

2013年2月期 決算説明会

2013年4月9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。

2013年2月期業績	1
2014年2月期計画	4
営業戦略	
国内百貨店	7
国内グループ事業	11
海外事業	12
高島屋グループ長期プラン（2013～2017年度）	13
CSR経営	16

2013年2月期業績

連結業績

(単位: 億円)

	上期	前年比%	下期	前年比%	通期	前年比%	計画比%
		前年増減		前年増減		前年増減	計画増減
営業収益	4,198	+2.4%	4,505	+0.5%	8,703	+1.4%	△0.5%
		+98		+24		+122	△42
販売管理費	1,191	+2.0%	1,200	△2.2%	2,392	△0.1%	△1.2%
		+23		△27		△3	△29
営業利益	101	+11.6%	154	+27.6%	255	+20.7%	+1.9%
		+11		+33		+44	+5
経常利益	117	+8.8%	181	+33.6%	299	+22.6%	+8.6%
		+10		+46		+55	+24
純利益	66	+22.8%	99	+80.0%	165	+51.8%	+22.5%
		+12		+44		+56	+30

営業収益 前年比 国内百貨店の震災反動及び大阪店の改装効果持続に加え、東神開発・高島屋スペースクリエイツ等の子会社の収益増もあり、+122億円の増収。
計画比 国内百貨店の収益減をグループ各社の収益増等でカバーできず、△42億円の計画未達。

販売管理費 前年比 広告関連費用(+4億円)やシステム更新・改装に伴う減価償却費(+11億円)、光熱費(+9億円)等の増はあったものの、ポイント付与率変更等によるポイント経費(△17億円)や、要員減等による人件費(△12億円)等の減により、△3億円の削減。
計画比 業務の見直しによる超勤や委託作業費、広告費等の削減を行い、△29億円の追加削減。

営業利益 前年比 増収による利益増を主因として、+44億円の増益。
計画比 営業収益や売上総利益率の計画未達による減益分(△24億円)を販管費の追加削減(29億円)でカバーし、+5億円の計画超過。

経常利益 前年比 営業利益の増(+44億円)に加え、外貨預金他のが替差益増(+12億円)等により、+55億円の増益。
計画比 営業利益の計画超過(+5億円)に加え、為替差益増(+12億円)等により、+24億円の計画超過。

純利益 前年比 経常利益の増(+55億円)を主因に、+56億円の増益。
計画比 経常利益の計画超過(+24億円)に加え、固定資産除却損減(△3億円)や原状回復費減(△6億円)もあり、+30億円の計画超過。

会社別業績

(単位: 億円)

	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	7,458	+0.8%	△0.8%	84	+21.8%	△9.6%
		+57	△ 58		+15	△ 9
東 神 開 発 (トーンデイベロップメントシンガポール含む)	382	+2.7%	+0.5%	79	+7.8%	+1.2%
		+10	+2		+6	+1
タカシマヤ シンガポール	397	+6.0%	+1.7%	36	+4.2%	+2.4%
		+22	+7		+1	+1
高島屋クレジット	158	+1.4%	△1.4%	36	+12.3%	+0.6%
		+2	△ 2		+4	+0
高島屋スペースクリエイツ	236	+23.3%	+9.3%	9	+300.8%	+42.4%
		+45	+20		+7	+3
その他子会社・消去	72	-	-	10	-	-
		△ 14	△ 10		+11	+9
連 結	8,703	+1.4%	△0.5%	255	+20.7%	+1.9%
		+122	△ 42		+44	+5

高島屋および国内百貨店子会社

前年比 震災反動及び大阪店の改装効果持続等により、増収(+57億円)増益(+15億円)。
 計画比 営業収益は、横浜店の改装等、営業施策の効果が充分発揮されず、△58億円の計画未達。
 営業利益は、販管費の追加削減(18億円)を実施したものの、営業収益と商品利益率の計画未達(△27億円)により、△9億円の計画未達

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や柏高島屋S.M、流山おおたかの森S・C等の国内SCの好調により、増収(+10億円)増益(+6億円)。
 計画比 上記と同様の理由により、営業収益(+2億円)・営業利益(+1億円)とも計画超過。

タカシマヤ シンガポール

前年比 営業収益は、新規ブランドの導入、外国人観光客対策の奏功、季節催事の好調により、増収(+22億円)増益(+1億円)。
 計画比 上記の理由に加え、円安効果もあり、営業収益(+7億円)・営業利益(+1億円)ともに、計画超過。

高島屋クレジット

前年比 利用促進策や震災反動等によるカード手数料増と、貸倒費用等の販管費減により、増収(+2億円)増益(+4億円)。
 計画比 営業収益は、計画未達(△2億円)も、営業利益は、販管費の追加削減(2億円)を進め計画達成。

高島屋スペースクリエイツ

前年比 ラグジュアリーブランドや大型百貨店の改装、ホテルの受注増により、増収(+45億円)増益(+7億円)。
 計画比 上記の理由により、営業収益(+20億円)・営業利益(+3億円)とも計画超過。

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	3,343	+2.4% +78	3,560	△0.5% △17	6,903	+0.9% +61	△0.7% △52
商品利益率	25.47%	△0.21	25.35%	△0.25	25.41%	△0.23	△0.17
販売管理費	872	+2.3% +20	879	△3.5% △32	1,752	△0.7% △12	△1.0% △17
営業利益	16	△29.8% △7	61	+49.5% +20	77	+20.5% +13	△9.0% △8
経常利益	35	△12.4% △5	73	+72.4% +31	108	+31.4% +26	+3.2% +3
純利益	19	△66.9% △39	32	+433.8% +26	52	△19.9% △13	+23.3% +10

営業収益	前年比	震災反動及び大阪店の改装効果持続を主因に+61億円の増収。
	計画比	横浜店の改装等、営業施策の効果が充分発揮されず、△52億円の計画未達。
営業利益	前年比	宝飾品や特選の売上好調での商品利益率低下による影響はあったものの販管費削減(12億円)が奏功し、+13億円の増益。
	計画比	販管費の追加削減(17億円)を実施したものの、売上高と商品利益率の計画未達により、△8億円の計画未達。
経常利益	前年比	営業増益(+13億円)に加え、為替差益増(+11億円)等により、+26億円の増益。
	計画比	営業利益は計画未達(△8億円)の一方、為替差益増(+11億円)等により、+3億円の計画超過。
純利益	前年比	経常増益(+26億円)の一方、前年の子会社(ニユーク)清算差額金減(△43億円)等により、△13億円の減益。
	計画比	経常利益の計画超過(+3億円)に加え、固定資産除却損減(△3億円)や原状回復費減(△6億円)等もあり、+10億円の計画超過。

単体販売管理費

(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
人件費	301	+1.6% +5	312	△2.0% △6	613	△0.2% △1	△0.8% △5
宣伝費	119	+1.7% +2	123	△9.8% △13	242	△4.5% △11	△1.7% △4
総務費・庶務費	299	+5.2% +15	295	△2.0% △6	595	+1.5% +9	△1.1% △7
経理費	153	△1.1% △2	149	△4.3% △7	303	△2.7% △8	△0.4% △1
合計	872	+2.3% +20	879	△3.5% △32	1,752	△0.7% △12	△1.0% △17

人件費	前年比	福利厚生費増(+4億円)や教育費増(+1億円)があったものの、要員減による給与・賞与等(△2億円)や退職給付費用(△4億円)の減等により、△1億円の削減。
	計画比	業務の効率化による臨時職員給与減(△3億円)や超勤減(△1億円)等により、△5億円の追加削減。
宣伝費	前年比	増収に向けた広告費の増(+7億円)はあったものの、ポイント付与率変更等によるポイント経費減(△18億円)により、△11億円の削減。
	計画比	広告費減を主因に、△4億円の追加削減。
総務費・庶務費	前年比	システム更新等に伴う減価償却費増(+7億円)や電力料値上げに伴う光熱費増(+4億円)等により、+9億円の増加。
	計画比	補修費減(△4億円)、業務委託内容の見直しに伴う作業費減(△1億円)等により、△7億円の追加削減。
経理費	前年比	地代家賃(△4億円)と租税公課(△4億円)の減により、△8億円の削減。
	計画比	ほぼ計画通り。

2014年2月期計画

連結収支計画

(単位: 億円)

	上期	前年比% 前年増減	通期	前年比% 前年増減
営業収益	4,310	+2.7% +112	8,970	+3.1% +267
販売管理費	1,229	+3.2% +38	2,458	+2.8% +66
営業利益	102	+0.7% +1	280	+9.9% +25
経常利益	118	+0.5% +1	300	+0.4% +1
純利益	53	△19.7% △13	167	+1.0% +2

営業収益

国内百貨店は、横浜店等の改装効果や富裕層の取り込み強化、マーケット変化への対応によるビジネスチャンスの拡大に加え、消費税増税前の駆け込み需要(+10億円)を織り込み、増収(+114億円)を計画。また、東神開発やタカシマヤシンガポール・高島屋クレジット・高島屋スペースクリエイツ等の主要子会社も堅調な伸びを見込み、連結では+267億円の増収。

販売管理費

グループ全体で業務の効率化による販管費の削減に取り組む一方、国内外百貨店の増収に向けた販促策等の取り組み強化や東神開発の開発関連投資等を見込み、+66億円の増加。

営業利益

販管費増(+66億円)はあるものの国内百貨店を中心に、東神開発やタカシマヤシンガポール他の営業収益増に伴う利益増(+90億円)等により、+25億円の増益。

経常利益

営業増益(+25億円)の一方、円安の進行により前年は大きく伸ばした外貨預金他の為替差益減(△12億円)に加え、商品券整理益減(△6億円)等もあり、+1億円の増益。

純利益

経常増益(+1億円)を主因に、+2億円の増益。

会社別収支計画

(単位: 億円)

	営業収益	通 期	
		前年比% 前年増減	営業利益 前年比% 前年増減
高島屋および国内百貨店子会社	7,571	+1.5% +114	104 +23.4% +20
東 神 開 発 (ト-シ-ン-テ-ィ-ハ-`ロ-ッ-プ`メ-ン-ト-シ-ン-ガ-`ホ-`ル-含-む)	406	+6.1% +23	84 +5.1% +4
タカシマヤ シンガポール	445	+11.9% +47	37 +2.2% +1
高島屋クレジット	162	+2.8% +4	39 +6.2% +2
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)	244	+3.1% +7	9 +3.6% +0
その他子会社・消去	143	---- +70	8 ---- Δ2
連 結	8,970	+3.1% +267	280 +9.9% +25

高島屋および国内百貨店子会社

大阪店・横浜店等大型店の改装効果や富裕層の取り込み強化、マーケット変化への対応によるビジネスチャンスの拡大に加え、消費税増税の駆け込み需要(+10億円)を織り込み、増収(+114億円)増益(+20億円)。

東神開発(ト-シ-ン-テ-ィ-ハ-`ロ-ッ-プ`メ-ン-ト-シ-ン-ガ-`ホ-`ル-含-む)

国内では、既存SCにおける百貨店と一体となった販促強化、顧客利便性向上に向けた施設改修等の推進、またシンガポールではリーシング強化によるSC魅力度の向上と販管費管理の徹底により、増収(+23億円)増益(+4億円)。

タカシマヤ シンガポール

開業20周年関連のプロモーションの実施、外国人観光客対策の継続強化に加え、改装・増床工事完成に伴う売上増により、増収(+47億円)増益(+1億円)。

高島屋クレジット

百貨店および外部加盟店でのカード利用促進による取扱高増大に伴う手数料収入増、会員獲得強化での年会費収入増等により、増収(+4億円)増益(+2億円)。

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)

大型物件受注の営業活動強化や、東北復興への対応、百貨店と連携した個人住宅リフォームの受注拡大等により、増収(+7億円)。営業利益は前年並み(+0.3億円)。

単体収支計画

	(単位: 億円)			
	上期	前年比% 前年増減	通期	前年比% 前年増減
営業収益	3,380	+1.1% +37	7,000	+1.4% +97
商品利益率	25.50%	+0.03	25.50%	+0.09
販売管理費	881	+0.9% +8	1,763	+0.6% +11
営業利益	17	+3.0% +1	95	+22.8% +18
経常利益	35	+0.2% +0	110	+1.5% +2
純利益	10	△48.5% △9	53	+2.3% +1

営業収益 大阪店・横浜店等大型店の改装効果や富裕層の取り込み強化、マーケット変化への対応によるビジネスチャンスの拡大に加え、消費税増税の駆け込み需要(+10億円)を織り込み、+97億円の増収。

営業利益 増収に向けた広告費や値上げに伴う光熱費、安全投資他の補修費等の販管費増(+11億円)はあるものの、営業施策の着実な遂行等での増収による利益増(+29億円)を見込み、+18億円の増益。

経常利益 営業増益(+18億円)の一方、円安の進行で前年は大きく伸ばした為替差益減(△11億円)に加え、商品券整理益減(△5億円)等により、+2億円の増益。

純利益 経常増益(+2億円)を主因に、+1億円の増益。

単体販売管理費計画

	(単位: 億円)			
	上期	前年比% 前年増減	通期	前年比% 前年増減
人件費	294	△2.4% △7	600	△2.2% △13
宣伝費	123	+3.8% +4	249	+3.2% +8
総務費・庶務費	310	+3.6% +11	612	+3.0% +18
経理費	153	+0.0% +0	302	△0.2% △1
合計	881	+0.9% +8	1,763	+0.6% +11

人件費 健康保険料率アップ等による福利厚生費増(+6億円)の一方、退職給付費用減(△22億円)等により、△13億円の削減。

宣伝費 増収に向けた積極的な広告活動・文化催事の展開による一般宣伝費増(+5億円)に加え、増収によるポイント経費増(+3億円)等もあり、+8億円の増加。

総務費・庶務費 安全投資や改装に伴う補修費増(+7億円)等に加え、電力料・燃料費値上げによる光熱費増(+4億円)、増収等による運送費増(+2億円)等もあり、+18億円の増加。

経理費 家賃交渉の継続等により、△1億円の削減。

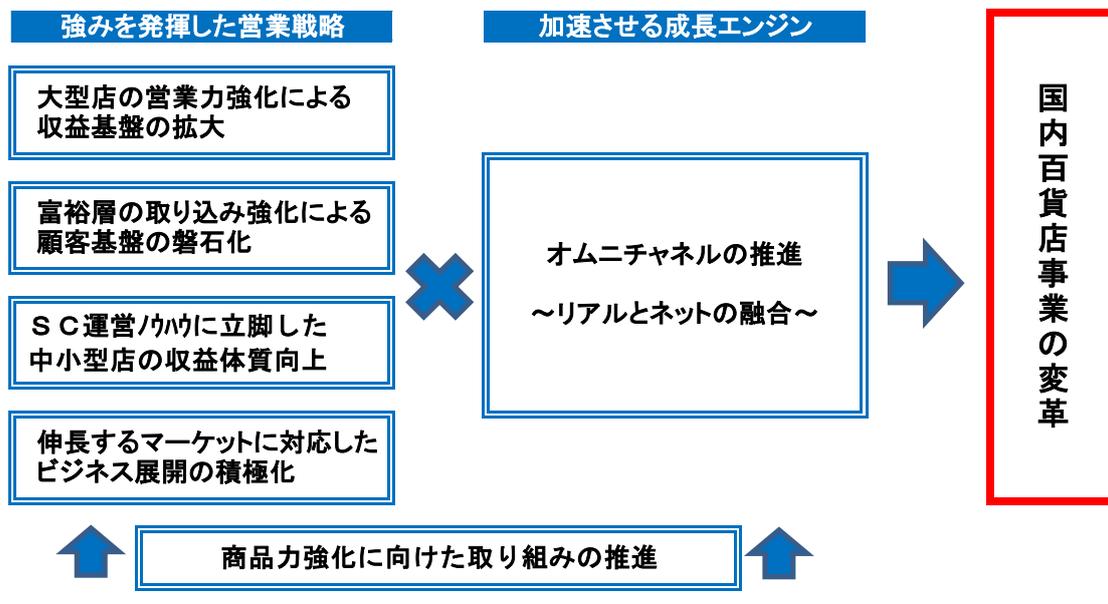
営業戦略

国内百貨店事業

【2013年度の考え方】

「当社の強み」を存分に発揮した営業戦略と「将来の成長」に向けたマーケット開拓の両軸で国内百貨店事業を強化。消費増税後の個人消費の減退リスクに対して、顧客基盤の磐石化や営業効率の改善にも着手、経営基盤の足固めを行う一年と位置づけ

国内百貨店営業収益・営業利益 2013年度 計画 営業収益：7,571億円 (+114億円)
営業利益：104億円 (+20億円)



1. 大型店営業力強化による収益基盤の拡大

高額品消費が活発化する中、強みであるラグジュアリーゾーンの戦略的強化を軸に改装を進めてきた大型店においては、その成果発揮に加え、次世代に向けたMD構築も継続的に推進

2013年度3店売上 売上増 +46億円

(1) 大阪店のMD再構築

- 南海会館ビル建替えに伴う西ゾーン約4,300㎡返却を好機と捉えてMD構成を見直し(3月)
- 戦略ターゲット(25～44歳女性)の支持拡大に向けてMDを強化・再構築、面積減ながら営業効率の向上により増収を企図

(2) 横浜店全館改装の推進

- 新規MDゾーン(インターナショナルキャラクター)を構築(4月下旬)、次世代顧客の取り込みに向けた営業戦略を具現化
- 地域における競合優位性発揮に向けた販促と話題性にあふれる食料品フロアの改装に着手(下期以降)



大阪店3階Kawaii Stage

(3) 日本橋店再開発に先行したMD戦略の実施

- 日本橋店再開発計画(2018年度予定)に先行した取り組みとして、2階特選衣料雑貨ゾーンに新規ブランドを導入、フィッティング機能付きVIPルームなど、サービス面も拡充(3月)
- 1階婦人雑貨の再編、特選ブランドの改装も順次実施(下期以降)

2. 富裕層の取り込み強化による顧客基盤の磐石化

当社の有力な経営資源である外商顧客の囲い込みに向け、新たなカードの発行、営業力強化の基盤整備を行う一方、次世代富裕層を戦略ターゲットとした商品MDも構築

2013年度外商売上 前年増+10億円

(1) 外商最重点顧客に対するVIPカードの発行

- 最優良顧客のロイヤルティと満足度向上に向けた「外商VIPカード（仮称）」を秋に発行
会員限定サービスなどの魅力を充実し、年間売上300万円以上の最上位6,000口座を囲い込み



外商VIPカード(イメージ)

(2) 外商営業力の強化

- 外商顧客に対する提案営業力強化に向けたシステム
対応として今春タブレット端末を導入、顧客情報および商品情報基盤整備により営業効率を向上

(3) 富裕層の取り込みに向けた商品MDの強化

- 富裕層次世代顧客の取り込みを図るべく、ヨーロッパを中心とする海外買付けMDを主軸とした「サロン・ル・シック」の再編に向けた取り組みを開始

3. SC運営ノウハウに立脚した中小型店の収益体質向上

玉川店、柏店においては東神開発との一体化運営を推進する一方、安定的利益創出が実現した立川店に続き、大宮店の店舗活性化に向けた改装を実施、収益モデルを構築

2013年度中小型店売上 前年増+25億円

(1) 東神開発との一体化運営推進による収益拡大

- 利益貢献店舗である玉川店と柏店においては、百貨店・専門店双方での自社カードの稼働促進やシームレスに利用できる店頭サービスを具現化。本年度はプロモーションの一体運営やMD面での棲み分けと連携を進め、地域の支持基盤をさらに磐石化

(2) 「多機能化」による中小型店の店舗活性化

- 安定的利益創出を果たした立川店をモデルに、本年度は大宮店の改装を実施
- 銀行や地域支持の高いテナント誘致による集客力の向上、クッキングスタジオ導入による組織動員力を活かした買い回り促進など、家賃収入のみならず、新たな集客装置との組み合わせによる店舗の「多機能化」を図り利益体質を改善(テナント面積 \uparrow 28%)



大宮店

◇地方店における地域密着型運営の深耕

- 岡山店においては両備ホールディングスとの提携効果拡大に向け、食料品フロア中心に積極的改装を実施
- 米子店においては買物困難地域への移動販売を4月からスタート、見守り活動支援等にも貢献



米子店移動販売車(イメージ)

4. 伸長するマーケットに対応したビジネス展開の積極化

国内において今後伸長するマーケット、とりわけ当社主要顧客層の消費性向の変化を捉えたシニアマーケット、拡大が見込まれる外国人観光客の取り込みに向けた戦略を具現化

2013年度シニア対応および免税売上 売上増+40億円

(1) シニアマーケットへの対応強化

①商品MD面での対応

- 「健康」を切り口に新たな自主編集売場『健康の庭』を開発
- 商品集積に体験型イベントも加えた提案型として運営
- 高島屋スペースクリエイツと連携したリフォーム事業も拡大



横浜店 7階 健康の庭

②販促面での対応

- 祖父母向け育児用品の提案など、高まる「三世消費」への具体的な対応策も実施

③店舗環境およびサービス面での対応

- バリアフリー化に向けた店舗環境改善の継続実施とともに、店内案内表示や媒体の文字フォントの見直しにも着手
- ストアコンシェルジュによる買物アテンドの拡充等、サービス面での強化も実施

(2) 外国人観光客のインバウンド拡大

- 外国人観光客インバウンド拡大に向けた取り組みとしてグローバルブルージャパン㈱と業務提携、免税手続のシステム化に加え、効果的な店舗誘導策を具現化

5. 商品力強化に向けた取り組みの推進

店舗営業力強化並びにオムニチャネル化推進の根幹となる「商品力強化」については、「特徴化」と「スケールメリット発揮」の両面から戦略を推進

2013年度「特徴化およびスケールメリット発揮」によるMD商品売上 前年増+92億円

(1) 特徴化MD戦略の推進

- 自主企画商品の利益拡大に向け、「タカシマヤレーベル」の展開をスタート
- 提案力と収益性のバランスの取れた商品展開の実践に向け、自主編集商材を強化拡充、『スタイル&エディット』『CSケーススタディ』『インポート子供服』などについてはオンラインでの展開も積極化
- 『ボイスファイル』商品については、取引先との連携強化による投入点数の拡大、重点週での集積展開により、年度売上100億円を目指す

(2) スケールメリットを発揮した商品戦略の推進

- 売場カセット化やイニシャルオーダー強化、中元・歳暮での取り組みなどでスケールメリットを追求
- 自主企画として製造元への直接発注にも取り組み、拡大基調にある「カシミアニットコレクション」については、スケールメリットによる利益率の向上も踏まえ、15億円規模のビジネスへと拡大
- 特徴化と自家需要に応えるパーソナルギフトとして新規のチョイス型ギフトカタログを導入



カシミアニットコレクション

6. オムニチャネルの推進

情報基盤（商品・顧客情報、ICTなど）をさらに整備し、品揃え、集客・販売、売場に新しい価値を付加、お客様満足最大化に向け、オムニチャネル戦略に着手

【オムニチャネル戦略の目指す姿】

※ICT: 情報通信技術

国内百貨店事業の変革	品揃え	<ul style="list-style-type: none"> 商品データベース整備により、いつでもどこでも買物可能 店とネットなどチャネル融合により、品揃えの幅を拡大 ⇒お客様の欲しいモノを欲しいトキにお届け 	お客様満足最大化
	集客・販売 顧客コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 顧客データベース整備により、お客様ごとの最適提案可能 店頭情報をネットで補完、情報発信の強化 SNS活用など双方向コミュニケーションによる関係性強化 ⇒お客様との信頼を深め、より身近な存在に  <p>《ソーシャルカメラ》 店頭で試着・写真撮影、 Facebook(FB)にアップ、 FBに興味を持った人が来店</p>	
	売場	<ul style="list-style-type: none"> ICTを活用し、仮想体験も加わった新たな買物体験を提供 店頭でもネットでもシームレスなサービス提供、利便性向上 ⇒お客様の期待を上回る驚きと感動の体験を提供 <p>《インタラクティブハンガー》 ハンガーを手にとると商品の コーディネート写真や動画情報が 表示される</p> 	

— 2013年度 オムニチャネルの取組み —

昨年会社化したセレクトスクエアの持つノウハウと運営基盤を活用した収益拡大を図る一方、ネットを起点とした「店舗送客」にも着手、シームレスな相互利用スキームを構築

2013年度ネット売上 前年増+33億円

(1) 商品在庫の一元管理による販売効率の向上

- オムニチャネルの商品基盤構築に向け、自主編集売場『スタイル&エディット』（婦人服）、『CSケーススタディ』（紳士服）を皮切りに品揃え共通化と在庫一元管理に着手。年間12億円規模での取り組みを実施。
- 今後はサイト上での店頭在庫情報告知にも踏み込み、ネット起点の来店促進策も具体化。

(2) 顧客情報の一元化による相互利用の促進

- 「オンライン会員86万人」と「自社カード会員210万人」の顧客情報データを一元化、データ管理の効率運用および効果的アプローチを促進。
- 加えて、『高島屋オンラインストア』と『セレクトスクエア』におけるカードポイントの相互利用等によりサイト双方の買上を促進。

(3) 新宿店をモデルとしたバーチャル店舗化構想

- ICTを活用した新たな店舗モデルを構築
商品の魅力を伝える映像やデジタル試着等のコンテンツを積極的に採り入れた店舗運営を新宿店で試験的に実施。



営業戦略

国内グループ事業

グループ事業主要施策

- ・百貨店事業の変革に向けたグループ総合力の発揮と、
緊密な連携によるタカシマヤブランド価値の向上
- ・グループ企業間のノウハウを循環し、外部競争力を発揮することによる利益規模の拡大

数値目標（2013年度）

営業収益 1,422 億円（+56 億円） 営業利益 134 億円（+10 億円）

（1）東神開発（国内） 営業収益340億円（+19億円） 営業利益67億円（+1億円）

- 百貨店・SC一体運営による相乗効果の最大化
 - ・SC共通販促施策の実施（ポイント共通化、媒体連動 他）
 - ・お客様の声を踏まえた、全館顧客利便性の向上
- 百貨店周辺地域の開発（＝街づくり）によるSC事業強化
 - ・玉川高島屋S・C周辺：マロニエコート隣地開発等の推進
 - ・流山おおたかの森S・Cの拡充（「ハナミズキテラス」フルオープン 他）
 - ・日本橋地区再開発における主導的役割の発揮



流山おおたかの森SC
ハナミズキテラス

（2）高島屋クレジット 営業収益162億円（+4億円） 営業利益39億円（+2億円）

- 百貨店・グループ企業と連携した相互送客機能の発揮
 - ・カード会員に対する文化催しのご案内等、販促機能の強化
 - ・百貨店ネット事業、ファッションサイト「セレクトスクエア」との相互利用促進
 - ・カード会員のメールアドレス取得推進による効果的な販促
- 様々なチャネルを活用したカード利用促進（取扱高前年比+2.6%）
 - ・TVCM、会報誌、Webなどによるキャンペーンやサービス告知
 - ・外商顧客向け新VIPカード発行による顧客ロイヤルティ向上と新規顧客獲得
- 会員獲得の推進による事業基盤強化（年間獲得数前年比+17%）
 - ・百貨店における会員獲得体制の強化（獲得カウンター増設、Web入会促進）

（3）高島屋スペースクリエイツ 営業収益244億円（+7億円） 営業利益9億円（+0.3億円）

- 住宅リフォーム物件の受注拡大
 - ・百貨店リビング売場との連携による高額リフォーム受注
 - ・外部顧客の獲得に向けた受注体制の整備
- ソフト力の強化による提案型受注の拡大
 - ・顧客企業（クライアント）ニーズの把握・対応
 - ・開発プロデュース機能の強化
- 東北地方の震災復興への対応
 - ・東北地方の営業拠点設立（宮城県仙台市）による受注体制整備



個人住宅リフォームブランド
「ふあーすと暮らす」

海外事業

海外事業主要施策

中国+ASEAN二軸推進による「海外営業力強化」

- ・シンガポール高島屋における開業20周年を契機とした更なる営業力強化
- ・上海高島屋における経営基盤の早期安定化に向けた営業対策の推進

数値目標（2013年度）

営業収益 590 億円（+130 億円） 営業利益 44 億円（△4 億円）

（1）シンガポール高島屋・SC 営業収益510億円（+52億円） 営業利益53億円（+3億円）

- アセアンNO.1百貨店の構築に向けた改装・増床計画
 - ・フィットネスクラブ跡地の売場化（約800㎡）による増床
 - ・アイテム平場とブランドショップ双方の充実によるMD強化
 - ・エスカレーター増設、レストスペース拡張等、お客様の声を踏まえた利便性の向上
 - ・開業20周年プロモーションの同時開催による効果発揮（10月完成予定 年間売上効果10億円）



- トーシンディベロップメントシンガポールとの一体運営による「高島屋SC」としての魅力度アップ

（2）上海高島屋 営業収益80億円（+78億円） 営業利益△9億円（△7億円）
[2012年12月19日オープン]

- ※当初計画（初年度売上130億円）の修正
 - ・オープン告知や集客策を差し控えていたことに加え、一部未稼働の売場もあり営業収益を修正
 - ・レストラン等テナントとの固定賃料契約の導入及びローコスト経営の徹底により営業利益計画は変更無し

- 早期フルオープンの実現による収益体制の強化
 - ・地域顧客のニーズを踏まえた有力ブランドに対する出店交渉の推進
- 認知度アップに向けた宣伝対策と組織顧客の拡大
 - ・広告宣伝対策の拡充（地下鉄10号線沿線への露出強化等）
 - ・VIPカード施策の強化による組織会員への魅力訴求
 - ・地域催事等を踏まえた効果的な大型プロモーションの展開
- 地域のお客様に根ざした百貨店の早期実現に向けた取り組み
 - ・ウォントスリップ、お客様アンケート等、地域顧客の声を踏まえた店舗環境やサービスの実践



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

当社グループの目指す姿

こころ潤う豊かな暮らしをお客様と共に創造し続ける、グローバルな小売企業グループ

基本戦略

— 国内百貨店事業の変革を目指し、国内グループ、海外事業とのシナジー効果を徹底追求 —

1. 国内百貨店事業 : 「地域密着施策」「オムニチャネル」「構造改革」を推進
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

5年間で+18兆円

緩やかな経済成長のもと、消費増税を織り込んだ上で、今後5年間年1%程度成長

(2)百貨店業界

① 売上基調

5年間で△5,400億円

長期下落傾向は、構造的な基調として認識、今後5年間年△1.7%程度下落

② 消費増税

△2,800億円

消費増税想定内容 : 2014年4月(5%→8%)、2015年10月(8%→10%)

前回増税時(1997年:3%→5%)の百貨店売上高の推移から影響を△4.6%と推計

業界マイナス影響(売上)

△8,200億円

(3)当社

① 売上基調

5年間で営業収益△390億円、営業利益 △80億円

百貨店業界売上基調に連動すると想定、今後5年間年△1.1%程度下落

② 消費増税

営業収益△440億円、営業利益△110億円

百貨店業界同様、前回増税時の当社百貨店事業売上高の推移から影響を△4.9%と推計

国内百貨店事業に加え、国内グループ事業の影響を加味(※下表参照)

当社マイナス影響	営業収益	営業利益
合計	△830億円	△190億円
基調	△390億円	△80億円
消費増税影響	△440億円	△110億円
国内百貨店	△360億円	△70億円
国内グループ	△80億円	△40億円

⇒ 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	2017年度	増減額
○営業収益	8,700億円	9,000億円	+300億円
○営業利益	250億円	400億円	+150億円
・営業利益率	3.1%	4.4%	
・ROE	5.2%	5.8%	
・自己資本比率	41.7%	50.9%	
・有利子負債	1,000億円	500億円	

基本戦略

投資額(5年累計) : 1,600億円 営業収益 : +300億円 営業利益 : +150億円

	投資額	営業収益	営業利益
1. 国内百貨店事業	700億円	△350億円	+60億円
2. 国内グループ事業	400億円	+250億円	+40億円
3. 海外事業	500億円	+400億円	+50億円

(1) 国内百貨店事業 ～ 「地域密着施策」「オムニチャネル」「構造改革」推進

投資額(5年累計) : 700億円 営業収益 : △350億円 営業利益 : +60億円

主な取り組み等	増減は2012年度比 単位:億円		
	投資額	営業収益	営業利益
(1) 営業戦略	300	+280	+60
①地域密着・店別事業モデル構築による競争力向上	170	+100	+35
②オムニチャネル推進等、全体戦略による経営効率向上	130	+180	+25
(2) 消費増税対策(構造改革)	200	+120	+150
①営業対策(M&A、新規事業開拓)	150	+120	+30
②経費対策(後方業務の抜本的見直し)	50	-	+120
(3) 施設関連投資(安全・安心・環境投資)	200	-	-
(4) 百貨店市場の下落基調・消費増税影響	-	△750	△150
合計	700	△350	+60

(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) : 400億円 営業収益 : +250億円 営業利益 : +40億円

主な取り組み等	増減は2012年度比 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周辺開発推進等)	380	+330	+70
(2) 構造改革(要員・経費構造の見直し)	-	-	+10
(3) 施設関連投資(安全・安心・環境投資)	20	-	-
(4) 消費増税影響	-	△80	△40
合計	400	+250	+40

(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 : +400億円 営業利益 : +50億円

主な取り組み等	増減は2012年度比 単位:億円		
	投資額	営業収益	営業利益
(1) 中国事業 ・上海高島屋の業績拡大に向けた施策実施 ・2号店出店等、中国事業の基盤強化	130	+250	+25
(2) ASEAN事業 ・シンガポール高島屋の絶対的地位確立 ・ベトナム高島屋含む、多店舗化戦略推進	370	+150	+25
合計	500	+400	+50

ベトナム「サイゴンセンター（1期・2期）」への事業参画計画

○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
2015年開業予定の大型複合施設開発プロジェクトに参画

- ・シンガポール高島屋100%出資の百貨店出店
- ・東神開発による商業施設運営参画
- ・東神開発による不動産事業参画

○サイゴンセンター（1期・2期）概要

百貨店とSCとの一体開発による「街づくり」視点での
商業施設構築

敷地面積 11,084㎡
 延床面積 約181,800㎡（うち1期事業 = 39,300㎡）
 商業面積 約55,500㎡（ “ = 5,500㎡）
 うち百貨店 約15,000㎡
 他、オフィス・サービスアパートメント



○今夏、百貨店現地法人を設立予定
徹底したマーケット分析に基づく現地ニーズの具現化と
高島屋らしさを融合した店舗づくりを推進

○エリアNo1の商業集積を目指し、都市の成長に合わせて更なる
増床事業計画（3期事業）への参画を検討

日本橋店再開発計画

- 東神開発を主体とした「日本橋再開発計画室」(仮称)を設置し、
“街づくり”の視点から「新・都市型SC」を構築
- ・商業ゾーンの賑わい強化
売場面積50,000㎡→62,000㎡に増床
 - ・コミュニティ機能の充実
既存車道の歩行者専用化と地域交流スペース設置による
界隈性の向上
屋上緑化による憩いの場(グリーンテラス)の創出(6,000㎡)
 - ・文化発信機能の強化
日本橋店本館の文化ホール再整備等

○本年春に再開発組合を設立予定、2014年春着工予定

○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

○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）
 （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）



	2012年度	2013年度	2014年度	～	2018年度
日本橋店 本館 (保存活用)	営業力強化投資	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

CSR経営

2013年度CSR経営

基本的考え方

CSR経営の根幹は、「多様化・高度化する社会ニーズに応え、貢献していく」こと

活動方針

180年の歴史と伝統の記録であるアーカイブスを経営資源として活用し、未来の高島屋の一步につなげる「高島屋アーカイブス活動」を推進。活動を通じて、全てのステークホルダーとのコミュニケーションを活性化し、社会ニーズに応える新しい価値提供に努める

(1)アーカイブス活動の推進

目的

- 180年の歴史を振り返り、企業のDNAを再確認、進取の精神など基本的価値観を全社で共有し、イノベーションに向けて企業活力を高める
- お客様と共に築きあげてきた「タカシマヤブランド」を発信、更なる信頼の獲得と競争力向上を図る

本年度活動内容

- アーカイブス活動元年として、当社の歩みを社内外に発信、これからの高島屋を語る糸口を提供することから始める

- ◆180年史「おかげにて一八〇」の刊行（3月）
創業からの歴史と精神を集約
従業員・株主様・お取引先・海外など幅広いステークホルダーに配布
- ◆デジタルアーカイブス高島屋サイトの公開（4月）
高島屋史料館保有の美術品や資料などをデジタル化、ホームページ上で公開



- ◆「暮らしと美術と高島屋」展開催（4月20日～6月23日）
東京・世田谷美術館が当社保有の美術品・資料を多角的に分析し、「百貨店」と「美術」「人々の暮らし」の密接な関わりを産業史の視点からも検証する企業展を開催
※9月には大阪店にて同展開催予定
- ◆「たかしまやアートウォーキング」（4月～6月）
「暮らしと美術と高島屋」展と連動し、各店で関連する文化催事を開催。共通入場券を発行し、スタンプラリーを実施する等、美術・文化を取り込んだ営業施策を展開

高島屋180年史「おかげにて一八〇」



このほか、社内では全従業員を対象に「アーカイブス講座」を開催、アーカイブス活動への理解を促す

「暮らしと美術と高島屋」展ポスター

(2) CSR経営の基盤整備

- グループCSR委員会の機能強化
 - ・当社経営にステークホルダーからの評価・声を反映
 - ⇒課題の抽出・PDCAサイクルによる対応⇒「CSR経営の高度化」

(3) 重点的に取り組むべき社会ニーズへの対応

- 本業を通じた被災地復興支援の継続
 - ・経済復興や雇用など、波及効果が見込める産業支援の実施
 - ・現地で活動するNPO・著名カメラマンと連携した、「被災地のこども写真展」の開催（下期）
- 高齢化・過疎化等、地域ニーズに対応する事業展開
 - ・買い物困難地域における移動販売事業の運用開始（米子高島屋、4月～）