

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

2024～2026年度

中期経営計画
⇒P41

お客様

- 生涯に寄り添い、世代をつなぐ
- 上質と安全・安心を提供する
- 心に残る体験価値を共創する

従業員

- 公正な労働環境を整える
- 会社と個人がともに成長できる
- 安心して働ける・働き続けられる

お取引先

- お取引先にとっても安心・快適である
- 価値共創パートナーシップを強化する
- 当社のブランド価値を分かち合う

創業
200周年

高島屋グループ
グランドデザイン

2031
年にめざす姿

こころ豊かな
生活を実現する
身近な
プラットフォーム

地球環境

- 循環型社会実現にグループで貢献する
- サプライチェーン全体の環境負荷軽減を主導する

地球環境

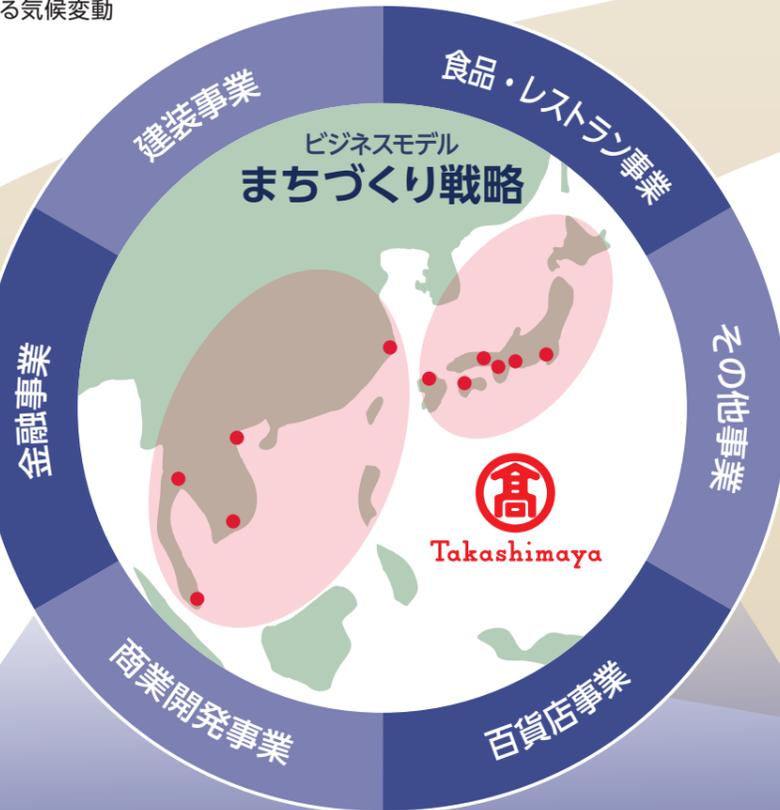
地域社会

- にぎわいや雇用を共創する
- 「マインドシンボル」をつくり続ける
- 社会インフラ機能を発揮する

株主・投資家

- 収益性を持続的に向上させる
- 株式を継続保有いただけるよう企業価値を高める

株主・投資家



高島屋グループの強み ⇒P25

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



ワンストップ

文化性

おもてなし

培ってきた魅力
⇒P23

財務資本

活用・増強する資本
⇒P17

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。」

ESG経営の推進
⇒P31

活用・増強する資本

2031年(創業200周年)のブ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出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

- 〈グループ〉
- 従業員数…… 10,768名
- 〈国内百貨店〉
- 平均勤続年数…… 25.4年
※分社3社除く
- 〈国内百貨店〉
- 女性管理職比率…… 34.0%
※2024年3月時点
※分社3社除く
- 〈グループ〉
- 組織率…… 84.0%
※国内グループ会社企業別組合計
- 〈グループ〉
- 人当生産性…… 6.8百万円/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等を着実に実施し、人当生産性をさらに向上させていきます。

(⇒P29 人的資本経営の推進)

[人的資本経営の推進](#)



財務資本

- 連結総資産… 1兆2,705億円
- 現金および預金…… 948億円
- 運転資本
- 商品等…… 371億円
- 売掛金…… 1,490億円
- 固定資産(有形・無形)
- …… 7,928億円
- 投資有価証券ほか 1,015億円
- 国内関連会社(連結子会社除く)
- …… 226億円
- 海外関連会社(連結子会社除く)
- …… 501億円
- その他(政策保有株式等)
- …… 288億円

2024年2月期における当社グループの総資産は1兆2,705億円となりました。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きます。

(⇒P45 中期経営計画における財務政策)

(⇒P73 財務諸表)



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
- 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
- グループ別固定資産(有形・無形)
- 国内百貨店資産(大型店)
- …… 3,579億円
- 国内百貨店資産(中小型店)
- …… 144億円
- 海外百貨店資産…… 551億円
- 国内グループ会社資産
- …… 2,655億円
- 海外グループ会社資産
- …… 999億円

当社グループは東京・大阪・京都をはじめとした全国の主要都市を中心に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、SCも国内外で5施設を展開しており、当社グループで運営する商業施設は合計22に上ります。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。

(⇒P07 At a glance ~グループを支える幅広い事業~)

(⇒P27 グループ総合戦略 ~まちづくり~)

[グループ事業](#)



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

当社のブランド価値は、「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、百貨店や商業開発にとどまらず、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。

(⇒P25 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…… 9千万人超
※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施設計
- 【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…… 23
※包括連携協定・防災連携協定等
※2024年10月時点

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。

(⇒P59 地域社会との共生)

[地域社会との共生](#)

[ステークホルダーに対する取り組み
\(お客様・お取引先・従業員\)](#)



自然資本

- グループ エネルギー使用量
- …… 約4,300,000GJ
- 再生可能エネルギー導入施設
- …… 21施設
※商業施設以外も含む
- 廃棄物リサイクル率
- …… 69.1%
- 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事業をはじめ、大規模SCなどを運営する商業開発事業、建築事業やレストラン事業など、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。

(⇒P47 環境課題への取り組み)

[環境](#)

価値創造の歴史 ～革新のDNA～

1831

(天保2年)

店是制定
創業(京都烏丸松原上ル・古着木綿商)

1855 1876 1877 1878 1887 1898 1899 1900

古着を扱ったことをやめ呉服木綿商となる
アメリカの商社スミス・ベーカー商会来店(外国人との大口取引開始)
国内外の博覧会出品 明治期受賞多数
南隣りの持家で段通店を開き、南店と称すインテリア事業の開始
貿易部開設
大阪店開店(心齋橋筋)
リヨン出張所開設
東京店開店(京橋区西紺屋町)

1911 1912

外国人向小売部開設
東京店開店(京橋区西紺屋町)

1919 1929 1930 1931 1932 1933 1936 1938 1939 1946

大連駐在員事務所開設 以後、中国大陸・朝鮮半島等へ駐在員事務所・出張所開設
株式会社 高島屋呉服店設立
全店パート式陳列売場化 外国人向売場・客用食堂開設
京都烏丸店新築開店 商業施設初の鉄筋コンクリート造
美術部創設
第一回「上品會」開催
東京日本橋店(現日本橋店)開店 百貨店初の全館冷暖房換気装置導入
大阪南海店(現大阪店)開店 百貨店初の冷暖房換気装置導入
各地に均一店10銭ストア開設 1938年に株式会社丸高均一店設立へ
商号を「株式会社 高島屋」と変更

1947 1950 1951

全高島屋従業員組合連合会結成
京都四条店マーケットセンター(現京都都店)開店
従業員組合・職員組合結成
株式会社 高島屋工作所(現高島屋スペースクリエイツ株式会社)設立
南海店 東洋一の食堂街開設

1952 1958 1959 1963 1964

米子店開店(2020年に株ジョイアールバンへ全株式譲渡 商標等ライセンス契約)
東神開発株式会社設立
横浜店開店
ニューヨーク高島屋開店 日本の百貨店で初の海外出店
バラの包装紙採用 以後「バラの花」が当社シンボルに
第一回「北海道の物産と観光展」開催
日本初の「ピカソ展」開催
象の高子ちゃん、東京店(現日本橋店)の屋上へ
全高島屋従業員組合連合会結成

1965 1966 1968 1969 1970

タカシマヤ友の会「ローズサークル」発足 1973年に株式会社高島屋友の会設立へ
堺店開店
高島屋厚生年金基金設立 全国第一号の厚生年金基金
外商顧客向けタカシマヤクレジットカード発行
本格的郊外型S.C. 玉川高島屋S.C./玉川店開店
立川店開店(2023年に百貨店区画営業終了、立川高島屋S.C.リニューアルオープン)
高島屋史料館開館

1973 1974

労使生産性委員会(現SAY)発足
柏店開店
岡山店開店
全高島屋労働組合連合会(現高島屋労働組合)結成
大宮店開店
泉北店開店

進取の精神



創業者:初代 飯田新七



高島屋飯田新七東店(貿易店)開店(1893年)



高島屋十銭ストア
野田阪神店(1931年頃)



U字型の大カウンターが並ぶ南海店「大食堂」
(1938年)

呉服の高島屋



伝統的な意匠と技の「上品會」
黒振袖(豊公錦綾文)
大彦
1953(昭和28)年



流行の先端の意匠を求める「百選会」
訪問着(結晶美学)
1956(昭和31)年

出店ラッシュの時代



最初のニューヨーク高島屋
(1958年 日本の百貨店で初の海外店)



横浜駅西口に開店を待つ横浜店
(1959年)



玉川高島屋S.C.開店(1969年)
キャッチフレーズは
「日本の「豊かな郊外」の幕あけです」



高崎店
開店セレモニー
(1977年)

人の力



全高島屋労働組合連合会結成大会
(京都国際会館・1973年11月)

1975 1977 1978 1979 1982 1983 1986 1988 1989 1990 1992 1993 1994 1995 1996 1997 2000 2001 2002 2003 2004 2007 2008 2009 2012 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023

立川高島屋S.C.リニューアルオープン
 京都高島屋S.C.開業
 タカシマヤカード《ビジネスプラチナ》の発行開始
 北海道と包括連携協定締結
 高島屋ネオバンク「スゴ積み」サービスリリース
 東神開発 ランカスター・ルミネール(ベトナム)事業参画
 高島屋史料館の所在する高島屋東別館(大阪市浪速区) 国の重要文化財に指定
 高島屋ファイナンシャル・パートナーズ株式会社誕生
 東神開発 スターレイクプロジェクト(ベトナム)事業参画
 高島屋史料館TOKYO開館
 サイアム高島屋開店
 日本橋高島屋S.C.開店 2019年にブランドオープン
 タカシマヤゲートタワーモール開店(名古屋)
 サイゴンセンター/ホーチミン高島屋開店
 株式会社セレクトスクエア 過半数株式取得 グループ会社化
 上海高島屋開店
 東京店(現日本橋店)本館 国の重要文化財に指定 百貨店建築として初
 「にっけい子育て支援大賞」受賞 流通業界初
 グローバル枠組み協定締結 日本企業業使初
 タカシマヤカード《ゴールド》・タカシマヤカードの発行開始
 流山おおたかの森S.C.開店/タカシマヤフードメゾンオープン
 「新タカシマヤ提案運動」開始
 玉川高島屋S.C. 全館リニューアルオープン
 セールスキャストが高島屋労働組合に加入
 いよてつ高島屋誕生(持分法適用会社)
 高島屋スペースクリエイツ株式会社設立
 株式会社アール・ティ・イー・コーポレーション設立
 ジェイアール名古屋タカシマヤ開店(持分法適用会社)
 タカシマヤバーチャルモールオープン 日本初のネットでの本格的百貨店展開
 タカシマヤタイムスクエア/新宿店開店
 商法違反事件 1997年 新たな経営指針・行動指針策定
 パート社員が高島屋労働組合に加入
 株式会社エー・ティ・イー設立
 大葉高島屋開店(2016年全株式譲渡)大葉開発商標等ライセンス契約
 ニューヨーク高島屋 5番街に移転し自社ビルで開店(2010年閉店)
 シンガポール高島屋S.C.開店
 柏高島屋ステーションモール開業
 「公益信託タカシマヤ文化基金」設立
 1988年度グループ売上高1兆228億円 百貨店業界初の売上高1兆円突破
 有限会社 センチュリアンドカンパニー買収 1989年株式会社化
 高島屋クレジット株式会社(現高島屋ファイナンシャル・パートナーズ株式会社)設立
 港南台店開店(2020年閉店)
 洛西店開店
 石原二子氏取締役就任 女性初の東証一部上場企業重役
 高島屋共済会発足 グループ社員の相互扶助
 高崎店開店
 岐阜店開店(2024年閉店)
 タカシマヤABCカード(後のタカシマヤカード)発行

高島屋ブランドをアジアへ

シンガポールで培った知名度によりアジアでのプレゼンスを拡大



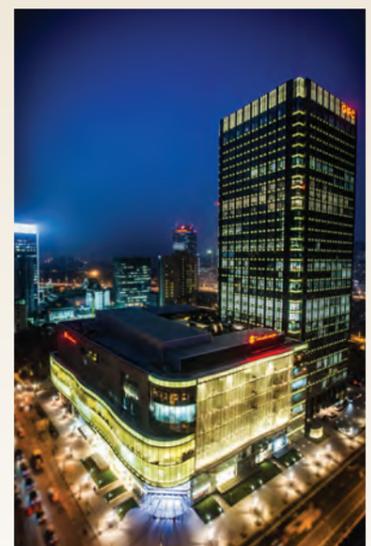
多くのお客様でにぎわうシンガポール高島屋催会場



ホーチミン高島屋



サイアム高島屋



上海高島屋

まちづくりの進化と深化



“時間消費型ショッピングセンター”
流山おおたかの森S.C



アート&カルチャーを発信する京都高島屋S.C.



日本橋高島屋S.C. グランドオープンの様子



金融事業を第三の柱に



タカシマヤカード
《ビジネスプラチナ》



タカシマヤ
プラチナデビットカード



百貨店唯一の
自社ブランド銀行
「高島屋ネオバンク」
「スゴ積み」

高島屋グループの価値創造プロセス/活用・増強する資本/価値創造の歴史/革新のDNA/培ってきた魅力/高島屋グループの強み/グループ総合戦略/まちづくり/人的資本経営の推進/高島屋グループのESG経営

培ってきた魅力

当社グループはこれまで、百貨店事業および百貨店を核とする商業開発事業を中心に、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様から長らくご愛顧いただけてきました。そうした中、当社グループとして培ってきた魅力が大きく3つあると捉えており、それが「ワンストップ」「文化性」「おもてなし」です。

それぞれの当社グループならではの特徴をご紹介します。

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・安心で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

のワンストップの大きな特徴と考えています。

これら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やカタログといったチャンネルも当社グループでは保有しています。「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、お客様と当社グループ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ただけるよう、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



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



高島屋史料館が収蔵する資料は約5万点。美術史に燦然と輝く大家の作品も数多く含まれます。
左)横山大観
《蓬莱山》1949(昭和24)年
紙本着彩 231.0×249.0(本紙)
右)竹内栖鳳
《アレッタ立に》1909(明治42)年
絹本着彩 165.5×84.0(本紙)



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、伝統技術や新たな芸術文化の発信を目的に当社ならではの文化催事を開催しているほか、美術や呉服など、当社事業にゆかりの深い商材を通じた文化発信にも努めています。次世代クリエイターの発掘・支援の観点からは、「公益信託タカシマヤ文化基金」を1990年に設立し、新鋭作家個人および美術文化発展に寄与する団体への助成を行っています。



民藝展(2023年9月 日本橋高島屋S.C. 本館8階)



第34回(2023年度)公益信託タカシマヤ文化基金贈呈式

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ご提供する「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事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カタチ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舗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ン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、お客様からの信頼に応え続けていきます。

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、当社の3つの優位性です。

国内店舗



日本橋高島屋S.C. 日本橋高島屋S.C. 日本橋高島屋S.C. 日本橋高島屋S.C.
 日本橋高島屋S.C. 日本橋高島屋S.C. 日本橋高島屋S.C. 日本橋高島屋S.C.
 日本橋高島屋S.C. 日本橋高島屋S.C. 日本橋高島屋S.C. 日本橋高島屋S.C.



横浜店 大宮店 泉北店 大阪店
 堺店 洛西店 大阪店 大阪店



岡山高島屋 高崎高島屋 立川高島屋S.C. 流山おおたかの森S.C. 博多リブレインモール 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

海外店舗



シンガポール高島屋S.C. 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) インドチャイナプラザハノイ(ベトナム・ハノイ) 上海高島屋

3つの優位性

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・関西に跨って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

「店是」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、金融事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。

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。

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



ジェイアール名古屋タカシマヤ 2024 タカシマヤクリスマス 1階正面ステージ装飾 (エー・ティ・エー制作)

はじめに トップメッセージ 価値創造ストーリー 成長戦略 環境／社会／ガバナンス コーポレートデータ

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。



まちづくり 事例 1

■ 玉川高島屋S・C

1969年11月、のどかな田園風景が広がっていた二子玉川に「玉川高島屋S・C」を開業。クルマ時代の到来に合わせ、洗車場施設や当時画期的であったドライブインシアターを展開するなど大きな話題となりました。

その後も、本館の増床や南館の新設など、時代と地域のニーズを見極めた継続的なりニューアルや周辺開発を通じて、二子玉川の街とともに成長してきました。

また、百貨店と専門店が構成される商業施設は、まさにグループ総合戦略「まちづくり」の原型となっています。水と緑の豊かな自然環境に恵まれた二子玉川の街に、人の流れを生み出し、今も街の発展に貢献し続けています。



まちづくり 事例 2

■ シンガポール高島屋S.C.

1993年8月、高島屋にとっては初めての本格的な海外進出となるシンガポール高島屋S.C.を開業。百貨店と専門店が一体となったシンガポール高島屋S.C.は、シンガポールにおいての新たなSCの創造とも言えるものでした。

百貨店では、開店時のお出迎えや北海道展の開催など、日本流のおもてなしや日本ならではのコンテンツを導入する一方、現地の風土、生活様式に寄り添った雑貨重視の平場を構築することで、現地のニーズを積極的に取り入れ、徹底した現地化にも取り組んできました。また専門店でも、日本での経験を踏まえたきめ細やかな施設運営や商環境を意識したテナントミックスを推進しており、シンガポールで多くのお客様に支持されています。

現在ではシンガポールにおいて確固たる地位を築き、地元のお客様に「TAKA(タカ)」の愛称で親しまれ、さらにはシンガポール国内のみならず、周辺諸国からも多くのお客様にご来店いただける「街のランドマーク」へと成長しました。



まちづくり 事例 3

■ 京都高島屋S.C.

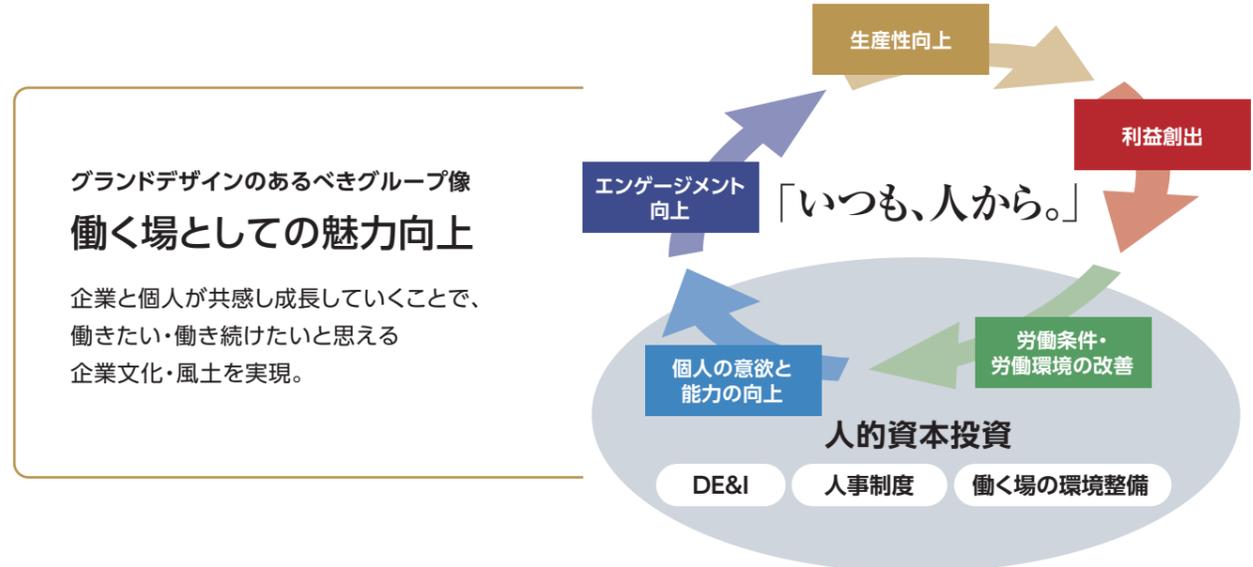
2023年10月、高島屋京都店と、その隣接地に新たに開業した専門店ゾーン「T8」からなる「京都高島屋S.C.」が誕生。京都店が築き上げてきた「伝統」と「信頼」に、これまで取り扱いのなかったエンターテインメントやサブカルチャー、現代アートといった新たなコンテンツが加わることで、広域からのお客様や次世代のお客様など新たな顧客層の来店につなげています。

また、行政や地元企業との協力関係を構築し、京都河原町駅の地下通路に「京都高島屋S.C.」の入口や店舗を配置することで、お客様の利便性向上につなげ、駅界隈にこれまで以上の賑わいを創出しています。



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。当社は、専門性や多様な価値観を持つすべての人の価値を最大限引き出し、お取引先からの派遣スタッフを含めた全従業員が、主体的にいきいきと業務に取り組み成果を生み出せる企業をめざし、人的資本経営を推進していきます。



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。

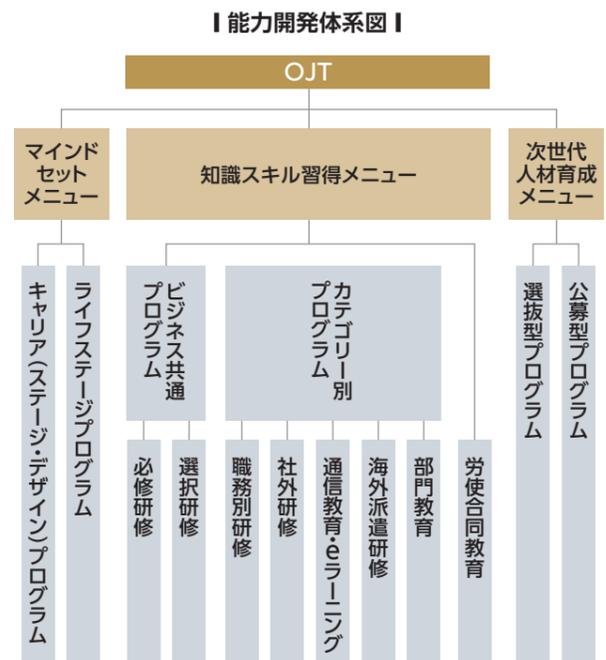
当社の人材育成の根幹は「OJT」です。「OJT」により、業務現場でしか得られない仕事の進め方や知識・技能を習得し、実務能力や問題解決力を高めます。

また、多様な「Off・JT」により、業務現場以外の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。

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。

特に近年は、デジタル技術による事業や業務の変革をめざし、デジタルスキルに関する各種研修や人事考課目標への組み込みなどを実施し、役員含む全経営層はITパスポート試験の受験を必須化しています。



※上記能力開発体系図は国内百貨店対象

キャリアサポート

人事に関する制度運営は、「個人の自主性の尊重」を基本的な考え方とし、一人ひとりの個性と意欲を尊重した人材育成をめざしています。キャリア実現に向けたサポートの仕組みを下記の通り整備しています。

●アセスメント

年に一度、「能力評価アセスメント(各職務に求められる「能力・スキル」など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)」、「自己申告(進路・キャリアプランなどの意思表示)」について確認し、ジョブローテーションの参考にしています。

●オープンエントリー/FA制度

自らのキャリアを自らの意思で実現していくため、本人の「やりたい職務」や「挑戦したいキャリア」の希望を、ジョブローテーションに活用する制度です。

自らが希望する職務に自ら手を挙げ、その意欲を配置で実現する仕組みにより、一人ひとりが専門能力を持ったプロとして自立できることをサポートしています。

●セルフ・キャリアドック

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しています。この「研修+面談」の機会を通じて、個々人の主体的なキャリア形成を促進・支援するとともに、各自の専門性を高め、個人と会社の双方の成長につなげていきます。

さらに、キャリア・ライフプラン相談室では、研修対象者以外にも、年代・雇用形態問わず、随時キャリア相談を受け付け、仕事を通じて成長し働きがいを高められるよう、総合的にキャリアを支援する仕組みの整備を進めています。

健康経営

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。

こうした取り組みにより、2020年より5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。



エンゲージメント向上

■エンゲージメント

エンゲージメントは、人的資本経営推進の重要な要素として、グループ会社やお取引先従業員(百貨店におけるローズスタッフ。以下、RS)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し、組織の状態を細かく可視化、課題解決への対策につなげています。職場環境や組織風土の改善、各種制度の拡充や納得性のある人事制度運営などに加え、各組織別の調査結果を踏まえ、課題把握と改善策を職場単位で検討・実施し、PDCAサイクルに基づき、進捗状況を検証・確認していきます。

また、百貨店の店頭で販売の最前線を担うRSも価値創造の重要なパートナーとして位置づけ、エンゲージメント向上のための全店アンケート調査を定期的実施。「満足度」や「悩み・不満」を可視化し、改善に向けたアクションを適時行うことで満足度の向上を図っていきます。こうした取り組みを通じ、働きがいの創出や生産性の向上、人材の定着化や一体感の醸成につなげ、持続的成長が可能な体制構築をめざしていきます。

■風通しのよい職場づくり

一人ひとりが日々働きがいを感じ、いきいきと能力を発揮できる環境づくりに向け、個人の思いやアイデアなどを伝える多様な仕組みを整備しています。社内にあるすべての声や職場課題を収集し、労使が対等に議論する場としてのSAY活動は1970年代より継続しており、さまざまな課題改善につながっています。

また、社長と現場で働く従業員のダイレクトコミュニケーションの場として、お客様の声をベースに品揃えや販売サービス・販売促進策・店内環境などの改善を図ることを目的に議論する「社長ミーティング」、高島屋グループの経営、業務、営業全般に関わる強化・改善へのアイデアを募集する「提案運動」など、個人の意見を吸い上げる仕組みにより活発な風土づくりにつなげています。



SAY活動啓発ポスター

高島屋グループのESG経営

当社のグループ経営理念「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付くものです。2006年には、経営理念を基にCSR活動領域を策定し、現在もそれに即した経営の推進や情報の開示を行っています。活動領域には、事業活動を通じて得た利益をさまざまな人々に還元する「経済的役割」や「コンプライアンス（法令遵守）」といった基本的な活動に加え、「企業倫理」に基づく行動や新しい価値の創造、社会問題の解決など「社会的役割」の実現といった活動があります。

こうした従来の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」であり、「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。これにより、「環境に優しいより豊かな生活・文化」「多様な価値観への対応、多様な人材の活用」「お客様視点に立った経営」など、当社ならではの価値提供を通じ、ステークホルダーの皆様からの共感を獲得していきます。

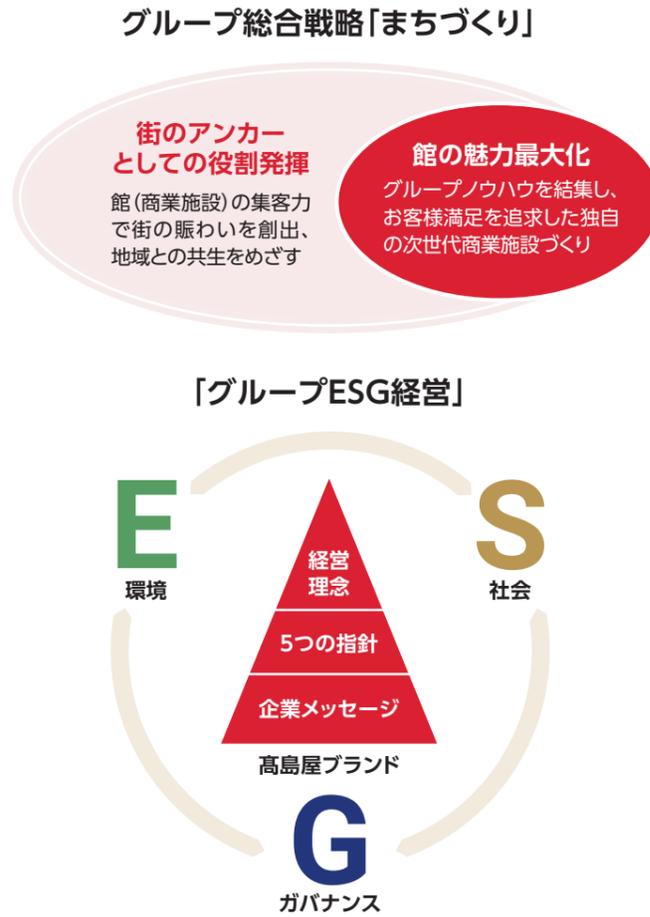
ESG経営の重点課題につきましては、「脱炭素化推進RE100」や「ダイバーシティ推進」をはじめとする10の項目を設定しています。そのためには従来型のビジネスモデルから脱却し、時代や社会の要請に合わせて変革していくことが重要であり、結果として社会課題の解決はもちろんのこと、事業成長の好機にもつながるものと考えます。

当社がグループ総合戦略として位置づける「まちづくり」（以下、まちづくり戦略）も、コミュニティやサステナビリティの観点からESG経営と密接な関係にあります。「街の賑わいを創出し、地域との共生を図る」「商品や環境、サービスを通じて新しい価値を提案・提供する」ことは、さまざまな社会問題の解決に応用・発展させていくことができます。

さらに当社は百貨店を中核に国内外で各グループ事業を展開しており、また優良な顧客基盤や店舗の立地、お取引先とのネットワークを有していることから、地球上のさまざまな問題にアプローチできる強みやポテンシャルを持ち合わせています。

まちづくり戦略を推進する中で、短期的・中長期的両方の視点で社会課題の解決に取り組むことで、グループのさらなる成長をめざすとともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

Ⅰ グループESG経営概念図Ⅰ



高島屋グループならではの価値提供

- 環境 → 環境に優しいより豊かな生活・文化
- 環境 → 安全・安心、サステナブルなインフラ機能
- 環境 → お取引先との協働における循環型ビジネス
- 社会 → 多様な価値観への対応、多様な人材の活用
- 社会 → 働きやすい職場環境、キャリアサポート
- 社会 → ストレスフリーな商品・サービス・施設環境
- 社会 → 地域社会におけるコミュニティ機能
- ガバナンス → お客様視点に立った経営
- ガバナンス → 経営の透明性・公正性

ステークホルダー

- お客様
- お取引先
- 従業員
- 株主・投資家
- 地域社会
- 地球環境

共感獲得

ESG経営 重点課題

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 環境 → 脱炭素化推進 RE100 2 環境 → 脱炭素化推進 EV100 3 環境 → 循環型ビジネス 4 環境 → 廃棄プラスチック削減 5 環境 → 食品ロス削減 | <ul style="list-style-type: none"> 6 社会 → ダイバーシティ推進 7 社会 → 働き方改革推進 8 社会 → 施設・サービスのユニバーサル化 9 社会 → 地域社会との共生（まちづくり） 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

重点課題領域別の考え方と設定プロセス

E - 環境

百貨店事業を中核に位置づける当社は、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。

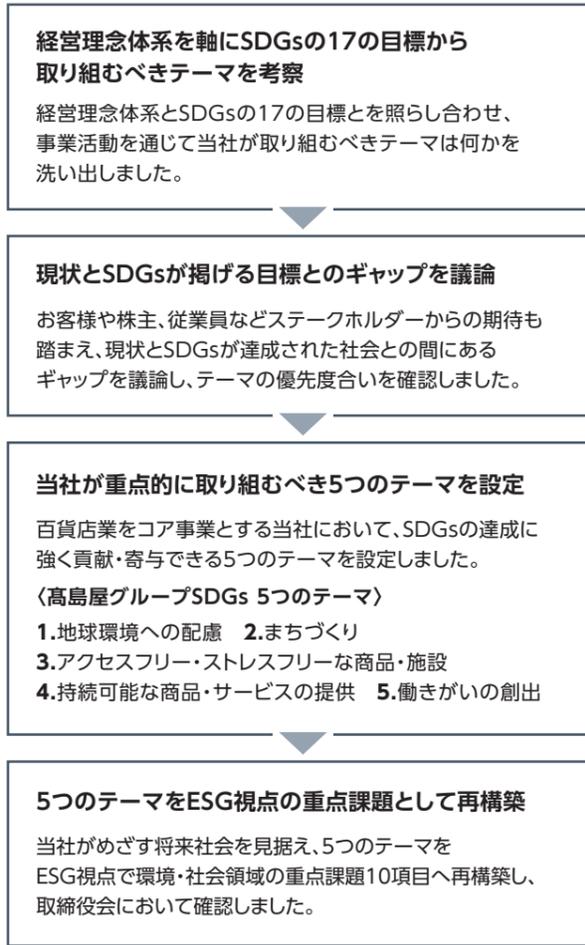
重点課題の推進体制

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。

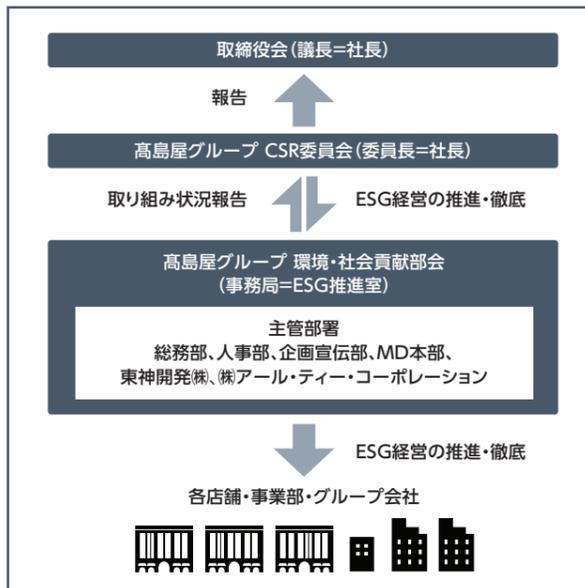
議論された内容については取締役会に報告し、取締役会による監督体制の下、取り組みに対するガバナンスの強化に努めています。

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。

重点課題設定プロセス



重点課題の推進体制図



重点課題とKPI

[重点課題]	[KPI]	[数値目標]				
		2021 >>	2023 >>	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	1.8%	5.5%	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)	-3.0%	-5.6%	-10.5%	-35%	-100%
	2 脱炭素化推進 EV100 EV車両転換率	0.3%	0.3%	3.1%	100%	
	保有車両台数削減(2019年比)	-17台	-17台	-52台	-115台	
	3 循環型ビジネス 再生ポリエステル使用率(当社が開発する限定商品)	—	—	100%		
S 社会	4 廃棄プラスチック削減 廃棄プラスチックリサイクル率	97%	98%	99%	100%	
	廃棄物総量削減(2019年比)	-3.6%	-24.8%	-26.3%	-30%	
	5 食品ロス削減 生ごみリサイクル率	68%	75%	80%	100%	
	生ごみ排出量削減(2019年比)	-3.6%	-15%	-16.7%	-20%	
	6 ダイバーシティ推進 女性管理職比率	31.3%	33.3%	35.4%	40%以上	
G ガバナンス	障がい者雇用率、外国人従業員数	※数値目標未設定 P80参照				
	7 働き方改革推進 有給休暇取得率	55%	65%	80%	100%	
	人当生産性向上(従業員一人当たり営業利益額)	1.7百万円	3.9百万円	4.7百万円	6.6百万円	
	社員離職率	※数値目標未設定 P80参照				
	両立支援制度取得状況	※数値目標未設定 P80参照				
	8 施設・サービスのユニバーサル化 有資格者比率	10.1%	11.7%	14.5%	20%	
	施設バリアフリー化	※数値目標未設定 P59参照				
	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 P59参照				
	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 P80参照				
		・コーポレートガバナンス	・コンプライアンス	・リスクマネジメント		

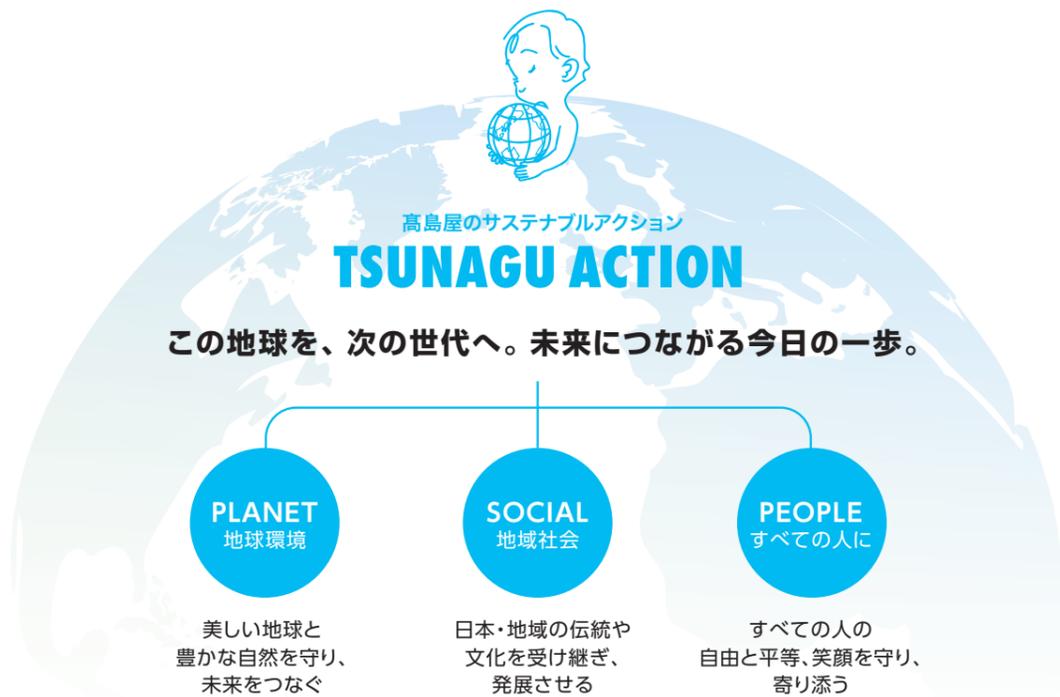
サステナブル活動「TSUNAGU ACTION」の推進

「TSUNAGU ACTION」とは、この地球を次の世代へ、未来につなげる今日の一歩にするため、当社がけん引役となり、お客様やお取引先とともに取り組む当社のサステナブル活動です。「美しい環境と豊かな資源を守ること」「伝統や文化を引き継ぐこと」「すべての人に寄り添うこと」など、日々の暮らしにおいて、より良い社会や未来に貢献できる消費・生産活動を通じ、サステナブルなライフスタイルの浸透・定着をめざしています。

そのために、「TSUNAGU ACTION」では3つのテーマ(PLANET・SOCIAL・PEOPLE)を設定し、テーマに基づき、「使い捨てない、大切に長く使う」「廃棄しない、循環させる」「地域の伝統・技術を守る」「人々の思いや暮らしを守る」など、一人ひとりができる具体的なアクションを提案しています。

当社は「TSUNAGU ACTION」を、本業に直結したESG活動と捉え、通年で展開することで、企画数の拡大、お客様認知度の向上に取り組み、ステークホルダーの皆様からの共感獲得を通じ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

[高島屋のサステナブル・アクション「TSUNAGU ACTION」](#)



拡大に向けた全社的な取り組み推進

お客様にとって魅力的な商品やサービスの提案に向け、パイヤーだけでなく店舗やEC事業部などで働く従業員も参加対象とした「企画検討会」を2024年3月から実施。3つのテーマに基づいたモノ・コト企画を立案し、役員・経営層に向けたプレゼンテーションを行いました。優れた企画には本社サポートの下、具現化していく仕組みを構築しています。

2024年3月に初めて実施した「企画検討会」では、各店各部から選抜された75企画が提案されました。当社ならではの「TSUNAGU ACTION」の拡充に向け、全社を挙げて取り組んでいきます。

また、「TSUNAGU ACTION」の取り組みや当社グループのサステナブル活動(衣料品やコスメなどの回収活動、フード

ドライブ活動)への参画度合いを店・事業部・グループ会社別に競うインナーキャンペーンも実施し、全社的なサステナビリティへの意識醸成につなげています。



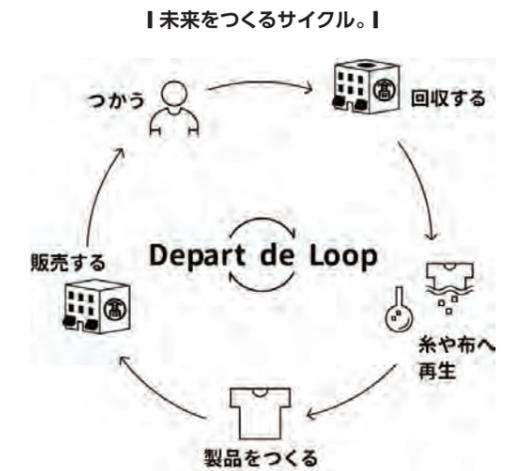
「企画検討会」の様子

循環型のもづくり「Depart de Loop」

当社では、サステナブルな循環型社会の実現をめざしたプロジェクト「Depart de Loop」の取り組みを通じ、不要となった衣料品やコスメなどを回収・再生・販売する循環型スキームを構築。まだ使用できるものは、寄付やリユースを行い、原料も可能な限り再資源化しています。

再生ポリエステル衣料品からスタートした循環型商品の取り組みは、現在、デニム、カシミア、コスメ(クレヨン)、羽毛ふとんにまで拡大しています。

「売りっ放し」からの脱却をめざすと同時に新たな資源の使用を可能な限り抑える循環型社会の実現に向け、お客様やお取引先とともに推進していきます。



「お客様アンケート」を通じたサステナブルコミュニケーションの実施

「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・共感が不可欠です。そのため、当社では、2023年から年に1回、アプリ会員様を対象とした「お客様アンケート」を実施しています。2023年・2024年の「お客様アンケート」では、延べ約50,000名のお客様にご回答いただき、「TSUNAGU ACTION」や、「Depart de Loop」の認知度をはじめ、当社へ期待する取り組みやサステナビリティ活動に対するご意見などを多数いただきました。

頂戴したお声の1つとして、「Depart de Loop」として取り組む「回収活動の常設化」を望む声を多くいただき、お客様の

声を踏まえ、2024年4月より全店にて衣料品・コスメ・羽毛ふとんの回収ボックスを常設化しました。(※コスメは7店舗)今後も、アンケートなどを通じお寄せいただいたお客様のお声を取り組みに反映し、活動をブラッシュアップしていきます。



各店における地域との取り組み

店舗ごとに自治体や地域の企業・団体・学校などと連携し、地域活性化や地域ごとの社会課題解決につながる取り組みを進めています。

具体的には、大阪店における関西の複数の福祉施設に所属する障がいのある人たちのアート活動支援につながる「TSUNAGU MARKET」や、高崎店における群馬県の伝統工芸や食品などを集積した「SANCHOKU DEPARTMENT STORE」、玉川店での日本唯一の菓子業界が設立した専門

学校の学生たちが作ったお菓子を販売し、次世代育成支援につなげる「日本菓子専門学校のお菓子とパンの店」など、各店ごとの特徴に合わせて、さまざまなジャンル・切り口で地域との取り組みを推進しています。



お客様とともに取り組むフードドライブ活動

家庭での食品ロスの削減、食料を必要とする方々への支援を目的とし、家庭で使いきれない未使用食品を集めてフードバンク団体や地域の福祉施設などに寄贈する「フードドライブ活動」を百貨店・SCで実施しています。お客様から提供された食品は、地元のフードバンク団体などを通じて、地域の子ども食堂や、必要とする方へ届けられます。

多くの方々に認知を広げるために、ウェブサイトや各店での情報発信をはじめ、一部店舗での常設回収の開始、店舗

近隣オフィスなどへの協力呼び掛けなど各種取り組みを行い、活動の浸透・定着化に取り組んでいます。



〈2023年 フードドライブ実績〉
 ・実施店舗: 百貨店8店舗、SC3店舗 計11店舗
 ・回収実績: 合計1.8tの食品(各地域の団体様へ寄付)