

平成18年2月期（第140期） 決算説明会

平成18年4月11日



「STYLE & EDIT」は、本年3月にオープンしたインポート品を主体にした婦人ファッション・雑貨のセレクトショップです

 **Takashimaya**

この資料に掲載されている業績予想に関する記述は、当社グループが現時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいておりますが、リスクや不確実性を含んでおります。よって実際の業績は様々な要因により、記述されている業績予想とは大きく異なる結果となり得る事をご承知おきください。

実際の業績に影響を与え得る重要な要因には、当社グループの事業を取り巻く経済環境、市場動向、為替レートの変動などが含まれます。

平成18年2月期 決算

| | |
|-----------------------|----|
| 連結業績 | 1 |
| 単体業績 | 3 |
| 連結業績予想 | 6 |
| 単体業績予想 | 8 |
| | |
| 高島屋グループ長期プラン（＝新・成長戦略） | 11 |
| | |
| 公募増資について | 13 |
| | |
| 百貨店事業の営業戦略 | 15 |
| | |
| 当社およびグループ会社の開発案件 | 18 |
| | |
| CSR経営の強化 | 19 |
| | |
| コーポレート・ガバナンス | 19 |

I 平成18年2月期決算

連結業績 4期ぶりの増収増益

(単位:百万円)

| | 上期 | 前年比% (実質) | 下期 | 前年比% (実質) | 通期 | 前年比% (実質) | 12月予想比 |
|-------|---------|---------------|---------|----------------|-----------|----------------|--------|
| 営業収益 | 497,051 | 1.4 (1.0) | 534,099 | +2.3 (+2.1) | 1,031,150 | +0.5 (+0.6) | +4,550 |
| 粗利益率 | 27.49% | +0.33 | 27.17% | 0.01 | 27.32% | +0.15 | 0.05 |
| 販売管理費 | 137,334 | 1.7 | 141,925 | +1.8 | 279,259 | +0.0 | +59 |
| 営業利益 | 14,384 | +22.4 | 18,371 | +6.6 | 32,755 | +13.0 | +755 |
| 経常利益 | 16,706 | +18.1 | 20,046 | +8.2 | 36,752 | +12.5 | +1,052 |
| 純利益 | 7,862 | +45.6 | 13,330 | +56.0 | 21,192 | +51.9 | +992 |

※実質とは連結子会社の決算期変更ならびに異動を考慮した数値

※粗利益率と販売管理費の上期と下期は前年(平成17年2月期)を現在の基準で修正した数値との比較

< 営業収益 >

百貨店を中心に下期に大きく売上を伸ばし、通期で4期ぶりの増収を果たした。
また、東神開発は賃料改定や百貨店の好調に伴い、タカシマヤシンガポールはリニューアル効果や為替の影響(円安)もあり増収となった。

< 営業利益 >

営業利益は増収に加え、粗利益率改善と販売管理費抑制の効果も重なり13.0%の増益となった。

会社別では、単体・分社4店計・東神開発・高島屋クレジットが増益となり、セブチリアドカパニ(人材派遣業)・RTC(レストラン業)が増収を果たすも諸経費増等により減益となった。

< 経常利益 >

経常利益は営業利益の好業績に加え、持分法適用会社(JR名古屋高島屋・いよてつ高島屋など)の好調により持分利益が増大し、12.5%と営業利益同様に増益となった。

< 純利益 >

単体の増益や、なんば再開発の土地交換に伴う未実現利益の実現による特別利益を15億円計上したこと等により、51.9%の大幅増益となった。

会社別業績(営業利益)

(単位:百万円)

| | 上期 | 前年比 % | 下期 | 前年比 % | 通期 | 前年比 % |
|--------------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|
| 高島屋(単体) | 9,076 | +30.3 | 12,254 | +2.9 | 21,330 | +13.0 |
| 分社4店 | 570 | +30.9 | 956 | +1.9 | 1,526 | +11.1 |
| 小計 | 9,646 | +30.3 | 13,210 | +2.8 | 22,856 | +12.9 |
| 東神開発 | 2,757 | +0.7 | 2,713 | +10.3 | 5,470 | +5.2 |
| 高島屋クレジット | 1,015 | 3.6 | 1,341 | +65.8 | 2,356 | +26.6 |
| タカシマヤシンガポール | 743 | +62.5 | 1,266 | +72.0 | 2,009 | +68.5 |
| グッドリブ(新旧計) | 302 | - | 89 | - | 213 | - |
| 高島屋スペースクリエイツ | 273 | +20.7 | 251 | 14.6 | 524 | +0.7 |
| RTC(レストラン業) | 20 | - | 137 | - | 157 | - |
| その他および消去 | 272 | - | 362 | - | 90 | - |
| 連結営業利益 | 14,384 | +22.4 | 18,371 | +6.6 | 32,755 | +13.0 |

特別損益内訳(連結)

(単位:百万円)

| | 通期 | 12月予想比 | 内訳 |
|---------------|-------|--------|--------------------------------|
| 特別利益 | 5,342 | +102 | |
| 固定資産売却益 | 4,974 | +7 | 物流センター・配達所等 |
| 有価証券売却益 | 16 | 117 | |
| その他 | 351 | +211 | 為替換算調整他 |
| 特別損失 | 8,144 | 522 | |
| 固定資産売却損 | 507 | 29 | |
| 固定資産除却損・原状回復費 | 3,045 | 157 | 百貨店のリニューアル関連 |
| 事業構造改革損 | 4,383 | 68 | 早期退職割増金 3,205 棚卸資産評価損 524 他 |
| その他 | 209 | 268 | |

単体業績 9期ぶりの増収増益

(単位:百万円)

| | 上期 | 前年比% (実質) | 下期 | 前年比% (実質) | 通期 | 前年比% (実質) | 12月予想比 (実質) |
|-------|---------|------------------|---------|----------------|---------|-----------------|--------------------|
| 売上高 | 399,345 | 1.9 (0.7) | 433,572 | +2.3 (+2.5) | 832,917 | +0.2 (+0.9) | +2,617 (+3,236) |
| 粗利益率 | 27.59% | +0.08 (+0.06) | 27.31% | 0.07 (0.06) | 27.45% | +0.01 (0.01) | 0.01 (0.02) |
| 販売管理費 | 106,724 | 3.4 (2.3) | 111,925 | +2.2 (+2.5) | 218,649 | 0.6 (+0.1) | +349 (+413) |
| 営業利益 | 9,076 | +30.3 | 12,254 | +2.9 | 21,330 | +13.0 | +330 |
| 経常利益 | 10,404 | +25.0 | 11,738 | +3.9 | 22,142 | +12.9 | +342 |
| 純利益 | 2,835 | 6.4 | 7,879 | +41.8 | 10,714 | +24.8 | +514 |

※前年の上期および通期には、岡山店、岐阜店、高崎店3店の1か月分(平成16年3月分)を含む

※実質とは単体に分社4店を加えた数値

<売上高>

東京店・横浜店および分社4店を中心として下期に大きく売上を伸ばし、通期では8期ぶりの増収を果たした。

<営業利益>

営業利益は増収に加え販売管理費の減少により、単体で13.0%の増益となった。

<経常利益>

経常利益についても金融収支の好転や為替差益などの影響で12.9%の増益となった。

<純利益>

子会社(旧グッドリブ・TLC・ホテル高島屋)の構造改革に伴い事業構造改革損を45億円計上したが、不動産売却益を34億円計上したことなどにより、純利益も24.8%と大きく増益となった。

百貨店事業の売上動向

(単位:%)

| | 売上 | 入店客 | 営業日 | | 売上 | 入店客 | 営業日 |
|--------------------------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|
| 大阪店 | 0.2 | 3.6 | ±0 | 東京店 | 3.2 | 5.5 | ±0 |
| 京都店 | 1.9 | 3.6 | ±0 | 横浜店 | 3.1 | 1.3 | ±0 |
| 堺店 | 5.2 | 4.5 | ±0 | 港南台店 | 0.4 | 2.2 | ±0 |
| 泉北店 | 0.8 | 0.5 | ±0 | 新宿店 | 0.5 | 5.4 | ±0 |
| 岡山店 | 3.1 | 1.0 | ±0 | 玉川店 | 2.9 | 0.3 | ±0 |
| 岐阜店 | 2.1 | 8.0 | ±0 | 立川店 | 0.4 | 0.6 | ±0 |
| 米子店 | 3.8 | 6.1 | ±0 | 大宮店 | 5.4 | 5.7 | ±0 |
| 関西計 | 0.6 | 3.4 | | 柏店 | 0.8 | 1.7 | ±0 |
| 和歌山店は大阪店に、 洛西店は京都店に含む | | | | 高崎店 | 5.4 | 1.8 | ±0 |
| | | | | 関東計 | 1.9 | 2.6 | |
| | | | | 百貨店計 | 0.9 | 2.9 | |

平成17年度は増収店舗が前年の3店舗から8店舗に増加した。特に年度後半に売上が

好調で17年度上期には6店舗であった増収店舗が、下期には13店舗に拡大した。

入店客数も改善傾向にはあるものの、玉川店・立川店を除きまだ前年を下回って推移している。

単価については商品単価(+3.3%)・レシート単価(+4.5%)とも前年を上回っているが、

購買頻度(レジロ数)は改善傾向にあるが前年比△3.9%と前年を下回っている。

広域事業の売上動向

(単位:百万円)

| | 上期 | 前年比% | 下期 | 前年比% | 通期 | 前年比% |
|--------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 法人事業 | 18,102 | +0.4% | 18,311 | +0.4% | 36,414 | +0.4% |
| 通信販売事業 | 10,048 | +4.9% | 13,398 | +3.6% | 23,446 | +4.1% |

粗利益率の内訳（単体および分社4店）

（単位：％）

| | 通 期 | 前 年 | 前年比 |
|---------------|-------|-------|-------------|
| 百貨店事業(単体) | 27.76 | 27.78 | 0.02 |
| 法 人 事 業 | 12.61 | 12.34 | +0.27 |
| 通 信 販 売 事 業 | 40.28 | 40.34 | 0.06 |
| 単 体 計 | 27.45 | 27.44 | +0.01 |
| 単体および分社4店 | 27.32 | 27.33 | 0.01 |
| 百貨店事業(分社4店含む) | 27.60 | 27.63 | 0.03 |

下表参照

粗利益率は、単体および分社4店の合計で前年から 0.01の27.32%
百貨店事業（分社含む）では前年から 0.03の27.60%

法人事業は企業制服が好調のため前年から+0.27の12.61%と改善したが、
通信販売事業は低粗利益率商品のリビング・食料品売上増のため
前年から 0.06の40.28%と低下した。

百貨店事業(分社4店含む)の粗利益率△0.03%の要因

| | |
|--|---------------|
| 購買効果による取引条件改善 | +0.13 % |
| 商品管理の徹底による品耗の減少など | +0.02 |
| 外商顧客売上増(+4.1%)等による歩引増 | 0.02 |
| 低率商品群の好調、高率商品群の低調など | 0.16 |
| 特選衣料雑貨(+1.4%)、食料品(+2.1%)の堅調および 婦人服(0.4%)、 子供・ベビー用品(3.8%)の苦戦など | |
| 計 | 0.03 % |

販売管理費(単体および分社4店)

(単位:百万円)

| | 通 期 | 前 年 比 | % | 12月予想比 | % |
|-------|---------|---------|------|--------|------|
| 人 件 費 | 85,565 | 388 | 0.5 | 76 | 0.1 |
| 総 務 費 | 1,517 | 296 | 16.3 | 7 | 0.5 |
| 宣 伝 費 | 34,224 | + 2,277 | +7.1 | +6 | +0.0 |
| 庶 務 費 | 72,306 | 1,574 | 2.1 | +315 | +0.4 |
| 経 理 費 | 41,876 | + 139 | +0.3 | +175 | +0.4 |
| 合 計 | 235,491 | + 160 | +0.1 | +413 | +0.2 |

販売管理費は支給人員減による基準内給与△10億円などの減少要因はあったものの、ポイント金券費用+17億円などにより、販売管理費合計で前年比微増となった。

<人件費>

基準内給与△10億円、売上増による臨時職員給与+3億円、基準外給与+3億円

<総務費>

調査研究費(コンサルティング料等)△2億円、海外出張などの旅費△1億円

<宣伝費>

ポイント金券費用+17億円、営業強化のための宣伝広告費+5億円

<庶務費>

購買管理手法効果による作業費△7億円、堺・立川店の減損処理等による減価償却費△5億円、

電力料値下げによる光熱費△3億円、ユニフォーム更新による消耗品費+4億円

<経理費>

家賃値下げによる地代家賃△5億円、外形標準課税適用等による租税+6億円

18年2月期営業利益の増加内訳(単体および分社4店)

営業利益の増加は売上増による貢献が大きい

| 要 因 | 金 額(前年比) | | | | | | | | | | |
|--|----------------|-----|-----|-----|-----|----|-----|------|-----|---|--|
| 売上高増 | + 23 億円 | | | | | | | | | | |
| 粗利益率低下 | 1 | | | | | | | | | | |
| その他営業収入増 | + 5 | | | | | | | | | | |
| 販売管理費増 | 1 | | | | | | | | | | |
| <table border="0"> <tr> <td style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px;">人件費</td> <td style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px;">+ 4</td> </tr> <tr> <td style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px;">総務費</td> <td style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px;">+ 3</td> </tr> <tr> <td style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px;">宣伝費</td> <td style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px;">23</td> </tr> <tr> <td style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px;">庶務費</td> <td style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px;">+ 16</td> </tr> <tr> <td style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px;">経理費</td> <td style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px;">1</td> </tr> </table> | 人件費 | + 4 | 総務費 | + 3 | 宣伝費 | 23 | 庶務費 | + 16 | 経理費 | 1 | |
| 人件費 | + 4 | | | | | | | | | | |
| 総務費 | + 3 | | | | | | | | | | |
| 宣伝費 | 23 | | | | | | | | | | |
| 庶務費 | + 16 | | | | | | | | | | |
| 経理費 | 1 | | | | | | | | | | |
| 営業利益増加額 | + 26 億円 | | | | | | | | | | |

平成19年2月期連結業績予想

(単位:百万円)

| | 上期 | 前年比 % (実質) | 下期 | 前年比 % (実質) | 通期 | 前年比 % (実質) |
|-------|---------|----------------|---------|----------------|-----------|----------------|
| 営業収益 | 513,800 | +3.4 (+2.3) | 541,300 | +1.3 (+1.3) | 1,055,100 | +2.3 (+1.8) |
| 粗利益率 | 27.12% | 0.37 | 27.25% | +0.08 | 27.19% | 0.13 |
| 販売管理費 | 139,574 | +1.6 | 141,935 | +0.0 | 281,509 | +0.8 |
| 営業利益 | 14,800 | +2.9 | 20,800 | +13.2 | 35,600 | +8.7 |
| 経常利益 | 16,900 | +1.2 | 22,100 | +10.2 | 39,000 | +6.1 |
| 純利益 | 8,400 | +6.8 | 13,200 | 1.0 | 21,600 | +1.9 |

※実質とは連結子会社の決算期変更ならびに異動を考慮した数値

< 営業収益 >

今年度も増収増益を予想し、営業収益は連結通期で+2.3%を予想。単体および分社4店で通期+1.9%、連結子会社では東神開発、RTC(レストラン業)などが増収を予想。

< 営業利益・経常利益 >

セグメント別では高栄リースの事業譲渡により、金融・リース業が減益予想となる以外、すべてのセグメントで増益を予想。

< 純利益 >

前年に計上した、なんば再開発の土地交換に伴う未実現利益の実現による特別利益が、本年は無くなるため増益幅は営業利益・経常利益に比べると小幅になる見込み。

会社別業績予想(営業利益)

(単位:百万円)

| | 通期 | 前年比 % |
|--------------|--------|-------|
| 高島屋(単体) | 23,300 | +9.2 |
| 分社4店 | 2,200 | +44.2 |
| 小計 | 25,500 | +11.6 |
| 東神開発 | 5,551 | +1.5 |
| 高島屋クレジット | 2,184 | 7.3 |
| タカシマヤシンガポール | 2,142 | +6.6 |
| グッドリブ | 198 | - |
| 高島屋スペースクリエイツ | 508 | 3.1 |
| RTC(レストラン業) | 150 | - |
| その他および消去 | (633) | - |
| 連結営業利益 | 35,600 | +8.7 |

主力の百貨店(単体および分社4店)が通期で2桁増益予想。

○グループ会社では、構造改革により食品事業に特化したグッドリブが黒字転換し、レストラン業を営むRTC(アール・ティー・コーポレーション)も新規出店(鼎泰豊・糖朝)の寄与により黒字転換を予想。

○タカシマヤシンガポールもシンガポールドルベースで増収増益を見込み、円換算ベースでも増益の見込み。

会社別設備投資予想

(単位:百万円)

| | 当 期 | 前 年 | 差 額 | % |
|-----------------|--------|--------|----------|---------|
| 高 島 屋 (単 体) | 27,000 | 9,235 | + 17,765 | + 192.4 |
| 分 社 4 店 | 580 | 1,448 | 868 | 59.9 |
| 小 計 | 27,580 | 10,683 | + 16,897 | + 158.2 |
| 東 神 開 発 | 6,258 | 3,966 | + 2,292 | + 57.8 |
| そ の 他 お よ び 消 去 | 562 | 604 | 42 | - |
| 合 計 | 34,400 | 15,253 | + 19,147 | + 125.5 |

単体および分社4店の総投資額は、既存店リニューアルなどの経常投資に加えて、戦略投資などの特別投資と合計で276億円を予想。

特別投資の内訳は、戦略投資の新宿店「リ・アクセス」計画に40億円、大阪店新本館計画に50億円、東京店再開発計画に60億円など。

東神開発は、流山おおたかの森SC(仮称)や若葉ケヤキモール等への投資で合計63億円の見込み。

平成19年2月期単体業績予想

(単位:百万円)

| | 上期 | 前年比 % (実質) | 下期 | 前年比 % (実質) | 通期 | 前年比 % (実質) |
|-------|---------|----------------|---------|------------------|---------|----------------|
| 売上高 | 408,400 | +2.3 (+2.7) | 439,300 | +1.3 (+1.3) | 847,700 | +1.8 (+2.0) |
| 粗利益率 | 27.54% | 0.05 (0.05) | 27.33% | +0.02 (+0.02) | 27.43% | 0.02 (0.01) |
| 販売管理費 | 108,640 | +1.8 | 111,670 | 0.2 | 220,310 | +0.8 |
| 営業利益 | 9,300 | +2.5 | 14,000 | +14.2 | 23,300 | +9.2 |
| 経常利益 | 10,600 | +1.9 | 14,000 | +19.3 | 24,600 | +11.1 |
| 純利益 | 5,200 | +83.4 | 8,500 | +7.9 | 13,700 | +27.9 |

※実質とは単体に分社4店を加えた数値

<売上高>

売上高は前年に引き続き上期で+2.3%(前年上期△1.9%)、下期+1.3%(前年下期+2.3%)、通期で+1.8%(前年通期+0.2%)の増収を予想。

粗利益率は百貨店(分社4店を含む)は+0.01アップするが、相対的に粗利益率の低い法人事業の売上が+6.0%と大きく伸びるため、全体の粗利益率は前年を下回る見込み。

<営業利益・経常利益>

上期はタカシマヤカードのポイント制度変更により、ポイント経費増で増益率は小さいと予想されるが、一巡する下期以降は大きく増益を見込み、通期で営業利益+9.2%、経常利益+11.1%増益を予想。

<純利益>

上期は前年に特別損失で貸倒引当金を27億円(グッドリブ等)計上したため今期は83.4%と大幅増益となるが、下期では前年比+7.9%を見込むため、通期で+27.9%の増益を予想。

百貨店事業および広域事業の売上予想

(単位:百万円)

| | 上期 | 前年比 % | 下期 | 前年比 % | 通期 | 前年比 % |
|---------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
| 百貨店事業(単体) | 378,770 | +2.0 | 407,070 | +1.3 | 785,840 | +1.7 |
| 法人事業 | 19,400 | +7.2 | 19,210 | +4.9 | 38,610 | +6.0 |
| 通信販売事業 | 10,300 | +2.5 | 13,000 | 3.0 | 23,300 | 0.6 |
| 単体計 | 408,400 | +2.3 | 439,300 | +1.3 | 847,700 | +1.8 |
| 単体および分社4店 | 443,400 | +2.7 | 477,000 | +1.3 | 920,400 | +2.0 |
| 百貨店事業(分社4店含む) | 413,700 | +2.5 | 444,790 | +1.3 | 858,490 | +1.9 |

本年度の売上高は分社4店を含む実質ベースで+2.0%の9,204億円の予想。

主力の百貨店事業を中心として、京都店のレストラン街・食料品売場ほか大型店の改装や洛西店・泉北店・港南台店などの営業力強化に向けた改装効果に加え、自社カード内金入金オープン化による増収要素と新宿店「リ・アクシス」計画に伴う工事影響によるマイナス要素を見込む。

法人事業は、既存企業の深耕に加え新規取引先企業への営業活動強化による売上拡大等を見込み、前年から+6.0%の386億円を予想。

通信販売事業は、新規オリジナルブランドの展開や宣伝強化による新規顧客の開拓等による売上拡大を図るものの、TVショッピング取り止め等により前年から0.6%ダウンの233億円を予想。

販売管理費予想(単体および分社4店)

(単位:百万円)

| | 通期予想 | 前 年 | 差 額 | % |
|-------|---------|---------|--------|------|
| 人 件 費 | 86,437 | 85,565 | +871 | +1.0 |
| 総 務 費 | 1,403 | 1,517 | 114 | 7.5 |
| 宣 伝 費 | 35,260 | 34,224 | +1,036 | +3.0 |
| 庶 務 費 | 72,641 | 72,306 | +335 | +0.5 |
| 経 理 費 | 41,527 | 41,876 | 348 | 0.8 |
| 合 計 | 237,271 | 235,491 | +1,781 | +0.8 |

平成19年2月期の販売管理費は支給人員減による基準内給与・賞与が△10億円と見込まれるが、割引率引き下げによる退職給付費用+10億円やポイント金券費用+10億円、設備投資増等による補修費+9億円などにより、販売管理費全体では+18億円を予想。

<人件費>

基準内給与・賞与△10億円、売上増による臨時職員給与+6億円、退職給付費用+10億円、
社会保険料率アップによる法定福利費+2億円

<総務費>

旅費および調査研究費合計△1億円

<宣伝費>

ポイント金券費用+10億円

<庶務費>

消耗品費△5億円、機械・器具賃借料△2億円、購買管理手法効果による作業費△2億円、
設備投資増等による補修費+9億円、固定資産増加による減価償却費+5億円

<経理費>

家賃引き下げによる地代家賃△3億円

更なる収支構造改革に向けて

当社は平成18年度下期から20年度までに、「MD構造改革」と「営業費構造改革」を実行し、経営基盤を強化する。

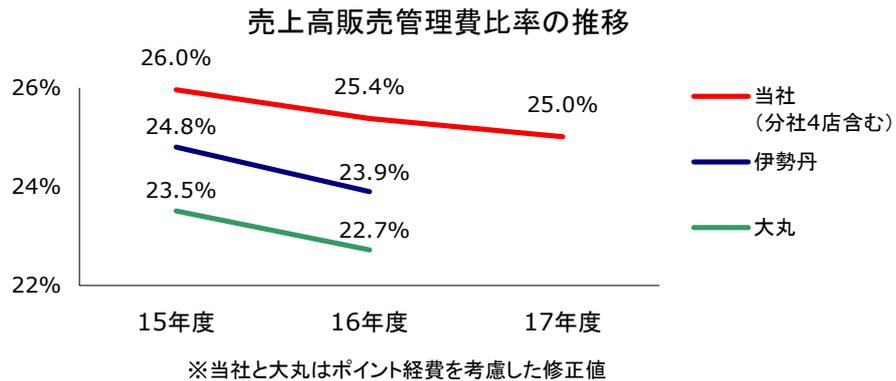
MD構造改革

取引先の集約化等により粗利益率のアップを図り、粗利益額の増額を目指す。

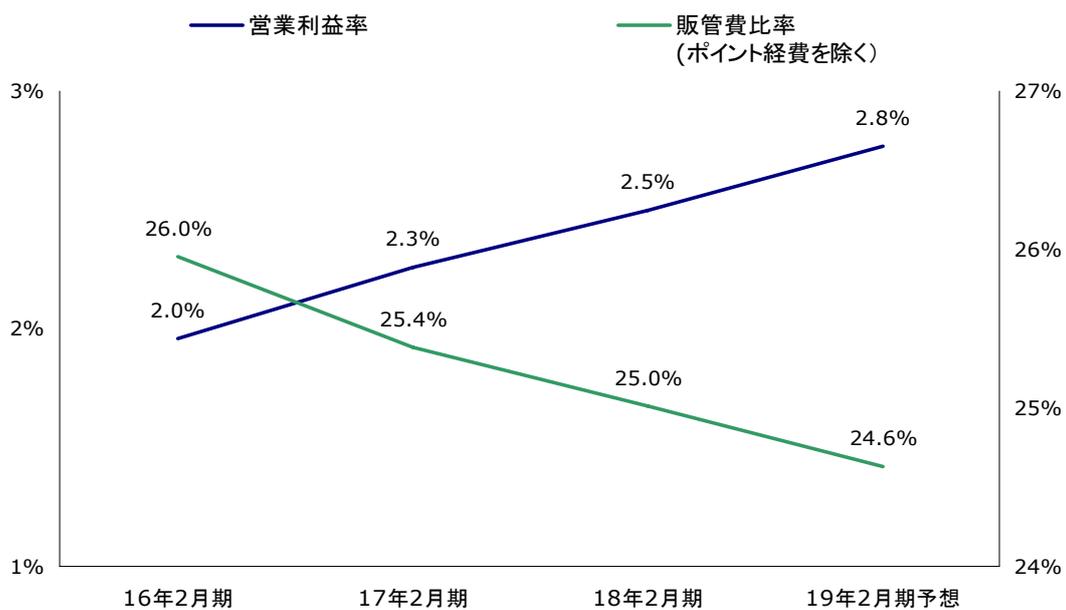
営業費構造改革

本社・管理部門の要員見直しや、業務のアウトソーシングの推進などにより、営業費の削減に取り組む。

具体的な内容については現在検討中であり、上期中を目処に目標数値や新たな対策などの詳細を確定する予定。



売上高営業利益率と販売管理費比率の推移(単体および分社4店)



II 高島屋グループ長期プラン(=新・成長戦略)

高島屋グループ長期プラン(平成17年度-平成23年度)

<基本姿勢「お客様第一主義の徹底」>

基本方針

1. 地域一番のクラス感のある店舗づくりの推進
2. 新規出店・大規模増床・国内外の他企業との提携による新たな市場の開拓
3. 第二のコア事業(SC事業)の育成を柱とするグループ企業の収益増大

| | 【当初計画】 | 【今回計画】 |
|-----------------|-----------|-----------|
| 総投資額： | 3,000億円 | 2,750億円 |
| 数値目標：平成23年度(連結) | | |
| 営業収益 | 1兆1,300億円 | 1兆1,000億円 |
| 経常利益 | 500億円 | 520億円 |
| 有利子負債 | 1,500億円 | 1,100億円 |
| ROA | 6.0% | 6.5% |
| (経常利益/総資産) | | |

現時点では、博多店出店プロジェクトを外したことにより総投資額と営業収益が減少しますが、好調な業績と内部留保の増加等により、経常利益・有利子負債等は当初目標数値を上回ります。

【当初計画】

| | |
|-----------------|----------------|
| <投資額> | |
| 百貨店事業 | 1,800億円 |
| グループ事業 | 700億円 |
| システム・投融資 | 500億円 |
| 合計 | 3,000億円 |
| <有利子負債返済> 450億円 | |
| 総額 | 3,450億円 |
| <資金調達> | |
| 内部留保等 | |
| 百貨店事業 | 2,200億円 |
| グループ事業 | 500億円 |
| 合計 | 2,700億円 |
| 遊休資産売却等 | 750億円 |
| 総額 | 3,450億円 |

【今回計画】

| | |
|------------------|----------------|
| <投資額> | |
| 百貨店事業 | 1,550億円 |
| グループ事業 | 700億円 |
| システム・投融資 | 500億円 |
| 合計 | 2,750億円 |
| <有利子負債返済> 850億円 | |
| 総額 | 3,600億円 |
| <資金調達> | |
| 内部留保等 | |
| 百貨店事業 | 2,300億円 |
| グループ事業 | 500億円 |
| 合計 | 2,800億円 |
| 公募増資・ 遊休資産売却等 | 800億円 |
| 総額 | 3,600億円 |

新宿店再構築「リ・アクセス」計画

平成20年春に地下鉄13号線が延伸され、平成28年にはJR東日本の線路上空に約1.3haの人工地盤整備の完成が予定されるなど、新宿店を取り巻く環境は大きく変化します。この機をとらえて、平成19年春に全館リニューアルを実施します。

当初計画では、総投資額を100億円としていましたが、建物外装への投資やフルラインフルターゲット型百貨店に相応しい店舗環境の整備により、「リ・アクセス」計画の効果を確実なものとするため、130億円に増額します。

| | | | |
|------------|--------|---|---------------|
| | 《当初計画》 | | 《今回計画》 |
| リニューアルオープン | 平成19年春 |  | 平成19年春 |
| 総投資額 | 100億円 | | 130億円 |
| 売上増大額 | 150億円 | | 150億円(平成20年度) |

大阪店新本館計画(旧「大阪店TE館計画」)

大阪店新本館計画は、既存本館の隣接地に建設するTE館(売場面積:約2万㎡)を単なる別館として建設するのではなく、既存本館と一体で接続すると同時に既存本館の改造も実施し、全館をひとつの建物である『新本館』として再構築するものです。

当初計画では、接続部を中心に既存本館の半分程度を改装の対象としておりましたが、計画の効果をより大きく発揮するために、既存本館をほぼ全館改装することにいたしました。また、既存本館の耐震改修工事等、南海都市創造㈱の工事費用の一部を預託するため、開業時期・総投資額・売上増大額を以下の通り変更いたします。

| | | | |
|-------|--------|---|---------------------------|
| | 《当初計画》 | | 《今回計画》 |
| 開業 | 平成21年春 |  | 平成21年秋 |
| 総投資額 | 250億円 | | 340億円(南海都市創造㈱への預託金30億円含む) |
| 売上増大額 | 250億円 | | 300億円 |

東京店再開発計画(旧「東京店北新館計画」)

当初、東京店の北隣接街区を開発対象としていましたが、東京店本館ならびに別館等まで開発対象街区を拡げ、各街区が一体となった界隈性の高い街づくりを推進します。

これにより、東京店の強みである高い文化性に、世界一/日本一のグレード感を加え、また東神開発のノウハウを活用して「街」としての機能(商品販売・飲食・サービス・アミューズメントなど)を拡充して、グループの象徴となる商業施設を構築します。

なお、当初計画では平成21年秋の完成を目指しておりましたが、既存本館の改造および別館の建替え工事となることから完成時期は平成27年と当初の想定より遅れる見込みです。

また、投資額は当初計画を上回る300~350億円となる予想ですが、23年度までの投資額は150~200億円と当初計画より減少する見込みです。

| | | | |
|-------|-----------|---|------------------------|
| | 《当初計画》 | | 《今回計画》 |
| 着工 | 平成19年 |  | 平成23年時点 平成20年 |
| 開業 | 平成21年秋 | | 工事中 平成27年 |
| 総投資額 | 150~250億円 | | 150~200億円 300~350億円 |
| 売上増大額 | 150~250億円 | | - 億円(工事中) - 億円(未定) |

博多店出店プロジェクト

これまで、JR新博多駅ビルへの出店について前向きに検討し、九州旅客鉄道株式会社(JR九州)と協議してまいりましたが、昨年秋以降、賃貸借面積の問題で両者の主張が平行線をたどり交渉が停滞しておりました。その後、JR九州は阪急百貨店との交渉を進め、当社への十分な説明を尽くさず交渉を打ち切ってきました。

したがって、4月3日のJR九州による核テナント正式決定の公表を受けて、博多店出店プロジェクトを長期プランから外すことといたしました。

Ⅲ 公募増資について

今回の増資目的

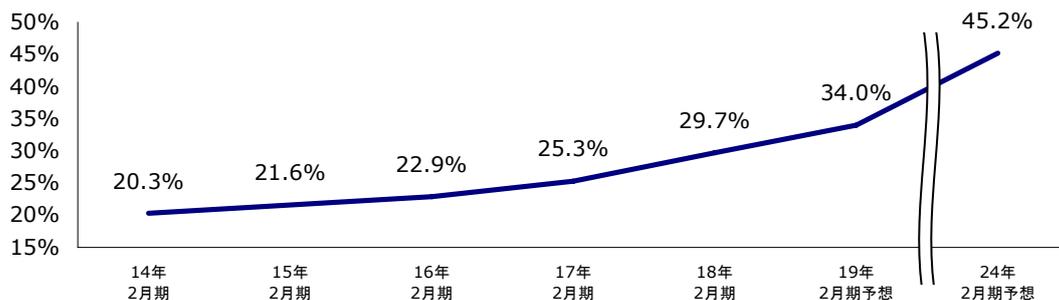
当社の新・成長戦略である長期プランの達成に向け、成長投資実現のための資金が今後3年間に集中するため新規資金を調達することとし、株主資本の向上など財務基盤強化を図ることができる公募増資を実施いたしました。

また、調達時期については市場環境が良好な現在が最適と考えました。

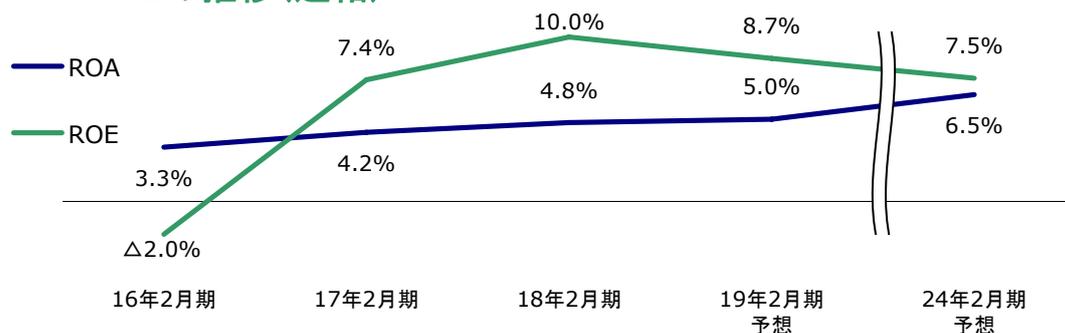
今後の成長予想と希薄化

今回の公募増資による最大5.6%の希薄化について、今期の連結営業利益予想は356億円と8.7%の増益を目指しており、さらに今後も営業力の強化と営業費構造の改革に継続的に取組み、増収増益を目指した経営を進めてまいります。

連結株主資本比率の推移

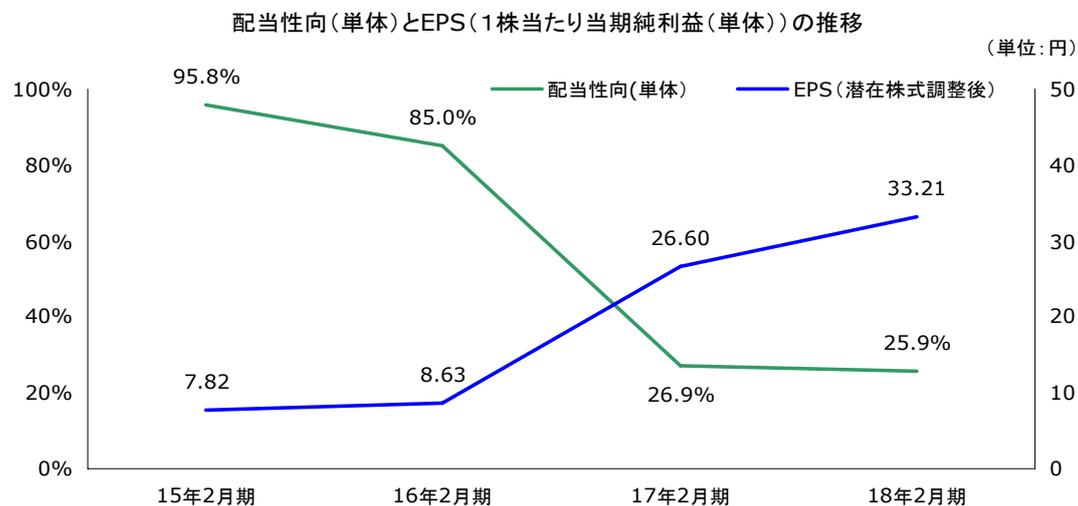


ROA・ROEの推移(連結)

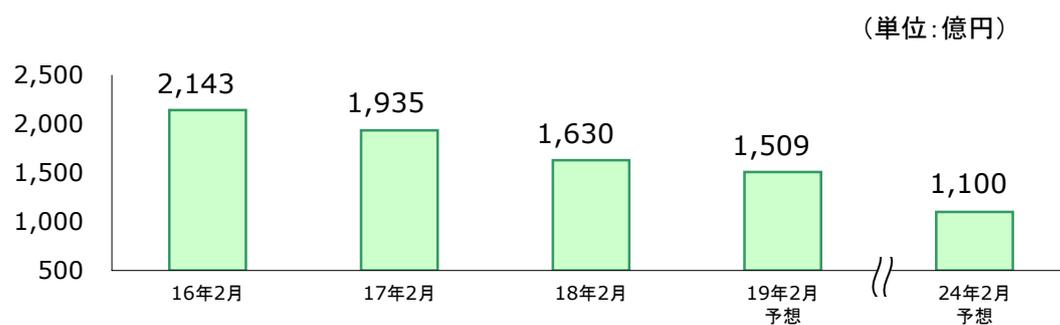


株主還元策

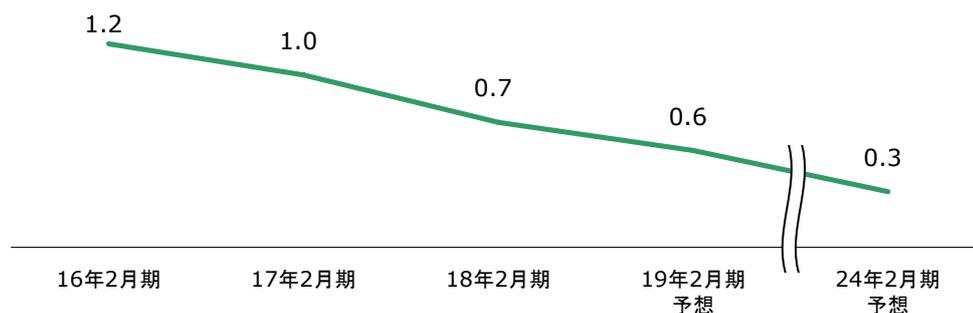
株主還元については、将来に備えた経営基盤を強化することにより安定的な配当水準を維持することを基本スタンスとしながら、毎期の業績や経営基盤を総合的に勘案するとともに、連結・単体両面で配当性向30%を目処に株主の皆様への利益還元を検討してまいります。



連結有利子負債の推移



連結D/E(有利子負債/株主資本)レシオの推移



IV 百貨店事業の営業戦略

1. 営業力強化の視点

当社グループの強みの発揮

* 大型6店舗の販売力

「街づくりの発想」による店舗および周辺の活性化

* 東神開発のSC開発力、管理運営力

2. 営業基本方針

<基本姿勢> 「お客様第一主義の徹底」
- 「笑顔」と「まごごろ」のおもてなし -

<目 標> 「地域一番のクラス感ある店づくり」
* 「クラス感」とは、高級感や高額、豪華という意味ではなく、
競合店より相対的に優位性がある、上質感があるという意味

<重点施策> お客様との接点である「売場の力(=売場力)」の強化
* 「お客様の視点」をベースに「商品」、「サービス」、「環境」等
営業に関わる全ての要素のレベルアップを目指す

3. 主要な営業施策の取り組み

1. MDの「共通化、特徴化」の推進

セレクトショップ「STYLE & EDIT(スタイル アンド エディット)」等の新規展開

キャリア対象、インポート主体のファッション・雑貨、年間売上目標12億円(大型6店舗)
他にメンズセレクトショップ「CSケーススタディ」の大型店共通展開

“お客様の声”を活かした商品「VOICE FILE(ボイスファイル)」の開発推進

現在、約250点 半期で100企画を目安に順次開発する予定

T B(タカシマヤランド)商品の展開強化

新CIでの「ファッション」ショップの展開強化
「ベック」のチーズ販売の強化(大型店)

時代の要請や社会的ニーズに応えるテーマMDの推進

CSRの視点や、「健康」、「安全」、「安心」といったニーズに対応した新商品開発

ギフトMDの強化

17年歳暮実績 221億円(一般進物品 前年比4.9%、予算比2.6%)
ギフト関連商材の商品企画の充実、上質感・デザイン性のあるカクガ制作の強化
ギフトサロンでの商品画像情報検索システム「ギフトナビ」の導入(全店4月)

HOW'S事業スキームの基盤確立と営業力強化への取り組み

リフォーム市場拡大に対応した受注体制、管理体制の見直しとインテリア
コーディネーターが一貫して承る営業体制の推進

各地域における競争力強化に向けた商品の充実

大型店の販売力を生かした有力ブランドの共通展開

地域MDの積極的な取り入れ

- ・地元で人気のある商材や銘店、老舗料亭等の出店や商材の取り入れ
- ・地方・郊外店(9店舗)での「タカシマヤ朝市」の開催



STYLE & EDIT (東京店)



ファッション (東京店)

2. 「MDの共通化・仕組み変革」による収益力強化

購買管理手法を活用したMD商品見振り合せの推進

17年下期目標35品目、見積対象金額730億円

決定13品目、対象金額128億円

18年上期交渉 33品目 460億円、 18年下期交渉 20品目430億円

「コラボレーション取引」による売れ筋商材の確保、売上・商利額の増大

対象21社109ブランドの17年下期売上実績327億円、前年比3.7%

(対象部門平均は1.6%)

18年度計画25社、118ブランド

「売場カセット化」による売れ筋商品の確保と欠品の防止、販売力の向上

売場フェイスの共通化、運営のマニュアル化、受発注のシステム化を推進
地方・郊外店6店舗、15品番、計90売場

(婦人セーター、台所日用品、食品デパートほか)

3月から導入。6店舗売上目標 半期売上18億円、前年比6%増

婦人靴売場の「電子タグ」在庫管理システムの拡大

17年下期－東京店、横浜店、新宿店

17年下期接客時間5%短縮、その分接客回数増へ

売上増大効果 = 17年下期対象売場前年比4.8%

(婦人靴全店前年比2.5%)

18年度－お取引先の拡大と大阪店、京都店、JR名古屋への拡大

インターネットショッピング「e百華店」の取り組み強化

17年度実績約20億円(前年比72%増)

コンテンツの充実と操作の快適性、楽しさの向上

他社とのアライアンスによるe-ビジネスの基盤強化



電子タグ在庫管理システム



「売場カセット化」導入例(洛西店)

3. 上質な「サービス」の実践

店舗でのおもてなしの強化－販売スキルの向上への取り組み

コンシェルジュのレベルアップと中小型店への配置の検討

技能資格保有者や専門知識と販売スキルの高い「セールスペシャリスト」の育成、

計画的な配置(現状1,176名 今後2年間で約2,300名目標)

「セールスマネジャー塾」の内容充実と中小型店への拡大

外商のおもてなしの強化 - 店と外商が一体となった店舗営業力の強化

3月、家庭外商部門の組織改正実施

店と一体となったご来店の促進－店との連携による「おもてなし」の強化

外商エリア戦略に基づく優良な新規口座開拓の強化



社内向けポスター

4. 快適な「環境」の実現

高齢化、バリアフリー対応など環境改善

レストランフロアや屋上改装等での快適な空間演出

店内照明や空調の改善による快適空間の創造



東京店屋上「ドッグラン」

顧客データベースを活用したCRMの推進

平成17年9月に実施したポイント制度変更の効果検証

- 新規カード会員数の下期は、上期の約2倍にあたる26万口座を獲得
- 自社カード売上の下期は、前年比+21.6%と大きく伸びる
- 自社カードシェアの下期は、上期より6%アップし40%を超過

| | 新規カード会員獲得数 | | 口座数 (平成18年度2月末現在) |
|---------------|------------|---------|----------------------|
| | 上期 | 下期 | |
| タカシマヤゴールドカード | 0.4万口座 | 0.4万口座 | 26万口座 |
| タカシマヤカード | 3.5万口座 | 6.2万口座 | 106万口座 |
| タカシマヤ《セゾン》カード | 9.9万口座 | 19.5万口座 | 41万口座 |
| 合計 | 13.7万口座 | 26.1万口座 | 173万口座 |

| | (前年比) | | |
|----------|-------|--------|--------|
| | 上期 | 下期 | 通期 |
| 自社カード売上 | +2.9% | +21.6% | +12.5% |
| 自社カードシェア | 34.5% | 40.3% | 37.5% |

当面は自社カードシェア50%を目指す

平成18年度CRM推進計画

<基本テーマ>

～笑顔とまごころのおもてなしを基本に、お客様づくりを徹底～

「接客を通して得られたお客様の情報」と、「カード会員のお買い上げデータ」を的確に把握し、品揃え・販促プロモーション等へ反映
カード会員新規入会促進に向けた、店頭でのさらなるお客様へのご説明・お声掛けの徹底

<数値目標>

お客様づくりの基盤となる**新規カード会員獲得数「42万口座」**

(タカシマヤカード 12万口座　タカシマヤ《セゾン》カード 30万口座)



V 当社およびグループ会社の開発案件

ライフスタイルセンター開発

東神開発は当社グループの第2の収益の柱と捉えるSC事業において、次期中核事業としてのライフスタイルセンター開発（小～中規模のネイバーフッド型商業施設）に本格着意いたしました。

現在は2件の物件を開発しており、本年3月15日に「若葉ケヤキモール」を東京都立川市に開業いたしました。また、平成19年春の開業を目指して「流山おおたかの森SC」をつくばエクスプレスと東武野田線が接続する好立地に計画を推進しています。

若葉ケヤキモール

店舗数23、売場面積7,000㎡、半径2kmの小規模商圈をターゲットに、地域の生活に密着したライフスタイル提案型商業施設の1号店となります。

高島屋立川配送センター跡地に、新たにショッピングセンターを建設し（総工費約14億円）、年間売上46億円、年間来店客数200万人を目標としています。



流山おおたかの森SC（仮称）

つくばエクスプレス流山おおたかの森駅前に、当社をはじめ食品スーパーやシネコン、フィットネスクラブなど上質な日常を演出する130のテナントと、周囲の自然環境と調和した施設環境を組み合わせたライフスタイル提案型の大型商業施設として開発を進めています。

売場面積約40,000㎡、設備投資約100億円を予定しております。



柏高島屋ステーションモール

柏高島屋ステーションモールは、厳しい競争環境のなか、売上高が前年を若干下回る状況が続いています。さらに、平成18年11月には5km圏内に新たなショッピングセンターの開業が予定されているなど、今後更なる競争の激化が予想されます。

当社グループとしては柏地区における絶対的地位を確立すべく、平成20年秋の開業を目標に「柏新館建設ならびに全館リニューアル計画」に着手いたしました。

新館建設概要 延床面積 : 約21,000㎡
階数 : 地上12階、地下2階

ステーションモールの動きにあわせて、柏高島屋もリニューアルを検討しています。

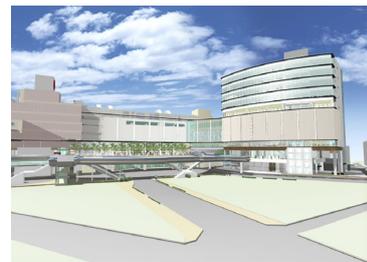
新横浜駅ビル出店

新横浜ステーション開発(株)と当社の間でJR東海新横浜駅ビル（仮称）への出店に関する覚書を締結いたしました。

店舗面積として2,500㎡を予定しており、横浜店がデパ地下グルメのグレード感と駅ビルにふさわしい利便性を兼ね備えた惣菜・和洋菓子を中心とした新業態で出店いたします。

駅ビル建築概要

開業時期 : 平成20年
延床面積 : 駅ビル 約75,000㎡
階数 : ホテル地上19階、オフィス地上17階、地下4階
高さ : 約75m



VI CSR経営の強化

CSR経営に対する考え方

CSR活動は、従業員一人ひとりの日常の行動や仕事の中に息づくもの
そのために、社会的な視点から自発的に業務改善を進める「現場力」の
強化が必須

お客様、株主・投資家など様々なステークホルダーの皆様との信頼関係
を深め、社会との調和を図りながら、将来にわたり持続的に成長し続け
る企業を目指す

CSR経営推進体制の整備（18年3月）

「CSR推進室（環境・社会貢献室を吸収）」を設置
CSR経営強化に向けた取り組みを一元化し、全社の意識風土改革を推進

「高島屋グループCSR委員会（高島屋グループ企業倫理委員会を改組）を設置
CSR経営の取り組み方針や企業行動の検証項目をまとめた「行動計画」の策定

VII コーポレート・ガバナンス

（1）経営機構改革

経営の「透明性」「公正性」「迅速性」を高め、当社グループの
企業価値を最大化

経営機構の選択、取締役の員数・任期、取締役会等の会議体の運営、
役員報酬制度、役員退職慰労金の廃止など様々な視点から検討

平成19年5月の株主総会決議により、新しいガバナンス体制へ移行すべく検討を進めてまいります

（2）内部統制システムの強化

経営理念をベースとした意識風土改革による内部統制環境の整備

グループ全社を統括したリスク管理体制の強化

内部通報制度の強化などモニタリング（監視活動）の充実