

# 平成21年2月期（第143期） 中間決算説明会

2008年10月10日



大本山天龍寺塔頭宝蔵院本堂再建襖絵『風河燦燦 三三自在』(部分) 田村能里子作

表紙：「大本山天龍寺塔頭宝蔵院本堂再建襖絵完成記念 田村能里子展」出品作品  
(東京店・JR名古屋高島屋・京都店にて開催)

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。

I . 2008年度（平成21年2月期）中間業績	1
II . 2008年度（平成21年2月期）計画	5
III . 2008年度の営業戦略	
(1)最強の販売体制実現の進捗状況および下期の重点施策	9
(2)MD施策	11
(3)長期プラン実施の店舗	17
(4)主要連結子会社の状況	19
IV . 高島屋グループ長期プラン	21
V . 高島屋グループの環境経営推進について	22

# I. 2008年度(平成21年2月期)中間業績

## 連結業績

(単位:百万円)

	中間期	前年比	計画比
営業収益	488,217	16,386 △3.2%	9,283 △1.9%
粗利益率	27.01%	+0.05	—
販売管理費	135,937	897 △0.7%	—
営業利益	14,088	2,428 △14.7%	2,912 △17.1%
経常利益	16,187	3,558 △18.0%	3,613 △18.2%
純利益	8,788	+1,986 +29.2%	712 △7.5%

\* 計画比は6月27日公表値との比較

### 営業収益

前年比 減収は国内百貨店売上不振によるもの。連結子会社は、東神開発・タカヤマシガホール・高島屋クレジットなどが増収。連結では、前年比 3.2%の減収。

計画比 国内百貨店の売上未達に加え、東神開発も一部SCが苦戦。一方、タカヤマシガホールは売上好調に加え為替影響の寄与もあり計画達成。高島屋クレジットはカード手数料と金利収入が好調に推移。連結では、計画比 1.9%。

### 営業利益

前年比 営業収益の減収のため販売管理費を 9億円削減するも、前年比 24億円( 14.7%)と6年ぶりの減益。

計画比 営業収益の未達により、販売管理費を期初計画からさらに約40億円削減するも、計画比で 29億円( 17.1%)の未達。

### 経常利益

前年比 営業利益の減益に加え、前年の新宿店改装で膨らんだ固定資産受贈益の反動減もあり、 36億円( 18.0%)の減益。

計画比 営業利益の未達と、営業外収支の悪化により、計画比 36億円( 18.2%)の未達。

### 純利益

前年比 前年の特殊要因である商品券等調整損のマイナスが解消したことにより、前年比では+20億円(+29.2%)の増益。

計画比 経常利益が未達であったものの、固定資産除却損引当金の一部が下期に計上となったことにより、計画比では 7億円( 7.5%)と、経常利益に比べ減益幅が縮小。

## 会社別業績

(単位:百万円)

	営業収益	前年比%	計画比	営業利益	前年比%	計画比
		前年増減			前年増減	
高島屋および国内百貨店子会社	425,020	4.3% 18,908	7,280	7,222	32.6% 3,494	3,678
タカシマヤ シンガポール	20,195	+3.5% +685	+50	1,461	+4.4% +62	83
東神開発	17,274	+5.0% +817	1,043	3,731	+3.2% +117	439
高島屋クレジット	7,558	+15.5% +1,017	+354	906	+289.3% +674	+416
高島屋スペースクリエイツ	13,335	19.5% 3,233	2,665	269	49.0% 258	131
その他子会社・消去	4,835	- +3,239	+1,301	499	- +472	+1,003
連 結	488,217	3.2% 16,386	9,283	14,088	14.7% 2,428	2,912

\* 計画比は6月27日公表値との比較

### 高島屋および国内百貨店子会社

高額品や婦人服の売上が苦戦し営業収益が伸び悩み、販売管理費の削減を進めたが、営業利益は前年比 35億円 ( 32.6%)、計画比 37億円。

### タカシマヤ シンガポール

好調なシンガポール経済に加え、リニューアル等の営業強化策が奏功し、営業収益は順調に伸張。為替の影響も加わり、営業利益は前年比+0.6億円(+4.4%)。ただし、計画比では△0.8億円。

### 東神開発

昨年8月に信託受益権を取得した博多リバレイン・イニミニマニモによる収益増に加え、柏高島屋ステーションモールと流山おおたかの森S・Cが順調に推移したため、営業利益が前年比で+1億円 (+3.2%)となったが、その他の既存SCが伸び悩んだこと等により、計画比では 4億円。

### 高島屋クレジット

会員増による年会費収入の伸びに加え、カード取扱手数料と金利収入が順調に伸び、営業利益が前年比+7億円 (+289.3%)、計画比+4億円と好調。

### 高島屋スペースクリエイツ

前年の新宿店改装に関連する工事受注増の反動減が大きく、営業利益が前年比で 3億円 ( 49.0%)、計画比では 1億円。

## 連結販売管理費

(単位:百万円)

	中間期	前年	差額	
人件費	53,544	54,489	945	1.7%
総務費	1,602	1,629	27	1.7%
宣伝費	15,911	18,596	2,685	14.4%
庶務費	37,296	34,868	+2,428	+7.0%
経理費	24,077	23,871	+205	+0.9%
その他	3,504	3,378	+125	+3.7%
合計	135,937	136,835	897	0.7%

**人件費** 要員減等により、高島屋△7億円、高島屋クレジット△1億円、タック△2億円。

**宣伝費** 宣伝費減により高島屋△16億円、科目変更(手数料)により、高島屋クレジット△10億円。

**庶務費** 光熱費増+4億円(高島屋+2億円・東神開発+2億円)、科目変更(手数料)により  
高島屋クレジット+10億円、減価償却費増+4億円(高島屋+3億円・東神開発+1億円)。

**経理費** 固定資産税の増+3億円(高島屋+2億円・東神開発+1億円)、地代家賃の減 高島屋△2億円。

**その他** 新規SC運営管理費の増により、東神開発+1億円。

## 単体業績

(単位:百万円)

	中間期	前年比	計画比
営業収益	391,884	17,252 △4.2%	6,915 △1.7%
粗利益率	26.95%	0.28	—
販売管理費	102,428	3,224 △3.1%	—
営業利益	6,877	2,894 △29.6%	3,322 △32.6%
経常利益	8,659	3,761 △30.3%	4,140 △32.4%
純利益	4,849	+978 +25.3%	650 △11.8%

\* 計画比は6月27日公表値との比較

**営業収益** 百貨店店頭売上の不振に加え、通信販売事業が衣料品・リビング用品を中心に苦戦したため、前年比で△173億円(△4.2%)、計画比で△69億円(△1.7%)。

**営業利益** 売上の減収と粗利益率低下により、販売管理費を追加削減するも、前年比 29億円 (29.6%)、計画比 33億円(32.6%)。

**経常利益** 営業利益の減益に加え、固定資産受贈益の減少などによる営業外損益の悪化により、前年比 38億円(30.3%)、計画比 41億円(32.4%)。

**純利益** 前年計上の商品券調整損のマイナス影響解消により、前年比+10億円(+25.3%)となったが、固定資産除却損引当金の一部が下期に計上となったことにより計画比では7億円(11.8%)と、経常利益に比べ減益幅が縮小。

## 単体販売管理費

(単位:百万円)

	中間期	前年比	計画比
人件費	38,464	695 1.8%	902 2.3%
総務費	128	57 31.0%	173 57.4%
宣伝費	14,417	1,647 10.3%	2,195 13.2%
庶務費	32,361	808 2.4%	1,031 3.1%
経理費	17,057	14 0.1%	68 0.4%
合計	102,428	3,224 3.1%	4,371 4.1%

\* 計画比は4月11日公表値との比較

### 前年比

**人件費** 要員減による給与・賞与・福利厚生費が 12億円となり、退職給付費用が+4億円あるが、人件費計で 7億円。

**総務費** 旅費・交際費を中心に削減。

**宣伝費** 一般宣伝費が 14億円に加え、ポイント経費でも 3億円。

**庶務費** 前年新宿店改装で増加した補修費が反動減で 6億円、手数料等 7億円、減価償却費の+3億円があるものの、庶務費全体では 8億円。

**経理費** 固定資産税が増加したものの、地代家賃が圧縮できたことにより前年並み。

### 計画比

販売管理費の追加削減実施により、中間期で期初計画から 44億円の削減を達成。

**人件費** 効率的な業務の遂行により、給与・賞与・福利厚生費が 9億円。

**総務費** 旅費・交際費の抜本的な見直しにより 2億円。

**宣伝費** 宣伝媒体の費用対効果の検証と、CRMを活用した「マスから個」へのシフトにより、効率的な宣伝活動を展開し、一般宣伝費の 14億円に加え、ポイント経費も 8億円。

**庶務費** 投資計画の精査による補修費等削減 5億円、手数料等 8億円。作業費+2億円があるものの、庶務費全体では 10億円。

**経理費** 地代家賃の圧縮で 0.7億円。

なお、最強の販売体制実現のためのシステム整備や、将来の成長に向けての投資については、資金の効率を十分検討のうえ、今後も継続して実施。

## Ⅱ. 2008年度(平成21年2月期)計画

### 連結収支計画

(単位:百万円)

	通期計画	前年比	計画比
営業収益	1,025,700	17,011 △1.6%	21,800 △2.1%
粗利益率	26.76%	0.25	—
販売管理費	277,306	1,712 △0.6%	—
営業利益	34,000	3,699 △9.8%	6,000 △15.0%
経常利益	37,800	4,270 △10.2%	4,700 △11.1%
純利益	19,900	1,203 +6.4%	3,600 △15.3%

\* 計画比は6月27日公表値との比較

#### 営業収益

国内百貨店売上は引き続き厳しい基調を前提とするも、最強の販売体制の実現を進めつつ、新宿店の東京メトロ副都心線開通効果、フードメゾン新横浜の本格寄与など投資効果の実現に加え、消費環境に対応したナイスプライス商品等の営業対策を強化し計画達成を図る一方、柏ステーションモール新館が開業した東神開発など連結子会社の増収を織り込み、通期連結営業収益計画は1兆257億円（前年比170億円、1.6% 計画比 218億円、2.1%）。

#### 営業利益

営業収益と粗利益率の減収・低下の中で、販売管理費を追加で削減し、営業利益は340億円と前年比37億円（9.8%）、計画比 60億円（15.0%）。

#### 経常利益

営業利益の減益に加え、前年膨らんだ固定資産受贈益の反動減により、経常利益は378億円と前年比43億円（10.2%）。計画比は、金融収支の好転などにより営業利益よりもマイナス幅が縮小し、47億円（11.1%）。

#### 純利益

経常利益減益見通しだが、前年の商品券等調整損のマイナス影響解消などによる特別損益の改善により、純利益は199億円と前年比+12億円（+6.4%）。計画比では、固定資産除却損の増加により 36億円（15.3%）。



## 会社別収支計画

(単位:百万円)

	営業収益		営業利益	
	前年比%	前年増減	前年比%	前年増減
高島屋および国内百貨店子会社	2.7%	24,246	19.9%	4,942
タカシマヤシンガポール	+4.7%	+1,872	+10.3%	+318
東神開発	+6.2%	+2,092	+1.1%	+84
高島屋クレジット	+11.9%	+1,611	+53.1%	+513
高島屋スペースクリエイツ	7.2%	2,352	9.0%	87
その他子会社・消去	-	+4,012	-	+416
連 結	1.6%	17,011	9.8%	3,699

### 高島屋および国内百貨店子会社

営業収益は、積極的な営業施策を実施し、8,903億円（前年比 242億円、 2.7%）を確保。

営業利益は、販売管理費の削減を更に進め、199億円（前年比 49億円、 19.9%）。

### タカシマヤシンガポール

営業収益は、営業強化策の効果もあり順調に伸張し、421億円（前年比+19億円、+4.7%）。

営業利益は、増収に加え為替の影響も見込み、34億円（前年比+3億円、+10.3%）。

### 東神開発

流山おおたかの森S・Cと新館開業効果が加わる柏高島屋ステーションモールの増収を織り込み、営業収益は358億円（前年比+21億円、+6.2%）、営業利益は75億円（前年比+0.8億円、+1.1%）。

### 高島屋クレジット

会員獲得を推進することによるカード取扱手数料の伸びなどにより、営業収益は152億円（前年比+16億円、+11.9%）。

カード利用促進のコストは増加するが、営業利益は15億円（前年比+5億円、+53.1%）と大幅増益。

### 高島屋スペースクリエイツ

積極的な外部受注を開拓し、営業収益は303億円。前年比は前年の新宿店改装工事に伴う受注増の反動のため、24億円（7.2%）。

営業利益は、効率的な営業活動の推進などにより、9億円（前年比 0.9億円、9.0%）。

## 単体収支計画

(単位:百万円)

	通期計画	前年比	計画比
営業収益	821,100	21,925 △2.6%	21,200 △2.5%
粗利益率	26.87%	0.22	—
販売管理費	209,180	4,123 △1.9%	—
営業利益	18,800	4,056 △17.7%	5,900 △23.9%
経常利益	20,300	4,478 △18.1%	5,500 △21.3%
純利益	10,200	464 △4.4%	2,300 △18.4%

\* 計画比は6月27日公表値との比較

**営業収益** 厳しい消費環境の中、積極的な営業施策を展開し、8,211億円と前年比 219億円 ( 2.6%)、計画比 212億円( 2.5%)。

**営業利益** 減収と粗利益率の低下の中、販売管理費の追加削減を行い、営業利益は188億円と前年比 41億円 ( 17.7%)、計画比 59億円( 23.9%)。

**経常利益** 固定資産受贈益の反動減もあり、203億円と前年比 45億円 ( 18.1%)。計画比では、雑損失の減少により 55億円( 21.3%)。

**純利益** 特別損益の改善などにより、純利益は102億円と前年比 5億円( 4.4%)、計画比 23億円 ( 18.4%)。

## 単体販売管理費計画

(単位:百万円)

	通期計画	前年比	計画比
人件費	78,680	788 1.0%	1,332 1.7%
総務費	228	159 40.9%	278 55.0%
宣伝費	30,691	2,854 8.5%	3,648 10.6%
庶務費	65,254	907 1.4%	2,106 3.1%
経理費	34,324	+583 +1.7%	+44 -
合計	209,180	4,123 1.9%	7,320 3.4%

\* 計画比は4月11日公表値との比較

**人件費** 要員減による、給与・賞与・福利厚生費が前年比 17億円、退職給付費用の増同+7億円。人件費全体では前年比 8億円、計画比 13億円。

**総務費** 旅費・交際費を中心に削減し、前年比 2億円、計画比 3億円。

**宣伝費** 一般宣伝費を前年比 28億円削減し、宣伝費全体では前年比 29億円、計画比 36億円。

**庶務費** 手数料等 13億円、補修費 3億円、減価償却費前年比+8億円。庶務費全体では前年比 9億円、計画比 21億円。

**経理費** 固定資産税が前年比+6億円により、経理費全体で前年比+6億円。計画比では+0.4億円とほぼ計画通り。

## 営業費構造改革の進捗状況

2006年度下期から2年半で営業費の構造改革として、90億円の削減を図る。

(単位: 億円)

	2006年度	2007年度	2008年度	合計
人件費		9	8	17
宣伝費	6	20	13	39
庶務費	6	18	9	33
経理費		5	0	5
削減計	12	52	30	94

### 2008年度の取り組み

販売体制強化に伴う人員配置の最適化、CRMの強化等による宣伝費の効率化、委託業務の効率化・合理化等を引き続き推進。

一方、景気減速による売上の伸び悩みを受け、宣伝費を中心に費用対効果を検証し、効率的な宣伝費の投入を実施。

### Ⅲ. 2008年度の営業戦略

#### (1)最強の販売体制実現の進捗状況および下期の重点施策

##### 最強の販売体制実現の進捗状況

###### 「最強の販売体制」の狙い

少子高齢化など中期的な環境変化や、厳しい消費環境と競合状況の下、お客様のニーズを的確に捉え、顧客満足を高めるために、「販売を軸にした仕事の仕組みへの変革」と「環境変化に柔軟に対応できる効率的・効果的な売場運営体制の構築」を柱とする「最強の販売体制」を推進。

3月より、従業員一人ひとりの「意識改革」と「業務改革」を徹底的に推進し、徐々に成果は出始めているが、今後も引き続き改革を継続。

###### 売場体制強化

###### 販売を軸にした仕事の仕組みへの変革

###### ～「全員が販売員」をベースに意識改革と業務改革を推進

- ・お客様のニーズを売場展開や品揃えに迅速に反映できるようにセールスマネジャーの店頭販売業務を徹底。
- ・セールスマネジャーの販売・販売指揮業務時間は、従来に比べ大幅に増加。バイヤーについても、お客様の声やニーズの変化を直接掴むために、店頭販売を徹底し販売業務時間は大幅増。

###### サービス強化

- ・外部機関のサービス実態調査からサービス課題を設定し、チェック項目を明確にし、点数化した定期的な点検を実施、お客様満足度の向上を徹底的に推進。

###### 後方業務効率化

- ・従来売場ごとに実施していた作業・運搬業務や定型事務、催業務を集約。また、資料の削減を徹底し、売場担当者の販売機会・販売時間の拡大を推進。

###### 人材育成

- ・セールスマネジャーの評価項目に、「販売」「サービス」「CRM」を加え、今回の最強の販売体制におけるセールスマネジャーの重点課題の取り組みを促進。

###### 下期の重点施策

- ・更なる効率化による販売機会・販売時間の創出。
- ・PDCAサイクルによるサービスチェックと外部機関によるサービス調査実施によるサービス向上の継続的推進。
- ・最新型POSシステムを全店に導入予定（2009年上期～）。伝票レスシステムの導入など決済手続きの簡素化により、接客販売時間の拡大を実現。

## 商品力強化

### 品揃え業務フローの変革

- ・マーケットやファッション動向を踏まえた当社の方向性であるディレクションに基づき、商品群別の品揃え方針、四半期ごとの商品群別品揃え計画に変更。
- ・当社が主導権を持ち、主体的に商品選定、発注、売場展開など品揃えに携わり、売場体制・CRMと連動した強化展開を行うなどの試みを推進中。

### バイヤー強化とセールスマネジャーとの連携強化

- ・お客様ニーズに基づいた迅速な商品対応を強化するため、店駐在のバイヤーを中心に増強し、週1回の定例ミーティングをはじめ売場とバイヤーの「協業体制」による品揃え強化を実現。

### 情報システム整備と活用

- ・単品データや自社カードデータを駆使した「詳細な情報」、多様な分析ニーズに応える「設計自由度」において業界トップ水準の新営業情報システムが完成。

### 下期の重点施策

- ・「新営業情報システム」を品揃え業務のインフラとして定着させ、顧客ニーズに迅速・的確にお応えできる体制を強化。
- ・分析システムの充実に加え、「新仕入情報システム」も稼働開始。お取引先とのデータ連携を軸に、商品発注から在庫管理の効率化までをサポートし、顧客ニーズに合った商品が常に揃う売場を実現。
- ・ファッション分野のバイヤーへの実践的な教育を実施し、品揃えを強化。

## CRM強化

### CRMの定着化

- ・全店的にCRM共通化政策の設定や買い回り促進策を実施するとともに、CRMの具体的な手法のベンチマーキング等を通じて、全売場のスキルを向上。
- ・CRMの考え方の浸透や活用スキル向上に向け、当社オリジナルの資格制度「CRMマスター」を導入（取得者数は上期で600名）。
- ・店長、部門長それぞれで上位顧客の実績管理を徹底、CRMアクションシステムを活用した買上分析に基づく個別アプローチの実施により、上位10%のお客様の売上は全店で上期は約1%増。
- ・CRM推進のベースとなる組織顧客数は順調に伸張（上期で前年比約5万件増）。

### CRM活用による営業施策

- ・全館プロモーションと連動した店長～セールスマネジャーまで全店一体となったCRM対策。
- ・大型プロモーションと連動した離反防止対策や買い回り促進対策の実施。

### 下期の重点施策

- ・上位顧客の購買額増加のため、上期以上にきめ細かいICRM対策を実施。
- ・CRM対策・プロモーション・品揃えの連動を図り、CRM効果を強化。

## (2)MD施策

### 商 品 戦 略

最強の販売体制実現を目指し、その柱となる商品力強化に注力。

多様化する顧客ニーズに対応するため、以下を重点的に展開。

#### 足元の変化にスピーディーに対応した商品展開

マーケット動向に対応したMDディレクションの精度向上を図る中、「単品情報」「購買データ」「店頭から得られる情報」を結合させることにより、顧客ニーズに的確に応えられる商品を展開。

- ・価値と価格のバランスを重視した商材の投入による、慎重な購買行動への対応
- ・‘お客様の声’の積極的な収集により、顧客ニーズをダイレクトにものづくりに反映
- ・モノからコトへ変化する消費傾向への対応を加速し、販売機会を拡大。

#### ファッションディレクションを軸とした婦人ファッションの強化

○収益の中核である婦人服・婦人雑貨・特選衣料雑貨ディビジョンをファッション

ディレクションを軸に連動性強化。

下期からは、仕入発注から売場展開までファッションディレクションを踏まえたものとして実施し、‘高島屋のファッション’強力にアピール。

ファッションディレクション 2008/09	AUTUMN & WINTER
<b>ミドル～シルバーのテーマ</b>	<b>ヤング～アダルトのテーマ</b>
・エレガンス インモーション	・カラフル モダン
・ブリティッシュ アティチュード	・ストリート ギャラリー
・グレイス ソバージュ	・ネオ ロマンティシズム
・ファン オブ フォーク	・ピュアリスト フォークロア
・ダンディ デコ	・グラマラス インパルション

#### 組織顧客（外商顧客・自社カード会員）を意識した品揃え強化

現在、強化しているCRMにより「ワン・トゥ・ワン」の関係強化を図る顧客戦略と連動し、

当社が強みとする富裕層を含む組織顧客に対する品揃えを強化。

これにより、的確なニーズ把握と情報を発信。

## 具 体 的 施 策

### 商品施策

#### ナイスプライス

お客様の堅実な購買行動に対応するため、高い品質レベルでありながら価格を抑えた、値ごろ感ある価値訴求商品。

- ・「低価格化」ではなく、従来の品揃えに値ごろ感がある商品群を拡充する「品揃え戦略」
- ・価格は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実現
- ・対象はほぼ全商品群（紳士服・紳士雑貨・婦人服・婦人雑貨・呉服・子供服・スポーツ用品・リビング・食料品）、商品準備額は約60億円

#### VOICE FILE

お客様のご意見やご要望を活かし、おしゃれなデザインや機能、暮らしのなかの安心や安全にこだわった、高島屋がおすすめするオリジナル商品。上期よりアンケート形式でご意見を募集するハガキやネットフォームでの受付も開始。

9月、10月の強調期間では新規に50企画、129アイテムを展開。



#### リミテッドコレクション

カード会員様のために、高島屋限定品やこだわりの逸品、どこよりも早くお求めいただける先行販売品を取り揃え「タカシマヤ リミテッドコレクション」として展開。

2007年度下期より開始し、12月、3月、5月、8月と4回実施し、2008年度下期も同様に予定。

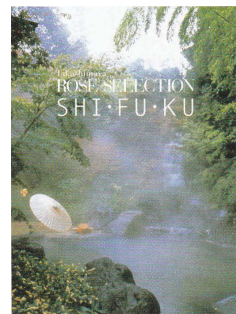
「リミテッド」の名に相応しい商品であるとともに、素材や作り手のこだわり等に裏打ちされた価値ある商品を取り揃え高島屋のクラス感を表現した商品。

#### SHI・FU・KU

多様化する顧客ニーズに応えるべく、宿泊プランやグルメレストランでのお食事など、‘コト’を商品化したチョイスカタログ

「Takashimaya ROSE SELECTION SHI・FU・KU」を9月より全店で展開。

資産や時間にゆとりをもったお客様の期待にこたえるクオリティーの高い商品80点をご用意。



### 出産祝型チョイスカタログ

‘あたらしい’ギフト商材として人気のチョイス型ギフトにベビー用品カタログ。結婚・出産期を迎えた団塊ジュニア世代の趣味嗜好の多様化に対応した「選べる出産祝いカタログ」を弊社オリジナル編集にて展開（11月予定）。



### CSケーススタディ

トラッドベースでありながらも‘新しさ’を感じさせる感性の高い大人のためのセレクトショップ。

「今を発信する旬なアイテム」と「永遠の定番といえるクラシックアイテム」との融合が基本コンセプト。

下期の新規導入ブランドは「スティーブンアラン（アメリカ）」「アニセイ（イタリア）」「コードナイン（イタリア）」「ステファンベルディーノ（フランス）」等。

### STYLE & EDIT

国内外から旬なブランドを集めた、ウエア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。

ファッション誌での紹介も増加し、ブランド認知度は向上。今後も国内外を問わず旬のブランドを取り入れ、常に‘あたらしい’提案をするショップとして展開を強化。

下期の新規導入ブランドは、「ラベンダーレーベル(アメリカ)」  
「ゾエ&エマ（フランス）」「リカ（オランダ）」等。

モードを発信。タカシマヤのセレクトショップ  
STYLE & EDIT

### うつくし季

外商のお客様を対象に、季節感、上質、オリジナリティ、話題性などをテーマに‘もの語り’ある、バイヤー厳選の商材をカタログにまとめ、おひとりおひとりに外商係員より直接ご案内。高島屋史料館の所蔵品からデザインを起こした商材もご紹介し、日頃のお取引を通じて、高島屋の品揃えに対する姿勢をアピール。

## 新規媒体

### 新宿タカシマヤBlog

昨年度、上質感と高感度を提供する新たな百貨店として全館改装した新宿店の情報発信力を強化すべくホームページ上に「新宿タカシマヤBlog」を開設。ケーキの自主編集ショップ「パティシエリア」、新設された美術画廊、先端モードを揃えたファム・メゾン「ニュークリエイターズ」など、11のブログから売場スタッフが旬の情報をタイムリーに提供。今後、ブログ導入店舗を拡大し、各店舗のきめ細かい情報発信の強化を予定。





## ピンクリボンキャンペーン商品

乳がんの早期発見・早期治療の大切さを訴えるピンクリボン活動。  
新宿高島屋では、ピンクリボンキャンペーンの活動に共感した  
デザイナーやアーティストとコラボレーションし、  
オリジナル商品を製作。雑貨や洋服、リビング用品など、  
ピンクリボン活動を応援する編集売場を展開。



## 特徴催の展開

### 日仏交流150周年記念 「2008 タカシマヤ フランス展」

本年は、「日仏交流150周年」にあたるため、大型6店舗において  
「フランス展」を開催。「Kawaii（カワイイ）」  
「Contemporain（コンタンポラン）」の2つのテーマを  
強調訴求し、ポップでキュートな生活雑貨、カラフルなスイーツ、  
アーティストックなデザイングッズ等を展開しフランスの  
魅力を紹介。

<開催スケジュール>

東京店：9/17～23 大阪店：9/25～29 京都店：10/2～6

横浜店：10/9～13 新宿店：10/15～20 名古屋店：10/22～27



## 美術部創設百年

美術部創設百年に当たる本年は、記念企画として‘現在’の洋画界・日本画界を  
牽引する二人による「地球賛歌 絹谷幸二展」「智積院(ちしゃくいん)襖絵完成記念  
田淵俊夫展」を開催。

「美術部創設百年記念 絹谷幸二展 - 情熱の色・歓喜のまなざし」

<開催スケジュール>

東京店：9/3～15 京都店：9/24～10/6 大阪店：10/8～20

名古屋店：12/28～1/12 横浜店：2/4～16

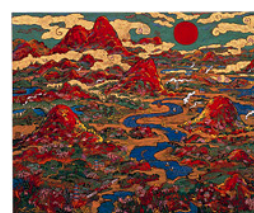
「美術部創設百年 総本山智積院(ちしゃくいん)襖絵完成記念

田淵 俊夫 展(仮称)」

<開催スケジュール>

東京店：1/14～26 大阪店：2/4～9 横浜店：2/18～3/2

名古屋：3/11～16 京都店：3/25～4/6



「大和国原」1997年

## 文化催の開催

源氏物語千年紀の機会をとらえ「『<sup>エン</sup>艶・源氏』<sup>ウチウミキヨハル</sup>内海清美紙人形の世界展」、<sup>ホウゴンイン</sup>「宝蔵院襖  
絵完成記念<sup>ノリコ</sup>田村能里子展」「近代茶の湯の黎明江戸・東京の茶の湯」「愛を生きぬいた歌  
人<sup>ヤナギハラハクレン</sup>柳原白蓮展」「浮世絵ベルギーロイヤルコレクション展(仮称)」「假屋崎省吾  
の世界展」など、お客様に期待される文化催を開催。

## 外 商 戦 略

外商お得意様との関係を維持・強化

- ・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。
- ・商品および販促政策と併せてお客様との関係を維持・強化。
  - 戦略媒体 「うつくし季」「リミテッドコレクション」(12・13ページ参照)

営業効率をアップ

- ・カード情報を活用した新たな手法によるアプローチや、メンバーズサロンの充実など、訪問型から来店促進型の営業への転換。
- ・社員にインセンティブを与える評価体系の導入。
- ・基準要員を見直した効率的な人員再配置。
- ・再構築したシステムを社外で活用するため携帯情報端末導入。
- ・新POSシステム導入に伴う伝票レスや電子証印化等による後方業務効率化による営業活動時間の拡大。

## カ ー ド 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囲い込みにより、現在約50%の自社カード売上構成比をさらに拡大。購買データの精度アップと売上の増大を実現。

あわせて、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度を高めるべく、有力加盟店とのコラボレーションによる、新たな商品・サービスの提案。

カード獲得強化に向けた魅力付け

- ・アメリカン・エクスプレスとの提携カードを新たに、11月5日より発行開始予定。
- ・*カマヤカード* <<ゴールド>>会員に対し、空港ラウンジ利用サービスを10月1日よりサービス開始。

カード利用促進による収益増

- ・「リミテッドコレクション」の展開等、自社カード顧客限定の特典や商品の充実による新たな魅力づくりによって売上を増大(12ページ参照)。

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度上期	2008年度目標
自社カード売上高構成比	37.5%	44.6%	48.5%	50.0%	50.0%
自 社 カ ー ド 口 座 数	172万口座	199万口座	219万口座	238万口座	240万口座

## オンライン事業戦略

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」を開始以降順調に推移し、2007年度にはネット会員30万人、年間売上約30億円にまで成長。ギフトアイテムに強みを持つ年間売上高30億円規模の既存サイトに加え、「21店舗目の高島屋」として、5年後の年間売上高100億円達成を目指す。

### タカシマヤ ファッションモール 概要

ファッション特化型のオンラインサイトを開始するにあたり、日々商品が移り変わるファッション商品の特性にあわせ、納品からサイトアップ・在庫管理・商品データ管理、配送までのプロセスをアウトソースする、新しいビジネスモデルを導入。

売上目標	8億円/年間
ターゲット	30代を中心とした20～40代の女性
展開内容	婦人服・婦人雑貨を中心に130ブランド 1,500アイテム インターネットから24時間利用可能 「ブランド別」「アイテム別」など、目的に合わせた 検索機能が充実

### (3)長期プラン実施の店舗

#### 新宿店

##### 中間期の状況

売上高は新しい商品展開の浸透に、地下1階の食料品を中心に買い回りが向上し、

全商品で前年実績を上回り、全店売上は前年比+7.0%。

東京メトロ「副都心線」の開業効果により、入店客数は新設の「地下1階

地下鉄口」の効果が大きく6月14日から8月末までが前年比+4.5%。

外商売上は、外商強化の効果により前年比+18.0%と順調に売上が増大し、売上高に

占めるシェアも12.0%となり、2006年度の7.6%から拡大。

くわえて、自社カード会員の動会員数(前年比+6.5%)、購買金額(同+14.7%)が前年を上回り、顧客層の拡大と組織化が進行。

売上高に占める自社カードの比率は、38.3%(前年比+2.6ポイント)。

階別入店客(6/14~8/31)(前年比)

	入店客数
地下1階	+165.4%
1階	4.8%
2階	6.1%
合計	+4.5%

自社カード顧客動向(3月~8月)(前年比)

	動会員数	カード会員売上高
タカシマヤカード<<ゴールド>>*	+16.8%	+31.4%
タカシマヤカード	+2.4%	+5.6%
タカシマヤ<<セゾン>>カード	+9.3%	+12.9%
合計	+6.5%	+14.7%

\*タカシマヤゴールドカードを含む

##### 下期の施策

売場販売体制の徹底、顧客の声を反映した売場づくりの推進

- ・店頭販売に専念できる売場体制の徹底による、的確な顧客ニーズの把握と、それを反映した売場づくり。
- ・顧客ニーズの高い婦人服・婦人雑貨売場を強化し、新規ブランドの導入や人気商品を拡充。

来店促進策の展開

- ・DM・会報誌などの媒体特性を活かした情報発信と新規媒体としての「新宿タカシマヤBLOG」の展開による来店促進策の展開。
- ・文化催、特徴催の展開による店舗集客力の強化。

新規顧客の開拓・顧客組織化の推進

- ・副都心線開業に伴い来店が期待できるエリア(豊島区・練馬区・板橋区)における新規外商顧客獲得の推進と足元商圈エリア(新宿区・渋谷区・世田谷区)での開拓活動の強化。
- ・CRMを活用した来店促進と、タカシマヤ・ファンづくり。

外国人顧客対応

- ・外国語専任スタッフの配置や「銀聯カード」専用端末機器の導入や、観光客に対するアプローチの検討による、外国人観光客の取り込み(上期免税売上高 前年比+32.6%)。

## 横浜店全館改装計画

- 1.方向性 横浜店開店50周年および横浜開港150周年に当たる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。
- 2.進捗状況 第1期の概要  
横浜店開店50周年および横浜開港150周年に当たる2009年春に、第1期オープンを予定。  
1階グランドフロア…… 婦人靴の売場が3階に新設オープン。  
つづいて、化粧品・アクセサリー・婦人洋品や特選衣料雑貨、横浜店PB「横浜倶楽部」などの売場が新装オープン予定。  
8階レストラン街…… 新規に魅力あるレストランを加えて、レストラン街を再構築。あわせて、エスカレーターを新設し、レストラン街へのアクセス向上を図る。

### タカシマヤ フードメゾン 新横浜店

3月の開店以降、上期の入店客数は、367万人(1日平均 2万3千人)。  
今後は近隣住民に加え、乗り換えや駅前デッキの整備で利便性が高まる近隣オフィス利用者の取り込みを推進。

## 大阪店新本館計画

- 1.方向性 今後も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N<sup>o</sup>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.開業スケジュール 2009年秋 増築部分オープン  
2010年秋 全館グランドオープン
- 3.工事期間中の販売対策等  
自社カード会員に対する購買促進策の展開  
外商部創設85周年企画を中心とする外商販売の強化  
改装前の全館バーゲンの展開  
店外催事等の活用  
なんばエリア集客力向上にむけた近隣地域との共同販促の展開、および「阪神なんば線」開業(来年3月20日予定)に伴う阪神間の幅広いお客様の来店促進。

## (4)主要連結子会社の状況

### 東 神 開 発

#### 中間期の概況

柏高島屋ステーションモール、流山おたかの森S・C、なんばパークス Terraceが順調に推移した一方、玉川高島屋SC、シンガポール高島屋S.C.が苦戦し、計画には届かなかったが、増収は達成。

(単位：百万円)

	2008年度中間実績 前年比		2008年度通期計画 前年比	
営業収益	17,274	+5.0%	35,841	+6.2%
営業利益	3,731	+3.2%	7,543	+1.1%
経常利益	3,670	+3.7%	7,222	+0.8%
純利益	2,148	+3.1%	4,033	+7.0%

#### 下期以降の施策

柏高島屋ステーションモールは新館建設(10月1日開業 SC総売場面積 5万㎡超へ拡大)と既存館のリニューアルを実施。同一商圈内での競争を勝ち抜き、地域一番のSCの座を不動のものとすると同時に、上質な都市型SCとして進化。



柏高島屋ステーションモール新館

#### 長期プラン

##### 既存事業

- ・マロニエコート建替(駐車場拡充)計画
  - 玉川高島屋S.C.開業40周年(2009年)に先駆け、建替え工事に着手。開業により駐車スペース約140台を新設。

##### 新規開発事業

- ・高島屋大阪店新本館計画(専門店テナントリース)
 

開業予定	2009年秋
投資額	16億円
- ・玉川高島屋S・C開業40周年を中長期戦略の起点と捉え、二子玉川東地区再開発(2011年春開業予定)に対して、新たな商業施設への参画を予定。街全体の発展を見据えながら玉川高島屋S・Cとのシナジー効果を発揮すべく、事業戦略を構築中。
- ・経済成長目覚しい中国と東南アジアを有望な市場と認識。
  - ベトナム開発準備室(ホーチミン市)を設置

## タカシマヤ シンガポール

### 中間期の概況（1月～6月）

旧正月商戦が好調に推移し、カード会員に対する優待セールも売上を牽引し、計画売上高を確保。

3月以降、化粧品、婦人服のリニューアル効果に加え、商品催事の強化、週末の営業時間延長等の営業強化策に取り組み、前年売上を超過。

（単位：百万円）

	2008年度中間実績 前年比		2008年度通期計画 前年比	
営業収益	20,195	+3.5%	42,070	+4.7%
営業利益	1,461	+4.4%	3,425	+10.3%
経常利益	1,536	+3.0%	3,576	+6.6%
純利益	1,242	+4.3%	2,882	+26.2%

### 下期以降の施策（7月～）

9月の中秋節、10月の周年慶、最大商戦のクリスマス等の歳時記プロモーションの強化、週末延刻の継続などにより売上を確保。

また、婦人雑貨・化粧品売場の更なるブランド強化、スポーツ用品売場、家庭用品・インテリア売場のアップグレード改装を行い、競合他店に対して特徴化。

加えて、自社カードの特典やプロモーションの拡充等既存顧客の固定化、ならびに「銀聯カード」の取扱い開始や、外国人富裕層の囲い込みにより売上を増大。

## 高島屋 クレジット

### 中間期の概況

昨年3月発行の「タカシマヤカード《ゴールド》」をはじめ、自社カード会員数の増加に伴う、百貨店や提携加盟店の取扱手数料増加等により、営業収益は前年から2桁増。

カード会員の獲得コストの増による営業費増を吸収し、営業利益は約3倍。

（単位：百万円）

	2008年度中間実績 前年比		2008年度通期計画 前年比	
営業収益	7,558	+15.5%	15,201	+11.9%
営業利益	906	+289.3%	1,480	+53.1%
経常利益	967	+214.4%	1,607	+46.1%
純利益	370	27.8%	620	21.3%

### 下期以降の施策

多様化するカード会員の要望に応えたサービスや特典追加（10月：空港ラウンジ利用サービス\*1、11月：アメリカン・エクスプレスブランドカードの発行\*2）により、カードの魅力を高めるとともに、カード会員の獲得により収益力を強化。

\*1:タカシマヤカード<<ゴールド>>のみ \*2:タカシマヤカード<<ゴールド>>およびタカシマヤカードのみ

## IV. 高島屋グループ長期プラン

高島屋グループ長期プラン（＝新・成長戦略）については、毎年期初に経営環境の変化と投資計画の見直しに基づき、最終年度（2011年度）目標数値のローリングを実施。今後はプラン最終年度を設けず、経済や社会環境の変化を踏まえながらローリングを実施。5年単位で経営の方向性や、売上・利益などの計画数値を毎年設定の予定。

### 長期プランの現状

#### 東京店再開発計画について

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。

本年4月に「日本橋二丁目地区市街地再開発準備組合」を設立。

着 工 2010年度

オープン予定 2015年

投資額 300～350億円

（長期プラン最終年度2011年度までの投資額は150～200億円）

#### 海外戦略（アジアプロジェクト）について

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。

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。

既に進出しているシンガポールと台北で培ったノウハウを活用し、長期プランに掲げるアジア戦略を推進するため、9月に「アジアプロジェクト室」を設置。

4月に東神開発が、ベトナム開発準備室を設置。

### 数 値 目 標

総投資額	2,700億円		
	(～2011年度)		
連結数値目標	2011年度		
営業収益	1兆1,200億円	有利子負債	700億円
営業利益	560億円	ROA	7%以上
営業利益率	5%以上	ROE	8%以上

※数値目標は来期初に経営環境の変化と投資計画の見直しに基づきローリングを実施予定

#### 株主価値の増大に向けて

さらなる株主価値の増大策については、今後も継続して検討。



## V. 高島屋グループの環境経営推進について

高島屋グループも、環境問題解決への貢献を経営課題と位置づけ、すべての事業活動において、CO<sub>2</sub>の排出削減という新たな視点に立って、地球温暖化の防止に取り組む。

取り組みにあたっては、百貨店業だからできる「心豊かなライフスタイルの提案」を通じて貢献。

5万人の従業員と約7千社のお取引先とのパートナーシップのもとに、年間2億人のお客様がご来店される高島屋が取り組むことは、社会的にも意義があり、当社の重要な使命。

### 高島屋グループ経営理念

# 「いつも、人から。」

タカシマヤグループは、  
「人を信じ、人を愛し、人につくす」心を大切に、社会に貢献します。

#### < 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

#### < 企業メッセージ >

## 『、変わらないのに、あたらしい。』

伝統があるから、新しくなれる。  
時代に息づく心地よい価値をこれからも。

守り継ぎたいことはそのままに。時代が求める変化には柔軟に。  
心のかもったサービスなど「変えてはならないもの」と、  
お客様に喜んでいただくために「変えるべきもの」を明確にし、  
全員が心をひとつにして、進化してゆく高島屋です。