

2021年2月期(2020年度)決算説明会資料

2021年4月12日

株式会社高島屋

アジェンダ

- I. 2021年2月期実績(2020年度)
- II. 2022年2月期計画(2021年度)
- III. 3カ年計画(2021～23年度)
- IV. ESG戦略
- V. 資本政策

I

2021年2月期実績(2020年度)

1. 環境認識・経営課題
2. 連結業績
3. 国内百貨店業績
4. 主要子会社実績

1.環境認識・経営課題

環境認識

○2020年4～6月期にGDPは戦後最大のマイナスを記録。

通年では11年ぶりのマイナス成長。依然、新型コロナウイルス前の水準に至らず。

○外出自粛による巣ごもり需要などで消費行動が変容

○移動制限により、当社では500億円規模のインバウンド売上が消失

○富裕層の消費は堅調の一方、中間層は力強さを欠く。

○個人消費の持ち直しには時間がかかり、足踏み状態が継続。

企業業績、とりわけ小売業へのマイナス影響は長期化。

経営課題

グループ総合戦略「まちづくり」の深耕・拡大と「グループコスト構造改革」の断行

2.連結業績のポイント

- 国内外のグループ商業施設の臨時休業や営業時間短縮に加え、外出自粛の動きが続き、入店客数・売上ともに前年を大きく下回る。
販売管理費の削減に取り組むも、大幅な減益。
- 営業利益～純利益は10月開示計画から良化。
主な要因は、販売管理費の削減。
- 店舗休業関連損失103億円を特別損失として計上。

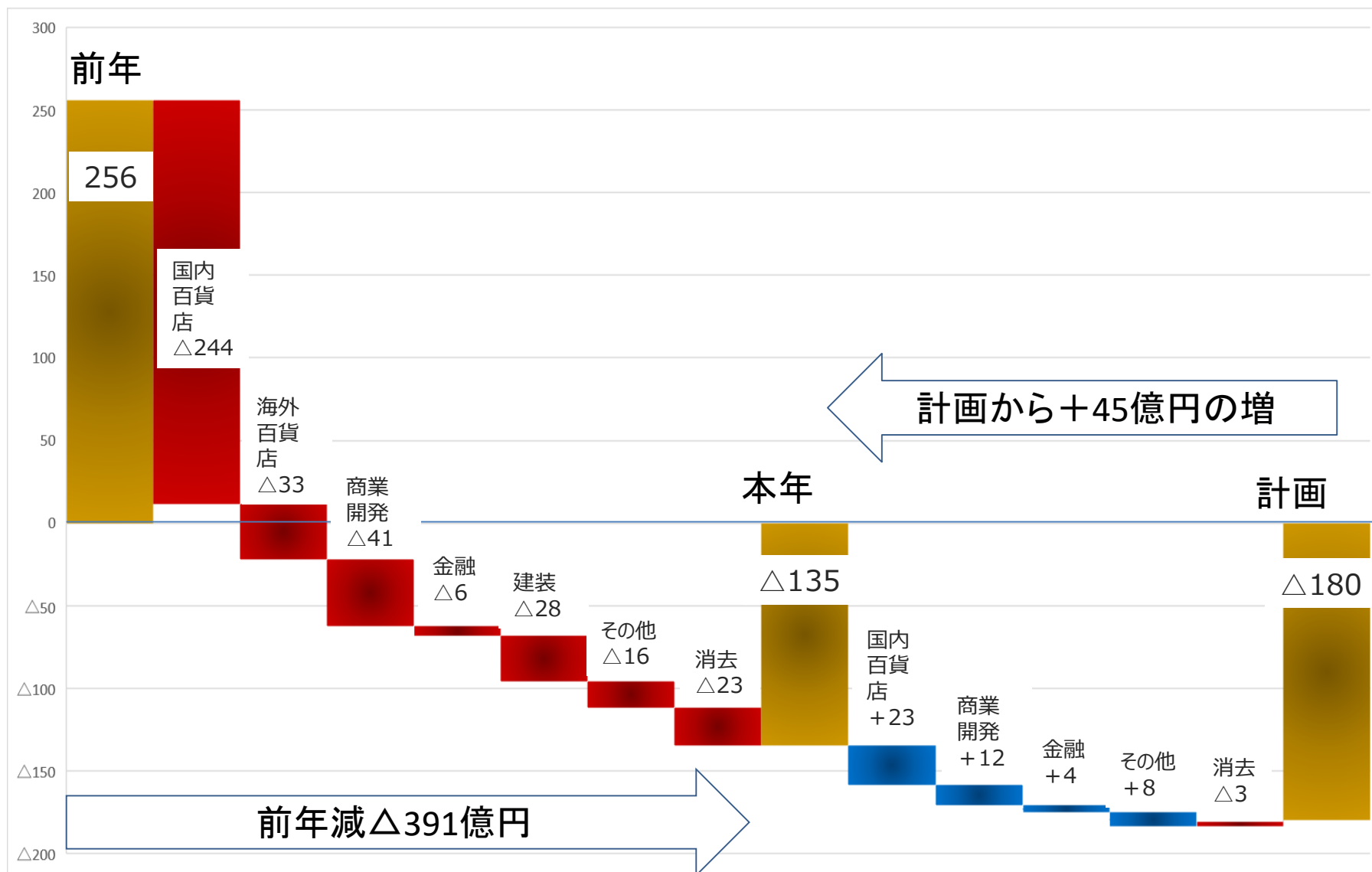
2. 連結業績

- ✓ グループ商業施設の臨時休業等により大幅な減収減益
- ✓ 販売管理費の削減が進み計画からは良化
- ✓ 店舗休業関連損失103億円を特別損失として計上

(単位：億円)	通期業績	前年増減／前年比		計画増減／計画比*		特別損失 (2021)
営業収益	6,809	△2,382	△25.9%	△11	△0.2%	
販売管理費	2,228	△374	△14.4%	△58	△2.6%	103
営業利益	△135	△391	-	+45	-	
経常利益	△136	△368	-	+59	-	
純利益	△340	△500	-	+25	-	103

*計画増減／計画比は2020年10月13日公表値との比較

2. 連結営業利益実績 増減要因



3. 国内百貨店業績

- ✓ 店舗の臨時休業等により大幅な減収減益
- ✓ 販売管理費の削減を主因に計画からは良化
- ✓ 店舗休業関連損失78億円を特別損失として計上

(単位：億円)	通期業績	前年増減／前年比		計画増減／計画比*		特別損失 (コナ)
営業収益	5,820	△1,932	△24.9%	△6	△0.1%	
売上高	5,688	△1,915	△25.2%	△3	△0.0%	
商品利益率	22.62%	△1.01		△0.11		
販売管理費	1,621	△282	△14.8%	△33	△2.0%	78
営業利益	△202	△244	-	+23	-	

*計画増減／計画比は2020年10月13日公表値との比較

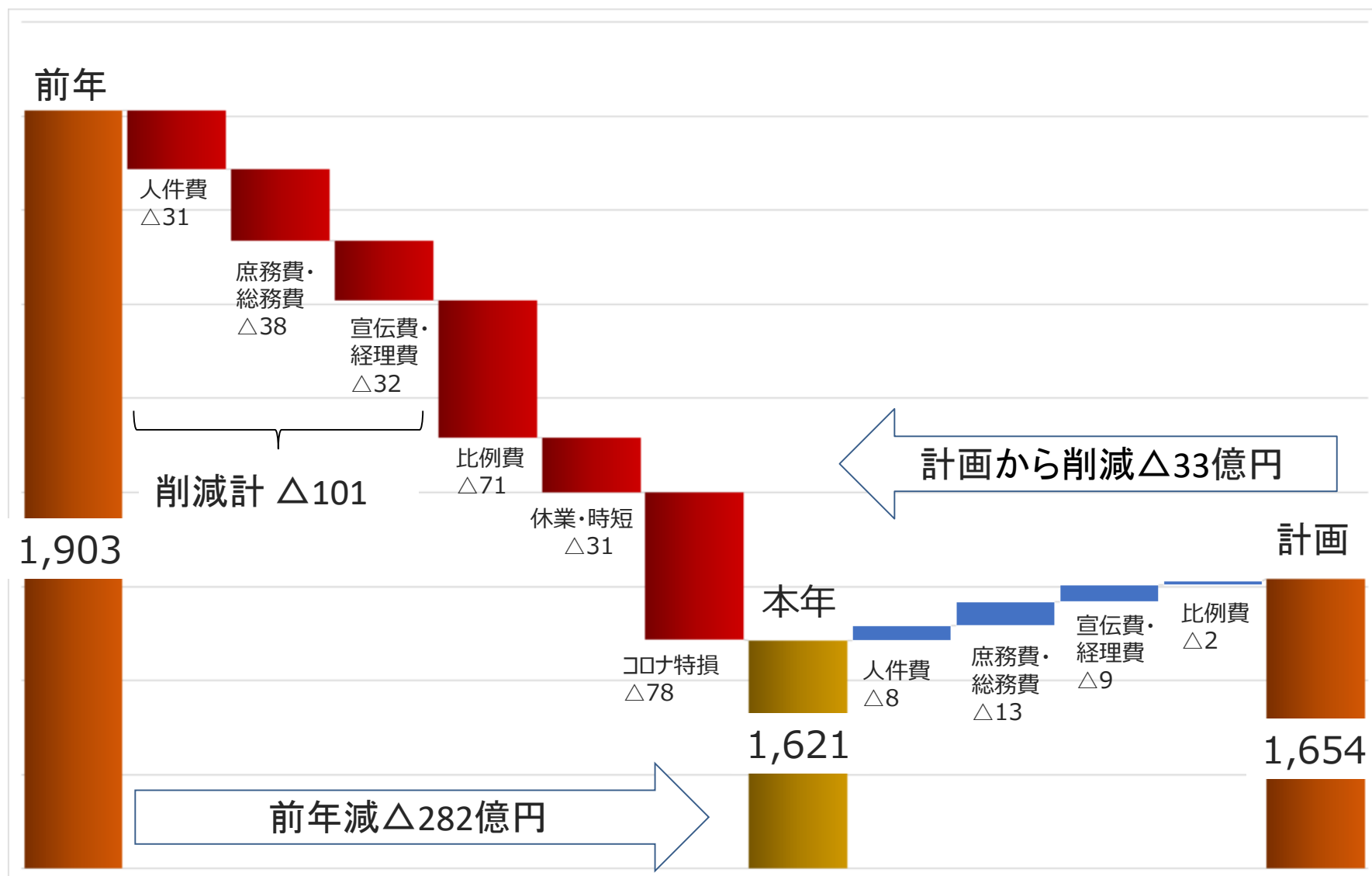
3. 国内百貨店販売管理費

- ✓ 特別損失(コロナ)を含み、前年から282億円減少(実質204億円)
- ✓ 売上比例費は71億円減、休業・時短に伴う減少額は31億円
- ✓ コスト構造改革による削減額は101億円

(単位：億円)	通期業績	前年増減	前年増減 内訳				特別損失 (コロナ)	計画増減
			比例費	休業	削減			
人件費	535	△67		△4	△31	△32	△8	
宣伝費	172	△83	△45	△14	△22	△2	△7	
総務費・庶務費	648	△93	△26	△8	△38	△22	△13	
経理費	266	△38		△5	△10	△22	△5	
合計	1,621	△282	△71	△31	△101	△78	△33	

*計画増減/計画比は2020年10月13日公表値との比較

3. 国内百貨店販売管理費 増減要因



4. 主要子会社実績（国内）

- ✓ コロナ影響により3社とも減収減益
- ✓ 一方、営業費の削減により営業利益は計画から良化
- ✓ TSCは前年の旺盛なインバウンド関連需要反動もあり大幅減収

(単位：億円)	営業収益	前年増減/前年比		計画増減/計画比*		営業利益	前年増減 計画増減*		特別損失 (コロナ)
		前年増減/前年比	計画増減/計画比*	前年増減	計画増減*				
東 神 開 発	393	△55 △12.3%	△1 △0.2%	46	△21	+ 8	10		
高島屋ファイナンシャル ・パートナーズ (TFP)	196	△21 △9.8%	△0 △0.0%	43	△6	+ 4	2		
高島屋スペースクワイーズ (TSC)	199	△171 △46.1%	△19 △8.8%	△ 10	△28	+ 1	0		

※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前年増減/前年比です。

*計画増減/計画比は2020年10月13日公表値との比較

4.主要子会社実績(海外)

- ✓ コロナ影響による休業や時短営業により全社減収
- ✓ ベトナム・サイアムは販売管理費の抑制もあり増益
- ✓ シンガポールは低率商材好調で商利率が悪化し計画から減益

(単位：億円)	営業収益	前年増減/ 前年比	計画増減/ 計画比*	営業利益	前年増減	計画増減*	特別損失 (コロナ)
タカシマヤ シンガポール	103	△67 △39.5%	△0 △0.1%	15	△33	△3	18
トーシンディベロップメント シンガポール(TDS)	54	△33 △37.8%	+4 +7.5%	9	△22	+4	8
上海高島屋	24	△7 △23.6%	+3 +16.8%	△1	△1	+1	-
タカシマヤ ベトナム	17	△3 △13.2%	+1 +3.2%	1	+0	+1	0
サイアム タカシマヤ	12	△5 △28.4%	+1 +12.3%	△9	+1	+1	1

*計画増減/計画比は2020年10月13日公表値との比較

為替レート：1SGD=77.26JPY 1CNY=15.42JPY 1VND=0.0045JPY 1THB=3.40JPY

II

2022年2月期計画(2021年度)

1. 環境認識・経営課題
2. 連結計画
3. 国内百貨店計画
4. 主要子会社計画

1.環境認識・経営課題

環境認識

ワクチン接種の広がり新型コロナウイルスの沈静化が期待されるものの、しばらくは国際的な人の往来が日常を取り戻すことは厳しいと想定。

本年1月の緊急事態宣言再発出に伴う外出自粛要請や飲食業を中心とした営業時間短縮で、国内需要の回復の兆しは未だ不透明。

直近では、感染の第4波が到来していると見られる中、小売業をはじめとする企業全体へのマイナス影響はさらなる深刻化が懸念。

経営課題

「百貨店の再生と、グループ収益基盤の強化」

1. 連結計画のポイント

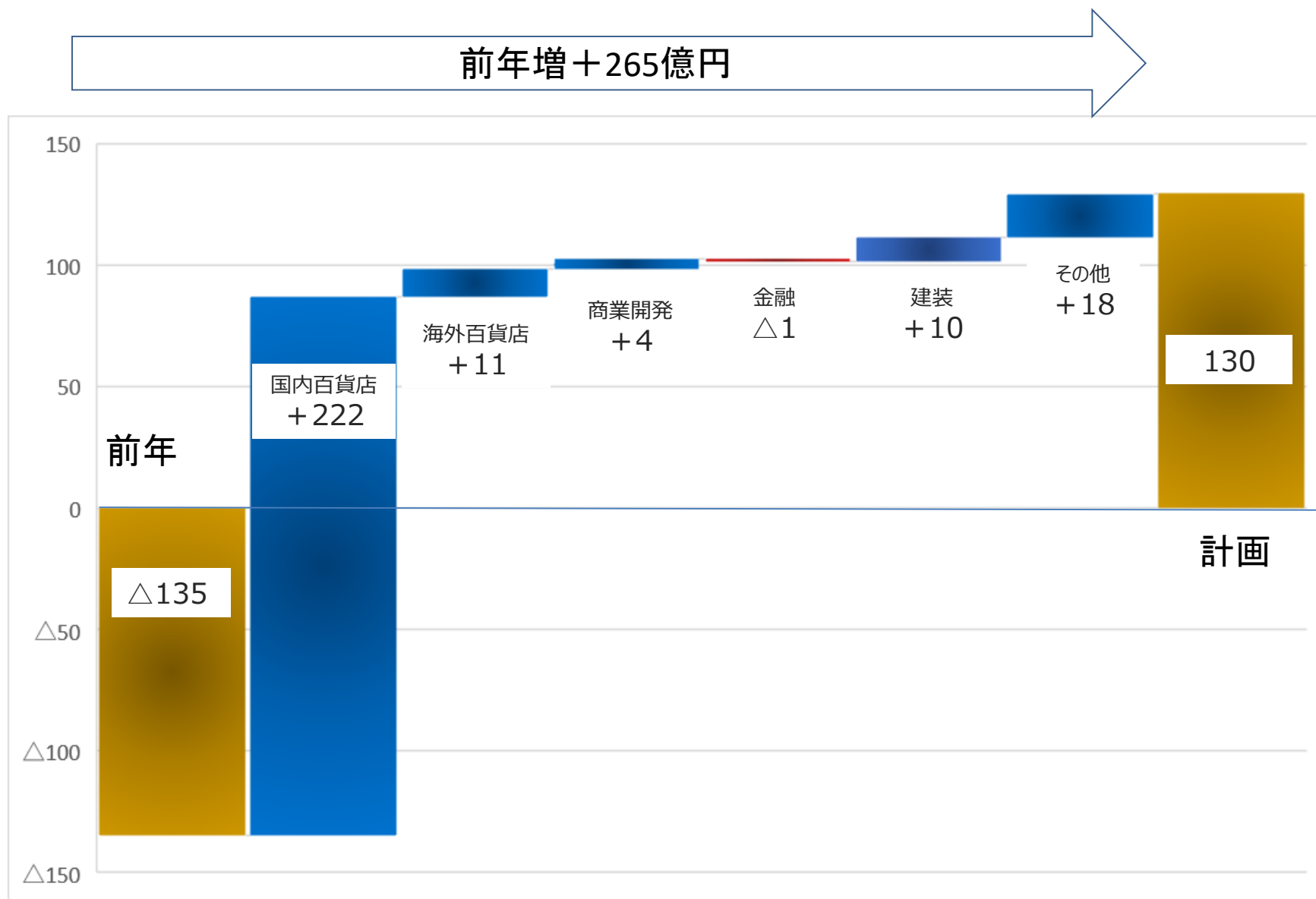
- 2021年度は3カ年計画の初年度としてコロナ影響で傷んだ経営を立て直し、将来の展望を拓くための土台づくりの1年。
- コロナ影響の収束時期は依然見通せず、インバウンド売上の回復も不透明な中、コスト構造改革の推進により、連結営業利益130億円をめざす。
- 国内百貨店販売管理費のコスト構造改革での削減額は78億円。

2. 連結計画

- ✓ 百貨店の再生とグループ会社の収益基盤回復により増収
- ✓ コスト構造改革の推進により黒字確保

(単位：億円)	上期計画	前年比/ 前年増減	前々年比/ 前々年増減	通期計画	前年比/ 前年増減	前々年比/ 前々年増減
営業収益	3,785	+27.3%	△16.5%	8,120	+19.3%	△11.7%
販売管理費	1,169	+137	△116	2,390	+162	△212
営業利益	20	+122	△114	130	+265	△126
経常利益	20	+129	△107	120	+256	△112
純利益	35	+268	△89	100	+440	△60

2. 連結営業利益計画 増減要因



3. 国内百貨店計画

- ✓ コロナ影響は継続、インバウンド売上の回復は見込まず
- ✓ 販売管理費は比例費の増加や前年特損分の戻りで82億円増加

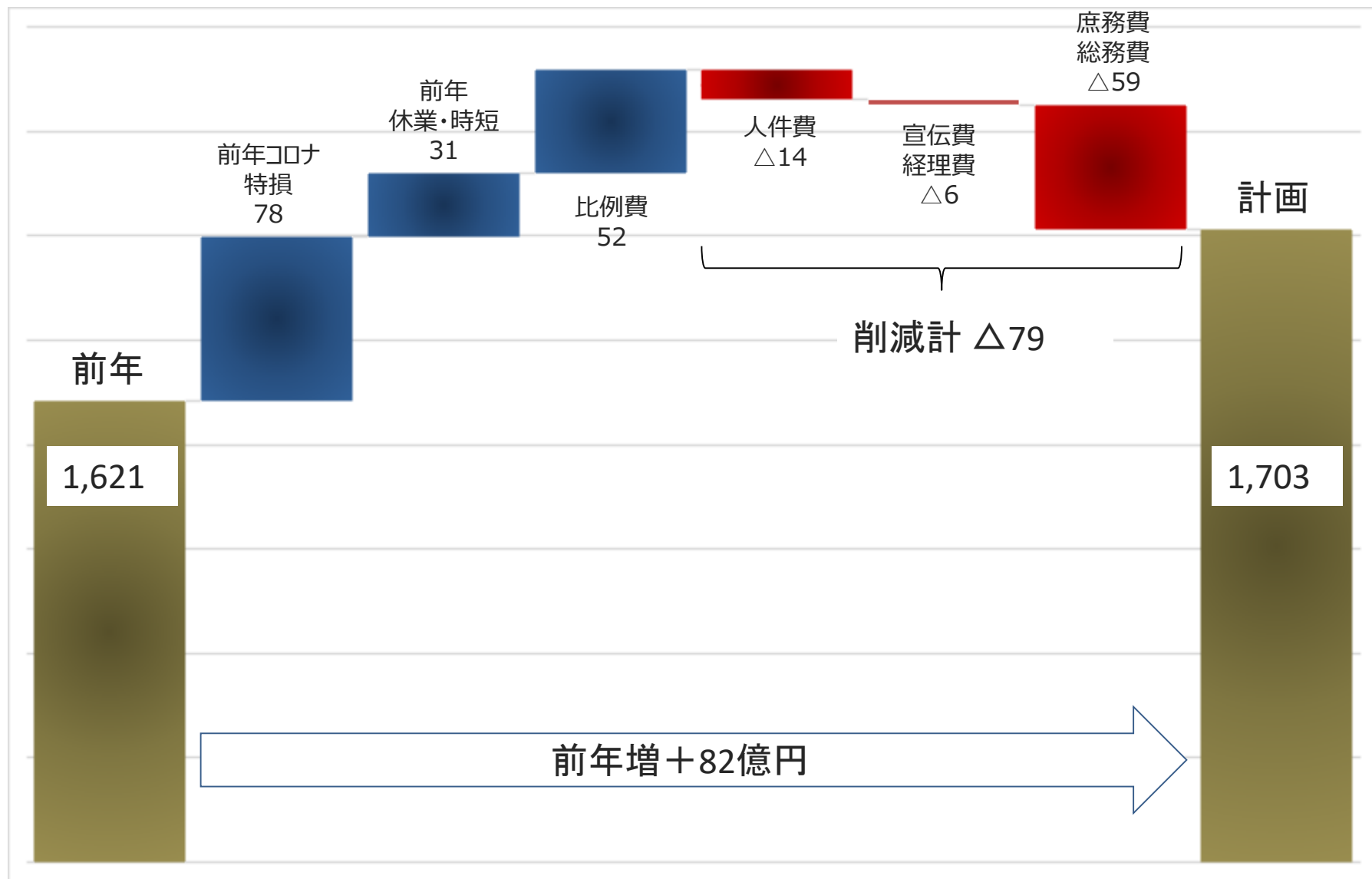
(単位：億円)	上期計画	前年比/ 前年増減	前々年比/ 前々年増減	通期計画	前年比/ 前年増減	前々年比/ 前々年増減
営業収益	3,267	+31.4%	△14.5%	6,990	+20.1%	△9.8%
売上高	3,199	+32.3%	△14.6%	6,850	+20.4%	△9.9%
商品利益率	23.29%	+0.62	△0.46	23.11%	+0.49	△0.52
販売管理費	833	+89	△103	1,703	+82	△200
営業利益	△19	+108	△47	20	+222	△22

3. 国内百貨店販売管理費 計画

- ✓ 82億円増加も前年は特損計上があり実質4億円増加の計画
- ✓ コスト構造改革での削減額は79億円

(単位：億円)	前年実績	通期計画	前年増減	前年増減 内訳				コスト構造改革	
				特別損失 (コナ)	前年休業 反動	比例費	コスト構造 改革	上期	下期
人 件 費	535	557	22	32	4	0	△14	△8	△5
宣 伝 費	172	219	47	2	14	35	△5	△2	△3
総務費・庶務費	648	635	△13	22	8	16	△59	△25	△34
経 理 費	266	292	26	22	5	0	△1	△2	1
合 計	1,621	1,703	82	78	31	52	△79	△37	△42

3. 国内百貨店販売管理費計画 増減要因



4. 主要子会社計画（国内）

- ✓ 東神開発は家賃減額の継続を織込み減益計画。
- ✓ TFPはファイナンシャルカウンター増設による費用増により減益

(単位：億円)	上期計画				通期計画			
	営業収益	前年比/ 前々年比	営業利益	前年増減/ 前々年増減	営業収益	前年比/ 前々年比	営業利益	前年増減/ 前々年増減
東神開発	209	+11.8% △6.0%	20	△2 △13	426	+8.4% △5.0%	42	△4 △25
高島屋ファイナンシャル ・パートナーズ (TFP)	104	+9.0% △2.6%	20	△2 △6	214	+9.3% △1.4%	42	△1 △7
高島屋スペースクワイツ (TSC)	81	△37.2% △56.2%	△7	△5 △14	221	+10.8% △40.3%	0	+10 △18

4.主要子会社計画(海外)

- ✓ シンガポールはインバウンド売上の回復を見込まず
- ✓ サイアムは高架鉄道開業効果もあり大幅な増収を見込む

(単位：億円)	上期計画				通期計画			
	営業収益	前年比/ 前々年比	営業利益	前年増減/ 前々年増減	営業収益	前年比/ 前々年比	営業利益	前年増減/ 前々年増減
タカシマヤ シンガポール	66	+65.1% △20.0%	5	△0 △17	139	+35.1% △18.3%	19	+4 △29
トーシンディベロップメント シンガポール(TDS)	34	+27.7% △22.2%	8	△1 △8	70	+29.4% △19.5%	16	+7 △15
上海高島屋	13	+19.1% △19.5%	1	+2 +0	28	+15.9% △11.4%	3	+3 +2
タカシマヤ ベトナム	10	+38.2% +3.9%	1	+1 +1	21	+22.4% +6.3%	3	+1 +1
サイアム タカシマヤ	9	+114.0% +22.5%	△4	+1 +1	20	+72.2% +23.3%	△7	+2 +3

為替レート：1SGD=77.26JPY 1CNY=15.42JPY 1VND=0.0045JPY 1THB=3.40JPY

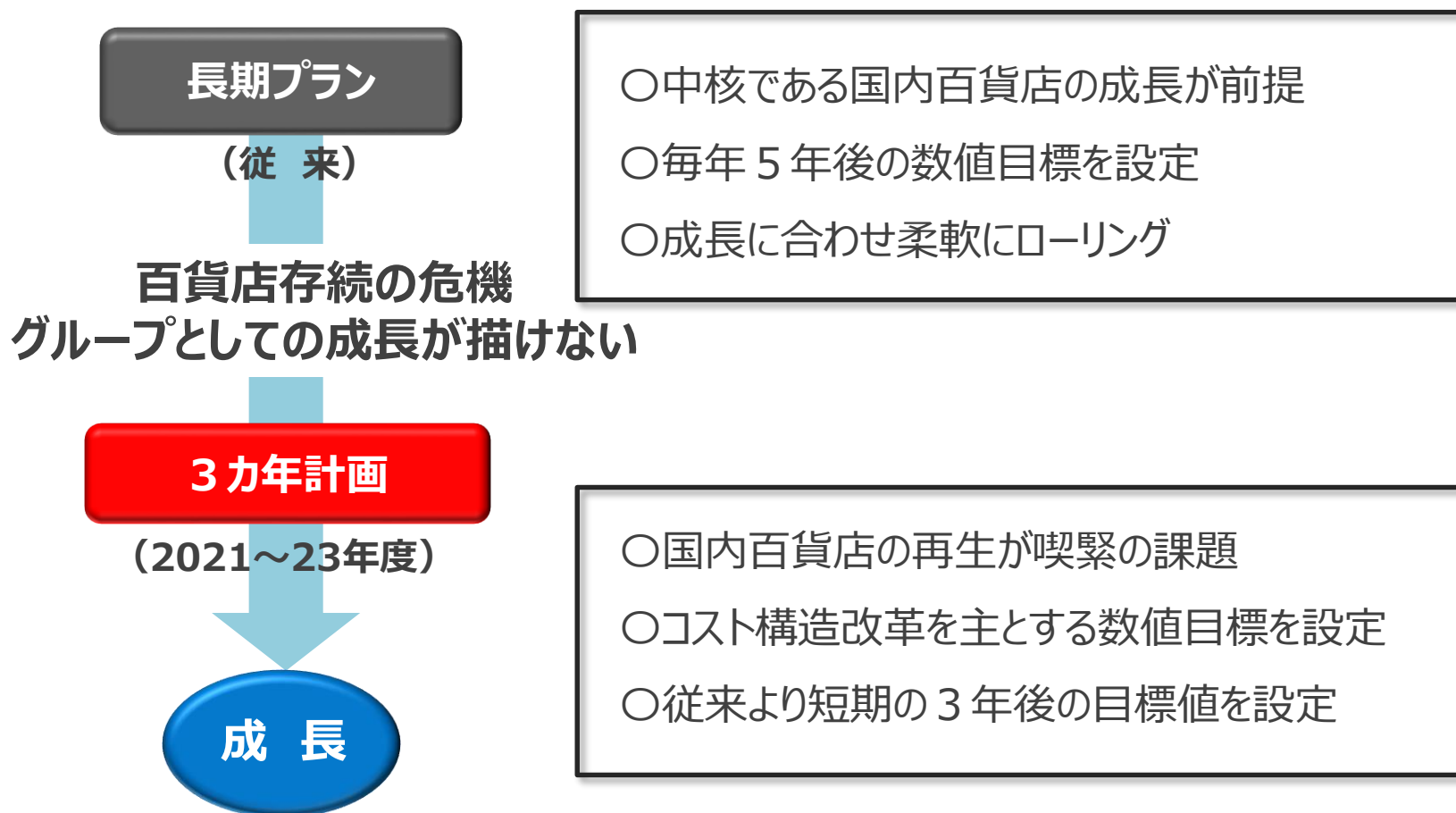
III 3カ年計画(2021～23年度)

1. 策定経緯・位置づけ
2. 数値目標・事業別
3. 百貨店コスト構造改革
4. 百貨店営業力強化
5. 商業開発業
6. 投資

1. 計画策定の経緯

3カ年計画

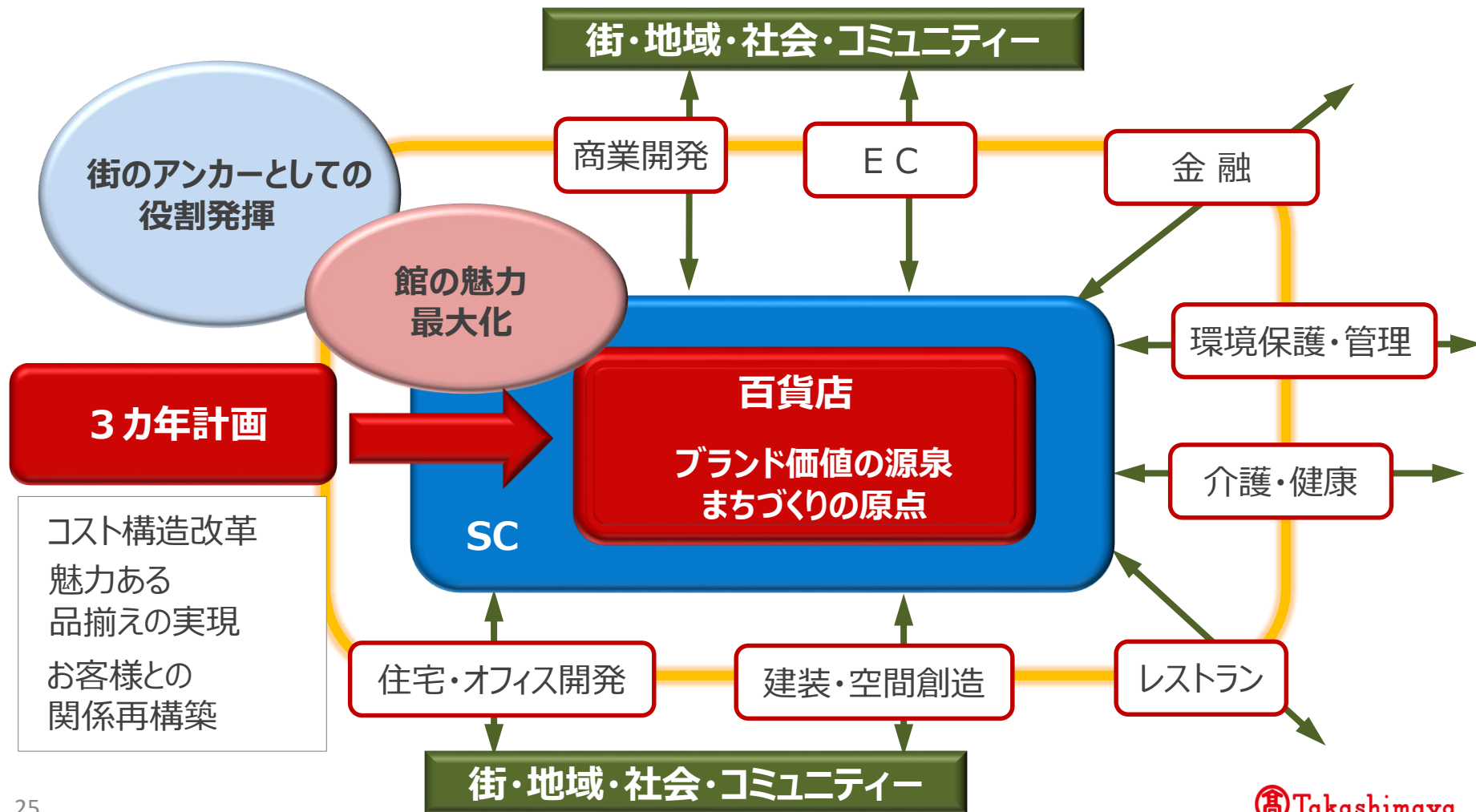
- ✓ 緊急事態の中、より短期的な数値目標設定で集中的に改革実施
- ✓ 中核事業の国内百貨店の前提が成長から再生へと変化
- ✓ 原則としてローリングせず、現時点における目標値を設定



1. 計画の位置づけ

3カ年計画

- ✓ 百貨店を中核とするまちづくりで成長領域拡大、持続的成長
- ✓ ブランド価値の源泉・百貨店の再生が最重要課題
- ✓ コスト構造改革で創出した原資で品揃え・お客様との関係再構築



2. 2023年度 数値目標

3力年計画

- ✓ コスト構造改革の断行を中心に、初年度で単体黒字化を計画
- ✓ 海外等成長領域拡大で、2023年度連結営業利益300億円を計画
- ✓ 収益の回復途上であるものの、営業利益増大。利益体質を強化

営業収益

8,500 億円

2021年 8,120億円
2019年 9,191億円

営業利益

300 億円

2021年 130億円
2019年 256億円

自己資本比率

37.5 %

2021年 35.4%
2019年 37.2%

営業CF +1,100億円
投資CF △1,300億円

有利子負債 2,400億円

2021年 2,170億円
2019年 1,930億円

2. 2023年度営業利益(事業別)

3力年計画

- ✓ 国内百貨店は大型店を中心に再生に向けた改革を推進
- ✓ 商業開発は、国内外で事業開発・拠点開発を推進
- ✓ 海外百貨店は現地市場の伸長を取り込む施策を機動的に展開

国内百貨店

90 億円

2021年 20億円
2019年 42億円

商業開発

100 億円

2021年 63億円
2019年 103億円

海外百貨店

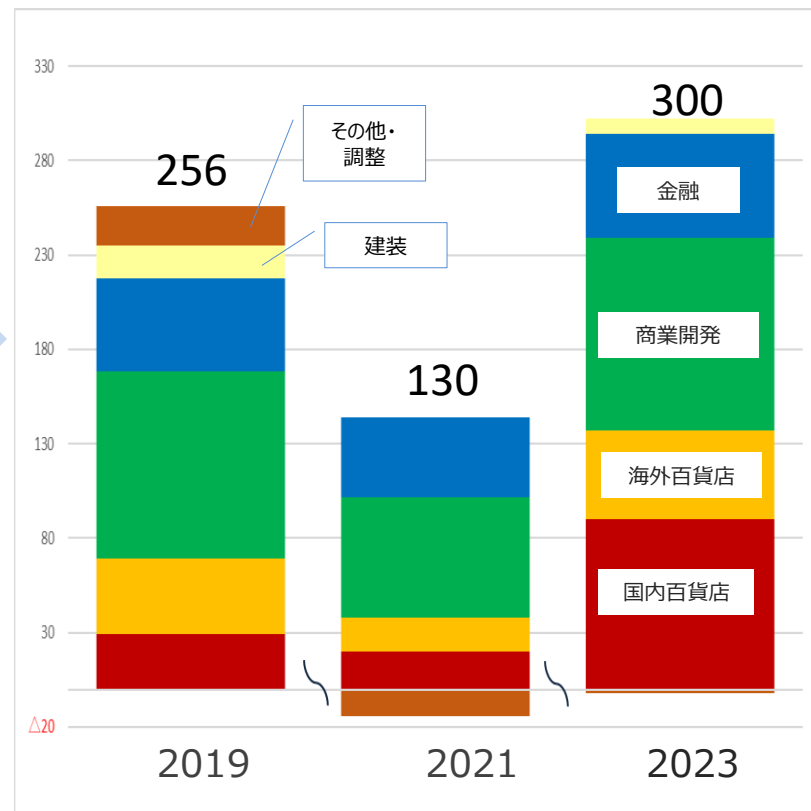
47 億円

2021年 18億円
2019年 40億円

金融

55 億円

2021年 42億円
2019年 49億円



2. 2023年度数値目標(国内百貨店)

3カ年計画

- ✓ 営業利益は90億円と、2019年度の42億円以上の水準に回復
- ✓ コスト構造改革により、販管費を200億円以上削減
- ✓ ネットビジネス拡大のほか、大型店中心に衣料品・食料品再構築

営業収益
7,200 億円

2021年 6,990億円
2019年 7,752億円

営業利益

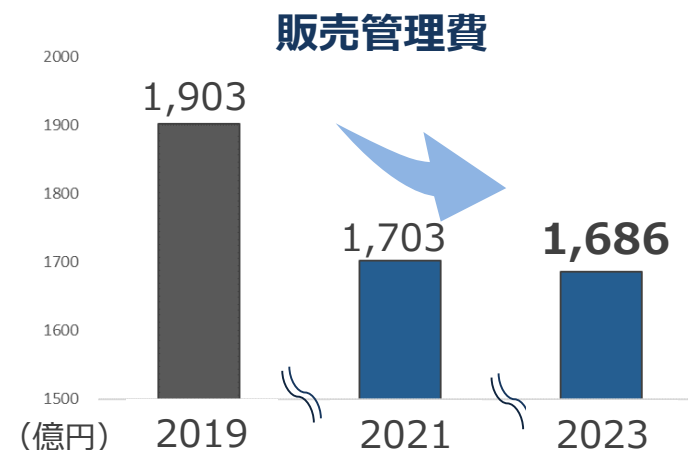
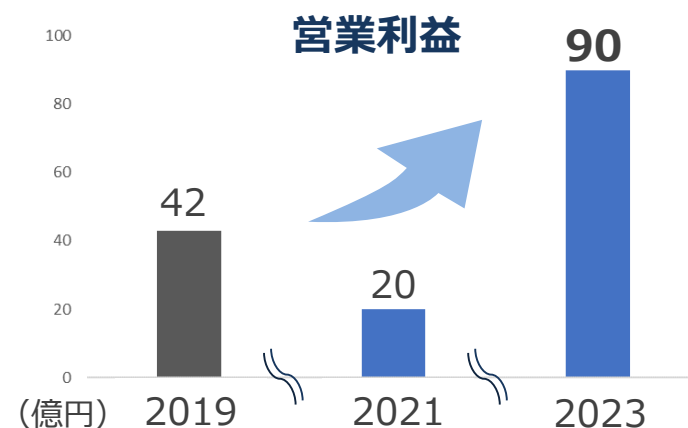
90 億円

2021年 20億円
2019年 42億円

販売管理費

1,686 億円

2021年 1,703億円
2019年 1,903億円



2.2023年度営業利益目標(商業開発)

3カ年計画

- ✓ 国内既存やTDSはコロナ収束後も一定のダメージが残ると想定
- ✓ 周辺開発や非商業物件の拡大等により既存・TDSの減収を補完
- ✓ ベトナムでの複合開発や成長産業とのアライアンスも大きく寄与

国内既存・TDS

77億円

2021年 53億円
2019年 96億円

周辺開発(流山新規、京都)

5億円

2021年 1億円
2019年 —

非商業(オフィス他)

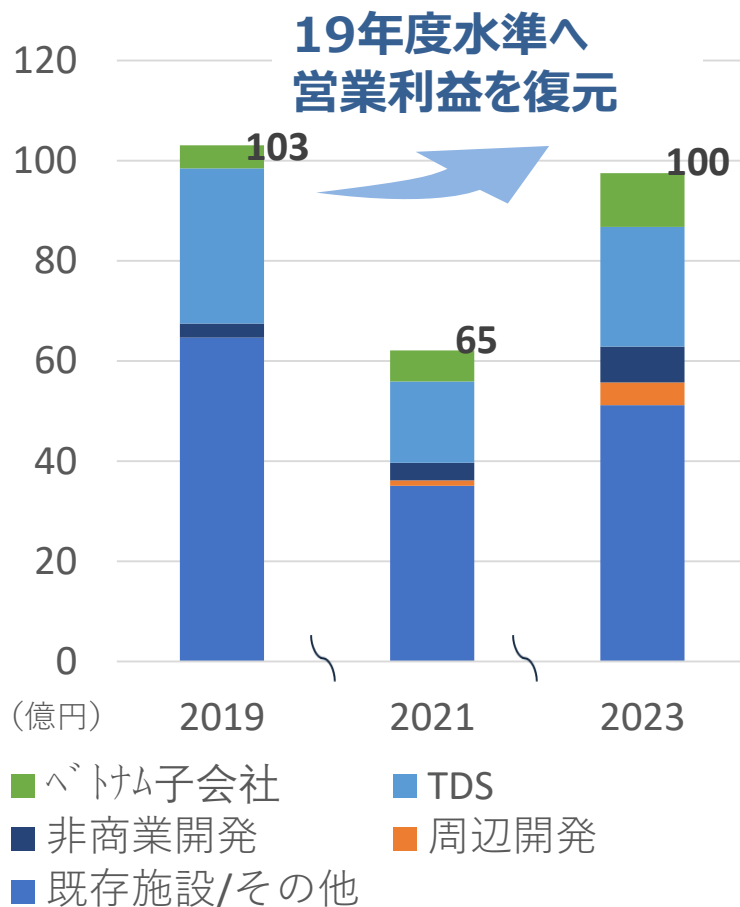
7億円

2021年 4億円
2019年 3億円

海外事業(ベトナム)

11億円

2021年 6億円
2019年 5億円



2.2023年度営業利益目標(海外百貨店)

3カ年計画

- ✓ シンガポールはデジタルで顧客接点拡大、観光需要の回復取込
- ✓ ベトナムは伸長する個人消費取込、オンラインサイト開始
- ✓ サイアムはBTS開業効果、日本を体感できるMD・サービス強化

タカシマヤシンガポール

36億円

2021年 19億円
2019年 48億円

サイアムタカシマヤ

0億円

2021年 △7億円
2019年 △10億円

タカシマヤベトナム

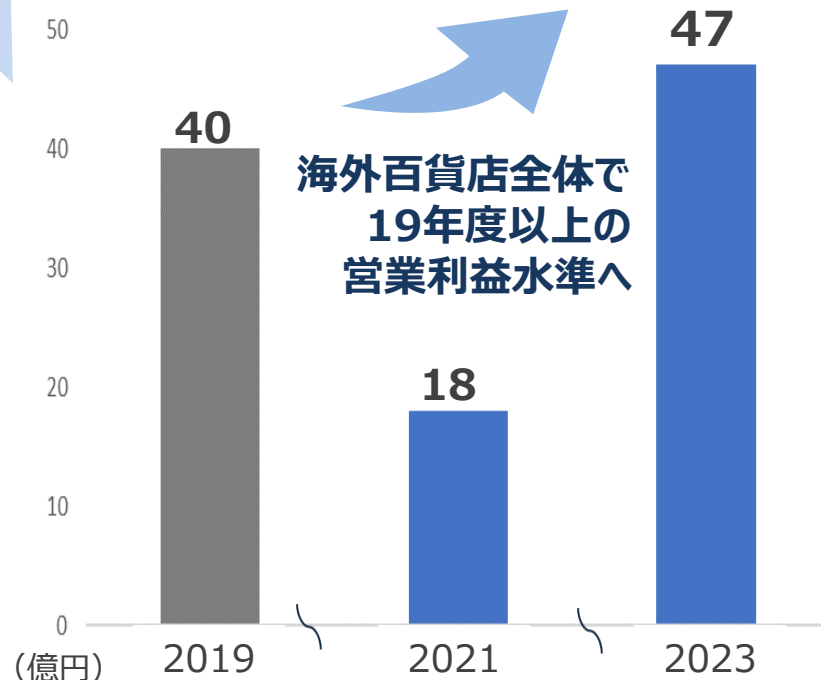
3億円

2021年 3億円
2019年 1億円

上海高島屋

8億円

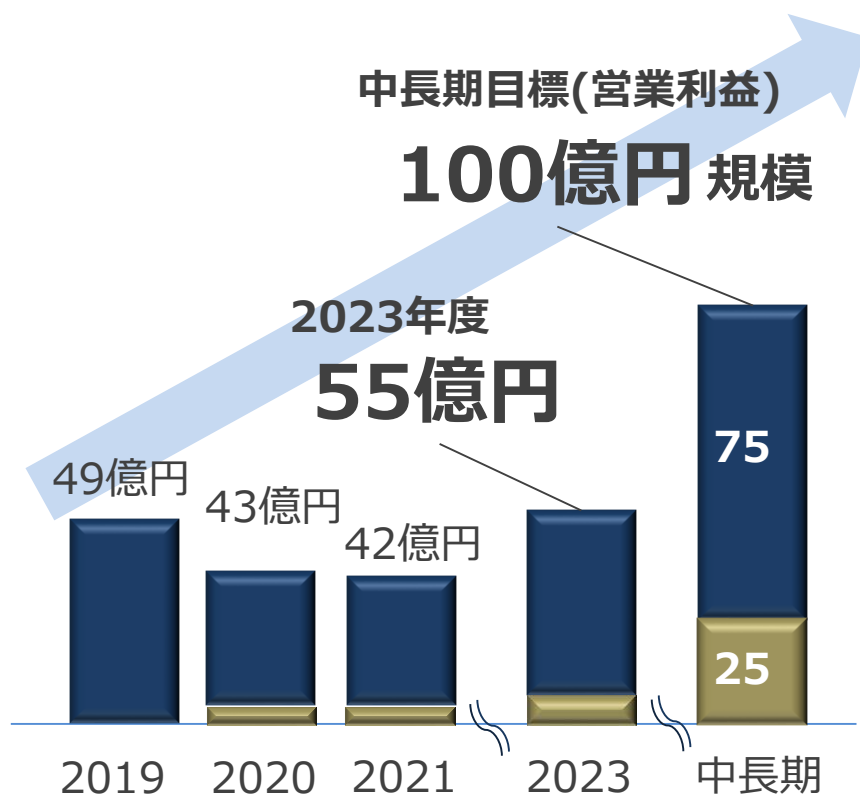
2021年 3億円
2019年 1億円



2.2023年度営業利益目標(金融)

3カ年計画

- ✓ 中長期の営業利益目標100億円に向けた体制を構築
- ✓ カード事業は、デジタル化推進によりEC・店頭で新規顧客を獲得
- ✓ その他金融事業は、事業拠点増設、融資事業開始など基盤を拡大



カード事業
75億円

○タカシマヤカード オンライン即時発行
(2021年3月)

その他金融事業(※)
25億円

<ファイナンシャルカウンター事業>

○日本橋(2020年6月)開設

○大阪(2021年7月) 横浜(2021年9月)
開設予定

<融資事業>

○ソーシャルレンディング事業開始
(2021年上期)

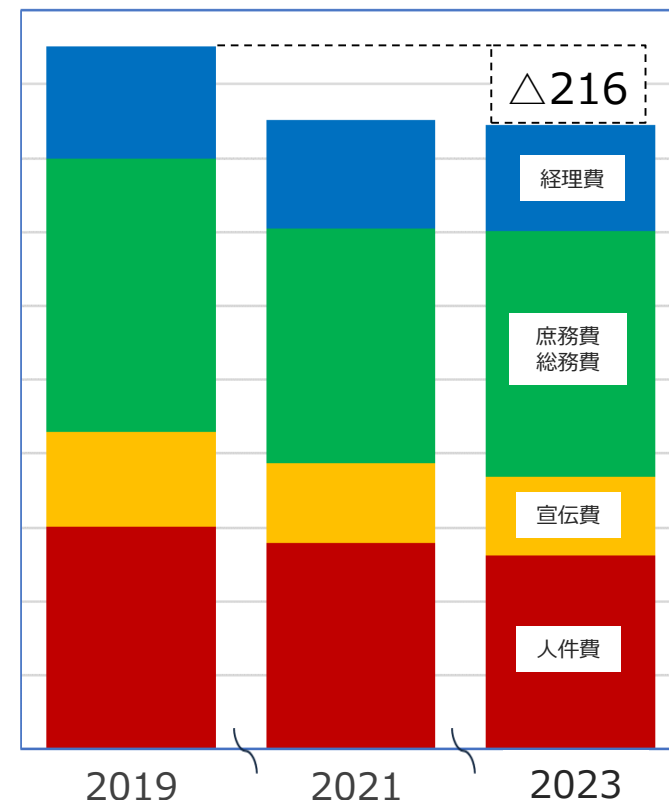
(※) その他金融事業：保険事業、ファイナンシャルカウンター事業、融資その他事業

3. 百貨店コスト構造改革

3カ年計画

- ✓ 人件費、庶務費：採用抑制、外部作業委託費を削減
- ✓ 庶務費：EC伸長による売上比例費増加など 34億円を計画
- ✓ 宣伝費：媒体政策等の見直しによる効率化を推進

(単位：億円)	2019年 実績	2021年 計画	2023年 計画	削減額 (2019年対比)
人 件 費	603	557	526	△77
宣 伝 費	255	219	211	△44
総務費・庶務費	742	635	660	△82
経 理 費	303	292	289	△14
合 計	1,903	1,703	1,686	△216



4. 衣料品再構築

3カ年計画(営業力強化)

- ✓ 存在感溢れる百貨店再生には、衣料品の再構築は重要テーマ
- ✓ 主要お取引先各社との重点戦略を踏まえた協働取り組み推進
- ✓ 新たなお取引先開拓とデザイナーのインキュベーション機能発揮

主要お取引先との協働

売上の6割を占める主要お取引先
各社との目標設定、協働取り組み推進

新規お取引先・デザイナーの開拓

企画力やブランディングなどの観点から
成長力のあるお取引先の開拓、協業

取り組みの方向性

エイジ分類から「志向・価値観」 によるターゲット顧客の設定

お客様のライフステージと、志向・価値観
に即した編集ゾーン形成

デジタルマーケティングによる 新たな体験型の売り方

自主編集ゾーンを中心に実店舗と
ECの商品展開の完全同一化

対象顧客の興味・関心に即した 編集ゾーンの展開

特徴ショップを中核に、ボードレス・
エイジレス展開や、インキュベーション機能

4. 食料品売場再構築

3カ年計画(営業力強化)

- ✓ 味百選・銘菓百選再構築を皮切りに、食料品全体の改革へ発展
- ✓ 「魅力ある品揃え」「効率運営」実現により安定的利益を創出
- ✓ 将来的には、構築した売場運営モデルを他の売場に拡大

味百選・銘菓百選再構築

「魅力ある品揃え」と「効率運営」の実現

□ MD展開

地域・地元商材とあるべき基本商材
品揃えの精度・鮮度向上

□ 店頭業務

業務の見直し・軽量化・標準化
適正要員の配置

□ 商品管理

在庫の一元管理



食料品編集売場
「味百選」「銘菓百選」

▶ 構築した売場運営モデルを他の売場、
さらに食料品以外の売場へ水平展開

4. ネットビジネス

3カ年計画(営業力強化)

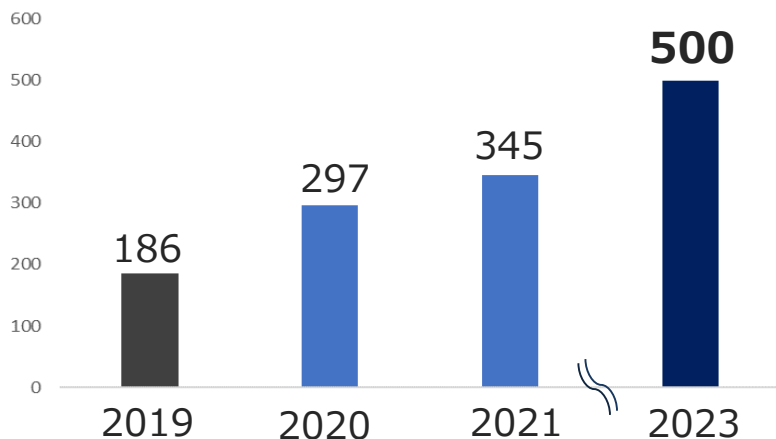
- ✓ 2023年度に、19年度から314億円増収の売上500億円をめざす
- ✓ 今夏のサイト改修で、スマホファーストの視点で利便性向上
- ✓ 百貨店ECならではの魅力溢れる商材提案、業務効率化

2023年度目標売上

500 億円

2021年 345億円

2019年 186億円



百貨店EC独自性・
魅力化

商品情報拡充
レビュー機能
ライフスタイル提案型コンテンツ

改修のポイント

業務効率化
管理画面操作性向上
領収書自動発行
キャンセル機能

利便性向上

スマホでの使いやすさ実現
パーソナライズ商品提案
商品検索機能充実



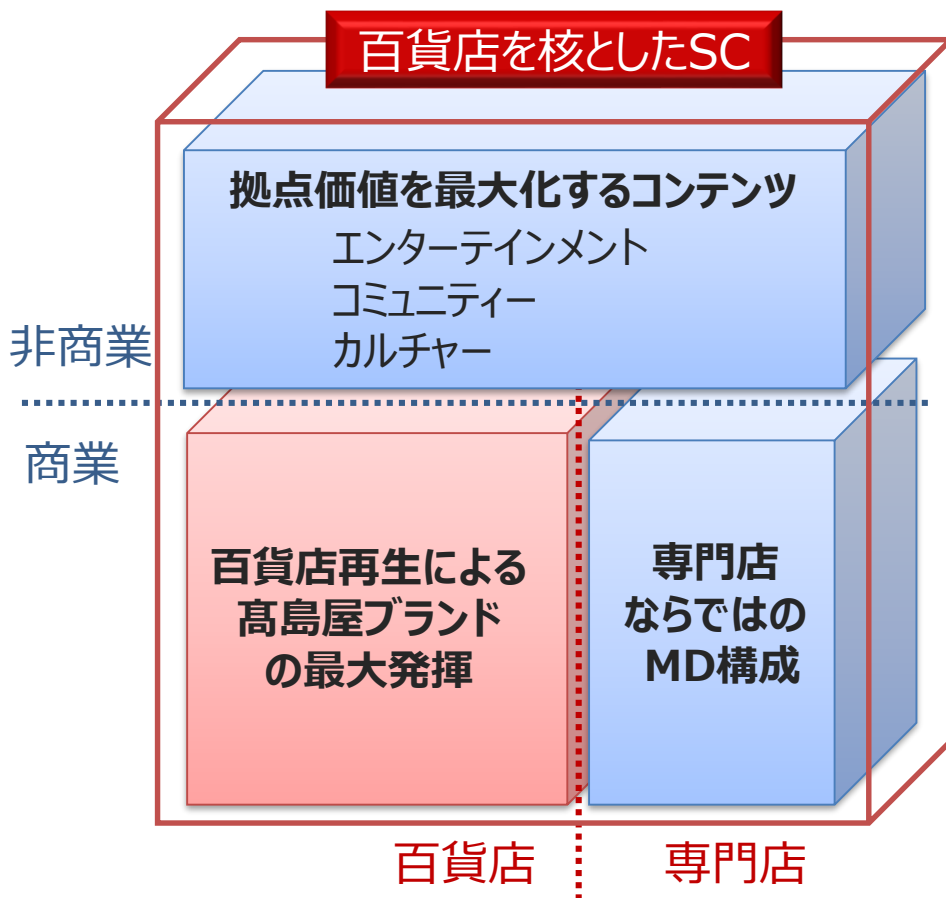
5-(1)次世代の百貨店核SCの構築

商業開発業

- ✓ コミュニティーとサステナビリティの追求を通じて共感型のSCへ
- ✓ “百貨店と専門店” “商業と非商業” のシェアを立地に応じて再編
- ✓ 多様化するニーズへの対応は、外部アライアンスを通じて補完

【構築の考え方】

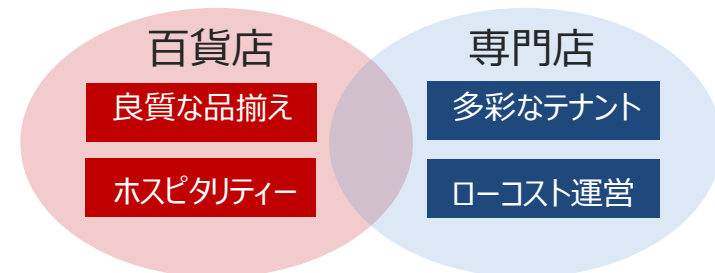
～コミュニティとサステナビリティの追求～



▶ 共創パートナーとの業態開発

- ・新たなコンテンツを開発/誘致
- ・地元企業や住民が集うコミュニティを創造

▶ 百貨店×専門店のベストミックス



“対比”と“調和”を通じて魅力を最大化

5-(2)国内:街づくりの進化

商業開発業

- ✓ 玉川に次ぐ大規模な拠点開発である流山の街づくりを継続進行
- ✓ 同時に、オフィスや住宅などの非商業アセットの拡充も推進
- ✓ 商業・非商業アセットを駆使した街づくりにより、事業耐性を強化

拠点開発

街のブランディング

▶ SCを起点に、街の魅力を最大化

3.31開業 流山おおたかの森S・C『FLAPS』



コミュニティの形成

サステナビリティの追求

2021秋開業『アゼリアテラス』



2022夏開業『ANNEX2』



事業開発

アセットの多様化

▶ 非商業の利益シェアを3割まで拡充


12月竣工『日本橋3丁目スクエア』(オフィスビル)



多様なアセットで“街づくり”を進化させ、事業耐性を強化

- ✓ 高度成長局面のベトナムにて、事業拡大に向けた基盤を確立
- ✓ スターレイクプロジェクト等大型タウンシップ開発へ参画(拠点開発)
- ✓ アライアンスを通じた成長産業の取り込みを積極推進(事業開発)

プレゼンスの確立



ブランド価値の源泉
サイゴンセンター「ホーチミン高島屋」

タウンシップ開発への参画



スターレイクプロジェクト(商業/オフィス/学校等の複合開発)

成長産業の取り込み



有力コンテンツとのアライアンス(教育、外食、ヘルスケア、ウエルネス)

- ✓ 成長分野の比重を高め、トータルで資本コストを上回るよう実施
- ✓ 百貨店は安心・安全投資のほか、収益性を見て投資案件を厳選
- ✓ 国内G及び海外事業では、東神開発による事業・拠点開発を推進

3年間累計投資額

1,400 億円

成長戦略投資

1,060 億円

国内百貨店	80億円
商業開発（国内・海外）	900億円
海外百貨店	30億円
その他国内グループ ^o	50億円

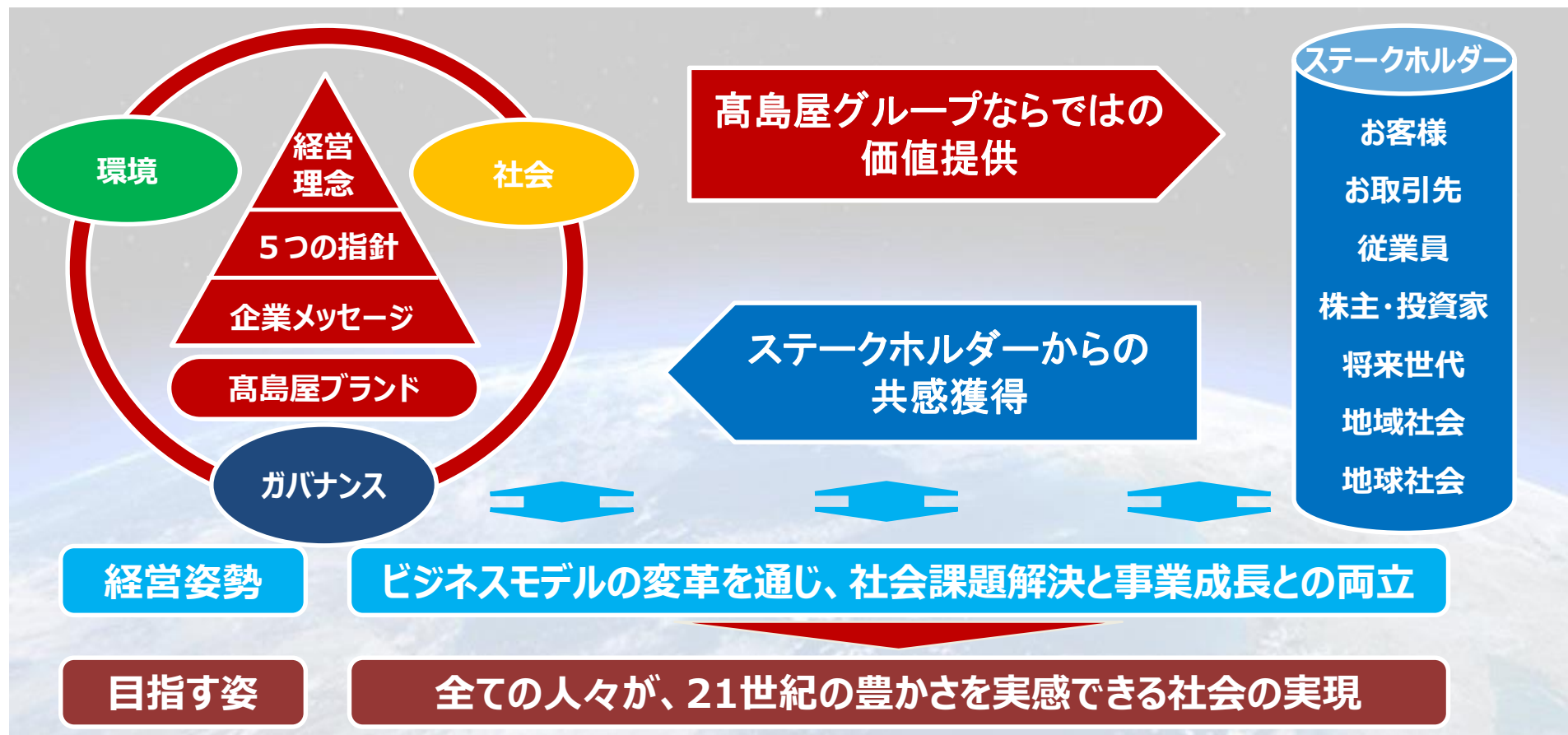
特別投資（安心安全、システム）

340 億円

IV ESG戦略

1. グループESG経営
2. 環境
3. 社会
4. 日本環境設計との協働

- ✓ 経営理念や当社ブランド力を基本的価値観とするESG経営推進
- ✓ 当社ならではの価値提供を通じ、ステークホルダーから共感獲得
- ✓ ビジネスモデルの変革を通じ、社会課題解決と事業成長を両立



2.環境課題解決への取り組み

ESG戦略

- ✓ 取り組むべき課題の中長期目標を数値化し、進捗状況を見える化
- ✓ 脱炭素社会の実現に向け、順次、再エネ化・EV化に切替を促進
- ✓ 廃棄物削減を進め、廃プラ・生ゴミのリサイクル率100%をめざす

中長期目標（2030年）

脱炭素社会実現

- ・RE100 30%以上
- ・EV100 100%達成
- ※2050年 RE100%

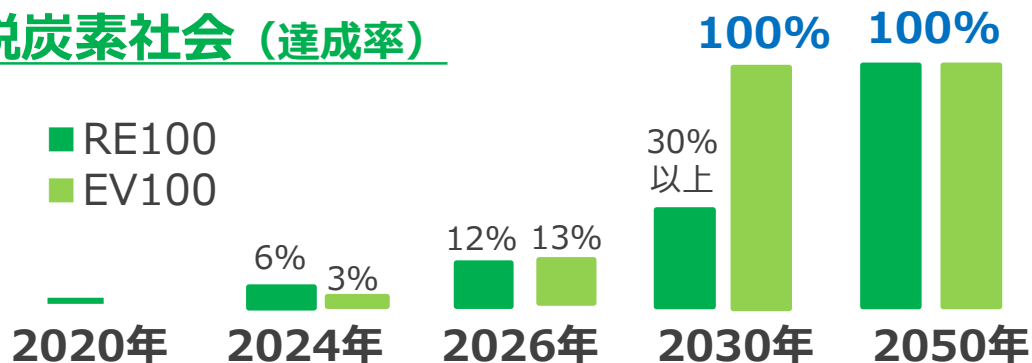
廃棄物削減

- ・廃棄プラスチック
- ・廃棄生ゴミ
- ※2030年 リサイクル率100%

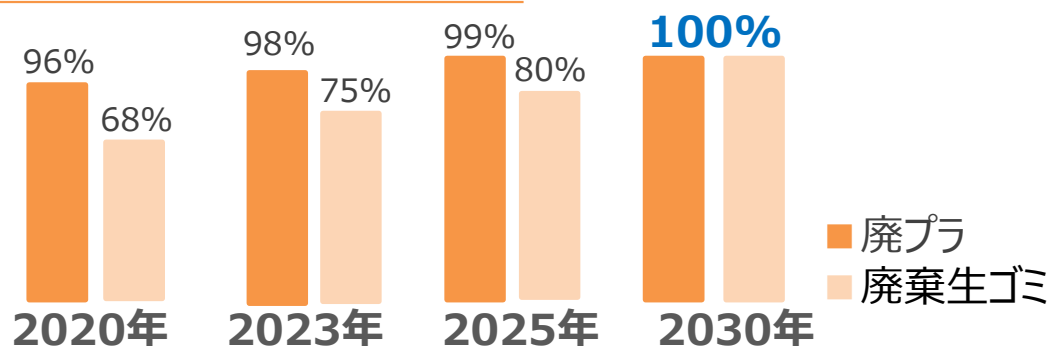
循環型社会

- ・再生ポリ使用率 100%
- ※2025年 当社限定商品

脱炭素社会（達成率）



廃棄物削減（リサイクル率）



3.社会課題解決への取り組み

ESG戦略

- ✓ コミュニティとサステナブルなインフラ拠点として地域社会と共生
- ✓ 多様な価値観を尊重し、全ての人が活躍できる環境整備を推進
- ✓ サービス介助士など、お客様に寄添う有資格者の拡充

中長期目標 (2030年)

地域社会との共生

- ・地域社会との提携 (全百貨店・S.C)
※防災関連での自治体との包括連携など

ダイバーシティ推進

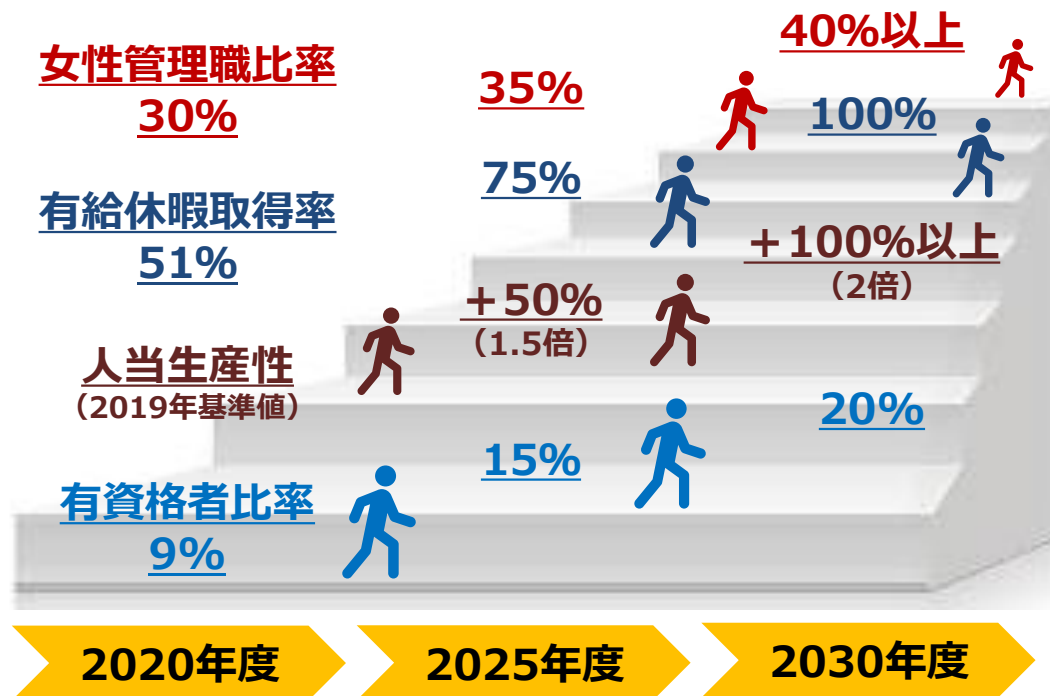
- ・女性管理職比率 40%以上

働き方改革推進

- ・有給休暇取得率 100%
- ・人当生産性 +100% (19年比)

ユニバーサル化推進

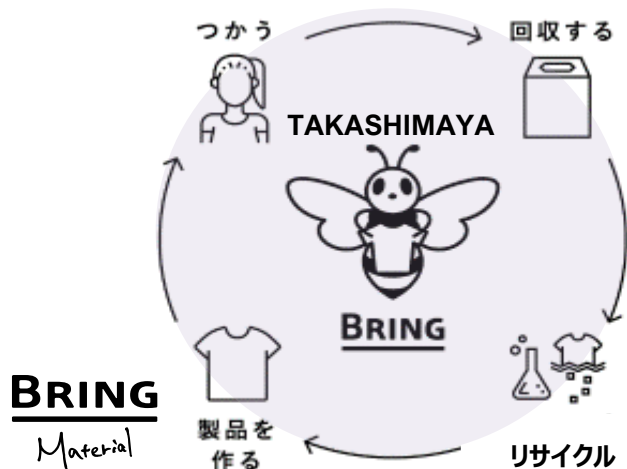
- ・有資格者比率 20% (百貨店)
※サービス介助士、外国語検定資格など
ケア・語学関連資格



- ✓ 原材料を地上資源に拘り、循環可能な当社限定品の開発に着手
- ✓ 本年4月から、婦人・紳士服サマーアイテム中心に順次販売開始
- ✓ お取引先ネットワークを活用し、循環型ビジネスへの取組み加速

循環型商品とは

- 日本環境設計(株)が保有する国内唯一のリサイクル技術を活用し、新品と同等品質の再生樹脂を製造することで、**何度でもリサイクルできる商品。**



未来につながる今日の一歩。

TSUNAGU ACTION



V

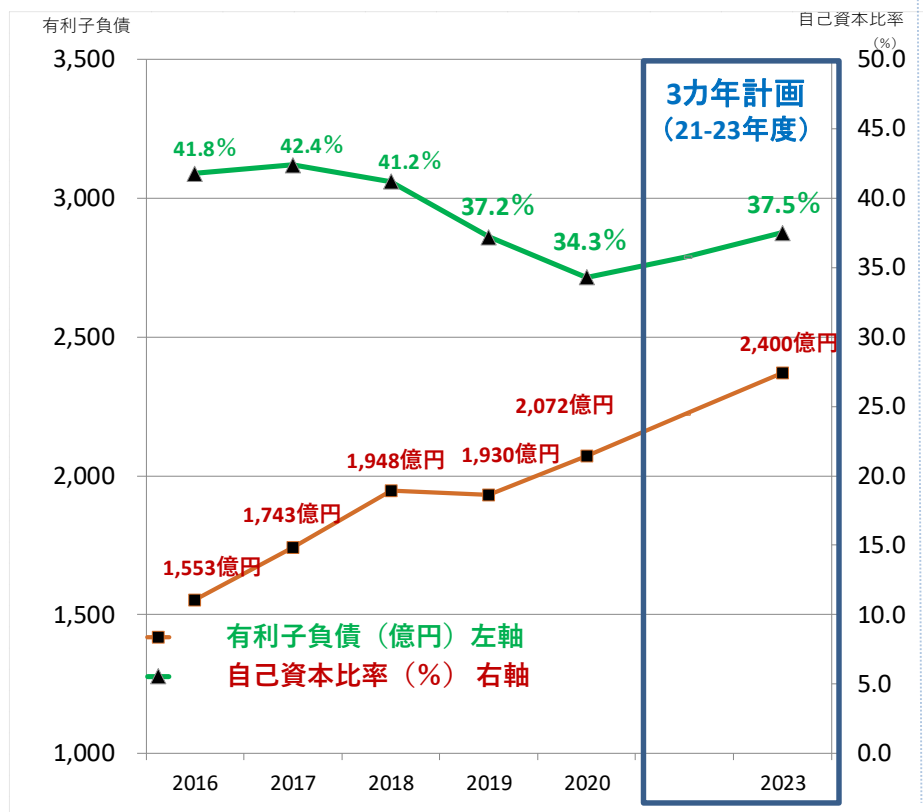
資本政策

1-(1) 資本政策

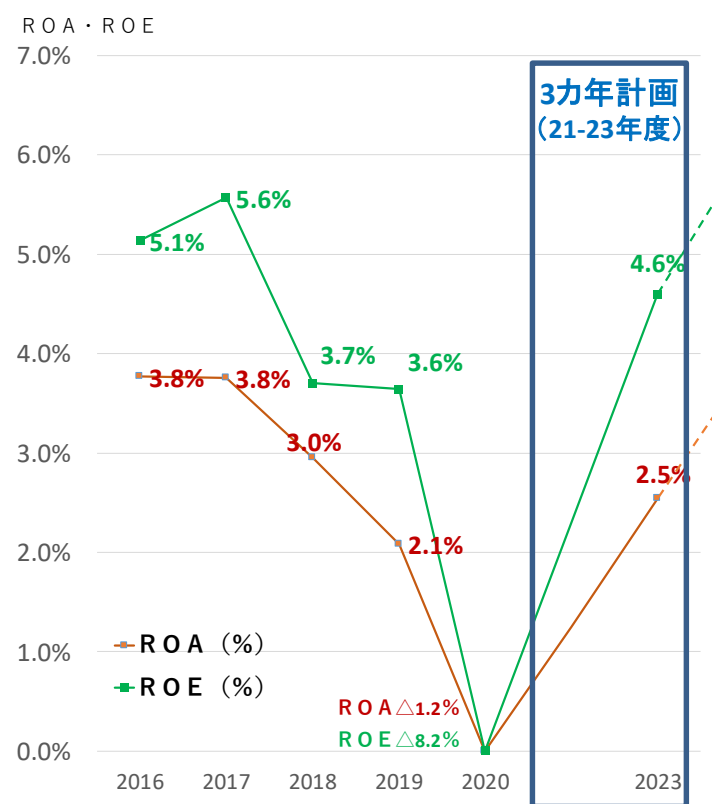
- ✓ 3カ年計画において、成長投資に対応する財務基盤を確立
- ✓ 有利子負債は2,400億円以内に。自己資本比率は37.5%に改善
- ✓ ROEは2023年に4.6%とコロナ前以上、ROAは24年以降に回復

◎財務指標推移(2016年度～20年度)⇒3カ年計画(2023年度目標)

①安定性指標(自己資本比率・有利子負債)



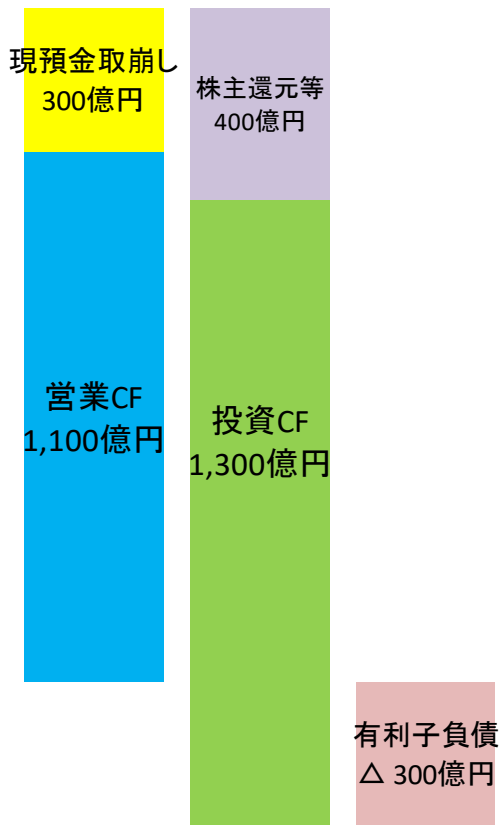
②収益性指標(ROE ROA)



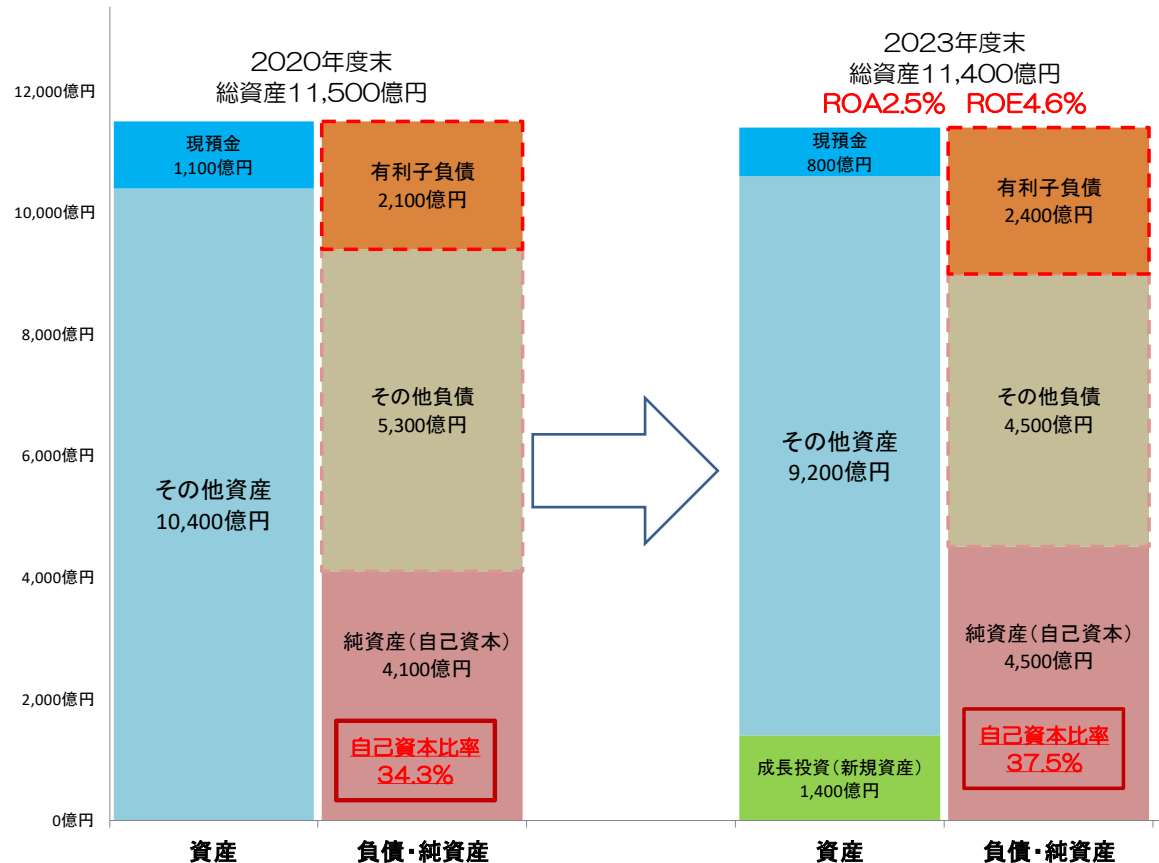
1-(2) 資本政策 成長投資に対応する財務基盤の確立

- ✓ 投資資金は営業CFと手元資金を優先して充当
- ✓ 有利子負債に上限(2,400億円)を設定し、追加資金を調達
- ✓ 総資産コントロールでコロナ前の自己資本比率(37.5%)へ復元

3カ年キャッシュフロー予想



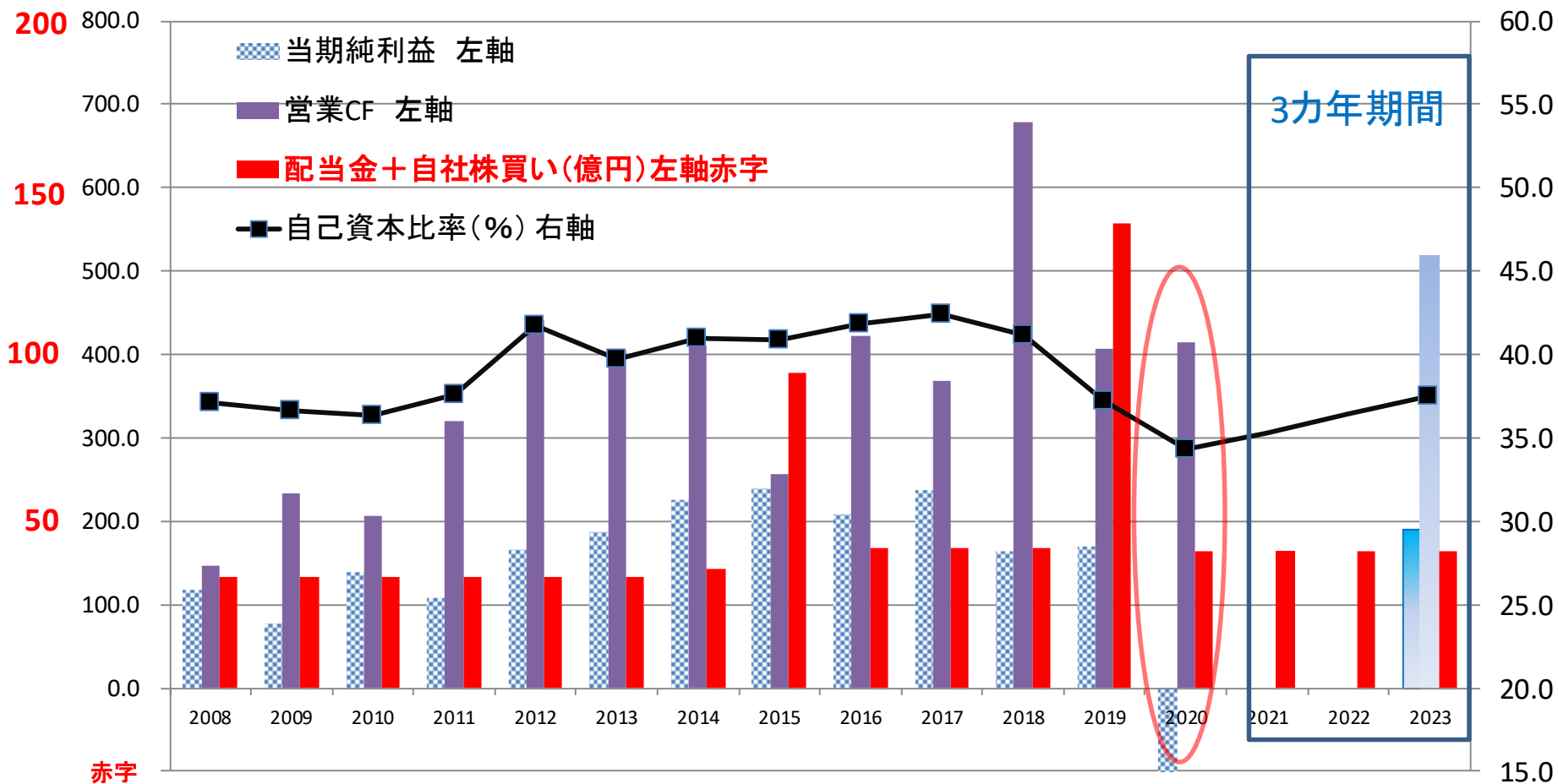
2023年度末(3年間)の貸借対照表予想(イメージ)



1-(3) 資本政策

✓ 安定的な株主還元を堅持し、安定配当を基本方針（年間24円）

当期純利益（連結）・営業CF・株主還元・自己資本比率推移



まとめ

収益強化・成長維持を実現し、株主還元にも取り組む

成長

高収益事業である金融、
商業開発含む海外事業を拡大

収益力強化

国内百貨店再生に向けた
コスト構造改革を断行

健全性・安全性

安定した自己資本比率と、
資金の安定調達

ESG

社会環境変化を成長の礎に、
事業変革・領域拡大

株主還元

安定配当の堅持
状況に応じ株主還元拡充

参考資料① 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	前々年増減	通期計画	前年増減	前々年増減
人件費	273	+28	△24	557	+22	△45
宣伝費	97	+24	△30	219	+47	△36
総務費・庶務費	316	+15	△45	635	△13	△107
経理費	146	+23	△5	292	+26	△12
合計	833	+89	△103	1,703	+82	△200

参考資料② 施設別営業状況

	休業開始	営業再開	休業日数※		休業開始	営業再開	休業日数※
大阪店	4月8日	5月18日	42日	玉川 SC	4月8日	5月14日	38日
堺店	4月8日	5月18日	40日	立川 SC	4月8日	5月14日	36日
泉北店	4月8日	5月18日	40日	大宮店	4月8日	5月18日	40日
京都店	4月15日	5月21日	36日	柏ステーションモール	4月8日	5月14日	38日
洛西店	4月15日	5月21日	36日	岡山店	4月22日	5月11日	19日
日本橋 SC	4月8日	5月18日	44日	岐阜店	4月11日	5月16日	36日
横浜店	4月8日	5月18日	44日	高崎店	4月18日	5月11日	23日
港南台店	4月8日	5月18日	40日	流山SC	4月8日	5月7日	31日
タイムズスクエア (新宿)	4月8日	5月18日	44日	博多リバレイン	4月8日	5月7日	29日

※休業日数には「緊急事態宣言」以前の臨時休業を含む。別途、時短営業を実施。

	時短営業開始	休業開始	営業再開	休業日数	
				1Q	2Q
シンガポールタカシマヤ	2月20日	4月7日	6月19日	—	73日
シンガポール SC	2月17日	4月7日	6月19日	—	73日
上海高島屋	1月26日	—	4月1日	—	—
タカシマヤベトナム	3月25日	3月28日	4月24日	4日	23日
サイゴンセンター	3月20日	3月28日	4月25日	4日	23日
サイアムタカシマヤ	—	3月22日	5月17日	10日	46日

※上海高島屋は休業せず、4月1日より通常営業時間での営業を再開。