

2026年2月期（2025年度） 決算説明会

2026年4月14日

株式会社高島屋

アジェンダ

- I. 2026年2月期（2025年度）業績
- II. 2027年2月期（2026年度）計画
- III. 中期経営計画（2024～2026年度）進捗・修正
- IV. 利益成長と資本政策の進化に向けた方向性
～2031年 創業200周年に向けて～

□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) = NOPAT ÷ 投下資本

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

I . 2026年2月期（2025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. 2025年度業績のポイント

- ✓ 総額営業収益は、インバウンドの前年反動も前年並みの1兆円を確保
- ✓ 営業利益・事業利益・経常利益は、いずれも計画を上回る水準で着地
- ✓ 1株純利益(EPS)の希薄化懸念を払拭し、中長期的な株主価値向上を図ることを目的に「2028年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債(CB)」の買入消却を実施

純利益は、買入消却に伴う一過性の特別損失で純損失も計画から良化

※本特別損失の影響を除く純利益は当初計画(昨年10月時点 400億円)を上回る水準

2. 連結業績

- ✓ 総額営業収益は上期インバウンド反動により減収も下期は増収、計画超過
- ✓ 営業利益・事業利益・経常利益とも下期は増益となり、計画上振れ
- ✓ 純利益はCB買入消却に伴う特別損失の影響を織り込んだ計画から23億円良化

(単位：億円)	通期		計画比/ 計画増減	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	10,323	△0.0%	+1.7%	4,872	△3.9%	5,451	+3.6%
営業総利益	2,996	+2	+25	1,435	△34	1,561	+36
販売管理費	2,461	+42	+15	1,198	+17	1,262	+25
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞	23.8%	+0.4	△0.3	24.6%	+1.3	23.2%	△0.4
営業利益	535	△40	+10	237	△51	299	+11
総額営業収益 ＜営業利益率＞	5.2%	△0.4	+0.0	4.9%	△0.8	5.5%	+0.0
事業利益※	596	△37	+26	252	△64	345	+26
経常利益	569	△35	+39	220	△82	349	+47
純利益	△82	△477	+23	212	+21	△294	△499

※事業利益・・・営業利益+持分法投資利益+受取配当金

CB買入消却に伴う特損影響を除くと
昨年10月時点の計画(400億円)を上回る水準(約420億円)

3-2. 【国内百貨店業】業績

- ✓ 総額営業収益は大半を占める国内顧客が堅調に推移したことで計画超過
- ✓ 商品利益率は国内顧客の高額品シェア拡大による構成比変化で計画未達
- ✓ 販管費は全体をコントロールしたことで前年同水準に抑制、計画からも良化

(単位：億円)	通期	前年比/ 前年増減	計画比/ 計画増減	上期	前年比/ 前年増減	下期	前年比/ 前年増減
総額営業収益	8,502	△1.0%	+1.7%	4,018	△4.9%	4,484	+2.7%
商品利益率(百貨店店頭) [総額売上高比]	21.98%	△0.13	△0.35	22.23%	+0.12	21.76%	△0.35
営業総利益	1,929	△38	+12	920	△44	1,009	+6
販売管理費	1,680	△1	△6	824	+5	856	△6
総額営業収益 <販売管理費比率>	19.8%	+0.2	△0.4	20.5%	+1.1	19.1%	△0.7
営業利益	249	△37	+18	96	△48	153	+12
総額営業収益 <営業利益率>	2.9%	△0.4	+0.2	2.4%	△1.0	3.4%	+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
- ✓ 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
- ✓ コスト削減は58億円の計画に対し64億円結実、全体計画から6億円良化に寄与

(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	コスト削減	
人件費	540	△2	+17	+9			△29	△3
宣伝費	117	△5		+9			△14	+1
総務費・庶務費	752	+10		+23	+10	△9	△14	+8
経理費	271	△4			+3		△7	△12
合計	1,680	△1	+17	+41	+14	△9	△64	△6
総額営業収益 販売管理費比率	19.8%	+0.2	+63増加					△0.4

3-3. 【海外百貨店業】業績

- ✓ シンガポールは長引くインフレ下における消費停滞やコスト増加で小幅な減益
- ✓ 上海は景気低迷の長期化、サイアムは通貨高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やコスト増加の抑制により増収増益・累損解消

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)	現地通貨建て 前年比	計画比/ 計画増減	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	265	△0.9%	-	△1.8%	△0.8%	125	△3.6%	140
	77	△0	(+1)	-	△1	35	△1	42	+1
上海 高島屋	21	△6.6%	-	△5.4%	+0.1%	11	△10.0%	11	△2.6%
	△0	+1	(+0)	-	+0	△1	△0	0	+1
タカシマヤ ベトナム	42	+14.4%	-	+20.2%	+6.4%	19	+10.6%	23	+17.8%
	12	+2	(△1)	-	+1	5	+1	6	+1
サイアム タカシマヤ	24	△6.0%	-	△11.0%	△8.8%	10	△15.1%	13	+2.4%
	△3	+0	(△0)	-	△3	△2	△0	△1	+0
海外百貨店 計	352	△0.1%	-		△0.6%	165	△3.4%	187	+3.1%
	85	+2	(△0)		△4	38	△1	47	+3

(為替)		1SGD	1CNY	1VND	1THB
JPY	本年	114.75	20.87	0.0059	4.56
	前年	113.78	21.12	0.0062	4.32

3-4. 【国内・海外商業開発業】業績

- ✓ 国内商業開発業は営業施策強化で増収も外部委託費等の増加により減益
- ✓ 海外商業開発業、シンガポールは改装工事影響も為替効果で小幅な増収、一方、施設運営費用増加で減益、ベトナムは増収増益、計画から国内・海外とも超過

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)

	通期		計画比/ 計画増減	上期		下期
	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)	520	+2.0%	+0.0%	257	+1.0%	263
	66	△3	+4	34	△5	31
トーシンディベロップメント シンガポール(TDS)	121	+0.3%	+4.1%	58	△5.1%	63
	45	△1	+2	20	△3	25
ベトナム各社 計	46	+7.8%	△6.4%	22	+9.2%	24
	18	+2	+1	9	+0	9
海外 商業開発業 計	164	+2.1%	+0.7%	78	△3.2%	86
	58	△1	+0	27	△5	32
商業開発業 計	684	+2.0%	+0.2%	336	△0.0%	349
	124	△3	+5	61	△10	63
営業利益+受取配当金(ベトナム事業)	137	△6	+1	61	△10	76

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による利益率改善で増収増益、計画通り
- ✓ その他、飲食業、人材派遣業においても増収増益、概ね計画と同水準

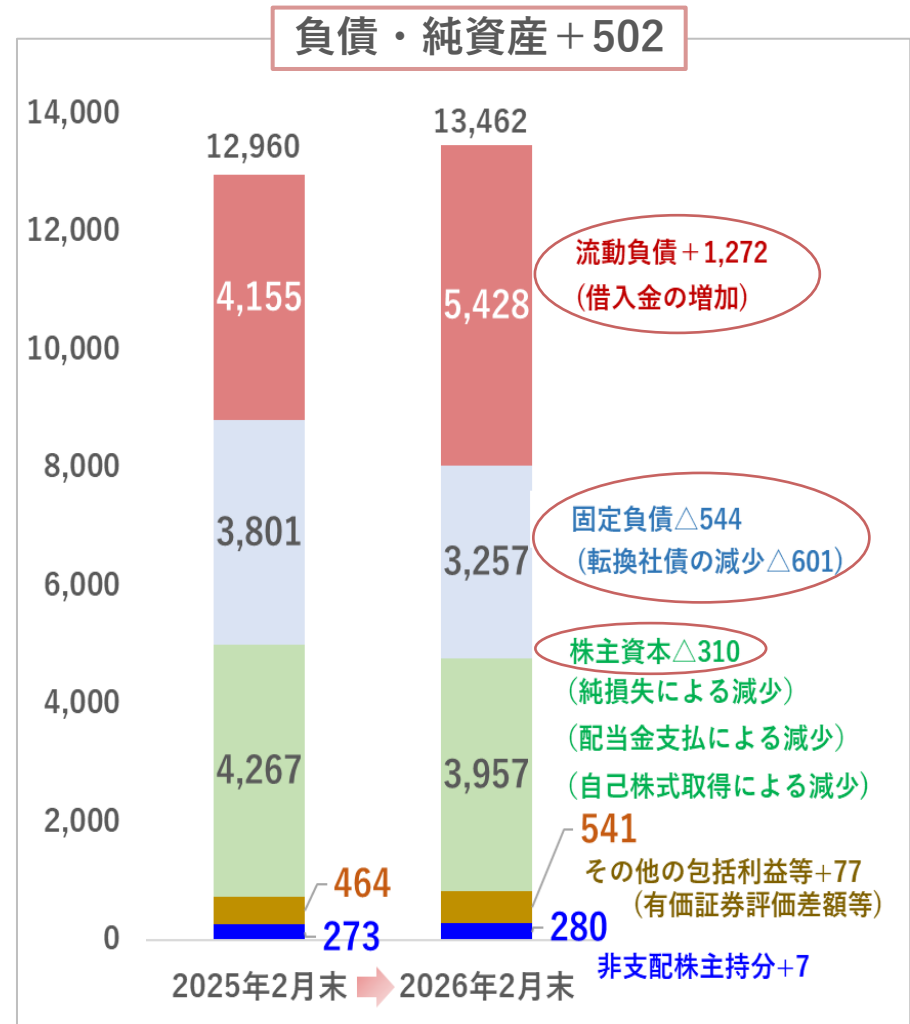
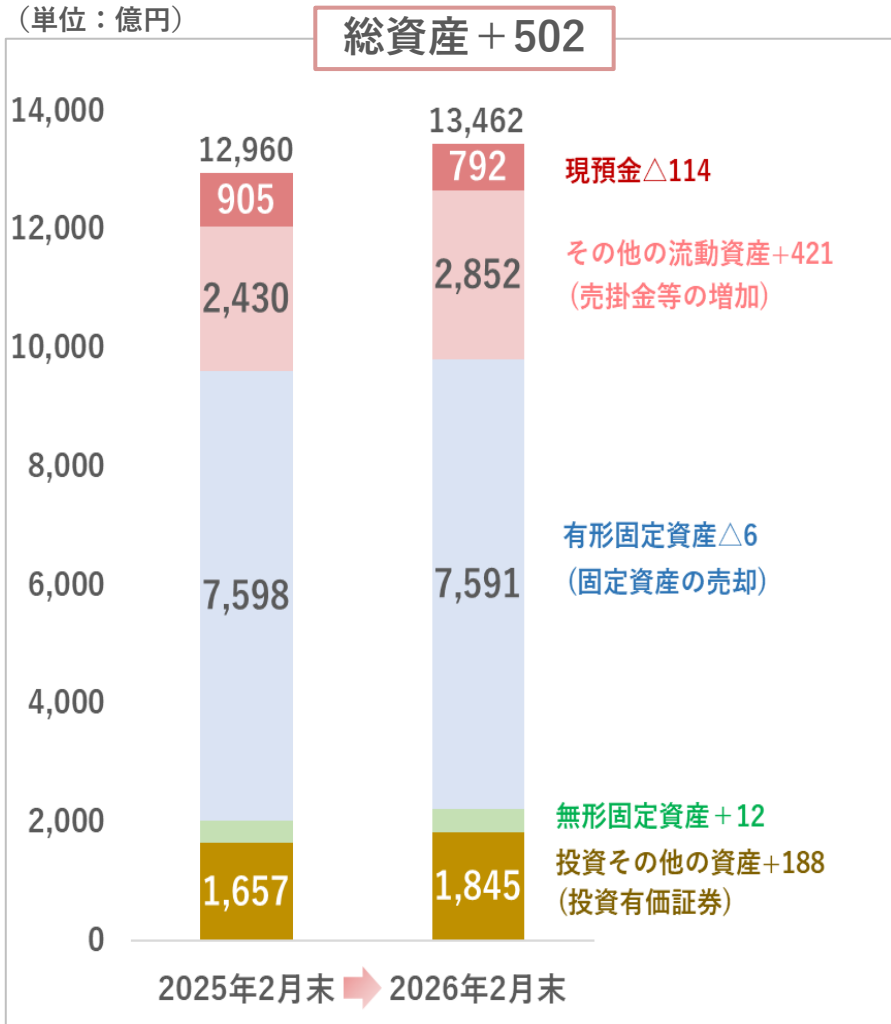
上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)		通期		計画比/ 計画増減	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	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	240	+7.2%	+0.8%	117	+6.1%	123	+8.2%
		55	+7	+2	27	+4	28	+3
高島屋スペースクリエイツ (TSC)	建装業	378	+12.9%	+6.8%	179	+4.2%	199	+22.0%
		26	+4	+1	15	+4	10	+0
アール・ティー・ コーポレーション	その他 (飲食業)	154	+9.3%	△2.0%	77	+8.9%	77	+9.8%
		6	+1	△1	3	+1	3	+0
センチュリー アンド カンパニー	その他 (人材派遣業)	92	+6.7%	△1.2%	44	+8.5%	47	+5.0%
		6	+2	+1	3	+1	3	+1
エー・ティ・エー	その他 (広告宣伝業)	76	+5.4%	△7.8%	36	+11.8%	40	+0.3%
		9	△0	△2	4	+0	5	△1
グッドリブ	その他 (卸売業)	44	△6.3%	△4.8%	16	△24.9%	28	+9.6%
		2	△1	△1	△1	△2	3	+1

4. 連結BS

- ✓ 総資産は固定資産の売却も売掛金の増加や成長投資の実行により502億円増加
- ✓ CB買入消却に伴い固定負債(転換社債)減少も買入原資の流動負債(借入金)が増加
- ✓ 株主資本は一過性の純損失や自己株式取得、配当金支払により310億円減少

(単位：億円)



5. 連結CF

- ✓ 営業CFはCB買入消却に伴う税引前純損失の影響が大きく前年から△187億円
- ✓ 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+48億円
- ✓ 財務CFは自己株式取得、配当金支払増加も負債活用により前年から+100億円

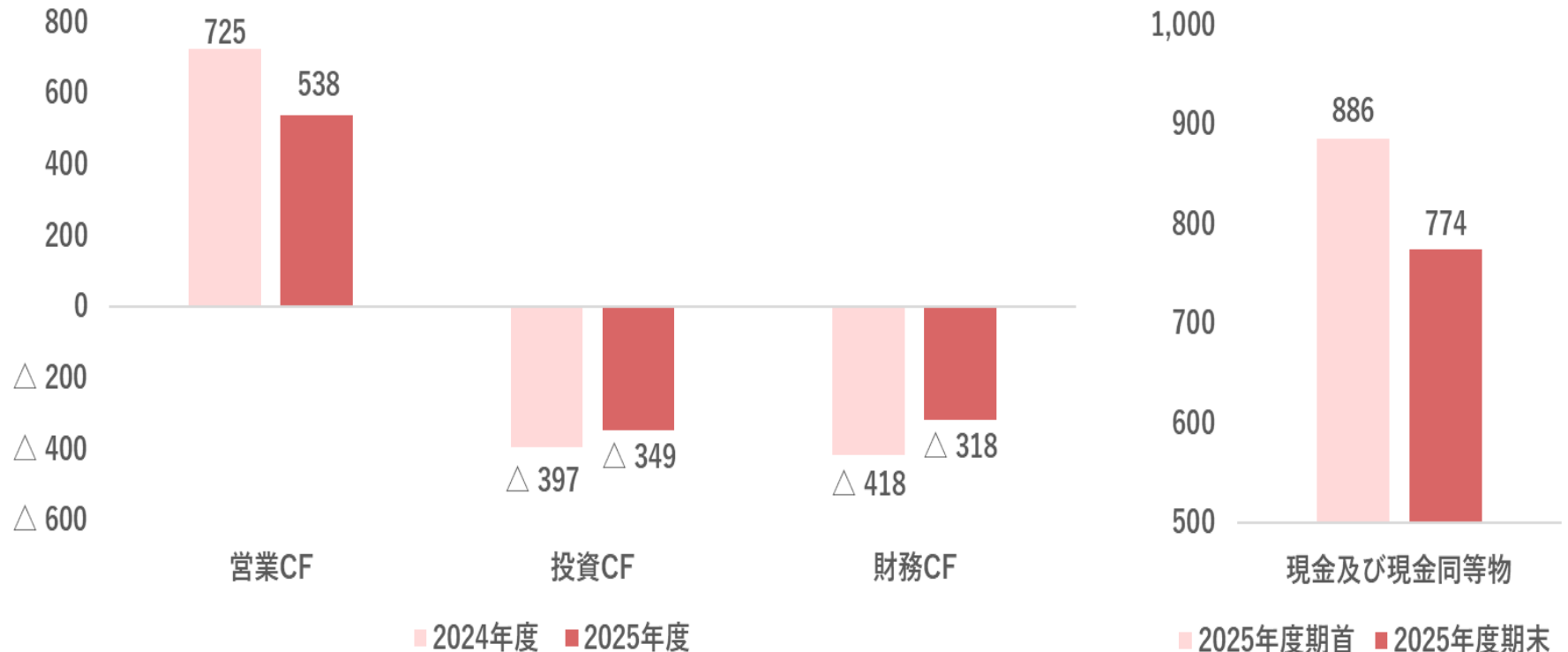
(単位：億円)

営業CF △187

投資CF +48

財務CF +100

現金等 期首・期末残高 △111



Ⅱ . 2027年2月期（2026年度）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. 2026年度計画のポイント

- ✓ 現中期経営計画の最終年度、総額営業収益は、不透明な外部環境下でも増収をめざす計画
 - ✓ 営業利益・事業利益・経常利益は、いずれも増益、昨年10月に公表した水準から「営業利益は修正なし」「事業利益は上方修正」
 - ✓ 純利益は前年における固定資産の売却益やCB買入消却に伴う特別損失の反動を考慮した巡行水準をベースに、本年度の特別利益(政策保有株売却益等)を加味した計画
- ※前年の上記、特殊要素を除いた実質純利益との比較では増益の計画

2. 連結計画

- ✓ 増収に加え販管費抑制で営業増益、事業利益はベトナム事業の配当増大が寄与
- ✓ 経常利益は負債活用による支払利息増加で増益幅縮小、今後も金利動向を注視
- ✓ 純利益は前年の特別損失(CB特損)と本年の特別利益(株売却益等)を踏まえ380億円

(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	10,550	+2.2%	5,030	+3.2%	5,520	+1.3%
営業総利益	3,088	+92	1,497	+62	1,592	+31
販売管理費	2,513	+53	1,233	+34	1,281	+18
総額営業収益 ＜販売管理費比率＞	23.8%	△0.0	24.5%	△0.1	23.2%	+0.0
営業利益	575	+40	264	+27	311	+12
総額営業収益 ＜営業利益率＞	5.5%	+0.3	5.2%	+0.4	5.6%	+0.2
事業利益 ※	643	+47	286	+34	357	+12
経常利益	570	+1	241	+21	329	△20
純利益	380	+462	153	△59	227	+521

※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）

- ✓ 営業増益40億円の主因は国内・海外百貨店業
- ✓ 国内・海外商業開発業は引き続き投資フェーズ、2027年度以降に収益貢献
- ✓ 金融業は増収増益と持続的に成長

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		通期	前年比／ 前年増減
国内	3,285	+2.0%	金融業	270	+7.0%
百貨店業	277	+28		59	+3
海外	380	+7.9%	建装業	381	+0.9%
百貨店業	97	+11		25	△0
国内	531	+2.0%	その他の事業	610	+3.3%
商業開発業	64	△1		22	+2
海外	180	+9.7%	連結合計	5,030	+2.2%
商業開発業	63	+5		575	+40
			事業利益	643	+47
			持分法投資利益	40	△2
			受取配当金（ベトナム事業）	22	+9

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 前年比+2%、国内顧客(既存店)+6%、インバウンド△11%の計画
- ✓ 商品利益率は利益率の高いファッション領域の強化による改善を織り込み
- ✓ 販管費はコスト削減を通じ前年からの増加を最小限に抑制、販管費比率を改善

(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	8,675	+2.0%	4,145	+3.2%	4,530	+1.0%
商品利益率(百貨店店頭) [総額売上高比]	22.23%	+0.25	22.29%	+0.06	22.17%	+0.41
営業総利益	1,972	+43	949	+29	1,023	+14
販売管理費	1,695	+15	827	+3	868	+12
総額営業収益 <販売管理費比率>	19.5%	△0.2	19.9%	△0.6	19.2%	+0.1
営業利益	277	+28	123	+27	154	+2
総額営業収益 <営業利益率>	3.2%	+0.3	3.0%	+0.6	3.4%	+0.0

<店頭の顧客別売上高計画 詳細>

【国内顧客】 通期+6%・・・上期+7%・下期+6%

【インバウンド】 通期△11%・・・上期△3%・下期△18% (通期845億円・上期425億円・下期420億円)

3-2. 【国内百貨店業】 販売管理費

- ✓ 人的資本経営の推進、営業力強化に向けた費用は継続的に投下
- ✓ 地政学リスクの高まりに伴う物価高の影響を一定程度織り込み
- ✓ 効率化の推進等、コスト削減策は引き続き強化

(単位：億円)	前年増減 内訳						
	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	558	+18	+14	+14			△9
宣伝費	123	+6		+6			-
総務費・庶務費	737	△15		+1	+10	+9	△35
経理費	276	+5			+5		-
合計	1,695	+15	+14	+21	+15	+9	△45

総額営業収益
販売管理費比率

19.5% △0.2

+60増加

3-3. 【海外百貨店業】 計画

- ✓ シンガポールは商品力強化、顧客政策推進による売上高増大を見込み増収増益
- ✓ 上海、サイアムは増収・黒字転換の見込み、ベトナムは為替影響で小幅な減益
- ✓ 各店舗とも中東での地政学リスクの高まりによる影響(為替・物価・消費)を注視

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)

	通期			現地通貨建て 前年比	上期		下期	
	前年比/ 前年増減	(内 為替影響)	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	286	+7.8%	-	+6.6%	136	+8.6%	150	+7.0%
	84	+7	(+1)	-	37	+2	46	+4
上海 高島屋	22	+1.1%	-	+0.5%	11	△0.7%	11	+2.9%
	2	+2	(+0)	-	2	+3	0	△0
タカシマヤ ベトナム	44	+4.3%	-	+9.9%	20	+5.0%	24	+3.7%
	11	△1	△1	-	5	△0	6	△0
サイアム タカシマヤ	29	+21.9%	-	+18.3%	14	+30.9%	15	+14.9%
	0	+3	(+0)	-	△0	+2	0	+2
海外百貨店 計	380	+7.9%	-		180	+9.0%	200	+7.0%
	97	+11	(+0)		44	+6	53	+5

(為替)

		1SGD	1CNY	1VND	1THB
JPY	計画	116.00	21.00	0.0056	4.70
	前年	114.75	20.87	0.0059	4.56

3-4. 【国内・海外商業開発業】計画

- ✓ 国内商業開発業は営業施策の継続強化も改装工事影響やコスト増加により減益
- ✓ 海外商業開発業、シンガポールはコスト増加も賃料収入の改善により増収増益
- ✓ 商業開発計では増収増益、ベトナム事業の配当金は22億円を予定(前年13億円)

(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
国内 商業開発業 計 (東神開発)	531	+2.0%	263	+2.3%	267	+1.6%
	64	△1	33	△1	31	△0
トーシンディベロップメント シンガポール(TDS)	128	+5.9%	64	+10.3%	65	+1.9%
	50	+ 5	23	+ 3	27	+ 2
ベトナム各社 計	55	+19.0%	26	+15.5%	29	+22.2%
	18	△0	9	△0	9	△0
海外 商業開発業 計	180	+9.7%	88	+12.0%	92	+7.7%
	63	+ 5	30	+ 3	33	+ 2
商業開発業 計	710	+3.8%	351	+4.6%	359	+3.1%
	128	+ 4	63	+ 2	64	+ 1
営業利益+受取配当金(ベトナム事業)	150	+ 13	63	+ 2	86	+ 10

ベトナム事業 配当金 22億円(前年13億円) +9億円

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投融資事業の収益貢献を織り込み、不透明な金融市場動向においても顧客・事業領域拡大に向けた成長投資は計画通り実行
- ✓ 建装業、その他事業においても安定的な収益基盤構築に向けた取り組みを推進

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	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	252	+4.8%	124	+6.1%	128	+3.5%
		55	+1	27	+1	28	+0
高島屋スペースクリエイツ (TSC)	建装業	381	+0.9%	186	+3.7%	196	△1.6%
		26	+1	11	△4	15	+5
アール・ティー・ コーポレーション	その他 (飲食業)	164	+6.7%	81	+5.9%	83	+7.5%
		8	+2	4	+1	4	+1
センチュリー アンド カンパニー	その他 (人材派遣業)	92	+0.0%	44	+0.0%	47	+0.0%
		3	△3	2	△1	2	△2
エー・ティ・エー	その他 (広告宣伝業)	77	+1.5%	37	+2.9%	40	+0.3%
		9	△0	4	+0	5	△0
グッドリブ	その他 (卸売業)	47	+7.6%	20	+22.0%	27	△0.7%
		4	+1	1	+1	3	△0

4-1. 計画達成に向けた具体策 — 国内百貨店業 —

- ✓ 顧客データを活用した「ヒト」軸マーケティングを強化
- ✓ 顧客の趣味・嗜好を捉えた最適な提案により、体験価値・顧客LTV向上
- ✓ 組織化・固定化により、外部環境に左右されない本質的な営業力を確立





- 営業支援システム（SFA）による営業力強化・業務効率化
 - 自社カードランクアップスキームによる外商顧客化
 - アライアンスによる次世代顧客の組織的開拓
 - 百貨店外商からグループ外商への進化

- 品揃え強化、魅力ある催事の開催
 - アプリの活用による顧客接点拡大・深化
 - ・ 「デジタルポイント」導入による会員数増大
 - ・ アプリを基点としたシームレスな顧客政策の推進

- 店舗網を活用した当社独自の送客スキーム拡大
 - 訪日顧客データ活用によるCRMを通じた個別営業
 - コミュニケーションツール導入による顧客接点深化
 - アライアンスによる訪日富裕層への顧客アプローチ強化

4 - 2 . 計画達成に向けた具体策 — ESG経営 —

- ✓ TSUNAGU ACTION、Depart de Loopなどの象徴的取り組みは継続
- ✓ 事業の継続性をより広義に捉え、伝統・文化の保全、サプライチェーン強靱化への取り組みを推進

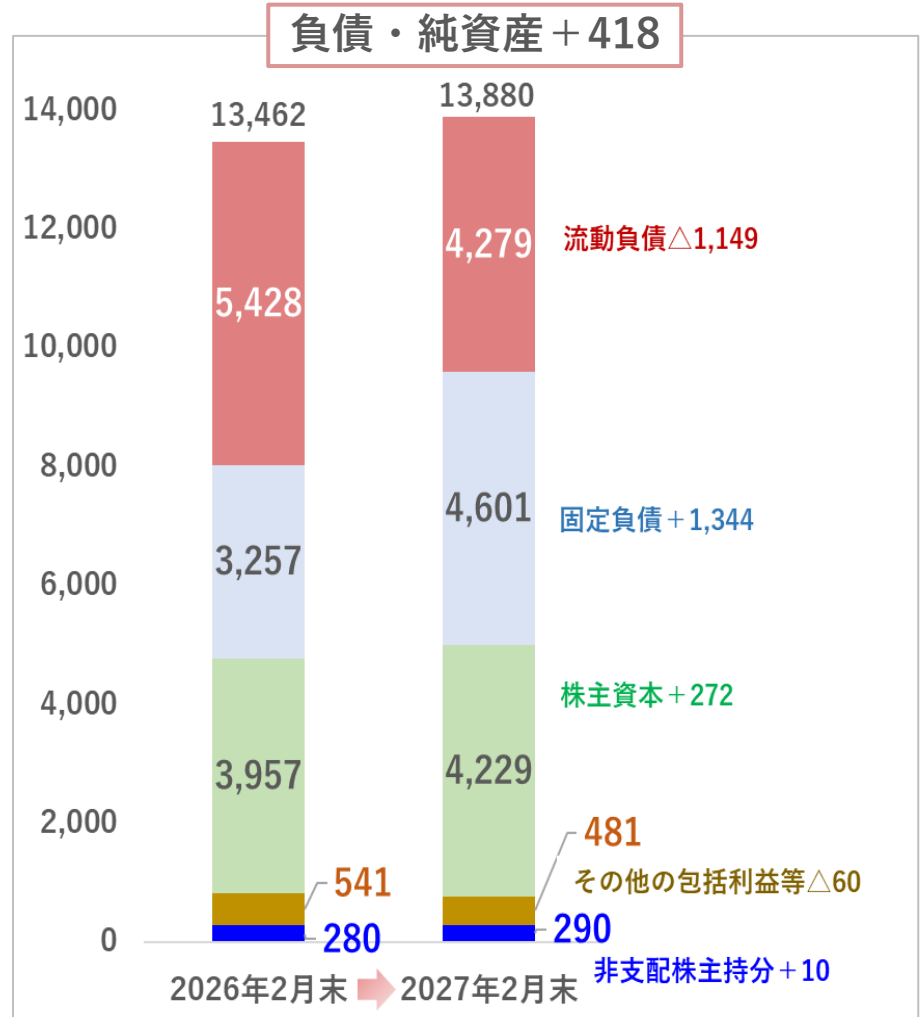
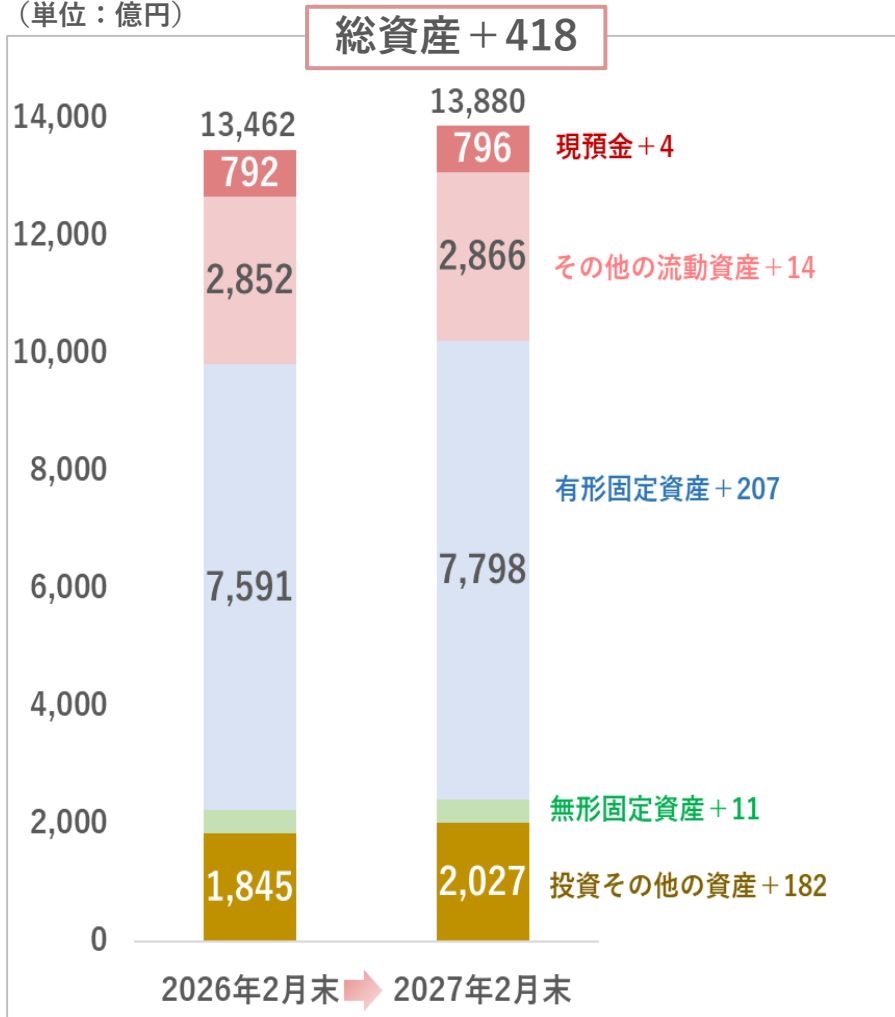
サプライチェーン強靱化	
 <p>企業の理念・信用・技術などによって創出された「のれん」を守り続けるプロジェクト発足</p> <p>【百年のれん】</p>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> ICJ 1号 ファンドオブサーチファンド </div> <p>次世代の優れた経営者候補（サーチャー）に投資し、中小企業の事業承継と再成長を支援</p> <p>【サーチファンド】</p>
<p>【CASA TATSUMURA】</p> <p>龍村美術織物 × 高島屋の新ブランド デザインの祭典「フォーリサローネ」に出展</p> 	<p>【メゾンドエフ】</p> <p>地域のモノづくりとの共創による産地活性化 今後、運営スキームの水平展開を検討</p> <p style="text-align: right;">maison de F</p>

伝統・文化の保全

5. 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

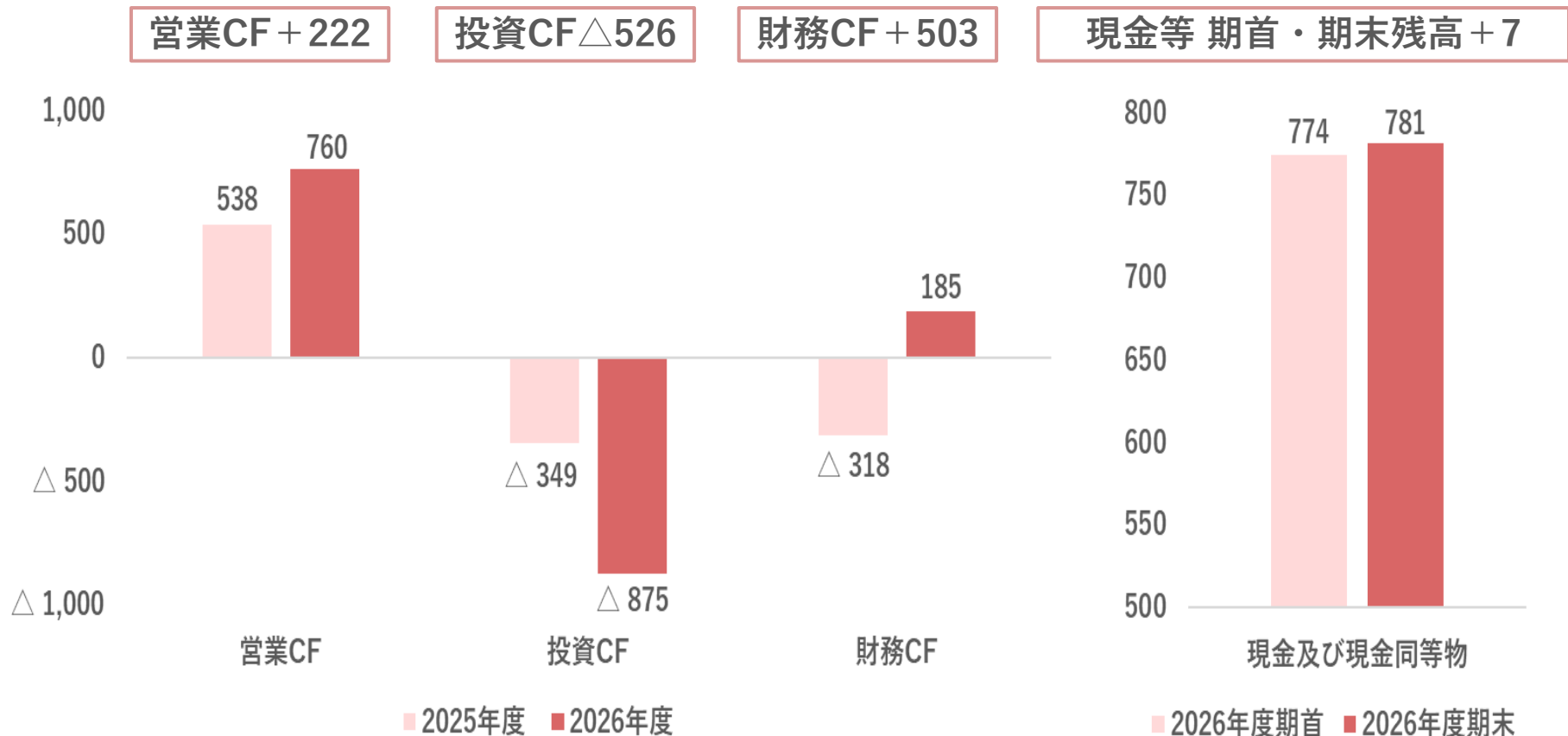
(単位：億円)



6. 連結CF

- ✓ 営業CFは税引前当期純利益の改善等により前年から+222億円
- ✓ 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△526億円
- ✓ 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+503億円

(単位：億円)



Ⅲ. 中期経営計画（2024～2026年度）進捗・修正

1. 進捗・修正のポイント
2. 営業利益・事業利益・ROIC
3. 成長投資
4. キャッシュ・アロケーション
5. 財務KPI

1. 中期経営計画（2024～2026年度）進捗・修正のポイント

- ✓ 成長ドライバーと位置づける国内・海外商業開発業、金融業等への投資や人的資本投資・ESG投資等、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・投資は計画通りに進捗
- ✓ キャッシュ・アロケーションにおいては、財務健全性を確保しつつ、負債圧縮から活用へのシフトを図るとともに、自己株式取得やCB買入消却等、機動的な資本政策の修正対応を実行
- ✓ 2025年度 期末配当金は一過性の純損失も直近予想維持の17円(年間34円)
2026年度 年間配当金を40円に増配、配当性向30%の水準
- ✓ 2026年度においては、純利益の改善に加え、資本効率を意識した適切な財務レバレッジの活用を進めることで、ROEは8.3%の計画

2. 営業利益・事業利益・ROIC

- ✓ 2026年度までは投資フェーズ、2027年度以降は収益創出フェーズ
- ✓ ROIC経営推進により次期中計でROIC向上、WACCとのスプレッド拡大を実現

2026年度

営業利益

575億円

事業利益

643億円

ROIC

5.5%

(単位：億円)

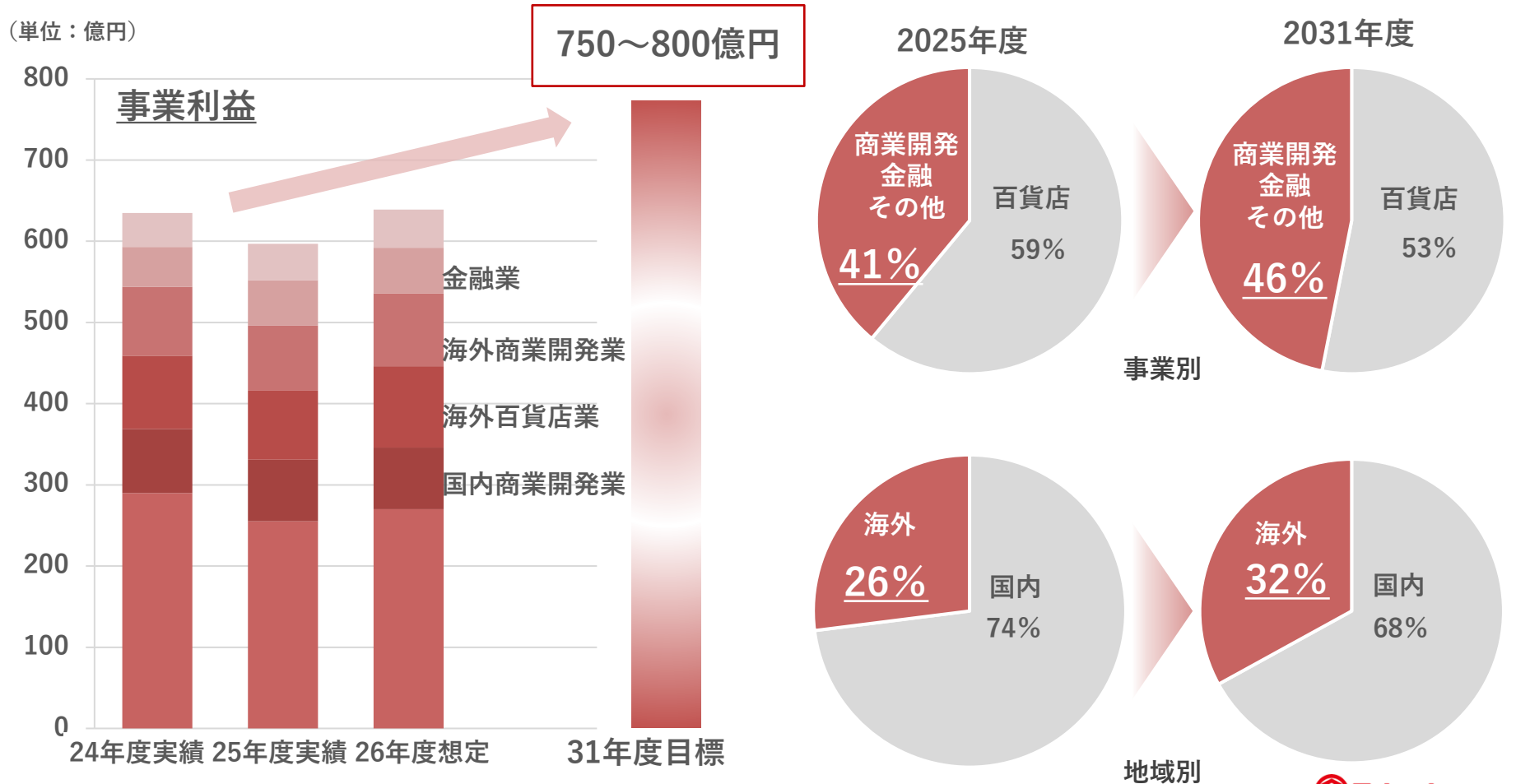
セグメント	営業利益					ROIC				
	2024年度 実績	2025年度		2026年度		2024年度 実績	2025年度		2026年度	
		実績	2025年 10月計画	計画	2025年 10月計画		実績	2025年 10月計画	計画	2025年 10月計画
国内百貨店	285	249	230	277	246	5.9%	4.8%	4.1%	5.0%	4.2%
海外百貨店	84	85	88	97	93	14.2%	14.2%	13.2%	14.5%	13.0%
国内商業開発	69	66	61	64	71	4.2%	4.0%	3.6%	4.0%	3.7%
海外商業開発	59	58	58	63	61	4.8%	3.7%	3.7%	4.5%	5.4%
金融	48	56	54	59	60	8.3%	6.8%	7.0%	6.8%	7.3%
建装業	22	25	24	25	25	13.2%	13.7%	13.3%	13.7%	12.6%
その他	20	20	25	22	36	6.6%	6.7%	8.0%	8.3%	10.6%
連結計	575	535	525	575	575	6.4%	5.7%	5.5%	5.5%	5.9%
				(WACC)		4.8%	4.8%	4.8%	4.9%	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)

3-1. 中期経営計画の進捗と成長投資

- ✓ 創業200周年を迎える2031年度の事業利益水準は750～800億円を計画
- ✓ 百貨店以外のシェアを46%、海外シェア32%まで高めるべく、現中計では「次世代型SCへの転換」「ベトナム事業」「金融事業」に重点投資



3-2. 成長投資 — 次世代型SCへの転換（国内商業開発業） —

- ✓ 中核をなす商業施設については、次世代型SCへの転換を進め館価値を最大化
- ✓ 資本効率向上のため、短期回収型事業モデルへ領域拡大、ポートフォリオ再編

次世代型SCへの転換 : 収益基盤の維持

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

百貨店の存在を生かす
一専門店と百貨店がシームレスに融合—

3つの特徴を極め館価値最大化

基幹事業

2027年度

玉川高島屋S.C.改装グランドオープン



時間消費型
コンテンツ

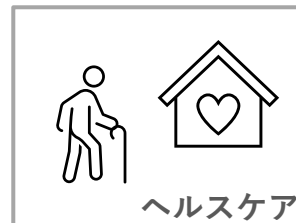


シームレスを
体現する
食料品フロア

短期回収型事業モデル : 資本効率向上



民泊



ヘルスケア

ファンド出資

事業領域拡大

次期中計以降

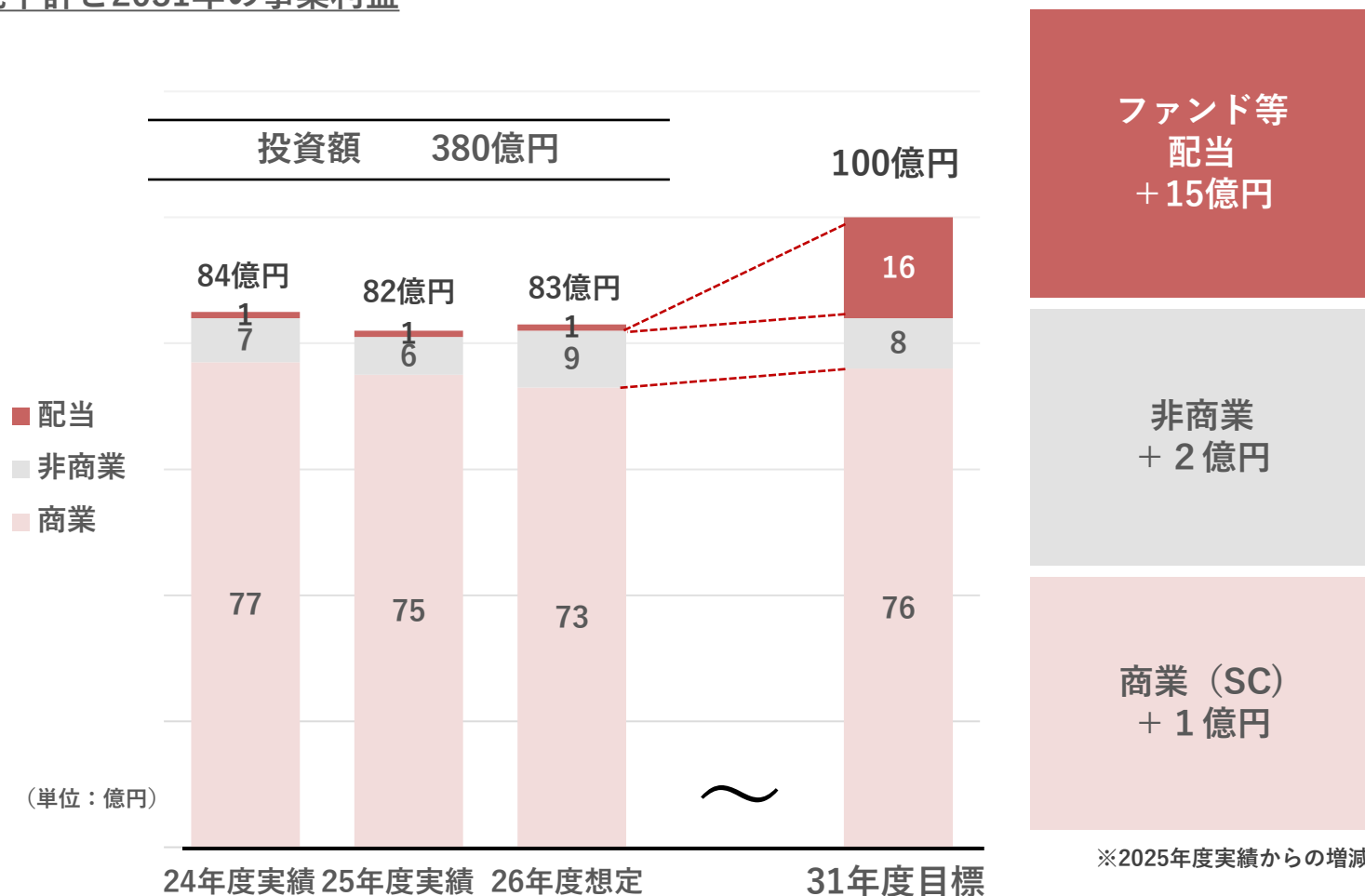


私募リート/
アセット
マネジメント研究

3-2. 成長投資 — 次世代型SCへの転換（国内商業開発業） —

- ✓ 商業施設は魅力を高め利益を維持、全体ではファンド出資等が伸長領域
- ✓ 非商業不動産は、資本効率向上をめざしアセットの入替を実施
- ✓ 民泊やヘルスケアなど好調・成長領域への投資加速により、配当益を増大

現中計と2031年の事業利益



3-3. 成長投資 — ベトナム事業 —

- ✓ 百貨店核SCの新規開業・増床により、収益基盤を継続的に拡大
- ✓ 次なる成長戦略となる非商業開発や短期回収型投資への事業領域拡大を加速

百貨店核SC : 収益基盤拡大

基幹事業



2027年度開業予定
ハノイ高島屋S.C.



2030年度以降 第3期増床オープン
サイゴンセンター/ホーチミン高島屋



非商業：成長領域での基盤づくり

短期回収型事業モデル：資本効率向上

事業領域拡大



学校不動産・運営事業



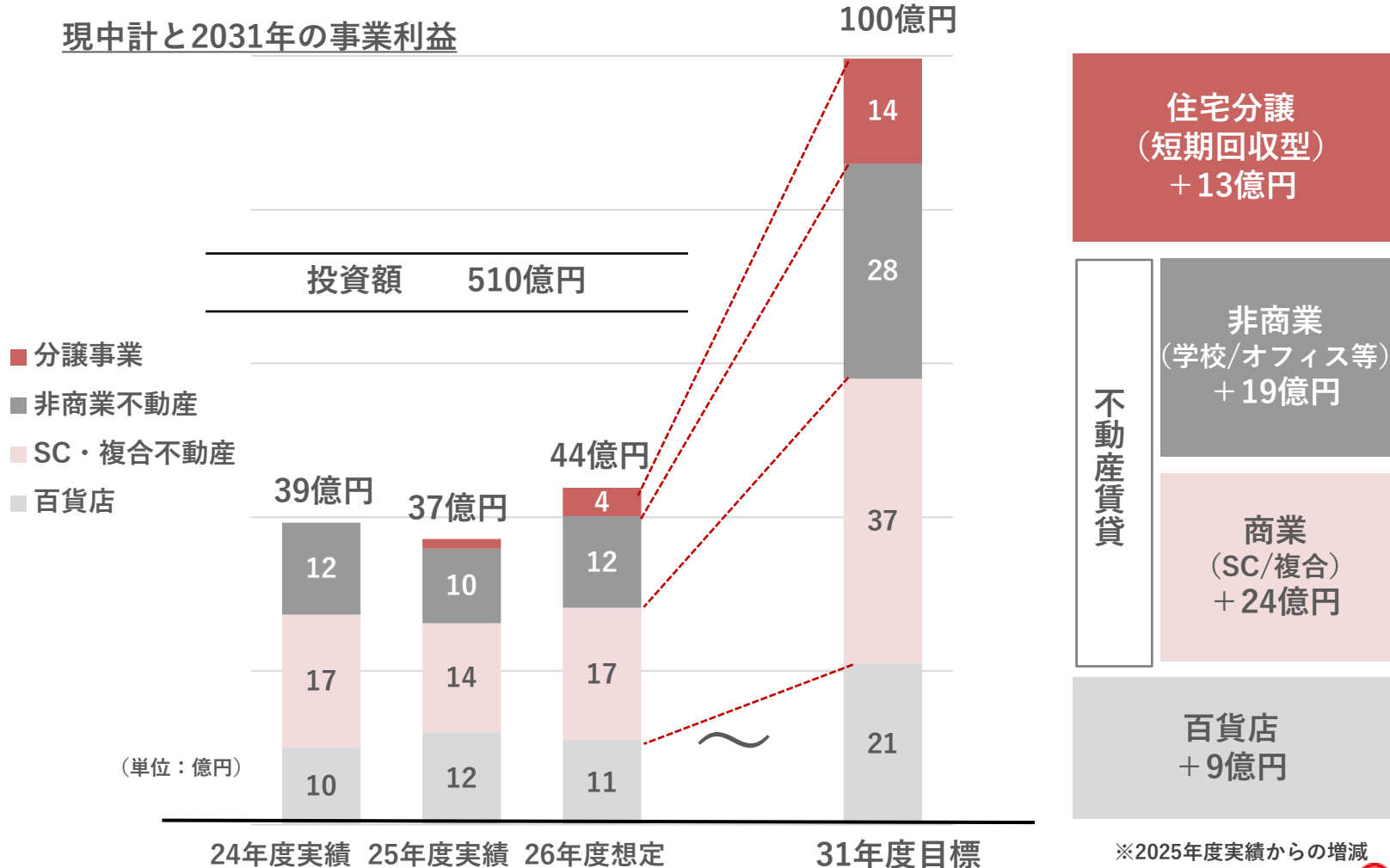
住宅分譲事業

2024年度：ハイフォン
2026年度：ホーチミン

3-3. 成長投資 — ベトナム事業 —

- ✓ 百貨店、商業・非商業不動産、分譲事業とすべての領域がバランス良く伸長
- ✓ ハノイ高島屋S.C.開業、サイゴンセンター増床で百貨店、SC事業の基盤強化
- ✓ 短期回収型の住宅分譲事業は本年度以降利益創出、学校事業は継続的に成長

現中計と2031年の事業利益



※2025年度実績からの増減

3-4. 成長投資 — 金融事業 —

- ✓ カード事業を軸に金融サービスを拡大しLTV最大化により基幹事業を成長
- ✓ 基幹事業の利益を事業領域拡大に向け投下し、総合金融プラットフォーム構築

基幹事業

カード・ライフパートナー事業：
顧客接点をいかしたLTV最大化のプラットフォームづくり(フロービジネス)

次期中計以降

カード事業 (決済領域)



TAKASHIMAYA NEOBANK

クレジットカード (個人・ビジネス)

スゴ積み・銀行口座払い

ライフパートナー事業



FINANCIAL PARTNERS

Vaste Culture & Cie.

証券・保険
信託・銀行

高島屋版
プライベート
バンクモデル

新カード発行
(エントリー層向け)

フロービジネスで創出した利益をストックビジネスの成長に投下

事業領域拡大

投融資事業 (法人・ファンドへの投資・融資)：
利益創出に加えサプライチェーン強靱化にも寄与(ストックビジネス)

アセット
マネジメント
事業への
参画検討

融資領域

高島屋ファンディング



高島屋クレイキャピタル

FINANCIAL PARTNERS

ソーシャル
レンディング

法人融資

ファンド領域



Sanitas I
ヘルスケアファンド

百年丸丸
※商標登録出願中

ファンド構想

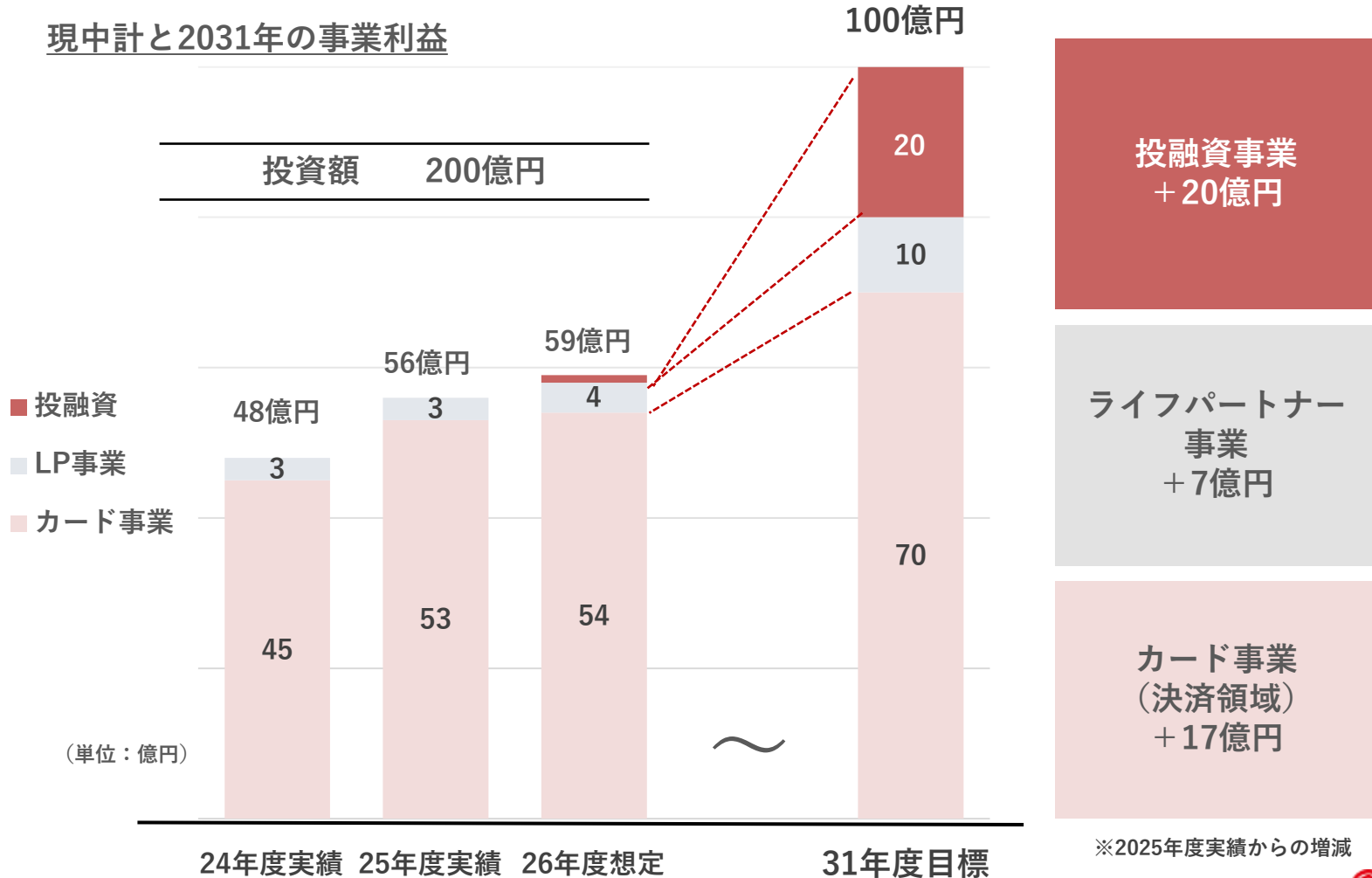
ファンド組成

M&Aによる
新規事業参画

3-4. 成長投資 — 金融事業 —

- ✓ カードメインのフロービジネスに投融資等のストックビジネスを加え成長加速
- ✓ M&A等で専門性・ノウハウ獲得、ステークホルダーとの接点と収益機会を拡大
- ✓ 中核となるカード事業は新カード発行等により顧客・外部収入増大

現中計と2031年の事業利益



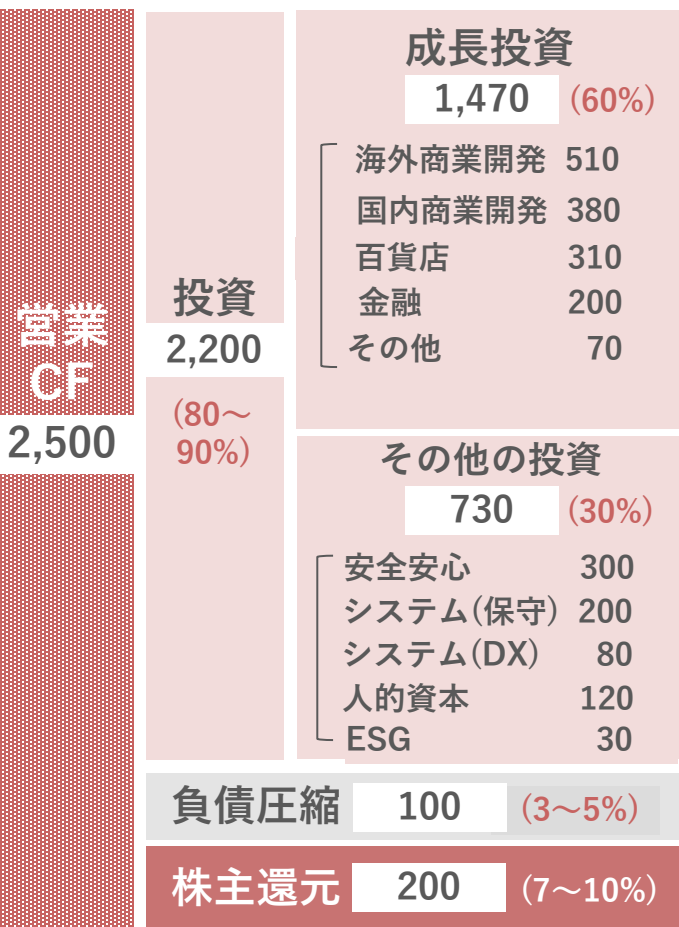
4. キャッシュ・アロケーション (2024~2026年度 累計)

- ✓ 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
- ✓ 資産売却や負債活用による機動的な資本政策の修正対応を実行
- ✓ 増配、自己株式取得、CB買入消却等、株主還元も連続的に拡充

2024年4月時点(現中計 **初年度**)

<記載の金額は費用含む>
(単位：億円)

2026年4月時点(現中計 **最終年度**)



~修正ポイント~

○資産売却

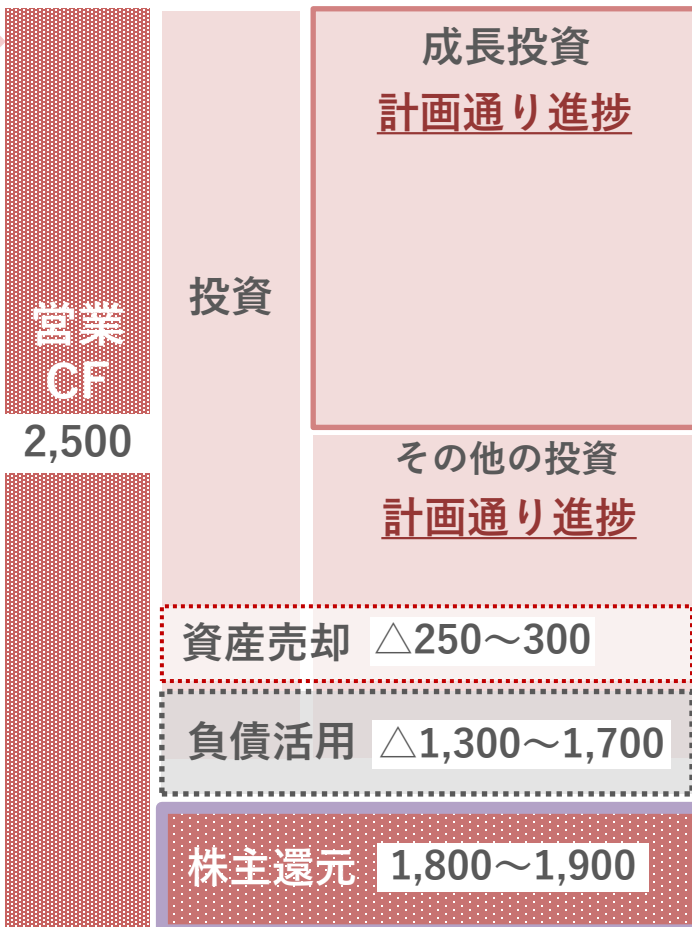
- ・2024年度：政策保有株
- ・2025年度：固定資産
- ・2026年度：政策保有株

○負債圧縮⇒活用

- ・2025年度：
CB買入消却の原資
借入金活用

○株主還元強化

- ・2024年度：6.0円増配
自己株取得150億円
- ・2025年度：9.5円増配
自己株式取得150億円
CB買入消却1,300億円
- ・2026年度：6.0円増配
※2分割(2024年9月)考慮後



6. 財務KPI

- ✓ 当初想定 of 株価やPBR水準は前倒しで達成、今後も安定的にPBR1倍超を実現
- ✓ 財務KPIの達成に向け、機動的な資本政策を推進、2026年度ROEは8.3%の計画
- ✓ EPSはCB買入消却(純損失)の影響も希薄化懸念の払拭により次期中計では増大

テーマ	KPI	2024年度 実績	2025年度		2026年度		
			実績	2025年 10月計画	計画	2025年 10月計画	2024年 中計策定時
利益成長	営業利益 (億円)	575	535	525	575	575	575
	事業利益 (億円) ※1	634	596	570	643	635	—
	純利益 (億円)	395	△ 82 420	400	380		
	ROIC (%)	6.4	5.7	5.5	5.5		
	ROE (%)	8.5	△ 1.8 8.6	8.3	8.3	8.0	8.0
財務健全性	純有利子負債 (億円)	1,111	2,022	1,350	2,434	1,613	1,040
	自己資本比率 (%)	36.5	33.4	37.6	33.9	37.6	42.1
株主還元	EPS (円) ※2	126	△ 27 143	134	130	138	134
	配当性向 (%)	19.2	△ 122.9 24.0		30.8	30.0	
	DOE <株主資本配当率> (%)	1.43	2.24	1.86	2.49	2.00	1.30

⇒CB買入消却に伴う純損失の影響を除く水準

※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。

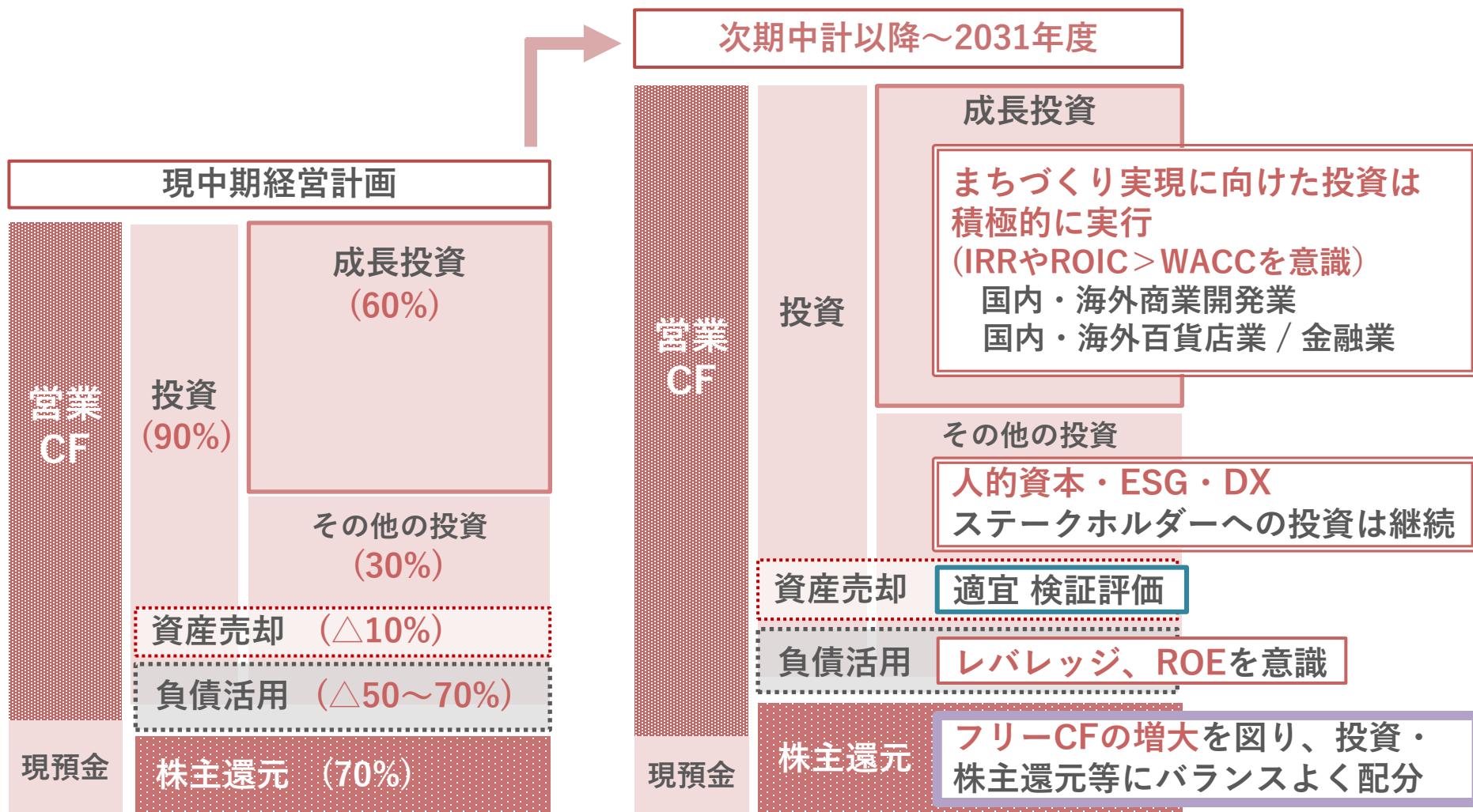
IV. 利益成長と資本政策の進化に向けた方向性

～2031年 創業200周年に向けて～

1. キャッシュアロケーション
2. 資産の考え方
3. 財務KPI
4. 中長期戦略を支えるガバナンス

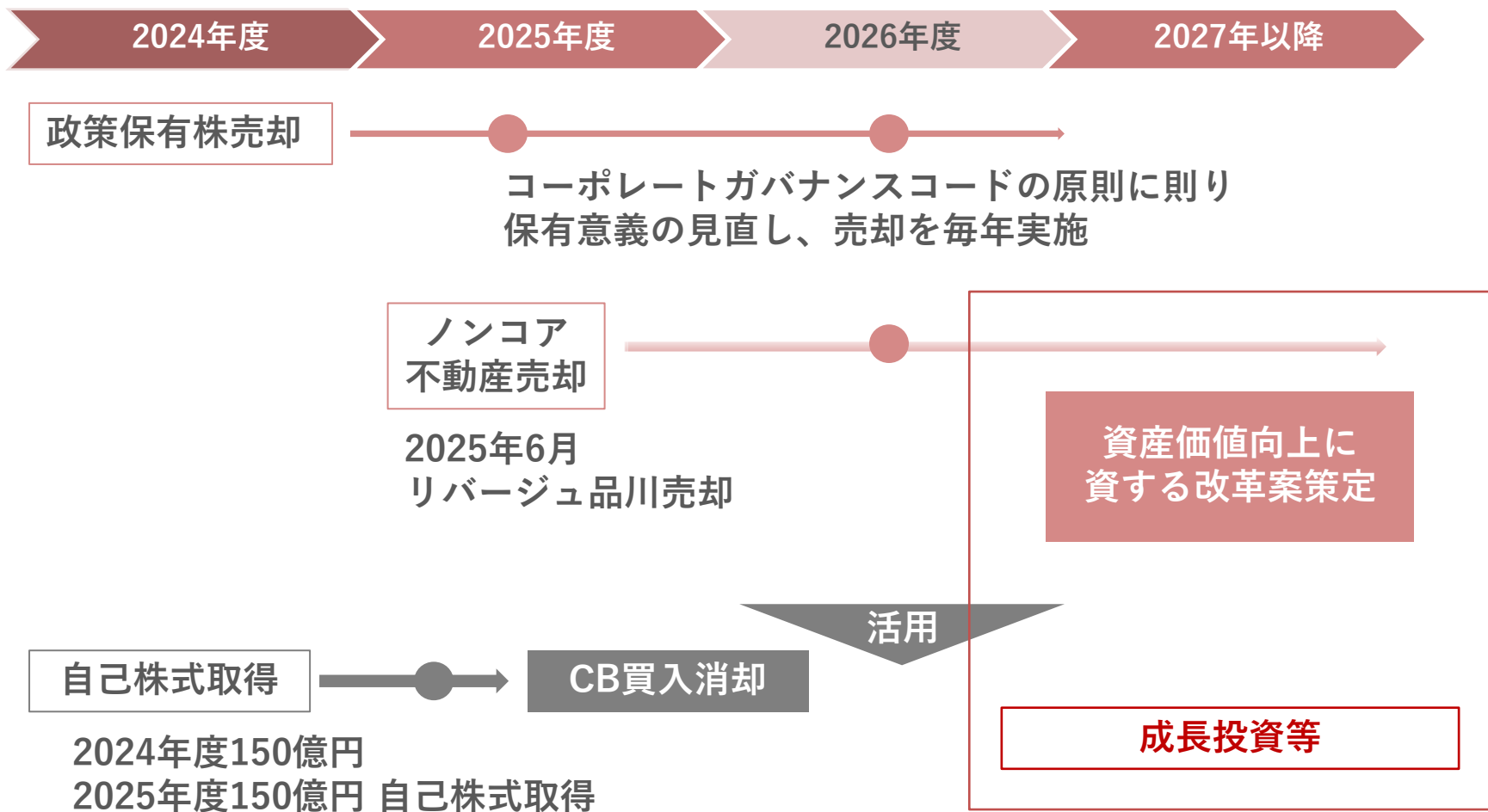
1. キャッシュ・アロケーション

- ✓ 次期中計以降においても成長投資、人的資本・ESG・DX投資は積極的に実行
- ✓ レバレッジ、ROE向上を意識、多様な資金調達手法を推進等、負債活用は継続
- ✓ 営業CF、フリーCFの増大を図り、投資・株主還元等にバランスよく配分



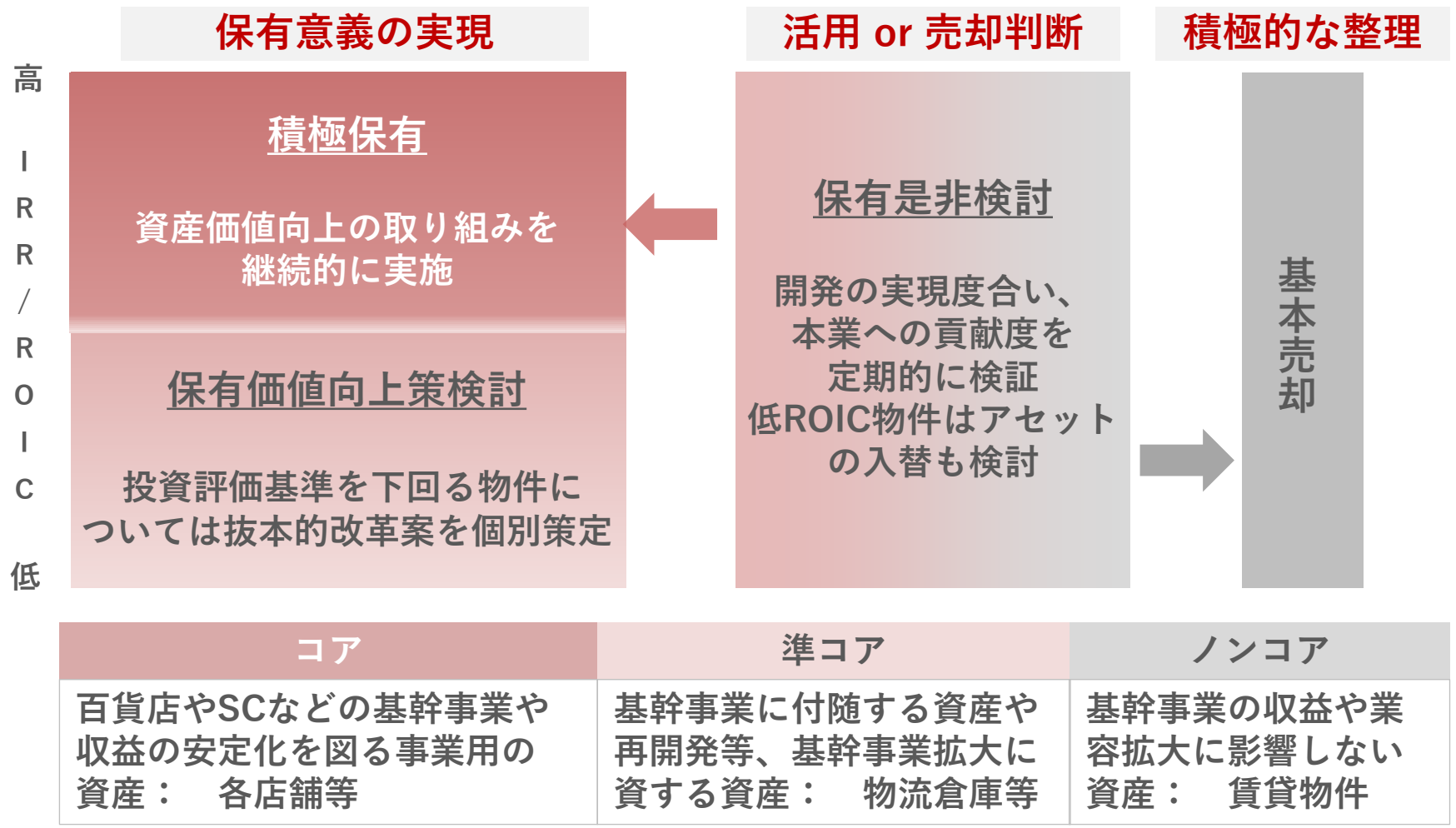
2-1. 資産の考え方

- ✓ まちづくりに資する資産は基本保有、一方資本効率を意識しアセットライト化
- ✓ 2024年度、2025年度でノンコア資産（有価証券・不動産）の売却を実施
- ✓ 今後も継続的に売却を検討し、生み出したキャッシュを成長投資へ



2-2. 資産の考え方 — 不動産保有方針 —

- ✓ 保有資産を基幹事業との関連性から「コア」「準コア」「ノンコア」に分類
- ✓ コア物件は投資基準と照らし合わせ方針を策定、順次取り組みをスタート
- ✓ 定期的に各物件が保有に見合うか検証し、対応を判断



3. 財務KPI

- ✓ 2031年度、さらにその先の企業価値向上を目的に財務KPIの方向性を策定
- ✓ 成長投資による持続的な利益増大と適正な利益配分(株主還元等)の好循環を構築
- ✓ 現預金や純資産の増加を抑制、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	2025年度	2026年度
		実績	計画
利益成長	営業利益 (億円)	535	575
	事業利益 (億円)※	596	643
	純利益 (億円)	△ 82 420	380
	ROIC (%)	5.7	5.5
	ROE (%)	△ 1.8 8.6	8.3
財務健全性	純有利子負債 (億円)	2,022	2,434
	自己資本比率 (%)	33.4	33.9
株主還元	EPS (円) ※2	△ 27 143	130
	配当性向 (%)	△ 122.9 24.0	30.8
	DOE < 株主資本配当率 > (%)	2.24	2.49

～2031年度に向けた方向性～

成長投資の収益創出フェーズ
フリーCF増大を次の成長投資、株主還元に適正配分

- ・ 事業利益750～800億円
- ・ ROIC 7.0%

財務健全性を確保しつつ、レバレッジを意識、負債活用
 (2028年度適用の新リース会計考慮)

創出利益を投資や株主還元配分

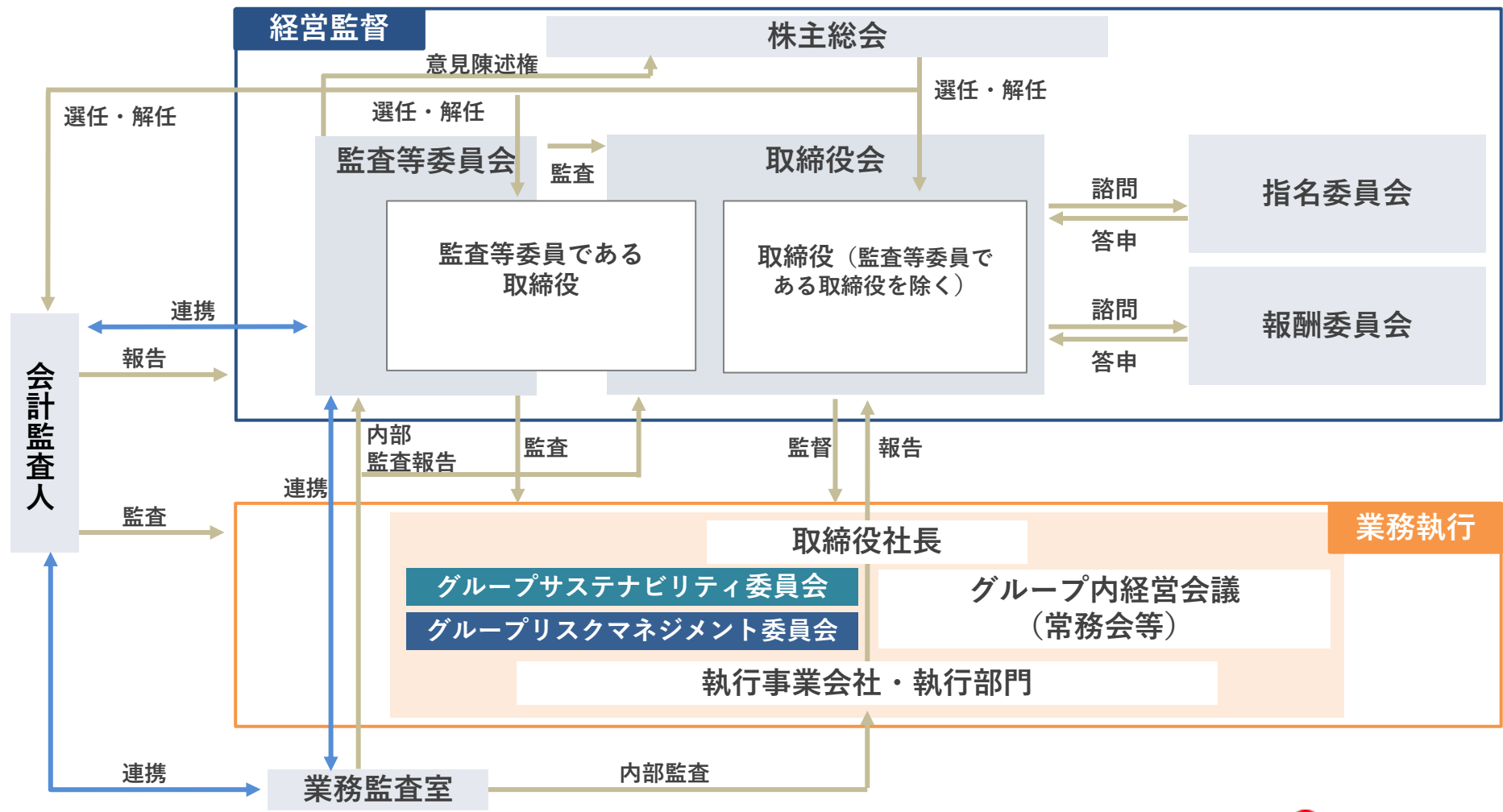
- ・ 配当性向30%以上
- ・ 累進配当、DOE2.5%以上
- ・ 機動的な自己株式取得も検討

※事業利益・・・営業利益+持分法投資利益+受取配当金

⇒CB買入消却に伴う純損失の影響を除く水準

4. 中長期戦略を支えるガバナンス

- ✓ 取締役会の監督機能強化、意思決定・業務執行のさらなる迅速化をめざし株主総会での決議を前提に監査等委員会設置会社へ移行
- ✓ 中長期的な企業価値向上に向けた経営戦略やビジョンについての議論時間創出



以下、参考資料

【CB買入消却の結果】

【2025年度 業績】

セグメント別（上期・下期）

セグメント別 総額営業収益（上期・下期）

国内百貨店業 店頭売上高推移（顧客別・商品別）

国内百貨店業 インバウンド売上高推移（国別・商品別・件数/単価）

国内百貨店業 販売管理費（上期・下期）

拠点別ROIC

【2026年度 計画】

セグメント別（上期・下期）

セグメント別 総額営業収益（上期・下期）

国内百貨店業 販売管理費（上期・下期）

【投資管理基準】

参考：2028年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債「CB」買入消却の結果

● 1月6日 ➤ CB買入消却公表

(買入申込期間)

● 1月29日

● 1月30日 ➤ 買入数確定

2028年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債

満期日：2028年12月6日

買入対象：残存する本新株予約権付社債全額(額面600億円)

転換価額：1,066.1円 (2025年10月14日公表)

買入価額の総額：上限なし

①特別損失額の下限

額面600億円に対し買入額面599.9億円 (残存0.1億円)

1月6日時点のCB価格等を踏まえた買入総額 990.5億円、特別損失額 389.8億円(下限)

純利益への影響は税効果考慮後△270億円 ([純利益]前年10月時点の計画400億円⇒130億円)

● 2月2日

(買入価額の計算期間)

● 2月24日 ➤ 買入価額の総額確定

②特別損失額の確定

計算期間を終えた買入総額 1,313.6億円、特別損失額 712.9億円(確定)

純利益への影響は税効果考慮後△505億円 ([純利益]前年10月時点の計画400億円⇒△105億円)

● 2月27日 ➤ 買入消却の完了

【自己株式の消却完了】

前年11月に取得を終了した自己株式(10百万株)の消却完了

※消却前の発行済株式総数に対する割合3.3%

「CB転換に際して交付する株式に充当」を意図、消却を見合わせ
⇒残存するCBの額面金額が0.1億円となったことから速やかに消却

※詳細は1～2月の開示資料をご覧ください。

参考：【2025年度業績】セグメント別（上期・下期）

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)	年度		前年比／ 前年増減	計画比／ 計画増減	上期		前年比／ 前年増減	下期		前年比／ 前年増減
	年度	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	
国内	3,220	△4.1%	△0.9%	1,558	△5.3%	1,662	△3.0%			
百貨店業	249	△37	+ 18	96	△48	153	+ 12			
海外	352	△0.1%	△0.6%	165	△3.4%	187	+3.1%			
百貨店業	85	+ 2	△4	38	△1	47	+ 3			
国内	520	+2.0%	+0.0%	257	+1.0%	263	+3.0%			
商業開発業	66	△3	+ 4	34	△5	31	+ 2			
海外	164	+2.1%	+0.7%	78	△3.2%	86	+7.4%			
商業開発業	58	△1	+ 0	27	△5	32	+ 4			
金融業	252	+8.8%	+0.3%	122	+10.3%	130	+7.4%			
	56	+ 7	+ 2	27	+ 4	29	+ 3			
建装業	378	+12.9%	+6.8%	179	+4.2%	199	+22.0%			
	25	+ 4	+ 1	15	+ 4	10	△0			
その他の事業	591	+4.3%	△1.9%	269	+3.4%	322	+5.1%			
	20	+ 0	△5	8	+ 0	12	+ 0			
連結合計	4,924	△1.2%	+0.2%	2,354	△3.3%	2,570	+0.8%			
	535	△40	+ 10	237	△51	299	+ 11			
事業利益	596	△37	+ 26	252	△64	345	+ 26			

参考：【2025年度業績】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／ 前年増減	計画比／ 計画増減	上期	前年比	下期	前年比
国内百貨店業	8,502	△1.0%	+1.7%	4,018	△4.9%	4,484	+2.7%
海外百貨店業	352	△0.1%	△0.6%	165	△3.4%	187	+3.1%
国内商業開発業	520	+2.0%	+0.1%	257	+1.0%	263	+3.0%
海外商業開発業	164	+2.1%	△1.2%	78	△3.2%	86	+7.4%
金融業	252	+8.1%	+0.5%	123	+9.4%	129	+6.9%
建装業	378	+12.9%	+6.7%	179	+4.2%	199	+22.0%
その他の事業	619	+4.7%	△7.3%	283	+3.8%	336	+5.4%
連結計	10,323	△0.0%	+1.7%	4,872	△3.9%	5,451	+3.6%

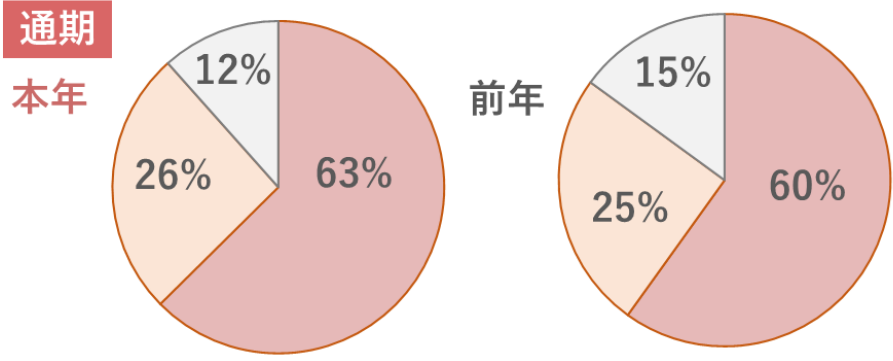
参考：【2025年度 業績】 国内百貨店業 店頭売上高推移（顧客別）

(前年比 [※] / 既存店)	通期	上期	下期	1Q	2Q	3Q	4Q
総売上高	+1%	△3%	+5%	△4%	△2%	+5%	+4%
国内顧客	+4%	+2%	+6%	+1%	+2%	+5%	+7%
(外商以外の顧客)	+4%	+3%	+6%	+3%	+2%	+5%	+6%
(外商顧客)	+4%	+0%	+7%	△3%	+2%	+6%	+9%
インバウンド	△18%	△29%	△5%	△30%	△28%	+5%	△14%

※ 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

<顧客別> 売上高シェア

■ 外商以外 ■ 外商 □ インバウンド



	上期		下期	
	本年	前年	本年	前年
外商以外	63%	59%	63%	62%
外商	26%	25%	26%	25%
インバウンド	11%	16%	12%	13%

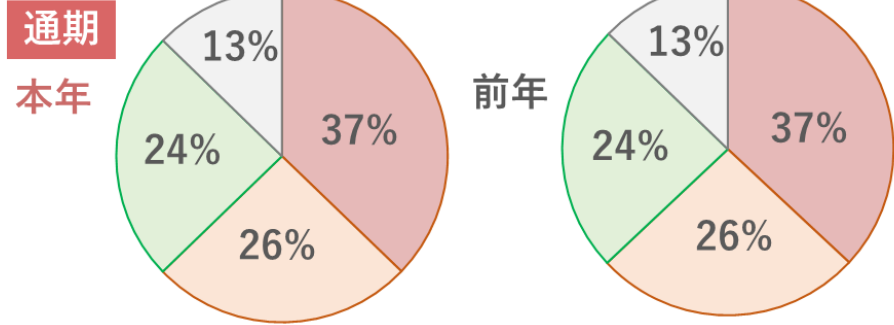
参考：【2025年度 業績】 国内百貨店業 店頭売上高推移（商品別）

(前年比 / 既存店)	通期	上期	下期	1Q	2Q	3Q	4Q
総売上高	+1%	△3%	+5%	△4%	△2%	+5%	+4%
ファッション※	△1%	△1%	△1%	△1%	△1%	+1%	△2%
(内、正価品)	△0%	△1%	+0%	△1%	△1%	+2%	△2%
高額品※	+2%	△9%	+12%	△11%	△7%	+12%	+12%
食料品	+2%	+2%	+2%	+4%	+1%	+2%	+2%

※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

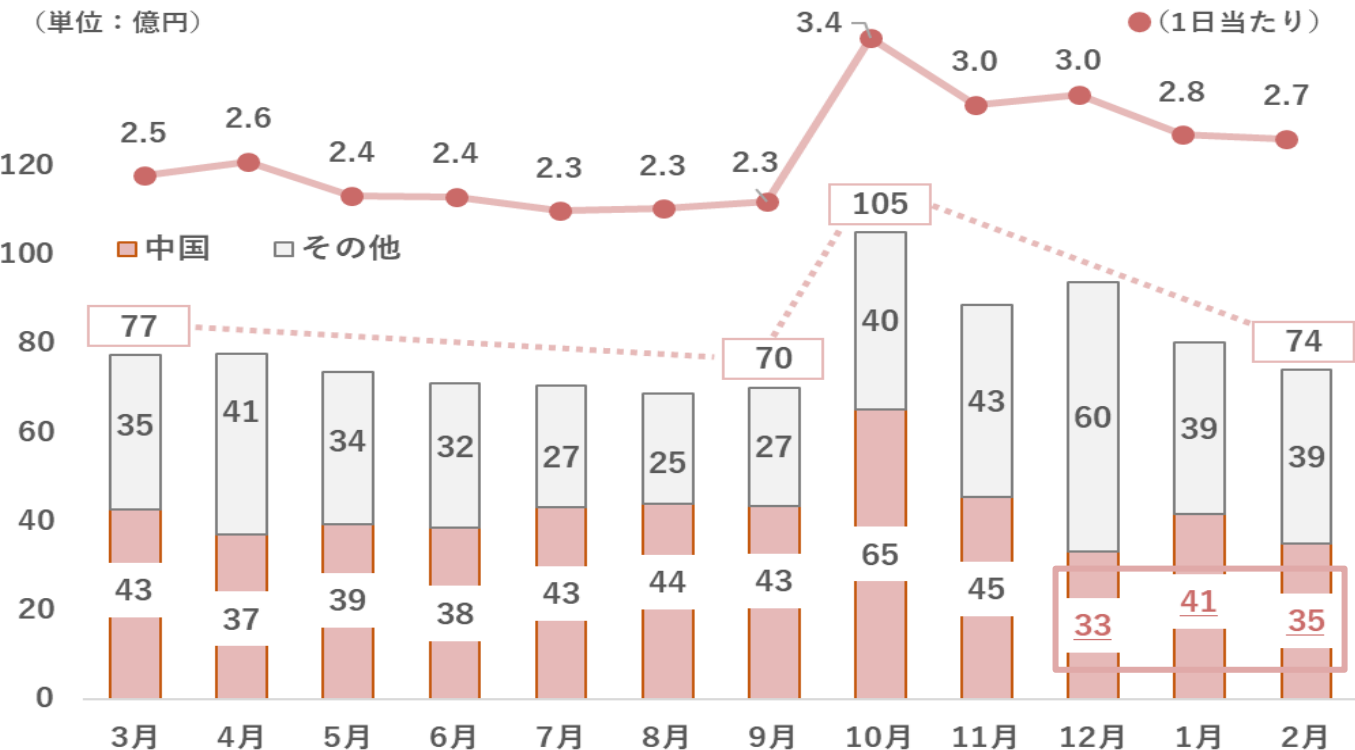
<顧客別> 売上高シェア

- 高額品
- ファッション
- 食料品
- その他

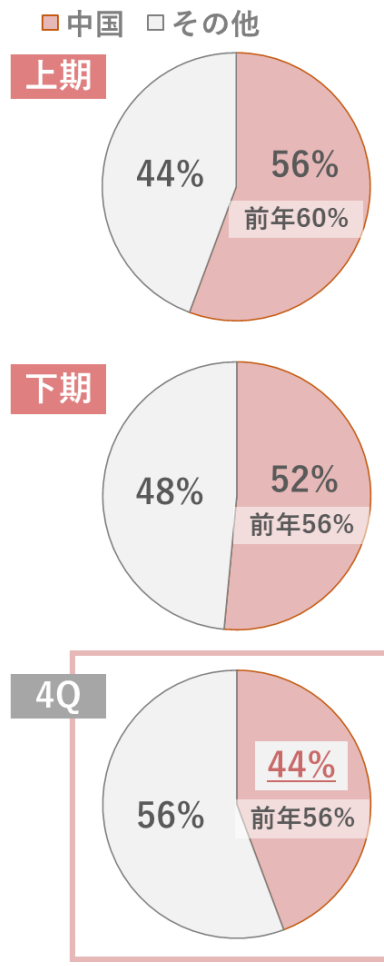


	上期		下期	
	本年	前年	本年	前年
高額品	36%	38%	38%	36%
ファッション	27%	26%	25%	26%
食料品	24%	23%	25%	25%
その他	13%	13%	12%	13%

参考：【2025年度 業績】 国内百貨店業 インバウンド売上高推移（国別）



<国別> 売上高シェア



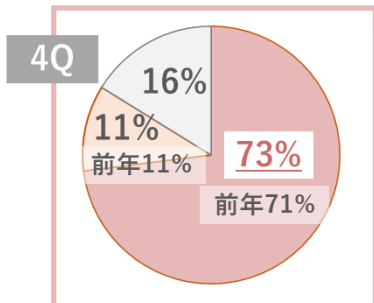
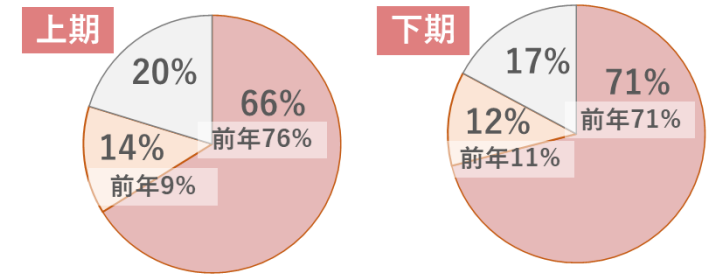
	通期	上期	下期	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	949	438	511	229	210	263	247
前年増減	△210	△182	△29	△100	△82	+13	△41
前年比	△18%	△29%	△5%	△30%	△28%	+5%	△14%
(内、中国)	△25%	△34%	△14%	△40%	△27%	+11%	△34%

参考：【2025年度 業績】 国内百貨店業 インバウンド売上高 (商品別・件数/単価)

(前年比 既存店)	通期	上期	下期	1Q	2Q	3Q	4Q
総売上高	△18%	△29%	△5%	△30%	△28%	+5%	△14%
高額品※	△24%	△39%	△5%	△41%	△36%	+3%	△13%
ファッション※	△5%	△3%	△7%	+2%	△7%	+9%	△22%
(内、化粧品)	+2%	+4%	△0%	+5%	+2%	+20%	△17%
スポーツ	+4%	+20%	△9%	+33%	+6%	+10%	△12%
子供情報ホビー	+6%	+10%	+2%	+19%	+2%	+16%	△12%
件数(客数)	△5%	△3%	△7%	+1%	△8%	+4%	△17%
単価	△14%	△27%	+1%	△31%	△22%	+1%	+3%

<商品別> 売上高シェア

■ 高額品 ■ 化粧品 □ その他



※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)
 為替：米ドル/円(2025年3月～2026年2月：月末平均)
 本年：150.22円 前年：152.72円
 前年比△2% (円高)

参考：【2025年度業績】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							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	540	△2	+17	+9			△29	△3
宣伝費	117	△5		+9	内、ポイント制度変更+2		△14	+1
総務費・庶務費	752	+10		+23	+10	△9	△14	+8
経理費	271	△4			+3		△7	△12
合計	1,680	△1	+17	+41	+14	△9	△64	△6

総額営業収益販売管理費比率 19.8% +0.2 △0.4

(単位：億円)	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	コスト削減
人件費	261	△1	+6	+4	内、ポイント制度変更+2		△11
宣伝費	57	△0		+7			△7
総務費・庶務費	367	+4		+9	+9	△7	△7
経理費	140	+2			+2		0
合計	824	+5	+6	+19	+11	△7	△24

総額営業収益販売管理費比率 20.5% +1.1

(単位：億円)	前年増減 内訳						
	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	279	△2	+11	+5			△18
宣伝費	60	△4		+3			△7
総務費・庶務費	385	+6		+14	+2	△2	△8
経理費	131	△6			+1		△7
合計	856	△6	+11	+22	+3	△2	△40

総額営業収益販売管理費比率 19.1% △0.7

参考：拠点別ROIC

店舗・拠点	2024年度	
	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%
京都高島屋S.C.	5.6%	5.7%
日本橋高島屋S.C.	4.9%	5.2%
横浜店	3.5%	
新宿タカシマヤ タイムズスクエア	2.1%	2.2%
玉川高島屋S.C.	2.7%	8.3%
柏高島屋ステーションモール	0.5%	1.9%

2025年度	
百貨店 店別	専門店含む 拠点別
6.0%	6.2%
5.2%	5.2%
4.6%	4.8%
2.9%	
1.8%	1.9%
2.4%	7.7%
1.0%	2.1%

2026年度	
百貨店 店別	専門店含む 拠点別
5.8%	5.9%
5.0%	5.0%
5.2%	5.4%
3.0%	
2.1%	2.2%
2.0%	7.3%
1.5%	2.3%

※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

参考：【2026年度計画】セグメント別（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	3,285	+2.0%	1,607	+3.2%	1,678	+1.0%
百貨店業	277	+ 28	123	+ 27	154	+ 2
海外	380	+7.9%	180	+9.0%	200	+7.0%
百貨店業	97	+ 11	44	+ 6	53	+ 5
国内	531	+2.0%	263	+2.3%	267	+1.6%
商業開発業	64	△1	33	△1	31	△0
海外	180	+9.7%	88	+12.0%	92	+7.7%
商業開発業	63	+ 5	30	+ 3	33	+ 2
金融業	270	+7.0%	133	+9.3%	137	+4.9%
	59	+ 3	29	+ 3	30	+ 1
建装業	381	+0.9%	186	+3.7%	196	△1.5%
	25	△0	11	△5	14	+ 4
その他の事業	610	+3.3%	279	+3.6%	332	+3.0%
	22	+ 2	9	+ 1	13	+ 1
連結合計	5,030	+2.2%	2,430	+3.2%	2,600	+1.2%
	575	+ 40	264	+ 27	311	+ 12
事業利益	643	+ 47	286	+ 34	357	+ 12

参考：【2026年度計画】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	上期	前年比	下期	前年比
国内百貨店業	8,675	+2.0%	4,145	+3.2%	4,530	+1.0%
海外百貨店業	380	+8.0%	180	+8.9%	200	+7.1%
国内商業開発業	531	+2.0%	263	+2.2%	268	+1.9%
海外商業開発業	183	+11.5%	89	+13.7%	94	+9.6%
金融業	269	+6.6%	133	+8.1%	136	+5.2%
建築業	381	+0.9%	186	+3.9%	195	△1.8%
その他の事業	639	+3.2%	297	+5.1%	342	+1.7%
連結計	10,550	+2.2%	5,030	+3.2%	5,520	+1.3%

参考：【2026年度計画】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				
	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	558	+18	+14	+14			△9
宣伝費	123	+6		+6			-
総務費・ 庶務費	737	△15		+1	+10	+9	△35
経理費	276	+5			+5		-
合計	1,695	+15	+14	+21	+15	+9	△45

総額営業収益
販売管理費比率

19.5% △0.2

(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	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	268	+7	+6	+6			△5	290	+11	+8	+8			△4
宣伝費	58	+1		+1			-	65	+5		+5			-
総務費・ 庶務費	359	△8		+1	+4	+4	△17	379	△7		+1	+5	+6	△19
経理費	142	+2			+2		-	134	+3			+3		-
合計	827	+3	+6	+8	+7	+4	△22	868	+12	+8	+13	+8	+6	△23

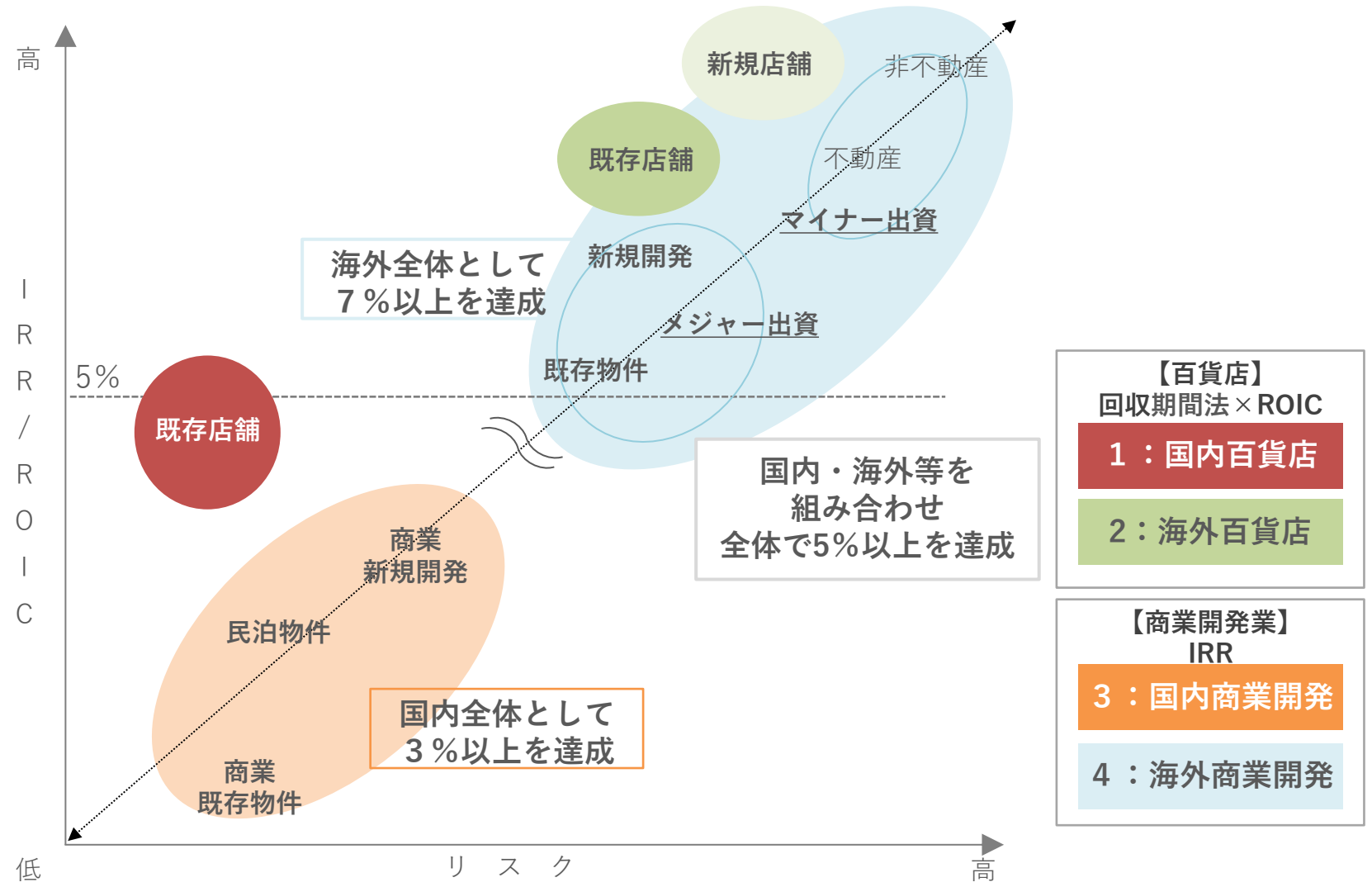
総額営業収益
販売管理費比率

19.9% △0.6

19.2% +0.1

参考：投資管理基準

- ✓ グループ連結のハードルレートを5%と設定
- ✓ 基準として百貨店はROIC、商業開発はIRRを採用



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。