

# 平成24年2月期（第146期） 第2四半期決算説明会

2011年10月7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）第2四半期業績	1
II. 2011年度（平成24年2月期）通期計画	5
III. 営業戦略	9
IV. 成長戦略	12
V. CSR経営	13

# I. 2011年度(平成24年2月期)第2四半期業績

## 連結業績

(単位:百万円)

	第2四半期累計	前年比		計画比	
営業収益	410,069	△ 12,658	△3.0%	+4,069	+1.0%
販売管理費	116,813	△ 4,727	△3.9%	△2,105	△1.8%
営業利益	9,069	+1,080	+13.5%	+2,569	+39.5%
経常利益	10,789	+689	+6.8%	+2,789	+34.9%
純利益	5,376	△ 2,983	△35.7%	+1,876	+53.6%

\* 計画比は6月24日改定値との比較

<b>営業収益</b>	前年比	主力の国内百貨店の震災影響を、その後の売上回復でカバーし切れず、△127億円の減収。
	計画比	国内百貨店はじめ主要子会社は計画を達成し、+41億円の計画超過。
<b>販売管理費</b>	前年比	国内百貨店(△32億円)を中心に、子会社も販管費の削減を進め、△47億円の削減。
	計画比	前年比と同様の理由により、△21億円の追加削減。
<b>営業利益</b>	前年比	国内百貨店の販管費削減を主因として、+11億円の増益。
	計画比	営業収益の計画超過に加え、販管費の追加削減等により、+26億円の計画超過。
<b>経常利益</b>	前年比	営業増益(+11億円)が、円高に伴う為替差損(4億円)の増等を吸収し、+7億円の増益。
	計画比	営業利益の計画超過(+26億円)等により、+28億円の計画超過。
<b>純利益</b>	前年比	経常増益(+7億円)に加え、大阪店改装の完了等に伴う固定資産除却損の減(△7億円)、早期退職割増金減(△10億円)による利益増はあるものの、前年計上したNY固定資産売却益(△57億円)の反動により、△30億円の減益。
	計画比	経常利益の計画超過(+28億円)を主因に、+19億円の計画超過。

## 会社別業績

(単位:百万円)

	営業収益	前年比%	計画比%	営業利益	前年比%	計画比%
		前年増減	計画増減		前年増減	計画増減
高島屋および 国内百貨店子会社	353,475	△3.4%	+0.9%	2,548	△26.5%	+144.3%
		△ 12,515	+3,091		△ 920	+1,506
タカシマヤ シンガポール	18,436	+9.2%	+2.0%	1,629	+22.6%	+4.5%
		+1,561	+357		+300	+69
東 神 開 発 <small>(トーンデイベロープメントシンガポールを含む)</small>	18,211	+3.5%	△0.0%	3,560	+4.6%	+2.7%
		+613	△ 8		+155	+93
高島屋クレジット	7,772	△2.7%	+0.2%	1,557	+62.3%	+20.3%
		△ 218	+19		+597	+263
高島屋スペースクリエイツ	8,051	△13.8%	△5.7%	△ 80	-	-
		△ 1,291	△ 489		+89	+20
その他子会社・消去	4,124	-	-	△ 145	-	-
		△ 807	+1,100		+859	+619
連 結	410,069	△3.0%	+1.0%	9,069	+13.5%	+39.5%
		△ 12,658	+4,069		+1,080	+2,569

\* 計画比は6月24日改定値との比較

### 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(△125億円)減益(△9億円)。

計画比 想定以上の売上回復と各種営業施策の奏効に加え、販管費削減も計画以上に進み、  
営業収益(+31億円)・営業利益(+15億円)とも計画超過。

### タカシマヤ シンガポール

前年比 経済の好調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 前年比と同様の理由により、営業収益・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): 本年約65.3円、前年約65.1円、計画約64.0円

### 東神開発 (トーンデイベロープメントシンガポール含む)

前年比 二子玉川ライズ・トックウッドプラザ開業(3月)や、玉川高島屋S・Cの好調等により、  
増収(+6億円)増益(+2億円)。

計画比 営業収益はほぼ計画達成。営業利益は販管費の追加削減等により、+1億円の計画超過。

### 高島屋クレジット

前年比 貸倒費用や外部委託費の減等が、震災によるカード手数料収入減等に伴う利益減を  
吸収し、減収(△2億円)ながら増益(+6億円)。

計画比 営業収益は年会費収入等が計画通り推移し、計画達成。営業利益は貸倒費用をはじめ  
販管費の追加削減等により、+3億円の計画超過。

### 高島屋スペースクリエイツ

前年比 営業収益は震災に伴う受注延期・中止等(△9億円)により減収。営業利益は販管費の  
削減等により、前年を上回るが営業赤字。

計画比 営業収益は市場の回復の遅れから、計画未達(△5億円)。営業利益は利益率の改善等により、  
計画を上回るが営業赤字。

## 単体業績

(単位:百万円)

	第2四半期累計	前年比		計画比	
営業収益	326,550	△ 11,923	△3.5%	+2,550	+0.8%
粗利益率	25.68%	△ 0.22		△ 0.16	
販売管理費	85,245	△ 2,737	△3.1%	△ 1,184	△1.4%
営業利益	2,348	△ 1,194	△33.7%	+1,348	+134.9%
経常利益	3,985	△ 2,015	△33.6%	+1,485	+59.4%
純利益	5,862	+3,677	+168.3%	+862	+17.2%

\* 計画比は6月24日改定値との比較

営業収益	前年比	震災影響（約△100億円）等に伴う売上減を大阪店改装がラント・オフンに伴う売上増（+29億円）等でカバーできず、△119億円の減収。
	計画比	計画以上の売上回復と各種営業施策の奏効等により、+26億円の計画超過。
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、△0.22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、△0.16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（△12億円）や庶務費（△11億円）を中心に、△27億円の削減。
	計画比	庶務費（△10億円）を中心に更なる削減に努め、△12億円の追加削減。
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益率低下により△12億円の減益。
	計画比	営業収益の計画超過に伴う粗利益増と、販管費の追加削減により、+13億円の計画超過。
経常利益	前年比	営業減益（△12億円）に加え、円高に伴う為替差損（5億円）の増等により、△20億円の減益。
	計画比	営業利益の計画超過（+13億円）等により、+15億円の計画超過。
純利益	前年比	経常減益（△20億円）なるも子会社（ニューヨーク）の清算差額金増（+55億円）等により、+37億円の増益。
	計画比	経常利益の計画超過（+15億円）等により、+9億円の計画超過。

## 単体販売管理費

(単位:百万円)

	第2四半期累計	前年比		計画比	
人件費	29,650	△ 1,242	△4.0%	△ 59	△0.2%
総務費	△ 379	△ 4	--	+10	--
宣伝費	11,654	+45	+0.4%	△ 145	△1.2%
庶務費	28,820	△ 1,107	△3.7%	△ 989	△3.3%
経理費	15,499	△ 430	△2.7%	△ 0	△0.0%
合計	85,245	△ 2,737	△3.1%	△ 1,184	△1.4%

\* 計画比は6月24日改定値との比較

**人件費** 前年比 要員減による、給与（△9億円）・福利厚生費（△3億円）・退職給付費用（△1億円）等の減により、△12億円の削減。

計画比 給与（△1億円）・福利厚生費（△1億円）等を計画内に抑え、△1億円の追加削減。

**宣伝費** 前年比 大阪店がラント・オープン等に伴う広告費増により、+0.5億円の増。

計画比 一般宣伝費（△1億円）を計画内に抑え、△1億円の追加削減。

**庶務費** 前年比 震災に伴う省エネ推進等による光熱費減（△3億円）、減収やエコ・イン商品券回収に伴う手数料減（△6億円）、前年の大阪店改装終了等に伴う補修費減（△3億円）等により、△11億円の削減。

計画比 光熱費減（△2億円）をはじめ、エコ・イン商品券回収等に伴う手数料減（△3億円）・補修費減（△2億円）・減価償却費減（△1億円）等により、△10億円の追加削減。

**経理費** 前年比 家賃の減額交渉等により、△4億円の削減。

計画比 計画通り推移。

## II. 2011年度(平成24年2月期)通期計画

### 連結収支計画

(単位:百万円)

	通期計画	前年比	計画比
営業収益	861,400	△ 8,076 △0.9%	+14,600 +1.7%
販売管理費	241,900	△ 2,589 △1.1%	+1,220 +0.5%
営業利益	20,000	+1,826 +10.0%	+4,000 +25.0%
経常利益	22,500	+15 +0.1%	+4,000 +21.6%
純利益	11,000	△ 2,849 △20.6%	+2,500 +29.4%

\* 計画比は6月24日改定値との比較

<b>営業収益</b>	前年比	震災影響からの回復は順調なもの、△81億円の減収。
	計画比	計画時の想定以上の売上回復と、更なる営業力強化に努め、+146億円の上方修正。
<b>販売管理費</b>	前年比	国内百貨店（△17億円）等が削減を進め、△26億円の削減。
	計画比	営業収益の上方修正に伴う変動費増等により、+12億円の増額。
<b>営業利益</b>	前年比	販管費削減が、減収に伴う粗利益減を吸収し、+18億円の増益。
	計画比	販管費の当初計画超過も、営業収益の上方修正に伴う粗利益増等で、+40億円の上方修正。
<b>経常利益</b>	前年比	営業増益（+18億円）が、円高に伴う為替差損（4億円）の増等を吸収し、微増益。
	計画比	営業利益の上方修正（+40億円）により、+40億円の上方修正。
<b>純利益</b>	前年比	経常増益なるも、前年計上したNYの固定資産売却に伴う利益減（△57億円）等により、△28億円の減益。
	計画比	経常利益の上方修正（+40億円）等により、+25億円の上方修正。



## 会社別収支計画

(単位:百万円)

	営業収益	前年比%	計画比%	営業利益	前年比%	計画比%
		前年増減	計画増減		前年増減	計画増減
高島屋および 国内百貨店子会社	746,197	△1.2%	+1.9%	6,625	△17.8%	+38.0%
		△9,199	+13,806		△1,433	+1,823
タカシマヤ シンガポール	37,831	+7.3%	+2.5%	3,398	+17.3%	+6.2%
		+2,562	+915		+501	+198
東 神 開 発 <small>(トーンデイベロップメントシンガポールを含む)</small>	36,991	+7.0%	+0.8%	7,317	+9.8%	+5.9%
		+2,416	+289		+653	+405
高島屋クレジット	15,678	△1.4%	△0.1%	2,907	+36.1%	+29.2%
		△216	△20		+772	+657
高島屋スペースクリエイツ	18,591	△12.7%	△3.6%	220	+73.9%	0.0%
		△2,702	△689		+94	0
その他子会社・消去	6,111	-	-	△468	-	-
		△937	+298		+1,240	+915
連 結	861,400	△0.9%	+1.7%	20,000	+10.0%	+25.0%
		△8,076	+14,600		+1,826	+4,000

\* 計画比は6月24日改定値との比較

### 高島屋および国内百貨店子会社

前年比 営業収益は震災影響からの回復は順調なものの、販管費の削減でカバーできず、減収(△92億円)減益(△14億円)。

計画比 計画時の想定以上の売上回復と、更なる営業力強化に努め、営業収益(+138億円)・営業利益(+18億円)とも上方修正。

### タカシマヤ シンガポール

前年比 積極的な営業施策を講じ国内外からの消費需要を取り込み、現地通貨・邦貨ベースとも増収増益。

計画比 堅調なシンガポール経済を背景に、積極的な営業施策を講じ、営業収益は+9億円、営業利益は+2億円、それぞれ上方修正。

\*1SGD(シンガポールドル): 前年約64.1円、計画約64.0円

### 東神開発 (トーンデイベロップメントシンガポール含む)

前年比 玉川高島屋S・Cの二子玉川ライズ・ドックアウトプラザ開業に伴う相乗効果等により、増収(+24億円)増益(+7億円)。

計画比 営業収益は好調な玉川高島屋S・Cやシンガポール高島屋S.C.が牽引し+3億円、営業利益は販管費削減を一層進め+4億円、それぞれ上方修正。

### 高島屋クレジット

前年比 営業収益は震災影響からの回復は順調なものの、△2億円の減収。一方、営業利益は貸倒費用や外部委託費等の販管費削減を進め、+8億円の増益。

計画比 営業収益は、ほぼ計画通り。営業利益は貸倒費用や外部委託費用の減等により、+7億円上方修正。

### 高島屋スペースクリエイツ

前年比 営業収益は延期物件の再開や新規受注はあるものの、震災に伴う市場縮小の影響(△21億円)等により、減収。一方、営業利益は販管費削減を進め、+1億円の増益。

計画比 営業収益は市場の回復の遅れにより、△7億円の下方修正。営業利益は利益率の改善や販管費の減等により、計画通り。

## 単体収支計画

(単位:百万円)

	通期計画	前年比	計画比
営業収益	689,300	△ 8,561 △1.2%	+12,500 +1.8%
粗利益率	25.71%	△ 0.10	△ 0.04
販売管理費	178,600	△ 1,107 △0.6%	+3,013 +1.7%
営業利益	6,000	△ 1,838 △23.5%	+1,500 +33.3%
経常利益	7,500	△ 3,580 △32.3%	+1,500 +25.0%
純利益	7,000	+3,768 +116.6%	+1,000 +16.7%

\* 計画比は6月24日改定値との比較

営業収益	前年比	震災影響（約△100億円）等に伴う売上減を、大阪店改装がランドオープンに伴う売上増や、創業180周年事業等の営業施策を実施するもののカバーできず、△86億円の減収。
	計画比	計画時の想定以上の売上回復と、更なる営業力強化に努め、+125億円の上方修正。
粗利益率	前年比	震災直後の食料品シェアアップに加え、売れ筋商品確保に向けた取り組みの中での、低率商品のウエイトの高まり等により、△0.10の低下。
	計画比	低率商品のウエイトの高まり等により、△0.04の低下。
販売管理費	前年比	人件費（△9億円）や庶務費（△2億円）を中心に販管費削減策に努め、△11億円の削減。
	計画比	営業収益・利益の計画増（上方修正）に伴う特別手当*支給（0.0→0.7ヵ月）と積極的な販促策実施による宣伝費増（+9億円）を主因として、+30億円の増。 *特別手当…通常は1ヵ月分の期末手当
営業利益	前年比	減収等に伴う粗利益減を販管費削減でカバーできず、△18億円の減益。
	計画比	営業収益上方修正に伴う粗利益増等で、+15億円の上方修正。
経常利益	前年比	営業減益（△18億円）と、円高に伴う為替差損（4億円）の増等により、△36億円の減益。
	計画比	営業利益の上方修正（+15億円）により、+15億円の上方修正。
純利益	前年比	経常減益（△36億円）なるも、子会社（ニューヨーク）の清算差額金増（+55億円）等により、+38億円の増益。
	計画比	経常利益上方修正（+15億円）等により、+10億円の上方修正。

## 単体販売管理費計画

(単位:百万円)

	通期計画	前年比		計画比	
人件費	62,317	△ 929	△1.5%	+2,307	+3.8%
総務費	△ 809	△ 179	--	+27	--
宣伝費	25,234	+543	+2.2%	+921	+3.8%
庶務費	60,708	△ 228	△0.4%	△ 151	△0.2%
経理費	31,149	△ 314	△1.0%	△ 91	△0.3%
合計	178,600	△ 1,107	△0.6%	+3,013	+1.7%

\* 計画比は6月24日改定値との比較

**人件費** 前年比 要員減に伴う、給与（△12億円）減等により、△9億円の削減。  
 計画比 営業収益・利益の計画増（上方修正）に伴う特別手当支給（0.0→0.7ヵ月）等により、+23億円の増。

**宣伝費** 前年比 180周年事業に関連する一般宣伝費の増等により、+5億円の増。  
 計画比 一般宣伝費や売上の上方修正に伴うポイント経費の増等により、+9億円の増。

**庶務費** 前年比 震災による省エネ<sup>®</sup>-推進に伴う光熱費減（△4億円）、エコ<sup>®</sup> イト商品券発行減等に伴う作業費減（△4億円）、改装工事の減少に伴う補修費減（△3億円）等が、大阪店・横浜店等の改装に伴う減価償却費増（+12億円）を吸収し、△2億円の削減。  
 計画比 エコ<sup>®</sup> イト商品券回収に伴う手数料減（△7億円）や補修費減（△3億円）等が、売上の上方修正に伴う消耗品費増（+3億円）等の売上変動費を吸収し、△2億円の削減。

**経理費** 前年比 家賃の減額交渉等により、△3億円の削減。  
 計画比 ほぼ計画通り。

### 配当金について

配当金については、安定的な配当水準の維持という基本スタンスに、業績や経営環境を総合的に勘案し、期末配当金を1株につき5円。年間配当金を10円とさせていただきます。

### III. 営業戦略

#### 1. お客様を知り、お応えする仕組みの確立～もっと、お客様の近くに。

##### (1) 共通政策×地域別政策の最適化によるMD戦略の推進

「お客様の声」把握・分析体制の構築、商品経営基盤の整備により、お客様に近づき、地域における存在価値を高めるMD戦略を推進。

##### スケールメリットを活かした共通政策の推進

- 高島屋のアイデンティティを全国へ訴求する商品政策の実施
  - ・180周年記念商品の企画・展開  
(ラグジュアリーブランドとの企画商品など 準備額42億円)
  - ・震災復興支援商品・催企画・展開  
(物産展「大東北展」開催 9月より順次大型店開催)  
(東日本応援ギフト展開 歳暮期2億円規模予定)
- 地方店まで補完する、スケールメリットを活かした商材確保
  - ・顧客ニーズ高まる涼感商材を早期確保  
(商品準備額：14億円 前年比2倍確保)

##### シニアマネジャー配置効果による地域ニーズの具現化促進

営業分析データ、接客を通じて得られるお客様ニーズに対し、よりの確・迅速に対応。各店共通ニーズは、即時平準化対応。

今期春夏商材で対応すべきお客様の声

⇒3,900件

それに対する商品対策数

⇒3,600件 (対応率92%)

##### (2) 組織顧客戦略の推進

タカシマヤポイントカード導入により、330万口座となった組織顧客を経営資源とし、営業戦略へ積極活用。

##### ○顧客の囲い込み推進

- ・タカシマヤポイントカード導入効果により、現買嗜好の強い方、他社カードをファーストカードとされている方など新しい顧客層を獲得。特に30～40代顧客囲い込みに効果発揮。  
(2011.2月末比 口座数 +9.5%、組織顧客売上構成比 +3% 63%達成)
- ・東神開発と連携したグループ戦略としての顧客囲い込み促進  
(玉川高島屋S・C専門店ポイント付与率拡大3月実施。S・C組織顧客売上比率前年+4.9%)

##### ○効率的販促施策の推進

- ・売上を支える組織顧客に対し、率先的に販促施策を実施。  
(創業180周年記念組織顧客販促策：外商顧客向け持ち廻り商材カタログ作成、  
カード会員向けインセンティブ企画実施)
- ・世代の若いタカシマヤポイントカード顧客のメルマガ会員化を促進。情報発信強化。  
(大阪店：メルマガ会員に対するメールクーポン特典付販促実施)
- ・組織顧客数の増、商品コード体系見直しによる取得データの精緻化、顧客情報システム更新により、CRM活動を強化推進。

##### ○経営資源再配分による戦略の効率化

- ・商品利益率を考慮し、商品別にポイント付与率を見直し。  
(2012年2月 食料品の付与率見直し8%→1%、レストラン・喫茶1%に統一)

### (3) 店舗特性にあわせた経営手法の導入

地域に根ざし、お客様の支持を得て、共存し続ける百貨店となるべく、  
地域ニーズ・店舗特性にあわせた経営手法を導入。

#### 3店構造改革における手法

- 新宿店 ⇒ 要員効率を徹底追求した店舗運営  
(要員数 09/11年比 △27%減)
- 立川店 ⇒ お取引先販売員との協働による運営  
営業形態ミックス型の店舗運営  
(2011年2月 IDC大塚家具 立川ショールーム  
同4月 ユニクロ オープン)
- 岡山店 ⇒ 地元有力企業「両備ホールディングス株」  
との資本提携による地域密着型店舗経営  
(2011年4月「たまらんカード」共同発行)

構造改革による営業利益改善額(2009~2011年度計)  
約30億円

#### 東神開発との一体経営手法

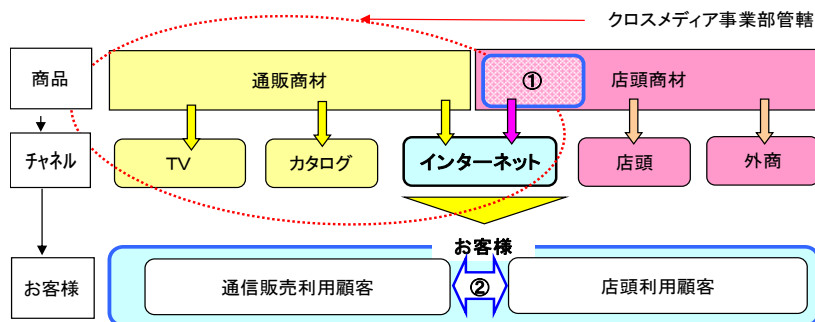
- 東神開発のテナント導入力、  
運営ノウハウの活用  
(大阪店ほか、東神開発による  
専門店・レストラン街運営)
- 百貨店と専門店と一体化運営推進
  - ・ 決済方法の平準化  
(2011年3月 玉川高島屋S・C専門店での  
ポイントお買物券利用拡大)
  - ・ サービスの一体化運営  
(2011年3月 柏ステーションモールにて  
駐車場料金累進制度導入  
同9月 総合案内所一体運営)
  - ・ 共同販促策の推進  
(2011年9~10月  
新宿タイムスクエアにて  
開店15周年記念共同販促実施)

地域ニーズ・店舗特性にあわせそれぞれの手法を組み合わせ水平展開し、経営の効率化を図る。

### (4) ネット通販市場の深耕強化

ネットビジネスを店頭、外商に次ぐ第3の柱と位置づけ、ネットとリアル店舗を融合させた  
戦略により、販売機会拡大、顧客利便性の向上を図り、市場深耕を狙う。

#### 【ネットとリアル店舗融合イメージ】



#### ○ 商品共通化による売上拡大(①)

百貨店ネット商材の強みである化粧品、食料品、リビング商材の扱商品を拡大。  
また、商材特性にあわせた仕入・出荷体制の最適化により、効率運営を目指す。

#### ○ 顧客共有化による売上拡大(②)

ネット販売時の組織顧客への特典強化、店頭営業と連動した販促施策実施により、  
330万口座の組織会員をオンライン会員へ誘導、ネットとリアル店舗の買い回り促進を図る。

2013年度目標 売上:100億円 会員数:80万人

## 2. 下期営業施策

本年下期は、震災影響を克服し、営業利益確保に向けて、以下の営業施策を実施。

### (1) 改装効果の発揮

#### ○大阪店改装効果の発揮

《改装効果》

・ 計画 320億円 (百貨店:2010年度120億円、2011年度150億円、計270億円 東神開発レストラン50億円)

(単位:億円、右%は前年比)

	2010年度		2011年上期		2011年下期		2011年度(通期)	
売上増	63	6.3%	29	5.7%	43	7.7%	72	6.8%
基調・競合影響等(※)	57		16		18		34	
改装効果	120		45		61		106	

(※)基調・競合影響等は在阪百貨店(既存店ベース)の前年比

《上期概況》 (対前年上期比較)

- ・ 商品別売上 紳士服・雑貨 +30%、婦人雑貨 +10%増
- ・ 大阪地区売上シェア 1期オープンでシェアを+4%拡大し、今上期も、そのシェアを維持  
(地区売上総計額は+7%増で市場も拡大)

・ 入店客数 +3% 30~40代の新規顧客、南海沿線以外からの顧客の取り込みが奏功

《下期施策》

- ・ 180周年商材を活用した外商顧客来店促進、伸長著しい30~40代顧客への販促策強化。
- ・ 戦略エリアを中心に、新規の月刊タブロイド媒体を発行。情報発信強化によるマス顧客拡大。
- ・ なんばエリア商業施設と連携した地域共同販促を実施(9月ほか予定)。

#### ○収益店舗改装効果の発揮

##### 横浜店

本年度より3か年の改装計画に着手。  
大阪店改装手法を継承し、「買いやすさ」追求を図る。投資額 21億円(2011年度)

##### 玉川店

二子玉川ライズ開業等による環境変化に対応。  
食料品、ファッション中心に改装。投資額 6億円(2011年度)

### (2) 創業180周年記念営業施策

180年間、その時代毎の「価値」を提供してきた高島屋が伝えたい「本物の価値(ヘリテイジバリュー)」をカタチにした商品や、当社の強みでもある、文化・伝統を、お客様への感謝の気持ちを込め発信。

#### 商材企画・販促

国内外を代表する名門ブランドとの共同企画、日本の伝統・暮らしをテーマとした商品企画実施。下期通じて全店共通プロモーションにて展開。  
(高島屋創業180周年祭 9月実施、タブロイド版記念媒体発行:下期2回 合計600万部)

#### 文化催による集客

大型店を中心に、年間を通じて、後世に伝え続けるべき日本文化をテーマに催開催。  
(大和の尼寺 三門跡寺院の美と文化展 8月下旬より大型店巡回)

#### 組織顧客対策

外商顧客向け持ち廻り商材カタログ作成、カード会員向けインセンティブ企画など  
組織顧客への販促を率先実施。

全施策合計下期売上嵩上げ目標:33億円

### (3) ネットビジネス売上効果 (前ページに詳細)

- ・ 化粧品、食料品商材を中心に品揃え強化。
- ・ 掲載ブランド・アイテム拡大。

下期売上嵩上げ目標:9億円



# IV. 成長戦略

## アジア戦略

～シンガポールで培った経営資源・ノウハウの活用～

### シンガポールの経営ノウハウ

#### <徹底した“現地化”>

- ・現地スタッフへの徹底した権限の委譲
- ・現地ニーズに徹したMD (婦人雑貨拡充、フードコート導入)
- ・お取引先との協業による分業体制の確立  
売上高人件費率 3.6%

#### <競合に打ち勝つ店舗戦略>

- ・館としての魅力  
百貨店と専門店の融合
- ・ポテンシャルの高い立地

立地特性にあわせ、最適なノウハウを適用

### 投資計画(～2015年):340億円

#### シンガポールの経営資源の活用

- 人 (経営ノウハウの伝播)
- 資金 (上海等への出資)
- 商品調達(仕入チャネルの共有化)

#### <積極的な拡大戦略>

- 着実な出店計画
  - ・上海(2012年8月)
  - ・ベトナム等シンガポール周辺諸国
- OM&A、提携等による百貨店・SC事業の展開

## 中国・アジア開発計画

成長著しいアジア、特に中国やベトナム等シンガポール周辺諸国を中心に経営資源を投下し事業拡張を図る。

<中国> 上海に本格大型百貨店を2012年8月末出店予定。

- ・出店予定地は、空港と鉄道の交通ハブに隣接する古北・虹橋(クーベイ・ホンチャオ)地区。
- ・店舗最寄駅は、地下鉄10号線「伊犁路(イーリールー)」駅。
- ・「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」を店舗コンセプトに地下1階から地上7階、売場面積約40,000㎡で展開予定。
- ・現在MD計画もほぼ確定。建築躯体工事は2012年2月竣工を目指し進行中。同年8月末の開業を目指す。
- ・投資額は約40億。出資比率は、シンガポール高島屋50%、高島屋25%、東神開発25%。

#### 建築全体概要

敷地面積	約22,000㎡
延床面積	約120,000㎡
百貨店	約60,000㎡(地下1階から地上7階)
オフィス	約60,000㎡(地上1階から30階)
駐車場	960台(地下2階から地下4階)

<ベトナム> ホーチミンのSCに百貨店出店を検討中。

- ・09年1月より外資100%の小売事業設立が自由化。
- ・豊富な人口(約700万人:ホーチミン)を抱え、かつ半数以上が30歳未満で経済成長率が安定して高い(約6%)等有望市場であるベトナムに出店を検討中。



建設が進む上海高島屋(2011年9月現在)  
左建物はオフィス棟 後方建物は高級タワーマンション群

## 東京店再開発計画

○2011年7月、東京都へ都市計画案を提出。約18,000㎡の開発街区に重要文化財である東京店本館の保存活用を前提に、商業・オフィス等地上35階と29階の複合ビル2棟を建設。

○当社は、街区内の所有不動産の権利変換により、新しいビルの一部を取得し、既存店舗と合わせた新しい魅力的な商業ゾーンを構築、新都市型SCを目指す。

※当社を中心とした開発街区と住友不動産が開発する

隣接街区（約8,800㎡）を合わせた規模は、東京ドームのグラウンド2個分。日本橋地区では、最大の開発。また、総売場面積も、日本橋・銀座周辺では最大級。

開業時期	2018年度中（予定）
投資額	150億円
売場面積	約62,000㎡ （約12,000㎡の増床計画）
着工予定	2014年



完成予定図  
（左端の区画は住友不動産開発部分）

## V. CSR経営

### C S R 経 営

当社と取り巻く全ての人々との十分な双方向コミュニケーションにより、一過性にとどまらない「被災地支援」「消費電力の抑制」等、社会との共存を通じ、様々な価値を提供。また、創業180周年を機に、次の200年に向け、企業として社会に貢献し日々の役立つ存在であり続けるために、「高島屋アーカイブス」を構築していく。

#### （1）被災地復興支援策の実施

- ・高島屋グループとして義援金・救援物資の提供の他、募金活動・チャリティーイベント・被災地の商品販売などを実施。
- ・下期以降も大型5店において東北6県の産品を集めた物産催「大東北展」を開催。  
また、各NGO・NPOと連携し、子供・自然・産業支援の3つの視点から継続的な支援を検討。

#### （2）節電をはじめとする環境への取組み

- ・今夏、東京電力管内各店舗において、平均28%の使用電力削減を実現。  
今後も全店において継続して節電に努める。
- ・LEDに取替え可能なハロゲン灯11万灯のうち、今年度末までに約90%に当たる9.6万灯をLEDに転換。

#### （3）高島屋アーカイブスの構築

当社の歴史を紐解き、全従業員で共有することで、「お客様第一主義」を徹底し、経営・営業施策に生かしていく。その具体策として、高島屋史料館を中心に所蔵している文化的・社会的価値をもつ資料を体系的に管理・活用する「高島屋アーカイブス」を構築。これにより、時代の変化を捉えた、当社ならではの新しい価値を創造していく。またこれらを企業文化として発信すべく、2013年には「暮らしと美術と高島屋」展（仮称）を都内美術館で開催予定。