Q5

進み続けるためには?



エコロジーローズちゃん

A

すべての価値創造の基盤である
ESG経営を推進し、
持続可能な社会の実現に貢献し続けます。

Contents

サステナビリティマネジメント…… 57
重点課題…… 58
TSUNAGU ACTION …… 61
現・ESG重点課題KPIの進捗について… 63
E:環境 …… 64
S:社会 …… 69
G:ガバナンス…… 78
社外取締役座談会
「人」を基軸に企業価値向上をめざす
―経済合理性と社会の持続性の両立に期待―… 88
ステークホルダーエンゲージメント …… 96
社外からの評価 …… 98

データ編
グループを支える事業 …… 99
髙島屋の歴史 ―革新のDNA― … 106
財務サマリー(11年データ) …… 109
主要非財務データ…… 110
会社概要…… 113

サステナビリティマネジメント

■サステナビリティに対する考え方

当社グループは、創業の精神である「店是」および「経営理念」に基づき、グループESG経営を推進しています。その中核となる「サステナビリティ基本方針」は、「グランドデザイン」やその実現に向けた中期経営計画を下支えする基本方針として位置づけ、グループESG経営を支える各種方針やルールを整備することで、日常の事業活動への浸透を図っています。

2025年度から2026年度にかけて、「サステナビリティ基本方針」「コーポレートガバナンス方針」「グループ行動方針」「労働・安全衛生方針」等6つの方針の新規策定と改訂を行いました。各方針の整備状況や改訂の必要性については、サステナビリティ委員会で定期的に確認し、経営会議でレビューを行っています。また決定した基本方針・各方針は社内報や経営会議等を通じ、制定背景や方針に込めた思いをライン周知するとともに、eラーニング研修等にて継続的な理解促進に取り組んでいます。

※2026年3月より、経営企画部「ESG推進室」は「サステナビリティ推進室」へ改称しました。これは、持続的成長に向けた経営戦略の一環として、国際基準に基づくグループサステナビリティ戦略の策定・推進ならびに非財務情報の収集体制の構築および情報開示機能の強化を目的とするものです。

高島屋グループサステナビリティ基本方針

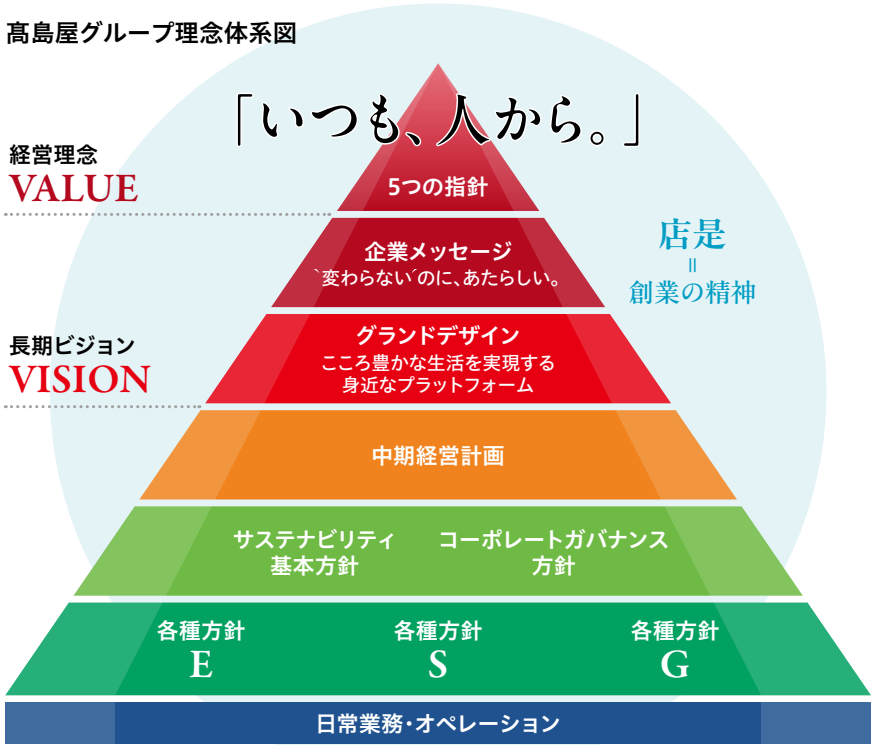
■サステナビリティ推進体制

2026年度より、サステナビリティ戦略を見据えた方針・政策議論を強化すべく「高島屋グループCSR委員会」を「高島屋グループサステナビリティ委員会」へ変更しました。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」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。

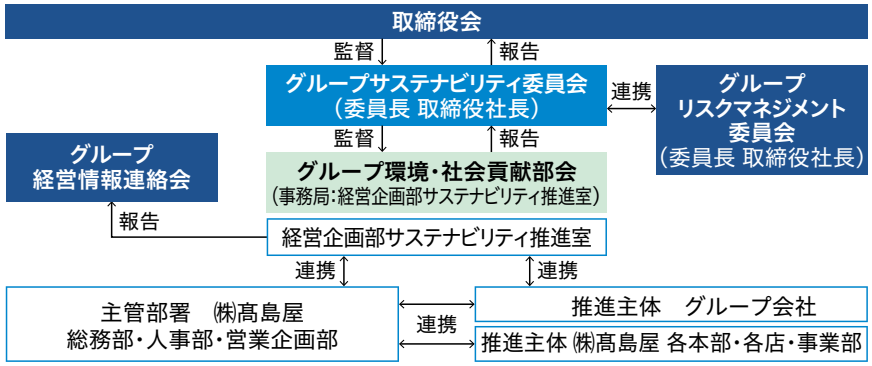
議論された内容については取締役会に報告し、取締役会による監督体制の下、取り組みに対するガバナンスの強化に努めています。

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を発揮できる体制を構築しています。

高島屋グループ理念体系図



サステナビリティ推進体制



重点課題（マテリアリティ）の見直し
～ESG重点課題からサステナビリティ重点課題へ～

■見直しに着手した背景

当社グループは、めざす姿の実現に向け、環境・社会2領域10項目の現・ESG重点課題（マテリアリティ）を2020年に策定・開示しました。

策定から5年が経過する中、社会環境変化に加えステークホルダーからの期待・要請の高まりなどを踏まえ、サステナビリティ経営への移行を行うべく、重点課題（マテリアリティ）見直し議論を2025年度よりスタートしました。

新たな重点課題（マテリアリティ）は、グループ経営戦略に組み込み、2027年からの中期経営計画とあわせて公表し、推進していくことをめざしています。

検討プロセス

- 国際ガイドラインに準拠し、「グループ視点」で事業関連度・財務インパクト評価等を実施。
- ステークホルダーの期待の声や取り組み要望などをヒアリングにて収集。
- 経営理念やグランドデザインとの整合を踏まえ、新たな重点課題の特定に向けた経営議論を実施。

Step1 各種社会課題の整理・抽出

- 下記を参考に、「E・S・G」および当社グループのビジネス機会に直結する「CSV※」の4テーマの社会課題を整理した127項目のロングリストを作成。

※CSV：Creating Shared Value（共有価値の創造） 社会課題解決と経済的利益の両立をめざす概念

- SDGs
- ISO26000
- ESG情報開示枠組み（GRIスタンダード、SASBスタンダード、CSRD）
- ESG株価指数の評価項目（FTSE、MSCI）

Step2 各種社会課題と事業との関連度評価

- 各課題と事業関連度（事業との関連性、バリューチェーン・顧客への影響等）を評価

Step3 財務インパクトの評価

- ステップ2で絞り込んだ課題に対し、リスク・機会の財務インパクトを評価（財務影響度、発生可能性の2軸評価実施）

Step4 ステークホルダーの声の反映・経営理念等との整合確認

- ステークホルダーヒアリング（お取引先・投資家・従業員・お客様）の実施
- 経営理念・グランドデザイン等との整合確認

Step5 ESG重点課題特定に向けた経営議論

- 経営戦略・グランドデザインとの整合性等を踏まえた議論
- 持続的成長に向けたKPIの設定

重点課題(マテリアリティ)の見直し
～ESG重点課題からサステナビリティ重点課題へ～

■現在の議論状況

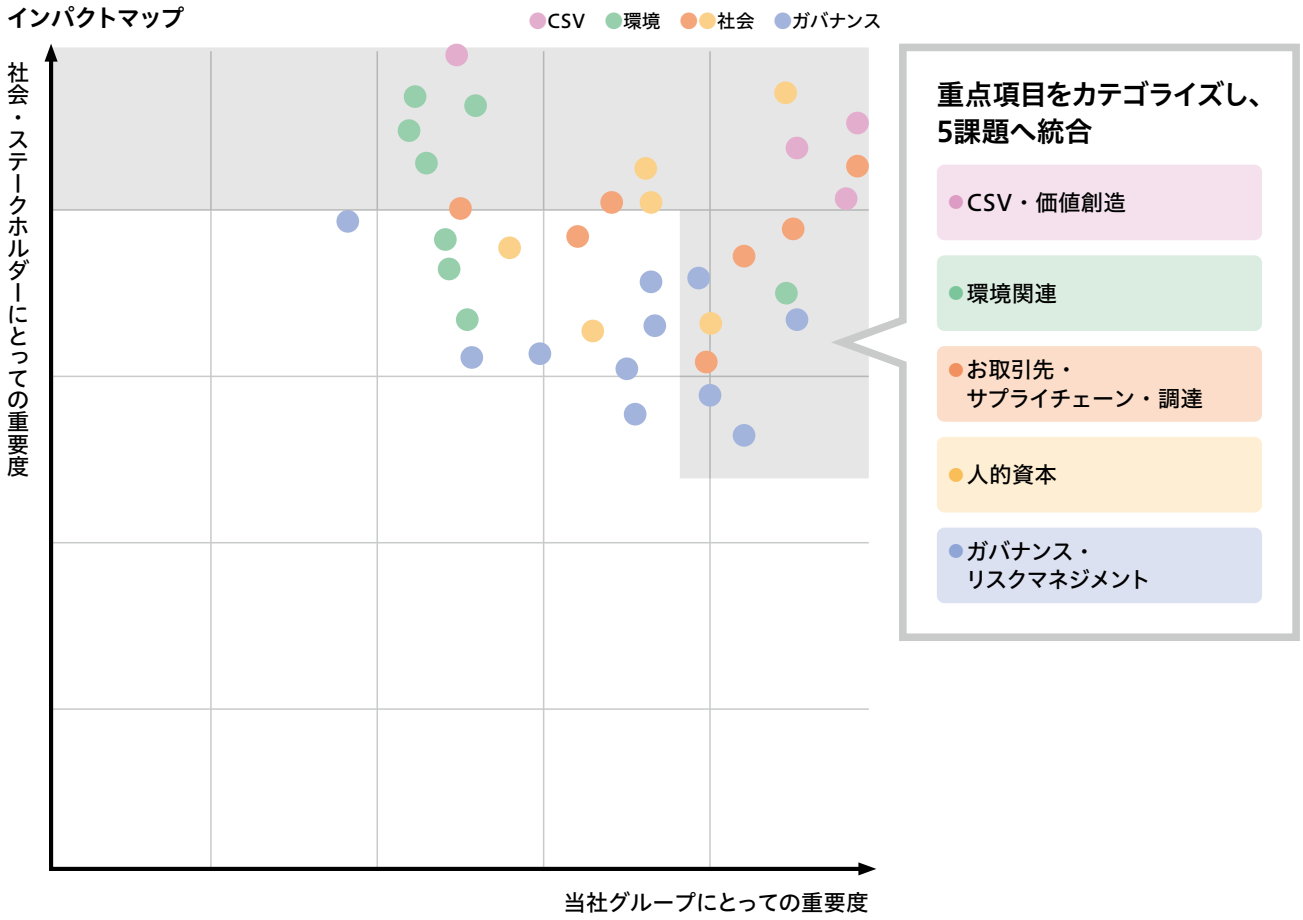
前ページで記載のプロセスの通り、事業やグランドデザインとの整合、財務影響・発生可能性の両軸でインパクトの高い項目へ絞り込み、社内外のステークホルダーへアンケートを実施してインパクトマップを作成。社外取締役を含む役員で議論を重ね、当社として取り組むべき項目の特定・評価を行い、長期的企業成長へ向けた新たなサステナビリティ重点課題（マテリアリティ）を5課題に絞り込みました。

■今後の整理・ステップ（次期中期経営計画への反映）

整理した5つの重点課題に関して、「リスクや機会は何か」「当社グループとしてどのようなアウトカムをめざすべきか」、「アウトカムを測るKPIはどのような指標が適切か」といった議論を、2026年度も取締役中心に重ねています。

引き続きKPIの数値目標や、必要となる投資額・具体的アクション等を精査し、2027年公表予定の次期中期経営計画とあわせ開示していく予定です。

開示後もステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、長期的な企業価値向上に向け、当社グループのサステナビリティ経営への移行を進めていきます。



当社グループにとっての重要度に加え、社会・ステークホルダーにとって重要な項目を抽出し、
重点課題として特定（上記マップ網掛け項目）

現在のESG重点課題（マテリアリティ）

■重点課題領域別の考え方と設定プロセス

現在のESG経営重点課題（10項目）は、以下の考え方・プロセスに基づき策定しました。

ESG経営 重点課題

E 環境
1. 脱炭素化推進 RE100
2. 脱炭素化推進 EV100
3. 循環型ビジネス
4. 廃棄プラスチック削減
5. 食品ロス削減

S 社会
6. ダイバーシティ推進
7. 働き方改革推進
8. 施設・サービスのユニバーサル化
9. 地域社会との共生（まちづくり）
10. 社会貢献活動の推進

重点課題領域別の考え方

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、コンプライアンスを徹底します。併せて経営やステークホルダーに影響を及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。

TSUNAGU ACTION WEBで見る

当社グループでは、サステナブルなライフスタイルを「PLANET」「SOCIAL」「PEOPLE」の3つのテーマに基づき、提案・実施しています。百貨店業では、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。商業開発業、金融業、建装業、広告業、食品・レストラン業では、各事業の特性に応じた取り組みを実施し、グループをあげた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、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ます。



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

PLANET Depart de Loop（デパート デ ループ）

WEBで見る

Depart de Loop
TAKASHIMAYA

Depart de Loopは、衣料品をはじめとする不要品を回収し、新たな製品へと再生する当社グループの循環型プロジェクトです。「販売・回収・再生」の循環を構築し、資源循環の推進に取り組んでいます。毎年たくさんの方にご利用いただき顧客認知度も高まってきています。

2025年度 不要品回収量
約53t
（前年比 +142%）



TRANSFORM YOUR SUITS
㈱高島屋 MD本部 紳士服雑貨スポーツ部 バイヤー
米島 力伊／奥村 歩武
協業先：御幸毛織㈱、㈱東谷商店、
京都工芸繊維大学 KYOTO Design Lab
城東テクノ㈱

Depart de Loopでお客様のご自宅に眠る「休眠スーツ」を回収し、その素材を用いた新たな生地を作り、カジュアルアイテムに生まれ変わらせて販売する循環型プロジェクト【TRANSFORM YOUR SUITS】。背景には、非常に多くのスーツを販売する高島屋として、販売後、お客様の手元で役目を終えたスーツのその後についても考えたいというバイヤーの思いがあります。スーツは表地以外にも芯地などさまざまな素材が使われた複雑な構造のため再素材化が難しく、業界でも本格的な取り組みはほとんどありません。実現にあたり、㈱東谷商店をはじめ各お取引先にご協力いただいています。

スーツの裁断、反毛・紡績の工程を経て、初回は2026年秋冬向けの生地を製造。現在は翌年向けの生地開発も始まっています。裁断したスーツのうち生地に再生できない部分は、樹脂に練り込みペレット化。このペレットを用いて、積層式3Dプリンターで出力して店頭什器等に生まれ変わらせる共同研究を、京都工芸繊維大学、城東テクノ㈱と進めています。本プロジェクト担当者は、「透明性を突き詰めることの難しさを痛感した。高島屋の名前で商品を出す以上、サステナビリティの視点とともに品質管理も非常に重要。高島屋が川上から川下まで関わり、回収に始まるすべての工程に協力していただいたお取引先が、私たちと思いを同じくして技術力を発揮してくださったことにより実現した、循環型ファッションへの挑戦である。」と考えて本プロジェクトに臨んでいます。2026年10月日本橋店、新宿店にてPOP-UPを実施しました。

スーツ再生プロジェクト

TSUNAGU ACTION

SOCIAL

WEBで見る

輪島塗を未来にTSUNAGU

㈱高島屋 MD本部リビング・サービス部 バイヤー **渡邉 美智子**
協業先：輪島キリモト、田谷漆器店、ほか


日本橋店「輪島塗を未来にTSUNAGU」

国内百貨店では「漆」をテーマとした産地支援・価値創造プロジェクトにて、日本の伝統工芸の継承に取り組んでいます。輪島塗は、売上高の減少・職人の高齢化について大きな課題を抱える中、2024年の能登半島地震とその後の奥能登豪雨により、産地の存続そのものが危機的な状況に陥りました。そこで、技術伝承・産地復興に向けた取り組みを強化すべく、2025年1月日本橋店にて、「輪島塗を未来にTSUNAGU」と題し、受注・販売会を実施しました。百貨店が輪島塗に特化したイベントを開催することは珍しく、お取引先やお客様より高い評価を得て、継続的な取り組みの足掛かりとなりました。単なる「販売支援」にとどまらず、将来的な継続性を見据え、新たな価値を生み出せる作り手を選定しながら関係構築を産地と直接行っていることが特徴です。2025年度からは新たな商品開発にも着手し、現代の暮らしに合わせた提案や器のリプロダクトなど、新しい価値創造に挑戦しています。

2026年1月の日本橋店開催では、「うるしと暮らし」をテーマに、使う器を充実させ、イベントを通じた顧客接点の創出や輪島塗に触れる機会の提供につなげました。今後は次世代の担い手育成にも注力し、石川県立輪島漆芸技術研修所や産地メーカーとの連携を進め、若い世代の作り手や卒業生の販売機会創出を計画しています。本プロジェクトは、単なる震災復興支援ではなく、輪島塗という文化・技術の継承、新たな作り手への投資、そして百貨店としての品質基準を担保しながら産地の未来を支える取り組みです。お取引先と継続的に対話を重ね、価値観を共有しながら長期的な共創をめざしています。

お取引先に聞く

『つなぐ』力で、伝統工芸の価値を次世代へ。産地とお客様を結ぶ新たな接点の創出

輪島キリモト
株式会社
代表取締役
桐本泰一様



高島屋の「TSUNAGU ACTION」に期待することを教えてください。

伝統工芸業界は、暮らしの変化への対応や後継者不足など大きな課題に直面しています。そのような中で、高島屋の『TSUNAGU ACTION』は、産地・作り手・百貨店・お客様をつなぐ意義ある取り組みだと感じています。大切なのは規模を広げることだけではなく、人と人とのつながりや学び合いの機会を増やし、活動の密度を高めていくこと。世代や業界を超えた新たな連携を生み出しながら、伝統工芸の価値を次世代へつないでいく活動として、今後も継続・発展していくことを期待しています。

PEOPLE

WEBで見る

高島屋グループの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

TSUNAGU ACTION推進の取り組み

㈱セレクトスクエア ストア運営部 MDチーム バイヤー **大工保 明子**／ストア運営部 営業企画チーム 営業企画担当 **田嶋 朱莉**



FASHION SQUARE

セレクトスクエアでは、TSUNAGU ACTIONの特集記事を定期的に掲載しています。スタート当初、お客様の反応は限定的でしたが、「ファッションとして魅力的な提案」と「その背景にあるサステナブルな要素」を両軸で継続的に伝えることで、お客様の共感を高める取り組みへと進化、お取引先からのご提案も着実に増えています。「Depart de Loop」についても、サイトでの紹介に加え、2026年3月には商品発送時にチラシを同梱。お客様に対しインセンティブをご提案することで、衣料品回収の取り組みへの理解促進につなげることができました。「タカシマヤファッションスクエア」はTSUNAGU ACTIONのオンライン発信拠点として、サステナビリティを日常の購買行動やファッション提案の中に自然に組み込みながら、さまざまな方にお買物体験を提供し、顧客接点の拡大と認知向上において、引き続き重要な役割を担っていきます。

現・ESG重点課題KPIの進捗について

■環境課題

高島屋グループ環境方針

百貨店・SC事業を通じて社会と直接接点を持つ当社グループの事業特性を踏まえ、2000年に「環境方針」を策定し、長年にわたり環境課題の解決に取り組んできました。2026年4月には、環境方針を改訂。これまでの脱炭素推進に加え、「サーキュラーエコノミー」「生物多様性」「水使用のコミットメント」「ガバナンス体制」等も改めて方針に明記することで、さらなる取り組みの推進をめざしています。直近の代表的な取り組みとしては、再生可能エネルギー由来電力の拡大を推進。2025年度は「流山おおたかの森S.C.」等、3施設で「再エネ100%化」を達成しました。2026年度も、「玉川高島屋S.C.」で「再エネ100%化」や「日本橋高島屋S.C.本館」でのオフサイトPPA契約新規締結など、再エネ電力供給を拡大しています。

■社会課題

高島屋グループ人権コミットメント

当社グループは多様性を尊重し、すべての人々が活躍できる社会の実現に向け、人権を基盤とした取り組みを推進しています。社会格差の深刻化や企業に求められる責任の高まりを踏まえ、「人権コミットメント」を公表し、サプライチェーン全体を含めた対応を強化しています。

2026年度は、これらを従業員の具体的な行動に落とし込み、実効性を高めるため、「行動方針」「労働・安全衛生方針」を新たに制定しました。また、包括性・公正性に関する概念を明確化する「ダイバーシティ推進方針」を、「DE&I方針」に改訂。これらの方針に基づき、ダイバーシティ推進やウェルビーイングを実現する働き方の整備に加え、ユニバーサル化の推進や人権デュー・ディリジェンスの取り組みを加速していきます。

	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目標	2025実績	2030目標	2050目標
E 環境	① 脱炭素化推進 RE100	▶P64		●		RE(再生可能エネルギー)転換率	8.6%	14.9%	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%	△16.3%	△35.0%	△100%
	② 脱炭素化推進 EV100	▶P64		●		EV車両転換率	3.1%	4.2%	100%	
						保有車両台数削減(2019年比)	△52台	△127台	△115台	
	③ 循環型ビジネス	▶P68	●	●		不要品回収量	12.0t	53.0t	15.0t	
	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	99.0%	98.1%	100%	
						廃棄物総量削減(2019年比)	△26.3%	△21.9%	△30.0%	
	⑤ 食品ロス削減	▶P68	●	●		生ごみリサイクル率	80.0%	82.7%	100%	
						生ごみ排出量削減(2019年比)	△16.7%	△12.6%	△20.0%	
S 社会	⑥ ダイバーシティ推進	▶P71	●		●	女性管理職比率	35.4%	31.4%	40%以上	
						障がい者雇用率、外国人従業員数	※数値目標未設定　P111参照			
	⑦ 働き方改革推進	▶P73			●	有給休暇取得率	80.0%	72.6%	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	8.2百万円	6.6百万円	
						社員離職率	※数値目標未設定　P111参照			
						両立支援制度取得状況	※数値目標未設定　P111参照			
	⑧ 施設・サービスのユニバーサル化	▶P74	●	●	●	有資格者比率	14.5%	28.3%	20.0%	
						施設バリアフリー化	※数値目標未設定　P74参照			
	⑨ 地域社会との共生(まちづくり)	▶P74	●	●		地域との連携(各店・SC)	※数値目標未設定　P74参照			
	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　P111参照			

E 環境

脱炭素化推進

■再生可能エネルギー由来電力の導入拡大

脱炭素化の取り組みを加速させるため、再生可能エネルギー由来電力の導入施設を拡大しています。

当社グループは2019年より、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、脱炭素化を推進しています。2025年3月には流山おおたかの森S.C.などの3施設で実質再エネ100%電力へ切り替え、2025年度のKPI「再エネ転換率8.6%」を達成しました。

2026年度には、最大規模の電力を使用する玉川髙島屋S.C.において、これまで一部エリアで進めていた再エネ導入を、本館・南館・西館・東館へ広げ、施設全館で「再エネ100%化」を達成。これにより、年間約15,000tCO_2排出削減を見込んでいます。さらに日本橋髙島屋S.C.本館においても、新規にオフサイトPPA※を締結しました。これにより、再エネ電力の安定調達と中長期的な脱炭素への貢献を図ります。





今後も地域社会やお取引先とともに、持続可能なまちづくりと脱炭素社会の実現をめざします。

※オフサイト電力購入契約。企業が自社設備とは別の場所にある再生可能エネルギー発電所から、長期の契約に基づいて電力や環境価値を調達する仕組み。

■省エネルギー化・EV転換推進

脱炭素社会の実現に向けた取り組みの一環として、店舗や事務所など施設の省エネルギー化推進や、車両の電動化(EV化)に取り組んでいます。省エネルギー化に向けては、店舗・施設照明のLED化をはじめ、省エネ設備の導入や更新(25年度国内百貨店LED投資:2.1億円)を推進しました。

また、2025年3月以降、日本橋店の外商車両10台をEV車へ切り替えるとともに、車両の充電には再エネ由来の電力を利用することで、脱炭素化を進めています。



～気候変動を「自分ごと」に～ 世論喚起に向けた取り組みに参画

近年の記録的な猛暑は生活環境や産業活動に深刻な影響を及ぼしており、気候変動は企業の事業活動において重大なリスクであると同時に、社会全体で取り組むべき喫緊の課題となっています。気候変動の問題を「自分ごと」化する世論喚起を目的とし、2026年夏、「一般社団法人日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)※」が主たる実行委員となり、「暑すぎる夏を終わらせるWEEK」が開催され、当社もこれに協賛、参画しました。

百貨店としての顧客接点を生かしながら、日常の購買や来店体験を通じて気候変動をより身近な課題として考えるきっかけを創出し、持続可能な社会の実現に向けた意識の変化や行動変容を促すべく、開催期間中は、「TSUNAGU ACTION」と連動し、新宿店にて当社メッセージ掲出や関連商品展開を行いました。

今後も、お客様をはじめとするステークホルダーとともに気候変動について考え、環境課題への理解を深める機会を提供していきます。

※当社は2019年に正会員として加盟



E 環境

TCFD　ガバナンス/戦略/リスク管理/指標

近年の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影響を及ぼすものと認識しています。そのため、リスクや機会を正しく捉え、環境負荷の低いビジネスモデルへの変革による重要なステークホルダーである地球環境との共存共栄に向け、気候変動の取り組みを推進しています。

当社グループは2022年より、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を行ってきました。

そうした中、2027年公表予定の新たなサステナビリティ重点課題の社内議論において、再度、気候変動リスク・機会の財務影響分析を実施し、2026年9月、TCFD開示内容の一部についても先行してブラッシュアップを行いました。

具体的には2℃未満シナリオを、より厳格な移行リスクを織り込む「1.5℃シナリオ」での分析に変更しました。今後、1.5℃シナリオにおけるリスク・機会を踏まえ、移行計画の策定を進めていきます。

ガバナンス

当社グループは、ESG経営の推進を通じ、社会課題解決と企業価値の向上・持続的成長を図り、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るため、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の整備に取り組んでいます。具体的には、社長を委員長とする「グループサステナビリティ委員会」を設置し、気候変動をはじめ、サステナビリティに関する重要な事項について議論・確認を行い、その内容は取締役会へ報告を行っています。

気候変動に関するガバナンス体制

戦略

❶ 短期・中期・長期のリスク・機会の詳細

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。

❷ 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及ぼす可能性がある主要なリスク項目を特定しました。特定にあたっては、IPCCやIEAなどのシナリオを参照し、短期・中長期的に事業活動や財務に及ぼす影響を分析しました。シナリオ分析はIEAの「1.5℃」シナリオと、GHG排出量削減が不十分な「4℃」の2つのシナリオを想定し、気候関連リスクと機会について分析を行いました。

	想定される世界
1.5℃シナリオ	■ 気候関連政策や規制が世界的に強化されるとともに、市場・消費環境も気候変動対策を優先したかたちへと変化し、世界の平均気温上昇が産業革命前より1.5℃以内に抑えることに成功した世界。 ■ 炭素排出規制は強化されるが、自然災害（猛暑・ハリケーン・豪雨）などの物理的リスクは抑えられる。 ●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 ●気候対応の遅延によるお取引先の評価低下・取引条件悪化 ●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（サステナブル商品・サービス需要の拡大）
4℃シナリオ	■ 新たな気候関連政策・規制は導入されず、大きな脱炭素技術進歩も起こらない。現状のまま温室効果ガスが排出され続け、世界の平均気温は産業革命前から3℃～5℃程度上昇する世界。 ■ 炭素排出への規制は緩いものの、平均気温の上昇に伴う生産量の低下や自然災害の多発・激甚化に伴う店舗被災、サプライチェーンの断絶など、物理的リスクが顕在化。 ●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 ●原材料価格の高騰や資源不足に伴う商品調達リスクのさらなる拡大

E 環境

TCFD　ガバナンス/戦略/リスク管理/指標

❸ 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

中長期的な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及ぼすものと考え、1.5℃シナリオにおける財務影響を算出しました。

戦略として、オフサイト PPAによる再エネ由来電力調達を順次拡大しており、2026年9月現在、日本橋髙島屋S.C.、横浜店、大阪店、京都髙島屋S.C.、高崎髙島屋の5拠点にて導入しています。

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GHGの削減に努めています。国内百貨店では、継続したLED化投資を実施、2024年度約5.1億円、2025年度約2.1億円を行うことで、2024年度排出量は推計約1,300t-CO_2、2025年度は500t-CO_2削減（国内平均排出係数を用いて算定）しました。

あわせて、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」「館の魅力最大化」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を通じて、新たなマーケット獲得に取り組んでいます。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を推進していきます。

中長期的な財務影響

	中期(2030)	長期(2050)	
炭素税導入に伴うコストの増加	38.5億円	68.7億円	■1.5℃シナリオとしてIEA World Energy Outlook2024 NZEシナリオを参照 ●2030年の先進国炭素税価格(140USD/1tCO_2) ●2050年の　〃　(250USD/1tCO_2)を基準に、当社グループの2025年度GHG(Scope1・2)排出量より算出
再エネ由来電力の調達コストの増加	9.1億円	14.0億円	■1.5℃目標達成に必要とされる温室効果ガス排出削減(SBT initiative)を参照 ■髙島屋グループにて今後の排出削減に向け、2030年再エネ転換目標のさらなる引き上げも見据えた財務影響を試算 ●2030年、2050年の目標再エネ率を実現するために必要なコストとして2025年当社グループ電気使用量をベースとして1kWhあたりの再エネ価格上昇分を算定

当社グループへのリスク・機会と事業および財務への影響

リスク・機会の分類			発現時期 短期	中期	長期	髙島屋グループ 気候関連リスク・機会の概要	事業および財務への影響 1.5℃シナリオ	4℃シナリオ	対応策
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よる競争力低下 ■気候変動対応の遅延・劣後によるお取引先の離反	大	中	■再エネ調達手法の多角化 ■再生技術を保有するパートナーとの協業推進 ■事業活動で使用する電力・エネルギー脱炭素化推進
		評判	●	●	●	■脱炭素関連課題への取り組みや開示劣後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、顧客離反	大	中	■脱炭素経営推進と取り組みの開示
		政策と法		●	●	■炭素税の導入、各種法規制強化等に伴う事業運営コストの増加	大	小	■排出削減に向けた再エネ転換・省エネ推進
	物理的リスク		●	●	●	■大規模自然災害の発生に伴う店舗休業・営業停止や、サプライチェーン断絶に伴う営業機会損失	中	大	■災害発生時BCP整備
機会	エネルギー源		●	●	●	■高効率設備導入等によるエネルギー（電力・都市ガス等）コストの削減	大	中	■LED・高効率空調等省エネ設備への更新推進
	市場		●	●	●	■気候変動対応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 ■環境配慮型商品・サービスの提供によるマーケット獲得 ■サーキュラーエコノミービジネスの拡大によるマーケット拡大 ■環境価値の高い施設転換によるテナント誘致力強化	大	中	■TSUNAGU ACTIONなどを通じた環境配慮商品・サービス拡充 ■ZEBやLEED認証など環境認証取得の推進

E 環境

TCFD　ガバナンス/戦略/リスク管理/指標

リスク管理とリスクに対する取り組み

気候関連課題を含む事業リスクについては、「髙島屋グループサステナビリティ委員会」および、「髙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遂行に関わるさまざまなリスクを抽出・評価しています。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。

TCFD提言に沿った情報開示

TNFDガイダンスに基づく自然資本への依存・影響度分析

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。

サステナビリティサイト（環境）

指標と目標

❶ 気候関連リスク・機会の管理に用いる指標

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。

❷ 温室効果ガス排出量（Scope1・2・3）

2025年度の温室効果ガス排出量（Scope1・2）は、再生可能エネルギー由来電力の転換推進等により、約179千t-CO_2と、2019年比で約△22%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実施しました。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。

❸ 気候関連リスク・機会の管理に用いる基準値および指標

当社は、「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。なお、2027年度の公表に向け、1.5℃シナリオにおけるリスク・機会を踏まえた移行計画における新たな目標値を社内にて検討を進めています。

指標と目標

		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_2)	230,516	208,961	161,361	0
削減量（2019年度比）	(t-CO_2)	–	△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）

(t-CO_2)

	範囲		2019	2023	2024	2025
CO_2	連結	Scope1 排出量	24,953	18,905	18,214	15,089※1
		Scope2 排出量※3	205,563	187,350	189,028	163,472※1
		Scope1＋2排出量	230,516	206,255	207,242	178,561※1
		Scope3 排出量	–	–	4,438,641	3,396,149
	国内百貨店	Scope3 排出量	3,382,417	3,442,335	–	–
フロン類排出量※2	国内百貨店・SC		1,552	1,119	1,094	716

※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_2換算した数値
※3　マーケット基準

E 環境

循環型社会への貢献・廃棄物削減の取り組み

■Depart de Loopを通じた参画の輪の拡大

循環型社会の実現に向けて、当社グループでは「Depart de Loop」を通じ、ステークホルダーの皆様の参画機会拡充に取り組んでいます。2024年秋には、お客様自身が“循環のかたち”を選択できる“参加型”の衣料等回収BOX「Depart de Loop Port」を玉川髙島屋S.C.に設置。2025年度は、お客様の認知度と利便性の向上を図るため、従来アイテムごとに異なっていた回収場所を髙島屋各店舗の1か所に集約し、衣料品やコスメ、羽毛ふとんなどの回収キャンペーンを実施しました。さらに、回収数に応じた「お買物券」のプレゼント施策が奏功し、回収量は大きく伸長しました。

また、店頭にとどまらず、オンラインショッピングやカタログ通販などの販売チャネルにも回収拠点を初めて拡大。多様な接点を設けることで、より多くのお客様にサステナブル活動へご参加いただける機会を増やしました。

これらの取り組みやお取引先との連携により、2025年度の回収量は前年同期比142%増となる53,320kg（累計100,457kg）を達成。今後もパートナー企業と連携し、回収した資源を新たな商品へ生まれ変わらせる循環の輪を広げていきます。

循環型社会をめざす髙島屋のプロジェクト「Depart de Loop」

■廃食用油のSAF化推進

百貨店業、商業開発業および食品・レストラン業を展開する当社グループでは、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等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」に参画しています。

2024年9月より一部施設で開始した本取り組みは、回収対象となる店舗数の拡大を加速させており、2025年度末時点で国内13の百貨店・SCから、累計194tの廃食用油をSAF原料として供給しました。

また、事業所からの回収にとどまらず、各店舗でお客様参加型の「家庭用廃食用油回収イベント」を順次拡大・実施しています。店内ポスター掲示や体験型イベントを通じて、脱炭素社会の実現をめざすとともに、取り組みの認知向上に努めています。

■地域とともに取り組むサステナブルなまちづくり

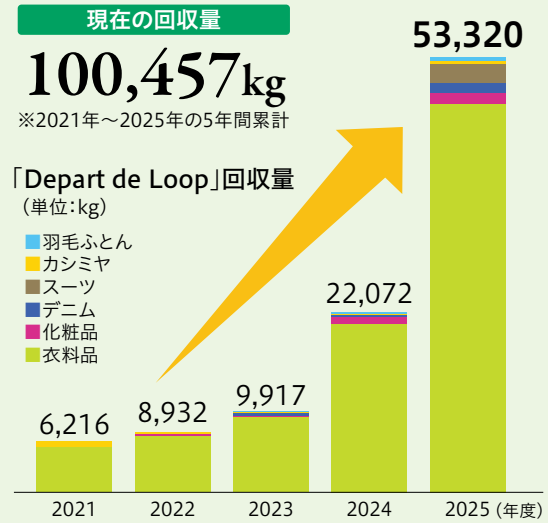
玉川髙島屋S.C.では、日常の中で地域とつながるサステナブルな循環アクションを推進しています。その1つが、地域のこどもたちが参加する「株式会社こども会議（仮）」とともに“未来のSC”や“未来のまち”の在り方を考える取り組みです。「環境について楽しく学べるアート」をテーマに、玉川髙島屋S.C.館内に設置する作品の制作に向けて、こどもたちがアイデアを出しながら会議を重ね、2025年11月、本館屋上に約2万個のペットボトルキャップを使用した「花びらベンチ」が誕生しました。

今後もお客様や地域とともに身近に参加できる持続可能なまちづくりをめざします。

その他のグループ各社の取り組み

Depart de Loop 回収結果のご報告

髙島屋と協業するリサイクルパートナーのシステムを活用し、お客様から回収した不要品を地球の資源にリサイクルします。ご協力をいただいた皆様には、深く感謝申しあげます。





玉川髙島屋S.C.の屋上に設置した「花びらベンチ」

S 社会

人材戦略・人的資本

■人材育成方針

当社グループは、「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・イノベーティブな発想力・構想力を養っていきます。

■エンゲージメント向上

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)にとっての働く場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(従業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。

従業員ワークエンゲージメントの調査結果

2023年	2024年	2025年	前年比(2025年/2024年)
51.1	51.5	51.8	+0.3

ローズスタッフ満足度調査

2023年	2024年	2025年	前年比(2025年/2024年)
6.25	6.46	6.67	+0.21

■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。

能力開発体系図



※上記の能力開発体系は国内百貨店対象

グローバル人材育成

2026年度は、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」において、サイアム高島屋に長期研修生を派遣しています。また、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育成することを目的に、グローバルバイヤー育成研修として、欧州の駐在員事務所(パリ・ミラノ)に長期研修生を派遣しています。

キャリア自律とデジタル人材を支える学びの推進

従来から実施している通信教育や資格取得費用の補助に加えて、「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。さらに、個人の「学び」を支援する「学び勤務」制度も導入し、学びと仕事の両立を可能とする仕組みを整備しています。

DX推進に向けた個々人のデジタルスキル向上では、ITに関する基礎知識として、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、2026年2月現在326名が取得しています。さらに、デジタルスキルの社内基準を整備し、スキル向上・実践に関する行動目標を設定するなど、デジタル人材育成による業務改善や働き方改革を進めています。

S 社会

人材ポートフォリオとキャリア支援

■キャリアサポート体制

人事制度運営は、「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おり、キャリア実現に向けたサポートの仕組みを整備しています。

アセスメント制度

年に一度、各職務に求められる能力・スキルと現状とのギャップを明確化し、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、進路やキャリアプランに関する意向を申告する「自己申告」を実施しています。これらを通じて、人材配置の最適化と効果的な人材育成を図り、個人の成長と組織全体のパフォーマンス向上につなげています。

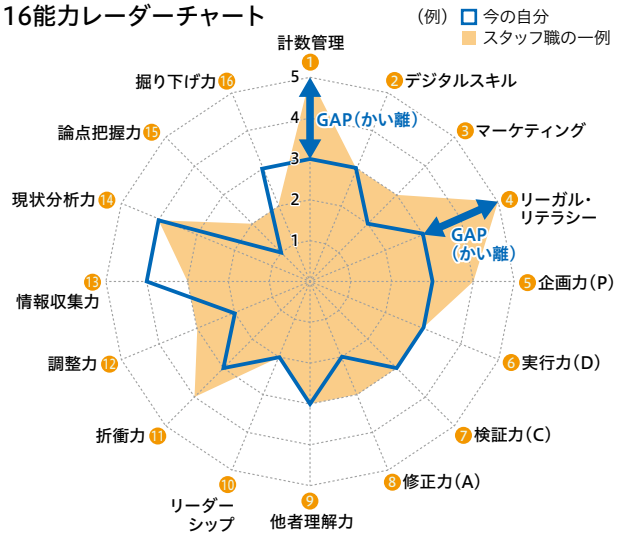
能力評価アセスメント「16能力と能力開発の関係について」

業務遂行に必要な能力要素を16の能力として体系化し、各職務に求められる能力レベルを5段階で定義した「職務基準書」を整備しています。能力評価アセスメントを通じて、現在の能力レベルと現職または将来めざす職務に求められる能力とのギャップを可視化し、人事考課や研修、OJTと連動した能力開発を推進しています。これにより、従業員一人ひとりの主体的な成長を支援するとともに、職務遂行能力の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。

人的資本経営の推進
高島屋グループ統合報告書2025　※P58-60

※上記のキャリアサポート体制は国内百貨店対象

16能力レーダーチャート



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。現在の制度は1999年からスタートし、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きました。直近5年間（2021年-25年）において、累計で約300名の従業員が本制度に応募しています。

キャリア・ライフプラン相談窓口

従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成とウェルビーイングの向上を支援するため、社内外に「キャリア・ライフプラン相談窓口」を設置しています。2024年9月には、国家資格であるキャリアコンサルタント2名を配置するとともに、2025年3月に社外にも専門家によるキャリア相談窓口を設置し、安心して相談できる体制を整備しました。

また、利用促進施策やセルフ・キャリアドックの充実を推進する中で、キャリア研修後にキャリアサポート面談を実施しており、利用者の約94%が面談に満足したと回答するなど、高い評価を得ています。

S 社会

ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン

当社グループでは、2020年に「髙島屋グループ 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持つ人材一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境を整備することで、「人と企業の双方の成長」の実現に取り組んできました。さらに、2026年4月には、公正性および包摂性に関する考え方をより明確化するため、同方針を「髙島屋グループDE&I方針」へ改訂しました。今後も、多様な価値観や能力を尊重し、すべての人材がその力を最大限に発揮できる環境づくりを通じて、ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン（DE&I）の実現を推進していきます。

■女性活躍・女性管理職比率向上

女性活躍の推進およびジェンダー平等の実現に向け、性別を問わず、一人ひとりが適材適所で能力を発揮し、活躍できる環境づくりを推進しています。本人の意欲や能力、将来のキャリアビジョンを踏まえた配置・登用を行うとともに、多様な価値観や生活背景を持つ人材が働きやすく、その能力を最大限に発揮できる環境整備に取り組んでいます。

こうした取り組みの推進にあたっては、エクイティ（公平性）の考え方に基づき、一人ひとりの状況に応じた支援を重視しています。その一環として、「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事情を抱えるメンバーを含めた職場マネジメントについて学ぶ「多様な部下の理解と育成研修」を、管理監督者を対象に毎年実施しています。また、育児勤務者のキャリア形成支援や不安・悩みの解消を目的として、「育児勤務者懇談会／アンケート」や「キャリアデザイン講座」を毎年実施するなど、継続的なフォローを行っています。

女性が活躍しています！
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。

男性育休100%企業宣言
男性育児休職の取得促進に取り組んでいます。

2026 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。

髙島屋グループ DE&I方針

髙島屋グループは「いつも、人から。」の経営理念のもと、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン）を成長の源泉と位置づけ、推進します。

1. 共に働く全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。
2. 一人ひとりが、髙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ため、個々の状況に応じた支援と公平な機会を提供し、新たな価値を創造し続ける企業グループを目指します。

2020年7月 制定　2026年4月 改訂

PICK UP 両立支援から活躍支援へ

育児勤務者向けメンター制度

目的
- ■育児休職・育児勤務中職員のフルタイム復帰サポート
- ■キャリアアップと育児との両立に向けた支援

概要

育児勤務者向けキャリアデザイン講座
- ●外部講師と先輩社員とのパネルディスカッション
- ●先輩社員、参加者同士のコミュニケーション機会

育児勤務者懇談会／育児勤務者アンケート
- ●制度利用者からの意見収集・困りごと・悩みなど実態把握
- ●制度利用者同士のコミュニケーション機会



女性勤続年数※		女性管理職比率
1991年 6.2年	▶ 2025年 26.7年	2025年 31.4%

女性管理職比率 ▶2025年統合報告書 ※P95

※女性勤続年数は㈱髙島屋

S 社会

ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン

■LGBTQ+への取り組み

当社グループでは、「髙島屋グループDE&I方針」にて、性的指向や性自認などの違いを尊重し、差別やハラスメントのない誰もが活躍できる職場環境の実現に取り組むことを明確にしています。これに基づき、各種制度の整備や働きやすい環境づくりを推進しています。2025年度には、前年度に引き続き、一般社団法人work with Prideが策定する「PRIDE指標2025」において、2年連続で最高評価である「ゴールド」の認定を受けました。また、Ally活動の一環として、東京・大阪で開催される関連イベントへの参加や社内福利厚生制度の見直しを継続的に実施しています。LGBTQ+に関する理解促進と意識醸成を図るとともに、すべての従業員が安心していきいきと働ける職場風土の醸成に取り組んでいます。

ダイバーシティ推進
髙島屋グループ統合報告書2025 ※P96

work with Pride Gold 2025

TAKASHIMAYA LGBTQ+ally



PICK UP

日本的価値観・おもてなし～サイアム髙島屋～



サイアム髙島屋では、日本の百貨店で培われてきた「おもてなし」の精神を大切にしながら、タイの文化や生活習慣、現地のお客様の価値観を尊重した接客サービスの実現に取り組んでいます。その象徴となるのが「Never Say No」の考え方です。お探しの商品を取り扱っていない場合でも、単にお断りするのではなく、お客様のご要望を丁寧にくみ取り、可能な限り代替案を考えて提案することで、ご満足いただける方法を追求しています。

朝礼などの機会を通じて日本のおもてなしの考え方を共有するとともに、従業員一人ひとりが、文化的背景や経験、得意分野を生かしながら、目の前のお客様のために何ができるかを主体的に考え、日々の接客の中で実践しています。日本の接客方法をそのまま導入するのではなく、現地の従業員の意見や発想を取り入れ、タイのお客様に適したサービスへと発展させていることも特徴です。





「Never Say No」は研修プログラムにも組み込まれ、職場全体で共有する行動の基本として定着しつつあります。多様な価値観を持つ従業員が互いの考えを尊重し、学び合いながら、それぞれの力を発揮することが、接客力の向上と新たなサービスの創出につながっています。こうした取り組みは店内のサービス文化として浸透するとともに、現地の競合店舗に対しても、サイアム髙島屋ならではの独自性を示す大きな特徴となっています。



S 社会

働き方改革の推進／健康経営

■柔軟な働き方・自己啓発支援

当社グループでは、多様な価値観や生活背景を持つ従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、柔軟な働き方の実現と自己啓発支援を推進しています。出産・育児や看護・介護、傷病、不妊治療などに対応した各種制度を整備するとともに、国内百貨店では営業時間の見直しや店休日の設定、変形労働時間制の活用などを通じて、仕事と私生活の両立を支援しています。また、副業制度やボランティア休暇制度を運用し、多様な経験や社会参画の機会を提供しています。さらに、2025年6月には主体的な学びを支援する「学び勤務」を導入したほか、各種自己啓発支援制度を整備し、従業員の能力開発とキャリア形成を後押ししています。

働き方改革推進
高島屋グループ統合報告書2025　※P97

多様な働き方の支援

●育児勤務	小学校6年生まで利用可 10パターン選択可
●育児休業取得率（男性）	2020年より100%取得
●臨時保育利用者数	延べ254名
●スクールイベント休暇（有給）	延べ450名・727日
●ボランティア休暇（有給）	延べ　80名・129日
●ライフバランス勤務取得者数	125名

※ライフバランス勤務：55歳以上の多様な就労ニーズに対応し、仕事と生活のバランスをとることを目的とした短時間勤務または週4日勤務

※㈱髙島屋に岡山、高崎の分社2社を含む

■健康経営

従業員の心身の健康が事業成長の基盤であるとの考えのもと、2017年に「健康経営宣言」を策定し、健康経営を推進しています。心身ともに健康で活力ある職場づくりを通じて、お客様への上質なサービスの提供と、生産性の向上の実現をめざしています。

2024年度には、当社グループの特性を踏まえた健康経営のありたい姿と6つの重点領域（TakaWellness）を設定し、取り組みをさらに強化しました。「生活習慣病予防」では、健康ポイントプログラムやウォーキングキャンペーンを実施するとともに、「女性の健康支援」にも注力しています。

また、疾病の早期発見・重症化予防に向けた健診メニューの充実に加え、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、安全衛生の推進などに取り組んでいます。産業医、人事部、健康保険組合が連携し、従業員の健康保持・増進を支援しています。

これらの取り組みが評価され、健康経営優良法人（大規模法人部門）に7年連続で認定されています。

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

健康経営
髙島屋グループ2025年統合報告書　※P99

髙島屋グループの健康経営

健康経営によりめざす姿
笑顔・いきいき・活力　あふれる姿であるために



PICK UP

髙島屋グループ「労働・安全衛生方針」の新規制定

「労働・安全衛生方針」は、髙島屋グループが従業員をはじめ、百貨店・SC・レストランなどで働くお取引先やパートナー企業の従業員を含むすべての「人」に対して、労働者の権利の尊重と職場における安全衛生レベルの継続的な向上をめざすことを社内外に表明した方針であり、2026年4月に制定しました。当社グループが一貫して取り組んできた労働者権利の尊重や、安全かつ健康的に働くことができる職場環境の確保への考え方を改めて明文化した方針です。

髙島屋グループ 労働・安全衛生方針

S 社会

ユニバーサル・地域共生

■施設・サービスのユニバーサル化推進

すべての人が安心して快適に利用できる施設・サービスの提供に向け、ハード／ソフトの両面で改善をめざしています。従業員のユニバーサルマナー検定の取得促進や、2025年10月には株式会社ミライロ提供の「障がい者モニターの店舗覆面調査」を日本橋店・大阪店で実施、当事者の方による客観的な視点から現状の店頭対応力を可視化し、課題抽出を行いました。この結果を踏まえ、2026年度は全店・全施設で高位平準化に向けた取り組みを実施しています。

また誰もがファッションを楽しむ社会の実現をめざしたTSUNAGU ACTION企画「Fashion for ALL your SENSES※」も2025年よりスタート。2回目を迎える2026年は、日本橋店・新宿店・大阪店で、視覚に障がいのある方々と一緒に、ファッションの楽しさをさらに追求する「触覚」や「聴覚」でデザインを感じるTシャツの提案を行いました。本企画は、新聞やTVをはじめとする多くのメディアに取り上げられ、集客にも大きく寄与しました。「ファッション」を起点とした本企画の狙いが、お客様や社会に着実に伝わっていることが実感される成果となりました。

Fashion for ALL your SENSES

※ファッションが、視覚要素に頼る側面の多いことに着目。視覚に障がいのある方々と一緒に、ボーダーのない未来をめざし、「ファッションの楽しさ」をすべての人に届けるために、商品開発や売場づくりに取り組んでいます。

■地域社会との共生

北海道 東川町とのオフィシャルパートナーシップ協定を締結

2026年4月、当社と北海道東川町は「地域資源の魅力発信」「持続可能な地域づくり」「次世代を担う人材育成」など、多方面での協働を目的と したオフィシャルパートナーシップ協定を締結しました。本協定により、互いの強みを生かしながら、新たな価値創出と地域社会への貢献をめざし、都市と地域をつなぐ取り組みを推進していきます。

『SHINJUKU DENIM SCRAMBLE』タカシマヤタイムズスクエア（新宿店）

日本有数のデニム・ジーンズ産地「三備産地」の魅力や高い技術力を発信し、産地の活性化と認知向上を目的としたTSUNAGU ACTION企画として2024年にスタートし、2026年に3回目の開催を迎えました。「Depart de Loop」の取り組みのひとつである「デニム再生プロジェクト」（お客様から回収したデニムをアップサイクルして製品化）の新作も発売したほか、特別イベントとして、山野美容専門学校の学生によるヘアメイクの協力のもと、三備産地企業と文化服装学院の学生によるコラボレーション作品を華やかにご紹介しました。お客様のご参加も年々増加しています。今後も、三備産地のものづくりを直接見ていただける機会や、次世代との共創、サステナブルファッションの提案の場として引き続き開催していく予定です。



『SHINJUKU DENIM SCRAMBLE』
タカシマヤタイムズスクエア
（新宿店）

PICK UP

グループ各社の取り組み

株式会社 エー・ティ・エー

STEMO親子おゆずり会 in かしわ

2026年4月、柏髙島屋ステーションモール新館10階「BeARIKA」ホールにて、資源の循環・リユースを推進するイベントとして、サイズアウトした子ども服、役割を終えた絵本・おもちゃなどをお客様に持ち寄っていただき、必要としている方が無料で持ち帰れるイベントならびにワークショップの企画・運営・媒体制作を行いました。300名を超えるお客様にご来場いただき、持ち込み点数は670点を超え、イベントを通じて、地域のお子様方に「物を大切にする心」をお伝えするとともに、リユースによるCO_2排出の削減など、環境負荷低減にもつなげました。

株式会社アール・ティー・コーポレーション

こども食堂プロジェクト 地域の笑顔を「食」でつなぐ

2026年5月、日本栄養大学駒込キャンパスにて開催された「栄大食堂（こども食堂）」に参画しました。今回は日本上陸30周年を迎える「鼎泰豐」（ディンタイフォン）との特別コラボレーションで当社は食材を提供し、学校が運営をサポートしました。「鼎泰豐」監修のメニューを提供し、会場ではお子様向けのクイズやアレルギーに関する情報提供も行いました。今後も「栄大食堂」に継続して参画し、地域のこどもたちや保護者の皆様へ「本物の味」と「心地よい食文化」を直接届け、食を通じて社会に貢献し、人々の心を動かす喜びをこれからも提供し続けていきます。

文化活動の支援

- 次世代クリエイターの発掘・支援～タカシマヤ文化基金
- 演劇文化の発信基地～紀伊國屋サザンシアターTAKASHIMAYA～

S 社会

人権を尊重する経営の実践

当社グループは、「顧客を平等に扱い、貧富や身分による差別をしない」という「店是」に基づき、人権尊重の精神を受け継いできました。
この精神をもとに、1991年には「いつも、人から。」という経営理念を制定し、人の心を大切にする価値観を全従業員で共有しています。
さらに2024年1月には、事業に関わるすべての人の人権尊重を「人権コミットメント」として明確化し、その実践に向けてステークホルダーとの対話を強化し、取り組みを広げています。

人権コミットメント　高島屋グループ取引指針　人権デュー・ディリジェンスの全体像・これまでの取り組み

■さらなる取り組みの深化に向けて

人権を尊重する経営の実践には、お取引先や従業員の理解が不可欠です。

お取引先との公平で良好なパートナーシップのもと、環境保全や人権に配慮した持続可能なサプライチェーンを構築するべく、2024年に「高島屋グループ取引指針」を策定。同指針に関するアンケートも実施し、お取引先の課題認識の収集と対話を進めています。また、持続可能なサプライチェーンの構築について理解浸透を図るべく、2025年11月の高島屋グループお取引先説明会にて指針内容の説明を行いました（参加社数約1,000社）。加えて2026年のお取引先アンケートでは、お取引先が認識するリスク・課題を深掘りするとともに、当社対応についてのニーズも収集しました。サプライチェーン全体のリスク軽減に向け、今後当社グループとして取り組むべき対策に反映していく予定です。引き続き、お取引先のご理解とご協力をいただき、ともに発展していける関係性の構築に努めていきます。

一方、従業員のさらなる理解浸透に向けては、人権をはじめ各種サプライチェーンリスクに関する教育や仕入れ担当者・管理監督者向けセルフチェックなどを実施し、現場レベルでの具体的取り組みにつなげています。

お取引先サプライチェーンアンケート

高島屋グループ取引指針アンケート2026	
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）への遵守・取り組み状況確認
対象お取引先	●㈱高島屋（EC事業部・クロスメディア事業部・法人事業部含む）　約1,500社 ●東神開発㈱　約1,200社 ●高島屋スペースクリエイツ㈱　対象先選定中　2026年10月以降実施予定
実施時期	●㈱高島屋　2026年6月下旬～8月末 ●東神開発㈱　2026年7月下旬～8月末 ●高島屋スペースクリエイツ㈱　2026年10月以降実施予定
設問内容	以下各項目に関する取り組み状況について　等 ●地域社会　●公正取引（法令遵守）　●人権尊重 ●環境負荷軽減　●品質管理・安全性　●適切な情報管理

人権およびサプライチェーンリスクに関する従業員教育

年度	内容	対象者　（）内数字は受講者数	
2024	「ビジネスと人権」の基本と当社グループの取り組み	グループ会社含む管理監督者	（1,195名）
	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	国内百貨店の仕入れ担当者	
2025	「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	（約1,800名）
2026	サプライチェーンマネジメント教育	グループ会社含む管理監督者	（304名）
	従業員セルフチェック	国内百貨店仕入れ担当者	（992名）

S 社会

サプライチェーンの維持・強化に向けて

日本国内には、長い年月をかけて育んできた伝統や優れた技術を有する中小企業が数多く存在し、
その中には、当社グループのお取引先の多くも含まれています。
後継者不足や市場縮小等、昨今の中小企業が抱える経営課題の解決に当社グループがさまざまな形で貢献することで、
当社グループの競争力の源泉の一つとなるサプライチェーンの維持・強化にもつなげていきます。

■社内起業制度から生まれた地域密着型自主編集ショップ

高崎店の自主編集ショップ「メゾンドエフ」は、社員の自由な発想を起点に事業化を検討する社内起業制度「フューチャープランニング」から誕生しました。各地域や産地に根差したものづくりの価値を発掘し、お客様に届ける売場としてスタートし、「FACTORY」「FIND」「FUN」「FUNCTION」という4つの「F」をコンセプトに運営しています。商品の機能やデザインだけでなく、工場や産地が培ってきた技術、作り手の想いやこだわり、商品が生まれるまでの工程など、その背景にある物語を丁寧に伝えることで、単なる商品販売にとどまらない価値発信の場をめざしています。

現在、お取引先は約80社に広がり、国内外のファクトリーブランドや地域の作り手によるオリジナルの衣料品、衣料雑貨、生活雑貨などを幅広く展開しています。同店のフロア内売上でも上位を占めるとともに、他店でのPOP UP開催やECとの連携も進めており、地域発のブランドやファクトリーブランドに新たな販売機会を創出しています。百貨店が培ってきた編集力・接客力・発信力を生かし、商品の魅力や作り手の姿を多様な接点から発信することは、お取引先の認知度向上や販路拡大、安定的な事業継続を後押しする取り組みでもあります。また、お客様の声や販売現場で得た気づきを作り手に還元することで、商品開発や改良にもつなげ、作り手とともに成長する関係の構築を進めています。

さらに、本年からは新島学園（群馬県）との産学連携を開始しました。高校生が群馬県内の工場視察をはじめ、商品企画や販売計画の立案、店頭での販売に至る一連のプロセスを体験し、商品がお客様の手に届くまでの仕組みや、地場のアパレル産業への理解を深めています。若い世代が地域の技術やものづくりの魅力に触れる機会を設けることで、地域産業への関心を高め、将来の担い手の創出につなげることも狙いとしています。

「メゾンドエフ」は、地域の作り手、百貨店、お客様、そして次世代を結ぶ継続的な接点として、それぞれの知見や価値を循環させています。今後も、ものづくりの魅力を発掘・発信するとともに、作り手の販路拡大と次世代への技術・想いの継承を支援し、持続可能なサプライチェーンの維持・強化と地域産業の発展に貢献していきます。





メゾンドエフ
（提案者・運営担当）
㈱高島屋 MD本部
紳士服・紳士雑貨・スポーツ部
バイヤー
中里 康宏

メゾンドエフを構想したきっかけは遠州織物の産地、静岡県浜松市にある小さな機屋「古橋織布」への工場見学でした。1つの生地ができるまでに多くの工程と職人の繊細な手仕事を必要としていることに驚き、その光景に圧倒されました。また、工場の方が「地元の人でさえ私達の仕事を知らない」と仰っていたことが強く印象に残っています。

2025年、国内に供給された衣料品のうち国産品の割合はわずか1.1%になりました。メゾンドエフは、売場とものづくりという2つの現場を近づけることで、お客様にものづくりの背景にある職人の仕事や想いを正しく伝えていきます。そして、「知られていない」現状から「もっと知りたい」と思ってもらえるよう、産地の仲間たちと力を合わせ、共存共栄を図っていきます。

maison de F

S 社会

サプライチェーンの維持・強化に向けて

■百年のれんプロジェクトの立ち上げ

「百年のれんプロジェクト」は、当社とマーキュリア※が協業し、日本各地の中小企業が培ってきた伝統・技術・文化・歴史といった有形無形の価値を次世代へつなぐことを目的とした取り組みです。優れた技術や商品、地域に根差したブランドを有しながらも、資金や人材確保、販路拡大などの課題を抱える企業に対し、事業の継続と持続的成長を一体的に支援します。

当社が百貨店業を通じて培ってきた目利き力、編集力、販路構築力、お客様との接点と、マーキュリアが有する投資・経営支援の知見を組み合わせ、各社の歴史や経営理念、事業特性を尊重しながら、経営・財務戦略の策定、人材確保、商品開発、ブランド強化などを総合的に支援します。

原則として現経営者による経営継続を前提に、長期的な投融資も活用しながら、中長期の視点で企業価値向上に伴走していくことを特徴としています。

また、参画企業等で構成する「百年のれん会」を通じ、業種や地域を越えた知見共有や事業連携、共同の商品開発および販路開拓を促進します。こうした取り組みにより、支援先企業のみならず、産地や生産者、職人などを含むサプライチェーン全体の維持・強化を図るとともに、地域に蓄積された技術や文化、雇用の継承と、地域産業の持続的発展に貢献していきます。

※㈱マーキュリアインベストメントと㈱マーキュリアアドバイザリーが参画



MERCURIA INVESTMENT

㈱マーキュリア
インベストメント
資産投資部（高島屋から出向）
徳永 裕久

守るべき歴史や文化を持つ企業とともに、企業や業界に横たわる課題の解決に挑みます。

高島屋が培ってきた目利き力と編集力、信用とネットワークを生かし、日本各地で継承されてきた「のれん」を次の100年へつなぎます。

■ファンドオブサーチファンドへの出資

ICJ 1号 ファンドオブサーチファンド

当社は、お取引先の事業継続とサプライチェーンの維持・強化を目的に、「ICJ 1号ファンドオブサーチファンド」へ出資しています。後継者不足による中小企業の廃業は、技術やノウハウ、地域の雇用に加え、百貨店にとって大切な商品の作り手を失うことにもつながりかねない大きなリスクです。

本ファンドは、複数の次世代経営者候補（サーチャー）が立ち上げる各サーチファンドに投資します。サーチャーは、企業の理念やビジネスモデル、関係者を尊重しながら経営を引き継ぎ、固有の価値を守りつつ新たな知見も取り入れ成長をめざします。当社は出資による承継支援に加え、承継企業の商品・技術をお客様に届ける機会も創出します。本年は、株式会社ゲートウェイアーチの特許技術を活用したバイオプラスチック製ジグソーパズルを、新宿店にて期間限定で展開し、販路拡大を後押ししました。今後は、承継課題を抱える既存お取引先とサーチャーのマッチングにも取り組み、優れた技術・商品・雇用の継承と中小企業の再成長を促進し、持続可能なサプライチェーンの構築につなげていきます。





gatewayarch

㈱ゲートウェイアーチ
代表取締役
小林 英輔様（サーチャー）

約250年の歴史と文化を持つジグソーパズルを、高島屋との協業を通じて「組み立てて飾る」新たな体験としてお客様に届け、ゲートウェイアーチを国内外で長く愛されるブランドへと育てて持続的な成長をめざします。

G ガバナンス

コーポレートガバナンス体制　―監査等委員会設置会社へ移行―

当社は、2026年5月26日の第160回定時株主総会での承認後、「監査等委員会設置会社」へ移行しました。当社は、グループ全体で培ってきた髙島屋ブランドを基軸に、グループ各社の自立性を尊重しながら事業間のシナジーを最大限に発揮し、グループとしての持続的成長を実現する事業持株会社形態を採用しています。この体制のもと、グループ全体の戦略・資源配分・統制に関する意思決定を確実に業務執行につなげるため、業務執行側のメンバーを一定数配置した取締役会運営を行っています。

一方で、持続的な企業価値向上に向けては、取締役会の監督機能およびガバナンスの実効性・透明性をさらに高めることが重要であると考えています。そこで当社は監査等委員会設置会社へ移行し、監査等委員である取締役が取締役会において議決権を行使することを通じて、業務執行に対する実効的な監督機能を強化しました。また、重要な業務執行の決定権限を取締役へ委任することで意思決定の迅速化と経営の機動性向上を図るとともに、取締役会においてグループ戦略や資源配分に関する議論を一層充実させ、企業価値の向上に取り組んでいます。

取締役会の構成は、業務執行に対する監督機能の強化を企図し、社外取締役の比率を移行前よりも高めています。社外取締役による独立した立場からの助言・監督を通じて、取締役会の監督機能の実効性向上を図ります。

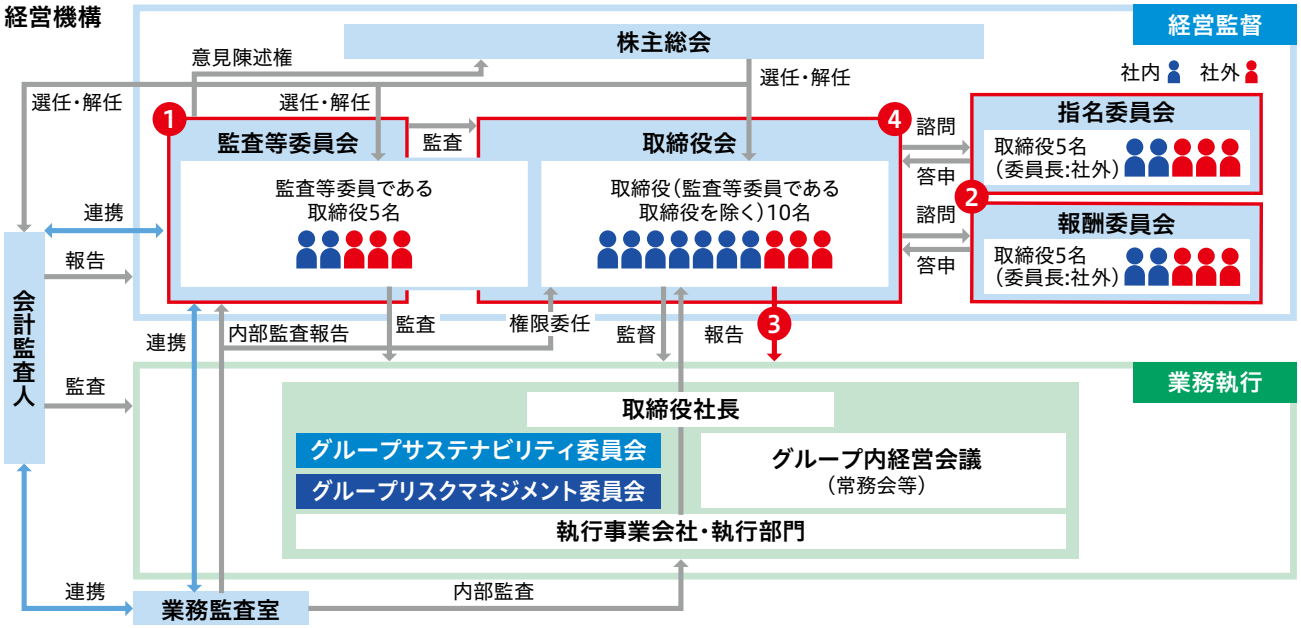
また、移行後も任意の指名委員会および報酬委員会を継続して設置しており、いずれの委員会も委員長を社外取締役とし、委員の過半数を社外取締役とすることで、取締役の指名および報酬決定における客観性・透明性を高めています。

コーポレートガバナンス方針

POINT

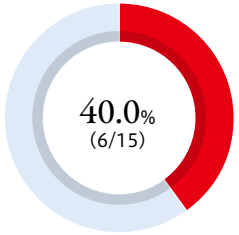
1. 監査等委員会設置による取締役会の**監督機能強化**
2. 社外取締役を過半数とする指名委員会・報酬委員会による**客観性・透明性の向上**
3. 重要な業務執行の決定権限委任による**意思決定迅速化**と**経営の機動性向上**
4. グループ戦略・資源配分に関する議論の充実による**企業価値向上**

経営機構

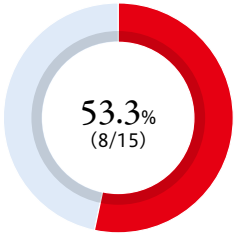


※社外取締役に対しては社内情報等の資料を提供するほか、常務会へのオブザーバー参加や、社内の業務執行・統制に関する審議資料および議事録へのアクセスを可能としています。また、中長期的な戦略議論を深めるため、全取締役による「ボードセッション」を適宜開催しています。

社外取締役比率

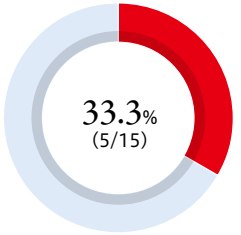


非業務執行取締役比率



女性取締役比率

※執行役員を含む女性役員比率：35.5%（11/31）



（2026年10月1日現在）

G ガバナンス

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」こころを大切にして社会に貢献し続ける企業グループです。当社グループの「グランドデザイン」においては、創業200周年を迎える2031年にめざす姿を『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」』と定めています。グループが持つ各事業のノウハウを結集しながら、各々の経営資源を相互に活用する「まちづくり」を通じ、これからもお客様や株主の皆様をはじめとして、お取引先、従業員等、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。そして、髙島屋（Takashimaya）ブランドの持つ伝統や信頼を背景に、グループ各社の事業基盤強化および各社間のシナジー発揮により、グループとしてのさらなる成長をめざします。

当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスとは、これらの実現のために、コンプライアンスをすべての企業行動の土台に置き、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歩んでいきます。



ガバナンス強化のあゆみ

		取締役会の監督機能強化	経営と執行の分離	指名・報酬の透明性向上	内部統制の高度化	企業価値向上に資する実効性強化	取締役数（人）
2006	■髙島屋グループCSR委員会設置 ■「内部統制システム」の整備に関する基本方針策定				●		21
2007	■取締役会スリム化（21名から10名へ減員、うち社外3名） ■取締役任期変更（2年から1年へ） ■執行役員制度導入（任期1年） ■業績連動報酬体系導入（役員報酬） ■指名委員会・報酬委員会設置（指名委員長：社内／報酬委員長：社外）	●	●	●		●	10
2012	■髙島屋グループリスクマネジメント委員会設置				●		10
2015	■取締役会実効性評価開始 ■「内部統制システム」の整備に関する基本方針改訂	●			●	●	11
2019	■社外役員の独立性判断基準策定、運用開始	●		●			12
2020	■社外取締役増員（3名から4名へ）　取締役会の1/3を独立社外取締役で構成	●				●	12
2025	■コーポレートガバナンス方針策定					●	12
2026	■監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行 ■指名委員会・報酬委員会の構成見直し （両委員会とも社外取締役を過半数として構成、委員長も社外取締役が就任） ■髙島屋グループサステナビリティ委員会設置（旧：髙島屋グループCSR委員会）	●	●	●	●	●	15 （うち、監査等委員である取締役 5）

※●は、各年の施策が主として寄与したガバナンス上の領域を示しています。
※取締役数は、各年の定時株主総会にて選任された人数を記載しています。

G ガバナンス

取締役会の構成

当社は監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役会の構成を見直しました。移行前の取締役12名（ほか監査役4名）の体制から、現在は取締役15名（うち監査等委員5名）の体制としています。これに伴い、社外取締役を4名から6名へ増員し、取締役会の監督機能の実効性向上を図っています。

また、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。さらに、当社グループの事業特性に応じたスキルセットを設定しています。

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。

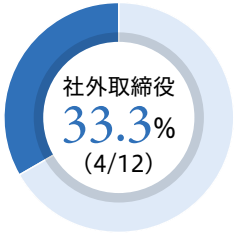
（注）当社は、社外取締役を独立役員として指定するにあたって、その独立性を判断するため、「社外役員の独立性判断基準」を独自に定めており、社外取締役又はその候補者が、以下のいずれにも該当しないと判断する場合、独立性を有している者と判断しております。
①当社及び当社の子会社（以下「当社グループ」という。）の業務執行者※1又は過去10年間において当社グループの業務執行者であった者
②当社グループの主要な取引先※2の業務執行者
③当社グループの主要な借入先※3の業務執行者
④当社の主要株主※4又はその業務執行者
⑤当社グループが主要株主※4である会社の業務執行者
⑥当社グループの会計監査人である監査法人に所属する者
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、税理士又はコンサルタント等
⑧当社グループから、多額※5の寄付又は助成を受けている者又は法人、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年間にお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）の配偶者又は二親等内の親族
A）当社グループの業務執行者（監査等委員である社外取締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、執行役員又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、又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又は間接的に保有している者又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、執行役、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

■ 取締役会議長について

当社では、中長期的な経営戦略や重要課題に関する議論を深めるため、現在はグループ経営の最高責任者である社長が取締役会議長を務めています。重要な業務執行の決定権限の委任を進め、取締役会が経営の方向付けと執行の監督に注力する体制を強化する中、議長のあり方については、監督の客観性や取締役会の実効性を検証しながら、今後も最適な体制を不断に追求していきます。

取締役会（2025年度）

構　成：社内　8名
　　社外　4名
議　長：社長
開催数：15回
出席率：100%



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います。2025年度の取締役会は、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（2025年度）

- 中期経営計画
- 事業計画
- コーポレートガバナンス報告書の改訂
- 取締役会実効性評価
- サステナビリティ経営推進活動
- 人的資本経営
- 要員計画・採用計画
- 投資計画
- 政策保有株式の保有意義検証
- 有価証券報告書報告
- 統合報告書報告
- 決算報告
- 株主還元
- 資金収支計画／資金調達
- 自己株式の取得・消却
- 内部統制評価／運用状況
- 内部監査報告
- グループリスクマネジメント方針
- 危機管理事案の報告
- 役員人事
- 役員報酬
- 2026年度グループ経営方針
- 既存案件の進捗

G ガバナンス

取締役会の実効性評価

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年度より取締役会実効性評価を行っています。2025年度は2026年2月に実施しました。

※2026年2月時点の当社の機関設計は「監査役会設置会社」

■評価方法

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、2026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。

■課題と解決策

アンケート・ヒアリング内容は概ね肯定的な結果であり、その結果、当社の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や、機能発揮のための体制整備および運営に大きな問題がないことが確認されました。2025年12月には、全取締役、全監査役、主要子会社の社長、次世代役員候補者参加による終日ミーティングを実施し、当社の経営戦略、成長戦略に関する議論を深めるとともに、経営監督の実効性向上に寄与しました。

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（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、取締役会が備えるべき事業戦略に基づくスキルセットの確認、任意の諮問委員会の取締役会との連携および透明性確保による実効性の向上等）が提出されました。これに対しては、任意の諮問委員会の適切な体制の検討、取締役会決議事項の一部を業務執行取締役へ権限委任することによる議論時間の確保、グループの中長期的な経営課題等に関する議論の深化、などに取り組むことを確認しています。

取締役会の責務・役割 意思決定機能	❶会社の持続的成長や企業価値向上をめざした戦略的方向付けの議論ができているか ❷上記①に基づいて経営戦略・経営計画が議論・決議されているか ❸決議にあたり適切かつ十分な議論がされているか
取締役会の責務・役割 経営監督機能	❹グループ全体の業務執行状況が適切に監督できているか ❺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 ❻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 ❼指名委員会・報酬委員会との連携は適切にとれているか
取締役会の議論	❽自由闊達な意見交換ができているか ❾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	❿社外取締役の人数・構成は適切か ⓫社外取締役の意見を活用できているか
取締役会の進行	⓬取締役会の議論時間は適切に設けられているか ⓭議長の議事進行は適切か
取締役会の運営	⓮取締役会の回数は適切か ⓯取締役会に挙げられる決議・報告議題は適切か ⓰取締役会の資料（量・質）は適切か
取締役会の構成	⓱取締役会の構成人数は適切か ⓲取締役会の多様性は確保されているか

当社は、機関設計における「監査等委員会設置会社」の採用に伴いコーポレート・ガバナンス体制全体の見直しと強化を図るとともに、今後も、年に1回の取締役会評価をPDCAサイクルに基づき実施することで、さらなる実効性の向上に努めます。

前年度改善提案に対する取り組み

- 2025年12月 終日ミーティング実施。
  ⇒社内外役員の中長期的課題に関する認識の共有、次世代役員候補者との交流。
- 意思決定・業務執行の迅速化を可能にする体制検討。
- 指名委員会の実効性・役員選出の透明性向上に向けた、取締役会スキルセットの見直し。

今年度改善提案

- 経営監督機能強化を企図し、機関設計を「監査等委員会設置会社」へ変更。
  ①監査等委員が取締役として議決に加わることによる、経営監督機能の一層の強化。
  ②取締役会決議事項の一部について、業務執行取締役に決定権限を委任し運営を効率化。
  ③グループ全体の戦略・資源配分等に関する審議・議論時間を確保。
- 指名委員会・報酬委員会ともに社外取締役を過半とし、委員長も社外取締役とすることによる客観性・透明性の担保。
  ⇒指名委員会・報酬委員会にて、役員選解任・評価に係るテーマを議論し取締役会へ答申。

G ガバナンス

監査等委員会の役割と体制

監査等委員会は、職務執行の適法性・妥当性の監査に加え、監査等委員が議決権を持つ取締役として経営判断に参画し、重要な意思決定と戦略遂行のプロセスを監査・監督することで、取締役会における監督機能の実効性の向上に貢献します。

■監査等委員会の基本方針

監査等委員会は、「会社法」の趣旨に鑑み、髙島屋「監査等委員監査等基準」に沿って、取締役等の職務執行を監査するとともに、取締役会における経営の意思決定およびその執行に対する監督機能を発揮することにより、当社および当社グループが健全で持続的な成長と企業価値の創出を実現し、社会からの信頼に応えられる良質で堅固なガバナンス体制を構築することに努めます。

- 取締役、執行役員による職務執行の適法性、妥当性を監査し、違法行為もしくは著しく不当な行為の防止に努める。
- 会社の重大損失を未然防止するための予防監査に重点を置き、会社経営の健全性の向上に努める。
- 関係する監査機能や内部統制に係る組織等との連携を適切に図り、監査の効率性および実効性の向上に努める。(会計監査人、業務監査室、グループ会社監査役等との連携)
- 取締役会の一員として、重要な経営判断および戦略の遂行状況について、意思決定プロセスおよびモニタリングの実効性を監督する。

■監査等委員会の職務および監査等の方法

監査等委員会は、監査および監督に関する意見を形成する協議・決議機関として、監査方針および調査方法等の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を行います。

監査等委員は、重要な会議への出席、取締役、執行役員および使用人等からの報告聴取、業務および財産の調査等を行います。これらを通じて、取締役または執行役員、使用人に対する意見の表明および必要な措置を適時に実施します。重要な経営判断および戦略の遂行状況については、意思決定プロセスおよびモニタリングの実効性を監督します。さらに、監査等委員である取締役以外の取締役の選解任および報酬等に関して、監査等委員会としての意見を決定します。

また、監査および監督の実効性を確保するため、代表取締役および社外取締役との会合、会計監査人、グループ会社監査役ならびに内部監査部門である業務監査室との連携を行います。

監査等委員会の構成

監査等委員会は常勤監査等委員および独立性を有する社外監査等委員で構成し、社外監査等委員が過半数を占めます。

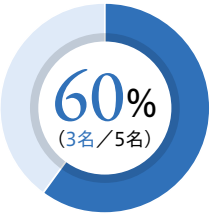
監査等委員である取締役の選定は、監査等委員である取締役選定基準に基づき、監査等委員である取締役として2年の任期を全うすることができること、業務執行者からの独立性が確保されていること、監査に必要な経験および能力ならびに財務・会計・法務等に関する知識を有することを要件としています。特に財務・会計に関する十分な知見を有する者を1名以上確保します。加えて、取締役会の議決に参加する立場から、経営戦略、重要な業務執行の決定およびリスク判断について、その内容および妥当性を理解し、評価した上で、監査および監督の観点から適切に関与できる知見を有することも要件としています。

監査等委員に占める独立社外取締役の割合

委員の構成(★議長)

【社内委員 2名】
片岡 不二恵 ★
岡部 恒明

【社外委員 3名】
菅原 邦彦
寺原 真希子
菅久 修一



2025年度監査役会の活動状況
※機関設計変更以前の監査の状況

監査役会を13回開催。監査方針・計画に基づき、取締役会等の重要会議への出席、経営および社外取締役との会合、執行部門からの報告聴取、国内外の各店・グループ会社への往査、内部監査部門および会計監査人との連携等を通じて、重要な経営課題、リスク管理、内部統制の整備・運用状況を監査しました。

G ガバナンス

役員一覧（2026年10月1日現在）

取締役



村田 善郎
代表取締役社長

1985年4月入社。
2019年3月当社取締役社長（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、取締役といたしました。



牧野 考一
代表取締役専務

1985年4月入社。
2026年3月当社専務取締役（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】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本部副本部長、常務取締役営業本部副本部長、MD本部長、日本橋店長などを経験し、現在、代表取締役専務営業本部長として営業本部をけん引し、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。



佐藤 尚弘
代表取締役専務

1985年4月入社。
2026年5月当社専務取締役（代表取締役）企画本部長、史料館担当。

【選任理由】大宮店、柏店の副店長や他社との合弁会社の設立を通じた新規事業ならびにグループ会社の経営を通じ、厳しい環境下において収支コントロールを徹底し増収増益を実現してきました。また日本橋店長として好調な業績をけん引するとともに、賃料管理室長としてグループ全体の保有資産の有効活用に手腕を発揮し、豊富な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。



杉山 智子
代表取締役常務

1990年4月入社。
2025年5月当社常務取締役（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。



大川 秋生
取締役

2018年10月入社。
2026年5月当社取締役、情報システム・情報セキュリティ担当。

【選任理由】ITに関する豊富な知識・知見を有していることに加え、企業経営の経験もあり、経営戦略に沿った情報システム戦略の立案や情報セキュリティ・ITガバナンスの強化、DX推進に手腕を発揮することを期待して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、東神開発株式会社取締役会長（代表取締役）。

【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、取締役といたしました。



末吉 武嘉
取締役

1991年4月入社。
2022年3月高島屋ファイナンシャル・パートナーズ株式会社取締役社長（代表取締役）。
2026年5月当社取締役。

【選任理由】高島屋ファイナンシャル・パートナーズ株式会社代表取締役社長として、当社企画本部・営業本部と連携し、高島屋グループならではの金融戦略をけん引している実績があり、グループのシームレス化によるまちづくり戦略を加速させることを期待して取締役といたしました。



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月当社社外取締役。

【兼業状況】東京電力ホールディングス株式会社取締役会長、ソナー・アドバイザーズ株式会社取締役会長

【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月当社社外取締役。

【兼業状況】キヤノン株式会社社外取締役、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、学びや取り組みを通じて深い知見を有していることから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月当社社外取締役。

【兼業状況】タキヒヨー株式会社社外取締役（監査等委員）、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・ローに取り組んでおり、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生かし、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。

G ガバナンス

役員一覧（2026年10月1日現在）

取締役　監査等委員



片岡 不二恵
取締役
1982年4月入社。
2020年5月当社監査役。
2026年5月当社取締役（監査等委員）。

【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年より常勤監査役として当社および当社グループの監査業務に従事。財務、会計および法務を含む会社管理全般に関する十分な知見を有するとともに、業務執行部門から独立した立場で公正不偏に監査業務を遂行してきた実績を有しております。また、営業企画、本社コーポレート部門、グループ会社の取締役・監査役としての経験を通じ、経営戦略や重要な業務執行の判断に関し、監査・監督の観点から適切に関与できると判断し、監査等委員である取締役といたしました。



岡部 恒明
取締役
1984年4月入社。
2023年5月当社監査役。
2026年5月当社取締役（監査等委員）。

【選任理由】常務取締役として営業本部、代表取締役として企画本部および総務本部の責任者を歴任し、営業、企画、総務の各分野に関する幅広い経験と知見を保有。2023年より常勤監査役として、業務執行部門から独立し監査業務に従事し、経営判断や重要な業務執行について公正不偏の態度をもって監査・監督を行ってまいりました。これらの経営経験と監査役としての実務経験を通じ、取締役会において監査・監督の観点から適切に関与できる知見を備えていることから、監査等委員である取締役といたしました。



菅原 邦彦
社外取締役
1979年3月公認会計士登録。
2023年5月当社社外監査役。
2026年5月当社社外取締役（監査等委員）。

【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、長期にわたる海外勤務を通じて培われた豊富な国内外の財務および会計に関する適切な知見を有しております。これらの専門性を生かし、独立した立場から財務報告の妥当性および経営判断について適切な監査・監督を行っていただけるものと判断し、監査等委員である社外取締役といたしました。



寺原 真希子
社外取締役
2000年4月弁護士登録。
2023年5月当社社外監査役。
2026年5月当社社外取締役（監査等委員）。

【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（監査等委員）、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経験を有しております。法務を中心とした高度な専門知識に加え、企業会計への理解を踏まえ、独立した立場から取締役会の監査・監督機能の強化に資することを期待し、監査等委員である社外取締役といたしました。



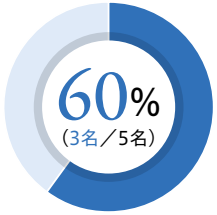
菅久 修一
社外取締役
1983年4月公正取引委員会事務局入局。
2026年5月当社社外取締役（監査等委員）。

【選任理由】公正取引委員会事務総長としての経験を通じ、公正取引および競争政策に関する高度な専門的知見を有しております。また、在ベルリン日本国総領事館領事としての経験を含む国際的な視点に加え、現在は法律事務所において独占禁止法、競争政策および景品表示法に関するシニアコンサルタントを務めております。これらの知見を生かし、独立した立場から公正取引および消費者保護の観点で監査・監督機能の強化に貢献いただくことを期待し、監査等委員である社外取締役といたしました。

任意の諮問委員会の体制／議論内容

■ 指名委員会

指名委員に占める
独立社外取締役の割合



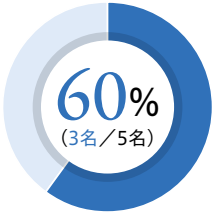
委員の構成（★委員長）
【社内委員 2名】【社外委員 3名】
村田 善郎　横尾 敬介 ★
杉山 智子　有馬 充美
寺原 真希子

2025年度の活動状況・議論内容

指名委員会を1回開催。取締役・執行役員の候補者案および人事案について、経験、業績評価、課題解決力、取締役会全体のスキルバランス等の観点から審議しました。選任プロセスの透明性確保の観点から、審議結果を取締役会へ答申しました。

■ 報酬委員会

報酬委員に占める
独立社外取締役の割合



委員の構成（★委員長）
【社内委員 2名】【社外委員 3名】
佐藤 尚弘　菅原 邦彦 ★
杉山 智子　海老澤 美幸
菅久 修一

2025年度の活動状況・議論内容

報酬委員会を4回開催。取締役・執行役員の個別評価と報酬案について、業績指標や重点課題の達成度等を踏まえて審議しました。報酬決定プロセスの公正性・透明性確保の観点から、審議結果を取締役会へ答申しました。

G ガバナンス

スキルマトリックス／スキルの定義

スキルマトリックス ★委員長

	氏名	役職	性別	所属する委員会		当社取締役会が備えるべきスキル								
				指名委員会	報酬委員会	企業経営・事業戦略・ESG	財務会計・ファイナンス	法務・リスクマネジメント	人材戦略	IT・DX	マーケティング	商業開発・不動産	海外戦略	金融戦略
取締役（監査等委員である取締役を除く）	村田善郎	代表取締役社長	♂	●		●	●	●	●		●		●	
	牧野考一	代表取締役専務	♂			●					●	●		
	佐藤尚弘	代表取締役専務	♂		●	●	●	●	●		●	●		
	杉山智子	代表取締役常務	♀	●	●			●	●		●			
	大川秋生	取締役	♂			●				●				
	清瀬雅幸	取締役	♂			●					●	●	●	
	末吉武嘉	取締役	♂			●			●		●			●
	横尾敬介	社外取締役	♂	★		●	●			●				●
	有馬充美	社外取締役	♀	●		●	●		●					●
	海老澤美幸	社外取締役	♀		●			●			●			
監査等委員である取締役	片岡不二恵	取締役	♀				●	●			●			
	岡部恒明	取締役	♂			●		●	●	●	●	●		
	菅原邦彦	社外取締役	♂		★	●	●	●					●	●
	寺原真希子	社外取締役	♀	●				●	●					
	菅久修一	社外取締役	♂		●			●			●			

スキルの定義

企業経営・事業戦略・ESG	マルチステークホルダーとの持続可能な価値共創を前提とし、複数の収益の柱に基づくグループ経営を実現できる会社経営や事業経営全般の知見と経験
財務会計・ファイナンス	グループ価値最大化の観点から健全かつ成長志向の経営を支える、資本コストや株価を意識した財務・資本政策に関する知見と経験
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、リスクを最小化し適正な経営判断のできる知見と経験
人材戦略	グループ経営戦略と連動した人材戦略から、多様な人の力を成長につなげる人的資本経営を実現できる知見と経験
IT・DX	情報セキュリティリスクを把握しつつ、デジタル・AI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捉え、ビジネスモデルの変革や新たな価値創造につなげられる知見と経験
マーケティング	お客様や社会の変化を的確に捉えて提供価値を定義し、それに基づいた戦略構築や店舗運営を実現できる知見と経験
商業開発・不動産	商業施設をはじめとした不動産開発・運用を通じて収益性と地域の魅力向上を両立した開発を推進できる知見と経験
海外戦略	成長の柱と位置づける海外事業において、グローバルな市場環境や地域特性を踏まえ成長をけん引できる知見と経験
金融戦略	金融事業・金融機能の特性を踏まえたビジネス・戦略に関する知見と経験

G ガバナンス

社外取締役メッセージ



横尾 敬介
社外取締役、
指名委員長

事務局機能も強化し、実効性あるガバナンス体制を

監査等委員会設置会社への移行は、経営の客観性や透明性の確保という意味において、ガバナンスの良い方向への変化と捉えています。社外取締役も加わり、取締役会が業務執行に対する健全な監督機能を発揮するためには、戦略的な議題の設定や、事前資料の精査などを主体的に担える事務局機能の確立が不可欠です。監査等委員会設置会社へ移行したからこそ、こうした事務局機能もしっかり強化し、実効性あるガバナンス体制をつくっていく必要があります。また今後、執行と監督の分離をさらに明確化するという方向性では、社外取締役が議長に就任するということも含め、取締役会のあり方のさらなる検討が必要でしょう。

新たに就任した指名委員長の立場からは、村田社長の後継者計画の策定が現在の最優先事項です。社内外のさまざまな方と面談・対話を重ね、その人となりや持っているスキルを知り、後継者の選抜やそのための議論を進めていけたらと考えています。重視していることは2つあり、1つは、各候補者に対してフェアな視点と等距離を保つこと。もう1つは、当社グループの経営者としてふさわしい人材の定義づけです。

具体的な議論は指名委員会の中で進めていくこととなりますが、あくまでも現時点における個人的見解としては、高島屋の文化や価値観にマッチした、人に優しく人を大切にする方であるということが前提になると考えています。DXやAIの社会実装が進むにつれ、人と人が接する機会は減少傾向にあります。だからこそ、当社グループのグランドデザインの実現に向けた各種のタスクを、リーダーシップを持ちながらかつコミュニケーションを十分にとって進められる人材が重要となるのです。

今後もさまざまな経営課題について、客観性・公平性を心掛けながら監督および助言を行い、当社グループの成長に貢献していきます。



菅久 修一
社外取締役(新任)、
監査等委員

「正しさ」への意識づけ

私は長らく公正取引委員会において、独占禁止法や景品表示法、下請法(現:取適法)などの運用・執行をはじめ、これらに関連する幅広い業務に携わってきました。本年より当社の社外取締役に就任するにあたり、特に大切にしているのは、社内外のさまざまな声に真摯に耳を傾けるとともに、自らの考えをわかりやすく伝えることです。

企業経営に直接関与するのは今回が初めてですが、経済活動と独占禁止法はいずれも「お客様の視点」を重視するという共通点があります。経済社会の自由競争下では、お客様が求める商品やサービスを、より良い形で効率的に提供することが、企業の利益につながります。一方、お客様の利益を損なうことによって自らの利益を得ようとする行為は、独占禁止法上の問題となり得ます。これまで培ってきたお客様視点を、当社の経営においても生かしていきたいと考えています。

また、私に最も期待されている役割は、コンプライアンスやインテグリティ、すなわち誠実かつ真摯に正しいことを行う姿勢を、当社においてさらに徹底させることだと認識しています。社内や業界の長年の慣習も現在の社会の価値観やルール、常識の変化に照らすと隔たりが生じていることがあります。その隔たりを見過ごせば、やがて大きな問題に発展しかねません。社外取締役として独立した立場から、気づいた点を率直かつ分かりやすく発言し、経営トップを含む社内全体の意識向上を促すことも、私に課せられた役割であると考えています。

適切でない行為によって得られた目先の利益は、持続的な成長や中長期的な企業価値向上にはつながりません。正しいことを積み重ね、お客様へ価値を提供し続けることによって得られる利益こそが、持続的な成長の源泉となります。そして、その土台となるのが、コンプライアンスやインテグリティです。

当社グループが社会からの信頼を一層高め、持続的に企業価値を向上させていくために、監査等委員として現場往査等を通じて実態を丁寧に把握するとともに、これまで培ってきた知見を生かし、健全で誠実な企業文化のさらなる進化に貢献していきます。

G ガバナンス

役員報酬

当社では、役員報酬の決定プロセスにおける公正性・透明性を確保する目的で、社外取締役を委員長とする「報酬委員会」を取締役会の諮問機関として設置し、個人別の報酬などの内容に係る決定方針に基づいて、取締役・執行役員の評価および個人別報酬額について審議しています。

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）に分かれます。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を目的に導入している業績連動報酬は、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。

なお、業績連動報酬の評価が「標準」（目標達成度の評価が期待する水準通り）の場合、基本報酬（固定）：自社株取得報酬（固定）：業績連動報酬（変動）の比率が「60：14：26」となるよう月額報酬を設計しています。

2026年5月の監査等委員会設置会社への移行とともに、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬の総額を年額7億円以内、監査等委員である取締役の報酬の総額を年額2億円以内としました。

業績連動報酬の評価ウェイト

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

Message



菅原 邦彦
社外取締役、監査等委員、報酬委員長

公平性・透明性ある報酬制度確立に貢献

2023年より監査役として従事してきた監査業務に加え、本年より監査等委員として議決権をもって取締役会の議論に参画しています。従来の事後的な確認にとどまらず、意思決定の段階から意見を表明し、必要なけん制機能を発揮することを意識しています。執行側への権限委任を進める一方、その執行がステークホルダーの期待に沿うものであるかを取締役会が的確に監督する。この両輪を機能させることが、持続的な成長につながると考えています。

報酬委員長として重視するのは、役員報酬の客観性、透明性および納得性です。社外の視点を生かし、恣意性のない公正な決定プロセスを確立していきます。プロセス確立にあたっては、外部データを活用して他社との報酬水準を比較検証し、固定報酬と業績連動報酬の構成を点検します。成果をあげた経営者が適切に報われる一方、短期的な利益のみを追求することがないよう、中長期の企業価値向上や将来への投資を促すインセンティブも重要です。さらに、事業特性や規模の違いを踏まえつつ、グループ会社間の整合性を高め、一体感の醸成にも資する制度をめざします。サステナビリティなど非財務の観点についても、制度の基本設計を明確にした上で、適切な指標を慎重に検討していきます。

ガバナンスの本質は、企業が何をめざし、それに向かって何を実行しているのかを明確に示し、その結果に責任を負うことにあります。当社はお客様からの信頼を基盤とする事業を展開しています。株主・投資家はもちろん、従業員、お取引先、そしてお客様から信頼される経営を実践するため、過去の慣行にとらわれず、環境変化を捉えながら、監督と対話の質を高めていく所存です。

G ガバナンス



社外取締役座談会

「人」を基軸に企業価値向上をめざす

―経済合理性と社会の持続性の両立に期待―

2031年の「グランドデザイン」実現に向けた第一歩となる現中期経営計画(以下、中計)は、2026年度が最終年度となります。中計で掲げる施策の進捗や成果、今後の課題、取締役会の実効性向上に向けた取り組みなどについて、3名の社外取締役による座談会を開催。「高島屋らしさ」を生かした次なる成長への期待も語ります。

中計の施策は順調に進捗 今後は成果の検証が課題

有馬　2031年にめざす「グランドデザイン」実現に向けた第一歩となる中計は、最終年度に入っています。まず、「まちづくり」「ESG経営」「人的資本経営」のそれぞれにおいて、各施策が投資を含めて着実に進められている点は評価できます。「まちづくり」では、「次世代型SCへの転換」に向け、2027年に改装グランドオープンする玉川高島屋S.C.において、百貨店と専門店のシームレス化を図る食料品プロジェクトが進行しています。海外事業でも、重点投資先であるベトナムにおいて、ハノイ高島屋S.C.の2027年の開業に向けた工事が着々と進んでいます。この統合報告書が発行される頃には、社外取締役全員で海外拠点を巡回・視察する予定です。現地を自らの目で確かめ、次なる成長戦略への理解を深め、具体的な提言につなげたいと考えています。

寺原　国内のSCをいくつか視察しましたが、特に印象的だったのは千葉県流山市の「流山おおたかの森S.C.」の賑わいです。2026年6月には、流山市と連携して取り組む「流山おおたかの森駅前『森のまち広場』」の整備・運営が評価され、国土交通省の「第5回まちづくりアワード（令和8年度・功労部門）」を、流山市と東神開発が連名で受賞しました。同広場では年間160日以上にわたりイベントが開かれています。単なる集客の手段ではなく、地域と共生し、「こころ豊かな生活を実現する」という高島屋グループのまちづくりが、目に見えるかたちになってきたことをうれしく思います。今後の街のさらなる活性化にも期待しています。

海老澤　ESG経営についても、2025年に始まった、株主総会でのインターネットによる議決権行使に伴う郵送費用の削減相当額を寄付する取り組みは先進的です。サステナブル活動「TSUNAGU ACTION」では、お客様やパートナー企業と連携した循環型プロジェクト「Depart de Loop」の活動が広がっています。これらに加え、伝統技術を持つ企業や老舗を支援する「百年のれんプロジェクト」も、長期的な視点で中小企業を支えながら、優れた産地や良質なサプライチェーンを守る取り組みとして今後ぜひ推進・拡大していってほしいと思います。ESGやサステナビリティに対しても進取の精神をもって取り組み、「三方よし」の考え方のもと、着実に具現化し浸透させている点に、高島屋らしさを感じます。次の段階では、各施策の成果を数値で示し、ブランド価値にどう波及したのかを検証していただきたいですね。

寺原　同感です。人的資本経営の観点でも、理念やビジョン、各施策が日々の業務や収益、ブランド価値の向上にどうつながるのか、そのストーリーを現場で働く従業員一人ひとりが腹落ちするところまで落とし込めているかが重要です。それが、モチベーションやエンゲージメントにも大きく関わってくると考えています。

有馬　ROIC経営の推進も含め、さまざまな施策の成果

G ガバナンス

社外取締役座談会

が、企業価値や株価にどのようにつながっているのかを市場に示すことも肝要です。私たち社外取締役も、各施策の定量・定性の両面から成果を継続的に検証していく必要があると感じています。

監査等委員会設置会社へ移行し取締役会の実効性が向上

寺原　取締役会の実効性向上に向けて監査等委員会設置会社へと移行したわけですが、業務執行に関する決定権限の委任を通じて意思決定の迅速化を図ると同時に、取締役会が本来注力すべき経営戦略の議論を深められるようになったことは、大きな進化と捉えています。本移行を契機に、取締役会とは別に、中長期の経営テーマを議論する「ボードセッション」が設けられたことも重要ですね。結論を出すことのみを目的とせず、毎回テーマを定め、経営に直結する本質的な議論を行う場が早速動き始めました。取締役会での審議をより充実させる上でも有効であり、ガバナンスの向上を実感しています。



有馬　2031年にめざす姿に向け、今後は百貨店業に加え、商業開発業や金融業などの重要性が一段と高まります。百貨店業を熟知する執行の皆様に権限を委任し、現場の意思決定のスピードを高める一方、取締役会では中長期的なグループ全体の方向性や各事業の位置づけを議論する。その結果、社外取締役もそれぞれの専門性を生かし、より大きな付加価値を発揮できるのではないでしょうか。

海老澤　取締役会に議題が上程される前段階の常務会や経営会議をオンラインや録画で傍聴できるようになった点も、透明性の向上につながっています。執行側でどのような議論がなされたのかを把握できるため、限られた取締役会の時間を、より深く密度の高い議論に充てられます。経営戦略や企業理念を十分に議論する場として取締役会を機能させるという時代の要請に照らしても、今回の機関設計変更は高く評価できます。

次世代リーダー育成に向けてはキャリアパスの明確化が課題

有馬　指名委員会のメンバーとして、同委員会の実効性がここ数年で大きく向上してきたことを実感しています。候補者の経歴だけでなく、その候補者が率いる部署のエンゲージメントスコアなども、マネジメント能力を考える材料として示されるようになりました。経営会議の傍聴を通じ、候補者自身の発言や振る舞いからリーダーシップを直接把握する機会も増えています。書面だけでは分からない「生の情報」を受け取れるようになったことは、大きな変化です。

寺原　指名委員会は開催頻度が増え、議論のあり方も大きく変わりました。印象的だったのは、村田社長自身が、自らも指名委員会の評価対象であり、解任すべきときはそう言ってほしいという趣旨の発言をされたことです。髙島屋にふさわしい経営トップやリーダーを、客観的かつ真剣に選んでほしいという本気を感じました。

監査等委員には、必要に応じ、株主総会で監査等委員ではない取締役の選任や報酬について意見を述べる権限があります。その判断には、明確な基準と十分な材料のもとで指名・報酬を検討することが不可欠です。今回、指名委員会と報酬委員会の双方に少なくとも1名の監査等委員が加わり、監査等委員会へ必要な範囲でフィードバックする仕組みも整いました。透明性を二重、三重に確保する体制が前進したと捉えています。



海老澤　以前は経営戦略と人材戦略のつながりが外部から見えにくい面もありましたが、グランドデザインの策定を機に、百貨店以外の事業でキャリアを積んだ人材の登用など、中計に掲げる戦略との連動が進んできたと感じます。社長自ら各拠点で対話を重ねる姿勢からも、会社の戦略を現場に浸透させようという強い意思が伝わります。トップが自らの言葉で語り、従業員と直接対話することは、現場の理解と士気を高める上でも重要です。

有馬　昨年、次世代の役員候補となる社員の方々との座談会が設けられました。参加した社員の仕事への強い思いや、熱い「髙島屋愛」に触れ、未来を担う人材が確実に育っていることを心強く感じました。

寺原　今後は、こうした社員の熱い思いを引き上げ、挑戦を実現できるようにするためのキャリアパスやロールモデルを、より明確に示していくことに期待します。加えて、若手から見て管理職が魅力的に映る仕組みづくりも、10年、20年先の経営人材の育成を見据えた時には重要だと考えます。

G ガバナンス

社外取締役座談会



資本効率向上に向けて攻めの成長投資を加速

有馬　市場の要請を踏まえた資本効率向上の議論は、まだ途上の感があります。一方、従来の無借金・資産保有志向から、CBの買入消却などを契機に、資本をより有効に活用しようとする意識は高まっています。低コストの負債と自己資本をどう組み合わせ、資本構成を最適化するのか。権限委任を進めるのであれば、投資規律についてもハードルレートを設定し、適切にコントロールする仕組みを整える必要があります。

寺原　攻めを意識した成長投資が加速する中、取締役会としては、投資実行後のモニタリングを含めて監督機能をしっかり果たす必要があります。同時に、まちづくりや海外事業だけでなく、サステナビリティ投資にも位置づけられる「人への投資」を、さらに積極的かつ大胆に進めてほしいと強く期待しています。人はコストではなく、成長を生み出す中核的な資本です。



有馬　DX投資にも一層力を入れていただきたいですね。現在、顧客データ基盤の統合が進められていますが、基盤を整えること自体が目的ではありません。その上で組織の壁を越えたシームレスな連携を進め、お客様を「ヒト」軸で捉えた精度の高いマーケティングを、具体的な施策につなげることが重要です。店頭では「人」が最も重要な役割を果たすという前提に立ちつつ、人と組織の力を最大化する上で、DXは強力なレバレッジになります。個人の記憶や知見、スキルに依存してきた人的資産を、DXを味方につけて次世代へ継承し、強固な「組織知」にしてほしいと願っています。

海老澤　資本政策をめぐっては、投資家との対話を積極的に進めようとする姿勢も明確になってきています。株主総会でも資本政策への関心が高まる中、会社が市場の声を真摯に受け止め、具体的な施策につなげようとする動きが活発化している点は評価できます。株主還元と成長投資のバランスを取りながら、資本政策の考え方と成果を分かりやすく発信していくことが大切です。

「いつも、人から。」が最大のブランド価値となる

寺原　高島屋らしさを大切にしながら成長を加速するには、やはり「人」が重要なキーワードになります。企業が当然配慮すべき人権やコンプライアンスについても、高島屋グループは幅広いステークホルダーと関わる企業として、「人権コミットメント」を掲げ、人権侵害リスクの防止・是正に向けた人権デュー・ディリジェンスを進めています。これは単なるリスク回避のためのコストとして考えるべきではありません。経営理念に掲げる「いつも、人から。」の通り、人を大切にする文化こそ、長年培ってきたブランドと信頼を支える基盤であり、高島屋らしさの源泉です。「人」を軸に企業価値とブランド価値をどう高めるのかをグループ全体で共有し、社外にも力強く発信していただきたいと思います。

海老澤　高島屋グループは、再生可能エネルギー由来電力の導入施設を早くから拡大するなど、サステナビリティやESGの分野でも先進的な取り組みを進めています。終わりのない社会課題に向き合う上で、まちを支える「アンカー」「プラットフォーム」として、情報や知見を積極的に発信してほしいですね。また、先進的な文化の発信地であり続けてきた革新のDNAを発揮し、地域文化をけん引するリーダーとして、女性活躍にとどまらない多様性の推進にも期待しています。

有馬　東京・日本橋を歩くと、高島屋店舗の赤いファサードや、バラの包み紙、ペーパーバッグを持つ人々の姿が目に入ります。それ自体がまちの彩りであり、バラの包み紙の贈り物を受け取ると華やいだ気持ちになることも、大切なブランド価値です。物を買うだけなら、安く早く手に入る手段はいくらでもあります。しかし、長い歴史の中で地域や社会に貢献し、信頼を積み重ねてきたことが高島屋グループの大きな強みです。一見、遠回りに見える取り組みでも、長期的には企業価値の向上につながるということがあります。経済合理性と社会の持続性は対立するものではなく、両立させなければなりません。そのことを体現するリーダーとして高島屋グループが成長していくことに期待しつつ、私たち社外取締役もそれぞれの専門性を生かして企業価値向上に貢献していきます。

G ガバナンス

コンプライアンス

■コンプライアンス経営の推進

コンプライアンスは、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。

私たち当社グループ全従業員の業務は、独占禁止法をはじめ取適法、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関わっており、一人ひとりが法令の内容を正しく理解し行動することが求められています。

また、コンプライアンスには、法令だけでなく、社内規則や社内基準の遵守も含まれます。

当社グループは、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、つくすこ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 監査等委員会は、内部統制システムの構築と運用状況について監査します。また、監査等委員である取締役は取締役会における監督機能の一翼を担い、取締役の職務執行の適法性および妥当性を検証します。

4 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」のもと、コンプライアンス経営の徹底に加え、内部統制の状況や企業活動を取り巻く国際的な環境・社会変化や規制・市場動向等を踏まえたサステナビリティ課題への対応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」のもと、「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。

G ガバナンス

コンプライアンス

■コンプライアンス教育

- **高島屋グループ入社時研修**（2025年4月）
  「コンプライアンスについて」
- **新任役員セミナー**（2025年3月・5月）
  「グループガバナンス」
  「企業不祥事の予防と対応」
  「会社法上の義務と責任」
  「株主総会・取締役会の運営」
- **グループ会社役員法務研修**（2025年7月）
  「重要裁判例で学ぶ役員個人責任」
- **新任営業担当職研修**（2025年3月）
  「営業関連法務知識」
- **進級時研修**（2026年1月）
  「コンプライアンスについて」
  「法的思考力について」
- **コンプライアンス研修**（2025年10月）
  「就労管理」
  「お申し出マニュアル」
  「サプライチェーンマネジメント」



■テーマ別取り組み

- **SNS担当者講座**（2025年3～4月）
  「著作権法」　「景品表示法」　「薬機法」
- **カスタマーハラスメント研修**（2025年10月）
  「経営層研修」
  「各店臨店研修」
  「コールセンター研修」
- **公正取引関連法 遵守状況確認**（2026年2月）
  「中小受託取引適正化法（取適法）」
  「フリーランス法」

■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、不正行為等の通報を受け付ける体制を運営しています。通報にあたっては秘匿性を確保し、通報者に不利益が及ばないことを確保した上で、是正に向けて迅速に対応します。内部通報制度に係る体制の整備および運用状況等については、定期的に取締役会へ報告します。加えて、通報内容の重大性に応じて、代表取締役および監査等委員会または監査等委員である取締役へ個別事案の報告を適宜行います。

内部通報制度の趣旨および仕組みの理解浸透に向けては、当社およびグループ各社の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ては、当該制度について周知し、より多くの内部通報を受け付ける体制を整備することで自浄作用を高めます。

■内部監査

内部監査機関である業務監査室は、定期的に各事業所およびグループ各社において会計監査および業務監査を実施するとともに、内部統制システムの有効性を検証します。業務監査室は、これらの監査結果を取締役会および監査等委員会へ報告するとともに、取締役および監査等委員会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ています。

また、監査等委員会は、業務監査室と連携するとともに必要に応じて調査協力を要請するなど、内部監査の実効性の向上を図ります。

■高島屋グループ 腐敗防止方針

当社グループは、経営理念「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、「高島屋グループ取引指針」において、公正で透明な取引推進のため、法令を遵守することを宣言しています。

当社グループは、これらの経営理念・指針に基づいた経営を推進し、企業の社会的責任として腐敗防止を徹底し、国内外の法令や本方針に則り、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すべての従業員に適用されます。

高島屋グループ 腐敗防止方針

G ガバナンス

リスクマネジメント

■高島屋グループのリスク管理体制

1

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」は、当社グループの横断的なリスク管理体制の構築に努めるとともに、経営環境の変化に伴う新たなリスクに適切に対応できるよう、常に管理体制を見直し、強化します。また、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、グループ横断的にコントロールしていきます。

2

「高島屋グループリスクマネジメント委員会」は、当社グループ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をマニュアル化した「イエローファイル」の整備を行います。併せてリスク発生を未然に防ぐ予防体制を強化し、ラインを通じてリスク管理の徹底を図ります。

3

「高島屋グループサステナビリティ委員会」は、地球環境への配慮、人権尊重、働き方改革の推進など、サステナビリティを巡る課題への対応がリスクの減少のみならず、収益機会の拡大や中長期的な企業価値向上につながる重要な経営課題であると認識し、グループESG経営に積極的に取り組みます。

4

反社会的勢力排除のために、総務本部に「法務・リスクマネジメント室」を設置するなど体制整備に取り組むことで、グループ一体となって不当な要求を拒絶し、その被害を防止します。

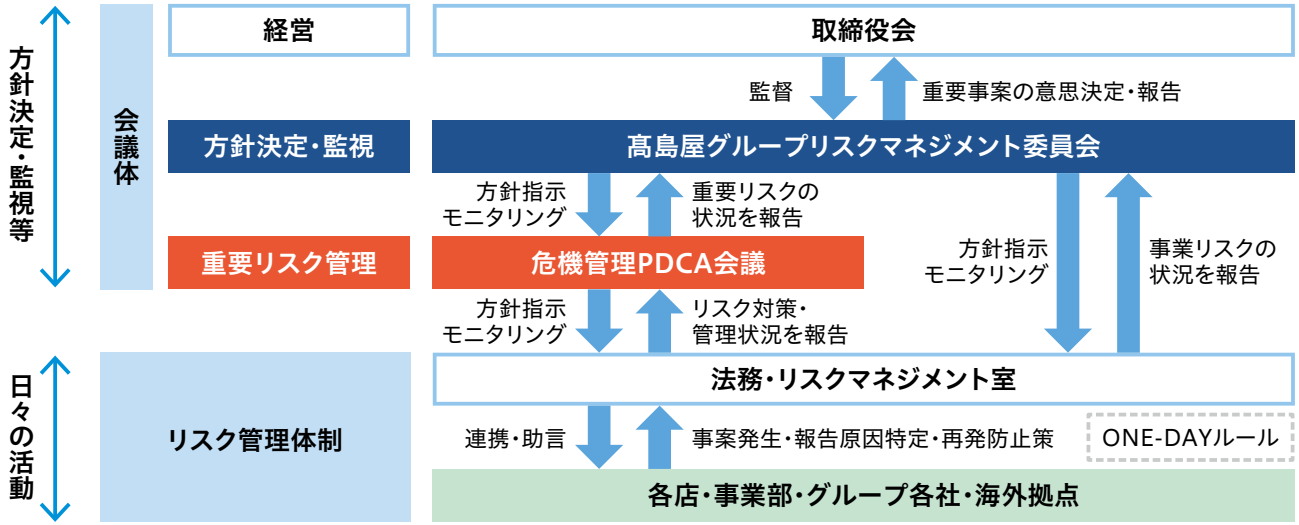
■高島屋グループリスクマネジメント委員会と危機管理PDCA会議の位置づけ

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。



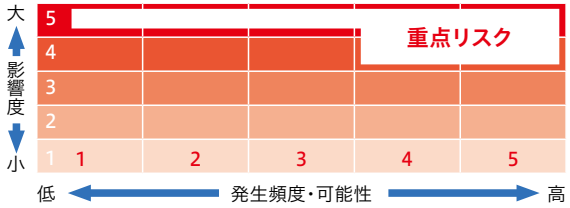
G ガバナンス

リスクマネジメント

■重要なリスクへの対応

髙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上で、重点リスクを選定し、対策の強化を図っています。

リスクマップ



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	●リスキ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 ●政情不安等に起因する経済混乱が引き起こす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逸失 ●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髙島屋ファンの増大

G ガバナンス

情報セキュリティ

■高島屋グループ 情報セキュリティ基本方針の策定

当社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、適正な管理およ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。

また、生成AIをはじめとする情報技術が急速に進化する一方、サイバー攻撃の高度化により、システム障害や情報漏えいのリスクは一層高まっています。

当社グループは、すべてのステークホルダーの皆様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さまざまな脅威から保護し、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、当社グループの役員およびすべ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、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様への安全・安心の提供と、安定した事業活動の維持をめざしていきます。

高島屋グループ 情報セキュリティ基本方針

■自然災害発生時のBCP

当社グループでは、被害が広域に及ぶことが想定される大規模災害（震災・火山噴火等）に対して、行政が発表する被害想定を踏まえ、災害対策の見直しを継続的に行っています。また、近年では台風に加え集中豪雨による水害が増加しており、被害拡大防止に向けた取り組みを進めていきます。

大規模災害発生時のBCP対策

当社グループは、関東・関西に複数の拠点を設けており、大規模かつ広域にわたる災害が発生した場合でも、関東・関西のいずれかに危機管理対策本部を速やかに設置し、情報連携および指揮命令系統を損なわない体制を整えています。また、被災店舗への救援体制の整備、事業を最低限継続できるインフラや備品の整備など、事業継続への対策を構築しています。

お客様・従業員の安全確保

各拠点における防災訓練、緊急地震速報発表時の初動対応訓練、火災発生時の初期消火・避難誘導訓練、店舗の立地環境に応じた水害対策訓練など、さまざまなケースを想定した訓練を繰り返し実施することで、お客様と従業員の安全確保を図ります。

また、車椅子・ベビーカーのお客様、視覚・聴覚に障がいのあるお客様、外国人のお客様など、行動や情報が制限されるお客様に対しては、不安な気持ちが大きいことを十分に配慮し対応することを定めています。

地域の防災拠点としての役割

当社グループが社会の公器としての役割を果たすために、大規模災害発生時には、各施設の安全確認を前提に、お客様・来街者等の「帰宅困難者」や地域住民の被災者の受入体制を整えています。また、従業員に加え、交通・道路事情により帰宅できないお客様等に提供するための飲料水・食料品等の備蓄品を確保しています。さらに行政からの要請に基づく支援協定の締結や、お取引先との商品提供についての合意等、協力体制を構築しています。

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループは企業経営において、株主にとどまらず、お客様、地域社会、お取引先、従業員など
多様なステークホルダーとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、適切な協働に取り組んでいきます。

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



高島屋グループ統合報告書2025
(2025年10月発行)

▶P97 投資家との対話状況

- 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

正確な情報開示、
経営をめぐる対話を推進

株主・投資家

お客様・地域社会

- ステークホルダー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



使用済食用油を活用したバイオ燃料「SAF」で、
航空機を飛ばすプロジェクトに参画。

顧客満足向上、社会問題の解決など
「社会的役割」の実現に向けた取り組み

価値協創



社内広報誌「T-Times」

エンゲージメント向上に
向けたコミュニケーション

従業員

- DE&I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・サステナ通信　●グランドデザイン策定
- 各種アンケート調査

お取引先

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

ステークホルダーエンゲージメント

■投資家対話 –投資家の声を機動的に反映–

2025年度は、「次世代型SCへの転換」、「海外事業（ベトナム開発）」、「金融事業」における取り組みを中心に、創業200周年を迎える2031年に向けた当社グループの成長戦略を積極的に発信してきました。

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担当者
2024年度4Q・2025年度2Q 決算説明会	2	アナリスト／ファンドマネジャー	○	○	○	
1Q・3Q決算説明会	2			○	○	
スモールミーティング	10		○	○	○	
国内・海外 カンファレンス	64	国内・海外機関投資家		○	○	○
事業説明会（金融事業）	1	アナリスト／ファンドマネジャー		○	○	
店舗見学会	2	海外投資家			○	○
SR面談	10	国内機関投資家		○	○	
個別IR取材	168	証券会社　国内・海外機関投資家				○
合計	259	※出席者（社）数に関わらず、開催回数をカウント				

■経営への意見反映

●対話の主なテーマや株主の関心事項

資本政策／キャッシュ・アロケーション	
CB	・希薄化懸念があり、株価上昇の足かせとなっている
保有資産	・**不動産等**の含み益が注目される中、**考え方、方針**を示してほしい
キャッシュ・アロケーション	・**次期中計も見据えた営業CFの配分方向性**について ・負債活用は継続するか、フリーCFが増大した際の株主還元の考え方
財務KPI	・**キャッシュ・アロケーションに連動する財務KPI**

成長投資	
商業開発（国内・海外）	・投資先行フェーズであることは理解したが、**投資回収の絵姿が不明確** ・ベトナムで取り組んでいる、**短期回収型事業の狙い**が知りたい
金融	・**2031年度に向けた成長の根拠**が見えない

ガバナンス	
取締役構成	・**将来的には社外取締役半数**を議決権行使基準としていく予定
指名・報酬委員会	・社外取締役が過半数であることが望ましい ・**現状の体制であれば、指名プロセスの開示が必要**

●対話を踏まえた対応状況（取り入れた内容）

資本政策（株主還元/保有資産）	
自社株式取得	・2025年度150億円の自社株式取得（全株消却）
	・新株予約権付転換社債（CB）の買入消却
配当	・2026年度の配当予想（増配）
資産売却	・不動産（リバージュ品川）を売却

成長投資	
全体	・成長の3領域（次世代型SC、ベトナム、金融）における、2031年目標達成に向けた「事業の拡大領域」と各々の数値目標開示
金融	・事業説明会にて事業の全体概要、今後の成長等を総合的に開示

ガバナンス	
取締役構成 指名・報酬委員会	・監査等委員会設置会社へ移行

社外からの評価

■評価・受賞実績

CDP「気候変動2025」
「A-」評価

自然共生サイト認定
（令和6年度後期）
※玉川高島屋S.C.屋上庭園
「フォレストガーデン」
および「ローズガーデン」

SEGES
都市のオアシス部門
※玉川高島屋S.C.および
タカシマヤタイムズスクエア

【インデックスへの組み入れ】
MSCI日本株女性活躍指数
（WIN）

プラチナくるみん
（2015年～）

えるぼし認定（3つ星）
（2016年～）

大阪府男女いきいき
プラス認証
男女いきいき優秀賞受賞
（2020年～）

PRIDE指標
2025ゴールド
（2025年11月/2年連続）

「健康経営優良法人2026」
（大規模法人部門）認定
（2026年3月/7年連続）

女性が輝く先進企業
内閣総理大臣賞
（2017年12月）

ダイバーシティ経営企業
100選表彰
（2014年）

■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