

## コーポレートガバナンス方針

本方針は、株式会社高島屋を中核とする高島屋グループ(以下、当社グループ)の持続的な成長と中長期的な価値向上に資することを目的として、当社グループのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、及び仕組みや指針を定めるものです。

### 第1章 総則

#### 1. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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」』と決めました。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様々なステークホルダーの夢や思いを共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共に豊かな未来をめざしてまいります。

#### 2. 高島屋グループの基本的価値観

##### <グループ経営理念>

「いつも、人から。」

～高島屋グループは、「人を信じ、人を愛し、人につくす」ことを大切に、社会に貢献します。～

##### ○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

##### <創業の精神: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(ひんぷきせん)に依りて差等を附すべからず

## 第2章 高島屋グループのめざす未来を実現するための姿勢と取り組み

### 1. ステークホルダーとの価値共創

#### (1) お客様

当社グループは、お客様の生涯に寄り添い、親から子へ、子から孫へ、世代をこえて喜びをつなぐプラットフォームでありたいと考えています。そのためにも、お客様の声を速やかに施策に反映し、お客様の人生に上質な生活と安全・安心を提供する企業集団であり続けます。また、グループの総合戦略である「まちづくり」を通じて、人々の集う「場」を提供し、心に残る体験価値を創造します。

#### (2) 従業員

当社グループは、当社で働くすべての人が、百貨店の営業力強化やグループ事業の業界競争力向上、持続的成長のための事業領域拡大における、もっとも重要なファクターであると認識しています。そのため、公正な労働環境を整え、心理的安全性を確保し、従業員のエンゲージメント向上に資する人材育成などの取り組みを進め、会社の成長が個人の成長に繋がると実感できる体制を築きます。また、「ダイバーシティ推進方針」を掲げ、多様性を尊重し、女性、外国人、中途採用者を含むすべての従業員が活躍できる、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進にも取り組みます。

#### (3) お取引先

当社グループは、お取引先を当社のブランド価値を磨き上げる最良のパートナーと考え、共に価値共創に取り組みます。また、直接のお取引先を通じてその先のお取引先へも働きかけることで、サプライチェーン全体を巻き込んでの付加価値向上に取り組み、皆様と共存共栄をめざします。この当社グループの姿勢については、「パートナーシップ構築宣言」で詳しく公表しています。

#### (4) 株主・投資家

当社グループにおいて、株主・投資家の皆様には、出資者であると同時に、株主総会での議決権行使を通じてグループの経営に参加いただいております。当社がめざす「こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム」に共感していただき、寄せていただく期待に応えることこそ、当社グループの持続的成長につながるものと確信しています。株主・投資家の皆様の有する様々な権利が実質的に確保されるよう適切に対応を行うとともに、その権利を適切に行使できる環境の整備にも努めます。成長によってもたらされる利益は、株主・投資家の皆様とも分かち合い、株式を継続保有いただけるサイクルを構築してまいります。

#### (5) 地域社会

当社グループは、企業は社会の公器であるとの認識のもと、百貨店店舗やショッピングセンター(SC)、グループ各社の立地する地域の活性化、雇用の創出に貢献します。また、これからの当社グ

グループが手掛ける商業施設を「次世代型 SC」へと転換することで、循環型社会のターミナルとしての活用や、災害発生時の避難場所など、地域インフラとしての役割を發揮し、まちと共に発展を続けてまいります。

#### (6) 地球環境

当社グループは、地球環境も重要なステークホルダーのひとつと捉えています。なぜなら、グループの事業活動は、様々な商品を販売する百貨店や商業施設、建装事業やレストラン事業など、地球環境とそこからもたらされる自然資本に依拠し、かつ影響を与えているからです。そのため、経営理念における 5 つの指針にも掲げているように地球環境を守るためのたゆまぬ努力を続け、「高島屋グループ環境方針」を公表し、温暖化防止や CO2 排出量削減等に取り組み、持続可能な社会実現への貢献を続けていきます。

### 2. 事業活動におけるサステナビリティの取り組み

#### (1) 高島屋グループの ESG 経営

当社グループの経営理念「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くものです。この経営理念のもとに策定した CSR 領域には、事業活動を通じて得た利益をステークホルダーの皆様に還元する「経済的役割」や「コンプライアンス」といった基本的な活動に加え、「企業倫理」にもとづく行動や新しい価値の創造、社会問題を解決する「社会的役割」の実現などが含まれます。こうした CSR 経営に SDGs の概念を融合し推進しているのが「グループ ESG 経営」です。取締役会決議を経た「高島屋グループ サステナビリティ基本方針」に則り、事業活動を通じた環境・社会課題の解決と、グランドデザインの実現を通じ、「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」に貢献していきます。

#### (2) 高島屋グループのサステナブル活動

当社グループでは、お客様・お取引先との共創によるサステナブル活動「TSUNAGU ACTION」を展開しています。環境負荷軽減とデザイン性・機能性を両立する商品開発や、多様性を尊重する（インクルーシブ化）商品提案、施設のユニバーサル化、建物のエコフレンドリー化などを通じて、サステナブルなライフスタイルの提案や、社会課題解決への貢献を続けていきます。

### 3. 資本政策に関する考え方

当社グループは、将来の事業リスクへの備え及び持続的な成長投資に向けた資金調達のため、自己資本拡充と有利子負債の縮減により財務健全性を高めており、資本コストを意識した経営を実現するために、グループ全体で各事業の特性を踏まえた ROIC 経営を推進します。市場との対話の充実により株価収益率を上昇させることで PBR の向上を図ります。配当は、純資産増加をベースとした累進配当に加え、各種経営指標を考慮しています。業績が好調に推移し想定以上のフリーキャッシュフローが創出された場合には、投資額の増加、さらなる有利子負債の圧縮、追加の株主還元から総合的に用途を判断します。

#### 4. 情報開示に関する考え方

当社グループは、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保する観点から、経営理念や経営戦略、コーポレートガバナンスに関する考え方、取締役・監査役候補の指名方針と手続き、役員個々の報酬を決定するにあたっての方針と手続き、経営陣の選解任の理由などについて、主体的に開示することが重要と認識しております。また、当社がめざすありたい姿(＝ブランドデザイン)やサステナビリティに関する取り組みを広くステークホルダーの皆様を理解いただくことも、当社グループの持続的成長につながるとの考えのもと、コーポレートガバナンス報告書や有価証券報告書、当社グループホームページや統合報告書を通じて、主体的に開示を行います。(英文開示を含む)

#### 5. 株主・投資家との適切な対話

当社グループは、株主・投資家の皆様との建設的な対話を通じ、その場でもたらされた気付きや相互理解が、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながると認識しています。そのため、広報・IR室を窓口とし、社内の関連部署と連携しながら、積極的な情報開示と対話機会の充実に努めます。

機関投資家の皆様に対しては、取締役社長をメインスピーカーとした半期ごとの決算説明会とスモールミーティングを開催するほか、広報・IR室を窓口とした個別面談を実施しています。個人株主の皆様には、株主アンケートの実施を通じて広く意見を把握します。これらの取り組みを通じて把握した意見・要望については、当社グループの持続的成長に資するものとして、速やかにグループ内関連部署と共有し、取締役会へフィードバックを実施します。

### 第3章 高島屋グループのコーポレートガバナンス体制

#### 1. 企業統治の体制

当社グループは、百貨店業を中核として成長してまいりました。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及び各社間のシナジーを発揮してグループとしての更なる成長を続けてまいります。

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ります。

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ます。

#### 2. 取締役会

### (1) 取締役会の役割と体制

当社の取締役会は、当社及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。

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(注)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。

### (2) 取締役会の実効性

当社は、取締役会の実効性を高めて企業価値を向上させることを目的とし、毎年、すべての取締役、監査役を対象としたアンケートや、社外取締役、社外監査役に対する個別ヒアリングを実施し、実効性評価を行っています。取締役会として果たすべき意思決定や経営監督の機能発揮のための体制や運営状況に問題がないかを確認するとともに、課題に対しては都度議論検討し、さらなる実効性の向上に努めます。

また、社外取締役は、定期的に代表取締役、監査役とそれぞれ意見交換を実施しており、その独立した立場に基づく知見から、当社グループの経営監督や提言を行います。

## 3. 監査役会

### (1) 監査役及び監査役会の役割と体制

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。その方法として、重要な会議への出席、取締役、執行役員、使用人等からの報告聴取、業務及び財産の調査等を行い、取締役又は執行役員、使用人に対する意見の表明及び必要な措置を適時に実施します。

監査役は、4名で、常勤監査役2名及び独立性を有する社外監査役2名からなります。監査役会は、全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、その他法令及び定款に定められた職務等を行います。また、監査役会は、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等を実施します。

監査役の選定は、監査役選定基準に基づき、①監査役任期(4年間)を全うすることができる ②業務執行者からの独立性が確保できている ③監査役として適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する、特に財務・会計に関する十分な知見を有する者を1名以上確保できていることを要件としています。監査役会は、監査役の選任に関する議案を株主総会に提出することに対する同意の決議を行います。

### (2) 会計監査人との連携

監査役及び監査役会は、会計監査の適正性及び信頼性の確保のため、会計監査人から職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めます。期初に監査計画の説明を受け、期中に監査状況を聴取、期末には会社法監査及び金融商品取引法監査の結果報告を受領します。また、適宜コミュニケーションの機会を設け連携強化に取り組むと共に、会計監査人と取締役等との連携状況についても確認します。

また、監査役会は、「会計監査人の解任又は不再任の決定の方針」に則り、会計監査人の職業倫理、独立性、専門性、効率性、品質管理体制を審査すると共に、「会計監査人の評価基準」に則り、各事業年度の会計監査人の監査の実施状況を調査の上評価を行い、会計監査人の再任の適否を每期判断します。

#### 4. 取締役・監査役に対する支援とトレーニング

当社グループは、新任執行役員及びグループ会社新任取締役・監査役に対して、取締役・監査役の義務・権限及び責任に関する社内セミナーを行い、必要な知識の習得に取り組んでいます。社内取締役及び監査役は随時、社外教育機関の主催する経営者講座やセミナー等に参加することで、取締役・監査役に求められる戦略的な思考力や判断力の向上及び社外ネットワークの構築等に努めます。

また、社外取締役・監査役に対しては、就任時の当社関連諸規則、事業内容、戦略・方針等の説明会の実施に加え、定期的にブリーフィングの機会を設け、グループ会社の課題や社内検討の共有等、適切な経営判断のための支援を行います。

#### 5. 業務執行の体制

当社の取締役は、経営監督と業務執行を一定程度兼務する体制となっております。これは、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るためです。

当社取締役会が備える業務執行に対する監督機関としての機能を適切に果たすために、執行役員制度を導入し、大型店店長や本社機能の経営層をその任に充てます。

#### 6. 任意の委員会

##### (1) 指名委員会

当社では、役員指名における一層の透明性、公正性を確保し、適正な経営体制を構築するため、取締役会の諮問機関として「指名委員会」を設置しています。社外取締役が委員となり参画し、取締役・執行役員に必要なスキルを確認のうえ候補者案・人事案を審議します。

##### (2) 報酬委員会

当社では、取締役及び執行役員の報酬の公正性、妥当性、透明性を向上させるため、取締役会の諮問機関として「報酬委員会」を設置しています。委員長には社外取締役を置き、取締役・執行役員の評価及び個別報酬額を審議します。

## 7. 役員報酬に関する考え方

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月の取締役会にて決めました。

### <個人別報酬決定の基本方針>

- ・各役位に求められる役割に応じて報酬水準と評価指標を設定し、客観性のある評価プロセスにより、公正性と透明性を担保
- ・各役位に設定する固定報酬と、単年度の業績に応じて支給する変動報酬で構成し、自らが担当する部門の業績向上に向けたインセンティブを担保
- ・自社株取得報酬により、株主・投資家と利益やリスクの共有化を図り、中長期的な業績向上と企業価値向上に向けたインセンティブを担保
- ・社外取締役は固定報酬のみとし、業績指標に対する達成度に連動して報酬額が変動しない報酬体系とすることで、経営に対する独立性を担保

その他、同取締役会において、固定報酬の個人別報酬額決定方針、業績連動報酬の個人別報酬額決定方針、個人別報酬における固定報酬、業績連動報酬の割合の決定方針などを定めております。

また、監査役については、社外役員と同じく、固定報酬である基本報酬のみとし、業績指標に対する達成度に連動して報酬額が変動しない報酬体系とすることで、経営に対する独立性を担保します。監査役の報酬については、株主総会の決議によって定められた報酬枠の範囲内において、監査役の協議によって決定します。

## 8. 内部統制システム

### (1) 内部統制システムの推進体制

当社は、取締役会にて決議された「内部統制システムの整備に関する基本方針」に基づき、内部統制システムを整備し、運用しています。内部統制システムについては、毎年度運用状況を確認し、必要に応じて見直しを図ります。

当社の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「高島屋グループサステナビリティ委員会」及び「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などについて議論・確認を行い、取締役会に報告を行います。

#### <高島屋グループサステナビリティ委員会>

当社グループの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領域への取り組み状況等をグループ横断的に検証し、強化します。

#### <高島屋グループリスクマネジメント委員会>

当社グループのコンプライアンスリスク、自然災害リスクなどの予防、極小化に向けて、グループ横断的に統制を図ります。また、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し、グループ全体のリスクマネジメント体制を確立します。

### (2) 内部通報制度の整備

当社グループの自浄作用を高めるための取り組みとして、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、不正行為等の通報を受け付ける体制を運営しています。秘匿性を保障し、通報者に不利益が及ばないことを確保し、迅速な事案対応に向けて、当社及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、当社及びグループ各社の全従業員に対して、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る体制を整えます。

### (3) 内部監査

内部統制システムを維持・強化するための内部監査機能として、本社に業務監査室を設置しており、定期的に業務監査及び財務報告に係る内部統制の整備・運用評価を行います。諸法令や社内諸規則の遵守状況、経営活動全般にわたる管理・運営状況、重点施策の執行・浸透状況を独立した立場から検討・評価し、その結果に基づく問題点の指摘及び改善の方向性の提案・改善状況の確認を行います。また、取締役会へ監査結果を報告するとともに、取締役及び監査役との意見交換を定期的に行うことにより、経営に資する有効な監査の実施に努めます。

(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Ⅲ5. (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  
お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於ては、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

## 附則

### 1. 見直し

本方針は、当社の事業や環境の変化を踏まえ、取締役会での検討のもと必要に応じて改定いたします。

以上