

平成23年2月期（第145期） 決算説明会

2011年4月8日



はじめに

このたびの東日本大震災で被災された皆さまに、
心よりお見舞い申し上げます。

今、日本は戦後最大の震災による影響を受け、復興に向けて歩み始めました。

こうした中において、当社グループは「いつも、人から。」という経営理念のもと、特に以下の3点を当面の当社経営の主軸とし、着実なる前進を図ってまいります。

- 生活必需品はもとより、常にお客様のニーズにお応えする商品・サービスを安定的に供給します。
- 「社会の公器」として、消費電力の抑制など、国や地域の要請に積極的・的確な協力を行います。
- 事業活動を着実に遂行し、安定的利益確保に努めることにより、当社従業員の雇用やお取引先の事業を守り、社会的責任を果たします。

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.	2010年度（平成23年2月期）業績	1
II.	2011年度計画の考え方	5
	2011年度（平成24年2月期）計画	6
	2011年度営業戦略	10
III.	成長戦略	14
IV.	創業180周年～次の200年に向け	18
V.	CSR経営	18

I. 2010年度(平成23年2月期)業績

連結業績

(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		前年増減	計画増減
営業収益	422,727	1.4%	446,748	0.5%	869,476	0.9%	+ 1.0%
		6,136		2,149		8,286	+ 8,476
販売管理費	121,541	4.7%	122,948	3.2%	244,489	3.9%	0.8%
		6,012		4,015		10,028	2,011
営業利益	7,989	+ 53.2%	10,184	+ 24.0%	18,173	+ 35.3%	+ 21.2%
		+ 2,775		+ 1,969		+ 4,745	+ 3,173
経常利益	10,099	+ 39.4%	12,384	+ 30.1%	22,484	+ 34.1%	+ 24.9%
		+ 2,855		+ 2,864		+ 5,719	+ 4,484
純利益	8,360	+ 172.0%	5,489	+ 18.4%	13,849	+ 79.6%	+ 25.9%
		+ 5,286		+ 853		+ 6,139	+ 2,849

* 計画値は昨年10月12日公表値

<会社別詳細は2ページ参照>

営業収益

前年比 主力の国内百貨店は、消費環境は改善してきたものの、102億円の減収。
一方、子会社はほぼ前年並みで、連結では83億円の減収。

計画比 国内百貨店は、消費環境の改善で衣料品を中心に売上が回復し、+100億円の計画超過。
一方、子会社の計画未達はあったものの、連結では+85億円の計画超過。

販売管理費

前年比 大阪店新本館改装工事に伴う補修費等で庶務費は+10億円増となったものの、要員減等で
人件費が83億円減、地代家賃や固定資産税での経理費29億円減等により、
全体で100億円の削減。

計画比 構造改革の進展による人件費減や地代家賃削減を中心に、全体で20億円の追加削減。

営業利益

前年比 減収や粗利益率低下による利益減を経費削減によりカバーし、+47億円の増益。

計画比 営業収益の計画超過と、経費の追加削減により、+32億円の計画超過。

経常利益

前年比 営業増益(+47億円)に加え、持分法による投資利益(+5億円)や
固定資産受贈益(+7億円)等の雑収入増により、+57億円の増益。

計画比 営業利益の計画超過(+32億円)に加え、上記雑収入の増(+9億円)等もあり、+45億円の計画超過。

純利益

前年比 経常増益(+57億円)に加え、NYの不動産売却益(105億円)等により、
固定資産除却損等(+16億円)や法人税等の増(+69億円)はあったものの、+61億円の増益。

計画比 経常利益の計画超過(+45億円)により、固定資産除却損等(+6億円)の増はあったものの、
+28億円の計画超過。

会社別業績（通期）

（単位：百万円）

会社名	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	755,397	1.3%	+ 1.3%	8,058	+ 134.0%	+ 33.9%
		10,169	+ 10,036		+ 4,615	+ 2,042
タカシマヤ シンガポール	35,268	+ 4.2%	0.9%	2,897	+ 2.9%	10.9%
		+ 1,431	332		+ 83	353
東神開発 <small>（トーシンディベロップメントシンガポール*を含む）</small>	34,576	+ 0.4%	1.0%	6,664	+ 4.4%	6.0%
		+ 141	333		+ 293	424
高島屋クレジット	15,894	+ 4.2%	2.4%	2,135	+ 32.2%	+ 6.7%
		+ 647	396		+ 520	+ 135
高島屋スペースクリエイツ	21,293	+ 1.8%	+ 4.4%	126	---	60.6%
		+ 384	+ 899		+ 649	194
その他子会社・消去	7,049	---	---	1,707	---	---
		720	1,397		1,415	+ 1,967
連 結	869,476	0.9%	+ 1.0%	18,173	+ 35.3%	+ 21.2%
		8,286	+ 8,476		+ 4,745	+ 3,173

* 計画値は昨年10月12日公表値

*2010年3月1日に東神開発シンガポール支店をトーシンディベロップメントシンガポールとして現地法人化

高島屋および国内百貨店子会社

前年比 消費環境は改善してきたものの 102億円の減収。減収と粗利益率の低下で、粗利益額が△59億円減少するものの、経費削減(△103億円)等により、営業利益は+46億円の増益。

計画比 消費環境の改善で衣料品を中心に売上の回復がみられ、営業収益は+100億円の計画超過。経費削減が計画通り進展し、営業利益も+20億円の計画超過。

タカシマヤ シンガポール

前年比 外国人観光客やカード会員向けの販促策が奏効し、+14億円の増収。経費の増加はあったものの、+1億円の増益。（為替影響 営業収益 2億円、営業利益 0.2億円）

計画比 競合の激化等により営業収益は 3億円の計画未達。加えて、安全対策の補修費等により経費支出が計画を上回り、営業利益も 4億円の計画未達。

東神開発（トーシンディベロップメントシンガポール含む）

前年比 大阪店新レイトン街開業効果や玉川高島屋S・C改装効果等により、+1億円の増収。

開業や改装による経費増はあったものの、効率化を進め営業利益は+3億円の増益。

計画比 テント入替に伴う空室期間増や歩合賃料受取減により営業収益は 3億円の計画未達。経費の効率化は進めたものの、営業利益も 4億円の計画未達。

高島屋クレジット

前年比 カード会員数の増加やショッピング取扱高の回復により、年会費収入・取扱手数料が順調に伸び、+6億円の増収。営業利益は+5億円の増益。

計画比 新規会員獲得に努めたものの営業収益は 4億円の計画未達。一方、貸倒費用が計画内に収まったことや、庶務費他の削減を進めたことにより、営業利益は+1億円の計画超過。

高島屋スペースクリエイツ

前年比 営業強化策の奏効による大型プロジェクトの受注等により、+4億円の増収。

固定費を中心に経費の大幅削減を進め、営業利益は黒字に転換。

計画比 営業収益は+9億円の計画超過。競争激化による利益率低下で営業利益は黒字転換したものの、2億円の計画未達。

単体業績

(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% 計画増減
	営業収益	338,474	2.1% 7,221	359,387	0.4% 1,334	697,861	1.2% 8,555
粗利益率	25.90%	0.51	25.72%	0.35	25.81%	0.43	0.02
販売管理費	87,982	7.0% 6,623	91,724	3.3% 3,086	179,707	5.1% 9,708	+0.2% +304
営業利益	3,543	+923.2% +3,197	4,295	+49.9% +1,429	7,838	+144.0% +4,626	+30.6% +1,838
経常利益	6,001	+233.4% +4,201	5,078	+76.1% +2,196	11,080	+136.6% +6,397	+30.4% +2,580
純利益	2,184	+252.3% +1,564	1,046	+7.8% +76	3,231	+103.1% +1,640	+29.2% +731

* 計画値は昨年10月12日公表値

営業収益

前年比 消費環境の改善と大阪店増床第1期・第2期オープンの効果により、売上は年度後半にほぼ前年並みに回復したものの、86億円の減収。

計画比 消費環境の改善で、紳士・婦人のファッション・雑貨を中心に売上が回復し、+89億円の計画超過。

営業利益

前年比 減収と粗利益率低下(△0.43%)による粗利益減(△53億円)を、経費削減(△97億円)により吸収し、+46億円の増益。

計画比 経費増(+3億円)はあるものの、営業収益の計画超過による利益増で、+18億円の計画超過。

経常利益

前年比 営業増益(+46億円)に加え、受取利息・配当金(+9億円)や固定資産受贈益(+6億円)の増加等により、+64億円の増益。

計画比 営業利益の計画超過(+18億円)に加え、固定資産受贈益(+3億円)等が計画を上回り、+26億円の計画超過。

純利益

前年比 固定資産除却損等(+19億円)、及び法人税等(+13億円)が増加した一方、経常利益が大幅に増益(+64億円)となったことにより、+16億円の増益。

計画比 改装工事に伴う固定資産除却損(+7億円)等の特別損失、及び法人税等(+5億円)が増加した一方、経常利益が計画超過(+26億円)となったことにより、+7億円の計画超過。

単体販売管理費

(単位:百万円)

	通 期	前 年	% 増減	計 画	% 増減
人 件 費	63,246	70,732	10.6% 7,486	63,684	0.7% 438
総 務 費	630	808	--- +178	752	--- +122
宣 伝 費	24,691	24,255	+1.8% +436	23,785	+3.8% +906
庶 務 費	60,936	61,837	1.5% 901	61,068	0.2% 132
経 理 費	31,463	33,399	5.8% 1,936	31,618	0.5% 155
合 計	179,707	189,415	5.1% 9,708	179,403	+0.2% +304

* 計画値は昨年10月12日公表値

人件費

前年比 要員減等による給与・賞与(57億円)・福利厚生費(11億円)、退職給付費用(6億円)の減等により、 75億円の削減。

計画比 賞与(3億円)・給与(1億円)を計画内に抑え、 4億円の追加削減。

宣伝費

前年比 増床オープンの大阪店を中心とした広告費等の増(+3億円)により、全体で+4億円の増加。

計画比 大阪店を中心とした広告費等の増(+5億円)や、売上の計画超過によるポイント経費増(+4億円)等により、全体で+9億円の超過。

庶務費

前年比 IT・IT関連委託作業を含む作業費(+6億円)、安全対策・高齢者対応の環境整備等による補修費(+5億円)、大阪店改装による増を含む減価償却費(+3億円)が増加。

一方、IT・IT商品券回収に伴う手数料減(15億円)や、配送委託料の見直し等による運送費(6億円)等の削減により、全体で 9億円の削減。

計画比 作業費は計画超過(+5億円)したものの、補修費等を計画以上に削減し、 1億円の追加削減。

経理費

前年比 各店の賃料減額交渉による賃料改定(13億円)や、東京店の重要文化財指定に伴う固定資産税減免(6億円)等により、 19億円の削減。

計画比 賃料減額の上積み(1億円)等により、 2億円の追加削減。

配当について

期末配当金については、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、当期は従来どおり1株につき5円。次期については年間配当金は未定。

II. 2011年度計画の考え方

経営環境の変化

東日本大震災の影響による国内企業の業績悪化や株価低迷などにより、日本経済は停滞
小売業においては、関東を中心に消費マインドの冷え込みと計画停電による営業時間の
短縮により売上が減少
当社グループとしては、減収基調においても、安定的な利益確保に取り組む

基本方針

上記の経営環境の変化へ迅速・果敢に対応
～徹底した経費削減と当社グループの強み（下記）をフルに活用し目標達成

<当社グループの強み>

「東西」に分散された店舗配置

「百貨店」と「百貨店以外」の事業バランス

「国内」と「海外」の事業バランス

リスク分散、安定的利益
構造を最大限に活用

利益確保に向けた本年度の施策

更なる経費削減

お客様ニーズに迅速に対応する営業体制の構築

大阪店リニューアル効果の発揮

子会社（含む海外）と一体となった安定的な連結利益の確保

2011年度(平成24年2月期)計画

連結収支計画

(単位:百万円)

	上期		通期	
		前年比% 前年増減		前年比% 前年増減
営業収益	398,000	5.8% 24,727	846,800	2.6% 22,676
販売管理費	119,170	2.0% 2,371	240,680	1.6% 3,809
営業利益	3,500	56.2% 4,489	16,000	12.0% 2,173
経常利益	5,000	50.5% 5,099	18,500	17.7% 3,984
純利益	1,500	82.1% 6,860	8,500	38.6% 5,349

営業収益

国内百貨店は、大阪店のグランドオープン効果はあるものの、東日本大震災の影響等により、230億円の減収。一方、子会社は前年並みを維持し、連結では227億円の減収の見込み。

販売管理費

人件費・庶務費を中心とした一層の経費削減を推進し、38億円を削減。

営業利益

減収等による粗利益減(54億円)を経費削減(38億円)の推進により吸収し、22億円の減益となるものの、160億円を確保。

経常利益

営業減益(△22億円)に加え、商品券整理益減(△6億円)や固定資産受贈益減(△4億円)等により、40億円の減益。

純利益

経常減益(40億円)に、昨年計上したNYの固定資産売却益(57億円)と早期退職割増金(△16億円)が減少する一方、法人税等の減(△27億円)等により、53億円の減益。

会社別収支計画（通期）

（単位：百万円）

会 社 名	営業収益	前年比%	営業利益	前年比%
		前年増減		前年増減
高島屋および国内百貨店子会社	732,390	3.0%	4,801	40.4%
		23,007		3,256
タカシマヤ シンガポール	36,916	+4.7%	3,200	+10.4%
		+1,647		+302
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>	36,702	+6.2%	6,912	+3.7%
		+2,126		+247
高島屋クレジット	15,698	1.2%	2,250	+5.4%
		196		+114
高島屋スペースクリエイツ	19,280	9.5%	220	+73.9%
		2,012		+94
その他子会社・消去	5,814	----	1,383	----
		1,234		+324
連 結	846,800	2.6%	16,000	12.0%
		22,676		2,173

高島屋および国内百貨店子会社

大阪店グランドオープン効果はあるものの、東日本大震災に伴う計画停電による一部店舗の営業時間短縮の影響や消費マインドの停滞等により、230億円の減収。一層の経費削減（47億円）を行うものの、減収による利益減により、営業利益は33億円の減益。

タカシマヤ シンガポール

シンガポール国内及び近隣諸国の堅調な経済成長を取込み、売場改装・外国人観光客への対応強化等の営業施策により+16億円の増収。売場改装・施設改修等の設備投資に伴い、減価償却費が+1億円増加するが、営業利益は+3億円の増益。

東神開発（トーンデイベロップメントシンガポール含む）

震災に伴う影響は懸念されるものの、「二子玉川ライズ・ドッグウッドプラザ」の開業（本年3月）・既存SCの増収、及びトーンデイベロップメントシンガポールの決算期変更（前年10ヵ月決算→本年12ヵ月決算）により+21億円の増収。営業利益は、営業収益の増加による増益を主因として、+2億円の増益。

高島屋クレジット

外部加盟店取扱高増による増収は見込むものの、貸倒債権発生への抑制に向けた融資額圧縮による融資収入の減少により、2億円の減収。営業利益は、融資残高の適正化により貸倒関連費用の抑制に努めるとともに、外部委託費の見直し等の経費削減をすすめ、+1億円の増益。

高島屋スペースクリエイツ

企画・基本設計から施工管理までのトータル受注を推進するが、震災による受注内定物件の取消や発注延期等により、営業収益は20億円の減収。一方、人件費等経費削減をすすめ、営業利益は+1億円の増益。

単体収支計画

(単位:百万円)

	上期	前年比% 前年増減	通期	前年比% 前年増減
営業収益	315,900	6.7% 22,574	676,800	3.0% 21,061
粗利益率	25.85%	0.05	25.75%	0.06
販売管理費	86,506	1.7% 1,475	175,587	2.3% 4,120
営業利益	1,500	--- 5,043	4,500	42.6% 3,338
経常利益	0	100.0% 6,001	6,000	45.8% 5,080
純利益	3,500	+60.2% +1,315	6,000	+85.7% +2,768

営業収益

大阪店が「ランド」オープン効果はあるものの、東日本大震災に伴う計画停電による一部店舗の営業時間短縮の影響や、消費マインドの停滞により、211億円の減収。

粗利益率

一時的に低率の食料品の売上シェアが拡大するものの、大阪店リニューアルによる婦人服や紳士服等の高率商品のシェア拡大により、前年並みを維持。

販売管理費

大阪店の改装等に伴う減価償却費の増加はあるものの、人件費・庶務費を中心に経費削減を進め、41億円の削減。

営業利益

減収と粗利益率低下による利益減(74億円)を経費削減(41億円)により吸収し、33億円の減益。

経常利益

営業減益(33億円)と商品券整理益減(6億円)や固定資産受贈益減(3億円)等により、51億円の減益。

純利益

経常減益(51億円)の一方、海外子会社(NY)の清算配当益増(+53億円)や早期割増退職金減(16億円)・固定資産除却損減(8億円)等により、+28億円の増益。

単体販売管理費計画

(単位:百万円)

	上期	前年比% 前年増減	通期	前年比% 前年増減
人件費	29,861	3.3% 1,030	60,010	5.1% 3,235
総務費	341	--- + 35	837	--- 206
宣伝費	11,271	2.9% 337	24,313	1.5% 377
庶務費	30,180	+ 0.8% + 253	60,859	0.1% 77
経理費	15,534	2.5% 395	31,240	0.7% 223
合計	86,506	1.7% 1,475	175,587	2.3% 4,120

以下を中心に 41億円の経費削減を計画

人件費

前年比 要員減に加え、賞与の見直しと臨時職員の削減等により、給与・賞与（ 27億円）・福利厚生費（ 3億円）等を削減し、 32億円の削減。

宣伝費

前年比 関西を中心に集中投下するなど、効率化を図りメリハリをつけた宣伝費活用により、1億円を圧縮。
加えて、減収によるポイント経費（ 2億円）の減を見込み、 4億円の削減。

庶務費

前年比 大阪店の改装等に伴う減価償却費増（ +15億円）はあるものの、商品券発行減等に伴う作業費減（ 7億円）・資源節約による消耗品削減（ 5億円）及び節電徹底等による光熱費削減（ 4億円）等により、 1億円の削減。

経理費

前年比 租税公課増（ +2億円）はあるものの、地代家賃（△4億円）の削減（家賃の見直し交渉）により、2億円の削減。

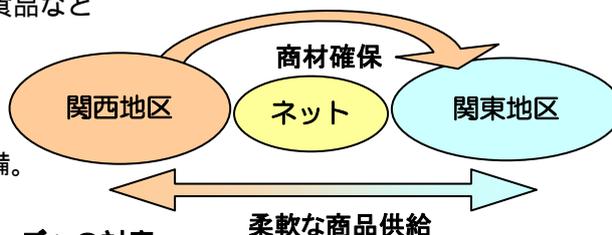
2011年度営業戦略

1. 東日本大震災の影響を踏まえた営業対策

生活物資の安定供給、経済の早期安定化に向け、お取引先との連携を強化。

(1) 東西・グループネットワークを活用した、柔軟な商品供給対応

- ・関西を中心にお取引先の協力を得て、食品など商材を確保、関東地区へ安定供給。
- ・店舗間の商材振替、ネット販売を積極的に活用、全国のお客様が必要なときに必要なものをお求めいただける体制を整備。



(2) 震災影響下で日々変化するお客様ニーズへの対応

- ・お客様の必要とされるモノ、消費マインドの変化に機敏に対応した品揃えを実施。
下記参照

＜追加MDテーマ＞

上期⇒防災、節電、暑さ対策、通勤対策、復興支援
下期⇒復興支援、家族、仲間、絆

(3) さらなる利益確保に踏み込んだ、宣伝費・販売体制の組み替え

- ・経費抑制による利益確保に取り組む一方、エリア別、月別にメリハリをつけた宣伝費の組み替えを実施、売上と経費の最適バランスによる効果を発揮。
(関西エリア、繁忙期への宣伝費集中投下)

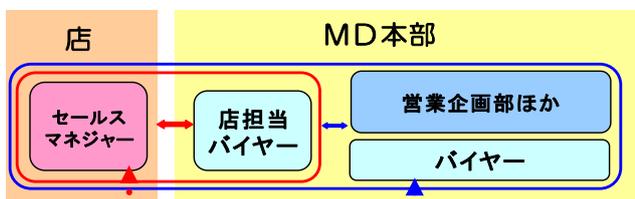
2. 日々変化するお客様ニーズへの対応 ～販仕一体化戦略の推進～

昨年度は第1弾として、ニーズの徹底把握に向けてCS推進室を設置し、お客様の声の集積・分析システムを導入。本年度は第2弾として、ニーズ対応力を強化すべく、仕入機能を見直し販仕一体化戦略を推進。
地震影響下においても、お客様ニーズの変化に迅速に対応。

(1) シニアマネジャーの各店配置

販仕両方を担うシニアマネジャーを各店に配置。従来MD本部店担当バイヤーが担っていた日々の仕入機能を各店へ移行。販仕一体による迅速・的確なニーズを具現化。

【従来体制】



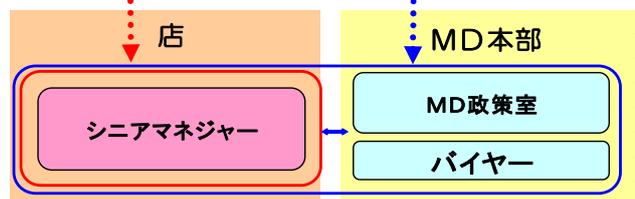
※日々の売場運営

※共通政策・売場改装など

(2) MD政策室の新設

これまで複数部署で担っていた取引先・ブランド政策、ディビジョンの枠を超えたMD政策等をMD政策室に集約。政策立案・発信機能を強化。
これにより、スケールメリットを活かし、商材確保・取引先政策を推進。

【新体制】



3. 関西基幹店 大阪高島屋 全館グランドオープン

(1) 全体概要 ～より高島屋らしく、より百貨店らしく～

『大阪 1百貨店』を目指し、2011年3月3日グランドオープン
 売場面積 78,000㎡(22,000㎡増)
 売上 2010年度実績(前年比) +63億円増
 2011年度(リニューアル効果)+150億円増を計画

東ゾーン (旧東館) (増床部)		中央ゾーン	西ゾーン
9階	スィスホテル 南海大阪 5階	レストラン	第1期 2010.3.2
8階			第2期 2010.9.1
7階			第3期 2011.3.3
6階	時計 宝飾品	インテリア・文房具 ギフトサロン	催会場
5階	メンバーズ サロン	子ども服・玩具	呉服・美術
4階	婦人服	婦人服	紳士服・雑貨
3階	特選衣料雑貨	婦人服	紳士服・雑貨
2階	化粧品	ルイ・ヴィトン ロエヘ	紳士雑貨
1階	食料品 (和洋菓子)	食料品 (生鮮)	食料品 (惣菜)
地階			スポーツ・ゴルフ

完成時 主なアイテムの 面積増 (平成19年度対比)		
特選衣料雑貨	+40%	1期
婦人服	+10%	2期
宝飾品	+70%	2期
スポーツ	+40%	2期
紳士服	+70%	3期
紳士雑貨	+70%	3期
婦人雑貨	+40%	3期
食料品	+30%	3期

(2) 2011年度営業施策

グランドオープンにより、リニューアル効果を最大発揮！
 第3期改装でその効果を確固たるものに。

期待する効果	第3期改装内容
<p>顧客層の拡大 3世代に対応した圧倒的な品揃えを実現。次世代顧客(20代後半～40代)も含めた顧客層を拡大。</p>	<p>「タカシマヤメンズ」誕生 ○男性顧客の獲得はもちろん、カップル、ご夫婦の館内買い回り促進効果を狙う「タカシマヤメンズ」。</p> <p>婦人雑貨・食料品フロア完成 ○次世代顧客のマグネットゾーンの完成によりさらなる顧客層拡大。</p> <p>リビング・呉服・美術フロア完成 ○こだわりの編集「粋」「和装三昧」「ギャラリー-NEXT」。</p>
<p>内買い回り促進 フロア構成やゾーニングの徹底見直し、増床にともなう建物構造改善により「買いやすく、わかりやすい店舗」を実現。</p>	<p>サービスアップ ○50名のコンシェルジュ、170名のスペシャリスト(有資格者)、50のカスタマイズサービス、通訳アテンドサービスを中心に全従業員のサービスアップを推進。</p> <p>環境空間 ○500席のイス・ソファの設置、季節を感じる屋上ガーデンのリニューアルなど、上質で心地良い環境空間の創出。</p>

大阪なんば地区のアンカー百貨店として、エリアを牽引し、『大阪No.1百貨店』を目指す。
 (5月には、なんばCITY、なんばパークスなど地域と連携した共同販促も実施予定)

4. 次のマーケットを見据えた営業戦略

次のマーケットを見据えて、以下の営業戦略を推進。

(1) タカシマヤ総合力の発揮 ～事業体間の融合～

クロスメディア事業



百貨店事業

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の融合**を図り、顧客の同一化促進、店頭在庫を共通利用、店頭を活用したネットサービスを実施。



化粧品をはじめ、ファッションモール商材は横浜店と在庫を共通利用し、アイテム数の拡大を図る。(5月より順次実施予定)

東神開発



百貨店事業

百貨店と専門店の区別なく、一体化したサービス・販促政策による、グループ経営ならではの商業施設運営を実施。

玉川高島屋S・Cでは、駅前東地区再開発を機にサービスメニューの拡大、共同販促強化、専門店へのタカシマヤカードポイント付与率拡大を実施。



(2) 顧客戦略の推進

2011年上期タカシマヤポイントカード獲得目標：40万口座



昨年11月、「クレジットカードには抵抗がある」「ファーストカードは他に決めている」というお客様の声を活かし、現金・他社クレジットカードによるお買上にポイントが付与される、「タカシマヤポイントカード」を導入。

購買データ捕捉向上によるマーケティング強化、販促効率の向上

<2010年度実績>

	動会員数 (万人)	売上構成比	売上前年比
組織顧客	250	60.1%	+1.3%
その他		39.9%	5.3%
全体売上		100.0%	1.4%

既存ハウスカードおよび友の会会員と合わせて、昨年度組織顧客売上比率60%を達成。より一層の顧客の固定化、購買データ捕捉拡大によるマーケティング強化、販促効率の向上を推進。

3 店 構 造 改 革

新宿店

2010年度

要員減及び組織の簡素化・正社員から有期雇用社員への置き換え等により、人件費を削減。売場運営の機動力向上や、本社のバックアップ体制強化により、販売力・商品力を維持。営業利益の赤字額も概ね新宿店構造改革の計画通り前年から縮小。

2011年度

庶務費を中心に更なる営業費削減を推進するものの、震災影響等での売上減により利益増が見込めず、営業利益黒字化達成は当初の2011年度から2012年度にずれ込む見通し。

立川店

2010年度

お取引先販売員との売場協働運営による営業力の強化、及び人件費・庶務費を中心とした経費構造改革が奏功し、営業利益は黒字転換。

2011年度

震災影響等による減収はあるものの、上層階のテナント化による営業収支構造改革及び継続的な経費見直しによる安定的な利益体質構築により、営業黒字の定着を見込む。

岡山店

2010年度

4月の両備HDとの資本提携を機に、意思決定の迅速化と機動的な営業施策を実施。地域性を重視した品揃えに努めるとともに、MD本部との連携によりタカシマヤならではの商品を導入し、売上基調は改善(前年比 上期△6.5%→下期△0.5%)。下期は黒字転換を達成。

2011年度

集客効果の高い商品の導入及び創業180周年事業・新ポイントカード(たまルンカード)導入等による増収効果(+3.6%)に加え、安定的な収益基盤を構築すべく、人件費を中心とした経費構造改革推進により、営業利益は+3億円改善し黒字転換を見込む。

III. 成長戦略

高島屋グループ長期プラン

基本的な考え方

<昨年度計画(2010年4月)>

百貨店業界の市場規模

個人消費(民間最終消費支出)に占める百貨店売上高のシェアの長期トレンドから百貨店市場規模を試算。5年後(2014年度)の市場規模は5.5兆円と推計。

当社数値計画

国内百貨店の減収をグループ会社の増収によりカバーし**営業収益維持、営業利益増大**をめざす

2010年度計画：営業収益8,465億円 営業利益150億円

2014年度計画：営業収益8,500億円 営業利益300億円

<今年度計画(2011年4月)>

百貨店業界の市場規模

今回の震災影響により、2011年度は過去の長期トレンド線から乖離するが、この影響は**1年程度で回復**すると想定。

しかし、百貨店売上**の長期下落トレンドは不変**。震災を機にそのトレンドに拍車がかかり、市場規模は、3年後(2013年度)5.6兆円、4年後(2014年度)5.4兆円まで縮小(以後は下落ピッチは弱まる)と推計。

当社数値計画

2010年度は営業収益(8,695億円)・営業利益(182億円)とも昨年度計画を上回ったが、2011年度は震災影響から一転して営業収益・営業利益とも前年を下回る計画。

2012年度以降は、震災前に策定した昨年度計画に早期にキャッチアップすべく、グループ総力をあげて**営業収益および営業利益の増大**をめざす

数値目標

	2011年度		2015年度
営業収益	8,500億円	➔	8,700億円
営業利益	160億円		300億円
〔	・営業利益率	1.9%	3.4%
	・ROE	4.2%	5.7%
	・自己資本比率	37.8%	46.0%
	・有利子負債	1,300億円	500億円

当社グループのめざす姿

更なる企業価値向上を図り、業界のリーディンググループをめざす

今後5年間で下記に大別

本 年：減収を前提とした取組みにより、一定の利益水準確保
前半2年：構造改革の効果発揮により、早期に増収・増益へ転換
後半2年：経営資源再配分により、更なる成長段階へ移行

基本戦略

上記の環境変化を踏まえ、戦略分野への投資及び経費構造改革を推進し、一層の経営基盤強化を図る

1. 連結投資計画（5年間合計）

総 額：1,200億円・・・・・・・・・・（昨年度計画1,400億円）
内、成長投資800億円・・・・（昨年度計画1,000億円）
大阪店新本館計画終了等により 200億円

2. 営業戦略

- (1) アジア戦略 ~ グループ一体となった中国・東南アジアへの事業拡大
 - ・東神開発を基軸とした中国・東南アジアでの開発計画推進
 - ・シンガポール高島屋の競争優位性確保
 - ・グループ総合力発揮による上海高島屋開業
- (2) 国内百貨店・SC戦略 ~ 店舗実態に基づく中長期店舗・MD戦略推進
 - ・店舗特性に応じ「選択と集中」の考え方のもと収益店中心に積極投資
 - ・販仕一体化の推進による、地域に応じた商品政策・販促政策等の強化
 - ・東神開発による既存SC周辺開発の推進
- (3) 非対面販売戦略 ~ クロスメディア事業強化による、販売チャネルの拡充
 - ・インターネットを店頭・外商に並ぶ第3の販売チャネルと位置づけ、バーチャルとリアルを融合した取り組みを強化
- (4) アライアンス戦略 ~ 異業種との広範な業務提携、M&A実施検討

3. 経費構造改革

営業費総額：170億円 削減・・・・・・・・（昨年度計画200億円削減）
増収に向けた費用増等により 30億円

人件費：店舗運営の軽量化による人当生産性の向上を図るとともに、
専門能力の高い人材の確保・育成をはかる
庶務費：アウトソーシング先の見直しや委託内容の再構築による
作業費の削減、環境経営に配慮した省エネ・ローコスト店舗への
転換による光熱費削減等
その他：当面の下落傾向を好機と捉え、従来方式にとらわれない徹底した
賃料の引き下げ交渉等を実施

中国・アジア戦略

成長著しいアジア、特に中国やベトナムを中心に経営資源を投下し、事業拡張を図る。
百貨店出店及びショッピングセンター開発には、シンガポール高島屋や東神開発等グループの経営資源・ノウハウを積極的に活用。

上海高島屋

- ・成長著しい中国に1号店として上海に出店。
- ・出店予定地は、空港・鉄道等の交通ハブである虹橋(ホンチャオ)に隣接し、高級住宅地を後背地に、海外からの駐在員や中国の富裕層が住む文化・国際地区である古北・虹橋(グーハイ・ホンチャオ)地区。
- ・地下1階から地上7階の大型フルライン百貨店。

開業時期	2012年8月末(予定)
投資額	約40億円
売場面積	約40,000㎡



建設が進む上海高島屋(2011年2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

地権者の協力のもと、重要文化財である東京店本館の保存活用を前提として、隣接街区への商業・オフィス等複合ビル建設を検討。

この開発を通じ、道路や地下道の再整備による利便性や防災機能の向上、集中熱源設備導入によるCO₂削減等を行い、街全体の更なる活性化を促進。

当社は、当該街区内の所有不動産をもとに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。

開業時期	2018年度(予定)
投資額	150億円
売場面積	約62,000㎡(東京店全体) *うち、増床部分は12,000㎡



ITシステム改革

新POS導入

2010年度全店導入完了。

レジ操作のスピードアップ等による顧客サービス向上、電子承認導入による業務効率化、厳正化。情報システムとの連動による営業情報の高度化を実現。

基幹系システムオープン化

2011年度実施。

ホストシステムからオープンな分散系システムに刷新し、柔軟性、安全性、効率性、統一性を向上。ホストシステムを維持する場合に比べ、年間7億円のシステム費用の削減を図る。

商品コード体系の再構築

2011年度実施

商品コードの抜本の見直しを行い、商品や売場単位ごとの収益性や収支を構成する各項目を明確化するなど、よりきめ細かい収支管理を可能とし、利益の向上に役立つシステムを構築する。

(単位：億円)

	2009年度	2010年度	2011年度
新POS導入	15	7	
システムオープン化	(注1)	3	42
商品コード再構築			

2012年度以降毎年10億円程度を
かけて、経営情報の高度化、業務
効率化、営業力アップにつながる
システム投資を実施し、経営基盤の
継続的向上を図る。

注1 システムオープン化と商品コード再構築を同時開発することにより、
総開発費用を10億円削減。

IV. 創業180周年～次の200年に向けて

創業180周年を機に、次の200年に向けて、企業として社会に貢献し日々の暮らしに役立つ存在であり続けるために、受け継がれてきた伝統と歴史の数々を学び、その歩みを広く共有し、真に価値ある「こと、モノ」を提案。

1. 高島屋史料館収蔵品の整理・公開

人々の暮らしと共に歩んできた高島屋史料館所蔵の資料は、他に類を見ない規模であり、当社ならではの経営資源と言える。創業180周年にあたり所蔵資料の整理・体系化を進め、美術館など様々な機会を捉えて公開。

- ・所蔵品データベース化によるアーカイブスを構築、商品化に伴う企画展を開催。
- ・泉屋博古館「高島屋史料館所蔵品名品展」、京都市美術館「高島屋百華展」に続き、「暮らしと美術と高島屋」展(仮称)を都内で2013年開催予定。

2. 創業180周年に相応しい文化催開催

後世に伝え続けるべき日本文化・伝統を、高島屋史料館所蔵作品などを通じて継続的に発信。

- ・『没後20年 中川一政 独行此道(ひとりこのみちをいく)展』
- ・『生誕120年 河井寛次郎 生命の歓喜』 ・『ZIPANG展』

3. 創業180周年を起点とする商品企画

ヘリテイジ(受け継いだ財産、真に価値あるもの)をテーマとし、伝統に新しさを融合させ、次世代に継承されるような新たな価値を生み出すことを高島屋のモノ作り精神として育成。

V. CSR経営

経営理念である“いつも、人から。”を主体的に実践するための5つの指針(「こころに残るおもてなし」「未来を切り拓く新たな生活・文化の創造」「いきいきとした地域社会づくりへの貢献」「地球環境を守るためのたゆまぬ努力」「社会から信頼される行動」)に基づき、当社グループを取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「被災地産業の支援」「被災地救援」「消費電力の抑制」等社会との共生を通じ、様々な価値を提供。

1. 被災地産業復興支援策の実施

- ・2011年4月～7月の施策
「宮城フェア」(4/20～26、新宿店)、「いわて展」(5/14～23、柏店)
「いわて展」(6/1～7、東京店)、「東北味紀行」(7/22～26、東京店)
- ・2011年9月以降の取組み
被災地産業の支援のため、県物産協会等と連携、継続的かつ正確な情報把握に努め、風評被害の払拭、ビジネス機会の提供という考え方のもと、販売企画を検討。

2. 被災地救援に向けて義援金等を実施

- ・高島屋グループとして1億円の義援金提供および労使一体となったグループ従業員による募金
- ・高島屋グループ全店、東神開発ショッピングセンター、タカシマヤオンラインストアでの募金活動
- ・被災自治体と連携した物資の提供
- ・チャリティーイベントの実施(東京店:チャリティーイベント&チャリティーオークション)

3. 2014年度までに11億円のLED投資

- ・8.5万灯のハロゲン灯をLED照明に転換
- ・削減電力1,224万kw(岡山店年間電力に相当)
- ・CO₂削減量 5,400t(東京店基準排出量の1/3に相当)