

平成24年2月期（第146期） 決算説明会

2012年4月6日



この資料に掲載されている収支計画に関する記述は、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、記述されている収支計画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。

I. 2011年度（平成24年2月期）業績	1
II. 2012年度（平成25年2月期）計画	5
III. 2012年度 高島屋グループ営業戦略	
1．国内百貨店営業戦略～増収へのチャレンジ～	12
2．グループ営業戦略	14
IV. 高島屋グループ長期プラン	16
V. CSR経営	20

I. 2011年度(平成24年2月期)業績

連結業績

(単位: 億円)

	上期	前年比% 前年増減	下期	前年比% 前年増減	通期	前年比% 前年増減	計画比% 計画増減
	営業収益	4,101	Δ3.0% Δ 127	4,481	+0.3% + 13	8,581	Δ1.3% Δ 114
販売管理費	1,168	Δ3.9% Δ 47	1,227	Δ0.2% Δ 2	2,395	Δ2.0% Δ 50	Δ1.0% Δ 24
営業利益	91	+13.5% +11	120	+18.1% +18	211	+16.1% +29	+5.5% +11
経常利益	108	+6.8% +7	136	+9.5% +12	244	+8.3% +19	+8.2% +19
純利益	54	Δ35.7% Δ 30	55	+0.6% +0	109	Δ21.3% Δ 29	+21.1% +19

* 計画値は昨年12月26日公表値

営業収益	前年比	主力の国内百貨店の震災影響(100億円)を、その後の売上回復と子会社の増収(+14億円)でカバーできず、114億円の減収。
	計画比	主要子会社は健闘したものの、国内百貨店が計画に届かず、33億円の計画未達。
販売管理費	前年比	要員減等による人件費減(34億円)等、単体(33億円)を中心に、子会社(17億円)も削減を進め、50億円の削減。
	計画比	国内百貨店の人件費・庶務費を中心に、24億円の追加削減。
営業利益	前年比	減収や粗利益率低下による利益減(40億円)を、国内百貨店の販管費削減等でカバーし、+29億円の増益。
	計画比	営業収益等の計画未達による利益未達(13億円)を販管費の追加削減(+24億円)等でカバーし、+11億円の計画超過。
経常利益	前年比	営業増益が、前年の大阪店改装等に伴う固定資産受贈益減(8億円)等を吸収し、+19億円の増益。
	計画比	営業利益の計画超過に加え、為替差損の縮小(4億円)や持分法による投資利益増(+2億円)等もあり、+19億円の計画超過。
純利益	前年比	経常増益に加え、大阪店改装の完了等に伴う固定資産除却損減(Δ20億円)や原状回復費用減(Δ3億円)による利益増や法人税等の減(Δ31億円)はあるものの、前年計上したニューヨーク固定資産売却益の反動減(105億円)等により、29億円の減益。
	計画比	経常利益の計画超過を主因に、+19億円の計画超過。

会社別業績（通期）

（単位：億円）

	営業収益	前年比% 前年増減	計画比% 計画増減	営業利益	前年比% 前年増減	計画比% 計画増減
高島屋および国内百貨店子会社	7,400	△2.0% △153	△0.8% △61	69	△14.2% △11	+4.3% +3
東神開発 (トシディベ`ロップメントシンガポールを含む)	372	+7.6% +26	+0.6% +2	74	+10.6% +7	+0.8% +1
タカシマヤ シンガポール	375	+6.3% +22	△0.9% △4	35	+19.2% +6	+1.6% +1
高島屋クレジット	155	△2.2% △4	△0.9% △1	32	+51.2% +11	+11.1% +3
高島屋スペースクリエイツ	192	△9.9% △21	+3.1% +6	2	+71.7% +1	△1.3% △0
その他子会社・消去	87	--- +16	--- +26	△1	--- +16	--- +4
連 結	8,581	△1.3% △114	△0.4% △33	211	+16.1% +29	+5.5% +11

* 計画値は昨年12月26日公表値

高島屋および国内百貨店子会社

前年比 震災影響をその後の売上回復でカバーし切れず、減収（153億円）減益（11億円）。

計画比 営業収益は大阪店等の改装効果が計画を下回り、61億円の計画未達。営業利益は、販管費削減を計画以上に進め、+3億円の計画超過。（単体詳細は、4ページ参照）

東神開発（トシディベ`ロップメントシンガポール含む）

前年比 国内では、玉川高島屋S・Cのリニューアル完成及び「二子玉川ライズ`ドッグウッドプラザ」開業（3月）により、またシンガポールでは決算期変更による計上期間増（前年10ヵ月）により、増収（+26億円）増益（+7億円）。

計画比 営業収益・営業利益ともに計画通り。

タカシマヤ シンガポール

前年比 堅調な国内消費と観光客対策の奏功等により、現地通貨・邦貨ベースともに、増収増益。

計画比 営業収益は現地通貨では計画値に達したものの、邦貨ベースでは為替影響により、4億円の計画未達。営業利益は現地通貨・邦貨ベースともに計画超過。

*1SGD(シンガポールドル): 本年63.45円、前年64.10円、計画64.00円

高島屋クレジット

前年比 営業収益は震災影響によるカード取扱高減少及びキャッシング金利収入減少により、△4億円の減収。営業利益は貸倒費用や外部委託費等の販管費減（14億円）により、+11億円の増益。

計画比 営業収益はカード取扱手数料やキャッシング収益減により、1億円の計画未達。営業利益は貸倒費用等の販管費を削減し、+3億円の計画超過。

高島屋スペースクリエイツ

前年比 営業収益は震災による受注延期・中止等もあり、△21億円の減収。営業利益は販管費減等により、+1億円の増益。

計画比 営業収益・営業利益ともにほぼ計画通り。

単体業績

(単位: 億円)

	上期	前年比% 前年増減	下期	前年比% 前年増減	通期	前年比% 前年増減	計画比% 計画増減
	営業収益	3,266	△3.5% △ 119	3,577	△0.5% △ 17	6,842	△2.0% △ 136
粗利益率	25.68%	△ 0.22	25.60%	△ 0.12	25.64%	△ 0.17	△ 0.07
販売管理費	852	△3.1% △ 27	911	△0.6% △ 6	1,764	△1.8% △ 33	△1.2% △ 22
営業利益	23	△33.7% △ 12	41	△5.2% △ 2	64	△18.1% △ 14	+ 7.0% + 4
経常利益	40	△33.6% △ 20	43	△16.1% △ 8	82	△25.6% △ 28	+ 10.0% + 7
純利益	59	+168.4% + 37	6	△42.2% △ 4	65	+ 100.2% + 32	+ 17.6% + 10

* 計画値は昨年12月26日公表値

営業収益	前年比	震災影響等による売上減を大阪店改装等に伴う売上増でカバーできず、136億円の減収。
	計画比	営業収益は大阪店等の改装効果が計画を下回ったことに加え、季節商品の売上が低調で、51億円の計画未達。
粗利益率	前年比	震災直後の食料品シェアアップや売れ筋商品確保に向けた取り組みの中で、低率商品のウエイトが高まったことにより、0.17の低下。
	計画比	売れ筋商品確保で低率商品のウエイトが高まったこともあり、0.07の計画未達。
販売管理費	前年比	販管費削減策を進め、人件費や庶務費・経理費を中心に、33億円の削減。
	計画比	人件費・庶務費を中心に更なる削減に努め、22億円の追加削減。 (詳細は、4ページ)
営業利益	前年比	販管費の削減に努めたものの、震災影響等による減収や粗利率低下により、14億円の減益。
	計画比	営業収益と粗利益率は計画未達だったものの、販管費の追加削減を進め、+4億円の計画超過。
経常利益	前年比	営業減益に加え、固定資産受贈益減(△7億円)・商品券整理益減(△4億円)等により、28億円の減益。
	計画比	営業利益の計画超過に加え、為替差損の縮小(4億円)等もあり、+7億円の計画超過。
純利益	前年比	経常減益なるも、子会社(ニューヨーク)の清算益増(+43億円)等により、+32億円の増益。
	計画比	経常利益の計画超過等により、+10億円の計画超過。

単体販売管理費

(単位: 億円)

	通 期	前 年	% 増減	計 画	% 増減
人 件 費	615	632	Δ2.8% Δ 18	623	Δ1.4% Δ 9
総 務 費	Δ 7	Δ 6	---- Δ 1	Δ 8	---- + 1
宣 伝 費	253	247	+2.4% + 6	252	+0.2% + 0
庶 務 費	593	609	Δ2.7% Δ 16	607	Δ2.3% Δ 14
経 理 費	311	315	Δ1.2% Δ 4	311	Δ0.2% Δ 0
合 計	1,764	1,797	Δ1.8% Δ 33	1,786	Δ1.2% Δ 22

* 計画値は昨年12月26日公表値

人件費 前年比 要員減に伴う給与減（ 14億円）・退職給付費用減（ 3億円）等により、
18億円の削減。

計画比 前年比と同様の理由により、 9億円の追加削減。

宣伝費 前年比 180周年事業関連等に伴う広告費増等により、+6億円の増加。

計画比 計画通り。

庶務費 前年比 大飯店改装等に伴う減価償却費増（+10億円）等があったものの、委託業務の見直しに伴う作業費減（ 8億円）、改装工事減少に伴う補修費減（ 6億円）、震災による省エネ等推進に伴う光熱費減（ 4億円）等により、 16億円の削減。

計画比 前年比と同様の理由により、作業費減（ 4億円）や、補修費減（ 3億円）、減価償却費減（ 2億円）等により、 14億円の追加削減。

経理費 前年比 家賃の減額交渉を進め地代家賃減等により、 4億円の削減。

計画比 計画通り。

II. 2012年度(平成25年2月期)計画

連結収支計画

(単位:億円)

	上期		通期	
	前年増減	前々年増減	前年増減	前々年増減
営業収益	4,240	+139	8,800	+219
		+13		+105
販売管理費	1,205	+37	2,447	+52
		△11		+2
営業利益	100	+9	240	+29
		+20		+58
経常利益	115	+7	265	+21
		+14		+40
純利益	60	+6	130	+21
		△24		△8

営業収益

国内百貨店は、震災反動(+100億円)と景気回復局面の好機を捉えた大型店への投資や来店促進策(単体+90億円、国内百貨店子会社+3億円)により増収を計画。また、堅調な国内景気を背景としたタカシマヤシンガポールの営業力強化や高島屋スペースクリエイツの新規ビジネス参入等により、+219億円の増収見込み。

販売管理費

食料品のポイント付与率変更による販管費の削減に取り組む一方、国内百貨店の増収に向け投資や販促策強化を行うため、+52億円の増加。

営業利益

国内百貨店を中心とした売上増と粗利益率アップによる利益増(+67億円)に加え、消費回復を背景とした高島屋クレジットのカード取扱高の増等、その他営業収入増(+14億円)もあり、+29億円の増益計画。

経常利益

商品券整理益減(5億円)等はあるものの、営業増益を主因に、+21億円の増益。

純利益

経常増益に加え、前年の災害(震災)による損失減(4億円)の反動増等により、+21億円の増益。

会社別収支計画（通期）

(単位: 億円)

	営業収益	前年比%	前々年比%	営業利益	前年比%	前々年比%
		前年増減	前々年増減		前年増減	前々年増減
高島屋および国内百貨店子会社	7,566	+2.2%	+0.2%	99	+43.2%	+22.8%
		+166	+12		+30	+18
東神開発 (トーンデイベロップメントシンガポールを含む)	380	+2.0%	+9.8%	75	+1.1%	+11.8%
		+8	+34		+1	+8
タカシマヤ シンガポール	390	+4.2%	+10.7%	35	+1.4%	+20.9%
		+16	+38		+1	+6
高島屋クレジット	158	+1.5%	△0.8%	34	+5.3%	+59.2%
		+2	△1		+2	+13
高島屋スペースクリエイツ	196	+2.2%	△8.0%	4	+84.2%	+216.3%
		+4	△17		+2	+3
その他子会社・消去	110	----	----	△6	----	----
		+23	+39		△6	+11
連 結	8,800	+2.5%	+1.2%	240	+13.7%	+32.1%
		+219	+105		+29	+58

高島屋および国内百貨店子会社

震災反動（+100億円）と大阪店の改装効果や積極的な来店促進策、ネットビジネスの拡販策等により、増収（+166億円）増益（+30億円）を計画。

東神開発（トーンデイベロップメントシンガポール含む）

国内ではショッピングセンターにおける競合対策の徹底、顧客利便性向上に向けた施設改修等の推進により、またシンガポールではリーシング強化により、増収（+8億円）増益（+1億円）。

タカシマヤ シンガポール

引き続き堅調なシンガポールの国内消費を背景とする旺盛な消費需要や外国人ツリストの取り込みにより、増収（+16億円）増益（+1億円）。

高島屋クレジット

震災の反動や東神開発運営のショッピングセンター専門店でのポイント率変更（1%→3%）等を通じてのカード利用促進による取扱高増大及び会員獲得強化での年会費収入増等により、増収（+2億円）増益（+2億円）。

高島屋スペースクリエイツ

企画からデザイン・施工管理までのトータル受注の獲得に向けた企画提案型の営業強化、国内百貨店の家具売場と連携した個人リフォーム事業参入等により、増収（+4億円）増益（+2億円）。

単体収支計画

(単位: 億円)

	上期	前年比%	前々年比%	通期	前年比%	前々年比%
		前年増減	前々年増減		前年増減	前々年増減
営業収益	3,380	+ 3.5%	Δ0.1%	7,005	+ 2.4%	+ 0.4%
		+ 115	Δ 5		+ 163	+ 26
粗利益率	25.83%	+ 0.15	Δ 0.07	25.75%	+ 0.11	Δ 0.06
販売管理費	885	+ 3.8%	+ 0.6%	1,786	+ 1.3%	Δ 0.6%
		+ 32	+ 5		+ 22	Δ 11
営業利益	25	+ 6.4%	Δ 29.4%	90	+ 40.2%	+ 14.8%
		+ 2	Δ 10		+ 26	+ 12
経常利益	40	+ 0.4%	Δ 33.3%	110	+ 33.4%	Δ 0.7%
		+ 0	Δ 20		+ 28	Δ 1
純利益	20	Δ 65.9%	Δ 8.4%	45	Δ 30.4%	+ 39.3%
		Δ 39	Δ 2		Δ 20	+ 13

営業収益

震災反動 (+100億円) と、横浜店の改装効果や自主企画商品の拡充・新規催しの開催等の新たな需要の取り込み、ネットビジネスの組織会員拡大等 (+90億円) により、+163億円の増収を計画。

(詳細は、9ページ～10ページ)

粗利益率

婦人服や紳士服等の高率商品のシェア拡大を図るとともに、タカシマヤカードの特典変更等により、+0.11の上昇。

販売管理費

食料品のポイント付与率変更に伴い宣伝費は削減するものの、商品券の回収減や店舗改装、システム開発及び電力料・燃料費値上げ等に伴う庶務費増等により、+22億円の増加。

営業利益

売上増に向けた販管費増はあるものの、増収と粗利益率上昇による利益増 (+48億円) により、+26億円の増益。

経常利益

営業増益に加え、横浜店等改装に伴う固定資産受贈益増 (+5億円) 等もあり、+28億円の増益。

純利益

経常増益の一方、前年の子会社(ニューヨーク)清算差額金減(43億円)等により、20億円の減益。

単体販売管理費計画

(単位: 億円)

	上期	前年比%		通期	前年比%	
		前年増減	前々年増減		前年増減	前々年増減
人件費	303	+2.2%	Δ1.9%	618	+0.6%	Δ2.3%
		+7	Δ6		+4	Δ14
総務費	Δ3	----	----	Δ5	----	----
		+1	+1		+2	+1
宣伝費	113	Δ2.8%	Δ2.4%	235	Δ6.7%	Δ4.5%
		Δ3	Δ3		Δ17	Δ11
庶務費	315	+9.4%	+5.3%	629	+6.1%	+3.3%
		+27	+16		+36	+20
経理費	156	+0.6%	Δ2.1%	308	Δ0.9%	Δ2.1%
		+1	Δ3		Δ3	Δ7
合計	885	+3.8%	+0.6%	1,786	+1.3%	Δ0.6%
		+32	+5		+22	Δ11

人件費

要員減による給与減（3億円）や退職給付費用減（2億円）はあるものの、厚生年金保険料率アップ等に伴う福利厚生費増（+5億円）等により、+4億円の増加。

宣伝費

売上増に向けた広告費等の増（+6億円）はあるものの、食料品のポイント付与率変更に伴うポイント経費減（24億円）により、17億円の削減。

庶務費

商品券の他社回収手数料入金減による手数料増（+13億円）や改装及びシステム開発に伴う減価償却費増（+9億円）に加え、電力料・燃料費値上げによる光熱費増（+6億円）・安全投資や改装に伴う補修費増（+5億円）等により、+36億円の増加。

経理費

地代家賃削減（4億円）等により、3億円の削減。

III. 2012年度 高島屋グループ営業戦略

1. 国内百貨店営業戦略～増収へのチャレンジ～

新しいニーズへの対応

(1)「自主企画商品」の拡充 売上効果+47億円（目標360億円、前年実績313億円）

- 「お客様満足の向上（価値＞価格）」、「差異化・特徴化」、「売上拡大」を目指すための取組み
 - ・ボイスファイル 100億円（前年度66億円 前年より+34億円）
 - お客様の声やマーケットを起点に開発・提案する当社オリジナル商品
 - ・タカシマヤブランド 110億円（前年度107億円）
 - ・自主編集 150億円（前年度140億円）

(2)改装による売上効果58億円

- 横浜店17億円、東京店9億円（婦人雑貨・婦人服・特選の一部）、京都店6億円（紳士服）、その他前期投資案件等（玉川・柏他）9億円他

《横浜店改装》 2011年～2013年 3か年の投資額87億円 売上効果79億円

対応すべき課題

- ①3世代ファミリーの支持獲得
- ②売場配置が複雑・わかりにくい
- ③バリアフリー化
- ④既存のお客様との深耕

改装内容(2012年)

- ①リビング・子ども服売場において実施
- ②導線の整理による買いまわりの向上（全館で実施）
- ③入口の自動扉化、レストスペースの増
- ④偏った品揃えの改善

来店促進策

積極的な宣伝費の投入による入店客数と売上の拡大 売上効果+34億円

(1)共通プロモーションの媒体強化:前年3本→本年8本、前年より5本増

売上効果+29億円((3)の交通広告の強化を含む))

- 共通テーマ商材と連動したライフスタイルマガジン型タブロイドの発行による発信力の強化
発行部数 300万部/1回発行あたり

(2)高島屋ならではの文化催や新規催の開催 売上効果5億円

- ①「法隆寺展」「バーナード・リーチ展」「民藝展」併催など
- ②大型5店で文化催5本増加、入店客数期間対比+5%の拡大目標による売上の拡大
(文化催の本年開催数:26本、前年実績21本、前年増減+5本)

(3)店舗網を活かした交通広告の強化

- ①銀座・丸の内・東西線地下鉄で月間開催の共通告知(東京店・新宿店)
- ②JR中央線で東京店・新宿店・立川店連動の各店一週間企画を併載

TAKASHIMAYA 4月のご案内

店舗	時間	企画名
新	5時～10時	日本の伝統展
	12時～17時	婦人服大ファッション祭/トリップセール
宿	19時～24時	いけばな小原流展
	26時～56時	メンズバーゲンフェスティバル
日	10時～16時	春の味百選
	18時～24時	大九州展
本	19時～24時	山村御流いけばな展
	26時～57時	澄川喜一彫刻展

※各店舗の開催状況は店内の告知ボードでご確認ください。○銀座心斎橋 ○丸の内線「新宿三丁目駅」E8出口 ○原宿線 ○東西線「日本橋駅」E1出口

ネットビジネス

実店舗との連携・組織会員(383万人)の取り込みによりネット売上100億円を
早期に実現 <ネット売上目標：前年比+50.0%、+23億円>

(1) 磐石な顧客基盤づくりに向けた戦略強化

オンライン会員 2011年度68万人 2012年度80万人

自社カード会員のオンライン会員化を促進
 優待特典・決済方法の店舗との平準化により利便性を向上
 会員専用サイト開設と会員限定稀少商材展開等により、ヘビーユーザー化を推進
 店舗顧客情報システムとの連携により、買上データに基づく個別アプローチを実現
 外部アライアンス強化による会員数拡大の推進
 カード会社・航空会社等、外部企業組織顧客の取り込みを強化

(2) リアル店舗との融合による相乗効果の最大化

複数の大型店を持つ強みを活かし、サイト上での「業界最大・最強MD」を実現
 横浜店、大阪店のMD力を融合させた業界最大規模の化粧品サイト構築(160ブランド展開)
 店舗の特性を活かした地域産品展開拡大による特徴化・魅力化の推進
 大型4店の地域ブランド展開強化と地方店ご当地商材拡大(2000アイテム展開)
 ネット特有の情報発信(SNS、動画、口コミ等)による店頭への来店促進

大阪店の現状と課題

(1) 大阪店新本館計画と実績

		計画	実績	前年比
売	2010年度	+120	+63	+6.3%
	2011年度	+150	+40	+3.8%
	2年間計	+270	+103	
上	2012年度	(計画)	+36	+3.3%
	計		+139	

(参考)基調、競合影響などを
考慮した改装効果
単位:億円

2010年度	120
2011年度	74
2年間計	194
2012年度	42
計	236

(2) 課題と対策

婦人服の一部ゾーン・ブランド、化粧品・婦人アクセサリの一部ブランドが不振

[対策] 旬なブランドの継続的な導入と品揃えの修正

○お客様の声や売上分析に基づいた継続的なブランドの入替え

・婦人服:9ブランド 化粧品:3ブランド 婦人アクセサリ:新トライアルゾーンの新設(20㎡)

→上期来店客調査の実施・検証に基づき、下期も新規ブランドの導入を予定

○婦人ヤング・キャリアゾーンにおけるブランドのスクラップ&ビルドのサイクルを短縮(半期毎に見直し)

○ブランド数拡大に伴う商材の重複と同質化を見直し、新たな特徴商材の開発と提案力を強化

新売場の認知不足

[対策] 戦略ターゲット層(25歳~44歳)へのアプローチ強化

○マス媒体偏重からターゲットに即した販促・媒体への戦術変更

○関西最大級のラインナップを活かし、化粧品大型イベントの開催等による打出し強化

新規顧客の獲得と固定化が不足

[対策] 競合を見据えた顧客の早期取り込みとエリア全体による集客強化

○組織会員獲得に向けたキャンペーンの継続実施

○「感動」「発見」「新しさ」など動きのある情報発信スペースの設置によるリピート率向上

○ミナミ地区活性化のためのエリア共同販促策実施

(3) 本年度の売上計画

2012年度計画 1,137億円(前年比:+3.3%、+36億円増)

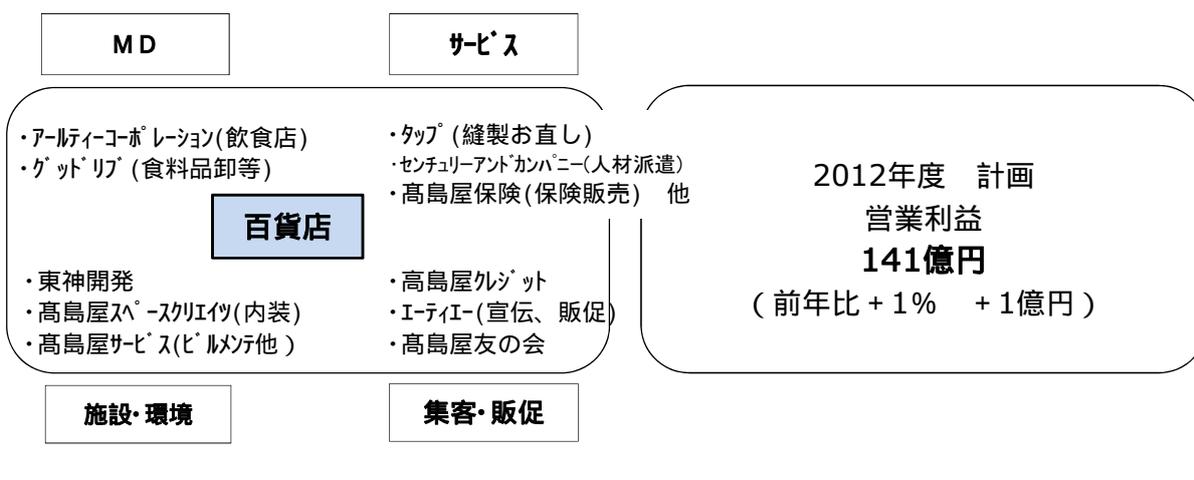
基調、競合影響等を考慮した場合 +42億円)

2. グループ営業戦略

グループ会社運営方針

グループ全社は、外部取引における利益増大と、各々の業務を通じて百貨店営業力の下支えを推進する。

これにより、グループ各社と百貨店のシナジーを発揮し、高島屋グループ総合力の持続的な向上を図る。



東 神 開 発

2012年度 計画 営業利益 75億円 (前年比+1% +1億円)

(1) 営業利益計画値75億円の達成に向けた着実な施策の実行

玉川高島屋SC：営業利益 52億円 (前年比+4% +2億円)

- ・南館銀行跡地取得による大型テナント誘致(カジュアルファッションを予定)
- ・百貨店と連携した食料品テナントの販促強化(Web情報拡充 新規テナント誘致他)

柏高島屋SM/流山おおたかの森SC：営業利益23億円 (前年比+1% +0.5億円)

- ・開業20周年を機会とした百貨店を含む全館リニューアル効果の発揮(柏SM)
- ・百貨店との回遊性向上を実現する専門店街でのタカシマヤカードポイント付与率アップ(柏SM)
- ・地域密着型街づくりコンセプトに基づく周辺開発の推進(流山SC)

シンガポールタカシマヤSC：営業利益14億円 (前年比+2% +0.5億円)

- ・SCイメージを高めるラグジュアリーブランドゾーンの強化
- ・競合激化に伴う不振カジュアルゾーンMDの再構築

(2) 博多事業の再構築 目標：事業黒字化 (2011年度 営業利益 2億円)

本年2月、博多リバレイン イニミニマニモの不動産(信託受益権)の共有持分(50%)を取得。単独保有により、リーシングの機動性、経費効率を高め、事業黒字化を目指す。

取得メリット

- ・収益機会拡大・・・東神開発単独にて、リーシング、リニューアル投資判断が可能。
- ・運営コスト低減・・・共有持分購入により収益が倍増する一方、固定経費は倍増せず。

(3) 成長戦略

サイゴンセンタープロジェクト(ベトナム)の着実な推進

百貨店成長を下支えする各種開発案件への参画(東京店再開発、上海高島屋隣地開発計画[検討]ほか) 地域密着型街づくりコンセプトの推進(玉川、流山)

タカシマヤ シンガポール

2012年度 計画 営業利益 35億円 (前年比+2% +1億円)

< 堅調な国内経済に基づく安定的な利益成長・・・圧倒的な地域一番店を堅持 >

過去5年間の平均伸び率

・営業収益 5% 営業利益 7%

日系同業他社比較 (2010年)

営業収益 約1.5倍 営業利益 約3倍

(1) 地域一番店である優位性を生かした営業活動の推進

顧客政策・販促策

- ・ 周辺国からの観光客誘致、販促の強化
特典冊子 (割引クーポン他) 等のサービス内容充実

MD政策強化

- ・ 特選ブティックゾーン、婦人雑貨フロア強化
主力ブランドの充実 (ブルガリ、バーバリー等)
- ・ 食料品フロアの活性化
日本ブランドの積極導入 (ドンクベーカリー等)

リモデル推進

- ・ フィットネスクラブ施設の売場化を起点とするリモデル計画推進 (2013年度下期完成予定)

(2) 高島屋グループのアセアン開発拠点としての機能発揮

アジアにおける経営スタイルの確立

- ・ お客様、品揃え、経営ノウハウの現地現場主義の実践
ベトナム・ホーチミン市への百貨店出店計画の着実な推進

詳細は、16ページ「大型複合開発計画「サイゴンセンター2期」への事業参画計画」参照

高島屋 クレジット

2012年度 計画 営業利益 34億円 (前年比+5% +2億円)

(1) 本年は会員の声を起点に、営業収益拡大に向け下記に取り組む

営業収益158億円 (+2.3億円)

新規会員獲得強化

会報誌や空港ラウンジなどのサービス、決済方法拡充などの利便性を
見なおし、カードの魅力度を向上
ポイントカード会員及び友の会会員など組織会員の入会促進

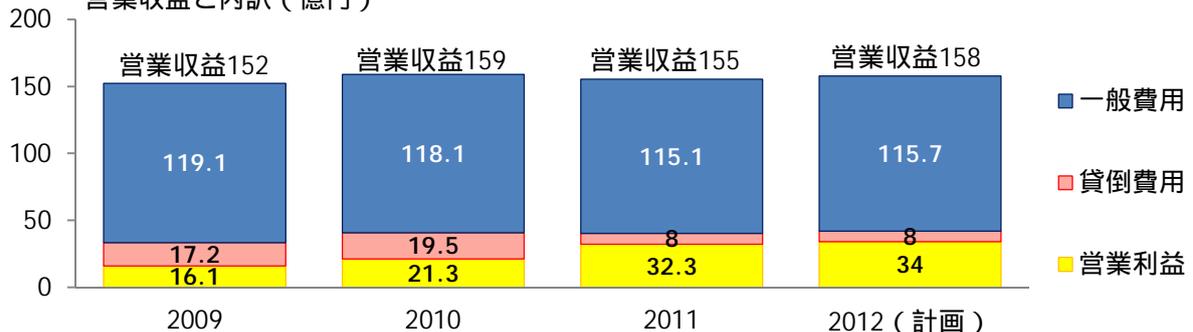
カード利用促進

カード情報分析にもとづくニーズに応じたきめ細かな販売促進
東神開発SC、クロスメディア事業との連携によるカード利用機会の拡大

(2) 営業費は、貸倒リスク抑制や外部委託費用の見直しにより経費効率向上を図る

営業費124億円 (+0.6億円) ... 営業収益比78% (1ポイント改善)

営業収益と内訳 (億円)



IV. 高島屋グループ長期プラン

高島屋グループ長期プラン

基本的な考え方

当社グループのめざす姿

更なる企業価値向上を図り、業界のリーディンググループをめざす

基本戦略

1. 国内百貨店事業 : 徹底した地域密着・店別事業モデル構築による競争力の向上
2. 国内グループ事業 : 百貨店事業とのシナジーの最大発揮
3. 海外事業 : 中国・ASEANを2軸に、多店舗化を推進

(1) 個人消費

緩やかな経済成長のもと、個人消費は消費増税を織り込んだ上で、今後5年間年1%程度の成長

(2) 百貨店業界

売上基調

長期下落傾向は、構造的な基調として認識

東日本大震災

短期的には東日本大震災の復興需要が見込めるが、

中期的には長期下落基調に吸収されると想定

消費増税：2014年4月（5%→8%）、2015年10月（8%→10%）

業界全体で、営業収益 2,400億円（-4.0%）のマイナス影響

市場規模は、6.2兆円→5.2兆円に縮小

前回増税時（1997年：3%→5%）の百貨店売上高の推移から影響※を推計

〔増税前の基調〕と〔増税後の基調〕との乖離幅から試算

(3) 当社

売上基調

基本的には、百貨店業界売上基調に連動すると想定

東日本大震災

中期的には百貨店業界同様、長期下落基調に吸収されると想定

消費増税

上記（2）と同様の考え方のもと、当社における影響額を推計。

今プランにおいて営業収益△300億円、営業利益△60億円の影響を織り込む

上記の環境変化に対応するため、基本戦略を実施（詳細次頁）

数値目標

	2012年度	2016年度	増減額
営業収益	8,800億円	8,800億円	増減なし
営業利益	240億円	350億円	+110億円
・営業利益率	2.9%	4.0%	
・ROE	4.2%	6.2%	
・自己資本比率	40.4%	48.4%	
・有利子負債	1,040億円	500億円	
・手元現金	650億円	650億円	

H2O: 4.9%(2014年目標)
 JFR: 2.6%(2010年実績)
 H2O: 43.9%(2010年実績)

基本戦略

- 戦略分野(①大型店、②SC、③海外事業)への重点投資
- 構造改革(効率的な要員体制、経費構造の見直し)の継続

経営基盤の一層の強化

投資額(5年累計): 1,400億円 営業収益(16年-12年): 増減なし 営業利益(16年-12年): +110億円

	投資額	営業収益	営業利益
1. 国内百貨店事業	600億円	550億円	+20億円
2. 国内グループ事業	300億円	+200億円	+50億円
3. 海外事業	500億円	+350億円	+40億円

(1) 国内百貨店事業 ~ 徹底した地域密着・店別事業モデル構築による競争力の向上

投資額(5年累計): 600億円 営業収益: △550億円 営業利益: +20億円

主な取り組み等	単位:億円		
	投資額	営業収益	営業利益
営業戦略~大型5店投資効果、ネット強化等	400	400	130
②構造改革~テナント導入による効率的な店舗運営・経費構造の見直し	0	0	120
施設関連投資~安全・安心・環境投資	200	0	0
百貨店市場の下落基調(6.2兆円 5.2兆円)	0	△950	△230
合計	600	△550	20

(2) 国内グループ事業 ~ 百貨店事業とのシナジーの最大発揮

投資額(5年累計): 300億円 営業収益: +200億円 営業利益: +50億円

主な取り組み等	単位:億円		
	投資額	営業収益	営業利益
①営業戦略~東神開発による既存SC周辺開発推進(今プラン後半に集中)	280	200	40
構造改革~要員・経費構造の見直し	0	0	10
③施設関連投資~安全・安心・環境投資	20	0	0
合計	300	200	50

(3) 海外事業 ~ 中国・ASEANを2軸に、多店舗化を推進

投資額(5年累計): 500億円 営業収益: +350億円 営業利益: +40億円

主な取り組み等	単位:億円		
	投資額	営業収益	営業利益
①中国事業~上海出店に続く、2号店出店計画推進、M&A実施等	150	250	20
②ASEAN事業~ベトナム計画に続く、ASEAN3・4号店出店計画推進M&A実施等	350	100	20
合計	500	350	40

アジア戦略

500億円(～2016年)の積極投資で、成長著しい中国・ASEANを2軸に、「シンガポール高島屋の経営資源」と「東神開発の経営ノウハウ」を活用し、事業展開を加速。グループ利益の大きな柱としていく。
(2016年度営業利益 → 2012年度比+40億円)

中国・ASEANへの高島屋出店

本年2月に「アジア開発室」を新設。シンガポール及び上海にそれぞれ開発グループを設置し、開発スピードを上げる。

- ・中国国内では、1号店の上海出店(2012年秋)、5年間では2号店、3号店の出店を計画
- ・ASEANでは、シンガポールに続き、ベトナムに出店(2015年)、5年間では3号店、4号店の出店を計画

シンガポール高島屋のブランド力を活用した商業施設を中心に「街づくり」視点での開発を推進

- ・シンガポール高島屋のブランド力と、資金・人材・商品調達力による出店の加速
- ・商業施設(百貨店+SC)を核にオフィス・マンション等の拡がりをもった開発展開
例)ベトナム「サイゴンセンター」(2015年)
- ・M&A、合併、業務提携など多様な手法を活用。

「高島屋ブランド」確立により、国内・海外店舗の相乗効果の発揮

上海高島屋出店計画

- 開業時期 2012年秋
- 投資額 約40億円
上海市から増資認可取得(2012年1月)
増資(27億円)払込済(2012年4月)
主な資金使途：内装・設備投資26億円、
開業準備業務7億円、手付金5億円他
- 要員計画 185名(内現地スタッフ180名)
- 初年度売上(1年間換算) 130億円
- 出店予定地 古北・虹橋地区

空港・鉄道の交通ハブであり、海外駐在員や中国の富裕層が住む高級住宅エリア、文化・国際地区。
店舗は地下鉄10号線「伊犁路(イーリルー)駅」直結。

○ 百貨店概要

「上質な商品とサービスをフルラインで提供する上質生活百貨店」が基本コンセプト。
売場面積 約40,000㎡(地下1階～地上7階)

全体施設概要

敷地面積 約22,000㎡ 延床面積 約120,000㎡
百貨店 約60,000㎡ オフィス 約60,000㎡
駐車場 約960台



大型複合開発計画「サイゴンセンター2期」への事業参画計画

事業計画内容

ケッペルランド社()を事業パートナーに、ベトナムホーチミン市で大型複合施設の開発に参画。

- ・シンガポール高島屋100%出資の百貨店出店
- ・東神開発による「サイゴンセンター2期」不動産事業への資本参加
- ・東神開発子会社とケッペルランド子会社で商業マネジメント合併会社を設立し、「サイゴンセンター2期」商業施設を運営



サイゴンセンター 2期 全体概要

- ・敷地面積 8,345m²
- ・延床面積 約 134,300m²
 - 商業 約 50,000m²
 - 内、百貨店 約 15,000m²
 - 他、オフィス・サービスアパートメント

ケッペルランド社

シンガポールで1890年に設立されたアジア有数の不動産リーディングカンパニー

東京店再開発計画

- 昨年12月都市計画決定済み。本年秋の再開発組合設立を目指す。
- 当社が取得する商業床は、街区内の所有不動産との等価交換のため資金調達不要。
- 本館及び12,000m²の売場増床分は、東神開発と連携して「新・都市型SC」を構築。
- 都市計画に基づき、東京店本館は重要文化財として保存し、文化ホールを再整備するなど、文化発信機能を強化。
また、災害に強く、環境にやさしいまちづくりを推進。
- 工事期間中(2014~2018年)の店舗営業力を維持するための先行投資、サービス強化対策を実施。
(営業力強化投資2012~2013年度:20億円・サービス強化策2014~2018年度展開)
- 投資額150億円 (=増床部分及び本館の内装費)
開業 2018年度中(予定)



	2012年度	2013年度	2014年度	~	2018年度
東京店本館 (保存活用)	営業力強化投資 20億円	旧館機能移転	順次、本館の改修工事を実施 (屋上緑化、文化ホール整備など)		
本館隣接地		旧館解体	着工	竣工引渡	内装工事
					開業

V. CSR経営

基本的な考え方

CSR経営の根幹：グループの事業活動全般を通じ、多様化・高度化する社会のニーズに応え、貢献していくこと
具現化にあたって、その背景も理解し、常に新しいことに挑戦していく
その為に、180年間の事業活動を紐解き、得られたものを働く人すべてで共有する
自由闊達な議論を活性化することで、チャレンジングな組織風土を醸成していく

(1) CSR経営の基盤整備～「攻めのCSR」への転換

「グループCSR委員会」の機能強化
事業活動を通じ、変化する社会に応え貢献する = 企業の社会的責任を果たしていく
経営・営業活動の高度化

「グループリスクマネジメント委員会」の新設
狭義の法令遵守にとどまらず、新たなビジネスチャンスに挑戦する上で発生するリスクへの的確に対応していくための「リスクマネジメント体制」を構築
リスクとチャレンジのバランスを取りながらリスクを管理

「エリアフォーラム」の継続開催
自由闊達な議論を通じ、チャレンジングな組織風土醸成を目的に、全員参加の
エリアフォーラムを開催

(2) 多様化・高度化する社会ニーズへの対応

「高島屋アーカイブスプロジェクト」の推進
当社の180年を総括し、これまで培ってきた様々な社会ニーズへの対応力を全員で共有することで今後の事業活動に活用

180年史制作
史料館資料のデジタル化
企業展「暮らしと美術と高島屋展（仮称）」都内美術館で開催（2013年開催予定）

「被災地支援」及び「電力問題」への取組み
～重点的に取り組むべき社会ニーズ対応として

被災地復興支援：東北地方の産業を支援、製品の販売を通じ、生産者やお取引先の事業活動を継続的に支援

電力問題：店舗及び事務所での照明を省電力のLED照明に転換、使用電力を抑制
2015年度までに全照明のLED化を推進（2012年度LED化率44%）

(3) 地域に根ざした事業展開

国内20店舗・アジア地域の各店舗において、それぞれの拠点におけるニーズにきめ細かく対応、地域に融合した事業活動を推進 = CSR経営の土台