

# 2023年2月期(2022年度)決算説明会資料

---

2023年4月14日

株式会社高島屋

# アジェンダ

- I. 2023年2月期実績(2022年度)
- II. 2024年2月期計画(2023年度)
- III. 3カ年計画進捗と今後の方向性
- IV. ESG戦略
- V. 財務・株主還元



# I 2023年2月期実績(2022年度)

---

# 1.2022年度の振り返り

## - 経営目標 -

### 百貨店の収益構造の変革と、グループ利益の最大化

- 国内百貨店は、経費及び営業体制の両面での構造改革を大型店から着手
- 商業開発、金融、海外などグループ事業の収益力強化と事業拡大への基盤構築
- 社会課題解決と事業成長を両立しながら、ESG戦略を推進

## - 振り返り -

- 商品別では**高額品**が売上をけん引。さらに一過性の**大口受注**や**為替差益**が業績を押し上げ
- 水際対策の緩和により中国以外のアジア圏からの訪日が増加し、**インバウンド売上が増大**
- 持続的な利益創出を実現する経営体質への転換をめざし、**百貨店構造改革**を断行  
⇒**コスト削減は一定の評価**。光熱費や売上比例費増のなかで**総額営業収益販売管理費比率は2019年比△2%**と改善。一方、店頭の商品揃えやサービスといった**営業力強化は道半ば**
- **連結営業利益**は国内・海外百貨店を中心とする営業収益増とコスト削減で**前年・計画を大幅に超過**  
**連結純利益**は、営業利益の増に加え固定資産や保有株式の売却益も加わり**過去最高益を達成**

## 2. 連結業績

- ✓ 前年のコロナ影響の反動もあり増収増益、2019年対比でも増益
- ✓ 各利益で計画超過、営業利益は3カ年計画の目標額を前倒し達成
- ✓ 純利益は2006年度実績を上回り、過去最高益を達成

(単位：億円)	通期業績	前年比／ 前年増減	2019年度比／ 2019年度増減	計画比／ 計画増減
総額営業収益	8,818	+15.9%	△4.1%	+1.1%
販売管理費	2,287	△4	△315	△14
総額営業収益 販売管理費比率	25.9%	△4.2	△2.4	△0.5
営業利益	325	+284	+69	+40
経常利益	345	+276	+113	+65
純利益	278	+225	+118	+18

※計画比／計画増減は 2022年12月26日公表値との増減

※今期より「収益認識に関する会計基準」を適用しているため、これまでの計上方法による営業収益を総額営業収益として記載しています。

## 3-1. 国内百貨店業績

- ✓ 総額営業収益はコロナ影響縮小や大口受注もあり増収、計画超過
- ✓ 販売管理費は前年増も、総額営業収益販管費比率は大幅に改善
- ✓ 営業利益は3カ年計画目標額を前倒し達成

(単位：億円)	通期業績	前年比／ 前年増減	2019年度比／ 2019年度増減	計画比／ 計画増減
総額営業収益	7,540	+14.9%	△2.7%	+1.3%
総額売上高	7,391	+15.0%	△2.8%	+1.3%
商品利益率 (総額売上高比)	22.29%	△0.09	△1.34	+0.06
販売管理費	1,702	+52	△201	+14
総額営業収益 販売管理費比率	22.6%	△2.6	△2.0	△0.1
営業利益	110	+182	+67	+20

※計画比／計画増減は 2022年12月26日公表値との増減

※今期より「収益認識に関する会計基準」を適用しているため、これまでの計上方法による営業収益を総額営業収益、売上高を総額売上高として記載しています。

## 3-2. 国内百貨店販売管理費

- ✓ コスト構造改革は順調に進捗、44億円を削減
- ✓ 営業機会拡大に伴う比例費増や光熱費高騰により前年から増加
- ✓ 計画に対し合計額は増加も、総額営業収益販管費比率は達成

(単位：億円)	実績	前年増減	前年増減 内訳					2019年度増減	計画増減
			前年休業関連 反動	比例費 増加	コスト増	会計処理 変更他	コスト 構造改革		
人件費	515	△13	9	0	0	0	△22	△87	△2
宣伝費	91	△123	6	18	6	△153	0	△164	+2
総務費・ 庶務費	800	+163	11	17	25	133	△23	+58	+11
経理費	296	+26	11	0	6	8	0	△8	+4
合計	1,702	+52	37	34	38	△12	△44	△201	+14

総額営業収益  
販売管理費比率

22.6% △2.6

109 増加

△2.0

△0.1

計画増減は 2022年12月26日公表値との増減

## 4-1. 主要子会社実績(国内)

- ✓ 3社ともコロナ影響の縮小により増収増益
- ✓ 東神開発、TFPの営業利益は計画を超過
- ✓ TSCは、ラグジュアリー物件の受注拡大もあり、営業黒字転換

(単位：億円)

		通期業績	前年比/ 前年増減	※2019年比/ 2019年増減	計画比/ 計画増減
東 神 開 発	営業収益	461	+11.4%	+2.8%	+0.5%
	営業利益	60	+ 9	△7	+2
高島屋ファイナンシャル ・パートナーズ (TFP)	営業収益	213	+5.5%	△2.0%	△1.1%
	営業利益	45	+ 2	△4	+0
高島屋スペースクリエイツ (TSC)	営業収益	246	+37.3%	△33.4%	△0.3%
	営業利益	0.2	+ 5	△18	△0

※計画比／計画増減は 2022年12月26日公表値との増減

※東神開発はティーアンドティー、TSCはTSC東北との合算値、TFPは高島屋クレジットと高島屋保険の合算値との2019年比／2019年増減です。



## 4-2. 主要子会社実績(海外)

- ✓ シンガポールは高額品好調で大幅増収増益、2019年実績も超過
- ✓ ベトナム、サイアムは着実に成長、2019年比でも増収増益
- ✓ 上海は、67日間完全休業により減収減益も、営業黒字確保

(単位：億円)		通期業績					計画比/ 計画増減	現地通貨建て	
		(1~12月)	前年比/ 前年増減	(内 為替 影響)	※2019年比/ 2019年増減	(内 為替 影響)		前年比	2019年比
タカシマヤ シンガポール	営業収益	214	+58.5%	-	+25.8%	-	+3.9%	+36.0%	+5.3%
	営業利益	63	+45	(+9)	+16	(+10)	+7	-	-
トーシンディベロップメント シンガポール(TDS)	営業収益	93	+25.6%	-	+6.1%	-	+2.6%	+7.8%	△11.2%
	営業利益	25	+9	(+4)	△6	(+4)	+1	-	-
上海 高島屋	営業収益	22	△25.1%	-	△29.4%	-	△4.4%	△34.2%	△42.7%
	営業利益	1	△3	(+0)	+0	(+0)	+0	-	-
タカシマヤ ベトナム	営業収益	30	+127.9%	-	+47.9%	-	+1.4%	+94.7%	+23.7%
	営業利益	7	+7	(+1)	+5	(+1)	+0	-	-
サイアム タカシマヤ	営業収益	21	+58.4%	-	+30.3%	-	+4.7%	+45.7%	+22.6%
	営業利益	△6	+2	(△1)	+4	(△0)	+1	-	-

※計画比/計画増減は 2022年12月26日公表値との増減

1SGD=95.70JPY 1CNY=19.49JPY 1VND=0.0055JPY 1THB=3.74JPY

# Ⅱ 2024年2月期計画(2023年度)

---

# 1. 2023年度 経営環境認識

## - 経営目標 -

### 持続的な成長と飛躍に向けたグループ経営の土台づくり

～ 2031年創業200周年へ向けた基盤構築～

## - 経営課題 -

- ① 百貨店の営業力強化
- ② 人的資本経営の推進
- ③ グループ会社の業界競争力獲得
- ④ グループESG戦略の深化

## - 環境認識 -

- 昨年**の大口受注、円安によるインバウンド購買力増加**の反動が発生
- **高額品消費**は、需要の一巡や旅行ニーズ拡大により伸長率鈍化を想定
- **インバウンド売上増大**は見込む一方、中国本土からの訪日旅行客拡大動向を注視
- **EC**はお客様の店頭来店傾向の影響で成長が鈍化
- 売上比例費に加え、**光熱費や賃上げなどのコストが増大**
- コロナ5類移行に伴う**消費スタイル変化を捉えた品揃え**が必要

## 2. 連結計画

- ✓ 国内百貨店、グループ会社ともに増収計画
- ✓ 比例費や光熱費等の増加があるものの、営業利益は増益計画
- ✓ 特別利益の減少もあり純利益は減益の計画

(単位：億円)	上期計画	前年比/ 前年増減	2019年比/ 2019年増減	通期計画	前年比/ 前年増減	2019年比/ 2019年増減
総額営業収益	4,500	+8.8%	△0.7%	9,400	+6.6%	+2.3%
販売管理費	1,170	+68	△115	2,370	+83	△231
総額営業収益 販売管理費比率	26.0%	△0.7	△2.4	25.2%	△0.7	△3.1
営業利益	150	+22	+16	350	+25	+94
経常利益	160	+14	+33	350	+5	+118
純利益	105	△30	△19	230	△48	+70

※「収益認識に関する会計基準」適用に伴い、2021年度までの計上方法による営業収益を総額営業収益として記載。

### 3-1. 国内百貨店計画

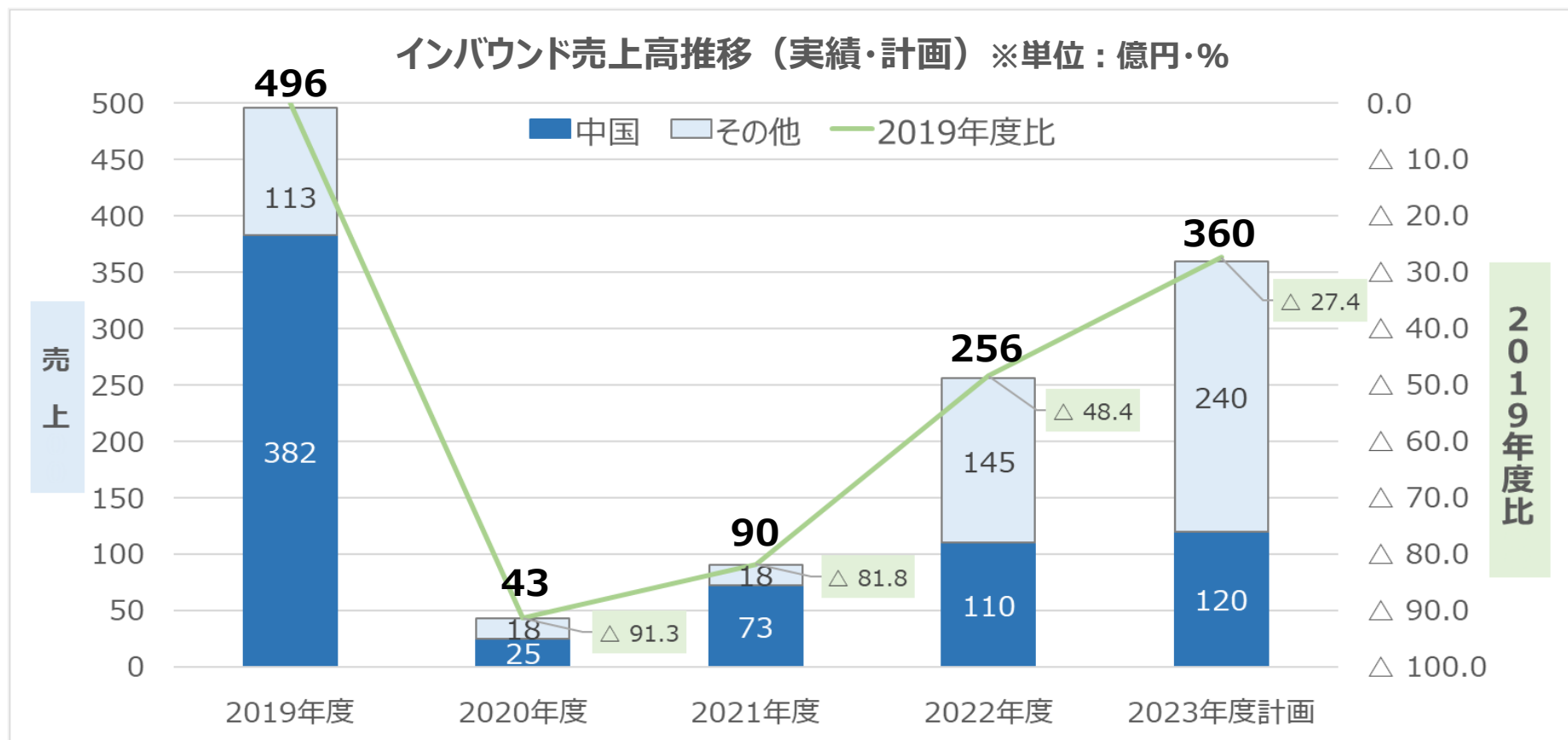
- ✓ 前年大口の反動があるも、インバウンドの増加を見込み増収計画
- ✓ 販売管理費は比例費や光熱費の増加などで75億円増
- ✓ 営業利益は大幅伸長した2022年度を上回る115億円の計画

(単位：億円)	上期計画	前年比/ 前年増減	2019年比/ 2019年増減	通期計画	前年比/ 前年増減	2019年比/ 2019年増減
総額営業収益	3,770	+6.5%	△1.3%	7,950	+5.4%	+2.6%
総額売上高	3,708	+7.0%	△1.0%	7,796	+5.5%	+2.5%
商品利益率 (総額売上高比)	22.46%	0.13	△1.29	22.23%	△0.06	△1.40
販売管理費	853	+33	△83	1,777	+75	△126
総額営業収益 販売管理費比率	22.6%	△0.5	△1.9	22.4%	△0.2	△2.2
営業利益	45	+10	+17	115	+5	+73

※「収益認識に関する会計基準」適用に伴い、2021年度までの計上方法による営業収益を総額営業収益、売上高を総額売上高として記載。

### 3-3. 国内百貨店 インバウンド売上計画

- ✓ 2022年度売上高は256億円、2019年度実績の5割程度に回復
- ✓ 2023年度は360億円、2019年度実績の7割程度を計画
- ✓ 中国本土からの回復は見込まず、その他地域からの増加を想定

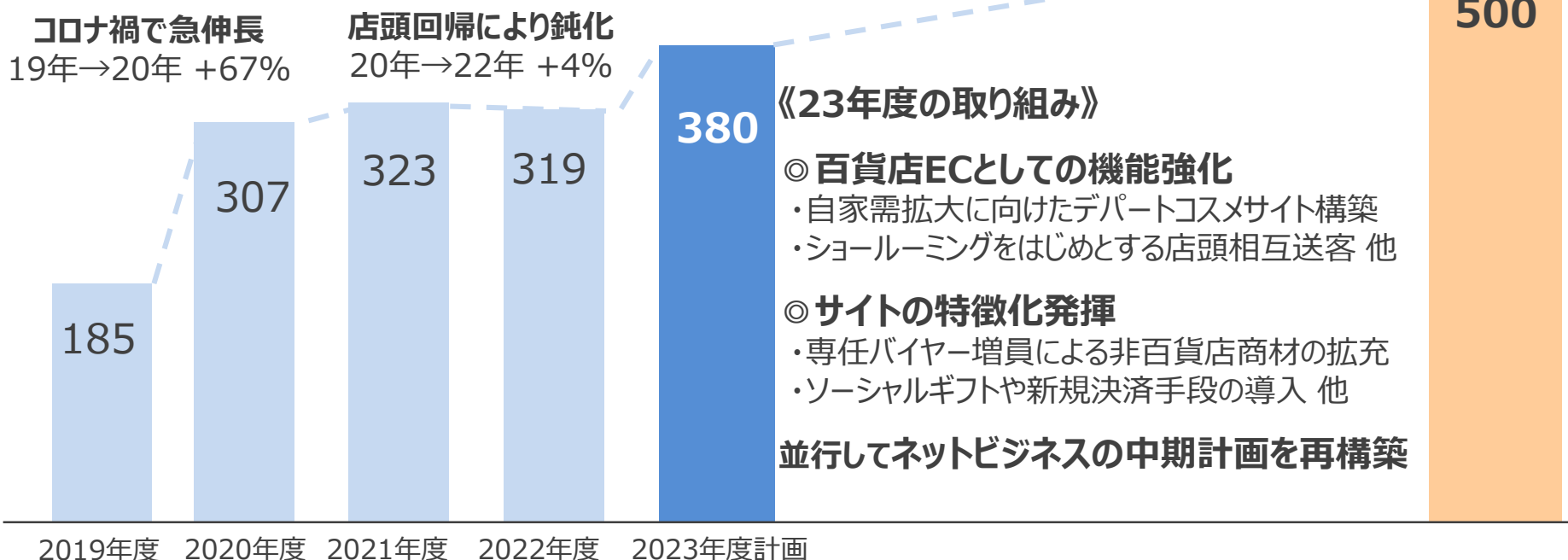


## 3-4. 国内百貨店 ネットビジネス

- ✓ 2022年度は、コロナの収束・消費の店頭回帰により伸長鈍化
- ✓ 2023年度は、店頭との連動強化やサイトの特徴化発揮に重点
- ✓ 並行して、OMO\* 戦略を合わせた中期計画の見直しに着手

### 【グループネットビジネス 売上高推移】

(単位：億円)



\* OMO : Online Merges with Offline  
ネット上とネット以外の店舗などの垣根を超えたマーケティング

### 3-5. 国内百貨店販売管理費 計画

- ✓ 売上比例費が41億円、光熱費などのコストが32億円増加
- ✓ 宣伝費、安心・安全対策など営業力強化・政策費用を37億円計画
- ✓ コスト構造改革を推進し、総額営業収益販売管理費比率は改善

(単位：億円)	通期 計画	前年増減	前年増減 内訳				2019年度 増減
			比例費 増加	コスト増	営業力強化 ・政策	コスト 構造改革	
人 件 費	516	+0		8		△8	△87
宣 伝 費	105	+14	5		9	0	△150
総 務 費 庶 務 費	868	+68	36	24	28	△20	+126
経 理 費	288	△8				△8	△15
合 計	1,777	+75	41	32	37	△35	△126
総 額 営 業 収 益 販 売 管 理 費 比 率	22.4%	△0.2	110 増加				△2.2



## 4-1. 主要子会社計画(国内)

- ✓ 東神開発は、新規物件の効果などを織り込み増収増益
- ✓ TFPはカード取扱高増、ライフパートナー事業\*強化により増収計画
- ✓ TSCは、大型案件の受注と先行提案型営業強化により増収増益

\*ライフパートナー事業：ファイナンシャルカウンター等での保険・資産運用相談その他事業

(単位：億円)		上期計画	前年比/ 前年増減	2019年度比/ 2019年度増減	通期計画	前年比/ 前年増減	※2019年比/ 2019年増減
東 神 開 発	営業収益	249	+11.6%	+12.1%	511	+10.8%	+13.8%
	営業利益	32	+ 3	△1	61	+ 1	△7
高島屋ファイナンシャル ・パートナーズ (TFP)	営業収益	108	+3.1%	+1.3%	219	+3.2%	+1.1%
	営業利益	21	△2	△5	45	△0	△4
高島屋スペースクリエイツ (TSC)	営業収益	139	+43.4%	△24.1%	300	+21.7%	△18.9%
	営業利益	2	+ 5	△6	8	+ 8	△10

※東神開発はティーアンドティー、TSCはTSC東北との合算値、TFPは高島屋クレジットと高島屋保険の合算値との2019年比/2019年増減です。

## 4-2. 主要子会社計画(海外)

- ✓ シンガポール2社は、ツーリスト売上の回復を見込み増収
- ✓ 上海は、前年の休業反動により大幅な増収増益を計画
- ✓ ベトナム、サイアムは成長市場のニーズを取り込み増収増益

(単位：億円)

		上期計画 (1~6月)	前年比/ 前年増減	2019年度比/ 2019年度増減	通期計画 (1~12月)	前年比/ 前年増減	※2019年比/ 2019年増減	想定為替 レート
タカシマヤ シンガポール	営業収益	95	+3.5%	+16.0%	229	+7.3%	+35.0%	1S\$=
	営業利益	27	+ 3	+ 5	62	△1	+ 15	¥95.70
トーシンディベロップメント シンガポール(TDS)	営業収益	48	+12.2%	+9.2%	97	+4.3%	+10.6%	1S\$=
	営業利益	15	+ 3	△1	28	+ 3	△3	¥95.70
上海 高島屋	営業収益	16	+33.5%	△2.1%	35	+58.9%	+12.2%	1CNY=
	営業利益	2	+ 1	+ 2	5	+ 4	+ 5	¥19.49
タカシマヤ ベトナム	営業収益	16	+20.2%	+69.2%	33	+10.1%	+62.9%	1VND=
	営業利益	4	+ 1	+ 3	8	+ 1	+ 6	¥0.0055
サイアム タカシマヤ	営業収益	11	+26.1%	+45.4%	25	+16.4%	+51.6%	1THB=
	営業利益	△ 2	+ 2	+ 3	△ 3	+ 4	+ 7	¥3.74

# III

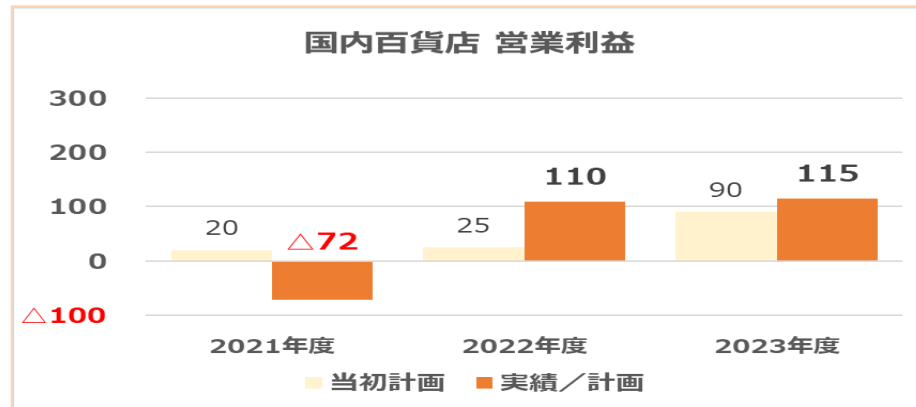
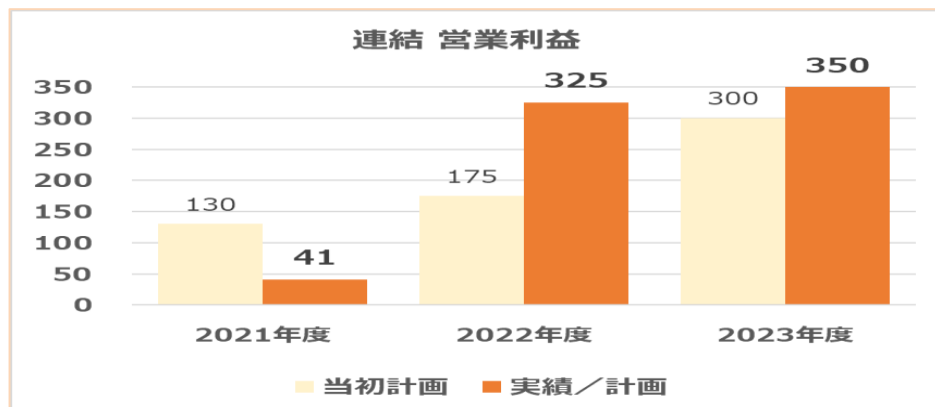
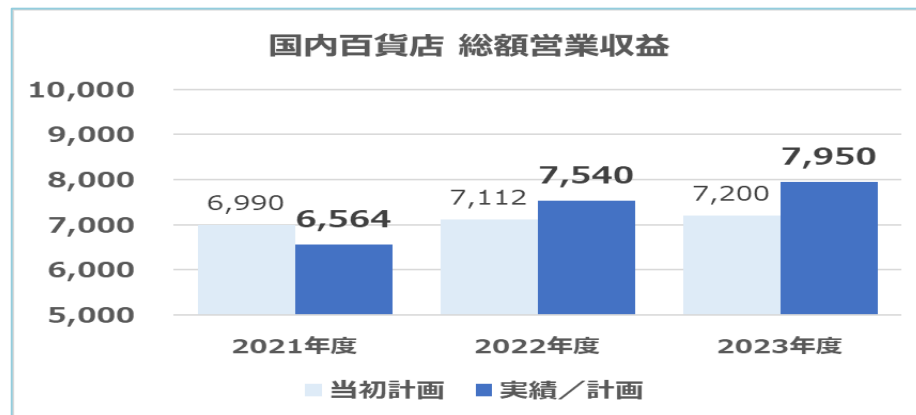
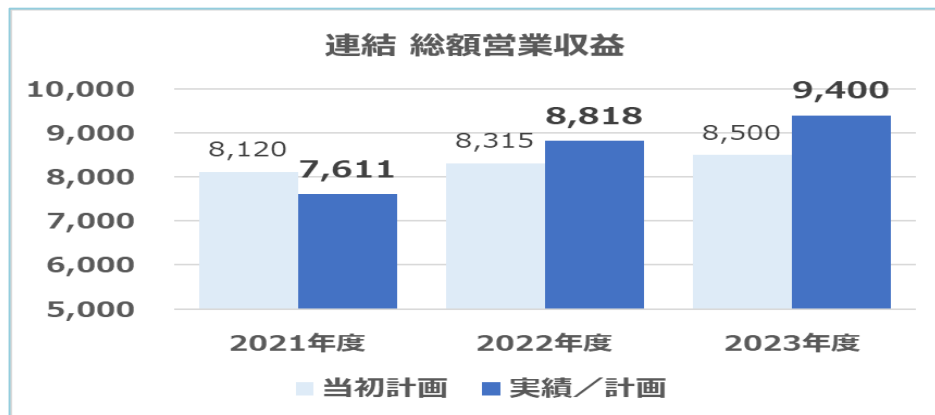
## 3カ年計画進捗と今後の方向性

---

# 1-1. 3カ年計画進捗① 連結・国内百貨店業績

- ✓ 連結・国内百貨店ともに3カ年計画目標営業利益を前倒しで達成
- ✓ 国内百貨店は構造改革断行で低コスト体質への転換が進む
- ✓ 2023年度はさらなる成長を見込んだ計画を策定

(単位：億円)



## 1-2. 国内百貨店・SC まちづくり戦略

- ✓ まちづくり戦略に基づき、大型5店を中心に地域別店舗戦略を推進
- ✓ 百貨店の上質な商品・サービスに多彩な専門店コンテンツをミックス
- ✓ 百貨店核の次世代型SCにより、顧客提供価値を最大化

### 百貨店を核とする次世代型SC



京都高島屋S.C.  
(2023年10月グランドオープン予定)

### 百貨店単独店舗



高島屋大阪店



高島屋横浜店

### SC単独店舗



日本橋高島屋S.C.



タカシマヤ タイムズスクエア



立川高島屋S.C.



流山おおたかの森S・C

## 1-3. 国内百貨店 店頭の商品揃え強化

- ✓ 百貨店の魅力の源泉である品揃え強化は最優先課題
- ✓ 新しい商品、新しいお取引先の開拓に向けた取り組みを加速
- ✓ 「人」を起点に営業力強化につなげる人材育成を推進

### 【短期取り組み】

衣料品

主要取り組み先との協働の深化による商品確保

食料品

自主販売売場へのアシスタントバイヤー配置による特徴化商材調達

### 【中長期取り組み】

- 新しい商品の開発、新しい取引先の開拓の基盤整備
- 市場の関心・興味を先取りするマーケティング力強化

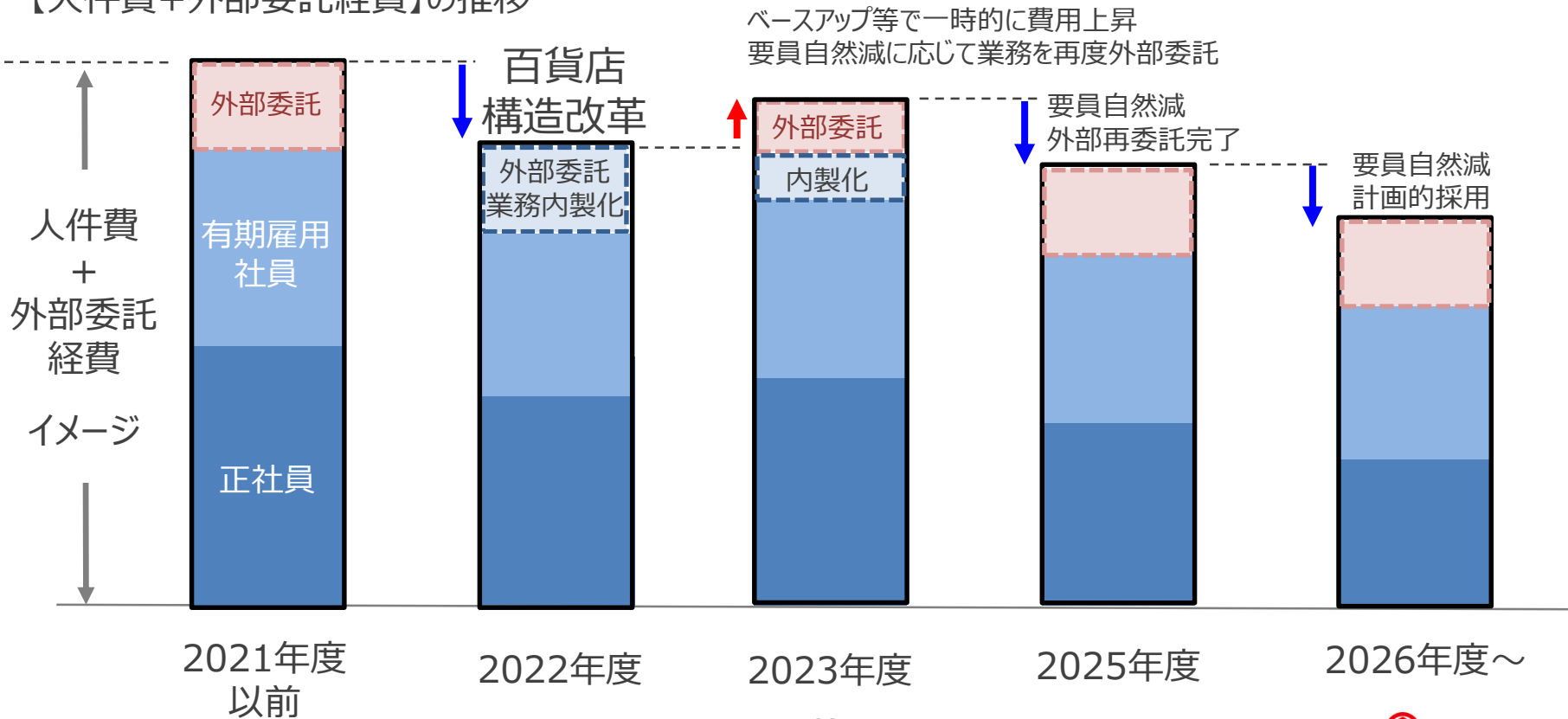
### 【品揃え強化を実行する人材育成】

- ベテラン・若手のチーム制により、知識・経験・ノウハウなど専門スキルを継承
- MD本部と店の連携により、作り手の思いやストーリーを語るができる販売員を育成
- 魅力ある品揃えを実現する専門人材を外部から獲得

# 1-4. 国内百貨店 構造改革

- ✓ 外部委託業務内製化で、コストダウンとともに業務ノウハウを吸収
- ✓ 今後、内製化業務の再委託化により、業務あたりコストを削減
- ✓ 要員自然減に合わせた計画的採用により人材と営業力を確保

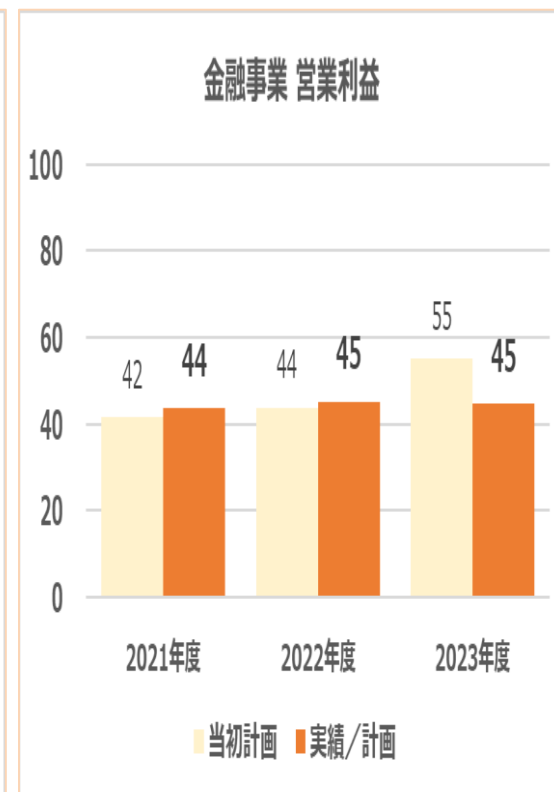
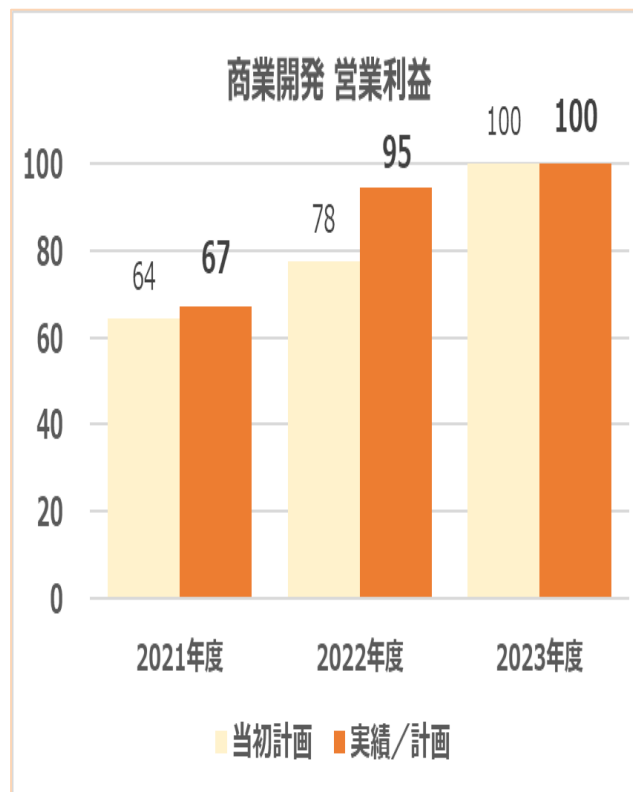
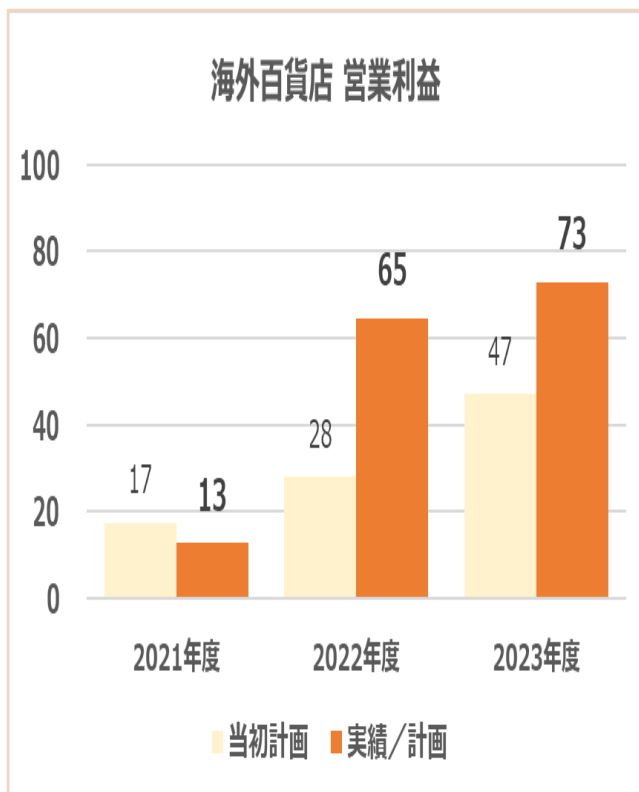
【人件費+外部委託経費】の推移



## 2-1. 3カ年計画進捗② 事業別営業利益

- ✓ 海外百貨店はシンガポールがけん引し、2023年度当初計画を達成
- ✓ 商業開発は2023年度当初計画達成予定
- ✓ 金融事業は将来の成長に向けた基盤づくりを着実に推進

(単位：億円)





## 2-2. 海外百貨店

- ✓ 海外展開の中核であるシンガポール高島屋は高い評価と支持を確立
- ✓ シンガポール高島屋のプレゼンスを活用し、ASEANでの事業を展開
- ✓ 品揃え・サービスで日系百貨店の強みを発揮し、地域と共に成長

### シンガポール高島屋 S.C.

- 1993年開業、本年30周年
- 百貨店と専門店の複合SC
- 国内外の顧客から高い評価と支持



### 上海高島屋



2011年開業

### ホーチミン高島屋/サイゴンセンター



2016年開業

### サイアム高島屋



2018年開業

## 2-3. 商業開発 ベトナム事業

- ✓ 2016年、ホーチミンに百貨店核の商業施設としてサイゴンセンターを開業
- ✓ 高島屋グループのプレゼンス向上を背景に非商業へも事業領域を拡大
- ✓ 今後も成長市場ならではの高い収益性を確保すべく開発を加速

更なる開発を推進

【A&Bタワー】  
(複合不動産)



【スターレイクPJ-A Deweyスクール】  
(学校不動産賃貸事業)



【スターレイクPJ-B I期】  
(商業不動産)



ベトナム事業利益  
約15億\*  
(2022年度)

【サイゴンセンター】  
(商業不動産)



【インドチャイナプラザハノイ】  
(複合不動産)



【ランカスター・ルミネール】  
(住宅分譲 + 複合不動産)



【スターレイクPJ-B II期】  
(複合不動産)

## 2-4. 金融事業

- ✓ 多様な金融商品・サービスを百貨店の品揃えとして提供
- ✓ 主力のカード事業は、グループ全体で連携した顧客獲得を推進
- ✓ ライフパートナー事業は、拠点増設・店頭力強化により事業成長を図る

### 1. カード事業

- 会員獲得に向けた百貨店、SC、ECとの連携
- 新たな顧客層開拓に向けた新カード発行

### 2. ライフパートナー事業

- 人的資本への投資による店頭販売力強化
- ファイナンシャルカウンター拠点増設による顧客接点拡大

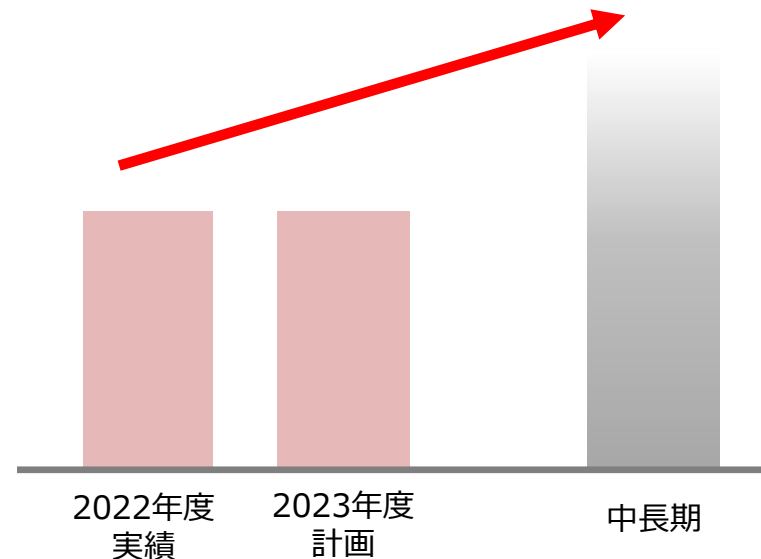
### 3. その他取り組み

- ソーシャルレンディング案件の積極開拓
- ネオバンク「スゴ積み」7月店頭利用開始・利便性向上による認知度向上



**金融の顧客基盤×百貨店のシナジー発揮**  
**百貨店の金融の品揃え拡充による店頭の魅力向上**

### 営業利益成長目標



※ライフパートナー事業：  
ファイナンシャルカウンター等での保険・資産運用相談その他事業

### 3. 3カ年計画の進捗③ 投資計画

- ✓ 商業開発は国内外投資を推進、市場変化に対応して柔軟に判断
- ✓ 百貨店は収益性が見込める案件には積極投資
- ✓ 安心安全投資は優先順位を見極めて着実に実施

(単位：億円)	2021年度	2022年度			2023年度			3カ年計画計		
	実績	実績	当初計画	当初計画 増減	計画 (23年4月公表)	当初計画	当初計画 増減	計画 (23年4月公表)	当初計画	当初計画 増減
設備投資計	426	303	495	△192	614	480	+135	<b>1,343</b>	<b>1,400</b>	△57
百貨店(国内・海外)	48	19	29	△10	56	33	+23	<b>123</b>	<b>110</b>	+13
商業開発(国内・海外)	293	176	338	△162	422	269	+154	<b>891</b>	<b>900</b>	△9
その他グループ会社	12	15	10	+5	14	28	△14	41	50	△9
システム投資	30	43	39	+4	59	61	△2	132	130	+2
安心安全投資他	43	50	78	△28	63	89	△26	<b>156</b>	<b>210</b>	△54

## 4. 3カ年計画進捗④ 財務指標

- ✓ 収益性指標: EBITDA/総資産、ROEは1年前倒しで計画達成  
⇒ 持続的収益力向上により時価総額増大(PBR1倍超)を目指す
- ✓ 安定性指標: 純有利子負債/EBITDAも1年前倒しで計画達成  
⇒ 引き続き営業CFの範囲内で投資。自己資本の健全性を維持

		単位	2021年度	2022年度		2023年度		3カ年計	
			実績	実績	当初計画 増減	計画	当初計画 増減	修正目標	当初計画 増減
収益性 指標	営業CF	億円	210	365	△ 76	800	+151	1,375	+75
	投資CF	億円	△ 371	△ 107	363	△ 600	△ 141	△ 1,078	222
	EBITDA	億円	270	554	+144	589	+44	1,413	+188
	EBITDA/総資産	%	2.4%	4.8%	1.2%	5.0%	0.2%		
	ROE	%	1.4%	6.9%	4.4%	5.5%	0.7%		
安定性 指標	自己資本比率	%	34.8%	35.1%	-0.1%	36.3%	-0.5%		
	有利子負債	億円	2,148	2,136	△ 64	2,090	△ 10		
	純有利子負債	億円	1,241	1,227	△ 84	1,200	△ 100		
	純有利子負債/EBITDA	倍	4.6	2.2	△ 1.0	2.0	△ 0.4		

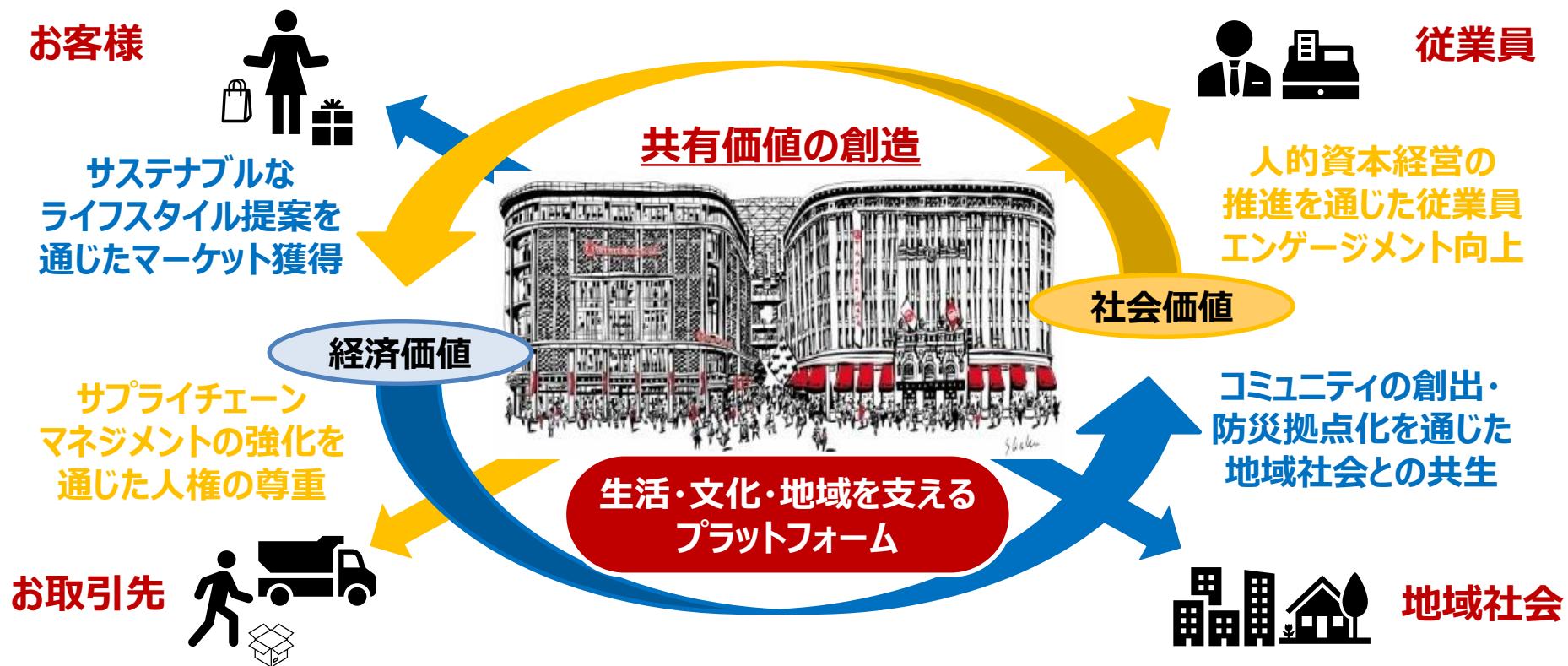
EBITDA = 営業利益+減価償却費 (海外グループ資産を除く IFRS16号調整後)

# IV ESG戦略

---

# 1. ESG戦略の深化

- ✓ ステークホルダーとの協働を通じた当社ならではのESG戦略を推進
- ✓ ESG戦略を事業活動に直結し、新たなビジネス機会を獲得
- ✓ サステナブルな営業活動である「TSUNAGU ACTION」\*を拡大



\* TSUNAGU ACTION : 「21世紀の豊かさ」を共に考え実践するために、エコ&エシカルをテーマにした商品やサービスの提供を通じて、サステナブルなライフスタイルを提案していく営業活動のこと

## 2. ESG重点課題の着実な推進

- ✓ 協業先とともにオフサイトPPA\*による再エネ調達スキームを構築
- ✓ 地域防災拠点化とEV促進をめざした充電設備の設置拡充
- ✓ 循環型ビジネスの推進に向けたお客様参画機会の拡大

### 脱炭素化推進 RE100

#### ● オフサイトPPAの新規導入

※ 新電力会社との協業により、日本初となる短期契約のオフサイトPPAスキームを構築



再エネ電力供給



### 脱炭素化推進 EV100

#### ● 充電設備の設置拡充

※ 災害時の地域利用とEV促進に向け、充電設備を拡充。ご利用料金の施設緑化活用も推進。



### 循環型ビジネスの推進

#### ● お客様参画機会の拡大

※ 循環型商材や回収アイテム拡大による、お客様との推進体制強化

Depart de Loop  
TAKASHIMAYA × BRING



\* オフサイトPPA：発電事業者（PPA事業者）が一般送電網を介して、特定の一般需要家に電気を提供する仕組みのこと



# V 財務・株主還元

---

# 1. PBR1倍超実現に向けた考え方

✓ 健全な財務体質を維持しつつ、持続的利益成長を目指す

## ■PBR1倍を達成するための利益目標

		2022年度 (2023年2月28日)	
ROIC ※1	(WACC)	4.4%	(4.5%)
営業利益	(EBITDA) ※2	325億円	(554億円)
NOPAT ※3	(EPS) ※4	270億円	(170円)
投下資本 ※5		6,181億円	
目標株価	PBR ※6	1,896円	PBR 0.72倍
	PER ※7		PER 11.0倍



必要な利益水準	
6.1%	(4.5%)
480億円 (程度)	(720億円)
376億円	(238円)
6,181億円	
2,620円	PBR 1.00倍
	PER 11.0倍

(参考) PERで試算	
4.4%	(4.5%)
325億円	(554億円)
270億円	(170円)
6,181億円	
2,620円	PBR 1.00倍
	PER 15.3倍

※1 ROIC (投下資本利益率) = NOPAT ÷ 投下資本

※2 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 (海外グループリース資産を除く IFRS16号調整後)

※3 NOPAT (税引き後営業利益) = (経常利益 + 支払利息 - 受取利息) × (1 - 実効税率)

※4 EPS (一株当たり当期純利益) = 当期純利益 ÷ (発行済株式数 - 期末自己株式数)

※5 投下資本 = 株主資本 + 純有利子負債 (リース債務を含む。期中平均)

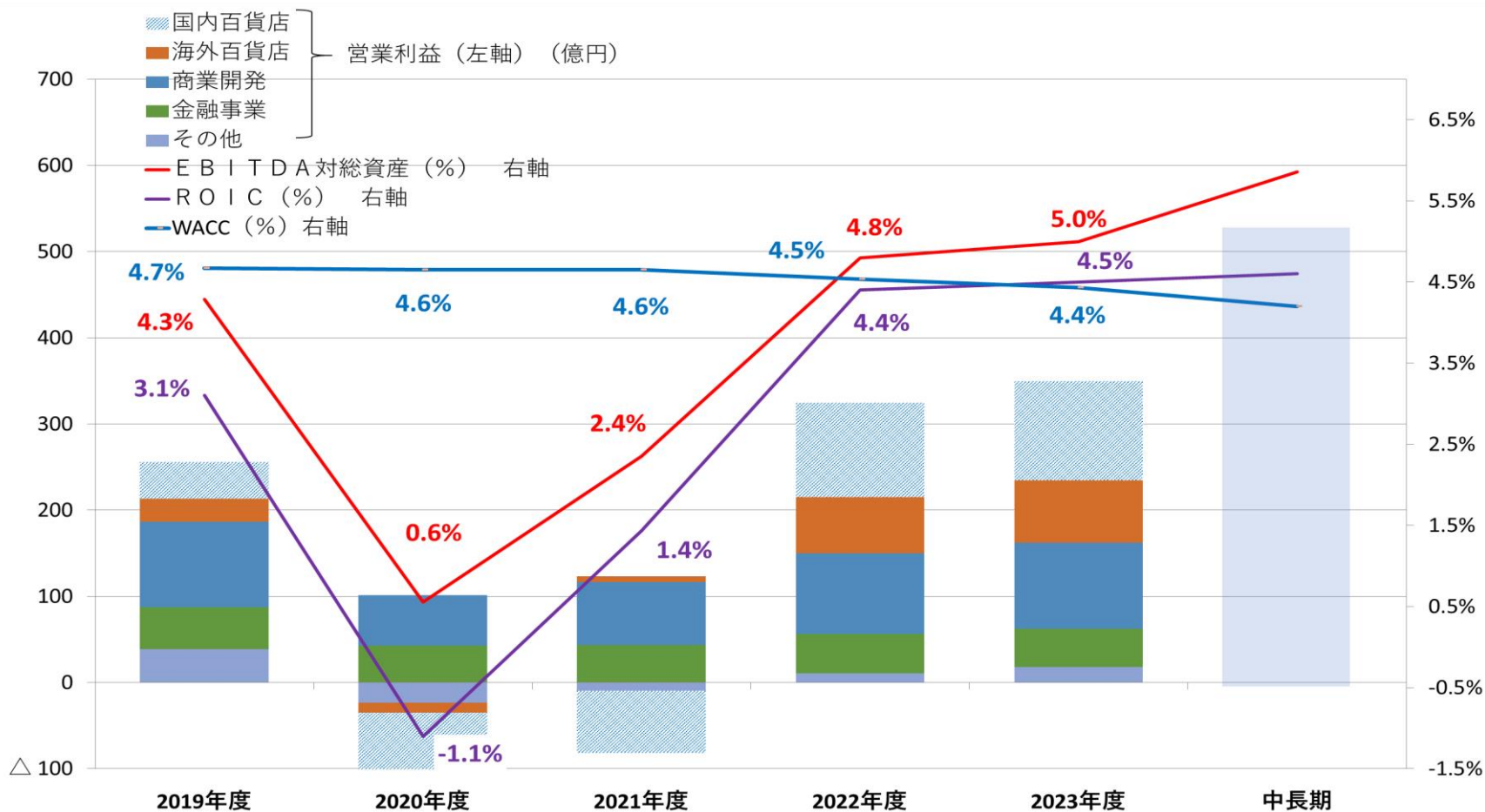
※6 PBR (株価純資産倍率) = 株価 ÷ (純資産 ÷ 自己株式除く発行済み株式数)

※7 PER (株価収益率) = 株価 ÷ EPS

## 2. 収益性指標

✓ 新たにROICを追加、中長期的にWACCを上回る水準を目指す

■ 営業利益（事業別）、ROIC、EBITDA総資産比率 の推移と目標



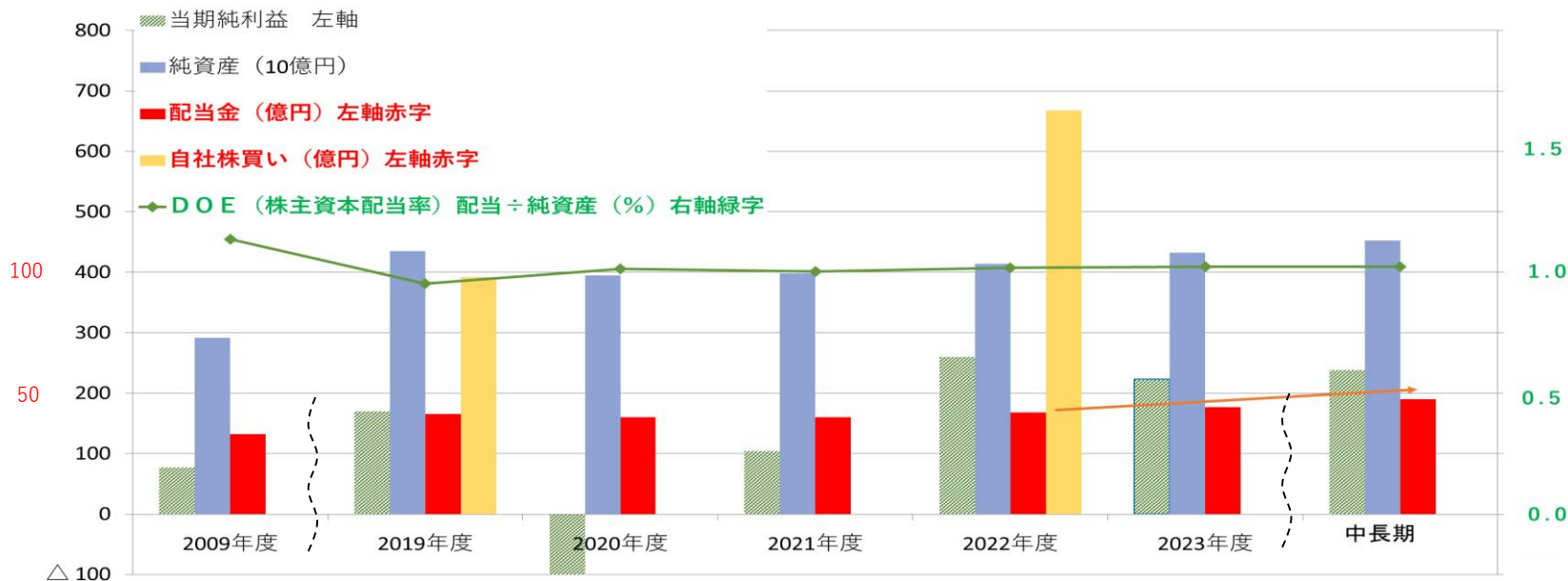
### 3. 株主還元

- ✓ 経営環境に係わらずDOE\*を安定的に維持(1.0%程度を目安)
- ✓ 業績回復に伴い増配を予定(22年度期末+2円、23年度中間期+2円)
- ✓ 純資産を意識した配当を検討

#### ■ 3カ年計画との比較

	単位	2021年	2022年		2023年	
		実績	実績	当初計画 増減	計画	当初計画 増減
配当(一株あたり)	円	24	26	+2	28	+4
DOE(株主資本配当率)	%	1.0%	1.0%	0.0%	1.1%	0.1%

#### ■ 当期純利益、純資産、配当金、自社株買い、DOEの推移



\* DOE: 株主資本配当率

# まとめ

## 2022年度実績

- 高額品の大幅伸長に加え、大口受注、円安による為替差益が業績を押し上げ
- 百貨店の構造改革により利益を創出しやすい経営体質に転換
- 連結営業利益 **325億円**、3カ年計画最終年度の目標（300億円）を1年前倒し達成

## 2023年度計画

- 前年の大口受注の反動に加え、高額品やECの伸長鈍化が懸念されるも、コロナ5類移行に伴う消費の活性化やインバウンドを取り込んで売上を増大
- 引き続きコスト削減に努め光熱費などのコスト負担増を最大限吸収
- グループ会社は各分野での業界競争力を獲得し成長
- 上記を通じ、連結総額営業収益 **9,400億円**、連結営業利益 **350億円** をめざす
- 2022年度の期末配当は**2円増配**の14円、2023年度中間期も**2円増配**し14円の予定

# 参考資料

---

# 参考資料 2022年度 連結業績(上期・下期)

(単位：億円)	通期業績			計画比/ 計画増減	上期実績			下期実績		
	前年比/ 前年増減	2019年度比/ 2019年度増減			前年比/ 前年増減	2019年度比/ 2019年度増減		前年比/ 前年増減	2019年度比/ 2019年度増減	
総額営業収益	8,818	+15.9%	△4.1%	+1.1%	4,135	+19.1%	△8.7%	4,683	+13.1%	+0.5%
営業収益	4,434	△41.7%	△51.8%	△1.5%	2,090	△39.8%	△53.9%	2,344	△43.4%	△49.7%
販売管理費	2,287	△4	△315	△14	1,102	△1	△183	1,184	△2	△132
総額営業収益 販売管理費比率	25.9%	△4.2	△2.4	△0.5	26.7%	△5.1	△1.7	25.3%	△3.4	△2.9
営業利益	325	+284	+69	+40	128	+148	△6	197	+136	+75
経常利益	345	+276	+113	+65	146	+152	+19	199	+125	+94
純利益	278	+225	+118	+18	135	+179	+11	143	+46	+107

※今期より「収益認識に関する会計基準」を適用しているため、これまでの計上方法による営業収益を総額営業収益として記載しています。

※計画比/計画増減は 2022年12月26日公表値との増減

# 参考資料 2022年度 国内百貨店業績(上期・下期)

(単位：億円)	通期業績	前年比／ 前年増減		2019年度比／ 2019年度増減		計画比／ 計画増減	上期実績	前年比／ 前年増減		2019年度比／ 2019年度増減		下期実績	前年比／ 前年増減		2019年度比／ 2019年度増減	
総額営業収益	7,540	+14.9%	△2.7%	+1.3%	3,538	+19.3%	△7.4%	4,001	+11.2%	+1.8%						
営業収益	3,300	△49.7%	△57.4%	△1.8%	1,563	△47.3%	△59.1%	1,737	△51.7%	△55.8%						
総額売上高	7,391	+15.0%	△2.8%	+1.3%	3,465	+19.6%	△7.5%	3,926	+11.3%	+1.8%						
売上高	3,043	△52.6%	△60.0%	△2.4%	1,437	△50.4%	△61.7%	1,606	△54.5%	△58.4%						
商品利益率 (総額売上高比)	22.29%	△0.09	△1.34	+0.06	22.34%	△0.05	△1.41	22.25%	△0.13	△1.26						
商品利益率	51.09%	+28.71	+27.47	+1.85	50.69%	+28.30	+26.94	51.46%	+29.09	+27.95						
販売管理費	1,702	+52	△201	+14	820	+34	△116	882	+18	△85						
営業利益	110	+182	+67	+20	35	+103	+7	75	+79	+60						

※今期より「収益認識に関する会計基準」を適用しているため、これまでの計上方法による営業収益を総額営業収益、売上高を総額売上高として記載しています。

※計画比／計画増減は 2022年12月26日公表値との増減



# 参考資料

## 2022年度 国内百貨店 販売管理費実績(上期・下期)

(単位：億円)										参考(旧基準)		
	実績	前年 増減	2019年度 増減	上期 実績	前年 増減	2019年度 増減	下期 実績	前年 増減	2019年度 増減	実績	前年増減	2019年度 増減
人件費	515	△13	△87	252	△6	△45	264	△7	△42	(515)	(△13)	(△87)
宣伝費	91	△123	△164	41	△49	△86	50	△74	△78	(225)	(+11)	(△30)
総務費・ 庶務費	800	+163	+58	381	+75	+21	419	+87	+38	(668)	(+30)	(△74)
経理費	296	+26	△8	146	+14	△5	150	+12	△2	(288)	(+18)	(△16)
合計	1,702	+52	△201	820	+34	△116	882	+18	△85	(1,695)	(+46)	(△208)

# 参考資料 2023年度 連結計画

(単位：億円)	上期計画	前年比/ 前年増減	2019年比/ 2019年増減	通期計画	前年比/ 前年増減	2019年比/ 2019年増減
総額営業収益	4,500	+8.8%	△0.7%	9,400	+6.6%	+2.3%
営業収益	2,300	+10.0%	△49.2%	4,750	+7.1%	△48.3%
販売管理費	1,170	+68	△115	2,370	+83	△231
総額営業収益 販売管理費比率	26.0%	△0.7	△2.4	25.2%	△0.7	△3.1
営業利益	150	+22	+16	350	+25	+94
経常利益	160	+14	+33	350	+5	+118
純利益	105	△30	△19	230	△48	+70

※「収益認識に関する会計基準」適用に伴い、2021年度までの計上方法による営業収益を総額営業収益として記載。

# 参考資料 2023年度 国内百貨店計画

(単位：億円)	上期計画	前年比／ 前年増減	2019年比／ 2019年増減	通期計画	前年比／ 前年増減	2019年比／ 2019年増減
総額営業収益	3,770	+6.5%	△1.3%	7,950	+5.4%	+2.6%
営業収益	1,670	+6.8%	△56.3%	3,450	+4.5%	△55.5%
総額売上高	3,708	+7.0%	△1.0%	7,796	+5.5%	+2.5%
売上高	1,550	+7.9%	△58.6%	3,202	+5.2%	△57.9%
商品利益率 (総額売上高比)	22.46%	0.13	△1.29	22.23%	△0.06	△1.40
商品利益率	50.19%	△0.50	+26.44	51.34%	+0.25	+27.72
販売管理費	853	+33	△83	1,777	+75	△126
総額営業収益 販売管理費比率	22.6%	△0.5	△1.9	22.4%	△0.2	△2.2
営業利益	45	+10	+17	115	+5	+73

※「収益認識に関する会計基準」適用に伴い、2021年度までの計上方法による営業収益を総額営業収益、売上高を総額売上高として記載。

# 参考資料

## 2023年度 国内百貨店販売管理費計画(上期・通期)

(単位：億円)	上期 計画	前年増減	2019年 増減	通期 計画	前年増減	2019年 増減
人 件 費	252	△0	△45	516	+0	△87
宣 伝 費	47	+6	△80	105	+14	△150
総 務 費 庶 務 費	410	+29	+49	868	+68	+126
経 理 費	144	△2	△7	288	△8	△15
合 計	853	+33	△83	1,777	+75	△126
総 額 営 業 収 益 販 売 管 理 費 比 率	22.6%	△0.5	△1.9	22.4%	△0.2	△2.2

# 参考資料 2022年度 国内百貨店 月次売上の推移

		上 期							下 期							年度計	
		3月	4月	5月	6月	7月	8月	上期計	9月	10月	11月	12月	1月	2月	下期計		
		2022年度	前年比	総売上	+7.8%	+22.0%	+55.2%	+10.8%	+11.1%	+25.7%	+19.6%	+23.6%	+14.3%	+5.3%	+4.6%		+14.6%
免税売上	△7.1%			+77.3%	+105.5%	+73.1%	+153.2%	+170.1%	+89.8%	+153.0%	+262.9%	+320.9%	+366.9%	+249.9%	+243.6%	+269.0%	+182.8%
免税除<国内売上	+8.1%			+21.1%	+54.5%	+10.1%	+9.3%	+23.0%	+18.5%	+21.7%	+11.1%	+1.7%	+1.1%	+10.4%	+9.1%	+7.9%	+12.7%
2019年度比	総売上		△9.9%	△9.8%	△5.2%	△5.2%	△6.2%	△9.2%	△7.5%	△19.6%	+23.0%	+1.2%	+2.3%	+1.4%	+11.9%	+1.8%	△2.8%
	免税売上		△83.8%	△75.9%	△77.6%	△72.0%	△57.3%	△47.6%	△70.5%	△54.2%	△34.1%	△20.7%	△9.8%	△24.6%	+99.3%	△19.7%	△48.4%
	免税除<国内売上		△3.5%	△3.0%	+1.3%	△0.7%	△2.8%	△6.3%	△2.4%	△17.7%	+27.8%	+2.5%	+2.9%	+3.5%	+9.2%	+3.1%	+0.4%

## 参考資料 「新収益基準」について

- 消化売上高は、「商品利益額相当額」を「売上高」に計上することとなり、営業収益は大幅に減少。
- 顧客から受領する配送料金は「販管費への戻入」から「売上高」に計上変更。
- テナントからの共益費や光熱費の入金は、「販管費への戻入」から「その他営収」に計上変更。
- 自社ポイントは従来、2000ポイントごとに営業費に計上していたが、新基準では売上に伴いポイントを付与した時点で使用見込み分を「売上から控除」に変更。
- 未回収商品券は最終未回収率予想での雑収入計上から、一定期限経過後の残高を一括で雑収入に計上。  
(従来の予想未回収率は低めに見積もっていたことから雑収入計上額は好転)