



# 2026年2月期（2025年度）第3四半期 決算説明会

2026年1月6日

株式会社高島屋

# アジェンダ

- I. 2026年2月期（2025年度）第3四半期業績
- II. 2026年2月期（2025年度）通期計画
- III. 中期経営計画（2024～2026年度）進捗

## □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

$$\text{事業利益} = \text{営業利益} + \text{持分法投資利益} + \text{受取配当金}$$

### 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

$$\text{※ROIC(投下資本利益率)} = \text{NOPAT} \div \text{投下資本}$$

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT}(\text{経常利益} + \text{支払利息} - \text{受取利息}) \times (1 - \text{実効税率})$$

# I. 2026年2月期（2025年度）第3四半期業績

---

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3四半期 業績のポイント

- ✓ 累計では国内百貨店業におけるインバウンド売上高の前年反動等で減収、営業減益も3Qは增收増益を確保
- ✓ 3Qの事業利益、経常利益も増益、純利益は累計で増益
- ✓ 国内百貨店業は、国内顧客売上高が堅調に推移したことに加え、コスト削減策の着実な実行により、3Qは営業増益に転換
- ✓ 各セグメントとも概ね想定通りの水準

## <国内百貨店業：店頭売上高のポイント>

- 国内顧客 : 累計 前年比+3%（既存店対比）※3Q 同+5%  
外商以外、外商顧客とも堅調  
3Qの商品別では高額品、ファッショニ、食料品、いずれも前年プラス
- インバウンド : 累計 702億円（前年871億円）  
通期840億円（前年1,160億円）下期400億円に対する3Q想定から上振れ  
3Qにおける単価、件数(客数)は前年プラス、特に10月が国慶節効果で押し上げ

## 2. 連結業績

- ✓ 累計ではインバウンドの前年反動等で減収・営業減益も3Qは增收増益を確保
- ✓ 3Qの事業利益、経常利益も持分法投資利益の増加及び、為替差損の縮小で増益
- ✓ 純利益は累計で増益、上期の固定資産売却益に加え、3Q各利益の増益が寄与

| (単位：億円)              | 3Q累計<br>(3月～11月) | 前年比／<br>前年増減 | 上期<br>(3月～8月) | 前年比／<br>前年増減 | 3Q<br>(9月～11月) | 前年比／<br>前年増減 |
|----------------------|------------------|--------------|---------------|--------------|----------------|--------------|
| 総額 営業収益              | 7,442            | △1.3%        | 4,872         | △3.9%        | 2,570          | +3.8%        |
| 営業総利益                | 2,180            | △13          | 1,435         | △34          | 745            | +21          |
| 販売管理費                | 1,807            | +29          | 1,198         | +17          | 609            | +13          |
| 総額 営業収益<br><販売管理費比率> | 24.3%            | +0.7         | 24.6%         | +1.3         | 23.7%          | △0.4         |
| 営業利益                 | 373              | △43          | 237           | △51          | 136            | +9           |
| 総額 営業収益<br><営業利益率>   | 5.0%             | △0.5         | 4.9%          | △0.8         | 5.3%           | +0.1         |
| 事業利益※                | 400              | △50          | 252           | △64          | 149            | +14          |
| 経常利益                 | 359              | △59          | 220           | △82          | 139            | +23          |
| 純利益                  | 297              | +36          | 212           | +21          | 85             | +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）

- ✓ 累計における連結営業減益43億円の主因は国内百貨店業の減益（44億円減益）
- ✓ 一方、3Qでは9億円の増益、国内百貨店業も4億円の増益に転換
- ✓ 10月計画(営業利益)に対しては各セグメントとも概ね想定通りの水準

上段：営業収益、下段：営業利益

| (単位：億円) | 3Q累計<br>(3月～11月) |       | 3Q<br>(9月～11月) |       | 金融業    | 3Q累計<br>(3月～11月) |       | 3Q<br>(9月～11月) |        |
|---------|------------------|-------|----------------|-------|--------|------------------|-------|----------------|--------|
|         | 前年比／<br>前年増減     |       | 前年比／<br>前年増減   |       |        | 前年比／<br>前年増減     |       | 前年比／<br>前年増減   |        |
| 国内      | 2,320            | △4.6% | 762            | △3.2% | 建装業    | 186              | +9.3% | 64             | +7.3%  |
|         | 163              | △44   | 67             | + 4   |        | 42               | + 6   | 15             | + 2    |
| 海外      | 248              | △1.4% | 83             | +2.8% | その他の事業 | 277              | +7.8% | 98             | +15.1% |
|         | 56               | + 1   | 18             | + 2   |        | 20               | + 4   | 4              | + 1    |
| 国内      | 388              | +1.8% | 131            | +3.5% | 連結合計   | 412              | +3.4% | 143            | +3.2%  |
|         | 53               | △2    | 18             | + 3   |        | 11               | + 1   | 3              | + 0    |
| 海外      | 119              | △1.6% | 41             | +1.5% | 事業利益   | 3,538            | △2.2% | 1,185          | +0.1%  |
|         | 44               | △5    | 17             | △1    |        | 373              | △43   | 136            | + 9    |

営業利益からの加算内訳

持分法投資利益  
受取配当金（ベトナム事業）

（当初より計画なし）

## 3-2. 【国内百貨店業】業績

- ✓ 国内顧客売上高が上期と同様3Qでも堅調に推移したことで累計の減収幅が縮小
- ✓ 商品利益率は累計で前年微減、3Qにおける国内顧客の高額品シェア拡大が主因
- ✓ 販管費は全体をコントロールすることで前年からの増加を最小限に抑制

| (単位：億円)                  | 3Q累計<br>(3月～11月) | 前年比／<br>前年増減 | 上期<br>(3月～8月) | 前年比／<br>前年増減 | 3Q<br>(9月～11月) | 前年比／<br>前年増減 |
|--------------------------|------------------|--------------|---------------|--------------|----------------|--------------|
| <b>総額営業収益</b>            | 6,136            | △2.2%        | 4,018         | △4.9%        | 2,119          | +3.2%        |
| 商品利益率(百貨店店頭)<br>[総額売上高比] | 22.20%           | △0.02        | 22.23%        | +0.12        | 22.15%         | △0.28        |
| <b>営業総利益</b>             | 1,402            | △38          | 920           | △44          | 482            | +6           |
| <b>販売管理費</b>             | 1,239            | +7           | 824           | +5           | 415            | +2           |
| 総額営業収益<br><販売管理費比率>      | 20.2%            | +0.6         | 20.5%         | +1.1         | 19.6%          | △0.5         |
| <b>営業利益</b>              | 163              | △44          | 96            | △48          | 67             | +4           |
| 総額営業収益<br>< 営業利益率 >      | 2.6%             | △0.6         | 2.4%          | △1.0         | 3.2%           | +0.1         |

## 3-2. 【国内百貨店業】店頭売上高 (顧客別)

- ✓ 総売上高の前年比は累計で前年微減も3Qは各月ともプラスで推移
- ✓ 国内顧客は安定した推移、外商は大型催事(関東・関西開催)の好調により押し上げ
- ✓ インバウンドは前年反動により月別に大きく変化も3Qでは前年プラスを確保

|           | Q別                      |      |             | 3Q月別 |      |     |
|-----------|-------------------------|------|-------------|------|------|-----|
|           | 1Q                      | 2Q   | 3Q          | 9月   | 10月  | 11月 |
| (前年比※既存店) |                         |      |             |      |      |     |
| 総売上高      | 3Q累計<br>(3月～11月)<br>△0% | △4%  | △2%<br>+5%  | +4%  | +8%  | +4% |
| 国内顧客      | +3%                     | +1%  | +2%<br>+5%  | +5%  | +7%  | +4% |
| (外商以外の顧客) | +4%                     | +3%  | +2%<br>+5%  | +6%  | +6%  | +4% |
| (外商顧客)    | +2%                     | △3%  | +2%<br>+6%  | +2%  | +11% | +4% |
| インバウンド    | △19%                    | △30% | △28%<br>+5% | +3%  | +15% | △3% |

\* 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)

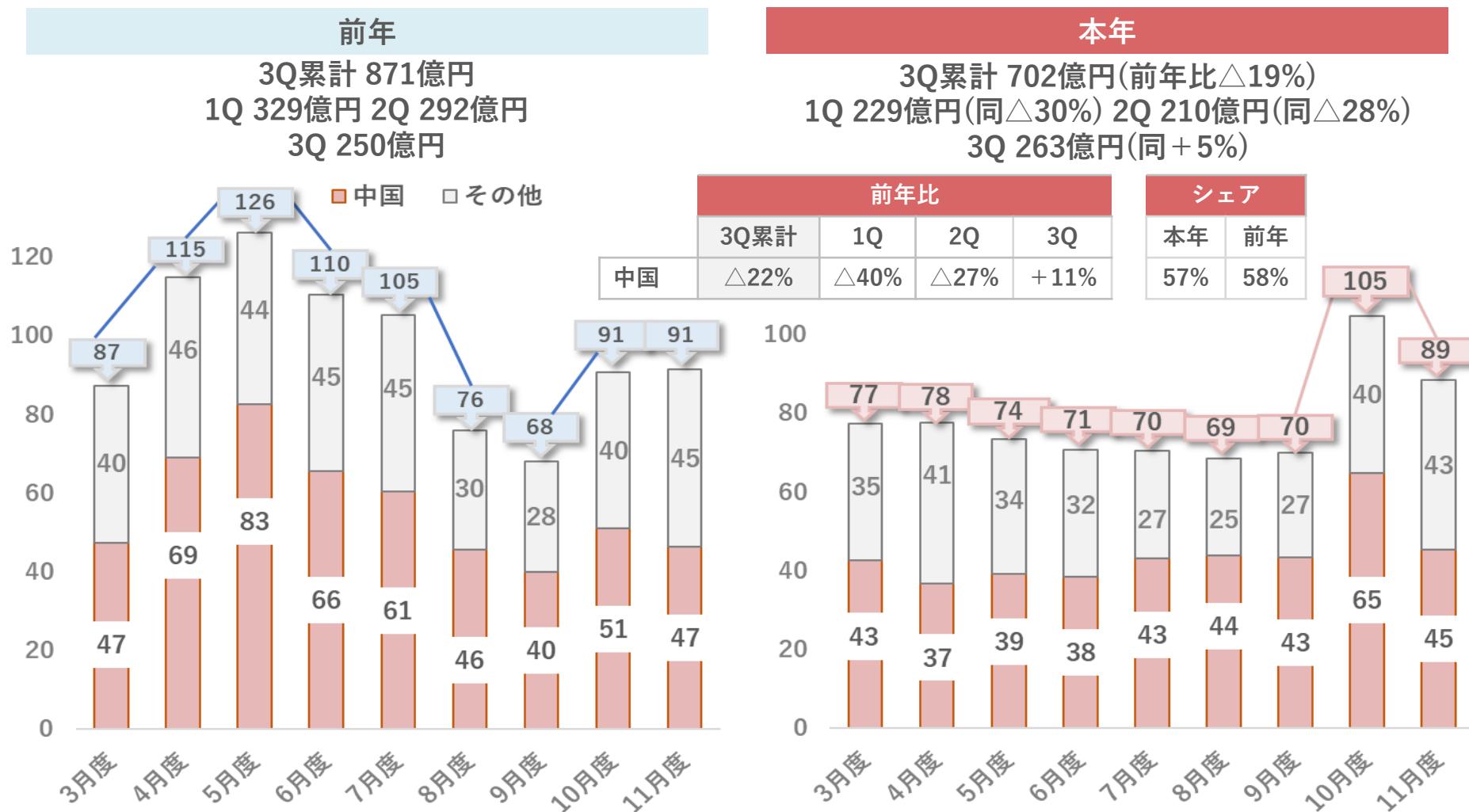
- ✓ 高額品は国内顧客がけん引し、3Qでは大きく前年から伸長
- ✓ ファッションは重点取引先との商品強化策による効果もあり3Qはプラス転換
- ✓ 食料品は各月とも前年プラス、堅調な物産展等の催事も売上高増大に寄与

| (前年比 既存店) | 3Q累計<br>(3月～11月) | Q別   |     |      | 3Q月別 |      |      |
|-----------|------------------|------|-----|------|------|------|------|
|           |                  | 1Q   | 2Q  | 3Q   | 9月   | 10月  | 11月  |
| 総売上高      | △0%              | △4%  | △2% | +5%  | +4%  | +8%  | +4%  |
| ファッション※   | △0%              | △1%  | △1% | +1%  | △1%  | +3%  | +1%  |
| (内、正価品)   | +0%              | △1%  | △1% | +2%  | △1%  | +4%  | +2%  |
| 高額品※      | △2%              | △11% | △7% | +12% | +11% | +16% | +10% |
| 食料品       | +2%              | +4%  | +1% | +2%  | +1%  | +4%  | +1%  |

\* 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）

- ✓ 累計実績は702億円（前年増減△169億円[△19%]）、3Qは前年比+5%とプラス転換
- ✓ 前年は為替動向により各月変化、本年は9月まで70億円前後、10月は100億円超
- ✓ 3Qの中国は前年比+11%、10月計画に対する想定を上回る水準



## 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3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
- ✓ 一方、3Qは単価、件数(客数)とも前年プラス、特に10月が国慶節効果で押し上げ

| (前年比 既存店) | Q別   |      |      | 3Q月別 |      |      |
|-----------|------|------|------|------|------|------|
|           | 1Q   | 2Q   | 3Q   | 9月   | 10月  | 11月  |
| 総売上高      | △19% | △28% | +5%  | +3%  | +15% | △3%  |
| 高額品※      | △27% | △41% | +3%  | △1%  | +13% | △5%  |
| ファッション※   | +1%  | +2%  | △7%  | +8%  | +18% | +0%  |
| (内、化粧品)   | +9%  | +5%  | +2%  | +20% | +28% | +11% |
| スポーツ      | +16% | +33% | +6%  | +12% | +19% | △1%  |
| 子供情報ホビー   | +12% | +19% | +2%  | +25% | +24% | △1%  |
| 件数(客数)    | △1%  | +1%  | △8%  | +5%  | +11% | △3%  |
| 単価        | △19% | △31% | △22% | △2%  | +4%  | △0%  |

### 3Q累計 (3月～11月)

| 本年  | 前年  | 増減  |
|-----|-----|-----|
| 67% | 74% | △7% |
| 13% | 10% | +3% |
| 20% | 16% | +4% |

■為替：米ドル/円（3月～11月の月末平均）  
本年：148.52円 前年：152.27円 前年比△2%（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増加を最小限に抑制

| (単位：億円)            | 前年増減 内訳          |      |            |       |       |     |                     |
|--------------------|------------------|------|------------|-------|-------|-----|---------------------|
|                    | 3Q累計<br>(3月～11月) | 前年増減 | 人的資本<br>投資 | 営業力強化 | 物価高   | 比例費 | コスト<br>削減           |
| 人 件 費              | 396              | +2   | +14        | +7    |       |     | △20<br>内、ポイント制度変更+2 |
| 宣 伝 費              | 90               | △5   |            | +5    |       |     | △10                 |
| 総務費・<br>庶務費        | 551              | +7   |            | +14   | +9    | △5  | △10                 |
| 経理費                | 202              | +2   |            |       | +2    |     | 0                   |
| 合 计                | 1,239            | +7   | +14        | +26   | +11   | △5  | △40                 |
| 総額 営業収益<br>販売管理費比率 | 20.2%            | +0.6 |            |       | +47增加 |     |                     |

### 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もコスト削減を推進したことで増益
- ✓ 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、各店とも想定通りの水準

上段：営業収益、下段：営業利益

| (単位：億円)      |     | 3Q累計<br>(1月～9月) | 前年比／<br>前年増減 | (内 為替影響) | 現地通貨建て<br>前年比 | 上期<br>(1～6月) | 前年比／<br>前年増減 | 3Q<br>(7月～9月) | 前年比／<br>前年増減 |
|--------------|-----|-----------------|--------------|----------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
|              |     | 187             | △1.6%        | -        | △1.2%         | 125          | △3.6%        | 62            | +2.7%        |
| タカシマヤ シンガポール | 52  | +0              | (△0)         | -        | △4.9%         | 35           | △1           | 16            | +1           |
|              | 17  | △7.4%           | -            |          |               | 11           | △10.0%       | 6             | △2.2%        |
| 上海 高島屋       | △1  | +0              | (+0)         | -        | +19.3%        | △1           | △0           | △0            | +0           |
|              | 29  | +11.6%          | -            |          |               | 19           | +10.6%       | 10            | +13.8%       |
| タカシマヤ ベトナム   | 8   | +1              | (△1)         | -        | △16.1%        | 5            | +1           | 3             | +1           |
|              | 16  | △11.9%          | -            |          |               | 10           | △15.1%       | 6             | △6.1%        |
| サイアム タカシマヤ   | △2  | △0              | (△0)         | -        | -             | △2           | △0           | △1            | +0           |
|              | 248 | △1.4%           | -            |          |               | 165          | △3.4%        | 83            | +2.8%        |
| 海外百貨店 計      |     | 56              | +1           | (△1)     |               | 38           | △1           | 18            | +2           |

| (為替) |    | 1SGD   | 1CNY  | 1VND   | 1THB |
|------|----|--------|-------|--------|------|
| JPY  | 本年 | 112.88 | 20.47 | 0.0058 | 4.46 |
|      | 前年 | 113.38 | 21.04 | 0.0062 | 4.25 |

## 3-4. 【国内・海外商業開発業】業績

- ✓ 国内商業開発業は改裝影響や外部委託費等の増加で減益も想定通り
- ✓ 海外商業開発業はシンガポールでの改裝影響で減収減益もベトナム事業は成長

上段：営業収益、下段：営業利益

| (単位：億円)                               | 3Q累計<br>(3月～11月) | 前年比／<br>前年増減 | 上期<br>(3月～8月) | 前年比／<br>前年増減 | 3Q<br>(9月～11月) | 前年比／<br>前年増減 |
|---------------------------------------|------------------|--------------|---------------|--------------|----------------|--------------|
| <b>国内 商業開発業 計<br/>(東神開発)</b>          | 388              | +1.8%        | 257           | +1.0%        | 131            | +3.5%        |
|                                       | 53               | △2           | 34            | △5           | 18             | + 3          |
| <b>トーションディベロップメント<br/>シンガポール(TDS)</b> | 88               | △2.3%        | 58            | △5.1%        | 31             | +3.5%        |
|                                       | 33               | △3           | 20            | △3           | 13             | + 1          |
| <b>ベトナム各社 計</b>                       | 34               | +6.2%        | 22            | +9.2%        | 11             | +0.7%        |
|                                       | 14               | + 1          | 9             | + 0          | 5              | + 0          |
| <b>海外 商業開発業 計</b>                     | 119              | △1.6%        | 78            | △3.2%        | 41             | +1.5%        |
|                                       | 44               | △5           | 27            | △5           | 17             | △1           |
| <b>商業開発業 計</b>                        | 508              | +1.0%        | 336           | △0.0%        | 172            | +3.0%        |
|                                       | 96               | △7           | 61            | △10          | 35             | + 2          |
| <b>営業利益+受取配当金(ベトナム事業)</b>             | 96               | △7           | 61            | △10          | 35             | + 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增收増益
- ✓ 建装業は受注増に加えコスト管理強化、利益率改善もあり增收増益
- ✓ その他事業においても概ね想定通りの水準

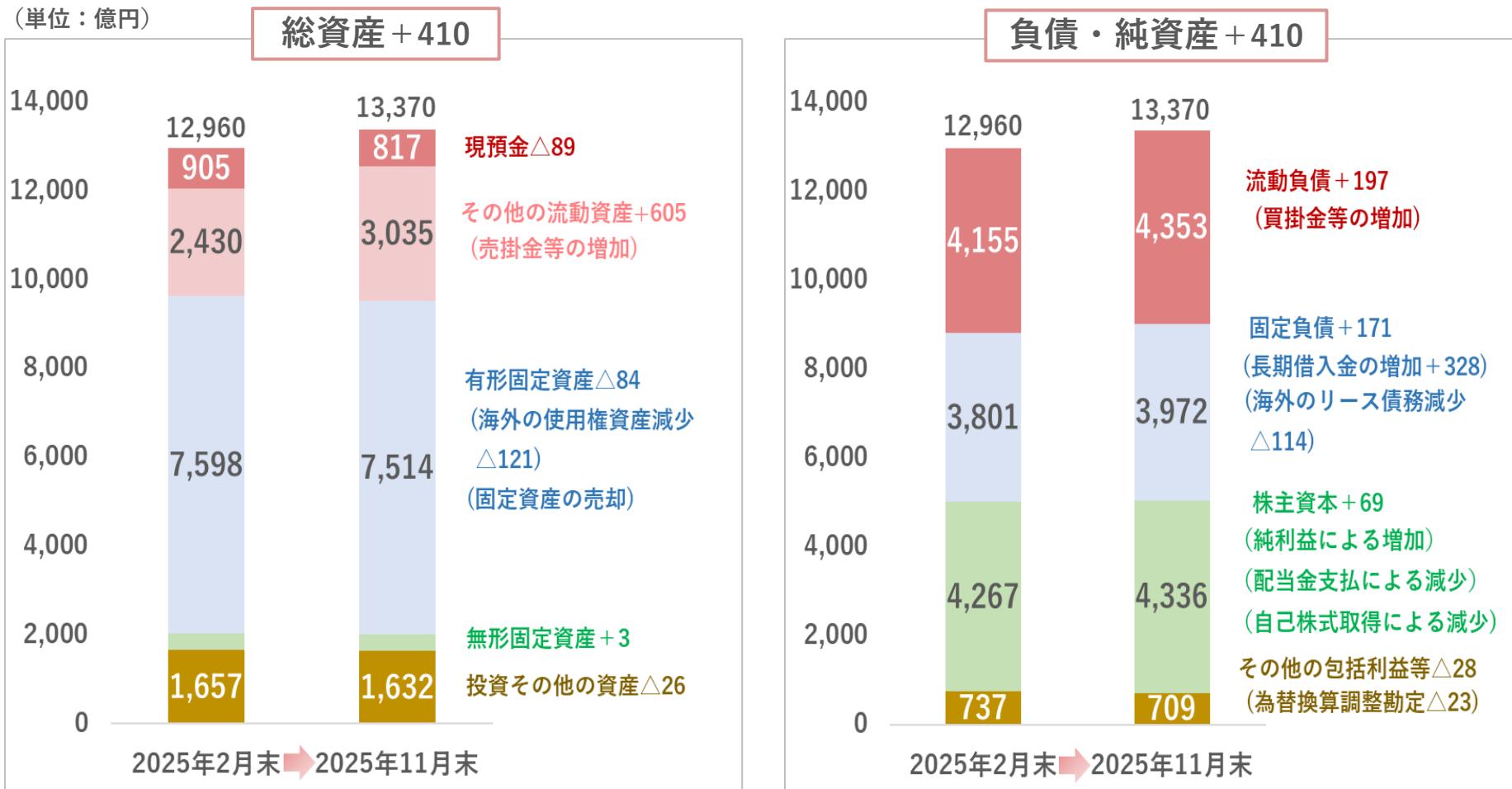
上段：営業収益、下段：営業利益

| (単位：億円)                      |                       | 金融業 | 3Q累計<br>(3月～11月) | 前年比／<br>前年増減 | 上期<br>(3月～8月) | 前年比／<br>前年増減 | 3Q<br>(9月～11月) | 前年比／<br>前年増減 |
|------------------------------|-----------------------|-----|------------------|--------------|---------------|--------------|----------------|--------------|
| 高島屋ファイナンシャル<br>・パートナーズ (TFP) | 高島屋スペースクリエイツ<br>(TSC) |     | 178              | +6.8%        | 117           | +6.1%        | 61             | +8.0%        |
| アール・ティー・<br>コーポレーション         | その他                   | 建装業 | 42               | + 6          | 27            | + 4          | 15             | + 2          |
| センチュリー アンド<br>カンパニー          | その他                   | その他 | 277              | +7.8%        | 179           | +4.2%        | 98             | +15.1%       |
| エー・ティ・エー                     | その他                   | その他 | 20               | + 4          | 15            | + 4          | 4              | + 1          |
| グッドリブ                        | その他                   | その他 | 115              | +9.6%        | 77            | +8.9%        | 38             | +11.1%       |
|                              |                       |     | 4                | + 1          | 3             | + 1          | 1              | + 1          |
|                              |                       |     | 67               | +7.4%        | 44            | +8.5%        | 23             | +5.2%        |
|                              |                       |     | 5                | + 1          | 3             | + 1          | 2              | + 0          |
|                              |                       |     | 53               | +2.6%        | 36            | +11.8%       | 17             | △12.3%       |
|                              |                       |     | 5                | △1           | 4             | + 0          | 1              | △2           |
|                              |                       |     | 33               | △8.3%        | 16            | △24.9%       | 17             | +16.2%       |
|                              |                       |     | 2                | △1           | △ 1           | △2           | 3              | + 1          |

## 4. 連結BS

- ✓ 総資産は410億円増加、固定資産売却及び、使用権資産減少も売掛金が増加
- ✓ 固定資産売却で得たキャッシュを原資に自己株式を取得
- ✓ 株主資本は自己株式取得、配当金支払により増加を抑制

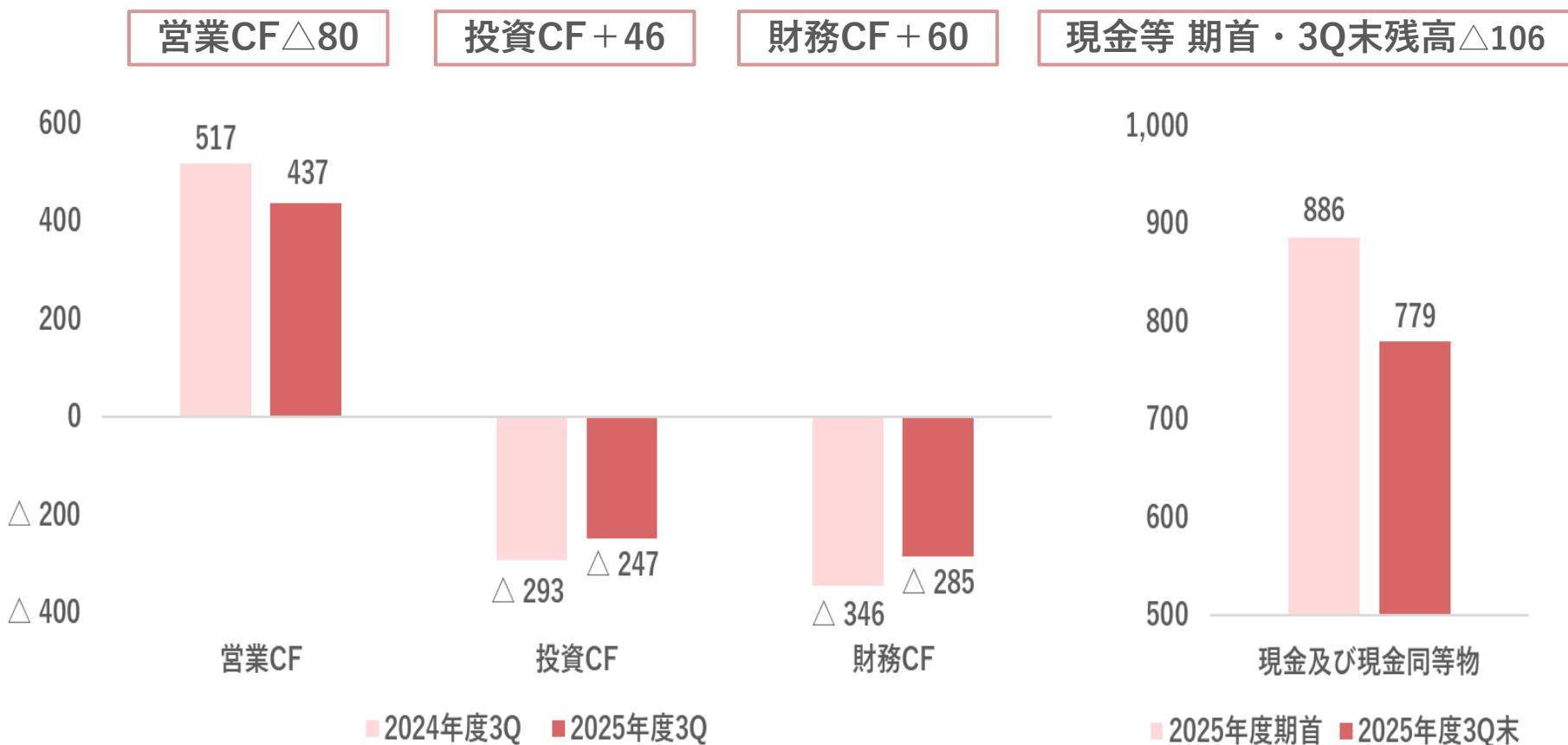
(単位：億円)



## 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△80億円
- ✓ 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+46億円
- ✓ 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+60億円

(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

# 1. 2025年度 通期計画のポイント

- ✓ 連結営業利益・事業利益・経常利益は10月計画から修正なし  
※各セグメントとも修正なし
- ✓ 純利益は「2028年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債(以下CB)」  
買入消却実施にともなう特損影響を踏まえ今後修正・開示予定  
(上記影響を除く、調整後純利益は当初計画通りの400億円)
- ✓ 10月中間決算にて、2026年度の自己株式取得200億円規模、次期中計においては総還元性向70%を意識した自己株式取得を実施することを発表  
(CB転換[発行総額600億円・転換価額1,066.1円]によるEPS希薄化懸念の払拭も目的)  
→CBの買入消却実施により大規模な株主還元を早期に実現することを意図  
CB買入消却により完全希薄化(CB転換)考慮後のEPSは10%台後半の改善を見込む  
なお、買入原資については、手元資金や長期借入、普通社債等、資本性の低い調達手法を検討  
※6月1Q決算にて発表し、11月に取得を終了した自己株式については、  
消却を見合させ、CB転換に際して交付する株式に充当  
充当されずに残存した自己株式は速やかに消却予定
- ✓ 期末配当は17円(年間配当34円)を維持

## 2. 連結計画

- ✓ 連結営業利益・事業利益・経常利益は10月計画から修正なし
- ✓ 純利益は「CB買入消却実施」にともなう影響を踏まえ今後修正・開示予定
- ✓ 国内百貨店業のインバウンド売上高は今後の中国「訪日自粛」リスクを考慮

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

\*事業利益・・・営業利益+持分法投資利益+受取配当金

(通期計画にはベトナム事業の受取配当金 17億円を含む)

# (CB買入消却スケジュール)

## ● 本日1月6日 ➤ CB買入消却公表

(買入申込期間)

- ・買入銘柄名  
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の全額(発行額面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  
※申込状況等により全部の買入れが行われない場合あり

● 1月15日

● 1月16日 ➤ 買入数確定

①特別損失額の下限確定

● 1月19日

(買入価額の計算期間)

特別損失額については、①下限および、②最終確定後、速やかに「業績予想修正」とともに公表いたします。

● 2月16日 ➤ 買入価額の総額確定

②特別損失額の最終確定

● 2月20日 (予定) ➤ 買入・消却の完了

CB転換に際して交付する株式に充当されず、残存した自己株式は速やかに消却予定。

※詳細は本日開示の「2028年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の買入れ及び消却に係る事項の決定並びに自己株式の消却見合わせに関するお知らせ」をご覧ください。

### **III. 中期経営計画（2024～2026年度）進捗**

---

1. 進捗(変更点)のポイント
2. キャッシュ・アロケーション
3. 株主還元

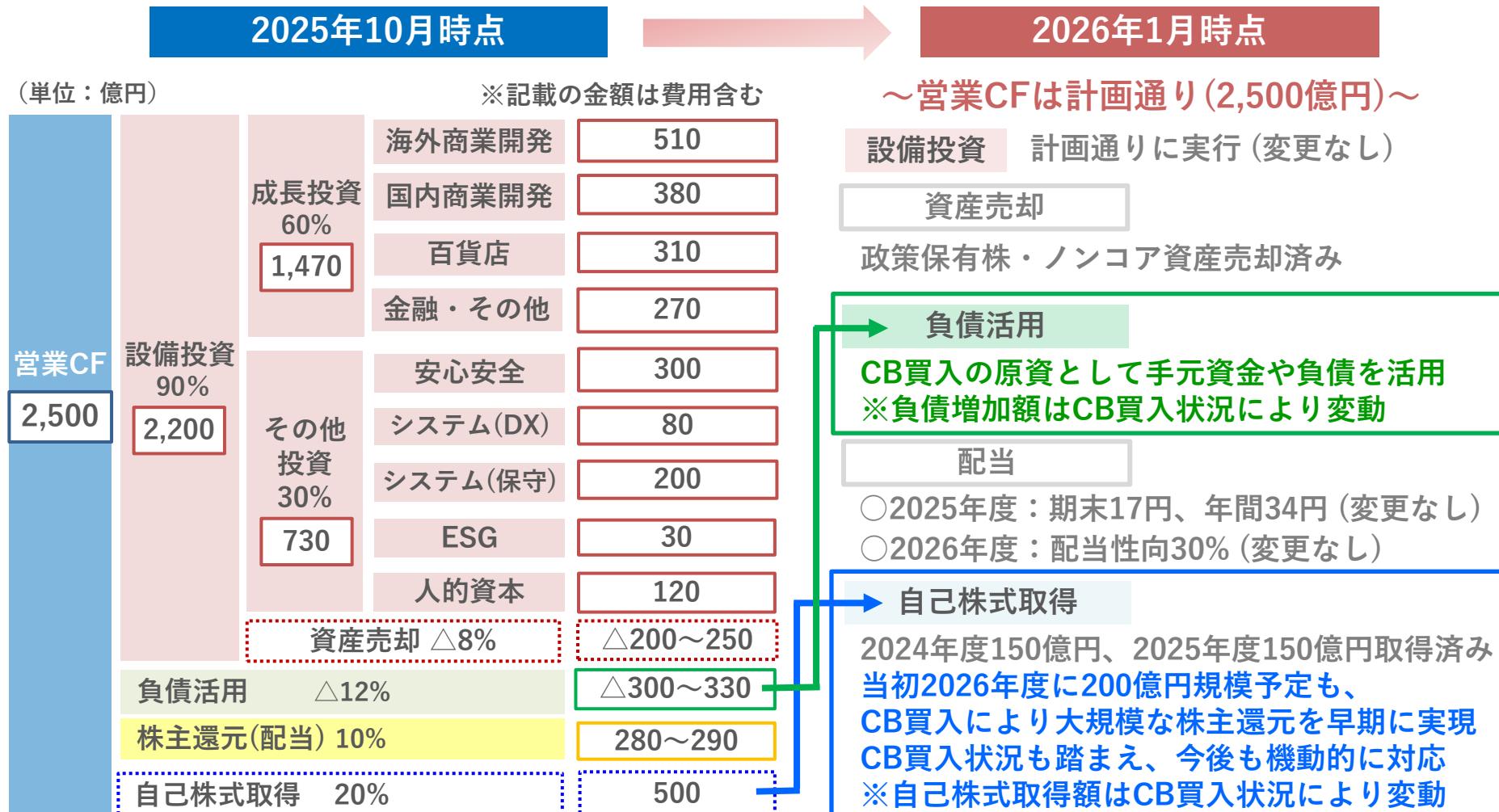
# 1. 中期経営計画（2024～2026年度）進捗（変更点）のポイント

- ✓ 現時点、2026年度の連結営業利益575億円・事業利益635億円は10月計画から修正なし（※各セグメントとも修正なし）
- ✓ 成長ドライバーと位置づける商業開発業、金融業等への投資および、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・投資は計画通り実施
- ✓ 10月中間決算にて発表した「2026年度 配当性向は30%、以降も累進配当を志向、DOEは2031年度に2.5%以上を目指す」方針に変更はなし
- ✓ CB買入状況を踏まえ、今後も機動的な株主還元策を検討

資本政策(CB買入消却後のキャッシュ・アロケーション、株主還元および、資産等のBSマネジメント)財務KPIのローリングについては2025年度決算発表にて説明予定

## 2. 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変更なし
- ✓ 財務健全性を確保しつつ負債を活用、株主還元にシフトする方針に変更なし
- ✓ 上記方針に基づき、CB買入消却を実施 (負債活用・増加額はCB買入状況により変動)



### 3. 株主還元

- ✓ CB買入消却は通常の自己株式取得と比べ、大規模な株主還元を早期に実現
- ✓ CBの株式転換による希薄化懸念を払拭し、既存株主の価値を堅守
- ✓ 2025年度の純利益のみ一過性で減少も、資本の健全化と株主価値の向上に寄与

2025年10月時点

2026年1月時点

#### 配当

2025年度 期末17円(年間34円)

2026年度 配当性向30%・DOE2.0%

2031年度 累進配当志向・DOE2.5%以上

#### 自己株式取得

2025年度 150億円取得済み

2026年度 200億円規模で取得予定

2027～  
2029年度 次期中計中は総還元性向70%  
を意識した自己株式取得

2025年度

CB買入消却により、2025年度の純利益のみ一過性で減少も、配当方針変更なし

2026年度

2031年度

2025年度

CB買入消却

大規模な株主還元を早期実現  
(資本効率改善)

2026年度

2027～  
2029年度

CB買入状況を踏まえ今後も  
機動的に対応

2025年6月公表、11月取得終了の自己株式

2026年1月15日消却予定

消却を見合せ、CB転換に際して交付する株式に充当。残存した自己株式は速やかに消却

# 以下、参考資料

---

## 【実績】

### 1. セグメント別 総額営業収益

## 【計画】※上期実績・下期計画

### 1. セグメント別

### 2. セグメント別 総額営業収益

# (参考) 【実績】 1. セグメント別 総額営業収益

| (単位：億円) | 3Q累計<br>(3月～11月) | 前年比   | 上期<br>(3月～8月) | 前年比   | 3Q<br>(9月～11月) | 前年比    |
|---------|------------------|-------|---------------|-------|----------------|--------|
| 国内百貨店業  | 6,136            | △2.2% | 4,018         | △4.9% | 2,119          | +3.2%  |
| 海外百貨店業  | 248              | △1.4% | 165           | △3.4% | 83             | +2.8%  |
| 国内商業開発業 | 388              | +1.8% | 257           | +1.0% | 131            | +3.5%  |
| 海外商業開発業 | 119              | △1.6% | 78            | △3.2% | 41             | +1.5%  |
| 金融業     | 186              | +8.5% | 123           | +9.4% | 63             | +6.7%  |
| 建装業     | 277              | +7.8% | 179           | +4.2% | 98             | +15.1% |
| その他の事業  | 432              | +3.8% | 283           | +3.8% | 149            | +3.9%  |
| 連結計     | 7,442            | △1.3% | 4,872         | △3.9% | 2,570          | +3.8%  |

※海外：3Q累計(1月～9月) 上期(1月～6月) 3Q(9月～11月)

## (参考) (計画) 1-1. セグメント別 (上期・下期)

上段：營業收益、下段：營業利益

| (単位：億円) | 通期    | 前年比／<br>前年増減 | 上期    | 前年比／<br>前年増減 | 下期    | 前年比／<br>前年増減 |
|---------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|
| 国内      | 3,246 | △3.4%        | 1,558 | △5.3%        | 1,689 | △1.4%        |
| 百貨店業    | 230   | △55          | 96    | △48          | 134   | △7           |
| 海外      | 354   | +0.5%        | 165   | △3.4%        | 189   | +4.2%        |
| 百貨店業    | 88    | + 5          | 38    | △1           | 51    | + 6          |
| 国内      | 520   | +2.0%        | 257   | +1.0%        | 263   | +2.9%        |
| 商業開発業   | 61    | △7           | 34    | △5           | 27    | △2           |
| 海外      | 163   | +1.3%        | 78    | △3.2%        | 85    | +5.9%        |
| 商業開発業   | 58    | △1           | 27    | △5           | 31    | + 3          |
| 金融業     | 251   | +8.5%        | 122   | +10.3%       | 129   | +6.8%        |
|         | 54    | + 5          | 27    | + 4          | 27    | + 2          |
| 建装業     | 354   | +5.7%        | 179   | +4.2%        | 175   | +7.2%        |
|         | 24    | + 3          | 15    | + 4          | 9     | △1           |
| その他の事業  | 607   | +7.2%        | 269   | +3.4%        | 338   | +10.4%       |
|         | 25    | + 6          | 8     | + 0          | 17    | + 5          |
| 連結合計    | 4,914 | △1.4%        | 2,354 | △3.3%        | 2,560 | +0.4%        |
|         | 525   | △50          | 237   | △51          | 288   | + 1          |
| 事業利益    | 570   | △64          | 252   | △64          | 318   | + 0          |

(参考) 【計画】 1-2. 国内百貨店業（上期・下期）

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

# (参考) (計画) 1-3. 国内百貨店業 販売管理費 (上期・下期)

| (単位:億円)         | 通期    | 前年増減 | 前年増減 内訳 |       |              |     |       |
|-----------------|-------|------|---------|-------|--------------|-----|-------|
|                 |       |      | 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   |
| 宣 伝 費           | 117   | △5   |         | +7    |              |     | △12   |
| 総 務 費・<br>庶 務 費 | 744   | +1   |         | +18   | +13          | △6  | △24   |
| 経 理 費           | 282   | +7   |         |       | +7           |     | 0     |
| 合 计             | 1,686 | +5   | +15     | +34   | +20          | △6  | △58   |

総額 営業収益  
販売管理費比率

20.2% +0.6

| (単位:億円)         | 上期  | 前年増減 | 前年増減 内訳 |       |              |     |       | 前年増減 内訳 |      |        |       |              |     |     |
|-----------------|-----|------|---------|-------|--------------|-----|-------|---------|------|--------|-------|--------------|-----|-----|
|                 |     |      | 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 |     |
| 人 件 費           | 261 | △1   | +6      | +4    | 内、ポイント制度変更+2 |     | △11   | 282     | +2   | +9     | +4    | 内、ポイント制度変更+1 |     | △11 |
| 宣 伝 費           | 57  | △0   |         | +7    |              |     | △7    | 60      | △5   | +1     |       |              | △5  |     |
| 総 務 費・<br>庶 務 費 | 367 | +4   |         | +9    | +9           | △7  | △7    | 377     | △2   | +10    | +4    | +2           | △17 |     |
| 経 理 費           | 140 | +2   |         |       | +2           |     | 0     | 143     | +5   |        | +5    | +0           | 0   |     |
| 合 计             | 824 | +5   | +6      | +19   | +11          | △7  | △24   | 862     | △0   | +9     | +14   | +9           | +2  | △34 |

総額 営業収益  
販売管理費比率

20.5% +1.1

19.9% +0.1

(参考) 【計画】 1-4. 海外百貨店業（上期・下期）

上段：営業収益、下段：営業利益

(単位：億円)

タカシマヤ シンガポール

上海高島屋

タカシマヤ ベトナム

サイアム タカシマヤ

海外百貨店 計

|              | 通期<br>(1~12月) | 前年比/<br>前年増減 | (内 為替影響) | 現地通貨建て<br>前年比 | 上期  | 前年比/<br>前年増減 | 前年比/<br>前年増減 |
|--------------|---------------|--------------|----------|---------------|-----|--------------|--------------|
|              |               |              |          |               |     |              |              |
| タカシマヤ シンガポール | 267           | △0.1%        | -        | +3.2%         | 125 | △3.6%        | 142 △0.2%    |
|              | 78            | + 1          | (△3)     | -             | 35  | △1           | 43 + 1       |
| 上海高島屋        | 21            | △6.6%        | -        | △0.4%         | 11  | △10.0%       | 11 △12.7%    |
|              | △ 0           | + 0          | (+ 0)    | -             | △ 1 | △0           | 0 + 0        |
| タカシマヤ ベトナム   | 39            | +7.4%        | -        | +12.9%        | 19  | +10.6%       | 20 +15.5%    |
|              | 10            | + 0          | (△1)     | -             | 5   | + 1          | 5 + 0        |
| サイアム タカシマヤ   | 26            | +3.1%        | -        | +6.0%         | 10  | △15.1%       | 16 +5.2%     |
|              | △ 0           | + 3          | (+ 0)    | -             | △ 2 | △0           | 2 + 3        |
| 海外百貨店 計      | 354           | +0.5%        | -        |               | 165 | △3.4%        | 189 +0.9%    |
|              | 88            | + 5          | (△3)     |               | 38  | △1           | 51 + 5       |

# (参考) 【計画】 1-5. 国内・海外商業開発業 (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／<br>前年増減 | 上期  | 前年比／<br>前年増減 | 下期  | 前年比／<br>前年増減 |
|-------------------------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|
| 国内 商業開発業 計<br>(東神開発)          | 520 | +2.0%        | 257 | +1.0%        | 263 | +2.9%        |
|                               | 61  | △7           | 34  | △5           | 27  | △2           |
| トーションディベロップメント<br>シンガポール(TDS) | 116 | △3.6%        | 58  | △5.1%        | 59  | △2.1%        |
|                               | 43  | △3           | 20  | △3           | 23  | + 0          |
| ベトナム各社 計                      | 50  | +15.2%       | 22  | +9.2%        | 27  | +20.6%       |
|                               | 17  | + 2          | 9   | + 0          | 8   | + 1          |
| 海外 商業開発業 計                    | 163 | +1.3%        | 78  | △3.2%        | 85  | +5.9%        |
|                               | 58  | △1           | 27  | △5           | 31  | + 3          |
| 商業開発業 計                       | 683 | +1.8%        | 336 | △0.0%        | 347 | +3.6%        |
|                               | 119 | △8           | 61  | △10          | 58  | + 1          |
| 営業利益+受取配当金(ベトナム事業 17億円)       | 136 | △6           | 61  | △10          | 75  | + 3          |

(参考) 【計画】 1-6. 金融業・建装業・その他の事業（上期・下期）

|                              |     | 上段：営業収益、下段：営業利益 |     |              |        |              |       |              |
|------------------------------|-----|-----------------|-----|--------------|--------|--------------|-------|--------------|
| (単位：億円)                      |     | 金融業             | 通期  | 前年比／<br>前年増減 | 上期     | 前年比／<br>前年増減 | 下期    | 前年比／<br>前年増減 |
| 高島屋ファイナンシャル<br>・パートナーズ (TFP) | 金融業 |                 | 238 | +6.4%        | 117    | +6.1%        | 121   | +6.6%        |
| 高島屋スペースクリエイツ<br>(TSC)        | 建装業 | 52              | +5  | 27           | +4     | 26           | +1    |              |
| アール・ティー・<br>コーポレーション         |     | その他             |     | 354          | +5.7%  | 179          | +4.2% | 175          |
| センチュリー アンド<br>カンパニー          | その他 | 25              | +3  | 15           | +4     | 10           | △0    |              |
| エー・ティ・エー                     |     | その他             |     | 157          | +11.6% | 77           | +8.9% | 80           |
| グッドリブ                        | その他 | 7               | +2  | 3            | +1     | 4            | +1    |              |
|                              |     |                 | 93  | +7.9%        | 44     | +8.5%        | 48    | +7.4%        |
|                              |     |                 | 6   | +1           | 3      | +1           | 3     | +0           |
|                              |     | その他             | 82  | +14.4%       | 36     | +11.8%       | 46    | +16.5%       |
|                              |     |                 | 12  | +2           | 4      | +0           | 8     | +2           |
|                              |     | その他             | 46  | △1.6%        | 16     | △24.9%       | 30    | +18.3%       |
|                              |     |                 | 3   | △0           | △1     | △2           | 4     | +2           |

(参考) 【計画】 2. セグメント別 総額営業収益

| (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  | 8,359  | △2.7%  | 4,018 | △4.9% | 4,341 | △0.6%  |
| 海外百貨店業  | 354    | +0.5%  | 165   | △3.4% | 189   | +4.2%  |
| 国内商業開発業 | 520    | +1.9%  | 257   | +1.0% | 263   | +2.9%  |
| 海外商業開発業 | 166    | +3.3%  | 78    | △3.2% | 88    | +9.8%  |
| 金融業     | 251    | +7.8%  | 123   | +9.4% | 128   | +6.4%  |
| 建装業     | 354    | +5.8%  | 179   | +4.2% | 175   | +7.4%  |
| その他の事業  | 668    | +12.9% | 283   | +3.8% | 385   | +20.8% |
| 連結計     | 10,150 | △1.7%  | 4,872 | △3.9% | 5,278 | +0.3%  |



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。