

2026年2月期（2025年度）第2四半期 決算説明会

2025年10月14日

株式会社高島屋

アジェンダ

- I. 2026年2月期（2025年度）第2四半期業績
- II. 2026年2月期（2025年度）通期計画
- III. 中期経営計画（2024～2026年度）修正・進捗
- IV. 今後の資本政策

□当社独自の利益指標「事業利益」の導入（2025年度より）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) = $\text{NOPAT} \div \text{投下資本}$
 $\text{NOPAT} = \text{EBIT}(\text{経常利益} + \text{支払利息} - \text{受取利息}) \times (1 - \text{実効税率})$

I . 2026年2月期（2025年度）第2四半期業績

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. 第2四半期 業績のポイント

- ✓ 連結の営業利益は国内百貨店業のマイナス影響が大きく減益
純利益はノンコア固定資産の売却益により増益
6月計画からは各段階利益とも超過
- ✓ 国内百貨店業の売上高について、国内顧客は堅調に推移する一方、前年に増大したインバウンドの反動が大きく減収、営業減益
6月計画からはインバウンド上振れやコスト削減策を着実に実行したことで超過
- ✓ その他事業では、金融業、建装業がけん引、増収増益、計画超過

< 国内百貨店業：店頭売上高のポイント >

- 国内顧客：前年比+2%（既存店対比）※計画同水準
外商以外、外商顧客とも堅調
商品別では安定した食料品に加え、動き出しの遅かったファッションも回復基調
- インバウンド：438億円（前年620億円）※計画から18億円超過
通期820億円（前年1,160億円）上期420億円の計画に対し上振れ
単価の前年マイナス幅縮小と件数(客数)の回復が要因

2. 連結業績

- ✓ 総額営業収益の減少及び、物価高等のコスト増加による影響もあり営業減益
- ✓ 事業利益は持分法投資利益の減少、経常利益は為替差損(円高)により減益幅拡大
- ✓ 純利益は固定資産の売却益もあり増益、計画からは各段階利益とも超過

(単位：億円)	上期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減
総額営業収益	4,872	△3.9%	+0.5%
営業総利益	1,435	△34	+36
販売管理費	1,198	+17	+9
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞	24.6%	+1.3	+0.1
営業利益	237	△51	+27
総額営業収益 ＜営業利益率＞	4.9%	△0.8	+0.5
事業利益 ※	252	△64	+16
経常利益	220	△82	+15
純利益	212	+21	+7

※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）

- ✓ 営業減益51億円、計画超過27億円の主因は国内百貨店業
- ✓ 国内百貨店業は48億円の減益も計画からは20億円の超過
- ✓ 金融業、建装業は増収増益、営業利益は両事業で6億円の計画超過

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	6月30日 計画比／増減		上期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減
国内	1,558	△5.3%	+0.5%	金融業	122	+10.3%	+1.0%
百貨店業	96	△48	+ 20		27	+ 4	+ 3
海外	165	△3.4%	△3.8%	建装業	179	+4.2%	+2.3%
百貨店業	38	△1	△1		15	+ 4	+ 3
国内	257	+1.0%	+0.5%	その他の事業	269	+3.4%	+0.9%
商業開発業	34	△5	+ 1		8	+ 0	+ 1
海外	78	△3.2%	△1.8%	連結合計	2,354	△3.3%	+1.0%
商業開発業	27	△5	△1		237	△51	+ 27
				事業利益	252	△64	+ 16
				持分法投資利益	11	△13	△12
営業利益からの加算内訳				受取配当金（ベトナム事業）	0	+ 0	△2

3-2. 【国内百貨店業】業績

- ✓ 総額営業収益はインバウンドの反動で減収も国内顧客が堅調に推移し計画通り
- ✓ 商品利益率は前年から改善も高額品売上高のシェア減少等、構成比変化が主因
- ✓ 販管費は全体をコントロールすることで増加を最小限に抑制、計画から良化

(単位：億円)		上期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減
総額営業収益		4,018	△4.9%	+0.9%
商品利益率（百貨店店頭） [総額売上高比]		22.23%	+0.12	△0.03
営業総利益		920	△44	+8
販売管理費		824	+5	△12
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞		20.5%	+1.1	△0.5
営業利益		96	△48	+20
総額営業収益 ＜営業利益率＞		2.4%	△1.0	+0.5

3-2. 【国内百貨店業】店頭売上高（顧客別）

- ✓ 上期の前年比はインバウンドが前年反動でマイナスも外商以外・外商はプラス
- ✓ 月別では外商以外の国内顧客は各月安定した推移、外商は7・8月にプラス転換
- ✓ 8月のインバウンドは前年急激に円高に振れ減速した影響もありマイナス幅縮小

（前年比※既存店）
総売上高
国内顧客
外商以外の顧客
外商顧客
インバウンド

上期	1Q	2Q
△3%	△4%	△2%
+2%	+1%	+2%
+3%	+3%	+2%
+0%	△3%	+2%
△29%	△30%	△28%

月別推移					
3月	4月	5月	6月	7月	8月
△1%	△5%	△6%	△7%	△4%	+7%
+1%	+1%	+2%	△2%	+2%	+9%
+2%	+4%	+4%	△1%	+1%	+8%
△4%	△4%	△1%	△3%	+2%	+12%
△11%	△33%	△42%	△36%	△33%	△10%

※ 決算にともなう会計処理(引渡基準)による売上高修正前の実質推移

3-2. 【国内百貨店業】店頭売上高 (商品別)

- ✓ 高額品前年比はインバウンドの前年反動も8月は国内顧客が堅調に推移しプラス
- ✓ ファッションは天候要因で動き出しが遅かったものの、8月は改善基調
- ✓ 食料品は物産展の堅調等もあり前年プラス、入店客数増加に寄与(前年比+1%)

(前年比 既存店)
総売上高
ファッション※
(内、正価品)
高額品※
食料品

上期	1Q	2Q
△3%	△4%	△2%
△1%	△1%	△1%
△1%	△1%	△1%
△9%	△11%	△7%
+2%	+3%	+1%

月別推移					
3月	4月	5月	6月	7月	8月
△1%	△5%	△6%	△7%	△4%	+7%
△1%	△2%	+0%	△4%	△4%	+6%
△0%	△2%	△0%	△4%	△4%	+5%
△7%	△12%	△16%	△16%	△7%	+5%
+1%	+6%	+5%	△1%	+0%	+5%

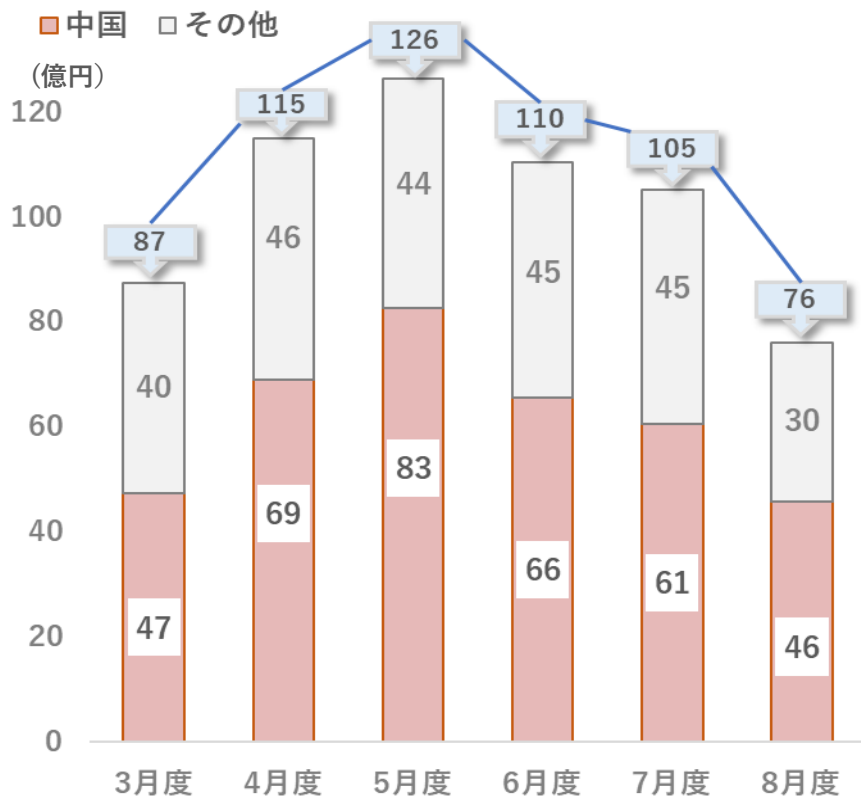
※ ファッション：紳士服・婦人服・雑貨(化粧品含む) / 高額品：特選・宝飾品

3-2. 【国内百貨店業】インバウンド売上高（国別）

- ✓ 上期実績は438億円（前年増減△182億円[△29%]）、計画から18億円超過
- ✓ 為替動向により大きく変化した前年と比較し、各月70億円前後の規模で推移
- ✓ 中国は前年比△34%（シェア：前年60%⇒本年56%）、台湾△22%、香港△49%

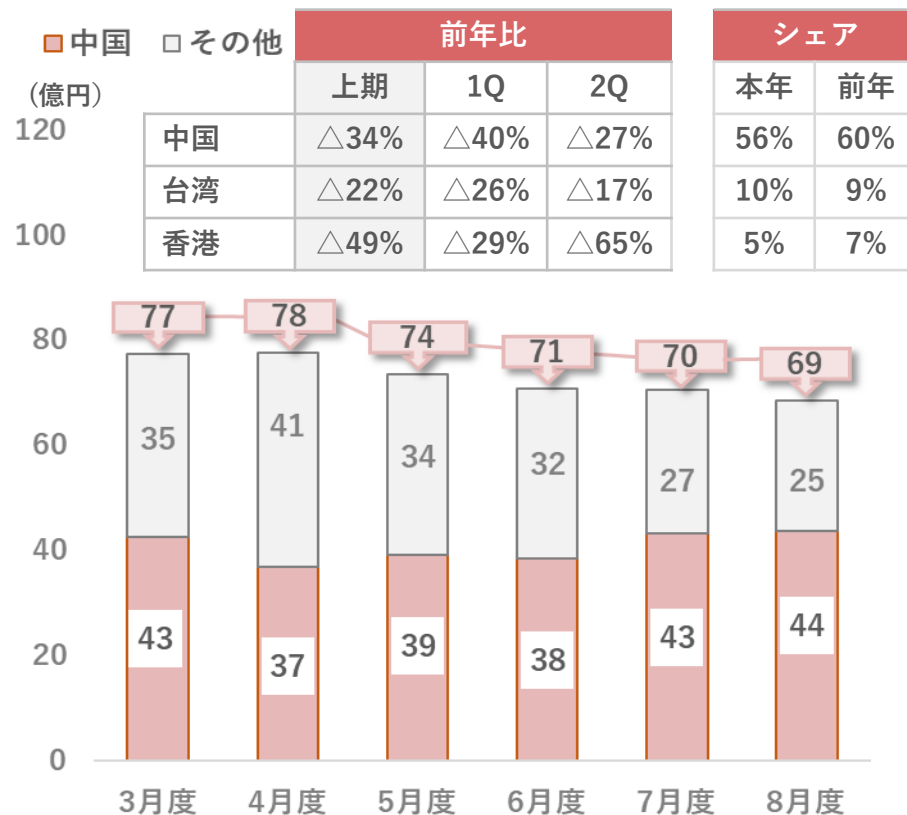
前年

上期 620億円
1Q 329億円 2Q 292億円



本年

上期 438億円(同△29%)
1Q 229億円(前年比△30%) 2Q 210億円(同△28%)



3-2. 【国内百貨店業】インバウンド売上高（商品別・件数/単価）

- ✓ 高額品が前年反動でマイナスも化粧品・スポーツ・子供等は伸長、シェア拡大
- ✓ 高額品は前年から4割減と全体単価を押し下げ、件数も消費行動変化により減少
- ✓ 計画からは単価のマイナス幅縮小と件数(客数)回復(8月は前年プラス)により超過

■商品別売上高・件数/単価の推移

(前年比 既存店)	上期	1Q	2Q
総売上高	△29%	△30%	△28%
高額品※	△39%	△41%	△36%
ファッション※	△3%	+2%	△7%
(内、化粧品)	+4%	+5%	+2%
スポーツ	+20%	+33%	+6%
子供情報ホビー	+10%	+19%	+2%
件数(客数)	△3%	+1%	△8%
単価	△27%	△31%	△22%

売上高シェア	本年	前年	増減
高額品※	66%	76%	△10%
化粧品	14%	9%	+5%
その他	20%	15%	+5%

月別推移

3月	4月	5月	6月	7月	8月
△11%	△33%	△42%	△36%	△33%	△10%
△20%	△43%	△53%	△46%	△39%	△16%
+11%	+0%	△5%	△6%	△15%	+3%
+17%	+8%	△8%	△3%	△5%	+15%
+45%	+41%	+14%	△1%	△0%	+25%
+23%	+24%	+10%	+13%	△11%	+6%
+10%	+1%	△6%	△8%	△16%	+3%
△20%	△33%	△38%	△30%	△21%	△13%

■為替：米ドル/円（3～8月の月末平均）
 本年：146.18円 前年：153.89円 前年比△5%（円高）

※高額品：特選・宝飾品
 ファッション：紳士服・婦人服・雑貨(化粧品含む)

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
- ✓ 新規催事の開発等、営業力強化につなげる費用は効果性見極め、適正に投下
- ✓ 光熱費等の物価高影響もコスト削減策の着実な実行で計画から12億円の良化

(単位：億円)		前年増減 内訳						6月30日 計画増減
		上期	前年増減	人的資本 投資	営業力強化	物価高	比例費	
人 件 費	261	△1	+6	+4	内、ポイント制度変更+2		△11	△0
宣 伝 費	57	△0		+7			△7	△18
総 務 費 ・ 庶 務 費	367	+4		+9	+9	△7	△7	+3
経 理 費	140	+2			+2		0	+3
合 計	824	+5	+6	+19	+11	△7	△24	▲12
総額営業収益 販売管理費比率		20.5%	+1.1	+29増加				△0.5

3-3. 【海外百貨店業】業績

- ✓ シンガポールはインフレ下での消費停滞に加え、為替影響(円高)もあり減収減益
- ✓ 上海は景気低迷の長期化、サイアムは改装工事等の影響でいずれも減収赤字
- ✓ ベトナムは化粧品等の改装効果で増収増益、各店とも計画通りの水準

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)		上期 (1~6月)	前年比／ 前年増減	(内 為替影響)	6月30日 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		125	△3.6%	—	△5.6%	△1.7%
		35	△1	(△1)	△0	—
上 海 高 島 屋		11	△10.0%	—	+0.1%	△6.0%
		△ 1	△0	(+ 0)	△0	—
タカシマヤ ベトナム		19	+10.6%	—	+5.9%	+16.2%
		5	+ 1	(△0)	+ 0	—
サイアム タカシマヤ		10	△15.1%	—	△1.1%	△18.5%
		△ 2	△0	(△0)	△0	—
海外百貨店 計		165	△3.4%	—	△3.8%	
		38	△1	(△1)	△1	

(為替)		1SGD	1CNY	1VND	1THB
JPY	本年	111.79	20.34	0.0059	4.41
	前年	114.03	21.25	0.0063	4.23

3-4. 【国内・海外商業開発業】業績

- ✓ 国内商業開発業は改装影響や外部委託費、光熱費増加等で減益も計画通り
- ✓ 海外商業開発業は為替影響等により減収減益もベトナム事業は着実に成長

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	6月30日 計画比／増減
国内 商業開発業 計	257	+1.0%	+0.5%
(東 神 開 発)	34	△5	+ 1
トーシンディベロップメント	58	△5.1%	+0.1%
シンガポール(TDS)	20	△3	△0
ベトナム各社 計	22	+9.2%	△0.9%
	9	+ 0	+ 0
海外 商業開発業 計	78	△3.2%	△1.8%
	27	△5	△1
商業開発業 計	336	△0.0%	△0.1%
	61	△10	△0
営業利益+受取配当金(ベトナム事業)	61	△10	△2

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増大により増収増益、計画超過
- ✓ 建装業は受注増に加えコスト管理強化、利益率改善もあり増収増益、計画超過
- ✓ その他事業においては計画通りの水準

上段：営業収益、下段：営業利益

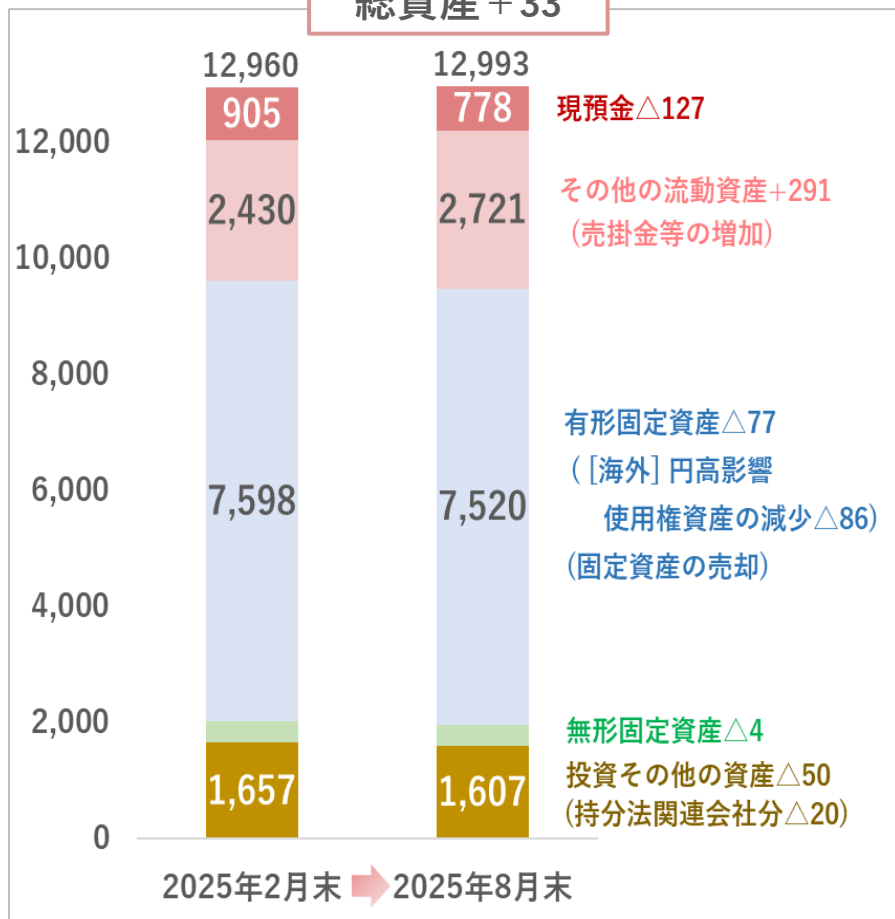
(単位：億円)		上期		前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減
高島屋フィナンシャル・パートナーズ (TFP)	金融業	117		+6.1%	+1.4%
		27		+ 4	+ 3
高島屋スペースクリエイツ (TSC)	建装業	179		+4.2%	+2.3%
		15		+ 4	+ 3
アール・ティー・コーポレーション	その他	77		+8.9%	△1.3%
		3		+ 1	+ 0
センチュリー アンド カンパニー	その他	44		+8.5%	+0.3%
		3		+ 1	+ 1
エー・ティ・エー	その他	36		+11.8%	△0.2%
		4		+ 0	△1
グッドリブ	その他	16		△24.9%	△9.9%
		△ 1		△2	△0

4. 連結BS

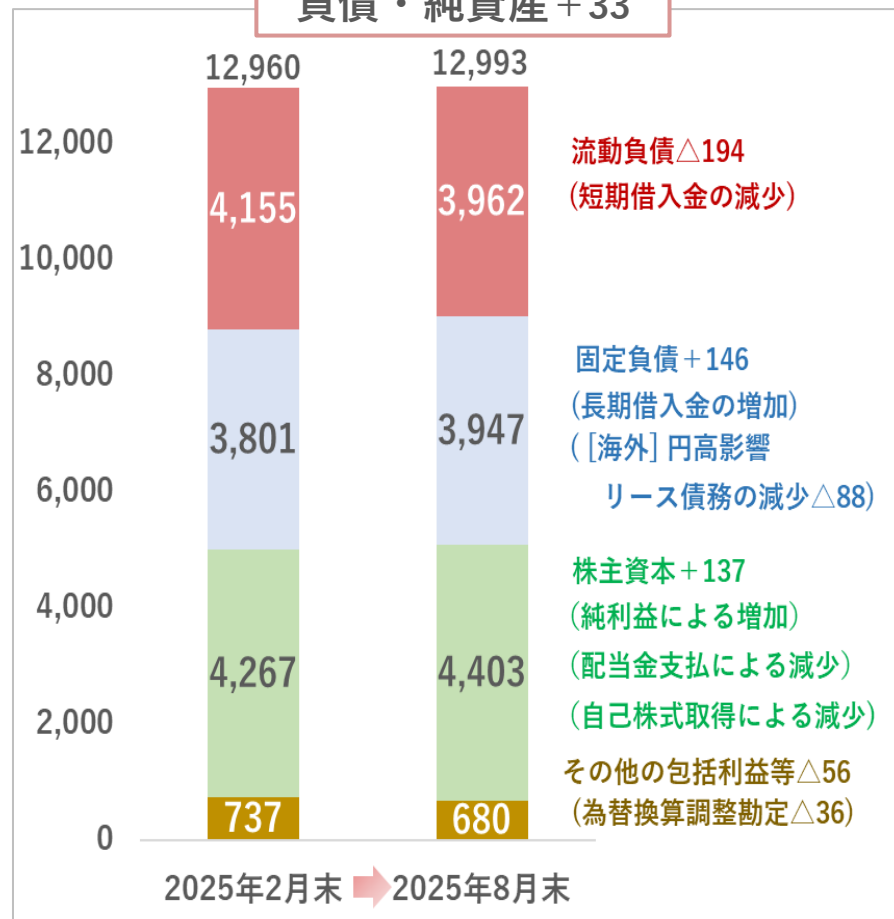
- ✓ 総資産は売掛金増加も固定資産売却、円高による使用権資産減少で33億円増加
- ✓ 固定資産の売却で得たキャッシュを原資に自己株式を取得中
- ✓ 株主資本は自己株式取得、配当金支払により増加を抑制

(単位：億円)

総資産 + 33



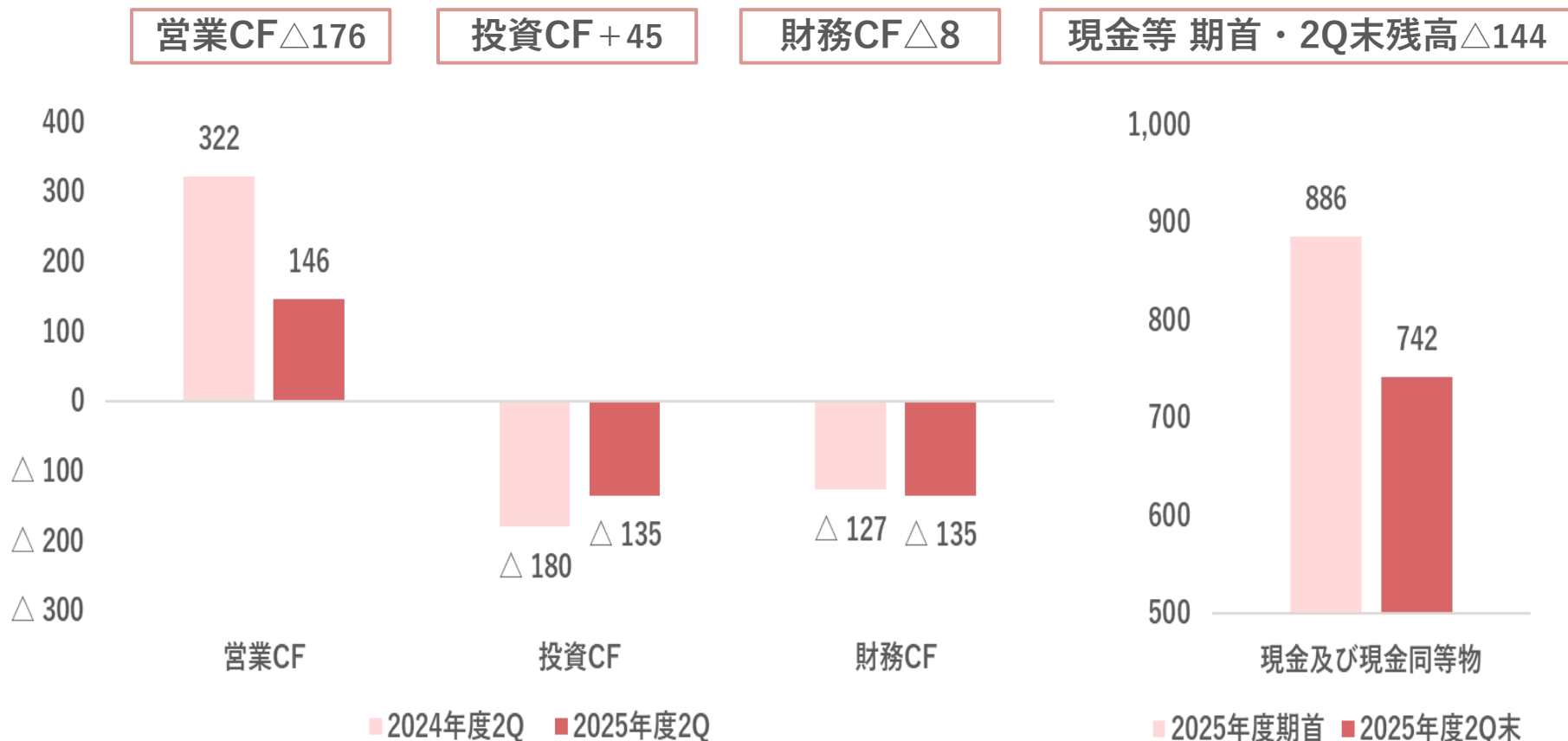
負債・純資産 + 33



5. 連結CF

- ✓ 営業CFは売上債権の増加や法人税等の支払増加もあり前年から△176億円
- ✓ 投資CFは成長投資増加も固定資産売却による収入等で前年から+45億円
- ✓ 財務CFは自己株式取得等により前年から△8億円

(単位：億円)



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. 計画達成に向けた対策進捗
5. 連結BS
6. 連結CF

1. 2025年度 通期計画のポイント

- ✓ 連結の営業利益を上方修正、事業利益、経常利益、純利益は据え置き
- ✓ 営業利益上方修正の主因は国内百貨店における販管費の良化

<国内百貨店業：修正のポイント>

- 国内顧客売上高 ：通期 前年比 + 3% (既存店対比) ※6月計画 前年比 + 4%
「商品力強化」「顧客基盤強化」に向けた取り組みは着実に推進も消費環境を踏まえ、前年伸長率を修正
- インバウンド売上高：通期 840億円 (前年1,160億円) ※6月計画 820億円
下期における更なる消費行動変化(コト消費へのシフト等)による件数(客数)、単価のマイナスリスクを織り込み、上期の上振れ分のみ修正
- 販管費 ：通期 前年から5億円増加 ※6月計画 前年から49億円増加
人的資本投資は計画通り実行
物価高による影響も「コスト削減」の強化により45億円の計画良化

2. 連結計画

- ✓ 営業利益は上期の上振れや足元状況を踏まえ、6月計画から25億円の上方修正
- ✓ 事業利益は持分法投資利益、経常利益は為替差損(円高)の状況を踏まえ据え置き
- ✓ 純利益においても修正なし、増益計画

(単位：億円)	通期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減
総額営業収益	10,150	△1.7%	△0.5%
営業総利益	2,971	△23	+61
販売管理費	2,446	+27	+36
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞	24.1%	+0.7	+0.5
営業利益	525	△50	+25
総額営業収益 ＜営業利益率＞	5.2%	△0.4	+0.3
事業利益 ※	570	△64	+0
経常利益	530	△74	+0
純利益	400	+5	+0

※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）

- ✓ 営業利益は国内百貨店業で20億円の上方修正、他セグメントもローリング
- ✓ 事業利益は持分法投資利益25億円の下方修正等により据え置き
- ✓ ベトナム事業の受取配当金は17億円と前年から増加も為替影響で計画微減

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	6月30日 計画比／増減	通期		前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減
国内		3,246		△3.4%	△0.9%	251		+8.5%	+1.8%
百貨店業		230		△55	+ 20	54		+ 5	+ 4
海外		354		+0.5%	△1.1%	354		+5.7%	+2.3%
百貨店業		88		+ 5	△1	24		+ 3	+ 3
国内		520		+2.0%	+0.2%	607		+7.2%	+0.8%
商業開発業		61		△7	+ 2	25		+ 6	+ 0
海外		163		+1.3%	△0.1%	4,914		△1.4%	△0.3%
商業開発業		58		△1	+ 1	525		△50	+ 25
金融業									
建装業									
その他の事業									
連結合計									
事業利益						570		△64	+ 0
持分法投資利益						22		△15	△25
受取配当金(ベトナム事業)						17		+ 2	△1

営業利益からの加算内訳

3-2. 【国内百貨店業】計画

- ✓ 国内顧客売上高は下期の前年伸長率を+6%⇒+4%に修正（通期+4%⇒+3%）
- ✓ インバウンド売上高の下期は6月計画400億円据え置き（上期438億円・通期840億円）
- ✓ 営業利益20億円上方修正の主因は販管費の良化

(単位：億円)		通期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減
総額営業収益		8,359	△2.7%	△0.0%
商品利益率（百貨店店頭） [総額売上高比]		22.33%	+0.21	+0.10
営業総利益		1,916	△51	△25
販売管理費		1,686	+5	△45
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞		20.2%	+0.6	△0.5
営業利益		230	△55	+20
総額営業収益 ＜営業利益率＞		2.8%	△0.6	+0.2

3-2. 【国内百貨店業】 販売管理費

- ✓ 労働分配率と生産性向上を意識した人的資本投資は計画通りに実行
- ✓ 営業力(商品・顧客基盤)強化に向けた費用は効果を踏まえ適正水準にローリング
- ✓ 物価高による影響もコスト削減を着実に進め、45億円の計画良化

(単位：億円)			前年増減 内訳					6月30日 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	コスト 削減
人	件	費	543	+1	+15	+8	内、ポイント制度変更+3		△22	△3
宣	伝	費	117	△5		+7			△12	△30
総 務 費・ 庶 務 費			744	+1		+18	+13	△6	△24	△18
経	理	費	282	+7			+7		0	+6
合	計		1,686	+5	+15	+34	+20	△6	△58	▲45
総額営業収益 販売管理費比率			20.2%	+0.6	+ 63増加					△0.5

3-3. 【海外百貨店業】 計画

- ✓ 各店とも微修正、合計では計画通りの水準
- ✓ 円高にともなう営業利益の為替影響は前年から3億円のマイナス

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)		通期 (1～12月)	前年比／ 前年増減	(内 為替影響)	6月30日 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	△0.1%	—	△1.9%	+3.2%
		78	+ 1	(△3)	△0	—
上 海 高 島 屋		21	△6.6%	—	+0.5%	△0.4%
		△ 0	+ 0	(+ 0)	△0	—
タカシマヤ ベトナム		39	+7.4%	—	+2.8%	+12.9%
		10	+ 0	(△1)	+ 0	—
サイアム タカシマヤ		26	+3.1%	—	△0.4%	+6.0%
		△ 0	+ 3	(+ 0)	△0	—
海外百貨店 計		354	+0.5%	—	△1.1%	
		88	+ 5	(△3)	△1	

(為替)		1SGD	1CNY	1VND	1THB
JPY	計画	110.15	19.80	0.0059	4.20
	前年	113.78	21.12	0.0062	4.32
	6月計画	110.15	19.80	0.0059	4.20

3-4. 【国内・海外商業開発業】計画

✓ 上期状況を踏まえ、国内商業開発業は2億円、海外商業開発業は1億円上方修正

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)	通期		6月30日
	前年比／ 前年増減		計画比／増減
国内 商業開発業 計	520	+2.0%	+0.2%
(東 神 開 発)	61	△7	+ 2
トーシンディベロップメント	116	△3.6%	△0.1%
シンガポール(TDS)	43	△3	△0
ベトナム各社 計	50	+15.2%	△0.0%
	17	+ 2	+ 1
海外 商業開発業 計	163	+1.3%	△0.1%
	58	△1	+ 1
商業開発業 計	683	+1.8%	+0.1%
	119	△8	+ 3
営業利益+受取配当金(ベトナム事業 17億円)	136	△6	+ 2

3-5. 【金融業・建装業・その他の事業】計画

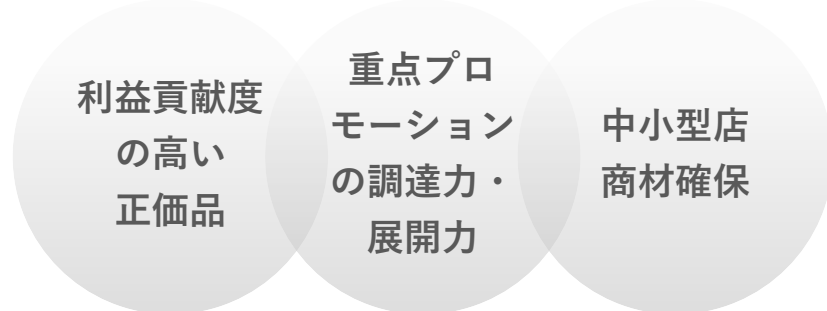
✓ 金融業、建装業は上期上振れ分を中心に上方修正、その他事業は概ね計画通り

(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	6月30日 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	238	+6.4%	+0.8%
		52	+ 5	+ 3
高島屋スペースクリエイツ (TSC)	建装業	354	+5.7%	+2.3%
		25	+ 3	+ 4
アール・ティー・コーポレーション	その他	157	+11.6%	△0.6%
		7	+ 2	+ 0
センチュリー アンド カンパニー	その他	93	+7.9%	+0.1%
		6	+ 1	+ 1
エー・ティ・エー	その他	82	+14.4%	△0.1%
		12	+ 2	△1
グッドリブ	その他	46	△1.6%	△3.7%
		3	△0	△0

4-1. 計画達成に向けた対策進捗 <商品力強化(重点取引先)>

- ✓ 長い夏を意識しクリアランス～端境期に重点取引先と連携し正価品集中投入
- ✓ 国内百貨店低調の中、重点取引先との取り組み成果が全体売上を下支え
- ✓ 下期は機能性を重視した商材の開発投入に加え、買い回り策等で新たに連携

重点取引先との取り組みを深耕



【重点取引先：28社⇒60社】

2025年上期

売上：△0.3% カテゴリー平均差+1.5%

商利額：△0.5% カテゴリー平均差+2.0%

重点取引先と商品カテゴリー平均の前年比差 (%)		上期計	3月	4月	5月	6月	7月	8月
合計	売上	+1.5	△0.7	+1.5	+1.6	+0.2	+3.2	+4.1
	商利額	+2.0	+0.3	+1.4	+2.1	+1.2	+3.4	+4.2
紳士・婦人・子ども服 33社	売上	△1.4	△2.7	△0.6	△2.1	△3.1	+0.8	+1.2
	商利額	△0.8	△1.3	△0.6	△1.9	△2.3	+1.1	+1.0
紳士・婦人雑貨 16社	売上	+4.1	+1.9	+0.1	+1.4	+6.9	+5.4	+9.1
	商利額	+3.8	+2.2	+0.1	+0.9	+7.2	+5.1	+7.7
リビング・呉服・サービス営業 11社	売上	+7.2	+4.1	+11.0	+12.4	+3.1	+7.4	+4.6
	商利額	+7.7	+3.6	+10.0	+14.1	+5.0	+7.6	+6.1

4-2. 計画達成に向けた対策進捗 <顧客基盤強化（国内顧客）>

- ✓ 「体験型展覧会」等、新機軸の催事開催により、新たな顧客層の集客を拡大
- ✓ アプリ活用で顧客属性に応じたアプローチを実践、次世代顧客取り込みも加速
- ✓ 強みである外商顧客との接点強化により、さらなるLTV向上を具現化

国内顧客との関係性強化



新機軸の催事開催により
新規顧客開拓

ファミリー層：7割
組織外顧客：7割

新規催事数：+20%



アプリ魅力化による
将来基盤づくり

会員数+10%

目標会員数：+50%



外商営業のデジタル化、
新規エリア開拓など
若年層を含めた顧客接点拡大
外商新規入会：+20%

外商売上高：+35億円

顧客データの活用、サービス提供により、
既存顧客との関係深化、新規顧客獲得

顧客体験価値を向上させることで顧客基盤を拡大

4-2. 計画達成に向けた対策進捗 <顧客基盤強化（外国人顧客）>

- ✓ 海外有力企業との提携による情報発信強化の一方、VIP会員化も加速
- ✓ 海外店舗と連携した送客スキームを構築、アジアでの店舗網の強みを活用
- ✓ ホテルや大使館等との協業を進め、在留外国人富裕層を開拓

外国人顧客との関係性強化



海外の有力なプラットフォーム
との連携で集客に帰結

客数：+10%

インバウンド売上：840億円



海外店舗との連携で
送客スキーム構築

会員数：+10%

目標会員数：+50%



在留外国人富裕層を
中心に固定化推進

対象施設：10施設

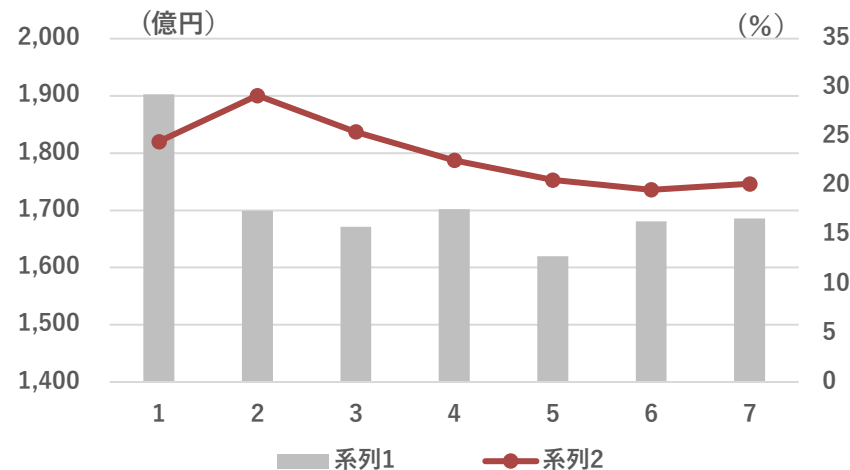
目標会員数：100名

情報発信力強化、当社ならではの店舗立地の活用に加えて、
在留外国人を中心としたマーケットも深耕

グループの強みを活かした当社独自の取り組みにより顧客基盤を拡大

4-3. 計画達成に向けた対策進捗 <コスト削減>

- ✓ カテゴリーの経費管理者を明確化、進捗確認により上期24億円の削減を実行
- ✓ 各対策を継続しつつ、デジタル活用、外部流出経費削減、物流効率化を推進
- ✓ 日々の経費削減と構造的見直しの両面で取り組みを進め、販管費比率を抑制



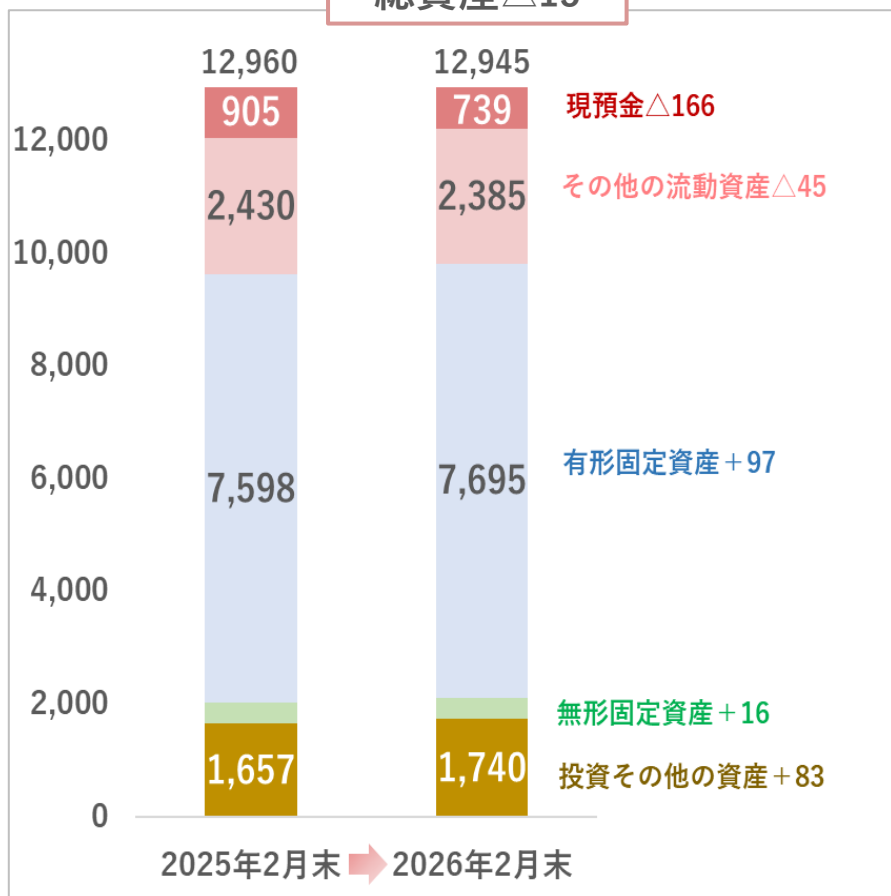
主要実行項目	2025年 上期24億円＋ 下期34億円削減	2026年	2027年以降
デジタル活用による 省人化・省力化	修理伝票処理自動化 コールセンター 要約システム導入	新POS導入 備品発注 オペレーション合理化	金券処理自動化 入店管理業務システム化
外部流出経費削減	パソコンリース見直し 受注業務内製化	業績に合わせ 機動的に判断	倉庫集約化
物流体制効率化	物流車ルート見直し 配送業者システム 連携による配送効率化	EC伝票集約に よる配送個数削減	配送品出荷拠点見直し

5. 連結BS

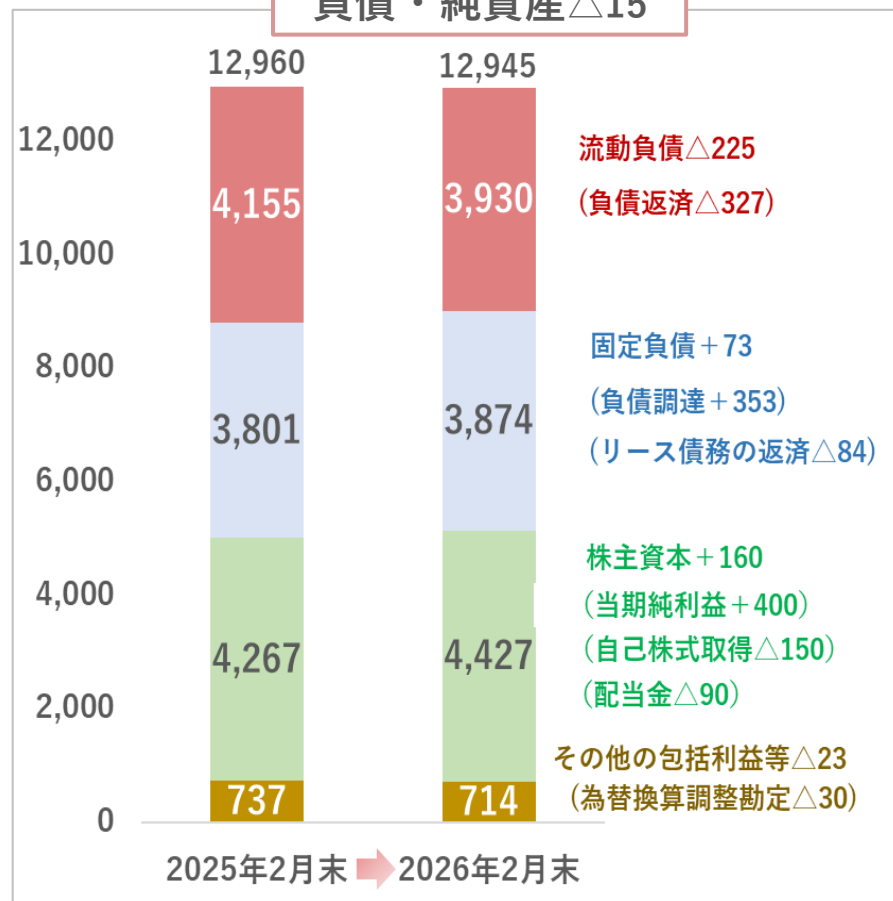
- ✓ 総資産は成長投資の実行で固定資産増加も円高に伴う為替影響で微減
- ✓ 成長投資におけるM&A案件(法人向け融資事業)により借入金が増大
- ✓ 株主資本は自己株式取得、配当金支払により増加を抑制

(単位：億円)

総資産△15



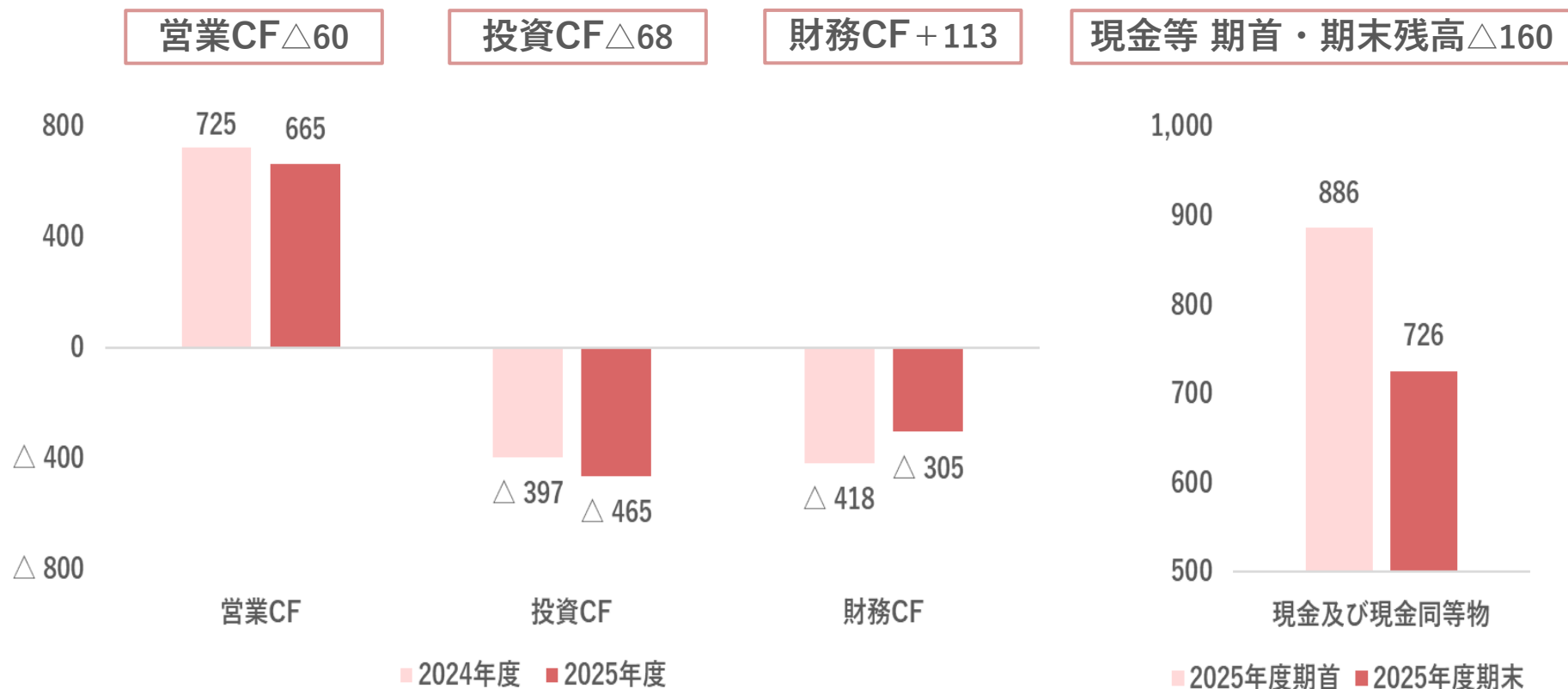
負債・純資産△15



6. 連結CF

- ✓ 営業CFは法人税等の支払増加もあり前年から△60億円
- ✓ 投資CFは固定資産売却による収入増加も成長投資の実行で前年から△68億円
- ✓ 財務CFはレバレッジ、資本コスト抑制に向けた長期借入で前年から+113億円

(単位：億円)



Ⅲ. 中期経営計画（2024～2026年度）修正・進捗

1. 営業利益・事業利益・ROIC
2. 拠点別ROIC
3. キャッシュ・アロケーション
4. 成長投資/人的資本・ESG投資
5. 財務KPI

1. 営業利益・事業利益・ROIC

- ✓ 2025年度営業利益計画は580億円(4月)⇒500億円(6月)⇒525億円に修正
- ✓ 2026年度計画は600億円(4月)⇒575億円に修正、2025年度から50億円営業増益
国内百貨店業における国内顧客売上高の伸長や金融業の持続的成長を織り込み
- ✓ 現中計は投資フェーズ、次期中計はリターンにより利益増大、ROIC向上を実現

2026年度

営業利益

575億円

事業利益

635億円

ROIC

5.9%

(単位：億円)

セグメント	営業利益					ROIC				
	2024年度 実績	2025年度		2026年度		2024年度 実績	2025年度		2026年度	
		4月計画	10月計画	4月計画	10月計画		4月計画	10月計画	4月計画	10月計画
国内百貨店	285	291	230	291	246	5.9%	4.7%	4.1%	4.7%	4.2%
海外百貨店	84	92	88	97	93	14.2%	15.5%	13.2%	16.5%	13.0%
国内商業開発	69	59	61	71	71	4.2%	3.5%	3.6%	3.7%	3.7%
海外商業開発	65	60	58	59	61	4.8%	3.7%	3.7%	5.1%	5.4%
金融	49	49	54	53	60	8.3%	6.8%	7.0%	7.2%	7.3%
建装業	22	18	24	12	25	13.2%	10.1%	13.3%	6.7%	12.6%
その他	20	26	25	27	36	6.6%	7.4%	8.0%	8.3%	10.6%
連結計	575	580	525	600	575	6.4%	6.2%	5.5%	6.1%	5.9%
(WACC)						4.8%	4.9%	4.8%	5.1%	5.0%

※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

- ✓ 百貨店の利益修正にともない「拠点別[百貨店+専門店]ROIC」をローリング
- ✓ 改装を進める玉川高島屋S.C.等、百貨店・専門店のシナジー発揮により、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%	5.2%	5.3%	5.2%	5.4%
京都高島屋S.C.	5.6%	5.7%	4.9%	4.9%	4.9%	4.9%
日本橋高島屋S.C.	4.9%	5.2%	4.4%	4.7%	4.4%	4.7%
横浜店	3.5%		2.9%		2.9%	
新宿タカシマヤ タイムズスクエア	2.1%	2.2%	1.8%	1.9%	1.9%	1.9%
玉川高島屋S.C.	2.7%	8.3%	2.3%	7.6%	2.2%	7.5%
柏高島屋ステーションモール	0.5%	1.9%	1.1%	2.1%	1.1%	2.1%

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

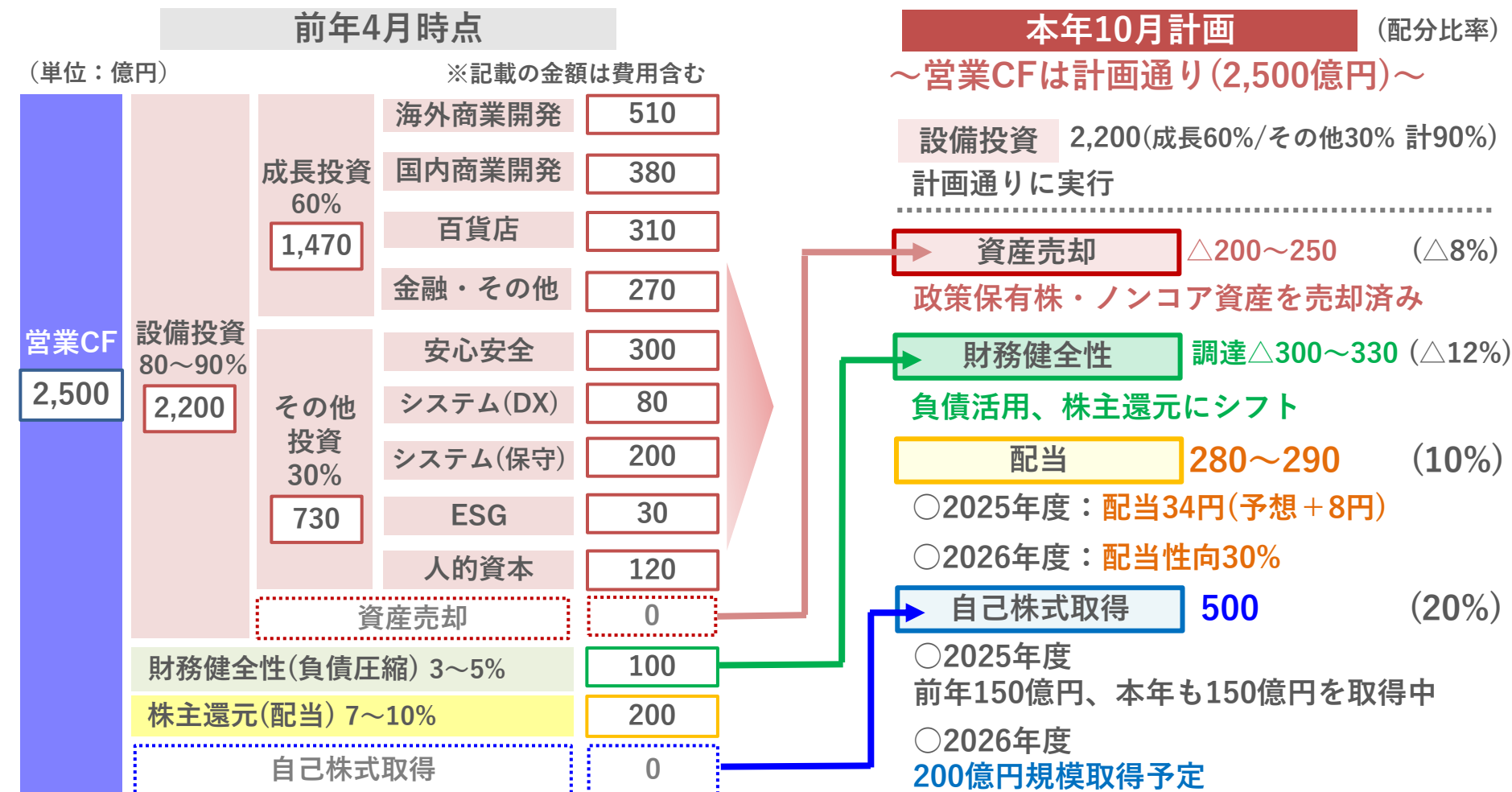
(注1) NOPAT = EBIT(経常利益 + 支払利息 - 受取利息) × (1 - 実効税率)

(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

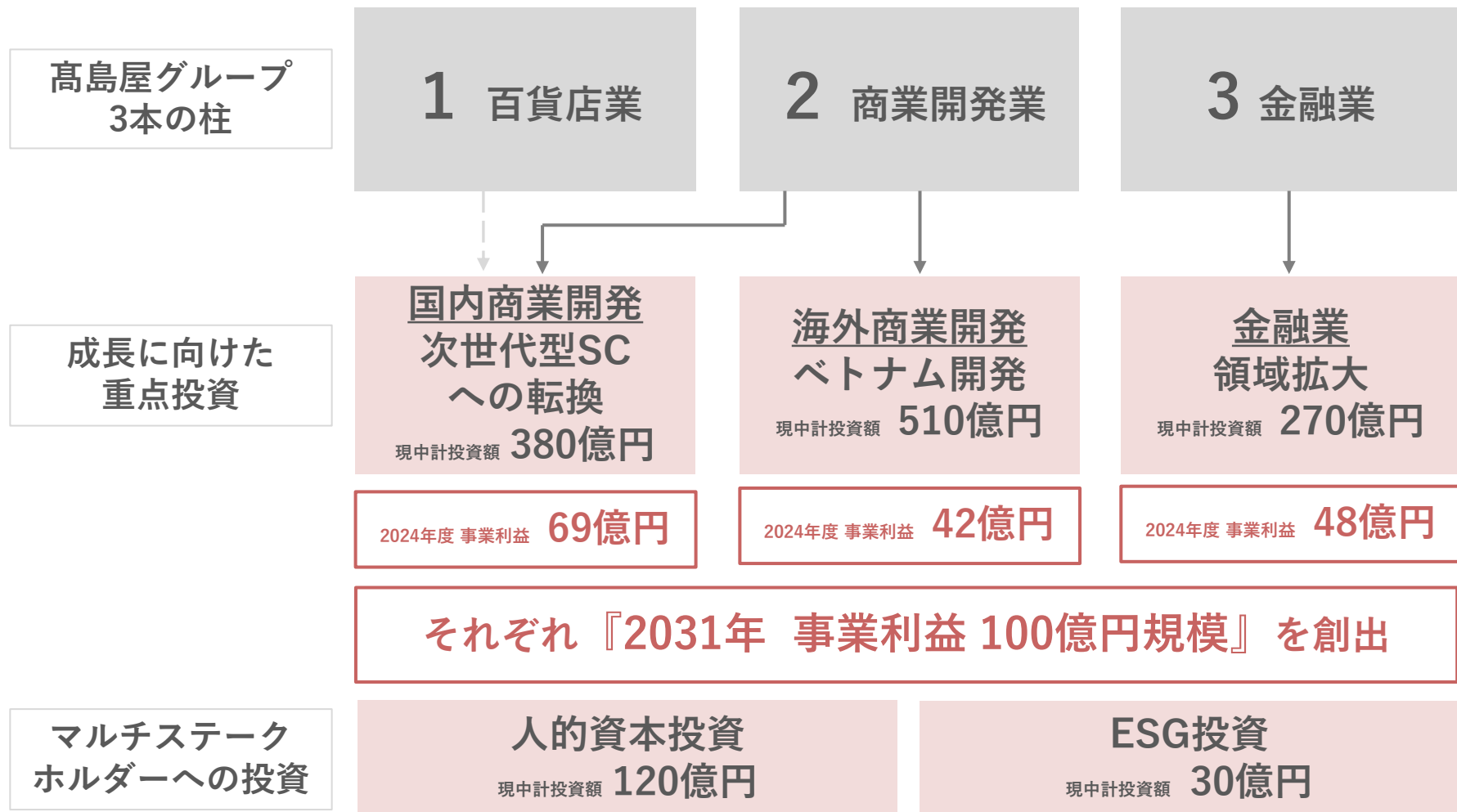
3. キャッシュ・アロケーション (2024~2026年度 累計)

- ✓ 営業CFは計画通り、成長投資、人的資本投資等その他投資への配分は修正なし
- ✓ 政策保有株やノンコア資産等の売却で得たキャッシュを株主還元充当
- ✓ 資本コスト意識、財務健全性を確保しつつ負債圧縮配分を株主還元シフト
- ✓ **本年度配当34円(予想+8円)次年度配当性向30%、自己株式200億円規模取得予定**



4. 成長投資

- ✓ 百貨店、商業開発業に続き金融業をグループの柱として成長させ3本の柱を確立
- ✓ 現中計では成長が見込まれる国内・海外商業開発、金融業に重点的に投資
- ✓ 2031年には各投資とも100億円規模の事業利益を創出する見通しで着実に進捗



4-1. 成長投資（国内商業開発：次世代型SCへの転換）

- ✓ 中核をなすSC事業においては「次世代型SC」への転換を推進
- ✓ 玉川高島屋S.C.では、シームレス化の象徴となる食料品一体化計画がスタート
- ✓ グループならではの“体験価値”を提供し、地域から支持されるSCへ

長期保有型 国内SC事業

次世代型SCへの転換

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

百貨店の存在を生かす
一専門店と百貨店がシームレスに融合ー

3つの特徴を極め館価値最大化
地域から取引先から選ばれるSCへ



2023年 開業
京都高島屋S.C.

アート・カルチャーなど
斬新なコンテンツ導入

2025年 リニューアル
柏高島屋ステーションモール

地域住民の
コミュニティ拠点創出



～2027年
リニューアル推進中
玉川高島屋S.C.

新たなコンテンツ導入や
専門店/百貨店一体化推進



4-2. 成長投資（海外商業開発：ベトナム事業）

- ✓ 百貨店核SCでの実績によりプレゼンス向上、事業領域が拡大
- ✓ ASEAN 5店舗目となる「Hanoi Takashimaya S.C.」開業準備が着々と進行
- ✓ サイゴンセンター/ホーチミン高島屋で増床計画進行中

長期保有型 / 商業：百貨店核SC



2016年 開業
サイゴンセンター/ホーチミン高島屋

第3期事業用地の目途が立ち増床計画が本格化



2027年開業予定
Hanoi Takashimaya S.C.

長期保有型/非商業：オフィス等



オフィスビル



学校不動産

サイゴンセンター/ホーチミン高島屋が
シンガポール高島屋S.C.に並ぶ
ASEAN 第2の拠点へと成長

4-3. 成長投資（商業開発 短期回収型事業モデル）

- ✓ 資本効率向上に向け、不動産取得・開発以外の短期回収型成長事業領域を開拓
- ✓ 国内ではファンドへの出資や成長分野への投資をスタート
- ✓ ベトナムでは住宅分譲など売買差益を獲得するビジネスにも参画



4-4. 成長投資（金融「事業・顧客領域拡大」）

- ✓ カード、ライフパートナー(LP)、投融資、3領域で2031年営業利益目標100億
- ✓ 顧客基盤（領域）の拡充×事業領域拡大により、今後更なる成長を実現
- ✓ 高島屋のプラットフォームを活かした提供価値具体化に向け取り組み推進

事業領域拡大

ライフパートナー事業

高島屋ならではのIFA事業を具体化




Vaste Culture & Cie.

- ・2020年：ファイナンシャルカウンター設置
- ・2024年：ヴァスト・キュルチュール(株)を子会社化
⇒「高島屋版プライベートバンクモデル」構築

投融資事業

ソーシャルレンディングに加え、直接融資を強化

高島屋ファンディング



- ・2021年：ソーシャルレンディング
(投資家資金を活用した法人向け融資)
- ・2025年：(株)クレイリッシュを子会社化
⇒成長市場である法人向け融資事業を強化

カード事業

既存顧客の基盤強化



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》

BtoBビジネス強化



2023年：タカシマヤカード《ビジネスプラチナ》
⇒獲得口座目標「3年で1万口座」達成見込み

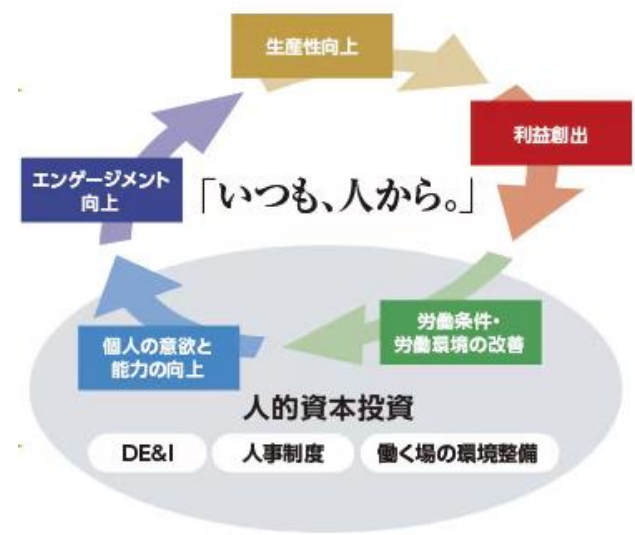
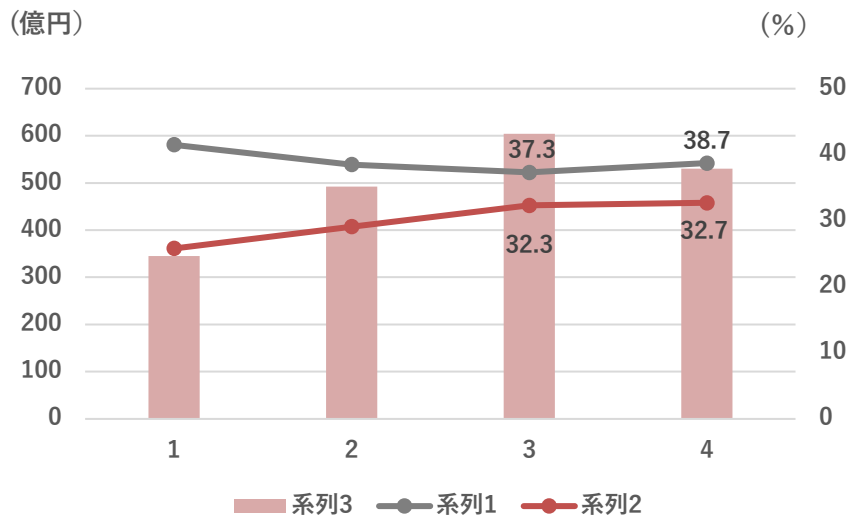
BtoC

顧客領域拡大

BtoB

4-5. 人的資本投資

- ✓ 当社グループの持続的成長の礎となる「人」への投資は継続的に実施
- ✓ 個人の意欲向上と能力伸長に向けた制度拡充等により労働生産性は向上
- ✓ マルチステークホルダーへの利益分配の観点からも労働分配率引き上げをめざす



エンゲージメント向上

働く環境改良



GWや年末年始の
社内臨時保育実施

日本一の従業員
食堂プロジェクト



キャリア研修&
サポート面談

人材交流活性化



キャリア支援

個人の意欲と能力の向上

人材登用・活躍推進



有期雇用職員
確定拠出年金導入



女性活躍

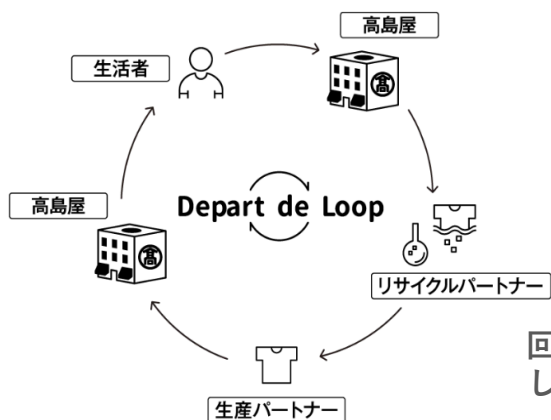
定年後再雇用年齢
上限引き上げ

4-6. ESG投資

- ✓ ステークホルダーである「自然環境」「地域社会」にも利益を配分
- ✓ Depart de Loopは回収アイテム・量ともに拡大、多様なアップサイクルを実現
- ✓ 地域との共創では、産学連携、他社協業などを通じて取り組みを拡大

美しい地球と豊かな自然を、未来へ
循環型社会をめざす「Depart de Loop」

地域の伝統や文化を伝え、広げていく

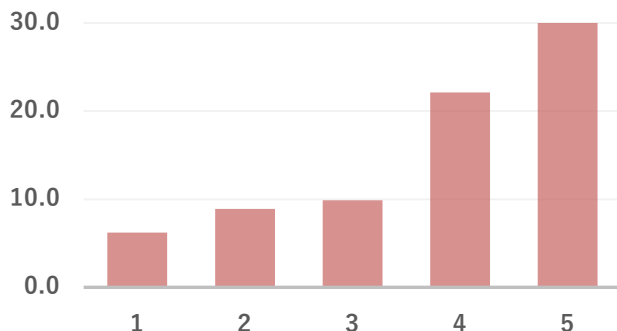


回収したコスメをアップサイクル
した紙から生まれたピンクの紙袋



日本の美と技を未来につなぐ
阪急阪神百貨店と共同で各地の
地場産業・伝統工芸の担い手と共創

不要品回収量 (単位：トン)



大阪芸術大学×大阪高島屋
店内で廃棄される
段ボールなどをリメイク



未来につなぐ江戸切子
次世代を担う
若手職人にフォーカス

5. 財務KPI

- ✓ 利益修正にともない成長性指標を更新もROEは8%を確保
- ✓ 営業CFに負債圧縮への配分見直しも財務健全性は確保できるレベル
- ✓ 株主還元の拡充により各指標の目標水準をローリング

テーマ	KPI	2024年度 実績	2025年度		2026年度		中期経営計画 2024年4月策定時 2026年度計画
			4月計画	10月計画	4月計画	10月計画	
利益成長	営業利益（億円）	575	580	525	600	575	575
	事業利益（億円）※1	634	650	570	675	635	—
	ROIC（%）	6.4	6.2	5.5	6.1	5.9	6.2
	ROE（%）	8.5	8.2	8.3	8.2	8.0	8.0
財務健全性	純有利子負債（億円）	1,111	1,309	1,350	1,220	1,613	1,040
	自己資本比率（%）	36.5	38.0	37.6	40.0	37.6	42.1
株主還元	EPS（円）	126 ※2	132	134	138	138	134 ※2
	DOE＜株主資本配当率＞（%）	1.43	1.59	1.86	1.62	2.00	1.30
	株価（円）	1,232 ※2	1,700	1,700	1,800	1,800	1,750 ※2
	PBR（倍）	0.79	1.05	1.05	1.03	1.03	1.00
	TSR＜株主総利回り＞※3	111	156	162	166	167	160

※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

IV. 今後の資本政策

1. 資本政策の基本的考え方

✓ 2031年度のグループ利益水準750～800億円を前提に資本政策を見直し

2031年度

総資産

キャッシュ・ポジション

最適なキャッシュ・ポジションを検討、
超過分は株主還元等、総合的に勘案し配分

海外キャッシュ活用

シンガポールなどの現預金有効活用、
為替等を踏まえた海外事業内での配分

成長投資

商業開発業、金融業など事業領域拡大に
向けた投資は持続的に実施
長期保有・短期回収型の組み合わせ
資産規模コントロール、資本効率向上
(ROIC/IRR)

人的資本投資・ESG投資

経営の要諦となるマルチステークホルダー
への利益配分・投資は継続強化

政策保有株

企業価値向上の観点から適宜売却を検討

負債

多様な資金調達手法の推進

レバレッジ効果・資本コスト低減・ROE向上
新リース会計(2028年度)によるリース負債考慮

純資産

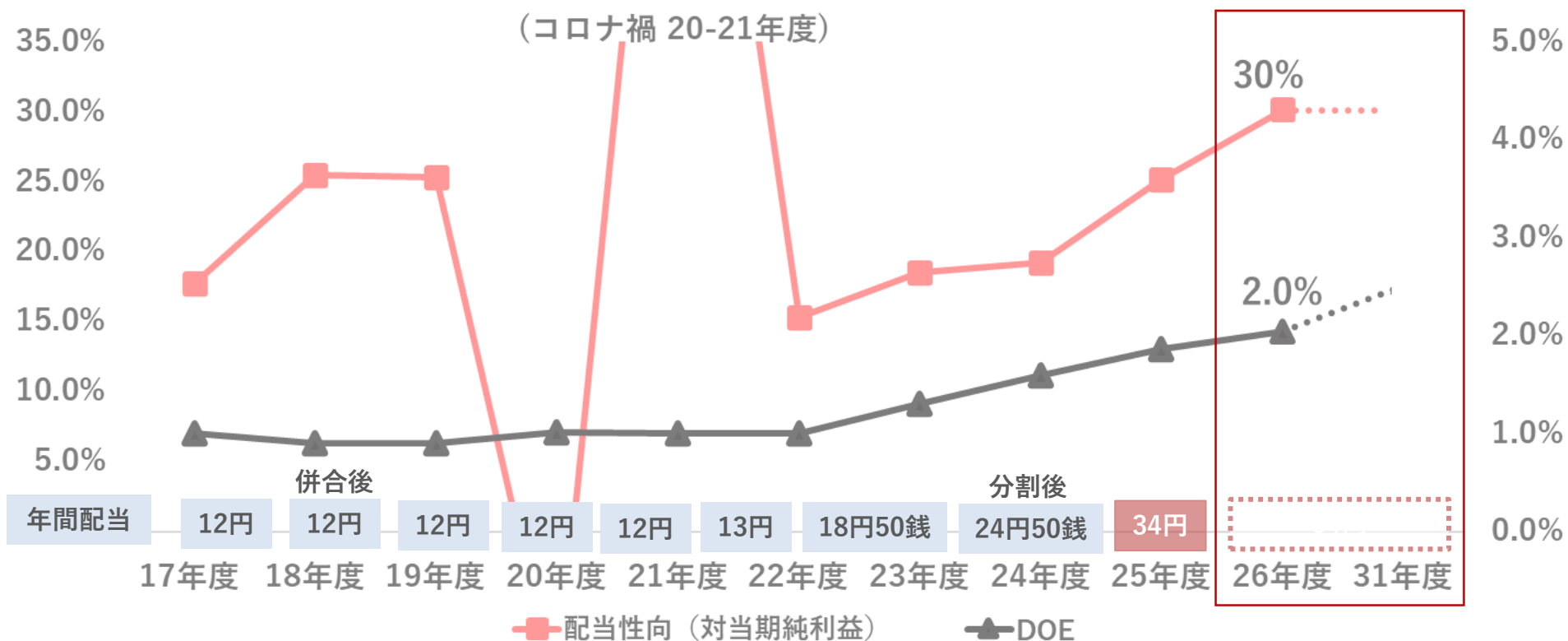
配当性向は2026年度に30%、
以降も累進配当を志向、DOEは2.5%以上

次期中計中は、総還元性向70%を意識した
自己株式取得を実施

2. 株主還元（配当推移）

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

- ・ コロナ禍、減配することなく安定的な配当を実施、コロナ後は着実に増配
- ・ 2025年度においても、予想から中間・期末とも4円増配し年間34円の配当予想
- ・ 2026年度は配当性向30%目標、以降も累進配当を志向
- ・ DOEは2026年度2.0% 2031年度2.5%以上 純資産を意識した安定配当を目指す



以下、参考資料

【実績】 ※1Q・2Q

1. 連結
2. セグメント別
3. セグメント別 総額営業収益

【計画】 ※上期実績・下期計画

1. 通期
2. セグメント別
3. セグメント別 総額営業収益

(参考) 1. 連結業績 (1Q・2Q)

(単位：億円)	上期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減	1Q	前年比／ 前年増減	2Q	前年比／ 前年増減
総額営業収益	4,872	△3.9%	+0.5%	2,412	△5.7%	2,460	△2.0%
営業総利益	1,435	△34	+36	708	△33	727	△2
販売管理費	1,198	+17	+9	581	+14	617	+3
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞	24.6%	+1.3	+0.1	24.1%	+1.9	25.1%	+0.6
営業利益	237	△51	+27	126	△47	110	△4
総額営業収益 ＜営業利益率＞	4.9%	△0.8	+0.5	5.2%	△1.5	4.5%	△0.1
事業利益 ※	252	△64	+16	132	△53	119	△11
経常利益	220	△82	+15	115	△63	105	△19
純利益	212	+21	+7	70	△58	142	+80

※事業利益・・・営業利益＋持分法投資利益＋受取配当金

(参考) 2-1. セグメント別業績 (一覧) (1Q・2Q)

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	6月30日 計画比／増減	1Q	前年比／ 前年増減	2Q	前年比／ 前年増減
国内	1,558	△5.3%	+0.5%	734	△7.9%	823	△3.0%
百貨店業	96	△48	+ 20	52	△41	44	△7
海外	165	△3.4%	△3.8%	86	+0.9%	80	△7.7%
百貨店業	38	△1	△1	22	+ 1	16	△2
国内	257	+1.0%	+0.5%	127	△0.1%	130	+2.1%
商業開発業	34	△5	+ 1	21	△5	14	△1
海外	78	△3.2%	△1.8%	39	△0.5%	39	△5.7%
商業開発業	27	△5	△1	14	△2	13	△2
金融業	122	+10.3%	+1.0%	61	+9.5%	61	+11.2%
	27	+ 4	+ 3	14	+ 2	13	+ 2
建装業	179	+4.2%	+2.3%	86	△9.2%	93	+20.9%
	15	+ 4	+ 3	6	+ 0	9	+ 3
その他の事業	269	+3.4%	+0.9%	134	+3.3%	135	+3.6%
	8	+ 0	+ 1	3	△0	5	+ 0
連結合計	2,354	△3.3%	+1.0%	1,125	△6.4%	1,229	△0.3%
	237	△51	+ 27	126	△47	110	△4
事業利益	252	△64	+ 16	132	△53	119	△11

(参考) 2-2. 【国内百貨店業】業績 (1Q・2Q)

(単位：億円)	上期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減	1Q	前年比／ 前年増減	2Q	前年比／ 前年増減
総額営業収益	4,018	△4.9%	+0.9%	1,992	△6.3%	2,026	△3.4%
商品利益率(百貨店店頭) [総額売上高比]	22.23%	+0.12	△0.03	22.13%	+0.13	22.32%	+0.10
営業総利益	920	△44	+8	449	△31	471	△13
販売管理費	824	+5	△12	397	+10	427	△5
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞	20.5%	+1.1	△0.5	19.9%	+1.7	21.1%	+0.5
営業利益	96	△48	+20	52	△41	44	△7
総額営業収益 ＜営業利益率＞	2.4%	△1.0	+0.5	2.6%	△1.8	2.2%	△0.3

(参考) 2-3. 【国内百貨店業】販売管理費（1Q・2Q）

(単位：億円)		前年増減 内訳						6月30日 計画増減
		上期	前年増減	人的資本 投資	営業力強化	物価高	比例費	
人件費	261	△1	+6	+4	内、ポイント制度変更+2		△11	△0
宣伝費	57	△0		+7			△7	△18
総務費・ 庶務費	367	+4		+9	+9	△7	△7	+3
経理費	140	+2			+2		0	+3
合計	824	+5	+6	+19	+11	△7	△24	▲12

総額営業収益
販売管理費比率

20.5% +1.1

△0.5

(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	物価高	比例費	コスト 削減	2Q	前年増減	人的資本 投資	営業力強化	物価高	比例費	コスト 削減
人	件	費	127	+1	+4	+2	内、ポイント制度変更+2		△6	134	△1	+2	+2			△5
宣	伝	費	33	+3		+4			△1	△1	24	△3		+2	+1	△6
総	務	費・	170	+3		+2	+10	△2	△7	197	+0		+6	△1	△5	+0
庶	務	費														
経	理	費	66	+3			+3		0	73	△1			△1		+0
合	計		397	+10	+4	+9	+13	△3	△13	427	△5	+2	+10	△2	△4	△11

総額営業収益
販売管理費比率

19.9% +1.7

21.1% +0.5

(参考) 2-4. 【海外百貨店業】業績 (1Q・2Q)

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)

	上期 (1~6月)	前年比／ 前年増減	(内 為替影響)	6月30日 計画比／増減	現地通貨建て 前年比	1Q (1~3月)	前年比／ 前年増減	2Q (4~6月)	前年比／ 前年増減
タカシマヤ シンガポール	125	△3.6%	—	△5.6%	△1.7%	64	+0.6%	61	△7.7%
	35	△1	(△1)	△0	—	20	+1	15	△2
上 海 高 島 屋	11	△10.0%	—	+0.1%	△6.0%	6	△8.2%	5	△11.9%
	△1	△0	(+0)	△0	—	△0	△0	△0	△0
タカシマヤ ベトナム	19	+10.6%	—	+5.9%	+16.2%	10	+17.9%	9	+2.9%
	5	+1	(△0)	+0	—	3	+1	2	△0
サイアム タカシマヤ	10	△15.1%	—	△1.1%	△18.5%	5	△12.2%	5	△18.0%
	△2	△0	(△0)	△0	—	△1	△0	△1	△0
海外百貨店 計	165	△3.4%	—	△3.8%		86	+0.9%	80	△7.7%
	38	△1	(△1)	△1		22	+1	16	△2

(参考) 2-5. 【国内・海外商業開発業】業績 (1Q・2Q)

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	6月30日 計画比／増減	1Q	前年比／ 前年増減	2Q	前年比／ 前年増減
国内 商業開発業 計	257	+1.0%	+0.5%	127	△0.1%	130	+2.1%
(東 神 開 発)	34	△5	+ 1	21	△5	14	△1
トーシンディベロップメント	58	△5.1%	+0.1%	29	△3.1%	29	△7.0%
シンガポール(TDS)	20	△3	△0	10	△2	10	△2
ベトナム各社 計	22	+9.2%	△0.9%	11	+16.9%	11	+2.3%
	9	+ 0	+ 0	5	+ 0	4	+ 0
海外 商業開発業 計	78	△3.2%	△1.8%	39	△0.5%	39	△5.7%
	27	△5	△1	14	△2	13	△2
商業開発業 計	336	△0.0%	△0.1%	167	△0.2%	169	+0.2%
	61	△10	△0	34	△7	27	△3
営業利益+受取配当金(ベトナム事業)	61	△10	△2	34	△7	27	△3

(参考) 2-6. 【金融業・建装業・その他の事業】業績 (1Q・2Q)

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	6月30日 計画比／増減	1Q	前年比／ 前年増減	2Q	前年比／ 前年増減
高島屋フィナンシャル ・パートナーズ (TFP)	金融業	117	+6.1%	+1.4%	58	+5.4%	59	+6.8%
		27	+ 4	+ 3	14	+ 2	13	+ 2
高島屋スペースクリエイツ (TSC)	建装業	179	+4.2%	+2.3%	86	△9.2%	93	+20.9%
		15	+ 4	+ 3	6	+ 0	9	+ 3
アール・ティー・ コーポレーション	その他	77	+8.9%	△1.3%	38	+6.9%	39	+10.9%
		3	+ 1	+ 0	1	△0	2	+ 1
センチュリー アンド カンパニー	その他	44	+8.5%	+0.3%	22	+9.4%	23	+7.7%
		3	+ 1	+ 1	2	+ 0	1	+ 0
エー・ティ・エー	その他	36	+11.8%	△0.2%	19	+15.9%	17	+7.5%
		4	+ 0	△1	2	+ 0	2	+ 0
グッドリブ	その他	16	△24.9%	△9.9%	9	△19.2%	7	△30.9%
		△ 1	△2	△0	0	△1	△ 1	△1

(参考) 3. セグメント別 総額営業収益 (1Q・2Q)

(単位：億円)

	上期	前年比	6月30日 計画比	1Q	前年比	2Q	前年比
国内百貨店業	4,018	△4.9%	+0.9%	1,992	△6.3%	2,026	△3.4%
海外百貨店業	165	△3.4%	△3.9%	86	+0.9%	80	△7.7%
国内商業開発業	257	+1.0%	+0.5%	127	△0.1%	130	+2.1%
海外商業開発業	78	△3.2%	△2.1%	39	△0.5%	39	△5.7%
金融業	123	+9.4%	+1.7%	63	+8.4%	60	+10.4%
建装業	179	+4.2%	+2.3%	86	△9.2%	93	+20.9%
その他の事業	283	+3.8%	△4.5%	141	+3.8%	142	+3.7%
連結計	4,872	△3.9%	+0.5%	2,412	△5.7%	2,460	△2.0%

(参考) 1. 連結計画 (上期・下期)

(単位：億円)	通期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減	上期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減	下期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減
総額営業収益	10,150	△1.7%	△0.5%	4,872	△3.9%	+0.5%	5,278	+0.3%	△1.3%
営業総利益	2,971	△23	+61	1,435	△34	+36	1,536	+11	+25
販売管理費	2,446	+27	+36	1,198	+17	+9	1,248	+10	+27
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞	24.1%	+0.7	+0.5	24.6%	+1.3	+0.1	23.6%	+0.1	+0.8
営業利益	525	△50	+25	237	△51	+27	288	+1	△2
総額営業収益 ＜営業利益率＞	5.2%	△0.4	+0.3	4.9%	△0.8	+0.5	5.5%	+0.0	+0.0
事業利益※	570	△64	+0	252	△64	+16	318	+0	△16
経常利益	530	△74	+0	220	△82	+15	310	+8	△15
純利益	400	+5	+0	212	+21	+7	188	△17	△7

※事業利益・・・営業利益＋持分法投資利益＋受取配当金

(参考) 2-1. 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	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減	上期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減	下期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減
国内	3,246	△3.4%	△0.9%	1,558	△5.3%	+0.5%	1,689	△1.4%	△2.2%
百貨店業	230	△55	+ 20	96	△48	+ 20	134	△7	△0
海外	354	+0.5%	△1.1%	165	△3.4%	△3.8%	189	+4.2%	+1.3%
百貨店業	88	+ 5	△1	38	△1	△1	51	+ 6	△0
国内	520	+2.0%	+0.2%	257	+1.0%	+0.5%	263	+2.9%	△0.1%
商業開発業	61	△7	+ 2	34	△5	+ 1	27	△2	+ 1
海外	163	+1.3%	△0.1%	78	△3.2%	△1.8%	85	+5.9%	+1.6%
商業開発業	58	△1	+ 1	27	△5	△1	31	+ 3	+ 2
金融業	251	+8.5%	+1.8%	122	+10.3%	+1.0%	129	+6.8%	+2.6%
	54	+ 5	+ 4	27	+ 4	+ 3	27	+ 2	+ 1
建装業	354	+5.7%	+2.3%	179	+4.2%	+2.3%	175	+7.2%	+2.3%
	24	+ 3	+ 3	15	+ 4	+ 3	9	△1	+ 0
その他の事業	607	+7.2%	+0.8%	269	+3.4%	+0.9%	338	+10.4%	+0.7%
	25	+ 6	+ 0	8	+ 0	+ 1	17	+ 5	△1
連結合計	4,914	△1.4%	△0.3%	2,354	△3.3%	+1.0%	2,560	+0.4%	△1.5%
	525	△50	+ 25	237	△51	+ 27	288	+ 1	△2
事業利益	570	△64	+ 0	252	△64	+ 16	318	+ 0	△16

(参考) 2-2. 【国内百貨店業】 計画（上期・下期）

(単位：億円)	通期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減	上期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減	下期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減
総額営業収益	8,359	△2.7%	△0.0%	4,018	△4.9%	+0.9%	4,341	△0.6%	△0.9%
商品利益率（百貨店店頭） [総額売上高比]	22.33%	+0.21	+0.10	22.23%	+0.12	△0.03	22.42%	+0.30	+0.22
営業総利益	1,916	△51	△25	920	△44	+8	996	△7	△33
販売管理費	1,686	+5	△45	824	+5	△12	862	△0	△33
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞	20.2%	+0.6	△0.5	20.5%	+1.1	△0.5	19.9%	+0.1	△0.6
営業利益	230	△55	+20	96	△48	+20	134	△7	△0
総額営業収益 ＜営業利益率＞	2.8%	△0.6	+0.2	2.4%	△1.0	+0.5	3.1%	△0.1	+0.0

(参考) 2-3. 【国内百貨店業】販売管理費（上期・下期）

(単位：億円)	前年増減 内訳						6月30日 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 コスト 削減	
人件費	543	+1	+15	+8 内、ポイント制度変更+3		△22	△3
宣伝費	117	△5		+7		△12	△30
総務費・ 庶務費	744	+1		+18	+13	△6	△18
経理費	282	+7			+7	0	+6
合計	1,686	+5	+15	+34	+20	△6	▲45

総額営業収益
販売管理費比率

20.2% +0.6

△0.5

(単位：億円)	前年増減 内訳						6月30日 計画増減	前年増減 内訳						6月30日 計画増減
	上期	前年増減	人的資本 投資	営業力強化	物価高	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	物価高	比例費 コスト 削減	
人件費	261	△1	+6	+4 内、ポイント制度変更+2		△11	△0	282	+2	+9	+4 内、ポイント制度変更+1		△11	△3
宣伝費	57	△0		+7		△7	△18	60	△5		+1		△5	△12
総務費・ 庶務費	367	+4		+9	+9	△7	+3	377	△2		+10	+4	+2	△21
経理費	140	+2			+2	0	+3	143	+5			+5	+0	+3
合計	824	+5	+6	+19	+11	△7	▲12	862	△0	+9	+14	+9	+2	▲33

総額営業収益
販売管理費比率

20.5% +1.1

△0.5

19.9% +0.1

△0.6

(参考) 2-4. 【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 (1~12月)	前年比/ 前年増減	(内 為替影響)	6月30日 計画比/増減	現地通貨建て 前年比	上期	前年比/ 前年増減	6月30日 計画比/増減	下期	前年比/ 前年増減	6月30日 計画比/増減
タカシマヤ シンガポール	267	△0.1%	－	△1.9%	+3.2%	125	△3.6%	△5.6%	142	△0.2%	+1.7%
	78	+ 1	(△3)	△0	－	35	△1	△0	43	+ 1	△0
上 海 高 島 屋	21	△6.6%	－	+0.5%	△0.4%	11	△10.0%	+0.1%	11	△12.7%	+0.9%
	△ 0	+ 0	(+ 0)	△0	－	△ 1	△0	△0	0	+ 0	+ 0
タカシマヤ ベトナム	39	+7.4%	－	+2.8%	+12.9%	19	+10.6%	+5.9%	20	+15.5%	△0.0%
	10	+ 0	(△1)	+ 0	－	5	+ 1	+ 0	5	+ 0	△0
サイアム タカシマヤ	26	+3.1%	－	△0.4%	+6.0%	10	△15.1%	△1.1%	16	+5.2%	+0.1%
	△ 0	+ 3	(+ 0)	△0	－	△ 2	△0	△0	2	+ 3	△0
海外百貨店 計	354	+0.5%	－	△1.1%		165	△3.4%	△3.8%	189	+0.9%	+1.3%
	88	+ 5	(△3)	△1		38	△1	△1	51	+ 5	△0

(参考) 2-5. 【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	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減	上期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減	下期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減
国内 商業開発業 計 (東 神 開 発)	520	+2.0%	+0.2%	257	+1.0%	+0.5%	263	+2.9%	△0.1%
	61	△7	+ 2	34	△5	+ 1	27	△2	+ 1
トーシンディベロップメント シンガポール(TDS)	116	△3.6%	△0.1%	58	△5.1%	+0.1%	59	△2.1%	△0.4%
	43	△3	△0	20	△3	△0	23	+ 0	△0
ベトナム各社 計	50	+15.2%	△0.0%	22	+9.2%	△0.9%	27	+20.6%	+0.7%
	17	+ 2	+ 1	9	+ 0	+ 0	8	+ 1	+ 1
海外 商業開発業 計	163	+1.3%	△0.1%	78	△3.2%	△1.8%	85	+5.9%	+1.6%
	58	△1	+ 1	27	△5	△1	31	+ 3	+ 2
商業開発業 計	683	+1.8%	+0.1%	336	△0.0%	△0.1%	347	+3.6%	+0.3%
	119	△8	+ 3	61	△10	△0	58	+ 1	+ 4
営業利益+受取配当金(ベトナム事業 17億円)	136	△6	+ 2	61	△10	△2	75	+ 3	+ 4

(参考) 2-6. 【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	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減	上期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減	下期	前年比／ 前年増減	6月30日 計画比／増減
高島屋フィナンシャル ・パートナーズ (TFP)	金融業	238	+6.4%	+0.8%	117	+6.1%	+1.4%	121	+6.6%	+0.3%
		52	+ 5	+ 3	27	+ 4	+ 3	26	+ 1	△0
高島屋スペースクリエイツ (TSC)	建装業	354	+5.7%	+2.3%	179	+4.2%	+2.3%	175	+7.2%	+2.3%
		25	+ 3	+ 4	15	+ 4	+ 3	10	△0	+ 1
アール・ティー・ コーポレーション	その他	157	+11.6%	△0.6%	77	+8.9%	△1.3%	80	+14.4%	△0.0%
		7	+ 2	+ 0	3	+ 1	+ 0	4	+ 1	+ 0
センチュリー アンド カンパニー	その他	93	+7.9%	+0.1%	44	+8.5%	+0.3%	48	+7.4%	+0.0%
		6	+ 1	+ 1	3	+ 1	+ 1	3	+ 0	△0
エー・ティ・エー	その他	82	+14.4%	△0.1%	36	+11.8%	△0.2%	46	+16.5%	△0.0%
		12	+ 2	△1	4	+ 0	△1	8	+ 2	△0
グッドリブ	その他	46	△1.6%	△3.7%	16	△24.9%	△9.9%	30	+18.3%	△0.0%
		3	△0	△0	△ 1	△2	△0	4	+ 2	+ 0

(参考) 3. セグメント別 総額営業収益 (上期・下期)

(単位：億円)

	通期	前年比	6月30日 計画比	上期	前年比	6月30日 計画比	下期	前年比	6月30日 計画比
国内百貨店業	8,359	△2.7%	△0.0%	4,018	△4.9%	+0.9%	4,341	△0.6%	△0.9%
海外百貨店業	354	+0.5%	△1.1%	165	△3.4%	△3.9%	189	+4.2%	+1.5%
国内商業開発業	520	+1.9%	+0.2%	257	+1.0%	+0.5%	263	+2.9%	△0.2%
海外商業開発業	166	+3.3%	+0.0%	78	△3.2%	△2.1%	88	+9.8%	+2.0%
金融業	251	+7.8%	+1.6%	123	+9.4%	+1.7%	128	+6.4%	+1.6%
建築業	354	+5.8%	+2.3%	179	+4.2%	+2.3%	175	+7.4%	+2.3%
その他の事業	668	+12.9%	△3.2%	283	+3.8%	△4.5%	385	+20.8%	△2.2%
連結計	10,150	△1.7%	△0.5%	4,872	△3.9%	+0.5%	5,278	+0.3%	△1.3%

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。