

経営理念とビジョンの再確認

経営理念の成り立ちと理念体系

グループ経営理念「いつも、人から。」
タカシマヤグループは、
「人を信じ、人を愛し、人につくす」
こころを大切にし、社会に貢献します。

当社グループ経営理念「いつも、人から。」は、1991年に「グループの全従業員が共有すべき基本的価値観」として策定しました。その後、時代の変化に伴って経営理念を補完する指針の整備などを行い、2008年以降は「経営理念＋5つの指針」という形になり現在に至ります。

当社グループは誠実な企業活動を通じて、あらゆるステークホルダーに対して、信じ、愛し、つくすこころを大切にすることにより、人々の彩りある生活や輝かしい社会づくりに貢献し続けていきます。

また、創業以来の精神である「店是」や、2031年のビジョンである「グランドデザイン」など、当社グループの理念体系を右図の通り整理しました。

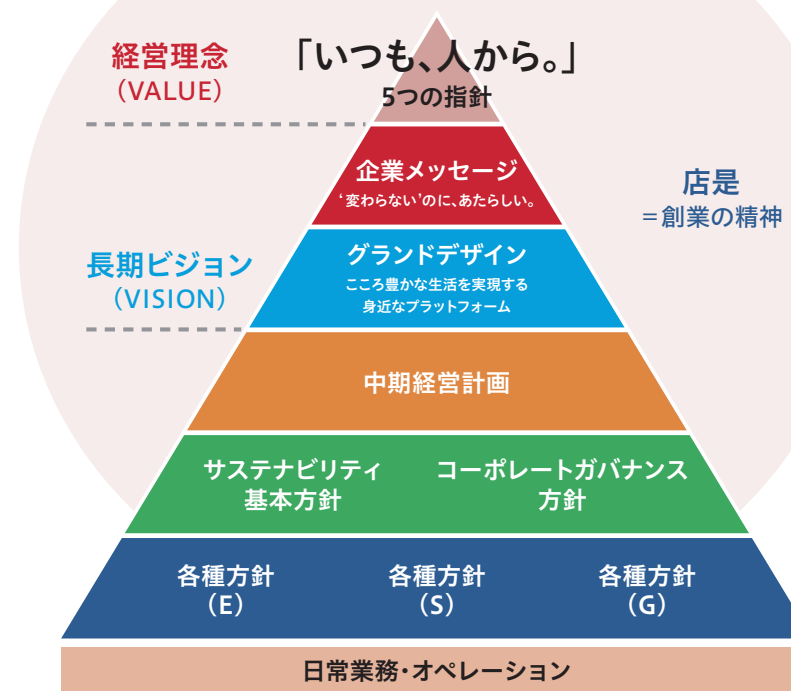
<5つの指針>

- ◆ こころに残るおもてなし
- ◆ 未来を切り拓く新たな生活・文化の創造
- ◆ いきいきとした地域社会づくりへの貢献
- ◆ 地球環境を守るためのたゆまぬ努力
- ◆ 社会から信頼される行動

<店是>

- 確実なる品を廉価(れんか)にて販売し、自他の利益を図るべし
- 正札掛値(しょうふだかけね)なし
- 商品の良否は、明らかにこれを顧客に告げ、一点の虚偽あるべからず
- 顧客の待遇を平等にし、いやしくも貧富貴賤(ひんぶきせん)に依りて差等を附すべからず

【高島屋グループ理念体系図】



Why?

価値創造への 取り組み

経営理念とビジョンの再確認

“こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム”

高島屋グループが2031年にめざす姿～高島屋グループ グランドデザイン～

お客様・従業員・株主・地域社会など、すべてのステークホルダーの「こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム」

創業200周年となる2031年を超えて当社グループが存在意義を示し続けていくために、「グループがめざす姿」を定めました。

これには、グランドデザイン策定に際してグループ内のさまざまな場、階層での議論を行った際に共通していた、「皆が大切にしたいと考えている価値」を反映しています。

「こころ豊かな生活」に込めた思い

当社グループの存在意義を改めて考える中で、私たちはお客様をはじめとするステークホルダーの皆様に「豊かさ」を提供することを生業としてきたことに思い至りました。

その「豊かさ」は物質的な豊かさだけではなく、こころの豊かさを中長期的な時間軸で提供してきたことにこそ、その本質があると考えています。

「身近な」に込めた思い

当社グループが特に提案し続けているのは暮らしに根差した「生活文化」であると考えています。生活や暮らしに必要なものが手に入ることや、ハレの場としてだけでなく日常的に気軽に利用できることといった、ステークホルダーにとって親近感のある存在でありたいという思いを「身近な」という表現に込めました。

「プラットフォーム」に込めた思い

お客様にとっては感動体験が得られる場、従業員にとっては働いてよかったと思える場、またESG経営の観点からは重要なステークホルダーである地球環境を意識した行動をする場、というようにすべてのステークホルダーに寄り添う場でありたいという思いを込めました。

「こころ豊かな生活」に必要な要素を提供し貢献する土台であると同時に、人が出会い・つながる結節点であることをめざします。

【「こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム」イメージ】

「こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム」

「こころ豊かな生活」に必要な要素を提供し貢献する土台であり、人が出会い・つながるハブ（結節点）となる場所

まちづくり

生活や人生に
必要なモノ・コト



対価・評価

お客様

働きがい・賃金



労務提供

従業員

配当・長期資産



資金・監督

株主

対価・場・信用



商品・サービス・ヒト

お取引先

生活必需品・場・
雇用・災害対応



消費・地域住民

地域社会

環境保全・
ステークホルダーの
意識醸成



自然環境

地球環境

ステークホルダー

経営理念とビジョンの再確認

7つのあるべきグループ像

1 グループのあり方

グループ全員が「まちづくり」を通じて高島屋ブランド価値を磨きあげ、外部競争力に生かし、グループの成長を実現

グループ各事業が「価値創造のメインプレーヤー」として、それぞれの事業領域で自立し外部収益を拡大していきます。その過程で培ったノウハウやブラッシュアップした商品・サービスを含めて、グループには利益とブランド価値という形で還流します。

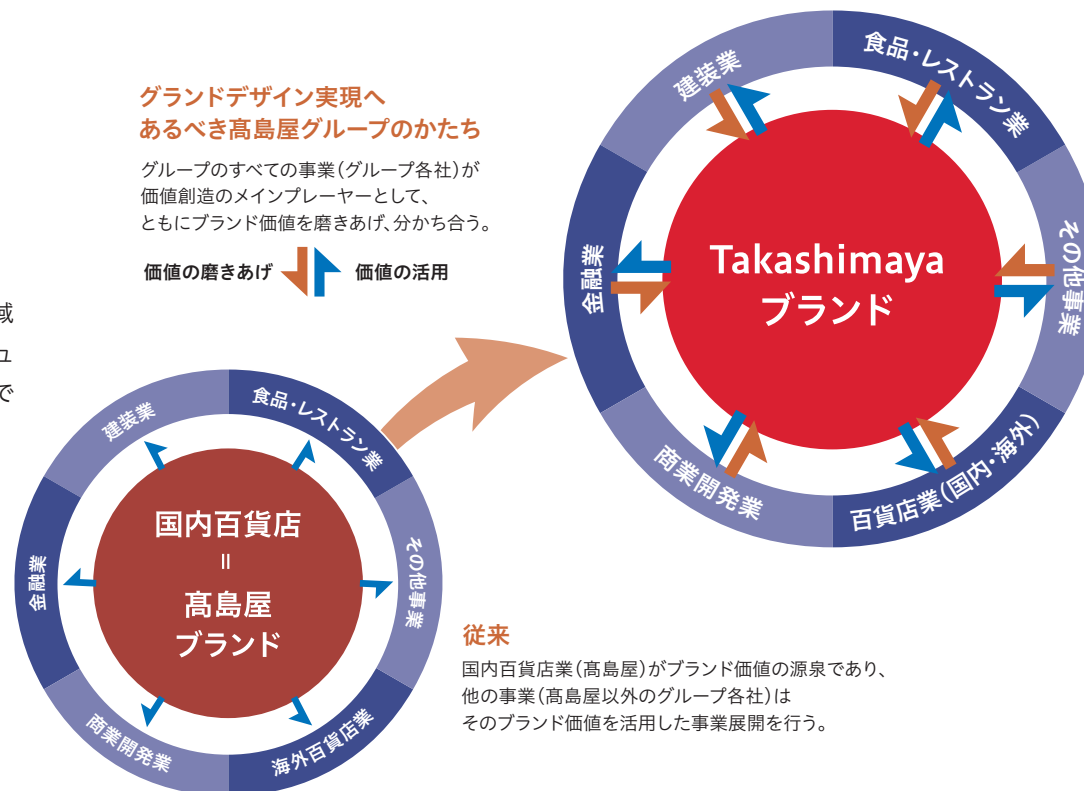
2031年度KPI → 百貨店以外の事業の利益シェア(47%) [P-23参照](#)



グランドデザイン実現へ
あるべき高島屋グループのかたち

グループのすべての事業(グループ各社)が
価値創造のメインプレーヤーとして、
ともにブランド価値を磨きあげ、分かち合う。

価値の磨きあげ ⇄ 価値の活用



従来

国内百貨店業(高島屋)がブランド価値の源泉であり、
他の事業(高島屋以外のグループ各社)は
そのブランド価値を活用した事業展開を行う。

2 海外展開

海外事業を拡大、グループシナジーを発揮
ベトナムをシンガポールに次ぐ第2の拠点に成長

東神開発を海外開発のけん引役として、まずはベトナムでの
事業領域拡大を最優先に進めていきます。

2031年度KPI → 海外事業の利益シェア(32%) [P-23参照](#)

経営理念とビジョンの再確認

7つのあるべきグループ像

3 戦略の方向性

街のアンカーとして役割を発揮し、
高島屋グループならではの新たなワンストップを創造

百貨店・SCのワンストップショッピングから進化し、グループ
全員が主役として取り組む「まちづくり」で「こころ豊かな生活」に
必要な要素を提案、地域社会やお客様との価値共創を推進
します。

4 提供価値

オリジナリティ(希少性・新しさ)・文化性・
楽しさといった体験価値で館の魅力を最大化

「流行や文化を感じる場」「発見や出会いの場」「新たな情報
発信」などを、安全・安心を大前提に提供します。館の魅力を
最大化することにより、お客様からお取引先からも選ばれる
企業グループになります。

5 価値提供の方法

さまざまなニーズに対応するため、
リアルのぬくもりとバーチャルの利便性を融合・活用

百貨店業で培った接客やおもてなしは当社グループの重要な
財産であり強みとして大切にします。さらに、これらを下支えする
デジタル技術の活用を進め、より身近な存在となります。

6 働く場としての魅力向上

企業と個人が共感し成長していくことで、
働きたい・働き続けたいと思える企業文化・風土を実現

DE&I、人事制度、成長支援、働く場の環境整備などに注力し、個人の意欲と能力向上、また、
労働環境の改善を図ります。その結果創出した利益は、働き手と働きやすい環境へ適切に還元
する好循環を実現していきます。

7 ESG経営

「地球環境」を新たなステークホルダーに加え、
社会のインフラとして持続可能な社会の実現と企業成長を両立

売り手・買い手・世間の「三方良し」というESGにつながる創業の精神である「店是」に基づき、
お取引先やお客様、地域社会などとの接点の大きさを生かして社会に貢献していきます。

経営理念とビジョンの再確認

2031年にめざす事業ポートフォリオ

2031年のグループの事業利益水準としては、750億円から800億円程度をめざし、経営環境の変化にも柔軟に対応できるバランスの良いポートフォリオを実現するべくグループ経営を推進していきます。事業別では、商業開発業や金融業など百貨店業以外の事業の利益シェアを2031年度には約半分となる47%、地域別では、海外事業の利益シェアを32%にまで成長させていく計画です。その実現のためにも、価値創造の主体としてのグループ各事業の自立と共創の流れを加速させていきます。

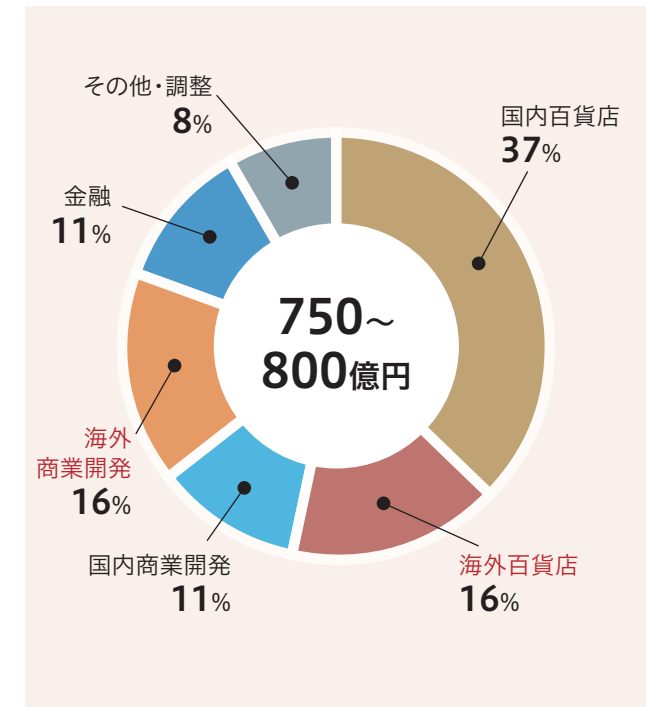
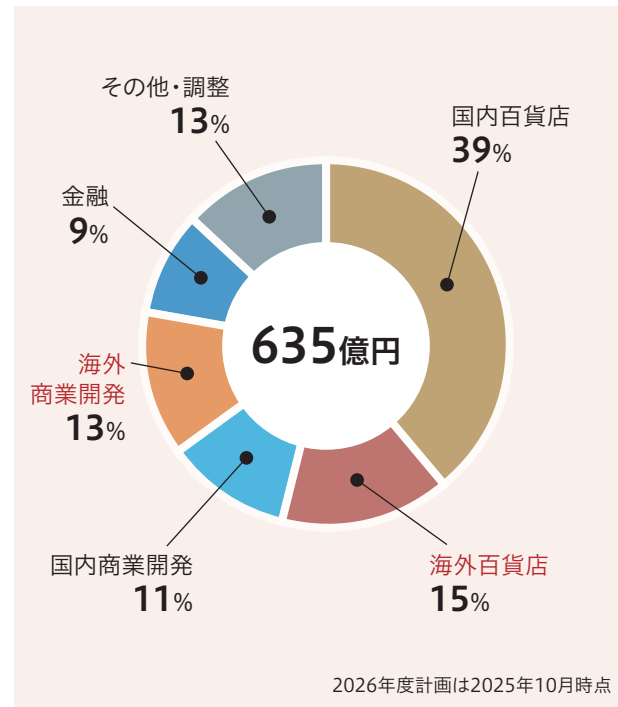
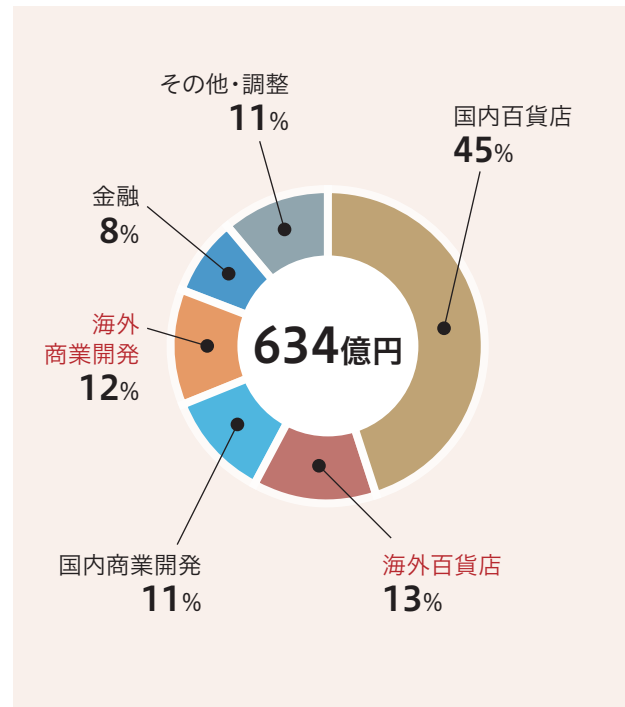
【グループ事業利益】

(連結営業利益+持分法投資利益+受取配当金)

2024年度実績

2026年度計画

2031年度計画



トップメッセージ



まちづくりの進化へ、 グループの 「シームレス化」始動。

(株)高島屋 代表取締役社長
村田 善郎

先行き不透明で複雑化の一途を辿る現代社会にあって、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様のニーズは多様化し、かつ、一つひとつの商品・サービスのライフサイクルは大幅に短くなっています。「目の前に見えている課題」や「今流行しているもの・こと」に場当たり的に対応しているだけでは、企業としての持続的な成長は望めません。現状の肯定と積み上げではなく、将来の成長機会やリスクを踏まえた自分たちの「ありたい姿」を定め、バックキャストでその目標に向かってアプローチをしていくことは今後ますます重要になっていくでしょう。

当社グループでは、2024年度、創業200周年を迎える2031年に「めざす姿」を取りまとめた「グランドデザイン」を策定するとともに、その実現に向けた第一フェーズとしての中期経営計画を始動させました。当社グループが「すべてのステークホルダーの『こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム』となるべく、2026年度までの中期経営計画では将来に向けた「基礎固め期間」と位置づけ、さまざまな施策を行っております。

中期経営計画の大きな3つの軸は「グループ総合戦略『まちづくり』」「人的資本経営」「ESG経営」です。

トップメッセージ

中期経営計画1年目の成果と課題

①グループ総合戦略「まちづくり」

グループ各事業のノウハウを結集しお客様のライフタイムバリューを追求した当社グループならではの新たな商業施設づくりと、それによる街の賑わい創出をめざすグループ総合戦略「まちづくり」におきましては、特に金融業を通じた取り組みにおいて進展がありました。

2024年6月にグループインしたIFA(独立系ファイナンシャルアドバイザー)のヴァスト・キュルチュールは、日本橋店や大阪店など国内百貨店との相互送客が始まっており、当社グループならではの「プライベートバンクサービス」の第一歩を踏み出しました。また、高島屋ファイナンシャル・パートナーズが運営する百貨店内のファイナンシャルカウンターにて、従来ご紹介してきた証券や信託、保険商品に加え、住宅ローンや外貨預金などの銀行商品の提供も銀行代理業の許可取得により可能となりました。人生に寄り添うライフパートナーとして、お客様からお預かりする大切な資産を適切に保全することはもちろんのこと、幅広い選択肢の中から綿密なコミュニケーションを通じて、お客様の期待を超える使途をご用意するところまで一気通貫でサポートさせていただくことが、当社グループのめざす金融サービスです。そしてこれは、百貨店業を中心にこれまで培ってきた「お客様のニーズを捉える力」や、「お客様第一主義の風土」を持つ私たちであるからこそ、実現可能なのだと強く信じております。

拠点別のまちづくりも着実に進めております。国内では、柏高島屋ステーションモール新館に新たなコミュニティ拠点「BeARIKA」を2024年9月にオープンしました。レンタルスペースやシェアラウンジを備え、お客様に職場でも家庭でもない、新たな居場所を作っていただくことをコンセプトにしています。

また、玉川高島屋S.C.のリニューアルも行っております。2025年3月には、「まちと呼応するアート」として南館のファサードに大型LEDキューブを複数設置いたしました。さらに、現在百貨店と専門店で利用可能なサービスが異なっている地下食料品フロアについて、グループ初の取り組みとなる一体化に向けた全面リニューアル計画を推進中です。一方で海外では、ベトナム・ハノイでのSC開業に向けた準備が進んでおります。玉川、ハノイいずれも2027年度を目標に、核となる百貨店の存在を生かしながら、来街・来店動機を生み出す多様なコンテンツ、社会インフラとしての地域コミュニティ機能を備えた魅力的な「次世代型SC」を創りあげてまいります。

②人的資本経営

「人的資本経営」におきましては、従業員のエンゲージメントを高めるべくグランドデザインの浸透活動を現場単位で進めてきたことに加え、従業員食堂のハード・ソフト両面での質的向上や店休日の拡大、ゴールデンウィークや年末年始における社内臨時保育の実施などの労働環境改善を行いました。同じく、お取引先を含むすべてのグループ従業員が働きがいを感じ、安心して働ける環境を構築するため2024年6月に制定した「高島屋グループ『カスタマーハラスメントに対する基本方針』」は、グループ内のみならず社外からも多くの反響とご評価の声をいただきました。

併せて、人事部によるキャリア研修・サポート面談の拡充や定年後再雇用年齢の70歳への上限引き上げ、同性パートナーへの福利厚生制度適用など、グループ経営理念である「いつも、人から。」の通り、価値創造の源泉である「人」を重視し、「働きたい・働き続けたい」と思ってもらえる環境づくりを年間を通じて推進いたしました。



トップメッセージ

一方で課題といたしましては、グランドデザインや中期経営計画に連動する人材戦略の策定が道半ばであることが挙げられます。私自身、国内労働人口の著しい減少に対し、漫然と現在の従業員数や労働集約的な体制を前提とした各社各部署の運営を志向しては成り立たなくなる時代が到来したという危機感があります。他方、例えば百貨店業における臨機応変な「おもてなし」や、優れた商品を見定め仕入れる「目利き」などは専門性の高い熟練した人材がいるからこそ、高いクオリティを担保できるものであると考えます。そのため、当社グループの各事業のコアコンピタンスを見極めた上で、一部AI化・自動化も組み合わせながら、真に人が価値創造を担うべき業務領域の明確化、および、業務ごとの必要なスキルの洗い出しや各従業員の保有スキルの可視化をもう一段踏み込んで推進する必要性を強く認識しております。そしてこれらを経ることにより、当社グループの将来的なあるべき人材ポートフォリオが明確化されるものと考えております。

③ESG経営

「ESG経営」におきましては、お取引先・お客様との共創によるサステナブル活動「TSUNAGU ACTION」を、当社グループの象徴的な取り組みとして通年化いたしました。経営層も参画する企画検討会を継続的に開催し、2024年度下期には60企画が実現、4億円超の売上高となりました。通年化初年度としてのお客様認知度や企画数、売上高については概ね満足のいくものでしたが、まだまだ向上の余地があります。今後、企画の切り口をさらに多彩なものとしていくとともに、話題性あるブランドとのコラボレーションなども行いながらお客様認知度のさらなる向上、および、売上増大・利益拡大を図ってまいります。

また、玉川高島屋S.C.におきまして2024年11月に「Depart de Loop Port」を設置いたしました。これは、お客様が回収後の循環先を「①新たな衣料品原料へのリサイクル」「②土（繊維培地）へのリサイクル」「③肥料・土壌改良材へのリサイクル」「④衣料・雑貨のリユース」という4つから選択できる「お客様参加型」の衣料等回収拠点です。お客様との直接的な接点を持つ私たちの責務として、循環型社会への参画を広く促進する取り組みを今後も続けてまいります。

一方、当社グループESG経営全体の枠組みについては、課題を残していると考えております。すなわち、「脱炭素化推進RE100」や「ダイバーシティ推進」をはじめとした10項目から成る当社グループのESG重点課題について、策定期間の関係上、必ずしもグランドデザインや中期経営計画との連動性が明確にお示しできていないものもあるのではないかと

ということです。そのため、2025年度よりグループ全体の視点から重点項目の見直しに着手しています。ステークホルダーの皆様の声も反映させながらグループ戦略と密に連動する新たな項目に刷新してまいります。

昨年度業績の振り返りと目下の事業環境認識

2024年度につきましては、連結での総額営業収益が17年ぶりに1兆円を突破し、また、連結営業利益575億円、連結純利益395億円と、2年連続で過去最高益を更新いたしました。百貨店大型5店（大阪・京都・日本橋・横浜・新宿）がすべて年間売上高1,000億円を超えたのは初のことです。併せて、投資対効果を見極めた上で適切に投資を行ってきたことにより、グループ全体のROICも2023年度の5.5%から2024年度6.4%へと改善いたしました。中期経営計画1年目としては上々のスタートを切ることができたと自負しております。

しかしながら、これらの好業績の背景には、特に国内百貨店業において外部環境による一過性のフォローウインドが大きく作用していたことは間違いありません。具体的には、一時的に1ドル160円台にも達した円安の進行によるラグジュアリーブランドなどへのインバウンド需要の拡大や、日経平均株価が4万円前後で推移し、国内富裕層の消費意欲が比較的旺盛でありかつ各ブランドの価格改定前の駆け込み需要があったことなどです。グループ事業全体で見ても、高島屋スペースクリエイツがインバウンド需要の高まりを背景としたホテルやラグジュアリーブランドの改装受注により大幅な増収増益となったことなど、好環境にあったことは確かです。このような意味で、私は、2024年度の業績を冷静に見つめることも必要であると考えております。

直近の市場環境に目を転じると、為替相場の動向は不透明な状況であり、また価格改定が一通り行われたことで、海外のお客様にとって日本国内におけるラグジュアリーブランドの値ごろ感は薄れています。国内百貨店における免税売上高は、2024年度1,160億円に対し、2025年度は840億円になると想定しております。それに伴い、2025年度の連結営業利益は525億円、ROIC5.5%となる見通しです。なお、為替相場や日経平均株価については、政権交代をはじめとする政治的要因や地政学的リスクの高まりが及ぼす影響も含めて、引き続きその推移を注視していく必要があります。

2025年度はこれまでの過熱感が一段落し、経営環境としてはグループとしての実力が改めて問われる状況になったと認識しています。私は、このような環境下であるからこそ、特定のお客様層に偏重することなく幅広い国内・海外需要の取り込みを実現していくことが、当社グループの

トップメッセージ

さらなる成長実現の鍵となると確信しております。その大きな手段の一つが以下に述べるようなまちづくりの進化であり、グループの「シームレス化」です。

まちづくりの進化に向けた、グループの「シームレス化」

当社グループが有する強みは「国内・アジアに展開する複数の利益創出拠点」「幅広い顧客基盤」「優良なグループ会社」の3つです。グループ総合戦略「まちづくり」において、これら当社グループならではの3つの強みを有機的に掛け合わせ、競合に対する圧倒的優位へと昇華させることが当社グループの持続的成長と企業価値向上には不可欠と考えております。しかしながら、現状、この3つの強みが分断されている場面があることは否めません。

例えば、当社商業施設内で隣接している百貨店と専門店とで利用可能な決済手段やポイント・配送などのサービスが異なっていることについて、お客様から疑問の声をお寄せいただくことがあります。また、グループ内のお客様情報が統合されていないため、国内店舗のお客様が海外店舗へご来店される際、あるいはオンラインストアを利用される際に、同一のお客様であることが識別できず、過去のお買上げ履歴やお客様の属性が参照できずにご不便をおかけすることも生じています。私は2019年の社長就任直後から、「社長ミーティング」と題して百貨店各店を定期的に巡回し従業員との直接対話を行っておりますが、その中でも、お客様からこれらのご不満が従業員に寄せられていることを把握しております。

国内外店舗、百貨店と専門店、ネットとリアルなど、当社グループのあらゆるお客様接点において、サービス・商品をシームレスに提供することで、お客様のお買物に対するストレスを取り除き、「いつでも、どこでも、均質なサービスが受けられる」高島屋グループであるからこそ感動の購買体験価値を創出することをめざします。

グループのシームレス化についても、グランドデザインが規定する2031年をターゲットとして実現可能なものから順次実現してまいります。大きく「お客様情報」「販売・サービス」「商品」の3つの軸で、データ統合や共通化、一元的管理を実施していきます。統合データの有効な活用方法については、2031年まで継続的に検討し、必要に応じてシステム革新・改修も行います。これらは、私が先頭に立ち、部門横断のプロジェクトチームを率いて強力に推進していく決意です。

ステークホルダーの皆様へ

これまでの当社グループは、国内百貨店を中心にその周りをグループ各社が衛星のように取り囲んで百貨店に機能として貢献するという構図でした。しかし、国内人口が減少していることはもとより、ECをはじめとして



小売業界におけるプレーヤーの多様化と競争激化はコロナ禍以降もさらに進んでおり、それに伴い、百貨店業界においては限られた市場規模の中での優勝劣敗が顕著になってきています。そうした市場環境において、国内百貨店だけを中心に据えるグループのあり方からの根本的な転換が必要です。当社グループの持続的成長、そして企業価値向上に向けて、これからは「シームレス」という言葉に象徴されるように百貨店もグループ各社も国内外で「Takashimayaブランド」をともに磨きあげ、そしてそのブランド価値を最大限に活用しグループ総合力を発揮することをめざします。そのためにも、私は、多様な価値観を受け入れる柔軟性や、既成概念に捉われない想像力、イノベーションを起こす意志を持つ組織風土の醸成に注力していきます。

当社グループ全体ですべてのステークホルダーの皆様の期待に応え、「こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム」となるべく、今後も邁進してまいります。