2.2%	△4.9%
	2	+ 3	+ 0	—	2	+ 3	0	△0	+ 0
タカシマヤ ベトナム	52	+24.5%	+19.4%	+20.4%	25	+32.1%	27	+18.2%	+14.0%
	14	+ 2	+ 3	—	7	+ 2	7	+ 0	+ 1
サイアム タカシマヤ	34	+41.3%	+15.9%	+32.8%	14	+39.8%	19	+42.4%	+23.9%
	0	+ 3	+ 0	—	△ 0	+ 2	0	+ 2	+ 0
海外百貨店 計	406	+15.4%	+6.9%		191	+15.4%	215	+15.3%	+7.8%
	104	+ 19	+ 8		46	+ 8	58	+ 11	+ 6

(為替)

		1SGD	1CNY	1VND	1THB
	計画	121.78	22.54	0.0061	4.85
JPY	4月計画	116.00	21.00	0.0056	4.70
	前年	114.75	20.87	0.0059	4.56

【為替影響】 営業利益

(単位：億円)

	シンガポール	上海	ベトナム	サイアム	合計
4月計画差	+ 4	+ 0	+ 1	+ 0	+ 5
前年差	+ 5	+ 0	+ 0	+ 0	+ 6

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も営業施策強化により4月計画通りの営業利益を確保
- ✓ 海外商業開発業はシンガポール、ベトナムとも増収増益・上方修正

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	4月計画差	上期	前年比／ 前年増減	下期	前年比／ 前年増減	4月計画差
国内 商業開発業 計	534	+2.7%	+0.7%	265	+2.8%	270	+2.6%	+1.0%
(東 神 開 発)	64	△1	+ 0	35	+ 0	30	△2	△1
トーシンディベロップメント	134	+10.7%	+4.5%	67	+16.6%	67	+5.3%	+3.3%
シンガポール(TDS)	53	+ 8	+ 3	25	+ 5	28	+ 3	+ 1
ベトナム各社 計	57	+22.6%	+3.0%	25	+13.1%	32	+31.4%	+7.5%
	19	+ 1	+ 2	10	+ 1	9	+ 0	+ 0
海外 商業開発業 計	185	+12.7%	+2.7%	90	+14.5%	95	+11.1%	+3.2%
	66	+ 8	+ 3	32	+ 5	34	+ 3	+ 1
商業開発業 計	719	+5.1%	+1.2%	354	+5.5%	365	+4.7%	+1.6%
	131	+ 7	+ 3	67	+ 5	64	+ 1	△0
営業利益+受取配当金(ベトナム事業)	154	+ 17	+ 5	70	+ 9	84	+ 8	△2

ベトナム事業 配当金 24億円(前年13億円) + 11億円

3-5. 【金融業・建装業・その他の事業】計画

- ✓ 金融業はカード取扱高の伸長やライフパートナー・投融資事業の収益貢献を織り込み、増収増益・上方修正
- ✓ 建装業は上期業績や今後のリスク(建築費高騰等に伴う受注環境)を踏まえ下方修正
- ✓ その他セグメントの営業利益は概ね4月計画通り

上段：営業収益、下段：営業利益

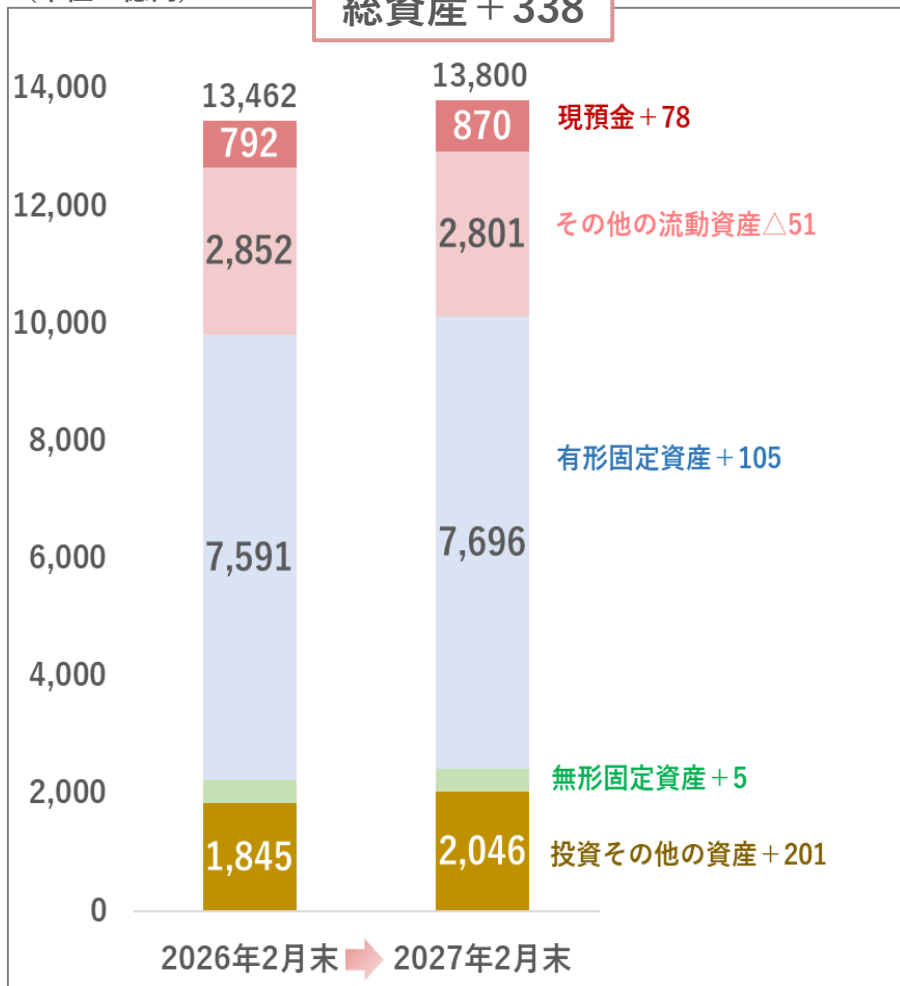
(単位：億円)		通期	前年比／ 前年増減	4月計画差	上期	前年比／ 前年増減	下期	前年比／ 前年増減	4月計画差
高島屋フィナンシャル・パートナーズ (TFP)	金融業	251	+4.6%	△0.1%	123	+5.4%	128	+3.9%	+0.3%
		56	+ 2	+ 1	29	+ 2	28	+ 0	+ 0
高島屋スペースクリエイツ (TSC)	建装業	325	△13.9%	△14.7%	175	△2.4%	151	△24.2%	△23.0%
		20	△6	△6	11	△4	9	△1	△6
アール・ティー・コーポレーション	その他 (飲食業)	166	+7.7%	+0.9%	81	+5.9%	84	+9.6%	+1.9%
		8	+ 2	△0	4	+ 1	4	+ 1	+ 0
センチュリー アンド カンパニー	その他 (人材派遣業)	90	△1.5%	△1.5%	43	△3.2%	47	+0.0%	+0.0%
		4	△3	+ 0	2	△1	2	△2	+ 0
エー・ティ・エー	その他 (広告宣伝業)	74	△1.7%	△3.2%	34	△4.5%	40	+0.7%	+0.5%
		9	△0	+ 0	4	+ 0	5	△0	+ 0
グッドリブ	その他 (卸売業)	48	+11.0%	+3.1%	21	+31.1%	27	△0.7%	+0.0%
		4	+ 1	+ 0	1	+ 1	3	△0	+ 0

4. 連結BS

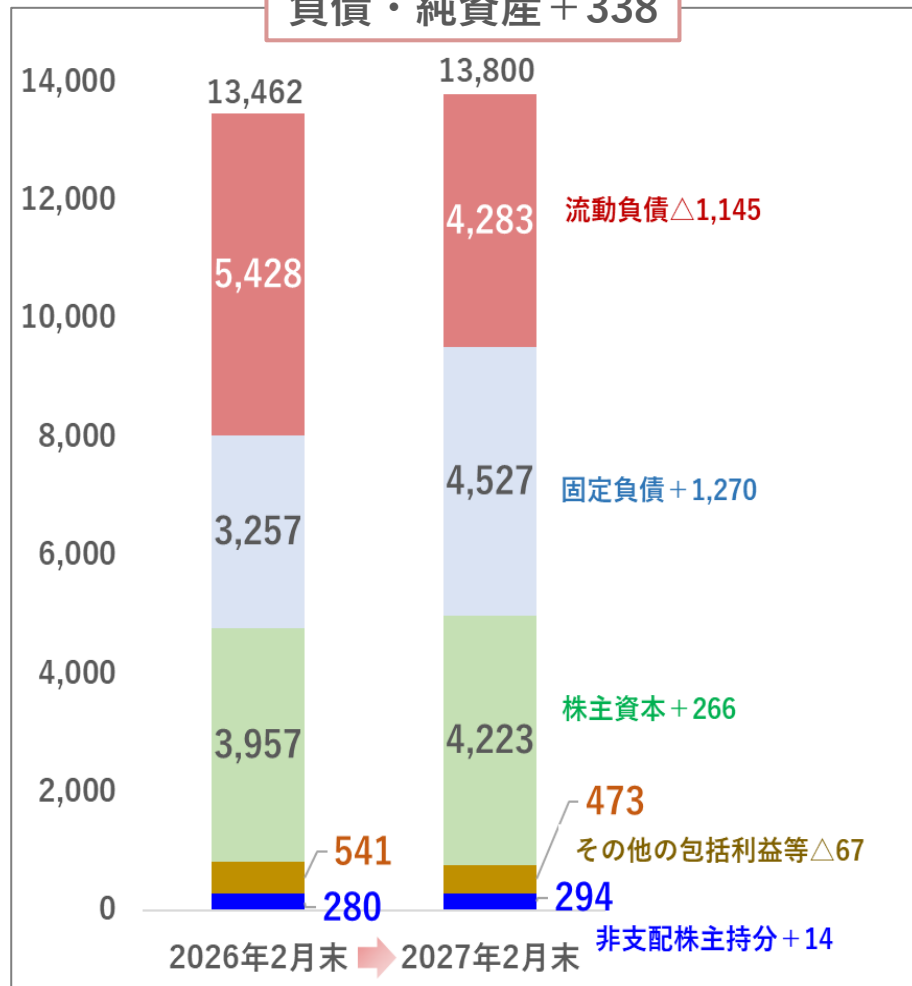
- ✓ 総資産は持続的な利益成長に向けた投資等により増加
- ✓ 負債は引き続き活用しつつ資本コスト低減に向けて多様な資金調達手法を推進
- ✓ 株主資本は純利益の改善で増加、現預金は適正水準を見極め成長投資等に配分

(単位：億円)

総資産 + 338



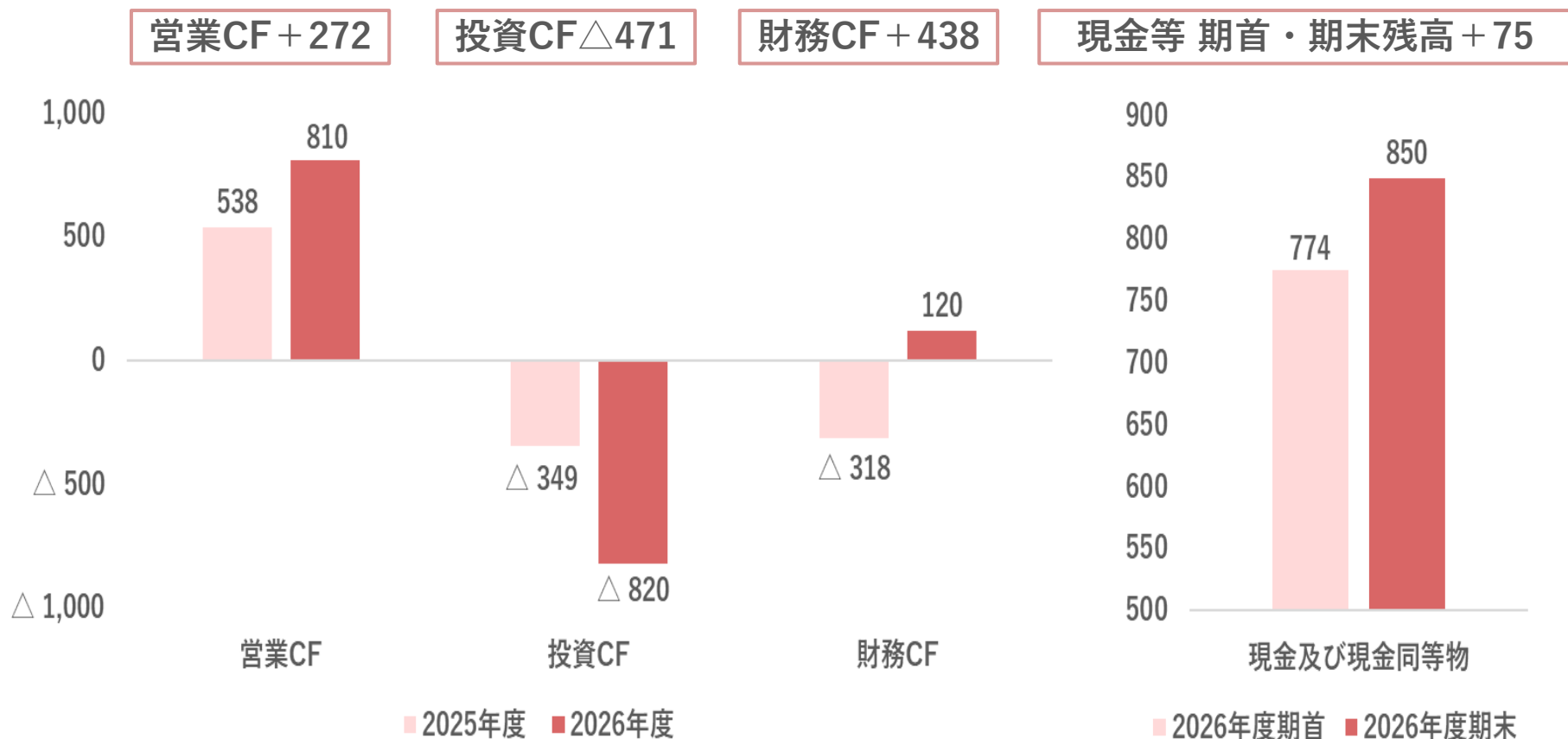
負債・純資産 + 338



5. 連結CF

- ✓ 営業CFは税引前純利益の増加等により前年から+272億円
- ✓ 投資CFは中計最終年度における成長投資の実行で前年から△471億円
- ✓ 財務CFは配当金支払の増加も負債の継続活用により前年から+438億円

(単位：億円)



Ⅲ. 利益成長と資本政策の進化に向けた方向性

次期中計(2027年度～) 2031年 創業200周年に向けて

1. 高島屋グループの成長戦略
2. グループシームレス化の進捗と効果
3. キャッシュ・アロケーション
4. 保有資産の価値顕在化
5. 株主還元
6. 財務KPI

1-1. 高島屋グループの成長戦略

- ✓ 創業200周年の先を見据え、独自の強みを生かし、ポートフォリオを再構築
- ✓ 成長領域をシームレスにつなぎ「まちづくり」を進化、提供価値を最大化

成長の3領域

次世代型SC

東神開発が百貨店と
ともに二子玉川で
培ってきたノウハウ

海外事業

シンガポール、
ホーチミンの成功で
得たASEANでの信頼

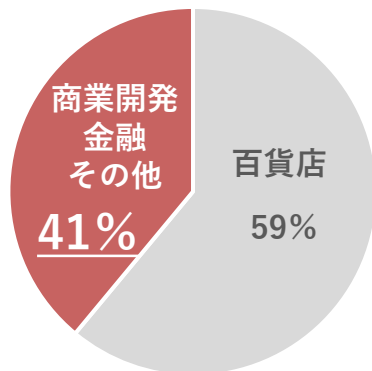
金融事業

あらゆるステーク
ホルダーとの
継続的な関係

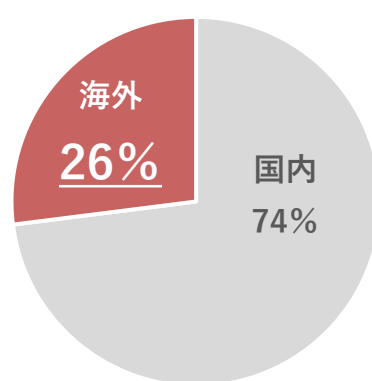
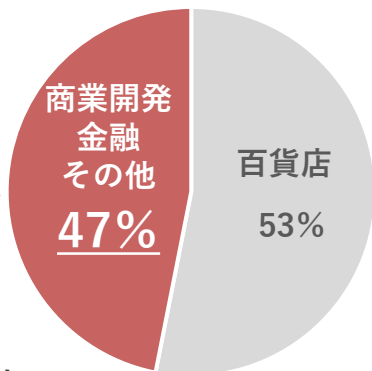
国内百貨店業で磨き上げてきた「TAKASHIMAYA」ブランド

2025年度

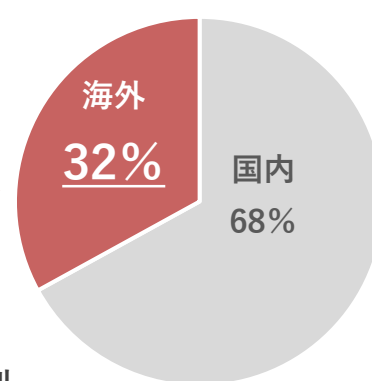
2031年度



事業別

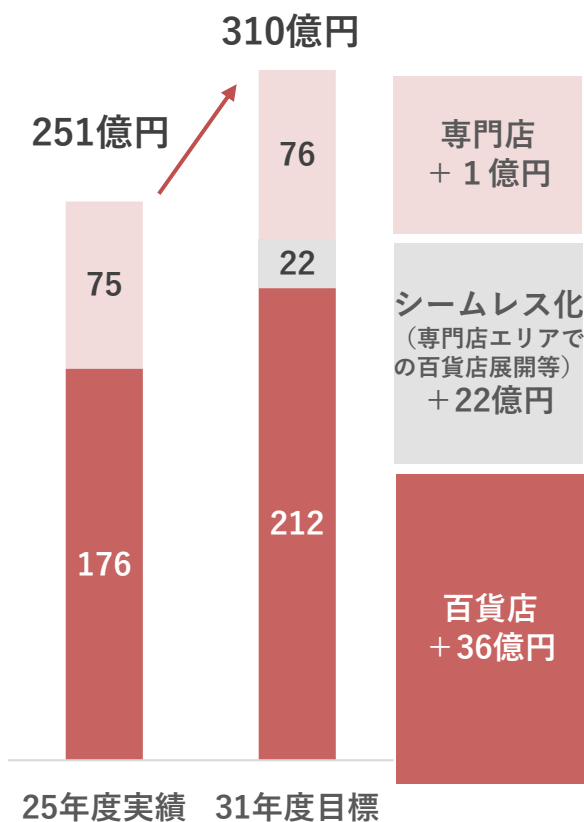


地域別



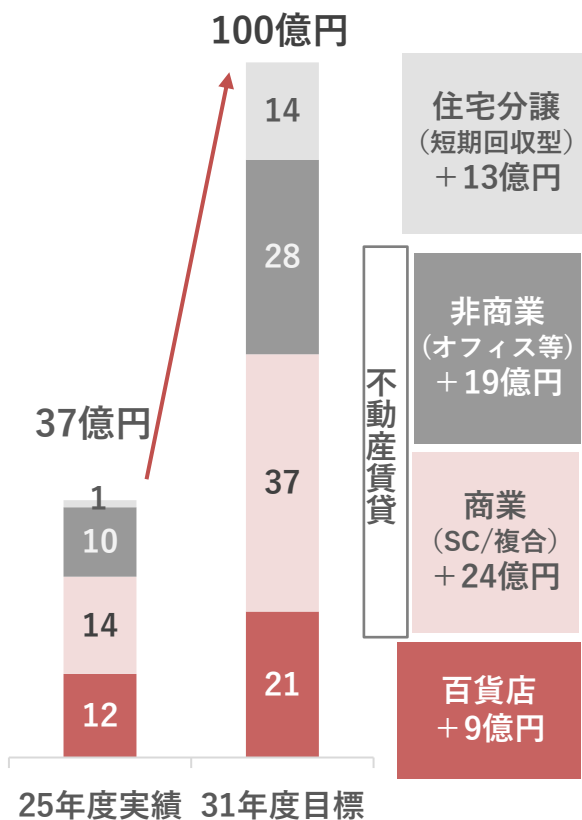
1 - 2. 成長領域の利益成長

- ✓ 2031年に次世代型SCは310億円、海外・金融は100億円規模の事業利益を創出
- ✓ 次世代型SCにおいては、百貨店・専門店一体での改装効果等により利益増大
- ✓ 2027年度はハノイ開業、金融中間持株会社設立等、各領域で着実に進捗

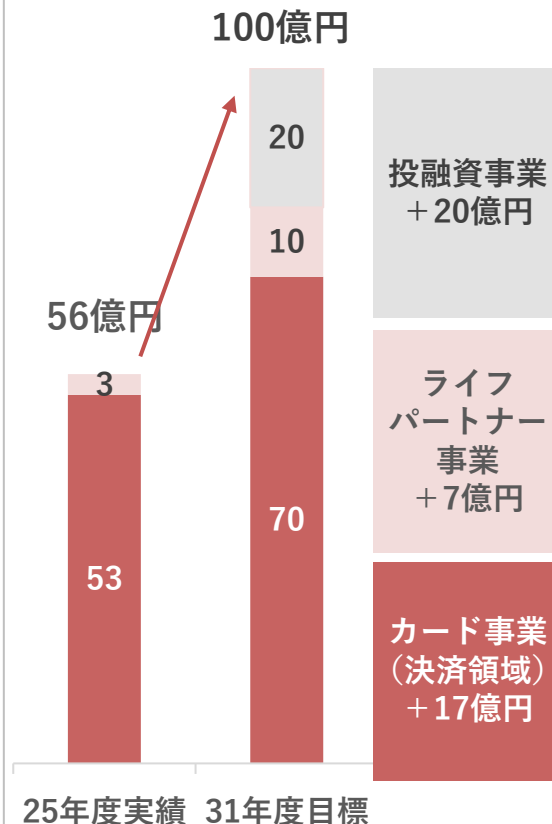


次世代型SC

百貨店を核とした商業施設 (百貨店5店舗 (日/新/玉/柏/京) + 東神専門店)



海外 (ベトナム) 事業



金融事業

1 - 3. 成長領域の進捗 一次世代型SCへの転換ー

- ✓ 次世代型SCの象徴となる玉川高島屋S.C.は、2027年リニューアルオープン
- ✓ 斬新なコンテンツ導入により来店頻度向上と滞在時間拡大、客単価向上を実現
- ✓ 新規顧客獲得と館内回遊促進により館全体の収益基盤を強化

【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

地域社会のインフラ
コミュニティ形成

百貨店を核としつつ
専門店とシームレスに融合

2027年3月 開業



南館10階 “大人の遊び場”



南館11階 男性専用サウナ

客数 +273.0
営業利益 +177.5
※23年度比 単位%

- ・ 滞在型フロアの形成
- ・ 新たな客層の取り込み
- ・ SC全体の利用価値向上

2027年6月 グランドオープン



本館地下1階 食料品フロア

売上 +7.0
営業利益 +43.6
※23年度比 単位%

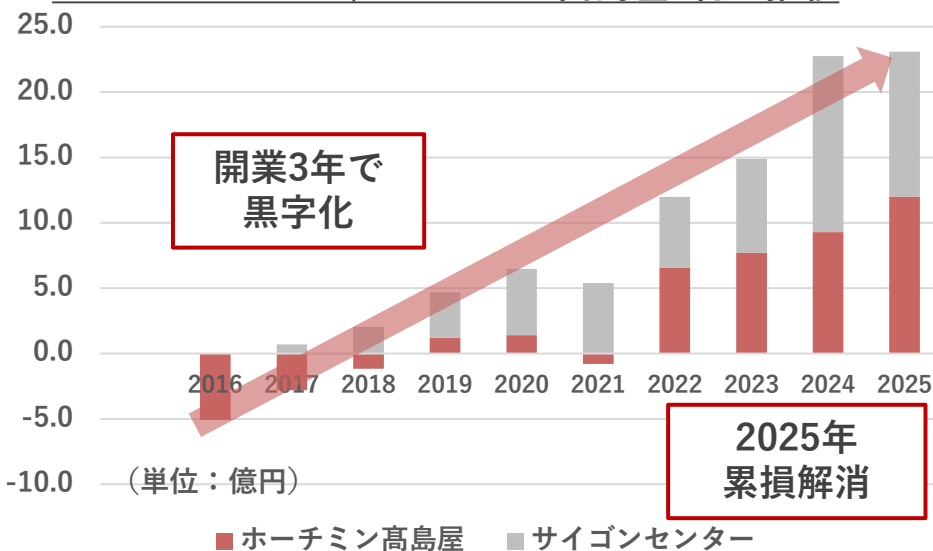
- ・ 食料品フロアの決済手段、サービスを共通化
- ・ 日常の食を軸に来店頻度向上

来店頻度向上 × 滞在時間拡大 × 新規顧客獲得 による 当社独自のまちづくり

1-3. 成長領域の進捗 ―ベトナム開発―

- ✓ サイゴンセンター/ホーチミン高島屋は平均2桁の成長を遂げ2025年に累損解消
- ✓ ベトナム2店舗目となるハノイ高島屋S.C.がWSH*内に27年秋開業 *WSH: ウェストレイク スクエアハノイ
- ✓ 百貨店を核に、多彩な専門店、飲食、サービス、ウェルネス機能を集積

サイゴンセンター/ホーチミン高島屋 利益推移



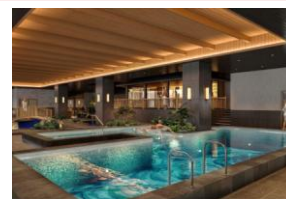
開業3年で
黒字化

2025年
累損解消

2030年以降 サイゴンセンター
第Ⅲ期 増床オープン
⇒シンガポールを凌ぐ、**9万㎡**
規模のショッピングセンターへ

ハノイ高島屋S.C.

東神開発が開発を手掛ける複合施設、WSHの
地下1階から地上6階に広がる3.5万㎡の商業エリア



2028年営業収益目標
24.7億円



2027年秋 WSH第Ⅰ期
(ハノイ高島屋S.C.+オフィス) 開業
2030年以降 第Ⅱ期オフィスタワー
(商業含、約6万㎡) オープン

ベトナム2大都市 ―ホーチミン・ハノイ― で盤石な基盤を構築

1-3. 成長領域の進捗 — 金融事業 — 中間持株会社設立

- ✓ あらゆるステークホルダーとの接点である金融事業は当社グループ成長の鍵
- ✓ 金融関連子会社を単一の法人格として集約、2027年3月中間持株会社を設立
- ✓ シナジー推進委員会設置によりグループ各社と連携、金融の提供価値最大化

【金融事業】 3本の柱

カード・決済事業

個人カード・ビジネスカード
高島屋ネオバンク

ライフパートナー事業

資産形成・保険・相続
IFA・事業承継

投融資事業

ファンドへの出資
取引先等の資金調達需要

M&A等により、あらゆるステークホルダー（個人・法人）との接点を拡充

3本の柱を1本に束ね、グループ成長のより強い幹へ

 TAKASHIMAYA GROUP

シナジー推進委員会

高島屋ファイナンシャル・ホールディングス
(2027年3月予定)

 FINANCIAL PARTNERS  Vaste Culture & Cie.

 ほがらか信託
HOGARAKA TRUST

 高島屋クレイキャピタル

攻め：成長を支える

成長投資

顧客接点拡大

人材の育成

新規事業

守り：健全性を守る

内部統制

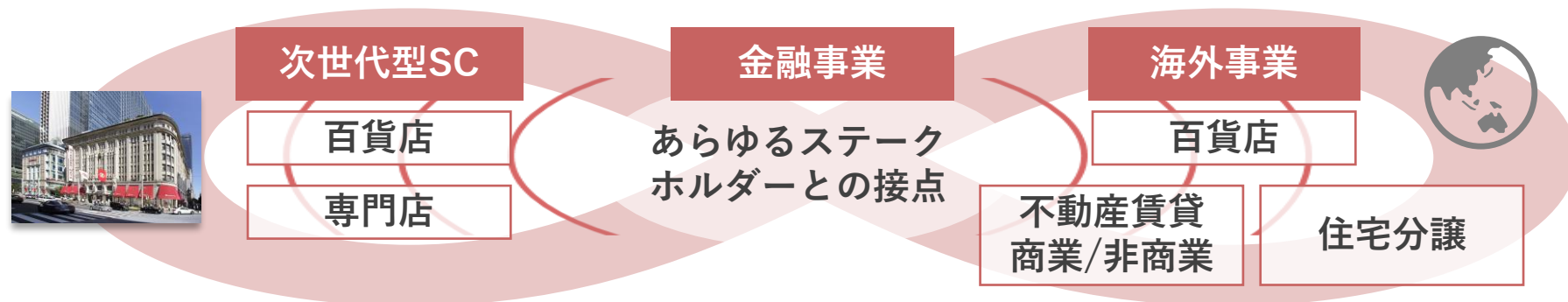
利益相反

個人情報

サイバー
セキュリティ

2-1. グループシームレス化の全体像

- ✓ 成長の3領域をシームレスにつなぎ、顧客接点を拡大することで強みを昇華
- ✓ グループの横断行動拡大による顧客理解深化と体験価値向上



グループシームレス化を支える基盤・体制・推進施策



2028年顧客データを一元管理するための基盤構築

サービス・特典のグループ共通化

カードと
アプリ
W会員化

クーポン・
ポイント
横断利用

共通アプリ

イベント・
キャンペーン
横断展開

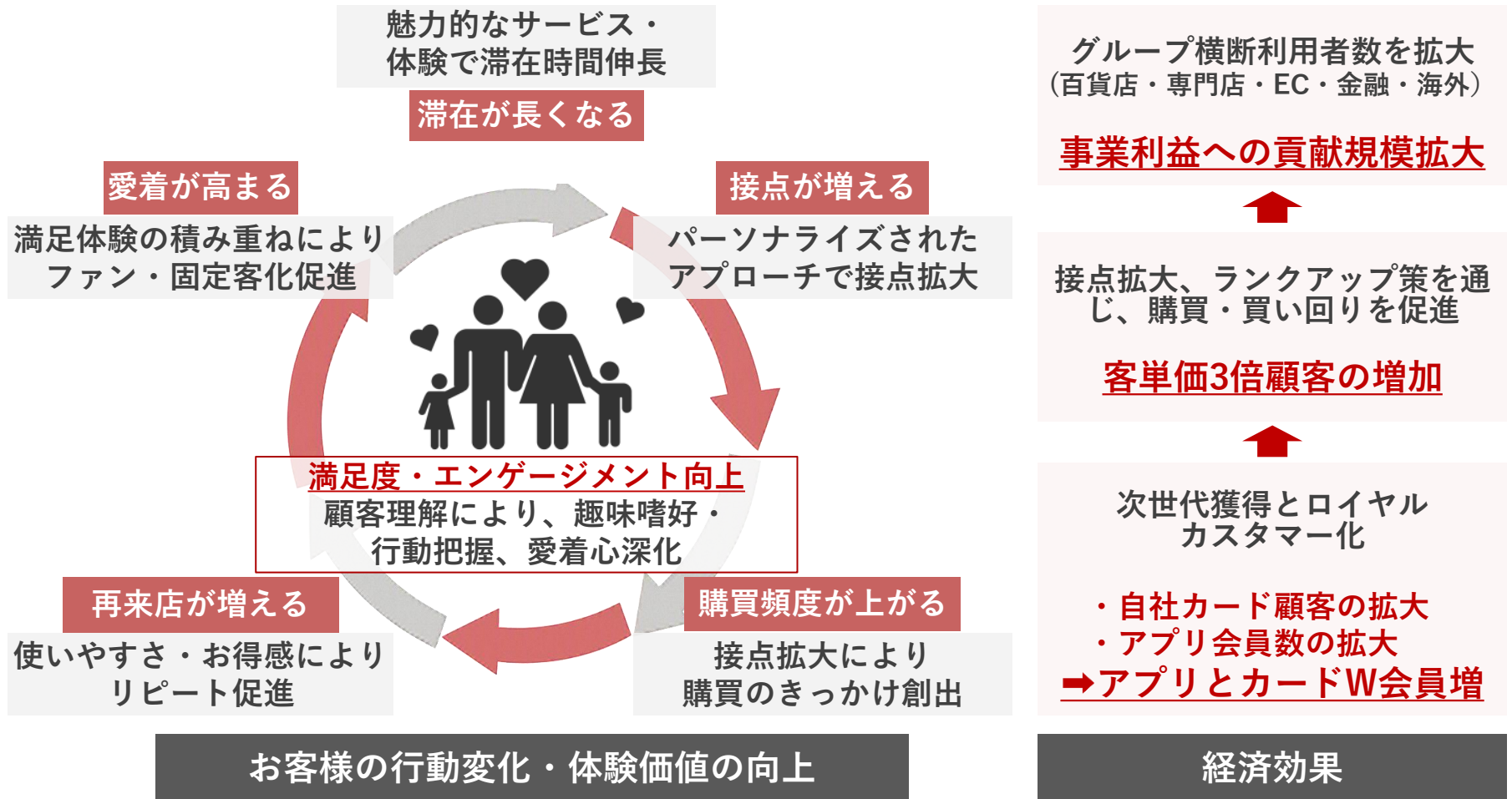
サポート・
サービスの
共通化

パーソナ
ライズ・顧客
理解の深化

2-2. シームレス化による経済効果

✓ シームレス化による顧客価値向上を通じ、利益成長のアップサイドを創出

2031年度の利益貢献 **30億円 + α**



2-3. シームレスな顧客づくり ― 顧客データの統合 ―

- ✓ アプリを起点に潜在顧客の会員化を促進、新規顧客獲得を加速
- ✓ ロイヤルティプログラム実施、デジタルポイント付与によるアプリ化を促進
- ✓ あらゆる顧客データを一元管理するための基盤を整備、顧客LTV向上を実現

グループが保有する顧客データを一元管理

アプリ会員数：130万⇒**500万人**（2031年）

維持・育成施策

ロイヤルティプログラムの実施
（2029年以降）

限定企画や優先サービス

アプリとのW会員化

タカシマヤカード（自社クレジット）

プラチナ
デビットカード

友の会・スゴ積み
ネオバンク

EC事業

集客施策

タカシマヤデジタルポイント
（2026年9月～）

一般品 2%付与のメリット

アプリ会員化

docomo・Ponta
ポイント付与キャンペーン実施

大手決済
サービス利用者

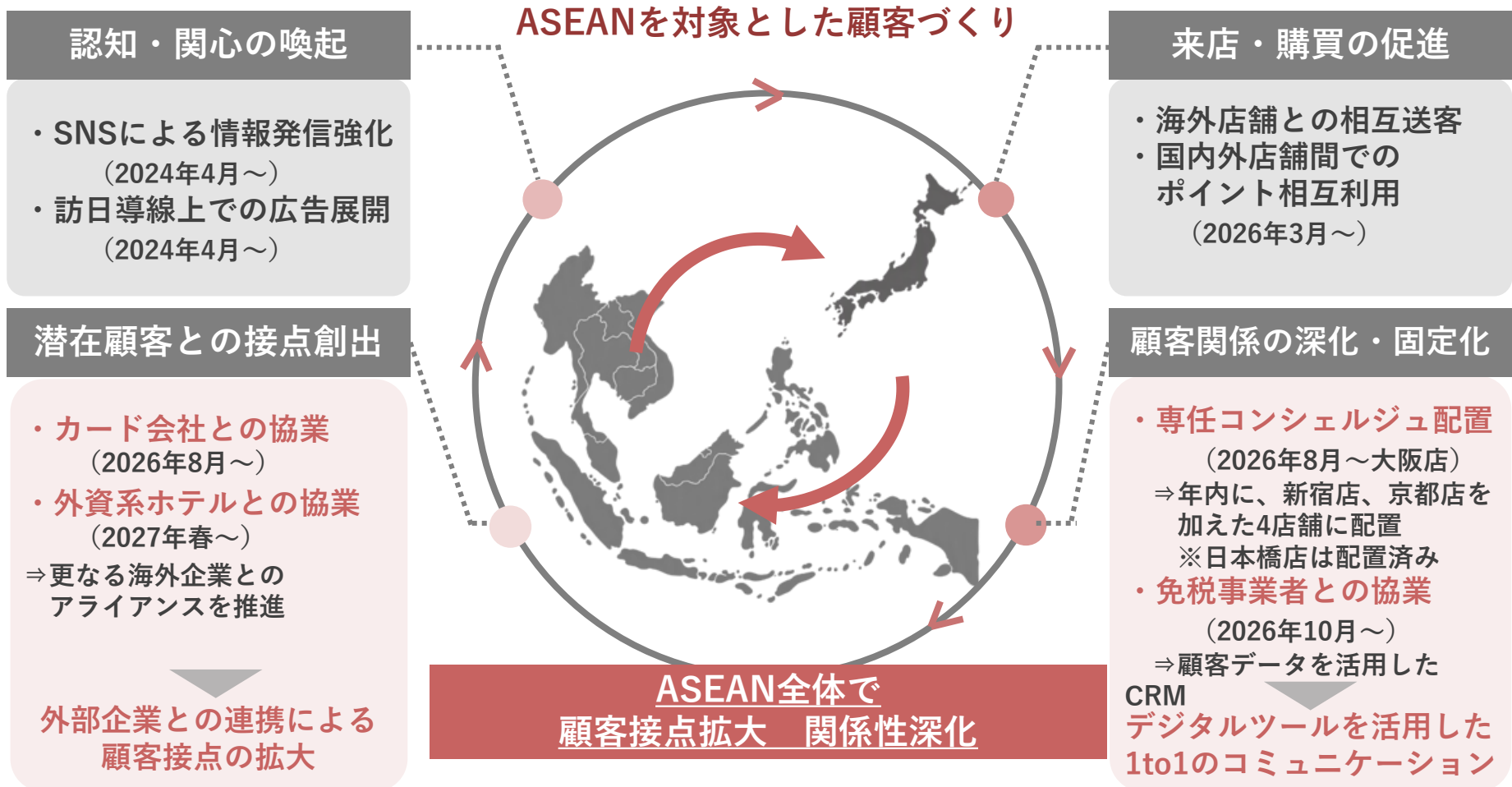
SNS登録者

各テナント
アプリ会員



2-3. シームレスな顧客づくり —インバウンド—

- ✓ 海外店舗・外部企業との連携により、海外の富裕層との接点を拡大
- ✓ 顧客データとデジタルツールを活用し、お客様との関係を深化
- ✓ 継続的な関係づくりを通じて、ASEAN全体で顧客基盤を拡大



2-3. シームレスな顧客づくり ー外商ー

- ✓ 顧客層の拡大と既存顧客との関係深化を通じ、外商基盤を強化
- ✓ グループ・海外拠点と連携し、提案領域拡大と海外富裕層との関係構築を推進

基盤強化

深化

百貨店外商
の強化

幅広い顧客基盤の活用



外商顧客層の拡大

- ・外商対象年齢引き下げ（2026年3月～）
- ・外部企業との協業（2026年8月～）

既存外商顧客との関係深化

- ・顧客基盤を活用した顧客理解の向上

外商組織基盤の強化

- ・外商組織・体制の高度化を志向

提案領域拡大

拡大

グループ外商
への進化

グループシナジーの創出



金融分野への提案領域拡大

- ・IFA事業との連携（進行中）
- 専門店を含めた商品提案の強化
- ・専門店やファッションECとの連携を志向

ASEAN顧客獲得

広域化

グローバル外商
（将来構想）
への飛躍

海外拠点との連携



海外富裕層の開拓

- ・海外店舗から外商催事への送客（2026年9月）
- 国内店舗への送客・固定化
- ・免税事業者との協業
- 国内での受入体制強化・固定化
- ・海外コンシェルジュを配置

グループ総合力を生かし、国内外富裕層との関係を深化・拡大

3. キャッシュ・アロケーション

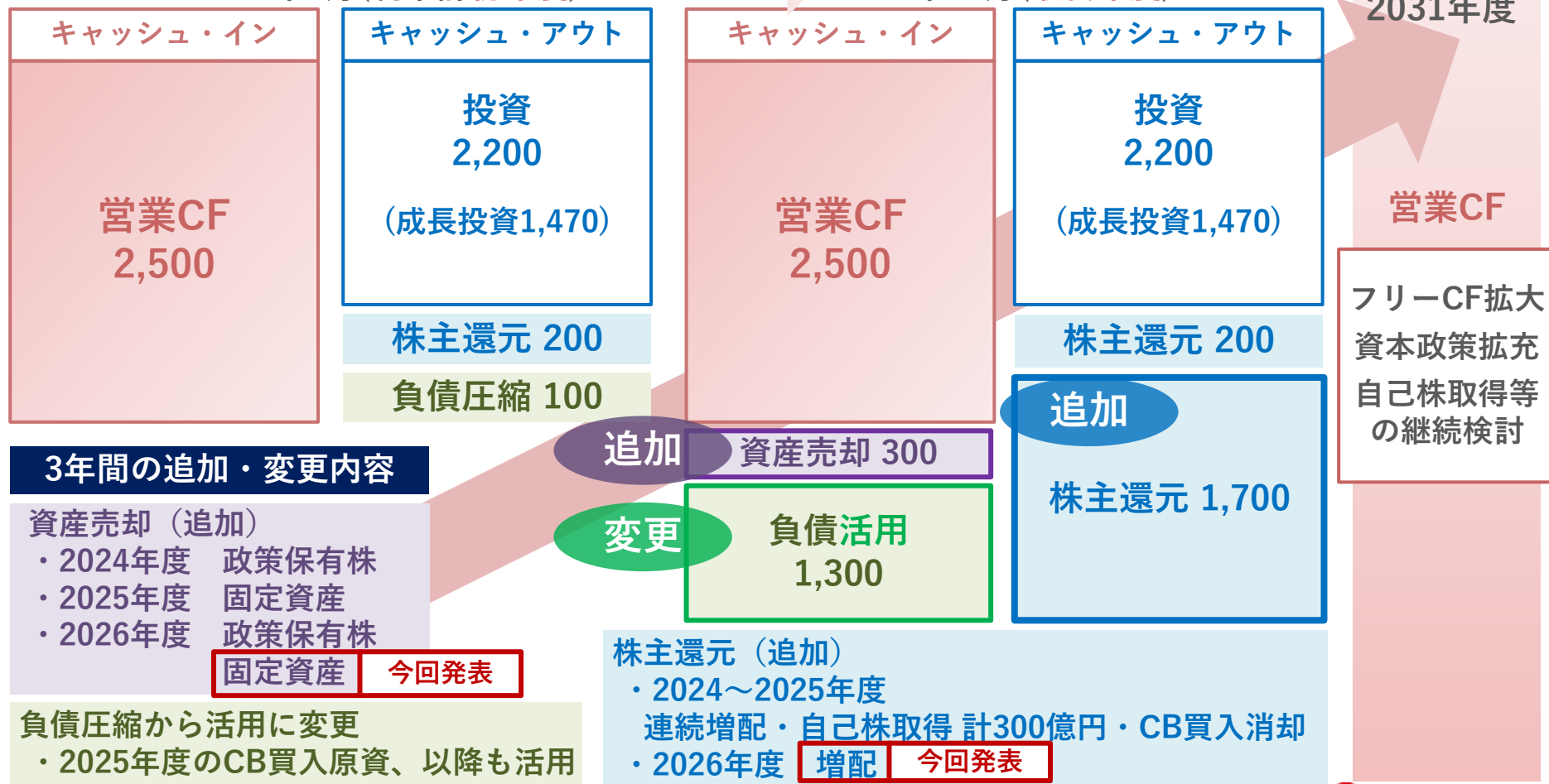
- ✓ 成長投資、人的資本・ESG・DX投資等、その他投資への配分は修正なし
- ✓ 現中計3年間ににおける資産売却や負債活用で原資を創出、株主還元拡充へ転換
- ✓ 本年度は新たに固定資産売却と増配実施、次期中計以降も資本効率改善を加速

(単位：億円)

2024年4月(現中計初年度)

2026年10月(最終年度)

次期中計以降
2031年度



4. 保有資産の価値顕在化

- ✓ 商業展開するコア物件、その他物件の価値顕在化に向けた対策を個別検討
- ✓ ノンコア不動産は売却を推進、本年度中に複数物件の売却を決議予定
- ✓ 政策保有株の売却も計画通り進行

2025年度期末 保有不動産（国内・簿価）： 約6,000億円



5. 株主還元（配当政策）

- ✓ 人的資本・ESG投資を含む成長投資及び株主還元等、マルチステークホルダーへのバランスを重視した利益配分を志向
- ✓ 配当は純資産増加を起点とした累進配当により中長期的な株主価値向上を実現
- ✓ これらの方針の下、4月時点の目標を引上げ、本年度は増配を実施、2031年度においても配当性向50%以上、DOE5.0%以上を目指す

4月時点

2026年度	年間40円(2025年度 34円)
	配当性向 30.8% DOE 2.49%
2031年度	配当性向 30%以上 DOE 2.5%以上

10月時点(更新)

年間44円(中間・期末とも2円増配)
配当性向 33.9% DOE 2.75%
配当性向 50%以上 DOE 5.0%以上

2018年度

2026年度

2031年度

※株式の2018年 併合
2024年 分割を考慮した実質推移

コロナ禍
(減配なし)

44円(配当性向33.9%・DOE2.75%)

配当性向50%以上・DOE5.0%以上

現中計

次期中計以降

累進配当

■ 年間配当

●●● 配当性向

6. 財務KPI

- ✓ 配当拡充に加え、2031年度 事業利益、ROICを当初目標(2024年4月)から上方修正
- ✓ 新たに2031年度ROE10%以上を目標とし、資本効率改善・収益力の強化を推進
- ✓ 財務健全性を維持しながら、規律ある資本政策を通じて企業価値向上を実現

テーマ	KPI	2024年	2025年	2026年度		次期中計以降 2031年度
		実績	実績	計画	2026年 4月計画	
利益成長	営業利益（億円）	575	535	590	575	事業利益 800～850億円 (当初計画 750～800億円) ROIC 7.5%以上 (当初計画 7.0%) ROE 10%以上 今回発表
	事業利益（億円） (営業利益 + 持分法投資利益 + 受取配当金)	634	596	660	643	
	純利益（億円）	395	△ 82 420	380	380	
	ROIC（%） [WACC %]	6.4 [4.8]	5.7 [4.8]	6.0 [5.0]	5.5 [4.9]	
	ROE（%）	8.5	△ 1.8 8.6	8.3	8.3	
財務健全性	純有利子負債（億円）	1,111	2,022	2,310	2,434	
	自己資本比率（%）	36.5	33.4	34.0	33.9	
株主還元	EPS（円）	126	△ 27 143	130	130	
	配当性向（%）	19.2	△ 122.9 24.0	33.9	30.8	
	DOE < 株主資本配当率 >（%）	1.43	2.24	2.75	2.49	

CB買入消却に伴う純損失の影響を除く水準⇒

以下、参考資料

【2026年度 中間期業績】 ※1Q・2Q
セグメント別 一覧
セグメント別 総額営業収益
国内百貨店業 売上高(顧客別・商品別)
国内百貨店業 販売管理費

【2026年度 通期計画】 ※上期・下期
セグメント別 一覧
セグメント別 総額営業収益
国内百貨店業 販売管理費

【保有資産の売却リスト】

(参考)【2026年度 中間期業績】セグメント別 一覧

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)

	上期	前年比／ 前年増減	4月計画差	1Q	前年比／ 前年増減	2Q	前年比／ 前年増減
国内	1,582	+1.6%	△1.5%	756	+2.9%	826	+0.4%
百貨店業	125	+ 29	+ 2	75	+ 23	50	+ 6
海外	191	+15.4%	+5.9%	97	+13.2%	94	+17.7%
百貨店業	46	+ 8	+ 2	26	+ 4	20	+ 4
国内	265	+2.8%	+0.4%	131	+3.1%	133	+2.5%
商業開発業	35	+ 0	+ 1	22	+ 1	13	△1
海外	90	+14.5%	+2.2%	45	+15.5%	44	+13.4%
商業開発業	32	+ 5	+ 2	17	+ 3	15	+ 2
金融業	131	+7.3%	△1.8%	65	+7.3%	66	+7.3%
	31	+ 5	+ 2	16	+ 2	15	+ 2
建装業	175	△2.4%	△5.9%	97	+12.5%	78	△16.3%
	11	△5	+ 0	6	△0	5	△4
その他の事業	273	+1.4%	△2.1%	136	+1.3%	137	+1.6%
	6	△2	△3	3	+ 0	3	△2
連結合計	2,441	+3.7%	+0.5%	1,197	+6.4%	1,244	+1.3%
	275	+ 39	+ 11	160	+ 33	116	+ 5
事業利益	305	+ 53	+ 19	173	+ 41	132	+ 12

(参考) 【2026年度 中間期業績】 セグメント別 総額営業収益

(単位：億円)

	上期	前年比	4月計画差	1Q	前年比	2Q	前年比
国内百貨店業	4,254	+5.9%	+2.6%	2,142	+7.5%	2,113	+4.3%
海外百貨店業	191	+15.4%	+5.9%	97	+13.2%	94	+17.7%
国内商業開発業	265	+2.8%	+0.6%	131	+3.1%	133	+2.5%
海外商業開発業	90	+14.5%	+0.7%	45	+15.5%	44	+13.4%
金融業	132	+7.7%	△0.4%	67	+6.9%	66	+8.5%
建装業	175	△2.4%	△6.1%	97	+12.5%	78	△16.3%
その他の事業	287	+1.6%	△3.3%	143	+1.6%	144	+1.6%
連結計	5,175	+6.2%	+2.9%	2,614	+8.4%	2,561	+4.1%

(参考) 【2026年度 中間期業績】 国内百貨店業 店頭売上高 (顧客別)

- ✓ 総売上高は前年比+9%、国内顧客・インバウンドいずれも大きく伸長
- ✓ 国内顧客は前年比+7%、外商・外商以外とも堅調な推移が継続、計画通り
- ✓ インバウンドはリスクを考慮した計画(前年比△3%)を大きく上回る着地(同+18%)

	2025年度							2026年度		
前年比 (既存店)	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	1Q	2Q	上期
総売上高	△6%	△1%	△3%	+5%	+4%	+4%	+1%	+10%	+7%	+9%
国内顧客	△1%	+4%	+2%	+4%	+7%	+6%	+4%	+9%	+5%	+7%
(外商以外)	△0%	+4%	+2%	+3%	+6%	+5%	+3%	+9%	+5%	+7%
(外商)	△2%	+3%	+1%	+7%	+10%	+8%	+5%	+11%	+6%	+8%
インバウンド	△30%	△28%	△29%	+5%	△14%	△5%	△18%	+15%	+22%	+18%

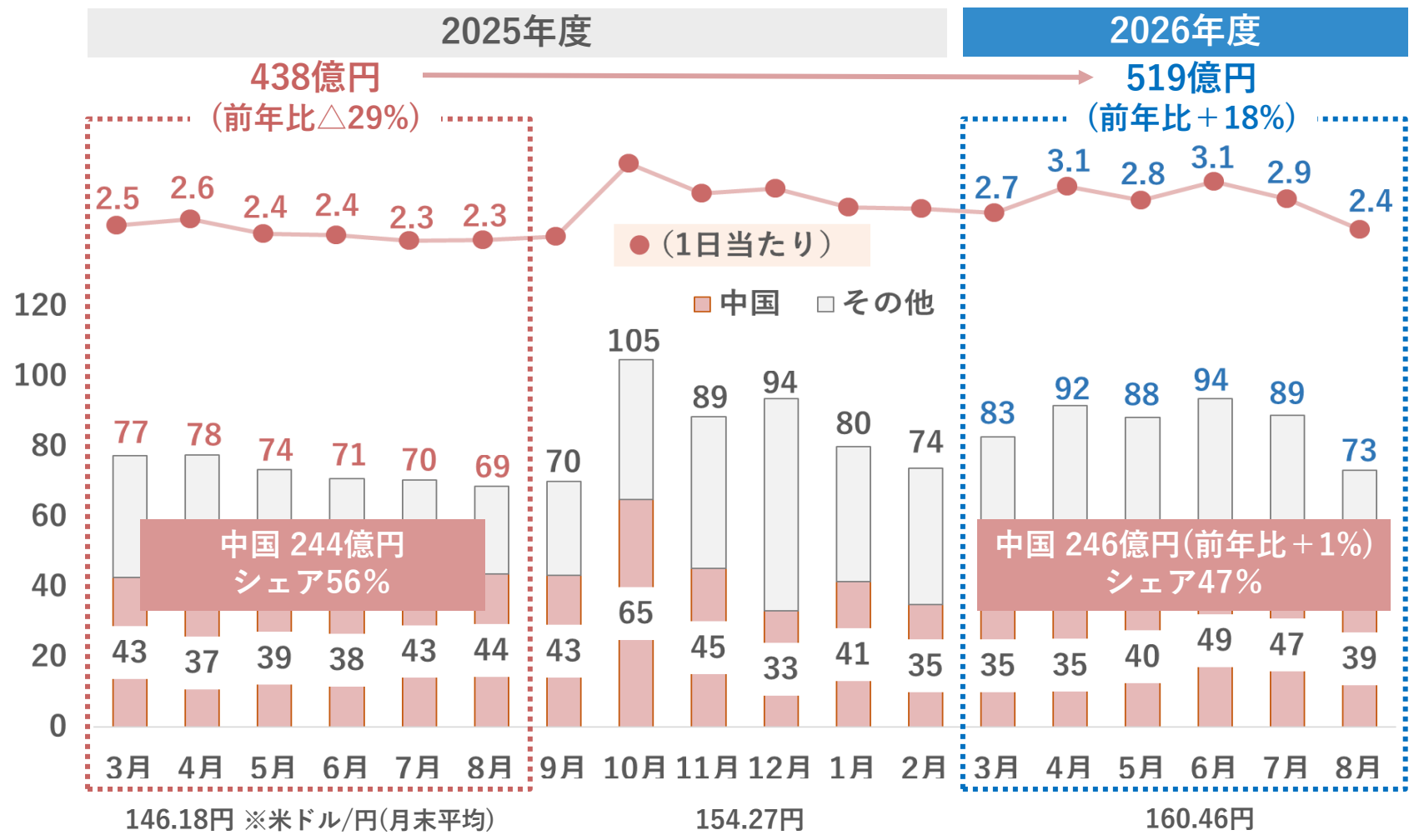
(参考) 【2026年度 中間期業績】 国内百貨店業 店頭売上高 (商品別)

- ✓ 売上構成比が大きい衣料・雑貨、高額品、食料品はいずれも前年から伸長
- ✓ 特に衣料・雑貨はプラスが継続、重点取引先との商品強化策(正価品)も寄与
- ✓ 高額品は前年比+19%、食料品は前年度に引き続きプラス基調で推移

	2025年度							2026年度		
前年比 (既存店)	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	1Q	2Q	上期
総売上高	△6%	△1%	△3%	+5%	+4%	+4%	+1%	+10%	+7%	+9%
衣料・雑貨 (婦人服・化粧品等)	△1%	△1%	△1%	+1%	△2%	△1%	△1%	+3%	+2%	+2%
(内、正価品)	△1%	△1%	△1%	+2%	△2%	+0%	△0%	+3%	+3%	+3%
高額品 (特選・宝飾品)	△11%	△7%	△9%	+12%	+12%	+12%	+2%	+20%	+17%	+19%
食料品	+4%	+1%	+2%	+2%	+2%	+2%	+2%	+3%	+2%	+3%

(参考) 【2026年度 中間期業績】 国内百貨店業 インバウンド (国別)

- ✓ 実績519億円 (前年増減+80億円[+18%]) 計画(425億円)超過
- ✓ 各月とも伸長、外部環境(円安)に加え、諸対策(海外店舗からの送客等)も下支え
- ✓ 中国は前年並み、その他の国の伸長により中国シェアは47%(前年56%)まで低下



(参考) 【2026年度 中間期業績】 国内百貨店業 インバウンド (商品別・単価等)

- ✓ 高額品は前年比+26%、前年の円高影響による落込み反動もあり大幅伸長
- ✓ 件数(客数)前年比△2%、単価+20%、高額品の伸長により単価は上昇
- ✓ 売上シェアも低率高額品は71%(前年66%)まで拡大、全体商品利益率を押し下げ

	2025年度					2026年度		
前年比 (既存店)	1Q	2Q	上期	下期	通期	1Q	2Q	上期
総売上高	△30%	△28%	△29%	△5%	△18%	+15%	+22%	+18%
衣料・雑貨	+2%	△7%	△2%	△7%	△5%	△3%	+4%	+1%
(内、化粧品)	+5%	+2%	+3%	△0%	+2%	△1%	+6%	+3%
高額品	△41%	△36%	△39%	△5%	△24%	+24%	+29%	+26%
スポーツ	+33%	+6%	+20%	△9%	+4%	△5%	+16%	+4%
子供情報ホビー	+19%	+2%	+10%	+2%	+6%	+1%	+5%	+2%
件数(客数)	+1%	△8%	△3%	△7%	△5%	△4%	+1%	△2%
単価	△31%	△22%	△27%	+1%	△14%	+19%	+21%	+20%

<商品別> 上期 売上高シェア (前年⇒本年)
高額品：66%⇒71% 化粧品：14%⇒12% その他：20%⇒17%

(参考) 【2026年度 中間期業績】 国内百貨店業 販売管理費

(単位：億円)	前年増減 内訳							4月計画差
	上期	前年増減	人的資本 投資	営業力強化	調達 コスト	比例費	コスト 削減	
人 件 費	261	△1	+6	+5			△12	△8
宣 伝 費	53	△4					△4	△5
総 務 費 ・ 庶 務 費	378	+11		+4	+11	+4	△7	+19
経 理 費	141	+1			+1		0	△1
合 計	832	+8	+6	+8	+12	+4	△22	+6

総 額 営 業 収 益 販 売 管 理 費 比 率	19.6%	△0.9	△0.4
------------------------------	-------	------	------

(単位：億円)			前年増減 内訳							前年増減 内訳						
			1Q	前年増減	人的資本 投資	営業力強化	調達 コスト			比例費	コスト 削減	2Q	前年増減	人的資本 投資	営業力強化	調達 コスト
人	件	費	126	△1	+2	+2			△4	134	+0	+5	+3			△7
宣	伝	費	31	△2					△2	22	△1					△1
総 庶	務 務	費 費	175	+5		+1	+4	+2	△2	202	+6		+3	+6	+2	△5
経	理	費	65	△1			+1		△2	76	+2			+1		2
合		計	398	+1	+2	+3	+5	+2	△11	435	+7	+5	+5	+7	+2	△12

総 額 営 業 収 益 販 売 管 理 費 比 率	18.6%	△1.3	20.6%	△0.5
------------------------------	-------	------	-------	------

(参考)【2026年度 通期計画】セグメント別 一覧

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	4月計画差	上期	前年比／ 前年増減	4月計画差	下期	前年比／ 前年増減	4月計画差
国内		3,267	+1.5%	△0.6%	1,582	+1.6%	△1.5%	1,685	+1.4%	+0.4%
百貨店業		277	+ 28	+ 0	125	+ 29	+ 2	152	△0	△2
海外		406	+15.4%	+6.9%	191	+15.4%	+5.9%	215	+15.3%	+7.8%
百貨店業		104	+ 19	+ 8	46	+ 8	+ 2	58	+ 11	+ 6
国内		534	+2.7%	+0.7%	265	+2.8%	+0.4%	270	+2.6%	+1.0%
商業開発業		64	△1	+ 0	35	+ 0	+ 1	30	△2	△1
海外		185	+12.7%	+2.7%	90	+14.5%	+2.2%	95	+11.1%	+3.2%
商業開発業		66	+ 8	+ 3	32	+ 5	+ 2	34	+ 3	+ 1
金融業		270	+7.2%	+0.2%	131	+7.3%	△1.8%	139	+7.1%	+2.1%
		63	+ 7	+ 4	31	+ 5	+ 2	32	+ 3	+ 2
建装業		326	△13.6%	△14.4%	175	△2.4%	△5.9%	151	△23.7%	△22.5%
		19	△6	△6	11	△5	+ 0	8	△1	△6
その他の事業		606	+2.5%	△0.8%	273	+1.4%	△2.1%	333	+3.3%	+0.4%
		19	△1	△3	6	△2	△3	13	+ 0	△0
連結合計		5,091	+3.4%	+1.2%	2,441	+3.7%	+0.5%	2,650	+3.1%	+1.9%
		590	+ 55	+ 15	275	+ 39	+ 11	315	+ 16	+ 4
事業利益		660	+ 64	+ 17	305	+ 53	+ 19	355	+ 11	△2

(参考)【2026年度 通期計画】セグメント別 総額営業収益

(単位：億円)	通期	前年比	4月計画差	上期	前年比	4月計画差	下期	前年比	4月計画差
国内百貨店業	8,854	+4.1%	+2.1%	4,254	+5.9%	+2.6%	4,600	+2.6%	+1.5%
海外百貨店業	406	+15.3%	+6.8%	191	+15.4%	+5.9%	215	+15.3%	+7.7%
国内商業開発業	534	+2.6%	+0.6%	265	+2.8%	+0.6%	269	+2.4%	+0.5%
海外商業開発業	191	+16.4%	+4.4%	90	+14.5%	+0.7%	101	+18.2%	+7.8%
金融業	272	+7.8%	+1.1%	132	+7.7%	△0.4%	140	+7.9%	+2.6%
建築業	326	△13.7%	△14.4%	175	△2.4%	△6.1%	151	△23.8%	△22.4%
その他の事業	641	+3.6%	+0.3%	287	+1.6%	△3.3%	354	+5.2%	+3.5%
連結計	10,800	+4.6%	+2.4%	5,175	+6.2%	+2.9%	5,625	+3.2%	+1.9%

(参考) 【2026年度 通期計画】 国内百貨店業 販売管理費

(単位：億円)	前年増減 内訳							4月計画差
	通期	前年増減	人的資本投資	営業力強化	調達コスト	比例費	コスト削減	
人件費	545	+5	+15	+11			△21	△14
宣伝費	116	△2		+2			△4	△8
総務費・庶務費	768	+16		+7	+18	+11	△19	+31
経理費	274	+3			+3		0	△2
合計	1,702	+22	+15	+20	+21	+11	△43	+7

総額営業収益販売管理費比率	19.2%	△0.5	△0.3
---------------	-------	------	------

(単位：億円)	前年増減 内訳							4月計画差	前年増減 内訳							4月計画差
	上期	前年増減	人的資本投資	営業力強化	調達コスト	比例費	コスト削減		下期	前年増減	人的資本投資	営業力強化	調達コスト	比例費	コスト削減	
人件費	261	△1	+6	+5			△12	△8	284	+5	+8	+7			△10	△6
宣伝費	53	△4					△4	△5	62	+2					+0	△3
総務費・庶務費	378	+11		+4	+11	+4	△7	+19	390	+5		+3	+7	+7	△12	+12
経理費	141	+1			+1		0	△1	133	+2			+1		0	△1
合計	832	+8	+6	+8	+12	+4	△22	+6	870	+14	+8	+12	+8	+7	△21	+2

総額営業収益販売管理費比率	19.6%	△0.9	△0.4	18.9%	△0.2	△0.3
---------------	-------	------	------	-------	------	------

(参考) 保有資産の売却リスト

2026年度

■ 有価証券の売却

銘柄	売却株数 (株)	売却額 (億円)	帳簿額 (億円)	売却益 (億円)	売却時期
日本空港ビルディング株式会社	290,000	15.5	0.1	15.4	3 Q

■ 不動産の売却

物件	現況	売却額 (億円)	帳簿額 (億円)	売却益 (億円)	売却時期
海老名駐車場（神奈川）	店舗外	6.7	3.1	3.6	1 Q
汐見橋土地（大阪）	店舗外	38.0	14.9	21.7	3 Q
平野土地（大阪）	店舗外	1.6	1.0	0.5	3 Q
大宮東土地建物（埼玉）	店舗外	3.9	2.1	1.9	3 Q

本資料に記載されている将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。

また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。