

# 高島屋グループ 統合報告書2025

Takashimaya Integrated report 2025



## Philosophy ～高島屋グループの価値観と創業の精神～

### 高島屋グループ経営理念

# 「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」ことを大切にし、社会に貢献します。

### 5つの指針

- ◇ 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

## 創業の精神

# 「<sup>てん</sup>店<sup>ぜ</sup>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（ひんぷきせん）に依りて差等を附すべからず

## 企業メッセージ

『、変わらないのに、あたらしい。』

伝統があるから、新しくなれる。

時代に息づく心地よい価値をこれからも。

守り継ぎたいことはそのままに。時代が求める変化には柔軟に。

心のこもったサービスなど「変えてはならないもの」と、

お客様に喜んでいただくために「変えるべきもの」を明確にし、

全員が心をひとつにして、進化してゆく高島屋です。

## 目次

### Philosophy

#### ～高島屋グループの価値観と創業の精神～

高島屋グループ経営理念／5つの指針	1
創業の精神／企業メッセージ	2

### 目次／編集方針

目次	3
編集方針	4

### What's Takashimaya? イントロダクション

At a glance ～データで見る高島屋～	5～8
At a glance ～グループを支える幅広い事業～	9～15
高島屋の歴史 ～革新のDNA～	16～18



## Why? 価値創造への取り組み

経営理念とビジョンの再確認	19～23
トップメッセージ	24～27

## What? 独自価値の提供

価値創造プロセス	28
活用・増強する資本	29・30
当社百貨店ビジネスモデルの特徴	31
培ってきた魅力	32～34
高島屋グループの強み	35・36
中期経営計画(2024年～2026年度)	37
中期経営計画におけるまちづくり	38～40
国内百貨店大型5店 店長座談会	41～44
グループ成長の柱	45～47
タカシマヤアプリを軸とした顧客戦略	48
ステークホルダーへの提供価値	49・50
提供価値のイノベーション	51
企画本部長メッセージ	52・53
財務戦略	54・55

## Who? 誰が価値を創るのか

人的資本経営／人材戦略	56～60
-------------	-------

## Where? 価値の創出

「まちづくり」の進化と深化	61
国内における面的開発	62・63
地域とともに歩む「まちづくり」への貢献	
流山市・井崎市長 × 東神開発・倉本社長 対談	64～67
アジアに広がる「Takashimaya」	68・69
WEBコンテンツの充実	70

## When? 価値の発揮

2024年度業績ハイライト	71・72
中期経営計画の進捗状況	73～76

## How? 価値創造の基盤

ESG経営と社会的責任	77～84
環境	85～93
社会	94～103
社外取締役 座談会	104～106
コーポレートガバナンス	107～114
リスクマネジメント	115～117
情報開示	118・119

### コーポレートデータ

主要財務データ	120・121
主要非財務データ	122～124
会社概要	125・126



## 編集方針

本統合報告書は、当社グループが創業から今日に至るまで、何を大切にし、どのような歴史を積み重ねてきたのか、また培った強みをどのように生かして将来の永続的な成長に結び付けていくのかについての理解を深めていただくことを目的とし制作しました。

創業からの店是に基づいたお客様第一主義、経営理念「いつも、人から。」に根差した人的資本経営、グループ総合戦略「まちづくり」の原動力である「3つの強み」など、当社グループ独自の特性をより深くご理解いただくことを企図し、編集しています。

本統合報告書をすべてのステークホルダーの皆様との対話のツールとして活用し、当社グループへの理解を深めていただけるよう取り組みを進めていきます。

## 報告対象

株式会社 高島屋およびグループ会社

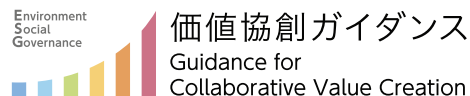
## 報告期間

2024年度(2024年3月1日～2025年2月28日)

※特段の注記なき場合は、2025年2月期、もしくは2025年2月末時点の数値を記載しています。  
※発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

## 参考にしたガイドライン

- ・国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」



## 発行

株式会社 高島屋

## 情報開示媒体

本統合報告書に掲載しきれない詳細の情報は以下ウェブサイトよりご覧ください。

[高島屋グループ企業サイト](#)

TAKASHIMAYA GROUP「THE SPIRIT」では、「進取の精神」を持続ける当社グループの取り組みを動画で紹介しています。

[TAKASHIMAYA GROUP「THE SPIRIT」](#)



チャレンジ精神と情熱を受け継ぐCSケーススタディ

[動画を見る](#)



百貨店のホスピタリティでお客様の人生設計に寄り添う高島屋の金融事業

[動画を見る](#)



アジア進出の苦難と、躍進。シンガポール高島屋S.C.

[動画を見る](#)

## 将来の見通しに関する注意事項

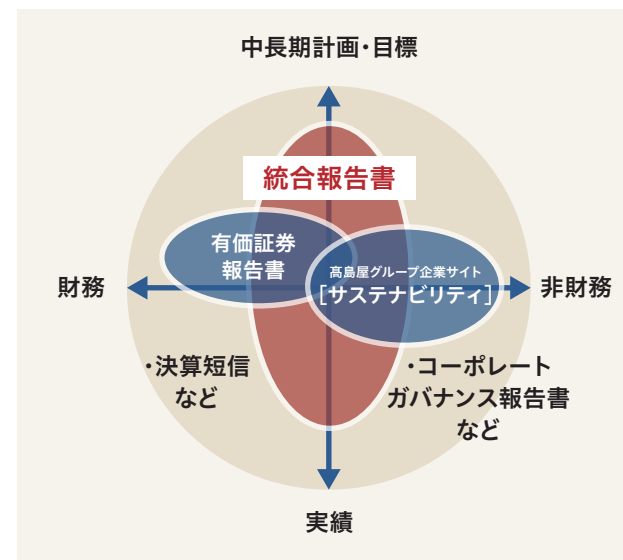
本統合報告書における業績に関する計画や将来の予測は、発表日時点で入手可能な情報に基づき記載しており、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。従って、さまざまな要因により、実際の業績は見通しと大きく異なる可能性があります。

## 問い合わせ先

株式会社 高島屋 広報・IR室

[取材依頼・IRに関するお問い合わせ](#)

## 統合報告書の位置づけ



## At a glance ～データで見る高島屋～

当社グループは、コア事業である百貨店業を中心に、商業開発業、金融業、建装業など連結子会社37社によりグループ総合戦略「まちづくり」を推し進め、安定的に成長することをめざしています。

また、グループ経営理念「いつも、人から。」を基本的価値観とし、人的資本経営、ESG経営を通し豊かな社会の実現に貢献していきます。

## 創業

**1831**年  
(天保2年)

1月10日、高島屋創業。  
初代飯田新七が京都烏丸  
松原で古着木綿商を始め  
ました。



創業者：初代 飯田新七

## 創業から194年、まちづくりは続く。

## 2024年度業績

■ 連結総額営業収益

**10,327**億円  
(前年比+8.5%)

■ 連結営業利益

**575**億円  
(前年差+116億円)

■ 事業利益\*

**634**億円  
(前年差+130億円)※連結営業利益+  
持分法投資利益+受取配当金

■ 連結純利益

**395**億円  
(前年差+79億円)

■ ROE

**8.5**%

■ 国内百貨店免税売上高

**1,160**億円  
(前年比+68.7%)

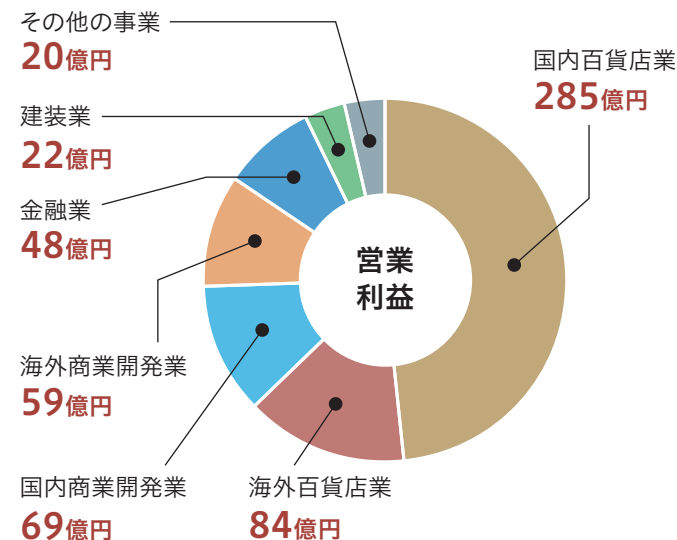
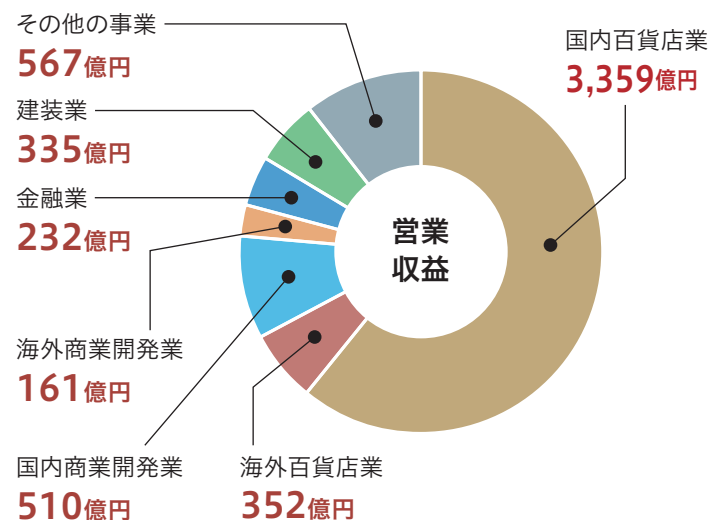
## 各業界で独自の競争力を持つ優良なグループ会社をASEANおよび国内で展開

■ グループ会社数

**37**社

※2025年9月末時点

■ 事業セグメント別業績



## At a glance ～データで見る高島屋～

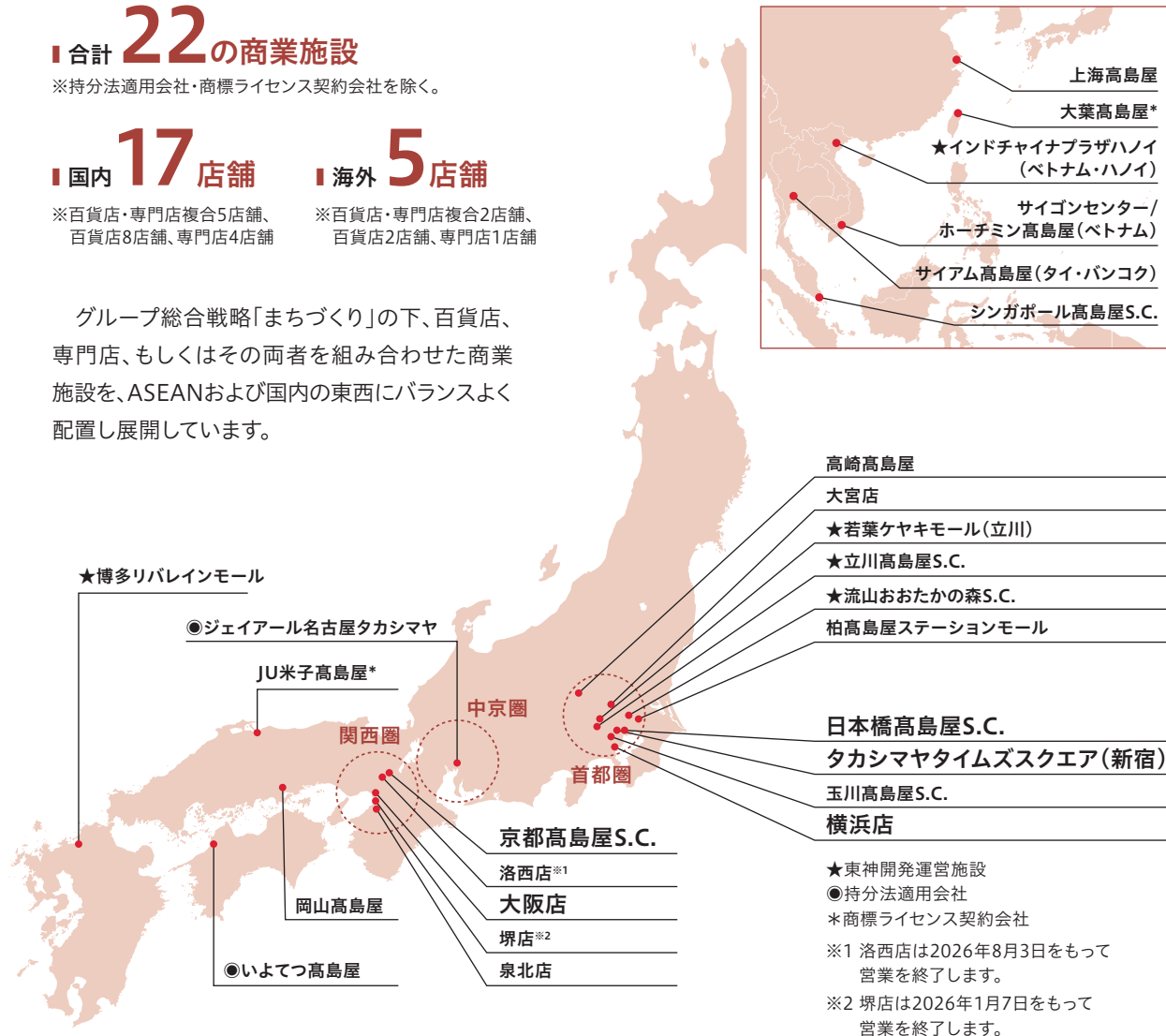
## 店舗網 (2025年8月末時点)

■ 合計 **22** の商業施設

※持分法適用会社・商標ライセンス契約会社を除く。

■ 国内 **17** 店舗 ■ 海外 **5** 店舗※百貨店・専門店複合5店舗、  
百貨店8店舗、専門店4店舗※百貨店・専門店複合2店舗、  
百貨店2店舗、専門店1店舗

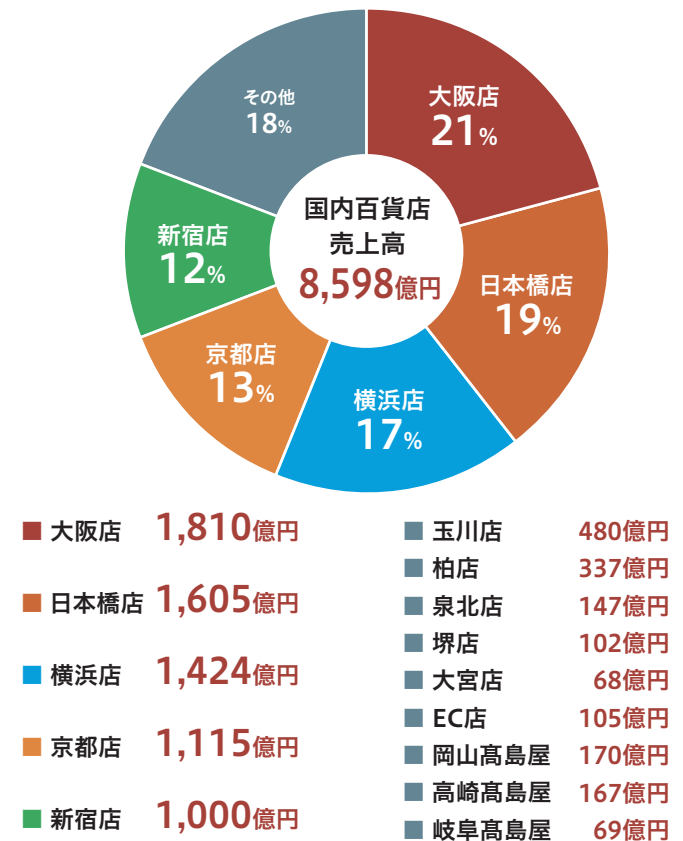
グループ総合戦略「まちづくり」の下、百貨店、  
専門店、もしくはその両者を組み合わせた商業  
施設を、ASEANおよび国内の東西にバランスよく  
配置し展開しています。



## 国内・アジアに利益創出拠点をバランスよく配置。

## 百貨店店舗別売上高

異なる特性を強みとして培ってきた大型5店は、それぞれ売上高  
1,000億円を超え、全体の8割の売上を占めます。



※京都店には洛西店を含めています。  
※国内子会社を含む総計に対するオンラインストア売上高は、EC店の他各店の売上高にも  
含めています。  
※法人事業部およびクロスメディア事業部の売上高は、それぞれ所在する地区の各店に  
含めています。  
※収益認識に関する会計基準等を適用前の売上高で記載しています。  
※岐阜高島屋は2024年7月31日に営業を終了しております。

At a glance ～データで見る高島屋～

## 高島屋のカード会員数

営業施策のベースとなる顧客政策の実効性を高めていくため、カード会員様には、ポイント施策や特別なおもてなしを提供し、高島屋ファンのお客様との絆づくりに取り組んでいます。

約 **240** 万人



## 幅広いお客様との 接点の拡大

毎月一定額を12カ月積み立てて高島屋でお得にお買い物いただける「タカシマヤ友の会（ローズサークル）」とアプリ版の「スゴ積み（高島屋のスゴイ積立）」。幅広いお客様層の獲得につながっています。



**スゴ積み**  
高島屋のスゴイ積立

## 業務提携による お客様接点の最大化

当社と親和性の高い企業との協業により、お客様との接点を拡大。幅広い高島屋ファンづくりを進めています。



## 多様なチャネルの展開により 時間・場所を超えた接点拡大と利便性向上

国内の東西にバランスよく展開するリアル店舗と、ECなどの多様なチャネルを組み合わせ、「いつでも、どこでも」お買物をお楽しみいただける環境を整えることで、お客様との接点のさらなる拡大に取り組んでいます。

年間延べ来店客数

国内商業施設 **2億人超**  
※国内百貨店・東神開発運営SCの合算

ECサイト訪問数 **8千万人超**  
※高島屋オンラインストアとタカシマヤファッションスクエアの合算



At a glance ～データで見る高島屋～

多様な人材がいきいきと働ける環境づくり。

## 人材・働き方に関するデータ

当社グループでは、男女を問わず多様な価値観や生活背景をもつ一人ひとりが働きやすく、活躍できる環境整備を進めています。

※注記がない指標については国内グループ(㈱高島屋、国内連結会社および非連結子会社のタカシマヤトランスコスモスインターナショナルコマースジャパン(株)を含む)の数値

### 社員平均年齢

47.7 歳

### 社員平均勤続年数

21.7 年

男性:20.7年

女性:22.6年

### 有給休暇取得率

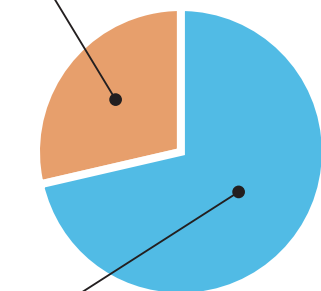
75.4 %

### 社員離職率

3.1 %

### 管理職男女比率

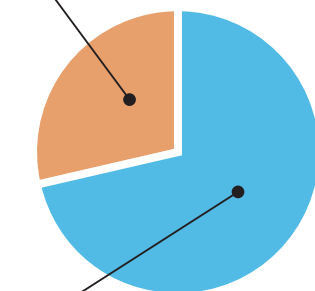
女性:31.1%



男性:68.9%

### 役員男女比率

女性:31.3%

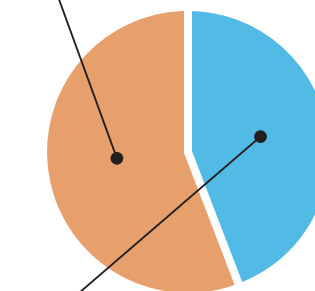


男性:68.7%

### 従業員男女比率

※連結

女性:55.9%



男性:44.1%

### 育児介護勤務取得者

489 名

### 男性育児休業取得率

133.3 %

※当該年度中に育児休業を開始した者／  
当該年度中に配偶者が出産した者

### 表彰・認定



「健康経営優良法人2025」  
(大規模法人部門)認定  
(2025年3月)

女性が輝く  
先進企業 2017

女性が輝く先進企業  
内閣総理大臣賞  
(2017年12月)



厚生労働大臣認定  
えるぼし  
(2016年6月)



プラチナくるみん  
(2015年11月)



ダイバーシティ経営企業  
100選  
(2014年)



PRIDE指標2024  
ゴールド  
(2024年11月)



## At a glance ～グループを支える幅広い事業～

※各代表者名は、2025年10月1日現在の情報を記載しています。

### 国内百貨店業

#### ■ (株)高島屋

代表取締役社長 村田 善郎

#### ■ (株)岡山高島屋

代表取締役社長 岡 憲史

#### ■ (株)高崎高島屋

代表取締役社長 倉橋 英一

#### ■ (株)ジェイアール東海高島屋

※持分法適用会社

#### ■ (株)伊予鉄高島屋

※持分法適用会社

1831年の創業以来、さまざまな社会環境変化を捉えながら成長を果たしてきた当社グループにとって、国内百貨店業はお客様との重要な接点であり、「新しいモノ・コトを通じたライフスタイル提案」や「非日常体験の提供」によって、長らくグループのブランド価値の源となってきたコア事業です。

今後のグループ総合戦略「まちづくり」においても、当社グループが手掛けるショッピングセンター（以下、SC）、あるいは、街自体の核を担う存在として、ワンストップサービスやおもてなし、文化性などの魅力をさらに磨きあげ、広くお客様の期待に応えるとともに、「生活・人生に寄り添う身近な存在」であり続けます。

店舗別売上高はP6を参照

## 生活・人生に寄り添う身近な存在。

### 国内百貨店業では以下の事業も展開しています

#### 法人事業

百貨店で培ってきた信頼と品質を基盤に、法人・団体クライアント向け商品・サービスを提供しています。贈答・販促・福利厚生などの各分野で、企画提案から納品後のアフターフォローまでを一気通貫で行っています。

2025年度には、大阪・関西万博のパビリオンや新規オープンのテーマパークのユニフォーム製作も担当し、ご好評をいただいています。

#### EC事業

総合ショッピングサイトである「高島屋オンラインストア」の展開や、(株)セレクトスクエアによる「タカシマヤファッションスクエア」の運営など、グループで販売チャネルの多様化を推進しています。

2024年8月には、コスメ専門オンラインストア「TBEAUT(ティービューティー)」を開設し、新たなファン層獲得と利便性向上に取り組んでいます。

#### カタログ通販事業

お客様の日常を豊かにする無店舗販売事業として、信頼と通信販売の利便性を融合したカタログ事業を展開しています。紙面ならではの提案力を生かし、ファッションやフード、生活雑貨など幅広い商品を丁寧にご紹介しています。

2024年秋よりテーマに応じた雑誌型の紙面構成へ刷新することで、読み応えあるカタログとしてさらなる魅力向上を図っています。



日本橋高島屋S.C.



タカシマヤタイムズスクエア(新宿)



横浜店



大阪店



京都高島屋S.C.

At a glance 〜グループを支える幅広い事業〜

## 海外百貨店業

### ■ タカシマヤ シンガポール LTD.

社長 山本 秀行

### ■ 上海高島屋百貨有限公司

董事長 竹ヶ原 賢之

### ■ タカシマヤ ベトナム LTD.

社長 北條 佑生

### ■ サイアム タカシマヤ(タイランド) CO.,LTD.

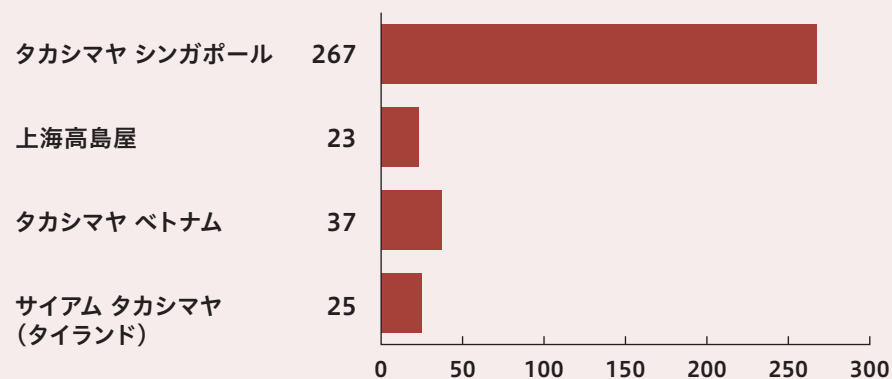
社長 奥森 淳誌

1993年のシンガポール高島屋S.C.開業以来、当社グループは国内だけでなく成長著しいアジアをターゲットとした百貨店業の展開を進めています。現在は上海(中国)、ホーチミン(ベトナム)、バンコク(タイ)にも出店しており、「日本のおもてなし」など百貨店らしさを取り入れながらも、各国特有の文化やニーズに合わせた店舗づくり・品揃えを行っています。

ベトナムでは、2店舗目となるハノイへの出店も準備中です。運営の主体を担うローカルスタッフの人材育成を進めつつ、地域に根差した営業活動を通じてまちづくりの一翼を担います。

## アジア各国の文化に根差した店舗づくり。

海外店舗別営業収益(単位:億円)



※国際財務報告基準(IFRS)に準拠しています。



シンガポール高島屋S.C.



上海高島屋



サイゴンセンター/ホーチミン高島屋(ベトナム)



サイアム高島屋(タイ・バンコク)



At a glance 〜グループを支える幅広い事業〜

地域の「マインドシンボル」となるショッピングセンターへ。

## 国内商業開発業

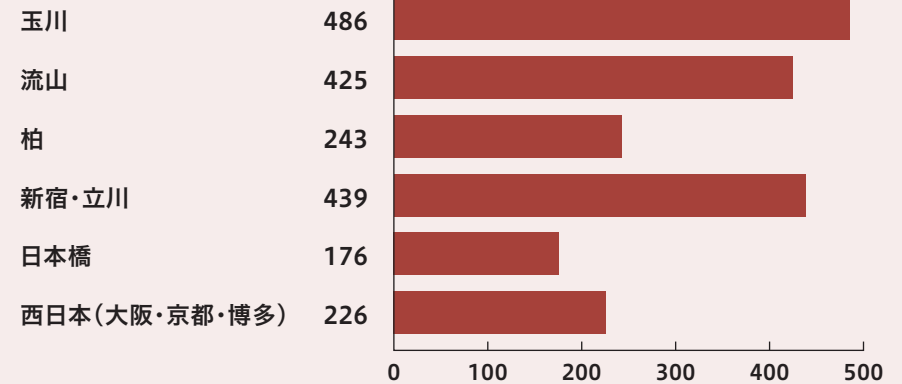
### ■ 東神開発(株)

代表取締役社長 倉本 真祐

1969年、まだ田園風景が広がる二子玉川の地に、本格的な郊外型SCである玉川高島屋S.C.を開業して以来、東神開発を主体として百貨店核のSCや二子玉川、流山などでまちづくりを推進してきました。SCという単なるハコ(建物)をつくるのではなく、地域を愛し、自然や歴史・文化を大切にしながら、長い時間をかけステークホルダーの皆様とともに心の拠りどころをつくっています。

また、SC=社会インフラとしての機能を追求し、各施設の場所性を生かしたコミュニティとサステナビリティを強化するなど、持続的に成長し得る「次世代型SCへの転換」を進めています。施設づくりにとどまらず、SCにいらっしゃるお客様の「心の中に残る場」の提供を通じて、誰もが「ここで生きたい、ここに行きたいと思える場所がある未来」の実現をめざします。

国内エリア別専門店売上高(単位:億円)



玉川高島屋S.C.



流山おおたかの森S.C.

At a glance ～グループを支える幅広い事業～

## 海外商業開発業

### シンガポール

#### トーシンディベロップメント シンガポール PTE.LTD.

取締役社長 鈴木 友麻

シンガポール高島屋S.C.の開業は、百貨店を核とするSCモデルの海外における初展開であり、東神開発にとっても初めての海外開発事例となりました。シンガポールでの事業は、約30年の歳月をかけて東神開発全体の事業利益の約4分の1を占めるまでに成長し、その売上規模とクオリティにおいてアジア屈指のSCとして国際的にも高く評価されています。

百貨店核のSCモデルでの成功により蓄積された経営資源は、その後につづくASEAN地域での事業展開の礎となっています。

### ベトナム

#### トーシンディベロップメント ベトナム LTD. ほかに現地事業会社

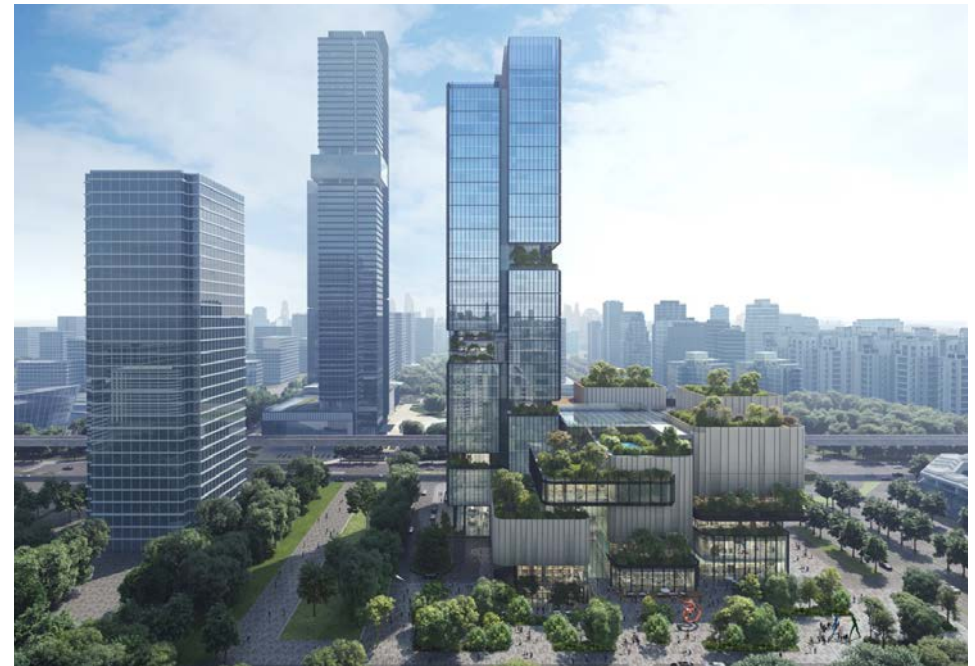
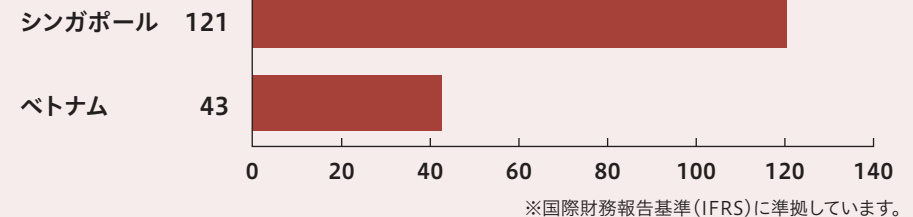
社長 佐藤 寿映

人口増加とともに中間層・富裕層の拡大が続き、消費市場として期待が高まるベトナム。安定した政治体制や良好な日越関係も背景にさらなる成長を見込んでいます。

2016年に開業した、海外2番目の百貨店核SCであるサイゴンセンターは、地元市民から幅広く支持され、ホーチミン市中心部のランドマークとして、同国で最高水準の不動産価値を有する施設と言えます。このようなホーチミンでの成功を足がかりに、現在は首都ハノイでの大規模複合ビル「ウエストレイクスクエア・ハノイ」の開発を推進しています。

## 百貨店核のSC展開と複合的開発。

海外エリア別営業収益(単位:億円)



ウエストレイクスクエア・ハノイ (ハノイ、2027年以降)



## At a glance ～グループを支える幅広い事業～

## 金融業

## ■ 高島屋ファイナンシャル・パートナーズ(株)

代表取締役社長 末吉 武嘉

## ■ ヴァスト・キュルチュール(株)

代表取締役Co-CEO 山本 耕太郎／安東 宏典

## ■ (株)クレイリッシュ

代表取締役 高木 秀男

当社グループでは金融業を百貨店業・商業開発業に続く「グループ第3の柱」として位置づけ、百貨店の品揃えの一つとしての金融サービス拡充を進めています。

高島屋ファイナンシャル・パートナーズにおいては、当社グループの街の魅力を生かしたクレジットカード事業、資産形成・万一の備えなど暮らしのご相談に対するソリューション提案を行うライフパートナー事業、タカシマヤカード«ビジネスプラチナ»を軸に法人オーナー・経営者へのサービス提供を行うBtoB事業などを展開しています。

また、2024年6月にはヴァスト・キュルチュールをグループに迎え、「プライベートバンク × 百貨店」の国内唯一無二の事業モデルを構築しています。

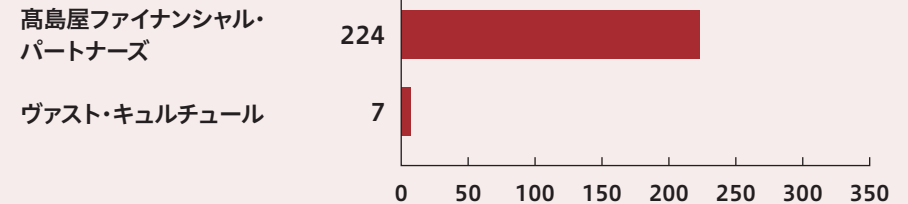
加えて、投融資事業強化の観点から、2025年9月に事業性融資専門のノンバンク事業者であるクレイリッシュの株式の過半数を取得しました。同社は、対面での信用調査に基づく各種法人向け融資事業を展開しており、事業者向け金融、手形割引、売掛債権の売買などにおける安定した能力とノウハウを有しています。百貨店業をはじめとする当社グループのお取引先に対し、金融面でのサポートを行うことでサプライチェーンの安定化・改善を図るなど、事業シナジーを発揮することで持続的成長をめざしています。

そのほか、ファンド事業についても、実現に向けて継続的な検討を進めています。

  
Vaste Culture & Cie.

  
株式会社クレイリッシュ

## 金融業 営業収益(単位:億円)



※(株)クレイリッシュの株式取得は2025年9月のため、グラフには記載していません。



タカシマヤ ファイナンシャル カウンター 日本橋店(日本橋高島屋S.C.本館8階)



## At a glance ～グループを支える幅広い事業～

## 建装業

## ■ 高島屋スペースクリエイツ(株)

代表取締役社長 山下 恭史

建装業のルーツは、インテリア事業を開始した1878年まで遡ります。

長年培ってきた空間創造の専門性やものづくり力を生かし、現在は当社百貨店やラグジュアリーブランドを含む商業施設、ハイクラスホテル、個人住宅などにおける内装デザイン・施工管理を幅広く手掛けています。

空間デザインを通じ、お客様の夢や想いをかたちにして、上質空間における新たな価値を創造します。さらにその空間で過ごす人々に、こころ豊かな気持ちや“幸せ”そのものをもたらすことをめざしています。

「いい空間と、いい時間で、幸せな人間を増やす。」という高島屋スペースクリエイツの「こころざし」の下、多様なソフト力とハード力を掛け合わせ、業界随一のトータルソリューションを提供し、社会的意義を果たします。



109シネマズプレミアム新宿(2022年12月)

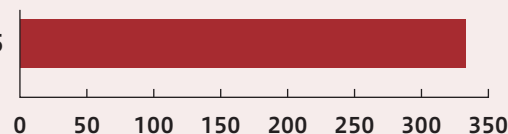


ザ・リッツ・カールトン日光(2021年7月)

## 建装業 営業収益(単位:億円)

高島屋スペースクリエイツ

335



## 食品・レストラン業

## ■ (株)アール・ティー・コーポレーション

代表取締役社長 小美野 亮

「鼎泰豊」「LINA STORES」「糖朝」など個性溢れるレストランを運営するほか、「フォション」のカフェ事業(フォション ル・カフェ)や惣菜事業(フォション ガストロノミ)を運営しています。鼎泰豊は、2025年8月の丸の内オアゾS店のオープンで全国30店舗まで拡大しました。

その他、当社グループ施設の社員食堂や、外部施設の食堂の運営も受託しています。

2024年9月には、セントラルキッチンの新拠点(東京都大田区)が本格稼働しました。既存拠点と併せて活用することで製造加工・調達物流の効率化を図るとともに、百貨店業などとのシナジーを見込める独自性ある商品開発も推進していきます。



鼎泰豊(デインタيفون)

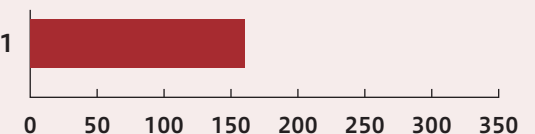


LINA STORES(リナストアズ)

## 食品・レストラン業 営業収益(単位:億円)

アール・ティー・コーポレーション 161

※アール・ティー・コーポレーションの子会社、(株)アール・ティー・ディーの業績を含みます。



## At a glance 〜グループを支える幅広い事業〜

## その他事業

## 人材派遣業

**(株)センチュリーアンドカンパニー** 代表取締役社長 林 啓行

当社グループの強みを生かした、ハイクオリティな人材サービスを提供。

## 広告業

**(株)エー・ティ・エー** 代表取締役社長 伊藤 順彦

デジタル・グラフィック広告企画制作、スペースデザイン、セールスプロモーションなどの総合広告会社。

## 友の会業

**(株)高島屋友の会** 代表取締役社長 井上 淑子

業界最大級の会員組織を保有し、お買物積立サービス「友の会お買物カード(ローズサークル)」や「スゴ積み」を展開。

## 酒類卸売業

**(株)グッドリブ** 代表取締役社長 亀岡 恒方

「ルロワ」「ティエノー」など高級ワインの直輸入や国内外の酒の卸売、店舗運営。

## 通販業

**(株)セレクトスクエア** 代表取締役社長 本田 浩一郎

大人のための高感度ファッション通販サイト「タカシマヤファッションスクエア」を運営。

## 貿易業

**タカシマヤ フランスS.A.** 代表取締役社長 多屋 智彦

フランスの食料品やワインなどを当社グループへ輸出するトレーディングカンパニー。

## 卸売・小売業

**タカシマヤ トランスコスモス インターナショナルコマース PTE. LTD.**

Managing director 川口 貴明

シンガポールを拠点に日本の良質な商品を海外に向け提案・供給する、卸売・小売販売会社。

## 卸売・小売業

**タカシマヤ トランスコスモス IC ジャパン(株)**

代表取締役社長 川口 貴明

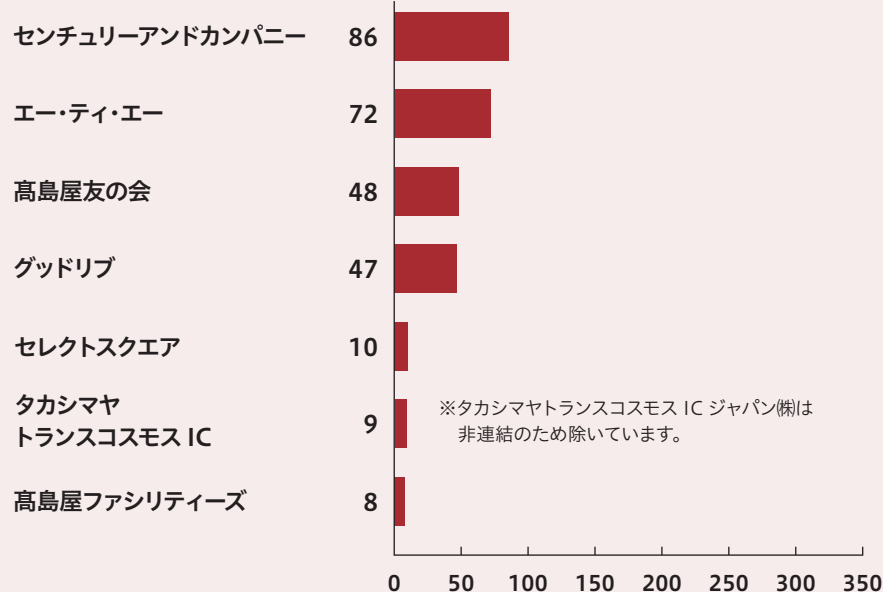
ショールーミング店舗「Meetz STORE(ミーツ・ストア)」の運営と、アジア向け越境EC卸事業を展開。

## ファシリティマネジメント業

**(株)高島屋ファシリティーズ** 代表取締役社長 飯塚 武志

当社グループが運営する商業施設や不動産資産の設備管理と保全業務。

## その他 営業収益(単位:億円)



※タカシマヤ フランスS.A.は非連結のためグラフには記載していません。

## トピックス

**(株)エー・ティ・エーが(株)ソアズロックの株式を取得**

2025年9月、映像制作に強みを持つ(株)ソアズロック(愛知県名古屋市)の全株式を取得しグループ会社化しました。

ソアズロックが保有する高品質なCG・映像制作技術を取り入れることで、総合広告会社としての事業ラインナップを拡充していきます。



## 高島屋の歴史 ～革新のDNA～

進取の精神と「おかげにて」の心は、日本の近代化の波に乗って  
三都に百貨店を構えるまでに。

1831

創業～

古着木綿商に

1855年には  
古着を扱うことを  
やめ、呉服木綿商に  
その後、  
大阪・東京へ進出  
外国との取引も開始



1912

京都烏丸店新築開店

商業施設初の鉄筋コンクリート造  
全店デパート式陳列売場化  
外国人向け売場・客用食堂開設

1930

商号を「株式会社 高島屋」とする

1932

南海店開店  
(現在の大阪店)



1933

東京店開店  
(現在の日本橋店)



1946

京都店開店

1831年～

1900年～

1930年～

1940年～

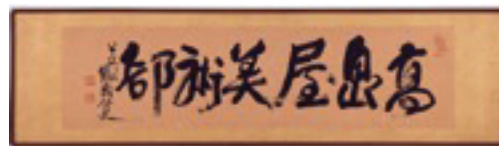
### 国内外の博覧会出品期

1877～

早くから海外にも  
目を向け、  
日本の優れた染織品や  
美術織物を発信



### 高島屋は文化の発信地



富岡鉄斎による「高島屋美術部」の揮毫



1911 美術部創設 大家の作品だけでなく、新進画家の登竜門としても果たした役割は大きい

1936

第1回「上品會」開催

今に続く高島屋呉服の柱  
伝統的な意匠や  
日本が誇る技を展観

黒振袖《豊公錦綾文》大彦  
1953(昭和28)年



### 「いつも、人から。」

「人を信じ、人を愛し、人につくす」ころは、  
創業の時代から

1879

丁稚、半元服、元服の区別を廃し、  
店員5等級制度を定める

1931

各地に均一店10銭ストアを開設  
現場を任されたのは、二十代の若手社員





## 高島屋の歴史 ～革新のDNA～

# 高島屋は常に時代を先取りし、 人々に夢と憧れをもたらした。

1951

百貨店初の「北海道物産展」

戦後の復興期、  
百貨店は人々に  
心躍る体験を  
届けた



1955

東西に通信販売部を設置

その発祥は  
1899年「地方係」に遡る



1959

横浜店開店



1996

タカシマヤタイムズスクエア/  
新宿店開店



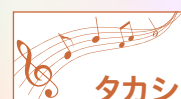
2018

日本橋高島屋S.C.開業

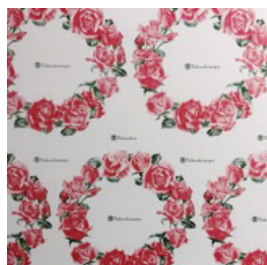
1950年～

1990年～

2000年～



タカシマヤのローズちゃん  
バラの包みのタカシマヤ



1952

バラの包装紙採用  
以後当社の  
シンボルに

1959

ローズちゃんの前身「ハッピーちゃん」の誕生以後、さまざまなご当地ローズちゃんやイベントにちなんだローズちゃんがお客様をお出迎え



世界へ向かい、世界を迎える

海外との積極的な交流が、  
お客様の好奇心を刺激

1956

日本初の海外商品催  
「イタリアン・フェア」

1958

ニューヨーク高島屋開店  
日本の百貨店初の海外店舗



1959

日本初 世界的デザイナーとの  
ライセンス契約「ピエール・カルダン」



顧客政策のはじまり

ローズサークルの立ち上げに  
はじまり、今につながる

組織顧客化の取り組みを推進

1965 友の会「ローズサークル」発足

1968 外商顧客向け  
タカシマヤ クレジットカード発行

1975 銀行自動引き落としのタカシマヤABCカード  
(後のタカシマヤカード)発行



## 高島屋の歴史 ～革新のDNA～

## 百貨店「高島屋」から「高島屋グループ」へ。

百貨店「高島屋」の培ったブランド力を背景に、  
周辺領域から始まった事業が拡大し成長。



1963

東神開発株式会社設立  
1969年、本格的郊外型SC  
玉川高島屋S.C.開業

1973

株式会社高島屋友の会  
設立

1988

有限会社センチュリーアンドカンパニー  
グループ会社化(1989年株式会社化)

1993

シンガポール高島屋S.C.開業

1995

株式会社エー・ティ・エー設立

2001

高島屋スペースクリエイツ株式会社  
設立

グループにおけるインテリア事業  
の始まりは、1878年、創業の地の  
南隣の段通専門店「南店」に遡る

2001

株式会社アール・ティー・  
コーポレーション設立

2012

上海高島屋開店

2012

株式会社セレクトスクエア  
グループ会社化

2016

ホーチミン高島屋開店

2018

サイアム高島屋開店

2020

高島屋ファイナンシャル・  
パートナーズ株式会社設立

高島屋カード、  
高島屋保険の合併に始まる、  
グループ金融事業の  
メインプレーヤー

1960年～

1980年～

2000年～

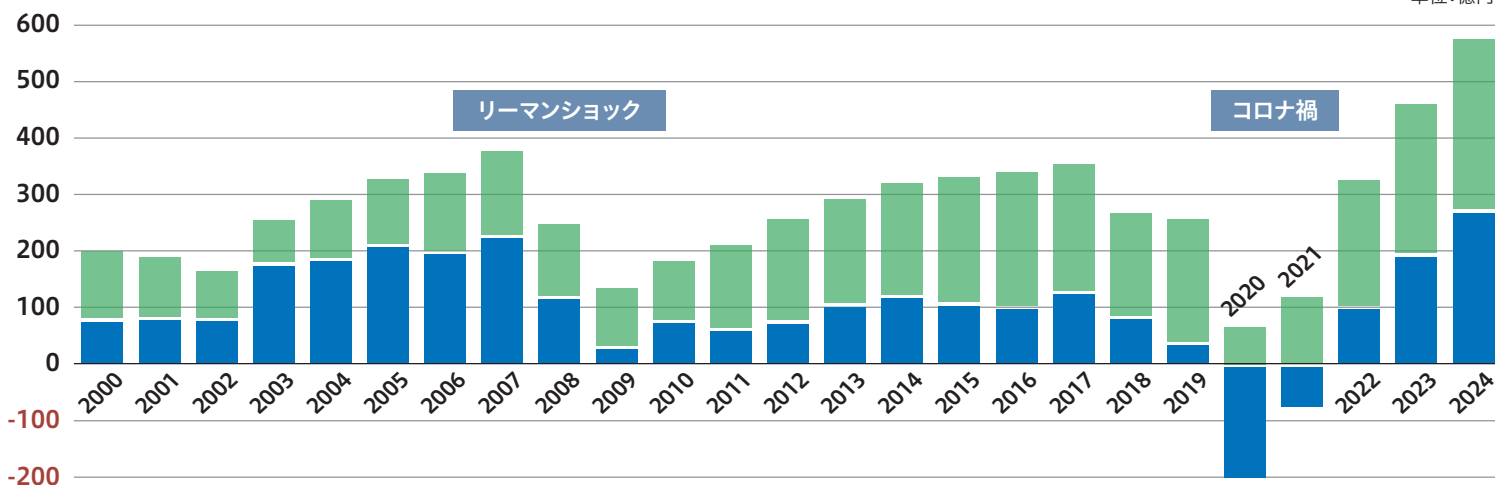
2010年～

2020年～

## グループシナジーの発揮

国内百貨店業における創出利益だけでは  
なく、シナジー発揮によるグループ会社  
それぞれの成長によって、当社グループの  
経営基盤はより強固なものになっています。

グループ連結利益の推移 ■ 国内百貨店 ■ グループ会社





## 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、つくすと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。

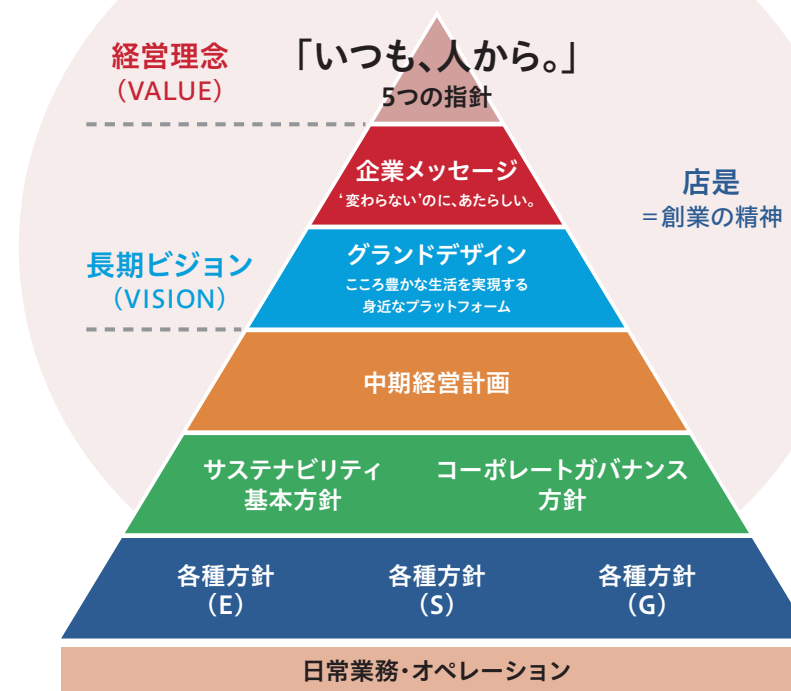
#### <5つの指針>

- ◆ 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。

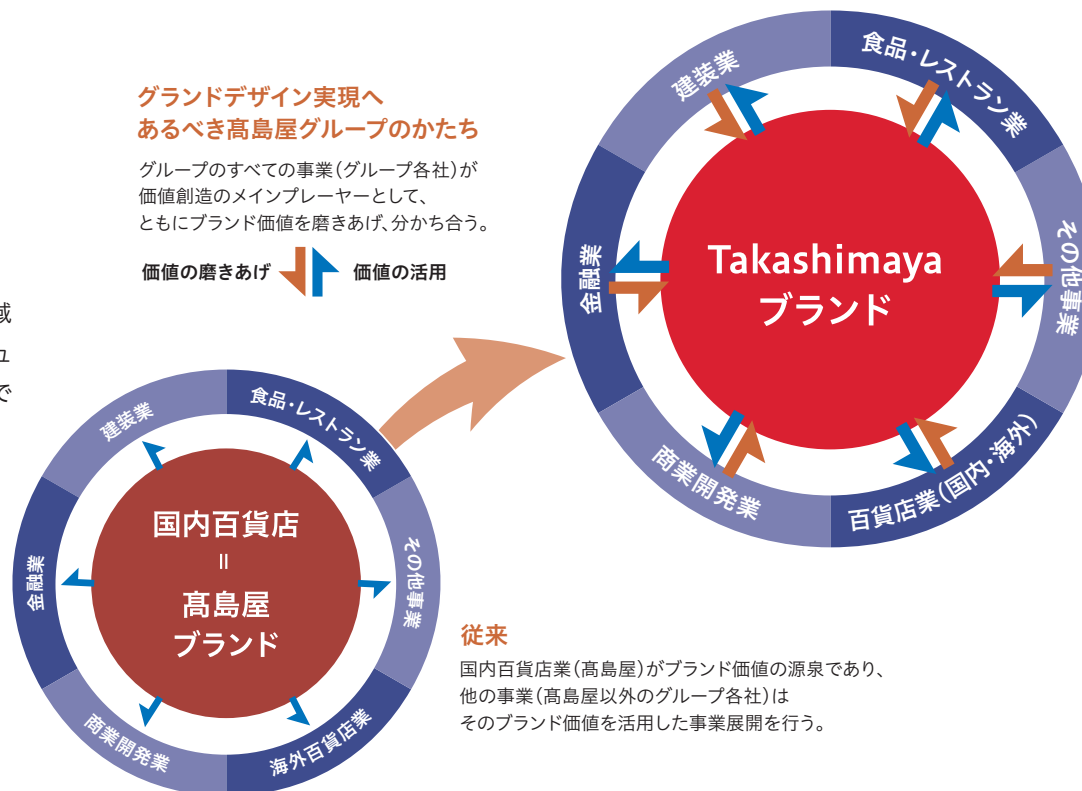
2031年度KPI → 百貨店以外の事業の利益シェア(47%) [P-23参照](#)



### 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。

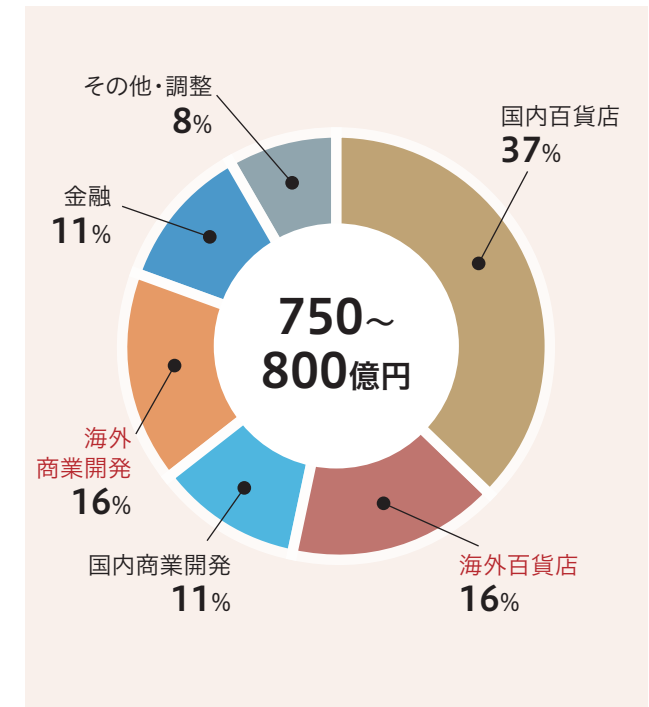
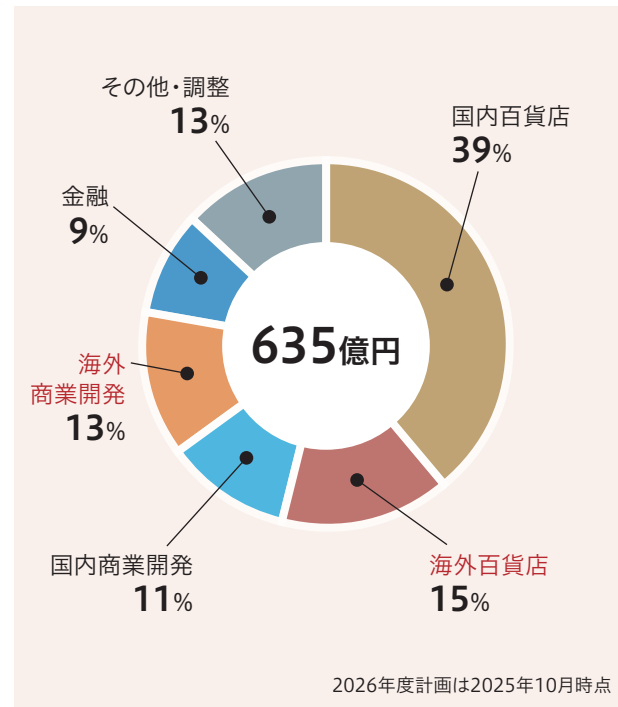
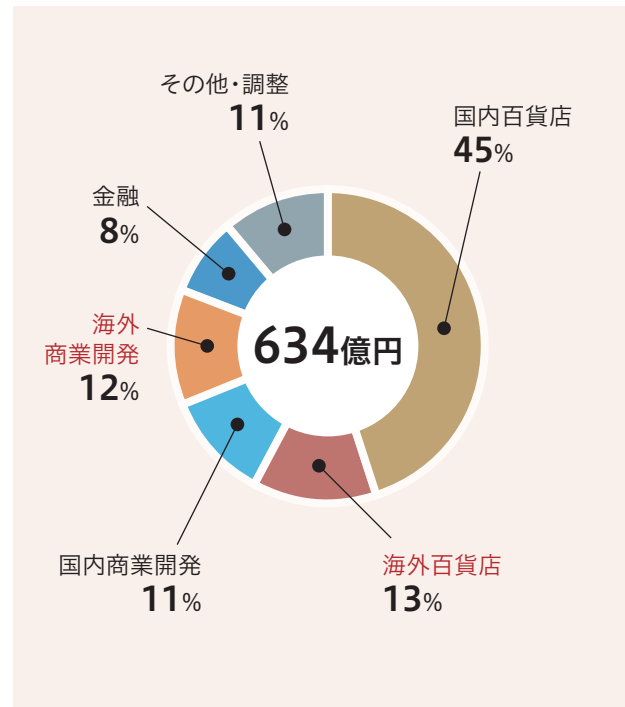
## 【グループ事業利益】

(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年度を目途に、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。

## 価値創造プロセス

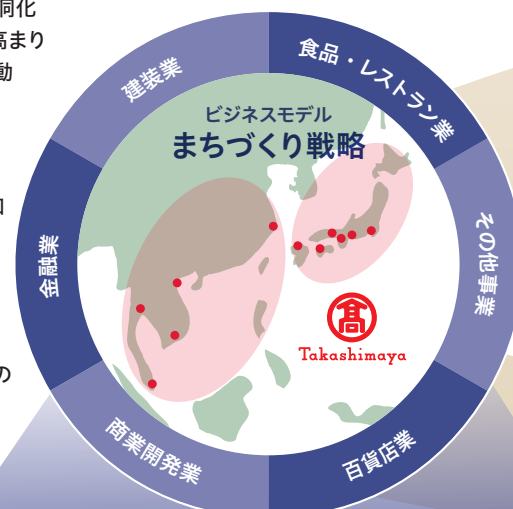
### 高島屋グループの価値創造プロセス

#### ● 外部環境リスク

- 国内労働力不足・高齢化・消費者減少
- 直接・間接コスト上昇
- 国内地方都市の空洞化
- 地政学的リスクの高まり
- 深刻化する気候変動

#### ● 外部環境機会

- ASEAN諸国の経済成長・人口増加
- デジタル化・技術発展の加速
- 多様な価値観・ライフスタイル・働き方の受容
- 「貯蓄から投資へ」のトレンド形成



#### 高島屋グループの強み

P-35 参照

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

#### グループ シームレス化の実現

P-47 参照

#### 2024～2026年度 中期経営計画

P-37 参照



P-20 参照  
P-49 参照



#### 培ってきた魅力

P-32 参照

ワンストップ

文化性

おもてなし

#### 活用・増強する資本

P-29 参照

財務資本

自然資本

設備資本

知的資本

人的資本

社会関係  
資本

#### 経営理念

「いつも、人から。」

P-1 参照

#### ESG経営の推進

P-77 参照

## 活用・増強する資本

2031年(創業200周年)のグランドデザイン実現に向けて、その基盤となるのは人的資本を中心とした「6つの資本」です。

事業環境の急速な変化に対応すべく、これらを効果的・効率的に掛け合わせながらグループとしての価値創造力を高めるとともに、さらなる資本増強を果たす正の循環を生み出していきます。



### 人的資本

〈連結〉	■ 従業員数	10,494名
〈国内百貨店〉	■ 平均勤続年数	25.5年 ※分社2社除く
〈国内百貨店〉	■ 女性管理職比率	34.4% ※2025年3月時点 ※分社2社除く
〈グループ〉	■ 組織率	80.1% ※国内グループ会社 企業別組合計
〈グループ〉	■ 人当生産性	8.7百万円／人

当社グループにとって、専門性の高い人材の確保および育成、変化対応力のある多様な人材ポートフォリオの構築が、百貨店の営業力強化やグループ事業の業界競争力向上、事業領域拡大を果たしていく上で不可欠かつ最も大きなファクターであると認識しています。経営理念やビジョンの共有に加え、従業員エンゲージメントの可視化・向上、各種キャリアサポート、ダイバーシティ推進などを着実に実施し、人当生産性をさらに向上させていきます。

[P-56 人的資本経営／人材戦略](#)



### 財務資本

■ 連結総資産	1兆2,960億円
■ 現金および預金	905億円
■ 運転資本 商品等	366億円
売掛金	1,588億円
■ 固定資産(有形・無形)	7,968億円
■ 投資有価証券ほか	1,200億円
国内関連会社(連結子会社除く)	249億円
海外関連会社(連結子会社除く)	691億円
その他(政策保有株式等)	259億円

2025年2月期における当社グループの総資産は1兆2,960億円となりました。主な資産は、国内外の百貨店店舗に使用する固定資産および海外店舗における賃貸契約等の使用権資産です。

当社グループ総合戦略「まちづくり」を進める上では、中長期的観点から経営の安定性に資する事業用不動産を所有する「持つ経営」によって、外部環境に左右されずに機動的な判断を行うことが重要だと考えています。それによって持続的成長と利益創出を実現し、株主をはじめとするステークホルダーの皆様への還元につなげます。一方で、コア資産とノンコア資産は適切に峻別し、資本効率を高めています。

[P-54 財務戦略](#)



### 設備資本

■ 国内商業施設数	17施設 ※東神開発単独運営施設含む／持分法適用会社・商標ライセンス契約会社除く ※2024年7月31日に営業終了した岐阜高島屋除く
■ 海外商業施設数	5施設 ※東神開発単独運営施設含む／商標ライセンス契約会社除く ※2024年7月31日に営業終了した岐阜高島屋除く
■ グループ別固定資産(有形・無形)	
国内百貨店資産(大型店)	3,575億円
国内百貨店資産(中小型店)	128億円
海外百貨店資産	541億円
国内グループ会社資産	2,704億円
海外グループ会社資産	1,019億円

当社グループは東京・大阪・京都をはじめとした国内の主要都市に13店舗、海外では東南アジアのハブであるシンガポールを中心として、近隣諸国に4店舗の百貨店を展開しています。また、東神開発単独運営のSCも国内外で5施設を展開しており、当社グループが運営する商業施設は合計22にのぼります。グループ会社の資産については、主には上記のSCや、当社グループの戦略拠点であるベトナムにおける商業施設・オフィス・学校・住宅などの各施設です。引き続き中長期的な観点から、当社グループならではの施設価値向上を図ります。

[P-54 財務戦略](#)

[グループ事業](#)



## 活用・増強する資本



## 知的資本

- 「高島屋」「Takashimaya」のブランド価値
- 国内外まちづくりノウハウ
- 店舗運営ノウハウ
- 販売・サービスノウハウ
- 品質管理(商品・サービス)
- グループ クリエイティビティ

「高島屋」のブランド価値は、「お客様の信頼・期待に応える力そのもの」であり、当社グループならではのまちづくりの前提となるファクターです。

国内のみならず、シンガポールをはじめとするアジアにおいても確立してきたこのブランド価値に加え、まちづくり・店舗運営のノウハウを新たな事業エリアへ水平展開することにより、ビジネスチャンスの拡大を図っていきます。

また、百貨店業や商業開発業にとどまらず、各グループ会社が保有する事業ノウハウをグループ内で共有化・還流させていくことにより、新たなビジネスシーズの探索にもつなげます。

[P-32 培ってきた魅力](#)

[P-35 高島屋グループの強み](#)



## 社会関係資本

- 年間延べ来店客数  
【国内商業施設】……………2億人超  
※国内百貨店・東神開発運営SCの合算
- 【ECサイト】訪問 ……………8千万人超  
※高島屋オンラインストアとタカシマヤファッションスクエアの合算
- 高島屋のカード会員数 ……………約240万人
- 主要お取引先  
【百貨店仕入お取引先】……………約1万社  
※国内・海外合算
- 【専門店テナント】……………約1千店  
※国内14施設
- 【百貨店】お取引先従業員数 ……………約3万5千名  
※国内13店舗計、2024年4月1日時点
- 地域連携協定締結数 ……………30  
※包括連携協定・防災連携協定など ※2025年9月末時点

当社グループの大きな強みの一つである、長年の事業活動によって構築してきたお客様接点をさらに拡大・深化させていくと同時に、価値共創パートナーであるお取引先との接点の拡大にも努めていきます。

加えて、当社グループの持続的な事業活動にあたっては地域との共生が不可欠であると考えており、連携協定の締結などを通じ、事業展開地域における社会的インフラとしての機能発揮による関係性強化を図ります。

[P-64 地域とともに歩む「まちづくり」への貢献](#)

[P-101 社会 お客様・従業員とともに進める社会貢献活動](#)



## 自然資本

- グループ エネルギー使用量  
……………約3,913,000GJ
- 再生可能エネルギー導入施設  
……………26施設  
※2025年3月時点 ※商業施設以外も含む
- 廃棄物リサイクル率  
……………73.2%
- RE100・EV100への参画
- 循環型プロジェクト 〈Depart de Loop〉の取り組み

多種多様な商品を販売する百貨店業をはじめ、大規模SCなどを運営する商業開発業、建築業やレストラン業など、当社グループの事業活動は自然資本に強く依拠するものと認識しています。

店舗運営に大量のエネルギーを消費しながら、いわゆる「大量消費・大量廃棄」の商慣習の上に成り立つ旧来のビジネスモデルは持続可能であるとはいえません。

当社グループは、「地球環境」を重要なステークホルダーの1つと捉え、限りある自然資本の維持・増大のため、お取引先やお客様とともに、サプライチェーン全体で脱炭素社会・循環型社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

[P-85 環境課題への取り組み](#)



## 当社百貨店ビジネスモデルの特徴

百貨店は多様な顧客層を対象に、高品質な商品や文化的催事などを展開し、豊かな購買体験を創出しています。同時にECサイトの運営、外商営業によるパーソナル対応、法人向けサービスの展開など、多様なチャネルを通じて顧客接点を広げ、洗練されたホスピタリティと上質な店舗空間を通じて、ブランド価値と顧客満足度の向上を図っています。変化する市場環境に柔軟に対応しながら、顧客との関係性を深めていくことが百貨店のビジネスモデルの特徴です。

とりわけ当社グループにおいては、国内での関東・関西に跨る基幹店舗やアジア主要都市における店舗展開、創業以来の幅広い顧客基盤、そして優良なグループ会社と連携し、中核である百貨店としての魅力を磨きながら、SC全体の魅力を向上させるなど、当社グループ独自の強みを発揮しています。

## 当社グループが培ってきた魅力

当社グループは、これまでの百貨店業や商業開発業などを通じて「ワンストップ」「文化性」「おもてなし」という3つの魅力を培ってきており、それらが独自の強みを下支えし、より強固なものとしています。

### ワンストップ

百貨店を核としたSCを中心に展開することで、幅広い商品を1か所で取り揃えると同時に、「コト」や「トキ」といった「体験価値」も提供しております。さらには金融やその他のグループ事業も組み合わせ、当社グループならではの包括的なサービス提供を行っています。

### 文化性

創業期より芸術文化と深い関わりを持ち、美術的価値を持つ作品や展覧会を通じて文化の発信を行うなど、芸術文化の普及に努めてきました。また直近では、テレビ番組と連携したお客様の関心の高い生活文化にフォーカスした催事を展開するなど、新しい取り組みにも積極的に挑戦しています。

### おもてなし

当社グループには、長年にわたる百貨店業を通じて、従業員がお客様に対し専門的な知識と細やかな心配りをご提供する「おもてなし」の精神が根付いています。普遍的な「相手を思いやる心」を全従業員が持つことが、当社グループの重要な付加価値になるものと考えています。

## 魅力的な店舗づくり



## 培ってきた魅力

### ワンストップ

当社グループが提唱する「ワンストップ」とは、百貨店を核とするSCを中心事業として展開することで、安全・安心や生活を彩るさまざまなモノを1か所で幅広く取り揃えるということはもちろん、記憶に残るコト、大切な人と過ごすトキといった「体験価値」を提供することも包含しています。また、当社グループのSCは、多様な人々・世代をつなぐコミュニティとしての機能も発揮しています。さらに、金融やその他のグループ事業も組み合わせることによって、大切なお客様一人ひとりの「こころ豊かな生活」を実現するための包括的なサービス提供を行っていることも、当社グループならではのワンストップの大きな特徴と考えています。

これらのリアル店舗および出店エリアを中心としたワンストップの提供価値を補完する形で、ECや通販カタログといったチャンネルも保有しています。「いつでも、どこでも」お買物をお楽しみいただける環境を整えることによって、お客様との接点のさらなる拡大に取り組んでいます。

当社グループでは、これからもお客様の暮らしや生活に寄り添った提案を行っていきけるよう、グループの総力をあげてブランド価値に磨きをかけていきます。

### EC／カタログチャンネル

- お買物・サービスの時間的制約・地理的制約を克服
- お客様との接点のさらなる拡大に貢献

### 百貨店核のSC

- 安全・安心で生活を彩る「モノ」が幅広く揃う
- 記憶に残るコト・トキ「体験価値」の提供
- 多様な人々、世代をつなぐコミュニティ
- 「こころ豊かな」生活実現への包括的サービス



## 培ってきた魅力

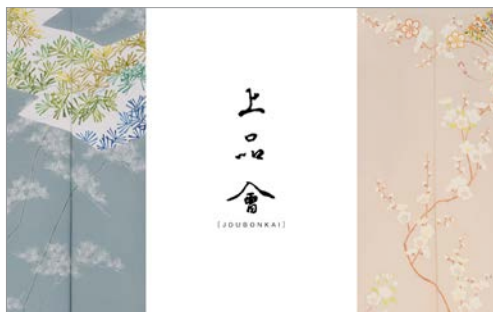
### 文化性

200年近くにわたり、その時々の人々の生活を担い、彩ってきた当社グループとして、「文化の継承・発展」はCSRの観点から注力すべき大きなミッションの一つと認識しています。

大阪に設置している高島屋史料館では、保有史料の展示のほか、生活文化・歴史に関するさまざまな企画展を開催しています。

また、2019年にオープンした高島屋史料館TOKYOでは、日本橋における文化発信拠点、都市にシーンを創り出す唯一無二の存在として、百貨店の歴史にとどまらないさまざまな先鋭的テーマを取り扱っています。

百貨店各店においては、ワンストップでの商品・サービスの提供に加え、「伝統文化の継承」「時代性やライフスタイルを捉えた新しい文化提案」「当社のブランディングに寄与する企画」の3つの視点で、魅力あふれる文化催事を開催しています。その他、美術や呉服など、当社グループのルーツである商材を通じた文化発信にも努めています。



同人名家とともに日本染織の最高峰を志す  
「上品會(じょうばんかい)」



2025年7月30日～8月18日  
＜日本橋高島屋S.C.＞生誕100年記念 小泉淳作展



2025年9月12日～10月6日  
＜京都高島屋S.C.＞田中達也展 みたてのくみたて

## トピックス



### 「高島屋・東神開発都市文化賞」を設立

2025年6月、「都市文化」という概念を問い直すべく、可動し続ける実験場としての「高島屋・東神開発都市文化賞」を設立しました。

本賞は、現代における都市文化を商業や消費等の観点から独創的な視座のもとに分析し、優れた表現活動を挙げた著作物を顕彰するかたちをとりますが、本質的には、都市文化に対する「継続する問い」であると位置づけています。そのため、審査員らとともに繰り広げるトークイベントなどを通して、「都市文化とは何か」という問いに開かれた思考の場を年間を通じて築いていきます。

**ロゴについて** 当社グループ創業期には、国内外の博覧会への出展を積極に行い、そこでの受賞実績が後に企業認知度の向上やブランド価値の形成につながっていきました。

今回、本賞のロゴにあしらわれた月桂樹のモチーフは当時の意匠に着想を得たものです。創業期に国際的な評価を受けて価値を見出されたように、創設されたばかりの本賞も、今後長い時間をかけて同時代の都市文化を見つめ、育んでゆく存在でありたいとの願いをこのモチーフに託しました。



## 培ってきた魅力

## おもてなし

当社グループには、確かな商品を、専門的な知識やスキルを持つ従業員が、温かみのある細やかな心配りとともに提供する「おもてなし」の精神が根付いています。これは長年の百貨店業などを通じて培ってきたものであり、現在まで愚直に継続することで「高島屋」あるいはグローバルな「Takashimaya」としてのブランド価値を磨きあげてきました。

お客様から必要とされる「おもてなし」は、時代や生活環境、価値観の変化に伴い内容を変えていきますが、その根源となる“相手を思いやる心”は普遍的であり、「おもてなし」は当社グループの従業員が創り出す重要な付加価値の一つであると考えています。

当社グループでは、「おもてなし」の価値のさらなる向上に向け、従業員を対象に販売士やシューフィッター、ギフトアドバイザー、ソムリエなど各種専門資格の取得に関する費用補助を行っているほか、お客様の困りごと・お買物のご相談に親身になって対応するコンシェルジュを百貨店の大型店中心に配置しています。また、このような専門人材が営業・接客に専念し高いパフォーマンスを発揮できるよう、デジタル技術を組み合わせながら、後方業務の合理化・効率化および店頭・営業現場におけるお客様の利便性向上を図っています。

多くの商品をネットチャネルで購入することができる時代にあっても、当社グループは人の力による「おもてなし」を大切にし、お客様からの信頼に応え続けていきます。

おもてなしを通じ、  
お客様のロイヤルティ向上に貢献

左：(株)高島屋 京都店外商部  
外商営業担当 **松尾 勉**

右：(株)高島屋 京都店外商部  
外商営業担当 **横田 昌弘**  
(セールスエキスパート)

－ 長年培ったお客様との信頼関係をもとに、当社百貨店ならではの「おもてなし」を体現している京都店外商部の二人に話を聞きました。

**横田** 入社以来京都店の外商一筋です。26年間、世代を超えて担当させていただいているお客様もいらっしゃいます。

**松尾** リビングでの売場経験が長く、外商としては6年目です。私が担当するお客様は、長く当社百貨店をご愛顧いただいている方だけでなく、最近ご利用いただくようになった方も多いです。

－ 「おもてなし」を体現するうえで大事なことは何でしょうか。

**横田** お客様との信頼関係の構築を第一に考えています。そのためには、何よりも「お客様を知る」こと、そして、私たちが提案できる商品・サービスを細かく把握しておく

ことが不可欠です。そうした前提の上で、ライフイベントなどお客様の人生の特別な節目に、お客様の期待や予想を上回る、そして、本当にお客様にとって役に立つ提案をしていくことが重要なのではないのでしょうか。

－ おもてなしのプロと言える横田さんを松尾さんはどのように見て、どのようにそのスキルを継承したいと考えていますか。

**松尾** 先ほどの言葉にもあったように、横田さんはお客様のことも、商品・サービスのことも非常に深く把握しています。そして、売場スタッフとのコミュニケーションも丁寧で売場との信頼関係もしっかり構築しています。その積み重ねが、最終的にお客様からの「横田さんに任せるわ」という言葉につながっているのだと感じています。横田さんの日々の動き方を見て、学んでいるところです。

**横田** 松尾さんは良い意味で泥臭く一生懸命になれる人。勘所も良いので、このままさらに知識やスキルを磨いていけば、お客様との深い信頼関係を築けると思います。

**松尾** お客様に何か困ったことがあった時に、真っ先に顔を思い浮かべてもらえる存在になれるよう、今後も頑張ります。





## 高島屋グループの強み

当社グループは1831年の創業以来、長い歴史の中で困難に直面することも多々ありましたが、その度に「進取の精神」を発揮しチャレンジを重ね、時代のニーズに応え続けることで今日までの事業成長・企業価値向上を果たしてきました。

現在、この成長を支えているのは、「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」という3つの強みです。

## 国内店舗



日本橋高島屋S.C.



タカシマヤタイムズスクエア(新宿)



京都高島屋S.C.



玉川高島屋S.C.



柏高島屋ステーションモール



横浜店



大宮店



泉北店



大阪店



岡山高島屋



高崎高島屋



立川高島屋S.C.



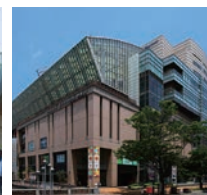
堺店



洛西店



流山おおたかの森S.C.



博多リバレインモール



若葉ケヤキモール(立川)

## EC・通販



高島屋オンラインストア(TOPページ)



タカシマヤファッションスクエア(TOPページ)



タカシマヤ通販カタログ



## 高島屋グループの強み

## 海外店舗



シンガポール高島屋S.C.

サイアム高島屋  
(タイ・バンコク)サイゴンセンター/ホーチミン高島屋  
(ベトナム)

上海高島屋

インドチャイナプラザハノイ  
(ベトナム・ハノイ)

## 3つの強み

## 1 国内・アジアに展開する複数の利益創出拠点

当社グループは、年間総額営業収益1,000億円以上の百貨店を関東・関西にバランスよく複数保有していることが強みの一つです。また、立地地域の文化・ニーズに根差した、専門店との融合による独自の商業施設を国内外に展開しています。

アジアにおいては、シンガポール高島屋S.C.が地域一番店と

してのプレゼンスを確立しており、当社グループの利益創出に大きく貢献しています。

社会環境や市場の急変にも対応できるよう、特定の地域・店舗に収益を依存しない、安定的な事業ポートフォリオの構築を志向しています。

## 2 幅広い顧客基盤

「店は」にもある通り、当社グループは創業以来、幅広いお客様を対象とした商いを続けてきました。

実店舗においては、さまざまなライフスタイル・ライフシーンの中でご利用いただけるような施設環境づくりや商品・サービスの提供を行っていることに加え、ECをはじめとするデジタル

領域でのお客様接点も保有しています。長年当社グループをご愛顧いただいているロイヤルティーの高いお客様はもちろんのこと、外部アライアンスなども活用し次世代のお客様との接点もさらに拡大していきます。

## 3 優良なグループ会社

国内外の商業開発を担う東神開発や、金融業をけん引する高島屋ファイナンシャル・パートナーズをはじめとして、業界競争力を持つ複数のグループ会社がそれぞれの強みを発揮することで、グループ総合戦略「まちづくり」の実効性を高めています。

当社グループの宣伝販促を手掛けるエー・ティ・エーは、媒体編集力やデジタル販促、施設装飾のノウハウを生かしてグループ外での受注も増やし、まちの賑わい創出に貢献しています。

また、人材派遣業のセンチュリーアンドカンパニーにおいては、グループ内で培ってきた上質なホスピタリティが、当社商業

施設での接客販売業務のみならず、外部施設のインフォメーション業務や接客販売業務・研修業務など幅広い分野で高く評価されています。

京都高島屋S.C.  
開業1周年記念  
ビジュアル  
(㈱エー・ティ・エー制作)

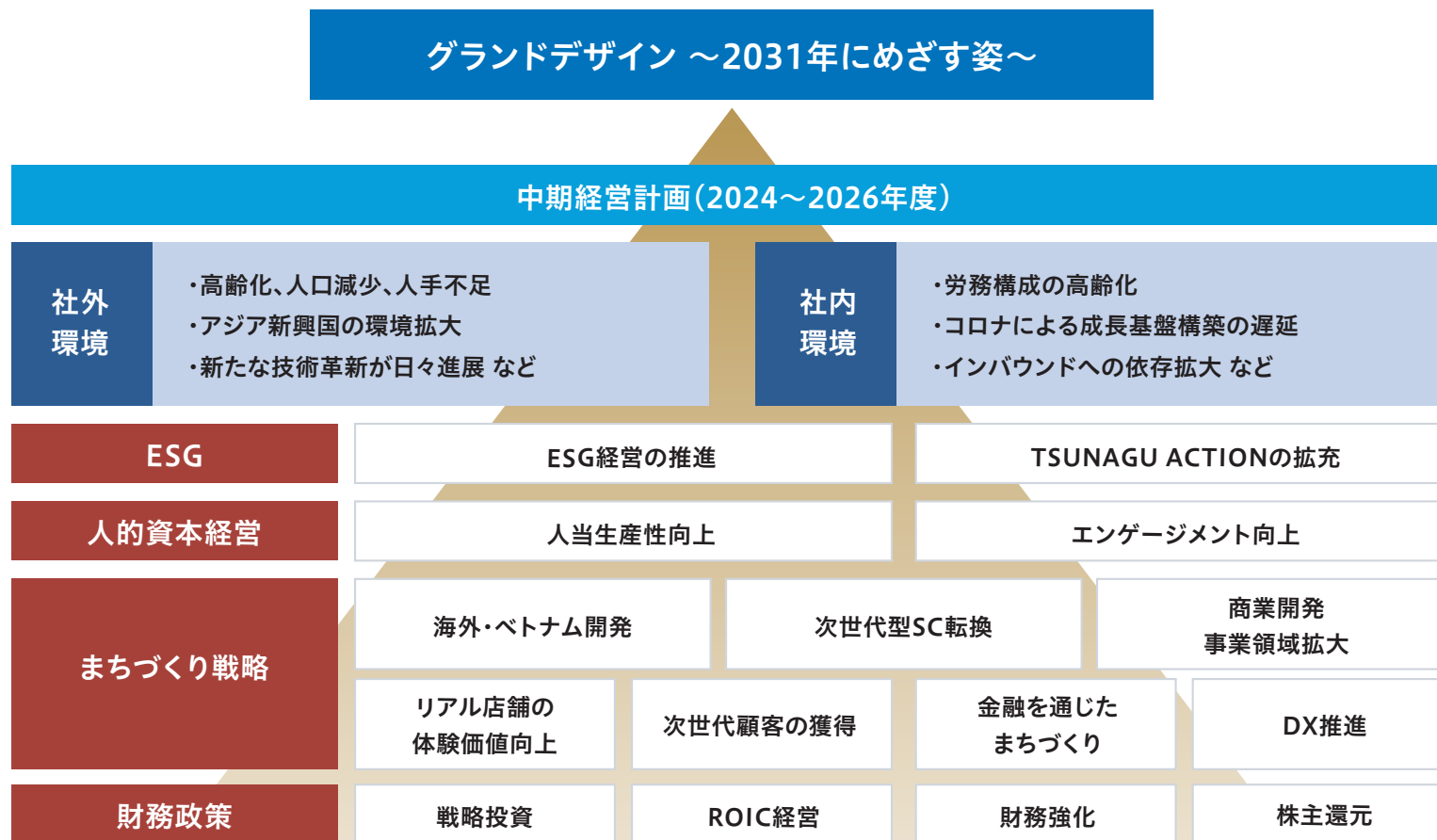
## 中期経営計画(2024年～2026年度)

## 「グループがめざす姿」を実現する基礎固め。

創業200周年となる2031年にグループがめざす姿を実現するための基礎固めの期間と位置づけ、2024年に中期経営計画(2024～2026年度)を策定しました。  
持続的成長に向けた事業拡大や新規市場開拓、新規顧客獲得を着実に実行していきます。

### 中期経営計画のフレーム

経営の基盤となる「ESG」、当社グループの成長を支える「人的資本経営」を強力に推進します。成長戦略については、グループ総合戦略「まちづくり」を通じて、お客様や地域に寄り添った開発・運営を進めていきます。財務政策面では、創出した利益を、成長投資、人的資本投資、株主還元などへとバランスを踏まえ配分し、成長のサイクルを組み立てていきます。





## 中期経営計画におけるまちづくり

### 【海外】ベトナム開発

ベトナムでは、2016年のサイゴンセンター/ホーチミン高島屋開業を皮切りに、ホーチミンやハノイで複数のプロジェクトを推進しており、着実に利益貢献を果たしています。これらの実績の蓄積により、当社グループのベトナムにおける知名度と信頼性が向上し、ASEANや日本国内の有力企業との新たなパートナーシップの構築にもつながっています。加えて、ベトナムは人口拡大と経済成長が期待されており、今後、生活水準の向上に伴い日本クオリティへのニーズは一層高まると捉えています。これらを踏まえ、ベトナム事業を最大の成長ドライバーと位置づけ、これまで培ったノウハウやパートナーシップを生かし、経営資源を重点的に配分します。

2025年6月には、高島屋スペースクリエイツが現地に新会社を設立しており、今後富裕層向け住宅内装事業を開始する予定です。さらに、2027年秋には、大規模複合ビル ウエストレイクスクエア・ハノイ内に、ハノイ初出店となる百貨店核のSC「ハノイ高島屋S.C.」の開業を予定しており、グループシナジーを発揮し、開発を進めています。

現中期経営計画では、将来成長に向けた準備期間として投資が先行しますが、長期保有型の不動産開発に加え、短期回収型ビジネスの開拓を進めることで、利益成長と資産効率の向上を図り、次期中期経営計画以降での回収を見据えています。



ウエストレイクスクエア・ハノイ  
1期イメージ

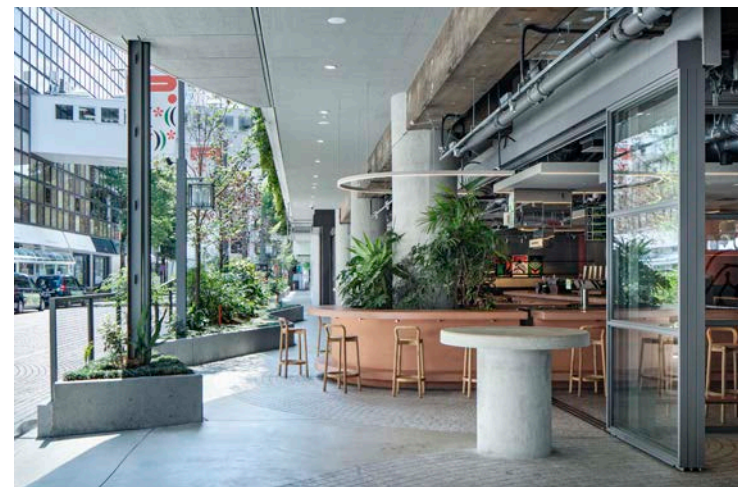
## まちづくりの成長をけん引する事業開発。

### 【国内】グループの総力で創りあげる「次世代型SC」

国内においては、人口減少や建設コスト高騰など現下の情勢に鑑み、既存施設の魅力最大化、収益力向上に注力します。「多様な来店動機の創出」「地域社会のインフラ」「百貨店の存在を生かすこと」という3つの特徴を備えた「次世代型SC」への転換を推進し、グループならではの体験価値を提供し、館の魅力をさらに高めていきます。

その最初のモデルとして、2023年10月に開業した京都高島屋S.C.は、東神開発が開発した専門店ゾーン「T8」のサブカルチャーやエンターテインメントなどの斬新なコンテンツが、従来百貨店には足を運ばなかった多様なお客様の来店動機となっています。2つ目のモデルとなる柏高島屋ステーションモールでは、複合型コミュニティスペースや、人が集うギャザリングスペースの導入により、さまざまな目的を持ったお客様の来店につながっています。さらなる進化に向けて改装が進められている玉川高島屋S.C.では、地域に新たな「つながり」を創出する公園のようなフードコート「P.」の開業に加え、2027年には、百貨店と専門店が融合した食料品フロアの全面リニューアルを予定。利便性と魅力を兼ね備えた新たなお買物体験を提供するとともに、地域のお客様にとって心地よく、日常的に訪れたい空間づくりを進めています。

今後も地域特性に応じた各商業施設の強みを生かし、「次世代型SC」への転換をさらに進めていきます。



玉川高島屋S.C.  
フードコート「P.」

Photo:Kenta Hasegawa



## 中期経営計画におけるまちづくり

## リアル店舗の魅力向上

百貨店本来の強みである店頭の編集力や文化発信力を生かし、特徴化を図るとともに、お客様への提供価値向上に取り組みます。

## ■ 編集力

さまざまな取引先のブランドや商品を一つの売場で比較購入できる平場や、時代性やトレンドを捉えた独自の商品提案を行う自主編集ショップを進化させ、お客様の多様なニーズに応える売場を構築します。同時に、グループの成長を担う、仕入や販売の専門人材を育成します。

## ■ 文化発信力

当社では、「未来を切り拓く新たな生活・文化の創造」を5つの指針の一つに掲げ、百貨店ならではの品質や楽しさ、賑わいをお客様に体感いただくため、芸術文化を紹介する文化催や、時代を捉えた話題性のある催事を開催しています。お客様の知的関心に応えるとともに、多様な来店動機の創出につなげています。



## お客様への提供価値・体験価値を向上。

## 次世代顧客獲得

2025年6月のタカシマヤアプリのリニューアルでは、高島屋オンラインストアとタカシマヤアプリの会員IDを連携しました。これによりロイヤルカスタマー化に向けた特典の付与や属性を絞った顧客アプローチが可能となりました。今後もさらなるバージョンアップにより、顧客の来店動機付けに好適な機能や、よりパーソナライズされた提案を可能とするなど、デジタルを活用した顧客体験価値向上と次世代顧客との接点拡大に取り組んでいきます。

また、幅広いお客様層に人気のテレビ番組との協業催事など、従来の百貨店とは接点が少なかったお客様をターゲットとした企画を拡充しました。併せて、dポイントやPontaといった会員数が1億人を超える大手アライアンス先会員の中から、企画にマッチするスマーラスのお客様にアプローチし、来店を促進するとともに、店頭でのカード会員化を推進し、ファン化・固定化につなげていきます。



©鈴木のりたけ / 小学館



## 中期経営計画におけるまちづくり

## 金融を通じたまちづくり推進

地域や店舗で求められる金融サービスの提供に向け、まちづくり視点で顧客領域と事業領域の拡大を加速します。これにより新しく獲得したノウハウや顧客基盤を活用して百貨店をはじめとするグループの各事業とのシナジーを発揮し、グループのさらなる成長につなげていきます。

## ■ 顧客領域の拡大

前中期経営計画において開始した、ビジネスオーナー向けのタカシマヤカード《ビジネスプラチナ》や、資産の形成や承継に関するアドバイスを行うライフパートナー事業、BaaSを活用したアプリ版友の会「スゴ積み」などにおいて、メディアを活用した認知度向上や、グループ連携による会員獲得推進などにより、金融セグメントにおける顧客基盤の拡大を図ります。

## ■ 事業領域の拡大

高島屋ファイナンシャル・パートナーズが展開するライフパートナー事業に加え、ヴァスト・キュルチュールを中心にグループ連携のもとプライベートバンク事業にも領域を拡大しています。また、BtoB領域においては、新たにアセットマネジメントなど投融資事業の強化を図っています。今後も新規M&Aなどによるケイパビリティ獲得を通じ、百貨店をはじめとするお客様への独自サービスの提供、および、お取引先への事業性融資をテコとしたサプライチェーン強靱化など、ステークホルダーへの事業展開を多様化させていきます。

## DX推進

DX推進の主目的を「業務生産性の向上」と「お客様の体験価値向上」と定め、2024年度より全社横断のDX推進プロジェクトを立ち上げました。「業務生産性の向上」については、単純な既存業務のデジタル化ではなく、業務そのものを見直し、改革につなげていきます。後方業務の合理化により生み出された経営資源は、店頭・営業の魅力向上に振り分けていきます。「お客様の体験価値向上」については、「高島屋グループシームレス化」の具現化に向け、お客様との接点強化に向けた基盤づくり、データマネジメント強化に取り組むとともに、店頭でのおもてなしや

## まちづくり視点で顧客領域と事業領域の拡大。

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 &amp; 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、  
法人向け融資を強化

高島屋ファンディング

Claylish  
株式会社クレイリッシュ

- 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

顧客領域拡大

利便性向上に資するデジタル技術活用を推進します。IT分野の中でますます重要度の高まっているAIについては、社内利用での検証を重ねながら、活用範囲を拡大していきます。

また、DX推進の土台づくりとなるデジタルスキル向上に向け、業務上必要なデジタルスキルを体系化し、全従業員のス��レベルを可視化する基準(デジタル活用スタンダード)を導入しました。今後は、組織をリードしてDXを推進する高度な専門人材の育成に取り組んでいきます。



## 国内百貨店大型5店 店長座談会

当社グループの強みである、「店舗の立地特性」「幅広い顧客基盤」  
「優良なグループ会社」について、  
5人の高島屋大型店店長が語ります。

大阪店 店長  
難波 斉

京都店 店長  
上條 智子

日本橋店 店長  
牧野 考一

横浜店 店長  
竹下 真

新宿店 店長  
澁谷 裕子

ー2024年度、大型5店舗すべてが売上高1,000億円を達成しました。それぞれの立地特性をどのように認識し、それをどのように生かしていますか。

牧野 日本橋エリアは現在再開発が進行中で、当社グループが創業200周年を迎える2031年の前後に新たなビルやランドマークが続々と誕生する環境下にあります。その中で、日本橋店の存在感をどのように発揮し続けるのかを考えていかなければなりません。その一つとして、従来の金融や商業の街としてだけでなく、このエリアの多様な魅力を有する街としての発展に貢献していくことに勝ち筋があると考えています。特に、日本橋から店舗側への人流を生み出す仕掛けが必要です。そのために、本館と新館のフルライン戦略、ガレリアの街並みを生かしたブランド・商品戦略を強化しています。

上條 京都日本を代表する伝統・文化の街であることはもちろん、近年は訪日外国人の増加によって国際色豊かな街としても成長してきました。加えて、京都の人々は長い歴史の中でさまざまな変化に対応してきました。京都は当社グループの創業の地でもあります。創業から変わらないおもてなしの精神とともに、「伝統文化」「国際都市」「変化を受け入れ対応する」という3要素を踏まえた店舗づくりをしている、そのことが京都店がお客様に支持されている理由と考えています。

竹下 横浜店もかなり地域色の強い店舗です。お客様は横浜に対する愛が非常に強く、地元を誇らしく思われている方が多いです。66年前に横浜の地に出店してから、店と街がともに発展してきたという、ポジティブな感情で私たちを捉えてくださる地域の皆様の温かさと期待の中で営業させていただいています。ご支持いただいているお客様からの愛に甘ん



## 国内百貨店大型5店 店長座談会

じることなく、さらに喜んでいただくための商いをするよう日々努めています。

**上條** お客様に愛される店舗であることが何よりも重要です。当社は1864年の「蛤御門の変」で店舗を焼失してしまいましたが、そのような中でも、焼け残った蔵に暖簾をかけて、焼け出されてしまった市井の人々に安価で商品を提供したと聞いています。その時、高島屋を支持してくださった街の方の思いが今日までつながっているのかもしれない。

**難波** 大阪では「キタ」と「ミナミ」という呼称が一般的です。大阪店のある「ミナミ」のなんばは「キタ」の梅田にはない魅力を持った素敵な街です。なんばは大阪の中心として、「観光」「ショッピング」「食い倒れ」の3拍子が揃っていて、庶民的で親しみのある街だと言えるでしょう。大阪店は訪日外国人のお客様が多く、売上の約30%を占めています。その方々からも、観光と買物と食事が楽しめる街として評価されています。



**澁谷** 新宿店は、2024年度初めて百貨店売上1,000億円を達成できました。池袋、新宿、渋谷といった主要駅を有する副都心線沿線を中心にここ数年で商圏内の競合状況が劇的に変化し、お客様の流入も増えてきています。新宿店は組織顧客率が約35%と他店に比べて非常に低い店舗です。しかし、流動顧客の取り込みができればさらなる伸びしろが見込めると考え、私はこの数字を強みとして捉えています。加えて、お客様層は老若男女多様

であり、さらにインバウンド売上も大きい特徴的な店舗です。その分、ターゲット層も多岐にわたるのですが、新しいチャレンジを積極的に行っています。例えば、食の物産展にこれまでなじみがなかった著名なインフルエンサーやユーチューバーを起用し、新たな商品や販促手法を取り入れました。すると、新規のお客様、特に若年層のお客様に多くご来店いただけるようになり、売上も増大しました。これは想定以上の成果でしたね。



**牧野** 地域に根差した特徴ある大型店舗が関東・関西にバランス良く複数存在していることは当社グループの大きなアドバンテージです。地域によって異なる顧客層・顧客基盤は、商品の仕入れの面でも大きなメリットがあります。お客様の琴線に触れるポイントは関東・関西で異なりますし、店舗によっても変わりますので、その分一つの商品カテゴリーの中でもさまざまな商品を仕入れ、店舗間で連携・融通し合うことができます。商品を仕入れる力は、商品を売る力と表裏一体です。その中でスケールメリットの発揮とローカライズをどう両立していくかが永遠の課題であり、やりがいでもありますね。

中小型店との連携も重要です。例えば、高崎から都心まで新幹線で約50分。日本橋店には高崎店の商圏のお客様も多くご来店されています。ギフトや特別なお買物は日本橋店、日常のお買物は高崎店、といった形で使い分けていただくことも、お客様の生活に寄り添いながら私たちの売る力や仕入れる力を高めていくことにつながります。

**難波** 商品の仕入れの話が出ましたが、当社の百貨店はこれまで売場構成を極端には変えてきませんでした。このことは、お取引先から高島屋となら中長期的かつ信頼あるパートナーシップを構築できるとご認識いただくことにもつながっているのではないのでしょうか。また、当社百貨店が全国的なマーケティングと検証が行えるかけがえのないパートナーであるとお取引先から認識していただけるよう、私たちは売る力を発揮し続けなければいけません。

**一強みである「幅広い顧客基盤」を各店でさらに盤石化するためにはどのようなことが必要でしょうか。**

**牧野** 日本橋店は他店と比較して外商売上高割合が高く、2024年度は38%です。しかし、来店客調査の結果はそれとは異なる日本橋店の姿を示しています。具体的には、「ご来店方法」は自宅から電車が65%。所要時間は平均40分でした。また、「ご来店動機」は食料品が70%でした。結果としては、「自宅から40分かけて電車で食料品を目的にご来店されるお客様が多い」ことがわかったのです。

こうした店舗の多面的な性格を踏まえ、「広域商圏の富裕層」へのアプローチと「足元商圏の日常使いのお客様」へのアプローチを同時に幅広く進めていくことが必要だと認識しています。

**難波** 属性別では、大阪店におけるここ数年の売上構成比は非外商顧客40～50%、外商顧客20～30%、外国人旅行者30%というバランスで推移しています。しかし、インバウンド売上は国内売上以上に一過性の要素を含んでいますので、百貨店としての本質的な営業力をさらに強化していかなければなりません。ラグジュアリーブランドや宝飾品以外で、競合他社に

## 国内百貨店大型5店 店長座談会

比して圧倒的優位性を保持する商品カテゴリーの確立には至っていないのが現状です。資本効率性を担保しつつ、幅広い顧客層のニーズに応えていける売場づくりに今後取り組んでいきます。



**上條** 京都はコロナ禍収束後、街全体のポジショニングが変わり、海外のVIPも多く来訪されるようになりました。それに付随してラグジュアリーブランドによるイベントなども増えました。元々備えている街のブランド力により、国内観光客も多くいらっしゃいます。今後はますます、お客様を国内外から広く取り込める観光都市ならではの店舗ポジションを確立することが必要になると認識しています。また、2023年のT8(専門店ゾーン)オープンによってこれまでと異なるお客様のご来店が増えています。T8には魅力的な大型のテナントを誘致したことから、従来の百貨店の館では少なかった男性客が増え、ビジネスマンが一人でご来店されるケースも見受けられるようになってきました。そうした方々にも百貨店の魅力をさらに知っていただき、館内の回遊性も高めていけるような次の仕掛けも企画しています。ぜひご期待ください。

**澁谷** 新宿店は、20代後半から30代の比較的若い富裕層顧客が増えています。先日もお一人とお話させていただく機会がありましたが、「これまで縁遠かった百貨店だけれど、外商ってこんなに便利だったのね」「百貨店ってこんなに楽しい場所だったのね」というお声を頂戴しました。売場づくりやプロモーションなどで新たなチャレンジを続け、こうした世代

のお客様との出会いをさらに求めていきたいですね。

**竹下** 横浜店のインバウンド売上シェアは他の大型店舗と異なりわずか数%。ほとんど国内のお客様で成り立っている店舗です。今後も地域のお客様のご支持をどれだけいただけるかがポイントです。さらに、次世代のお客様の取り込みにも注力し、「横浜」をキーワードに新たな売場づくりを進めています。化粧品やラグジュアリーブランドの売場には、かなり若い世代のお客様も増えてきました。コアとなる40代女性の定着化に向けては婦人服売場のリニューアルを行っています。

### —「優良なグループ会社」があることを各店ではどのように生かしていますか。

**牧野** グループとして、百貨店業に留まらない多様な事業、優良なグループ会社を保持していることは、当社グループならではの強みです。日本橋店にとって東神開発との連携は、フルライン戦略の実行に際して本館・新館をワンストップでどのように魅力化していくか、さらに、拠点の価値をいかに高めていくかということを考える上でも重要です。金融業については、高島屋ファイナンシャル・パートナーズと連携し店舗内にファイナンシャルカウンターを設けていますが、直近でお客様の相談件数が増加してきました。それは、中立・公正な立場でお客様のライフスタイルに寄り添った金融商品のご提案・ご案内をしていることで、お客様にとっての安心感が醸成されたのだと思います。また、シンガポールを皮切りにグループの海外百貨店とはVIP顧客の送客連携を進めており、1千万円以上のお買上げをいただくような例も出てきています。

**上條** 京都店にとってはT8と連動したお客様への提供価値の

最大化の観点から、東神開発はなくてはならないパートナーと認識しています。拠点全体でお客様に訴求をしていくビジョンを共有し、それぞれの持つノウハウや強みを生かしながら協働しています。百貨店だけではできなかった奇抜なアイデアをT8と一緒に実現することで、お客様のこころ豊かな生活のための提案メニューも多様化しました。「高島屋って面白いやん、やるやん」とお客様から仰っていただけるようになったと実感しています。

**難波** 2024年にグループの一員となった、IFA(独立系ファイナンシャルアドバイザー)のヴァスト・キュルチュールとの相互送客は今後さらに推し進めていきたいですね。同社が提案するポートフォリオは、お客様の大切な資産を守ることに重点を置いており、長期保有を基本とする社債・国債をはじめとして、価格推移を見通しやすい金融資産が中心です。投資による安定的な収益を生み出しつつ、お客様ご本人やご家族の希望や夢の実現に伴走していくような存在と言えるでしょう。お客様と当社グループが生涯にわたり、また世代を超えて関係性を築いていく上では、相互送客を通じ、お買物だけの接点にとどまらず、お客様の人生の最深部にあたる金融資産を守るサービスも提供することでLTVの最大化を図ることが重要です。百貨店が金融を取り扱う意義を強く実感しているところです。



**竹下** 金融業は必ずしも形ある商品を販売するわけではないですから、こころ豊かな生活の実現に向けた的確なご提案をするためには、

## 国内百貨店大型5店 店長座談会

会話を通じてお客様ご自身も気づいていないような潜在的ニーズまでも先回りして汲み取ることが重要になってきます。この点、ヴァスト・キュルチュールの営業担当者が持つ会話力や提案力には学ぶところが多いと思います。

**澁谷** 新宿店からはグループで食品・レストラン業を行っているアール・ティー・コーポレーションとの協業事例を紹介したいと思います。お取引先含めた従業員の皆様のエンゲージメント向上の観点で、2023年から2024年にかけて社員食堂のリニューアルを行いました。ハード面では「明るく、通やすく、使いやすい」をキーワードに、荷物置場やコンセントの配置まで熟慮してレイアウトを決定しましたが、ソフト面では特に食事メニューの味にこだわって、同社と何度も打合せを行いました。結果として従業員がより心地よく休める場になり、エンゲージメントスコアも改善しています。グループでレストラン業を保有しているからこそ、ここまで踏み込んだリニューアルができたと考えています。

**—2031年の百貨店像をどのように考えていますか。  
また、各店がめざす姿を教えてください。**

**牧野** 百貨店各社が鎬を削る中、方向性の違いは今後より鮮明になっていくと予想しています。その中で、「高島屋＝王道百貨店」でありたい。それは、それぞれの街で、百貨店とグループ事業の強みのシームレスな掛け合わせによりワンストップでお客様の幅広いニーズを充足していくことです。とりわけ、重要文化財に指定されている本館や、百貨店の歴史に留まらないさまざまなテーマを取り上げている高島屋史料館TOKYOを持つ日本橋店は、歴史・文化の発信基地としても大きな強みを持っています。本館ツアーや新たな文化催

の開催も含め、この強みをさらに生かしていきたいですね。サービス面では、フラッグシップストアとしてあらゆるお客様に寄り添うことを念頭に置いた店頭サービスや接遇の強化のほか、外商やコンシェルジュといった機能もさらに拡張していくことなどを考えています。

**上條** 京都店も百貨店と専門店が足並みを揃えつつそれぞれに強みを発揮して未来に進んでいきます。来年2026年、そしてランドデザインのターゲットとなる2031年は河原町に店舗を移設してそれぞれ80年、85年の節目になりますから、街とともに伝統を重んじつつ、一方で、商品やサービスはさらにアップデートしていきたいですね。そのためにも、後方業務についてはDX化と負担極小化を実現せねばなりません。人の力はお客様やお取引先との接触間口拡大と関係深化に振り向けていければと思っています。

**澁谷** DXによって百貨店を労働集約型産業から脱却させていくことは、私も大きなテーマだと思います。これが前提ですが、今後の新宿店のミッションは「百貨店の楽しみ方の幅を広げていく」ことです。例えば、食を楽しむことをテーマとして人々が集う場所を創りあげていくことなどが考えられます。お客様に「新宿高島屋が好き」と感じていただけるような、人で賑わう場として存在していきたいですね。また、文化性という視点においては、伝統的な文化を大切にしつつも、若いお客様の琴線に触れる多様な文化発信をしていきたいです。

**竹下** デジタル技術の進展に伴い、「タイパ」「コスパ」を重視する流れはさらに加速すると思います。一方で、心の「ゆとり」やリアルな「ぬくもり」を求める向きも出てくるのではないのでしょうか。私たちがその受け皿になれるよう、おもてなしの魅力

をさらに磨きあげていくことは必須ですね。リアルな価値提供を大切にしていきたいと思います。

また、横浜店が地域、そして神奈川県全体からの圧倒的なご支持をいただける店舗であるためには、2031年までに、行政や地域の事業者との連携をさらに深化させていく必要があると考えています。



**難波** やはり百貨店の本流は編集力にあると考えています。幅広いお客様に気軽に安心してご利用いただける平場や自主編集売場を維持することは、品揃えの特徴化の観点で追求していくべきではないでしょうか。

また、地域内連携をさらに推し進めていきたいです。例えば、「Osaka Art & Design」というイベントがあり、大阪店のほか、同業他社や鉄道会社など計7社が参画しています。これは地域の事業者やクリエイター、ギャラリー、インテリアショップ等が協力し、アートとデザインを通じて大阪という街を世界に発信していこうという活動です。

参画する各社が互いに切磋琢磨していく関係性の中で、単独ではできないまちづくりにも積極的に関与していきたいですね。





## グループ成長の柱

### 商業開発業の中長期計画

3つの事業ドメインごとに定めた基本戦略のもと、安定的な利益創出と社会インフラとしての機能追求による地域貢献を通じ、企業として持続的な成長を描きます。



## グループ成長の柱

## 金融業の拡大戦略

金融業のさらなる成長に向けては、戦略領域におけるM&Aなどを通じた専門性・ノウハウ獲得を進め、ステークホルダーとのタッチポイントおよび収益機会の拡大を図っていきます。

(株)高島屋 経営企画部  
金融事業戦略室長  
**本多 修**



当社グループの金融業を成長させるためには「3本の柱」が必要と考えています。1つ目はまちの魅力を生かした「クレジットカード事業」。2つ目はファイナンシャルカウンターにおける総合的な金融相談に対応する「ライフパートナー（LP）事業」および、非金融と金融が一体となった「プライベートバンク（PB）事業」。そして3つ目はBtoB領域における「投融資事業」です。

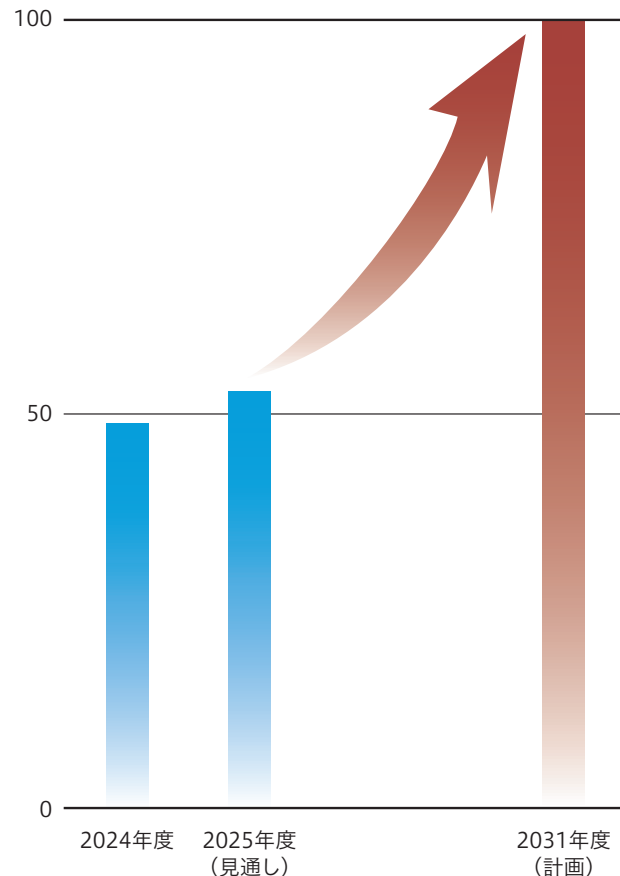
投融資事業については、事業者向け金融などにおいて高い専門性を持つ(株)クレイリッシュが2025年9月にグループの一員になったことで、事業拡大に向けた土台を構築することができました。

「個人」「法人」両面でしっかりとしたサービスを提供できるのが当社グループ金融業の強みです。これからもこの「3本の柱」を磨きあげつつ、さらなる成長に向けた新たなチャレンジに取り組んでいきます。

## 金融業成長投資の考え方

- ✓ クレジットカード、ライフパートナー、投融資の3領域で2031年度営業利益目標100億円
- ✓ 顧客基盤（領域）の拡充×事業領域拡大により、今後さらなる成長を実現
- ✓ 当社グループのプラットフォームを生かした提供価値具体化に向け取り組みを推進

金融業営業利益（単位：億円）



金融業成長のための「3領域」

1 クレジットカード事業 ・決済	シームレスな購買体験 ・顧客基盤のさらなる拡大 ・法人事業確立 FINANCIAL PARTNERS
2 LP事業 ・資産形成 PB事業 ・資産保全	将来の家計を設計 「投信・保険・信託等のワンストップサービス」 FINANCIAL PARTNERS 財産管理・次世代継承 「高島屋版PBモデル」構築 Vaste Culture & Cie.
3 投融資事業 ・ファンド ・法人向け融資	ソーシャルレンディングに加え、 ファンド投資、法人向け融資を強化 取引先等法人顧客向け融資事業確立 Claylish 株式会社クレイリッシュ

M&Aにより基盤固め  
さらなる事業領域拡大による収益向上

## グループ成長の柱

## グループのシームレス化

## ■ 高島屋グループシームレス化の考え方

当社グループにおけるシームレス化の理想形は、グループ内の垣根を超えた相互連携や情報の一元的な活用などによって「お客様から見てグループの各事業が等距離にある状態」と定義しています。

これは、グランドデザイン実現に向けて、当社グループ総合戦略「まちづくり」をさらに強化していくこと、また、「グループのすべての事業を価値創造のメインプレーヤー」にしていくこと、双方において不可欠です。

シームレス化に向けては、「タカシマヤアプリ」を最大顧客接点、および、CRMの重要なツールと位置づけ、「アプリをフックとした顧客IDの統合」による情報の一元化と活用をめざします。

## 顧客ID統合ステップ

## STEP ①

アプリ会員登録・ID管理開始

## STEP ②

タカシマヤポイントカード デジタル化で顧客ID数を拡大

## STEP ③

グループ顧客IDを統合  
～2031年度までの完了をめざす～

## ■ シームレス化への具体策

タカシマヤアプリの活用のほか、シームレス化実現へのさまざまな施策を検討しています。

## 検討策

- 顧客LTV拡大へのロイヤルティプログラム構築
- ポイント統合、グループ共通ポイントの導入
- 専門店情報を含めたデジタル販促
- EC・店頭のシームレス化
- 商品情報取得精度向上・活用

2031年  
到達点国内外のグループ事業が提供する  
すべての情報・サービス・商品を有機的につなぎ活用把握した情報を  
活用しパーソナルな  
提案・アプローチグループのどの接点  
においても上質かつ  
均質な接客・  
サービスを提供チャネル間での  
商品・サービスの  
相互販売供給



## タカシマヤアプリを軸とした顧客戦略

### 顧客情報を統合し、安定的な顧客基盤を構築

2025年6月にタカシマヤアプリをリニューアルしました。アプリの会員登録を必須化することでお客さまへの理解を深め、お客さまにとって魅力的なサービスを拡充していきます。

その第1弾として、バースデーなどアプリ限定クーポンや、期間限定イベントを即座にチェックできる機能「今日の高島屋」、お客さまの興味関心カテゴリーごとのメッセージ送り分けなど、さまざまな新しい仕組みをリリースしました。

今後もアプリの改修を段階的に進めながら、次世代を担う若年層やインバウンドのお客さまにもご利用いただきやすい環境を整え、将来にわたる安定的な顧客基盤の構築につなげていきます。同時に自社クレジットカード顧客とのID連携により、長く当社グループをご愛顧いただいているお客さまへの特典も更に充実させることで、アプリを軸として持続的なLTV(Life Time Value=顧客生涯価値)向上とシームレスなお買物環境の創出に向けた取り組みを進めていきます。

#### 第1弾リニューアル <2025年6月12日>

- ✓ アプリ会員登録必須化で、生年月日や性別など属性データを用いた分析・アプローチが可能に
- ✓ アプリとオンラインストアのIDを連携
- ✓ バースデークーポンなど、お客さまにとって魅力的なサービスを拡充



## ステークホルダーへの提供価値

当社グループは、すべてのステークホルダーに対してESG経営に基づく価値を創出・提供するとともに、さまざまな対話活動を通じて得られたご意見を適宜適切に事業活動・社会活動へ反映していくことにより、企業価値の向上を図っています。

ステークホルダー	提供価値・あるべき姿	関係性	対話活動
① お客様	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 生涯に寄り添い、世代をつなぐ</li><li>○ 上質と安全・安心を提供する</li><li>○ 心に残る体験価値を共創する</li></ul>	「お客様第一主義」に基づいた上質かつ安全・安心な商品・サービスをワンストップで提供することで、こころ豊かな体験価値を創出。世代を超えて「身近でかけがえのない存在」であり続ける。	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 日々の接客・営業（コンサルティングセールス）を通じた「声」の収集</li><li>○ 「ウオントスリップ」を通じた「声」の反映</li><li>○ お客様参画型の店舗イベント・プロモーションの開催</li></ul>
② 従業員	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 公正な労働環境を整える</li><li>○ 会社と個人がともに成長できる</li><li>○ 安心して働ける・働き続けられる</li></ul>	多様な価値観を包摂し、従業員にとって自己実現を通じた「人生の糧にできる場」である。また、従業員のエンゲージメントや資本としての人の力を高め、企業としても持続的に成長していく。	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 従業員エンゲージメント調査の実施</li><li>○ 上長との定期面談の実施 ○360° フィードバックの実施</li><li>○ 職場会・SAY活動*の実施</li><li>○ FA・オープンエントリーなど「手挙げ」の制度による自律的なキャリア形成支援</li></ul>
③ お取引先	<ul style="list-style-type: none"><li>○ お取引先にとっても安心・快適である</li><li>○ 価値共創パートナーシップを強化する</li><li>○ 当社のブランド価値を分かちあう</li></ul>	相互に社会的責任を果たしていくとともに、お客様・地域社会などに対する価値共創のかけがえのないパートナーとしてブランド価値を高め、ともに成長していく。	<ul style="list-style-type: none"><li>○ お取引先コンベンションの実施</li><li>○ グループお取引先説明会の実施（2025年11月予定）</li></ul>
④ 株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 収益性を持続的に向上させる</li><li>○ 株式を継続保有いただけるよう企業価値を高める</li></ul>	中長期の持続的な成長を実現し、配当や優待などさまざまな形で安定的な利益還元を行う。	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 情報開示の強化</li><li>○ IRミーティングなどの実施</li><li>○ 決算説明会・事業説明会の実施</li><li>○ 株主総会</li></ul>
⑤ 地域社会	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 賑わいや雇用を共創する</li><li>○ 「マインドシンボル」をつくり続ける</li><li>○ 社会インフラ機能を発揮する</li></ul>	地域の「こころの拠りどころ」として、雇用創出・産業振興・防災・子育て・コミュニティ形成など、社会インフラとしてのさまざまな活用機会を創出・提供する。	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 自治体との包括連携協定・防災協定等の締結</li><li>○ 各地域のまちづくり協議会などとの協働によるイベント実施</li></ul>
⑥ 地球環境	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 循環型社会実現にグループで貢献する</li><li>○ サプライチェーン全体の環境負荷軽減を主導する</li></ul>	脱炭素・資源循環にグループの総力で取り組み、事業活動を行う前提となる豊かな自然環境の保全に貢献する。	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 環境重点項目の設定と定点観測、ステークホルダーへの開示</li><li>○ 気候変動対策に関する国際的イニシアチブへの参画</li></ul>

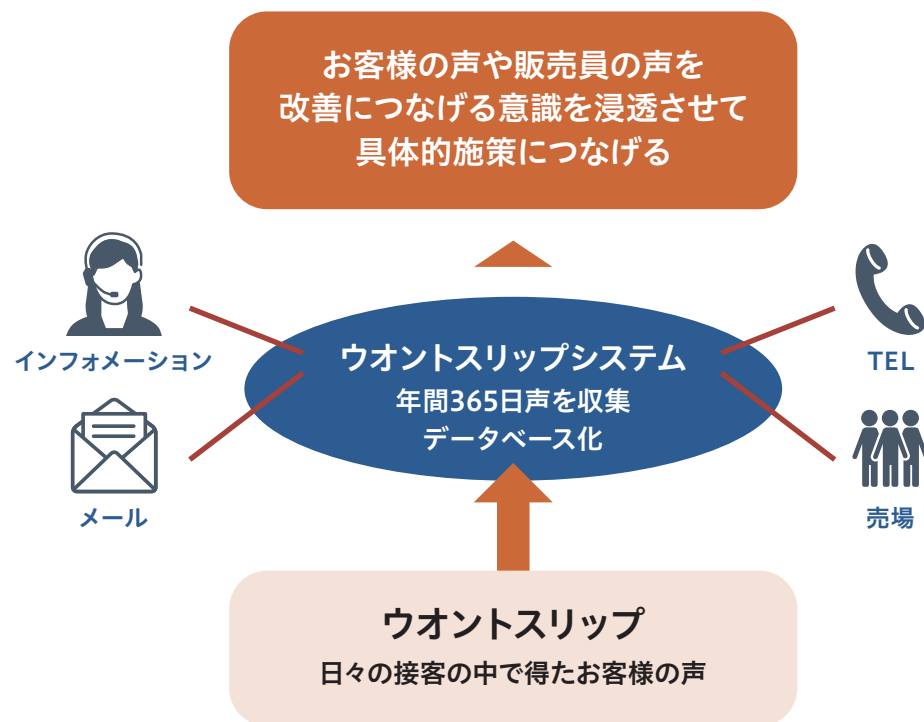
## ステークホルダーへの提供価値

## ステークホルダーとの対話活動・価値共創事例

### ■ ウオントスリップによる「お客様の声」の反映

ウオントスリップは、販売員が接客を通じて得たお客様の声を収集し、データ化して全社で共有・活用する仕組みです。お客様のニーズや価値観を把握し、それに基づいた品揃え・サービス・環境を提供することで、顧客満足度を向上させ、当社グループのファンづくりに貢献します。

プロダクトアウトからマーケットインへの発想転換を促し、収集された声は改善施策や営業戦略に反映されます。リアル店舗の強みである顧客接点を最大限に生かし、マーケティングマインドを持った営業活動を推進する重要な取り組みです。(2024年度収集件数:約2万4千件)



### ■ インターネット議決権行使で豊かな森づくりに貢献

2025年5月に開催した(株)高島屋第159回定時株主総会において、株主の皆様インターネットで議決権行使をしていただいたことで削減された郵送費用相当額396万2,530円を公益財団法人オイスカに寄付しました。

寄付金は、各国での持続可能な開発や減災・防災のための森づくりなどに役立てられます。インターネット議決権行使による寄付は、当社グループでは初の取り組みです。



### ■ 地域の自衛消防訓練への参画

社会インフラ機能を発揮するためには、運営施設の安全・安心を確保し、お客様や従業員の命を守ることが大前提です。

消防法に基づき、各種施設における火災および地震などの発災時の初期対応や応急対策は自衛消防隊が担います。

発災時の自衛消防機能を高めるため、各地域の消防署と連携しながら、各種研修や自衛消防訓練へ積極的に参画しています。



渋谷消防署主催 自衛消防訓練審査会



## 提供価値のイノベーション

## 社会的インパクトと企業価値向上の両立に向けて

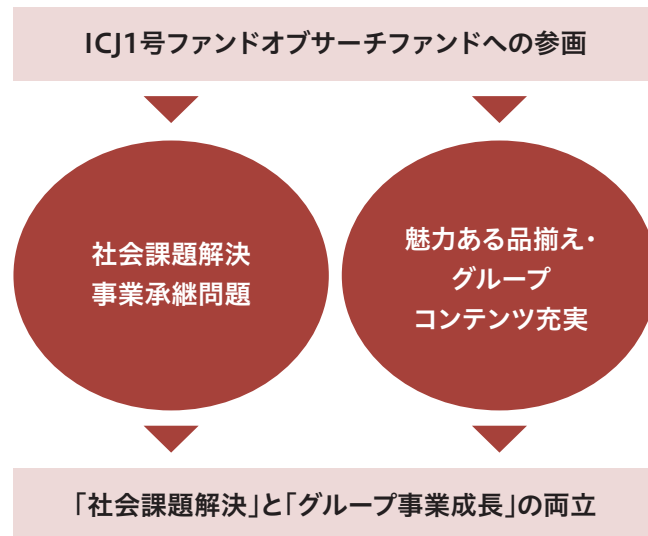
### ■ 社会課題の解決と事業成長の両立をめざす新たな取り組み

社会課題の解決を通じた事業成長の実現は、今やあらゆる企業にとっての普遍的なテーマであり、当社グループも社会課題解決の一翼を担うべき存在であると自認しています。

その中でも、多くの国内企業が後継者不在という深刻な課題に直面していることは、当社グループの事業の根幹にも関わる大きな社会課題です。この解決に向け、「ファンドオブサーチファンド」への出資を通じた新たな取り組みを2025年2月に開始しました。

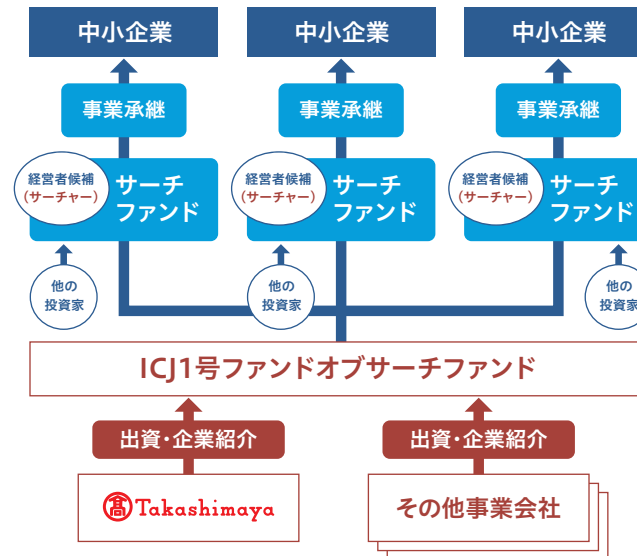
### ■ 出資のねらい

当社グループのお取引先の多くは中小企業であり、事業承継の課題は、今後の安定的な商品供給や協業の継続にとって極めて重要かつ喫緊のテーマです。本ファンドへの出資を通じて、後継者不在という社会課題の解決に取り組むとともに、当社グループならではの魅力ある品揃えやコンテンツのさらなる充実につなげていきます。



### ■ 当社グループの関わり

営業活動を通じて得た情報をもとに、事業承継の課題を抱える企業をサーチャーに紹介し、課題解決へとつなげていきます。具体的には、和菓子や日本酒といった食品、伝統工芸、呉服など、小規模ながらも優れた伝統技術・文化を有する企業が多く存在する業態での活用を想定しています。さらに、既存のお取引先に限らず、サーチャーによる承継企業との新たな協業についても積極的に検討していきます。



## 社会課題の解決と事業成長の両立。

### 「ファンドオブサーチファンド」とは

ファンドオブサーチファンドとは、次世代の経営者候補（サーチャー）が立ち上げたサーチファンドに複数出資し、中小企業の事業承継および再成長を支援する仕組みです。当社は、インクルージョン・ジャパンが設立した「ICJ1号ファンド・オブ・サーチファンド」への出資を通じて、事業承継をめざすサーチャーと承継企業の成長を支援します。

### 本件以外の取り組み

サーチャーによる承継対象は、基本的に安定期にある優良企業となる一方、当社グループはこれ以外に複数のベンチャーキャピタルファンドにも出資しています。これらは創業・成長期にあるスタートアップ企業を投資対象としており、出資先企業との協業を通じた当事業のイノベーションも推進しています。

## 企画本部長メッセージ



(株)高島屋 代表取締役専務

企画本部長

史料館担当

**園田 篤弘**

管掌：経営企画・財務・情報システム

当社グループは、「グランドデザイン」のもと、マルチステークホルダーの皆様の期待と信頼に応えるべく、百貨店を核とした魅力ある次世代型SCをグループ総合力で創りあげることで、こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォームを創造してまいります。

当社グループは、創業以来「進取の精神」を培い、高度成長期真っ只中の約60年前には来たるべきモータリゼーションを予測し、緑豊かな東京多摩川の河原の一角に玉川高島屋S.C.を開業しました。その後も、時代に合わせ、お客様や地域社会のニーズを満たす商業施設を創り続けてまいりました。2023年秋、「千客万来」である京都四条河原町の一角に次世代向けIPコンテンツの導入など斬新な発想を取り入れた京都高島屋S.C.をオープンさせ、老若男女を問わず大勢のお客様を集め、まさに「こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム」を実現する次世代型SCの形となっております。

このような次世代型SCを創りあげていく上で欠かすことができないのは、各SCや店舗における、時代のトレンドにあわせたりリニューアルなどの改装、お客様に安全に利用していただくために欠かせない補修、お客様にストレスなく来店し過ごしていただくための設備更新など、常にお客様のご意見を反映しながら必要な投資を計画し実行に移すための「経営の自由度」と考えております。この「経営の自由度」を担保するため、グループの主要な商業施設については、その資産を可能な限り保有する「持つ経営」を基本としております。

「持つ経営」は、外部環境に左右されにくい安定的な収益基盤を構築するとともに、①地域との共創 ②お客様との長期的な関係構築 ③地域における環境課題を商品の販売やサービスの提供を通じて解決するほか、非常時の防災拠点にもなる社会インフラとしての機能 ④百貨店やSCに出店いただくお取引先やテナントとの共存共栄、いずれの点からも必要不可欠です。



## 企画本部長メッセージ

「持つ経営」を通じ、腰を据えて、短期的な収益追求ではなく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を実現し、持続可能な経営環境での事業運営にあたっております。

「持つ経営」で課題となるのが、保有する資産がその目論見通りに利益を生み出しているのかが分からないまま、家賃がかからないことに安住し、リスクを取らなくなることと考えます。これでは資本の出し手である株主や投資家にとっては、投下した資本から本来もたらされる利益が持続的に得られず、当社グループに対する信頼感も大きく棄損してしまいかねません。

そこで、現中期経営計画初年度よりKGIとして導入しているROIC経営を進化させるべく、2025年度においては拠点別ROICおよび店別BSを導入いたしました。これにより、各拠点における投下資本と収益の関係を可視化し、求められる利益水準を明確にすることで、経営判断の精度向上と資本の有効活用を図っております。また、ROIC経営のもう一つの考え方として、保有資産の中では、事業戦略上の中核を担う次世代型SCなどから構成されるコア資産と、資本効率の観点から見直しが必要なノンコア資産を峻別しております。特にノンコア資産は、当該資産のROICなどから保有意義が乏しいものについて適切なタイミングで売却や流動化を図るなど、所有資産の最適化を進めています。しかし、ROIC経営を進化させるには、百貨店やSCをはじめ、事業ポートフォリオを構成するすべての店舗や会社ごとにROICツリーを分解し、それぞれグループにおける役割を踏まえたKPIを自ら作り、組織単位で実行する必要があります。グループの全員に対するROICの理解浸透活動を進めていることはもちろん、その必要性を十分に認識したうえでそれぞれの管掌・職務におけるROICツリーの分解、および、KPIの設定を自発的に行っていくよう促す取り組みや仕組みづくりにも着手しております。

さて、当社グループでは、2031年における事業ポートフォリオの重点を事業効率性がより高くかつ持続的成長が見込まれる分野に移すことを計画しており、現中期経営計画ではその種まきを始めております。具体的には、成熟化した国内市場や百貨店業への依存度が高い事業ポートフォリオを見直し、海外、その中でも今後の発展が見込まれるベトナムにおいて、百貨店核の次世代型SCの構築を中心とした成長投資を積極的に行っております。このため、現中期経営計画の期間中においては、これら海外事業に対する投資が先行することになります（「投資フェーズ」）。しかし、グランドデザインを実現し、ベトナム事業も順調に軌道に乗った暁にはその投資による利益の刈り取りを見込んでおります（「刈り取りフェーズ」）。当社グループは、

シンガポール高島屋S.C.というASEAN地域の圧倒的な一番店を展開しており、その名前はASEAN全域に知れ渡っております。1993年の開業から現在の規模にするまでに10年以上の時間を費やしたこの圧倒的地域一番店を生かし、ベトナムなどアジアでの次世代型SC構築につなげてまいります。

「投資フェーズ」である現中期経営計画の中では、当社グループの資本政策について成長投資と財務健全性の重視という方針を明確にし、上述の基本的考え方を、定量的にキャッシュアロケーションの形で示してきました。しかし、資本市場の要請は日に日に変わり、一方で、各ステークホルダーが求める社会的要請も高度化しております。

当社グループは、成長投資、株主還元、財務健全性の3つのバランスを重視しつつも、「資本コストや株価を意識した経営」の要請への対応など、投資家との対話を通じた資本政策の柔軟性は必要であると考えています。他方、企業活動におけるサステナビリティの重要度は日増しに高まっている中、双方のバランスのとれた持続的な施策が必要と考えます。

当社グループは、現中期経営計画3年間の折り返し点である2025年10月、①DOEを主要指標とする累進配当政策の明確化 ②配当性向30%目標達成年度の2026年度への前倒し ③次期中期経営計画では総還元性向を意識すること ④機動的な自社株買いの継続実施 ⑤資本コスト低減やROE向上のための多様な資金調達 の5点を公表いたしました。これは、「刈り取りフェーズ」を待たずに、資本コストと株価を意識し、柔軟に資本政策を見直したものです。自社株買いについては、ESG自社株買いという手法を採用し、株主価値の向上と社会的価値の創出を両立させるべく、取得益の一部をESG活動資金として活用することで、財務戦略とサステナビリティの融合を図っております。

このような施策を実現していくためにも、当社グループが190余年の歴史の中で積み重ねてきた「進取の精神」などの価値観や文化性を受け継ぎ、それを社内外に発信していく「人の力」が重要です。将来の当社グループを担う「人」が、モチベーションを保ちながら安全安心に働ける場を構築し、また、次世代型SCを創り出していくための「進取の精神」を育む人的資本投資、当社グループで働く全員が価値観や文化性を共有していくために必要なアーカイブス活動にも力を入れてまいります。

今後も「進取の精神」を絶やさず、国内17施設・海外5施設、それぞれの地域における身近なプラットフォームとなる次世代型SCを通じてステークホルダーの皆様に貢献してまいります。



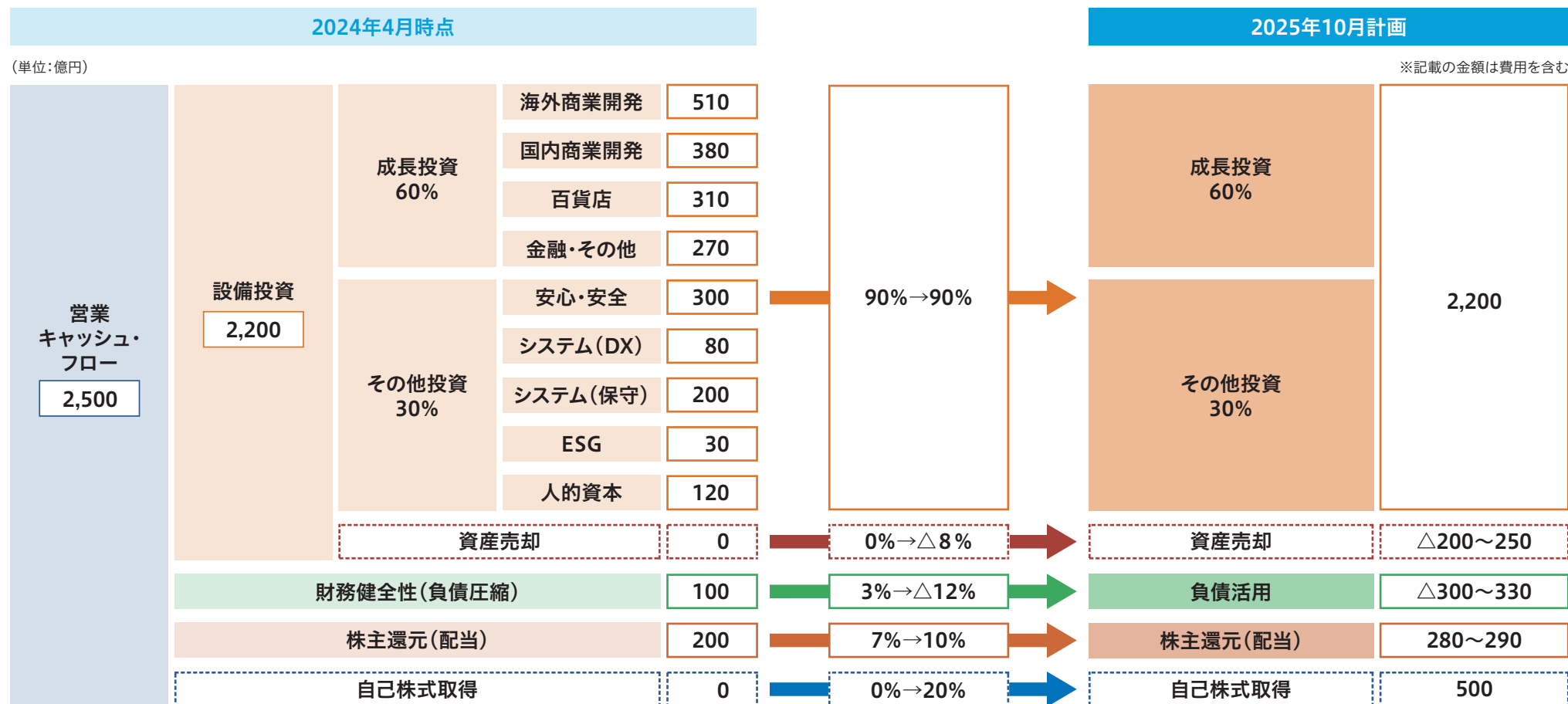
## 財務戦略

### 戦略投資 ～キャッシュ・アロケーション(2024～2026年度累計)

中期経営計画の3年間で得られる営業キャッシュ・フローは、2,500億円と想定しており、グループの成長ドライバーである海外商業開発、特にベトナム開発を中心とした戦略投資やESG、人的資本投資なども着実に実行していきます。

当初予定のなかった自己株式の取得については、過去より積み上がった現預金に加え、政策

保有株、ノンコア不動産の売却で得たキャッシュを原資に、2024・2025年度合わせて300億円規模で実施しました。2026年度も200億円規模の自己株式取得を実施する予定です。また、2028年度より適用する新リース会計の想定影響を踏まえ、財務健全性は確保しつつ、資本コストを意識し負債の活用を進めていきます。



## 財務戦略

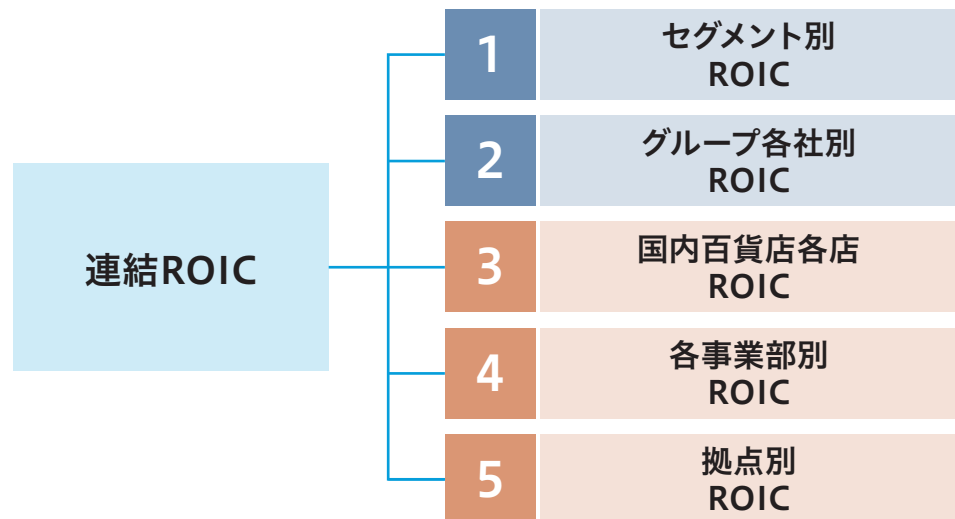
## ROIC経営の推進

資本コストを意識した経営を推進するために、経営指標としてROICを採用し、継続的にWACCとの差分(ROICスプレッド)を広げていくことをめざしています。

グループ全体では、連結のWACC(2024年4.8%)をベンチマークする「連結ROIC」向上をめざしていますが、百貨店各店・各事業部・グループ各社が、より身近な指標としてROICを認識できるようにブレイクダウンした指標を策定しています。

具体的には、従来からのセグメント別・グループ各社別ROICに加えて、2025年度より国内百貨店に「店舗BS」を導入し、各店・各事業部別ROICを策定しました。

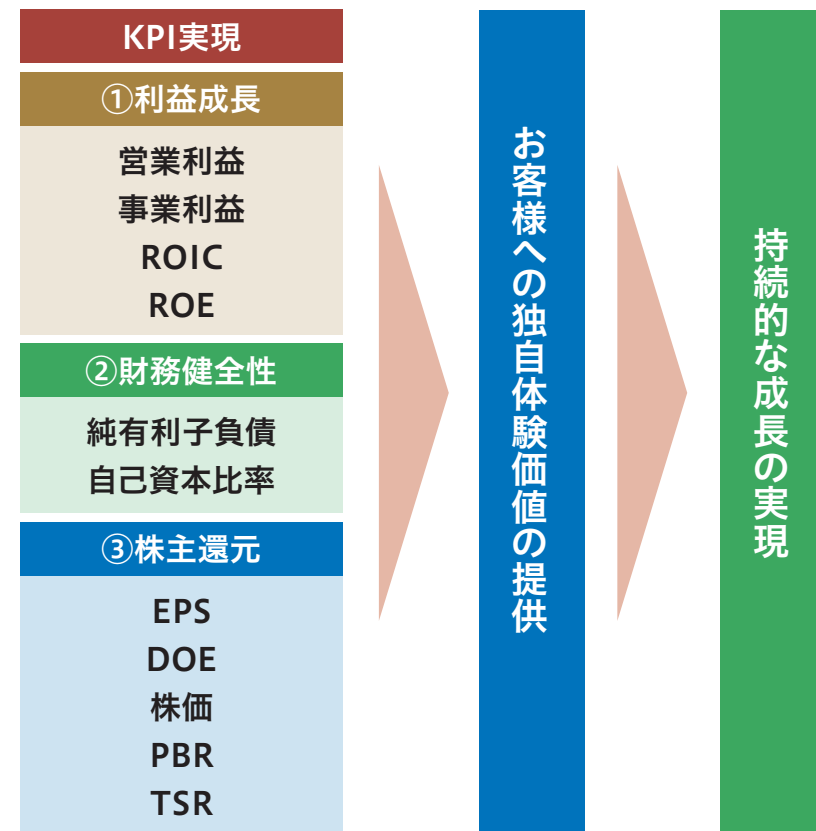
さらに、シームレスの考え方を定量目標において具現化した「拠点別ROIC」を策定し、百貨店業と商業開発業を統合した、拠点ごと(SC全体)の資本収益性を向上していきます。



## 財務KPI

当社グループでは、財務戦略として「利益成長」「財務健全性」「株主還元」の3軸を推進しています。

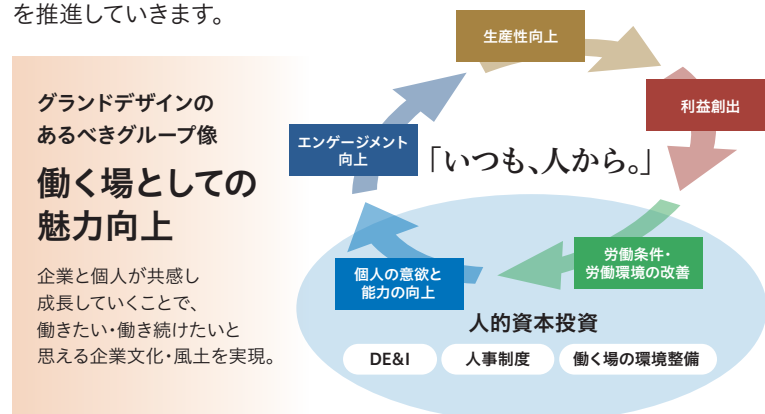
2031年にめざす姿の実現に向けて、この3軸を最大限に効果発揮し、お客様に独自の体験価値を提供することを通じて、持続的な成長を実現していきます。



## 人的資本経営／人材戦略

### 人的資本経営の推進

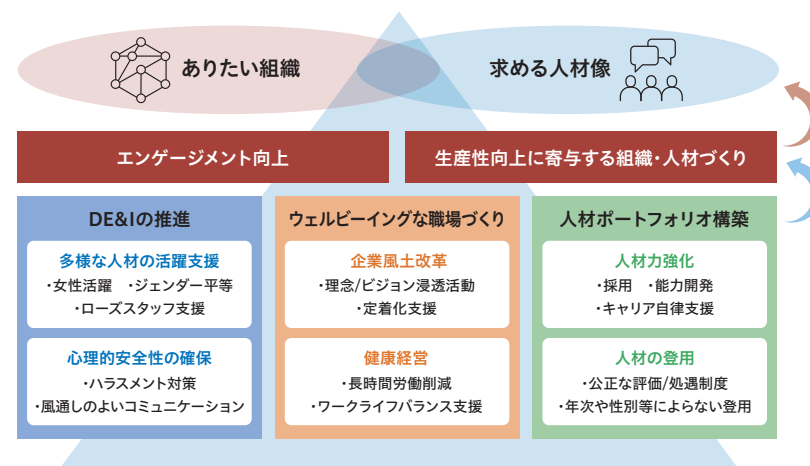
企業の持続的成長や価値向上に直結する「人的資本」への投資は、社会のサステナビリティと企業の利益創出を両立する上で不可欠な戦略投資です。高い専門性や多様な価値観を持つ「人」の価値を最大限引き出すため、DE&I、人事制度、成長支援、働く場の環境整備等に注力しています。お取引先からの派遣スタッフを含めた全従業員が自律的にいきいきと活躍することを通じて、各領域で成果を生み出す企業グループとなるよう、人的資本経営を推進していきます。



## “ありたい組織”と“求める人材像”。

### 人材についての基本的な考え方

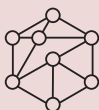
当社グループが掲げる“ありたい組織”“求める人材像”を実現するには、従業員エンゲージメントの向上や生産性向上に寄与する組織・人材づくりが不可欠です。人材戦略の構築にあたっては、DE&Iの推進やウェルビーイングな職場づくり、人材ポートフォリオの構築を重視し、6つの領域で具体的な取り組みを推進しています。



### 当社グループ“ありたい組織”“求める人材像”

百貨店やSCに加え、拡大・成長する事業領域を含めたシームレスな価値創造を実現するため、当社グループにおける“ありたい組織”、“求める人材像”を再定義しました。働く全員が共通の価値観を共有し、さらなる企業成長につなげます。

#### ありたい組織



- 創業の精神「店是」を大切にし、誠実で公正な商いで社会に尽くす組織
- 当社グループ従業員をはじめとして、ローズスタッフやテナントスタッフ、委託先従業員など、共に働くすべての人を大切に、互いに尊重し合う組織
- 多様な個性を生かし合い、変革を生み出すことができる心理的安全性の高い組織
- 一人ひとりが意欲的に学び、互いに教え・高め合い、仕事を通じて成長し、当社グループの持続的な成長に寄与する組織

#### 求める人材像



- 「いつも、人から。」に共感し、人と人の出会いから付加価値を生み出す人材
- チャレンジスピリットを持ち、グローバルな視点で新たな価値を創造できる人材
- 街や人々の変化に敏感で、未知の状況においても自ら考え、行動する人材
- 社内外に通じる知識・スキル・ノウハウを磨き、主体的にキャリアを形成する人材

Who?  
誰が価値を  
創るのか



## 人的資本経営／人材戦略

## 人材育成方針

当社は、「営業力強化」「組織力の向上」「働きがいの向上」に向け、人材育成の基本方針を定め、社会環境や時代の変化を見据えた人材育成に取り組んでいます。

社会環境が急激に変化する中、企業の持続的成長には、未来を見据えた事業のトランスフォームが不可欠となります。そのために、多様な人材が主体的に能力開発に取り組み、自律的にキャリアを形成していくことを大切にします。

当社の人材育成の根幹は「OJT」です。「OJT」により、現場でしか得られない仕事の進め方や知識・技能を習得し、実務能力や問題解決力を高めます。

また、多様な「Off-JT」により、急変する環境に即した教育を有機的に組み合わせることで、クリエイティブ・イノベティブな発想力・構想力を養っていきます。

## エンゲージメント向上

人的資本経営推進の重要な要素として、グループ会社を含む従業員エンゲージメントの可視化・向上の取り組みを推進しています。メンタルヘルス(ストレス)とエンゲージメントを同時に測定することで、組織の状態を細かく分析し、各種人事制度運営の見直しや、職場単位での改善につなげています。

加えて国内百貨店においては、店頭での販売最前線を担うお取引先従業員(百貨店におけるローズスタッフ)にとしての魅力向上が欠かせません。ローズスタッフを対象とした総合満足度調査を通じて「当社で働く想い」をしっかりと把握し、継続的に改善策を講じることで、満足度の向上と営業力強化につなげています。

各種調査結果を踏まえ、店休日の設定、福利厚生施設の改善(社員食堂や休憩室など)、コミュニケーションのあり方に関する動画研修を通じた意識啓発など、さまざまな取り組みを進めています。

## ワークエンゲージメントの調査結果

2024年	2023年	前年比
51.5	51.1	+0.4

※当社グループの偏差値(調査会社による算出)

## ローズスタッフ満足度調査

2024年	2023年	前年比
6.46	6.25	+0.21

※10段階評価(当社調査)

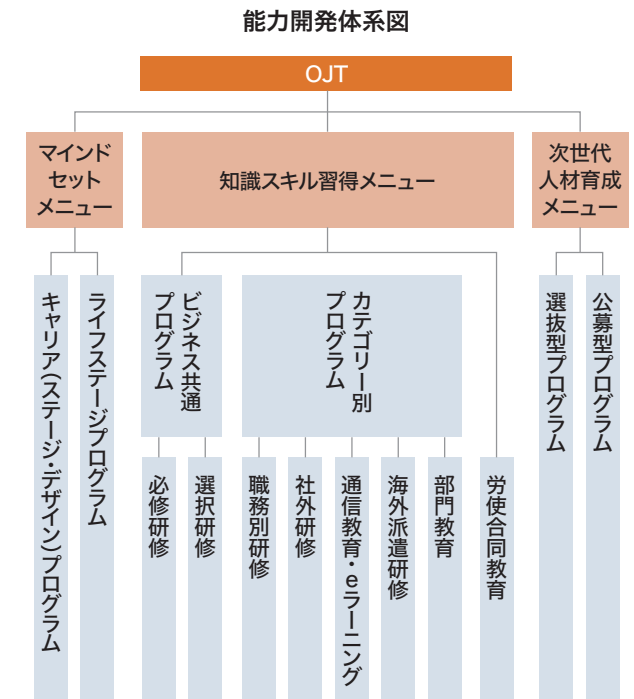
## 能力開発体系

OJTを基本としつつ、計画的に自らキャリアを開発できるよう、「社会人として必要となるビジネス基礎能力」を習得するプログラムや、専門性をより一層高めるための職務別・ジャンル別のプログラムなどの研修メニューを整備しています。また、一部の研修を除き雇用形態にかかわらず、すべての従業員が等しく受講できる環境を整えています。

研修メニューの中には、海外事業戦略や海外店舗の運営ノウハウを習得する「海外派遣研修制度」があり、2024年度はサイアムとホーチミンに長期研修生を派遣し、多様な価値観・文化を受容しながら、グローバルに活躍する人材の育成につなげています。

また、従来より実施している通信教育や資格取得費用の補助に加えて、2025年4月より「資格取得お祝い金制度」を導入し、個人のキャリア自律、専門性強化を推進しています。

DX推進に向けた個々人のデジタルスキル向上に関しては、ITに関する基礎的知識として、全役員・経営層に国家資格である「ITパスポート」の受験を必須化、従業員にも取得を促進し、現在233名(国内百貨店計)が取得しています。さらに、百貨店業におけるデジタルスキルの社内基準を整備し、半期ごとにスキルの向上・実践に関する行動目標を設定するなど、デジタル人材の育成による業務改善や働き方改革への取り組みを進めています。



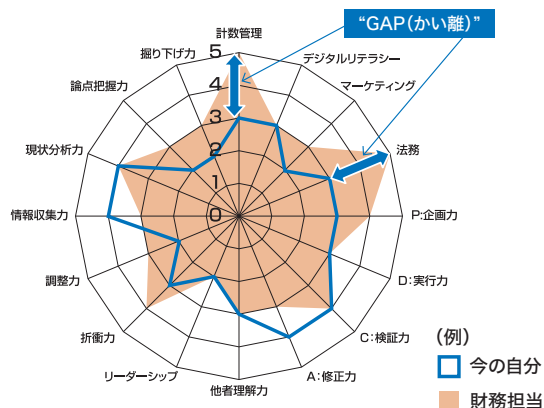
※上記能力開発体系図は国内百貨店対象

## 人的資本経営／人材戦略

## アセスメント

年に一度、各職務に求められる「能力・スキル」と現在の自分との差異を明確化し、今後の能力開発計画に反映する「能力評価アセスメント」と、進路・キャリアプランなどの意思を表明する「自己申告」を実施しています。人材配置の最適化や効果的な人材育成につなげることで、個人の能力向上と組織全体のパフォーマンス向上につなげています。

能力評価アセスメントにおいては、将来就きたい職務の実現（キャリア形成）に向けた羅針盤として、職務基準書を活用しています。職務基準書で定めた各項目に沿って、自身の能力を本人と上長が相互に評価します。職務に求められる能力ギャップを確認した上で、翌年年初にはその年度の能力開発目標とOJTを含めた能力開発計画を決めています。また、半期ごとに行う人事考課目標やフィードバック面談と合わせて行うことで、組織目標の達成と個人の成長を連動させる仕組みとしています。



## グループ会社の人材育成

## グループ会社が持つ業界競争力を支える成長支援

## 高島屋フィナンシャル・パートナーズ(株)

総合金融業として、クレジットカード業務、貸金業務、金融商品仲介業務、信託契約代理業務、保険代理店業務、銀行代理業務の6つの領域にまたがる中、これらの業務に対応する専門人材の育成に向けて、貸金業務取扱主任者、証券外務員、CFP®資格などを含む20種類の資格に対し、受験料の全額補助や資格取得者への毎月の「資格手当」支給など、各種支援制度（※条件あり）を設けています。2025年8月現在、損害保険募集人340名、生命保険募集人236名、貸金業務取扱主任者171名が資格を取得するなど各分野において専門人材として活躍しています。さらに専門性の向上を目指し、CFP®資格取得者、FP1級技能士、宅地建物取引士、不動産証券化協会認定マスター、AML／CFTオフィサー（アンチマネロン・オフィサー）などの資格取得にも取り組んでいます。

## キャリア自律支援体制

一人ひとりが当事者意識をもってキャリアビジョンを描くことが、本人と企業双方の成長につながる考え、キャリア相談窓口を社内外に設置するほか、セルフ・キャリアドックの実施や社内の多様な仕事を動画で紹介するなど、総合的にキャリア自律を支援する仕組みを整備しています。

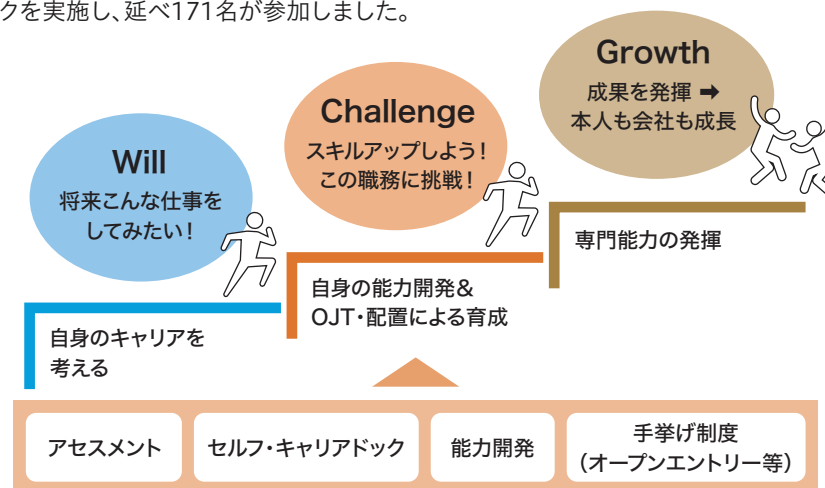
相談窓口では年代・雇用形態問わず、誰もが仕事を通じて成長し働きがいを高められるよう、有資格者が相談を受け付け、本人がキャリアについて考えるサポートをしています。

加えて、節目となる昇格と年齢のタイミングで、キャリア研修とキャリアサポート面談を実施するセルフ・キャリアドックを導入し、キャリア形成の促進と専門性を高め、個人と会社の双方の成長につなげています。

2024年から2025年にかけては、係長級、課長級への昇格者と40歳到達の従業員へのセルフ・キャリアドックを実施し、延べ171名が参加しました。



従業員向けホームページで相談室の紹介をしています。



## 人的資本経営／人材戦略

## オープンエントリー／FA制度

本人が希望する職務や挑戦したいキャリアを、ジョブローテーションに活用する制度です。自ら手を挙げ、その意欲を実現する仕組みにより、一人ひとりの高度な専門性と自律的なキャリア形成を実現しています。

## 従業員インタビュー

“手挙げ”の制度を活用し、  
希望する職務で能力を発揮。  
日々の成長とやりがいを感じています。



(株)高島屋 EC事業部販売部コンテンツグループ マネジャー 堀田 達哉

入社以来、紳士服の経験を経て、長らく百貨店の企画宣伝担当を務めていました。コロナ禍は自分のキャリアを改めて考える時間でした。お店を開けない日々が続く一方で、世の中はEC化の流れが加速しており、当社も店舗とECの両軸で戦っていくことが必要となっていました。大手EC専門企業と差別化するには百貨店の編集力や提案力が重要で、この部分に自身のこれまでの企画宣伝担当としての経験を生かせるのではないかと考えました。そんな時、ちょうどオープンエントリーでEC事業部の募集があることを知りました。これまで当社の人事諸制度を強く意識したことはありませんでしたが、自身のキャリアを切り拓くさまざまな仕組みがあることを知り、手を挙げました。

これまでは一担当の立場でしたが、EC事業部に異動して初めてマネジャーとなり、メンバーの力を結集することでより良いアウトプットが出せることを日々実感しています。

ECは24時間世界中のどこからでも利用できる「身近なプラットフォーム」です。百貨店を今の時代にあった魅力的な姿に変えていくために、ECの視点からできることはないか、日々考えています。

## グローバルバイヤー育成研修(パリ・ミラノ)

海外事業戦略や海外店舗の運営ノウハウを習得する海外派遣研修制度のほかに、欧州の駐在員事務所で学ぶグローバルバイヤー育成研修制度があります。バイイングに関わるさまざまな経験を積むことで、ファッションを中心に海外のものづくりに精通した人材を生み出しています。

## 従業員インタビュー

ミラノ研修で学んだことが、  
自身の職務への自信につながって  
います。



(株)高島屋 MD本部紳士服・紳士雑貨・スポーツ部 バイヤー 橋山 友彦

元タフファッション、特に紳士服に興味があり、海外志向もあったので研修制度の整った当社に入社しました。グローバルバイヤー育成研修に応募して2年間ミラノ(イタリア)駐在事務所に勤務。欧州の最新トレンド調査や、ものづくりの現場を視察することで得られた情報をMD本部へ発信・共有していました。特に注力したのは、自主編集売場のリモデルや改装に向けての業務連携です。苦労もありましたが、とてもポジティブで学びに満ちた時間を過ごしました。

現在は主に紳士服の主要取引先を担当し、売上と利益の拡大に向けて取り組んでいます。その他にも、アイテム編集平場を担当し、国内外のファクトリーブランドの買付や販促計画などを行っています。海外での経験が買付業務や取引先交渉などさまざまな業務に役立っていると感じます。

今後はさらにマーケティング分野の勉強を重ね、自分たちの立ち位置が市場の中でどこにあるのか、必要とされているものが何なのかを考え抜いて、お客様の期待に品揃えで応えたいと思っています。



## 人的資本経営／人材戦略

## 正社員登用制度

正社員登用制度を通じ、過去3年間で56名の契約社員(無期)が正社員として登用されました。アセスメントや多様な能力開発メニューを通じてキャリアビジョンの確立や能力向上を引き出し、個々のキャリアアップをサポートしています。

## 従業員インタビュー

周りの勧めもあり、正社員登用制度にチャレンジ。自身のキャリアを見つめ直すきっかけにもなりました。



(株)高島屋 日本橋店販売第2部レディス・マイボディ マネジャー 吉田 有希

これまでさまざまな会社を経験してきました。事務職としての経験も、販売の経験も、いずれも生かせる業界だと感じて採用試験を受けましたが、一番の決め手は、女性が活躍できて、正社員登用の道があるということでした。

初めは契約社員の立場でしたが、やれること、気付いたことにはどんどん声を上げました。それを受け入れてくれる風土がさらにやる気を高め、希望が叶って正社員に採用されて、今ではフロアを預かるマネジャーを務めています。売場にもさまざまな立場で働く人がいるのですが、改めて当社の人事制度の充実を感じています。私自身は人の力を生かせる仕事がとても楽しく、やりがいを感じて働いています。メンバーにとってその姿が一つの見本になれば良いと思いますし、あらゆる可能性が開かれていることを伝えてそれぞれのキャリアビジョンを描いてほしいと願っています。

## 経験者採用／専門人材外部採用

多様な人材ポートフォリオの構築に向け、中途採用の強化に取り組んでいます。2024年度は情報システム、外商営業、美術などの専門性を保有する人材が9名入社しました。当社グループの理念・価値観に共感し、社外で蓄積された高度なスキルやノウハウを持った人材が活躍することで、グループのさらなる成長につなげています。

## 従業員インタビュー

大手食品メーカーを経て高島屋に入社。培ったスキルを生かせる職場で営業力強化に貢献しています。



(株)高島屋 日本橋店販売第5部和菓子・洋菓子 ストアマーチャンダイザー 森下 由佳子

新卒で食品メーカーに入社し、提案営業やマーケティングに携わっていました。とてもやりがいを感じていましたが、職場に女性が働き続けるロールモデルがおらず、30歳を迎えるタイミングでこれまでの経験を生かせることを前提に転職活動をしました。当社に入社して感じるのは、百貨店は仕事が幅広く奥深いので、さまざまな専門性が生かせるのではないかとことです。

私はMD本部の食料品バイヤーとして入社しました。産休・育休を挟みながらも、さまざまな業務を担当し、前職の人脈や企画提案の経験が、バレンタイン催事のショコラティエやインポーターとの新しい企画の取り組み・実現に、接点のないお取引先にも飛び込み営業をした経験が、新規のパティスリーの開拓に生きました。

現在は日本橋店所属の和洋菓子バイヤーとして、周辺エリアのお客様にお菓子と言えばここ！と言われるお店になることをめざして売場づくりに取り組んでいます。

## 「まちづくり」の進化と深化

### グループ総合戦略 ～まちづくり～

当社グループのまちづくりは2つの考え方から成り立っています。

1つ目は「街のアンカーとしての役割発揮」であり、具体的には、当社グループの施設を中心とした街の賑わいや人流創出、地域社会・行政との連携・共生などを意図しています。

2つ目は「館の魅力最大化」です。これは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を推進することです。

私たちはこれまでも、国内外において上記の考え方に基づくまちづくりを推進してきました。

# Where?

## 価値の創出

### 街のアンカーとしての役割発揮

館（商業施設）の集客力で街の賑わいを創出、  
地域との共生をめざす

### 館の魅力最大化

グループノウハウを結集し、  
お客様満足を追求した  
独自の次世代商業施設づくり



## 国内における面的開発

### 玉川高島屋S.C. 発展の歴史

郊外での立地創造に挑んだ経緯から“街に開かれ、街と融合したSCづくり”を基本姿勢に掲げる玉川高島屋S.C.。外周部の環境整備に留まらず、面的開発の推進によって回遊・散策を楽しめるまちづくりを実現しています。

2001年～2014年にかけては、国道旧246号沿いの町工場跡や路面駐車場を、緑に彩られた商業施設に転換させた「246ストリート開発」を実施。マロニエコートやアイビーズプレイスなど、20年近くをかけて街に広がりを持たせてきました。

またSCの館内では表現しにくい、風情のある“裏路地”の創造をテーマに、石畳など京町屋を思わせる佇まいの「柳小路」エリアの開発により、街の奥行きを演出しています。



1977年  
南館開業



2003年  
南館増築



2001年  
マロニエコート  
開業



2000年  
ケヤキコート  
開業



1998年  
ガーデンアイランド開業  
※2024年閉館



2004年～2010年  
柳小路開業



1969年  
本館・東館開業



2014年  
アイビーズプレイス開業



## 国内における面的開発

## 玉川高島屋S.C. 直近のリニューアル事例

開業55周年を迎える2024年を契機とし、中長期リニューアル計画を推進。2023年秋、計画の土台となるコンセプト「原点回帰:TAMAGAWAホームタウン構想」を策定し、地域住民にとって“ちょうど良い”場所を提供し、地域とのエンゲージメントを強化していくための、3つの基本戦略を掲げました。今後も計画を推進していきます。



## 担当者の声

東神開発(株) 事業創造本部 施設計画グループ グループマネージャー 武笠 俊彦

私が所属するチームが手掛けたプロジェクト「P.」は、メンバーとともに幾多の困難を乗り越えることで完成にこぎつけた案件です。一般的なフードコートと異なり、複数店舗のスタッフが1つのオープンカウンターキッチンシェアすることで、独特なライブ感やカウンター席利用者との自然なコミュニケーションを生み出す効果を果たしています。このシチュエーション創出の源泉が今回独自の施設開発アプローチです。内装や家具、照明

などすべての空間要素を当社が企画設計し、統一したコンセプトの環境をつくることで、4つの個性的なコンテンツが併存する複雑さの中にも不思議と“居心地の良い場づくり”が実現できたと思います。

今回のプロジェクトは、過去に培った開発ノウハウに頼ることができず、構想から施工段階まで試行錯誤の日々が続きましたが、今後「不動産」から「人々の居場所」づくりを当社が志向する上で貴重な礎を築くことができたと感じています。

2022年

## プロジェクト始動

2023年

## 基本戦略コンセプト策定

## 原点回帰:TAMAGAWAホームタウン構想

1

## 回遊導線のコンパクト化

館の役割明確化と商業エリアの再編

2

## エンターテインメント性の醸成

賑わい・楽しみ、ショッピング以外の娯楽を提供

3

## アソシエーションの創出

地域住民同士の結びつき、地域との共生

2024年～2025年

## 一部計画具現化

～2027年

## 計画進行中

2025年3月

南館アトリウム  
ガーデン  
リニューアル

「まちと呼応するデジタルアートと『呼吸する』建築・ディスプレイ」をコンセプトに、インパクトとデザイン性のある6メートル四方の大型LEDキューブをはじめとする計3台を、南館のファサードに新設。“可変的な情報発信”の形が誕生しました。建物を覆っていたルーバーを撤去することで、閉ざされていたアトリウム空間を街に開放。二子玉川駅を挟む街の東西をつなげる玉川高島屋S.C.全体のハブとしての役割を担います。

2025年4月

西館ストリート  
フードコート「P.」

西館ストリートの歩道を一部拡張し、植栽帯も一新。公園のように居心地よく過ごせる新しい通りにリニューアルしました。ストリートの中間には、フードコート「P.」をオープン。地域に根差し、多様な文化やスタイルを発信する4つの店舗で構成され、食を通じた新たなつながりを創出することをめざしています。今後も、訪れることそのものが目的になるような場所＝ディステーションを生み出すことをめざし、地域の個性や建物が経た時間を大切に、地域とともに歩むSCを創り出していきます。

2027年

食料品フロア  
一体化  
全面リニューアル

現在、地下1F食料品フロアの「一体化全面リニューアル計画」が進行中。百貨店の品揃えや編集力、サービスや顧客基盤と、専門店の運営体制のスキームや品揃えなど、当社グループの持つ強みを生かしながら、フロア・サービスの“シームレス化”をめざしています。フロアにおいては、百貨店と専門店が混在するゾーンを再編。サービスにおいては、決済手段も含め統一を図り、お客様の利便性向上を実現します。加えて、催事の特徴化やイートインなどの新たなコンテンツの導入により、売場の魅力向上を図っていきます。



## 地域とともに歩む「まちづくり」への貢献

### 流山市・井崎市長 × 東神開発・倉本社長 対談

#### 自然と人が調和する流山市の発展と、 流山おおたかの森S.C.が 果たしていく役割



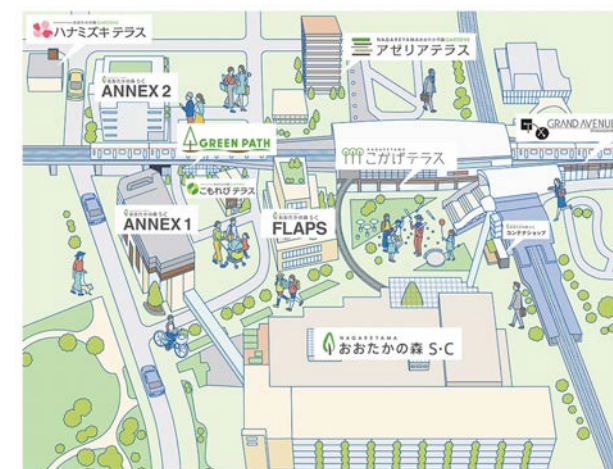
千葉県流山市長  
井崎 義治 様

東神開発(株)  
代表取締役社長  
倉本 真祐

流山市は住民の多様なニーズに応えながら、愛される街として全国でも特筆すべき成長を遂げてきました。常住人口は子育て世代を中心にこの10年間で20%以上も増加しています。

中でも、市内の賑わい創出に大きく貢献してきたのが、当社グループの東神開発が開発・運営する流山おおたかの森S.C.です。

流山市の成長過程、また、流山おおたかの森S.C.開業以来の発展と地域貢献、今後の展望について、流山市・井崎市長と東神開発・倉本社長が語ります。



流山おおたかの森エリアマップ(2025年9月現在 全10館体制で運営)



## 地域とともに歩む「まちづくり」への貢献

### 2003年に井崎市政がスタート。 流山市の未来のために掲げたビジョン。

#### 一流山市の発展を予感

#### 「緑豊かで上質な住環境と快適な都市環境」の実現へー



**井崎市長** 私は1989年から流山市に居住していますが、当時から緑豊かで美しく、落ち着いた街であることに魅力を感じていました。一方、街としての知名度は千葉県内でもかなり低く、もどかしい思いをしていたことも事実です。

そんな時、つくばエクスプレス（以下TX）が2005年に開通するという計画が持ち上がり、沿線の区画整理も進むことになったのです。私は流山市の発展を予感し、自らが先頭に立ちビジョンを掲げて戦略的にまちづくりをしていきたいと考え、2003年に市長になりました。

掲げたビジョンは「緑豊かで良質な住環境と快適な都市環境を整備し、選ばれる街になること」。DEWKS（デュークス＝共働きの子育て世代）を戦略的ターゲットとして彼らに選ばれるまちづくりをスタートさせました。その中で、「快適な都市環境」の実現には私の掲げるビジョンに共感いただける強力

なディベロッパーとの連携が不可欠だったのです。公募（※）の結果、東神開発がパートナーに選ばれたことを聞いた時は非常に嬉しかったですね。玉川での開発実績を知っていたから。

（※）独立行政法人都市再生機構（UR都市機構）が実施

### 流山市のポテンシャルに期待して挑んだ取り組み。

#### ー井崎市長の熱意と街のポテンシャルに 期待と確信があったー

**倉本** 井崎市長が掲げるまちづくりのビジョンには共感するところが非常に多かったです。それと同時に、流山おおたかの森エリアは3つの点で大きなポテンシャルを秘めていると感じました。

1つ目は交通の利便性です。流山おおたかの森駅は、TXと東武野田線（東武アーバンパークライン）の接続駅となっており、多くの乗降客数とそれに比例した多くの入館客数を見込めることが商業立地としては重要なポイントでした。

2つ目は周辺商圈が比較的豊かであることです。加えて、井崎市長の進めるまちづくりによって、今後もエリア全体のさらなる成長が期待できると考えました。

そして、3つ目はストーリー性のある自然です。オオタカが棲息する森があるという事実や、「流山おおたかの森」という駅名がこの場所にある種の物語性を醸し出しており、ここから「森のタウンセンター」というコンセプトを導き出したのです。

**井崎市長** 流山おおたかの森S.C.については、開発の検討段階において、住民のさまざまなライフスタイルにおけるニーズを充足するために流山市としても要望をさせていただきましたね。

**倉本** そうですね。出店テナントについて、具体的な業種や業態、千葉県初のコンテンツなど、さまざまなリクエストをいただき、それらをできるだけ実現できるよう進めていきました。

一方、流山おおたかの森駅とSCをデッキでつなぐことなど、当社側から流山市に要望したことももちろんあります。

#### ー「タカシマヤフードメゾン」という独自のグループ コンテンツを持っていたからこそ、近隣競合SCとの 大型テナント争奪戦を優位に進められたー

**倉本** 計画実施にあたっての最大の課題は「安定した集客」でした。当時は駅周辺に住宅が所々にしか見当たらないような状況でしたので、集客力がある大型テナントの誘致は必須の課題でした。ところが、隣駅の柏の葉キャンパスエリアでも同規模の競合SCの開発が進んでおり、当然、商圈が重複するためテナントの争奪戦が起きました。

テナント誘致を当社が優位に進められた大きな要因の一つが、「タカシマヤブランド」です。当社グループだからこそ実現可能なデパ地下業態「タカシマヤフードメゾン」が開発され、



「デパ地下」の魅力ある店舗を集結させた「タカシマヤフードメゾン」



## 地域とともに歩む「まちづくり」への貢献

出店を決定したことが多くのテナントの興味を惹き、その後の出店交渉に弾みがつきました。また、「タカシマヤフードメゾン」に加え、大型食品スーパーも誘致したことで「食のダブルアンカー」を形成し、沿線や近隣住民の皆様により毎日々足を運んでいただける身近なSCの形をつくることができました。



### —自然と緑が豊かな街

#### 「グリーンチェーン戦略」へのこだわり

**倉本** 次に、井崎市長肝煎りの政策である「流山グリーンチェーン戦略」の実現に向けたプランを実行しました。自然と緑を街の価値ある財産とし、個々の開発事業における環境価値を連鎖させていくことで街全体の豊かな環境価値を創造するという井崎市長ならではの考え方にも、非常に共感しましたね。

**井崎市長** 「流山グリーンチェーン戦略」は市長就任当初からの宿願であり、都市緑化について多くのノウハウを持つ東神開発と連携すれば、この戦略の象徴的な取り組みができると考えていたのです。先ほどのテナント誘致に関する要望に加えて、「緑豊かで良質な住環境」の実現に向けてはSC外周部の植樹についてもリクエストさせていただきました。実際のでき

あがりも非常に素晴らしいもので、東神開発の対応力には感謝しています。

### 約20年かけて流山市と進めてきた、 流山おおたかの森S.C.開発。

#### —「森のタウンセンター」流山おおたかの森S.C.が 2007年に開業—

**倉本** 「森のタウンセンター」をコンセプトに、2007年にSC本館を開業しました。開業当初の足元人口は未だ希薄でしたが、「TXで都心まで30分、多くの自然があり、駅前にはSCとデパ地下もある」というメリットが徐々に認知され、流山おおたかの森エリアへのDEWKSの流入が加速していきました。2011年の震災影響で一時減速したものの、その後はお客様が定着し、SCの経営も安定していったと言えます。

**井崎市長** 2009年以降、流山市を象徴するキャッチコピーとして「母になるなら、流山市。」「父になるなら、流山市。」を掲げています。子育てがしやすいことはもちろん、お母さんもお父さんもそれぞれの人生を謳歌していける街であることを表現したものです。このコピーは街のブランディングにも大きく寄与したと考えています。

#### —さらなる街の発展を確信し、面的開発へ—

**倉本** 本館の運営が安定したタイミングで、周辺を面的に開発するフェーズに移行しました。井崎市長のさまざまな政策により人口増加が続き、流山おおたかの森エリアのポテンシャルがさらに高まっていくことを確信したからです。

例えば、2018年に「こかげテラス」を開業させましたが、この

時にはTXの協力も仰ぎ、流山おおたかの森駅に「こかげテラス口」という新たな改札口を作っていただきました。流山市はもちろん、他の事業者の共感も得ながら私たちの取り組みが着実に拡大していることを実感したエピソードです。

直近では、2022年のANNEX2開業に合わせてTXの高架下に「GREEN PATH」というプロムナードを整備しました。これは、周辺施設をつなぐハブとして機能するとともに、人々の憩いの空間にもなることを企図したものです。

### 現在の流山おおたかの森S.C.と流山市について。

#### —コミュニティづくりに注力—

**井崎市長** 東神開発の面的開発によって、流山おおたかの森エリアには緑豊かで快適な「サードプレイス」が実現しました。現在は、これを活用して流山市だからこそできるコミュニティづくりに注力しています。場所性を生かしたコミュニティづくりは「まちづくり」の大切な要素です。流山市では市内在住のアーティストを「にぎわいアーティスト」として募集、認定し、市民が主役となるイベントを積極的に支援しています。

**倉本** SC本館の前に広がる、流山市所有の「森のまち広場」がその場所です。この運営・管理を当社が行っています。音楽演奏やフリーマーケットなど年間150回以上のイベントを開催し、官民一体となった地域コミュニティ形成に取り組んでいます。

公共のスペースで市民や民間企業が自由にイベントを開催するということは、なかなかできることではありません。「この街のポテンシャルは凄い!」という、当初抱いた期待は正しいものでした。

## 地域とともに歩む「まちづくり」への貢献

**井崎市長** 現在、マンションをはじめとする市内の新規住宅はほぼ完売、中古住宅市場も活況です。今後もDEWKSを中心とする人口増加を見込んでおり、それに伴いお子さんもさらに増えていくはずですよ。

流山おおたかの森S.C.には、流山に住み続ける価値を住民の皆様に実感していただける象徴として機能を発揮し続けていただくことを期待しています。

## 流山おおたかの森S.C.がめざす未来。

### 一次世代型SCへの転換と包括連携協定締結

**倉本** 今後、流山おおたかの森S.C.においても次世代型SCへの転換を進めていく必要があると思っています。その重要な要素の一つが「社会インフラとしての機能整備」です。流山おおたかの森S.C.は、「誰もが知っていて、便利な場所にある大きな施設」という社会インフラとして機能し得る資質を既に備えています。昨今増加する激甚災害が発生した際の避難所としての機能のほか、希薄化しつつある人々のつながりを再度生み出す交流の場としての機能、文化・芸術の発信拠点

としての機能など、地域保全・活性化に今まで以上に貢献していく考えです。

2023年には流山市と当社で包括連携協定も締結しました。これまで社会課題解決は主に行政の役割とされてきましたが、今後は民間企業にも、ビジネスを通じて社会課題解決に向き合う「ソーシャルグッド」な姿勢が強く求められていくでしょう。

### —SC(ショッピングセンター)から

### SCC(サステナブルコミュニティセンター)へ—

**倉本** これからのSCに必要な要素は「コミュニティ」と「サステナビリティ」であると捉えています。人口減少社会において国内SC業界においても一定の淘汰が進んでいくことは不可避です。その中で、地域に根差し、地域の社会課題を解決し、地域の発展に貢献するSCこそが持続的に成長していけるのではないのでしょうか。流山おおたかの森S.C.が先導的な役割を果たすべく、SCからSCC(サステナブルコミュニティセンター)へとさらに進化させていきたいですね。



さまざまなイベントを通じてコミュニティ形成の場となっている「森のまち広場」

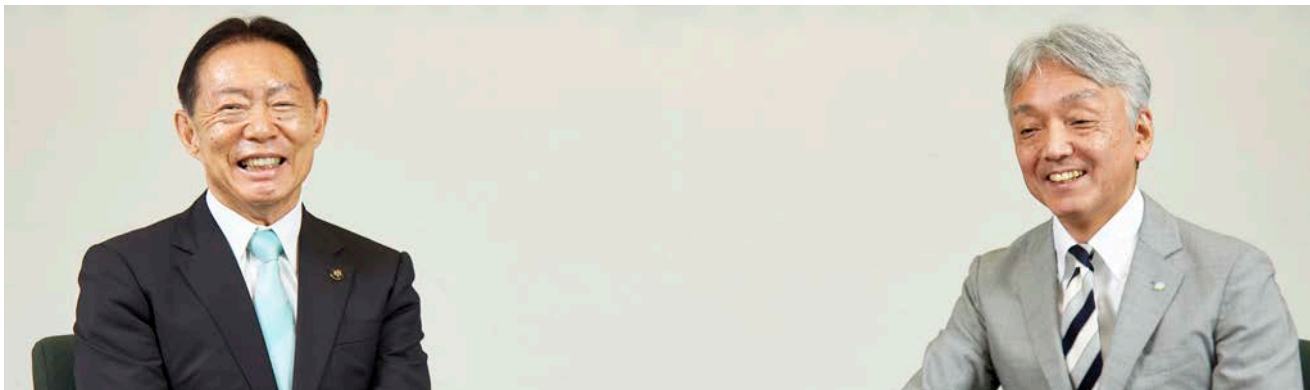
## トピックス

### 流山おおたかの森S.C.が 「第8回地域貢献大賞(倉橋良雄賞)」・ 「国土交通省都市局長賞」を受賞

一般社団法人日本ショッピングセンター協会主催『第10回日本SC大賞・第8回地域貢献大賞』において、流山おおたかの森S.C.が『第8回地域貢献大賞(倉橋良雄賞)』ならびに『国土交通省都市局長賞』を受賞しました。

流山市との連携によって、新たな鉄道の開業、住宅開発の進展を見越しながら、長期的なまちづくりの視点で必要機能を提供し続けていること、また子育て共働き層に優しいSCとして、地元生活者からも「自分たちのSC」という意識が高いと評価されたことが受賞理由です。

また、テナントスタッフ向け食堂の設置を計画するなど、ES(従業員満足)の意識が高いことも評価されています。



## アジアに広がる「Takashimaya」

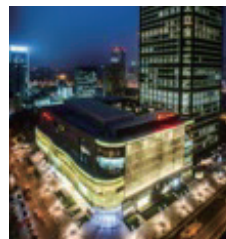
### ASEANにおける百貨店モデルの展開

シンガポール高島屋S.C.で培った開発ノウハウやASEANにおけるグループプレゼンスを礎に、百貨店を核とするSCのビジネスモデルをアジア各国で展開しています。シンガポール、中国、タイ、ベトナムそれぞれの地域特性や文化に寄り添い、現地のお客様や観光客の皆様に親しまれています。



#### シンガポール高島屋S.C.

シンガポール最大の繁華街オーチャードロードに所在。百貨店のシンガポール高島屋を核に、約140の専門店で構成されています。日本での経験を踏まえたきめ細やかな運営が高い評価を受け、現地のランドマークとして親しまれています。現在はASEANを代表する百貨店にまで成長し「Takashimaya」のプレゼンスを高め、当社グループの海外事業展開の礎となっています。



#### 上海高島屋

上海屈指の高級住宅街・古北エリアに位置する生活提案型百貨店。開業から10年余り、現地のお客様に支持されています。



#### ハノイ高島屋S.C.

ベトナム第2の基幹事業拠点となる「ウエストレイクスクエア・ハノイ」の1期計画として建設中。高島屋が核テナントとして出店し、海外で3番目の百貨店核SCとなります。

1993年

2012年

2016年

2018年

2027年(予定)



#### ホーチミン高島屋 (サイゴンセンター)

経済成長が著しく魅力的な市場として期待が高まるベトナムのホーチミン市中心部に位置するサイゴンセンターの核テナント百貨店。シンガポール高島屋S.C.で培ったノウハウを取り入れ運営を行っています。



#### サイアム高島屋

タイ・バンコクのチャオプラヤー川西岸に位置する大型複合施設「ICONSIAM(アイコンサイアム)」の核テナント百貨店として開業。タイの商業施設と日本の百貨店を融合させ、現地のライフスタイルに合わせた品揃えで現地のお客様の人気を得ています。

### 海外拠点でのブランド力強化と現地連携

海外においても、地域やお客様、従業員とともに取り組むさまざまな施策を通してブランド力を磨いています。また、グループ総合戦略「まちづくり」のもと、「Takashimaya」のブランド力を生かした事業開発も進んでいます。

#### トピックス

##### ベトナムに富裕層向け住宅内装事業を手掛ける新会社を設立

高島屋スペースクリエイツは、現地の住宅事情に合わせた富裕層向け住宅内装事業を手掛ける新会社「Takashimaya Interior Ltd.」を設立しました。経済発展著しいベトナムでは、大規模な住宅開発が進められており、生活水準の向上に伴う日本クオリティの住宅内装需要も一層高まっていくと見込まれています。ベトナム国内における当社グループの認知度、ホテルやラグジュアリーブランドの内装事業で培った高島屋スペースクリエイツの持つ高い技術と実績を生かし、住宅内装事業の需要を取り込んでいきます。



#### 【シンガポール高島屋S.C.】シンガポール高島屋で開業以来30年以上勤務

Division 1&2 Deputy General Manager ドロシー・シア

現地スタッフの活躍は、日本の百貨店の強みとローカライズの両立に不可欠です。雇用の流動性が高いシンガポールで、開業当初から高島屋で働き続ける理由を「常に成長のチャンスがあった。『お客様第一主義』の共通認識のもと、チームで助け合う文化が会社に根付いていることが魅力」と語ります。



## アジアに拡がる「Takashimaya」

## 商業と非商業の組み合わせによる安定的成長と資本効率向上の両立

サイゴンセンター（ホーチミン）事業の成功により、ベトナムにおける当社グループや東神開発のプレゼンスが向上し、ビジネスチャンスが拡大してきています。

### 長期保有型と短期回収型の組み合わせ

従前より当社グループでは、安定的、持続的な利益成長に資する資産を自ら保有する「持つ経営」を志向しています。

近年、資本効率の向上が従来以上に求められていることから、今後は住宅分譲など短期的に資金回収を図る事業にも取り組みます。

### 非商業分野に対する投資拡大

ベトナムにおいては当社グループの中心事業である「商業」のみならず、オフィス、住宅、教育施設などの非商業分野にも積極的に投資、収益基盤拡大を図っています。

### 「収益基盤の強化」と「資本効率の向上」を両立する事業ポートフォリオの構築

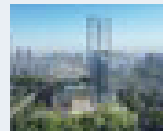
#### 長期保有型

安定的・持続的な利益成長を実現する基幹事業



百貨店核SC  
サイゴンセンター

2016年開業。ホーチミン高島屋のほか、約150の専門店によって構成されています。商業のほか、オフィス・ホテル・サービスアパートからなる複合施設。規模は地上42階地下6階、延べ約20万㎡にも及ぶ大型開発です。現在は、さらなる規模の拡大とクオリティの向上をめざす増床計画が進行中です。



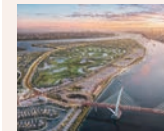
大規模複合ビル  
ウエストレイク  
スクエア・ハノイ

首都ハノイ市内の好立地に建設中の大型プロジェクト。1期計画は「Hanoi Takashimaya S.C.」として2027年秋に開業予定。街の成長と歩調を合わせた段階開発を想定し、2期計画ではSCの増床、大規模オフィスの開発により国際的な交流拠点が誕生する予定です。

#### 商業分野

#### 短期回収型

資本効率向上を意識した投資の実施



住宅分譲事業  
ロイヤル  
アイランド  
プロジェクト

ベトナム最大手ディベロッパーによるハイフォン市の大規模タウンシップ開発に日系パートナーとともに参画しています。同国においては今後、住宅分譲を重要な事業ドメインに位置づけていく方針です。

#### 非商業分野



オフィス  
A&Bタワー  
既存優良物件の取得



教育施設  
ザ・デューイスクール  
学校不動産事業への出資

## 現地有望企業・成長企業とのアライアンスによる事業領域拡大

事業開発の手法として、外食運営事業や学校運営事業など、主力事業とのシナジーが期待できる有望業種・成長業種への出資を実施しています。今後も、ベトナム国内で増加する中間層・富裕層のニーズが高いウェルネス・ヘルスケアなどの成長分野において、優良企業とのアライアンスにより事業領域の拡大を図ります。

### ● 相互出資による長期安定的な賃貸借の実現



2022年、学校運営事業を行う「Edufit international Education Corporation」との共同出資により学校不動産事業に参画。賃貸借の長期安定化を目的に、同社の学校運営事業にも出資しています。

学校事業は、2021年2月に「THE DEWEY SCHOOLS」の「タイホータイ校」を開校した後、2024年8月には2校目となる「オーシャンパーク校」を開校。今後、2030年までに複数開校を検討しています。

### ● 拡大する不動産事業における有力コンテンツの確保

### ● 将来成長に伴う高収益事業からの配当益獲得

TAKAHIRO  
TAKAHIRO CORPORATION

2019年、ベトナム国内で複数の外食チェーン店を展開している「Takahiro」社に出資。国内の経済成長に伴い、外食産業も成長。ベトナムにおいては高収益事業とされる外食事業への出資により、配当益の獲得を狙います。

今後展開するSC事業やオフィス事業においても、有力なコンテンツとしての導入も見据えています。

## WEBコンテンツの充実

### ホームページのリニューアル

ウェブサイト・高島屋各店ホームページやアプリ、SNSや動画による情報発信とコンテンツの充実を図ることで、商圏の制限なく幅広いお客様にリーチをしていきます。リアル店舗に加え、バーチャルにおいてもお客様との継続的な接点を創出することで、エンゲージメントを高めています。

2025年には各店ホームページを、お客様が知りたい情報にアクセスしやすく、より使いやすいデザインにリニューアルしました。



#### NEW 自動翻訳機能搭載

テキスト表記を増やし、4言語(英語・繁体字・簡体字・韓国語)自動翻訳対応を可能にしました。

#### NEW 今日の高島屋

今日開催されているイベント情報、期間限定の催しやPOP UP情報にすぐにアクセス可能になりました。

#### メインコンテンツ

バナーデザインを見やすく改善しました。また、SEO対策(検索エンジン最適化)により新規流入数増をめざします。

#### NEW PICK UP

各店の特徴的なコンテンツを読み物記事として掲出。最新情報や人気コンテンツの露出を高め、新たなファンを取り込みます。

#### NEW メニューの固定表示

お客様によく探されているメニューにいつでもアクセスできるよう、固定メニューを新設しました。(スマートフォン)

### オンラインストア機能強化と品揃え拡充

#### 高島屋オンラインストア



圧倒的なギフトアイテム数で、高島屋ならではのさまざまな進物体裁に対応。多彩なブランドと人気アイテムを取り揃えた総合ショッピングサイト。母の日や誕生日などパーソナルギフトに加え、ギフトにもご自分用にも嬉しい趣味雑貨やリビング用品も充実させています。



#### タカシマヤファッションスクエア



人気の百貨店ブランドやセレクトショップなどのファッションアイテムを扱う当社グループのファッション通販サイト。店頭でも受け取ることができるお直しサービスや店頭在庫の可視化により、OMO(Online Merges with Offline)施策の充実を図っています。



#### TBEAUT(ティービューティー)

ラグジュアリーブランド、ナチュラル・オーガニックコスメなどデパコスならではの品揃え。「すぐに選べる、私のコスメ。」をコンセプトに、化粧品のお買物が便利に楽しくなるコスメサイトです。



#### ローズキッチン



毎日の食料品から老舗の味・スイーツまで、人気のデパ地下グルメを1都13県のお客様のご自宅にお届けする食料品宅配サイトです。

配送対象:宮城県・福島県・茨城県・栃木県・群馬県・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県・山梨県・長野県・岐阜県・静岡県・愛知県  
※一部除外地域がございます。



## 2024年度業績ハイライト(連結)

2007年度以来、  
17年ぶりに  
**1兆円を突破**  
総額営業収益  
**10,327**億円

過去最高益を  
更新(2年連続)  
営業利益  
**575**億円

過去最高益を  
更新(2年連続)  
経常利益  
**604**億円

過去最高益を  
更新(3年連続)  
純利益  
**395**億円

前年の  
5.5%から上昇  
ROIC  
**6.4%**

前年から  
130億円の増益  
事業利益  
**634**億円

事業利益 = 連結営業利益 + 持分法投資利益 + 受取配当金

## 各利益とも過去最高益を更新。

### 国内百貨店業

大型5店舗\*がそろって総売上高**1,000**億円超え

※大阪・京都・日本橋・横浜・新宿



京都店  
**1,115**億円



大阪店  
**1,810**億円

日本橋店  
**1,605**億円



新宿店  
**1,000**億円

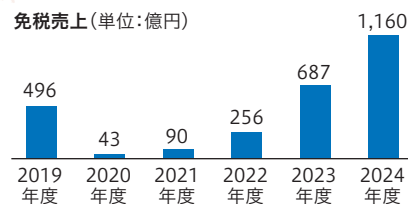


横浜店  
**1,424**億円



インバウンド売上高は**1,160**億円  
前年の687億円を上回り、  
2年連続で**過去最高を更新**

免税売上(単位:億円)



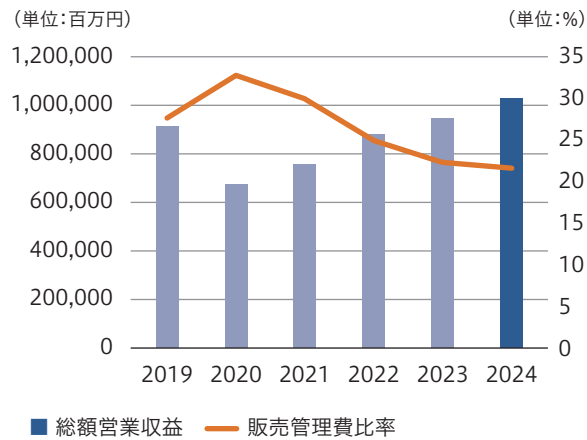
# When?

## 価値の発揮

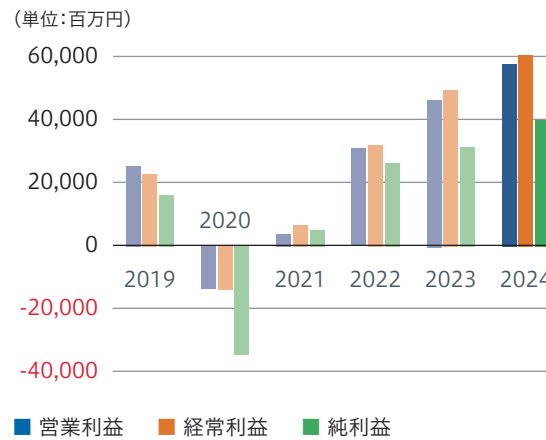


## 2024年度業績ハイライト

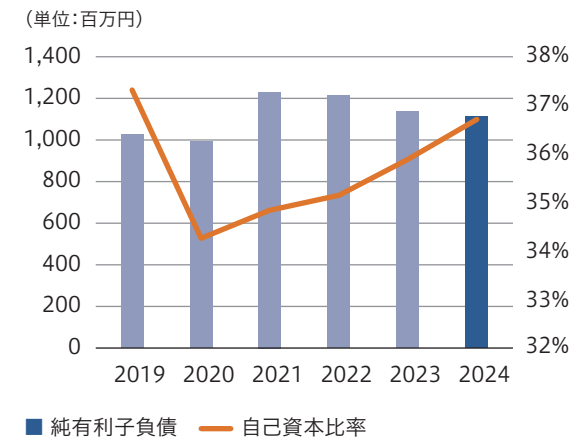
### 総額営業収益・販売管理費比率



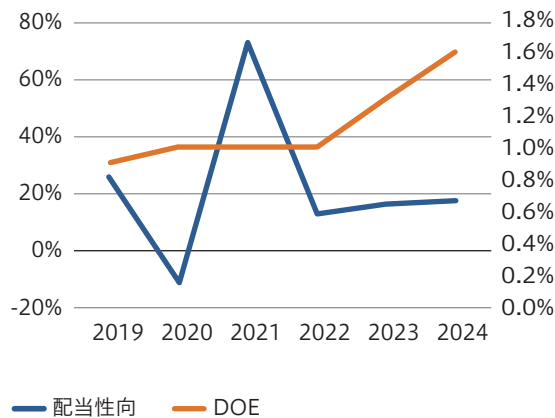
### 連結利益



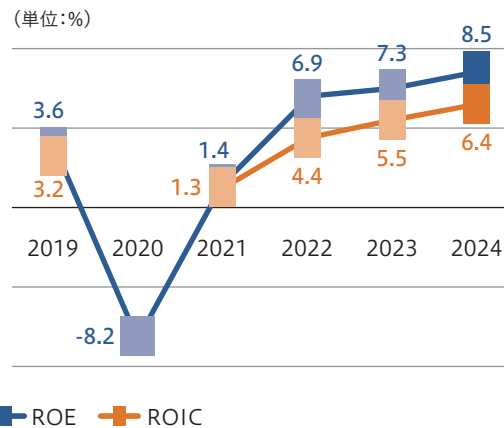
### 純有利子負債と自己資本比率



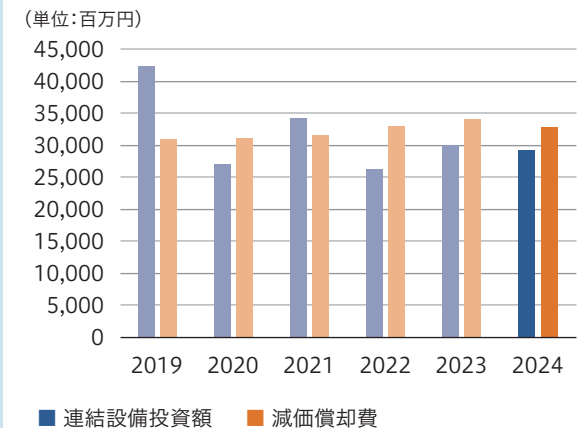
### 配当性向とDOE



### ROEとROIC



### 設備投資と減価償却



中期経営計画の進捗状況

財務KPIの進捗

2024年度実績でROICなどの成長性指標は2023年度を上回りました。現中期経営計画は投資先行のフェーズとなるため、2026年度に向け下がる見通しですが、2027年以降、投資のリターンにより着実に向上させていきます。一方、自己資本比率などの財務健全性を確保しつつ、株主還元の指標は高めていき、経営のバランスを適切にコントロールしていきます。

テーマ	KPI	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 計画	2026年度 計画
利益成長	営業利益(億円)	459	575	525	575
	事業利益(億円) <sup>※1</sup>	—	634	570	635
	ROIC(%)	5.5	6.4	5.5	5.9
	ROE(%)	7.3	8.5	8.3	8.0
財務健全性	純有利子負債(億円)	1,142	1,111	1,350	1,613
	自己資本比率(%)	35.7	36.5	37.6	37.6
株主還元	EPS(円)	200	126 <sup>※2</sup>	134	138
	DOE<株主資本配当率>(%)	1.35	1.43	1.86	2.00
	株価(円)	2,254	1,232 <sup>※2</sup>	1,700	1,800
	PBR(倍)	0.78	0.79	1.05	1.03
	TSR<株主総利回り> <sup>※3</sup>	100	111	162	167

※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、株式を分割しています。  
※3 (当該年度の株価+配当の累計額)／基準年度(2023年度)の株価

中期経営計画の進捗状況

セグメント別・拠点別ROIC

投資効果を高めるとともに、資本コストを意識した経営をさらに進めていくため、「セグメント別」に加え、「拠点別〔百貨店＋専門店〕ROIC」を新たな指標として設定しました。  
百貨店と専門店を融合した「次世代型SC」への転換を通じ、資本収益性をさらに高めていきます。

セグメント	営業利益						ROIC					
	2023年度	2024年度		計画 増減	2025年度	2026年度	2023年度	2024年度		計画 増減	2025年度	2026年度
	実績	実績	計画		計画	計画	実績	実績	計画		計画	計画
国内百貨店	211	285	265	+ 21	230	246	4.9%	5.9%	4.0%	+ 1.9	4.1%	4.2%
海外百貨店	80	84	86	△2	88	93	10.3%	14.2%	11.1%	+ 3.1	13.2%	13.0%
国内商業開発	79	69	70	△1	61	71	6.6%	4.2%	3.9%	+ 0.3	3.6%	3.7%
海外商業開発	44	65	61	+ 4	58	61	5.1%	4.8%	3.7%	+ 1.1	3.7%	5.4%
金融	46	49	47	+ 2	54	60	8.3%	8.3%	8.0%	+ 0.3	7.0%	7.3%
建装	△7	22	17	+ 5	24	25	—	13.2%	10.6%	+ 2.6	13.3%	12.6%
その他	21	20	25	△5	25	36	6.8%	6.6%	8.2%	△1.6	8.0%	10.6%
連結計	459	575	550	+ 25	525	575	5.5%	6.4%	6.2%	+ 0.2	5.5%	5.9%
(WACC)							4.6%	4.8%	4.8%	+ 0.0	4.8%	5.0%

店舗・拠点	2024年度実績		2025年度計画		2026年度計画	
	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%	—
タカシマヤタイムズスクエア(新宿)	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%



## 中期経営計画の進捗状況

## 中期経営計画の主要施策の成果と課題

主な課題と施策のポイント		目標・KPI	2024年の進捗	2025年以降の課題
ESG	<b>TSUNAGU ACTIONの 拡充</b>  ESG活動に百貨店の本業として取り組み、社会課題解決と利益増大の両立を実現します。そして、この取り組みを百貨店からグループ全体に拡大させていきます。	[不要品回収] <b>13トン</b>  [認知度] <b>50%</b>	不要品回収については、期間限定の取り組みを通年化、また <b>回収アイテムの拡大</b> を行ったことで約22トンと拡大。4月9日、14年ぶりの企業広告掲出もあり、認知度は <b>40%</b> まで向上。	より利益を意識した持続可能な活動へと進化させるべく、当社ならではのサステナブルな商品やイベントを話題性のあるブランドとコラボレーション開発するなど、収益拡大を図っていきます。
人的資本経営	<b>人当生産性向上</b>  待遇改善や能力開発、働く環境の整備などにより人当生産性の向上を図り、付加価値創出力を高めていきます。	[人的資本投資] <b>120億円／3年間</b>	ベテラン人材の活躍促進に向け、定年後再雇用者の処遇水準引き上げや70歳までの再雇用延長を実施。自律的キャリア形成を支援するため、キャリア研修・面談を実施するとともに、資格取得や社外での学びを支援する制度を整備。 「日本一の従業員食堂」をめざし、継続的に従業員食堂のメニュー拡充や施設環境整備を実施。 人的資本投資は <b>25億円</b> 。	社外で蓄積された高度なスキルやノウハウを持つ人材を獲得し付加価値創出力を高めるため、中途採用をさらに強化します。 ベテラン人材のさらなる活躍に向けては、定年延長の検討を加速させていきます。また、契約社員やパート社員に確定拠出型年金制度を導入するなど、安心して活躍し続けられる環境づくりに取り組みます。 グループ全体では、次世代の中核人材育成に向け、人材交流活性化や研修プログラムの共通化などに取り組んでいきます。

## 中期経営計画の進捗状況

## 中期経営計画の主要施策の成果と課題

主な課題と施策のポイント		目標・KPI	2024年の進捗	2025年以降の課題
まちづくり 戦略	<b>海外・ベトナム開発</b>  2016年のサイゴンセンター/ ホーチミン高島屋の開業以来、 ハノイ、ハイフォンなど別都市での 事業開発、教育施設、住宅への 投資など、事業領域を拡大し、複数 のプロジェクトを推進しています。	[ベトナム営業利益 +受取配当益]  <b>44億円</b>	ハノイに2校目となるハイクオリティ スクールを開校。ベトナム第3の都市、ハイ フォンでの大規模都市開発事業において、 住宅開発事業に参画。 受取配当益が増大し、営業利益+受取配当益 は <b>31億円</b> 。	2025年8月「ウエストレイクススクエア・ ハノイ」の工事がスタート。2027年のハノイ 高島屋S.C.オープンに向け、リーシングなど を本格化していきます。  ホーチミン、サイゴンセンターの3期増床 計画にもグループをあげて取り組んでいき ます。
	<b>次世代型SCへの転換</b>  国内においては、グループの強 みを最大限に発揮して既存商業 施設の魅力化を図り、収益力を 向上させていきます。	・京都高島屋S.C. ・柏高島屋ステーションモール ・玉川高島屋S.C.	2023年の京都高島屋S.C.開業に続き、 柏高島屋ステーションモールに地域コミュ ニティ拠点などがオープンし、次世代型SC に向けたリニューアルが完成。	2027年完成に向け、次世代型SCのけん 引役となる玉川高島屋S.C.のリニューアル を実施。専門店と百貨店を融合し、フロア・ サービスのシームレス化に着手します。
財務政策		[ROIC]  <b>5.9%</b>	各事業所でのROICツリー導入などに より、意識が浸透し、 <b>6.4%</b> に向上。ROIC 経営のさらなる推進に向け、拠点別ROIC を新たな指標として設定。	今中期計画は投資先行のフェーズとな るため、ROICは低下する計画。2027年以 降に着実に利益を刈り取るための投資計 画を実行していきます。

# How?

## 価値創造の基盤

### ESG経営と社会的責任

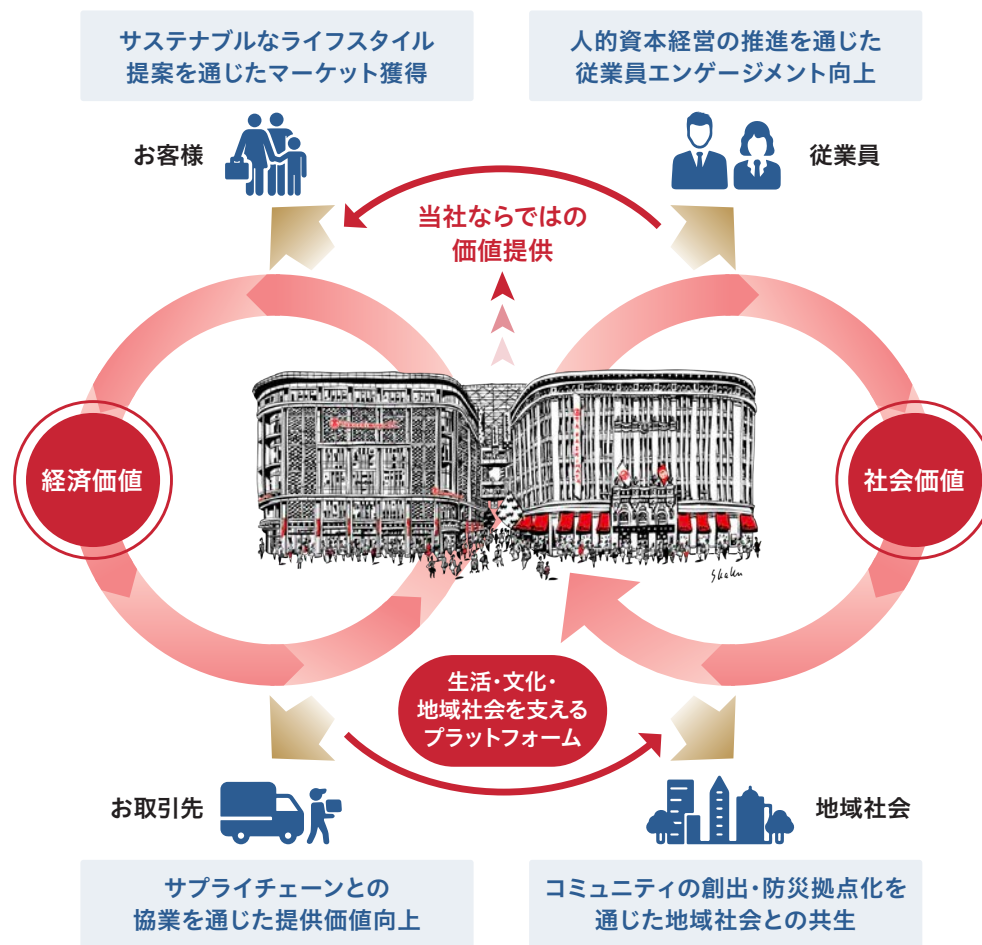
#### 高島屋グループのESG経営

グループ経営理念「いつも、人から。」は、SDGsがめざす「誰一人取り残さない」社会の実現と強く結びついています。この考え方を源流とした「グループESG経営」は、当社グループならではの価値提供を行うことで、ステークホルダーの皆様からの共感を獲得し、事業活動を通じて「すべての人々が21世紀の豊かさを実感できる社会の実現」に貢献していくことをめざしています。

ESG経営の重点課題は、「脱炭素化推進RE100」や「ダイバーシティ推進」など10の項目を設定し、社会課題解決と事業成長の両立を果たしていきます。

また、近年は、当社グループが生活・文化・地域社会を支えるプラットフォームとしての役割を一層発揮し、お客様・お取引先・従業員・地域社会などステークホルダーの皆様と共に、チャネル全体でESG経営を推進することで、持続可能でこころ豊かな生活の実現に貢献していくことをめざしています。

その一環として、お客様・お取引先・従業員等ステークホルダー共創でのサステナブル活動「TSUNAGU ACTION」を強化しており、商品・サービス提案を通じた当社グループならではの、サステナブルなライフスタイル提案の推進をしています。また、「人的資本経営」では多様な価値観を持つ人の価値を最大限引き出す取り組みを推進しています。この取り組みを通じ、お取引先からの派遣スタッフも含め、当社グループで働くすべての人が、主体的にいきいきと成果発揮できる環境整備を行うことで「エンゲージメント向上」をめざしています。



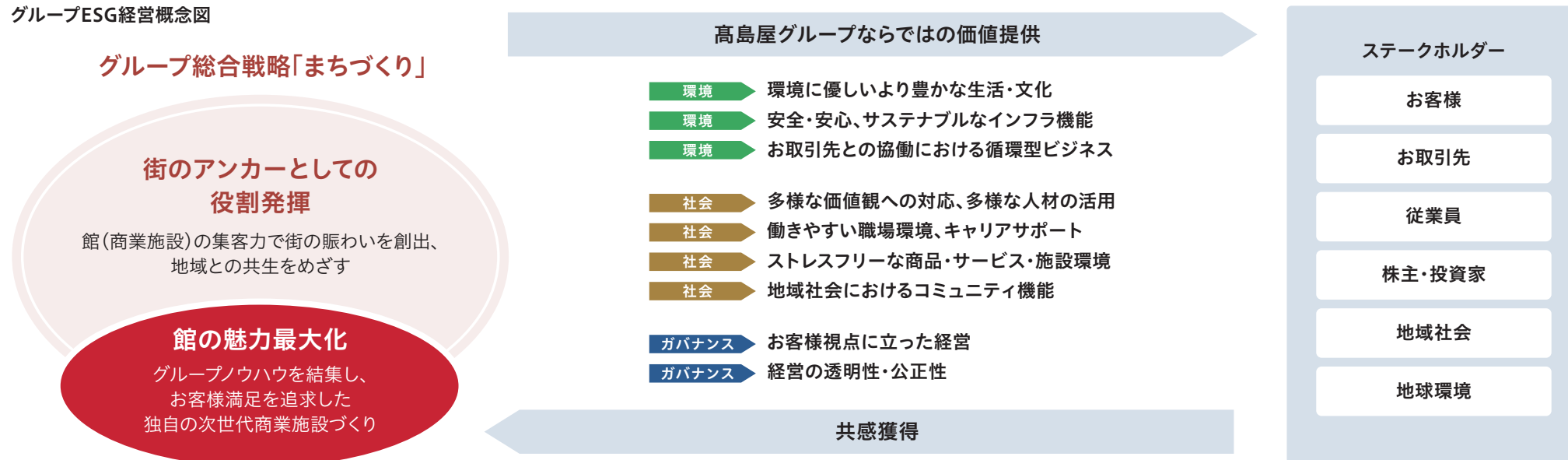
〈こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム〉の基盤づくり。



## ESG経営と社会的責任

### 高島屋グループのESG経営

#### グループESG経営概念図



#### ESG経営 重点課題

- |   |    |              |    |    |                 |
|---|----|--------------|----|----|-----------------|
| 1 | 環境 | 脱炭素化推進 RE100 | 6  | 社会 | ダイバーシティ推進       |
| 2 | 環境 | 脱炭素化推進 EV100 | 7  | 社会 | 働き方改革推進         |
| 3 | 環境 | 循環型ビジネス      | 8  | 社会 | 施設・サービスのユニバーサル化 |
| 4 | 環境 | 廃棄プラスチック削減   | 9  | 社会 | 地域社会との共生（まちづくり） |
| 5 | 環境 | 食品ロス削減       | 10 | 社会 | 社会貢献活動の推進       |

ビジネスモデルの変革を通じ、社会課題解決と事業成長を両立

すべての人々が21世紀の豊かさを実感できる社会の実現

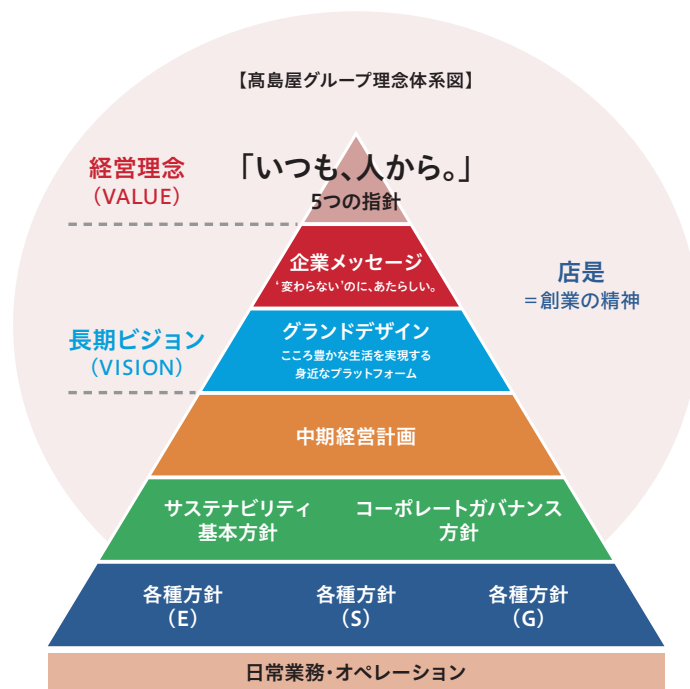
## ESG経営と社会的責任

## サステナビリティ基本方針の策定

当社グループは創業の精神である「店是」や「経営理念」に基づき、グループESG経営を推進してきました。2031年の創業200周年に向けた「グランドデザイン」で掲げた、<こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム>の役割を果たし、多様なステークホルダーの皆様と共に社会課題解決と企業の持続的成長を図るために、本年新たに「サステナビリティ基本方針」を策定、取締役会で決議しました。

「サステナビリティ基本方針」は、中長期的にめざす姿である「グランドデザイン」や、その実現に向けた中期経営計画などを下支えする基本方針と位置づけました。本基本方針に基づき、グループESG経営を支える各種方針やルールを整備し、日常的な事業活動において浸透を図っています。

これからも、創業以来培ってきた強みや基本的価値観をベースとし、お客様・従業員・お取引先・投資家・地域社会などのステークホルダーの皆様との良好なパートナーシップに基づき、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現と企業価値向上をめざしていきます。



## サステナビリティ基本方針

高島屋グループは、創業の精神である「店是」とグループ経営理念としての「いつも、人から。」を、グループ経営と従業員が共有すべき価値観として、事業活動を行ってきました。天保2年(1831年)に古着商として創業し、当時から受け継がれてきた進取の精神のもと、国内外での商いを通じて百貨店・商業開発・金融・建装・レストランなどの各分野で成長を果たしてきました。これからも世界中の価値ある商品・サービスの発掘を進め、作り手である「生産者」の思いを高島屋グループならではの切り口で「消費者」へとつなぐ「プラットフォーム」としての役割を発揮します。「オリジナリティ(希少性・新しさ)・文化性・楽しさ」といった体験価値をワンストップで提供し、お客様の生活に彩りと華やぎをもたらすとともに、高島屋グループに関わるすべての人の「こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム」をめざします。こうした役割を果たすことこそ、当社グループのめざす価値創造プロセスであり、そのために必要な社会的価値と経済的価値を両立させるサステナビリティ経営を推進します。

1. 高島屋グループは、国内外の多様な事業を通じて、それぞれのサプライチェーンの中で多くの人と関わっています。そのすべての人が、こころ豊かに暮らしていけるためには、持続可能で良好なパートナーシップの構築が必要不可欠です。私たちは、自身の事業活動に責任を持ち、ステークホルダーの皆様と共に協力をしながら、環境保全、生物多様性の保護、資源有効活用、人権の尊重、労働安全衛生の実現に努めます。

2. 高島屋グループは、事業活動を通じて、環境・社会課題の解決と、企業価値向上の両立をめざします。そのためには、中長期的な観点から、リスクはもちろんのこと、ビジネスチャンスにつながる機会を特定し、取り組むべきサステナビリティ課題(=マテリアリティ)の策定を行います。経営戦略の基軸とするとともに、サステナビリティの推進主体となる従業員一人ひとりに対して、教育や啓発活動を継続的に実施することで、グループ全体への理解浸透を図ります。

3. 高島屋グループは、顧客(お客様・クライアント)、従業員、投資家、お取引先、地域社会など、多くのステークホルダーの皆様からのご理解、お力添えをいただきながら、これまで事業を行ってきました。一人ひとりの声に耳を傾け、共創していく経営こそが、経営理念である「いつも、人から。」の基礎にあり、そのためには、継続的で闊達(かつたつ)なコミュニケーションが必要です。私たちは、適切でわかりやすい情報開示と、その拡充に努めるとともに、ステークホルダーの皆様との対話の機会を充実させることで、強固たる“信頼関係”の構築をめざします。

2025年10月制定

## ESG経営と社会的責任

## 重点課題領域別の考え方と設定プロセス

## E - 環境

百貨店業を中核に位置づける当社グループは、環境負荷を前提とした現行のビジネスモデルをリスクと捉え、環境課題の解決に向けて取り組んでいます。これまで培ったステークホルダーの皆様との信頼関係をベースに、限られた地球資源を再生・修復するビジネスに取り組んでいきます。

## S - 社会

少子高齢化の急速な進行、デジタル化の進展、予期せぬ災害発生など、経営環境が激変する中、地域社会におけるライフラインとしての役割発揮はもとより、すべての人々が活躍できる社会づくりに向け、社会の公器としての責任を果たしていきます。

## G - ガバナンス

当社への信頼と経営の透明性向上に向け、コンプライアンス遵守を徹底します。併せて経営やステークホルダーに影響をおよぼす事案に迅速かつ適切に対応し、社会課題解決に貢献し続けることで、ステークホルダーの皆様からの共感を獲得し、企業価値の向上を図ります。

## 重点課題設定プロセス

経営理念体系を軸にSDGsの17の目標から  
取り組むべきテーマを考察

経営理念体系とSDGsの17の目標とを照らし合わせ、事業活動を通じて当社が取り組むべきテーマは何かを洗い出しました。

## 現状とSDGsが掲げる目標とのギャップを議論

お客様や株主、従業員などステークホルダーからの期待も踏まえ、現状とSDGsが達成された社会との間にあるギャップを議論し、テーマの優先度合いを確認しました。

## 当社が重点的に取り組むべき5つのテーマを設定

百貨店業をコア事業とする当社において、SDGsの達成に強く貢献・寄与できる5つのテーマを設定しました。

## 〈高島屋グループSDGs 5つのテーマ〉

- 1.地球環境への配慮
- 2.まちづくり
- 3.アクセスフリー・ストレスフリーな商品・施設
- 4.持続可能な商品・サービスの提供
- 5.働きがいの創出

## 5つのテーマをESG視点の重点課題として再構築

当社がめざす将来社会を見据え、5つのテーマをESG視点で環境・社会領域の重点課題10項目へ再構築し、取締役会において確認しました。

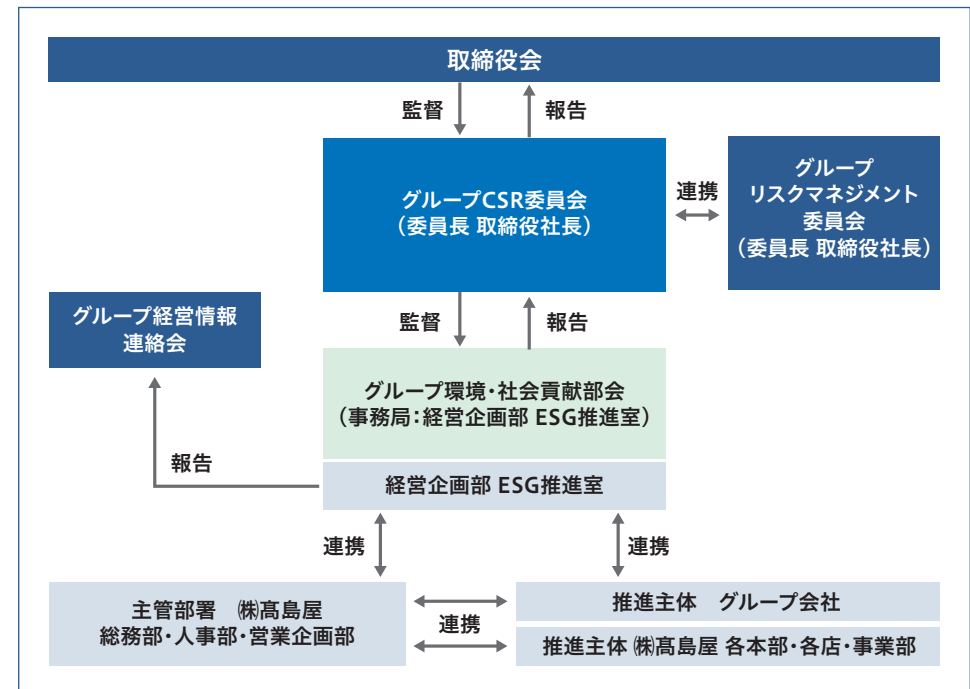
## サステナビリティ推進体制

社長を委員長とする「高島屋グループCSR委員会」を半期に一度開催し、コンプライアンス経営の徹底に加えて内部統制の状況や、ESG重点課題の進捗状況および新しい社会課題に対する取り組み状況をグループ横断的に検証し、強化する体制を整備しています。

議論された内容については取締役会に報告し、取締役会による監督体制の下、取り組みに対するガバナンスの強化に努めています。

また、ESG経営を組織内に浸透させ、設定した重点課題に対する取り組みを確実に推進していくため、年度ごとの目標や取り組み状況を数値化し、PDCAサイクルを通じ進捗状況を管理するとともに、グループ視点での方針管理、進捗管理を充実させる「グループ環境・社会貢献部会」を四半期ごとに開催し、より一体的かつ実効性が発揮できる体制を構築しています。

## サステナビリティ推進体制図





## ESG経営と社会的責任

### 重点課題とKPI

当社グループがめざす将来社会を見据え、環境・社会課題解決に向け取り組むべきKPIと数値目標を2020年に策定し推進しています。なお2024～2026年中期経営計画の3つの柱「まちづくり戦略」「人的資本経営」「ESG(TSUNAGU ACTION)」との関連を可視化すべく、下表にプロットしました。

目標策定時からの社会環境変化への対応、ステークホルダーの声の反映を企図し、重点課題・KPI刷新に向けた議論を現在進めています。

	【重点課題】	【中期経営計画との関連】			【KPI】	【数値目標】				
		TSUNAGU ACTION	まちづくり	人的資本経営		2025	>>	2030	>>	2050
E 環境	1 脱炭素化推進 RE100		●		RE(再生可能エネルギー)転換率	8.6%		30%以上	100%	
					電力使用温室効果ガス排出量削減率(2019年比)	-10.5%		-35%	-100%	
	2 脱炭素化推進 EV100		●		EV車両転換率	3.1%		100%		
					保有車両台数削減(2019年比)	-52台		-115台		
	3 循環型ビジネス	●	●		不用品回収量	12t		15t		
					廃棄プラスチックリサイクル率	99%		100%		
	4 廃棄プラスチック削減	●	●		廃棄物総量削減(2019年比)	-26.3%		-30%		
					生ごみリサイクル率	80%		100%		
	5 食品ロス削減	●	●		生ごみ排出量削減(2019年比)	-16.7%		-20%		
S 社会	6 ダイバーシティ推進	●		●	女性管理職比率	35.4%		40%以上		
					障がい者雇用率、外国人従業員数	※数値目標未設定 P123参照				
	7 働き方改革推進			●	有給休暇取得率	80%		100%		
					人当生産性向上(従業員一人当たり営業利益額)	4.7百万円		6.6百万円		
					社員離職率	※数値目標未設定 P123参照				
					両立支援制度取得状況	※数値目標未設定 P123参照				
	8 施設・サービスのユニバーサル化	●	●	●	有資格者比率	14.5%		20%		
					施設バリアフリー化	※数値目標未設定 P100参照				
	9 地域社会との共生(まちづくり)	●	●			地域との連携(各店・SC)	※数値目標未設定 P100参照			
	10 社会貢献活動の推進	●	●	●		ボランティア休暇取得日数	※数値目標未設定 P123参照			

## ESG経営と社会的責任

### サステナブル活動「TSUNAGU ACTION」の推進



高島屋のサステナブル・アクション

# TSUNAGU ACTION

## PLANET

美しい地球と  
豊かな資源を、未来へ

## SOCIAL

地域の伝統や  
文化を伝え、広げていく

## PEOPLE

すべての人の自由と平等、  
笑顔に寄り添う

TSUNAGU ACTIONは、エコ&エシカルな商品・サービスを通じてサステナブルなライフスタイルを提案していく営業活動です。

「PLANET」「SOCIAL」「PEOPLE」の3つのテーマに基づき、一人ひとりができる具体的なアクションを提案・実施しています。

百貨店業では、各店舗立地における「まちのアンカー」としてサステナブル活動をけん引すべく、環境・社会課題を起点としたモノ・コトの提案を通じて豊かなライフスタイルの発信に取り組んでいます。さらに、商業開発業、金融業、建装業、広告業、食品・レストラン業など、グループ各事業の特性に応じた各社の取り組みやグループ連携による活動へと拡大しています。

当社グループが保有する幅広いお取引先ネットワークに加え、この活動に賛同いただける新たな協業先とのパートナーシップも構築しながら、サステナブルな未来を創る共創の輪を広げていきます。

### ■ 企業メッセージ「明日に咲け。」

TSUNAGU ACTIONを当社グループの象徴的な取り組みとして、全社推進を図っていく決意と姿勢を伝えるため、2025年4月に企業メッセージを発信。お客様からの衣料回収品、お取引先の生産過程残布から、新たに生まれ変わったバラが咲く様子を象徴的ビジュアルで表現しました。

新聞広告調査※の結果、読者からは「この広告を見てTSUNAGU ACTIONの取り組みを初めて知った」という声や「サステナブル活動への共感や賛同」の声を多数いただきました。

人と人、人とモノ、人と地域をつなぐことで伝統や文化を大切にしてきた当社は、これからもステークホルダーの皆様と共にさまざまな未来へのアクションを続けていきます。

※新聞広告調査：新聞広告調査プラットフォーム「J-MONITOR」より（株式会社ビデオリサーチ）



### ■ 従業員の理解浸透に向けた取り組み

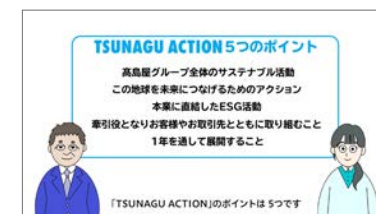
お客様やお取引先とともにTSUNAGU ACTIONの取り組みを推進していくためには、当社の従業員の理解浸透や意識醸成が不可欠です。

全社的な風土醸成に向け、半年に1度、グループ全従業員を対象としたインナーキャンペーンを実施。

TSUNAGU ACTION、衣料品・コスメ等の回収活動、フードドライブ活動など当社グループが取り組むサステナブル活動への理解・参画を促進しています。

特に、インナーキャンペーンには当社グループ従業員だけではなく、お取引先従業員（百貨店におけるローズスタッフ）も含めて延べ8,500人程度が参加し、大きなうねりとなっています。

また、2025年度は「TSUNAGU ACTIONに取り組む背景」や「取り組み事例の紹介を行うWeb動画視聴学習」も実施。この動画には「グリーンウォッシュの知識学習」も盛り込み、延べ7,500人が視聴しています。



グループ社員向けの教育動画

## ESG経営と社会的責任

## サステナブル活動「TSUNAGU ACTION」の推進

## ■ 全従業員参画による新たな提案の創造



「企画検討会」の様子

国内百貨店では、2024年度から半年に1回、「企画検討会」を実施しています。これはバイヤーだけでなく、店舗やEC・通販・法人事業部などで働く従業員も参加対象としてTSUNAGU ACTIONの3つのテーマに基づいたモノ・コト企画を立案し、役員・経営層に向けてプレゼンテーションを行うものです。

優れた企画には本社サポートのもと、具現化していく仕組みを構築しています。

2024年度は計131企画が提案されま

した。第1回企画検討会で提案された視覚に障がいのある方をリードユーザーとし、誰もがファッションを楽しむ社会の実現をめざしたプロジェクト「Fashion for ALL your SENSES」は、2025年春に商品化し、店頭展開につながっています。

## PLANET



※屋上は通常閉鎖しております。

2025年9月、タカシマヤタイムズスクエア（新宿）の屋上に、プランティオ(株)と協業した共同栽培型農園「シンタカそらファーム by grow」を設置しました。本取り組みは上記の企画検討会第2回で提案され、約1年をかけて具現化しました。環境・生物多様性保全をめざし、システムを活用した環境負荷軽減の可視化も今後行っていきます。また、“農”を通じて従業員のゆるやかなコミュニティの形成やウェルビーイング向上もめざします。来年度以降はお客様や地域の皆様にもご参加いただける「アーバンファームिंग」の計画も進めています。



## SOCIAL

【従業員の声】(株)高島屋 MD本部リビングサービス部 バイヤー 渡邊 美智子



令和6年能登半島地震で壊滅的被害を受けた輪島は、漆工芸「輪島塗」の産地です。輪島塗は工程の多さや分業制、塗師屋の存在が特徴で、堅牢で美しい漆器として知られていますが、職人の減少と高齢化により継承が危機に瀕しています。

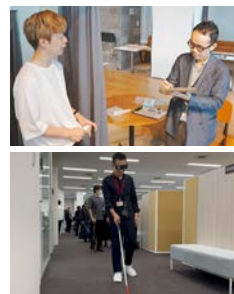
震災により多くの工房や道具が失われ、廃業や転居を余儀なくされる職人も続出。復興には長い時間と費用がかかるため、「職人の仕事を絶やさない」ことが重要視されました。

この状況下、2024年3月から当社百貨店で販売会を実施。被災地から救出された商品の販売に加え、再始動した職人の挑戦も紹介しました。7月には九谷焼の陶片に蒔絵を施す試みや、古い中塗り器に新技法を加えた作品を披露。9月の豪雨による中断も乗り越え、2025年1月の日本橋店POPUPでは多くのお客様が来場され、職人との交流を通じて輪島塗の魅力と現状を伝える場となりました。

収益の一部は後継者育成のため、石川県立輪島漆芸技術研修所に寄付。震災から1年半以上経過しても生産体制は安定していませんが、今後も職人や塗師屋と協力し、輪島塗の魅力発信と技術継承に努めていきます。



## PEOPLE



2025年、すべての人がファッションを楽しむ社会の実現をめざした新プロジェクト「Fashion for ALL your SENSES」を始動しました。

本プロジェクトは、視覚に障がいのある方を「リードユーザー」（新たな視点で価値の創出を導く人）として迎え、約8ヶ月間にわたるワークショップなどを通して「見える」「見えない」とらわれず、誰もが楽しめるアイテムを開発したものです。

視覚情報に依存せず、触覚をはじめ、あらゆる感覚で楽しめるカットソーを完成させました。

ファッションは多くの場合、視覚的な要素が大きな比重を占めています。高島屋では百貨店がファッションを通じて社会の多様性に応じ、「すべての人に“おしゃれ”を楽しむ機会を提供する」ことをめざして、新たなファッションの可能性を模索し続けていきます。



Fashion  
for ALL  
your  
SENSES





## ESG経営と社会的責任

### サステナブル活動「TSUNAGU ACTION」の推進

#### ■ 循環型社会の実現をめざす「Depart de Loop」の拡充

循環型社会の実現をめざし、お客様から回収した不要衣料品やコスメなどをパートナー企業とともに再生し、新たな商品として販売する循環型プロジェクト「Depart de Loop」。2021年に百貨店から始まったこの取り組みは、百貨店のみならず、当社グループのアセットを活用し、再生商品にとどまることなく、新しい「循環型」の取り組みへと領域を広げ、グループ

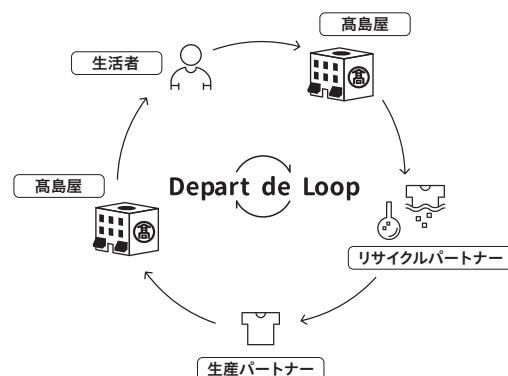
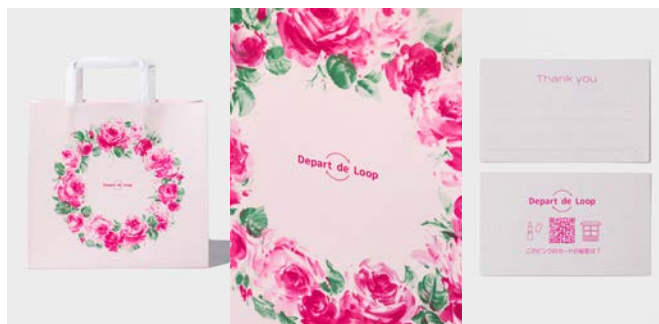
全体で新たな再生・循環の輪を広げています。

例えば、2024年9月にリニューアルオープンした横浜店の特徴ショップ「スタイル&エディット」では、店頭にて回収した衣料品を原料の一部に使用した再生什器を高島屋スペースクリエイツが製作しています。

また、百貨店での回収・再生・商品化の取り組みも拡大しています。再生ポリエステル衣料品からスタートした本取り組みは、デニム・カシミア・コスメ・羽毛布団の再生に加え、2025年4月には「スーツ再生プロジェクト」がスタート。「スーツに新たな物語を。」をテーマに、回収スーツを原料とした再商品化へのチャレンジを進めています。

また、コスメ再生ではこれまでのクレヨン、キャンドルへの再生に加え、2025年秋には初めて、アイシャドウなどのメイク用品を着色料に使ったペーパーアイテムへアップサイクルし高島屋のショッピングバッグ・メッセージカードを製作しました。

さらに、本取り組みをより多くの方に知ってもらいたいとの思いから、今回誕生したアップサイクルペーパーを使用した社員の名刺も製作。高島屋の化粧品バイヤーを中心にビジネスシーンで活用します。また、今回、新たに化粧品の空容器の再生・循環にもチャレンジし、アップサイクルコームが誕生しました。



#### ■ さらにお客様参画の促進に向けて

TSUNAGU ACTIONを通じたサステナブル社会の実現には、お客様の理解・共感が不可欠であるとの認識の下、2023年より定期的に「お客様アンケート」を実施しています。2024年は、約25,000名のお客様にご回答いただき、TSUNAGU ACTIONや、Depart de Loopへのご期待・ご意見を多数頂戴しています。

特に、Depart de Loopについては、「回収の際クーポン発行をしてくれるとより購入の後押しになる」とのお声を頂戴しました。そこで、2025年4月の回収キャンペーン期間には全店でクーポン配布を実施し、4・5月の全店回収量は約13,000kg（前年比約16%増）と多くのお客様の参画につながりました。

また、玉川高島屋S.C.では、2024年11月にお客様自身が不要品回収後の循環先を「衣料品から衣料品」、「衣料品から土壌」、「衣料品から肥料」へのリサイクル、「衣料品・雑貨の再利用」の4種類から選択する参加型の回収ステーション<Depart de Loop Port>を設置しました。

今後もさらに多くのお客様に参画いただけるような施策を推進していきます。



## 環境

### 環境課題への取り組み

当社グループは、百貨店・SCなど、お客様やお取引先、地域社会などと直接接点を持つ事業特性があります。このような特性を踏まえ2000年4月には「高島屋グループ環境方針」を策定。以来、四半世紀にわたり環境課題解決に取り組んでいます。

一方、近年の日本国内および世界中での猛暑や異常気象の頻発は、多種多様なサプライチェーンを持つ当社グループの事業活動にも今後さらに影響を及ぼすものと認識しています。こうしたリスクや機会を正しく捉え、脱炭素経営のみならず、生物多様性保全への貢献、サーキュラーエコノミーの推進など、より環境負荷軽減の低いビジネスモデルへと変革していくことで、重要なステークホルダーである地球環境との共存共栄を実現していきます。

2024年度は、「再生可能エネルギー由来の電力調達の拡大」や「玉川高島屋S.C.〈リサイクルステーション〉リニューアル」、食料品・レストランフロアなどから排出される「廃油のSAF化」の推進など取り組みを着実に推進しました。これからも環境に関する5つの重点課題の取り組みを推進し、地球資源を再生・修復するモデルへの転換にチャレンジし続けます。

## 地球資源を再生・修復するモデルへの転換。

### 高島屋グループ環境方針

#### 基本方針

高島屋グループは地球環境を守るために、地球温暖化防止への貢献に重点をおき、CO<sub>2</sub>の削減を中心にさまざまな活動を行うことにより、環境問題の解決につながる21世紀の心豊かなライフスタイルを提案していきます。

- 1.すべての店舗、事業所における省エネ化を最新技術の迅速な導入により進めます。また廃棄物の削除・リサイクル・省資源を進めます。
- 2.CO<sub>2</sub>を始めとする環境負荷の軽減に貢献できる心豊かなライフスタイルの提案、商品の積極的な導入、開発、販売を行います。
- 3.地域社会の一員として共に考え、環境を守るために絶えず努力し、あらゆる機会を通じてその大切さを訴えます。
- 4.お取引先とともに、流通のすべての過程を通じてCO<sub>2</sub>の削減、廃棄物の削減・リサイクル、省資源等に取り組みます。
- 5.すべての従業員は、社内ではもちろん、日常生活においても、環境負荷の軽減に役立つ新たなライフスタイルの推進に主体的に取り組み、当社グループもこれを応援します。
- 6.環境に関する法令、条例、協定などを順守し、必要に応じて自主基準を定め、汚染の予防等環境リスク管理を徹底します。

2000年4月策定 2008年1月改定

### 環境課題KPI 2024年度状況

環境課題 KPI		2030年度 目標	2025年度 目標	2024年度 実績
脱炭素化推進 RE100	事業活動で使用する電力における再生エネルギー転換率	30%以上	8.6%	6.6%
	電力使用に伴う排出CO <sub>2</sub> 削減率(2019年比)	▲35%	▲10.5%	▲1.6%
脱炭素化推進 EV100	EV車両転換率	100%	3.1%	0.3%
	保有車両台数削減(2019年比)	▲115台	▲52台	▲130台
循環型ビジネス	不要品回収量	15.0t	12.0t	22.0t
廃棄プラスチック削減	廃プラスチックリサイクル率	100%	99.0%	97.8%
	廃棄物排出総量削減(2019年比)	▲30%	▲26.3%	▲20.8%
食品ロス削減	生ごみリサイクル率	100%	80.0%	71.8%
	生ごみ排出量削減(2019年比)	▲20%	▲16.7%	2.3%

## 環境

## 脱炭素化推進 RE100



## ■ 再生可能エネルギー由来電力の導入拡大

当社グループは、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギー由来の電力で調達することをめざす国際的イニシアチブ「RE100」に、2019年より加盟しています。「2050年までに使用電力の100%を再生可能エネルギーに転換する」ことを目標に掲げ、電力小売事業者が提供する再エネ由来電力への切り替えや、オフサイト型PPA(Power Purchase Agreement)による再エネ電力の調達などを通じて、電力の脱炭素化を推進しています。

2023年度には、国内で初めて短期契約によるオフサイト型PPAを横浜店で開始し、2024年度には高崎高島屋・大阪店・京都店へと展開しました。さらに2025年3月には、流山おおたかの森S.C.、高島屋グループ本社ビル、横浜物流センターの3施設において、実質再エネ100%電力へ切り替えを行いました。これにより、年間約10,000tのCO<sub>2</sub>排出量削減を見込んでいます。特に流山おおたかの森S.C.では、先行して導入した別館のANNEX2やこもれびテラスに加え、本館を含む全10館すべての施設で再エネ由来電力への切り替えを完了し、当社グループの商業施設として初めて「再エネ100%化」を達成しました。



流山おおたかの森S.C.

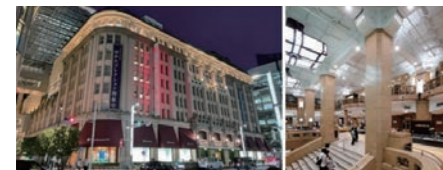
## ■ 省エネルギー化への取り組み

国内百貨店では、既存照明のLEDへの転換を進め、使用電力の削減およびCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。

2024年度については、約5.3億円のLED投資により、CO<sub>2</sub>排出量を約1,300t-CO<sub>2</sub>(推計値)削減しました。

また、高島屋、岡山高島屋、高崎高島屋、東神開発の4社が、省エネ法の「事業クラス分け評価制度及び産業トップランナー制度」令和6年定期報告分において、「Sランク(省エネが優秀な事業者)」に認定されました。

今後もLEDをはじめとした各種設備更新時には、省エネルギー・高効率機器の導入促進を行い、取り組みを推進していきます。



## 脱炭素化推進 EV100



## ■ 外商営業車両の電気自動車導入の拡大

RE100とともに、当社グループは、脱炭素社会の実現に向けた取り組みとして、電気自動車(EV)の使用や環境整備促進をめざす国際イニシアチブ「EV100」にも同時加盟しています。運輸部門での脱炭素化の推進に向け、お客様への訪問時に使用する外商営業車両をはじめとする保有車両数の適正化と並行し、「2030年までに直接管理車両を100%電気自動車化すること」を目標にしています。

この取り組みの一環として2025年3月以降、日本橋店の外商営業車両10台をEV車に切り替えました。



## ■ 地域社会におけるEV化を促進するための充電インフラ

所有車両のEV転換とあわせて、地域社会のインフラ機能としてお客様向けEV充電設備の設置を進めています。玉川高島屋S.C.、流山おおたかの森S.C.をはじめとする4つの施設において、合計46台のEV充電設備を設置しています。また、玉川および流山の施設では、EV充電設備の利用料金を商業施設の緑化活動に活用する取り組みを実施しており、お客様とともに脱炭素社会の実現に向けた歩みを進めています。





## 環境

## 循環型ビジネスの推進

## ■ 玉川高島屋S.C.次世代型”リサイクルステーション(Recycle Station)”

2024年11月、玉川高島屋S.C.では、SDGsに取り組む活動の一つとして循環型社会の実現をめざし、地下2階のごみ分別施設を50年ぶりにリニューアルしました。誕生した次世代型リサイクルステーションは、「ごみの終着点から資源としての始発点へ」をキャッチコピーに、300以上のテナントから排出される廃棄物を“資源”として捉え直す、次の“50年先”を見据えた施設です。

具体的には、次世代型計量管理システム「pool」を導入。これまで各テナントの廃棄物データは、施設管理者だけが把握していましたが、各テナントも把握できるよう「見える化」することで、従業員一人ひとりの意識に働きかけ、廃棄量削減とリサイクル率の向上につなげています。



## 食品ロス削減

## ■ グループでの廃食用油SAF化推進

当社グループは百貨店・商業施設および食品・レストラン業を展開する企業として、食品廃棄物の削減を重要課題と位置づけています。その一環として、百貨店・SCから排出される廃食用油をSAF（持続可能な航空燃料）へ再利用するプロジェクト「FRY to FLY Project」に参画。2024年9月よりタカシマヤタイムズスクエア（新宿）および流山おおたかの森S.C.で開始し、2025年8月末時点で、当社の主要施設の約9割にあたる12店舗・施設から累計約90トンの廃食用油がSAFの原料として供給されています。また、京都高島屋S.C.および流山おおたかの森S.C.では、お客様参加型の廃食用油回収イベントを実施し、店内ポスター掲示などを通じて取り組みの認知向上にも努めています。



## 廃棄プラスチック削減

## ■ 廃棄用度品の再製品化

百貨店業では、2020年4月のレジ袋有料化に対応し、環境負荷の軽減を目的として、植物由来原料を90%配合したバイオマスプラスチック製レジ袋へと仕様変更を行いました。

その一方で、従来使用していたポリエチレン製旧レジ袋の在庫が約4.8トン残存している状況が課題となっていました。この課題に対し、2025年5月よりパートナー企業を通じて、旧レジ袋を廃棄せず再資源化し、倉庫・物流用の梱包フィルムやごみ袋として再製品化する取り組みを行いました。今後も、社内での資材循環を促進するとともに、廃プラスチックの削減と資源の有効活用を進めていきます。



倉庫・物流用梱包フィルム

## ■ 食品ロス削減を地域のお客様とともに

「廃棄物のリサイクル率拡大」をめざし、百貨店で販売する消費・賞味期限が迫った食品について、支援を必要とされている方々へ寄付する活動も2022年より実施しています。加えて店舗・SCは立地地域のインフラであるとの認識の下、地域貧困問題と家庭での食品ロスをつなぐ「フードドライブ」を2021年より実施。2025年現在、国内店舗・商業施設の9割にあたる13拠点にて実施しています。

この取り組みをより広く地域社会のお客様に知っていただくために、2024年11月に「SDGs ユースアクション EXPO」にエイチ・ツー・オー リテイリング(株)と共同でフードドライブイベントブースを出店。フードドライブへの関心をもっていただくため、動画やクイズを実施し、合計200名以上の方に参加いただきました。



## 環境

## グループ各社の取り組み

## 東神開発

玉川高島屋S.C.屋上庭園  
「自然共生サイト」認定・登録

玉川高島屋S.C.の屋上庭園「フォレストガーデン」「ローズガーデン」が、2025年3月、環境省の令和6年度後期「自然共生サイト」に認定・登録されました。1969年の開業当時から続く屋上庭園は、周辺の多摩川や国分寺崖線をつなぐ「ハブ」となる緑地をめざし、多様な生きものが集まり、育ちやすい環境を提供してきました。現在では、合計4,300 m<sup>2</sup>の屋上庭園に約160種類の植物が生育、約90種類の生きものが立ち寄り、人と生きもの、双方の「憩いの場」となっています。今回の審査では、このような環境と環境教育などへの取り組みが評価されました。

今後も、周辺環境との調和を意識し、さらに多様な生きものの生育環境創出のため、植物の種類の適正な選定や生態系のネットワークづくりを実施しつづけていきます。

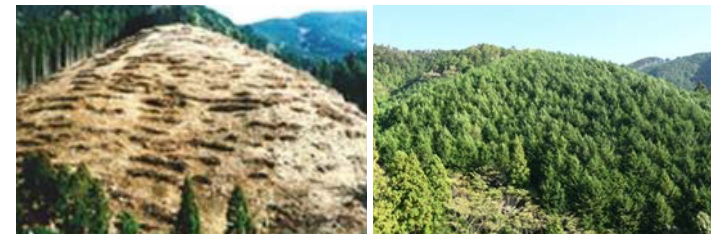
[参考]自然共生サイト | 30by30 | 環境省



## 高島屋スペースクリエイツ

## 「育林事業 高島屋スペースクリエイツの森」

「高島屋スペースクリエイツの森」は、従業員の提案による社会貢献事業として1992年の苗木募金からスタートしました。静岡県浜松市の自然休養林内の3.18ha(約1万坪)に約9,000本のヒノキや広葉樹を植樹。見事な森に再生した現在は、地元の森林組合に枝打ちや間伐などの維持管理を委託しています。この森は、大気中のCO<sub>2</sub>削減(206t-CO<sub>2</sub>/2024年 ※想定実績)に大きく貢献するだけでなく、従業員の環境意識を高める存在にもなっています。木や森の恩恵を受けている私たちは、これからも感謝の気持ちを込めて森林育成活動を続けていきます。



1993年3月植樹前の森と2023年11月時点の森

## シンガポール高島屋

サステナビリティを身近に感じる  
体験型ワークショップの開催

シンガポール高島屋では、地域のお客様がサステナビリティをより身近に感じ、理解を深める機会の創出を目的として、2025年4月22日の“EARTH DAY”に合わせた体験型ワークショップを開催しました。抽出後のコーヒーグラウンズをボディスクラブにリサイクルする体験会と、不要になったTシャツをバッグにアップサイクルする2種類の体験会には、合計37名に参加いただきました。参加者は持参した素材を自ら加工することで、資源循環の意義を体感し、講師や他の参加者との交流を通じて環境意識を高める機会となりました。



## サイアム高島屋

タイのスラム街コミュニティで  
製作された再生バッグの販売支援

FEEMUE(フィームー)は、タイ最大のスラムであるクロントイ地区に拠点を置き、Sikkha Asia Foundationが運営するプロジェクトです。特にスラム出身の女性や少数民族の女性に職業訓練を提供し、経済的自立を支援しています。商品デザインを通じ、「スラム＝貧困・ネガティブ」というイメージを払拭し、地域の文化や創意を発信するブランディングがなされています。また、バッグの素材にはキャンパス生地やタープ(ポリエチレン製)を使用しており、耐久性が高く、長期間にわたり愛用できる設計となっています。サイアム高島屋では、TSUNAGU ACTIONの一環としてFEEMUEの販売支援を行っており、サイアム高島屋ホームページ、SNSでの宣伝活動や販売サポートを行っています。





## 環境

## TCFD提言に沿った情報開示

## ■ TCFD提言への賛同

当社グループは【高島屋グループ環境方針】で地球温暖化の防止やCO<sub>2</sub>排出量の削減を掲げ、環境課題解決につながる21世紀の心豊かなライフスタイルを提案することをめざしています。

このグループ環境方針は、ESG経営で掲げる環境課題の解決につながる当社の基本的姿勢です。お客様やお取引先、地域社会など多くの人々との直接的な接点を持つという事業特性を生かし、環境方針に基づくさまざまな活動に取り組んでいます。

しかし一方で、近年は気候変動や資源の枯渇、生物多様性の減少といった環境問題が世界規模で深刻化しており、環境問題への取り組みの重要性や緊急性がますます高まっています。特に中核事業である百貨店業では、化石燃料などの地下資源に由来する電力の大量消費やプラスチックや食品ごみの大量廃棄、衣料品の過剰在庫など、現行のビジネスモデルが環境負荷を前提としていることを根本的なリスクと捉えています。

上記課題認識の下、当社グループは従来型のビジネスモデルから、地球資源を再生・修復するビジネスモデルへと変革し、環境課題解決と事業成長の両立に取り組むこととし、TCFD提言への賛同を表明しました。

TCFD提言が推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理とリスクに対する取り組み」「指標と目標」の4つの開示項目に基づき情報開示のさらなる拡充を図っていきます。

## 【1】環境に関するガバナンス

## ①取締役会が気候関連課題について報告を受けるプロセス、議題として取り上げる頻度、監視対象 &gt;&gt;

当社グループでは、社会課題解決と企業価値の向上・持続的成長を図ることで、お客様や株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様からのご期待に応えたいと考えています。その取り組み対応として、コーポレートガバナンスの強化および内部統制システムを整備しています。内部統制システムに関わる主な会議としては、社長を委員長とする「高島屋グループCSR委員会」および「高島屋グループリスクマネジメント委員会」を設置しており、サステナビリティに関する重要事項の議論・確認を行っています。

「高島屋グループCSR委員会」は、半期に一度開催し、コンプライアンス経営の徹底に加え、内部統制状況、ESG重点課題進捗状況、新たな社会課題に対する取り組み状況をグループ横断で検証・強化する体制を整えています。議論内容は取締役会へ報告し、取締役会による管理体制の下取り組みに対するガバナンス強化に努めています。

「高島屋グループリスクマネジメント委員会」は、必要に応じ都度開催し、主管部門が各社・各部門と連携し案件ごとにラインを通じた内部統制強化を図っています。コンプライアンスリスク・自然災害リスクなどの予防、極小化に向けグループ横断的に統制する機能を発揮するとともに、新たなビジネスチャレンジなど事業戦略上発生しうるリスクへのリターンバランス考慮によるコントロールなど、グループ全体のリスクマネジメント体制の確立に取り組んでいます。本委員会にて協議された内容は取締役会への報告を行っています。

加えてESG経営のグループ全体での組織内浸透や設定重点課題取り組みの確実な推進を企図し、「グループ環境・社会貢献部会」を四半期毎に開催しています。本部会にて方針・進捗管理を充実させ、グループ一体かつ実効性発揮可能な体制を整えています。

## ②経営者の気候関連課題に対する責任、報告を受けるプロセス(委員会など)、モニタリング方法 &gt;&gt;

取締役会は、当社の業務執行がグループ全体として適正かつ健全に行われるために、取締役の職務執行状況を適切に監督するとともに、「内部統制システム」の整備に関する基本方針に基づく運用状況や課題について定期的に確認しています。

社長が委員長を務める「高島屋グループCSR委員会」は、ESG重点課題の進捗状況を報告し、改善点に対しては速やかに次年度の活動へ反映するなどPDCAサイクルを徹底し、毎年度モニタリングを行って

います。その内容については取締役会に報告し、取締役会による監督体制の下、サステナビリティ課題の取り組みに対するガバナンスの強化に努めています。

また、同じく社長が委員長を務める「高島屋グループリスクマネジメント委員会」は、当社の業務執行に伴うさまざまなリスクを抽出し、リスク発生時の損失極小化に向けた対応など、協議された内容については、取締役会へ報告を行っています。

## TCFDとは

TCFD<sup>※</sup>は、G20の要請を受け、金融安定理事会(FSB)が、気候関連の情報開示と金融機関の対応を検討するために設立。2017年6月に公表した、投資家が企業の気候関連リスク・機会を適切に評価するための開示フレームワークのこと。現在は、IFRS財団の国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)が取り組みを引き継いでいる。

※「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」



## 環境

## TCFD提言に沿った情報開示



## ■ TCFD提言への賛同

## 【2】戦略(気候関連シナリオ分析)

## ①短期・中期・長期のリスク・機会の詳細 &gt;&gt;

将来の気候変動が事業活動に与えるリスクと機会、財務影響を把握するため、TCFDが提唱するフレームワークにのっとり、シナリオ分析の手法を用いて、2050年時点における外部環境変化を予測し、分析を実施しました。気候変動に伴う自然環境の変化や資源の枯渇などは、長期間にわたり事業活動に大きな影響を与えるため、百貨店のみならずグループ事業全体において、従来型のビジネスから、地球資源を再生・修復するビジネスへと変革していくことが必要であると認識しています。当社がめざす将来社会を見据え、環境・社会領域におけるESG重点課題10項目は、2030年時点の達成目標(中長期)や、年度ごとの数値目標(ロードマップ)を設定し、PDCAサイクルにて進捗管理を行っています。

②リスク・機会が事業・戦略・財務計画におよぼす  
影響の内容・程度 >>

TCFDが推奨する気候変動関連リスクを移行リスク・物理的リスクの2つのカテゴリーに分類し、当社の事業活動に甚大な影響をおよぼす可能性がある主要なリスク項目を特定しました。また、「2℃以下シナリオを含む、さまざまな気候変動関連シナリオに基づく検討」を行うため、IPCCやIEAなどのシナリオを参考に、事業活動や財務におよぼす影響を分析し、その対応策を検討・推進しています。シナリオ分析は、パリ協定の目標である「2℃未満」と、CO<sub>2</sub>排出量削減が不十分な「4℃」の2つのシナリオを想定し、TCFDが推奨する典型的な気候関連リスクと機会を参考に分析を行いました。

## 想定シナリオ

2℃未満シナリオ	・気候変動対応の厳しい法規制施行による事業運営コストの増加 ・エネルギーコストや商品価格の高騰に伴う、商品調達リスクの拡大 ・消費者の環境意識の高まりによる新たなマーケット獲得
4℃シナリオ	・自然災害の多発・激甚化に伴う店舗被災、サプライチェーンの断絶など、営業機会の損失 ・エネルギー価格の高騰や資源不足に伴う商品調達リスクの拡大 ・環境負荷を前提としたビジネスモデルから脱却できない企業に対する市場からの淘汰

## 高島屋グループのリスク・機会の概要と事業および財務への影響

◎:非常に大きい ○:大きい ↑:非常に大きくなる ↗:大きくなる ➡:軽微

リスク・機会の分類		高島屋グループ 気候変動関連リスク・機会の概要	事業および財務への影響	
			+2℃未満	+4℃※
リスク	移行リスク	市場と技術	・再生可能エネルギーへの転換に伴う調達コスト増加 ・環境マーケット需要の獲得遅れに伴う競争力低下	○ ↗
		評判	・環境課題への対応遅れに伴うステークホルダーからの信用失墜、 ブランド価値の毀損、組織会員離反	◎ ↑
		政策と法	・炭素税の導入、プラスチック循環促進法への対応など、 規制強化に伴う事業運営コストの増加	○ ➡
	物理的リスク		・大規模自然災害の発生に伴う店舗閉鎖や、 サプライチェーン断絶に伴う営業機会損失	◎ ↑
機会	エネルギー源		・省エネ推進に伴う電力使用コスト削減 ・災害に備えた事業活動のレジリエンス確保	○ ↗
	市場		・ESG経営の推進によるステークホルダーからの共感獲得、企業価値向上 ・高まる環境意識に対応した商品・サービスの提供によるマーケット獲得	○ ↗

※+4℃の矢印は+2℃未満シナリオと比較した際の当社財務影響の大きさを示しています。

## 環境

## TCFD提言に沿った情報開示



## ■ TCFD提言への賛同

## 【2】戦略(気候関連シナリオ分析)

## ③シナリオに基づくリスク・機会および財務影響とそれに対する戦略・レジリエンス &gt;&gt;

2030年時点を想定した2つのシナリオにおける事業および財務への影響に関し、規制強化に伴う炭素税の導入や、再生可能エネルギー由来の電力調達コストが財務に影響をおよぼすものと考え、2℃未満シナリオにおける財務影響を試算しています。

当社グループは、気候変動関連リスクに対する事業活動や財務に与える影響などを踏まえ、持続可能な社会の実現に貢献することをめざし、社会課題解決と事業成長の両立を図る「グループESG経営」を推進しています。

その一環として、2019年に事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギー由来の電力で調達することをめざす国際的イニシアチブ「RE100」に参加し、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進しています。脱炭素化に向けては、中長期的視点で再エネ由来電力調達によるコスト増リスクも見据え、高島屋横浜店、大阪店、京都高島屋S.C.、高崎高島屋には、オフサイトPPAによる再エネ由来電力を導入しています。

また、店舗設備を省エネ効率の高い機器へと順次更新するとともに、既存照明をLED照明に変更することで、使用電力およびCO<sub>2</sub>の削減に努めています。国内百貨店では、2024年度約5.3億円のLED化投資を行い、CO<sub>2</sub>排出量を推計約1,300t-CO<sub>2</sub>(国内平均排出係数にて算定)削減しました。

さらにグループ総合戦略「まちづくり」を通じ、「街のアンカーとしての役割発揮」「館の最大化」に取り組むとともに、環境に配慮した商品やサービス、店舗施設提供など、新しい価値を提案する次世代商業施設づくりにて、新たなマーケット獲得に取り組んでいます。グループ経営においても、既存事業の収益強化と将来の成長に向け事業規模拡大や、新規事業開発を進めるなど、気候変動リスクの抑制とともに、マーケット変化に積極的に対応した新たなビジネス機会獲得に取り組んでいます。

## 当社グループへの財務影響

## 2030年時点を想定した財務影響

炭素税導入 → 約25億円増 再エネ由来の電力調達 → 約16億円増

※IEA<sup>a</sup>の2℃未満シナリオにおける2030年の先進国国際炭素税価格(約11千円/t-CO<sub>2</sub>)を基準に、当社2019年時点のCO<sub>2</sub>排出量(約230,516t-CO<sub>2</sub>)より算出

※IEA(国際エネルギー機関)発行「世界エネルギー展望 World Energy Outlook 2019」参照

## 【3】リスク管理とリスクに対する取り組み

## ①気候関連リスクの特定・評価プロセスの詳細、重要性の決定方法 &gt;&gt;

気候関連課題を含む事業へのリスクについては、「高島屋グループCSR委員会」および「高島屋グループリスクマネジメント委員会」にて、当社グループの業務執行に関わるさまざまなリスクを抽出・評価を実施しています。その上で、リスクの未然防止およびリスク発生時の損失極小化に向けた対応など、協議を行っています。なお、リスク特定・評価に関する議論内容は取締役会へ報告しています。

## ②重要な気候関連リスクの管理プロセスの詳細、優先順位付けの方法 &gt;&gt;

気候関連を含むサステナビリティ関連のリスクと機会は、事業活動に大きな影響をおよぼすため、「高島屋グループCSR委員会」や「高島屋グループ環境・社会貢献部会」において、グループESG経営重点課題で掲げた環境課題に対し、年度計画に基づく取り組み内容や進捗状況を確認し、取締役会へ報告しています。

「高島屋グループリスクマネジメント委員会」で特定したサステナビリティ関連リスクは、「発生頻度・可能性」「事業への影響度」を評価基準にリスクマップを策定し、その重要性を評価しました。

リスク管理体制を含む内部統制システムの整備に取り組み、リスクの予防・極小化に向け、グループ横断的に統制を図るとともに、新たなビジネスへのチャレンジなど、事業戦略上発生するリスクに対しては、リターンとのバランスを考慮しながら的確にコントロールするなど、グループ全体のリスクマネジメント体制の確立に取り組んでいます。

## ③全社リスク管理への仕組みの統合状況 &gt;&gt;

気候関連を含むサステナビリティ関連リスクは、事業活動に甚大な影響をおよぼす可能性があるため、「高島屋グループCSR委員会」および「高島屋グループリスクマネジメント委員会」を通じ、リスク発生時の対応やリスク管理体制の強化に努めています。リスクに対する取り組みとして、脱炭素社会の実現に向けた「RE100」や「EV100」の推進、廃棄プラスチックや食品ロスの削減、循環型ビジネスの構築などに取り組むとともに、自然災害の激甚化に伴う営業機会損失を最小限に抑制するため、店舗や施設のレジリエンスを高める設備投資などに取り組んでいます。

## 環境

## TCFD提言に沿った情報開示



## ■ TCFD提言への賛同

## 【4】指標と目標

## ①気候関連リスク・機会の管理に用いる指標 &gt;&gt;

当社グループは、気候関連リスク・機会を管理するための指標として、Scope1・2・3温室効果ガス排出量、および事業活動で使用する電力に占める再生可能エネルギー比率を指標として定めています。

## ②温室効果ガス排出量 (Scope1・2・3) &gt;&gt;

百貨店業・商業開発業の利益シェアが高い当社グループは環境負荷を前提とした現行のビジネスモデルをリスクと捉え、環境課題の解決に向けて取り組んでいます。2019年、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギー由来の電力で調達することをめざす国際的イニシアチブ「RE100」に参加し、脱炭素化推進に取り組んでいます。当社の2024年度Scope1・2温室効果ガス排出量実績は、約208千t-CO<sub>2</sub>と2019年比で約▲10%の削減が図られています。

また、従来国内百貨店のみをバウンダリとしていたScope3に関しても、2024年度より連結での算定を行いました。引き続き、サプライチェーン全体での脱炭素化に向け取り組みを推進していきます。

## ③気候関連リスク・機会の管理に用いる基準値および指標 &gt;&gt;

当社は、2019年「RE100」に参加しました。「2030年度にScope1・2温室効果ガス排出量30%以上削減」「2050年度までにScope1・2温室効果ガス排出量ゼロ」を目標として設定し、毎年度の数値目標を設定したロードマップに基づき、脱炭素社会の実現に向け、取り組んでいます。2019年度Scope1・2温室効果ガス排出量を基準に、中長期の温室効果ガス排出量削減目標とRE達成目標を設定し、脱炭素化を推進しています。

目標達成に向け、2020年度以降、順次施設電力を再エネ由来電力へ転換を推進しています。近年は2023年に開始したオフサイトPPAによる再エネ電力調達や、2025年3月の流山おおたかの森S.C.の全館RE100化など、脱炭素に向けた取り組みを拡充しています。

## 指標と目標

	単位	2019年度	2025年度	2030年度	2050年度
温室効果ガス排出量 (Scope1・2)	t-CO <sub>2</sub>	230,516	208,961	161,361	0
削減量 (2019年度比)	t-CO <sub>2</sub>	—	△21,555	△69,155	△230,516
温室効果ガス削減目標 (2019年度比)	%	—	△9.4%	△30%以上	△100%
RE達成率	%	0%	8.6%	30%以上	100%

## 温室効果ガス排出量 (実績)

	範囲		2019	2022	2023	2024
CO <sub>2</sub>	連結	Scope1 排出量 (t)	24,953	19,910	18,905	18,204 ※1
		Scope2排出量 (t)〈マーケット基準〉	205,563	179,377	187,350	189,267 ※1
		Scope1 + 2 排出量 (t)	230,516	199,286	206,255	207,471 ※1
		Scope3 排出量 (t)	－	－	－	4,609,273
	国内百貨店	Scope3 排出量 (t)	3,382,417	4,264,039	3,442,335	－
フロン類 排出量※2	国内百貨店・SC	t-CO <sub>2</sub>	1,552	967	1,119	1,094

※1 第三者検証取得中のため速報値

※2 店内で使用している冷凍・冷蔵庫のフロン漏えい量を、フロン排出抑制法に基づき、CO<sub>2</sub>換算した数値



## 環境

## 自然資本への依存・影響度の分析

百貨店やSC、レストランなど事業活動を通して自然資本と密接に関わる当社グループは、脱炭素化や循環型ビジネス、廃棄物削減など環境の取り組みを推進していますが、今後ますます重要性が高まる「生物多様性」への取り組みの検討拡大に向け、自然環境や生物多様性への影響評価に着手しました。

※1 TNFD: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (自然関連財務情報開示タスクフォース)

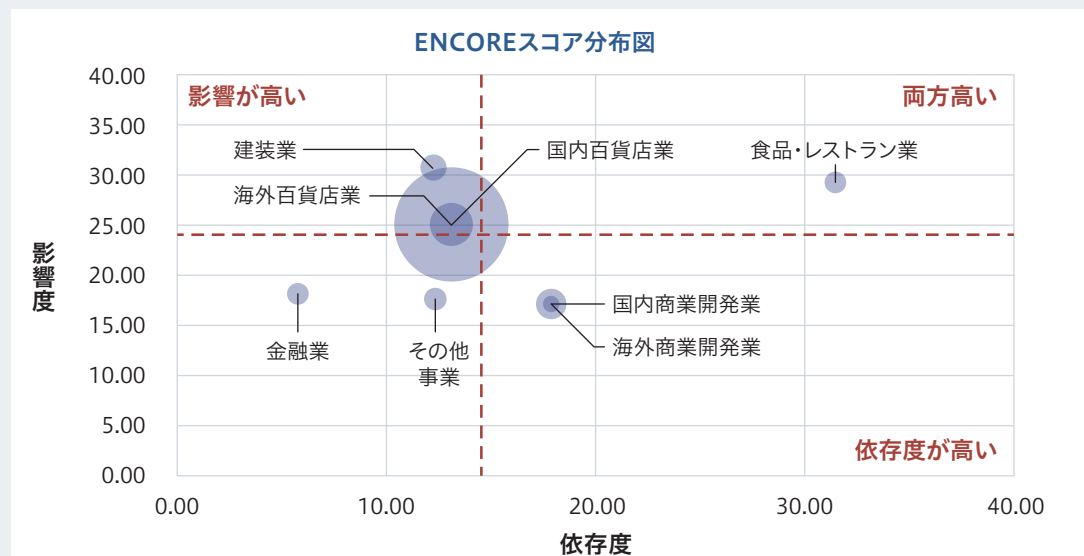
※2 LEAPアプローチ: TNFDにおける、Locate (接点の特定)、Evaluate (評価)、Assess (リスク分析)、Prepare (開示準備) の4段階で自然との関係性を体系的に把握・報告する手法

※3 ENCORE: Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure. 組織が自然関連リスクへのエクスポージャー(感応度)を調査、自然への依存と影響を評価するためのオンラインツール

ファーストステップとして、TNFD※1 ガイダンスで推奨されているLEAPアプローチ※2に沿って、事業活動における、「自然への依存度・影響度」を自社操業の範囲において分析を行いました。評価分析にあたっては、TNFDの推奨ツールとして公式に位置づけられている「ENCORE」※3を活用し実施しました。結果は以下の通りです。

## 実施内容と分析結果と目標

- 当社の事業をENCOREツールの分析単位であるISIC事業コードに紐づけし、各事業ごとの依存度・影響度をスコアリングし、依存度・影響度を軸としてマッピングしました。
- 分析の結果、自社操業の範囲において依存・影響スコアがともに高かった事業は「食品・レストラン業」でした。売上高規模が大きい百貨店業に関しては、全体平均付近に位置しており、特段高いスコアとはなりませんでした。



## 今後に向けて

当社の事業活動全体の自然資本へのリスクと機会をより可視化するためには、販売商品の原材料や生産過程における水使用などの影響があると考えられる「バリューチェーン上流」および、商品の使用や廃棄に影響があると考えられる「バリューチェーン下流」も加味した範囲を拡大した分析も必要であると認識しました。

評価分析範囲の拡大を検討していくとともに、当社が保有するアセットを活用した生物多様性保全に向けた取り組みの検討をより深めていきます。

社会

社会課題への取り組み

「すべての人々が21世紀の豊かさを実感できる社会」を実現するためには、多様性を尊重し、すべての人々が活躍できる社会構築が必要です。しかしながら、現代社会はジェンダーや障がいの有無、年齢や雇用のみならず、地域格差や教育格差などさまざまな不平等を原因とする社会格差の問題が年々深刻化しています。また、企業活動がこうした人権問題や社会課題に与える影響は非常に大きく、企業には、従来以上にサプライチェーン全体を意識した対応が求められています。

当社グループは、お客様やお取引先、地域社会と密接に関わり、社会のインフラ機能を担っています。そのため、多様な社会課題解決に向けて果たすべき役割も大きいと認識しており、すべての人々の「人権」を尊重し、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」を実現すべく、あらゆるステークホルダーの皆様と協働し、取り組みを推進していくことを「人権コミットメント」として社内外に公表しました。

2024年度は、「社内におけるダイバーシティ推進を図る各種取り組み」のみならず、その基盤となる「ウェルビーイングを実現する働き方の環境整備」や、「多様なお客様に快適に過ごしていただくためのユニバーサル化」、主要事業である百貨店業における「人権デュー・ディリジェンスの取り組み」などを推進しました。今後も、すべての人々が持続的に輝ける社会の構築に努めていきます。

すべての人々が持続的に輝ける社会をめざして。

人権コミットメント

当社グループは、1831年の創業以来、商いの行動規範である「店は(てんぜ)」において、「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」を掲げるなど、人権を尊重する創業の精神を受け継いできました。

この「店は」の精神を起点に、1991年には、本業を通じて社会に貢献していくことを明記した高島屋グループ経営理念「いつも、人から。」を策定しました。人のことを大切にする精神を表した経営理念を、変えることのない基本的価値観として全従業員に共有し、今日的なESG経営につなげています。

また、ワークライフバランスへの取り組みが実効を上げていくためにも、これまでの取り組みを継続していくとともに、現在の経営環境や社会的要請を踏まえて取り組みを深化させていくことが必要です。

2000年には、ハラスメントに対する外部相談窓口「セクシャルハラスメント・ホットライン(現、ハラスメント・ホットライン)」を設置、2004年には「コンプライアンス・ガイドブック」を発行し、従業員が守るべき事項の一つに「人権の尊重」を掲げ、従業員一人ひとりに浸透・徹底させています。

2008年には、国内で初めて、労使共同で企業の社会的責任を果たすための行動指針「グローバル枠組み協定」を締結。以降、「環境」・「人権」・「労働」の領域にわたり、社会の期待に応える企業づくりに向け、労使で活動の検証を毎年度実施しています。

また、2020年には、多様な価値観や能力を尊重し、企業の成長に結びつける「ダイバーシティ推進方針」を策定。2021年には、「外国人の受入れに関する

高島屋グループ基本方針」を策定・推進するなど、人権を尊重する経営を常 に実践してきました。

「人権の尊重」は、人類共通の不可欠な価値観であり、すべての人の人権を尊重し持続可能な社会を実現することは、企業の責任です。そのような認識の下、当社グループは、人権に関連する法令遵守の徹底はもとより、すべての人の人権や個性、価値観を尊重する経営の実践に努めています。

当社グループは、人権を尊重する経営を実践するために策定した各種方針・指針に基づき、事業活動を行うとともに、グループ各社の役員や経営層、全従業員に対し、人権尊重の遵守を徹底しています。

また、取引先やビジネスパートナーに対しても、当社グループの人権尊重 に対する考えや姿勢を理解・支持して頂き、事業活動を通じた社会課題解決 に向け、協働して取り組んでいく事を積極的に働きかけていきます。

人権を尊重する経営の実践に向けては、国連人権理事会で採択された 「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デュー・ディリジェンス の仕組みを構築し、サプライチェーンとともに、直接的に負の影響を及ぼす 人権侵害だけでなく、間接的に負の影響を助長・関与する人権侵害に対し、 防止または是正することに努めてまいります。

人権を尊重する経営は、取締役会の監督のもと、社長を委員長とする 「高島屋グループCSR委員会」において、グループ横断的に取り組み状況を 検証し、全社的に進めてまいります。

2024年1月制定

社会課題KPI 2024年度状況

社会課題KPI		2030年度 目標	2025年度 目標	2024年度 実績
ダイバーシティ推進	女性管理職比率	40%以上	35.4%	31.1%
	有給休暇取得率	100.0%	80.0%	75.4%
働き方改革の推進	人当生産性(営業利益額/従業員数)	6.6百万円	4.7百万円	8.7百万円
	ユニバーサル関連有資格者比率	20.0%	14.5%	22.2%
地域社会との共生		・サステナブルなインフラ ・コミュニティ拠点化	・行政や近隣の学校・事業者などと連携し、地域ニーズ・課題解決に対応するインフラ機能拡充 ・近隣地域の人と人をつなぎ、活性化を図るコミュニティづくりを推進・拡大 ※数値目標未設定	
社会貢献活動の推進		・誰一人取り残さない 社会貢献活動	・お取引先や従業員、お客様などステークホルダーの参画促進に向けた社会貢献メニューを拡充 ・高島屋史料館(大阪)、史料館TOKYO(東京)での 発信をはじめ、文化活動を推進 ※数値目標未設定	

## 社会

## ダイバーシティ推進

当社グループでは、2020年に「ダイバーシティ推進方針」を策定し、多様な価値観や生活背景を有する人材の能力が最大限に発揮できる環境を整備し、「人と企業の双方の成長」を実現するための取り組みを行っています。

## ■ 女性活躍・女性管理職比率向上

男女問わず、誰もが適材適所で活躍できる環境づくりに向け、本人の意欲・能力と今後のキャリアビジョンを踏まえた配置・登用を促進しています。また、多様な価値観や生活背景を有する一人ひとりが、それぞれに働きやすく、能力が最大限に発揮できる環境整備には、エクイティ（公平性）の考えの下、個々の状況に応じた支援が必要です。

アンコンシャス・バイアス研修や、育児・介護などさまざまな制約や事情を踏まえたマネジメントの実践など、風通しのよい職場風土と円滑なコミュニケーションに向けた、従業員の意識改革に着手しています。

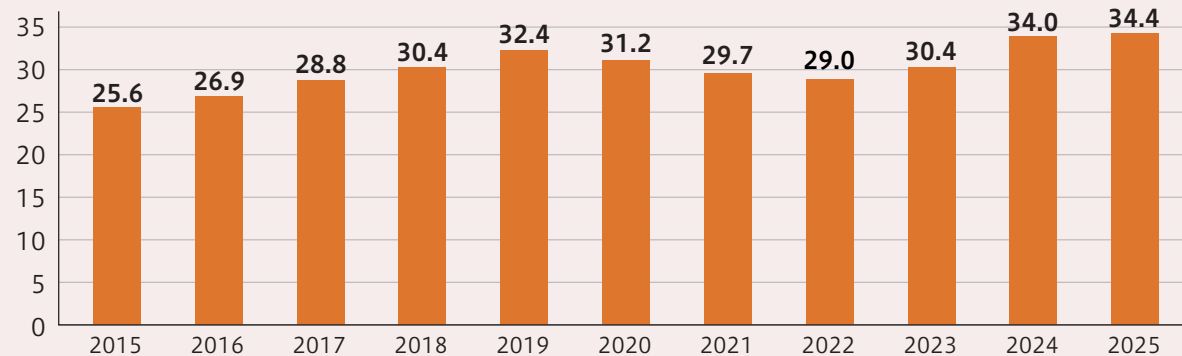
女性活躍推進に向け、女性管理職比率の数値目標の設定や課題抽出を行い「女性活躍推進行動計画」を策定するとともに、「男性育休100%宣言」への賛同や、出生時育休・育休の法定以上の制度整備により、男性の育児参加を促すことで固定的な性別役割分担意識を払拭し、性別に関係なく働きやすい職場をめざしています。

## 高島屋グループ ダイバーシティ推進方針

1. 高島屋グループは「いつも、人から。」の経営理念のもと、ダイバーシティを成長の源泉と位置づけ、推進します。
2. ともに働くすべての人の人権を尊重し、人種・国籍・年齢・性別・性的指向／性自認・障がい・雇用形態・働き方などの違いを越えて、多様な個性と価値観を受容し、差別・ハラスメントがなく、誰もが心身健康に活躍できる環境をつくります。
3. 一人ひとりが、高島屋グループで働くことに「やりがい」と「誇り」を感じ、互いに学び合い、持てる能力・技術・発想を最大限発揮することを支援し、新たな価値を創造し続ける企業グループをめざします。

2020年7月 制定

女性管理職比率（※高島屋のみ 各年3月1日時点）



2016年、厚生労働省から「えるぼし-（認定段階3）」を認定されました。

女性が輝く  
先進企業 2017

2017年、女性が輝く先進企業表彰「内閣総理大臣表彰」を受賞しました。



男性育児休職の取得促進に取り組んでいます。

2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)の構成銘柄として選定されています。

 社外からの評価



## 社会

## ダイバーシティ推進

## ■ LGBTQ+への取り組み

ダイバーシティ推進方針に、性的指向・性自認などの違いを越え、差別・ハラスメントがなく、誰もが活躍できる環境づくりに取り組むことを明記し、制度構築・環境整備を行っています。

## 制度

- ・ 同性パートナーへの福利厚生制度の適用
- ・ 性的指向や性自認を理由にした差別・ハラスメント禁止を就業規則に明記
- ・ 性別適合手術やホルモン治療に使用できる有給休暇制度
- ・ 社内外相談窓口の設置

## 環境整備・風土醸成

- ・ 経営層・管理監督者への研修、eラーニングの随時開放
- ・ 新卒採用エントリー時の性別記載を求めない
- ・ 女性制服の廃止
- ・ LGBTQ+支援団体への協賛／レインボーイベントへの参加
- ・ PRIDE月間の実施



また当社グループのみならず、社会の理解促進にもつなげるべく、日本で活動する3つの非営利団体による、婚姻の平等（同性婚の法制化）に賛同する企業を可視化するためのキャンペーン「Business for Marriage Equality」に2024年より賛同しています。2024年11月には新宿店にて「いいふうふの日」パネル展示とトークイベントを開催しました（主催：公益社団法人Marriage For All Japan・協力：一般社団法人日本百貨店協会）。

こうした取り組みが評価され、任意団体「work with PRIDE」が策定した職場におけるLGBTQ+などのセクシャル・マイノリティへの取り組みの評価指標「PRIDE指標2024」において「ゴールド」の認定を受けました。



## ■ 障がい者雇用

国内百貨店の各店・各事業部に「障がい者職場定着推進体制」を整備し、障がい者雇用推進者、障がい者職業生活相談員を配置し、障がいのある従業員が能力を発揮できる職場づくりに取り組んでいます。

各地域の支援センターなどと連携しながら、障がい者の雇用や就労継続を支援するとともに、横浜店・京都店・日本橋店にはワーキングチームを設置し、各店にジョブコーチの配置を推進しています。障がいのある従業員が働きやすい環境を整えることは、誰もが働きやすい職場運営につながります。販売支援や生産性向上につながるさまざまな業務を障がい者が担うことで、ともに店舗運営を支えています。



京都店ワーキングチーム

## トピックス

グループ会社における  
外国人材の成長支援と業界競争力の強化

## ㈱アール・ティー・コーポレーション

当社グループは「外国人の受入れに関する高島屋グループ基本方針」に基づき、外国人労働者の雇用と生活支援に積極的に取り組んでいます。食品・レストラン業を展開するアール・ティー・コーポレーションでは、外国人従業員が重要な戦力として活躍しており、業界競争力の維持・向上に貢献しています。同社では、2020年度より技能実習生の受け入れを開始。監理団体と連携し、ベトナム現地での採用面接を実施するなど、採用段階からコミュニケーションを重視し、入社後のギャップを最小限に抑える工夫を行っています。入社後も、日本での仕事や生活が円滑に進むよう、駅近の寮の提供、職場内での翻訳機の活用、日本語学習機会の提供など、ハード・ソフト両面から支援体制を整備。2025年9月時点では、技能実習生および特定技能の在留資格を持つ外国人従業員が28名在籍しており、セントラルキッチンにおける調理業務や、店舗での接客・サービス業務に従事しています。これらの取り組みは、外国人材の定着と成長を支えるとともに、店舗のサービス品質向上にも寄与しており、グループ全体の持続的成長に資する重要な施策となっています。



## 社会

## 働き方改革の推進

## ■ 育児介護両立支援

多様な生活背景を持つ従業員が仕事と私生活を両立するため、人事諸制度を拡充し、働きやすい環境整備に取り組んでいます。出産・育児や看護・介護に加え、傷病や不妊治療など幅広い休暇制度を設け、ライフステージの変化や想定外の事態が生じた場合にも働き続けられる環境を整えています。

特に育児との両立については、法定を超える育児休職制度や、10パターンの育児のための勤務制度、学校行事に利用できるスクールイベント休暇(子だけでなく孫にも利用可)など、育児のステージに合わせて柔軟に活用できる制度を整備しています。

また日曜・祝日に子どもの預け先がない従業員のために繁忙時日祝限定の社内臨時保育を実施、子育て中の従業員の働きやすさにつなげています。社内臨時保育は当社グループ従業員の他、お取引先従業員も利用可能とし、2024年度は大阪店・京都店・日本橋店・横浜店・新宿店・玉川店・高崎高島屋の7店舗で実施、延べ207名のお子様の利用がありました。

介護との両立についても法定を超える介護休職制度を整備、介護のための短時間勤務制度については、対象家族一人につき通算9年を上限に取得可能としています。これらの制度を通じ、誰もがキャリアを諦めず、安心していきいきと働けるための支援を続けています。



2015年、(株)高島屋、(株)岡山高島屋は、厚生労働大臣から高い水準の取り組みを行っている子育てサポート企業として「プラチくるみん」を認定されました。

育児・介護それぞれの各種両立支援制度をまとめたガイドブックを作成し、従業員へ周知しています。



## 従業員インタビュー

育児と売場マネジャーの両立を実現。  
自身の働く姿を後進のロールモデルに。

(株)高島屋 新宿店販売第4部子供服・玩具・人形 マネジャー 小林 さやか

2019年に育児短時間勤務ながら売場マネジャーに着任した時は、正直嬉しさとプレッシャーが入り交じった気持ちでした。自分が退勤した後の時間帯、周りに負担をかけてしまうのではと当初は不安もありましたが、子育てを経験した諸先輩がたの存在や、当社の充実した育児勤務制度が背中を押してくれて、今でも現場で頑張ることができています。私自身、子どもと過ごすことで、予定通りにいかなかったときの気持ちの切り替えや、どうリカバリーするか考えるなど、仕事への向き合い方も変わりました。時間管理を意識するだけでなく、いかに業務を効率的に遂行するか、日々のルーティンを作るなどしてきました。

私の売場には、私以外にも介護や育児で短時間勤務をしているメンバーがいるので、相手のバックグラウンドを知り、それぞれの得意なことを把握して役割分担することを心掛けています。当社にはさまざまな事情を抱えた人も大事な仲間として支えてくれる多くの制度があります。一人ひとりが持てる力を発揮して輝けるよう、私も周りをサポートしていきます。

当社グループの取り組みを動画でご紹介  
TAKASHIMAYA GROUP「THE SPIRIT」

一人ひとりの活躍を支援する  
高島屋の職場環境づくり

[動画を見る](#)

## 社会

## 働き方改革の推進

## ■ 柔軟な働き方・自己啓発支援

多様な価値観をもつ一人ひとりがその能力を高め発揮できる環境の一つとして柔軟な働き方の整備や自己啓発を支援しています。社外経験を通じた成長とイノベーション創出に寄与する仕組みとして「副業制度」を導入、副業希望者は会社に申請をしたうえで、各種制度を利用できます。現在78名(高島屋・岡山高島屋・高崎高島屋計/2025年4月時点)が副業をしながら働いており、申請者は副業のための短時間勤務・休暇の利用のほか、一定期間の休職も可能としています。

また、ボランティア参画を目的とした休職・有給休暇を整備し、従業員の地域社会への貢献を支援しています。年2日有給で取得可能なボランティア休暇は定期的な利用も多く、2024年度は延べ127日の利用がありました(高島屋・岡山高島屋・高崎高島屋計)。

2025年6月には、一人ひとりの成長を加速させる主体的な学びの支援として「学び勤務」を導入、短時間・短日数勤務により、働きながら学び時間を創出し、夜間通学・終日通学や学業の時間など、時間的側面で両立を支援しています。

その他自己啓発支援策として、豊かな生涯生活を実現するための多様な学びの促進を目的とした各種メニューに対し、労使で一定の基準内で費用を補助する「労使合同教育」を整備しています。

## 各種両立支援制度の概要 (国内百貨店の例)

育児		介護
休職	3歳まで・2回まで分割可 ※連続14日以内は有給 ※出生時育休は産後8週間まで・14日まで有給	対象家族1人につき通算1年まで
勤務方法	小学校3年生修了時まで(一部/パターンは小学校6年生修了時まで) 短時間勤務・始終業時刻固定のフルタイムなど計10パターン	対象家族1人につき通算9年まで 短時間勤務・始終業時刻固定のフルタイムなど計9パターン
休暇(有給)	リザーブ休暇*年間40日まで スクールイベント休暇 年間2日まで(半日可)	リザーブ休暇*年間40日まで
休暇(無給)	看護休暇 年間15日まで	介護休暇 年間15日まで
副業		不妊治療
休職	1カ月以上1年以内を 通算2回(2年間)まで	1カ月以上3年以内
勤務方法	1回2年間まで・通算3回まで 短時間勤務 計3パターン	—
休暇(有給)	—	リザーブ休暇*年間30日まで ボランティア休暇 年間2日まで
休暇(無給)	副業休暇 年間10日まで	ハートフル休暇 年間40日まで

※失効した年次有給休暇を積み立て、使途限定で利用できる休暇。休暇積立日数の範囲内で1日単位で取得できる。

## ■ 働きやすい環境整備

お取引先やテナントの従業員を含めた一人ひとりがいきいきと働くためには、働く環境の改善・向上が不可欠です。2025年、国内百貨店は1月2日を店休日としたほか、営業時間の短縮などに取り組み、働き方の満足度につなげています。

特に、全16か所/1日約1万人が利用する従業員食堂は、職場環境への満足度に直結する重要な福利厚生施設と位置づけています。2016年より高島屋とアール・ティー・コーポレーションで「日本一の従業員食堂」をめざしたプロジェクトを組成、定期的な利用者アンケートを通じて充実化に取り組んでいます。利用者アンケートでは「10段階」で総合満足度を可視化、その結果をもとに、メニュー・サービス・施設環境の各側面から評価改善のサイクルを回し、2025年の総合満足度は6.36と前年より0.22改善しました。従業員の健康管理を意識したヘルシーメニューや、レストランクオリティのメニュー、焼き立てパンの提供など多様なニーズにこたえています。

ベトナムのホーチミン高島屋では2025年3月に従業員食堂を全面改装。現地の家庭料理などの新メニューも導入し、利用者が改装前の2倍となりました。今後も、従業員が満足度高く働ける環境をめざしていきます。



レストランクオリティメニュー  
牛肉の赤ワイン煮



ホーチミン高島屋の喫茶エリア



## 社会

## ウェルビーイングな職場づくり

## ■ 健康経営

## 健康経営宣言

心身ともに健康で活力があり自らが豊かな生活をおくる従業員こそがお客様や地域に対して真の「上質なサービス」を提供することができます。  
高島屋は「いつも、人から。」の経営理念のもと当社グループで働くすべての従業員の健康維持・増進と生活の質向上に全社を挙げて積極的に取り組みます。  
そして健全な経営を推進し、豊かな社会の実現に貢献して参ります。

従業員の心身の健康を守ることは企業の責務であり、グループの成長には、従業員一人ひとりの活力が不可欠です。

当社グループは、2017年に「健康経営宣言」を策定し、心身ともに充実した組織・従業員による上質なサービスの提供と、社会環境変化に対応し得る生産性の向上をめざし、健康経営を推進しています。

疾病の早期発見・重症化予防に重点をおいた健診メニューの充実や、生活習慣病予防に向けた健康行動の促進、ワークライフバランスの実現に向けた働き方改革や安全衛生など、産業医・人事部・健康保険組合が連携し、従業員の健康保持・増進への取り組みを進めています。

当社グループは女性比率の高い会社が多く、高島屋では従業員の7割が女性であり、女性がすこやかにいきいきと働き続けられるための健康支援にも重点を置いています。また健康意識の醸成とライフステージに合わせた健康知識の習得にむけたヘルスリテラシー向上のため、各種取り組みを推進しています。



高島屋健康保険組合の  
オリジナルキャラクター  
バーラちゃんとたかしま先生

健康行動や疾病予防について  
親しみやすく情報提供しています。

## ■ 安全衛生の取り組み

## 従業員が安心して働ける環境の整備

すべての従業員が安心して働けるよう、コンプライアンスや就労管理に関する管理監督者教育や従業員への啓発を実施しています。

また、従業員の健康維持・増進、快適な職場環境づくりに向けた、安全衛生管理を推進しています。

## 安全衛生について

- 安全衛生に関する法令及び規則を遵守します。
- 心身ともに、安全で衛生的な労働環境の提供に向けて、各種リスクの低減や必要な必要措置を通じた、安全衛生管理に努めます。
- 管理監督者教育や従業員への啓発を通じて、安全意識の醸成を図り、全員参加による自律的な安全衛生活動の実践に努めます。

こうした取り組みにより、2020年より6年連続、経済産業省の健康経営優良法人(大規模法人部門)に認定されています。



## 女性の健康支援

- ・高島屋健康保険組合の女性被保険者は、年に1回無料で婦人科検診(乳がん検査・子宮頸がん検査・骨密度検査※)を受けられます。  
※骨密度検査は隔年
- ・生理由や不妊治療に使用できる休暇を「ハートフル休暇(無給)」「ハートフルリザーブ休暇(有給)」と呼称し、取得しやすい環境づくりをしています。
- ・2025年10月より、女性の健康に関する相談窓口を設置。医師・看護師・保健師などの有資格者が24時間・365日対応。

## ヘルスリテラシー向上

- ・高島屋健康保険組合公式LINEでの健康意識啓発・情報提供(登録者数約3500名/2025年9月末時点)
- ・各種セミナーの実施：高島屋グループ入社時研修／管理監督者教育(2024年度テーマは「女性の健康課題」)／ポイント年齢(40歳・50歳・55歳)でのライフステージに応じた健康知識について

## 社会

## 施設環境・サービスのユニバーサル化

## ■ 誰もが快適に過ごせる店舗づくりに向けて

国籍・性別・年齢、障がいの有無にかかわらず、すべてのお客様が快適にお買い物いただけるよう、施設環境およびサービスのユニバーサル化に取り組んでいます。館内の段差解消や多機能トイレの拡充といった施設面に加え、百貨店・SCのホームページでは、ウェブアクセシビリティ向上に向けた取り組みを推進。さらに、最寄駅からのバリアフリーアクセスルートを掲出し、車椅子やベビーカーをご利用のお客様にも安心してご来店いただける環境を整備しています。サービス面では、従業員への「ユニバーサルマナー検定」受講を推進し、販売員への車椅子操作研修や、有事の際の障がい者の避難誘導を想定した防災訓練も実施。今後も、施設・サービスの両面からユニバーサル対応を進め、誰もが安心して利用できる店舗づくりをめざしていきます。



## 地域社会との共生

## ■ “地域インフラ”としてのコミュニティ拠点提供の取り組み

商業開発業の東神開発では、日本橋・玉川・流山・柏の4つのSC拠点において、地域特性に合わせたコミュニティ拠点を展開しています。

例えば、玉川高島屋S.C.の「たまがわLOOP」では、2025年8月に「アート環境を次世代へ継承」をコンセプトとしたアート企画を開催。多摩美術大学と連携し、OB・OGアーティスト講師と地域の子供たちとともに、アート作品の制作に取り組みました。

アート作品は、樹木をモチーフとしたデザイン。多摩美術大学八王子キャンパスにて、作品の一部となる“花のつぼみ”をアルミで鋳造し制作。その後、たまがわLOOPにて子供たちの手で最終的な磨き仕上げをし、玉川高島屋S.C.館内に展示予定です。



## グループ各社の取り組み

## (株)センチュリーアンドカンパニー

## 障がい者への農業を通じた就業支援「100年農園」

障がいのある方が楽しく、やりがいを持って働ける環境を提供する(株)エスプールプラスが運営する企業向け貸し農園に参画しています。農園を「100年農園」と名付け、障がい者就業支援の一環として2013年からスタートしました。

2025年度は2名の新入社員が、農園のメンバーとともに野菜作りを体験しました。この体験を通じて「一人ひとりの能力や特性を生かして活躍されている姿を拝見し、障がい者雇用の社会的意義について改めて考える貴重な機会となった」「農園では得意不得意をそれぞれのメンバーが補い合いながら能力を発揮されていて、とても明るく賑やかな環境で体験できた」といった感想が寄せられ、障がい者就業支援の社会的意義や、職場の多様性について理解を深める有益な時間となりました。

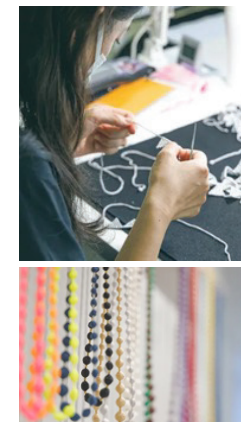


## (株)セレクトスクエア

## デジタルで広がる地域の力

## ～オンラインストアの発信力を生かした取り組み～

セレクトスクエアが運営する当社グループのファッション通販サイト「高島屋ファッションスクエア」では、サステナビリティ推進活動「TSUNAGU ACTION」を月ごとに展開しています。2025年夏は、「涼やかに、心地よく 日本の知恵と工夫が詰まった夏雑貨」をテーマに、美しさと実用性を兼ね備えた日本の夏の暮らしに根差した商品を紹介しました。中でも、群馬県桐生市の刺繍工場「笠盛」が手がけるアクセサリブランド「トリプル・オウ」に注目。1300年の歴史を持つ「桐生織物」を背景に、刺繍による球体表現という独自技術を生かし、国内外で高い評価を得ているファクトリーブランドです。オンラインストアの発信力を生かしながら、ものづくりの背景にあるストーリーとともに、地域の伝統や技術の魅力を広く発信していきます。





## 社会

## お客様・従業員とともに進める社会貢献活動

■ ミャンマー地震被災地への支援活動  
(募金受付・寄付)

2025年3月28日に発生したミャンマー地震の被災者支援のため、グループ各商業施設にて店頭募金とWEB募金を実施しました。集まった募金総額140万円(企業寄付含む)は、日本赤十字社を通じて全額が救援・復興支援に活用されています。

## ■ 労使で取り組む社会貢献活動

当社グループは、労使で運営する「タカシマヤ“一粒のぶどう基金”」を通じて、環境保全や地域貢献、福祉・介護といったさまざまな社会貢献活動を行っています。従業員への意識啓発活動や、ボランティア参加機会の提供に取り組んでおり、労使合同の活動として、約20年続く取り組みです。

2024年の事例では、11・12月に、東京(NPO法人らいおんはーと)、大阪(NPO法人子どもネットワーク・ワルツ)の子ども食堂でのボランティア活動により、食事の準備などを通じて子どもたちとの交流を深めました。

■ TABLE FOR TWOより  
「ゴールドパートナー」として認定

国内百貨店の社員食堂では、限定メニュー売上の一部を開発途上国の食糧支援に寄付する「テーブル・フォー・ツー活動」に、2009年より約16年間取り組んでいます。2024年度は、866,040円の寄付が実現し、テーブル・フォー・ツー事務局より、ゴールドパートナーバッジを4年連続で授与されました。

■ 百貨店業の特性を生かす社会貢献活動  
～20年にわたる「バーンロムサイ」への支援～

バーンロムサイは、1999年にタイ・チェンマイでHIVに母子感染した孤児たちの生活施設として設立され、これまで多くの子どもたちがともに暮らし、学び、巣立ってきました。当社グループはその活動に深く共感し、2005年より約20年にわたり継続的な支援を行ってきました。

当社グループの事業特性を生かし、日本橋高島屋S.C.をはじめとした各店で、バーンロムサイが手掛ける雑貨や衣料品などの商品を販売。売上の一部が施設の収入となることに加え、当該団体の活動・知名度向上にも貢献しています。また、お客様向け総合カタログギフトにお客様のご要望に応じて社会貢献団体へ寄付いただけるメニュー「社会貢献ギフト」にも2009年より掲載するなど、支援の枠組みを広げてきました。

2024年度はバーンロムサイジャパン代表の名取氏を迎え「バーンロムサイ25年のあゆみと高島屋グループ支援」のテーマで社内講演会を実施、社内報にも掲載しました。また12月には日本橋高島屋S.C.にてバーンロムサイ25周年記念企画のポップアップショップ・写真



パネル展に協力しました。2025年4月バーンロムサイ運営上初の卒業生同窓会開催時には、サイアム高島屋従業員による運営ボランティア支援も行いました。

## 文化活動への支援

■ 次世代クリエイターの発掘・支援  
～タカシマヤ文化基金～

1911年(明治44年)に美術部創設以来、当社グループは芸術作品を世の中に紹介するなど、「文化の継承・発展」に注力してきました。次世代クリエイターの発掘・支援の観点から1990年設立された「公益信託タカシマヤ文化基金」もその1つです。新鋭作家個人や、美術文化の保存・発掘・振興に寄与する団体への助成を行っており、2024年度は第35回を迎えました。これまでの受賞作家は97作家、助成団体は延べ78団体に達しています。過去の実績者につきましては、以下のリンクよりご覧ください。



[社会貢献活動の推進](#)

■ 演劇文化の発信基地  
～紀伊國屋サザンシアターTAKASHIMAYA～

1996年にタカシマヤタイムズスクエア(新宿)と同時開業した中劇場(468席)は、2016年より「紀伊國屋サザンシアターTAKASHIMAYA」として高島屋と紀伊國屋書店が連携し運営しており、演劇・ミュージカル・文芸講演会などを通じて「街に集う方々が楽しめるコミュニティ型劇場」をめざしています。2023年からは親子向けの舞台裏探検体験を提供、2024年度からは体験格差解消の一助として、渋谷区社会福祉協議会と連携した親子観劇体験もスタートしました。



## 社会

## 人権を尊重する経営の実践

## ■ 人権コミットメントの策定

当社グループは、商いの行動規範である「店是(てんぜ)」において、「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」を掲げるなど人権を尊重する創業の精神を受け継いできました。

この「店是」の精神を起点に、1991年には、高島屋グループ経営理念「いつも、人から。」を策定し、常に人のことを大切にす精神を表した経営理念を、変えることのない基本的価値観として全従業員に共有し、今日までつなげています。

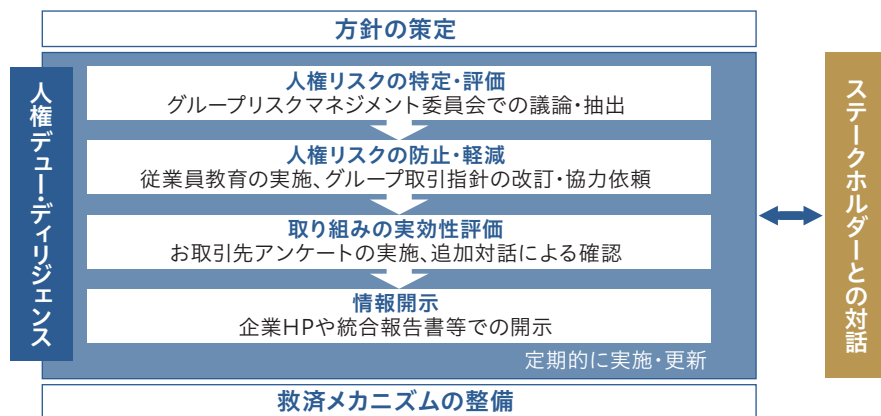
2024年1月、お客様、お取引先、従業員など、事業活動に関わるすべての人の人権を尊重することを「人権コミットメント」として制定しました。コミットメントで掲げた「人権に関する法令遵守の徹底、すべての人の人権や個性・価値観を尊重する経営」の実践向け、ステークホルダーとのコミュニケーションを強化し、取り組みを拡充していきます。

[P-94 人権コミットメント 全文](#)

## ■ 人権デュー・ディリジェンス

人権を尊重する経営を実践すべく、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、事業活動を通じて発生しうるあらゆる人権侵害リスクの防止・是正に向けて取り組んでいます。

## 人権デュー・ディリジェンスのプロセス図



## ■ 人権リスク課題の特定

2024年1月、グループ事業領域ごとの人権リスクを洗い出し、発生の可能性・影響度に応じて人権リスクを特定しました。さらに、対お客様・地域社会、対お取引先、対自社従業員の3つの対象分類において人権リスクを抽出しました。

① 社会(お客様・地域社会)	② 自社(従業員)	③ サプライチェーン(お取引先)
<ul style="list-style-type: none"><li>● 差別的表現</li><li>● 差別的対応</li><li>● 消費者の安全</li><li>● プライバシー</li><li>● 環境影響</li><li>● 教育不足</li><li>● 労働安全衛生</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 教育不足</li><li>● ハラスメント</li><li>● 労働時間</li><li>● ディーセントワーク</li><li>● カスハラ対応</li><li>● 差別的対応</li><li>● 賃金</li><li>● 労働安全衛生</li><li>● プライバシー</li><li>● 不適切営業</li><li>● 腐敗・贈収賄</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● ハラスメント</li><li>● 労働時間</li><li>● 強制労働・児童労働</li><li>● 知財</li><li>● 差別的表現</li><li>● 差別的対応</li><li>● 教育不足</li><li>● 賃金</li><li>● 反社</li></ul>

## ■ 従業員への教育

人権リスクを防止・軽減するため、従業員への啓発教育を実施しています。管理監督者や仕入れ担当者には「ビジネスと人権」や「サプライチェーンマネジメントの重要性」等を踏まえ、留意すべきことや取り組むべきことをe-ラーニング方式で実施しています。

加えて、お取引先スタッフを含むすべての従業員に対しては「ハラスメント撲滅強化月間」等を通じ、ハラスメント撲滅に向けた啓発を全社で取り組んでいます。

## 従業員教育内容(主なものを抜粋)

年度	内容(原則eラーニング方式)	対象者
2023年度	「ビジネスと人権」の基本	グループ会社含む管理監督者
2024年度	「ビジネスと人権」の基本と当社グループの取り組み 人権デュー・ディリジェンスの全体像や サプライチェーンにおける人権リスク課題について	グループ会社含む管理監督者 (1,195名受講) 国内百貨店の仕入れ担当者
2025年度	「ビジネスと人権」を踏まえた サプライチェーンマネジメントの重要性	グループ会社含む管理監督者 バイヤー職・営業系スタッフ職

## 社会

## 人権を尊重する経営の実践

## ■ 高島屋グループ取引指針の策定とお取引先への周知

お取引先との公平で良好なパートナーシップのもと、法令遵守はもとより、環境保全や人権などに配慮した持続可能なサプライチェーンを構築していくため、2024年1月、「高島屋グループ取引指針」を策定。国内百貨店・グループ会社および海外の商業施設のお取引先にこの指針への同意・遵守の協力をお願いしました。

サプライチェーン全体で環境や人権への負の影響を軽減していくためには、お取引先の協力が不可欠です。そのために、25年11月に開催を予定している【高島屋グループお取引先説明会】においても、改めてお取引先へ説明し、理解・共感に基づく取り組みを推進していきます。

 [高島屋グループ取引指針](#)

## ■ お取引先アンケートの実施および結果

「高島屋グループ取引指針」への遵守状況を確認するため、2024年9月に国内百貨店の仕入お取引先約1,000社にアンケートを実施しました。約400社のお取引先から回答をいただき、取り組み状況を把握する目的は概ね達成しました。

取り組み未実施などの回答が一定あるお取引先とは個別に状況確認・当社の取り組み内容の情報共有を主とした対話を実施しました。今後は、今アンケートの回答結果をもとにお取引先との対話の機会を拡大するとともに、国内百貨店のみならずグループの各事業におけるさまざまなサプライチェーン上のリスク軽減に向け、お取引先とのコミュニケーションを強化していきます。

実施目的	高島屋グループ取引指針の各項目（人権・環境・コンプライアンス）への順守および取り組み状況の確認普及
依頼対象	国内百貨店において継続的にお取引のある仕入れお取引先より、1,000社を抽出
実施期間	2024年9月
実施方法	オンライン回答
質問事項	・地域社会への取り組み状況・公正取引（法令遵守）への取り組み状況・人権尊重に向けた取り組み状況 ・環境負荷軽減の取り組み状況・品質の安全面への取り組み状況・適切な情報管理の取り組み状況
回答方法	多項目選択式単一回答形式 回答1 取り組み未実施／ガイドライン・方針なし 回答2 取組み実施も結果を確認する仕組みなし／ガイドライン・方針いずれもあり 回答3 取組み実施かつ結果を確認する仕組みあり／ガイドライン・方針いずれもあり適宜更新実施

■ 「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」  
策定後の取り組み

当社グループの事業活動において、「ハラスメント」は発生可能性・深刻度から非常に大きなリスクです。当社グループ従業員に加え、お取引先従業員を含む高島屋グループで働くすべての人が、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「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定、7月に公表しました。

公表後は、お客様・お取引先へのヒアリング、研修など実施。2025年1月にはカスタマーハラスメントに関する調査・実態分析も行いました。結果、被害を受けた従業員のメンタルケアは組織的対応が必要との判断から、社内相談窓口に加え、外部専門家による相談窓口を選定・周知しています。左記窓口はお取引先従業員を含む全従業員が利用できます。

また、ロールプレイングを交えた実践の初期対応研修なども実施しています。

 [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](#)

## ■ 労使共同で取り組む「グローバル枠組み協定」

「グローバル枠組み協定」（GFA: Global Framework Agreement）は、グローバル企業と国際産業別労働組合との間で締結する協定であり、「人権」「労働」「環境」の領域にわたる、企業の行動規範に関する労使協定です。社会に対するコミットメントを企業自ら宣言するだけでなく労働者を代表する労働組合との協定として調印し、ともに推進することを謳う共同公約です。㈱高島屋は2008年に日本企業として初めて締結しました。毎年、労使相互で活動の検証・是正を行い、実効性の高い取り組みを労使で推進しています。

領域	行動原則	
人権	・人権擁護の支持と尊重	・人権侵害への非加担
労働	・結社の自由と団体交渉権の承認 ・児童労働の実効的な廃止、雇用と職業の差別廃止	
環境	・環境問題の予防的アプローチ ・環境にやさしい技術の開発と普及	・環境に対する責任のイニシアティブ



## 社外取締役 座談会



社外取締役  
後藤 晃

社外取締役  
海老澤 美幸

社外取締役  
有馬 充美

社外取締役  
横尾 敬介

高島屋グループのグランドデザイン策定は、  
200周年への始まりの一歩。  
グループのイノベーションに期待するとともに、  
実現の土台となるガバナンスの実効性に寄与していきます。

### グランドデザインの策定と、 実現に向けての課題についてお聞かせください。

**後藤** 策定において良かったと感じるのは、従業員が意見を言って、作るプロセスに参加したことですね。自分たちの会社を、グループを、これからどうしていきたいのかということを自身で考えたことが重要だと思います。この経験は、非常に貴重なもので、従業員一人ひとりが、今後は策定したグランドデザインを常に読み込み、自分達がどういうものを作ったかということを確認してもらいたいと思います。

**横尾** まったく同感です。その上で、グループ全体でめざす方向性を常にグランドデザインに立ち返って確認したうえで、どういう仕掛けを作って業務を進めていくのかということが大事です。当社グループは従業員も多く、業務も多様化しています。経営は、その仕掛けや仕組みをつくることが重要になっています。「Takashimaya」ブランドを中核に置いた今回のグランドデザインは、非常に分かりやすくなりました。また、「まちづくり」に焦点を定めたことによって、当社グループのありたい姿が外からも見えやすくなりました。単純に百貨店業を中核に置かなかったことが、大きな転換点だと思います。

**有馬** グランドデザインによって抽象的なパーパスはできあがりましたが、それがどれだけ従業員一人ひとりに「自分事化」されるかが大切だと考えています。グランドデザインをお題目とせず、自分事化する仕組みづくりと従業員評価制度との連動が必要です。また、当社グループが、持続的にどのような形で成長していくのかをより具体的に言語化していくことが課題だと感じています。



## 社外取締役 座談会

**海老澤** 従業員が共有できる価値、同じ目線を持てるグランドデザインの策定は本当に良かったと思います。皆さんが仰っているように、具体的に一人ひとりの職務の中でどう生かせるかにまで落とし込むことが重要で、そのためにはグループ全体を横断的に見て、価値を創出するような部門や部署の必要性を感じています。

**後藤** グランドデザインをグループとして捉えると、今後ますます必要なのはシームレス化です。コミュニケーションの仕方や連携もある意味、グループ各社が対等でフェアに自然体でやっていくことが、一つの経営課題でしょうね。



### グランドデザインの実現に向けた、 人的資本への取り組みに対する評価。

**後藤** あと10年もすると、50代の従業員の多くが定年を迎えます。今の30代・40代が経営を担わないといけない時代がもうすぐそこに来ています。

**有馬** 最近の特に若い従業員は会社で自分がどのように成長できるのかを真剣に考えていると思います。そのために離職

や転職も増えているようですが、会社が向かう方向に共感し、その中で自分の仕事がどのような意味を持つか腑に落ちれば、離職を防ぐことにもつながるのではないのでしょうか。優秀な人材を採用しようとするのであれば、その方に確かなキャリアパスを提示することが必要です。この点は執行側にも課題提起を続けていきたいと考えています。

**海老澤** 当社グループの経営理念「いつも、人から。」は重要な価値観だと思います。そのためには、人材育成において一人ひとりのキャリアパスをより具体的に示していくことが必要です。それが、従業員自身の成長へのモチベーションやグループの価値を高めようというエンゲージメントにつながっていくからです。ポストや職能ごとに「どのような能力が必要でどのような役割が期待されているのか」を提示することで、なぜこの人がこのポストに就くのが明確になります。一方で、若手社員が管理職を見て、「自分にはこの働き方はできない」と感じているとも聞きます。これからは、管理職や上席の社員が率先して働き方を見直し、若手社員に対するロールモデルとされるかが課題だと感じています。

**有馬** 役職が上がるごとに裁量や権限が広がっていき、自ら課題設定をして組織を動かしていく醍醐味が見えると、若手社員の中で管理職になってみたいという方も増えてくるのではないのでしょうか。

**横尾** 人的資本の価値を高めるためには、ノウハウ・価値観の多様性を取り込む人材流動化の促進が必要だと考えます。百貨店に必ずしもこだわらず、グループ全体をブランドとして打ち出した今回のグランドデザインは、多様性を取り込んだモデルケースであるとも言えます。



**有馬** 専門性を追求しながら組織横断的な連携も構想・実現できる人材育成となると、管理職に昇格した時に、これまで培ってきた専門性とは異なる視点を養うことも必要になります。組織の内外で何が起きているのかの確に把握したうえで、自分なりの業務プランを構想・実行できるマネジャーとしての教育が必要な時代になりましたね。

**横尾** 管理職には、今の20代30代の若手世代・Z世代の価値観を知るための研修も必要でしょう。

**海老澤** 当社グループは各業務においてスキル・ノウハウを持った方が揃っていますが、自己評価が高くないと聞いたことがあり、もったいないと感じています。グループ会社間での交流や、外部との交流を積極的に行うことで、自らの価値に気づき、自己評価が高まるのではないのでしょうか。

**横尾** 個人的な感覚では、自己評価が低いのはプロパー社員に多く見られる傾向です。これからは新卒入社と中途入社などさまざまな属性の方々が交流し、協働して価値を創出していく試みを行うことも必要ではないかと考えます。

## 社外取締役 座談会

当社グループの事業における  
イノベーションのありかたとは。

**後藤** イノベーションを起こすためには、異質な人材が混ざり合って話をすることが大事です。現在グループ各社の経営層はほとんど百貨店業出身者が占めていますが、当社グループにはさまざまな人材がいるのですから、それを生かしてグループ経営をもっと有機的かつ組織的にやっていくことが必要ではないでしょうか。例えば、二子玉川で取り組んでいる百貨店とSCの食料品フロアの一体化において、調整に難航するといった課題がありましたよね。全体を有機的に、スムーズに連携して、各社が持っているノウハウやポテンシャルを相互に生かしながら発展していくことを経営として考える必要があると思います。

**有馬** 傑出した少数の人間が多くを決めるのではなく、さまざまな専門性や経験を持つ方々がチームとして会社を引っ張っていくことをもっと見据えても良いのではないのでしょうか。ビジョンや戦略からバックキャストिंगでアプローチして、どのような方向性や業務がありそれに必要な能力はこうである、その素養を備えているのはどのような方で、これまでの経験をどう生かせるのか、といったように、戦略と人的資本が連動して機能していかなければならないと思います。

**横尾** 今後のグループ経営に求めるものは何か、現在の社長の「次」にはどのような人材が必要かというサクセッションプランを改めて議論して、もし、グループ内にいなければ外部から招聘するという視点があっても良いのではないのでしょうか。

**有馬** 現在当社グループを支えてくださっているお客様は勿論のこと、より多様なお客様に対してもどのような商品・サービスを提供すべきかを徹底的に考えなければいけません。さまざまなお客様の具体的な生活に思いをはせ、その生活をより豊かにするために「どういう店舗づくりをすべきか」「今の仕組みの何をどこまで変えるのか」を考え抜く必要があります。

**横尾** お客様は多様化し、世代ごとでも価値観が大きく変わっています。それに応じて訴求する手法も場所も異なっています。シニアと準シニア、ミドルと若手、それぞれが全部違うのです。今までのお客様だけにこだわらず、いかに多様に展開、訴求できるか。ここは、当社グループとして越えていかなければならない大きな難所です。

**海老澤** これまで見てきて、当社グループは新しく人々が思いつかないようなことをやるのが得意な会社だと感じています。文化を創造するプラットフォームとしても歴史があります。提供価値のイノベーションを考える際にも、そうした背景を生かして新たな取り組みをして欲しいと思います。

社外取締役の役割とは。  
外部視点からのアドバイスをお願いします。

**海老澤** 自分の得意分野では、やはりグループとして注力しているサステナビリティの推進については関心を持って見ていきたいですね。特に、各種業務領域において人材がきちんと確保・育成されているかどうか、また、蓄積されたノウハウがきちんと次世代に引き継がれているのかといったことについては、さらに注視し、提言していきたいと思っています。

**横尾** 当社グループではDXの実現が大きな課題だと思います。5年前に社外取締役に就任した当時から社内のITリテラシーの低さを問題視していました。AIの活用をグループ全体でプロジェクト化してどうやるかということを考えていくと、ITリテラシーも上がっていくはずですよ。DXで大事なものは、業務と技術との接点をどう見出すかです。技術の中身は一定専門家に任せる部分が出てきますので、グループ内では「こういうことをやりたいが、実現のためにどのような技術が使えそうか」という両者の接点を見出す議論が必要です。

**後藤** グループとして業態を多角化して魅力的な領域に進出していくのと同時に、収益の多くを生み出している百貨店業のイノベーションにも、もっと力を入れるべきでしょう。現在行っていることの質を上げる改善活動だけではなく、全く違うものに取り組むことも考えるべきです。小売・流通のイノベーションは、まだまだやれることがあります。現在の組織の中での検討にこだわることなく、別組織をつくるなど思い切った提案もしてみたいと思います。

**有馬** 社外取締役として、それぞれの領域で培ってきた経験や知見を生かしながら、外部の視点を当社グループに提示し、現在の経営で欠けている点を指摘したり、改善策を提案したりすることによって、企業価値の向上に貢献していけたらと考えています。



## コーポレートガバナンス

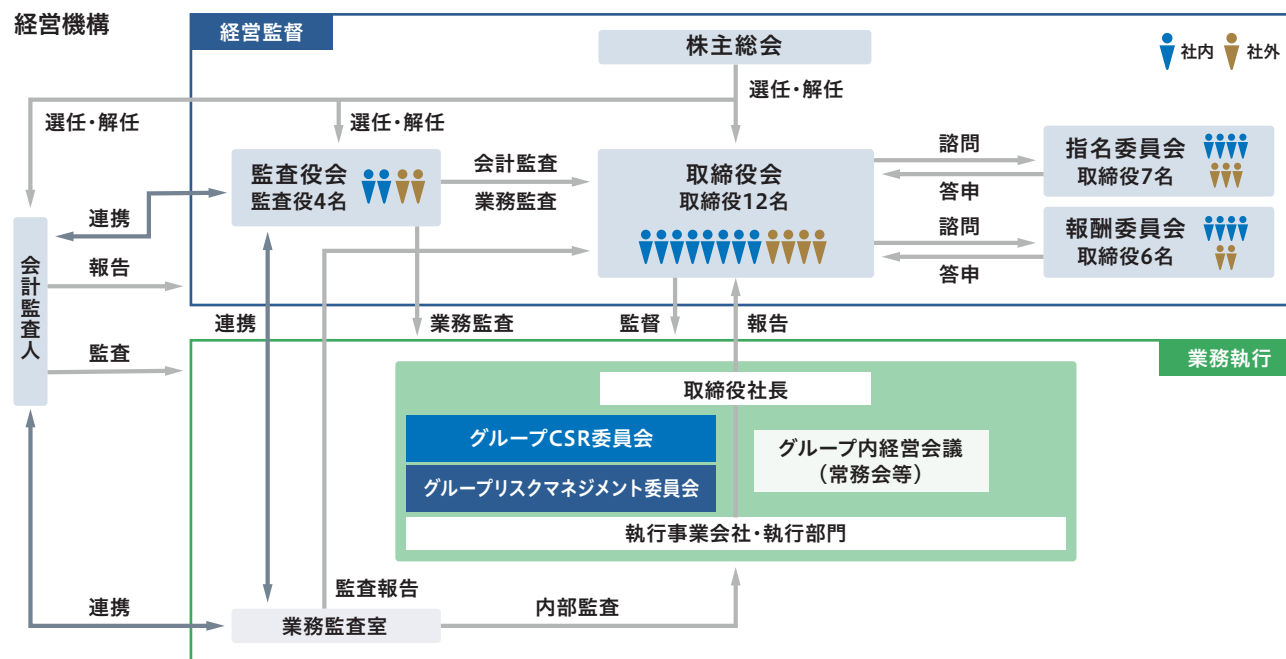
## 「人を信じ、人を愛し、人につくす」

### コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社グループは、経営理念「いつも、人から。」に基づき、「人を信じ、人を愛し、人につくす」ことを大切に社会に貢献し続ける企業グループをめざしています。創業200周年を迎える2031年にめざす姿として「グランドデザイン」を策定し、あるべき姿を『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』と定めました。グループが持つ各事業のノウハウを結集し、各々の経営資源を相互に活用する「まちづくり」を通じて、お客様、従業員、お取引先、株主の皆様をはじめとしたさまざまなステークホルダーの夢や思いをともに創りあげる場所であり続けます。

当社グループにおけるコーポレートガバナンスとは、その実現のために、コンプライアンスの遵守をすべての土台に置き、持続的成長に向けた適切なリスクテイクも後押しできる、高い倫理観に基づいた企業統治体制のことです。この認識のもと、攻めと守りのコーポレートガバナンスの深化に不断の努力を続け、すべてのステークホルダーとともに豊かな未来をめざしていきます。

 [コーポレートガバナンス方針](#)



### コーポレートガバナンス体制

当社グループは、百貨店業を中核として成長してきました。これからも高島屋ブランドの持つ伝統や信頼を背景に、グループ各社の成長および各社間のシナジーを発揮してグループとしてのさらなる成長を続けていきます。

当社グループでは、お客様の視点に立った経営を進めるためには、お客様の情報や日常の業務情報を迅速に把握して直接経営に反映させることが極めて重要と考えています。そのために、

執行役員制度を導入して取締役会から業務執行ラインへの権限委譲を進め、意思決定・施策実行のスピードアップを図っています。機関設計としては監査役会設置会社を採用することで、取締役会の重要な決議、取締役等の業務執行の適法性・妥当性を中立公正な観点から担保し、コーポレートガバナンスの実効性を確保しています。



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

取締役会

取締役会は、当社および当社グループの重要な意思決定を行うとともに、取締役の職務執行が適切に行われるよう監督します。その機能強化に向けては、グループ全体最適の視点から活発な議論と適切な意思決定が行われること、広い視点に立った有益な助言を得ることを企図し、4名の社外取締役を選任し、取締役の任期を1年とすることで、事業年度毎の責任を明確化します。

監査役会

監査役は、株主の負託を受けた独立の機関として、良質で堅固なガバナンス体制の構築に向け、取締役の職務執行の適法性・妥当性を監査します。監査役会は、すべての監査役で組織し、監査役の監査に関する意見を形成する協議・決議機関として、監査方針、調査方法等の監査役監査に必要な事項の決定、その他法令および定款に定められた職務等を行います。監査役監査の実効性確保に向けて、各監査役の監査結果の共有に加え、代表取締役・社外取締役との会合、会計監査人・グループ会社監査役・内部監査部門である業務監査室との連携などを実施します。

指名委員会と報酬委員会

経営の公正性・透明性の確保に向けて、取締役会の諮問機関として「指名委員会」「報酬委員会」を設置しています。

「指名委員会」では社外取締役参画のもと、取締役・執行役員の候補者案・人事案を審議しており、2024年度は3回開催しました。「報酬委員会」は社外取締役を委員長とし、取締役・執行役員の評価および個別報酬額を審議しており、2024年度は5回開催しました。

			所属する委員会		当社取締役会が備えるべきスキル								
氏名	役職	性別	指名委員会	報酬委員会	マーケティング	百貨店・商業・不動産開発	海外事業・開発	企業経営	財務・会計	人事・労務・組織	経営戦略・ESG	法務・リスクマネジメント	IT・DX
村田 善郎	代表取締役社長		★	●		●	●	●		●	●	●	
横山 和久	代表取締役専務		●	●	●				●		●		●
園田 篤弘	代表取締役専務		●	●			●		●		●	●	●
杉山 智子	代表取締役常務		●	●						●		●	
牧野 考一	常務取締役				●	●		●			●		
難波 斉	常務取締役				●	●					●		
青木 和宏	常務取締役				●			●					
清瀬 雅幸	取締役					●	●	●		●	●		
後藤 晃	取締役(社外)		●	★								●	●
横尾 敬介	取締役(社外)			●				●	●				●
有馬 充美	取締役(社外)		●					●	●		●		
海老澤 美幸	取締役(社外)		●		●							●	

★委員長

## コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンス体制

### 取締役会の構成

当社の取締役会は、多様性を確保し審議を活性化させるべく、経験や資質、スキルがバランスよく構成されるよう取締役候補者を指名しており、その候補者には、人格やリーダーシップといった資質、発想力・構想力、変革力、決断力などの能力を求めます。

社外取締役の選定にあたっては、当社の定める独立性判断基準<sup>(注)</sup>のいずれにも該当しないと判断される場合、独立性を有していると判断し、候補者とします。

(注)当社の「社外役員の独立性判断基準」は、東証の定める「上場管理等に関するガイドラインⅢ 5. (3) の2」に基づき、以下のとおりとしています。

① 当社及び当社の子会社(以下「当社グループ」という。)の業務執行者(※1)または過去10年間に於いて当社グループの業務執行者であった者 ② 当社グループの主要な取引先(※2)の業務執行者 ③ 当社グループの主要な借入先(※3)の業務執行者 ④ 当社の主要株主(※4)またはその業務執行者 ⑤ 当社グループが主要株主(※4)である会社の業務執行者 ⑥ 当社グループの会計監査人である監査法人に所属する者 ⑦ 当社グループから、役員報酬以外に多額(※5)の金銭その他の財産上の利益を得ている弁護士、公認会計士、税理士またはコンサルタント等 ⑧ 当社グループから、多額(※5)の寄付または助成を受けている者または法人、組合等の団体の理事その他の業務執行者 ⑨ 当社グループの業務執行者を役員に選任している会社の業務執行者 ⑩ 上記②～⑨のいずれかに過去3年間に於いて該当していた者 ⑪ 次のいずれかに掲げる者(重要な者(※6)に限る)の配偶者または二親等内の親族 A) 当社グループの業務執行者(社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む) B) 就任前1年間のいずれかの時期において、前A)に該当していた者 C) 上記②～⑨のいずれかに該当する者 ⑫ その他、一般株主との間に実質的な利益相反が生じるおそれがあり、独立した社外役員として職務を果たせないと合理的に判断される事情を有している者

※1 業務執行者とは、法人その他の団体の業務執行取締役、執行役、執行役員または支配人その他の使用人をいう

※2 当社グループの主要な取引先とは、過去3年間のいずれかにおいて、当社の年間連結売上高の2%以上の額の支払いを当社に行っている取引先、またはその取引先の年間連結売上高の2%以上の額の支払いを当社から受けた取引先をいう

※3 当社グループの主要な借入先とは、直近事業年度末における当社の連結総資産の2%以上の額を当社に融資している借入先をいう

※4 主要株主とは、総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している者またはその業務執行者をいう

※5 多額とは、過去3事業年度の平均で、個人の場合は年間1,000万円以上、法人、組合等の団体の場合は、当該団体の総収入の2%を超えることをいう

※6 重要な者とは、取締役(社外取締役を除く)、監査役(社外監査役を除く)、執行役員及び部長格以上の上級管理職にある使用人をいう

### 当社取締役会が備えるべきスキルの定義

マーケティング	お客様や地域社会に必要とされるための提供価値が何であるか、課題と解決策を導き出せる知見と経験
百貨店・商業・不動産開発	こころ豊かな生活を実現するプラットフォームたりえる価値ある百貨店・SC・不動産開発を実現できる知見と経験
海外事業・開発	成長のドライブと位置づける海外事業において、グローバルな視点をもとに成長戦略を構築できる知見と経験
企業経営	百貨店業、商業開発業、金融業など、さまざまな収益の柱を持つグループ経営をけん引できるための会社経営や事業経営全般の知見と経営経験
財務・会計	当社の企業価値向上のための投資戦略や、資本コストを意識したグループ経営をすることができる知見と経験
人事・労務・組織	経営戦略に則した人材・組織マネジメントができ、多様なひとの力を成長に繋げる人的資本経営を推進できる知見や経験
経営戦略・ESG	社会課題解決と事業成長を両立する視点を持ち、ステークホルダーへ持続可能な価値を提供することができる知見と経験
法務・リスクマネジメント	コンプライアンスをすべての活動のベースと位置づける当社において、リスク意識を持ち適正な経営判断のできる知見と経験
IT・DX	デジタルの力を、既存ビジネスの改善だけでなく成長戦略と一体的にとらえて新たな価値創造につなげられる知見と経験

### 取締役会における主な議論内容、および課題解決の取り組み

取締役会では、当社の経営に関する基本方針や重要な業務執行に関する事項、株主総会の決議により授権された事項のほか、法令および定款に定められた事項を決議し、また法令に定められた事項および重要な業務の執行状況につき報告を受けております。2024年度の実績報告は、次の内容を課題として取り上げ、審議を行いました。

#### 取締役会の主な付議・報告事項(2024年度)

- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| ● 中期経営計画            | ● 株主還元            |
| ● 事業計画              | ● 資金収支計画／資金調達     |
| ● コーポレートガバナンス報告書の改訂 | ● 自己株式の取得・消却      |
| ● 取締役会実効性評価         | ● 内部統制評価／運用状況     |
| ● サステナビリティ経営推進活動    | ● 内部監査報告          |
| ● 人的資本経営            | ● グループリスクマネジメント方針 |
| ● 要員計画・採用計画         | ● 危機管理事案の報告       |
| ● 投資計画              | ● 腐敗防止方針          |
| ● 政策保有株式の保有意義検証     | ● 役員人事            |
| ● 有価証券報告書報告         | ● 役員報酬            |
| ● 統合報告書報告           | ● 新規案件の取り組み方針     |
| ● 決算報告              | ● 既存案件の進捗         |

## コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンス体制

## ■ 取締役会の実効性

当社は、取締役会の実効性を高め、企業価値を向上させることを目的として、2015年度より取締役会評価を行っています。2024年度は2025年2月に実施しました。

## 評価手法

評価の手法は、すべての取締役12名、監査役4名に対して記名アンケートを実施し、社外取締役4名、社外監査役2名に対してはアンケート結果を基にした個別ヒアリングを実施しました。そのアンケート・ヒアリング結果を踏まえ、2025年2月取締役会において取締役会の自己評価を行いました。

取締役会の責務・役割 (意思決定機能)	① 会社の持続的成長や企業価値向上を目指した、戦略的な方向付けが取締役会にて議論されているか。 ② ①の方向付けに基づいた、具体的な経営戦略や経営計画が議論・決議されているか。 ③ 決裁規則に基づいた取締役会各議題の決議を行うにあたり、適切かつ十分な議論を行っているか。決議結果は明確か。
取締役会の責務・役割 (経営監督機能)	④ グループ全体(高島屋、グループ各社)の業務執行状況が適切に監督できているか。 ⑤ グループ全体の経営管理体制に関する整備・運用状況が適切に監督できているか。 ⑥ リスク管理に対する整備・運用状況が適切に監督できているか。 ⑦ 指名委員会、報酬委員会との連携は適切に取れているか。
取締役会の議論について	⑧ 自由闊達な意見交換ができているか。 ⑨ 自由闊達な意見交換を支えるための情報提供ができているか。
社外取締役の活用について	⑩ 社外取締役の構成(人数・割合)は適当か。 ⑪ 取締役会議題の決議、報告内容、その他経営課題に対して社外取締役の意見を活用できているか。
取締役会の進行について	⑫ 取締役会の議論時間は適切に設けられているか。 ⑬ 議長の議事進行は適切か。
取締役会の運営について	⑭ 取締役会の回数は適切か。 ⑮ 取締役会に挙げられる決議・報告議題は適切か。 ⑯ 取締役会の資料(量・質)は適切か。
取締役会の構成について	⑰ 取締役会の構成人数は適切か。 ⑱ 取締役会の多様性は確保されているか。

## ■ 取締役の報酬

当社では、取締役・執行役員の業績・企業価値向上への取り組みに対するインセンティブ強化のため、「業績連動報酬体系」を導入しています。個人別の報酬等の内容に係る決定方針は、2021年2月の取締役会にて定めました。

役員報酬は、月額報酬と役員賞与とで構成されており、月額報酬は、固定部分(基本報酬、自社株取得報酬)と変動部分(業績連動報酬)とで構成され、業績連動報酬は、役位・役職ごとに設定した業績指標と個別設定した重点課題目標の達成度に基づき報酬委員会で審議し、取締役会に上申して決定しています。

## 課題と解決策

アンケート・ヒアリング内容はおおむね肯定的な結果であり、当社取締役会の実効性については大きな問題がないことが確認されました。なお、社内外の取締役、監査役より、さらなる取締役会の実効性向上のための前向きな改善意見が提出され、継続して取り組むことが確認されました。

## 前年度改善提案に対する取り組み

- 社外取締役のグループ各社課題への理解促進のため課題確認シートを活用
- 取締役会の議論充実のため、議題のサマリー化および執行側議論の要旨を事前共有
- 社内役員の女性比率向上へ向けた女性管理職育成KPIに関する情報共有

## 今年度改善提案

- 取締役会における経営戦略に関する議論の充実および時間の確保
- グループ会社の管理監督方針の共有
- 指名委員会の実効性・透明性向上のため、取締役会の備えるべきスキルセットの見直し

## 業績連動報酬の評価ウェイト

		会長、社長	専務 (営業本部長)		専務 (企画本部長)		常務 (店長を除く)		店長	
業績評価	連結	連結 70%	50%	連結 20%	50%	連結 30%	40%	連結 10%	-	
	百貨店 (単体+分社)	-		百貨店 30%		百貨店 20%		百貨店 30%	60%	百貨店 10%
	担当店	-	-	-	-	-	-	-		担当店 50%
重点課題評価		30%	50%		50%		60%		40%	



## コーポレートガバナンス

## 役員一覧 (2025年9月30日現在)



村田 善郎

代表取締役社長

1985年4月入社。2019年3月取締役社長（代表取締役）、業務監査室担当。

【選任理由】代表取締役常務総務本部長、代表取締役常務企画本部長などを経て、2019年より代表取締役社長を務めており、リーダーシップと発想力、構想力と経営戦略を実現していく実行力を有していることから、引き続き取締役といたしました。



横山 和久

代表取締役専務

1988年4月入社。2023年5月専務取締役（代表取締役）営業本部長、ライフデザインオフィス担当。

【選任理由】執行役員経営戦略部長、上席執行役員企画本部副部長、財務部長などを経験し、グループ会社のガバナンス強化や構造改革を推進し、2023年より代表取締役専務営業本部長を務めており、豊富な経験と知見を有していることから、引き続き取締役といたしました。



園田 篤弘

代表取締役専務

1988年4月入社。2024年5月専務取締役（代表取締役）企画本部長、史料館担当。

【選任理由】経理財務業務に精通し、執行役員財務部長を経験し、グループ会社のガバナンス強化に努めると共に財務視点に立脚したIR活動を推進し、2024年より代表取締役専務企画本部長を務めており、税理士の資格を持ち豊富な経験と知見を有していることから、引き続き取締役といたしました。



杉山 智子

代表取締役常務

1990年4月入社。2025年5月常務取締役（代表取締役）総務本部長、秘書室担当。

【選任理由】総務部長として、施設管理や危機管理、株主・株式対応等に取り組み、幅広い領域について豊富な知見を有し、徹底した現場主義でコンプライアンスやガバナンス強化に手腕を発揮していることから、取締役といたしました。



牧野 考一

常務取締役

1985年4月入社。2025年3月常務取締役営業本部日本橋店長。

【選任理由】株式会社ジェイアール東海高島屋常務取締役営業本部長、当社執行役員新宿店長、上席執行役員MD本部副部長、常務取締役営業本部副部長、MD本部長などを経験し、現在日本橋店長として特徴化を推進して品揃え強化を図り、営業利益の拡大に努めております。豊富な経験と知見を有していることから、当社取締役としての職責を適切に遂行できるものと判断し、引き続き取締役といたしました。



難波 斉

常務取締役

1988年4月入社。2025年5月常務取締役営業本部大阪店長。

【選任理由】魅力ある品揃えの実現に向け、株式会社ジェイアール東海高島屋常務取締役営業本部長や当社執行役員新宿店長等の豊富な経験を活かし、大阪店長としてバイイングパワーの強化やシームレス推進に手腕を発揮しており、豊富な経営経験と知見を有していることから、取締役といたしました。



青木 和宏

常務取締役

1987年4月入社。2025年5月常務取締役営業本部副部長、営業企画部長、ライフデザインオフィス長。

【選任理由】常にアンテナをはりめぐらせ、新しい発想につなげる行動力で、営業企画部や横浜店を率いてきた実績があり、グループ視点で人的資本経営やシームレス化を推進することができる豊富な経営経験と知見を有していることから、当社取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断し、取締役といたしました。



清瀬 雅幸

取締役

1992年3月東神開発株式会社入社。2024年3月当社取締役。

【選任理由】東神開発株式会社取締役、同社代表取締役副社長などを経て、2021年より当社代表取締役常務企画本部長、2023年より代表取締役専務企画本部長、2024年より東神開発株式会社代表取締役会長を務めており、豊富な経営経験と知見を有していることから、引き続き取締役といたしました。

## コーポレートガバナンス

## 役員一覧 (2025年9月30日現在)



後藤 晃

社外取締役

2007年東京大学名誉教授。  
2014年5月株式会社高島屋  
社外取締役。[兼業状況]公益  
財団法人公正取引協会会長

【選任理由】学識経験者としての専門知識と豊富な経験、及び元公正取引委員会委員の経験を有していることから、引き続き社外取締役といたしました。これまで同様、専門家としての豊富な知見を活かし、当社の経営への助言と監督を行っていただくことを期待いたします。



横尾 敬介

社外取締役

1974年4月株式会社日本興業  
銀行(現株式会社みずほ銀行)  
入行。2020年5月株式会  
社高島屋社外取締役。[兼業  
状況]ソナー・アドバイザーズ  
株式会社取締役会長、株式  
会社産業革新投資機構代表取締役社長CEO、株式会社サ  
リコー社外取締役

【選任理由】企業経営者としての豊富な経験と高い知見を有していることから、引き続き社外取締役といたしました。これまで同様、主に経営的な観点から、当社の経営への助言と監督を行っていただくことを期待いたします。



有馬 充美

社外取締役

1986年4月株式会社第一  
勧業銀行(現株式会社みずほ  
銀行)入行。2020年5月株式  
会社高島屋社外取締役。[兼業  
状況]株式会社西武ホール  
ディングス社外取締役、カル  
チュア・エンタテインメントグループ株式会社社外取締役、  
株式会社商工組合中央金庫社外取締役

【選任理由】金融の分野における豊富な経験と、企業が意識すべき社会的課題に関し、学びや取組を通じて深い知見を有していることから、引き続き社外取締役といたしました。これまで同様、主に経営的な観点から、当社の経営への助言と監督を行っていただくことを期待いたします。



海老澤 美幸

社外取締役

1998年4月自治省(現総務  
省)入省。2017年1月弁護士  
登録、2022年5月株式会  
社高島屋社外取締役。[兼業状  
況]タキヒヨー株式会社社外  
取締役、カルチュア・エンタ  
テインメントグループ株式会社社外取締役

【選任理由】三村小松法律事務所にて、ファッション業界の法律問題に特化した法分野であるファッション・ローに取り組み、多彩なキャリアを有していることから、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断し、引き続き社外取締役といたしました。弁護士としての豊富な知見を活かし、当社の経営への助言と監督を行っていただくことを期待いたします。



片岡 不二恵

監査役(常勤)

1982年4月入社。2020年5月  
監査役。

【選任理由】業務監査室長、総務本部副本部長・総務部長などを経て、2020年より常勤監査役を務めており、財務、会計および法務をはじめとする会社の管理に関する適切な知見を有していることから、監査役としての職務を適切に遂行できると判断しております。



岡部 恒明

監査役(常勤)

1984年4月入社。2023年5月  
監査役。

【選任理由】常務取締役営業本部営業推進部長、代表取締役常務企画本部長、代表取締役常務総務本部長などを経験しており、営業、企画、総務の3本部に関わる経験と知見を有していることから、監査役としての職務を適切に遂行できると判断しております。



菅原 邦彦

社外監査役

1979年3月公認会計士登録、  
2023年5月株式会社高島屋  
社外監査役。[兼業状況]公認  
会計士菅原邦彦事務所代表、  
株式会社サカタのタネ社外  
取締役、特定非営利活動法人

国連UNHCR協会監事

【選任理由】公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する適切な知見を有していることから、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。



寺原 真希子

社外監査役

2000年4月弁護士登録、  
2023年5月株式会社高島屋  
社外監査役。[兼業状況]株  
式会社アドバンテッジリス  
クマネジメント社外取締役、日本  
フェイウィック株式会社社外

取締役、イオンリート投資法人監督役員、株式会社ニッスイ社外監査役、弁護士法人東京表参道法律会計事務所共同代表

【選任理由】日本および米国ニューヨーク州において弁護士の登録を行い、複数の企業の社外取締役を務めており、法務及び企業会計に関する適切な知見を有していることから、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。

## コーポレートガバナンス

## コンプライアンス経営の推進

コンプライアンスは、基本的CSRとして、経営の基盤であり、企業活動の継続のために何よりも優先されるべきものです。

当社グループで働く全員が、独禁法をはじめ下請法、景品表示法、労働基準法、食品衛生法、個人情報保護法など、多くの法令やルールに日々密接に接して業務に携わっています。私たちの仕事に関連する法令を正しく理解した上で、一人ひとりが自ら考え、自ら行動することを継続していくことが求められています。経営者・経営層も自ら率先して法令の理解と遵守を推進していきます。

また、社内規則、社内基準などがルールとして定められています。これらは法令を守るための手順になっており、ルールを守ることもコンプライアンスです。

当社グループは常にコンプライアンスに関する感度を高めて、知識をアップデートしていきます。法令は、社会が適正に運営されるよう、多くの知恵を集めて作られています。時代の変化に応じて法令が改正されることも、法に沿った判断が変化することもあるからです。

コンプライアンスに反する行為を、「行わない」「指示しない」「指示されても従わない」「見過ごさない」の4原則を定めて、コンプライアンス経営を推進していきます。

### コンプライアンス推進体制

1

当社グループの経営理念は、「いつも、人から。」です。この経営理念には「高島屋グループは誠実な企業活動を通じて、関わるお客様、従業員、お取引先、株主・投資家、地域社会、地球社会などすべての人々に対して、信じ、愛し、つくすところを大切にすることにより、人々が輝き続けられるような社会づくりに貢献する」という思いが込められています。経営トップをはじめとする全取締役、執行役員は、コンプライアンス経営の推進に自ら率先垂範して取り組み、経営理念の浸透・定着に全力を傾注し、この倫理観・価値観をグループ全体で共有し実践します。

2

取締役会は、当社およびグループ各社の業務執行がグループ全体として適正かつ健全に行われるために、取締役の職務執行状況を適切に監督します。中長期的な企業価値向上においては、グループ全体のコーポレート・ガバナンスの強化が不可欠であり、実効性のある内部統制システムの構築に努めます。また、内部統制システムの基本方針に基づく運用状況や課題について定期的に確認します。

3

監査役は、内部統制システムの機能と有効性を監査するとともに、取締役の違法行為を是正・防止するため、取締役の職務執行に関する意思決定の適法性を検証し、監視機能の実効性向上に努めます。

4

社長を委員長とする「高島屋グループCSR委員会」の下、コンプライアンス経営の徹底に加え、内部統制の状況や新しい社会課題に対するCSR領域への取組状況などをグループ横断的に検証し、強化します。

5

社長を委員長とする「高島屋グループリスクマネジメント委員会」の下、「公正取引」「個人情報」「環境」など個別課題に対して、本社主管部門が関連各部門・各社と連携し、ラインを通じてコンプライアンス経営の徹底を図ります。

### コンプライアンス教育

教育・研修などさまざまな場を通じて経営理念に基づいたコンプライアンスの周知徹底を図ります。(2024年度実績)

- 高島屋グループ入社時研修

「コンプライアンスについて」2024年4月実施

- 入社1年次フォロー研修「営業関連法務」

「営業関連法務の基礎知識」2025年1月実施

- グループ会社役員法務研修

「役員等の義務と責任について」2024年7月実施

- コンプライアンス研修

2024年度:「偽装請負」「公正取引」「人権学習・ハラスメント」「クレーム及びカスハラへの対応」

- 新任マネジャー・バイヤー研修

「コンプライアンスについて」2024年4月実施

- 経験者採用入社時研修

「コンプライアンス」「個人情報管理」2024年4月・9月実施

- カスタマーハラスメント研修

「初期対応研修」「経営層研修」2025年1月実施

- SNS担当者講座

2024年度:「著作権法」「景表法」「薬機法」



## コーポレートガバナンス

## コンプライアンス経営の推進

### ■ 内部通報・相談制度

グループ全体で「高島屋グループ・コンプライアンス・ホットライン」「ハラスメント・ホットライン」「就労相談窓口」「法務相談窓口」を設置し、不正行為などの通報を受け付ける体制を整備・運営します。秘匿性を保障し、通報者に不利益がおよばないことを確保し、迅速な事案対応に向け、当社およびグループ各社の通報制度に係る担当者への教育を実施します。また、当社およびグループ各社の全従業員に対し通報制度について周知を行い、より多くの内部通報を受け付け、自浄作用を高めます。

### ■ 高島屋グループ 腐敗防止方針

当社グループは、経営理念である「いつも、人から。」を実現すべく、「社会から信頼される行動」を指針の1つとして掲げており、「高島屋グループ取引指針」においては、公正で透明な取引の推進のため、汚職・賄賂および不適切な利益供与・受領を行わないことを宣言しています。

これらの経営理念・指針に基づいた経営をさらに推進し、ステークホルダーの皆様の期待に応えるべく、当社グループは、企業の社会的責任として腐敗防止をグループ全体で徹底し、国内外の法令および本方針にのっとり、贈収賄および不適切な利益の供与・受領の防止に取り組んでいきます。

本方針は、当社グループにおける腐敗防止に対する基本姿勢を明確化するものであり、当社グループで働く役員および雇用形態にかかわらずすべての従業員に適用されます。

また、腐敗防止の徹底にあたっては、当社グループの事業を支えていただいているビジネスパートナーの皆様のご理解とご協力が不可欠であり、当社グループは、すべてのお取引先に対しても、法令および本方針にのっとり腐敗防止に取り組んでいただけるよう努めます。

#### 高島屋グループ相談窓口一覧

#### コンプライアンス・ホットライン(社内・社外)

#### ハラスメント相談窓口(社内・社外)

#### 就労相談窓口(社内)

#### LGBTQはたらく相談窓口(社内・社外)

#### 法務相談窓口(社内)

### 1. 腐敗行為の禁止

高島屋グループは、事業を行うすべての国および地域において、直接または間接を問わず、一切の腐敗行為に関与しません。ここでいう腐敗行為とは、贈収賄<sup>\*</sup>、利益供与の強要、横領、背任など、与えられた権限を濫用して私的利益を得る一切の行為を指します。また、高島屋グループは、ビジネスパートナーとの間で、正常な商慣習または社会通念上相当な範囲を逸脱するような接待、贈答、便益その他の利益についても供与または受領しません。

※公務員等または民間人に対し、営業上の不正の利益を得るために、金銭その他の利益を供与し、または申し込みもしくは約束をすること、およびこれらの供与、申込み、約束を受けることをいいます。また、贈賄には、ファシリテーション・ペイメント(通常の行政サービスにかかる手続の円滑化を目的とした公務員への少額の支払いをいいます。)を含みます。

### 2. 法令遵守

高島屋グループは、不正競争防止法などの国内関連法令をはじめ、事業を行う国および地域で適用される法令および規制を理解し、これを遵守します。

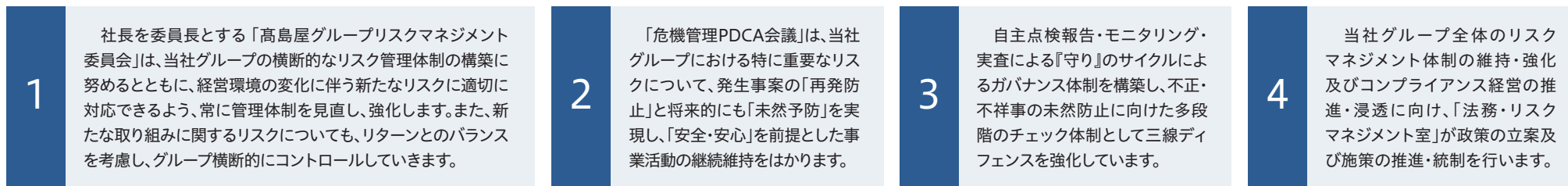
### 3. 腐敗防止のための体制整備

高島屋グループは、本方針の実効性を高めるべく、社内規程や組織体制、内部通報制度を適切に整備・運用するとともに、すべての役員および従業員に向けた教育などを通じ、本方針の周知徹底を図ります。なお、本方針に違反する行為、およびその疑いに関する通報については、内部通報制度に基づくコンプライアンス・ホットラインにて受け付けます。また、本方針の遵守状況につき、内部監査等により定期的なモニタリングを行い、本方針および組織体制の改善に継続して取り組みます。

2024年11月制定

## リスクマネジメント

### 高島屋グループのリスク管理体制



### 高島屋グループリスクマネジメント委員会と危機管理PDCA会議の位置づけ

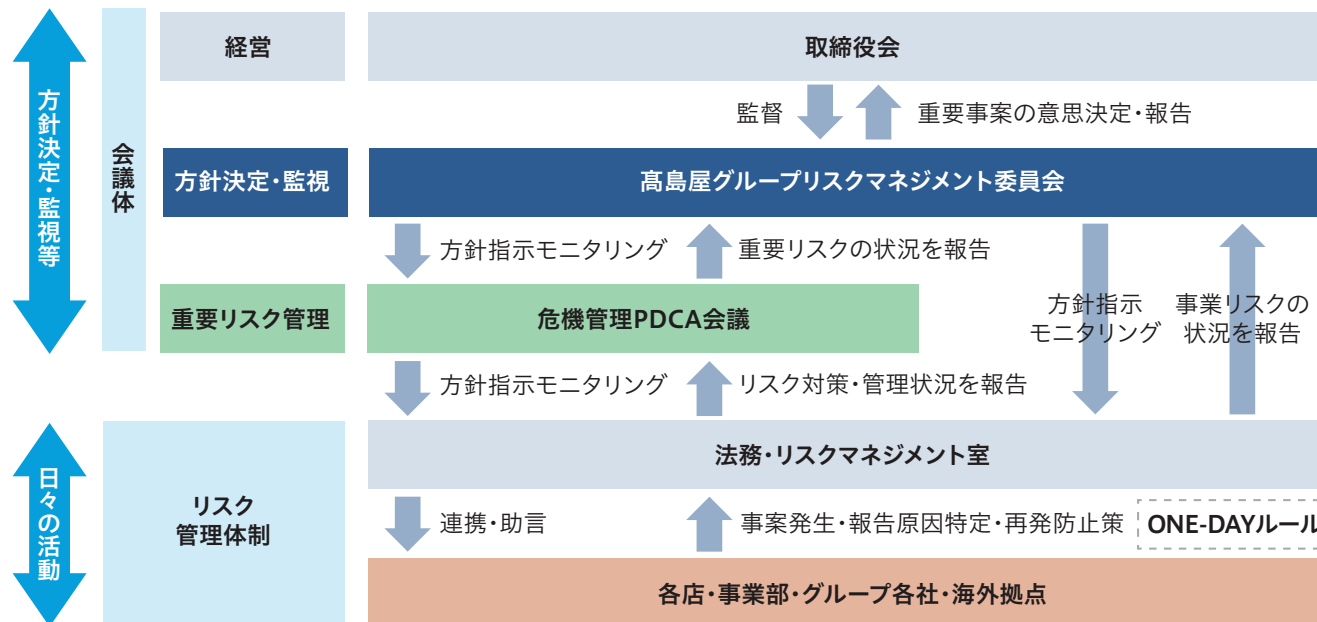
#### グループリスクマネジメント委員会 =事業リスクのコントロール

当社グループの横断的なリスク管理体制を構築するとともに、経営環境の変化に伴う新たな事業リスクに適切に対応できるよう、常に管理体制を見直し、強化を図ります。さらに、新たな取り組みに関するリスクについても、リターンとのバランスを考慮し、グループとしてのリスク評価を行い、グループを横断的にコントロールする役割を担います。

#### 危機管理PDCA会議

##### =重要リスクの再発防止と未然予防

当社グループにおける特に重要なリスクについて、発生事案の「再発防止」と将来的にも「未然予防」を実現し、「安全・安心」を前提とした事業活動の継続維持を図ります。



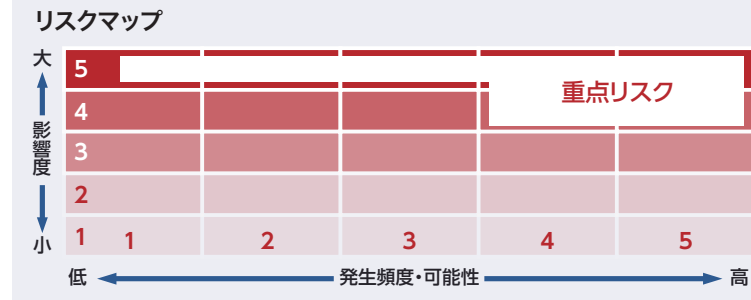
## リスクマネジメント

## 重要なリスクへの対応

高島屋グループリスクマネジメント委員会では、社内外の環境を踏まえ、事業に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを特定しています。特定されたリスク項目については、事業への影響度および発生可能性を評価し、リスクマップを作成したうえで、重点リスクを選定し、対策の強化を図っています。

## ■ 重要なリスク 影響度 ◎:特に大 ○:大

リスク区分と影響度	リスク	機会
ESG経営への取り組みの遅れ ◎	・ステークホルダーからの信用喪失 ・グループ収益の根幹となるブランド価値の毀損 ・法令違反によるレピュテーションの低下、営業損失	・当社グループの持続的成長 ・新たなマーケットの獲得 ・当社グループの社会的評価向上
海外事業展開 ○	・突発的な政治・経済情勢の変化や為替変動に伴う資産価値の変動と投資回収の遅れ ・現地法律や規制変更への未対応、現地採用従業員の文化・宗教などの違いからくるガバナンス破綻	・カントリーリスクを踏まえた展開による盤石な事業基盤の確立と海外における事業拡大
社会構造の変化による国内人口の減少 ○	・少子高齢化、若年層の百貨店離れなど消費行動の変化に伴うマーケット縮小 ・労働人口の減少に伴う事業戦略に基づいた必要人材の確保難	・リスクリングによる人材有効活用の促進
自然災害(地震・台風・洪水) ○	・店舗など営業用資産の損壊によるビジネス機会の逸失 ・交通機関や通信網の破綻によるビジネス機会の逸失	・安全・安心に向けた取り組みを通じた、社会インフラとしての地域への貢献
戦争・地政学・世界経済減退 ○	・物流や人流が制限されることによる商品調達や売上機会への影響 ・海外拠点・事業における方針変更の可能性 ・金融市場の混乱による資金調達への悪影響 ・世界同時株安に伴う消費マインドの低下	・新規マーケット、お取引先、調達ルートの開拓 ・企業活動における有事の際のレジリエンス向上 ・国産商品の需要拡大
新たなパンデミックの発生 ◎	・店舗の休業・営業時間の短縮によるビジネス機会の損失 ・消費行動の変化および来店頻度の減少	・新たな社会環境や消費行動に対応した事業展開 ・アセットの多角化、経営資源の有効活用によるグループ事業の成長
サプライチェーンの破綻 ○	・お取引先の倒産や事業終了による百貨店の商品調達への支障、品揃えの魅力度低下 ・テナントの賃料支払能力低下による賃貸収入の減少 ・生産・物流・販売段階における人材不足による営業活動への影響	・お取引先との強固な関係構築による品揃えの魅力度向上と安定的な利益確保
サイバー攻撃によるシステム障害・情報漏えい ◎	・外部からの不正アクセスによる改ざんや破壊によるシステム障害がもたらす営業機会の逸失 ・個人情報など、機微な情報漏えいによる社会的信用の失墜	・サイバーレジリエンスの向上 ・顧客からの信頼や社会的信用の向上
事業活動における人権問題 ◎	・接客時や媒体表現における差別的対応(国籍・ジェンダーなど)によるレピュテーション低下 ・就業上のカスタマー・ハラスメントやハラスメントへの対策不足によるエンゲージメントの低下 ・サプライチェーン上における人権問題(ハラスメント、不当労働、差別など)に起因するレピュテーション低下、不買運動などによる損失発生	・人権を尊重する経営の実践によるステークホルダーからの信頼獲得と高島屋ファンの増大





## リスクマネジメント

# 高島屋グループ 情報セキュリティ基本方針の策定

近年、デジタル化の進展やサイバー攻撃の高度化により、情報セキュリティの重要性は一層高まっています。当社グループは、お客様からお預かりした情報をはじめとする情報資産を適切に管理・保護することを、企業の社会的責任であり信頼の基盤と考えています。こうした

背景を踏まえ、当社グループは「高島屋グループ 情報セキュリティ基本方針」を策定しました。本方針に基づき、役員・従業員が一体となって情報セキュリティ体制を強化し、安全・安心の提供に努めてまいります。

## 高島屋グループ 情報セキュリティ基本方針

高島屋グループは、グループ総合戦略「まちづくり」により、消費環境の変化や、消費者の価値観・ニーズの多様化に対応し、お客様満足の向上に努めています。高島屋グループの事業活動の中で取り扱う、お客様からお預かりした情報をはじめとする情報資産は、適正な管理及び適切な取り扱いを行うことが重要であると認識しています。

高島屋グループは、全てのステークホルダーの皆さまから信頼される企業グループとして、保有する情報資産を、外部からの攻撃や漏えいなどの様々な脅威から保護し、情報セキュリティ体制を強化していくことが重要課題であり、企業の社会的責任であると位置づけています。

この考え方のもと、「高島屋グループ 情報セキュリティ基本方針」を定め、高島屋グループの役員及び全ての従業員が本方針を遵守し、情報セキュリティ管理体制を継続的に強化することにより、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまへの安全・安心の提供と安定した事業活動の維持を目指してまいります。

### 1. 情報セキュリティ管理体制の構築

当社グループは、情報資産の管理についてのグループ全社事務局を総務本部総務部に設置するとともに、役員、全ての従業員及びお取引先、外部委託先に対し情報セキュリティ基本方針を周知徹底します。

### 2. 法令遵守及び関連規則・手続の整備

当社グループは、情報セキュリティに関する法令を遵守するとともに、関連社内規則・手続を整備し、役員及び全ての従業員に周知徹底し、適切な情報管理を行います。

### 3. 情報資産の保護

当社グループは、情報資産の機密性、完全性、可用性を確保するために、適切な安全管理措置を講じるとともに、情報資産に対する外部からの攻撃や漏えいなどの事故を未然に防ぐため、情報セキュリティ対策を備えたシステムを実現・維持します。

### 4. セキュリティリスクアセスメントの実施

当社グループは、保有する情報資産を守るため、定期的に情報資産に対するリスクを特定して、分析し、評価を行い、リスクに応じた対応策を実施します。

### 5. 情報セキュリティリテラシーの向上

当社グループは、情報セキュリティ管理体制を強化するために必要な経営資源を投入し、人材の育成・確保を計画的に行い、役員及び全ての従業員に対して情報セキュリティに関する教育・訓練を継続的に実施し、意識の向上をはかります。

### 6. 継続的改善の取組

当社グループ全体の情報セキュリティ管理体制のレベルを把握するために、専門の第三者機関による情報セキュリティアセスメントを定期的に行い、最新のセキュリティ技術動向や対策を取り入れ、継続的な改善をはかります。

### 7. 情報セキュリティインシデントへの対応

当社グループは、情報セキュリティインシデントが発生した場合の報告体制や初動対応手順を定め、迅速かつ適切に対応し、被害の最小化に努めるとともに、官公庁への必要な届出や関係者への通知を適切に行います。

2025年7月制定

## 情報開示

### 高島屋グループ マルチステークホルダー方針

マルチステークホルダー方針

#### 正確な情報開示

- コーポレートガバナンス・コードに基づく情報開示
- 株主総会
- 決算説明会・投資家向け説明会
- 統合報告書発行



2024年、初の統合報告書を発行

株主・投資家

お客様・地域社会



高島屋  
グループ

従業員

お取引先

#### 顧客満足向上、 地域コミュニティ活性化にむけた取り組み

- お客様と取り組むサステナブル活動「TSUNAGU ACTION」
- Depart de Loop・フードドライブ
- Fry to Fly Project

お客様とともに取り組む  
「TSUNAGU ACTION」



高島屋のサステナブル・アクション

TSUNAGU ACTION

#### エンゲージメント向上にむけた コミュニケーション

- ダイバーシティ推進方針
- カスタマーハラスメントに対する基本方針
- 社内広報・ESG通信
- グランドデザイン策定
- ストレスチェック・エンゲージメント調査



社内広報誌「T-Times」

#### 公正で良好なパートナーシップを構築し、 共存共栄に向けた対話を促進

- 人権コミットメント
- パートナーシップ構築宣言
- 高島屋グループ取引指針

パートナーシップ  
構築宣言に参画



## 情報開示

## 2024年度の投資家との対話

2024年度は、中期経営計画(2024~2026年)と2031年の創業200周年に向けたグランドデザインを発表を機に、国内百貨店業、国内・海外商業開発業の取り組みを中心に、当社グループの成長戦略について積極的に説明してきました。また、円安を背景に訪日外国人数や消費額が過去最高を更新する中、国内百貨店におけるインバウンドの状況などが注目され、対話の機会は一層増加しました。

対話を通じていただいた投資家の皆様からのご意見は取締役会に報告し、開示情報の拡充に加え、グループの営業対策、資本政策にも随時反映していきます。

	回数	対話相手 (属性)	対応者			
			社長	取締役	執行役員	IR財務担当
前年度4Q・2Q決算説明会	2	アナリスト ファンドマネージャー	○	○	○	—
1Q・3Q決算説明会	2			○	○	—
スモールミーティング	8		○	○	○	—
国内・海外カンファレンス	44	国内・海外機関投資家	○	○	○	—
海外現地IRミーティング	15	海外機関投資家	○	—	○	—
事業説明会 (京都高島屋S.C./統合報告書)	2	アナリスト ファンドマネージャー	—	—	○	—
個別取材	201	アナリスト 国内・海外機関投資家	—	—	—	○
合計	274	※出席者(社)数に関わらず、開催回数をカウント				

## 国際規範への賛同・国際団体への参画



「RE100」参画(2019年)



「EV100」参画(2019年)



TCFD提言に賛同

## 社外からの評価・受賞

CDP「気候変動 2024」  
「B」評価

SEGES 都市のオアシス部門

2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)【インデックスへの組み入れ】  
MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

社外からの評価

「健康経営優良法人2025」  
(大規模法人部門)  
(2025年3月)大阪府男女いきいき事業者表彰  
男女いきいき優秀賞  
(2020年9月)女性が輝く  
先進企業 2017女性が輝く先進企業  
内閣総理大臣賞  
(2017年12月)厚生労働大臣認定  
「えるぼし」  
(2016年6月)プラチナくるみん  
(2015年11月)ダイバーシティ経営企業  
100選表彰  
(2014年)PRIDE指標2024  
ゴールド  
(2024年11月)



主要財務データ

財務諸表

連結貸借対照表	(単位:百万円)	
	2023年度	2024年度
資産の部		
■流動資産		
現金及び預金	94,752	90,538
受取手形・売掛金及び契約資産	156,981	164,398
商品及び製品	35,904	35,366
原材料及び貯蔵品	987	958
その他	39,953	42,912
貸倒引当金	△ 733	△ 671
流動資産合計	327,845	333,501
■固定資産		
■有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	191,580	193,090
土地	419,852	419,861
リース資産(純額)	829	586
建設仮勘定	9,075	9,982
使用権資産(純額)	123,628	123,739
その他(純額)	12,273	12,513
有形固定資産合計	757,240	759,774
■無形固定資産		
のれん	2,467	2,736
借地権	11,269	11,696
使用権資産	6,566	6,899
その他	15,269	15,693
無形固定資産合計	35,574	37,025
■投資その他の資産		
投資有価証券	101,495	119,967
差入保証金	25,948	23,919
繰延税金資産	17,062	11,446
退職給付に係る資産	—	2,463
その他	7,470	10,110
貸倒引当金	△ 2,162	△ 2,197
投資その他の資産合計	149,815	165,710
固定資産合計	942,629	962,510
資産合計	1,270,475	1,296,012

連結損益計算書	(単位:百万円)	
	2023年度	2024年度
負債の部		
■流動負債		
支払手形及び買掛金	124,137	123,849
短期借入金	43,580	37,672
リース債務	8,346	9,313
契約負債	98,646	100,744
商品券	41,868	40,328
預り金	66,408	63,491
その他	34,327	40,147
流動負債合計	417,315	415,546
■固定負債		
社債	80,143	80,113
長期借入金	85,228	83,818
リース債務	128,515	130,558
退職給付に係る負債	39,103	37,974
繰延税金負債	11,318	11,755
その他	30,049	35,897
固定負債合計	374,357	380,117
負債合計	791,673	795,663
純資産の部		
■株主資本		
資本金	66,025	66,025
資本剰余金	54,790	37,522
利益剰余金	320,867	335,679
自己株式	△ 32,692	△ 12,530
株主資本合計	408,991	426,695
■その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	11,944	8,713
繰延ヘッジ損益	3	5
土地再評価差額金	3,972	3,972
為替換算調整勘定	25,050	30,285
退職給付に係る調整累計額	4,116	3,376
その他の包括利益累計額合計	45,087	46,352
非支配株主持分	24,722	27,299
純資産合計	478,802	500,348
負債純資産合計	1,270,475	1,296,012

連結包括利益計算書	(単位:百万円)	
	2023年度	2024年度
営業収益	466,134	498,491
売上高	385,830	412,769
売上総利益	198,252	213,669
その他の営業収入	80,303	85,722
営業総利益	278,555	299,392
販売費及び一般管理費合計	232,618	241,888
営業利益	45,937	57,503
営業外収益合計	9,310	11,538
営業外費用合計	6,049	8,645
経常利益	49,199	60,396
特別利益合計	194	4,190
特別損失合計	8,840	7,332
税金等調整前四半期純利益	40,553	57,253
法人税合計	7,539	16,583
当期純利益	33,013	40,670
非支配株主に帰属する当期純利益	1,392	1,145
親会社株主に帰属する当期純利益	31,620	39,525

連結包括利益計算書	(単位:百万円)	
	2023年度	2024年度
当期純利益	33,013	40,670
■その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	3,844	△ 3,277
繰延ヘッジ損益	4	2
為替換算調整勘定	3,421	3,961
退職給付に係る調整額	5,189	△ 726
持分法適用会社に対する持分相当額	2,165	2,669
その他の包括利益合計	14,625	2,628
包括利益	47,638	43,298
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	45,637	40,790
非支配株主に係る包括利益	2,001	2,507

連結キャッシュ・フロー計算書	(単位:百万円)	
	2023年度	2024年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	59,536	72,493
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 38,501	△ 39,694
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 20,600	△ 41,772
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,832	3,992
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4,267	△ 4,980
現金及び現金同等物の期首残高	88,631	92,898
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	—	641
現金及び現金同等物の期末残高	92,898	88,559

主要財務データ

財務サマリー(10年データ)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 ※1	2023年度	(単位:百万円) 2024年度
■ 連結P/L										
連結総額営業収益 ※2	929,588	923,601	949,572	912,848	919,094	680,899	761,124	881,763	952,168	1,032,701
連結営業収益	—	—	—	—	—	—	—	443,443	466,134	498,491
連結総額売上高 ※2	865,889	860,761	886,700	846,894	848,494	620,885	695,693	808,534	873,057	947,947
連結売上高	—	—	—	—	—	—	—	368,863	385,830	412,769
連結総額売上総利益 ※2	214,878	211,996	218,405	217,403	215,125	149,265	167,713	199,694	213,361	229,157
連結営業利益	32,972	34,000	35,318	26,661	25,582	△ 13,496	4,110	32,519	45,937	57,503
連結事業利益 ※3	37,127	37,403	38,979	30,750	28,845	△ 11,335	6,754	36,350	50,355	63,353
連結経常利益	37,785	37,215	38,606	31,234	23,200	△ 13,637	6,903	34,520	49,199	60,396
親会社株主に帰属する当期純利益	23,829	20,870	23,658	16,443	16,028	△ 33,970	5,360	27,838	31,620	39,525
■ 連結B/S										
連結総資産	974,421	986,464	1,035,807	1,078,130	1,168,503	1,150,506	1,144,335	1,178,201	1,270,475	1,296,012
連結純資産	407,386	421,890	449,526	461,585	455,871	415,111	420,489	436,482	478,802	500,348
連結有利子負債	154,600	155,262	174,262	194,783	193,043	207,154	214,763	213,583	208,951	201,604
■ 連結CF										
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,638	42,266	36,870	67,913	40,608	43,720	21,044	36,497	59,536	72,493
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 16,081	△ 9,124	△ 62,286	△ 85,815	△ 23,434	△ 27,034	△ 37,120	△ 10,707	△ 38,501	△ 39,694
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 19,239	△ 4,228	14,185	17,226	△ 23,483	2,303	△ 4,758	△ 32,428	△ 20,600	△ 41,772
連結減価償却費(減価+販管費+特損)	19,767	19,421	19,058	19,946	31,093	31,142	32,005	33,420	34,216	32,888
連結設備投資額	26,093	21,929	69,486	98,904	42,487	27,204	34,515	26,607	30,405	29,438
■ 1株当たり情報										
1株当たり当期純利益	67.88円	59.71円	67.69円	94.10円 ※4	93.29円	△ 203.74円	32.14円	169.78円	200.47円	126.33円 ※5
1株当たり純資産	1,141.45円	1,179.52円	1,256.66円	2,540.54円 ※4	2,607.17円	2,364.96円	2,390.47円	2,620.43円	2,878.82円	1,559.30円 ※5
1株当たり配当金	12.00円	12.00円	12.00円	24.00円 ※4	24.00円	24.00円	24.00円	26.00円	37.00円	24.50円 ※5
配当性向	17.7%	20.1%	17.7%	25.5%	25.7%	—	74.7%	15.3%	18.5%	19.2%
■ 財務指標										
連結総額売上総利益率	24.82%	24.63%	24.63%	25.67%	25.35%	24.04%	24.11%	24.70%	24.44%	24.17%
総額営業収益販売管理費比率	28.4%	28.0%	27.7%	30.3%	30.7%	35.9%	32.9%	25.9%	24.4%	23.4%
借入金依存率	15.9%	15.7%	16.8%	18.1%	16.5%	18.0%	18.8%	18.1%	16.4%	15.6%
D/Eレシオ(非支配株持分除く)	0.39倍	0.38倍	0.40倍	0.44倍	0.44倍	0.53倍	0.54倍	0.52倍	0.46倍	0.43倍
自己資本比率(非支配株持分除く)	40.9%	41.8%	42.4%	41.2%	37.2%	34.3%	34.8%	35.1%	35.7%	36.5%
自己資本当期純利益率(ROE)	6.0%	5.1%	5.6%	3.7%	3.6%	△ 8.2%	1.4%	6.9%	7.3%	8.5%
自己資本配当率(DOE)	1.1%	1.0%	1.0%	0.9%	0.9%	1.0%	1.0%	1.0%	1.3%	1.6%
EBITDA総資産比率	5.4%	5.4%	5.4%	4.4%	4.1%	0.8%	2.3%	4.8%	5.6%	6.2%
投下資本利益率(ROIC)	5.4%	5.4%	5.4%	4.0%	3.2%	—	1.3%	4.4%	5.5%	6.4%

※1 2022年度より収益認識に関する会計基準等を適用しております。 ※2 連結総額営業収益・連結総額売上高並びに連結総額売上総利益は、収益認識に関する会計基準等を適用前の従来基準で算出しています。 ※3 連結事業利益は、営業利益に持分法投資利益と受取配当金を加算した独自指標です。  
※4 2018年9月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っています。2018年度の1株当たり情報は株式併合後の金額で記載しています。 ※5 2024年9月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。2024年度の1株当たり情報は株式分割後の金額で記載しています。

主要非財務データ

環境に関するデータ

※2024年度の数値を更新しました。(2026年1月15日時点)

環境方針	有	<a href="https://www.takashimaya.co.jp/corp/csr/environment/policy.html">https://www.takashimaya.co.jp/corp/csr/environment/policy.html</a>
気候変動方針	有	「高島屋グループ環境方針」および、「高島屋グループ取引指針」に含む <a href="https://www.takashimaya.co.jp/corp/csr/environment/policy.html">https://www.takashimaya.co.jp/corp/csr/environment/policy.html</a> <a href="https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/csr/pdf/shishin.pdf">https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/csr/pdf/shishin.pdf</a>
廃棄物方針	有	「高島屋グループ環境方針」および、「高島屋グループ取引指針」に含む <a href="https://www.takashimaya.co.jp/corp/csr/environment/policy.html">https://www.takashimaya.co.jp/corp/csr/environment/policy.html</a> <a href="https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/csr/pdf/shishin.pdf">https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/csr/pdf/shishin.pdf</a>

※データは各項目によって起算日が異なります。

エネルギー使用量

	範囲		2020	2021	2022	2023	2024
都市ガス	連結	使用量(GJ)	413,103	405,014	397,514	411,457	397,450
A重油・灯油	連結	使用量(GJ)					8
温水・冷水	連結	使用量(GJ)	307,929	362,247	402,344	304,705	378,490
蒸気	連結	使用量(GJ)	61,580	43,536	49,588	31,481	44,177
電力	連結	使用量(MWh)	351,972	357,454	359,793	357,026	358,044
電力	連結	使用量(GJ)	3,417,780	3,563,821	3,587,133	3,559,547	3,093,501 <sup>※1</sup>
合計	連結	使用量(GJ)	4,254,392	4,374,618	4,436,580	4,307,190	3,913,626
使用電力における 再エネルギー由来電力	連結	使用量(MWh)	1,373	12,802	16,854	16,496	23,517

※1 改正省エネ法(エネルギーの使用の合理化等に関する法律)における電気の一次エネルギー換算係数が全電源平均係数(8.64)へと変更になったため

温室効果ガス排出量

	範囲		2020	2021	2022	2023	2024
CO <sub>2</sub>	連結	Scope1 排出量(t)	21,055	20,197	19,910	18,905	18,214 <sup>※2</sup>
		Scope2排出量(t) (マーケット基準)	178,090	183,301	179,377	187,350	189,028 <sup>※2</sup>
		Scope1 + 2 排出量(t)	199,145	203,497	199,286	206,255	207,242 <sup>※2</sup>
		Scope3 排出量(t) <sup>※3</sup>	2,495,547	2,772,244	4,264,039	3,442,335	4,438,641
フロン類 排出量 <sup>※4</sup>	国内百貨店・SC	t-CO <sub>2</sub>	1,609	1,580	967	1,119	1,094

※2 第3者検証取得中のため速報値

※3 2023年度までは国内百貨店のみ 2024年度からは海外含む連結ベースにて算定

※4 店内で使用している冷凍・冷蔵庫のフロン漏えい量を、フロン排出抑制法に基づき、CO<sub>2</sub>換算した数値

Scope3 カテゴリーごとの排出量 2024年度

カテゴリー	排出量(t)	8. リース資産(上流)	440
1. 購入した商品・サービス	3,548,395 <sup>※2</sup>	9. 輸送・配送(下流)	325,931
2. 資本財	106,393	10. 販売した商品の加工	-
3. Scope1・2に含まれない燃料およびエネルギー活動	41,311	11. 販売した製品の使用	218,971
4. 輸送・配送(上流)	69,830	12. 販売した製品の廃棄	9,192
5. 事業から出る廃棄物	8,442	13. リース資産(下流)	-
6. 出張	1,773	14. フランチャイズ	-
7. 雇用者の通勤	4,457	15. 投資	103,506

水

	範囲		2020	2021	2022	2023	2024
水使用量	連結	(千m <sup>3</sup> )	2,362	2,227	2,319	2,681	2,461
排水量	連結	(千m <sup>3</sup> )	2,109	2,002	2,193	2,427	2,229

資源・廃棄物

	範囲		2020	2021	2022	2023	2024
容器包装使用量 <sup>※5</sup>	連結 (海外除く)	使用量(t)	2,020	2,125	2,088	2,073	1,890
廃棄物	国内百貨店・SC	発生量(t)	17,645	18,646	18,936	20,680	19,859
		リサイクル量(t)	11,404	12,749	12,647	14,287	14,537
		最終処分量(t)	6,240	5,897	6,290	6,393	5,322
		リサイクル率(%)	64.6	68.4	66.8	69.1	73.2
生ごみ (食品廃棄物) <sup>※6</sup>	国内百貨店・SC	発生量(t)	3,128	4,068	4,185	4,618	4,821
		リサイクル量(t)	2,141	2,863	2,806	3,090	3,460
		最終処分量(t)	987	1,205	1,378	1,528	1,362
		リサイクル率(%)	68.5	70.4	67.1	66.9	71.8
廃プラ <sup>※7</sup>	国内百貨店・SC	発生量(t)	1,857	1,756	1,845	1,933	1,955
		リサイクル量(t)	1,785	1,713	1,801	1,884	1,913
		最終処分量(t)	73	43	44	49	42
		リサイクル率(%)	96.1	97.6	97.6	97.4	97.8

※5 容器包装使用量は、容器包装リサイクル法特定事業者報告数値を使用

※6・7 生ごみ・廃プラは廃棄物計の内訳で、生ごみ・厨芥類・魚あら・廃食油等、産業廃棄物として排出している主にプラスチック類を使用した廃棄物の数値



## 主要非財務データ

## 社会に関するデータ

人権方針	有	高島屋人権コミットメント <a href="https://www.takashimaya.co.jp/corp/csr/search/policy/jinken.html">https://www.takashimaya.co.jp/corp/csr/search/policy/jinken.html</a>
児童労働防止方針	有	「高島屋グループ取引指針」に含む <a href="https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/csr/pdf/shishin.pdf">https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/csr/pdf/shishin.pdf</a>
強制労働防止方針	有	「高島屋グループ取引指針」に含む <a href="https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/csr/pdf/shishin.pdf">https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/csr/pdf/shishin.pdf</a>
非差別方針	有	高島屋人権コミットメント <a href="https://www.takashimaya.co.jp/corp/csr/search/policy/jinken.html">https://www.takashimaya.co.jp/corp/csr/search/policy/jinken.html</a> ダイバーシティ推進方針 <a href="https://www.takashimaya.co.jp/corp/csr/contribution/diversity.html">https://www.takashimaya.co.jp/corp/csr/contribution/diversity.html</a>
団体交渉権の方針	有	社内規則「労働協約」に含む

※国内グループは、㈱高島屋、国内連結子会社および非連結子会社のタカシマヤトランスコスモスインターナショナルコマースジャパン(株)の数値です。

	範囲	2020	2021	2022	2023	2024
従業員数 (社員・地域限定社員) <sup>※1</sup>	連結	女性(人)	4,000	3,810	3,862	3,758
		男性(人)	3,550	3,413	3,035	2,975
		計(人)	7,550	7,223	6,897	6,733
	高島屋	女性(人)	2,550	2,412	2,247	2,151
		男性(人)	1,928	1,886	1,765	1,675
		計(人)	4,478	4,298	4,012	3,826
平均臨時雇用者数 <sup>※2</sup>	連結	(人)	5,236	4,694	4,352	4,035
	高島屋	(人)	3,655	3,404	3,019	3,022
平均勤続年数 (社員)	国内グループ	女性(年)	—	—	—	23.2
		男性(年)	—	—	—	21.2
		計(年)	—	—	—	22.3
	高島屋	女性(年)	25.2	25.9	26.3	26.7
		男性(年)	22.7	22.9	23.5	23.9
		計(年)	24.1	24.6	25.1	25.4

※1 各年度末(2月末日)現在

※2 臨時従業員の年間平均雇用者数(アルバイト除く)

	範囲	2020	2021	2022	2023	2024
平均年齢(社員)	国内グループ	女性(歳)	—	—	—	47.6
		男性(歳)	—	—	—	48.0
		計(歳)	—	—	—	47.8
	高島屋	女性(歳)	47.4	48.1	48.6	49.1
		男性(歳)	47.4	48.0	48.7	49.1
		計(歳)	47.4	48.1	48.6	49.1
新卒採用者数	国内グループ	女性(人)	52	30	19	38
		男性(人)	43	33	17	30
		計(人)	95	63	36	68
	高島屋	女性(人)	37	13	8	16
		男性(人)	29	14	8	12
		計(人)	66	27	16	28
新卒採用女性比率	国内グループ	(%)	53.8	47.6	52.8	55.9
	高島屋	(%)	56.1	48.1	50.0	57.1
中途採用者数 <sup>※3</sup>	国内グループ	女性(人)	39	45	41	67
		男性(人)	21	44	48	80
		計(人)	60	89	89	147
	高島屋	女性(人)	7	5	9	17
		男性(人)	0	0	0	8
		計(人)	7	5	9	25
中途採用比率	国内グループ	(%)	38.7	58.6	71.2	68.4
	高島屋	(%)	9.6	15.6	36.0	47.2

※3 “労働施策総合推進法に基づく”新規学卒等以外の正社員採用者数。非正社員から正社員への転換(優先)採用者を含む

	範囲	2020	2021	2022	2023	2024
外国人従業員数 <sup>※4</sup>	国内グループ	(人)	376	338	346	370
	高島屋	(人)	47	43	37	30
女性管理職比率	国内グループ	(%)	29.3	28.4	27.8	28.6
	高島屋	(%)	31.2	29.7	29.0	30.4
障がい者雇用率 <sup>※5</sup>	国内グループ	(%)	2.11	2.20	2.14	2.23
	高島屋	(%)	2.15	2.25	2.31	2.33
社員離職率 <sup>※6</sup>	国内グループ	(%)	2.5	3.4	2.9	3.0
	高島屋	(%)	1.6	2.1	2.0	1.9
育児休業取得者数	国内グループ	(人)	—	—	—	112
	高島屋 <sup>※7</sup>	(人)	126	136	114	73
育児休業復職率	国内グループ	(%)	—	—	—	96.4
	高島屋 <sup>※7</sup>	(%)	—	89.7	86.1	96.3
男性育児休業取得率 <sup>※7</sup>	国内グループ	(%)	—	—	—	125.0
	高島屋	(%)	100.0	100.0	100.0	135.5
育児介護勤務 取得者数	国内グループ	女性(人)	—	—	—	495
		男性(人)	—	—	—	8
		計(人)	—	—	—	503
	高島屋 <sup>※8</sup>	女性(人)	453	488	465	412
		男性(人)	4	9	5	8
		計(人)	457	497	470	420

※4 各年度2月末日の社員数+平均臨時雇用者数(留学生・アルバイト含む)

※5 各年6月1日現在、43.5人以上の会社を対象

※6 年度内の退職者数/前期末社員数×100(退職理由が定年・転籍・役員就任を除く)

※7 2023年度より算出方法を変更「当該年度中に育児休業を開始した者/

当該年度中に配偶者が出産した者」

※8 2022年までは㈱高島屋に岡山・高崎・岐阜の分社3社を含む

	範囲	2020	2021	2022	2023	2024
男女賃金差異 <sup>※9</sup>	国内グループ	全従業員(%)	—	—	—	57.6
		うち、正規雇用(%)	—	—	—	59.6
		うち、非正規雇用(%)	—	—	—	82.2
	高島屋	全従業員(%)	—	—	55.7	56.7
		うち、正規雇用(%)	—	—	58.7	59.2
		うち、非正規雇用(%)	—	—	54.5	55.0
研修時間 延べ参加人数 <sup>※10</sup>	高島屋	(時間)	—	—	26,225	27,818
		(人)	4,526	5,339	4,107	3,987
ユニバーサル関連 資格取得率 <sup>※11</sup>	高島屋	(%)	—	—	13.6	14.3

※9 国内グループは、有価証券報告書において公表している101名以上の企業。正規雇用には無期雇用の契約社員含む

※10 ㈱高島屋に、岡山・岐阜・高崎の分社3社を含む。社内研修・社外研修・eラーニング・通信教育などの延べ研修時間および参加人数

※11 ㈱高島屋および岡山・高崎の分社2社における、サービス助士・介護福祉士、ユニバーサルマナー検定など、障がい者、高齢者対応ユニバーサル関連資格者および、英検など、外国人対応外国語検定資格者の割合

	範囲	2020	2021	2022	2023	2024
労働災害件数	国内グループ	(件)	—	—	—	226
	高島屋	(件)	103	122	130	134
年間総労働時間	高島屋	(時間)	1,633	1,695	1,790	1,774
	高島屋	(%)	50.8 <sup>※12</sup>	61.1	71.6	75.9
有給休暇取得率	国内グループ	(%)	53.7 <sup>※12</sup>	62.5	69.1	78.9
	高島屋	(%)	98.4	98.5	99.0	98.4
ストレスチェック回答率	連結	(%)	—	—	—	51.1
エンゲージメント調査 スコア <sup>※13</sup>	連結	(偏差値)	—	—	—	51.5
ボランティア休暇 取得日数	高島屋	(日)	101	111	67	116
労働組合加入比率 (団体労働協約の対象となる 従業員割合) <sup>※14</sup>	国内グループ	(%)	—	—	—	84.0
	高島屋	(%)	85.2	89.5	83.1	83.8

※12 2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大による店舗の臨時休業により、取得率が低下

※13 当社グループが実施するエンゲージメント調査における「ワークエンゲージメントスコア」の偏差値(調査会社による算出)

※14 国内グループ会社企業別組合計

## 主要非財務データ

## ガバナンスに関するデータ

コーポレートガバナンス方針	有	<a href="https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/ir/management/pdf/251017.pdf">https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/ir/management/pdf/251017.pdf</a>
「内部統制システム」の整備に関する基本方針	有	<a href="https://www.takashimaya.co.jp/corp/ir/management/compliance.html">https://www.takashimaya.co.jp/corp/ir/management/compliance.html</a>
公益通報者保護方針	有	社内規則「公益通報に関する内部規則」に含む
公正取引に関する指針	有	「高島屋グループ取引指針」に含む <a href="https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/csr/pdf/shishin.pdf">https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/csr/pdf/shishin.pdf</a>

	範囲		2021年 2月期	2022年 2月期	2023年 2月期	2024年 2月期	2025年 2月期
取締役数	高島屋	女性(人)	3	3	3	3	3
		男性(人)	9	9	9	9	9
		計(人)	12	12	12	12	12
取締役における 独立社外取締役	高島屋	女性(人)	2	2	2	2	2
		男性(人)	2	2	2	2	2
		計(人)	4	4	4	4	4
独立社外取締役比率	高島屋	(%)	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3
女性取締役比率	高島屋	(%)	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
取締役会開催回数	高島屋	(回)	15	14	15	15	14
取締役出席率	高島屋	(%)	98.9	100.0	100.0	99.4	100.0
指名委員会 委員数	高島屋	社内(人)	5	5	5	5	4
		独立社外(人)	3	3	3	3	3
		計(人)	8	8	8	8	7
報酬委員会 委員数	高島屋	社内(人)	5	5	5	5	4
		独立社外(人)	2	2	2	2	2
		計(人)	7	7	7	7	6
指名委員会開催回数	高島屋	(回)	1	1	2	2	3
報酬委員会開催回数	高島屋	(回)	3	3	3	4	5

	範囲		2021年 2月期	2022年 2月期	2023年 2月期	2024年 2月期	2025年 2月期
監査役数	高島屋	女性(人)	1	1	2	2	2
		男性(人)	3	3	2	2	2
		計(人)	4	4	4	4	4
監査役における 独立社外監査役	高島屋	女性(人)	0	0	1	1	1
		男性(人)	2	2	1	1	1
		計(人)	2	2	2	2	2
独立社外監査役比率	高島屋	(%)	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
女性監査役比率	高島屋	(%)	25.0	25.0	50.0	50.0	50.0
監査役会開催回数	高島屋	(回)	11	12	12	14	12
監査役出席率	高島屋	(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

	範囲		2021年 2月期	2022年 2月期	2023年 2月期	2024年 2月期	2025年 2月期
取締役報酬 (社外取締役除く)	高島屋	基本報酬(百万円)	240	210	209	210	200
		業績連動報酬(百万円)	66	44	53	79	78
		賞与(百万円)	0	0	48	96	96
		退職慰労金(百万円)	—	—	—	—	127
		総額(百万円)	306	255	310	386	501
監査役報酬 (社外監査役除く)	高島屋	基本報酬(百万円)	45	44	45	47	53
		業績連動報酬(百万円)	0	0	0	0	0
		総額(百万円)	45	44	45	47	53
社外役員報酬	高島屋	基本報酬(百万円)	56	56	57	58	67
		業績連動報酬(百万円)	0	0	0	0	0
		総額(百万円)	56	56	57	58	67
会計監査人への報酬	高島屋	(百万円)	193	171	172	197	209
法令違反件数	連結	(件)	0	0	0	0	0
法令違反罰金額	連結	(万円)	0	0	0	0	0
内部通報窓口通報件数※	連結	(件)	104	98	126	133	202

※コンプライアンス・ホットライン、ハラスメント相談窓口、就労相談窓口、労働組合窓口への通報件数を集計  
2021年2月期までは、通報件数におけるコンプライアンス・ホットラインは単体のみを計上

会社概要

商 号	株式会社 高島屋 (英文表記:Takashimaya Company, Limited)
代 表 者	代表取締役社長 村田 善郎
所 在 地	本社 〒542-8510 大阪府大阪市中央区難波5丁目1番5号
創 業	1831年1月10日
会社設立	1919年8月20日
決 算 日	2月末日
資 本 金	660億25百万円(2025年2月28日現在)
事業内容	百貨店業、法人事業、通信販売事業、 グループ事業

商業施設： グループ商業施設22店舗(連結)、うち百貨店17店舗 (2025年8月31日現在)	
【国内】	【海外】
グループ商業施設17店舗、うち百貨店13店舗	グループ商業施設5店舗、うち百貨店4店舗
■百貨店・専門店複合	■百貨店・専門店複合
・ 日本橋高島屋S.C.	・ シンガポール高島屋S.C.
・ タカシマヤタイムズスクエア(新宿)	・ サイゴンセンター/ホーチミン高島屋(ベトナム)
・ 京都高島屋S.C.	■百貨店
・ 玉川高島屋S.C.	・ 上海高島屋
・ 柏高島屋ステーションモール	・ サイアム高島屋(タイ・バンコク)
■百貨店	■専門店
・ 大阪店	・ インドチャイナプラザハノイ(ベトナム・ハノイ)
・ 横浜店	
・ 大宮店	
・ 泉北店	
・ 堺店 ※堺店は2026年1月7日をもって営業を終了いたします。	
・ 洛西店 ※洛西店は2026年8月3日をもって営業を終了いたします。	
・ (株)岡山高島屋	
・ (株)高崎高島屋	
■専門店	
・ 立川高島屋S.C.	
・ 流山おおたかの森S.C.	
・ 博多リバレインモール	
・ 若葉ケヤキモール(立川)	
	持分法適用会社：
	・ (株)ジェイアール東海高島屋
	・ (株)伊予鉄高島屋
	商標ライセンス契約会社：
	・ 大葉高島屋百貨公司
	・ (株)米子高島屋



## 会社概要

### 株式数及び株主数 (2025年8月31日現在)

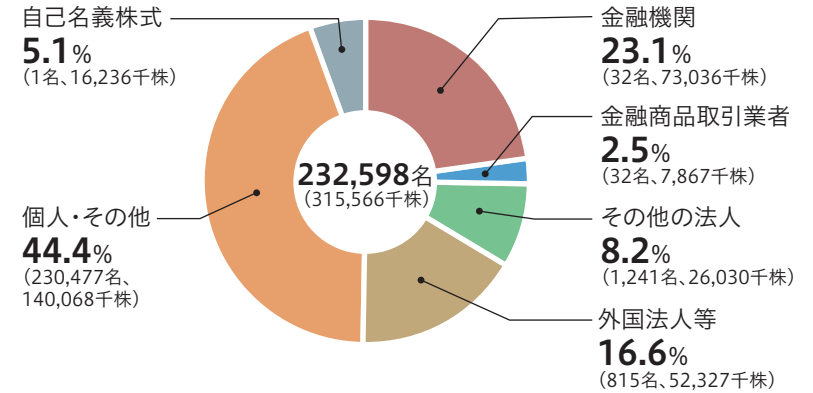
発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式数	315,566,316株
株主数	232,598名

### 大株主 (2025年8月31日現在)

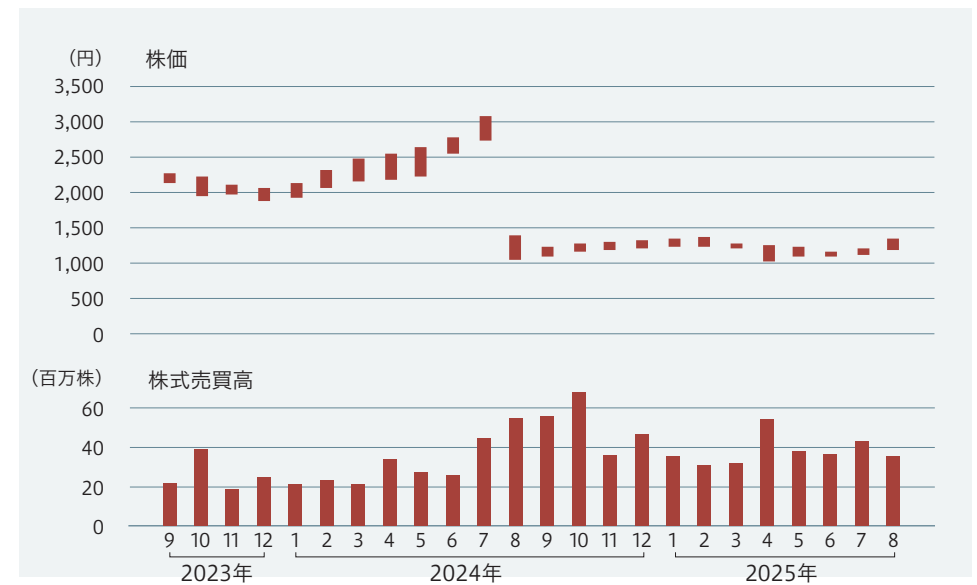
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	40,621	13.6
野村 絢	12,356	4.1
(株)日本カストディ銀行(信託口)	12,066	4.0
日本生命保険(相)	9,923	3.3
高島屋共栄会	6,356	2.1
相鉄ホールディングス(株)	4,805	1.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	4,417	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385781	4,079	1.4
STATE STREET BANK WEST CLIENT TREATY 505234	3,773	1.3
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	3,721	1.2

※持株比率は、自己株式(16,236千株)を控除して計算しております。

### 所有者別株式分布状況 (2025年8月31日現在)



### 株価(高値・安値)及び株式売買高の推移



※2024年9月以降は株式分割(1株を2株とする)による株価、株式数にて記載しております。  
2024年8月の株価は株式分割による調整後株価になります。

