

平成21年2月期（第143期） 決算説明会

2009年4月10日



 **Takashimaya**
www.takashimaya.co.jp

「変わらない」のに、あたらしい。

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。

. 2008年度（平成21年2月期）業績	1
. 2009年度（平成22年2月期）計画	5
. 構造改革と成長戦略	9
1. 2009年度の営業戦略	
構造改革の概要	10
今期の営業戦略のポイント	11
2. 高島屋グループ長期プラン	15

I. 2008年度(平成21年2月期)業績

連結業績

(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	488,217	3.2% 16,386	487,899	9.3% 50,208	976,116	6.4% 66,594
販売管理費	135,937	0.7% 897	136,668	3.9% 5,515	272,605	2.3% 6,413	----
営業利益	14,088	14.7% 2,428	10,722	49.4% 10,460	24,810	34.2% 12,889	+3.4% +810
経常利益	16,187	18.0% 3,558	11,816	47.1% 10,508	28,003	33.4% 14,066	+3.0% +804
純利益	8,788	+29.2% +1,986	2,962	75.1% 8,933	11,750	37.2% 6,947	+4.0% +450

* 計画値は昨年12月26日公表値

営業収益

前年比 国内百貨店の大幅な減収が影響し、 6.4%。

計画比 国内百貨店が計画達成したことにより、連結でも 0.2%とほぼ計画達成。

営業利益

前年比 販売管理費を 64億円削減したが、営業収益の大幅な減収のため
129億円 (34.2%)。

計画比 国内百貨店の計画収益達成に加え、販売管理費の追加削減により
+8億円 (+3.4%)。

経常利益

前年比 営業利益の減益に加え、前年度の新宿店改装に伴う固定資産受贈益の
反動減もあり、 141億円 (33.4%)。

計画比 営業利益が好転した結果、経常利益も+8億円 (+3.0%)。

純利益

前年比 経常利益の減益を主因に、投資有価証券評価損等の特別損失発生により、
△69億円(△37.2%)。

計画比 経常利益が好転した結果、純利益も+5億円 (+4.0%)。

会社別業績（通期）

（単位：百万円）

会社名	営業収益	前年比%	営業利益	前年比%	計画比%
		前年増減		前年増減	計画増減
高島屋および国内百貨店子会社	852,620	6.8%	12,695	48.8%	+6.6%
		61,946		12,099	+789
タカシマヤ シンガポール	39,318	2.2%	2,986	3.9%	+1.0%
		881		121	+31
東神開発	34,701	+2.8%	6,797	8.9%	0.0%
		+951		662	1
高島屋クレジット	15,124	+11.3%	1,536	+58.8%	+6.6%
		+1,534		+569	+95
高島屋スペースクリエイツ	24,891	23.9%	2	99.8%	98.5%
		7,796		964	132
その他子会社・消去	9,462	+19.5%	794	+96.0%	+3.7%
		+1,542		+389	+28
連 結	976,116	6.4%	24,810	34.2%	+3.4%
		66,594		12,889	+810

高島屋および国内百貨店子会社

前年比 景気後退を背景に衣料品や宝飾品等の高額品を中心に売上が落ち込み、販売管理費の削減を進めたが、営業利益は△121億円(△48.8%)。

計画比 販売管理費の追加削減により営業利益は+8億円(+6.6%)。

タカシマヤ シンガポール

前年比 現地通貨ベースでは+5.5%の増収、営業利益は+3.7%だったが、円高により円換算後は 9億円(2.2%)の減収、営業利益は 1億円(3.9%)。

計画比 円換算後の営業利益は計画達成。

東神開発

前年比 昨年10月の柏高島屋ステーションモール新館開業等により、+10億円(+2.8%)の増収だが、新規物件の管理コスト増等により、営業利益は 7億円(8.9%)。

計画比 営業利益はほぼ計画達成。

高島屋クレジット

前年比 新規会員増加によるカード取扱手数料の増加などにより、営業収益が+15億円(+11.3%)と大きく伸び、営業利益も+6億円(+58.8%)。

計画比 営業利益は計画達成。

高島屋スペースクリエイツ

前年比 前年度の新宿改装に伴う受注増の反動減と、受注環境の悪化により、営業収益は 78億円(23.9%)。営業利益は 10億円(99.8%)。

計画比 販売管理費の追加削減を行ったが、営業利益は 1億円(98.5%)。

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	391,884	4.2% 17,252	393,942	9.2% 39,947	785,826	6.8% 57,199	+0.0% +226
粗利益率	26.95%	0.28	26.52%	0.44	26.73%	0.36	0.01
販売管理費	102,428	3.1% 3,224	102,959	4.4% 4,691	205,387	3.7% 7,915	0.4% 772
営業利益	6,877	29.6% 2,894	5,185	60.4% 7,900	12,062	47.2% 10,793	+6.7% +762
経常利益	8,659	30.3% 3,761	4,780	61.3% 7,577	13,439	45.8% 11,339	+8.4% +1,039
純利益	4,849	+25.3% +978	1,307	119.2% 8,100	3,542	66.8% 7,122	+1.2% +42

営業収益 前年比 高額品を中心に、店頭売上が激減。法人事業・通信販売事業も2桁前後の減収となり、△572億円(△6.8%)。
計画比 計画は達成。

粗利益率 前年比 衣料品等の高粗利益率商品がシェアダウンした一方、食料品等の低粗利益率商品のシェアアップによる売上構成比の変化により、0.36ポイントの低下。
計画比 計画はほぼ達成。

販売管理費 前年比 人件費・宣伝費を中心に、経費削減策を実施し、79億円(3.7%)。
計画比 計画を上回る8億円(0.4%)。

営業利益 前年比 営業収益の大幅減と粗利益率低下により、販売管理費の追加削減を行うも、108億円(△47.2%)。
計画比 販売管理費の追加削減により+8億円(+6.7%)。

経常利益 前年比 営業利益の減益に加え、前年度の新宿店改装に伴う固定資産受贈益の反動減もあり、113億円(45.8%)。
計画比 営業利益に為替差損減など営業外損益の好転が加わり、+10億円(+8.4%)。

純利益 前年比 経常利益の減益を主因に、投資有価証券評価損等が発生し、71億円(△66.8%)。
計画比 経常利益は好転したが、投資有価証券評価損等が予想以上に増えたため、+0.4億円(+1.2%)。

(備考)

投資有価証券評価損

株価下落により、32億円を投資有価証券評価損として特別損失に計上。

有利子負債増加の背景と内容

I仔・ツ・オ・リソングの発行済み株式の10%取得を目的とする資金調達などにより、前年度末より連結有利子負債が175億円増加。

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	77,454	79,468	2.5% 2,014	77,652	0.3% 198
総 務 費	54	387	---	191	---
宣 伝 費	29,245	33,545	12.8% 4,300	29,565	1.1% 320
庶 務 費	64,702	66,162	2.2% 1,460	64,513	+0.3% +189
経 理 費	34,039	33,740	+0.9% +299	34,239	0.6% 200
合 計	205,387	213,303	3.7% 7,916	206,159	0.4% 772

前年比

人件費 早期退職割増金の販売管理費計上(前年度返は特別損失に計上)などにより、退職給付費用が+7億円だが、要員減に伴う給与・賞与・福利厚生費が△26億円となり、全体で△20億円。

総務費 旅費・交際費を中心に、△4億円。

宣伝費 効率化により一般宣伝費が△36億円、ポイント経費も△7億円となり、全体で△43億円。

庶務費 成長投資に伴い減価償却費が+6億円となったが、手数料 13億円、補修費 5億円などの削減により、全体で 15億円。

経理費 新宿店の土地建物持分取得に伴う固定資産税等の発生により、全体で+3億円。

営業費構造改革の進捗状況

2003～2004年度 単体で280億円の経費削減を達成。

2006年度下期からは、新たに2008年度末までの2年半で、更に90億円を目標に第2次営業費構造改革を実施し、この計画を上回る119億円の削減を達成。

(単位:億円)

	2006年度	2007年度	2008年度	合 計
削 減 額 計	12	52	55	119
売上高販売管理費比率 (単 体)	26.3%	25.6%	26.5%	---

他社比較

営業利益率(連結)は、他社と比較し遜色ないが、百貨店売上の減収傾向もあり、売上高販売管理費比率の改善が引き続き重要課題。

2008年度	当 社 実 績	各 社 公 表 予 想 値 より		
		三越伊勢丹HD	JFR	エフ・ツー・オー リテイリング
営業利益率(連結)	2.5%	1.1%	2.3%	2.7%

Ⅱ. 2009年度(平成22年2月期)計画

連結収支計画

(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	436,800	10.5% 51,417	896,000
販売管理費	129,800	4.5% 6,137	262,300	3.8% 10,306
営業利益	6,600	53.2% 7,488	15,000	39.5% 9,810
経常利益	8,000	50.6% 8,187	17,000	39.3% 11,003
純利益	3,000	65.9% 5,788	7,500	36.2% 4,250

営業収益

国内百貨店の減収を主因に、連結で前年比 8.2%。

販売管理費

国内百貨店で132億円の削減を計画するなど、連結で前年比 3.8%。

営業利益

販売管理費の削減をはじめ経費構造改革を推進するも、国内百貨店を中心に減収に伴う利益減を見込み、前年比 39.5%。

経常利益

営業利益の減益に加え、持分利益・固定資産受贈益の減少等の営業外損益悪化を見込み、前年比 39.3%。

純利益

前年度に計上した投資有価証券評価損の減少等、特別損益が好転するが、前年比 36.2%。

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	771,056	9.6%	3,200	74.8%
		81,564		9,495
タカシマヤ シンガポール	41,081	+4.5%	2,873	3.8%
		+1,763		113
東 神 開 発	36,125	+4.1%	6,760	0.5%
		+1,424		37
高 島 屋 ク レ ジ ャ ッ ト	15,803	+4.5%	2,014	+31.1%
		+679		+478
高島屋スペースクリエイツ	23,500	5.6%	348	----
		1,391		+346
その他子会社・消去	8,435	10.9%	195	----
		1,027		989
連 結	896,000	8.2%	15,000	39.5%
		80,116		9,810

高島屋および国内百貨店子会社

厳しい売上が想定される中、構造改革を推進し、営業力強化・経費削減による利益確保に努め、最小限の減益にとどめる計画。

タカシマヤ シンガポール

シンガポール経済成長率の鈍化など、厳しい消費環境のもと営業努力により増収計画。支払家賃の増加の可能性も読み込み、営業減益の見込み。

東神開発

シンガポール高島屋S.C.の受取賃料改定や、柏高島屋ステーションモール新館の通期寄与により増収計画。シンガポールの支払家賃増加や、玉川高島屋S.Cの開業40周年準備に伴う経費増により営業利益は微減の見込み。

高島屋クレジット

新規会員獲得や利用促進策の実施により増収を計画。作業の合理化などローコスト構造への改善を進め、増益を計画。

高島屋スペースクリエイツ

引続き厳しい受注環境が想定され、減収の見込み。原価管理の徹底と経費削減により、増益を計画。

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	346,900	11.5% 44,984	710,800	9.5% 75,026
粗利益率	26.79%	0.16	26.62%	0.11
販売管理費	95,784	6.5% 6,644	193,619	5.7% 11,768
営業利益	800	88.4% 6,077	2,900	76.0% 9,162
経常利益	2,400	72.3% 6,259	3,900	71.0% 9,539
純利益	300	93.8% 4,549	400	88.7% 3,142

営業収益

引続き厳しい消費環境が予想されるなか、横浜店のリニューアル効果や特徴化商品拡充などの営業施策を実施するが、前年比 9.5%。

粗利益率

衣料品などの高粗利益率商品のシェアダウンなど、売上構成の変化の継続を見込み、前年比 0.11ポイント。

販売管理費

経費構造改革を進め、人件費・宣伝費・庶務費を中心に、前年比 5.7%。

営業利益

販売管理費の削減を進めるものの、営業収益減少の影響が大きく、前年比 76.0%。

経常利益

営業利益の減益に加え、固定資産受贈益の減少等により、前年比 71.0%。

純利益

前年度に計上した投資有価証券評価損を見込まず、特別損益が改善するが、経常利益の減益幅が大きく、前年比 88.7%。

単体販売管理費計画

			(単位:百万円)		
			通 期	前年差	前年増減
人	件	費	72,732	4,722	6.1%
総	務	費	359	305	---
宣	伝	費	26,852	2,393	8.2%
庶	務	費	60,208	4,493	6.9%
経	理	費	34,185	146	+0.4%
合	計		193,619	11,768	5.7%

人件費 年金運用の数理差異が前年比+7億円あるが、要員や時間外給与等の削減により、全体で同△47億円。

総務費 総務費合計のマイナスは、関係会社からの経営指導料収入を入金処理したため。

宣伝費 ポイント金券費用は微増を見込むが、一般宣伝費の見直しにより、前年比 24億円。

庶務費 長期プランに基づく投資により減価償却費は増加するが、手数料・光熱費・消耗品費等の削減を徹底し、前年比 45億円。

経理費 大阪店増床により地代家賃が増えるなど、前年比+1億円。

会計処理の変更による影響

2009年度からの主な適用事項

棚卸商品の評価方法を低価法に統一

期末における販売価格が取得価格よりも下落した場合、簿価を切り下げる低価法に統一。

低価法に基づく過年度分の評価損については、2009年度に単体約5億円、連結約6億円を特別損失で処理。

2009年度発生分からは、過年度分との差異を商品利益の増減で処理するが、年間数千万円と予想され影響は軽微。

リース資産のオンバランス化

従来、OA機器等のリース取引は、通常の賃借取引に準じて会計処理。2009年度以降の新規取引は、固定資産として認識する等、買取に準じた会計処理（オンバランス化）に統一。

2008年度までの契約の「支払いリース料」（連結で約11億円、単体で約4億円）は、従来通りのリース料として処理するため、利益への影響はない。

2009年度以降のリース契約(1件300万円以上)物件は、リース資産としてバランスシートに計上。支払いリース料は「減価償却費」として処理。尚、バランスシートに与える影響は軽微。

Ⅲ. 構造改革と成長戦略

～「2つの逆境」と「2つのチャンス」～

2つの逆境

今日の百貨店業界は2つの“逆境”に直面

金融危機を発端とした世界的な景気後退局面

時代の変化に伴う消費構造の激変

特に消費構造の変化は、少子高齢化、価値観の多様化など社会の構造変化が上記の景気後退により、従来以上に顕在化し、さらに加速。

従来の消費構造を前提としていては、企業として存続は困難。

2つのチャンス

当社は、この厳しい環境を「2つのチャンス」と捉え、
経営体質の抜本的変革を断行

1. 逆風の時だからこそ明確になる弱点を再認識し、構造改革を実行。
2. 現状を投資のチャンスと捉え、成長への基盤作りを実行。

今後の経営戦略

構造改革（上記1）

環境激変を自己変革するエネルギーに転換し、
「営業構造改革」「経費構造改革」「グループ構造改革」の3改革を
全社一丸となって推進。

成長戦略（上記2）

大型店への集中投資による、今後の収益基盤の確保。
新たな取り組み 中国上海市への出店等。

1. 2009年度の営業戦略

構造改革の概要

営業構造改革

最強の販売体制の“成果発揮”へ

～すべての仕事の原点を、お客様のご期待に応えるための「販売力強化」に～

売場体制強化

お客様の声やお取引先など社外からの情報を、改革推進のための貴重な材料と捉え、現場による提案と実行を活性化。

「全員が販売員」という意識の共有化を推進し、実績を重視した評価体系を導入。

商品力強化

環境が急変しているときほど、商品力の優劣が販売に影響。状況に機敏に対応する商品展開が不可欠。

過去の経験だけでなく、単品情報管理などITシステムを活用し、常に一步先を行く商品提供を徹底。

CRM強化

さらなるお客様ニーズの的確な把握に向け、固定化を促進するため、カード会員を拡大。お客様へのおもてなしと対話を通じてニーズを理解し、商品政策をベースとした提案力を高めることが売上増大に資することを理解し、さらなるCRM活動の定着を推進。

経費構造改革

強靱な経営体質構築に向け、より大胆な「選択と集中」を断行。

実現にむけて宣伝費の見直しをはじめ、店舗組織のスリム化、本社要員の大幅削減の実施など、聖域を設けず取組みを実施。

グループ構造改革

グループ会社は、営業強化の面では協業関係にあり、本体事業である百貨店のコスト削減に貢献。

各社の機能と効率性を改めて見直し、必要に応じた統合・再編を実行。今年度は各社の総力を結集し、連結収益の確保に注力。

改革にあたり、エイチ・ツー・オーリテイリングとの提携・統合に向けた取組みにより、一層の効率化を促進

今期の営業戦略のポイント

2009年度の重点課題

「最強の販売体制」の成果発揮

「売場体制強化」「商品力強化」「CRM強化」を柱とした「最強の販売体制」の実現は、激変する環境に対応する基礎力として不可欠。

2009年度は、「販売はすべての仕事の原点」という初心に立ち返り、店頭から後方まで全員が「販売集団」の一員として「最強の販売体制」の成果発揮を加速。

“最小のコストで最大の成果”を発揮するため、以下の戦略を立案

商品戦略

売上増大に向け、スケールメリットを生かした共通施策と店舗特性に合わせたきめ細かい施策の実施。

イニシャルオーダー拡大や売場カセット化の再構築など、スケールメリットを活かしたお取引先とのパートナーシップ強化により商品供給力・売筋商品確保力を向上。システムデータだけでなく、店頭の販売から得られる情報、地域特性も考慮し、変化にスピーディーに対応した品揃え(商品・価格)を実現。

時代や社会の変化を先取りした新しい商品開発への取組み強化。

バイヤーの商品提案制度などを通じ、積極的に新しい商品を開発。

販売促進戦略

集客拡大に向け、「マス」と「個」への効果的な宣伝費活用。

幅広いお客様層の集客に向け、「文化催」「特徴催」は新聞などのマス媒体を活用。

組織顧客には、シーズンごとの常備商品を「カードメンバーズニュース」などの組織顧客向け媒体で訴求。さらに売場のお得意様にはCRMによる来店促進策を強化。

商品のシーズンサイクルに沿ったファッション商材のきめ細かな販売戦略の実施。

プロモーション主体から脱却し、商品のシーズンサイクルに沿った、媒体と店頭展開の連動を図り、提案期、実需期の売上を拡大。

新規媒体の投入により、新たな顧客層への情報発信力向上。

昨年、新宿店で導入した「タカシマヤBlog」を大型店中心に拡大展開。

Blog特性を活かし、リアルタイムに店頭情報を発信。

組織顧客戦略

売上構成比50%を超える、ロイヤルティの高い組織顧客への集中的アプローチ。

情報システム再構築による外商お得意様へのワン・トゥー・ワン戦略の強化。

購買単価アップに向けて、CRMを活用した店内の買い回りを促進。

顧客の組織化率を高め、安定した収益を確保。

オンラインビジネス戦略

リアル店舗と連動した“オンラインショッピング”、“ファッションモール”

“通信販売事業ネットショッピング”3サイトの強化と再編統合の推進。(2010年3月)

商品政策のポイント

～お客様の期待にタイムリーに応える品揃えの実現～

1. 価格政策の再構築

商品特性、地域特性を踏まえ、以下の3つの視点で、最適バランスを構築。

価格帯は変えずに低価格帯シェアを拡充

裾値、中心価格を含め、価格構成そのものを見直し

(婦人服：ミセスアイテム平場、ヤングゾーン、紳士服・洋品：アイテム平場など)

店舗ポジショニングに応じて店舗全体の商品構成・価格構成を再編。

○ナイスプライス

ファッションから食料品まで、ほぼ全商品群にて展開。

お取引先とのコラボレーションや、一定量を一括発注することにより
高品質低価格を実現。

今期は、ジャストシーズンのみならず、ゆかたなど季節商材にも
導入するなど、シーズンプロモーションとも連動し拡大展開。

*Nice
Price*

ハイクオリティな品を
魅力の価格で。

2. 地域別商品政策の強化

地域のお客様ニーズを創造し、地域マーケットを活性化させる商品開発、品揃えへの取り組み。

“地産地消”商品の拡充

地域文化・歴史との連動

地域行政との連携

3. ライフスタイル提案型商品の拡充

時代の変化に即した新たなライフスタイルに対応するモノ・コトへの提案

《キーワード》

『エコライフ』『アラ還』『家回帰・家族志向』

○I Love the Earth. キャンペーン

6月の環境月間において「自然とともにある暮らし」をテーマに、
日々の生活に楽しく、快適に取り入れられる、地球環境に
やさしい商品を提案。

ファッション・リビング・食料品まで幅広い商品やサービスメニューの
強化を図り、スーツなどのリサイクル回収イベントも同時開催。



○社会貢献ギフト

「カタログギフト」に「チャリティー団体への寄付メニュー」を新たに導入し、
百貨店の自主企画としては初の試み。

2009年中元期より導入予定。

○「母の日」「父の日」のコトギフト

‘モノ’から‘コト’へと変化する顧客のライフスタイルや価値観に対応する
コトギフト。

「母の日」「父の日」のカタログギフトにも導入強化。

グルメチケットに加え、「家事代行」や日帰り温泉プランを用意。

5.11.
Bonnie Pite MAMAN



4.特徴化の推進

高島屋ブランドの更なる確立に向け、独自性を発揮する商品開発の推進

特徴商品

○バイヤーリコメンズ

バイヤーの商品提案制度を通じて開発された商品や、高島屋限定、先行販売商品など、バイヤーがこだわりをもって推奨する商品を「バイヤーリコメンズ」として展開し、品揃えの特徴化を強化。

店頭では「バイヤーのこだわりポイント」を訴求し、品揃えの意図を明確化。ファッションを中心にほぼ全商品群で展開。

バイヤーがおすすめる商品です。
BuyerRecommends
バイヤーリコメンズ

○VOICE FILE

「販売」を通じて収集したお客様の声を開発原点とし、「お客様の声をカタチに」をコンセプトにお取引先と共同開発し、タカシマヤが自信をもっておすすめするオリジナル商品。「自宅で洗える」「軽くてシワになりにくい」などの機能性や、暮らしの安心・安全性にこだわって商品などを開発。

2009年度上期は新規・継続品あわせて93企画、235アイテムを展開予定。

STYLE & EDIT (婦人服・婦人雑貨)

国内外から旬なブランドを集め、衣料から雑貨までをトータルで発信する情報発信型セレクトショップ。

○OCSケーススタディ(紳士服・紳士雑貨)

トラッドベースでありながらも'あたらしさ'を感じさせる感性の高い大人の為のセレクトショップ。

特徴催事

充実した文化催

「草月いけばな展」「日本いけばな芸術展」「東京茶道会創立百周年記念

江戸・東京の茶の湯展」など日本の伝統文化を紹介する展覧会を定期的開催。

「細見美術館開催10周年記念 日本の美と出会う-琳派・若冲・数寄の心-」

「宗祖親鸞聖人750回御遠忌記念東本願寺の至宝展」「追悼103歳 天に献げる

地上の花 片岡球子展」など、周年などを記念した特別展も多数開催。

○美術部創設百年記念

美術部創設百年記念展は最終年を迎え、「智積院(ちしゃくいん)講堂襖絵完成記念

田淵俊夫展」「上村松園・松篁・淳之 三代展」を開催。

○「高島屋アーカイブス」活動

高島屋史料館が所蔵する、美術品や百貨店ならではの世相を反映した

生活文化史料など、多岐にわたる文化的史料の再評価活動を行い、

「文化の高島屋」という企業姿勢を強く訴求。

その一環として、泉屋(せんおく)博古館 分館(東京・六本木)にて

「高島屋史料館所蔵名品展」を今夏(7/18~9/27)開催予定。

組織顧客戦略

新規カード会員の獲得、カード利用情報等を活用した顧客の固定化により、現在約50%の自社カード売上構成比（下表参照）をさらに拡大。購買データの精度アップを図り、買い回り促進による売上の増大を実現。店頭販売に留まらず、自社カード会員のライフスタイル全般にわたる顧客満足を高めるべく、有力加盟店とのコラボレーションによる、新たな商品・サービスを提案。外商お得意様一人ひとりのプロフィールや購買履歴を把握できるシステムを再構築し、ご要望にきめ細かくお応えするアプローチを実施。

	08年度上期	08年度下期	自社カード売上増減率	08年度下期	08年度通期
自社カード売上高構成比	50.0%	50.2%	タカシマヤカード<<ゴールド>>	+4.4%	+8.8%
自社カード口座数	238万口座	245万口座	タカシマヤカード	8.3%	7.3%
			タカシマヤ<<セゾン>>カード	9.4%	5.3%
			自社カード合計	3.7%	1.2%
			全 店 計	9.2%	6.8%

カード獲得強化に向けた取組み

アメリカン・エクスプレスとの提携カードを昨秋発行開始。
タカシマヤカード<<ゴールド>>会員に対し、空港ラウンジ利用サービスを提供。
自社カード顧客限定の特典や情報発信の充実。

オンラインビジネス戦略

高島屋のオンライン事業は、2004年に「タカシマヤ オンラインショッピング」サイトを展開開始、2007年4月には、新宿店の改装オープンに合せ「リニューアル」を実施。2008年9月には、婦人ファッションに特化した「タカシマヤ ファッションモール」サイトを新たに展開。

2009年度の取組み

ファッションモールの売上増大

取扱いアイテムの拡大

従来からの取扱アイテムに加え、「水着」「輸入リフト雑貨」などのアイテムを追加。

OUTLET SHOP オープン

価格志向への対応として、ネット特性を生かしたタイムリーな展開を目的に昨年末オープン。今後はブランド数・商品数を拡大。

通信販売事業との統合

通信販売ネットショッピングとシステム統合を予定し、将来の通信販売事業との融合も検討。

2. 高島屋グループ長期プラン

長期プランの対象期間

毎年5年後をターゲットとした計画を策定

- 今回は 2009年度 ~ 2013年度 の5年間

長期プランの考え方

基本的考え型

景気後退により、顕在化・加速化する消費構造の変化を背景に
百貨店市場規模は今後も縮小が続くものと想定するなか、

今後の5年間において **現状の連結営業収益水準を堅持**

300億円の営業利益確保

を目指す

長期プランの期間を2つに大別

前半 : 現下の環境を「2つのチャンス」と捉え

「構造改革」の実施

「成長投資」の仕込み（資産の組み替え）

後半 : 強い経営基盤の確立と顧客支持の高い百貨店の実現

目標と基本戦略

2013年度 数値目標

	2013年度目標	2009年度計画	2008年度実績
営業収益	9,000億円	8,960億円	9,761億円
営業利益	300億円	150億円	248億円
営業利益率	3.3%	1.7%	2.5%
ROE	5.6%	2.7%	4.2%
有利子負債	1,100億円	1,046億円	1,022億円

基本戦略

構造改革	営業構造改革	1. 新たなニーズ・顧客層に応える商品・販売手法の開発 2. 消費構造の変化を的確にとらえた百貨店MDの構築 3. 店舗ビジネスを補完するオンラインビジネス戦略の強化
	経費構造改革	1. 新たなローコスト店舗運営の実践 2. 定年退職大幅増加に対応する組織・機能の改編 3. 後方業務のシステム化推進による省力化と迅速化
	グループ構造改革	1. 東神開発を中心にしたグループ事業会社の収益拡大 2. グループ機能子会社統合を通じた効率化の徹底
成長投資	大型店への集中投資による収益基盤の確保 ビジネス開発、海外戦略など新たな成長分野への投資	

大阪店新本館計画

- 1.方向性 南海グループと共同で、「街づくり」の視点から開発を行い、「ミナミ」の魅力度を向上。
新なんばの核となる大阪№1の魅力ある百貨店構築のため、東神開発と一体となって大阪店の大規模増床と全面改装を実施。
- 2.概要 2010年春 第1期（増築部分）オープン 投資額 450億円
2011年春 グランドオープン 売上増大額 320億円
売場面積 78,000㎡
(うち増床22,000㎡)
- 3.今期の営業施策 「阪神なんば線」開業(3月20日)やキッザニア甲子園オープン(3月27日)を機に、利便性の高まる大阪市西エリア顧客の取り込みを図るため、販売促進策を実施。

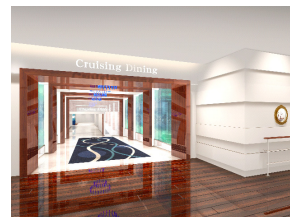
東京店再開発計画

日本橋地区の中核となる商業・オフィス・文化・駐車場などの機能を複合した、上質な複合型商業施設を創造し、集客力を高め、賑わいのある街づくりにより、地区を活性化。

着工	2011年度
オープン予定	2015年
投資額	300～350億円

横浜店リニューアル

- 1.方向性 横浜店開店50周年および横浜開港150年に当たる2009年を中心に、圧倒的な地域一番店としての地位を確固たるものにするため、品揃え・サービス・店舗環境の抜本的見直しを5年間かけて実施（投資額150億円）。
- 2.第1期の概要 横浜店開店50周年および横浜開港150年に当たる今春に、第1期オープンを予定。
- 1階グランドフロア（4月22日オープン予定）
効率の高い商品(婦人雑貨)を揃え収益性を向上。
同時に、クローク・ポーターなど新規サービスを導入し、「ゆとり」と「上質感」が感じられるグランドフロアを構築。
- 8階レストラン街（5月27日オープン予定）
面積を1300㎡から3000㎡へ、店舗数を8店舗から18店舗へと大幅に拡大し、集客の要として、お客様の店内滞留時間を増大。
- 3.今後の展開 当初計画を基本とし、売上動向(工事影響含む)を注視し、柔軟かつ機動的に対応。



レストラン街完成予想図(イメージ)

新たな取り組み

中国上海市への出店

当社は、長期プランにおける成長戦略として、今後の成長余地の大きい中国上海市を新規出店地と定め、2012年の開業を予定。

出店にあたっては、当社のブランド力、商品力に加えて、子会社のシンガポール高島屋に集積された経営資源、および東神開発のショッピングセンター構築のノウハウ等を最大限活用し、高島屋グループの総合力を發揮。

出店計画概要

開業時期 2012年予定

投資額 約40億円

営業面積 約40,000㎡(地下1階～地上7階)

商品構成 食料品、衣料品から家庭用品までのフルライン展開



完成予想図

丸井今井への経営支援表明について

1月に丸井今井が民事再生法を申請し、2月に当社が経営支援表明。

エイチ・ツー・オーリテイリングとの提携

業務提携

「業務提携委員会」

統合をめざして両社代表取締役を主要メンバーとした、「業務提携委員会」を毎月開催。

「部会」および「分科会」

業務のすり合わせ(効率化の追求)を中心に運営

「商品」「業務フロー」「カード政策」「シナジー」「人事」等8つの部会と、

更に詳細な検討を行う11の「分科会」で、役員以下担当者まで各層で活動中。

新施策

上記「部会」「分科会」から提案されてきた「新施策」「共同施策」を今後逐次実施予定。

資本提携

2009年2月末日までに、双方の発行済株式数の10%を取得する資本提携を完了。

この資本提携の結果、エイチ・ツー・オーリテイリングは高島屋の筆頭株主、

高島屋はエイチ・ツー・オーリテイリングの第3位株主。