

---

# 2017年2月期第2四半期 決算説明会




2016年10月7日

---

# 本日の内容

1. 第2四半期実績
2. 経営戦略と主力事業の動向
  - ・グループ総合戦略
    - まちづくり戦略-
  - ・国内百貨店業
  - ・海外事業
  - ・グループ事業
3. 通期計画

- 
1. 第2四半期実績
  2. 経営戦略と主力事業の動向
    - ・グループ総合戦略  
-まちづくり戦略-
    - ・国内百貨店業
    - ・海外事業
    - ・グループ事業
  3. 通期計画

# 決算のポイント

## 連結 1.4%減収 営業利益は前年並

- ▶ 国内百貨店は減収するも経費削減により増益
- ▶ 国内グループ事業は総じて堅調に推移
- ▶ 海外事業は円高影響により伸び悩み

## 国内百貨店 0.8%減収 9.1%営業増益

- ▶ インバウンド売上はプラスながらも、高額品がマイナス
- ▶ 商品利益率は前年より下げ幅が改善するも、計画未達
- ▶ 販売管理費の削減を進め、営業・経常増益

# 連結業績

\*4月12日公表値 以下同じ

(単位：億円)	第2四半期累計	前年比		計画比*	
営業収益	4,433	△65	△1.4%	△142	△3.1%
販売管理費	1,199	△19	△1.5%	△32	△2.6%
営業利益	138	△0	△0.3%	△1	△0.9%
経常利益	151	△12	△7.1%	△7	△4.7%
純利益	85	△26	△23.2%	△15	△15.2%

- ▶ 営業収益は、国内百貨店の減収に加え、海外事業の円高影響により、減収
- ▶ しかしながら、営業利益は、国内百貨店が減収に対し販売管理費の削減に機動的に取り組んだことにより増益を果たし、前年並みの水準を確保
- ▶ 経常利益は上海高島屋のシンガポールドル建ての借入金に対する為替差損等により、純利益は前年の有価証券売却益の反動減により、減益・計画未達

# 連結販売管理費

(単位：億円)	第2四半期累計	前年増減	前年比
人件費	411	△7	△1.8%
宣伝費	133	△9	△6.3%
総務費・庶務費	441	△1	△0.2%
経理費	214	△2	△0.8%
合計	1,199	△19	△1.5%

- ▶ 連結販売管理費は、国内百貨店の機動的な販管費削減が奏功し、全体でも経費効率向上
- ▶ 人件費・宣伝費は、国内百貨店が中心となり削減
- ▶ 総務費・庶務費も、国内百貨店の経費圧縮により、想定していたホーチミン高島屋などの新規事業開業コストを含めても前年減
- ▶ 経理費は、国内百貨店において新規施設開設により増加するも、円高により海外事業は低減

# 国内百貨店業績

(単位：億円)	第2四半期累計	前年比		計画比*	
営業収益	3,645	△30	△0.8%	△95	△2.5%
売上高	3,593	△30	△0.8%	△95	△2.6%
商品利益率	24.37%	△0.22		△0.09	
販売管理費	890	△18	△2.0%	△27	△3.0%
営業利益	38	+3	+9.1%	+0	+1.3%
経常利益	69	+2	+3.3%	+3	+4.5%
純利益	42	△15	△25.8%	△6	△12.5%

- ▶ 営業収益は、インバウンド需要は前年より増加したものの、不安定な株式市場による逆資産効果もあり高額品が前年を下回るなど、減収
- ▶ 商品利益率は、改善対策を実施し、前年より下げ幅が改善するも計画には未達
- ▶ 営業利益・経常利益は、増収を前提とした増額計画であった販売管理費を、減収局面で機動的に削減したことにより、増益・計画超過
- ▶ 純利益は、前年の有価証券売却益の反動減により、減益

# 国内百貨店販売管理費

(単位：億円)	第2四半期累計	前年比		計画比*	
人件費	298	△9	△2.8%	△6	△2.0%
宣伝費	127	△8	△5.6%	△6	△4.5%
総務費・庶務費	327	△4	△1.3%	△13	△3.8%
経理費	138	+3	+1.9%	△2	△1.4%
合計	890	△18	△2.0%	△27	△3.0%

- ▶ 国内百貨店販売管理費は、減収局面において、一層の圧縮に努め、経費効率向上
- ▶ 人件費は、臨時職員の抑制など要員効率向上の徹底により前年から削減、計画内に抑制
- ▶ 宣伝費は、広告宣伝費およびポイント経費の効率化を進め前年・計画より圧縮
- ▶ 総務費・庶務費は、補修費・光熱費を中心に見直し
- ▶ 経理費は、「タカシマヤウオッチメゾン」などの新規施設開設に伴う地代家賃により前年から増加するも計画内に収束

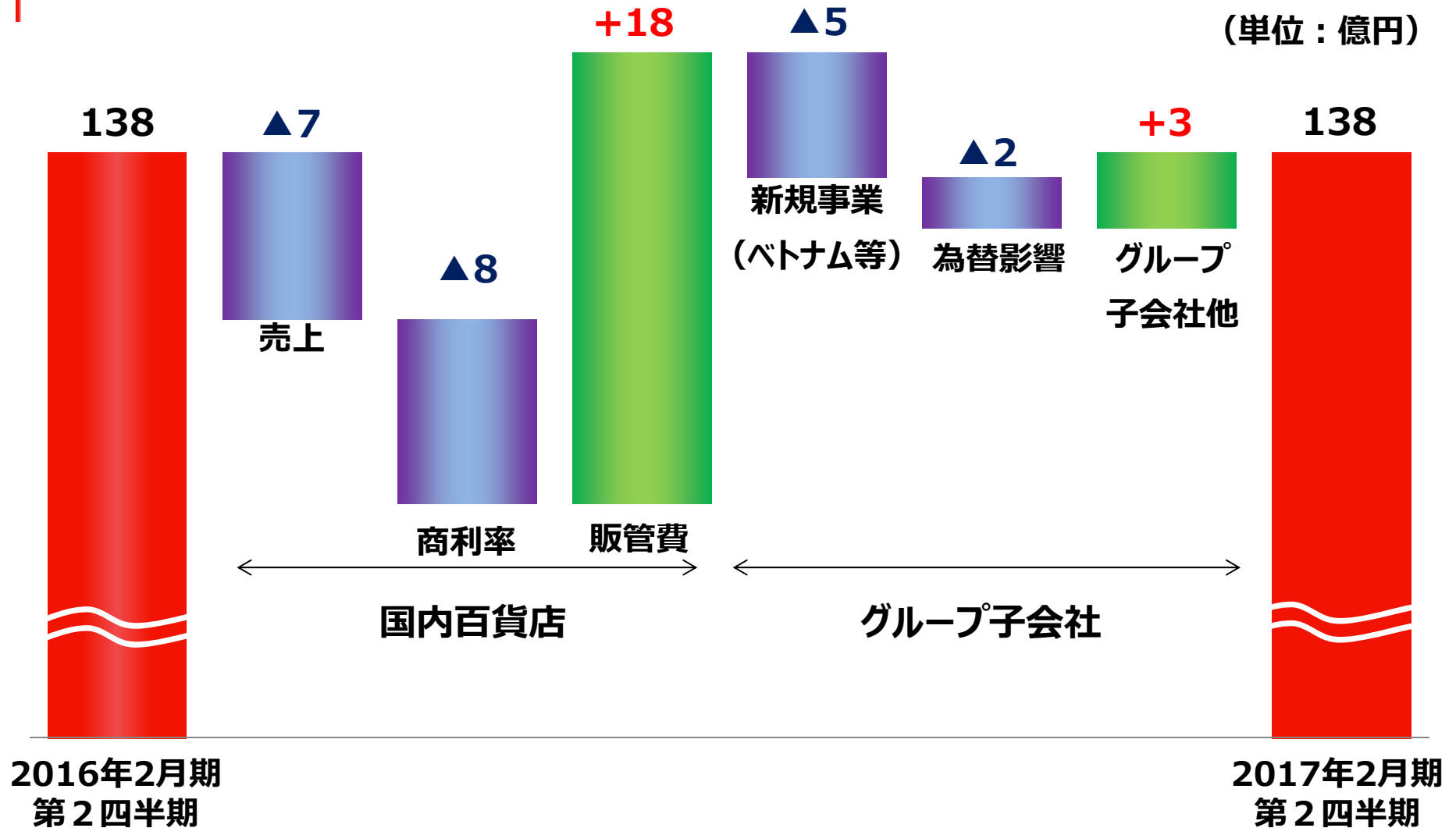



# 主要子会社実績

(単位：億円)	営業収益	前年比	計画比*	営業利益	前年比	計画比*
東 神 開 発	<b>177</b>	+ 6 +3.5%	△1 △0.6%	<b>42</b>	+ 2 +6.0%	+ 1 +2.7%
トーシンディベロップメント シンガポール (TDS) (現地通貨ベース)	<b>46</b> 56百万	△2 △3.2% +6.5%	△1 △2.4% △1.2%	<b>13</b> 17百万	+ 2 +13.0% +24.3%	+ 0 +0.2% +1.3%
タカシマヤ シンガポール (現地通貨ベース)	<b>253</b> 311百万	△30 △10.5% △1.6%	△14 △5.4% △4.3%	<b>14</b> 17百万	△6 △28.4% △21.2%	△3 △19.3% △18.4%
上 海 高 島 屋 (現地通貨ベース)	<b>32</b> 189百万	△4 △11.9% +0.2%	△3 △9.7% △8.2%	△ <b>5</b> △32百万	+ 1 - -	△1 - -
高 島 屋 クレジット	<b>88</b>	+ 2 +1.9%	△1 △0.8%	<b>23</b>	+ 1 +5.7%	+ 1 +4.8%
高島屋スペースクリエイツ (高島屋スペースクリエイツ東北含む)	<b>165</b>	+ 19 +13.2%	△0 △0.3%	<b>9</b>	+ 1 +13.5%	+ 0 +1.7%

- ▶ 東神開発は、既存主要SCの堅調を主因に、増収増益
- ▶ TDSは、改装などの営業施策の奏功により、円高影響を跳ね返し、増益達成
- ▶ タカシマヤ シンガポールは円高影響に加え、過年度消費税（GST）の追加処理もあり、減益

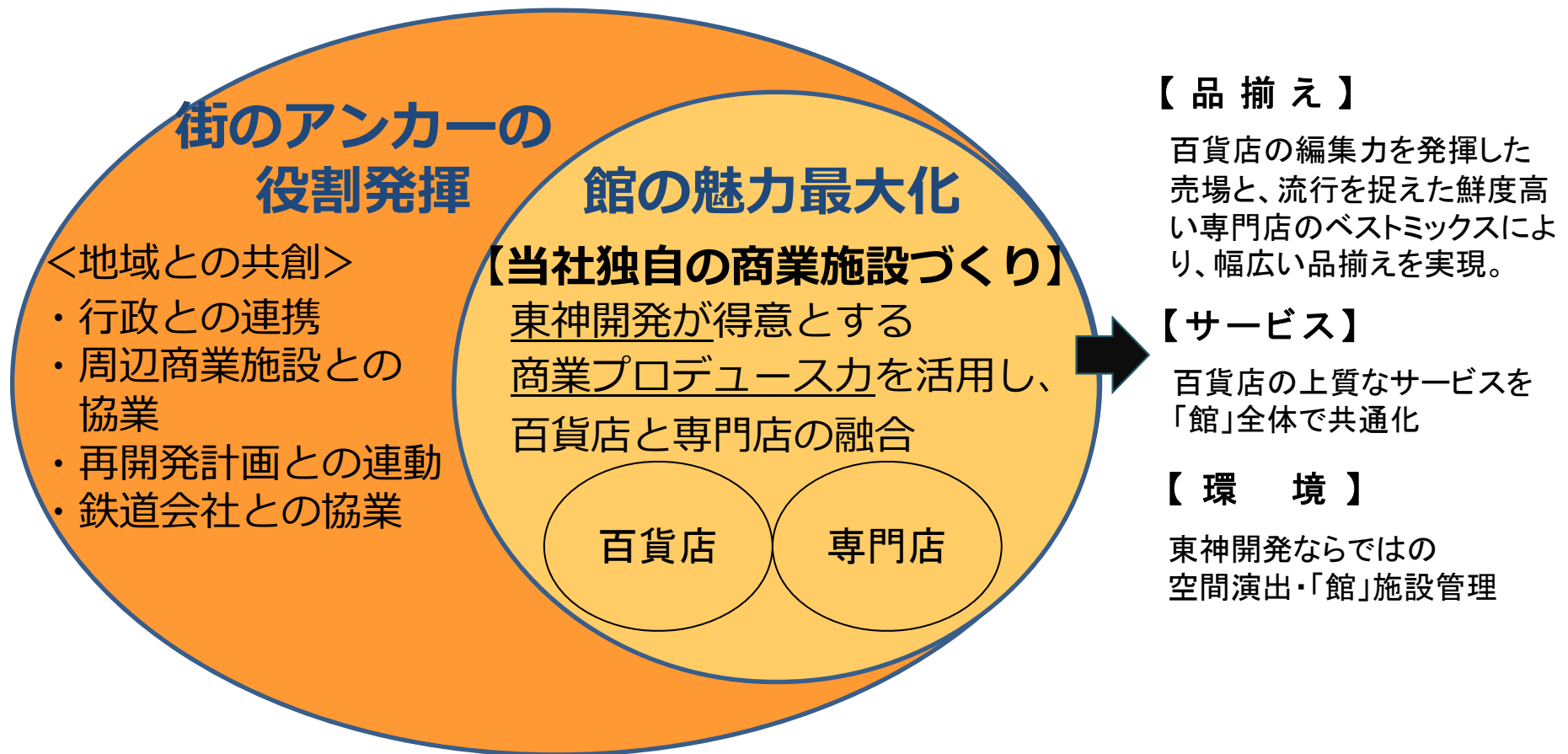
# 連結営業利益増減要因



- 
1. 第2四半期実績
  2. 経営戦略と主力事業の動向
    - ・グループ総合戦略
    - まちづくり戦略-
    - ・国内百貨店業
    - ・海外事業
    - ・グループ事業
  3. 通期計画

# グループ総合戦略 -まちづくり戦略-

## お客様満足を追求め、ニーズに幅広く対応する グループ総合戦略



# まちづくり戦略「館の魅力」を追求

国内外の施設それぞれにおいて最適運営、最大効果発揮

## 〈百貨店+SC専門店〉

上期総売上高 4,580億円  
上期営業利益 115億円 連結シェア 80%以上

## ―東神開発との連携によるまちづくり戦略進捗―



立川

2015年下期～  
東神建物運営管理



ホーチミン

2016年7月  
開業



新宿

2016年下期～  
東神建物運営管理



港南台

2016年9月  
ニトリ導入



日本橋

2018年  
新都市型SCへ

# まちづくり戦略

## 新宿「タカシマヤタイムズスクエア」

### 「新宿駅南口基盤整備事業」完成

- 整備事業完成後の入店客数は順調に伸長 上期入店客数+5.3%
- レストラン街、百貨店下層階にて売上増 上期総売上高+0.5%

### 東神開発を主体とした新管理スキームへ変更

- 東神開発が館全体の運営を一体管理（9月～）

### 開店20周年の館全体の魅力度向上

- 別館(B棟)大幅刷新効果を全館に拡大
  - ・ 9月紀伊國屋サザンシアター-TAKASHIMAYA
  - ・ 12月ニトリ導入
- dポイント会員はじめ新たな広域顧客の来館誘導・売上増大施策の実施



# まちづくり戦略

## 日本橋再開発計画

### 「新・都市型S C」による日本橋エリアのまちづくり

2018年秋 C街区（17,000m<sup>2</sup>専門店エリア）オープン

2019年春 百貨店改装、全街区オープン

- 東神開発が主体となり、日本橋高島屋の隣接街区に専門店エリアを増床  
百貨店と合わせ、新たな「館」を形成
- お客様用車寄せの整備、屋上緑化などサービス・環境機能もS C全体で充実



SOM※による外装デザイン

※米国最大級の建築設計事務所

# まちづくり戦略

## 地方郊外店政策


### まちづくり戦略の視点をもって、営業構造改革を推進

- 地域・行政密着型店づくり推進
- 東神開発の商業プロデュース力活用  
(専門店導入、館運営管理)
- 分社店舗含めた大型店との仕入連携、  
管理業務の集約化



港南台店にニトリ導入（9月）



- 
1. 第2四半期実績
  2. 経営戦略と主力事業の動向
    - ・グループ総合戦略  
-まちづくり戦略-
    - ・国内百貨店業
    - ・海外事業
    - ・グループ事業
  3. 通期計画

# 国内百貨店業（百貨店営業構造改革）

## I. 商品利益率改善策の実行

- お取引先と相互にメリットを享受できる利益率設定
- 特徴化MD運営見直し
- 優待販売の見直し

## II. 営業費効率の向上

- 最適な要員配置
- 建物管理コストの最適化
- 物流構造改革
- 委託業務の見直し

## III. 増収の柱を確立

- インバウンド・アジアマーケット拡大
- オムニチャネル推進強化
- アライアンスによる顧客接点拡大
- 富裕層マーケットの取り組み

# 国内百貨店業

## 商品利益率改善

**2016年度上期 商品利益額 改善実績 7億円超**

- お取引先と相互にメリットを享受できる利益率設定
- 特徴化M D運営見直しによる利益率向上
- 優待販売の見直しによる商品利益額確保

**百貨店営業構造改革を断行し、商品利益率を向上**

# 国内百貨店業

## インバウンド需要の取り込み

**2016年度目標**                      **314億円**    **前年比+5.3%**

**2016年度上期実績**                **152億円**    **前年比+5.8%**

全国百貨店免税売上実績※    前年比△14.2%

※日本百貨店協会調べ 3月～8月累計

## アライアンス推進によるサービス・集客強化

- アリペイ・WechatPaymentなど決済手段拡充
- 中国オンライン旅行代理店Ctrip、NTTドコモとの提携による来店促進
- 新宿店11階のインバウンドフロア化計画と  
空港型免税店事業プラン見直し検討  
(初年度売上目標150→90～100億円)



**A&S高島屋デューティフリー株式会社**  
全日空商事、ホテル新羅、高島屋の3社で  
空港型免税事業会社設立

# 国内百貨店業

## 顧客接点拡大

### NTTドコモとのアライアンスによる新規顧客獲得

「dポイントクラブ」会員様5,800万人へのアプローチ

- ポイント連携  
(4月開始、上期dカード売上前年比+75.3%)
- マーケティング施策の共同展開



### ロイヤリティ マーケティングとの提携開始 (10月)

「Ponta」会員様7,700万人へのアプローチ、さらに接点拡大へ

### 「友の会会員」新規獲得と活性化

上期新規獲得口座数 約6万口座 (前年比+81%)

# 国内百貨店業

## オムニチャネル戦略

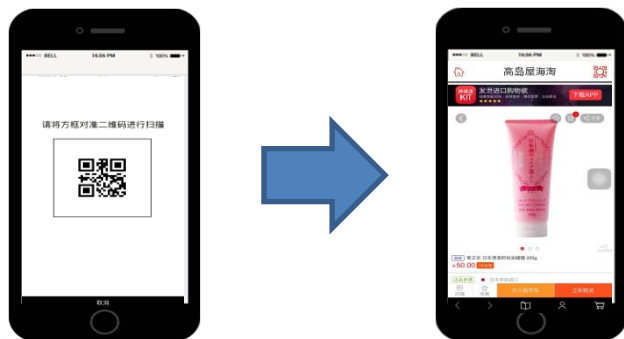
2016年度売上目標 130億円 前年比+14%  
2016年度上期売上実績 53億円 前年比+9.2%

基幹ECサイト「オンラインストア」の機能拡充

外商顧客限定サイト「Takashimaya e-Salon」機能拡充

電子商取引による日本良品の「越境販売」開始（10月予定）

- 専用アプリにより注文・決済、海外店舗とも連携し需要取込み



＜商品・QRコード掲出方法＞

- ・来店訪日外国人へ媒体案内
- ・上海高島屋に見本品展示
- ・上海高島屋HP上で紹介

# 国内百貨店業

## 富裕層マーケットへの取り組み

### 「ウオッチメゾン大阪」オープン（11月）

- 豊富な品揃えと充実したサービスをもつ日本最大級の時計専門売場（62ブランド、約3,000点）
- 関東・関西 2 拠点体制により全国の需要取込み
- 日本橋と合わせ、年間100億円以上の売上をめざす



# 国内百貨店業

## 特徴化M Dの推進

2016年度売上目標 560億円 前年比+2.9%

2016年度上期売上実績 255億円 前年比+1.2%

上質性・話題性・利益重視の視点で特徴化戦略を推進


大人の女性のためのアイテム編集売場  
「シーズンスタイルラボ」を展開

9月から大型店中心に展開

- 進化系『单品平場』 = スタイルを感じる单品編集  
(ディレクター大草直子氏起用)
- 商品の約半数をサプライヤーと共同企画・生産し、  
利益を追求





- 
1. 第2四半期実績
  2. 経営戦略と主力事業の動向
    - ・グループ総合戦略
      - まちづくり戦略-
    - ・国内百貨店業
    - ・海外事業
    - ・グループ事業
  3. 通期計画

# 海外事業

## シンガポール高島屋

富裕層を中心とした強力な顧客基盤を背景に  
更なる収益増大へ

- ▶ 上期はシンガポール経済の悪化と円高影響により減収減益
- ▶ 下期は特徴化やカード戦略・ツーリストへの施策を強化

## 上海高島屋

営業力強化とローコスト運営を進め、早期の黒字化へ

- ▶ 上期は競合他社が苦戦する中、現地通貨ベースでは増収も円高により減収
- ▶ 下期はデイリーアイテムの充実による顧客固定化とネット販売強化による広域顧客の獲得で増収

# 海外事業

## ホーチミン高島屋（サイゴンセンター）

本年7月、ASEAN第2の拠点としてオープン  
3事業の統合運営で、早期に収益貢献を実現

大手不動産会社ケッペルランド社が  
開発する「サイゴンセンター」に  
核テナントとして7月30日オープン

「百貨店」「不動産」「商業施設運営」の  
3事業統合運営により、早期の黒字化へ




## サイアム高島屋

タイ大型商業施設「ICONSIAM」に核テナント出店

現地有力企業アイコンサイアムを事業パートナーに2017年度開業予定



- 
1. 第2四半期実績
  2. 経営戦略と主力事業の動向
    - ・グループ総合戦略
      - まちづくり戦略-
    - ・国内百貨店業
    - ・海外事業
    - ・グループ事業
  3. 通期計画

# 不動産業（商業開発）

## 東神開発（トーンデハブ開発 シンガポールを含む）

### 「まちづくり」のグループ一体推進による 事業基盤強化

2016年度営業利益計画	109億円	前年比+3.5%
2016年度上期実績	55億円	前年比+7.6%

上期は営業施策の奏功により既存ショッピングセンターが堅調に推移し増収増益

下期も「まちづくり」推進のもと収益増  
グループ遊休地活用によるマンション販売益増

# 金融業

## 高島屋クレジット

### グループ第3の核事業への成長と収益増大

2016年度営業利益計画	45億円	前年比+4.4%
2016年度上期実績	23億円	前年比+5.7%

上期は百貨店と一体となったカード会員新規獲得と取扱高増加により増収増益

下期は外部加盟店における更なる利用機会拡大策などにより増収増益へ



# 建装事業

## 高島屋スペースクリエイツ

好調な建設市場環境のもと、さらなる  
収益増大へ

2016年度営業利益計画	21億円	前年比 +8.7%
2016年度上期実績	9億円	前年比+13.5%


上期は好調な事業環境を背景に、商業施設や  
大型ホテル等の受注が堅調に推移し増収増益

下期も順調に受注を伸ばし  
増収増益へ



ヒルトン名古屋 バー-KIWAMI  
(写真提供 ヒルトン名古屋)



- 
1. 第2四半期実績
  2. 経営戦略と主力事業の動向
    - ・グループ総合戦略
      - まちづくり戦略-
    - ・国内百貨店業
    - ・海外事業
    - ・グループ事業
  3. 通期計画

# 通期計画のポイント

## 連結 0.5%減収 **3.1%営業増益**

- ▶ 国内百貨店は営業増益
- ▶ 国内グループ事業は堅調な業績を維持
- ▶ 海外はシンガポール事業が為替影響により苦戦

## 国内百貨店 1.1%減収 **2.8%営業増益**

- ▶ 下期も厳しい消費環境を想定し、減収見通し
- ▶ 商品利益率は改善の取り組みを推進
- ▶ 販売管理費の削減を進め、営業増益

# 連結計画

\*4月12日公表値 以下同じ

(単位：億円)	通期計画	前年比	計画比*
営業収益	9,250	△46 △0.5%	△280 △2.9%
販売管理費	2,421	△35 △1.4%	△68 △2.7%
営業利益	340	+10 +3.1%	+0 +0.0%
経常利益	360	△18 △4.7%	△20 △5.3%
純利益	200	△38 △16.1%	△40 △16.7%

- ▶ 営業収益は、新規事業や既存子会社の増収があるものの、国内百貨店減収の影響が大きく、減収見通し
- ▶ 営業利益は、国内百貨店の販管費の圧縮に加え、東神開発のマンション分譲販売額増もあり増益計画
- ▶ 経常利益は、営業増益も持分利益の減少と上海高島屋のシンガポールドル建ての借入金に対する為替差損等により、減益見通し
- ▶ 純利益は、経常減益に加え有価証券売却益の反動減により、減益を見通し計画を下方修正

# 投資計画

(単位：億円)	2017年2月期	2016年2月期	前年増減
国内百貨店	162	208	△46
東神開発	36	45	△9
その他	34	15	+ 19
連結消去	△ 4	△ 6	+ 2
合計	227	261	△34

- ▶ 国内百貨店は、大型5店に集中投資を実施し更なる競争力・営業力を強化  
同時に、本社施設改修や情報機器など営業サポートに投資
- ▶ 東神開発は、主要拠点の玉川高島屋S・Cに対する投資の充実により今後の収益力を強化
- ▶ ホーチミン高島屋は開業に伴い15億円を投資

# 国内百貨店計画

(単位：億円)	通期計画	前年比	計画比*
営業収益	7,570	△85 △1.1%	△186 △2.4%
売上高	7,449	△101 △1.3%	△202 △2.6%
商品利益率	24.28%	△0.18	△0.08
販売管理費	1,812	△25 △1.4%	△32 △1.8%
営業利益	117	+3 +2.8%	△7 △5.6%
経常利益	145	△1 △0.7%	△6 △3.9%
純利益	71	△17 △19.7%	△23 △24.9%

- ▶ 営業収益は、インバウンド需要増加も、引き続き厳しい消費環境を想定し、減収見通し
- ▶ 営業利益は、上期に続き減収を想定も商利率改善と、販売管理費の効率化を進め、増益計画
- ▶ 経常利益は、前年の投資有価証券売却による受取利息・配当金の減少影響が大きく、減益見通し
- ▶ 純利益は、有価証券売却益の反動減により、計画を下方修正

# 国内百貨店販売管理費計画

(単位：億円)	通期計画	前年比	計画比*
人件費	615	△7 △1.2%	△8 △1.3%
宣伝費	252	△17 △6.3%	△16 △5.9%
総務費・庶務費	650	△22 △3.3%	△23 △3.4%
経理費	295	+21 +7.8%	+14 +5.1%
合計	1,812	△25 △1.4%	△32 △1.8%

- ▶ 国内百貨店販売管理費は、当初の増収に伴う増額計画から下方修正し、さらに圧縮
- ▶ 人件費は、要員効率の徹底を図り、増額計画を修正し前年から減額
- ▶ 宣伝費は、さらなる費用対効果を追求し、計画を追加削減
- ▶ 総務費・庶務費は、固定費をはじめとした抑制により、削減計画に修正
- ▶ 経理費は、新宿店への運営管理一体スキーム導入に伴う地代家賃増のため、計画を修正

# 主要子会社計画

(単位：億円)	営業収益	前年比	計画比*	営業利益	前年比	計画比*
東 神 開 発	<b>448</b>	+ 98 +28.1%	+ 26 +6.2%	<b>85</b>	+ 5 +6.4%	+ 1 +1.8%
トーシンディベロップメント シンガポール (TDS) (現地通貨ベース)	<b>87</b> 111百万	△7 △7.9%	△5 △5.2%	<b>23</b> 30百万	△1 △5.7%	+ 0 +0.1%
タカシマヤ シンガポール (現地通貨ベース)	<b>512</b> 650百万	△66 △11.4%	△43 △7.7%	<b>33</b> 41百万	△8 △20.1%	△6 △14.7%
上 海 高 島 屋 (現地通貨ベース)	<b>63</b> 385百万	△10 △14.3%	△10 △13.6%	△ <b>10</b> △63百万	+ 2 -	△1 -
高 島 屋 クレジット	<b>176</b>	+ 4 +2.3%	△2 △0.9%	<b>45</b>	+ 2 +4.4%	+ 1 +3.0%
高島屋スペースクリエイツ (高島屋スペースクリエイツ東北含む)	<b>351</b>	+ 39 +12.5%	△1 △0.1%	<b>21</b>	+ 2 +8.7%	+ 0 +0.7%

- ▶ 東神開発が、新宿店での運営管理一体スキーム導入に加えて既存SC中心に堅調に業績を伸ばし、増収計画
- ▶ タカシマヤ シンガポールおよびTDSは、上期に続き円高影響が大きく、減収減益見通し  
上海高島屋は、円高影響を受け減収も営業利益は改善
- ▶ 高島屋クレジット・高島屋スペースクリエイツは、引き続き堅調に業績を伸ばし増収増益計画

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社グループが現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。