

---


# 2017年2月期 決算説明会



2017年4月7日

---

# 本日の内容

- 
1. 2017年2月期実績
  2. 高島屋グループ成長戦略
  3. 2018年2月期計画

# 連結業績

- ▶ 営業利益は販売管理費削減を進め、増益かつ計画達成
- ▶ 経常利益・純利益は、持分投資利益減や、投資有価証券売却益の前年反動減などにより減益するも計画超過

(単位：億円)	通 期 業 績	前 年 比		計 画 比	
営 業 収 益	9,236	△60	△0.6%	△14	△0.2%
販 売 管 理 費	2,408	△48	△1.9%	△13	△0.5%
営 業 利 益	340	+ 10	+3.1%	+ 0	+0.0%
経 常 利 益	372	△6	△1.5%	+ 12	+3.4%
純 利 益	209	△30	△12.4%	+ 9	+4.4%

\*計画比は10月7日公表値との比較 以下同じ

# 国内百貨店業績

- ▶ 営業収益は減収するも計画を達成
- ▶ 商品利益率は、改善策を実施し、ほぼ計画通り
- ▶ 営業利益・経常利益・純利益は、販売管理費の削減など効率化を進めたが減収により減益

(単位：億円)

	通 期 業 績	前 年 比	計 画 比
営 業 収 益	7,572	△83 △1.1%	+ 2 +0.0%
売 上 高	7,451	△99 △1.3%	+ 2 +0.0%
商 品 利 益 率	24.24%	△ 0.22	△ 0.04
販 売 管 理 費	1,818	△19 △1.0%	+ 6 +0.3%
営 業 利 益	108	△6 △5.2%	△9 △7.8%
経 常 利 益	134	△12 △8.2%	△11 △7.5%
純 利 益	45	△43 △48.6%	△26 △36.0%

# 国内百貨店販売管理費

- ▶ 減収局面において宣伝・総務・庶務費を中心に名目△19億円削減
- ▶ 新宿店の賃貸スキーム変更17億円増を除き実質△36億円削減

(単位：億円)	通 期 業 績	前 年 比	計 画 比
人 件 費	612	△10 △1.6%	△3 △0.5%
宣 伝 費	256	△13 △4.9%	+ 4 +1.6%
総務費・庶務費	656	△16 △2.4%	+ 6 +0.9%
経 理 費	294	+ 20 +7.5%	△1 △0.4%
合 計	1,818	△19 △1.0%	+ 6 +0.3%

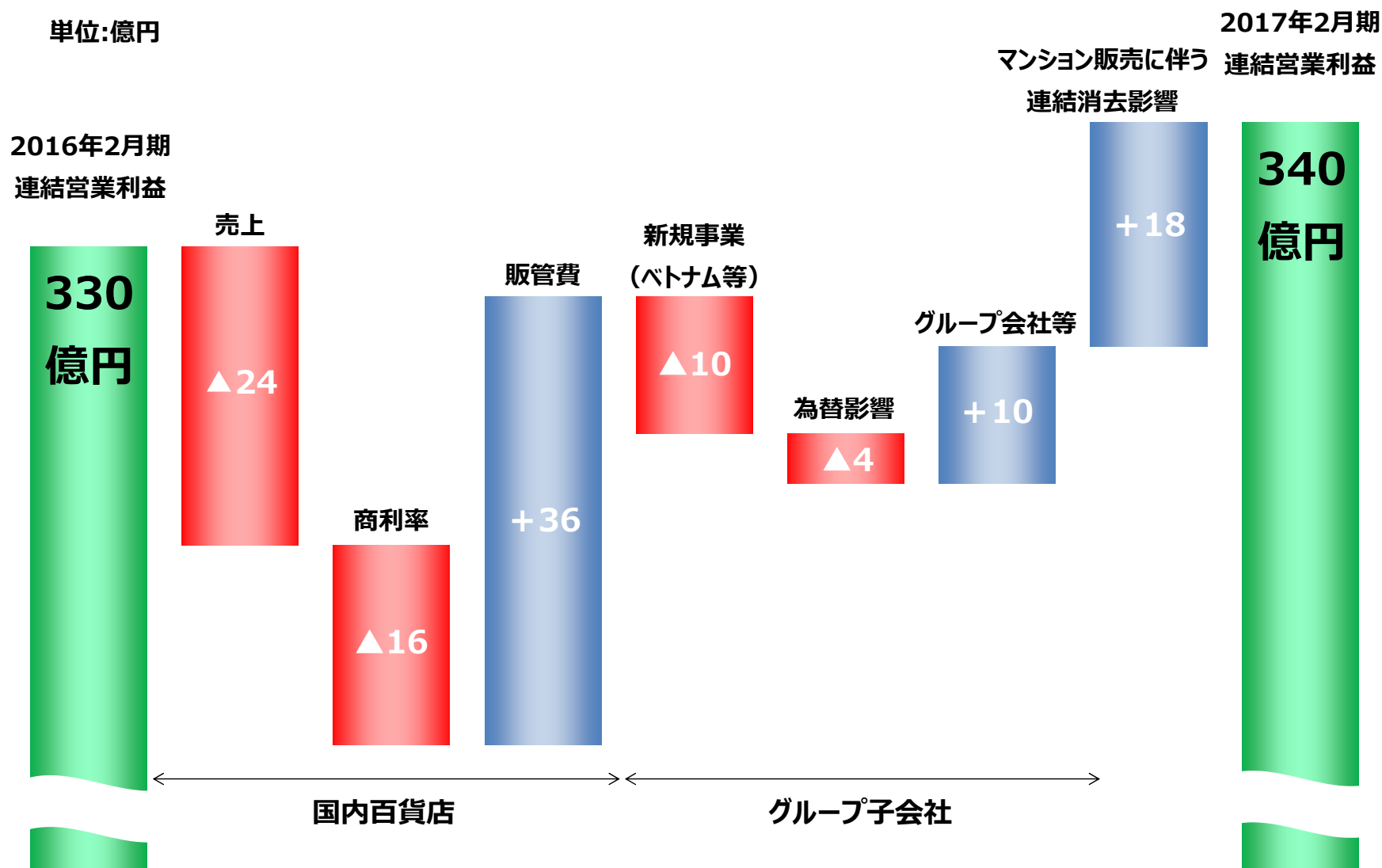
# 主要子会社業績

## ▶ シンガポール事業を除き、主要子会社は概ね堅調


(単位：億円)	営業収益	前年比	計画比	営業利益	前年比	計画比
東神開発	446	+96 +27.3%	△2 △0.6%	88	+8 +10.4%	+3 +3.8%
トーシンディベロップメント シンガポール (TDS) (現地通貨ベース)	88 111百万	△7 △7.4% +2.9%	+0 +0.5% +0.1%	23 30百万	△1 △5.5% +5.1%	+0 +0.2% △0.1%
タカシマヤ シンガポール (現地通貨ベース)	507 642百万	△71 △12.2% △2.5%	△5 △0.9% △1.3%	32 40百万	△9 △22.6% △14.0%	△1 △3.1% △3.5%
上海高島屋 (現地通貨ベース)	63 386百万	△10 △13.3% +1.4%	+1 +1.2% +0.2%	△10 △60百万	+3 - -	+0 - -
高島屋クレジット	177	+4 +2.3%	+0 +0.1%	45	+1 +2.9%	△1 △1.4%
高島屋スペースクリエイツ (高島屋SPA・スクリエイツ東北含む)	351	+39 +12.6%	+0 +0.1%	23	+4 +23.4%	+3 +13.5%

# 連結営業利益増減要因

単位:億円



# 本日の内容

- 
1. 2017年2月期実績
  - 2. 高島屋グループ成長戦略**
  3. 2018年2月期計画



# 高島屋グループ長期プラン

- 業界トップ水準の収益・効率・安全性を実現

	2016年度	2021年度	増減
営業収益	9,236億円	10,000億円	+764億円
営業利益	340億円	500億円	+160億円
ROE	5.1%	7%以上	+2%
ROA	3.8%	4.6%	+0.8%
自己資本比率	41.8%	48%	+6%
営業CF		2,700億円	
投資CF		△3,100億円	
財務CF		100億円	

# 高島屋グループ成長戦略

# 事業別戦略

## 2021年度営業利益500億円達成に向けて

- 国内百貨店は、営業・経費構造改革により利益増大
- 国内グループは、不動産に加え金融を核事業に育成
- 海外は、シンガポールを核にアジア事業を拡充

	営業収益	2016 年度比	営業利益	2016 年度比	成長戦略投資
国内百貨店	7,570億円	±0	160億円	+50	820億円
国内グループ	1,910億円	+350	270億円	+90	1,630億円
海外事業	1,080億円	+400	70億円	+30	190億円
安心安全・システム					560億円
合計	1兆円	+750	500億円	+160	3,200億円

## ● 基本的考え方

財務健全性と資本効率を両立させるべく、  
将来成長に向けた投資と株主還元とのバランス重視

**財務健全性：長期プラン目標 自己資本比率**

**2016年度 41.8% → 2021年度 48%**

**資本効率：長期プラン目標 ROE**

**2016年度 5.1% → 2021年度 7%以上**

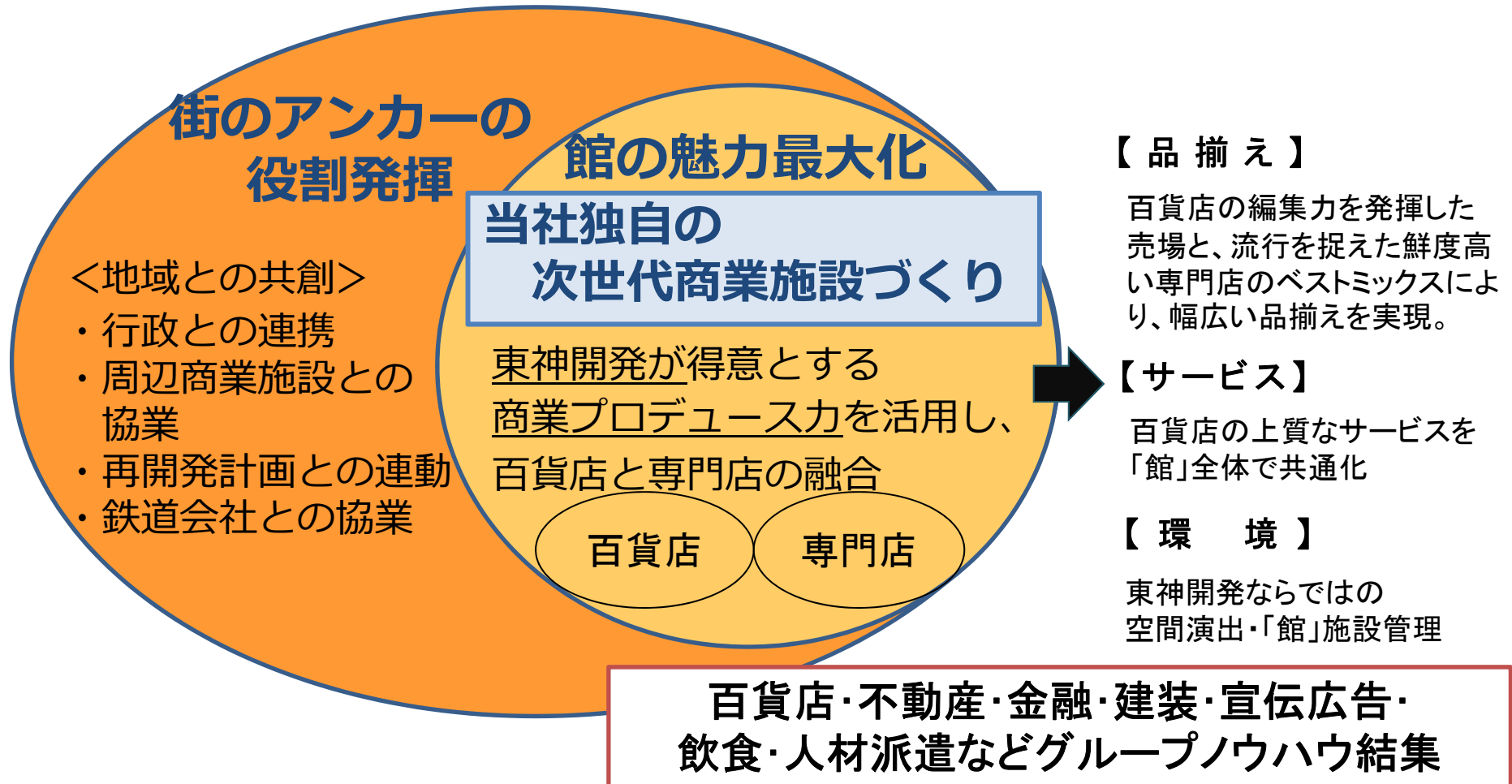
## ● 株主還元

安定的な配当水準の維持を基本に、  
諸環境を勘案し、最適な株主還元を実施

# 高島屋グループ成長戦略

# 「まちづくり」

- グループノウハウを結集し、お客様満足を追求
- 百貨店と専門店が融合する独自の次世代商業施設づくり



# 高島屋グループ成長戦略

- 百貨店と専門店が融合した施設は国内外で8店舗に
- 日本橋店に隣接して新館増床、「新・都市型SC」誕生
- グループ総合力発揮により、館の魅力を永続的に向上

1969

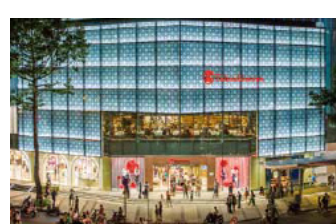
2018



玉川 1969年開業



シンガポール 1993年開業



ハノイ 2016年7月開業



新宿 1996年開業



立川 2005年レストラン導入



港南台  
2016年9月ニトリ導入



柏 1992年開業



大阪 2010年レストラン導入

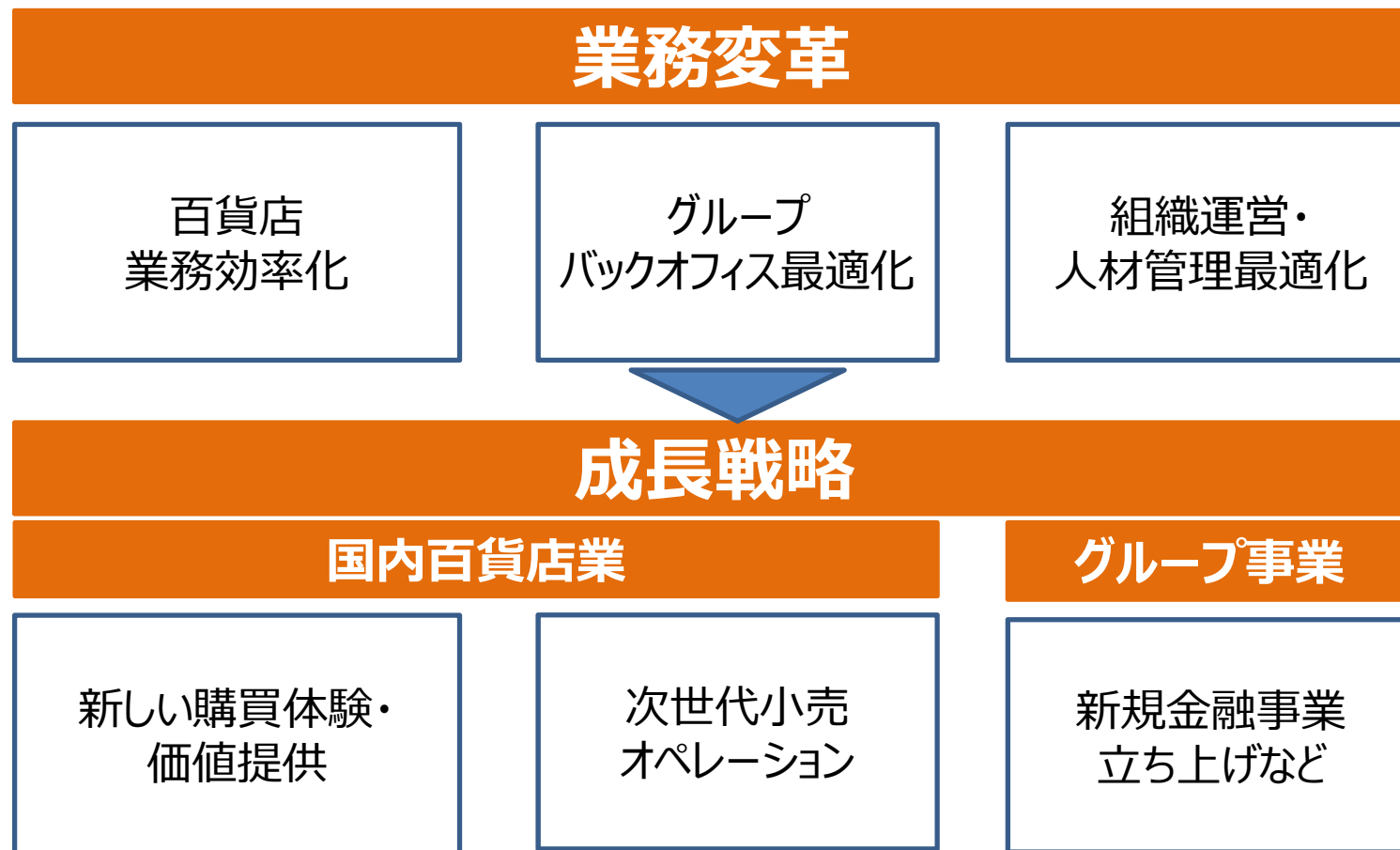


日本橋

2018秋 新館開業  
2019春 本館改装

# グループ変革プロジェクト始動

- デジタル技術を活用し経営効率化に向けた業務変革推進
- 変革で創出した原資を成長戦略に再投資



## 2021年度営業利益160億円達成に向けて

- お客様のLTVを高め、既存マーケットを深耕
- お客様の裾野を広げ、新しいマーケット開拓
- 地域ごとの次世代商業施設づくりを具現化

### 百貨店事業の営業力強化

#### 既存マーケットの深耕

- ・百貨店品揃えの進化
- ・販売接客の進化
- ・オムニチャネル戦略

#### 新しいマーケットの開拓

- ・専門店との融合
- ・アライアンスの強化
- ・デジタルシフトの販促

デジタル技術を活用した「グループ変革プロジェクト」始動

地域ごとの店舗特性にあわせて最適化

# 高島屋グループ成長戦略

# 不動産業

## 2021年度営業利益150億円達成に向けて

- **東神開発・TDS※を中心とした国内外事業拡充**
  - ※トーシンディベロップメント・シンガポール
  - ・日本橋再開発
  - ・国内外の既存SCを基点とした周辺開発、リニューアル
- **グループ保有不動産活用促進**
  - ・キャピタランドなど国内外優良企業とのアライアンス促進

### 高島屋東別館リノベーション計画 2019年開業

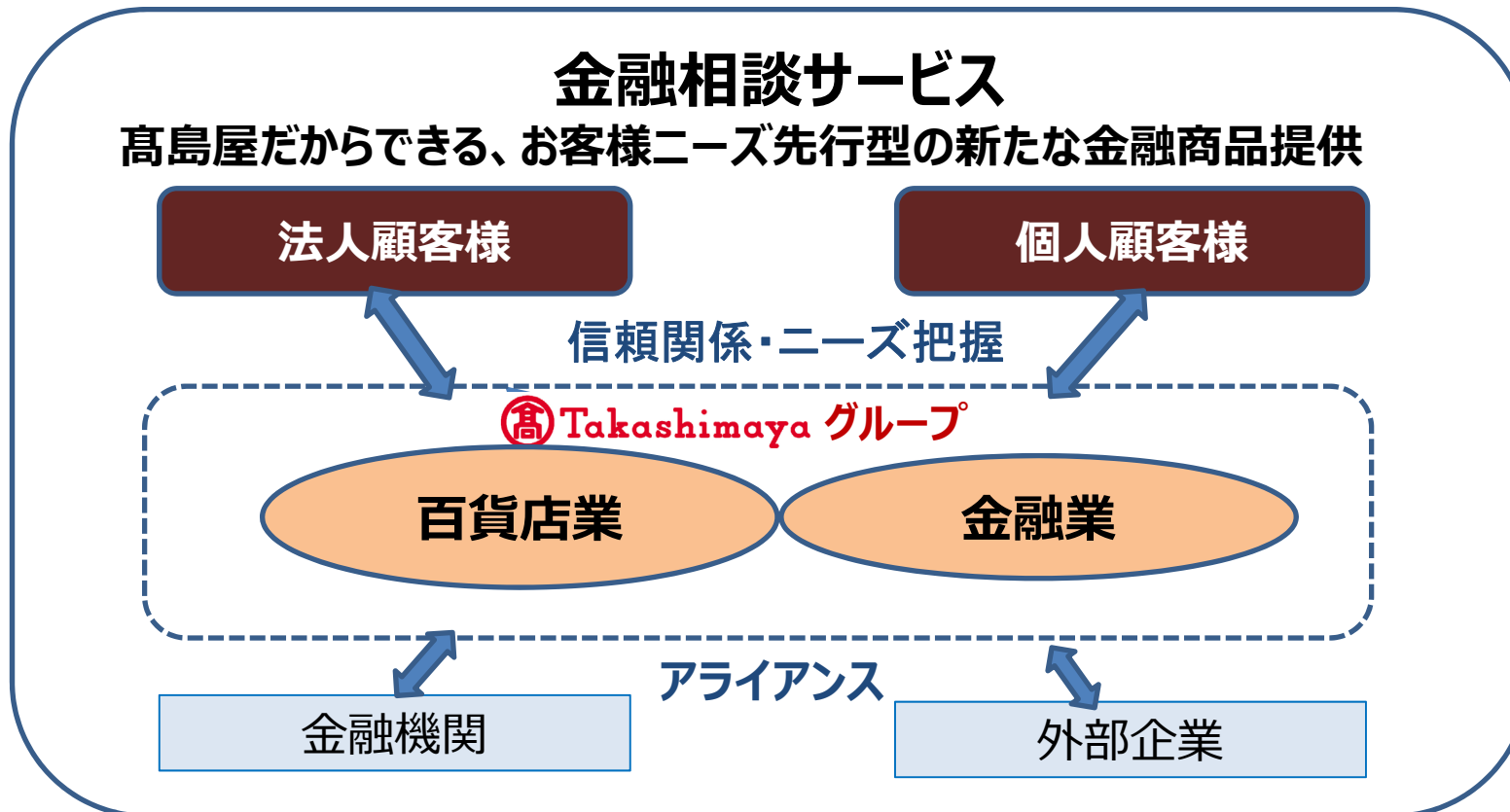


外国人観光客が増加する大阪なんば「東別館」に  
東南アジア最大の不動産上場会社キャピタランド傘下  
のアスコット社が運営するサービスレジデンスを誘致



2021年度営業利益70億円達成に向けて


- 高島屋クレジットによる多様な決済提供による事業拡大
- 他社アライアンスも視野に入れた新規ビジネス検討




- 営業収益は目標達成、営業利益も右肩上がり
- ROEは5.1%、自己資本比率は41.8%
- 有利子負債については当初計画を変更により増加

	2016年度目標値 (2012年4月発表長期プラン数値目標)	2016年度実績
○営業収益	8,800億円	9,236億円
○営業利益	350億円	340億円
○営業利益率	4.0%	3.7%
○ROE	6.2%	5.1%
○自己資本比率	48.4%	41.8%
○有利子負債	500億円	約1,550億円
○手元現預金	650億円	約1,000億円

# 本日の内容

- 
1. 2017年2月期実績
  2. 高島屋グループ成長戦略
  3. **2018年2月期計画**

### 3. 2018年2月期計画

- 
- 国内百貨店業
  - 国内グループ事業
  - 海外事業

# 国内百貨店業

# MD・販売戦略

- まちづくり戦略のもと、百貨店ならではの品揃え拡充  
(新宿店、横浜店、京都店、大阪店など改装を通じて具現化)
- コンサル販売強化×デジタル活用による商品提案の進化
- 百貨店営業構造改革を継続し、商品利益率を改善

商品利益改善目標額 18億円

新宿店  
ウェルビーフィールド導入



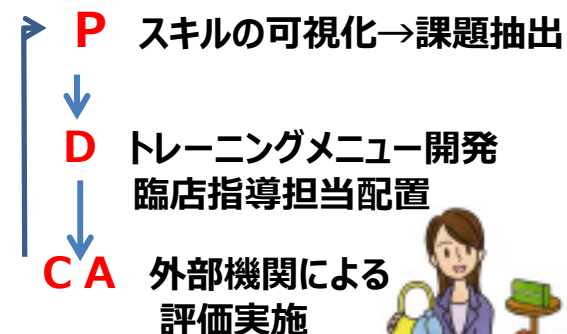
空中ヨガスタジオも併設

横浜・京都・大阪店  
ハローベビーサロンなど導入



子育てシーン別編集売場

コンサルスキル向上に向けた  
マネジメント体制構築



# 国内百貨店業

# 顧客戦略

- オムニチャンネル戦略推進によるお客様のLTV最大化  
2017年度ネットビジネス売上目標140億円 前年比12%
- アライアンスによる新しいお客様獲得

## オムニチャンネル



毎日の暮らしを、もっとおいしく  
高島屋の食料品宅配



高島屋海淘



外商お客様のためのWebサイト  
Takashimaya  
e-Salon

## アライアンス



「dポイントクラブ」会員様 約6,000万人



「Ponta」会員様 8,000万人

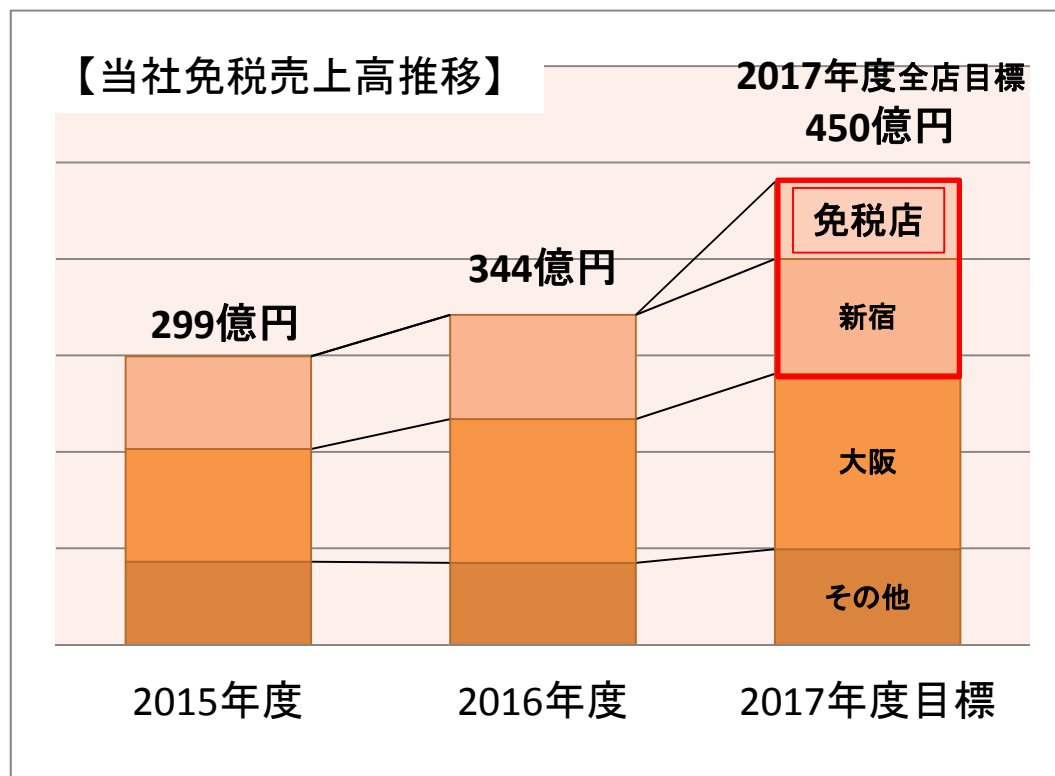
# 国内百貨店業

# インバウンド需要

- サービス・集客強化により東西全店舗で需要取り込み
- 4月、新宿「タイムズスクエア」に空港型免税店開業

2017年度目標 450億円 前年比+30.9%


※内、免税店売上80億円含む



## サービス・集客強化

- 決済・環境サービス充実  
アリペイ・WechatPaymentなど  
通信・サービスカウンター機能強化
- アライアンス強化  
中国オンライン旅行代理店Ctrip、  
NTTドコモとの連携
- 空港型免税店導入(4月27日)  
DUTYFREEほかTAXFREE併設  
合併先企業ノウハウ活用による誘客

# 本年度取り組み

- 
- 国内百貨店業
  - **国内グループ事業**
  - 海外事業



# 不動産業（商業開発）

## 東神開発・トーシンディベロップメント・シンガポール

- 本年度もマンション販売などにより増収増益計画
- TDSは現地通貨ベースで増収増益、邦貨ベースで増益

不動産業営業利益計画 115億円 前年比+4.3%



ブルズ横浜

# 金融事業・建装事業

## 高島屋クレジット

- 新Gカード10周年企画により増収計画
- 成長に向け、決済手段対応など新たな事業検討

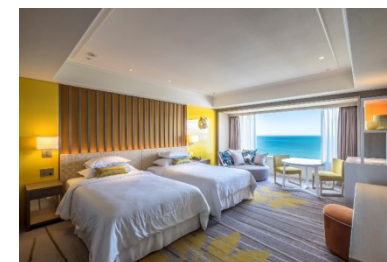
金融業営業利益計画  
45億円 前年比+0.0%



## 高島屋スペースクリエイツ


- 好調な事業環境を背景に増収増益計画

建装事業営業利益計画  
24億円 前年比+0.3%



シェラトン・グランデ・  
オーシャンリゾート客室（宮崎県）

# 本年度取り組み

- 
- 国内百貨店業
  - 国内グループ事業
  - **海外事業**

# 海外事業

- シンガポール高島屋を核にアジア事業拡大
- 上海、ベトナムは堅調に推移、早期黒字化目指す
- 2018年春、バンコクにサイアム高島屋オープン

## シンガポール高島屋

- ・25周年見据え成長戦略推進

## 上海高島屋

- ・前年に続き人民元ベースで2桁増収計画

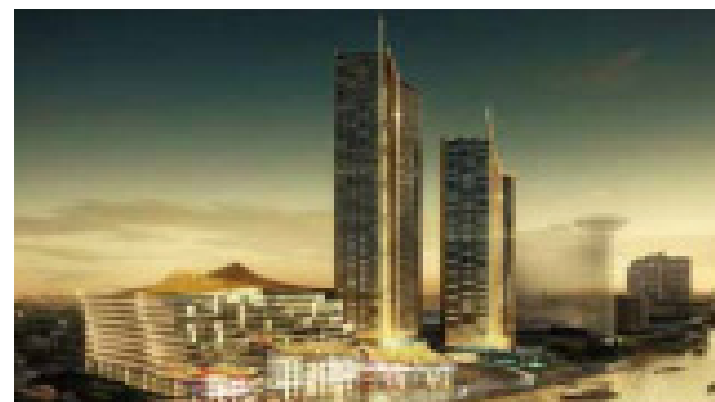
## ホーチミン高島屋

- ・3事業※統合運営により早期黒字化へ
- ※百貨店・不動産・商業施設運営業


## サイアム高島屋

2018春開業

- ・大型商業施設「ICONSAIAM」に出店
- ・現地有力企業アイコンサイアムと協業



# 本日の内容

- 
1. 2017年2月期実績
  2. 高島屋グループ成長戦略
  3. **2018年2月期計画**

# 連結計画

- ▶ベトナムや免税店など新規事業およびマンション販売により大幅増収
- ▶営業利益・経常利益・純利益は増収効果により通期で増益計画
- ▶タカシマヤベトナムも通年寄与で収益改善

(単位：億円)	上期計画	前年比	通期計画	前年比
営業収益	4,480	+ 47 +1.1%	9,430	+ 194 +2.1%
販売管理費	1,215	+ 16 +1.3%	2,440	+ 31 +1.3%
営業利益	133	△5 △3.5%	350	+ 10 +2.9%
経常利益	147	△4 △2.4%	375	+ 3 +0.8%
純利益	68	△17 △19.8%	215	+ 6 +3.0%

# 国内百貨店計画

- ▶ 厳しい国内消費環境を前提に減収計画
- ▶ 販売管理費は一層の効率化を進め削減計画
- ▶ 営業利益・経常利益・純利益は増益計画

(単位：億円)	上期計画	前年比	通期計画	前年比
営業収益	3,627	△19 △0.5%	7,539	△33 △0.4%
売上高	3,560	△33 △0.9%	7,405	△46 △0.6%
商品利益率	24.19%	△0.18	24.08%	△0.16
販売管理費	889	△1 △0.1%	1,797	△21 △1.1%
営業利益	39	+ 1 +2.1%	119	+ 11 +10.5%
経常利益	66	△3 △3.9%	141	+ 7 +5.2%
純利益	25	△17 △41.1%	64	+ 18 +40.4%

# 国内百貨店販売管理費計画

- ▶ 社会保険料など人件費は増加する一方、庶務費・宣伝費の抑制により販売管理費全体を削減
- ▶ 新宿店賃貸スキーム変更により、実質で上期△18億円 通期△38億円の削減

(単位：億円)	上期計画	前年比	通期計画	前年比
人 件 費	302	+ 4 +1.4%	615	+ 3 +0.5%
宣 伝 費	122	△5 △4.2%	248	△9 △3.3%
総務費・庶務費	310	△17 △5.2%	627	△29 △4.4%
経 理 費	155	+ 17 +12.5%	308	+ 14 +4.7%
合 計	889	△1 △0.1%	1,797	△21 △1.1%




# 主要子会社計画

## ▶ 国内グループ会社を中心に増収増益計画

(単位：億円)	営業収益	前年比		営業利益	前年比	
東 神 開 発	<b>557</b>	+ 111	+25.0%	<b>93</b>	+ 4	+4.6%
トーシンディベロップメント シンガポール (TDS) (現地通貨ベース)	<b>87</b> 114百万	△0	△0.5%	<b>24</b> 31百万	+ 0	+1.0%
タカシマヤ シンガポール (現地通貨ベース)	<b>505</b> 656百万	△2	△0.5%	<b>33</b> 42百万	+ 1	+3.0%
上 海 高 島 屋 (現地通貨ベース)	<b>68</b> 434百万	+ 5	+8.1%	△ <b>12</b> △73百万	△2	-
高島屋クレジット	<b>182</b>	+ 5	+2.8%	<b>45</b>	+ 0	+0.0%
高島屋スペースクリエイツ (高島屋スペースクリエイツ東北含む)	<b>369</b>	+ 18	+5.0%	<b>24</b>	+ 0	+0.3%

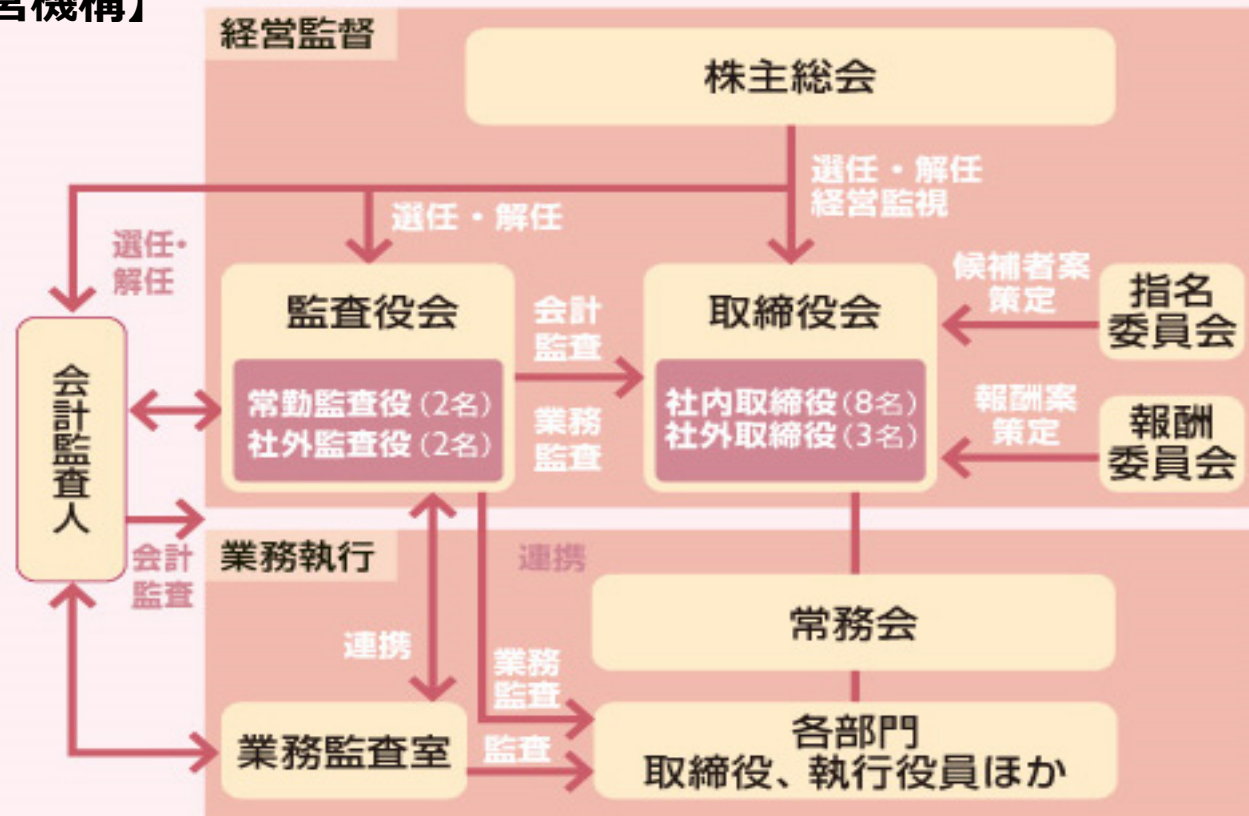
為替レート： 1SGD=¥76.98 1CNY=¥15.78

- 
- **コーポレートガバナンス**
  - **CSR経営**

# コーポレートガバナンス

- 取締役会の機能強化に向け、分析・評価を継続実施
- 任意の指名委員会、報酬委員会を設置、社外取締役も参画

【高島屋経営機構】



# CSR経営

- 経営理念のもと地域に根ざし、持続可能な社会に貢献
- 働き方改革、消費者保護、環境保全に取り組む

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」ことを大切に、  
社会に貢献します。

## <働き方改革>

- ・長時間労働の是正
- ・就労環境整備
- ・ダイバシティー推進

## <消費者保護>

- ・食の安心安全管理
- ・個人情報保護

## <環境活動>

- ・リサイクル率向上
- ・省エネ、省資源活動
- ・環境商品企画

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社グループが現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。