TAKASHIMAYA GROUP

髙島屋グループ 統合報告書 2026

Takashimaya Integrated Report 2026

髙島屋グループ経営理念

「いつも、人から。」

タカシマヤグループは、
「人を信じ、人を愛し、人につくす」こころを大切にし、
社会に貢献します。

5つの指針

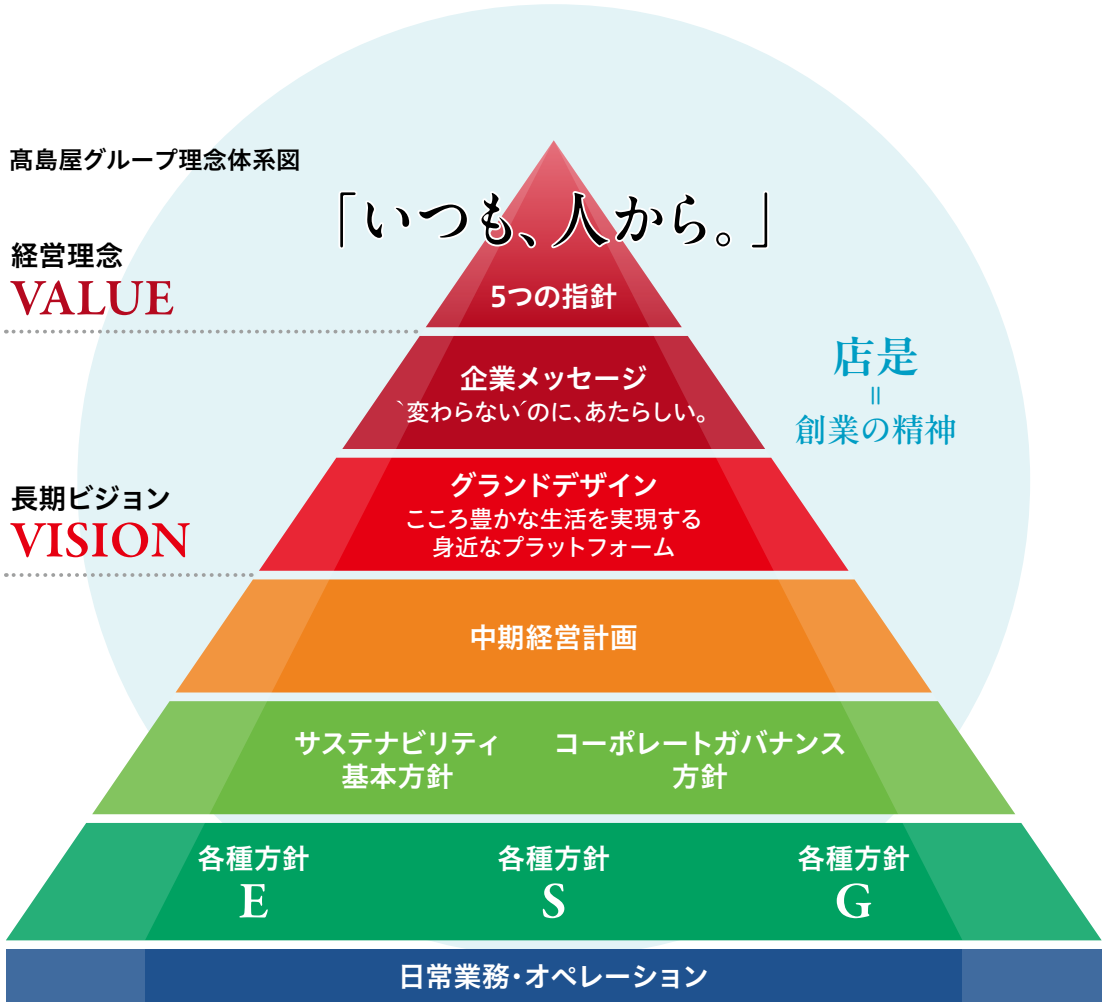
◇こころに残るおもてなし
◇未来を切り拓く新たな生活・文化の創造
◇いきいきとした地域社会づくりへの貢献
◇地球環境を守るためのたゆまぬ努力
◇社会から信頼される行動

企業メッセージ

「`変わらない´のに、あたらしい。」

伝統があるから、新しくなれる。
時代に息づく心地よい価値をこれからも。

守り継ぎたいことはそのままに。時代が求める変化には柔軟に。
心のこもったサービスなど「変えてはならないもの」と、
お客様に喜んでいただくために「変えるべきもの」を明確にし、
全員が心をひとつにして、進化してゆく髙島屋です。



創業の精神　店是（てんぜ）

- 確実なる品を廉価（れんか）にて販売し、自他の利益を図るべし
- 正札掛値（しょうふだかけね）なし
- 商品の良否は、明らかにこれを顧客に告げ、一点の虚偽あるべからず
- 顧客の待遇を平等にし、いやしくも貧富貴賤（ひんぷきせん）に依りて差等を附すべからず

髙島屋グループのビジネスモデルの特徴

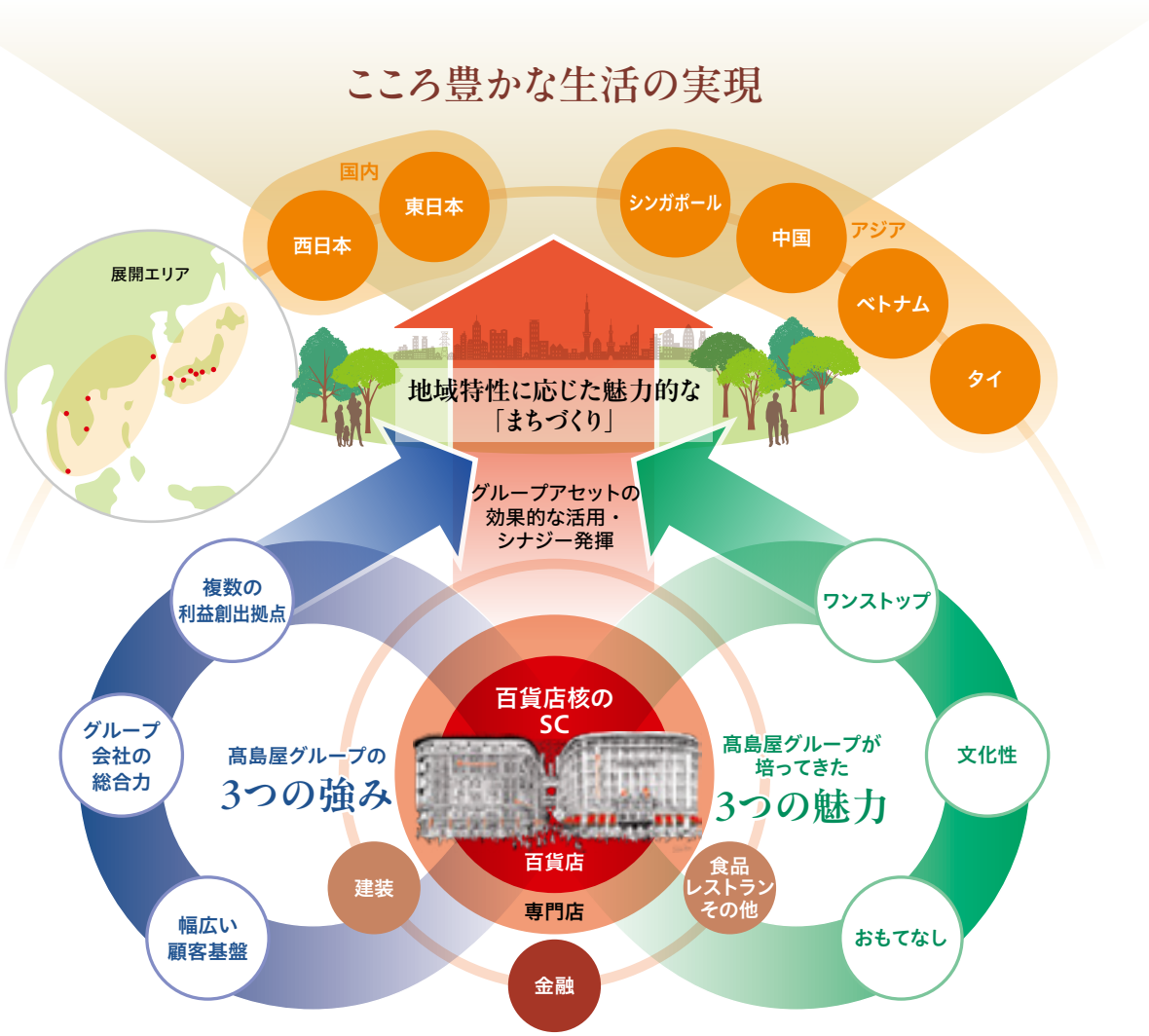
当社グループの大きな特徴は、百貨店単体の魅力にとどまらず、商業施設全体として価値を高める「百貨店核のショッピングセンター（SC）」モデルにあります。百貨店は、各店舗において多様で上質な商品やサービスをワンストップで提供するとともに、おもてなしなど、「人」の力による付加価値を創出しています。また、催事等を通じた文化発信機能も培ってきた魅力の一つです。こうした百貨店の各種機能に、専門店や金融、レストランなどをSC全体の中に組み合わせることで、日常からハレの日まで、多様な来店動機を創出しています。お客様層やご利用シーンの広がりを生み出すことにより、SC全体の集客力と収益機会の向上につなげています。

これを可能にしているのが、商業開発業の東神開発をはじめ、金融業・建装業・食品レストラン業などの各グループ会社の総合力です。百貨店核のSCを基軸にグループアセットを効果的に活用し、各事業が相互に連携することでグループシナジー発揮を追求しています。これにより、単一業態では実現しにくい複合的な価値提供が可能になります。

また、当社グループは、西日本・東日本の双方に基幹店舗を展開するほか、シンガポール、中国、ベトナム、タイなどアジア地域でも事業を展開しています。異なる生活文化、消費動向、都市機能を的確に捉え、その地域にふさわしい商品・サービス・空間を提供することで、各国のお客様に支持されるまちづくりを進めています。国内外の複数の利益創出拠点を有していることは、環境変化に対する対応力を高めるとともに、成長機会を広げる重要な強みとなっています。

さらに、長年にわたり築いてきた幅広い顧客基盤も、当社グループの重要な強みであり、大切なグループ資産です。店舗での接客、個人・法人に対する担当制販売サービスである外商によるきめ細かな対応、カード・金融サービス、EC・通販など、リアルとデジタルの多様な接点を通じて、お客様一人ひとりとの関係性を深めています。お客様の嗜好やライフスタイルの変化を捉え、商品・サービスの提案力を高めることで、世代をまたぐ継続的なご利用と信頼関係の構築につなげています。

当社グループは、これらの魅力や強みをさらに磨きあげ、変化する社会やお客様のご期待に柔軟に対応しながら、地域とともに成長するまちづくりをこれからも続けていきます。そして、国内外の多様な地域において、人々が集い、楽しみ、こころ豊かに過ごせる場を提供することで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。



目次 グランドデザインの実現に向けて

イントロダクション
経営理念・企業メッセージ・創業の精神 …… 01
髙島屋グループのビジネスモデルの特徴 … 02
目次 …… 03
編集方針 …… 04

Q1 髙島屋は何をめざすのか?

髙島屋グループグランドデザイン
～2031年にめざす姿～ …… 06
7つのあるべきグループ像 …… 07
2031年にめざす事業ポートフォリオ … 09
トップメッセージ …… 10
価値創造プロセス …… 15

Q2 めざす姿への現在地は?

At a glance ～データで見る髙島屋～ …… 17
2025年度業績ハイライト(連結) …… 21
髙島屋グループの“3つの強み” …… 23
髙島屋グループが培ってきた
“3つの魅力” …… 25
活用・増強する資本 …… 27

Q3 めざす姿へどう進むのか?

中期経営計画 …… 30
企画本部長メッセージ …… 31
まちづくり戦略 …… 34
グループの「シームレス化」でめざす姿 …… 38
人的資本経営／人材戦略 …… 40
髙島屋グループのESG経営 …… 41
中期経営計画の進捗状況 …… 42

Q4 どう加速していくのか?

対談 グループ総力で創りあげる次世代型SC
―玉川食料品プロジェクトの取り組み― …… 47
対談 ホーチミンで築いた成長基盤を、ハノイへ
―「三位一体」で拓くベトナム事業の次の成長― …… 50
鼎談 「第3の柱」となる金融事業
―まちづくりのプラットフォームを金融で拡充― …… 53

Q5 進み続けるためには?

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



ローズちゃん

髙島屋のマスコットキャラクター「ローズちゃん」。髙島屋のおもてなしのシンボルとして長年愛されてきました。

編集方針

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

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

報告対象

株式会社 髙島屋およびグループ会社

※特に記載のない場合は、「当社」は株式会社 髙島屋を示します。

報告期間

2025年度（2025年3月1日～2026年2月28日）

※特に記載のない場合は、2026年2月期もしくは2026年2月末時点の数値を記載しています。

※発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

参考にしたガイドライン

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

発行

株式会社 髙島屋

将来の見通しに関する注意事項

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

問い合わせ先

株式会社 髙島屋 広報・IR室

取材依頼・IRに関するお問い合わせ

情報開示体系

- 本統合報告書では、当社グループの価値創造ストーリーと持続的成長に向けた取り組みをお伝えすることを目的としています。
- ステークホルダーの皆様に当社の成長戦略をご理解いただき、投資判断の一助としていただくことを意図した内容を掲載しています。
- より詳細な財務・非財務情報については、髙島屋グループ企業サイトをご参照ください。

髙島屋グループ 企業サイト

開示目的	ステークホルダーの皆様から求められる内容	開示方法
●中長期の価値創造ストーリーと成長戦略をステークホルダーに伝える	●歴史や事業内容、強みに基づく価値創造ストーリー　●財務・非財務情報の結びつき ●経営戦略の持続可能性や外部環境認識、経営トップの考え	●統合報告書（本誌）
●投資判断に必要な企業情報を正確かつ網羅的に提供する	●法令に基づく客観的な開示 ●網羅的かつ詳細な財務・非財務データ	●有価証券報告書
●業績を迅速に開示し、投資家のタイムリーな判断を支える	●決算情報を通じた業績や見通し	●決算情報（決算短信ほか）
●成長戦略の柱となる事業および施策の理解促進	●成長戦略の柱となる事業および個別施策の現状と将来見通し	●事業説明会等
●株主に対し、議決権行使の前提となる情報提供を行う ●事業報告等により、株主に会社の状況を報告する	●決議内容や背景の説明 ●会社の事業状況・業績	●株主総会招集通知（事業報告ほか）
●投資家に対し、コーポレート・ガバナンス体制を明確に伝える	●ガバナンス体制・制度・評価　●リスク管理とコンプライアンス体制 ●株主をはじめとするステークホルダーとの対話・協働	●コーポレートガバナンス報告書
●投資判断上重要な事実を、適時・適切・公平に市場へ提供する	●重要な決定事項 ●最新の情報および業績や資本政策への影響	●適時開示情報
●投資判断に必要なサステナビリティ情報を網羅的に提供する	●サステナビリティの考え方および取り組み　●重点課題やリスクへの対応 ●E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）各領域における詳細の取り組み状況	●サステナビリティ
●2031年にめざす「グランドデザイン」の実現、中長期的な価値提供に向けた取り組みについて発信する	●グループ各社における具体的な取り組み	●TAKASHIMAYA GROUP THE SPIRIT

Q1

髙島屋は何をめざすのか?



バラ花束30本ローズちゃん

A

“こころ豊かな生活を実現する
身近なプラットフォーム”を
めざしています。

Contents

髙島屋グループグランドデザイン
～2031年にめざす姿～ …… 06
7つのあるべきグループ像 …… 07
2031年にめざす事業ポートフォリオ …… 09
トップメッセージ …… 10
価値創造プロセス …… 15

髙島屋グループグランドデザイン ～2031年にめざす姿～

創業200周年となる2031年を超えて当社グループが存在意義を示し続けていくために、
「グループがめざす姿」を定めました。
これには、グランドデザイン策定に際してグループ内のさまざまな場、
階層での議論を行った際に共通していた、
「皆が大切にしたいと考えている価値」を反映しています。



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”

「こころ豊かな生活」に必要な要素を提供し貢献する土台であり、
人が出会い・つながる“ハブ（結節点）”となる場所をめざします。



お客様 生活や人生に必要なモノ・コト

従業員 働きがい・待遇

株主・投資家 配当・長期資産

お取引先
対価・場・信用

地域社会
生活必需品・場・雇用・災害対応

地球環境
環境保全・ステークホルダーの意識醸成

こころ豊かな生活

私たちはステークホルダーの皆様に「豊かさ」を提供することを生業としてきました。物質的な豊かさだけではなく、こころの豊かさを中長期的な時間軸で提供してきたことにこそ、その本質があると考えています。

身近な

当社グループが特に提案し続けているのは暮らしに根差した「生活文化」。日常的に気軽に利用できることといった、ステークホルダーにとって親近感のある存在でありたいという思いを込めました。

プラットフォーム

お客様にとっては感動体験が得られる場、従業員にとっては働いてよかったと思える場、またESG経営の観点からは重要なステークホルダーである地球環境を意識した行動をする場、というようにすべてのステークホルダーに寄り添う場でありたいという思いを込めました。

7つのあるべきグループ像

グランドデザインの実現に向けて、当社グループとして備えるべき状態を「7つのあるべきグループ像」として整理しています。

1 グループのあり方

グループ全員が「まちづくり」を通じて高島屋ブランド価値を磨きあげ、外部競争力に生かし、グループの成長を実現

グループ各事業が「価値創造のメインプレーヤー」として、それぞれの事業領域で自立し外部収益を拡大していきます。その過程で培ったノウハウやブラッシュアップした商品・サービスを含めて、グループには利益とブランド価値という形で還流します。

2031年度KPI
百貨店以外の事業の利益シェア
47%

2031年度KPI▶P09



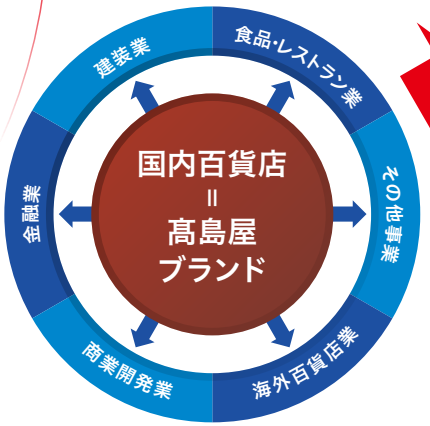
2 海外展開

海外事業を拡大、グループシナジーを発揮
ベトナムをシンガポールに次ぐ第2の拠点に成長

東神開発を海外開発のけん引役として、まずはベトナムでの事業領域拡大を最優先に進めていきます。

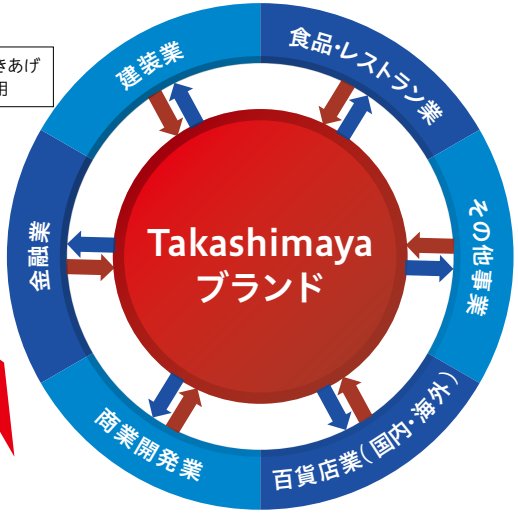
2031年度KPI
海外の事業の利益シェア
32%

2031年度KPI▶P09



従来

国内百貨店業(高島屋)がブランド価値の源泉であり、他の事業(高島屋以外のグループ各社)はそのブランド価値を活用した事業展開を行う。



グランドデザイン実現へ
あるべき高島屋グループのかたち

グループのすべての事業(グループ各社)が価値創造のメインプレーヤーとして、ともにブランド価値を磨きあげ、分かち合う。

7つのあるべきグループ像

3 戦略の方向性

街のアンカーとして役割を発揮し、高島屋グループならではの新たなワンストップを創造

百貨店・SCのワンストップショッピングから進化し、グループ全員が主役として取り組む「まちづくり」で「こころ豊かな生活」に必要な要素を提案、地域社会やお客様との価値共創を推進します。

4 提供価値

オリジナリティ(希少性・新しさ)・文化性・楽しさといった体験価値で館の魅力を最大化

「流行や文化を感じる場」「発見や出会いの場」「新たな情報発信」などを、安全・安心を大前提に提供します。館の魅力を最大化することにより、お客様からもお取引先からも選ばれる企業グループになります。

5 価値提供の方法

さまざまなニーズに対応するため、リアルのぬくもりとバーチャルの利便性を融合・活用

百貨店業で培った接客やおもてなしは当社グループの重要な財産であり強みとして大切にします。さらに、これらを下支えするデジタル技術の活用を進め、より身近な存在となります。

6 働く場としての魅力向上

企業と個人が共感し成長していくことで、働きたい・働き続けたいと思える企業文化・風土を実現

DE&I、人事制度、成長支援、働く場の環境整備などに注力し、個人の意欲と能力向上、また、労働環境の改善を図ります。その結果創出した利益は、働き手と働きやすい環境へ適切に還元する好循環を実現していきます。

7 ESG経営

「地球環境」をステークホルダーに加え、社会のインフラとして持続可能な社会の実現と企業成長を両立

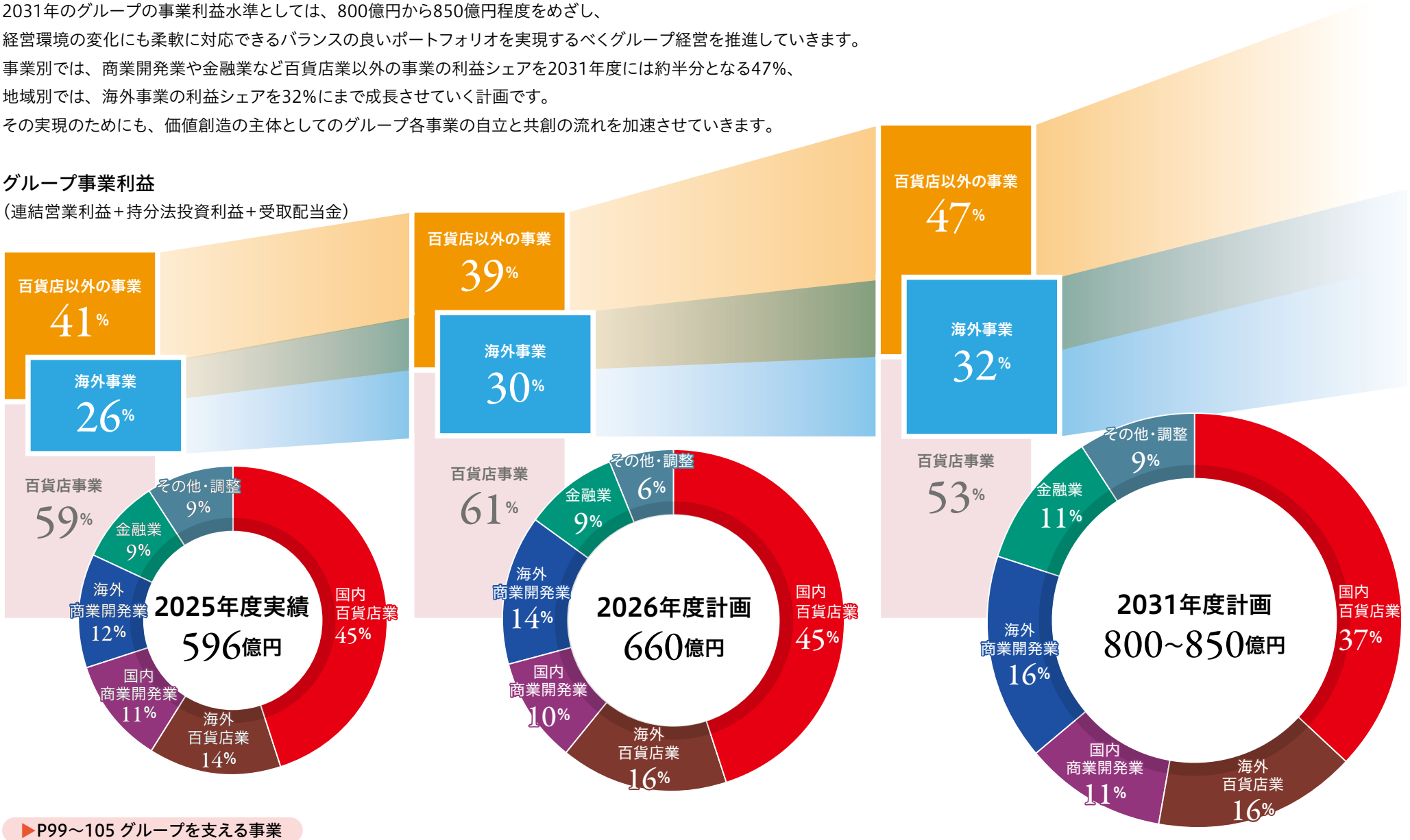
売り手・買い手・世間の「三方良し」というESGにつながる「店是」に基づき、お取引先やお客様、地域社会などとの接点の大きさを生かして社会に貢献していきます。

2031年にめざす事業ポートフォリオ

2031年のグループの事業利益水準としては、800億円から850億円程度をめざし、
経営環境の変化にも柔軟に対応できるバランスの良いポートフォリオを実現するべくグループ経営を推進していきます。
事業別では、商業開発業や金融業など百貨店業以外の事業の利益シェアを2031年度には約半分となる47%、
地域別では、海外事業の利益シェアを32%にまで成長させていく計画です。
その実現のためにも、価値創造の主体としてのグループ各事業の自立と共創の流れを加速させていきます。

グループ事業利益

(連結営業利益+持分法投資利益+受取配当金)



▶P99~105 グループを支える事業

トップメッセージ



全従業員の モチベーションを一つに

――“街のアンカー”として 次の成長を切り拓く

㈱高島屋 代表取締役社長 **村田 善郎**

トップメッセージ

「いつも、人から。」が基点

当社グループが展開する百貨店や、これを核とするSCは、単にお買物をする場としてだけでなく、時代によって変わることのない存在意義と社会的使命を担っています。私がその普遍的な役割を強く再認識する契機となったのが、2019年の社長就任から約1年後に直面したコロナ禍でした。街の人通りが途絶え、活況であったインバウンド需要も消失する中、正解のない意思決定を重ねる日々が続きました。静まり返った街を目にして浮かんだのは、百貨店やSCは街を明るく照らし、人々の心に温もりを届ける「街の灯り」でなければならない、という思いでした。

1831年の創業以来、当社グループは一貫して世の中に豊かさを提供することを生業としてきました。国内外の万国博覧会への出品、百貨店として初となる「北海道物産展」の開催※など、進取の精神で新たな生活文化を提案し、多くの人に夢と憧れを届けてきました。その根底にある価値観を言葉にしたものが、グループ経営理念「いつも、人から。」であり、企業メッセージ「`変わらない´のに、あたらしい。」そして、創業の精神として現在まで受け継ぐ「店是」です。

守り継ぐべきものは守り、社会やお客様の変化に応じて変えるべきものは柔軟に変えていく。この姿勢こそが当社グループのDNAです。私は、変革とは過去の否定ではなく、培ってきた価値を次の時代にふさわしい形に進化させていくことだと考えています。「人」の力を結集し、既存の百貨店や商業施設のあり方に安住することなく、その可能性を自ら広げていくことこそが、チャレンジャーである当社グループにとって必要なことだと強く思います。

※北海道主催としては初の開催



向かうべき未来像を示す

これら普遍的な価値観と時代の変化、お客様の思い、従業員が大切にしたいと考えている価値を反映し、創業200周年を迎える2031年のビジョンとして取りまとめたものが、「グランドデザイン」です。

めざす姿に掲げるのは、「こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム」。物質的な豊かさだけでなく、こころの豊かさや、暮らしに根差した生活文化を提供し、人と人、人と地域が出会い、つながるような身近で親近感のある存在でありたいという思いを込めています。

このプラットフォームは、お客様にとっては感動体験が得られる場、従業員にとっては働いて良かったと思える場、地域社会にとっては交流や防災を支える場、そして地球環境を意識した行動が広がる場です。

こうした将来像を明確に描きながら、グループのあり方と定性・定量の目標を共有し、従業員一人ひとりが「自分は今、何をすべきか」まで具体的に落とし込んで考え、実行する。先行き不透明な時代にあって、向かうべき方向を示し、各現場での行動までつなげていくことは経営トップとしての責務です。

グランドデザインでは、「まちづくり」を通じたブランド価値向上、ベトナムを中心とする海外事業の拡大、「街のアンカー」としての役割発揮など、7つのあるべきグループ像（P7）を定め、取り組みを進めています。価値創造の主体としてグループ各事業の自立と共創の流れを加速させ、2031年度には百貨店以外の事業利益シェア47%、海外の事業利益シェア32%、事業利益全体としては800～850億円の水準を達成することをめざします。事業ポートフォリオを見直すことで、今後さらに激しくなると見込まれる事業環境変化へのレジリエンスを確保するための強固な収益基盤を築いていきます。

「シームレス化」で新たな価値を創出

グランドデザインの実現を支える当社グループの競争優位性は3つあります。第一が、「国内・アジアに展開する複数の利益創出拠点」を擁する強みです。関西・関東の国内主要都市に大型の百貨店、もしくは百貨店核のSCをバランスよく展開し、海外でもシンガポール髙島屋S.C.が地域一番店としてのプレゼンスを確立しています。また、ベトナムでの事業も順調に成長を遂げてきています。

第二が「グループ会社の総合力」です。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髙島屋ファ

トップメッセージ

イナンシャル・パートナーズといった専門性を有する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、当社グループによるまちづくりの実効性向上に寄与しています。

そして、第三が「幅広い顧客基盤」です。百貨店・SCというリアルなお客様接点に加え、通信販売（EC・カタログ等）も活用して地理的制約を克服し、さまざまな層のお客様との中長期的な関係性を構築していることは当社グループの大きな強みです。

これら多様なリソースから生まれる競争優位性とシナジーを引き出し、まちづくりを通じて当社グループとしてのブランド価値向上を体現するための戦略として掲げているのが「シームレス化」です。現在、推進している中期経営計画（2024～2026年度、以下中計）の軸の一つである「グループ総合戦略『まちづくり』」においても、3つの強みを有機的に掛け合わせることが、今後の持続的成長と企業価値向上のカギを握ります。百貨店と専門店、国内と海外、リアルとネットといったさまざまな垣根を越え、シームレスに商品やサービスを提供できる体制・仕組みを構築することで、お客様への価値提供の最大化を図っていくことをめざしています。サービスの統一に向けては2031年をゴールとするロードマップを作り、タカシマヤアプリを軸とした顧客データの統合や各種システム開発を進めています。

「シームレス化」は、単なるサービスの統一にとどまるものではありません。それぞれの強みや良さを掛け合わせ、新たな価値創出につなげるための取り組みでもあります。

次世代型SCへの転換

百貨店は自ら商品を仕入れ、キュレーション（編集）し、催事などを通じて新たな価値を提案することに強みがあります。各店の自主編集ショップや、物産展・文化催事などは、店舗の特徴化や集客に不可欠な要素です。

一方、専門店はテナントを機動的に誘致し、時代に合わせた新しいコンテンツを取り込み、街を活性化させる力を持っています。たとえば、京都髙島屋S.C.の専門店区画「T8」では、サブカルチャー、エンターテインメントのトップランナーと言える専門店を導入し、これまでのSCとは異なる魅力を付加することで、新たな顧客層の開拓と街の賑わいの創出を実現しています。

これら百貨店・専門店を一体運営し、双方のお客様情報の連携や百貨店・専門店横断での最適な売場づくりを行うことで当社グループ独自の新たな複合体験を提供する。それが「次世代型SCへの転換」です。

お客様にとっては新しいモノ・コトに出会える可能性が広がるとともに、百貨店と専門店でのサービスの不統一に由来するストレスから解放されます。また、当社グループにとっては、館内の回遊性が高まることでお客様の購買単価の向上につながるメリットがあります。象徴的な取り組みとして、玉川髙島屋S.C.の「食料品プロジェクト」が佳境を迎えています。2027年6月には、百貨店区画と専門店区画が一体化した新たな食料品フロアへのフルリニューアルが完了する予定です。

また、次世代型SCへの転換は、商業施設を地域コミュニティとして捉え直す取り組みでもあります。玉川髙島屋S.C.では、大型LEDキューブを設置したアトリウムガーデンやフードコート「P.」などを通じ、地域のお客様がふと立ち寄りたくなる、集いたくなるような商業施設づくりを進めています。

さらに、自治体との連携による防災拠点機能の強化や、地域の方々が主役となるイベントの企画などを通じ、平時にも有事にも地域を支える「街のアンカー」としての役割をさらに高めていきます。購買機会の創出だけでなく、滞在・交流を生み出し、街全体の価値を高めていくことに寄与することをめざします。

次なる成長の柱となる「金融」と「海外」

金融では、クレジットカード事業やライフパートナー事業における資産形成支援等によってお客様の生涯に寄り添うとともに、これらフロービジネスで創出する利益も活用しながら、法人・ファンドへの投融資を通じ地域産業やサプライチェーンも支えていきたいと考えています。「百年のれんプロジェクト」では、伝統技術を持つ企業や、のれんの価値を持つ老舗に対して、経営戦略構築や資金調達、販路拡大を一体的に支援していきます。

百貨店として「つくり手の思い」をキュレーションして伝えてきた役割に加え、金融という新たな事業軸で産地や販売拠点を結ぶサプライチェーンも支援することで、販売する商品の源泉を守るとともにお客様への提供価値向上につなげていきたいと考えています。

めざす姿に掲げる「こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム」とは、「人」を基点に、長年培われてきた確かな価値を守り継ぎながら、時代の変化にも柔軟に対応することで新たな付加価値を生み出し続けていくための土台となるものです。

海外では、成長著しいベトナムへの資本投下を続けていきます。2027年秋にはハノイ髙島屋S.C.の開業を予定しているほか、2030年以降にはホーチミン髙島屋が入居するサイゴンセンターの増床も計画しています。ベトナムでは

トップメッセージ

住宅事業や教育事業への出資参画も行っており、複合的な事業基盤の構築を進めます。現地に根差した中長期的な信頼関係のもと、ベトナムでの事業利益を2031年度には現在の約2.7倍となる100億円へ伸長させていくことをめざしており、アジアでの成長をさらに加速させていきます。

業績は修正計画を上回るも百貨店の商品利益率低下が課題

2025年度、国内では4年連続となる2%超の物価上昇等により不確実性の高い事業環境が続きましたが、総額営業収益は前年並みの1兆円を確保しました。営業利益・事業利益・経常利益については、いずれも2025年4月に公表した当初計画には届かなかったものの、10月の修正計画は上回る水準で着地しています。

国内百貨店業は、インバウンド需要の反動減があったものの、国内顧客売上高が既存店比で前年を上回り業績をけん引しました。海外百貨店業では、シンガポール、上海、タイがインフレや景気低迷の影響で苦戦した一方、ベトナムのホーチミン髙島屋は、化粧品等の改装効果や営業費の抑制により2桁成長となる増収増益を達成し、累積損失を解消しました。

また、金融業がカード取扱高の伸長や年会費収入の増大が寄与し計画を超過したほか、建装業も受注増とコスト管理強化による利益率改善で増収増益となるなど、グループ事業は総じて好調に推移しました。百貨店以外の事業も着実に力を付け、グループ経営の広がりが成果として表れてきています。

グループ総合力の向上の一方、国内百貨店については、コロナ禍以降、商品利益率の低下に歯止めがかかっていないことに強い危機感を持っています。2023年度からの3年間では、22.41%から21.98%と0.4ポイント以上低下しています。当然ながら営業費の効率化は引き続き推進していくものの、インフレ基調の中にあっては営業費総額の抑制には限界があります。トップラインが伸長しても、商品利益率を確保できなければ営業利益の創出はままならず、従業員のベースアップや店舗への再投資、将来に向けた成長投資の実行にも支障を来しかねません。商品利益率低下の背景には、相対的に商品利益率が低いラグジュアリーブランドなどの売上構成比上昇に加え、各商品ディビジョン内での利益率低下や、消化仕入に依存する従来型の事業構造があります。これは為替影響など外部環境の変化だけに起因するものではなく、私たち自身の百貨店モデルそのもの、あるいは、百貨店としての「仕入れて、編集し、売り切る力」そのものが問われている課題だと受け止めています。百貨店における事業構造の見直しを前提としつつ、ファッション領域等においては、重点お取引先との協業関係に基づき高付加価値商品の開拓・開発を一層進めるとともに、顧客データを活用した需要予測と正価販売を徹底していきます。百貨店本来の目利き・編集力を磨き直し、売上増大と商品利益率向上を何としても両立させなければなりません。

人の力を最大化する経営へ

当社グループは「人」で成り立っています。これまで培ってきた「おもてなし」や商品の「目利き・編集力」などは、マニュアルだけで養うことはできません。お客様の思いやニーズ、社会の変化を的確にくみ取り、状況に応じて行動できる高い専門性と経験を持つ人材が不可欠です。そのため、お取引先の販売スタッフ（ローズスタッフ）も含めた従業員のエンゲージメント向上を最優先課題とし、職場環境・処遇の改善、成長機会の提供を進めています。営業時間の9時間以内への短縮や、休業日の拡大、「日本一の従業員食堂」の整備など、「休暇、おいしい食事、適正な給与」を一体で捉え、従業員とお取引先の皆様が幸せに働ける環境づくりを進めていることもその一環です。後方業務では生成AIやデジタルツールをフル活用し、省人化や生産性向上を図ります。働きやすさの向上はそれだけが目的ではなく、そこで確保できる人的リソースや時間、業務に対するモチベーションを、お客様への価値提供へつなげていくことこそが重要と考え、取り組みを加速させていきます。

サステナビリティを事業成長につなげる

当社の百貨店・SCはモノを売るだけの小売業ではありません。優れた産地や良質なサプライチェーンを守り、育て、次世代につなぐ責任があります。前述した「百年のれんプロジェクト」での経営支援や、ファンドオブサーチファンドへのLP出資を通じた事業承継支援、地域のものづくりと共創する「メゾンドエフ」、お取引先・お客様と進める「TSUNAGU ACTION」など、社会課題の解決と事業成長を両立する取り組みを広げています。玉川髙島屋S.C.に設置した衣料品回収拠点「Depart de Loop Port」など、循環型社会への参加を促す取り組みも継続します。

重要なのは、これらを個別の活動で終わらせることなく、経営戦略と結び付けることです。現在、ESG重点課題とグランドデザイン、中期経営計画との連動性を問い直し、価値創造プロセスに直結する、当社グループの特徴を捉えた

トップメッセージ

マテリアリティを特定・抽出しています。来年度よりスタートする次期中期経営計画では、各戦略や取り組みが社会価値と経済価値の双方にどのような成果をもたらすのかを分かりやすくお示しできるよう、検討を進めていきます。

「ヒト」軸のマーケティングで顧客生涯価値(LTV)を高める

中期経営計画の最終年度となる本年度は、「グループ総合力発揮による中期経営計画の必達」を掲げ、2031年のグランドデザイン実現に向けた基礎固めを完遂します。特に、当社グループの財産である顧客基盤を生かし、顧客データを活用した「ヒト」軸のマーケティングを強化します。

昨年リニューアルしたタカシマヤアプリにおいて、本年9月から「デジタルポイント」サービスを開始しました。これによりスマートフォンでポイントの確認・利用が可能となったほか、店舗・ECの双方での利用も可能となりました。アプリを軸とした会員IDの統合も引き続き推進し、デジタルでの接点を増やします。

最終的にはお客様一人ひとりの趣味や嗜好、ライフステージに応じた個別最適な提案を行うことが目標であり、リアル店舗ならではの接客力とデジタルの利便性を組み合わせ、体験価値を高めることで、LTVの最大化につなげます。

現場の声が経営の要

当社グループが担うべき社会的使命や企業文化を象徴する出来事として、冒頭に挙げたコロナ禍での気づきに加え、もう1つ、印象に残っているのが東日本大震災の際の対応です。当時の経営陣による判断は、関東の主要店舗を帰宅困難者のために開放するというものでした。私自身も複数の店舗を回りましたが、どの拠点でも従業員が休むことなく、滞在されている方に非常食や飲料、毛布を提供し続けていました。従業員同士では「これが髙島屋ならではのおもてなしなんだ」と、激励しあったというエピソードも耳にしました。

こうした緊急事態に対してどう対応するか、経営の判断は分かれることでしょう。正解はありません。ただ、私には震災翌日の明け方、お年を召されたご夫婦が「どうもお世話になりました」と深々とお辞儀をされて帰られた姿が強く印象に残っています。

現場でがんばった従業員を誇りに思うと同時に、私たち百貨店やSCは社会インフラであるとの確信を深めました。当社施設を開放した当時の決断は、私たちの誇りであり、2031年にめざす姿にもつながる企業文化だと思います。

こうした「いつも、人から。」の精神は、現場の最前線でも日々、発揮されています。たとえば、コンシェルジュや店頭スタッフには、自店にない商品をお求めのお客様に対し「ございません」とその場でお断りするのではなく、時には競合他店をご案内してでも、お客様にとっての最善の選択を考える習慣が根づいています。「ライバルなのに」と思われるかもしれませんが、こうしたお客様との長期的な信頼関係を優先する姿勢を続けることが、結果として当社グループに対するロイヤルティー醸成につながるのだと思います。

私自身、現場の声こそが経営の要であるとの考えから、毎年、必ず全店を訪問して従業員との直接対話を行っています。特に、お客様と一番近い売場の社員やお取引先の方々の声に耳を傾け、設備や業務の改善など、できることから速やかに実行しています。株主・投資家の皆様



との対話においても、さまざまな形で説明会を開催し、成果だけでなく、課題や判断の背景となる私たちの思いや戦略を率直にお伝えすることを大切にしています。

私の経営判断の根底にあるのは、お客様、お取引先、従業員、株主・投資家、地域社会といったすべてのステークホルダーの皆様と対話を重ね、バランスを取りながら、迅速に決断し、対応していくというものです。

当社グループは今、現中計でまいた種を確かな成長に結びつけるフェーズに入りつつあります。

5年後に迫る創業200周年という大きなマイルストーンに向け、全従業員のモチベーションを一つにし、「街のアンカー」として持続的な価値創造と地域への貢献を加速させていきます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、一層のご支援とご指導を賜りますようお願い申しあげます。

価値創造プロセス

高島屋グループの価値創造プロセス

外部環境リスク

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

外部環境機会

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



高島屋グループの3つの強み ▶P23 参照

- 国内・アジアに展開する複数の利益創出拠点
- グループ会社の総合力
- 幅広い顧客基盤

グループシームレス化の実現 ▶P38 参照

2024～2026年度 中期経営計画

成長の3つの柱

- 次世代型SCへの転換
- 海外・ベトナム開発
- 金融事業

▶P30 参照

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

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

▶P06 参照



培ってきた3つの魅力 ▶P25 参照

- ワンストップ
- 文化性
- おもてなし

活用・増強する資本

- 財務資本
- 設備資本
- 知的資本
- 人的資本
- 社会関係資本
- 自然資本

▶P27 参照

ESG経営の推進 ▶P41 参照

経営理念

「いつも、人から。」

▶P01 参照

Q2 めざす姿への現在地は?



舞妓ローズちゃん

A

1831年の創業以来、
「進取の精神」で挑戦を重ね、
時代のニーズに応え続けることで
成長を果たしてきました。

Contents

At a glance ～データで見る髙島屋～ …… 17
2025年度業績ハイライト(連結)…… 21
髙島屋グループの“3つの強み” …… 23
髙島屋グループが培ってきた“3つの魅力” 25
活用・増強する資本 …… 27

At a glance ～データで見る高島屋～

創業から195年。
200年さらにその先へ、まちづくりは続く。

当社グループは、コア事業である百貨店業を中心に、商業開発業、金融業、建装業など連結子会社41社により
グループ総合戦略「まちづくり」を推し進め、安定的に成長することをめざしています。
また、グループ経営理念「いつも、人から。」を基本的価値観とした人的資本経営、ESG経営を通じ、
社会のサステナビリティの実現と企業成長を両立していきます。

創業1831年(天保2年)

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



創業者：初代 飯田新七

2025年度業績

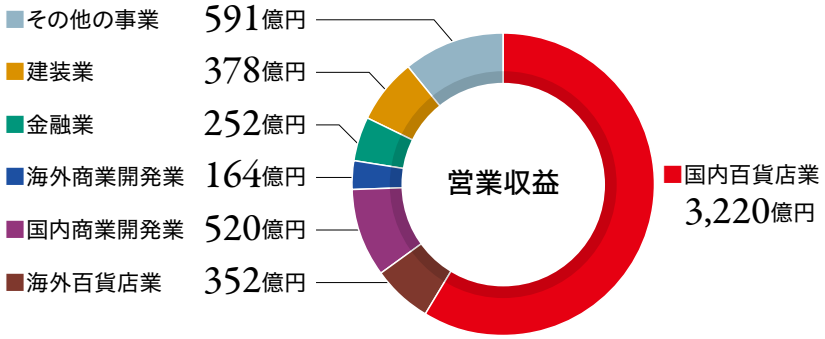
連結総額営業収益	連結営業利益	連結事業利益	連結純利益	ROE
10,323億円	535億円	596億円	△82億円※1/420億円※2	△1.8%※1/8.6%※2

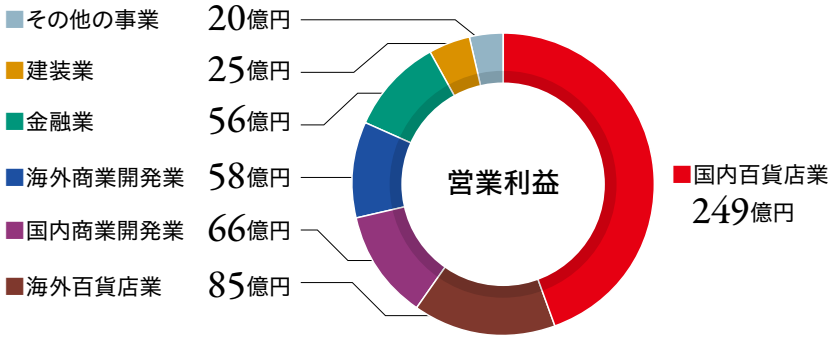
※ 収益認識に関する会計基準等を適用前の従来基準で算出

※ 連結営業利益+持分法投資利益+受取配当金

※1 CB(2028年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債)買入消却に伴う一過性の特別損失を計上。
※2 右側の数値は、本特別損失の影響を除く水準。

事業セグメント別業績





連結子会社

41社

※2026年2月末時点

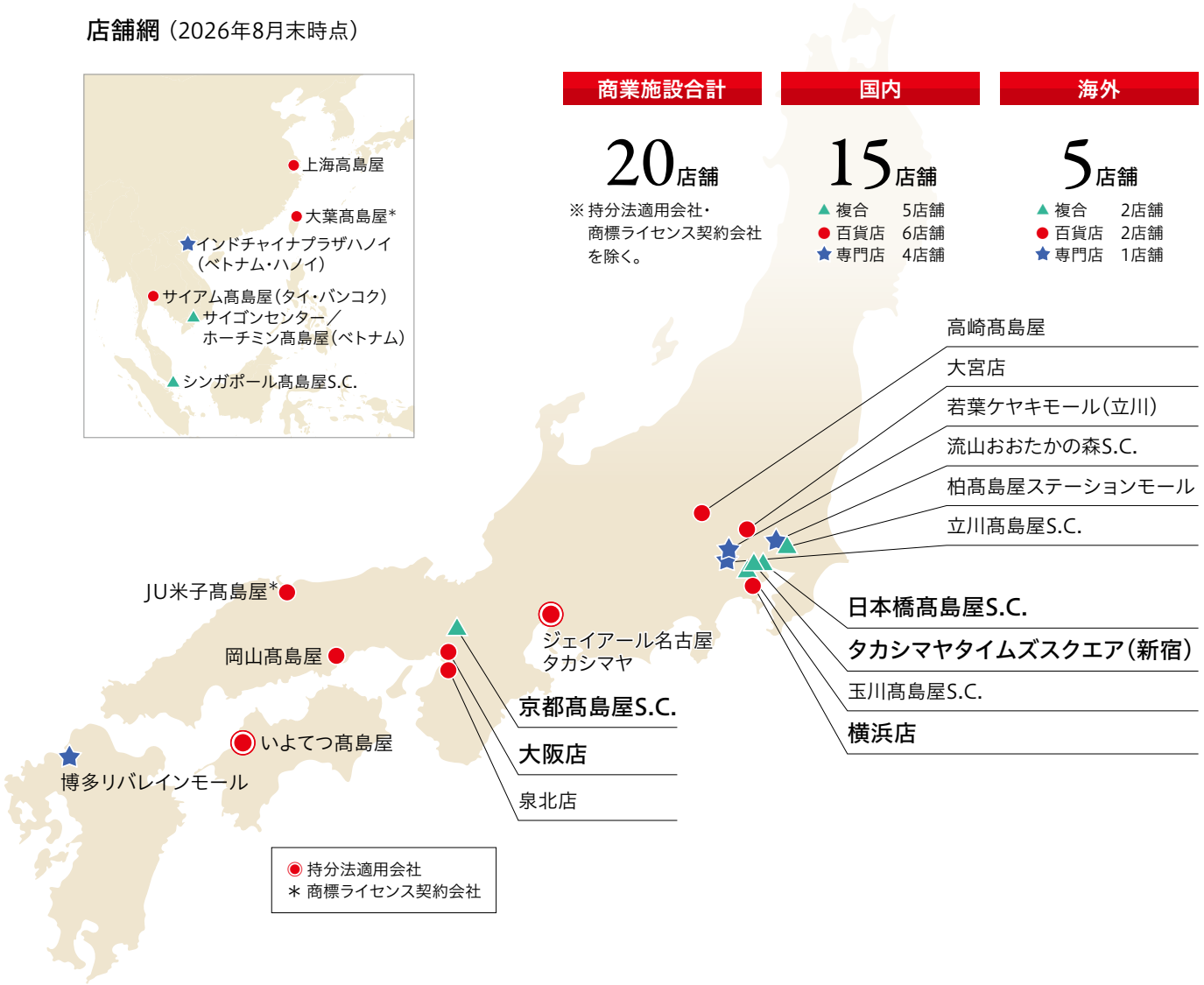
各業界で独自の競争力を持つグループ会社を国内およびアジアで展開

At a glance ～データで見る高島屋～

国内･アジアに利益創出拠点をバランスよく展開。

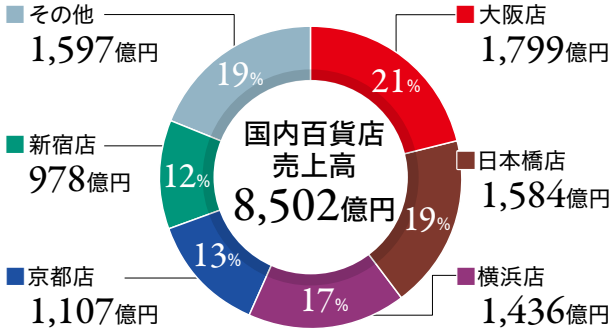
グループ総合戦略「まちづくり」のもと、百貨店、専門店、もしくはその両者を組み合わせた複合施設を、国内の東西およびアジアにバランスよく展開しています。

店舗網（2026年8月末時点）



国内百貨店店舗別売上高

地域特性に応じて発展してきた国内大型5店は、それぞれ売上高1,000億円規模になり、全体の8割の売上を占めます。



玉川店	508億円	EC店	116億円
柏店	333億円	岡山高島屋	168億円
泉北店	145億円	高崎高島屋	167億円
堺店	91億円		
大宮店	69億円		

※京都店には洛西店を含めています。国内子会社を含むオンラインストア売上は、EC店の他各店の売上高にも含めています。
※法人事業部およびクロスメディア事業部の売上高は、それぞれ所在する地区の各店に含めています。
※収益認識に関する会計基準等を適用前の売上高で記載しています。
※堺店は2026年1月7日に営業を終了しています。
※洛西店は2026年8月3日に営業を終了しています。

▶P99～105グループを支える事業

At a glance ～データで見る高島屋～

接点の拡大による顧客基盤構築。

当社グループでは、国内外の商業施設におけるお客様づくりに加え、顧客基盤の中核を担う高島屋のクレジットカード、アプリやEC、
さらには外部アライアンスを通じた多様なお客様との接点づくりを進めています。こうした幅広い顧客基盤はグループの強みの一つです。

高島屋のクレジットカードを起点とした顧客基盤強化

営業施策の基盤となる顧客政策の実効性を高めていくため、カード会員様にはポイント施策や特別なおもてなしを提供しています。また、ビジネスオーナー向けのタカシマヤカード《ビジネスプラチナ》など、お客様のニーズに合わせたサービスの提供により顧客基盤のさらなる強化を進めていきます。

高島屋のカード会員数

約240万人



顧客戦略の軸となるタカシマヤアプリ（デジタルポイント導入）

2025年6月にリニューアルし、高島屋オンラインストアとのID連携を実施。2026年9月には、アプリでためて・つかえる「タカシマヤデジタルポイント」を導入しました。現金や他社クレジットカードでのお買物でも利用できるアプリ版ポイントサービスとしてお客様との接点を拡大し、顧客情報の一元化を通じてロイヤルティー向上と継続的な関係構築を推進します。

タカシマヤアプリ会員数

約130万人



業務提携によるお客様接点の最大化

親和性が高く、大規模顧客基盤を有するアライアンス先との連携強化により、お客様との接点を拡大しています。





幅広いお客様との接点拡大

高島屋ネオバンクでは、アプリでの銀行取引に加え、毎月一定額を積み立てて高島屋でお得にお買物いただける「スゴ積み（高島屋のスゴイ積立）」のサービスも提供しています。従来の「タカシマヤ友の会（ローズサークル）」と、アプリ版の「スゴ積み（高島屋のスゴイ積立）」で、幅広いお客様層の獲得と利便性向上を図っています。



スゴ積み TAKASHIMAYA NEOBANK

多様なチャネルの展開により時間・場所を越えた接点拡大と利便性向上

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

年間延べ来店客数

国内商業施設	ECサイト訪問数
2億人超	8千万人超
※国内百貨店・東神開発運営SCの合算	※高島屋オンラインストアとタカシマヤファッションスクエアの合算

At a glance ～データで見る高島屋～

多様な人材がいきいきと働ける環境づくり。

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

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

エンゲージメント調査スコア

51.8
（前年+0.3）

※ 第三者機関による2025年6月実施調査における「ワークエンゲージメントスコア」の偏差値
※ 回答対象者：国内グループ全社の従業員約9,400名

ローズスタッフ満足度調査結果

6.67
（前年+0.21）

※ローズスタッフ：百貨店におけるお取引先従業員
※国内百貨店、10段階評価（当社調査）

社員平均年齢

47.3歳

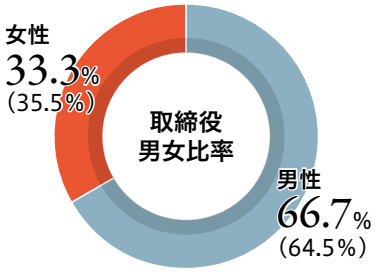
社員平均勤続年数

20.8年

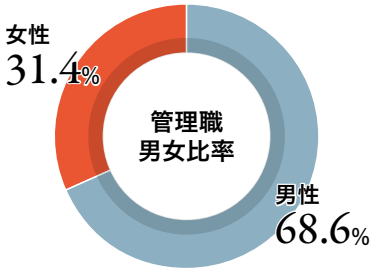
男性：19.6年　女性：21.9年

社員離職率

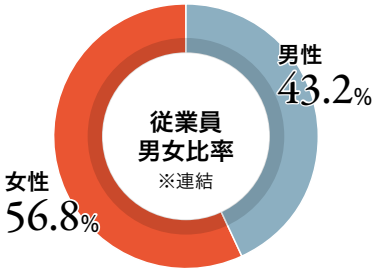
3.9%



※（）内の数値は、執行役員を含む役員比率
※ 2026年10月1日現在



※ 2026年3月1日現在



有給休暇取得率

72.6%

※ 2025年

育児介護勤務取得者

462名

※ 2026年3月1日現在

男性育児休業取得率

130.0%

※ 当該年度中に育児休業を開始した者／当該年度中に配偶者が出産した者

表彰・認定

プラチナくるみん
（2015年～）

えるぼし認定（3つ星）
（2016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
（2014年）

2025年度業績ハイライト(連結)

2年連続1兆円を突破

総額営業収益

10,323億円

営業収益

国内グループ会社

東神開発
520億円
(前年比+2.0%)

高島屋ファイナンシャル・パートナーズ
240億円
(前年比+7.2%)

高島屋スペースクリエイツ
378億円
(前年比+12.9%)

海外グループ会社

トーシンディベロップメント シンガポール
121億円
(前年比+0.3%)

タカシマヤベトナム ホーチミン高島屋
42億円
(前年比+14.4%)

国内百貨店

玉川店
508億円
(前年比+5.8%)
初の500億円達成

EC店
116億円
(前年比+11.0%)

※収益認識に関する会計基準等を適用前の売上高で記載しています。

純利益

△82億円

TOPICS

転換社債型新株予約権付社債を買入消却

1株当たり純利益(EPS)の希薄化懸念を払拭し、中長期的な株主価値向上を図ることを目的に「2028年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債(CB)」の買入消却を2026年2月に実施しました。

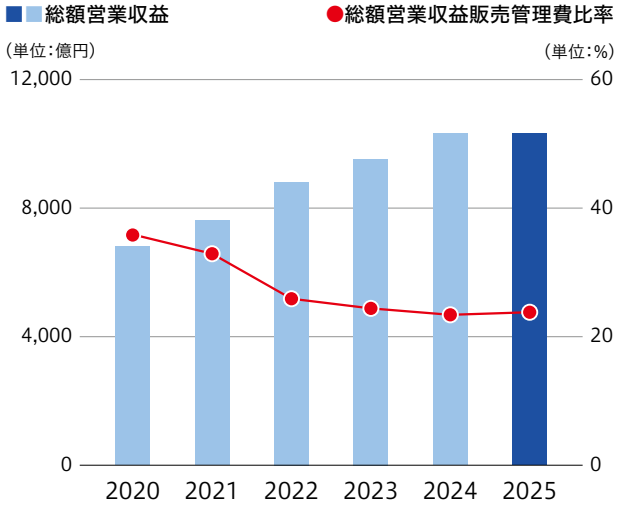
これに伴い、712.9億円を特別損失として計上し、税効果考慮後の△505億円が純利益へと影響、一過性の純損失となりました。

なお、本特別損失の影響を除く純利益は当初計画(2025年10月時点)の400億円を上回る水準となっています。

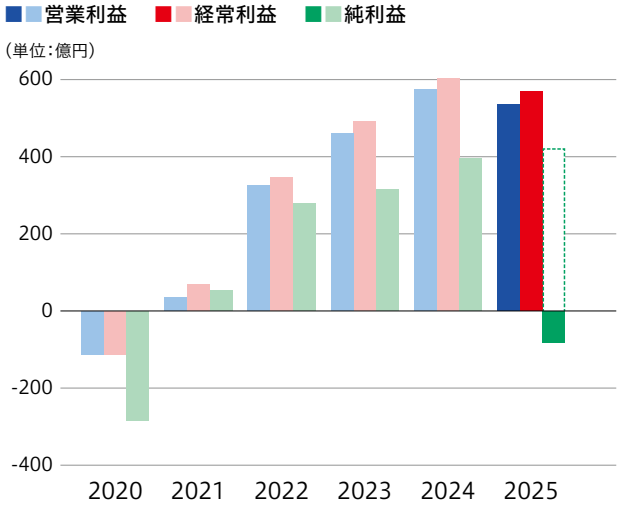
2025年度業績ハイライト（連結）

※点線記載はCB買入消却に伴う純損失の影響を除く水準

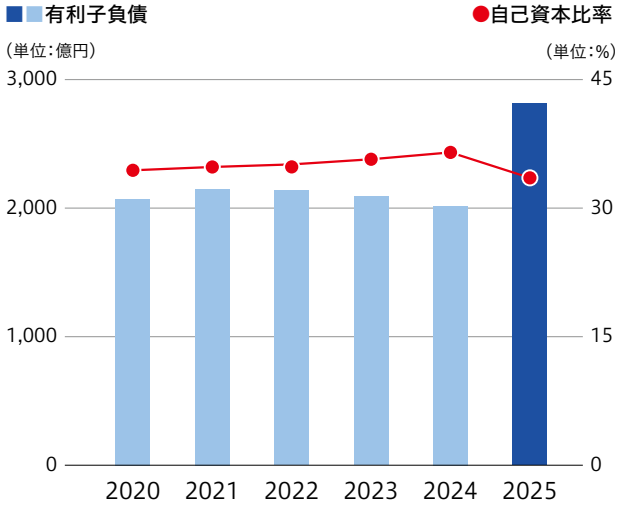
総額営業収益／総額営業収益販売管理費比率



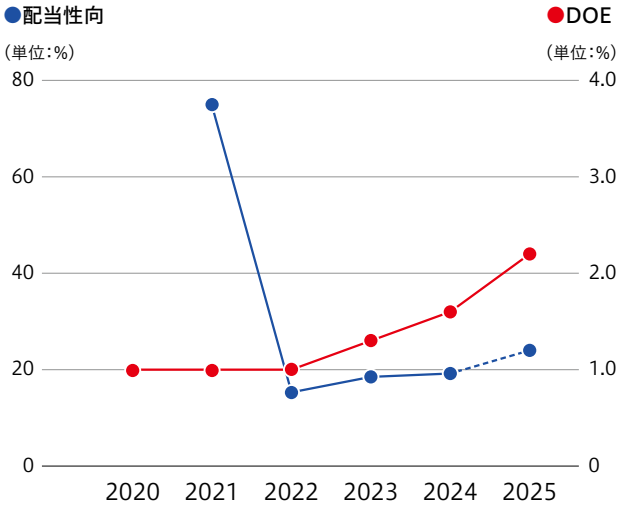
連結利益



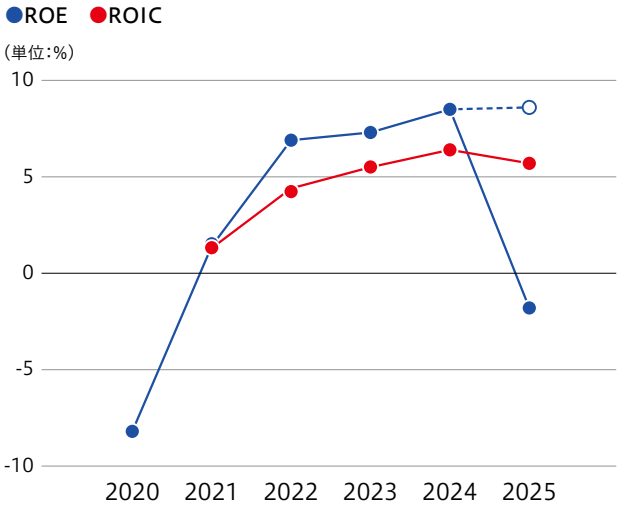
有利子負債／自己資本比率



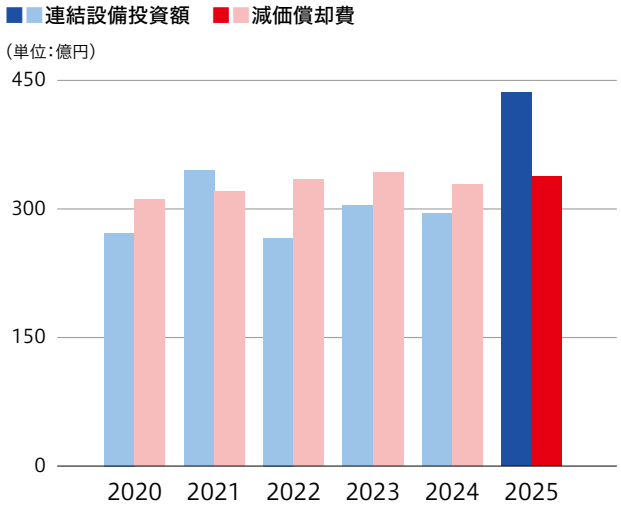
配当性向／DOE



ROE／ROIC



設備投資／減価償却



髙島屋グループの“3つの強み”

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、この成長を下支えしているのは、「国内・アジアに展開する複数の利益創出拠点」「グループ会社の総合力」「幅広い顧客基盤」という3つの強みです。

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

アジアにおいては、シンガポール髙島屋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。またベトナムにおいては百貨店、商業・非商業不動産、分譲事業と商業・非商業領域の双方がバランスよく成長しています。さらに2027年秋にはハノイ髙島屋S.C.の開業を予定しています。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 グループ会社の総合力

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

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

また、人材派遣業のセンチュリーアンドカンパニーでは、当社施設での接客販売業務の分野のみならず、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。

「鼎泰豐（ディンタイフォン）」日本上陸30周年

アール・ティー・コーポレーション（食品・レストラン業）が日本国内で展開する台湾点心料理レストラン「鼎泰豐（ディンタイフォン）」は、今年で日本上陸30周年を迎えました。

1996年10月4日に日本国内1号店を新宿髙島屋に出店して以来、台湾発の点心料理店として多くのお客様にご愛顧いただき、日本国内での歩みを重ねてきました。看板メニューの小籠包は、“作りたて・蒸したて”に徹底してこだわり、作り置きは一切行わず、熟練した点心師が、一つひとつ丁寧に包みあげています。創業以来掲げてきた「品質は命」という揺るぎない信念のもと、こだわり抜いた料理と、お客様一人ひとりに寄り添う温かいサービスを提供することがブランドの責任であると考え、品質・サービスの向上に努めています。その歩みは、新宿店オープンから30年を経て、国内店舗数も30店舗（2026年4月現在）へと広がりました。



髙島屋グループの“3つの強み”

3 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。

実店舗では、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きやすい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。






Message

顧客基盤のさらなる盤石化に向けて2部署を新設

エグゼクティブビジネス推進室

百貨店の商品の提案を主としてきたこれまでの外商から、お客様にグループ内外のモノ・コト・サービスをシームレスに提案できる「髙島屋グループ外商」への進化に向け、組織横断的な統制機能を発揮する部署です。

たとえば、外商顧客に対して担当セクションの異なる金融商品を一体的にご提案・ご提供できる営業体制の構築もその一つです。これにより、拡大が続く富裕層マーケットにおける幅広いニーズを取り込んでいきます。また、既存組織顧客の外商顧客へのランクアップスキーム構築や外部アライアンスのデータ活用による組織的な新規開拓などを通じ、グループ会員基盤のさらなる盤石化を進めます。



エグゼクティブ
ビジネス推進室長
杉山 慎一

インバウンドビジネス推進室

海外顧客基盤確立とロイヤルカスタマー化に向け、主に販促施策の拡充と訪日顧客への個別営業機能の強化を目的とする部署です。

これまで、ご来店された多くの訪日顧客との接点は大半が一過性のものに留まっており、組織として継続的な関係を構築できていませんでした。当室が主管となり、免税データを活用したCRM基盤の構築、デジタルツールを活用した個別コミュニケーション、海外店舗や外部パートナーとの連携強化などを通じて、海外ロイヤルカスタマーとの継続的な関係を構築します。

また、これらの取り組みは売上拡大にとどまらず、顧客データ活用によるマーケティング高度化、人材育成、多様な文化・価値観に対応した受入環境の整備など、グループ全体の競争力向上にもつなげていくものです。

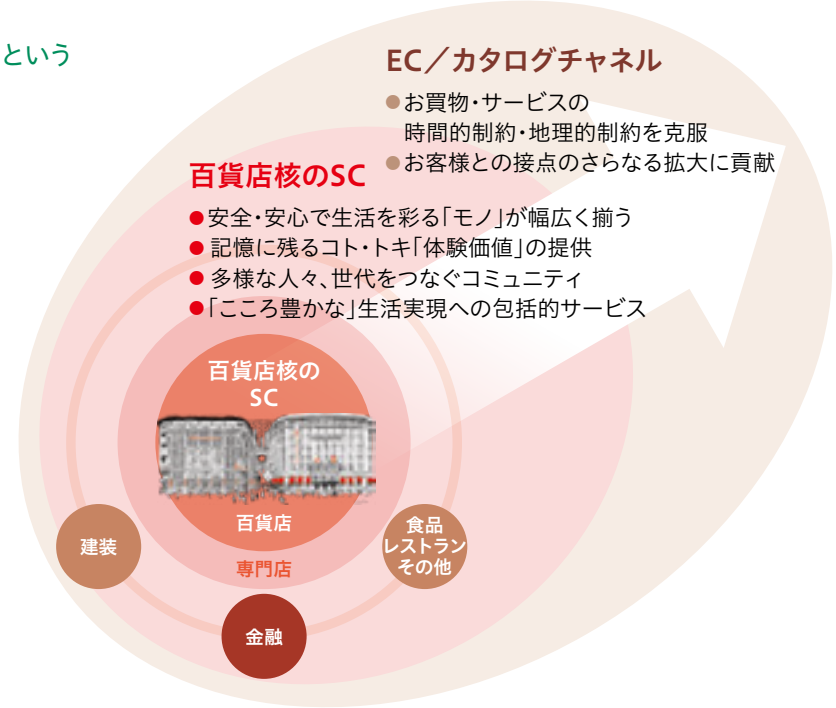
国内顧客だけでなく、訪日顧客も重要な社会関係資本として捉え、世界中のお客様との長期的な信頼関係の構築を通じて当社グループの持続的成長を実現していきます。



インバウンド
ビジネス推進室長
浅野 秀樹

高島屋グループが培ってきた“3つの魅力”

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



1 ワンストップ

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

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

当社グループでは、これからもお客様の暮らしや生活に寄り添った提案を行っていけるよう、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。



全国各地の美味・名産品を紹介する物産展



イベントやワークショップが開催できるコミュニティスペース「BeARIKA」



百貨店ならではの商品が揃う高島屋オンラインストア（TOPページ）

高島屋グループが培ってきた“3つの魅力”

2 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にとって、「文化の継承・発展」はCSVの観点から注力すべき大きなミッションの一つと認識しています。

大阪に設置している高島屋史料館では、保有史料の展示のほか、生活文化・歴史に関するさまざまな企画展を開催しています。また、2019年にオープンした高島屋史料館TOKYOでは、日本橋における文化発信拠点、都市にシーンを創り出す唯一無二の存在として、百貨店の歴史にとどまらないさまざまな先鋭的テーマを取り扱っています。

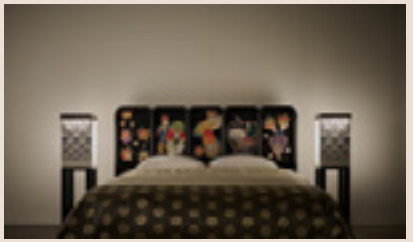
百貨店各店においては、ワンストップでの商品・サービスの提供に加え、「伝統文化の継承」「時代性やライフスタイルを捉えた新しい文化提案」「当社のブランディングに寄与する企画」の3つの視点で、魅力あふれる文化催事を開催しています。その他、美術や呉服など、当社グループのルーツである商材を通じた文化発信にも努めています。



生活の中に息づく用の美を提唱する「民藝展」

伝統を未来の暮らしへつなぐ「CASA TATSUMURA」

当社と㈱龍村美術織物がともに手掛け、美術織物の最高峰を志すオリジナルブランド「龍村錦帯（たつむらきんたい）」が2027年に100周年を迎えるのを機に、インテリアブランド「CASA TATSUMURA」を立ち上げました。これまで和の世界で培われた技術や美意識を、形を変えて現代のライフスタイルに提案する取り組みとして、ミラノデザインウィーク2026「フォーリサローネ」に出展し、12,000人を超える来場実績を残しました。来場者との対話を通じて、伝統文化の新たな可能性と市場性を確認することができました。当社はこれからも、文化の継承と発展に向け、お取引先との価値共創による新たな挑戦を続けていきます。



CASA TATSUMURA

3 おもてなし

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

お客様から必要とされる「おもてなし」は、時代や生活環境、価値観の変化に伴い内容を変えていきますが、その根源となる“相手を思いやる心”は普遍的であり、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。百貨店各店では、「気配り、目配り、心配り」を大切にする「案内係」がお客様をお出迎えするほか、当社では、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ます。また、このような専門人材が営業・接客に専念し高いパフォーマンスを発揮できるよう、デジタル技術を組み合わせながら、後方業務の合理化・効率化および店頭・営業現場におけるお客様の利便性向上を図っています。

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



高島屋の顔として、お客様をお迎えする案内係


日本橋店開店時から続くエレベーターの手動操作

活用・増強する資本

グランドデザイン実現に向けて、その基盤となるのは人的資本を中心とした「6つの資本」です。
事業環境の急速な変化に対応すべく、これらを効果的・効率的に掛け合わせながらグループとしての価値創造力を高めるとともに、
さらなる資本増強を果たす正の循環を生み出していきます。

人的資本

〈 連 結 〉	従業員数	10,556名
〈国内グループ〉	平均勤続年数	20.8年
〈国内グループ〉	女性管理職比率 ※2026年3月1日時点	31.4%
〈国内グループ〉	労働組合加入比率 ※国内グループ会社企業別組合計 ※2025年度	81.6%
〈国内グループ〉	人当生産性	8.2百万円／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・エクイティ＆インクルージョン推進などを着実に実施し、人当生産性をさらに向上させていきます。

※国内グループは、㈱高島屋、国内連結会社および非連結子会社のタカシマヤトランスコスモスインターナショナルコマースジャパン㈱を含む数値。

▶P40 人的資本経営／人材戦略

財務資本

連結総資産		1兆3,462億円
現金および預金		792億円
運転資本	商品等	367億円
	売掛金	1,992億円
固定資産(有形・無形)		7,973億円
投資有価証券 ほか		1,320億円
国内関連会社(連結子会社除く)		293億円
海外関連会社(連結子会社除く)		717億円
その他(政策保有株式等)		309億円

2026年2月期における当社グループの総資産は1兆3,462億円となりました。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、商業展開する実店舗については所有をする「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。

▶P31 財務戦略

設備資本

国内商業施設数 ※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 ※2026年8月末時点	15施設
海外商業施設数 ※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 ※2026年8月末時点	5施設
グループ別固定資産(有形・無形)	
国内百貨店資産(大型店)	3,627億円
国内百貨店資産(中小型店)	124億円
海外百貨店資産	476億円
国内グループ会社資産	2,752億円
海外グループ会社資産	994億円

当社グループは東京・大阪・京都をはじめとした国内の主要都市に11店舗、海外では東南アジアのハブであるシンガポールを中心として、近隣諸国に4店舗の百貨店を展開しています。また、東神開発単独運営のSCも国内外で5施設を展開しており、当社グループが運営する商業施設数は合計20にのぼります。グループ会社の資産については、主には上記のSCや、当社グループの戦略拠点であるベトナムにおける商業施設・オフィス・学校・住宅などの各施設です。引き続き中長期的な観点から、当社グループならではの施設価値向上を図ります。

活用・増強する資本

知的資本

「高島屋」「Takashimaya」のブランド価値

国内外まちづくりノウハウ

店舗運営ノウハウ

販売・サービスノウハウ

品質管理(商品・サービス)

グループ クリエイティビティ



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

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

また、百貨店業や商業開発業にとどまらず、グループ各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。

▶P23 高島屋グループの3つの強み
▶P25 高島屋グループが培ってきた3つの魅力

社会関係資本

年間延べ来店客数	
国内商業施設 ※国内百貨店・東神開発運営SCの合算	2億人超
ECサイト訪問 ※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	8千万人超
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 ※国内・海外合算	約1万社
専門店テナント ※国内14施設計	約1千店
百貨店　お取引先従業員数 ※国内12店舗計、2026年4月1日時点	約3万4千名
地域連携協定締結数 ※包括連携協定・防災連携協定など　※2026年9月末時点	30超

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

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

▶P74 地域社会との共生
▶P76 サプライチェーンの維持・強化に向けて

自然資本

グループ エネルギー使用量	約3,720,000 GJ
施設使用電力における再生可能エネルギー転換率 ※2025年4月～2026年3月	14.9％
廃棄物リサイクル率	73.5％
RE100・EV100への参画	
循環型プロジェクト〈Depart de Loop〉の取り組み	



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

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

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

▶P64 環境課題への取り組み

Q3

めざす姿へどう進むのか?



バラの妖精ローズちゃん

A

グループの力を結集した「まちづくり」による
持続的な価値創造を通じて、
地域とともに成長しながら、企業成長と
まちの魅力・価値向上に
取り組んでいきます。

Contents

中期経営計画…… 30
企画本部長メッセージ …… 31
まちづくり戦略 …… 34
グループの「シームレス化」でめざす姿…… 38
人的資本経営／人材戦略…… 40
髙島屋グループのESG経営 …… 41
中期経営計画の進捗状況…… 42

中期経営計画

■グランドデザイン実現に向けたロードマップ

フェーズ 1
現中期経営計画
（2024～2026年度）
【基礎固めフェーズ】

フェーズ 2
2027年4月公表予定
次期中期経営計画
次期中期経営計画は、グランドデザインを実現し、その先の持続的な成長へとつなげる計画として策定を進めています。これまでの取り組みの成果を利益成長につなげるとともに、内外環境の変化を踏まえた事業・収支構造の変革を進め、次の成長基盤を築いていくフェーズと位置づけます。

フェーズ 3
グランドデザイン
～2031年にめざす姿～

■現中期経営計画のフレーム

グランドデザイン ～2031年にめざす姿～

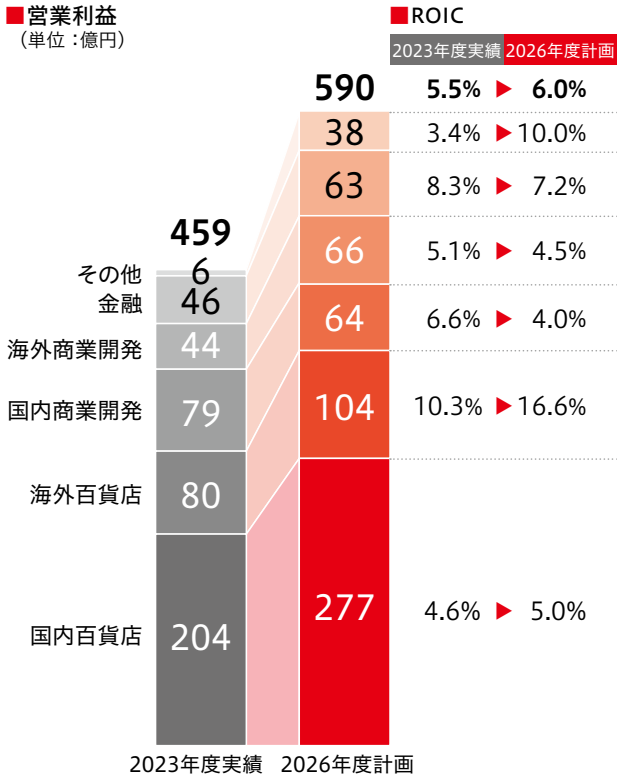
中期経営計画（2024～2026年度）

社外環境	社内環境
●高齢化・人口減少、人手不足 ●アジア新興国の規模拡大 ●新たな技術革新が日々進展　など	●労務構成の高齢化 ●コロナによる成長基盤構築の遅延 ●インバウンドへの依存拡大　など

ESG	ESG経営の推進	TSUNAGU ACTIONの拡充		
人的資本経営	人当生産性向上	エンゲージメント向上		
まちづくり戦略	海外・ベトナム開発	次世代型SCへの転換	商業開発 事業領域拡大	
	リアル店舗の 体験価値向上	次世代顧客の獲得	金融を通じた まちづくり	DX推進
財務政策	戦略投資	ROIC経営	財務強化	株主還元

■数値目標

営業利益	ROIC
590億円	6.0%



企画本部長メッセージ

成長投資の加速と機動的な資本政策で次なる成長をめざす



㈱高島屋 代表取締役専務
企画本部長 史料館担当
佐藤 尚弘
管掌：経営企画・財務・情報システム

「グランドデザイン」に基づき事業ポートフォリオの転換を図る

「2031年にめざす姿」を取りまとめた「グランドデザイン」は、当社グループが事業を通じてありたい姿を示したビジョンです。そしてそれは、2031年という創業200周年の節目に、その先の新たな時代を切り拓く未来を展望しながら、グループの総合力を結集して実現していく羅針盤として位置づけられるものです。

「こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム」の実現に向けては、日本を含めたアジア全体を事業のステージとして、「都市文化の創造を通じて髙島屋のブランド価値を高め、多様な生活者が集う街とともに成長していく」ことにグループ一丸となって取り組んでいきたいと考えています。

2031年度にめざす事業利益水準は800～850億円。経営環境の変化にも柔軟に対応できるポートフォリオを実現すべく、事業領域の拡大を図り、商業開発業や金融業など百貨店業以外の事業の利益シェアを半分近くまで引き上げ、地域別では海外事業の利益シェアを30%超へと拡大する計画です。また、ROIC（投下資本利益率）の目標数値は7.5%以上を掲げています。

めざす姿を実現するための財務戦略としては、財務健全性を担保しつつ、成長投資や人材などの経営基盤投資、さらに株主還元など、資本をバランス良く配分していくことが肝要です。成長投資については、中期経営計画（2024～2026年度、以下中計）のもと、「次世代型SCへの転換」「海外・ベトナム事業」「金融事業」の3つを重点領域に位置づけています。さらに、これら3つの成長領域に対して、商品・サービス・環境面における障壁を取り払い、お客様の快適性を高めることや金融を通じた関係性の深化を図ることなどを目的に「シームレス化」を進め、アジア全体でグループの総合力を発揮して付加価値を創出できる企業グループをめざしています。

資本効率を意識しノンコア資産の整理と売却を加速

成長軌道を描く上では、資本政策の考え方も柔軟に転換していきます。「まちづくり」に資する店舗などのコア資産は基本的に保有し活用を強化する一方で、資本効率を意識し、アセットライト化も推進していきます。

保有資産を基幹事業との関連性から「コア」「ノンコア」に分類し、投資基準を下回る物件は抜本的対策を個別に検討していくことに加え、ノンコア資産で本業との関連性の低い資産については売却を加速させていきます。バックオフィス、物流施設などについても、適宜検証を行った上で流動化も含めて対応を検討します。

こうした取り組みによってキャッシュを生み出すとともに、本業が稼ぎ出す営業キャッシュ・フローの積み上げを基盤としながら、一定の負債も活用していく方針です。当社グループが長らく堅持してきた財務健全性を確保しながら、今後は適切な範囲での負債活用も行い、デッド・エクイティバランスの最適化を通じて、攻めの成長投資にもより注力していきます。

ROIC経営の浸透に向け拠点別に「目標ROIC」を設定

金利上昇、為替変動、株式市場や政府の要請など、私たちが置かれている現状は大きな転換点を迎え、資本効率の向上が求められています。当社においては、これに適応すべく、2024年度よりROICをKPIにした経営管理を行っており、2031年度はROIC 7.5%以上と高い目標を掲げています。その達成は、トップダウンで達成できるものではなく、店舗などで業務を担う従業員一人ひとりに、日々の業務と利益や投下資本との結びつきを強く意

企画本部長メッセージ

識づけしていくプロセスが欠かせません。そのため、事業別だけでなく、会社別、店別でも目標ROICを設定し、経営管理を行っています。

「おもてなし」によりお客様の満足度向上に貢献することや、タカシマヤカードの新規会員を獲得すること、あるいは在庫の適正管理やムダをなくしコスト削減につなげていくといった日々の努力が、ROICの向上につながっていることを全従業員に意識してもらうべく、「ROICツリー」を用いてそれぞれの活動の位置づけと成果を可視化しています。

具体的には半期ごとに各店舗で数値を共有し、目標設定と進捗確認をくり返しています。拠点ごとにROICを意識し、自店のポジションを把握した上で「今、何を改善すべきか」を議論するプロセスを、全社共通の行動として根づかせていきます。

ROIC向上には、低ROICの要因を的確に把握した上で対策を講じることが必要です。日々の地道な改善努力やLTVを捉えたお客様づくりに一人ひとりが取り組むとともに、それぞれの街で髙島屋のプレゼンスを最大限発揮する「まちづくり戦略」を追求するための挑戦を続けていきます。資本効率の向上を組織全体の変革として推進すべく、地道な取り組みを進めます。

「3つの重点領域」への成長投資を加速し収益力を向上

中計の3年間で得られる営業キャッシュ・フローは2,500億円と想定しています。これを原資として、3年間の投資額は2,200億円を計画しています。その内、成長投資の重点領域として、「次世代型SCへの転換」に380億円、「海外・ベトナム事業」に510億円、「金融事業」に200億円を投資する計画です。

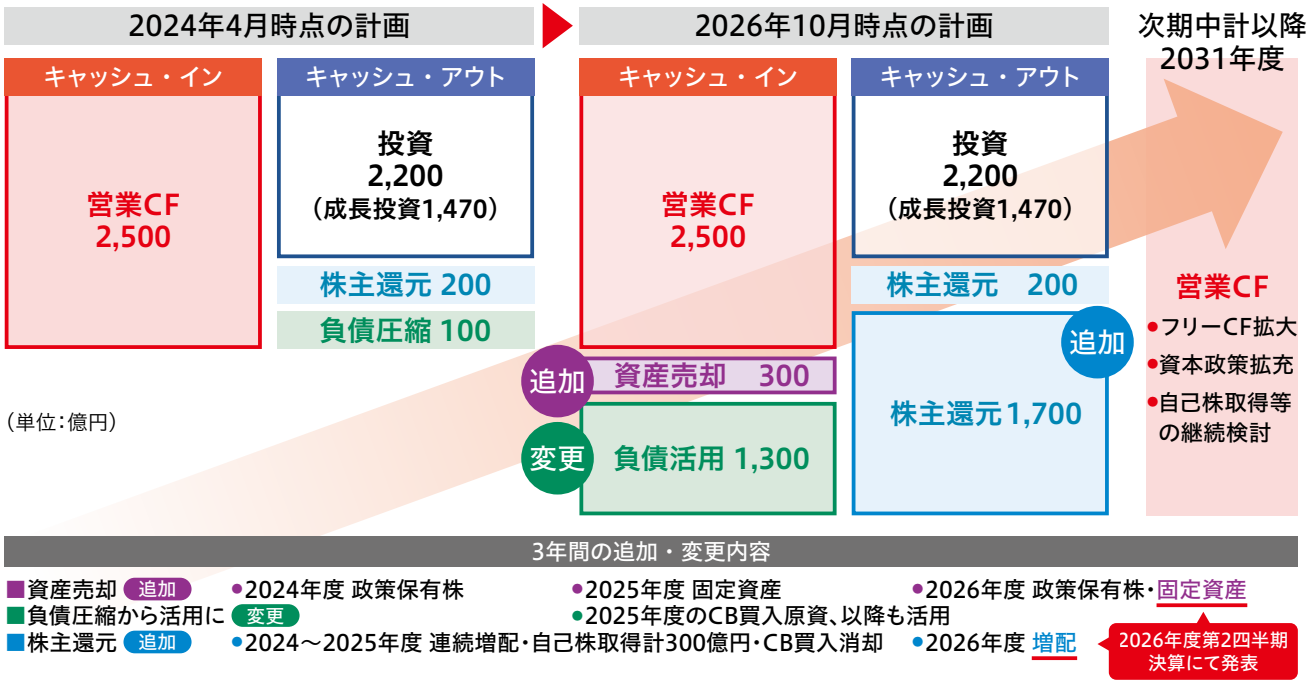
現在の中計におけるキャッシュアロケーションは、概ね計画通りに進捗しています。成長投資、人的資本・ESG・DX投資などへの配分に修正はなく、株主還元の充実を含め、資産売却や負債活用による機動的な資本政策の修正対応を実行し、資金を適切に循環させています。

3つの成長領域への取り組みは、順調に進んでいます。

1つ目の「次世代型SCへの転換」については、シームレス化を具現化する取り組みが玉川髙島屋S.C.食料品フロアにて進行中です。ゾーニング（商品展開）、決済手段等の互換性創出による顧客サービスの向上、お客様が回遊しやすい通路設計に至るまで、一体化を図り、髙島屋ブランドのもとでお客様の体験価値の最大化とグループ全体の収益力向上をめざしています。

2つ目の「海外・ベトナム事業」は、今後の当社の成長をけん引する柱の1つです。2027年にはハノイ髙島屋S.C.が開業予定であり、ホーチミンに続く収益拠点としていきます。ベトナムでは商業開発にとどまらず、オフィス・住宅・学校等の非商業不動産開発など、短期回収型モデルを含む複数のプロジェクトを推進しており、多様な事業ポートフォリオを有しています。今後は現地で創出した事業利益や配当を再投資の原資へと海外で循環させる

キャッシュアロケーション　※現中計（2024～2026年度）期間累計



企画本部長メッセージ

成長モデルを検討・実現していきます。

3つ目の「金融事業」については、カード事業を基盤としながら、ライフパートナー事業、投融資事業の3つの領域で成長を果たしていきます。2027年3月に中間持株会社を設立し、金融事業の加速を図ります。金融事業は当社グループの総合力を発揮するための「シームレス化」を実現していく上で、鍵となる事業領域です。この機能強化を図るとともに、一方では高度に求められるコンプライアンスに対し的確に対応していく、攻めと守りの両面で専門性を高めてまいります。お客様が必要とする金融サービスとは何か、顧客起点での価値創造を志向し、これに必要な機能の充足のためにM&Aや専門人材の獲得を進めることにより、当社グループの強みとして確実に成長させていきます。

次期中計では、これまでの投資先行分を刈り取るフェーズに入っていきますが、一方で、中長期的に成長し続けるため、将来の利益増大への積極的な投資も継続的に実行し、さらなる飛躍の種をまき続けていきます。

機動的な資本政策の修正対応
配当性向50%以上をめざす

中計において当初想定していた株価やPBRは前倒しで達成しました。今後も安定的にPBR1倍超を維持していきます。自己株式の取得、転換社債（CB）の買入消却など機動的な資本政策の修正対応を実行した中で、ROEは2026年度で8.3%、2031年度には10%以上を計画しています。また、資本コストや株価を意識した経営が強く求められる中、中核事業の不動産は自社物件として保有し自由度を持ってオペレーションするという「持つ経営」を堅持する当社にとって、資本効率向上は重要な経営課題です。

金利上昇などの大きな局面変化を踏まえると、各拠点のプレゼンスと価値の最大化を図ることを通じて、ROICを高め、かつWACC（加重平均資本コスト）の上昇を抑制し、ROIC>WACCのスプレッドを拡大することは重要なテーマです。不動産の流動化や財務レバレッジの活用など機動的な対応を、適切に実施していく必要があると考えています。

株主還元については、これまでも機動的かつ積極的な姿勢で実践してきました。自己株式の取得は、2024、2025年度に各150億円を実行しています。また、資本効率の最適化の観点から1,300億円規模となる転換社債の買入消却も実施しました。配当については、過去より累進配当を基本に据え、2022年度より継続して増配を実施しています。本年度も増配の方針を明示していましたが、第2四半期決算発表時に、2026年度のさらなる増配と中期的な配当性向の目標50%以上を発表しました。中長期的な成長への投資を行いながら株主還元もバランスよく実現していく、資本市場からの期待に十分に応えられる企業でありたいと考えています。

IR・SR活動を促進
人的資本投資も加速していく

資本市場との対話の質を高めるため、従来のIR活動に加えSR活動を拡充し、決算説明会、スモールミーティング、海外カンファレンス、個別対話など、2025年度は計259回に及ぶ対話を実施しました。投資家の皆様が重要視するポイントを踏まえつつ、当社グループがめざす姿とその実現のための成長戦略について、情報発信をより積極的に、対話は丁寧に進めていきたいと考えています。



また、すべての成長戦略を根底で支えるのは「人」であり、人材の量・質・働きがいの向上を三位一体で実現していかなければなりません。定年延長をはじめとするシニア・ベテラン層の活躍推進、キャスト（契約職員）・クルー（パート職員）への確定拠出年金の導入など、人的資本投資も積極的に実施しています。

定性的な取り組みについては、経営と従業員間での対話の拡大を進めています。社長による全店・全事業部の従業員とのミーティング、現場の経営層と従業員とで毎月協議する労使会議、事業のアイデアや問題解決を個人が経営に直接提案する社内起業制度・提案運動など、従業員の声が経営に直接届く機会を充実させ、従業員エンゲージメント向上につなげていきます。その他、業務効率化と生産性向上に資するDXや、金融事業と百貨店事業との協業によって生まれる日本の伝統産業の支援、ESG投資なども積極的に進めていきます。

今後とも、当社グループの強みとめざすもの、進める成長戦略について、ご注目いただきたいと思います。

まちづくり戦略

1. 次世代型SCへの転換

当社グループでは、総合戦略「まちづくり」のもと、街のアンカーとしての役割を発揮し、百貨店・専門店に加え、金融やコミュニティ機能などグループの総力を結集して新たなワンストップ機能を創出する取り組みを進めています。中でも、「次世代型SCへの転換」「海外・ベトナム開発」「金融事業」を成長領域と位置づけ、重点的に投資を行っています。

「次世代型SC」では、斬新なコンテンツや体験価値の提供による来店動機の創出、地域社会のインフラとしての機能強化に加え、百貨店と専門店のシームレスな融合を推進します。特に、百貨店が有する顧客基盤や外商営業力、編集力といった強みを最大限に生かし、専門店との連携を深化させることで、顧客接点の拡大とLTVの最大化につなげていきます。さらに、コミュニティ形成の推進や循環型社会への貢献、防災拠点としての機能強化を通じて、地域社会を支えるインフラとしての役割を担います。

これらの取り組みにより、地域やお客様、お取引先にとって魅力的で持続的に支持される商業施設を実現するとともに、館の価値最大化と資本効率の向上を図り、企業価値の持続的成長につなげていきます。

次世代型SCの利益成長



※百貨店を核とした商業施設
（百貨店5店舗〈日本橋・新宿・玉川・柏・京都〉+東神開発の専門店）

グループの総力を結集し、百貨店と専門店一体のまちづくりを推進

次世代型SC 3つの特徴

- 多様な来店動機／斬新なコンテンツ
- 地域社会のインフラ／コミュニティ形成
- 百貨店の存在を生かす ―百貨店と専門店がシームレスに融合―

3つの特徴を極め館価値最大化
お客様、地域、お取引先から選ばれるSCへ

〈次世代型SCの具体例〉



2023年 開業 京都高島屋S.C.

アート・カルチャーなど斬新なコンテンツ導入



2025年 リニューアル 柏高島屋 ステーションモール

地域住民のコミュニティ拠点創出



2027年 改装グランドオープン 玉川高島屋S.C.

新たなコンテンツ導入や百貨店＋専門店一体化推進

滞在型コンテンツ導入による魅力拡大







シームレスを体現する食料品フロア

- ゾーン再編によるフロアの一体化
- 決済手段などサービスの統一
- 催事の特徴化・イートイン導入による売場の魅力向上

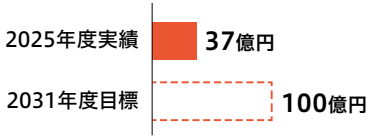
まちづくり戦略

2. 海外・ベトナム開発

当社グループでは、海外、特にベトナムをグループ成長を加速させる重要市場と位置づけ、商業開発・不動産を中心に多面的な事業展開を進めています。2016年には、ホーチミン中心部で「ホーチミン高島屋」を核とする複合施設「サイゴンセンター」を開業し、同地域の商業集積の発展とブランド基盤の確立に大きく寄与しました。

2019年、ホーチミンに続き、首都ハノイで進む大規模都市開発「スターレイクプロジェクト」に参画。2021年には、学校不動産事業に資本参画し、教育施設を開校しました。現在は、2027年秋開業予定の「ハノイ高島屋S.C.」を核とする大規模複合施設「ウエストレイクスクエアハノイ」の開発を推進しており、ハノイにおける事業基盤の強化を図っています。このように、商業・オフィスに加え、教育施設など多様な都市機能を備えた複合開発を推進しており、国内で培った「立地創造型まちづくり」を海外で展開する象徴的な取り組みとなっています。近年では、分譲住宅開発にも事業領域を広げ、現地企業や日系パートナー企業と連携しながらプロジェクトに参画しています。これらの住宅分譲事業は比較的短期での投資回収が可能であり、中長期の都市開発と短期回収型の不動産事業を組み合わせた、バランスの取れた事業ポートフォリオの構築につながっています。これらの取り組みを通じ、地域社会と共生しながら、商業・不動産・生活サービスを融合した総合的な都市価値の創造に努めます。

海外・ベトナム事業の利益成長



事業領域を商業分野から都市開発へと拡大

基幹事業

〈百貨店核SC〉収益基盤拡大







2027年秋開業予定
（ウエストレイクスクエアハノイ／
ハノイ高島屋S.C.）



2030年以降第3期増床オープン
（サイゴンセンター／ホーチミン高島屋）
9万㎡規模のショッピングセンターへ

事業領域拡大

〈非商業〉成長領域での基盤づくり



学校不動産・運営事業

〈短期回収型事業モデル〉資本効率向上



住宅分譲事業（2024年ハイフォン・2026年ホーチミン）

まちづくり戦略

3. 金融事業

当社グループでは、金融事業を百貨店業・商業開発業に続く「第3の柱」と位置づけ、2031年度に事業利益100億円の達成をめざし、取り組みを進めています。基幹事業である①カード事業、②ライフパートナー事業では、グループの3つの強みを生かし、お客様づくりとLTV最大化を軸に成長を図ります。基幹事業で創出した利益は事業領域拡大に向けて投下し、③投融資事業での新たな利益創出や商業開発事業と連動したアセットマネジメント、ファンド構想を通じたサプライチェーン強靭化につなげることで、当社グループならではの「総合金融プラットフォーム」の構築をめざします。

現中期経営計画では、3つの事業領域の強化・拡大を進めてきました。①カード事業では、プラチナデビットカード、タカシマヤカード《ビジネスプラチナ》、高島屋ネオバンク・スゴ積みなどを通じて顧客・サービス領域を広げ、お客様づくりの基盤を強化しています。②ライフパートナー事業では、タカシマヤ ファイナンシャルカウンターの領域拡大に加え、従来の保険代理から金融商品仲介・信託契約代理・銀行代理へと事業範囲を拡大。また、ヴァスト・キュルチュールをグループに迎え、プライベートバンクサービスを開始するなど、LTV最大化に向けた基盤強化を進めています。③投融資事業では、ソーシャルレンディングや上場企業向け融資に加え、グループインした高島屋クレイキャピタルが中小事業会社向け融資を展開。さらに、ヘルスケアファンドの組成や、将来のサプライチェーン強靭化を見据えた百年のれんプロジェクトを立ち上げるなど、新たな収益源の創出と事業領域の拡大を進めています。

基幹事業で創出した利益を事業領域拡大に向け投下し「総合金融プラットフォーム」を構築

基幹事業 フロービジネス

〈カード・ライフパートナー事業〉

顧客接点を生かしたLTV最大化のプラットフォームづくり

カード事業（決済領域）



クレジットカード
（個人・ビジネス）

TAKASHIMAYA NEOBANK

スゴ積み・銀行口座払い

ライフパートナー事業

FINANCIAL PARTNERS

IFA
（銀行・証券・保険・信託）

Vaste Culture & Cie.

高島屋版
プライベートバンクモデル

事業領域拡大 ストックビジネス

〈投融資事業（法人・ファンドへの投資・融資）〉

利益創出に加えサプライチェーン強靭化にも寄与

融資領域

高島屋ファンディング

ソーシャルレンディング

高島屋クレイキャピタル
FINANCIAL PARTNERS

法人融資

ファンド領域

百年のれん

ファンド構想

Sanitas I ヘルスケアファンド

ファンド組成

まちづくり戦略

金融中間持株会社の設立

金融事業の成長を支える、戦略・ガバナンスの統括基盤

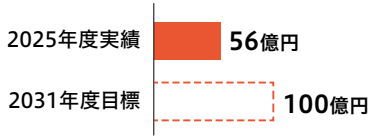
今後、金融事業のさらなる成長と「総合金融プラットフォーム」の実現をめざす中で、お客様ニーズの多様化やデジタル化の進展への対応に加え、グループ全体のガバナンスやリスク管理の高度化がより重要となっています。

こうした背景を踏まえ、金融事業を統括する中間持株会社「株式会社高島屋ファイナンシャル・ホールディングス」を2027年3月1日に設立する予定です。

中間持株会社の設立により、カード・決済事業、ライフパートナー事業、投融資事業の3つの柱を1つの経営基盤のもとに束ね、事業間の連携強化や経営資源の最適配分を推進していきます。また、成長投資や顧客接点拡大、人材育成、新規事業などの成長戦略を加速するとともに、リスク管理を強化することで、グループ成長を支えるより強固なガバナンス体制を構築します。

併せて、シナジー推進委員会を設置し、百貨店等の非金融のグループ会社を含む各社連携を検討・実行していくことにより、金融事業の提供価値最大化につなげていきます。

金融事業の利益成長





グループの「シームレス化」でめざす姿

当社グループは、事業や店舗の垣根を越えて多様なコンテンツを相互にご利用いただける「シームレス化」を推進しています。
グループの強みを競争優位へと昇華させるべく、その全体像を「成長の3つの柱（次世代型SC・海外・金融）」で再整理した上で、優先度の高い重点課題に的を絞って取り組み、
お客様一人ひとりの「こころ豊かな生活」の実現をめざします。

■グループの「シームレス化」の全体像

グループ成長の3つの柱

	次世代型SC		海外	金融
	百貨店	専門店		
	●上質な接客・サービス ●高い信頼とブランド力 ●ポイント・クレジット基盤 ●豊富な顧客接点	●専門性の高いサービス・商品 ●多様な体験価値 ●地域密着・日常利用 ●独自の魅力・ファン基盤	●主要都市での商業施設運営 ●現地パートナーとの連携 ●イン&アウトバウンドの拡大 ●グループブランドの海外展開	カード ●決済・ポイント・優待 ライフパートナー ●資産運用アドバイス ●長期的な信頼構築 投融資 ●事業・不動産への投資 ●成長支援・機会拡大
障壁のある領域 顧客対策	新CRMの設計 LTVを基準としたお客様アプローチ		海外顧客の組織化	カードリブランディング
障壁のある領域 販売・サービス	決済手段の共通化		OMO強化・国内⇔海外の タカシマヤポイント相互利用	キャッシュレス化推進
障壁のある領域 品揃え	ゾーニング一体化		国内⇔海外の相互MD連携	品揃えとしての 金融・ファイナンシャルカウンター設置

グループシームレス化を支える基盤・体制・推進施策

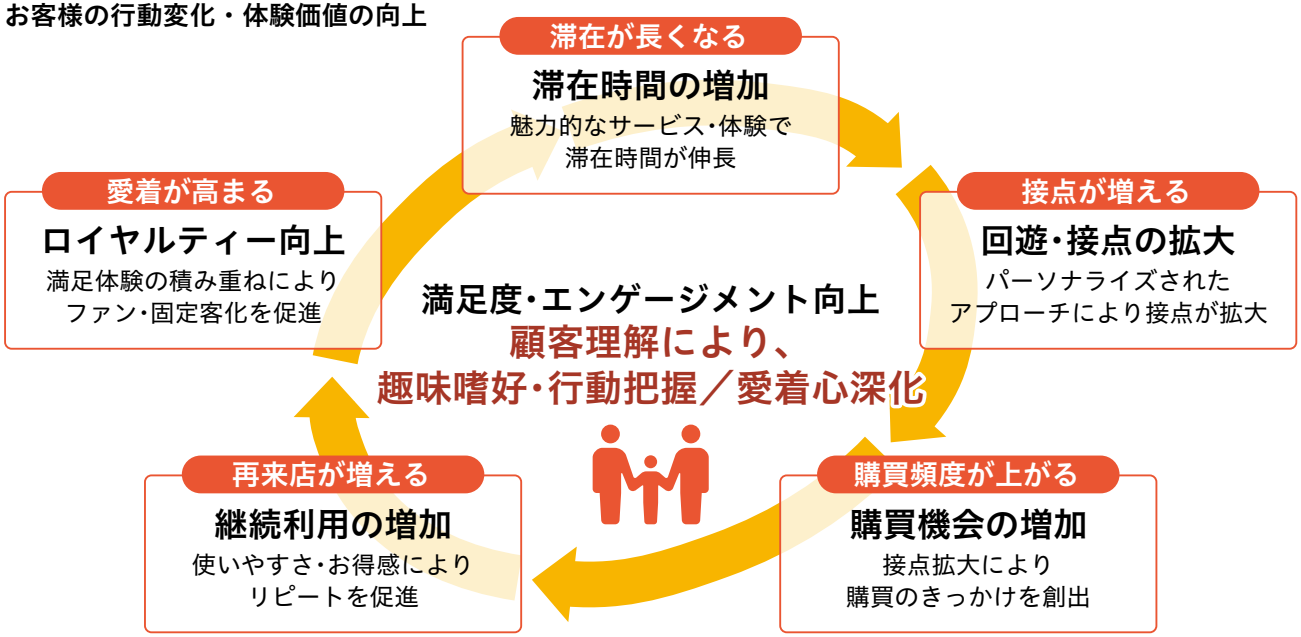
データ・システム基盤	デジタル体験の強化	組織・人材の連携	店舗・施設の連携	マーケティング高度化
●顧客ID統合 ●情報一元化	●デジタルポイント導入 ●タカシマヤアプリの機能拡充	●グループ間の人材交流活性化 ●研修プログラム共通化	●国内外ポイント相互利用 ●決済手段統一	●LTV最大化に向けた新CRM構築 ●イベント情報等のパーソナライズ配信

3つの柱を共通基盤でつなぎ、横断施策によって「選ばれ続ける体験価値」を創出

グループの「シームレス化」でめざす姿

■「シームレス化」のねらい

お客様の行動変化・体験価値の向上



2031年度の利益貢献
30億円＋α

事業利益の増大
グループ横断利用者数を拡大
（百貨店・専門店・EC・金融・海外店舗）
事業利益への貢献規模拡大

客単価・利用頻度の向上
接点拡大・ランクアッププログラムを通じ
来店・購買・滞在・買い回りを促進
客単価3倍顧客の増加

顧客数の拡大
次世代獲得と育成による長期視点の
ロイヤルカスタマー化・生涯利用者増
アプリとカードW会員増

■顧客理解の深耕

お客様一人ひとりの属性や購買動向に対する理解を深めるため、タカシマヤアプリを起点に顧客IDの統合を段階的に進め、グループの垣根を越えた顧客情報の把握・活用をめざします。

顧客ID統合ステップ

STEP 1	STEP 2（現在のフェーズ）	STEP 3
アプリ会員登録・ID管理開始	タカシマヤポイントカード デジタル化で顧客ID数を拡大	グループ顧客IDを統合 ～2031年度までの完了をめざす～

タカシマヤアプリ会員数　130万人 ⇒ 2031年度 500万人へ

2026年9月
「タカシマヤデジタルポイント」開始！

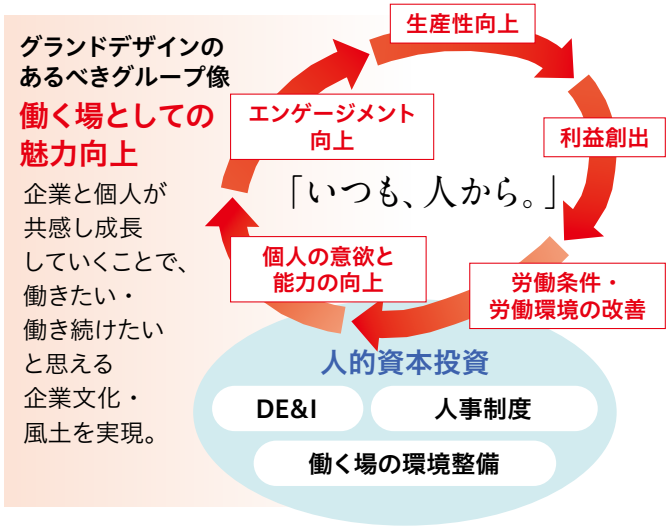


人的資本経営／人材戦略

■価値創造の源泉としての「人」

当社グループは創業以来「いつも、人から。」という考え方を根底に据え、「人」を価値創造・競争力の源泉と位置づけています。多様な事業において、人を介した無形の価値や信頼関係の蓄積こそが当社の強みであり、人的資本を中長期的な企業価値向上の基盤として経営戦略と一体で捉えています。2025年度、人的資本を「価値創造の源泉」とする方針や重点テーマについて経営確認し、現在、人材戦略の策定に着手しています。人的資本経営の推進にあたっては、取締役会や経営会議体において審議・報告を行うガバナンス体制を整備し、社長を委員長とする「グループサステナビリティ委員会」などで、取り組み状況や各種指標の議論・確認を重ね、変化を経営判断に迅速に反映させています。

価値創造の源泉としての人的資本（概念図）



■当社グループ「ありたい組織」「求める人材像」

次世代型SC・海外・金融といった成長領域を含めたシームレスな価値創造を実現するため、当社グループにおける「ありたい組織」、「求める人材像」を定義しています。働く全員が共通の価値観を共有し、さらなる企業成長につなげます。

ありたい組織

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

求める人材像

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

エンゲージメント向上　**生産性向上に寄与する組織・人材づくり**

DE&Iの推進

多様な人材の活躍支援
- 女性活躍　●ジェンダー平等
- ローズスタッフ支援

心理的安全性の確保
- ハラスメント対策
- 風通しのよいコミュニケーション

ウェルビーイングな職場づくり

企業風土改革
- 理念／ビジョン浸透活動
- 定着化支援

健康経営
- 長時間労働削減
- ワークライフバランス支援

人材ポートフォリオ構築

人材力強化
- 採用　●能力開発
- キャリア自律支援

人材の登用
- 公正な評価／処遇制度
- 年次や性別等によらない登用

髙島屋グループのESG経営

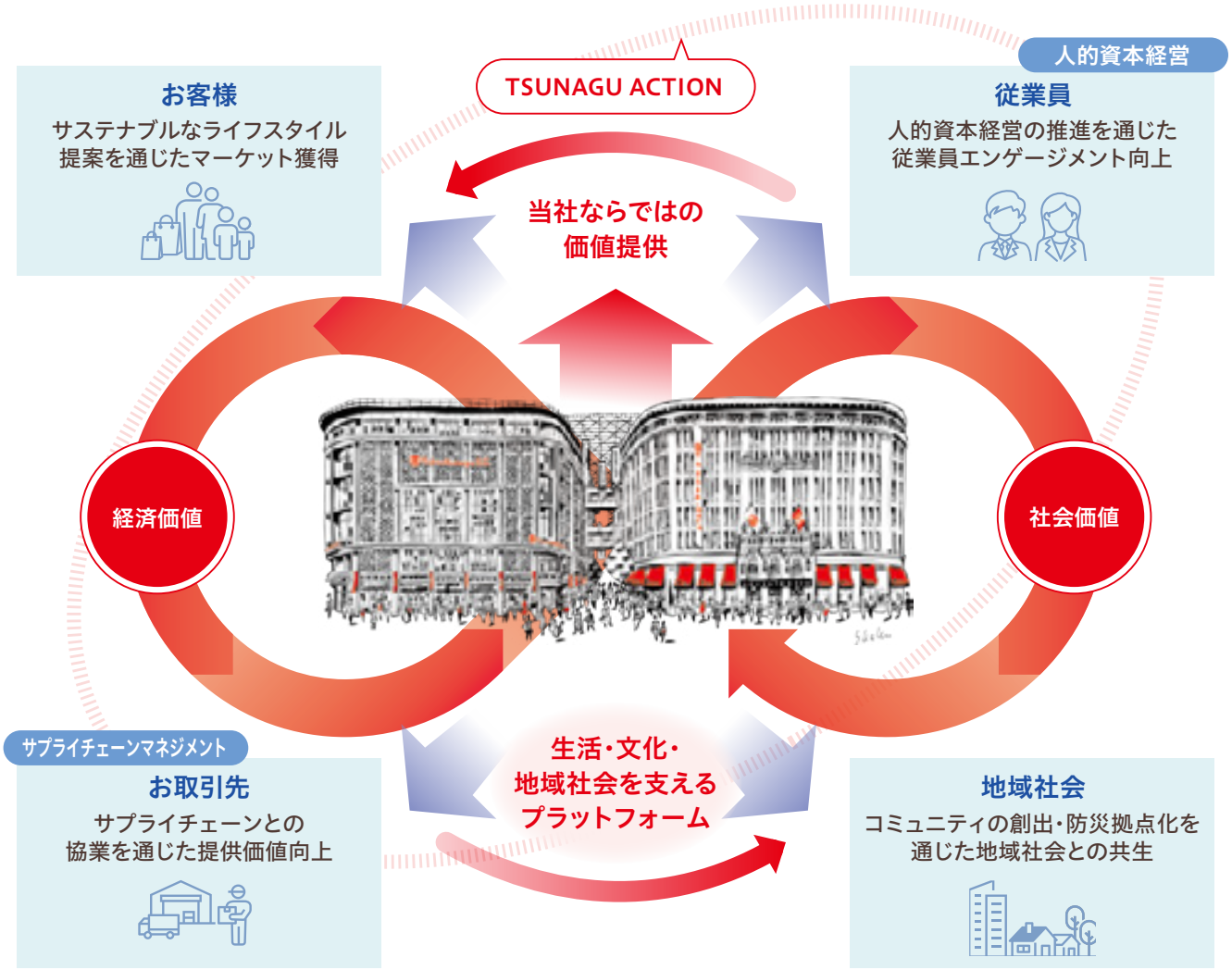
■社会課題の解決と事業成長を両立

当社グループは、グループ経営理念「いつも、人から。」のもと、当社グループに関わるすべての人々の“こころ豊かな生活を実現する身近なプラットフォーム”となることをめざしています。

こうした役割を果たすべく、事業活動を通じて社会的価値と経済的価値を両立させ、SDGsがめざす「誰一人取り残さない」持続可能な社会の実現へ貢献する「髙島屋グループESG経営」に取り組んでいます。

具体的な取り組みとして、ステークホルダーとの共創活動「TSUNAGU ACTION」をはじめ、多様な人材の価値を引き出しエンゲージメントを高める「人的資本経営」、持続可能な調達を推進する「サプライチェーンマネジメント」などを強化しています。あわせて、「脱炭素化推進（RE100/EV100）」や「ダイバーシティ推進」、「地域社会との共生」など、環境・社会2領域10項目の「ESG経営重点課題」を掲げ、社会課題の解決と自社の事業成長を両立させています。

なお、2026年度においては、ESG経営からサステナビリティ経営への移行を進めるべく、各種経営議論を行っています。2027年4月に公表予定の次期中期経営計画にて、当社グループのサステナビリティ経営の考え方および構成要素を反映していきます。



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

中期経営計画の進捗状況

■財務KPIの進捗

2025年度は、転換社債型新株予約権付社債（CB）買入消却に伴う特別損失の影響により、ROE・EPSはマイナスとなりました。

なお、2026年度のROEは8.3%の計画となります。また、EPSは、CB買入消却により希薄化懸念が払拭されたことから、着実な増大を見込んでいます。

2026年度 経営目標

営業利益

590億円

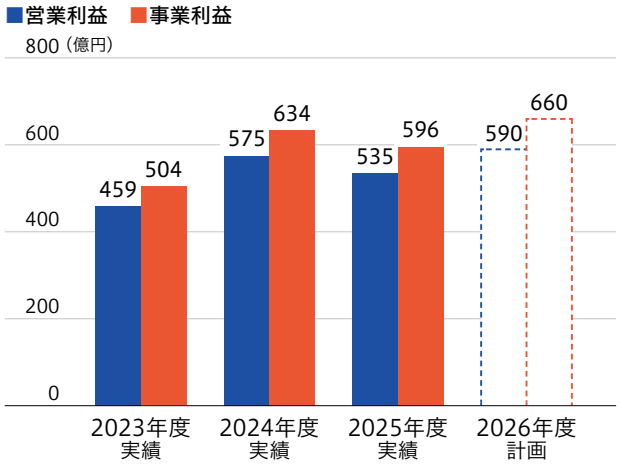
事業利益※1

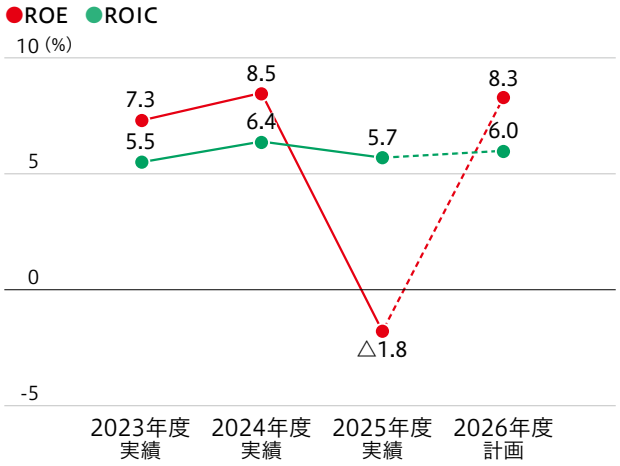
660億円

ROIC

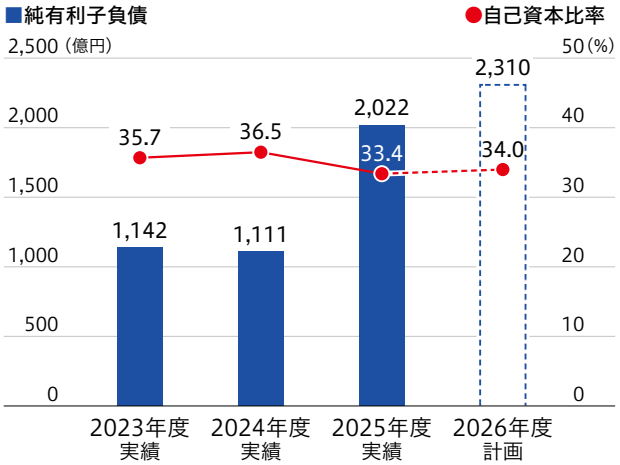
6.0%

利益成長

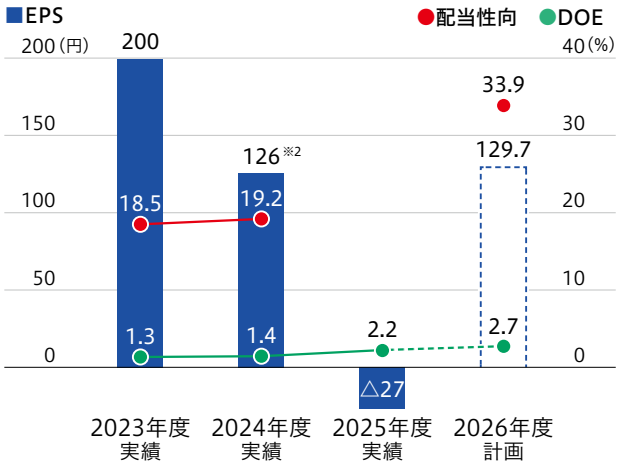




財務健全性



株主還元



※1　事業利益：営業利益＋持分法投資利益＋受取配当金
※2　2024年9月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。

中期経営計画の進捗状況

■セグメント別・拠点別ROIC

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

セグメント別営業利益／セグメント別ROIC

セグメント	営業利益（単位：億円）					ROIC				
	2024年度	2025年度		計画増減	2026年度	2024年度	2025年度		計画増減	2026年度
	実績	実績	計画		計画	実績	実績	計画		計画
■国内百貨店	285	249	230	+18	277	5.9%	4.8%	4.1%	+0.7	5.0%
■海外百貨店	84	85	88	△4	104	14.2%	14.2%	13.2%	+1.0	16.6%
■国内商業開発	69	66	61	+4	64	4.2%	4.0%	3.6%	+0.4	4.0%
■海外商業開発	59	58	58	+0	66	4.8%	3.7%	3.7%	+0.0	4.5%
■金融	48	56	54	+2	63	8.3%	6.8%	7.0%	△0.2	7.2%
■建装	22	25	24	+1	19	13.2%	13.7%	13.3%	+0.4	10.0%
■その他	20	20	25	△5	19	6.6%	6.7%	8.0%	△1.3	8.3%
連結計	**575**	**535**	**525**	**+10**	**590**	**6.4%**	**5.7%**	**5.5%**	**+0.2**	**6.0%**
					WACC	**4.8%**	**4.8%**	**4.8%**		**5.0%**

拠点別ROIC

店舗・拠点	2024年度実績		2025年度実績		2026年度計画	
	百貨店店別	専門店含む拠点別	百貨店店別	専門店含む拠点別	百貨店店別	専門店含む拠点別
大阪店（レストラン街［専門店］）	6.6%	6.7%	6.0%	6.2%	5.8%	5.9%
京都髙島屋S.C.	5.6%	5.7%	5.2%	5.2%	5.0%	5.0%
日本橋髙島屋S.C.	4.9%	5.2%	4.6%	4.8%	5.2%	5.4%
横浜店	3.5%	―	2.9%	―	3.0%	―
タカシマヤタイムズスクエア（新宿）	2.1%	2.2%	1.8%	1.9%	2.1%	2.2%
玉川髙島屋S.C.	2.7%	8.3%	2.4%	7.7%	2.0%	7.3%
柏髙島屋ステーションモール	0.5%	1.9%	1.0%	2.1%	1.5%	2.3%

中期経営計画の進捗状況

■主要施策の成果と課題

※数値は　2024年度▶2025年度

		2025年度進捗	2026年度以降の課題
ESG	ESG経営の推進 ▶P57	■理念体系図・各種方針整備に向けた動きを加速 新設：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／グループ労働・安全衛生方針 改訂：グループ環境方針／グループDE&I方針	■サステナビリティ重点課題の経営戦略への組み込みと中計・KPI連動化 ■機関設計を変更し、監査等委員会設置会社へ客観的かつ透明性の高いガバナンス体制を構築
	TSUNAGU ACTIONの拡充 ▶P61	■新聞広告掲出、グループ横断的な取り組み等により、認知度・顧客参画拡大 ・認知度　：32.5％▶39.3％ ・不要品回収：22ｔ▶53ｔ	■啓発活動から収益貢献（CSV）へ転換 事業・MD戦略との一体化によるビジネスモデル化
人的資本経営	人当生産性向上	■インバウンド売上の反動による百貨店業の営業利益減少に業務効率化が追い付かず、人当生産性低下 ・人当生産性（営業利益／従業員）： 8.7百万円▶8.2百万円	■待遇改善や能力開発、働く環境の整備等により、エンゲージメントを高めることで、人当生産性を向上 ■業務改革・DX活用、人員配置最適化により利益創出力強化
	エンゲージメント向上	■国内全従業員を対象としたエンゲージメント調査、ローズスタッフ満足度調査の数値は前年から上昇 ・エンゲージメント（偏差値）：51.5▶51.8 ・ローズスタッフ満足度（10点満点）：6.46▶6.67	■定年延長、確定拠出年金の定年前の全従業員※への適用拡大等、安心して働き続けることができる制度を拡充 ※確定拠出年金は嘱託員等一部の雇用形態は対象外 ■「日本一の従業員食堂をめざすプロジェクト」など、お取引先従業員も対象とする「労働環境改善・充実」を継続

中期経営計画の進捗状況

■主要施策の成果と課題

※数値は　2024年度▶2025年度

		2025年度進捗	2026年度以降の課題
まちづくり戦略	次世代型SCへの転換 ▶P34	■玉川髙島屋S.C.において、新たな来店動機の創出やシームレスを体現する改装が進行中 ▶P47	■2027年の玉川髙島屋S.C.グランドオープンに向け、斬新なコンテンツの導入、百貨店の洗練を推進
	海外・ベトナム開発 ▶P35	■サイゴンセンター／ホーチミン髙島屋の改装を実施し、売上が伸長 ■非商業開発も継続的に展開	■ハノイ髙島屋S.C.開業（2027年）、サイゴンセンター第3期増床（2030年以降）に向けた準備を本格化 ▶P50 ■立地創造型まちづくりの実現に向けた事業機会の獲得強化
	商業開発事業領域拡大	■国内外において住宅分譲等の「短期回収型」事業、配当益を見込む「ファンド型」の事業を展開	■海外では現地事業パートナーと、さらなる住宅分譲事業に参画、国内では成長分野の短期回収型事業を拡大し資本効率の向上を追求
	金融を通じたまちづくり ▶P36	■M&A等を通じ領域を拡大し、総合金融プラットフォームを構築 ▶P53	■総合金融プラットフォームを生かし、フロービジネスの利益をストックビジネスに本格投下・収益化
	次世代顧客の獲得	■組織顧客が微減となる中、20代・30代の売上高は増加 ・全体：△0.9 ・20代以下：+3.6　・30代：+1.9　※前年度比	■新たなコンテンツの導入により、若年層の来店動機を創出、アプリ・データ活用により顧客基盤拡大
	DX推進	■業務生産性の向上をメインに推進	■業務効率化の全社展開に加え、営業高度化・売上創出につなげるべく、DXを高位平準化
財務政策 ▶P31	ROIC経営	■現中期経営計画は投資フェーズ ・6.4% ▶ 5.7%	■資本配分最適化と低収益資産の見直しによるROICの抜本的向上
	株主還元	・EPS　：126円 ▶ 143円 ・配当性向：19.2% ▶ 24.0% ・DOE　：1.4% ▶ 2.2% （2025年度はCB買入消却に伴う純損失の影響を除く水準で算出）	■成長投資と還元のバランスを最適化 中長期的な配当方針の明確化により資本政策の一貫性確保



頭上にカモメローズちゃん

Q4 どう加速していくのか?

A

「次世代型SCへの転換」、
「海外・ベトナム開発」、
「金融事業」をグループの成長領域と位置づけ、
経営資源を重点的に配分することで
成長を加速していきます。

Contents

対談 グループ総力で創りあげる次世代型SC
―玉川食料品プロジェクトの取り組み― …… 47
対談 ホーチミンで築いた成長基盤を、ハノイへ
―「三位一体」で拓くベトナム事業の次の成長― … 50
鼎談「第3の柱」となる金融事業
―まちづくりのプラットフォームを金融で拡充― … 53



対談 グループ総力で創りあげる次世代型SC

―玉川食料品プロジェクトの取り組み―

地域に根差し、60年近い歴史を有する玉川髙島屋S.C.で、食料品フロアー体化をはじめ、さまざまな大型リニューアルが進んでいます。当社グループのめざす“シームレス化”を体現するこの次世代型SC転換プロジェクトについて、髙島屋玉川店・中村と、商業開発業を担う東神開発・清瀬が語ります。

▶P34 まちづくり戦略 次世代型SCへの転換

地域に愛されるSCへ、原点回帰から始まったリニューアル

清瀬　1969年、玉川髙島屋S.C.は、東神開発が用地を取得・開発し、そこに百貨店である玉川髙島屋が核テナントとして出店するかたちでスタートしました。東神開発がSC全体を運営し、その中で百貨店と専門店がそれぞれの役割を担うという、髙島屋グループならではのビジネスモデルです。開業から50年を超え、次の時代、このSCに何が必要なのかを改めて考え、行き着いたのが「原点回帰」です。開業当初からSCがめざしてきたのは、地域の方の生活を豊かにし、役立つ場所であることでした。施設も商圏も大きく成長する中で都心からお客様を呼ぶことを意識した時期もありましたが、コロナ禍を経て改めて「この地域で暮らす方に愛される施設でなければならない」と強く再認識しました。この原点にもう一度立ち返ったのが、今回のリニューアルの出発点です。

中村　百貨店もその考え方を共有しています。SCが多様なコンテンツによって次世代のお客様との接点を広げる一方、百貨店はその核として「憧れ・上質」を担う“THE・百貨店”でありたい。百貨店ならではの品揃えや催事、人生の節目に寄り添う提案、外商などを通じてお客様との関係を深め、生涯にわたってご利用いただくことが私たちの役割です。SCが幅広く集客し、百貨店が顧客基盤を拡大・深化させる。双方がお客様を行き来させながら館全体の価値を高めていくことが、玉川髙島屋S.C.の強みだと思います。

清瀬　今回のリニューアルでは「ローカルライフの応援」をテーマに、西館のフードコート「P.」や地域最大級のユニクロ導入などを進めてきました。ショッピングだけでなく、「ちょっと立ち寄りたい」「ここで過ごしたい」と思っていただける場所も増やし、「地域のホームタウン」として地域の方の日常にもっと深く入り込んでいく。それが玉川における次世代型SCの姿だと考えています。

リニューアルの“本丸”は、食料品フロアの一体化

清瀬　そして今回のリニューアルの“本丸”が、本館地下の食料品フロアです。食料品は利用頻度も高く、当SCにとって最大の集客コンテンツ。「食料品の集客力＝施設の集客力」といっても過言ではありません。日常的にご利用いただく食料品の魅力を高めることは、館全体への来店頻度を高めることにもつながります。この強みをさらに磨き、将来にわたって地域で選ばれ続ける施設にするため、2022年から食料品一体化プロジェクトをスタートさせました。

　これまでの食料品フロアは、歴史的な経緯から百貨店と専門店が別々に運営され、同じ商品カテゴリーの売場が離

対談　グループ総力で創りあげる次世代型SC

れていたり、使えるサービスや決済手段が異なったりしていました。お客様から見れば一つの食料品売場なのに、運営側の事情で不便をおかけしていました。私自身もこの地域で暮らしていたので、日常的に感じていた課題でした。そこでコロナ禍を経て営業時間が一緒になったことをきっかけに百貨店と専門店の垣根を取り払い、「お客様から見て一つの食料品売場」にしようと考えたのが始まりです。

中村　お客様にとっての変化は大きく3つあります。まず、サービスや決済手段が分かりやすくなり、専門店でも友の会や株主優待、外商など百貨店のサービスをご利用いただけるようになります。次に、売場全体をカテゴリーごとに再編することで、「探しやすい、比べやすい、買いやすい」売場になります。そして、東神開発が得意とする新しい・旬なブランドと、百貨店が大切にしてきた信頼感のある老舗・名店、週替り・日替りの催事、自主編集売場などを融合することです。百貨店として守るべき品質や安心感はしっかり残しながら、これまでにない新鮮さやワクワク感を加える。お客様にとって百貨店と専門店の境界を意識する必要のない、新しい「デパ地下」をめざします。

百貨店のサービスと、東神開発の収益モデルを掛け合わせる

清瀬　このプロジェクトを発案したもう1つの理由が「収益構造」です。百貨店では食料品は利益が出にくい一方、東神開発が専門店として運営する食料品ゾーンは、定期建物賃貸借契約（定借）による管理手法で重要な収益源でした。「東神開発の定借による管理運営方法で利益を生みながら百貨店がお客様から支持されているサービスの良さを残せないか。双方の長所を掛け合わせられないか」。この発想が新しいビジネススキームの出発点でした。

　具体的には、テナントの皆様には髙島屋と契約していただき、日常の運営管理を東神開発が髙島屋から受託します。お客様から見れば髙島屋の一つの食料品売場ですが、その裏側では百貨店のサービスと東神開発の効率的な運営管理を組み合わせています。

中村　収益構造が改善すれば、そこで生まれた利益を新たな催事の企画や売場のさらなる魅力向上に再投資できます。単なる効率化ではなく、利益を生み、その利益を次のお客様価値へ投資する循環をつくることが重要です。百貨店としても、売場の魅力を継続的に更新できる仕組みをもつことで、お客様に何度来ても新しい発見がある食料品フロアにしていきたいと考えています。

異なる強みをもつからこそ、一体で取り組む意味がある

清瀬　売場づくりにあたって市場調査を重ねると、この地域でも共働き世帯が増え、特に若いファミリーでは「タイパ」を重視する傾向が強まっていました。一方で、「多少高くても本当に良いものを買いたい」というお客様も多くいらっしゃいます。そこで、お弁当などすぐに食べられる商品の充実や、気軽に楽しめる「おやつゾーン」を設ける一方、有名店のイートインなども強化します。「便利に、短時間で」と「ここでしか得られない上質さ」の両方に応えることが、今回のMDの大きなテーマです。

中村　プロジェクトでは、お客様、お取引先、そして私たち自身の三者がWIN-WINの関係となることをめざしています。大きな課題だったのが、長年、商品の消化仕入を中心に取引してきたお取引先に、新しい定借の仕組みをご



理解いただくことでした。販売責任の帰属や販売関連費用の負担の考え方も変わるため、単に契約を切り替えるだけというわけにはいきません。髙島屋と東神開発の混成チームで1社1社丁寧に説明を重ねました。百貨店が長年培ってきたお取引先との信頼関係と、東神開発の緻密な賃料設計・運営ノウハウ。この2つが一体になったことが、今回の交渉を前に進める大きな力になったと思います。

清瀬　私も交渉を通じて、百貨店がお取引先と長い年月をかけて築いてきた信頼の大きさを改めて感じました。条件が大きく変わる中でも、続けていただきたいと考えていたすべてのお取引先にご理解いただけたのは、この信頼関係があったからこそです。一方、SC全体を運営する東神開発には、テナントの収益を分析しながら賃料を設計し、5年、10年という時間軸で投資回収を考えるディベロッパーの知見があります。核テナントである百貨店とディベロッパーではその事業構造や時間軸が大きく異なりますが、だからこそ掛け合わせる意味があると思います。

中村　百貨店側の強みは顧客基盤です。玉川店は特に外

対談　グループ総力で創りあげる次世代型SC

商が強く、売上の約4割を外商のお客様が占めるなど、地域の富裕層との深い関係があります。しかも比較的若い世代のお客様も多く、将来にわたって関係を深めていけることも特徴です。SCが幅広く集客したお客様との関係を百貨店が深め、さらに専門店にもその顧客基盤をつなげていく。お客様だけでなく、お取引先からも「このSCに出店したい」と選ばれる施設につなげることが、百貨店を核にもつ玉川髙島屋S.C.だからこそ実現できる価値だと思います。

仕組みだけでなく、「人」もシームレスに

中村　今後、この仕組みを継続して発展させる上で重要なのが「人」です。百貨店も従来の商慣習や価値観をそのまま守るのではなく、「守るべきもの」と「変えるべきもの」を見極めなければなりません。百貨店として大切にしてきたお客様視点やお取引先との信頼は守りながら、効率化できる部分や従来のやり方にとらわれている部分は変えていく必要があります。シームレス化とは売場やサービスを一体化するだけでなく、異なる価値観をもつ組織や人の意識まで融合していくことだと思います。



清瀬　一部の経験者だけが理解していても長くは続きません。髙島屋側にも東神開発側にも、この仕組みを理解し、同じマインドで仕事ができる人を増やしていく必要があります。両社で共通の価値観をつくり、実際の運営で起きる想定外のことを現場で吸収して次の改善につなげる。今回の経験を「人」に蓄積していくことが、仕組みそのものと同じくらい重要です。

「タマタカ」を、地域のホームタウンとして次の世代へ

清瀬　玉川髙島屋S.C.には、こどもの頃から何十年も通ってくださる方や、親子三世代で同じお店をご利用いただく方が数多くいらっしゃいます。地元では「タマタカ」と呼ばれ、「うちのリビング」「うちの冷蔵庫」と言ってくださるお客様もいる。こうした関係性こそ、私たちの財産です。

私たちがめざす「地域のホームタウン」は、大きな施設をつくれば完成するものではありません。「たまがわLOOP」では、お客様だった方が先生となり、同じ興味をもつ方が集まるなど、地域の方が自発的につながる仕組みづくりに取り組んでいます。「P.」でも「P.friends」という新しいコミュニティが生まれています。そうした小さな「種」をまき、地域の中で育てていくことが大切です。新しくなった食料品フロアも、お客様とこれまで以上の絆が生まれる場所にしたいと思っています。

中村　食料品フロアも、単に食品を買う場所ではなく、催事やイートインなどを通じて「過ごす、集う」場所へ変わっていきます。若いファミリーから長年玉川をご利用いただいているお客様まで、さまざまな世代が自然に交わる場所になれば、そこから新しいコミュニティも生まれると思います。食料品を核にSC内のさまざまな場所をつなぎ、地域のインフラとしての機能をさらに高めていきたいと思います。

玉川で得た知見を、グループ全体の力へ

中村　まずは今回の取り組みを玉川で成功させ、髙島屋と東神開発がシームレスに取り組む際の一つの「羅針盤」にしたいと思っています。定借の運営方法やサービスの一体化だけでなく、両社がどのように役割を分担し、課題を乗り越えたのかというプロセス自体も大切な知見です。同じ仕組みをそのまま他店にも展開するのではなく、ここで得たノウハウや人材がさまざまな拠点で生かされることで、グループ全体の競争力や収益力の向上につながると考えています。

清瀬　百貨店が長年培ってきたブランド価値、お客様やお取引先との信頼関係に、SC全体を中長期で捉える東神開発の商業ディベロッパーとしての知見を掛け合わせる。玉川で展開しているこの事業モデルをさらに進化させることに、今回のプロジェクトの意味があると思っています。玉川食料品プロジェクトが、1つのモデルとなり、髙島屋グループならではの次世代型SCの可能性を広げられればと考えています。

しかし一方で、私が思い描く成功の姿は、お客様には「大きなプロジェクトを完成させた」と全く感じさせないことです。契約や収益構造が変わったことも、髙島屋と東神開発が長い時間をかけて仕組みをつくり直したことも、お客様には関係ありません。「前より便利になった」「楽しくなった」「やっぱりタマタカはいいね」と自然に感じていただければ、それが一番の成功です。

建設中のハノイ高島屋S.C.の前で



タカシマヤ ベトナム LTD.
社長
飯塚 武志

トーシンディベロップメント
ベトナム LTD. 社長
佐藤 寿映

対談 ホーチミンで築いた成長基盤を、ハノイへ

―「三位一体」で拓くベトナム事業の次の成長―

当社グループは、2016年にベトナムの経済的中心地ホーチミンでサイゴンセンターとその核テナントである
ホーチミン髙島屋を開業しました。現在、百貨店を核とするSCと不動産開発を組み合わせた事業モデルを、
首都ハノイでも展開しようとしています。現地で事業を率いる責任者二人が、
ホーチミンで得た成果と学び、ハノイでの挑戦、そして二拠点体制の先に描く成長について語ります。

▶P35 まちづくり戦略 海外・ベトナム開発

東神開発による長期の不動産取得交渉 グループの事業アセットとシンガポールでの 実績がつないだホーチミン進出

佐藤　ベトナムの将来的な成長に期待して、東神開発は2008年からホーチミンに駐在員事務所を構えました。外国企業による不動産の権利取得は多くの困難がありましたが、現地に根を張り粘り強く交渉を重ね、サイゴンセンターのマジョリティーパートナーであるケッペル社と接点ができました。同社はシンガポールに本社を置くアジア有数のディベロッパーですが、当時は住宅やオフィス開発が中心で、商業開発のノウハウを求めていました。シンガポール髙島屋S.C.の実績および、核テナントとなる百貨店の髙島屋と、商業開発・運営を担う東神開発の組み合わせが交渉相手のニーズとぴったり合致したことが、ホーチミン進出の実現につながりました。

飯塚　サイゴンセンターは、ホーチミンの中で最も賑わいのある中心部に立地します。先輩諸氏の相当な苦労により、この極めて優良な場所を確保できたのです。また、商環境や慣習理解、契約スキームなど、現地ならではのノウハウは東神開発に多く蓄積されています。業績面では特にコロナ収束以降、順調に伸長しており、百貨店のみで2025年度の総額営業収益は約120億円、IFRSベースの営業利益が約12億円で、累損も解消しました。2026年度も総額営業収益・営業利益ともに前年比25%前後増を見込んでいます。売上のほとんどはベトナムのお客様によるお買上げで、インバウンドは限定的です。

佐藤　サイゴンセンターは、百貨店と専門店を合わせ、2016年から10年間で売上が約3倍になりました。コロナ禍があったにも関わらず、CAGR（年平均成長率）で12%超は驚異的です。国全体のGDP成長率も7～8%ですが、それを大きく上回る成長を続けています。

飯塚　サイゴンセンター自体の総合力が高いというのは間違いありません。国の成長とともにライフスタイルは大きく変化し、さらに、ベトナムの方の気質として新しい物好きという側面もあります。そのため、変化対応を機動的に行うことができるかが成長の鍵で、百貨店としても商品構成や売場を常に変え続けています。売場面積は1万平方メートル弱で広いとは言えませんが、各フロアを1つの大きな平場と捉え、全体で1割程度のブランドを毎年入れ替えています。現地のお客様のご支持を絶えず獲得するとともに、成長著しい売場には優秀な販売スタッフが集まり、それがさらに成果を生む好循環につながります。

不動産の所有・開発、SC運営、百貨店業の 「三位一体モデル」

佐藤　当社グループの海外における基本戦略は、不動産の所有・開発、SC運営、百貨店業を組み合わせる「三位一体のモデル」です。SCを運営する上で核テナントの存在は非常に重要ですが、ベトナムでは、国際基準の百

対談　ホーチミンで築いた成長基盤を、ハノイへ

貨店を核にしたSCという形態は当社グループの商業施設だけ。そこが大きな特徴、強みになりますね。

飯塚　ベトナム国内では、百貨店業態自体が多くありません。たとえば、売上のコアとなっている化粧品売場では多くのブランドをコンパクトに集め、お客様が比較購買しやすい環境を整えています。競合のSCでは、大規模な施設の中にそれぞれショップ型の化粧品テナントを導入しており、比較購買が困難です。お客様の利便性に、髙島屋が長年培ってきた平場発想に基づく売場づくりのノウハウが生きていると思います。また、髙島屋の品揃えの力、東神開発の不動産所有・開発とSC運営の専門性、その異なる強みの組み合わせが、グループの総合力となりお客様からの高いロイヤルティーを獲得できる大きな原動力になっています。

現地リスクとその対応、事業環境での苦労

佐藤　新興国のため、事業に関する法改正は頻発し続けています。法令に明記されていない部分や、当局担当者の解釈に委ねられる部分も多い。開発においては、事業申請の許認可取得の段階が開業遅延につながるリスク要因になり得ます。加えて、宣伝や販促活動に係る各種規制も非常に多く、かつ、頻繁に改正されます。

飯塚　販促活動に対する規制は、たとえば店内で一定以上の値引きを行おうとする場合には必ず政府当局の許可が必要です。一方、消費を喚起する思惑から、短期間の値引き上限緩和について当局より突然通知されることも。個人情報保護や労務管理に係る法律も厳格かつ変化が速いです。社内の法務チームが中心となり、法対応や改正の状況をわかりやすい形で、経営に対してレポートを適宜行っています。それをさらに噛み砕いて、現場への理解浸透まで統制していくことが重要です。

佐藤　お客様サービスの面でも日本と違いがありますよね。

飯塚　店頭の9割以上をお取引先からの販売スタッフが占め、会社として一体感を醸成することは簡単ではありません。お客様へのサービスの重要性への考え方から共有する必要があります。

佐藤　日本のサービスをそのまま導入するのではなく、現地に合わせた対応が重要です。デジタルシフトが日本以上に進んでいることを背景に、スマホアプリに顧客施策を集約していることや、バイク利用を前提とした駐車場割引サービスを設計していることも、現地化の一例です。

飯塚　当社グループの日本国内の百貨店はサービスの基準となる「ホスピタリティ・スタンダード」を整備しており、ベトナムにおいては、現状のサービスポリシーのアップデートを検討しています。日本版そのままではなく、現地メンバーが検討するプロセスを組み込み、現場の納得感を得て中長期にわたり浸透させたいです。

ハノイへの進出 スターレイクエリアを選んだ経緯

佐藤　もともとベトナム検討初期からハノイを含む各地で案件形成を進めていました。ホーチミンが先行しましたが、首都ハノイに拠点を構えるという目標はもち続け、2021年に資本参画した学校不動産事業でできた韓国系のマスターディベロッパーとの接点が、その足掛かりになりました。ホーチミンと異なり、ハノイには商業中心地として明確に特定できるエリアがありませんが、都市計画等を分析すると、交通（幹線道路や鉄道）・行政（官庁）・外交（大使館）という3つの要素がコンパクトに重なる稀有な場所がありました。象徴的な自然環境であるウエストレイクも近く、マスターディベロッパーからは、髙島屋を核としたサイゴンセンターと同様の複合開発を強く要望され、土地取得交渉にも有利に働きました。


ハノイでは環境面の国際認証制度への選定基準に沿って建築設計している

飯塚　グループとしてのまちづくりが楽しみですね。

佐藤　商業施設は消費だけでなく、地域コミュニティや文化発信の機能を担います。基本思想は「地域に根差し、まちとともに発展すること」。サイゴンセンターでは、日本商工会議所などと連携したジャパンフェスティバルを恒例企画にしてきました。玉川や流山をモデルに、ハノイでは、ウエストレイクスクエアハノイをランドマークとし、周辺事業者を巻き込み、環境づくり、情報発信、コミュニティ形成を進めます。

飯塚　まちとともに発展・進化していくには、短期的な

対談　ホーチミンで築いた成長基盤を、ハノイへ

損益だけにとらわれないことが必要です。売場づくりだけでなく、まちづくりに不可欠な重要な店舗を安全・快適にしていく設備である空調、エレベーター、お手洗いなど、お客様が総合的に髙島屋の店舗を魅力的に思っていただくことは重要であり、バランスシートやキャッシュフローに基づき、適宜必要な設備投資を行うよう経営判断を行っています。

佐藤　ホーチミンとハノイでは気候が大きく違いますよね。ホーチミンは常夏ですが、ハノイは四季があり、衣料品の需要や建物設備も違いが出ます。

飯塚　冬のハノイはコートなどのニーズもありそうです。

佐藤　商習慣や生活習慣、消費行動も異なるため、ホーチミンそのままではなく、ハノイの市場分析とデータを積み上げ、それに合う商品構成と店づくりを進めています。

人材育成とネットワーク 地域社会との共生

飯塚　ベトナムでの大きな課題は日本より高い離職率です。一方で、離職後も当社グループの「いつも、人から。」の経営にあらためて魅力を感じ、戻ってくれる人もいます。この経営理念を貫くことは、ベトナムにおいても大きな意味を持っています。

佐藤　商業系の不動産ディベロッパーはベトナムでは比較的新しい業種で、経験者が多くありません。そこで、東神開発としてベトナムの方を日本で採用し、2〜3年日本国内で勤務して仕事の進め方や東神開発のDNAを身につけた後、ベトナムで活躍してもらう取り組みを続けています。

飯塚　ハノイではフロアマネジャー級のナショナルスタッフを採用するとともに、ホーチミンでの研修も順次行っています。会社として一体感を高め、OJTで学んでもらうことが目的です。また、ホーチミンで培った百貨店の考え方を学びながら、ハノイで支持される商品を集積していきます。

佐藤　トップブランドのアジアでの意思決定拠点は、シンガポールに置かれていることが多いです。当社グループはシンガポールで約30年、実績を積み、現地のネットワークを築きました。その関係性からサイゴンセンターでブランドを誘致し、今度はホーチミンで築いたネットワークもハノイへつなげられることが大きな優位性です。

飯塚　人的ネットワークは、メールや会議だけで引き継げるものではありません。相手の考えを理解して交渉できる人材を育てる必要があります。労働許可をはじめ各国の制約もありますが、プロジェクト連携や研修などを通じ、人的ネットワークの拡大・共有を考えていきます。

佐藤　人的資源の話が出ましたが、環境面の意識も欠かせません。ウエストレイクスクエアハノイではLEED※の最上位であるプラチナム取得をめざし、制度の基準に沿った建築設計を行っています。開業後は再エネ電力を導入するとともに、各テナントにご協力いただきリサイクルも推進していく予定です。

飯塚　地域社会との共生も重要です。ホーチミンでは日本人学校の児童に職業体験の機会を提供し、将来の当社店舗の利用にもつながればと考えています。また、郊外の養護施設でのボランティア活動には、多くの従業員が自発的に参加してくれています。今後は、利益や売上に応じた寄付など、無理なく継続でき、かつ、企業としての考え方も伝わるポリシーを整備したいと考えています。

佐藤　ベトナムでは国家政策として教育に非常に注力しているため、質の高い教育空間を提供し、将来的な国力、ひいては所得の向上に資するという観点では、先述の学校事業も地域社会への貢献の一環ですね。

※グリーンビルディングの国際認証制度

本格的な二拠点体制構築 力を合わせ、次世代につなぐ

飯塚　今は2027年秋予定のハノイ髙島屋S.C.の開業を成功させることが第一です。その3年後にはウエストレイクスクエアハノイの二期拡張、ホーチミンでも2030年から2031年にはサイゴンセンターの拡張が控えており、成長投資プロジェクトが加速度的に進んでいきます。ホーチミンとハノイ、それぞれで事業基盤を盤石にすることが重要です。二拠点になると、人材育成、ESG、危機管理、コンプライアンス、システムなど、会社全体の設計を見直す必要が生じます。財務・経理も、仮に拠点がさらに増えても対応できる仕組みにしていきたい。最大の課題は人の力をどう最大化するか。次世代へ確実に事業を引き継げるようスキーム化していきます。

佐藤　ベトナムの不動産事業ではパートナー戦略が特に重要です。ホーチミンで拠点を確立したことで、共同事業のお声掛けをいただく機会が増えました。ハノイにも拠点ができれば、より良いパートナーシップや新たな事業機会につながると期待しています。ベトナムでの事業展開はまだ10年。成長目標を実現すると同時に、サステナビリティを意識し、現地人材育成も抜かりなく実践して、髙島屋グループをベトナムで誰もが知るブランドへと成長させることが、私の役割だと考えています。飯塚社長とも力を合わせて、「三位一体モデル」をここベトナムでさらに花開かせていけるように全力を尽くします。



鼎談「第3の柱」となる金融事業

―まちづくりのプラットフォームを金融で拡充―

なぜ高島屋は「金融事業」に注力するのか――。その背景と狙い、これまでの歩み、百貨店ならではの強み、
今後の展開などについて、金融事業の戦略策定と実行をリードする二人と、
百貨店業界出身で現在、小売セクターのアナリストを務めるUBS証券の風早隆弘様にもご参加いただき、鼎談しました。

▶P36 まちづくり戦略 金融事業

付帯サービスではなく中核事業として取り組む

末吉　当社グループが金融事業に注力する狙いは大きく3つあります。1つは、「百貨店の進化」です。「まちづくり」をグループ総合戦略に掲げる中で、これまで提案してきた商品（モノ）に加え、美容や健康、資産形成など、変化していく暮らしに関するニーズへのソリューションをワンストップでご提供するために、「まち」の品揃えに金融サービスが必要だと考えました。

2つ目は、「お客様づくり」です。たとえば、当社のクレジットカードを持っていただくと、長い方であれば数十年のお付き合いになります。ここに保険や資産形成、相続・事業承継、預金、融資などのメニューを取り揃えることで、お客様との接点をさらに太く・多く・長くし、生涯や親子三世代にわたる関係構築も可能になります。また、金融によって、百貨店のお客様づくりを個人だけでなく法人へと広げていくことも重要です。

3つ目は、金融事業をもつことで当社グループの事業ポートフォリオを重層化し、環境変化に対する耐性を高めることです。事業構造の強化とさらなる成長には、百貨店以外の柱をもつことが重要であり、金融事業を百貨店業、商業開発業に続く「第3の柱」として位置づけています。

風早　百貨店の歴史を振り返ると、金融事業はあくまでも付帯サービスでした。カード事業がその典型であり、商品を販売する際の補助的な役割を担ってきました。2020年に高島屋クレジットと高島屋保険を統合し、高島屋ファイナンシャル・パートナーズ（TFP）を発足させたことは、金融事業に付帯サービス以上の価値を見いだし、中核事業として取り組むことを経営が判断したのだと捉えています。

足元では「金利のある世界」が本格化し、資産価値の目減りを防ぐために、どう対応してよいのかわからないという消費者が増えています。同様の悩みを抱えているであろう高島屋のお客様に対して主体的に金融サービスを提供していこうという発想は非常に価値があると思いますし、大いに期待しています。

本多　金融事業に参入した背景には、規制緩和の大きな流れもありました。大手小売企業が相次いで金融事業に乗り出すタイミングで、当社グループとしても2019年に「金融事業推進プロジェクト」を立ち上げ、新しいチャレンジを金融の領域でできないかと検討を進めました。「クレジットカード事業」を起点として、「ライフパートナー（LP）事業」「投融資事業」など、金融サービスのメニューを徐々に拡大していく中でこだわってきたのは、当社の中にノウハウ・リソースを蓄積することです。まちづくり戦略に必要な機能を厳選しながら、当社グループがもっていない機

鼎談　第3の柱となる金融事業

能についてはM&A等を通じて順次獲得してきました。

金融事業に取り組む意義としては、社会課題の解決も挙げられます。金利のある世界や高齢化の進展を背景に、資産形成や相続、事業承継に関するお客様のニーズは高まっています。これを身近な存在である百貨店がお手伝いすることで、課題解決にもつながると考えています。

ファイナンシャルカウンターで年間1,000組のお客様を創出

末吉　2020年に日本橋、また、その翌年に横浜・大阪で「ファイナンシャルカウンター」を開設した時には、どれほどのお客様が金融のご相談のために百貨店へいらしていただけるのか不安もありましたが、それは杞憂に終わりました。既存の金融機関には相談しづらい、証券会社とのお取引がない、といったお客様の受け皿となり、年間で1,000組を超えるお客様づくりにつながっています。



ただ、こうして数多くのお客様と新たにつながりをもつに至るまでには多くの課題を解決する必要がありました。広範な金融メニューに精通した上で、お客様のお話をお伺いして課題を特定し、お客様一人ひとりに最適なソリューションをご提案するというビジネスモデルの成功の鍵は「人材」が握ります。しかし、それまで金融業界でもそのようなモデルは確立されていませんでしたから、新たに人材を育成しなければなりません。そこで、当社グループの金融事業に対するスタンスやビジネスモデルに共感していただける専門人材を銀行・信託銀行・証券・保険といった各社から招聘し、百貨店出身者と協働する体制をつくり、金融の専門知識と髙島屋のホスピタリティの文化が融合した人づくりを進めました。百貨店の営業員として金融のお話を伺い、ご提案できることを大切にしています。

本多　商品・サービス、機能の拡充にあたっては、プライベートバンク、中小企業向けの融資などを順次追加してきました。一口に金融といっても広範囲にわたるため、取捨選択の過程では、本当にグループシナジーを生むのかどうかを精査していくことが求められました。

新たにグループに迎えたヴァスト・キュルチュールや髙島屋クレイキャピタルについては、グループ共通の決裁規則等を導入し、統制を図っていますが、一方で各社の専門性や企業文化については最大限尊重すべきだと考えていることから、そのバランスが重要になっています。

風早　お客様ニーズの把握と合わせて大事なのが、ウォンツ（ニーズを満たす具体的な手段）の把握です。百貨店はそもそも、ニーズだけではなくウォンツもくみ取った上で、時にお客様の想像を超えるワンランク上のご提案をすることを使命としています。それができているからこそ、「髙島屋は上質なサービスを提供してくれる」というイメージを多くの消費者がもっています。

金融についても同様に、自身では考え付かない上質な提案に対して価値を見いだすお客様はきっと多いでしょう。

末吉　信頼、信用、身近さなど、先達が築きあげてきた無形の価値を生かすことで、当社グループならではの金融事業を創っていきたいと考えています。

一方で重要なのは、「金融の商売には時間が必要」ということ。お客様づくりは1件1件、積み重ねていくしかありませんから、金融事業の拡充を図るには、元々の収益の柱であるクレジットカード事業の強化が必須と考えました。会員獲得体制を一から見直し、百貨店・SCの販売現場とカード会社が一体となって会員獲得を推進できる体制を構築した結果、2019年比でカード会員獲得数は約25％増、東神開発が運営するSC経由では約3倍まで拡大しました。カード事業が収益基盤となり、さらなる事業領域の拡大と成長へ資源投下ができる循環を創っていきます。



強みはリアルな接点とホスピタリティ人材

末吉　「お客様づくりを1件1件、積み重ねていった」と申しあげましたが、何もないところから始めるのではなくて、グループの顧客基盤があるところからスタートできたことは、当社の金融事業における大きな強みの一つです。

加えて、リアルなお客様接点をもっていることも当社ならではの強みです。規制等もあり、金融は商品自体に競合他社と大きな差はありません。だからこそ、「誰が、どこで、どうやって」という「売り方」が重要になってきます。当社グループには百貨店の店頭に加えて、外商などの接点があることや、土日祝日や仕事帰りなど、身近な場所で金融のご相談ができることも強みです。

さらに、お客様一人ひとりに対し、常に中立的な立場からご提案できることも強みの一つとなります。特定の金融商品を集中的に販売することは私たちのめざす姿ではありません。めざすのは、お客様は何を大事にされたいのか、

鼎談　第3の柱となる金融事業

お困りごとは何なのかをお聞きした上で、一人ひとりに最適なソリューションをカスタマイズして提案することです。

こうしたコンサルティングセールスは、百貨店事業で長年培ってきたノウハウと経験を礎にしています。お客様の課題解決につながる商品を取り揃え、お客様の声に耳を傾けながら、「こちらがよろしいのでは」とご提案し、「あなたに相談して良かった」と思っていただけるやりとりを金融事業でも展開したいという思いがあり、ひいてはそれが、既存の金融機関との差別化にもつながると考えていました。

風早　中立性については私も百貨店出身なのでわかるのですが、「これが欲しい」とお客様が仰ったとしても、本当にお客様のためにならない場合はおすすめしないという文化が百貨店にはあります。金融事業を展開する上で、そうした考え方や哲学をもった人材が揃っていることは大きな武器になるでしょう。

末吉　ご指摘の通り、自分の営業成績にはならなくても、館中からお客様の欲しいものを探してご提案し、お役に立てるよう全力を尽くせと教わってきました。自社に商品がなければ、たとえ競合他社であってもお客様をご案内するという文化やホスピタリティは必ずや金融事業に役立つと信じています。

もう1つ補足したいのは、厳格な品質管理です。ファイナンシャルカウンターでのお客様のご相談内容はすべて記録に残し、営業部門内外で全件チェックして、コンプライアンスとご提案の品質を担保できるよう努めています。非常に手間のかかることなのですが、これをきちんとやらない限り、百貨店として金融事業をやってはいけないという思いがあり、カウンター開設当初から実行しています。

「髙島屋には金融がある」を当たり前の状態に

末吉　当社グループは創業200周年を迎える2031年度において、金融事業で事業利益100億円をめざしています。コロナ禍直後の2023年度は46億円でしたが、2026年度は60億円を超える見通しです。今後5年間で約10%の事業利益CAGRを目途に置いています。

本多　事業利益100億円は決してゴールではなく、通過点であると考えています。そのためには、カード、ライフパートナー、投融資の各事業を一つひとつ競争力のあるものに育てていくことはもちろん、事業間の連携を深めてシナジーを拡大していく必要があります。

当社グループは、まちづくり戦略における基盤として、「総合金融プラットフォームの構築」をめざしています。これは事業領域の拡大により、金融サービスのメニューを充実させるとともに、各事業が連携するプラットフォームを活用することで事業成長の最大化を図っていくものです。

たとえば、BtoC領域では、クレジットカードを入口に「ネオバンク」や保険、IFA、信託などを組み合わせてご案内し、LTVの向上に貢献していきます。BtoB領域では、法人融資やファンド事業、事業承継や資金支援などの事業をかたちにしていきます。また、まちづくり戦略のお客様づくりを個人から法人にも広げ、お取引先との関係も仕入以外にも広げていく方針です。BtoC領域で獲得したフロー収益を原資にBtoB領域のストック収益獲得に振り向けることにより、事業領域の拡大と持続的成長をめざします。

風早　日本にいる私たちは、市場が成長しないことを前提に議論しがちです。だからこそ「シェアを争奪する」という言い方をしてしまうのですが、この金融事業のマーケットは日本経済の成長を背景に圧倒的に成長していくと考えられます。「事業利益100億円は通過点」とのお話が出ましたが、やり方によってはそれ以上の成果をあげられる可能性もあります。

2000年当時、TFPの前身である髙島屋クレジットの利益は約6億円とうかがいました。それが今や10倍の60億円に成長しました。25年を要しましたが、そこまでのインパクトを生み出すようになりました。加えて、金融事業に必要なパーツを取り揃える種まきの時期が終わり、いよいよ収穫期を迎える中で、足元では金利のある世界という追い風も吹いています。創業200周年に向けては大きな飛躍が期待できるのではないでしょうか。



1つだけ、私からリクエストがあるとすれば、「なぜ髙島屋が金融事業をやらなければいけないのか」ということを株式市場に対して明確に情報発信していただきたいということ。たとえば、金融事業単独の利益見通しを語るのではなく、百貨店店頭や外商、商業開発などへの波及効果を含めたエコシステムを、統合報告書や株主向け資料などでわかりやすく示すことです。

末吉　ありがとうございます。エコシステムやLTVの見える化が大事だということですね。百貨店はお客様の暮らしのあらゆる場面に接点を有します。そのため、金融・非金融両面で生涯にわたってお客様に対する貢献度を高めることができれば、それが私たちにとってのLTV最大化とも重なることに価値があると考えています。今後も百貨店、SC、金融を横断したシナジーを創出し、2031年には「髙島屋には金融がある」ことが当たり前に認知されている状態をつくるため、全力を尽くします。

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

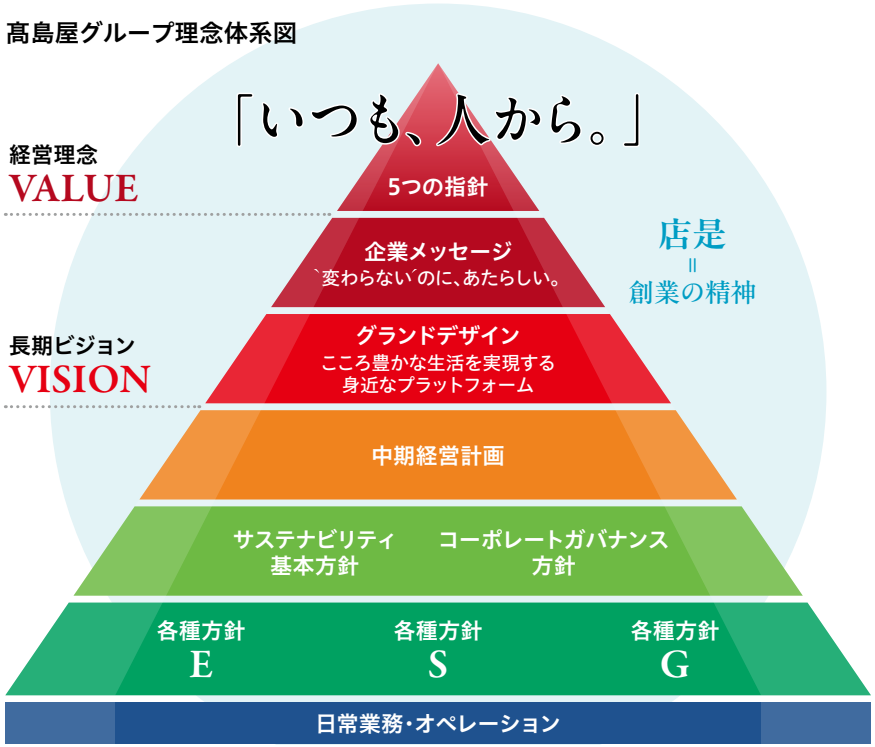
■サステナビリティ推進体制

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。

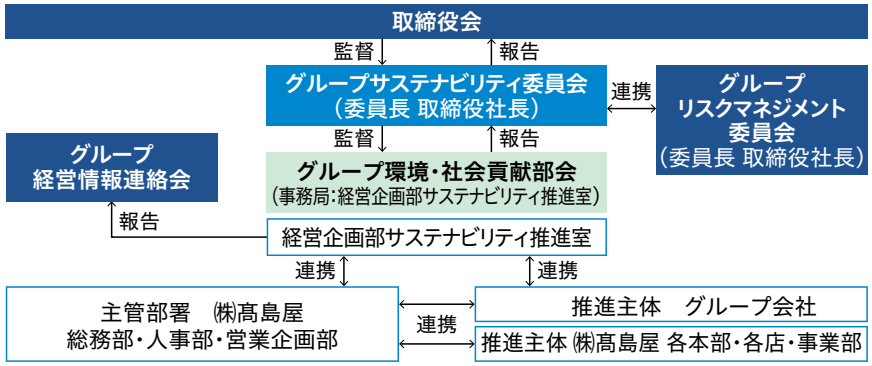
議論された内容については取締役会に報告し、取締役会による監督体制の下、取り組みに対するガバナンスの強化に努めています。

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

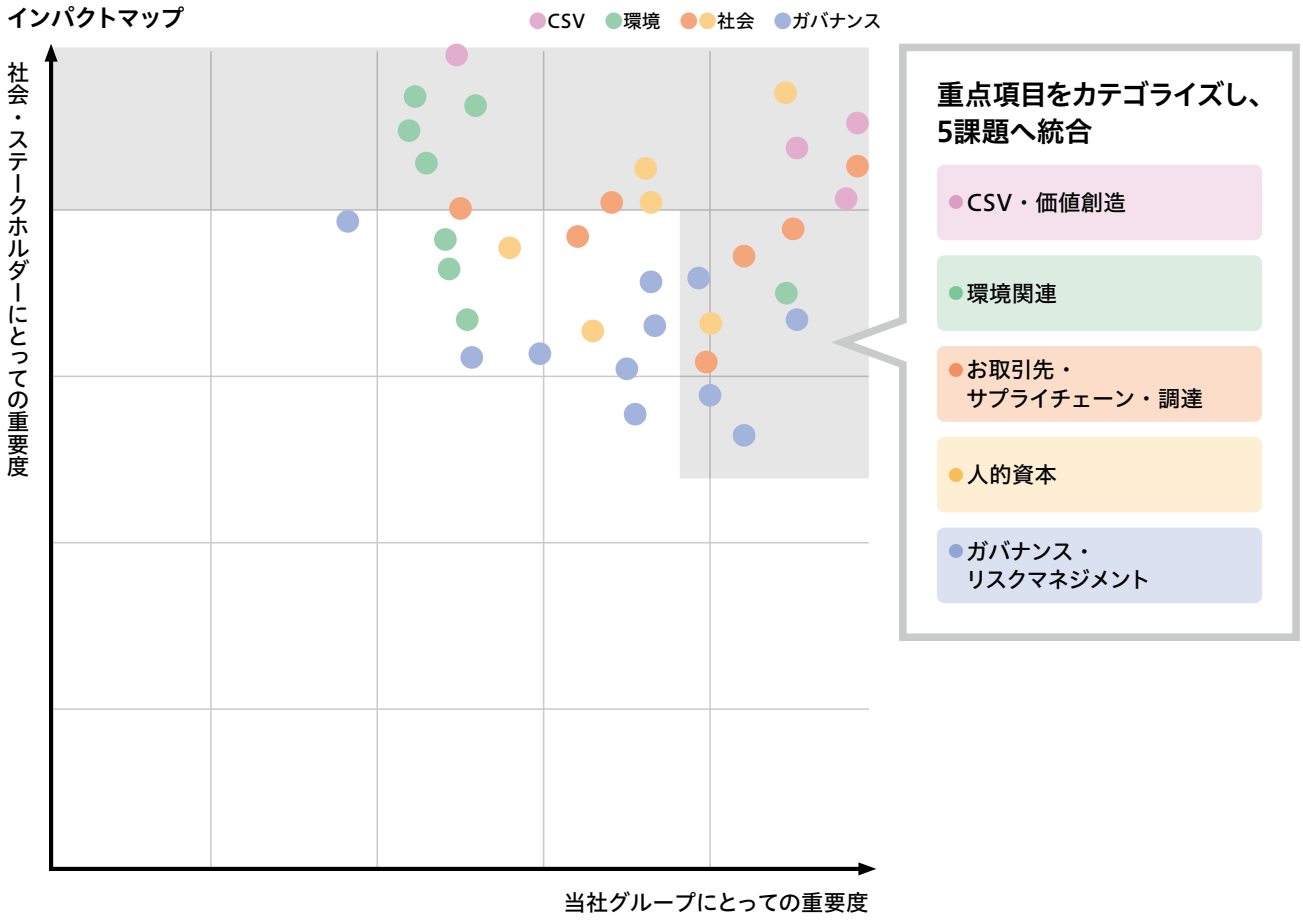
前ページで記載のプロセスの通り、事業やグランドデザインとの整合、財務影響・発生可能性の両軸でインパクトの高い項目へ絞り込み、社内外のステークホルダーへアンケートを実施してインパクトマップを作成。社外取締役を含む役員で議論を重ね、当社として取り組むべき項目の特定・評価を行い、長期的企業成長へ向けた新たなサステナビリティ重点課題（マテリアリティ）を5課題に絞り込みました。

■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%）

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。



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㈱

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

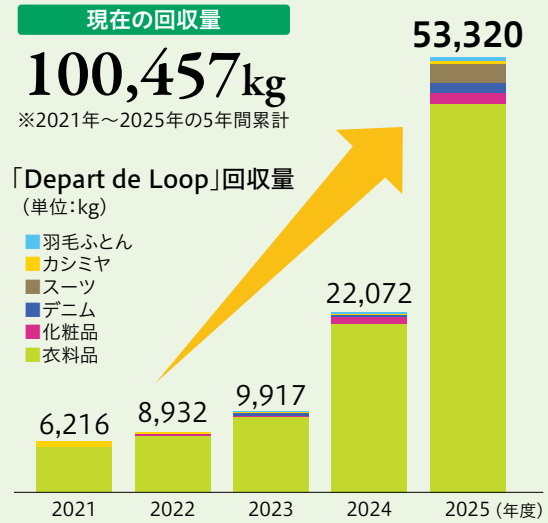
玉川髙島屋S.C.では、日常の中で地域とつながるサステナブルな循環アクションを推進しています。その1つが、地域のこどもたちが参加する「株式会社こども会議（仮）」とともに“未来のSC”や“未来のまち”の在り方を考える取り組みです。「環境について楽しく学べるアート」をテーマに、玉川髙島屋S.C.館内に設置する作品の制作に向けて、こどもたちがアイデアを出しながら会議を重ね、2025年11月、本館屋上に約2万個のペットボトルキャップを使用した「花びらベンチ」が誕生しました。

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、サイアム髙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。

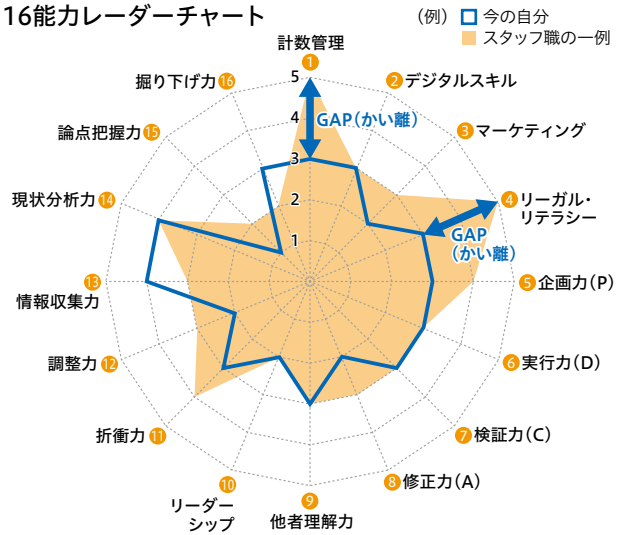
能力評価アセスメント「16能力と能力開発の関係について」

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。

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。

健康経営
高島屋グループ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

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。

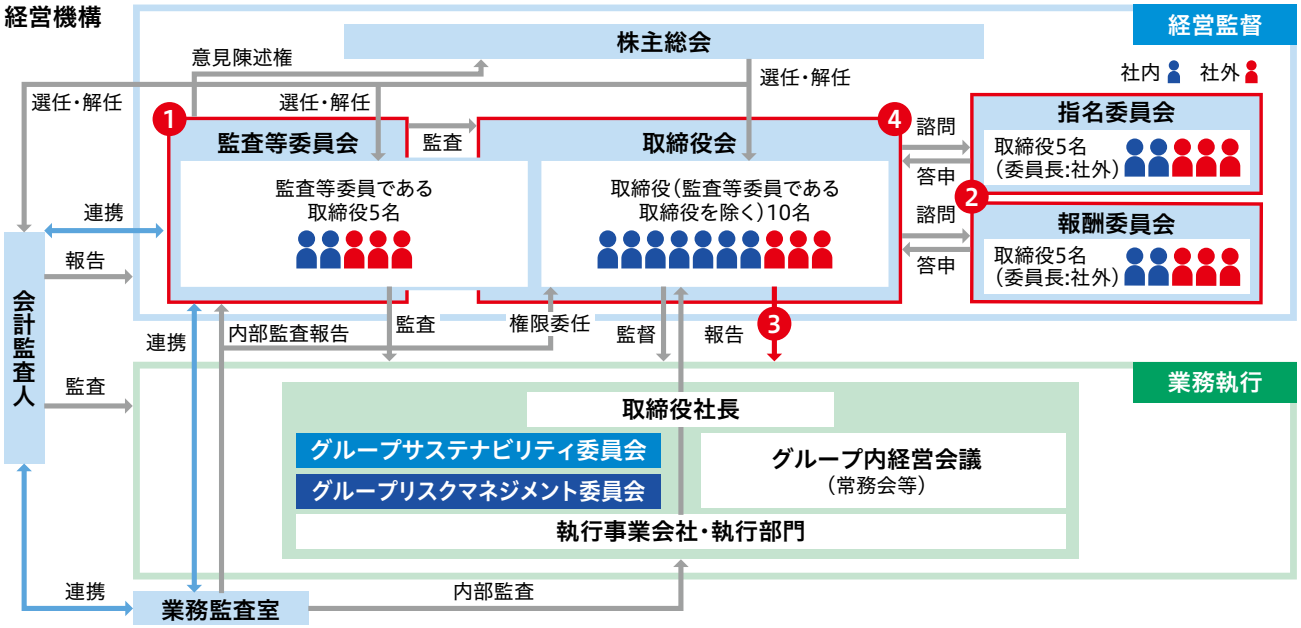
また、移行後も任意の指名委員会および報酬委員会を継続して設置しており、いずれの委員会も委員長を社外取締役とし、委員の過半数を社外取締役とすることで、取締役の指名および報酬決定における客観性・透明性を高めています。

コーポレートガバナンス方針

POINT

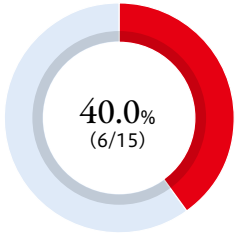
1. 監査等委員会設置による取締役会の**監督機能強化**
2. 社外取締役を過半数とする指名委員会・報酬委員会による**客観性・透明性の向上**
3. 重要な業務執行の決定権限委任による**意思決定迅速化**と**経営の機動性向上**
4. グループ戦略・資源配分に関する議論の充実による**企業価値向上**

経営機構

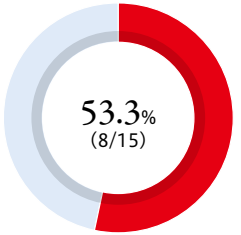


※社外取締役に対しては社内情報等の資料を提供するほか、常務会へのオブザーバー参加や、社内の業務執行・統制に関する審議資料および議事録へのアクセスを可能としています。また、中長期的な戦略議論を深めるため、全取締役による「ボードセッション」を適宜開催しています。

社外取締役比率

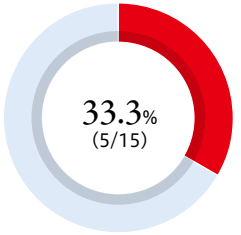


非業務執行取締役比率



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。

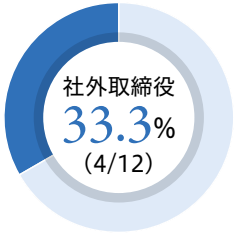
（注）当社は、社外取締役を独立役員として指定するにあたって、その独立性を判断するため、「社外役員の独立性判断基準」を独自に定めており、社外取締役又はその候補者が、以下のいずれにも該当しないと判断する場合、独立性を有している者と判断しております。
①当社及び当社の子会社（以下「当社グループ」という。）の業務執行者※1又は過去10年間において当社グループの業務執行者であった者
②当社グループの主要な取引先※2の業務執行者
③当社グループの主要な借入先※3の業務執行者
④当社の主要株主※4又はその業務執行者
⑤当社グループが主要株主※4である会社の業務執行者
⑥当社グループの会計監査人である監査法人に所属する者
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。

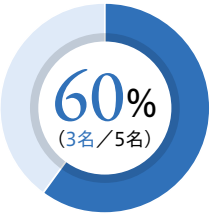
監査等委員である取締役の選定は、監査等委員である取締役選定基準に基づき、監査等委員である取締役として2年の任期を全うすることができること、業務執行者からの独立性が確保されていること、監査に必要な経験および能力ならびに財務・会計・法務等に関する知識を有することを要件としています。特に財務・会計に関する十分な知見を有する者を1名以上確保します。加えて、取締役会の議決に参加する立場から、経営戦略、重要な業務執行の決定およびリスク判断について、その内容および妥当性を理解し、評価した上で、監査および監督の観点から適切に関与できる知見を有することも要件としています。

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。



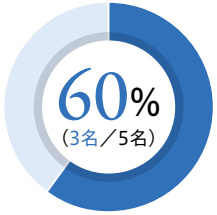
菅久 修一
社外取締役
1983年4月公正取引委員会事務局入局。
2026年5月当社社外取締役（監査等委員）。

【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



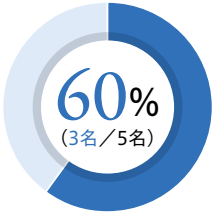
委員の構成（★委員長）
【社内委員 2名】【社外委員 3名】
村田 善郎　横尾 敬介 ★
杉山 智子　有馬 充美
寺原 真希子

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、髙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髙島屋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、ハノイ髙島屋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」という髙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、髙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。高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。

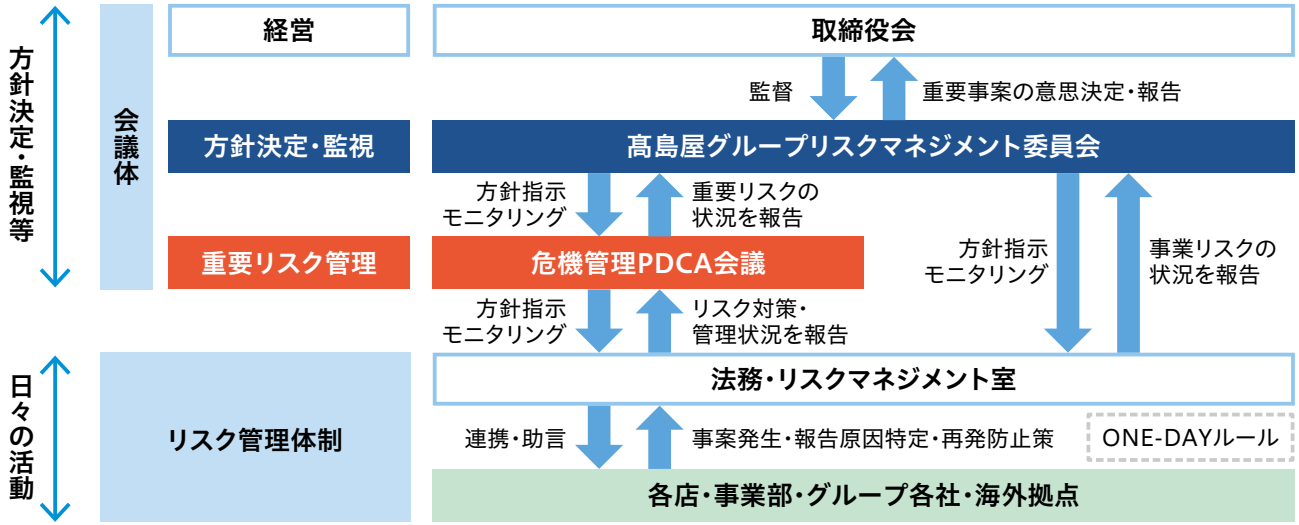
■高島屋グループリスクマネジメント委員会と危機管理PDCA会議の位置づけ

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。



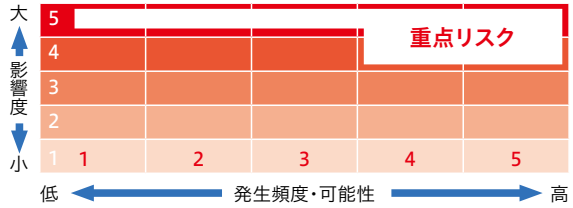
G ガバナンス

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

価値協創

従業員

お取引先

- 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



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



- 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

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



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

データ編

グループを支える事業　商業施設・通販チャネル一覧

国内

●百貨店・専門店複合（5店舗）


日本橋高島屋S.C.


タカシマヤタイムズスクエア（新宿）


京都高島屋S.C.


玉川高島屋S.C.


柏高島屋ステーションモール

●百貨店単独（6店舗）


大阪店


横浜店


大宮店


泉北店


岡山高島屋


高崎高島屋

●専門店単独（4店舗）


立川高島屋S.C.


流山おおたかの森S.C.


博多リバレインモール


若葉ケヤキモール（立川）

データ編

グループを支える事業　商業施設・通販チャネル一覧

海外

●百貨店・専門店複合（2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・ホーチミン）

●百貨店単独（2店舗）


上海高島屋


サイアム高島屋（タイ・バンコク）

●専門店単独(1店舗)



インドチャイナプラザハノイ
（ベトナム・ハノイ）

通販



高島屋オンラインストア


TBEAUT（ティービューティー）



タカシマヤファッションスクエア


高島屋ローズキッチン





タカシマヤ通信販売

グループを支える事業 ※各代表者名は、2026年10月1日現在の情報を記載しています。

国内百貨店業

生活･人生に寄り添う身近な存在。

- ㈱髙島屋　代表取締役社長　村田 善郎
- ㈱岡山髙島屋　代表取締役社長　上條 智子
- ㈱高崎髙島屋　代表取締役社長　山本 倫代
- ㈱ジェイアール東海髙島屋　※持分法適用会社
- ㈱伊予鉄髙島屋　※持分法適用会社

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

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

▶P18 百貨店店舗別売上高

国内百貨店業では以下の事業も展開しています

法人事業
百貨店で培ってきた信頼と品質を基盤に、法人・団体クライアント向け商品・サービスを提供しています。贈答・販促・福利厚生などの各分野で、企画提案から納品後のアフターフォローまでを一気通貫で行っています。2026年度は、サンフレッチェ広島のファンクラブ記念品や、顧客企業様と人気ブランドのコラボバッグの企画・製作などが特にご好評をいただいています。

EC事業
総合ショッピングサイトである「髙島屋オンラインストア」の展開や、セレクトスクエア（グループ会社）による「タカシマヤファッションスクエア」の運営など、グループで販売チャネルの多様化を推進しています。カテゴリ特化型サイトでは、コスメ専門オンラインストア「TBEAUT（ティービューティー）」も展開しており、新たなファン層獲得と利便性向上に取り組んでいます。

カタログ通販事業
お客様の日常を豊かにする無店舗販売事業として、信頼と通販の利便性を融合したカタログ事業を展開。雑誌型カタログによる高い編集・提案力を強みに、幅広い商品を紹介しています。運営基盤の見直し・効率化を図りつつ、オリジナルファッションブランド「スタイル・プリュ」など独自商品を拡充し、顧客基盤のさらなる強化を進めています。

海外百貨店業

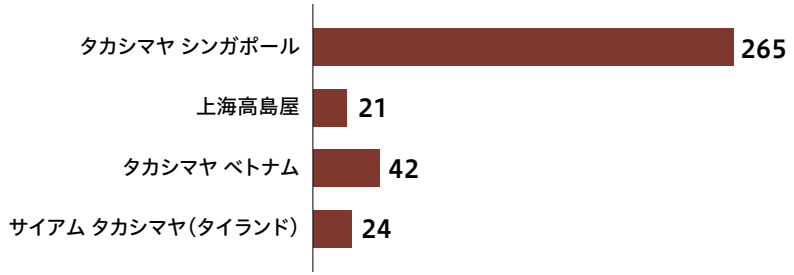
アジア各国の文化に根差した店舗づくり。

- タカシマヤ シンガポール LTD.　社長　田原 和也
- 上海高島屋百貨有限公司　董事長　竹ケ原 賢之
- タカシマヤ ベトナム LTD.　社長　飯塚 武志
- サイアム タカシマヤ（タイランド）CO.,LTD.　社長　奥森 淳誌

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

ベトナムでは、2店舗目となるハノイへの出店を2027年に控えます。運営の主体を担うローカルスタッフの人材育成を進めつつ、地域に根差した営業活動を通じてまちづくりの一翼を担います。

海外店舗別営業収益（単位：億円）



※国際財務報告基準（IFRS）に準拠しています。

データ編

グループを支える事業

国内商業開発業

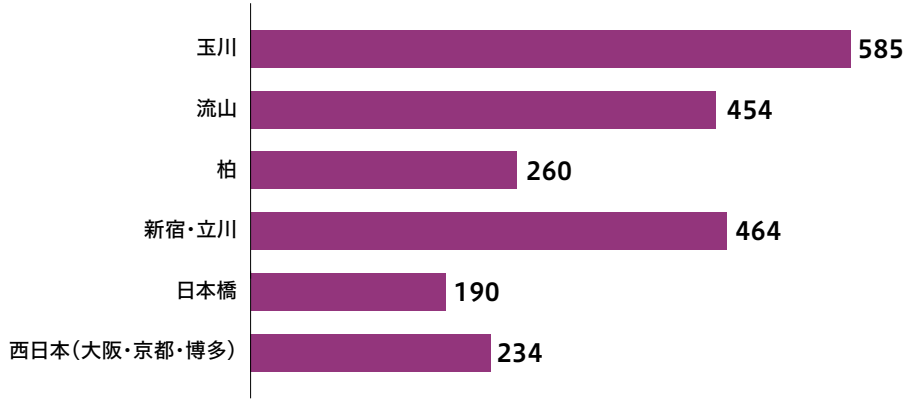
地域の「マインドシンボル」となるショッピングセンターへ。

● **東神開発㈱**　代表取締役社長　**倉本 真祐**

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

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

国内エリア別専門店売上高（単位：億円）



海外商業開発業

百貨店核SCの展開と立地創造型まちづくりの実現。

シンガポール ● **トーシンディベロップメント シンガポール PTE.LTD.**
取締役社長　**鈴木 友麻**

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

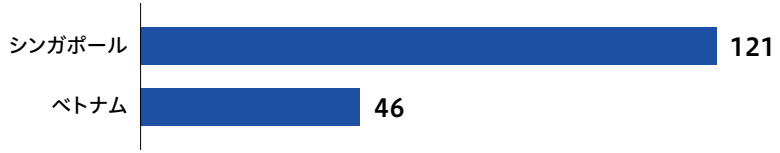
百貨店核のSCモデルでの成功により蓄積された経営資源は、その後に続くASEAN地域での事業展開の礎となっています。

ベトナム ● **トーシンディベロップメント ベトナム LTD. ほか 現地事業会社**
社長　**佐藤 寿映**

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

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

海外エリア別営業収益（単位：億円）



※国際財務報告基準（IFRS）に準拠しています。

データ編

グループを支える事業

金融業

- **高島屋ファイナンシャル・パートナーズ㈱** 代表取締役社長 **末吉 武嘉**
- **ヴァスト・キュルチュール㈱** 代表取締役Co-CEO **山本 耕太郎／安東 宏典**
- **㈱高島屋クレイキャピタル** 代表取締役 **髙木 秀男**

髙島屋ファイナンシャル・パートナーズにおいては、当社グループの街の魅力を生かしたクレジットカード事業、資産形成・万一の備えなど暮らしのご相談に対するソリューション提案を行うライフパートナー事業およびソーシャルレンディングや上場企業等への融資、髙島屋グループの組成するファンドへの融資等を行う投融資事業を展開しています。また、タカシマヤカード《ビジネスプラチナ》を軸として法人オーナー経営者へのサービス提供を行うBtoBへの事業活動も展開しています。

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

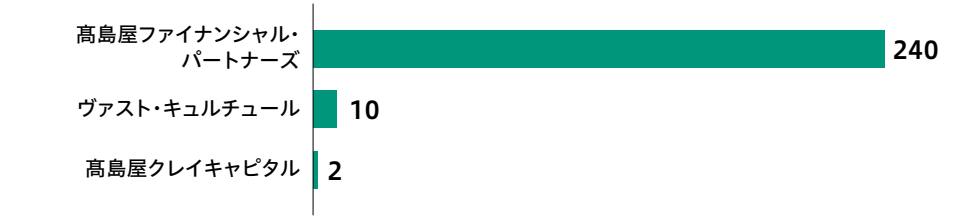
加えて、投融資事業強化の観点から、2025年9月に事業性融資専門のノンバンク事業者であるクレイリッシュ(現：髙島屋クレイキャピタル)の株式の過半数を取得しました。同社は、対面での信用調査に基づく各種法人向け融資事業を展開しており、事業者向け金融、手形割引、売掛債権の売買などにおける安定した能力とノウハウを有しています。百貨店業をはじめとする当社グループのお取引先に対し、金融面でのサポートを行い、サプライチェーンの安定化・改善を図るなど、事業シナジーを発揮することで持続的成長をめざしています。

そのほか、ファンド事業では、2026年3月に資産規模約58億円の第1号不動産私募ファンド「合同会社Sanitas I」の運用を開始しました。高齢化が進む国内において、社会貢献性の高いヘルスケア施設を投資対象とし、当社グループとしては出資・融資に加えて運用業務の支援にも参画します。本ファンドを起点に不動産ファンドビジネスの知見を蓄積するとともに、将来的な総合型私募リートの組成も視野に入れ、事業領域拡大と収益基盤強化を進めます。

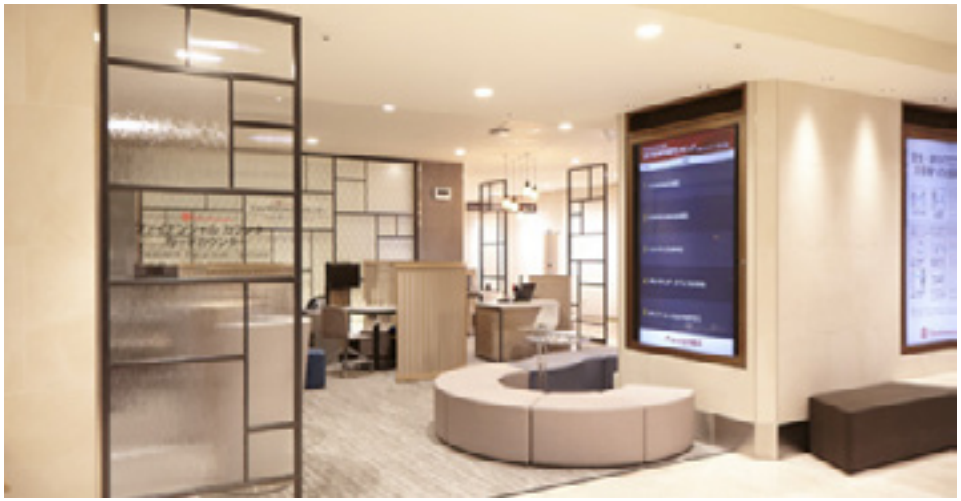
Vaste Culture & Cie.

髙島屋クレイキャピタル

金融業 営業収益（単位：億円）







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

グループを支える事業

建装業

●高島屋スペースクリエイツ㈱　代表取締役社長　**河原 恒志**

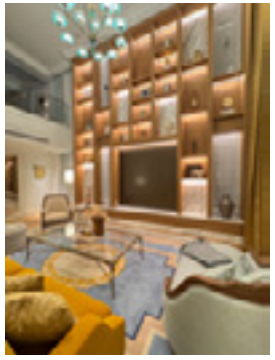
建装業のルーツは、1878年に開始したインテリア事業にまで遡ります。

長年培ってきた空間創造の専門性とものづくり力を生かし、百貨店やラグジュアリーブランドをはじめとする商業施設、ハイクラスホテル、個人住宅などの内装デザイン・施工管理を幅広く手掛けています。

「いい空間と、いい時間で、幸せな人間を増やす。」という「こころざし」のもと、多様なソフト力とハード力を融合し、業界随一のトータルソリューションを提供することにより、お客様の夢や想いを形にする上質な空間を創造し、新たな価値を生み出しています。

また、2026年7月には、高島屋スペースクリエイツのベトナム子会社「TAKASHIMAYA INTERIOR LIMITED」が、ホーチミンに富裕層向け住宅内装事業のモデルルームをオープンしました。ラグジュアリーブランドの内装で培った経験と日本品質を強みとして、現地の住宅内装需要を取り込みながら、住環境の質的向上とグループの事業基盤強化を図っています。


Casa CABaN HAYAMA
（2026年1月）


TAKASHIMAYA INTERIOR LIMITED モデルルーム内
（2026年7月）

建装業 営業収益（単位：億円）



食品・レストラン業

●㈱アール・ティー・コーポレーション　代表取締役社長　**小美野 亮**

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

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

2024年より本格稼働したセントラルキッチン（東京都大田区）では、鼎泰豐ブランドの冷凍・チルド製品やレストラン向けの半製品の製造を行っています。それに加えて、「特別な日から、365日のために。日々の食卓、高島屋仕立て。」をコンセプトに、本年新たに開発した当社グループの惣菜プライベートブランド「百味彩菜」の商品製造（和・洋・中）も担っていきます。



鼎泰豐（ディンタイフォン）



LINA STORES（リナストアズ）

食品・レストラン業 営業収益（単位：億円）



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

データ編

グループを支える事業

その他事業

人材派遣業

●㈱センチュリーアンドカンパニー
代表取締役社長　林 啓行

当社グループの強みを生かした、
ハイクオリティーな人材サービスを提供。

広告業

●㈱エー・ティ・エー
代表取締役社長　伊藤 順彦

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

友の会業

●㈱高島屋友の会
代表取締役社長　井上 淑子

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

酒類卸売業

●㈱グッドリブ
代表取締役社長　亀岡 恒方

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

通販業

●㈱セレクトスクエア
代表取締役社長　青木 和宏

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

貿易業

●タカシマヤ フランスS.A.
代表取締役社長　多屋 智彦

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

卸売・小売業

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

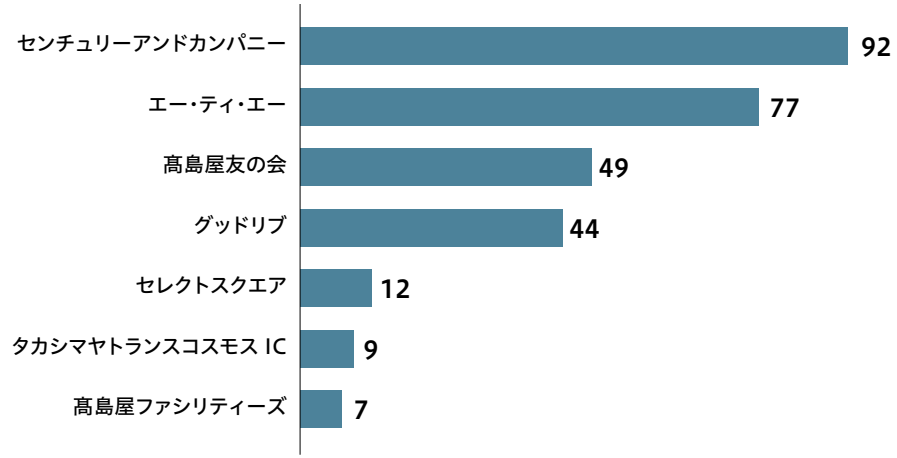
シンガポールを拠点に日本の良質な商品を
海外に向け提案・供給する、
卸売・小売販売会社。

ファシリティマネジメント業

●㈱高島屋ファシリティーズ
代表取締役社長　倉橋 英一

当社グループが運営する商業施設や
不動産資産の設備管理と保全業務。

その他 営業収益（単位：億円）



※タカシマヤ フランスS.A.は非連結のためグラフには記載していません。
※エー・ティ・エーの子会社、㈱ソアズロックの業績を含みます。

TOPICS

JAL国際線ファーストクラスに「ルロワ」が採用



グッドリブが取り扱うフランス・ブルゴーニュの名門ワイン「ルロワ」が、JAL国際線ファーストクラスの機内提供ワインに採用されました※。「ルロワ」は、半世紀以上にわたり仏・ルロワ社との信頼関係を築き、当社グループが日本での独占販売権を保有してきた象徴的なブランドの一つです。今回、グッドリブの商品調達力・卸機能とグループの法人事業部のネットワークを掛け合わせることで、グループ外への販路拡大につながりました。今後も高付加価値商品の提案を通じ、外販卸ビジネスの成長をめざしていきます。

※期間限定での提供

データ編

古着木綿商から百貨店へ。

高島屋の歴史 —革新のDNA—

進取の精神と「おかげにて」の心は、日本の近代化の波に乗って三都に百貨店を構えるまでに。

1831 創業～
古着木綿商に店是の制定
1855年に古着を扱うことをやめ、呉服木綿商にその後、大阪・東京へ進出し、外国との取引も開始



1912
京都烏丸店 新築開店
商業施設初の鉄筋コンクリート造
全店デパート式陳列売場化
外国人向け売場・客用食堂開設

1930
商号を「株式会社 高島屋」とする

1932
南海店開店（現在の大阪店）
百貨店初の冷暖房の設置
女性制服の導入



1933
東京店開店（現在の日本橋店）
2009年に百貨店建築として初の国の重要文化財に指定される



1946
京都四条店 マーケットセンター開店（現在の京都店）



1831年～ 1900年～ 1930年～ 1940年～

国内外の博覧会出品期

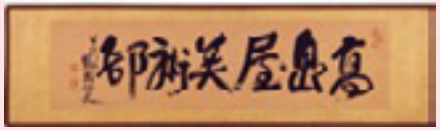
1877～
早くから海外にも目を向け、日本の優れた染織品や美術織物を発信





高島屋は文化の発信地

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



富岡鉄斎による「高島屋美術部」の揮毫



1936
第1回「上品會」開催
今に続く高島屋呉服の柱。伝統的な意匠や日本が誇る技を展観

黒振袖《豊公錦綾文》大彦
1953（昭和28）年



「いつも、人から。」

「人を信じ、人を愛し、人につくす」こころは、創業の時代から

1879
丁稚、半元服、元服の区別を廃し、店員5等級制度を定める

1900
女性店員を初めて採用

1931
各地に均一店 10銭ストアを開設
現場を任されたのは、二十代の若手社員



データ編

高島屋の歴史 —革新のDNA—

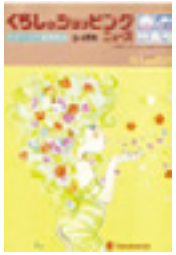
高島屋ブランドの確立。

高島屋は常に時代を先取りし、人々に夢と憧れをもたらした。

1951
百貨店初の北海道主催「北海道物産展」
戦後の復興期、百貨店は人々に心躍る体験を届けた



1955
東西に通信販売部を設置
その発祥は1899年「地方係」に遡る



1959
横浜店開店



1996
タカシマヤタイムズスクエア／新宿店開店
開店初日には約35万人が来館



2018
日本橋高島屋S.C.開業
重要文化財を生かした本館、東館、新館、ウオッチメゾンの4館体制



1950年～ 1990年～ 2000年～

バラの包みのタカシマヤ

1952 バラの包装紙採用 以後当社のシンボルに
※現在のバラの包装紙は3代目



タカシマヤのローズちゃん

1959 ローズちゃんの前身「ハッピーちゃん」の誕生以後、さまざまなご当地ローズちゃんやイベントにちなんだローズちゃんがお客様をお出迎え



世界へ向かい、世界を迎える
海外との積極的な交流が、お客様の好奇心を刺激

1956
日本初の海外商品催「イタリアン・フェア」



1958
ニューヨーク高島屋開店
日本の百貨店初の海外店舗



1959
日本初 世界的デザイナーとのライセンス契約「ピエール・カルダン」

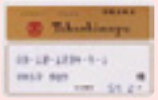


1991
経営理念「いつも、人から。」を制定

顧客政策のはじまり
ローズサークルの立ち上げにはじまり、今につながる組織顧客化の取り組みを推進

1965
タカシマヤ友の会「ローズサークル」発足

1968
外商顧客向けタカシマヤクレジットカード発行



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



データ編

高島屋の歴史 —革新のDNA—

百貨店「高島屋」から「高島屋グループ」へ。

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

1960年～

1963
東神開発株式会社 設立
1969年、本格的郊外型SC 玉川高島屋S.C.開業

1973
株式会社高島屋友の会 設立
タカシマヤ フランスS.A. 設立

1980年～

1986
高島屋クレジット株式会社 設立

1988
有限会社センチュリーアンドカンパニー グループ会社化
（1989年株式会社化）

1993
シンガポール高島屋S.C.開業

1995
株式会社エー・ティ・エー 設立

2000年～

2001
高島屋スペースクリエイツ株式会社設立
グループにおけるインテリア事業の始まりは、1878年、創業の地の南隣の段通専門店「南店」に遡る
株式会社アール・ティー・コーポレーション 設立

2003
株式会社グッドリブ設立

2010年～

2012
上海高島屋開店
株式会社セレクトスクエア グループ会社化

2015
タカシマヤ トランスコスモス インターナショナルコマース PTE.LTD.設立

2016
ホーチミン高島屋開店

2018
サイアム高島屋開店

2020年～

2020
高島屋ファイナンシャル・パートナーズ株式会社設立
高島屋クレジットによる高島屋保険の吸収合併
グループ金融事業のメインプレーヤー

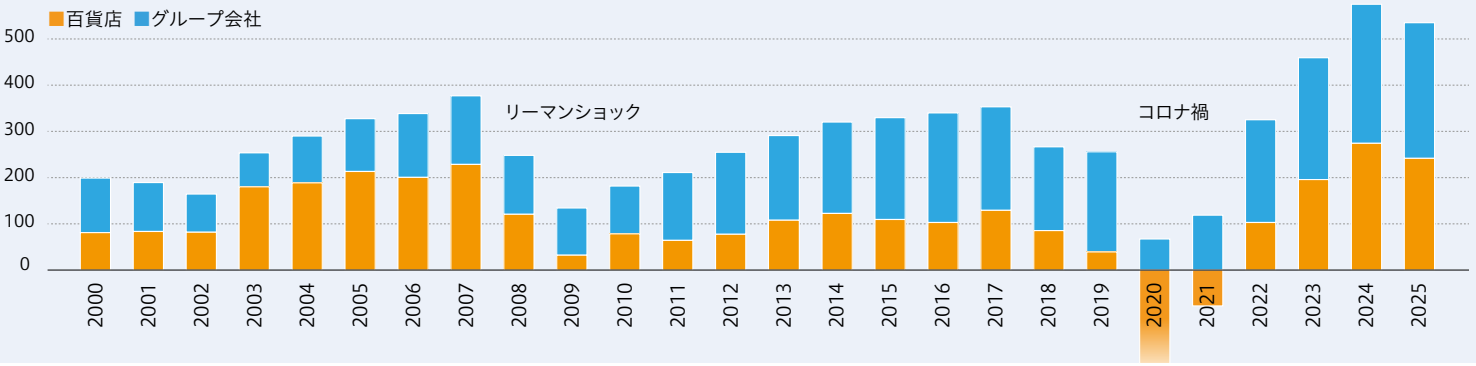
2024
ヴァスト・キュルチュール株式会社をグループ会社化

2025
株式会社クレイリッシュをグループ会社化
（現株式会社高島屋クレイキャピタル）

グループシナジーの発揮

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

グループ連結利益の推移（単位：億円）



データ編

財務サマリー（11年データ）

（単位：百万円）

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度※1	2023年度	2024年度	2025年度
連結P/L											
連結総額営業収益※2	929,588	923,601	949,572	912,848	919,094	680,899	761,124	881,763	952,168	1,032,701	1,032,287
連結営業収益	–	–	–	–	–	–	–	443,443	466,134	498,491	492,370
連結総額売上高※2	865,889	860,761	886,700	846,894	848,494	620,885	695,693	808,534	873,057	947,947	942,898
連結売上高	–	–	–	–	–	–	–	368,863	385,830	412,769	401,958
連結総額売上総利益※2	214,878	211,996	218,405	217,403	215,125	149,265	167,713	199,694	213,361	229,157	227,929
連結営業利益	32,972	34,000	35,318	26,661	25,582	△13,496	4,110	32,519	45,937	57,503	53,516
連結事業利益※3	37,127	37,403	38,979	30,750	28,845	△11,335	6,754	36,350	50,355	63,353	59,624
連結経常利益	37,785	37,215	38,606	31,234	23,200	△13,637	6,903	34,520	49,199	60,396	56,879
親会社株主に帰属する当期純利益	23,829	20,870	23,658	16,443	16,028	△33,970	5,360	27,838	31,620	39,525	△8,194
連結B/S											
連結総資産	974,421	986,464	1,035,807	1,078,130	1,168,503	1,150,506	1,144,335	1,178,201	1,270,475	1,296,012	1,346,229
連結純資産	407,386	421,890	449,526	461,585	455,871	415,111	420,489	436,482	478,802	500,348	477,749
連結有利子負債	154,600	155,262	174,262	194,783	193,043	207,154	214,763	213,583	208,951	201,604	281,415
連結CF											
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,638	42,266	36,870	67,913	40,608	43,720	21,044	36,497	59,536	72,493	53,837
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,081	△9,124	△62,286	△85,815	△23,434	△27,034	△37,120	△10,707	△38,501	△39,694	△34,924
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,239	△4,228	14,185	17,226	△23,483	2,303	△4,758	△32,428	△20,600	△41,772	△31,772
連結減価償却費（減価+販管費+特損）	19,767	19,421	19,058	19,946	31,093	31,142	32,005	33,420	34,216	32,888	33,777
連結設備投資額	26,093	21,929	69,486	98,904	42,487	27,204	34,515	26,607	30,405	29,438	43,623
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益（EPS）	67.88円	59.71円	67.69円	94.10円※4	93.29円	△203.74円	32.14円	169.78円	200.47円	126.33円※5	△27.44円
1株当たり純資産（BPS）	1,141.45円	1,179.52円	1,256.66円	2,540.54円※4	2,607.17円	2,364.96円	2,390.47円	2,620.43円	2,878.82円	1,559.30円※5	1,535.03円
1株当たり配当金	12.00円	12.00円	12.00円	24.00円※4	24.00円	24.00円	24.00円	26.00円	37.00円	24.50円※5	34.00円
配当性向	17.7%	20.1%	17.7%	25.5%	25.7%	–	74.7%	15.3%	18.5%	19.2%	–
財務指標											
連結総額売上総利益率	24.82%	24.63%	24.63%	25.67%	25.35%	24.04%	24.11%	24.70%	24.44%	24.17%	24.17%
総額営業収益販売管理費比率	28.4%	28.0%	27.7%	30.3%	30.7%	35.9%	32.9%	25.9%	24.4%	23.4%	23.8%
借入金依存率	15.9%	15.7%	16.8%	18.1%	16.5%	18.0%	18.8%	18.1%	16.4%	15.6%	20.9%
D/Eレシオ（非支配株持分除く）	0.39倍	0.38倍	0.40倍	0.44倍	0.44倍	0.53倍	0.54倍	0.52倍	0.46倍	0.43倍	0.63倍
自己資本比率（非支配株持分除く）	40.9%	41.8%	42.4%	41.2%	37.2%	34.3%	34.8%	35.1%	35.7%	36.5%	33.4%
自己資本当期純利益率（ROE）	6.0%	5.1%	5.6%	3.7%	3.6%	△8.2%	1.4%	6.9%	7.3%	8.5%	△1.8%
株主資本配当率（DOE）	1.1%	1.0%	1.0%	0.9%	0.9%	1.0%	1.0%	1.0%	1.3%	1.6%	2.2%
総資産対EBITDA比率	5.4%	5.4%	5.4%	4.4%	4.1%	0.8%	2.3%	4.8%	5.6%	6.2%	5.7%
投下資本利益率（ROIC）	5.4%	5.4%	5.4%	4.0%	3.2%	–	1.3%	4.4%	5.5%	6.4%	5.7%

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

決算情報

データ編

主要非財務データ

環境

※2024年度の数値を更新しました。(2026年1月15日時点)

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

※データは各項目によって起算日が異なります。

エネルギー使用量

	範囲		2021	2022	2023	2024	2025
都市ガス	連結	使用量(GJ)	405,014	397,514	411,457	397,450	286,497
A重油・灯油	連結	使用量(GJ)				8	39
温水・冷水	連結	使用量(GJ)	362,247	402,344	304,705	378,490	364,963
蒸気	連結	使用量(GJ)	43,536	49,588	31,481	44,177	44,982
電力	連結	使用量(MWh)	357,454	359,793	357,026	358,044	349,792
電力	連結	使用量(GJ)	3,563,821	3,587,133	3,559,547	3,093,501※1	3,022,200
合計	連結	使用量(GJ)	4,374,618	4,436,580	4,307,190	3,913,626	3,718,681
使用電力における再エネ由来電力	連結	使用量(MWh)	12,802	16,854	16,496	23,517	52,265

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

温室効果ガス排出量

	範囲		2021	2022	2023	2024	2025
CO_2	連結	Scope1 排出量(t)	20,197	19,910	18,905	18,214	15,089※2
		Scope2 排出量(t)〈マーケット基準〉	183,301	179,377	187,350	189,028	163,472※2
		Scope1+2排出量(t)	203,497	199,286	206,255	207,242	178,561※2
		Scope3 排出量(t)※3	2,772,244	4,264,039	3,442,335	4,438,641	3,396,149
フロン類排出量※4	国内百貨店・SC	t-CO_2	1,580	967	1,119	1,094	716

※2 第三者検証取得中のため速報値
※3 2023年度までは国内百貨店のみ 2024年度からは海外含む連結ベースにて算定
※4 店内で使用している冷凍・冷蔵庫のフロン漏えい量を、フロン排出抑制法に基づき、CO_2換算した数値

Scope3 カテゴリーごとの排出量 2025年度

カテゴリー	排出量(t)
1. 購入した商品・サービス	2,493,158
2. 資本財	159,666
3. Scope1・2に含まれない燃料およびエネルギー活動	37,135
4. 輸送・配送(上流)	60,433
5. 事業から出る廃棄物	9,029
6. 出張	1,810
7. 雇用者の通勤	4,510

カテゴリー	排出量(t)
8. リース資産(上流)	357
9. 輸送・配送(下流)	320,379
10. 販売した商品の加工	–
11. 販売した製品の使用	206,517
12. 販売した製品の廃棄	10,033
13. リース資産(下流)	–
14. フランチャイズ	–
15. 投資	93,122

水

	範囲		2021	2022	2023	2024	2025
水使用量	連結	(千m^3)	2,227	2,319	2,681	2,461	2,666
排水量	連結	(千m^3)	2,002	2,193	2,427	2,229	2,430

資源・廃棄物

	範囲		2021	2022	2023	2024	2025
容器包装使用量※5	連結(海外除く)	プラスチック(t)	–	–	–	–	156
		紙(t)	–	–	–	–	985
		段ボール(t)	–	–	–	–	561
		その他(t)	–	–	–	–	144
		合計(t)	2,125	2,088	2,073	1,890	1,846
廃棄物	国内百貨店・SC	発生量(t)	18,646	18,936	20,680	19,859※8	19,563
		リサイクル量(t)	12,749	12,647	14,287	14,537	14,379
		最終処分量(t)	5,897	6,290	6,393	5,322※8	5,184
		リサイクル率(%)	68.4	66.8	69.1	73.2※8	73.5
特定有害廃棄物	国内百貨店※6	排出量(t)	–	–	0.8	0	0
生ごみ(食品廃棄物)※7	国内百貨店・SC	発生量(t)	4,068	4,185	4,618	4,252	4,120
		リサイクル量(t)	2,863	2,806	3,090	3,460	3,408
		最終処分量(t)	1,205	1,378	1,528	792	712
		リサイクル率(%)	70.4	67.1	66.9	81.4	82.7
廃プラ※7	国内百貨店・SC	発生量(t)	1,756	1,845	1,933	1,955	1,904
		リサイクル量(t)	1,713	1,801	1,884	1,913	1,868
		最終処分量(t)	43	44	49	42	36
		リサイクル率(%)	97.6	97.6	97.4	97.8	98.1

※5 容器包装使用量は、容器包装リサイクル法特定事業者報告数値を使用
※6 ①廃PCB等 ②PCB汚染物 ③PCB処理物 ④廃水銀等 ⑤廃水銀等処理物 ⑥指定下水汚泥 ⑦廃石綿 ⑧基準値を超える燃え殻、汚泥、鉱さい、ばいじん、廃酸、廃アルカリ等
※7 生ごみ・廃プラは廃棄物計の内訳で、生ごみ・厨芥類・魚あら・廃食油等、産業廃棄物として排出している主にプラスチック類を使用した廃棄物の数値
※8 2024年度実績値に誤りがあったため修正

データ編

主要非財務データ

社会

人権方針	有	高島屋人権コミットメント https://www.takashimaya.co.jp/corp/csr/search/policy/jinken.html
児童労働防止方針	有	高島屋グループ　労働・安全衛生方針 https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/csr/search/policy/pdf/anzen_0428.pdf
強制労働防止方針		高島屋グループ　取引指針 https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/csr/pdf/shishin.pdf
非差別方針	有	高島屋人権コミットメント https://www.takashimaya.co.jp/corp/csr/search/policy/jinken.html DE&I方針　https://www.takashimaya.co.jp/corp/csr/contribution/diversity.html
団体交渉権の方針	有	高島屋グループ　労働・安全衛生方針 https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/csr/search/policy/pdf/anzen_0428.pdf

※国内グループは、㈱高島屋、国内連結子会社および非連結子会社のタカシマヤトランスコスモスインターナショナルコマースジャパン㈱の数値です。

	範囲		2021	2022	2023	2024	2025
従業員数（社員・地域限定社員）※1	連結	女性（人）	3,810	3,862	3,758	3,677	3,699
		男性（人）	3,413	3,035	2,975	2,897	2,819
		計（人）	7,223	6,897	6,733	6,574	6,518
	高島屋	女性（人）	2,412	2,247	2,151	2,032	1,968
		男性（人）	1,886	1,765	1,675	1,589	1,495
		計（人）	4,298	4,012	3,826	3,621	3,463
平均臨時雇用者数※2	連結	（人）	4,694	4,352	4,035	3,920	4,038
	高島屋	（人）	3,404	3,198	3,019	3,022	3,148
平均勤続年数（社員）	国内グループ	女性（年）	–	–	23.2	22.6	21.9
		男性（年）	–	–	21.2	20.7	19.6
		計（年）	–	–	22.3	21.7	20.8
	高島屋	女性（年）	25.9	26.3	26.7	26.8	26.7
		男性（年）	22.9	23.5	23.9	23.9	23.5
		計（年）	24.6	25.1	25.4	25.5	25.3
平均年齢（社員）	国内グループ	女性（歳）	–	–	47.6	47.5	47.1
		男性（歳）	–	–	48.0	48.0	47.5
		計（歳）	–	–	47.8	47.7	47.3
	高島屋	女性（歳）	48.1	48.6	49.1	49.4	49.6
		男性（歳）	48.0	48.7	49.1	49.3	49.0
		計（歳）	48.1	48.6	49.1	49.4	49.3
新卒採用者数	国内グループ	女性（人）	30	19	38	67	101
		男性（人）	33	17	30	30	47
		計（人）	63	36	68	97	148
	高島屋	女性（人）	13	8	16	20	36
		男性（人）	14	8	12	15	26
		計（人）	27	16	28	35	62
新卒採用女性比率	国内グループ	（%）	47.6	52.8	55.9	69.1	68.2
	高島屋	（%）	48.1	50.0	57.1	57.1	58.1
中途採用者数※3	国内グループ	女性（人）	45	41	67	112	122
		男性（人）	44	48	80	88	85
		計（人）	89	89	147	200	207
	高島屋	女性（人）	5	9	17	12	18
		男性（人）	0	0	8	8	7
		計（人）	5	9	25	20	25
中途採用比率	国内グループ	（%）	58.6	71.2	68.4	67.3	58.3
	高島屋	（%）	15.6	36.0	47.2	36.4	28.7

	範囲		2021	2022	2023	2024	2025
外国人従業員数※4	国内グループ	（人）	338	346	370	389	484
	高島屋	（人）	43	37	30	32	34
女性管理職比率	国内グループ	（%）	28.4	27.8	28.6	31.1	31.4
	高島屋	（%）	29.7	29.0	30.4	34.0	34.8
障がい者雇用率※5	国内グループ	（%）	2.20	2.14	2.23	2.31	2.31
	高島屋	（%）	2.25	2.31	2.33	2.55	2.59
社員離職率※6	国内グループ	（%）	3.4	2.9	3.0	3.1	3.9
	高島屋	（%）	2.1	2.0	1.9	2.0	1.6
育児休業取得者数	国内グループ	（人）	–	–	112	93	93
	高島屋※7	（人）	136	114	73	62	51
育児休業復職率	国内グループ	（%）	–	–	96.4	86.6	94.7
	高島屋※7	（%）	89.7	86.1	96.3	86.4	100.0
男性育児休業取得率※7	国内グループ	（%）	–	–	125.0	133.3	130.0
	高島屋	（%）	100.0	100.0	135.5	148.0	120.8
育児介護勤務取得者数	国内グループ	女性（人）	–	–	495	477	448
		男性（人）	–	–	8	12	14
		計（人）	–	–	503	489	462
	高島屋※8	女性（人）	488	465	412	391	381
		男性（人）	9	5	8	12	14
		計（人）	497	470	420	403	395
男女賃金差異※9	国内グループ	全従業員（%）	–	–	57.6	58.8	61.1
		うち、正規雇用（%）	–	–	59.6	61.5	65.1
		うち、非正規雇用（%）	–	–	82.2	80.6	72.4
	高島屋	全従業員（%）	–	55.7	56.7	58.4	59.9
		うち、正規雇用（%）	–	58.7	59.2	60.4	61.6
		うち、非正規雇用（%）	–	54.5	55.0	59.4	58.8
研修時間 延べ参加人数※10	高島屋	（時間）	–	26,225	27,818	29,595	33,767
		（人数）	5,339	4,107	3,987	4,016	4,689
ユニバーサル関連資格取得率※11	高島屋	（%）	–	13.6	14.3	22.2	28.3
労働災害件数	国内グループ	（件）	–	–	226	233	249
	高島屋	（件）	122	130	134	129	130
年間総労働時間	高島屋	（時間）	1,695	1,790	1,774	1,773	1,806
有給休暇取得率	国内グループ	（%）	61.1	71.6	75.9	75.4	72.6
	高島屋	（%）	62.5	69.1	78.9	78.6	74.7
ストレスチェック回答率	連結	（%）	98.5	99.0	98.4	98.5	98.7
エンゲージメント調査スコア※12	連結	（偏差値）	–	–	51.1	51.5	51.8
ボランティア休暇取得日数	高島屋	（日）	111	67	116	113	113
労働組合加入比率（団体労働協約の対象となる従業員割合）※13	国内グループ	（%）	–	–	84.0	80.1	81.6
	高島屋	（%）	89.5	83.1	83.8	81.8	80.9

※1　各年度末（2月末日）現在　　※2 臨時従業員の年間平均雇用者数（アルバイト除く）
※3　“労働施策総合推進法に基づく”新規学卒等以外の正社員採用者数。非正社員から正社員への転換（優先）採用者を含む
※4　各年度2月末日の社員数+平均臨時雇用者数（留学生・アルバイト含む）
※5　各年6月1日現在。37.5人以上の会社を対象
※6　年度内の退職者数/前期末社員数×100（退職理由が定年・転籍・役員就任を除く）
※7　2023年度より算出方法を変更「当該年度中に育児休業を開始した者/当該年度中に配偶者が出産した者」
※8　2022年までは㈱高島屋に岡山・高崎・岐阜の分社3社を含む
※9　国内グループは、有価証券報告書において公表している101名以上の企業。正規雇用には無期雇用の契約社員含む
※10　㈱高島屋に、岡山・高崎の分社2社を含む。社内研修・社外研修・eラーニング・通信教育などの延べ研修時間および参加人数
※11　㈱高島屋および岡山・高崎の分社2社における、サービス介助士、介護福祉士、ユニバーサルマナー検定など、障がい者、高齢者対応ユニバーサル関連資格者および、英検など、外国人対応外国語検定資格者の割合
※12　当社グループが実施するエンゲージメント調査における「ワークエンゲージメントスコア」の偏差値（調査会社による算出）
※13　国内グループ会社企業別組合計

データ編

主要非財務データ

ガバナンス

コーポレートガバナンス方針	有	https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/ir/management/pdf/260526.pdf
「内部統制システム」の整備に関する基本方針	有	https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/ir/management/pdf/compliance01_260526.pdf
公益通報者保護方針	有	社内規則「公益通報に関する内部規則」に含む
公正取引に関する指針	有	高島屋グループ　行動方針 https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/csr/search/policy/pdf/koudou_0608.pdf 高島屋グループ　取引指針 https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/csr/pdf/shishin.pdf
腐敗防止方針	有	https://www.takashimaya.co.jp/base/corp/csr/search/policy/pdf/prevention_policy.pdf

当社は2026年5月26日の株主総会承認をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。2026年2月期は移行前の監査役会設置会社における内容を記載しています。

▶P78 監査等委員会設置会社への移行

	範囲		2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期	2026年2月期
取締役数	高島屋	女性(人)	3	3	3	3	3
		男性(人)	9	9	9	9	9
		計(人)	12	12	12	12	12
取締役における独立社外取締役	高島屋	女性(人)	2	2	2	2	2
		男性(人)	2	2	2	2	2
		計(人)	4	4	4	4	4
独立社外取締役比率	高島屋	(%)	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3
女性取締役比率	高島屋	(%)	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
取締役会開催回数	高島屋	(回)	14	15	15	14	15
取締役出席率	高島屋	(%)	100.0	100.0	99.4	100.0	100.0
指名委員会委員数	高島屋	社内(人)	5	5	5	4	4
		独立社外(人)	3	3	3	3	3
		計(人)	8	8	8	7	7
報酬委員会委員数	高島屋	社内(人)	5	5	5	4	4
		独立社外(人)	2	2	2	2	2
		計(人)	7	7	7	6	6
指名委員会開催回数	高島屋	(回)	1	2	2	3	1
報酬委員会開催回数	高島屋	(回)	3	3	4	5	4

	範囲		2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期	2026年2月期
監査役数	高島屋	女性(人)	1	1	2	2	2
		男性(人)	3	3	2	2	2
		計(人)	4	4	4	4	4
監査役における独立社外監査役	高島屋	女性(人)	0	0	1	1	1
		男性(人)	2	2	1	1	1
		計(人)	2	2	2	2	2
独立社外監査役比率	高島屋	(%)	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
女性監査役比率	高島屋	(%)	25.0	25.0	50.0	50.0	50.0
監査役会開催回数	高島屋	(回)	12	12	14	12	13
監査役出席率	高島屋	(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
取締役報酬(社外取締役除く)	高島屋	基本報酬(百万円)	210	209	210	200	228
		業績連動報酬(百万円)	44	53	79	78	74
		賞与(百万円)	0	48	96	96	96
		退職慰労金(百万円)	—	—	—	127	—
		総額(百万円)	255	310	386	501	398
監査役報酬(社外監査役除く)	高島屋	基本報酬(百万円)	44	45	47	53	59
		業績連動報酬(百万円)	0	0	0	0	0
		総額(百万円)	44	45	47	53	59
社外役員報酬	高島屋	基本報酬(百万円)	56	57	58	67	73
		業績連動報酬(百万円)	0	0	0	0	0
		総額(百万円)	56	57	58	67	73
会計監査人に対する監査証明業務に基づく報酬額	連結	(百万円)	160	172	197	209	213
法令違反件数	連結	(件)	0	0	0	0	0
法令違反罰金額	連結	(万円)	0	0	0	0	0
環境違反件数	連結	(件)	0	0	0	0	0
環境違反罰金額	連結	(万円)	0	0	0	0	0
内部通報窓口通報件数※	連結	(件)	98	126	133	202	184

※コンプライアンス・ホットライン、ハラスメント相談窓口、就労相談窓口、労働組合窓口への通報件数を集計

データ編

会社概要

商　　号	株式会社　髙島屋 (英文表記： Takashimaya Company, Limited)
代 表 者	代表取締役社長　村田　善郎
所 在 地	本社 〒542-8510 大阪府大阪市中央区難波5丁目1番5号
創　　業	1831年1月10日
会社設立	1919年8月20日
決 算 日	2月末日
資 本 金	660億25百万円
事業内容	百貨店業、法人事業、通信販売事業、 グループ事業

商業施設	グループ商業施設20店舗（連結）、うち百貨店15店舗　※2026年8月末現在

国内

グループ商業施設15店舗、うち百貨店11店舗

■ 百貨店・専門店複合
- ●日本橋髙島屋S.C.
- ●タカシマヤタイムズスクエア（新宿）
- ●京都髙島屋S.C.
- ●玉川髙島屋S.C.
- ●柏髙島屋ステーションモール

■ 百貨店
- ●大阪店
- ●横浜店
- ●大宮店
- ●泉北店
- ●㈱岡山髙島屋
- ●㈱高崎髙島屋

■ 専門店
- ●立川髙島屋S.C.
- ●流山おおたかの森S.C.
- ●博多リバレインモール
- ●若葉ケヤキモール（立川）

海外

グループ商業施設5店舗、うち百貨店4店舗

■ 百貨店・専門店複合
- ●シンガポール髙島屋S.C.
- ●サイゴンセンター／ホーチミン髙島屋（ベトナム）

■ 百貨店
- ●上海高島屋
- ●サイアム髙島屋（タイ・バンコク）

■ 専門店
- ●インドチャイナプラザハノイ（ベトナム・ハノイ）

■ 持分法適用会社
- ●㈱ジェイアール東海髙島屋
- ●㈱伊予鉄髙島屋

■ 商標ライセンス契約会社
- ●大葉髙島屋百貨公司
- ●㈱米子髙島屋

データ編

会社概要

株式数および株主数（2026年8月31日現在）

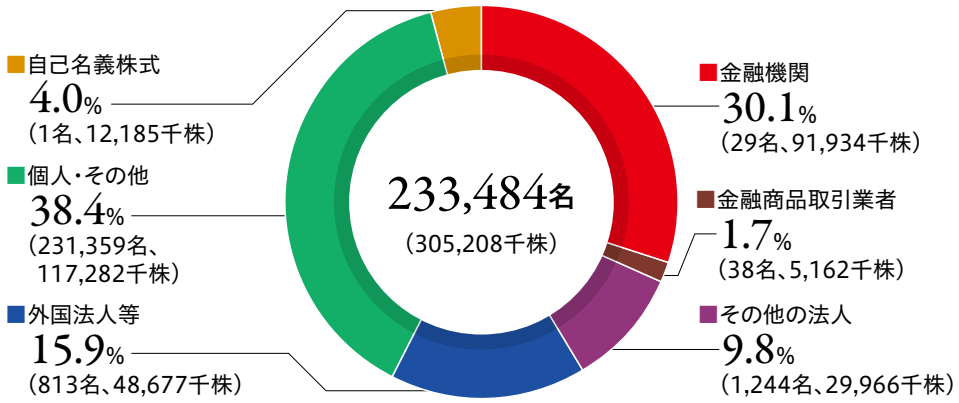
発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式数	305,208,916株
株主数	233,484名

大株主（2026年8月31日現在）

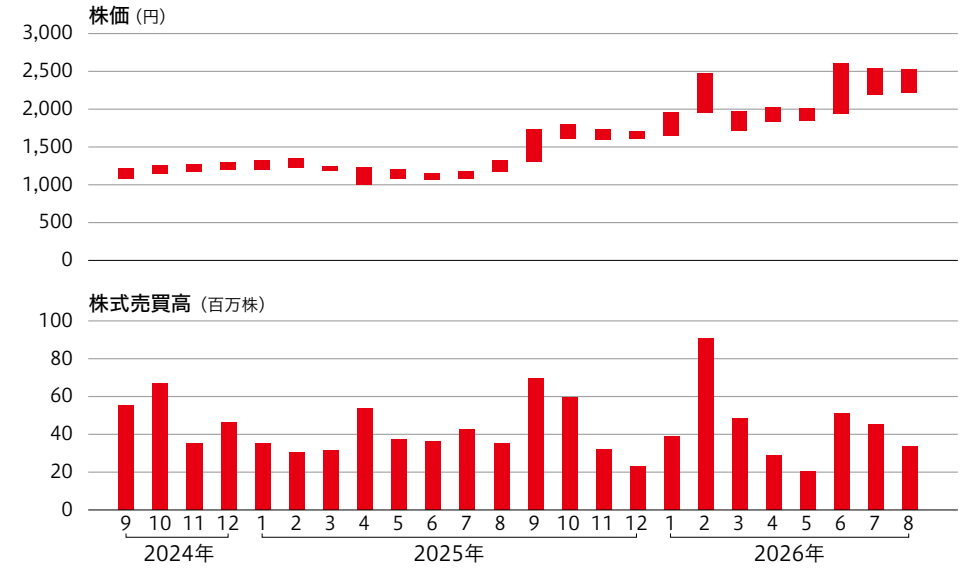
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	53,104	18.1
(株)日本カストディ銀行(信託口)	18,881	6.4
日本生命保険(相)	9,923	3.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	7,425	2.5
髙島屋共栄会	6,112	2.1
相鉄ホールディングス(株)	4,805	1.6
(株)オフィスサポート	4,429	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,836	1.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,638	1.2
(株)クレディセゾン	3,308	1.1

(注) 持株比率は、自己株式（12,185千株）を控除して計算しております。

所有者別株式分布状況（2026年8月31日現在）



株価（高値・安値）および株式売買高の推移



TAKASHIMAYA GROUP