

高島屋グループで 国内外の「まちづくり」、その先へ。

村田 善郎

株式会社 高島屋 代表取締役社長



統合報告書発行の背景と目的

本年度、当社グループ創業200周年の節目となる2031年に「めざす姿」を体系的にまとめたブランドデザインを策定いたしました。策定にあたっては、WEBアンケートと対面形式のミーティングの双方を駆使し、海外を含むグループ全従業員の意見収集に努めました。2031年に「どのような会社であるべきか」、また、「自分自身はどのような存在でありたいか」ということを徹底的に議論しております。今回の統合報告書は、ブランドデザイン策定を機に当社グループでは初めて発行するものです。将来にわたり社会に必要とされ、持続的に成長を続けていくための財務・非財務領域の取り組みに関する情報を統合し、ステークホルダーの皆様との対話に積極的に活用してまいります。

事業活動のベースとなる歴史・精神

当社グループでは、創業者の初代飯田新七により制定された「店是」が時代を超えて受け継がれております。これは「創業の精神」とも呼べるものですが、その内容は今日のESG経営を明示しています。たとえば、「確実なる品を廉価にて販売し、自他の利益を図るべし」は近江商人の「三方よし」に通じる考え方ですが、現代においてはまさしくCSRや公益性に合致するものといえます。また、「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」を言い換えれば、お客様第一主義や消費者保護ということになるでしょう。さらに、「貧富貴賤に依りて差等を附すべからず」は、「グループとして特定のお客様層に偏重することなく、広く国民大衆にとっての身近な存在であるべき」という社会

性に根差した当社グループのあり方を規定するものです。こうした創業以来の基本的な考え方の下、当社グループは時代の潮流を見極めながら革新的な取り組みを行ってまいりました。明治期、創業から半世紀のうちに海外にまで販路を拡大していったことや、戦前、横山大観をはじめとする日本美術院のそうそうたる画家たちとの交流を深めたこと、戦後には、先駆的な郊外型SCである玉川高島屋S・Cを開業させたことなど、進取の精神によって活路を切り開いてきました。現状に安住することなく、常にチャレンジャーの立場で新たな事業に果敢に挑戦してきたことが現在までグループとして存続できた理由であると、私は考えます。

現在では、①国内・アジアに展開する複数の利益創出拠点、②ハイエンドから中間層までの幅広いお客様基盤、③各業界で独自の競争力を持つ優良なグループ会社、という3つの強みを持つに至りました。そうした強みも、チャレンジングスピリットを持った従業員、また、代々当社グループをご愛顧いただいているお客様、価値共創のかけがえのないパートナーである数多のお取引先や地域社会の皆様、株主・投資家の皆様などさまざまなステークホルダーの一人ひとりに支えられ、成り立っていることは言をまちません。経営理念「いつも、人から。」は不変の真理である「人」の重要性を考え続ける、私たちの姿勢そのものです。

前・中期経営計画の振り返り

2020年、世界的に拡大したコロナ禍は、当社グループの歴史上でも最も深刻な経営危機の一つでありました。営業を制限せざるを得ない中で、私自身改めて気づかされたことがあります。それは、社会インフラ、すなわち、さまざまな世代の「心の拠りどころ」として、当社グループ全体に寄せられる期待はむしろ高まっているということです。百貨店核の魅力あるSC展開を中心とする「まちづくり企業」である私たちにとって、ネットチャネルだけでは充足できない「リアルなぬくもり」や「人と人とのコミュニケーション」など、失ってはならないものがこの期間に明確になったと考えております。

この価値を次代に確実に継承していくため、2021年度からの中期経営計画では「国内百貨店事業の構造改革」を緊急の最重要課題として取り組みました。組織内の階層を

減らし、社内のコミュニケーションを活性化するとともに意思疎通のスピードアップを図りました。また、後方業務の集約や内製化、スケールメリットを追求した店舗メンテナンスの委託先共通化など、徹底した運営効率化も進めました。捻出した人的リソース・資金は、販売・仕入といった営業力に直結するセクションに再配分しております。中期経営計画3年間の後半には、円安の進行とそれに伴うラグジュアリーブランド・宝飾品を中心としたインバウンド需要の拡大という大きな追い風があったことは事実です。しかしながら、最終年度である2023年度に連結営業利益459億円、連結当期純利益316億円の過去最高益を達成できたことは、そうした環境変化が寄与しただけでなく、百貨店事業を利益創出のけん引役として再生させつつ、グループとしての収益力向上を果たせたことの証左でもあると考えます。

2031年のブランドデザイン策定

未曾有の経営危機を乗り越えた先に必要と感じたのは、中長期的視点で当社グループが「めざす姿」をビジョンとして明確に定めることです。それは日本国内の低成長・人口減少時代にあって「展望なき忍耐」から脱却するためであり、今後「私たちはどこに向かうべきか」という共通認識をグループ全体で共有するためでもあります。これが、冒頭に述べたブランドデザイン策定に至る背景です。

ブランドデザインにおいては、当社グループのめざす姿を『全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」』と設定しました。この「プラットフォーム」には、「あらゆるステークホルダーの生活の土台として、人が出会い、つながるハブ（結節点）となる場所でありたい」という想いを込めています。

さらに、ステークホルダー別に当社グループがめざす姿・あるべき状態を整理してみます。お客様とは、非日常を感じていただけるような体験価値や豊かな生活文化とともに創りあげながら、世代を超えたつながりを構築することが重要と考えます。そのために、上質な商品・サービスを安全・安心に、かつワンストップで提供し続けることが当社グループの役割です。また、従業員やその家族にとっては、多様な価値観を包摂しつつ、会社を通した自己実現の機会を積極的に創出するなど、単なる生活の糧ではない「人生の糧にできる場」でありたいと考えております。お取

引先とは価値共創のパートナーシップの下、相互に社会的責任を果たしながらブランド価値を高め、分かち合います。地域社会に対しては、雇用創出はもちろんのこと、産業振興や防災、子育て、コミュニティ形成などさまざまな活用機会を提供し、社会インフラとして今まで以上に幅広い機能を発揮していきます。株主・投資家の皆様に対しては、中長期の持続的な企業価値向上を果たし、配当や優待等さまざまな形で安定的な利益還元を行ってまいります。加えて、事業活動を行う大前提、そのステージとして「地球」そのものも欠かせないステークホルダーです。お客様やお取引先といった接点を多く抱える当社グループの責務として、脱炭素・資源循環にグループの総力で取り組むことにより豊かな自然と環境を守り抜く決意です。

私たちがめざすプラットフォームを実現するための手段として「まちづくり」を推進いたします。今後は、これまでの百貨店事業を中心とするグループ内での親子関係から脱却し、グループ会社のそれぞれがお客様や社会と等間隔・等距離で価値創造のメインプレーヤーとなる体制に変革していかなければならないと考えております。長期的には、国内と海外、百貨店と専門店、リアルとネットといったさまざまな垣根を乗り越え、一気通貫でシームレスにお客様・サービスをつなぐことを当社グループ独自の提供価値として志向してまいります。

ブランドデザイン実現に向けた現・中期経営計画

今回、ブランドデザインを策定するとともに、2026年度までの新たな中期経営計画をスタートさせました。この3カ年はブランドデザイン実現に向けた「基礎固め」の時期と位置づけており、将来の成長に向けた種まきと、社内資本のさらなる可視化および増強に注力していきます。定量的には、連結営業利益600億円、ROIC6.3%の達成が大きな目標となります。

具体的な主要課題としては大きく3点あります。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」、そして、「まちづくり」を通じた成長加速です。

まず、「ESG」では、消費文化の担い手として社会的影響力の大きさを自覚する中、エコ&エシカルな商品・サービスによりお取引先・お客様とともに取り組むサステナブル活動「TSUNAGU ACTION」など、多面的かつ主体的な取り組みを進めてまいります。サプライチェーン全体での環境負荷軽減のほか、地域の伝統文化・技術の継承、人々の自由な暮らしにグループ全体で貢献し、事業成長と社会課題の解決を両立させてまいります。

また、「人的資本経営」については、当社の価値創造において最も重要な資本と考える従業員一人ひとりがパフォーマンスを最大化できるよう、能力育成やキャリアサポート、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進など、さまざまな側面から施策を積み重ねていきます。



特に、従業員のエンゲージメント向上はパフォーマンスアップのみならず、人材定着化の観点でも一層注力していかなければならない課題と認識しております。ここでいう「従業員」は、必ずしも当社雇用職員のみを指しているわけではありません。百貨店事業におけるお取引先の派遣販売員、また、商業開発事業におけるテナント従業員など、当社雇用でなくとも当社の事業に従事いただいている方々が多くいらっしゃいます。そうした方々にも喜んでいただけるような労働環境の改善を、今後も力強く進めてまいります。

そして、「まちづくり」については、当社の存在意義を明確に示す手段であり目的でもあります。データ連携や新たなコンテンツ導入を進めながら、百貨店を核とした魅力ある次世代型SCをグループの総力で創りあげることを通じ、あらゆるステークホルダーの皆様の期待と信頼に応える当社グループのブランド価値を高めていきたいと考えます。エリア戦略としては、これまで関西・関東で確立してきた各拠点について、インバウンド需要に依存しない着実なバリューアップを図る一方、アジア、特にベトナムにおける商業・非商業の複合的開発を加速させていきます。ベトナムにおいては2023年度22億円の利益水準を2026年度には倍増させる計画です。事業別にROIC目標を設定し、資本コストを意識した経営をグループで推進してまいります。

ステークホルダーの皆様へ

当社グループは創業以来一貫してお客様第一主義を掲げており、すべてのステークホルダーの皆様への感謝の気持ちを大切に、その思いを「おかげにて」という言葉で表しています。この「おかげにて」の気持ちを忘れず、そして、すべてのステークホルダーの皆様の期待に応えるため、当社グループは皆様の思いや夢を実現する場所でありたいと考えます。これまで百貨店主導であったグループの総合戦略である「まちづくり」は、百貨店を中核としつつもグループ各社がお客様に対して等距離でサービスを提供していくことのできるシームレスな状態をめざして成長を続けます。そのためにも、「高島屋」、また、グローバルな「Takashimaya」というブランド価値を磨き、ステークホルダーの皆様の信頼や期待に応える力をより高めてまいります。今後とも皆様のご支援をよろしくお願いいたします。