

平成19年2月期（第141期） 決算説明会

平成19年4月10日



全店のショッピングバッグと包装紙の薔薇デザインが
新宿店グランドブルームを機に新しくなります。

 **Takashimaya**

この資料に掲載されている業績予想に関する記述は、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、記述されている業績予想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。

| | |
|------------------------|----|
| ．平成19年2月期決算 | |
| 連結業績 | 1 |
| 単体業績 | 3 |
| ．平成20年2月期業績予想 | |
| 連結業績予想 | 5 |
| 単体業績予想 | 6 |
| 1．本年度の営業政策 1 | |
| - リニューアル 業容拡大 | 7 |
| 2．本年度の営業政策 2 | |
| - 販売体制の強化 | 10 |
| 3．本年度の営業政策 3 | |
| - 営業費構造改革 | 12 |
| ．高島屋グループ長期プラン（＝新・成長戦略） | 13 |
| ．コーポレート・ガバナンス | 15 |

平成19年2月期決算

連結業績

**4期連続の増益
当期純利益は史上最高益**

(単位:百万円)

| | 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 |
|-------|---------|------------------|---------|-----------------|-----------|------------------|-------|
| 営業収益 | 512,054 | +3.0% +15,003 | 537,351 | +0.6% +3,252 | 1,049,405 | +1.8% +18,255 | 2,194 |
| 粗利益率 | 27.07% | 0.42 | 27.20% | +0.03 | 27.14% | 0.18 | 0.17 |
| 販売管理費 | 139,350 | +2,016 | 142,111 | +186 | 281,461 | +2,202 | +103 |
| 営業利益 | 14,821 | +437 | 19,039 | +668 | 33,860 | +1,105 | 2,139 |
| 経常利益 | 17,518 | +811 | 22,025 | +1,979 | 39,543 | +2,791 | 456 |
| 純利益 | 9,741 | +1,878 | 15,578 | +2,248 | 25,319 | +4,127 | 280 |

営業収益

主力の国内百貨店事業は、取引条件改善交渉などMD構造改革、京都店を始めとするリニューアル等により売上を伸ばす。

また、タカシマヤ・シンガポール、第2のコア事業としての東神開発によるS・C事業も好調に推移。

その結果、前年比+183億円の増収を達成。

営業利益

国内百貨店事業では、商品ミックス悪化による粗利益率の低下、及び販売管理費の増加により前年比△7億円の減益。

一方、タカシマヤ・シンガポール、東神開発等の堅調に加え、その他関連会社の構造改革も順調に進み、関連会社合計で、前年比+21億円の増益。

営業利益合計は、前年比+11億円となり過去2番目の業績。

経常利益

受取配当金が前年比で+8億円、有利子負債の削減により支払利息が同 8億円と金融収支が好転。

経常利益の増益額は、営業利益より+17億円多くなり、前年比+28億円の395億円となり過去2番目の業績。

当期純利益

特別損失として百貨店のリニューアルに係る固定資産除却損他72億円があったものの、特別利益で新宿店の不動産変換ローンに係る貸倒引当金戻入益86億円、固定資産売却益39億円などがあり、前年比+41億円の増益。純利益253億円は、史上最高益。

以上の通り増収増益となったが、計画比では営業収益・利益とも未達。

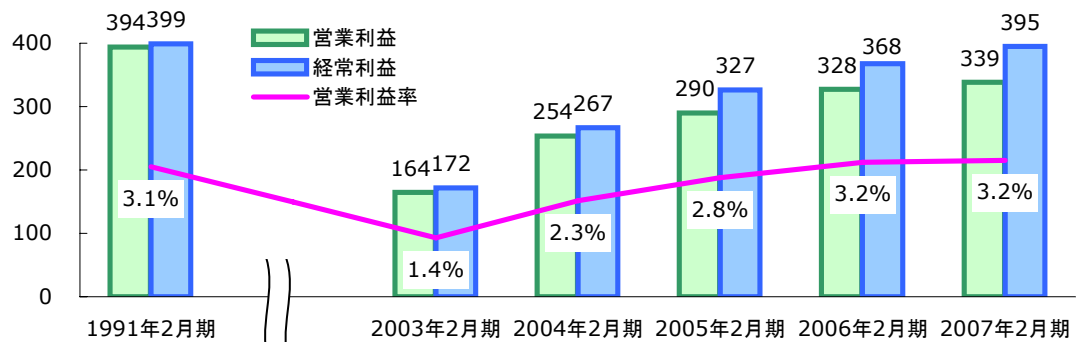
会社別業績

(単位:百万円)

| | 営業収益 | 前年増減 | 営業利益 | 前年増減 | 計画比 |
|----------------------|------------------|----------------|---------------|---------------|--------------|
| 高島屋単体および 国内百貨店子会社 | 922,021 | +7,760 | 22,173 | 684 | 2,777 |
| タカシマヤ・シンガポール | 36,145 | +5,423 | 2,718 | +709 | +189 |
| 東神開発 | 28,557 | +1,074 | 6,080 | +610 | +365 |
| 高島屋クレジット | 12,237 | +565 | 2,094 | 263 | 372 |
| 高島屋スペースクリエイツ | 38,775 | +7,885 | 468 | 55 | 34 |
| その他 | 92,908 | 19,419 | 793 | +1,106 | +55 |
| 小計 | 1,130,644 | +3,288 | 34,326 | +1,424 | 2,574 |
| 消去 | 81,238 | +14,968 | 466 | 319 | +434 |
| 連結 | 1,049,405 | +18,255 | 33,860 | +1,105 | 2,139 |

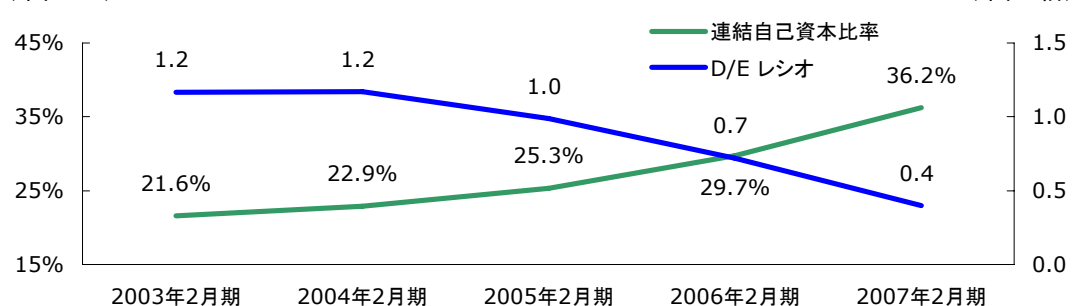
(単位:億円)

連結営業利益・経常利益の推移



(単位:%)

連結自己資本比率とD/Eレシオの推移



※D/Eレシオ=有利子負債/純資産

単体業績

(単位:百万円)

| | 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 | |
| 営業収益 | 411,412 | +1.6% | 438,041 | 0.3% | 849,453 | +0.6% | 6,546 |
| | | +6,454 | | 1,292 | | +5,163 | |
| 粗利益率 | 27.47% | 0.12 | 27.18% | 0.13 | 27.32% | 0.13 | 0.11 |
| 販売管理費 | 109,082 | +2,358 | 110,982 | 943 | 220,064 | +1,414 | 336 |
| 営業利益 | 8,175 | 900 | 11,877 | 378 | 20,051 | 1,279 | 2,348 |
| 経常利益 | 9,920 | 484 | 12,321 | +583 | 22,241 | +99 | 2,458 |
| 純利益 | 6,171 | +3,335 | 11,449 | +3,570 | 17,620 | +6,906 | +620 |

営業収益

2期連続の増収となったが、計画に対しては 65億円未達。

営業利益

粗利率の低下と販売管理費の増加により減益となり、計画も未達。

経常利益

計画からは 25億円未達となったが、6期連続の増益。

当期純利益

当期純利益は計画に対して+6億円となり、5期連続増益。

百貨店事業の店別売上

(単位:%)

| | 売上 | 入店客 | | 売上 | 入店客 |
|-----|------|------|------|-----|-----|
| 大阪店 | 1.0 | 4.1 | 東京店 | 2.2 | 0.6 |
| 京都店 | 1.8 | 0.9 | 横浜店 | 1.1 | 1.0 |
| 堺店 | 0.8 | 0.9 | 港南台店 | 2.9 | 1.0 |
| 泉北店 | 2.3 | 1.4 | 新宿店 | 2.5 | 4.7 |
| 岡山店 | 0.3 | 3.3 | 玉川店 | 3.1 | 0.9 |
| 岐阜店 | 14.1 | 12.8 | 立川店 | 1.3 | 4.0 |
| 米子店 | 1.5 | 1.6 | 大宮店 | 0.7 | 2.1 |
| | | | 柏店 | 0.1 | 4.4 |
| | | | 高崎店 | 0.4 | 3.5 |
| | | | 百貨店計 | 0.9 | 1.9 |

和歌山店は大阪店に、
洛西店は京都店に含む

百貨店売上は新宿店が改装工事の影響で△2.5%となったものの、2006年度の増収店舗は前年の8店舗からさらに増えて10店舗に増加。全店計では+0.9%の増収(前年度 +0.9%)。入店客数の増えた店舗は、前年の玉川店・立川店の2店舗から2006年度は4店舗に増加したが、全店計では△1.9%(前年度 △2.9%)。単価については商品単価(+3.5%)・レシート単価(+3.8%)がひきつづき上昇。

広域事業の売上動向

| | 上期 | 前年増減 | 下期 | 前年増減 | 通期 | 前年増減 |
|--------|--------|------|--------|------|--------|--------|
| 法人事業 | 18,512 | +410 | 18,956 | +645 | 37,468 | +1,054 |
| 通信販売事業 | 10,701 | +653 | 12,441 | 957 | 23,142 | 304 |

販売管理費(単体)

(単位:百万円)

| | 通 期 | 前 年 比 | % | 計 画 比 | % |
|-------|---------|---------|------|-------|-------|
| 人 件 費 | 80,337 | + 687 | +0.9 | 409 | 0.5 |
| 宣 伝 費 | 34,761 | + 1,967 | +6.0 | +710 | +2.1 |
| 総 務 費 | 780 | 236 | 23.2 | +87 | +12.6 |
| 庶 務 費 | 65,320 | 814 | 1.2 | 609 | 0.9 |
| 経 理 費 | 38,864 | 189 | 0.5 | 114 | 0.3 |
| 合 計 | 220,064 | + 1,414 | +0.6 | 336 | 0.2 |

人件費 退職給付費用が割引率の引下げによる増加(前年比+6億円)や臨時職員給与増(+6億円)があったものの、定年等退職者が増え始めたことによる正社員給与の減少(8億円)等により全体では+7億円。

宣伝費 ポイント金券費用の増(+37億円)があったものの、広告費 8億円、装飾費 8億円、催費 2億円を削減し、全体では+20億円。

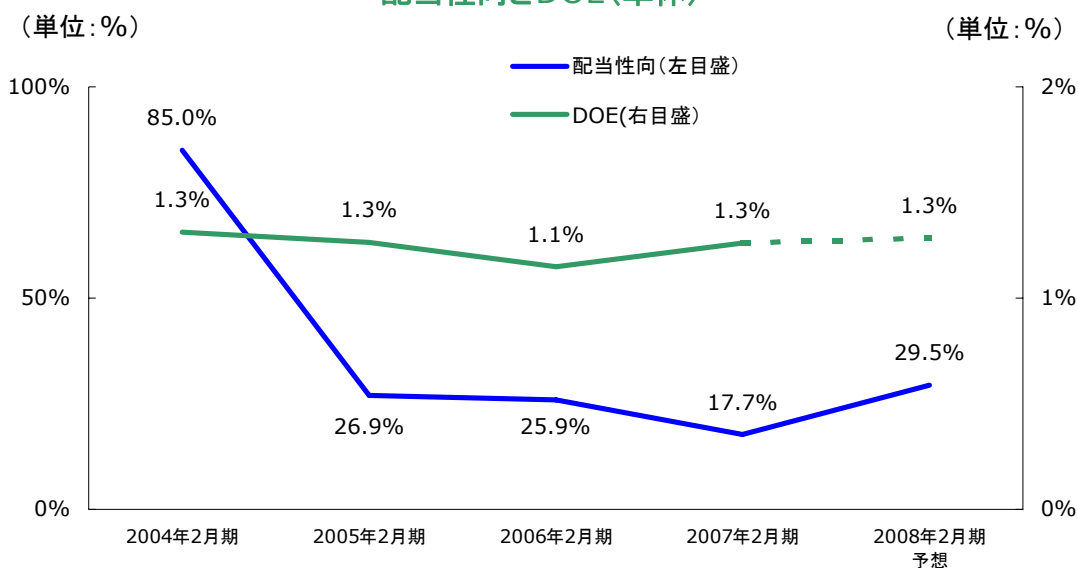
総務費、庶務費、経理費はいずれも前年を下回ったが、販売管理費合計では+14億円。

期末配当について

期末配当については、1株につき前期の期末配当金から50銭増配し5円を予定。

(2008年2月期については、年間配当10円を予定)

配当性向とDOE(単体)



DOE=年間配当総額/期末純資産

平成20年2月期業績予想

連結業績予想

(単位:百万円)

| | 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 |
|-------|---------|-----------------|---------|-----------------|-----------|------------------|
| 営業収益 | 514,000 | +0.4% +1,945 | 546,000 | +1.6% +8,649 | 1,060,000 | +1.0% +10,594 |
| 粗利益率 | 27.16% | +0.09 | 27.20% | +0.00 | 27.18% | +0.04 |
| 販売管理費 | 140,900 | +1,549 | 143,500 | +1,389 | 284,400 | +2,938 |
| 営業利益 | 15,300 | +477 | 21,700 | +2,661 | 37,000 | +3,139 |
| 経常利益 | 18,100 | +581 | 22,900 | +875 | 41,000 | +1,456 |
| 純利益 | 8,000 | 1,741 | 12,000 | 3,578 | 20,000 | 5,319 |

営業収益

新宿店リニューアルオープンやタカシマヤカード《ゴールド》の新規発行など積極的な営業施策により、営業収益は+106億円の増収を予想。

営業利益・経常利益

営業収益増に伴う粗利益額の好転により、販売管理費の増加をカバーし、5期連続の増益を見込む。

当期純利益

前年度は特別損益に大きな増加要因があったため、本年度は前年比 53億円を見込む。

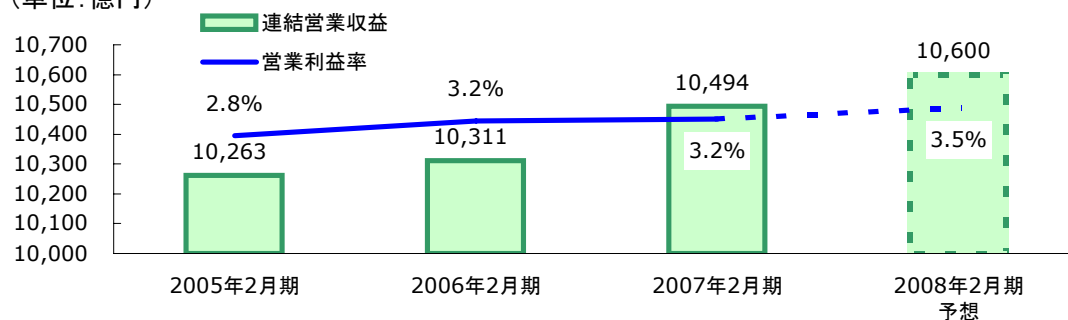
セグメント別業績予想

(単位:百万円)

| | 営業収益 | 前年増減 | 営業費用 | 前年増減 | 営業利益 | 前年増減 |
|-------|-----------|---------|-----------|--------|--------|--------|
| 百貨店業 | 962,915 | +14,907 | 934,225 | +9,560 | 28,690 | +5,347 |
| 建装事業 | 32,894 | 5,884 | 32,189 | 6,113 | 705 | +229 |
| 不動産業 | 33,941 | +4,247 | 26,754 | +3,376 | 7,187 | +870 |
| 金融業 | 13,320 | +1,078 | 12,878 | +2,720 | 442 | 1,642 |
| その他事業 | 80,934 | 10,767 | 79,062 | 10,554 | 1,872 | 213 |
| 小計 | 1,124,004 | +3,581 | 1,085,108 | 1,010 | 38,896 | +4,591 |
| 消去 | 64,004 | +7,012 | 62,108 | +8,465 | 1,896 | 1,454 |
| 連結 | 1,060,000 | +10,594 | 1,023,000 | +7,453 | 37,000 | +3,139 |

連結営業収益・営業利益率の推移

(単位:億円)



単体業績予想

(単位:百万円)

| | 上期 | 前年増減 | 下期 | 前年増減 | 通期 | 前年増減 |
|-------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
| 営業収益 | 416,400 | +4,987 | 445,600 | +7,560 | 862,000 | +12,547 |
| 粗利益率 | 27.32% | 0.15 | 27.18% | +0.00 | 27.25% | 0.07 |
| 販売管理費 | 108,326 | 756 | 109,574 | 1,407 | 217,900 | 2,164 |
| 営業利益 | 9,500 | +1,324 | 15,500 | +3,624 | 25,000 | +4,948 |
| 経常利益 | 11,500 | +1,579 | 14,700 | +2,379 | 26,200 | +3,958 |
| 純利益 | 4,580 | 1,591 | 6,620 | 4,828 | 11,200 | 6,421 |

販売管理費予想(単体)

(単位:百万円)

| | 通期予想 | 前年 | 差額 | % |
|-----|---------|---------|--------|------|
| 人件費 | 78,909 | 80,337 | 1,428 | 1.8 |
| 宣伝費 | 37,753 | 34,761 | +2,992 | +8.6 |
| 総務費 | 523 | 780 | 257 | 32.9 |
| 庶務費 | 66,783 | 65,320 | +1,463 | +2.2 |
| 経理費 | 33,932 | 38,864 | 4,932 | 12.7 |
| 合計 | 217,900 | 220,064 | 2,164 | 1.0 |

人件費 定年等退職者増に伴う正社員給与の減少により 14億円。

宣伝費 ポイント金券費用の増加(+44億円)を、営業費構造改革効果により合計で+30億円に抑制。

庶務費 リニューアルに伴う新宿店の減価償却費増加等により+14億円。

経理費 新宿店の家賃減などにより 49億円。

本年度の営業政策 1 — リニューアル 業容拡大

新宿店「リ・アクセス」計画

新宿高島屋は、上質感と高感度を提供する
新しい百貨店として4月19日（木）全館グランドオープン

コンセプト

時代を超えた老舗 **上質モード百貨店**

高島屋が本来もっている
オーセンティック+新宿店らしさのトレンド、アート

多くのお客様が高島屋に最も期待している、高島屋の
ブランドバリュー＝文化・伝統に裏打ちされた「本物」「上質」に、
新宿店ならではの「トレンド」「アート」を融合
さらに、洗練された一流品、時代をリードする高感度な
ファッションなどをグレード感のある快適な店舗環境にて展開



顧客像(ターゲット)

本物にこだわり、上質で洗練されたライフスタイルを志向する男女。
現在の主要顧客層であるヤング・ヤングアダルトに、団塊世代の富裕層。

メインターゲット

団塊世代中心（50～60歳代）のプレステージライフ層（新富裕層）
団塊ジュニア中心（30～40歳代）のアーバンライフ層（新都市生活者層）

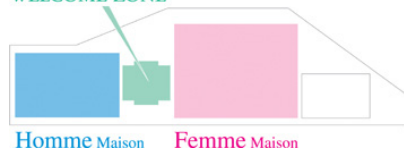
リニューアルポイント

男と女。伝統と現代。和と洋。
マチュアとヤング。あらゆる場面で2軸をもったアンビバレント・メゾンとして、
デパート界初のフロア・ストーリー。

地下1階から10階まで、フロアの中央にお客様お出迎え
空間「ウェルカムゾーン」を設け、売場のご案内を承る
コンシェルジュサービス、レストスペース、こだわりの
ショップを展開。

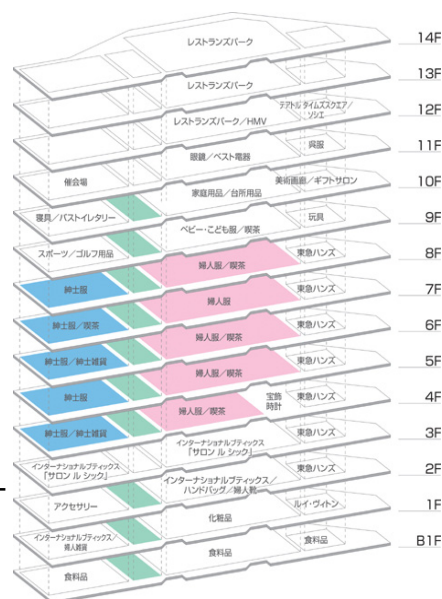
パートナーとご一緒にショッピングが楽しめるメンズ
ファッション「オム・メゾン」、レディースファッション
「ファミメゾン」が5つの同フロアに誕生。インポートを
中心に約180ブランドが新規で展開。

WELCOME-ZONE



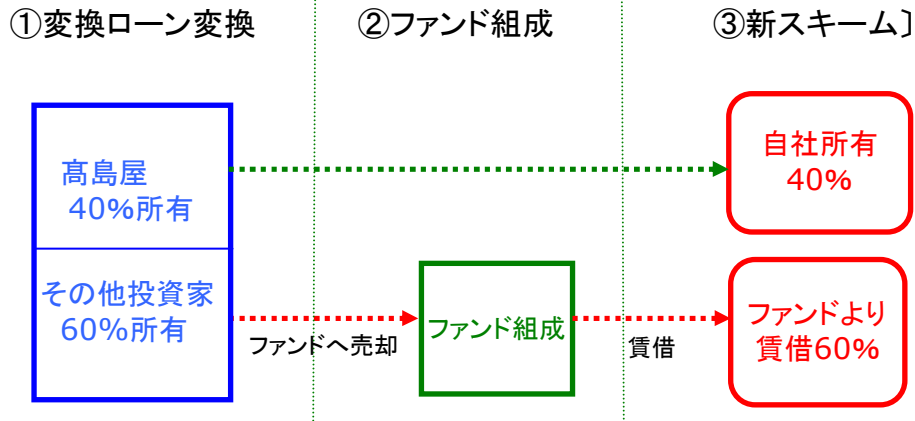
新宿地区で最大級規模にて展開する「ドルチェ&
ガッバーナ」など世界の特選ブランドをご紹介する
インターナショナルブティックが約2倍に拡大して展開。
店内には、「CAFÉ COVA」(カフェコバ)、パティスリー
ピエール・ガニエール等の初登場のカフェが8店。
また、上層階では、新規10店舗を含む33店舗の
新宿地区で最大の面積と店舗集積を誇るレストラン街。

新パーティカル&フロアプラン



不動産ファンド(新宿)について

新宿の不動産変換ローン変換後の新スキームは以下の通り



- ①不動産変換後は高島屋40%、その他投資家60%の所有
- ②その他投資家は新しく組成されるファンドへ60%部分を売却
- ③新スキームは40%部分を自社使用、60%をファンドより賃借

ファンドより賃借することで

- 賃借料3億円削減
- 保証金(従来10年分割償還)を一括償還

新宿店の収支内訳

40%の持分所有と、ファンドからの賃借によるスキーム変更で収益が大幅改善。

| | 新宿店プロジェクト収支 | | (単位:億円) | |
|-------|-------------|--------|---------|--------|
| | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 | 2008年度 |
| 売上高 | 799 | 779 | 856 | 950 |
| 営業総利益 | 270 | 260 | 273 | 298 |
| 営業費 | 284 | 286 | 267 | 255 |
| 営業利益 | 14 | 26 | 6 | 43 |
| 経常利益 | 33 | 45 | 21 | 15 |

2007年度 新宿店営業増益予想

32億円

| | |
|--------------------------|---------|
| 改装による増収に伴う粗利益増 | + 13 億円 |
| リニューアルに伴う一時費用 | 14 |
| 改装投資に伴う減価償却費の増加 | 5 |
| 家賃スキーム変更による増益額 | + 38 |
| (うち、賃借スキーム変更による増益額 +3億円) | |

第二のコア事業(S・C事業)の拡大

流山おおたかの森S・C 3月12日(月)オープン

東神開発によるライフスタイルセンター2号店として「流山おおたかの森駅」駅前にオープン
"上質な日常"と"夢のある日常"を提案する「ライフスタイルセンター」型S・C
高島屋初のデパ地下特化業態「タカシマヤ フードメゾン」が出店。
カフェを併設した「フォション」をはじめとするデパ地下の楽しさそのままの店作り。

| | |
|-------|---------|
| 総投資額 | 約100億円 |
| 売上高 | 160億円/年 |
| 店舗面積 | 41,120㎡ |
| 店舗数 | 135店舗 |
| 来場者目標 | 900万人/年 |



流山おおたかの森S・C



タカシマヤ フードメゾン

T-terrace(T-テラス) 4月19日(木)オープン

東神開発によるショッピングゾーン「T-terrace (T-テラス)」を、なんばパークス Shops & Diners (2期区画)にグランドオープン。
東神開発が積み重ねてきたノウハウに大阪の地域特性を加味し、「大阪ミナミ」エリア全体の街づくりを視野に入れたコンセプト。
近年都心部に移り住んできた「新都市生活者」のニーズを重視し、大阪市内へ通う20～30歳代前半のライフスタイルにこだわりを持つ男女をターゲット。
なんばパークスとの調和を図りながら、高島屋グループとしての、「上質な日常」を提供。



T-terrace(T-テラス)

| | |
|-------|-----------------------------|
| 総投資額 | 35億円 (高島屋 30億円 東神開発 5億円) |
| 売上高 | 24億円/年 |
| 店舗面積 | 4,300㎡ |
| 展開エリア | なんばパークス第2期区画 1～3階 |
| 店舗数 | 29店舗 |

本年度の営業政策2 — 販売体制の強化

本年度経営目標

～最強の販売体制の構築

2007年度高島屋グループ経営方針

| | |
|-------|---------------------|
| 基本姿勢 | お客様第一主義の徹底 |
| 目 標 | 最強の販売体制の構築 |
| 課 題 | 意識改革、営業費構造改革、資源傾斜配分 |
| C S R | 全従業員の行動レベルで実践 |

主な取組み

- 新CRM体制構築 ～カード情報(=個人属性×購買履歴)を徹底分析したマーケティング
～IT活用による販売スキル、ノウハウの向上を共有化
- 人材の集中投入 ～後方部門から営業部門へ
～「店」間の戦略的要員シフト
- 費用の集中投入 ～営業費構造改革で創出した経営資源を営業力強化へ
- 人材の適正配置 ～能力適性をしっかりと把握し、適材適所へ再配置
- 人材育成 ～現場を中心としたOJTと、「商い塾」などの社内集合教育の効果的な活用
多様化する顧客ニーズに応える販売スペシャリスト(有資格者)の育成

クレジットカード戦略

カード会員獲得による顧客の囲い込み

～本年度は富裕層向けの「タカシマヤカード ゴールド」を発行

2007年度 新規カード会員獲得目標

| | |
|----------------|-------|
| タカシマヤカード《ゴールド》 | 16万口座 |
| タカシマヤカード | 12万口座 |
| タカシマヤ《セゾン》カード | 26万口座 |

カード情報を営業戦略に活用する新CRM体制構築

クレディセゾンとの提携によるマーケティング力強化と業務効率化(プロセッシング委託他)

| | 2006年度 新規カード会員獲得数 | | 口座数 |
|---------------|-------------------|-------|----------|
| | 上期 | 下期 | 2007年2月末 |
| タカシマヤカード | 6万口座 | 6万口座 | 106万口座 |
| タカシマヤ《セゾン》カード | 19万口座 | 15万口座 | 66万口座 |
| 合 計 | 25万口座 | 21万口座 | 172万口座 |
| | 上期 | 下期 | 通期 |
| 自社カード売上シェア | 43.3% | 45.8% | 44.6% |

売上全体に占める自社カード比率は着実に向上し、約45%を達成(当面の目標は50%)

タカシマヤ オンラインショッピング リニューアル

リニューアルのポイント

百貨店サイト№1 サービスクオリティの実現

- ◇2007年度 売上目標 40億円
- ◇リニューアルを契機とした 2009年度売上 100億円達成に向けた基盤づくり
- ◇Web会員獲得目標 年間 23万人 累計 40万人

主な取組み

- サイトデザインを刷新し、商品を探しやすく、買いやすい売場を構築
- サービスページの導入（コンシェルジュページの新規作成等）
- 商品展開の拡充
 - 常設売場の品揃え強化
 - オンラインショップ リニューアル記念商品の販売
 - ギフト売上の更なる拡充
 - 自家需要商品の拡充
- 集客効果の拡大
 - ネットポイントの新規導入
 - 多数の会員を有する大手企業とのコラボレーション展開

高島屋美術部創設百年

「TAKASHIMAYA CENTENNALE 美の百年祭」

高島屋美術部は2008年に創設百年。

- 美術部創設百年を迎えるにあたり、「タカシマヤ チェンテナーレ 美の百年祭」を、2007年3月1日より2010年2月までの3年間にわたり開催。
- 2007年3月1日に東京店でオープンした『美術画廊X』では、世界を舞台に活躍する新鋭・気鋭のアーティストの展覧会を開催。
- 2007年4月19日には、新宿店でも美術画廊が誕生。
- 創設百年を記念して、「画業70年 自然と共に生きて 堀文子展」「藤田喬平 雅の夢とヴェニス華展」「古希記念 表千家而妙齋家元好み物展」「田淵俊夫 京都智積院襖絵展」「上村松園・松篁・淳之三代展」等数々の催を開催予定。



現代日本画・洋画名家百画展（東京店）



美術百年の継承展（東京店）

本年度の営業政策3 — 営業費構造改革

2006年度下期から2年半(2008年度)で90億円の営業費削減を目指す。

「止める」「変える」「創る」を基本に支出構造を抜本的に改革

取組みのポイント

○後方部門を中心とした業務のIT化、アウトソースを中心に徹底的に実施。
定型事務業務の外注化、事務手続きの機械化(申請書類の削減)の推進等

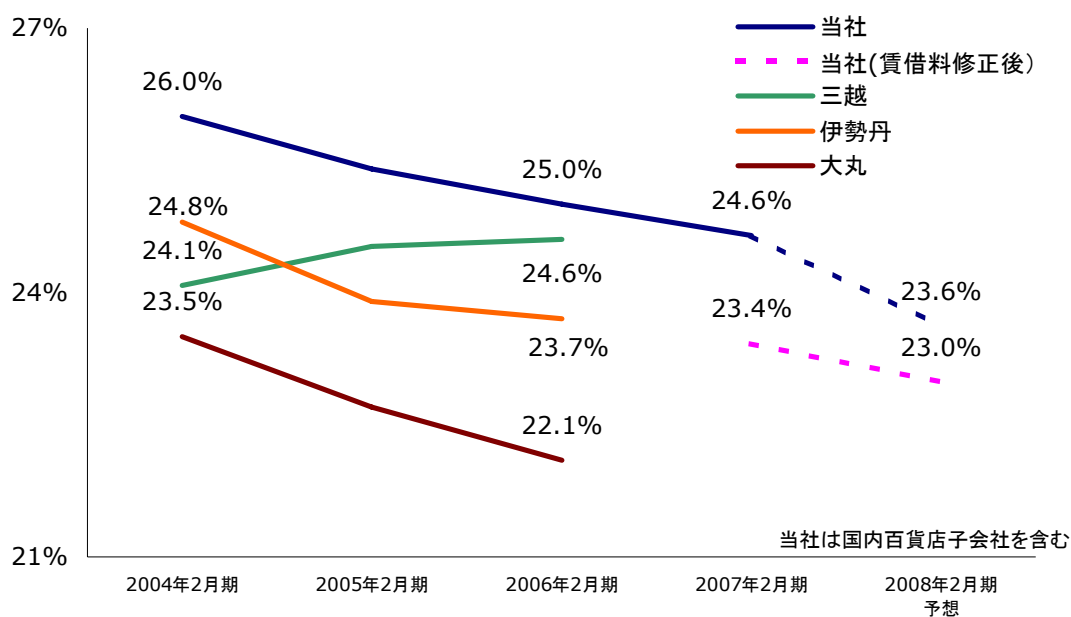
(単位:億円)

| | 2006年度 | 2007年度 | 2008年度 | 計 |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 人件費 | — | 14 | 18 | 32 |
| 宣伝費 | 6 | 12 | 5 | 23 |
| 庶務費 | 6 | 12 | 11 | 29 |
| 経理費 | — | 5 | 1 | 6 |
| 削減計画 | 12 | 43 | 35 | 90 |
| 中間決算発表時 | 8 | 47 | 35 | 90 |

○グループ各社の合理化と本体との連携による効率化の推進。

| | |
|-------------|-----------------|
| エー・ティ・エー | 販促機能の再編 |
| 高島屋ビジネスサービス | 業務集約化・効率化の一層の推進 |
| 高島屋ビルメンテナンス | 業務の標準化・効率化 |
| 高島屋物流 | ヤマト運輸と連携した業務効率化 |

売上高営業費比率の推移 (ポイント経費修正後)



当社の売上高賃借料比率を他社平均同等と想定すると、2007年2月期は23.4%、2008年2月期予想は23.0%。

高島屋グループ長期プラン(=新・成長戦略)

高島屋グループ長期プラン(2005年度-2011年度)

<基本姿勢「お客様第一主義の徹底」>

基本方針

1. 地域一番のクラス感のある店舗づくりの推進
2. 新規出店・大規模増床・国内外の他企業との提携による新たな市場の開拓
3. 第二のコア事業(S・C事業)の育成を柱とするグループ企業の収益増大

長期プランの数値目標は環境変化に応じて、毎年見直しを行うこととしており、本年度も目標のローリングを実施。

本年度のローリング

| | 【昨年度ローリング】 | 【今回のローリング】 |
|-------------------|------------|------------|
| 総投資額： | 2,750億円 | 2,500億円 |
| 数値目標：2011年度(連結) | | |
| 営業収益 | 1兆1,000億円 | 1兆1,200億円 |
| 経常利益 | 520億円 | 550億円 |
| 有利子負債 | 1,100億円 | 700億円 |
| ROA (経常利益/総資産) | 6.5% | 6.8% |

ローリングにおける主な与件の変化は以下の通りです。

- 横浜店全館リニューアル計画(150億円)を追加
- 新宿店不動産変換新スキーム(前述)による資金計画の変更

長期プランスタートからの推移

2006年度までの業績、本年度の目標、および今回ローリングによる最終2011年度の目標については以下の通り。

実績および目標数値(連結)

(単位:億円, %)

| | 2005年度 | 前年増減 | 2006年度 | 前年増減 | 2007年度 | 前年増減 | 2011年度 |
|-------|--------|------|--------|------|--------|------|---------------|
| 営業収益 | 10,312 | +48 | 10,494 | +182 | 10,600 | +106 | 11,200 |
| 経常利益 | 368 | +41 | 395 | +27 | 410 | +15 | 550 |
| 有利子負債 | 1,630 | 305 | 1,165 | 465 | 850 | 315 | 700 |
| ROA | 4.8% | +0.6 | 5.1% | +0.3 | 5.3% | +0.2 | 6.8% |

横浜店全館リニューアル計画

圧倒的な地域一番店を確固たるものにするため、2009年春の完成を目指し、MD・環境・サービス面を抜本的に見直す全面改装。

| | | | |
|--------|-------------------|-------|---------|
| オープン予定 | 2009年春 | 売上増大額 | 120億円/年 |
| 投資額 | 150億円(2007~2009年) | | |

商品管理センターの有効活用を検討し、さらなる売上の拡大と西口活性化の推進。

「JR東海新横浜駅ビル(仮称)」への出店計画

「JR東海新横浜駅ビル(仮称)」へ横浜店の分店を、デパ地下特化業態「タカシマヤフードメゾン」の2号店として出店。

| | | | |
|--------|-------|------|---------|
| オープン予定 | 2008年 | 売上高 | 27億円/年 |
| 投資額 | 10億円 | 売場面積 | 約1,500㎡ |

大阪店新本館計画

大阪なんば地区の再開発計画(S・Cの整備拡充等も含む)を主導する形で、大阪店本館の大規模増床と全面改装。

| | |
|--------|--------------------------|
| オープン予定 | 2009年秋 |
| 投資額 | 340億円 (預託金30億円含む) |
| 売上増大額 | 300億円/年 |
| 売場面積 | 78,000㎡ (うち増床22,000㎡) |
| 階数 | 地上11階 地下2階 |



東京店再開発計画

日本橋エリアの中核商業施設として、東京店周辺区域の再開発を計画。

| | |
|--------|--|
| オープン予定 | 2015年 |
| 総投資額 | 300~350億円 *2011年度(長期プラン最終年度)までの投資額は150~200億円 |
| 着工 | 2009年度 |

アジア戦略

経済成長のめざましいアジア地域、とりわけ中国と東南アジアを有望な市場と認識。

- 既に進出しているシンガポールと台北で培った人材、ノウハウを活用
- グループのディベロッパー会社・東神開発とともに、最適の商業施設を構築

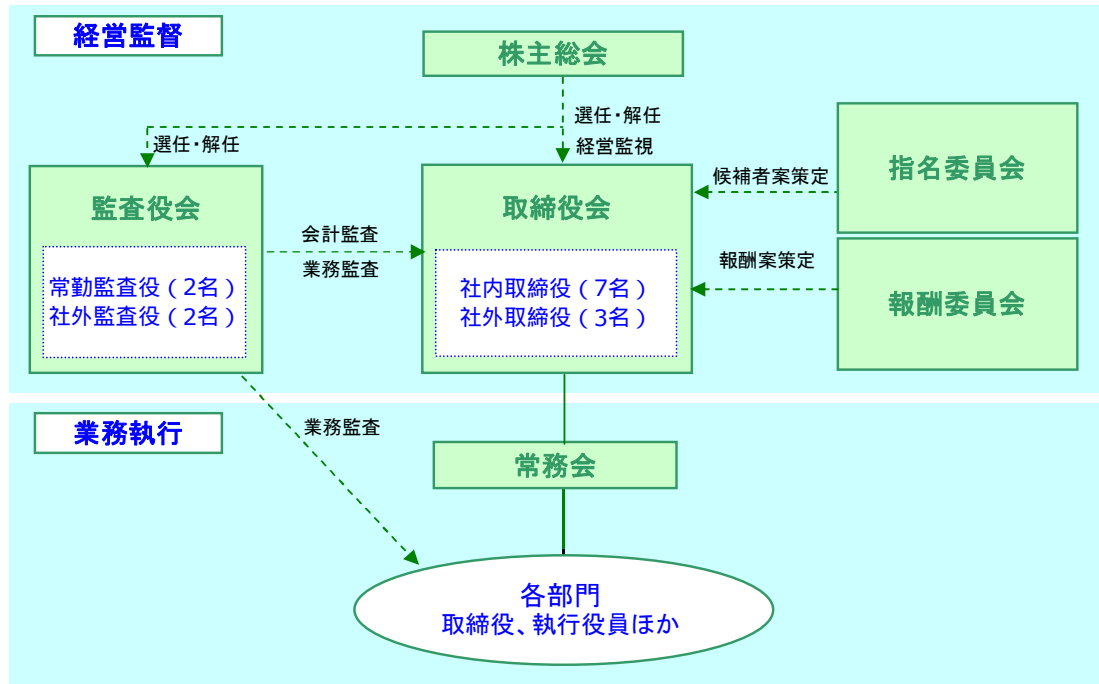
東神開発の事業戦略(第二のコア事業の育成)

- ワンランク上のクオリティ高い商業施設を志向
- “まちづくり”の視点からS・C周辺の積極的な開発(住宅・駐車場)を推進
- 海外新規事業展開、国内既存S・C再生・改良事業も視野に入れた業容拡大

コーポレートガバナンス

新たな経営機構

2007年5月からの新体制



1. コーポレート・ガバナンス(経営機構)改革の目的

- 取締役会の活性化・高度化
- 経営における一層の公正性・透明性の確保
- 意思決定の迅速化・高度化

⇒ 企業価値の向上、ステークホルダーとの信頼関係の構築

2. 主な施策

執行役員制度の導入

活発な議論と適切な意思決定が行われる取締役会へ

取締役会から業務執行ラインへの権限委譲

意思決定・施策実行のスピードアップ

取締役(執行役員を含む)の任期短縮

2年から1年に短縮することにより、最適な経営体制を機動的に構築

役員報酬制度改革

業績連動型報酬の導入、役員退職慰労金の廃止

指名・報酬委員会の設置

社外取締役の参画による公正性・透明性を強化