

# 2022年2月期(2021年度)決算説明会資料

---

2022年4月11日

株式会社高島屋

# アジェンダ

- I. 2022年2月期実績(2021年度)
- II. 2023年2月期計画(2022年度)
- III. 3カ年計画(2021～23年度)
- IV. ESG戦略
- V. 資本政策

# I

## 2022年2月期実績(2021年度)

---

1. 2021年度の振り返り
2. 連結業績
3. 国内百貨店業績
4. 主要子会社実績

# 1.2021年度の振り返り

## - 経営目標 -

### 百貨店の再生と、グループ収益基盤の強化

「魅力ある品揃え実現」「お客様との関係再構築」「グループ事業展開力強化」「グループコスト構造改革断行」

## - 振り返り -

- 緊急事態宣言・まん延防止等重点措置、収束しない新型コロナウイルス感染症影響。  
→ 3～8月は約20日間を除き制限下の営業。**その後もコロナは終息せず収束の繰り返し。**
- **国内百貨店の営業収益**は6,564億円と計画から△0.7%減収、営業利益は同△32億円減益。  
→ 営業制限で品揃えや顧客政策は道半ば。  
一方、外商（前年増減率+17.7%）や高額品（同+33.6%）は好調。**中間層・衣料品に課題。**
- **連結営業利益**はグループ会社の堅調な業績により計画から△19億円の41億円。  
→ **グループ事業展開力の強化については順調**と評価。
- **国内百貨店のコスト構造改革**は前年から△96億円削減し、順調に進捗。  
→ 外部委託業務の内製化施策を中心に、順調に進捗。**安定的利益を創出できる仕組みが課題。**
- **純利益**は、事業適応計画の認定に伴う繰延税金資産の増で、計画から良化。（P46参考資料参照）

## 2. 連結業績

- ✓ 前年のコロナ影響の反動もあり大幅な増収増益
- ✓ オミクロン株影響もあり、営業収益及び営業利益は計画未達
- ✓ 純利益は「事業適応計画」(産業競争力強化法)認定で計画超過

| (単位：億円) | 通期業績  | 前年比/<br>前年増減 | 前々年比/<br>前々年増減 | 計画比/<br>計画増減 | 上期実績<br>(3~8月) | 前年比/<br>前年増減 | 下期実績<br>(9~2月) | 前年比/<br>前年増減 |
|---------|-------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| 営業収益    | 7,611 | +11.8%       | △17.2%         | △0.4%        | 3,472          | +16.8%       | 4,139          | +7.9%        |
| 販売管理費   | 2,290 | +63          | △311           | △16          | 1,103          | +71          | 1,187          | △9           |
| 営業利益    | 41    | +176         | △215           | △19          | △20            | +82          | 61             | +94          |
| 経常利益    | 69    | +205         | △163           | +9           | △6             | +104         | 75             | +102         |
| 純利益     | 54    | +393         | △107           | +31          | △44            | +189         | 97             | +204         |

※計画比/計画増減は 2021年10月14日公表値との増減

### 3-(1).国内百貨店業績

- ✓ 前年の休業反動で増収増益も、オミクロン株影響もあり計画未達
- ✓ 販売管理費は売上比例費の増加により、計画をわずかに上回る
- ✓ 第4四半期3カ月間の営業利益は16億円と、9四半期ぶりの黒字

| (単位：億円) | 通期業績   | 前年比/<br>前年増減 | 前々年比/<br>前々年増減 | 計画比/<br>計画増減 | 上期実績<br>(3~8月) | 前年比/<br>前年増減 | 下期実績<br>(9~2月) | 前年比/<br>前年増減 |
|---------|--------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| 営業収益    | 6,564  | +12.8%       | △15.3%         | △0.7%        | 2,966          | +19.3%       | 3,598          | +7.9%        |
| 売上高     | 6,424  | +13.0%       | △15.5%         | △0.7%        | 2,898          | +19.8%       | 3,527          | +7.9%        |
| 商品利益率   | 22.38% | △0.24        | △1.25          | △0.31        | 22.39%         | △0.28        | 22.37%         | △0.22        |
| 販売管理費   | 1,650  | +28          | △253           | +3           | 785            | +42          | 864            | △14          |
| 営業利益    | △72    | +129         | △115           | △32          | △68            | +60          | △4             | +70          |

※計画比/計画増減は 2021年10月14日公表値との増減

## 3-(2).国内百貨店販売管理費

- ✓ コロナ特損計上額の減少や売上比例費増により、前年から増加
- ✓ コロナ特損影響などを除いた実質では前年から96億円減少
- ✓ 2021年4月開示の計画79億円から17億円を追加削減

| (単位：億円)     | 実績    | 前年増減 | 前年増減 内訳             |                     |                      |                      |           |            | 前々年増減 | 計画増減 | コスト構造改革     |     |     |
|-------------|-------|------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-----------|------------|-------|------|-------------|-----|-----|
|             |       |      | 特別損失(コロナ)計上<br>前年反動 | 特別損失(コロナ)計上<br>本年振替 | 休業等による変動費の増減<br>前年反動 | 休業等による変動費の増減<br>本年減少 | 比例費<br>増加 | スキーム<br>変更 |       |      | コスト構造<br>改革 | 上期  | 下期  |
| 人件費         | 528   | △7   | +32                 | △7                  | +4                   | △2                   |           |            | △34   | △75  | △9          | △16 | △19 |
| 宣伝費         | 214   | +43  | +2                  | △0                  | +14                  | △8                   | +23       | +19        | △7    | △41  | +6          | △5  | △2  |
| 総務費・<br>庶務費 | 638   | △11  | +22                 | △6                  | +10                  | △6                   | +15       |            | △46   | △104 | +12         | △24 | △21 |
| 経理費         | 270   | +4   | +22                 | △7                  | +3                   | △5                   |           |            | △9    | △34  | △6          | △3  | △5  |
| 合計          | 1,650 | +28  | 58 増加               |                     | 10 増加                |                      | +38       | +19        | △96   | △253 | +3          | △48 | △47 |

計画比/計画増減は2021年10月14日公表値との増減

※ポイント宣伝費のスキーム変更

従来、高島屋のクレジットカードに付与しているポイントは、金券に交換された時点で宣伝費として計上。

9月から金券交換を不要とし、ポイント利用を電子化したため、9月1日時点で未交換のまま保有されていたポイントを宣伝費として計上。

## 4-(1).主要子会社実績(国内)

- ✓ 東神開発、TFPはコロナ影響の反動により増収増益
- ✓ 両社は販管費の削減により営業利益は計画を超過
- ✓ TSCは、コロナ影響が続き減収も、販管費の削減により増益

| (単位：億円)                      |      | 通期業績 | 前年比/<br>前年増減 | ※前々年比/<br>前々年増減 | ※計画比/<br>計画増減 | 上期実績<br>(3~8月) | 前年比/<br>前年増減 | 下期実績<br>(9~2月) | 前年比/<br>前年増減 |
|------------------------------|------|------|--------------|-----------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| 東神開発                         | 営業収益 | 414  | +5.2%        | △7.8%           | △0.5%         | 199            | +6.3%        | 215            | +4.2%        |
|                              | 営業利益 | 51   | +5           | △16             | +6            | 22             | +1           | 29             | +4           |
| 高島屋ファイナンシャル<br>・パートナーズ (TFP) | 営業収益 | 201  | +2.9%        | △7.2%           | △2.0%         | 99             | +4.2%        | 103            | +1.7%        |
|                              | 営業利益 | 44   | +1           | △5              | +1            | 22             | +1           | 22             | +0           |
| 高島屋スペースクリエイツ<br>(TSC)        | 営業収益 | 179  | △10.0%       | △51.5%          | △9.9%         | 94             | △27.0%       | 86             | +20.6%       |
|                              | 営業利益 | △5   | +5           | △23             | △5            | △1             | △0           | △4             | +5           |

※計画比/計画増減は 2021年10月14日公表値との増減

※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々年比/前々年増減です。



## 4-(2).主要子会社実績(海外)

- ✓ 前年の休業反動によりベトナム以外の4社は増収増益
- ✓ ベトナムはコロナ影響で130日間完全休業となり減収減益
- ✓ 上海とサイアムは、前々年から増益

| (単位：億円)                      |      | 通期業績 | 前年比/<br>前年増減 | 前々年比/<br>前々年増減 | ※計画比/<br>計画増減 | 上期 実績<br>(1~6月) | 前年比/<br>前年増減 | 下期 実績<br>(7~12月) | 前年比/<br>前年増減 |
|------------------------------|------|------|--------------|----------------|---------------|-----------------|--------------|------------------|--------------|
| タカシマヤ シンガポール                 | 営業収益 | 135  | +31.2%       | △20.6%         | +2.2%         | 59              | +47.8%       | 76               | +20.7%       |
|                              | 営業利益 | 19   | + 4          | △29            | + 1           | 4               | △2           | 15               | + 6          |
| トーシンディベロップメント<br>シンガポール(TDS) | 営業収益 | 74   | +35.7%       | △15.6%         | +0.3%         | 38              | +39.6%       | 36               | +31.7%       |
|                              | 営業利益 | 16   | + 8          | △15            | △0            | 10              | + 1          | 7                | + 6          |
| 上海 高島屋                       | 営業収益 | 30   | +23.3%       | △5.8%          | △5.4%         | 15              | +37.1%       | 14               | +11.5%       |
|                              | 営業利益 | 4    | + 4          | + 3            | △0            | 2               | + 3          | 2                | + 1          |
| タカシマヤ ベトナム                   | 営業収益 | 13   | △25.3%       | △35.1%         | △22.6%        | 8               | +16.4%       | 5                | △53.6%       |
|                              | 営業利益 | △ 1  | △2           | △2             | △2            | 1               | + 0          | △ 2              | △3           |
| サイアム タカシマヤ                   | 営業収益 | 13   | +14.8%       | △17.8%         | △21.9%        | 7               | +47.5%       | 7                | △5.2%        |
|                              | 営業利益 | △ 9  | + 0          | + 1            | △1            | △ 5             | △0           | △ 4              | + 0          |

※計画比/計画増減は 2021年10月14日公表値との増減

1SGD=82.14JPY 1CNY=17.12JPY 1VND=0.0047JPY 1THB= 3.44JPY

# II

## 2023年2月期計画(2022年度)

---

1. 経営目標
2. 連結計画
3. 国内百貨店計画
4. 主要子会社計画

# 1.2022年度経営目標

## - 経営目標 -

### 百貨店の収益構造の変革と、グループ利益の最大化

- 国内百貨店は、経費及び営業体制の両面での構造改革を大型店から着手
- 商業開発、金融、海外などグループ事業の収益力強化と事業拡大への基盤構築
- 社会課題解決と事業成長を両立しながら、ESG戦略を推進

## - 通期計画 -

連結総額営業収益 **8,315億円**、営業利益 **175億円**

国内百貨店総額営業収益 **7,112億円**、営業利益 **25億円**

## 2. 連結計画

- ✓ コロナ反動により増収増益計画
- ✓ 収益認識基準の適用による、営業利益への影響は軽微
- ✓ 販売管理費は比例費の増加もあり、前年からわずかに増加

| (単位：億円) | 上期計画  | 前年比/<br>前年増減 | 2019年比/<br>2019年増減 | 通期計画  | 前年比/<br>前年増減 | 2019年比/<br>2019年増減 |
|---------|-------|--------------|--------------------|-------|--------------|--------------------|
| 総額営業収益  | 4,027 | +16.0%       | △11.1%             | 8,315 | +9.2%        | △9.5%              |
| 営業収益    | 2,080 | △40.1%       | △54.1%             | 4,315 | △43.3%       | △53.1%             |
| 販売管理費   | 1,144 | +41          | △141               | 2,318 | +28          | △283               |
| 営業利益    | 70    | +90          | △64                | 175   | +134         | △81                |
| 経常利益    | 75    | +81          | △52                | 160   | +91          | △72                |
| 純利益     | 55    | +99          | △69                | 100   | +46          | △60                |

※今期より「収益認識に関する会計基準」を適用するため、これまでの計上方法による営業収益予想は総額営業収益として記載しています。

### 3-(1).国内百貨店計画

- ✓ 前年の休業反動やコロナ影響の縮小により増収計画
- ✓ 販売管理費は前年特損分の戻りや比例費の増加で37億円増加

| (単位：億円) | 上期計画   | 前年比/<br>前年増減 | 2019年比/<br>2019年増減 | 通期計画   | 前年比/<br>前年増減 | 2019年比/<br>2019年増減 |
|---------|--------|--------------|--------------------|--------|--------------|--------------------|
| 総額営業収益  | 3,431  | +15.7%       | △10.2%             | 7,112  | +8.4%        | △8.3%              |
| 営業収益    | 1,532  | △48.3%       | △59.9%             | 3,209  | △51.1%       | △58.6%             |
| 売上高     | 1,417  | △51.1%       | △62.2%             | 2,976  | △53.7%       | △60.9%             |
| (旧基準)   | 3,361  | +16.0%       | △10.3%             | 6,971  | +8.5%        | △8.3%              |
| 商品利益率   | 50.45% | +28.06       | +26.70             | 49.70% | +27.32       | +26.07             |
| (旧基準)   | 22.98% | +0.59        | △0.77              | 22.75% | +0.37        | △0.88              |
| 販売管理費   | 828    | +42          | △108               | 1,687  | +37          | △216               |
| 営業利益    | 2      | +70          | △26                | 25     | +97          | △17                |

※ 今期より「収益認識に関する会計基準」を適用するため、これまでの計上方法による営業収益予想は総額営業収益として記載しています。

## 3-(2).国内百貨店販売管理費 計画

- ✓ 前年の休業特損計上反動や比例費の増により37億円増加
- ✓ 原油高などによるコストアップ影響37億円を織り込む
- ✓ 大型店でのコスト構造改革の推進により40億円削減

| (単位: 億円) | 通期計画 (新基準) |      | 通期計画 (旧基準) |      | 前年増減 内訳    |        |              |     |        |         | コスト構造改革 |     | 会計処理変更影響 |
|----------|------------|------|------------|------|------------|--------|--------------|-----|--------|---------|---------|-----|----------|
|          | 通期計画 (新基準) | 前年増減 | 通期計画 (旧基準) | 前年増減 | 特別損失 (コロナ) | 前年休業反動 | ポイントスキーム変更反動 | 比例費 | コストアップ | コスト構造改革 | 上期      | 下期  |          |
| 人件費      | 529        | 1    | 529        | 1    | 7          | 2      | 0            | 0   | 0      | △8      | △4      | △4  | 0        |
| 宣伝費      | 83         | △131 | 230        | 15   | 0          | 8      | △19          | 21  | 8      | △3      | △2      | △1  | △147     |
| 総務費・庶務費  | 782        | 144  | 658        | 20   | 6          | 6      | 0            | 12  | 25     | △29     | △17     | △12 | 125      |
| 経理費      | 293        | 24   | 286        | 16   | 7          | 5      | 0            | 0   | 4      | 0       |         | 0   | 7        |
| 合計       | 1,687      | 37   | 1,702      | 52   | 20         | 21     | △19          | 33  | 37     | △40     | △23     | △17 | △15      |

92 増加

上期・通期の計画数値は参考資料①参照

## 4-(1).主要子会社計画(国内)

- ✓ 東神開発はコロナ影響の縮小を見込み、増収増益の計画
- ✓ TFPは取扱高増で増収も、年会費の計上基準変更により減益
- ✓ TSCは、受注回復により黒字化の計画。

上期計画

通期計画

| (単位：億円)                      | 上期計画 |                  |      |                  | 通期計画 |                  |      |                  |
|------------------------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|
|                              | 営業収益 | 前年比/<br>2019年比   | 営業利益 | 前年増減/<br>2019年増減 | 営業収益 | 前年比/<br>2019年比   | 営業利益 | 前年増減/<br>2019年増減 |
| 東 神 開 発                      | 221  | +10.9%<br>△0.8%  | 25   | + 3<br>△9        | 451  | +9.0%<br>+0.5%   | 53   | + 3<br>△14       |
| 高島屋ファイナンシャル<br>・パートナーズ (TFP) | 108  | +8.8%<br>+1.3%   | 21   | △1<br>△5         | 221  | +9.5%<br>+1.6%   | 43   | △0<br>△6         |
| 高島屋スペースクリエイツ<br>(TSC)        | 111  | +18.0%<br>△39.9% | 0    | + 2<br>△7        | 241  | +34.3%<br>△34.9% | 4    | + 9<br>△14       |

※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2019年比/2019年増減です。

## 4-(2).主要子会社計画(海外)

- ✓ コロナ影響の縮小により全社、増収増益の計画
- ✓ シンガポールは下期にインバウンドの段階的な回復見込む
- ✓ ベトナム、サイアムはコロナ反動大きく、大幅な増収を見込む

### 上期計画

### 通期計画

| (単位：億円)                      | 営業収益 | 前年比/<br>2019年比   | 営業利益 | 前年増減/<br>2019年増減 | 営業収益 | 前年比/<br>2019年比   | 営業利益 | 前年増減/<br>2019年増減 |
|------------------------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|
| タカシマヤ シンガポール                 | 68   | +15.7%<br>△17.1% | 8    | + 4<br>△14       | 144  | +6.8%<br>△15.3%  | 23   | + 4<br>△25       |
| トーシンディベロップメント<br>シンガポール(TDS) | 37   | △2.4%<br>△17.0%  | 8    | △2<br>△8         | 75   | +1.5%<br>△14.3%  | 17   | + 0<br>△14       |
| 上海 高島屋                       | 17   | +8.5%<br>+0.6%   | 3    | + 1<br>+ 2       | 34   | +14.2%<br>+7.6%  | 6    | + 2<br>+ 5       |
| タカシマヤ ベトナム                   | 10   | +18.7%<br>+3.9%  | 1    | + 0<br>+ 1       | 22   | +68.4%<br>+9.3%  | 2    | + 3<br>+ 1       |
| サイアム タカシマヤ                   | 11   | +72.2%<br>+45.4% | △ 2  | + 3<br>+ 2       | 25   | +87.3%<br>+54.0% | △ 3  | + 6<br>+ 7       |

為替レート：1SGD=82.14JPY 1CNY=17.12JPY 1VND=0.0047JPY 1THB=3.44JPY



# III 3力年計画(2021～2023年度)

---

1. 数值目標
2. 営業利益(事業別)
3. 国内百貨店
4. 商業開発業
5. 金融業
6. 海外百貨店
7. 投資

# 1. 2023年度 数値目標

# 3カ年計画

- ✓ コロナ影響により当初計画を下回ったものの、初年度で黒字化
- ✓ コロナ影響減や構造改革推進で、22年度連結営業利益は175億円
- ✓ 構造改革・成長領域拡大で、23年度営業利益300億円は変更せず

実績

計画

| (単位：億円) | 2019年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度       | 19年度増減 |
|---------|--------|--------|--------|--------------|--------|
| 総額営業収益  | 9,191  | 7,611  | 8,315  | <b>8,500</b> | △691   |
| 営業利益    | 256    | 41     | 175    | <b>300</b>   | +44    |
| 自己資本比率  | 37.2%  | 34.8%  | 35.2%  | <b>36.8%</b> | △0.4%  |
| 有利子負債   | 2,170  | 2,148  | 2,200  | <b>2,100</b> | △70    |

|        | 2019年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 3カ年計          |
|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| 営業 C F | 406    | 210    | 441    | 649    | <b>1,300</b>  |
| 投資 C F | △234   | △371   | △470   | △459   | <b>△1,300</b> |

## 2. 営業利益(事業別)

## 3カ年計画

- ✓ 国内百貨店はコスト構造改革推進、EC売上伸長などで黒字化へ
- ✓ 海外百貨店は現地市場の伸長を取り込み営業利益増大へ
- ✓ 商業開発は成長領域の拡大により、営業利益嵩上げ

| (単位：億円) | 実 績    |        | 計 画    |      |            |      |        |
|---------|--------|--------|--------|------|------------|------|--------|
|         | 2019年度 | 2021年度 | 2022年度 | 前年増減 | 2023年度     | 前年増減 | 19年度増減 |
| 国内百貨店   | 42     | △72    | 25     | +97  | <b>90</b>  | +65  | +48    |
| 海外百貨店   | 40     | 13     | 28     | +15  | <b>47</b>  | +19  | +7     |
| 商業開発    | 103    | 75     | 77     | +3   | <b>100</b> | +23  | △3     |
| 金融      | 49     | 44     | 43     | △0   | <b>55</b>  | +12  | +6     |
| その他、調整  | 22     | △17    | 1      | +19  | <b>8</b>   | +7   | △14    |
| 合 計     | 256    | 41     | 175    | +134 | <b>300</b> | +125 | +44    |

### 3-(1).国内百貨店(営業利益目標)

3カ年計画

- ✓ 21年度はコロナ影響により営業利益黒字化には至らず
- ✓ コスト構造改革は順調に推移、大型店中心に更なる削減を実行
- ✓ 新たな百貨店運営体制の構築により安定的な利益基盤を確立

実績

計画

| (単位：億円) | 2019年度 | 2021年度 | 2022年度 | <b>2023年度</b> | 19年度増減 |
|---------|--------|--------|--------|---------------|--------|
| 総額営業収益  | 7,752  | 6,564  | 7,112  | <b>7,150</b>  | △602   |
| 販売管理費計  | 1,903  | 1,650  | 1,702  | <b>1,653</b>  | △250   |
| 人件費     | 603    | 528    | 529    | <b>507</b>    | △96    |
| 宣伝費     | 255    | 214    | 230    | <b>231</b>    | △24    |
| 総務費・庶務費 | 742    | 638    | 658    | <b>637</b>    | △105   |
| 経理費     | 303    | 270    | 286    | <b>278</b>    | △25    |
| 営業利益    | 42     | △72    | 25     | <b>90</b>     | +48    |

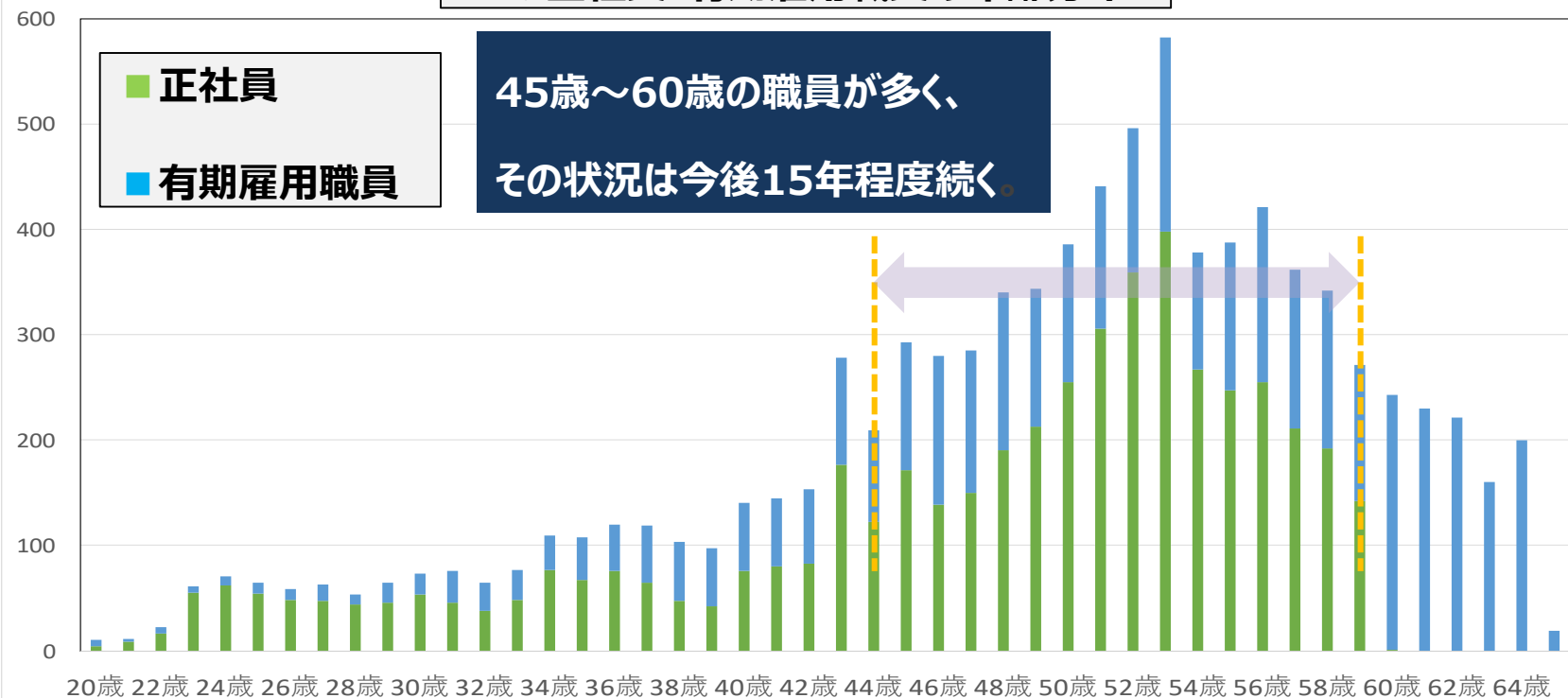
※2022年度、2023年度の販売管理費は旧収益基準ベースで記載

## 3-(2).大型店構造改革

3カ年計画

- ✓ 21年10月要員8,520名、23年度には20%減の6,900名体制
- ✓ 自然減550名のほか、構造改革の推進により1,100名を捻出
- ✓ 22年3月大阪店、9月大型4店、23年3月中小型店で構造改革

◆ 正社員・有期雇用職員の年齢分布



## 3-(2). 大型店構造改革

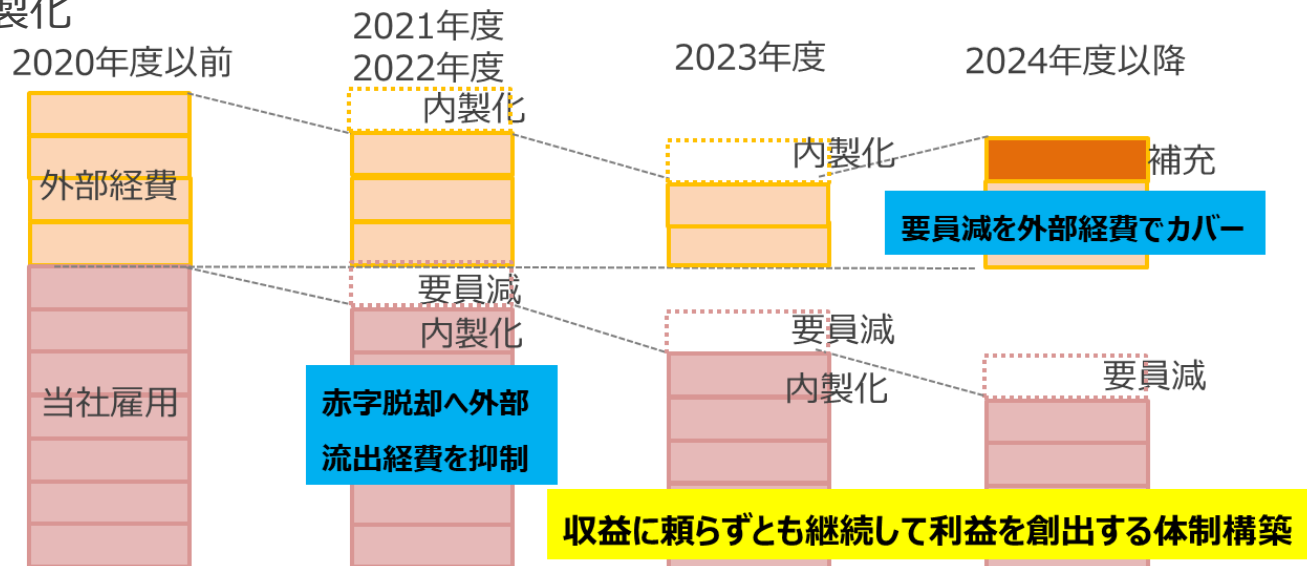
3カ年計画

- ✓ 捻出した1,100名は、内製化のほか、グループ内で再配置
- ✓ 当社雇用の内製化で、外部流出経費の抑制と業務効率化を推進
- ✓ 2024年度以降の内製化要員減は、外部経費でカバー

単位：億円

| ■削減額（2021年度比） | 2022年度 | 2023年度 | 主な対策                  |
|---------------|--------|--------|-----------------------|
| 人件費           | 9      | 6      | 店舗の要員効率化、<br>グループ内出向  |
| 人件費以外         | 31     | 28     | 送料改定、<br>清掃警備等委託ポスト削減 |

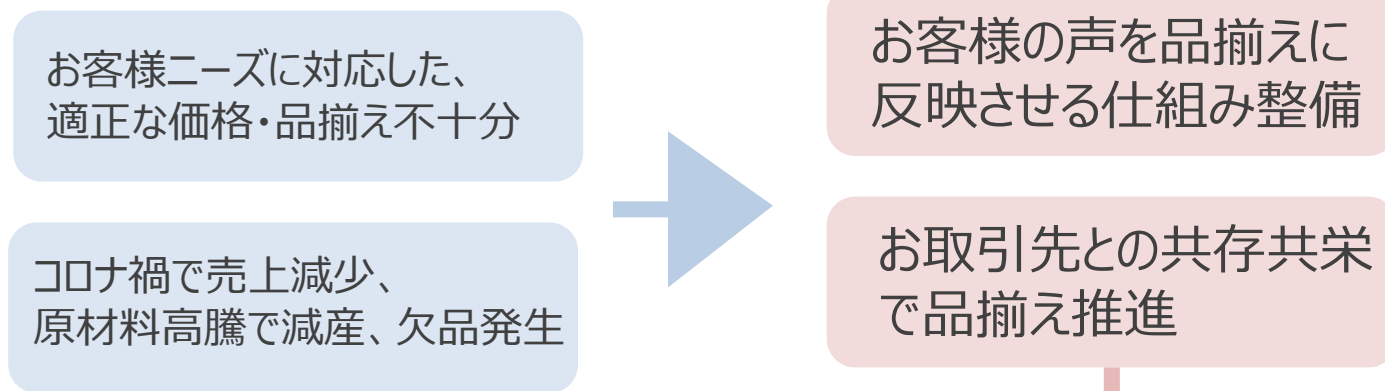
### ■要員減と内製化



### 3-(3). 衣料品の品揃え強化

## 国内百貨店業

- ✓ 百貨店再生に向け、品揃え強化に最優先に取り組む
- ✓ 当社の自主性を強め、お取引先との共存共栄で品揃えを推進
- ✓ 主要お取引先の強みと特性を踏まえた商材確保を実施



お取引先と協働の方向性

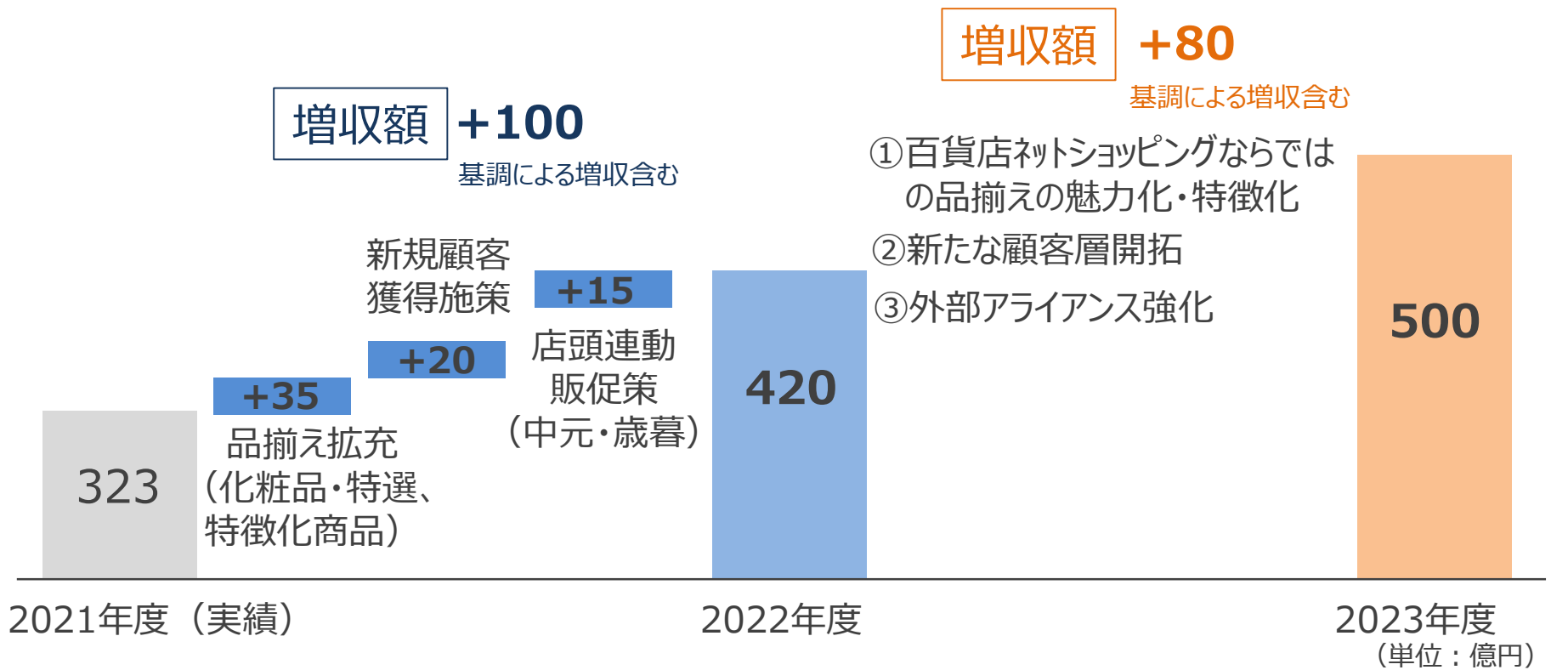
|        |                            |
|--------|----------------------------|
| 商品開発型  | 高い商品開発力を生かした百貨店クオリティのものづくり |
| 施策協働型  | 当社施策と連動した企画や投入量を強化         |
| 商材量確保型 | 取引高が大きく、当社施策と連動して商材量を確保    |
| 新規開拓型  | 注目度の高い新興企業や非百貨店商材を開拓・導入    |

### 3-(4). ネットビジネス

### 国内百貨店業

- ✓ 2023年度に、2019年度から314億円増収の売上500億円を計画
- ✓ 2021年度は、計画345億円に対し、競合激化・同質化で323億円
- ✓ 2022年度は、新たな品揃えや新規顧客獲得で420億円計画

#### 2023年度・22年度売上計画達成に向けた取り組み





# 4-(1).商業開発業(東神開発 利益目標)

# 3カ年計画

- ✓ 既存・TDSの減収を補完すべく周辺開発や非商業物件を拡大
- ✓ テナント支援徹底と耐性強化により22年度計画77億円超を志向
- ✓ 23年度は海外事業の営業利益及び配当金により19年超を目指す

| (単位：億円)      | 実績     |        | 計画     |            | 19年度増減 |
|--------------|--------|--------|--------|------------|--------|
|              | 2019年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度     |        |
| 国内既存         | 64     | 46     | 47     | <b>57</b>  | △7     |
| TDS          | 31     | 16     | 17     | <b>20</b>  | △11    |
| 周辺開発 (流山、京都) | 0      | 1      | 2      | <b>5</b>   | +5     |
| 非商業 (オフィス他)  | 3      | 4      | 5      | <b>7</b>   | +4     |
| 海外事業 (ベトナム)  | 5      | 8      | 7      | <b>11</b>  | +6     |
| 商業開発 計       | 103    | 75     | 77     | <b>100</b> | △3     |
| ※受取配当金       | 5      | 7      | 6      | <b>10</b>  | +5     |

配当金を含めて19年度超の利益規模へ

# 4-(2). スターレイクプロジェクト B計画(ベトナム)

# 商業開発業

- ✓ ホーチミンで得たプレゼンスを生かしハノイでも大規模開発着手
- ✓ 高島屋ブランドによる競争優位の確立も視野に実施計画を推進
- ✓ 街の成熟に合わせた段階的開発を計画(I期:商業→II期:複合開発)

## 高島屋ブランドの強みを生かした競争優位性の確立

## 段階的な開発拡大へ



**I 期 2024年以降**

※許認可に伴う時期ズレ可能性あり

商業:延床面積 約4万㎡

**I 期/II 期 総事業費 営業利益(30年平均)**

**202億円**

※土地代・工事費等

**17.2億円**

※総事業費利回り8.5%

**II 期 2027年以降**

商業:増床+1.3万㎡

更にオフィス・サービスアパートメント

: 高層タワー5.1万㎡

# 5. 金融業(営業利益目標)

# 3カ年計画

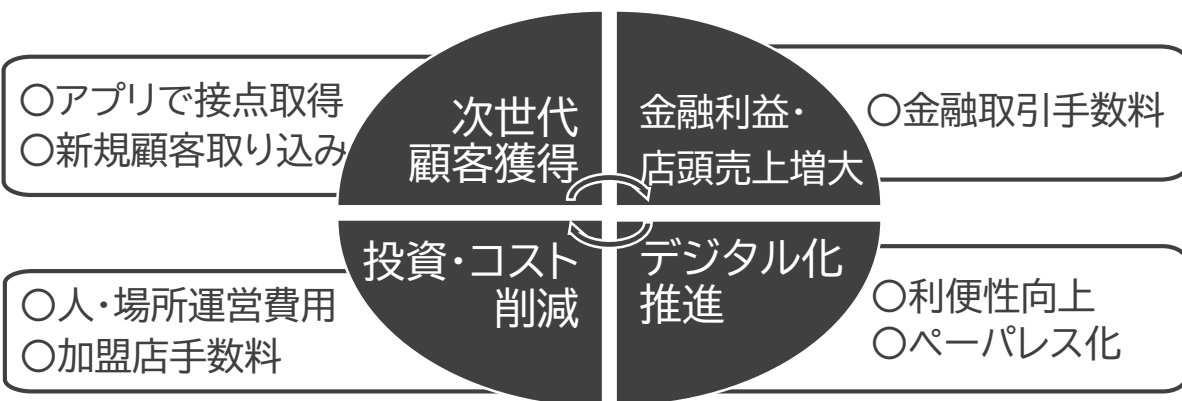
- ✓ 本年上期中に、外部アライアンスによるネオバンクを検討・導入
- ✓ 次世代顧客・金融利益獲得などを狙い、更なる事業成長を図る
- ✓ アプリに友の会機能を搭載し、スマホでも入会や利用が可能に

| (単位：億円) | 実績     |        | 計画     |           | 19年度増減 |
|---------|--------|--------|--------|-----------|--------|
|         | 2019年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度    |        |
| カード事業   | 46     | 41     | 39     | <b>48</b> | +2     |
| その他金融事業 | 3      | 3      | 4      | <b>7</b>  | +4     |
| 金融計     | 49     | 44     | 43     | <b>55</b> | +6     |

## <ネオバンク活用の狙い>

検討中のアプリ搭載機能：銀行サービス・決済・タカシマヤ友の会

2023年会員数目標50万人  
(2021年度45万人)



- スマホに機能搭載で利便性向上
- オンライン入会により会員数拡大
- 店頭・ECと連動強化で売上増大

## 6.海外百貨店(営業利益目標)

3カ年計画

- ✓ 21年度はベトナム、サイアムでのコロナ影響大きく計画未達
- ✓ シンガポールはインバウンド需要の回復取込
- ✓ ベトナムは伸長する個人消費取込、サイアムはBTS開業効果発揮

実績

計画

| (単位: 億円)    | 実績     |        | 計画     |        | 19年度増減 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|             | 2019年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |        |
| タカシマヤシンガポール | 48     | 19     | 23     | 36     | △12    |
| 上海高島屋       | 1      | 4      | 6      | 8      | +7     |
| タカシマヤベトナム   | 1      | △1     | 2      | 3      | +2     |
| サイアムタカシマヤ   | △10    | △9     | △3     | 0      | +10    |
| 海外百貨店 計     | 40     | 13     | 28     | 47     | +7     |

## 7. 投資

3カ年計画

- ✓ 成長分野の商業開発に重点投資、資本コストを上回るよう実施
- ✓ 百貨店はECビジネスなど収益性を見極め投資案件を厳選

| (単位：億円)   | 実績     |        | 計画     |              |
|-----------|--------|--------|--------|--------------|
|           | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 3カ年計画計       |
| 設備投資 計    | 426    | 495    | 479    | <b>1,400</b> |
| 成長戦略投資    | 353    | 377    | 330    | <b>1,060</b> |
| 国内百貨店     | 44     | 19     | 17     | <b>80</b>    |
| 商業開発      | 293    | 338    | 269    | <b>900</b>   |
| 海外百貨店     | 4      | 10     | 16     | <b>30</b>    |
| その他グループ会社 | 12     | 10     | 28     | <b>50</b>    |
| 特別投資      | 73     | 117    | 150    | <b>340</b>   |

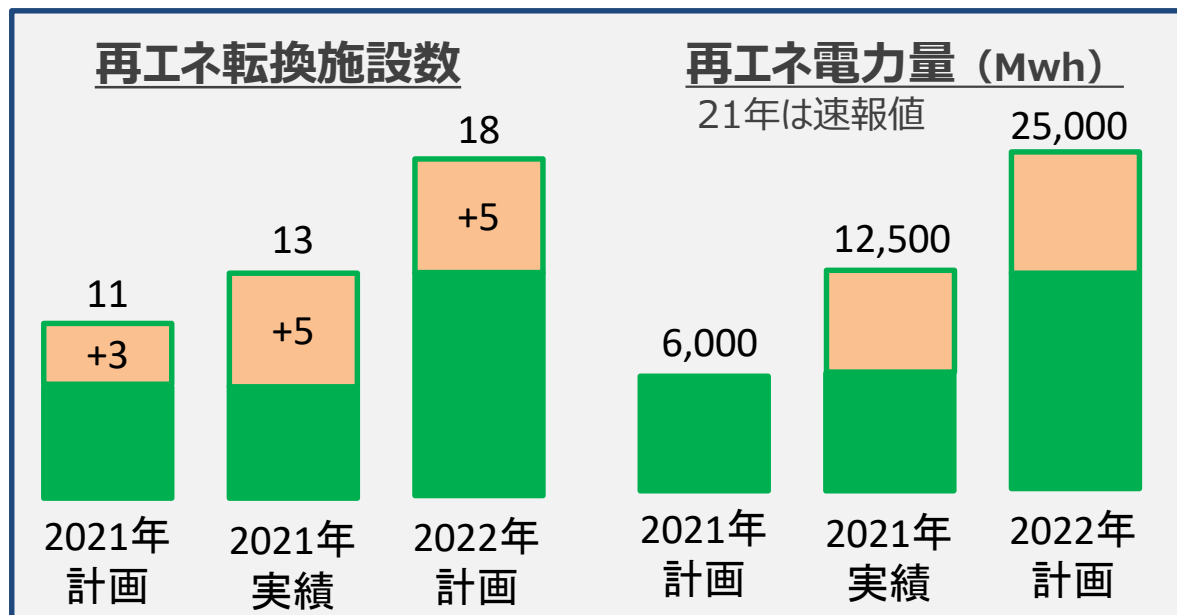
※特別投資 = システム投資、安心安全投資など

# IV ESG経営

---

1. 脱炭素化推進
2. ダイバーシティ推進

- ✓ 限られた地球資源を再生・修復するビジネスモデルへの変革推進
- ✓ グループ全体で施設使用電力の再エネ由来電力転換を加速
- ✓ 継続的なLED投資により、排出CO2を着実に削減



## 2022年度 再エネ転換



流山ANNEX 2 など、5施設に新規導入予定。  
約6,000Mwh相当

## 2022年度 LED化推進

投資額 6億円  
電力使用量削減  
約△2,500Mwh

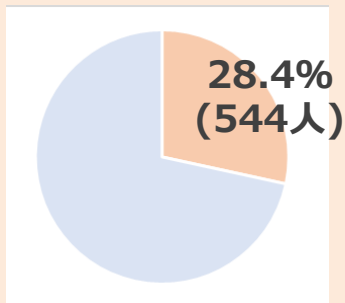
|        | 国内百貨店 LED投資 |            |             |
|--------|-------------|------------|-------------|
|        | 投資額         | 電力削減効果     | CO2排出量削減    |
| 2020年迄 | 31.6億円      | △20,317Mwh | △9,244t-CO2 |
| 2021年  | 3億円         | △2,206Mwh  | △965t-CO2   |

- ✓ 女性活躍・ジェンダー平等の取り組み推進
- ✓ 外国人の就労・生活支援に向けた環境整備を拡充
- ✓ サプライチェーン全体の人権に配慮し、共存共栄を実現

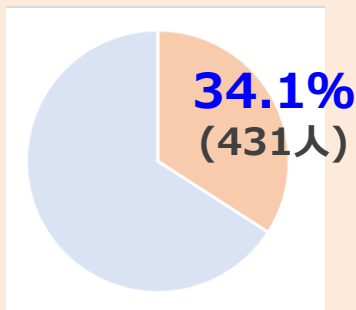
## 女性活躍・ジェンダー平等推進

### ■ 女性管理職拡充に向けた次世代育成

高島屋グループ  
女性管理職比率



高島屋 45歳未満  
女性管理職比率



### ■ 男性育休の取得促進

※数値は(株)高島屋

|      | 取得人数 | 取得率  |
|------|------|------|
| 2020 | 55名  | 100% |
| 2021 | 58名  | 100% |

## 外国人労働者の就労・生活支援

### ■ 外国人の受け入れに関する基本指針策定

語学習得や  
居住環境の  
整備支援など



**外国人の受け入れに関する高島屋グループ基本指針**

- 自由意思と人権の尊重に基づき採用目的の明確化  
当社グループは、外国人労働者による一人ひとりの自由意思に基づき採用を推進し、その就業と人権確保に関する取組を明確化し、その実施を図ります。
- 国籍種別による差別の取扱いの禁止  
国籍種別・性別・年齢・宗教・信条・政治的立場・身体的特徴による差別の取扱いを禁止し、採用目的に基づき合理的な理由を以て採用を行います。  
(1) 就業に関する合理的な理由とは、業務上の必要に由来する合理的な理由を指します。  
(2) 労働環境の整備に関する合理的な理由とは、業務上の必要に由来する合理的な理由を指します。  
(3) 就業に関する合理的な理由とは、業務上の必要に由来する合理的な理由を指します。  
(4) 就業に関する合理的な理由とは、業務上の必要に由来する合理的な理由を指します。  
(5) 就業に関する合理的な理由とは、業務上の必要に由来する合理的な理由を指します。
- 就業目的の明確化  
当社グループは、外国人労働者を数人から多く採用する業務の分野を定め、外国人労働者の生活環境に配慮し、就業目的を明確化し、外国人労働者の生活環境の整備に関する取組を推進します。
- 外国人労働者の生活環境の整備に関する取組  
(1) 外国人労働者の生活環境の整備に関する取組は、就業目的に基づき推進します。  
(2) 外国人労働者の生活環境の整備に関する取組は、就業目的に基づき推進します。  
(3) 外国人労働者の生活環境の整備に関する取組は、就業目的に基づき推進します。  
(4) 外国人労働者の生活環境の整備に関する取組は、就業目的に基づき推進します。  
(5) 外国人労働者の生活環境の整備に関する取組は、就業目的に基づき推進します。

## サプライチェーン全体の人権配慮

### ■ 「パートナーシップ構築宣言」への参画

繁忙期ピーク  
分散化による  
労働環境整備





# V

## 資本政策

---

## 1-(1) 資本政策 2023年度(3カ年計画)財務指標の目標

- ✓ 安定性・収益性を重視し、成長投資に対応する財務基盤を確立
- ✓ 安定性・収益性を両立させる指標として、新たにEBITDAを採用

### <安定性指標>

- 有利子負債は、営業CF内での投資を前提に2,100億円以内  
純有利子負債は、1,300億円以内
- 自己資本比率は、36.8%に改善
- 純有利子負債／EBITDAは、2.5倍以内 (21年度 4.6倍)

### <収益性指標>

- ROEは4.8%で、コロナ前を上回る水準 ⇒さらに高水準を目標
- EBITDA／総資産は、4.8% (21年度 2.4%)

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費\*

(\*海外グループリース資産を除く IFRS16号調整後)

# 1-(2) 資本政策

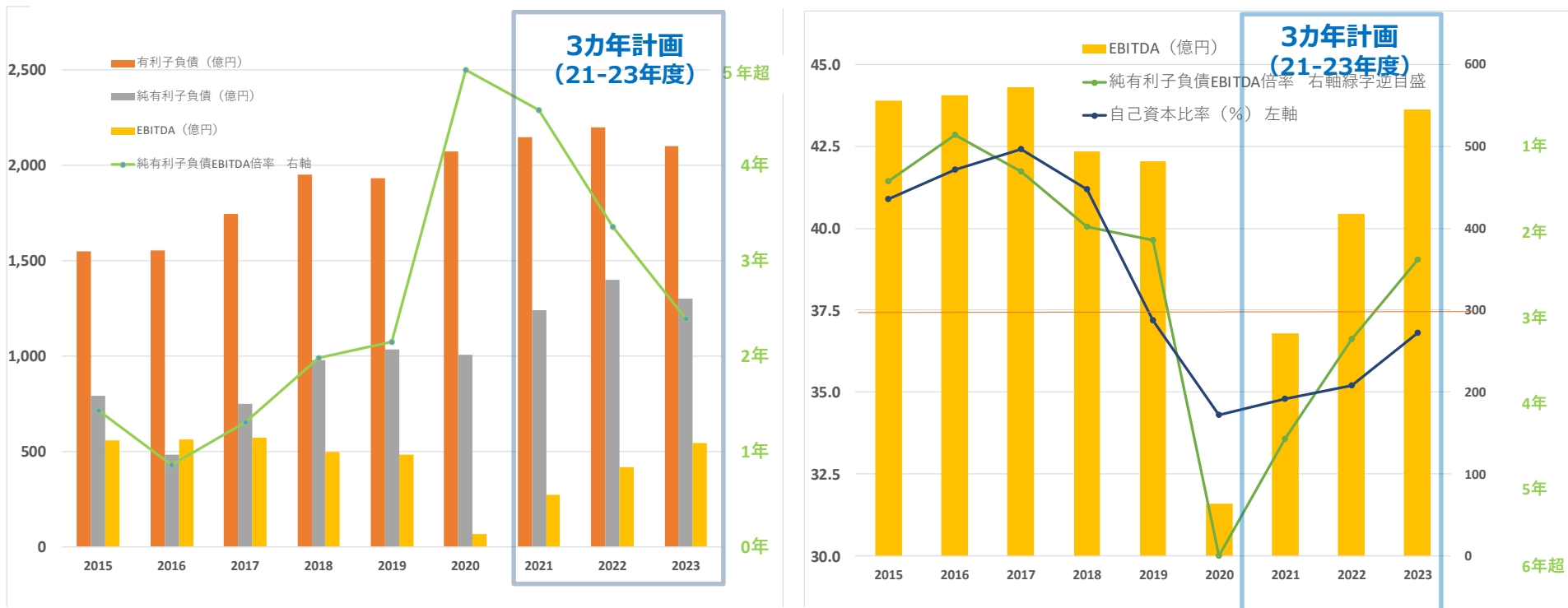
## < 安定性指標 >

**純有利子負債 / EBITDA = 2.5倍以内**

**EBITDA (営業利益300億円 + 減価償却費250億円) × 2.5年 = 1,350億円**

**有利子負債2,100億円 - 現預金800億円 = 純有利子負債 1,300億円**

### ■ 自己資本比率、有利子負債、純有利子負債 / EBITDA の推移と目標



# 1-(3) 資本政策 <収益性指標>

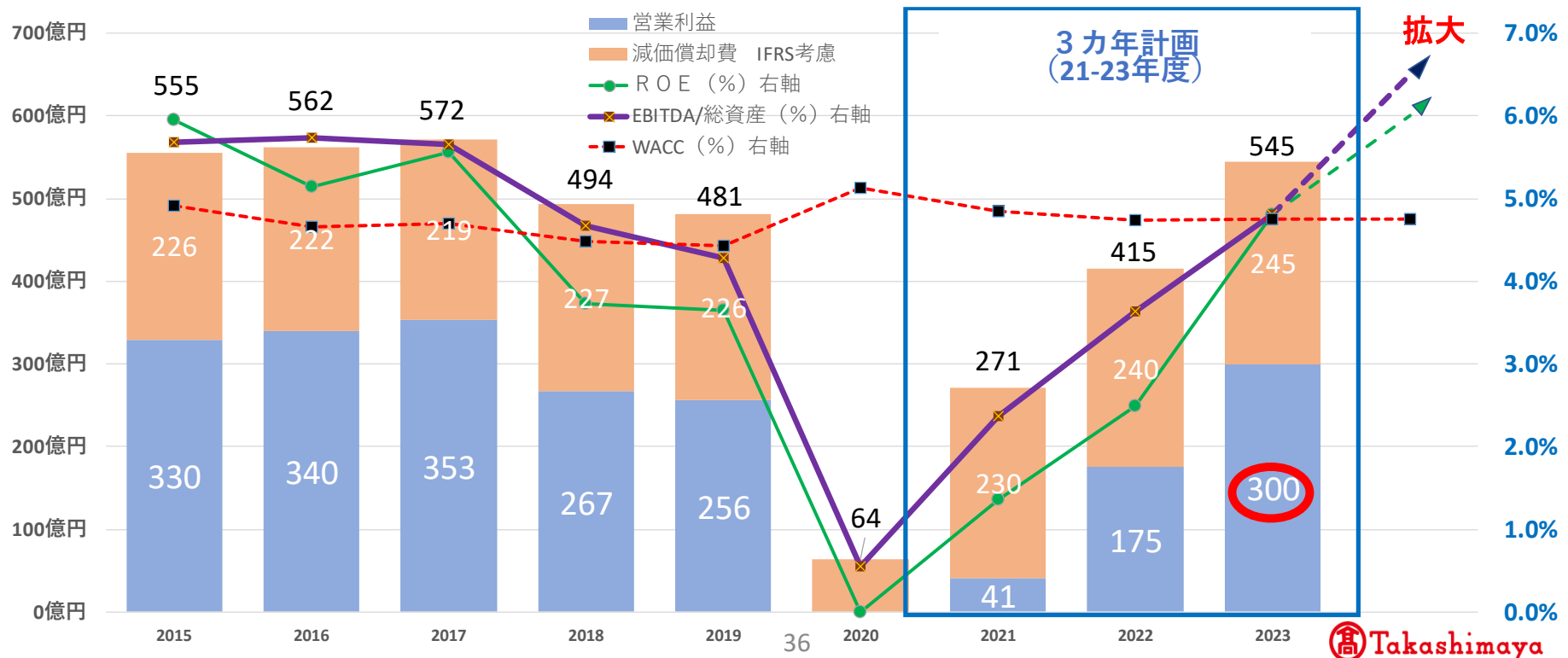
**ROE = 4.8%**    **EBITDA/総資産 = 4.8%**

EBITDA (営業利益300億円+減価償却費245億円) ÷ 総資産1.15兆円 = 4.8%

WACC (23年度想定) = 4.8%

※海外グループ会社のIFRS適用による使用権資産に係る減価償却費を調整

## ■ ROE、EBITDA/総資産の推移と目標

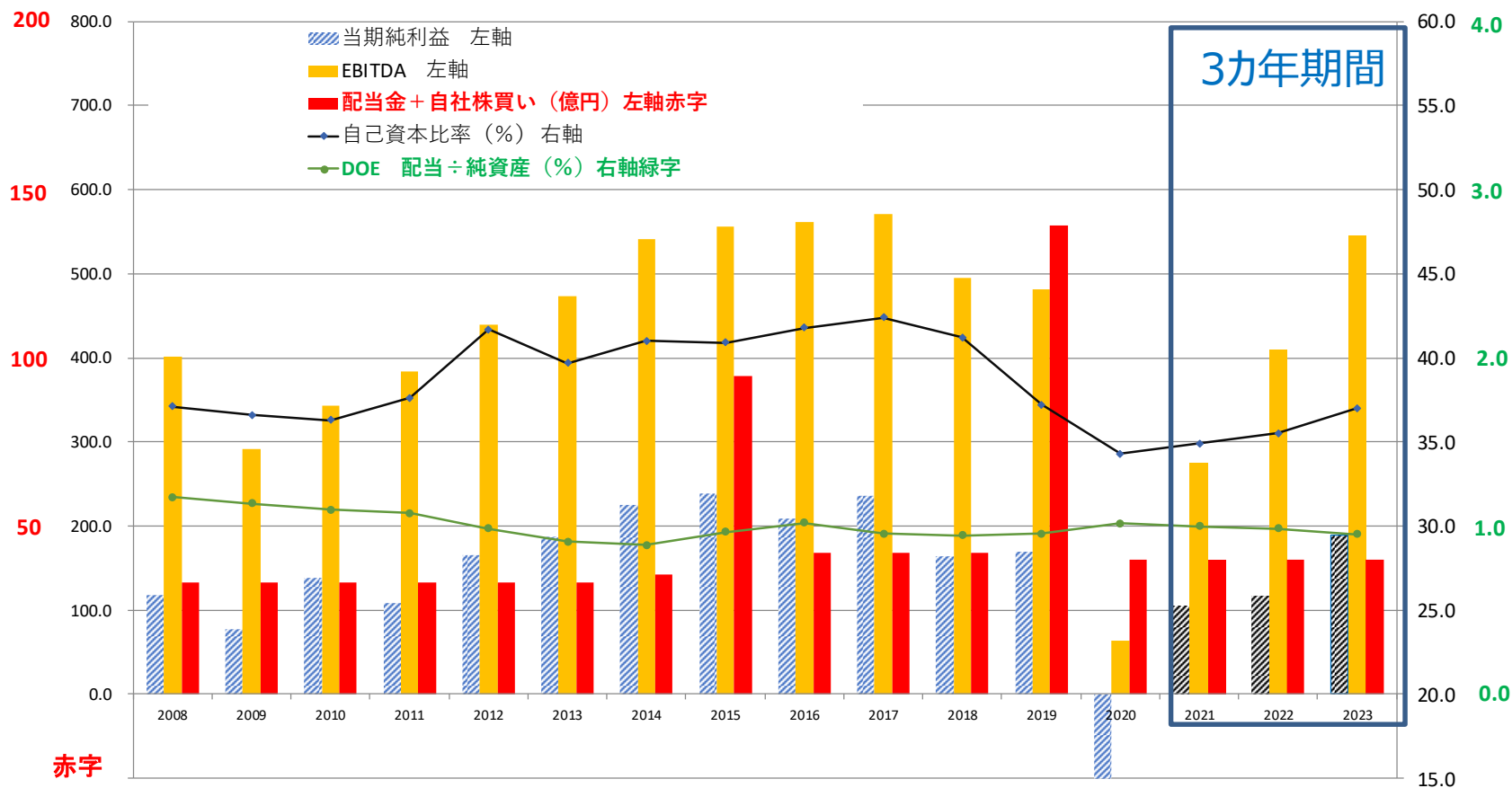


# 1-(4) 資本政策

## <株主還元>

✓ 安定的な株主還元を堅持し、安定配当を基本方針（年間予定24円）

### ■ 当期純利益、営業CF、株主還元、DOE、自己資本比率の推移と目標



## 3カ年計画（2021~23年度）

- 新たな百貨店運営体制の構築により、安定的な利益基盤を確立
- 百貨店コスト構造改革は順調に推移、大型店中心に更なる削減を実行
- 2023年度連結総額営業収益**8,500億円**、営業利益**300億円**を計画



計画達成やESG、株主還元など、  
ステークホルダーの期待に応える経営を推進

## 2022年度計画

- 百貨店のコスト構造改革と堅調なグループの成長で増収増益
- 連結総額営業収益 **8,315億円**、営業利益 **175億円**
- 国内百貨店総額営業収益 **7,112億円**、営業利益 **25億円**

# 参考資料

---

# 参考資料① 連結業績(上期・下期 前々年比)

| (単位：億円) | 通期業績         |                |        | 上期実績<br>(3~8月) |                |        | 下期実績<br>(9~2月) |                |        |
|---------|--------------|----------------|--------|----------------|----------------|--------|----------------|----------------|--------|
|         | 前年比/<br>前年増減 | 前々年比/<br>前々年増減 |        | 前年比/<br>前年増減   | 前々年比/<br>前々年増減 |        | 前年比/<br>前年増減   | 前々年比/<br>前々年増減 |        |
| 営業収益    | 7,611        | +11.8%         | △17.2% | 3,472          | +16.8%         | △23.4% | 4,139          | +7.9%          | △11.2% |
| 販売管理費   | 2,290        | +63            | △311   | 1,103          | +71            | △182   | 1,187          | △9             | △129   |
| 営業利益    | 41           | +176           | △215   | △20            | +82            | △154   | 61             | +94            | △60    |
| 経常利益    | 69           | +205           | △163   | △6             | +104           | △132   | 75             | +102           | △31    |
| 純利益     | 54           | +393           | △107   | △44            | +189           | △168   | 97             | +204           | +61    |



## 参考資料② 国内百貨店業績(上期・下期 前々年比)

| (単位：億円) | 通期業績   | 前年比／<br>前年増減 |        | 前々年比／<br>前々年増減 |  | 上期実績<br>(3～8月) | 前年比／<br>前年増減 |        | 前々年比／<br>前々年増減 |  | 下期実績<br>(9～2月) | 前年比／<br>前年増減 |       | 前々年比／<br>前々年増減 |  |
|---------|--------|--------------|--------|----------------|--|----------------|--------------|--------|----------------|--|----------------|--------------|-------|----------------|--|
|         |        |              |        |                |  |                |              |        |                |  |                |              |       |                |  |
| 営業収益    | 6,564  | +12.8%       | △15.3% |                |  | 2,966          | +19.3%       | △22.4% |                |  | 3,598          | +7.9%        | △8.5% |                |  |
| 売上高     | 6,424  | +13.0%       | △15.5% |                |  | 2,898          | +19.8%       | △22.7% |                |  | 3,527          | +7.9%        | △8.5% |                |  |
| 商品利益率   | 22.38% | △0.24        | △1.25  |                |  | 22.39%         | △0.28        | △1.36  |                |  | 22.37%         | △0.22        | △1.13 |                |  |
| 販売管理費   | 1,650  | +28          | △253   |                |  | 785            | +42          | △151   |                |  | 864            | △14          | △103  |                |  |
| 営業利益    | △72    | +129         | △115   |                |  | △68            | +60          | △96    |                |  | △4             | +70          | △19   |                |  |

# 参考資料③ 国内百貨店販売管理費実績(上期・下期)

| (単位：億円)     |       |      |       | 上期実績 |      |       | 下期実績 |      |       |
|-------------|-------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|
|             | 実績    | 前年増減 | 前々年増減 | 実績   | 前年増減 | 前々年増減 | 実績   | 前年増減 | 前々年増減 |
| 人件費         | 528   | △7   | △75   | 257  | +11  | △40   | 271  | △19  | △35   |
| 宣伝費         | 214   | +43  | △41   | 90   | +17  | △37   | 124  | +26  | △4    |
| 総務費・<br>庶務費 | 638   | △11  | △104  | 306  | +5   | △55   | 332  | △16  | △49   |
| 経理費         | 270   | +4   | △34   | 132  | +9   | △19   | 138  | △5   | △15   |
| 合計          | 1,650 | +28  | △253  | 785  | +42  | △151  | 864  | △14  | △103  |

# 参考資料④ 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 | 2019年<br>増減 | 通期計画  | 前年増減 | 2019年<br>増減 |
|---------|------|------|-------------|-------|------|-------------|
| 人件費     | 259  | +2   | △38         | 529   | +1   | △74         |
| 宣伝費     | 39   | △51  | △88         | 83    | △131 | △172        |
| 総務費・庶務費 | 383  | +77  | +23         | 782   | +144 | +40         |
| 経理費     | 147  | +14  | △5          | 293   | +24  | △10         |
| 合計      | 828  | +42  | △108        | 1,687 | +37  | △216        |

# 参考資料⑤ 国内百貨店月次売上の推移

|                               |      | 上 期    |         |        |        |        |        |               | 下 期    |        |        |        |        |        |               | 年度計           |
|-------------------------------|------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|---------------|
|                               |      | 3月     | 4月      | 5月     | 6月     | 7月     | 8月     | 上期計           | 9月     | 10月    | 11月    | 12月    | 1月     | 2月     | 下期計           |               |
| 2021年度<br>2021年3月<br>~2022年2月 | 前年比  | +26.6% | +140.3% | +45.6% | +1.7%  | +3.8%  | △10.0% | <b>+19.8%</b> | △0.8%  | +4.9%  | +8.7%  | +9.4%  | +20.8% | +3.8%  | <b>+7.9%</b>  | <b>+13.0%</b> |
|                               | 前々年比 | △16.5% | △26.1%  | △38.9% | △14.5% | △15.6% | △27.8% | <b>△22.7%</b> | △35.0% | +7.6%  | △3.9%  | △2.2%  | △11.5% | △1.1%  | <b>△8.5%</b>  | <b>△15.5%</b> |
| 2020年度<br>2020年3月<br>~2021年2月 | 前年比  | △34.0% | △69.2%  | △58.1% | △16.0% | △18.6% | △19.8% | <b>△35.4%</b> | △34.4% | +2.6%  | △11.6% | △10.6% | △26.7% | △4.7%  | <b>△15.2%</b> | <b>△25.2%</b> |
| 2019年度<br>2020年3月<br>~2021年2月 | 前年比  | △0.0%  | +0.5%   | +0.2%  | +1.4%  | △0.0%  | +4.7%  | <b>+1.1%</b>  | +31.6% | △18.9% | △4.8%  | △5.2%  | △3.6%  | △12.3% | <b>△2.9%</b>  | <b>△0.9%</b>  |

# 参考資料⑥ 施設別営業状況(2021年度)

■施設別営業状況(時短営業日は含まず)

|              | 休業開始  | 全日営業再開 | 休業日数 |            | 休業開始  | 全日営業再開 | 休業日数 |
|--------------|-------|--------|------|------------|-------|--------|------|
| 大阪店          | 4月25日 | 6月21日  | 43日  | 立川 SC      | 4月25日 | 6月21日  | 43日  |
| 堺店           | 4月25日 | 6月21日  | 43日  | 大宮店        | —     | —      | —    |
| 泉北店          | 4月25日 | 6月21日  | 43日  | 柏ステーションモール | —     | —      | —    |
| 京都店          | 4月25日 | 6月21日  | 43日  | 岡山店        | 5月16日 | 6月1日   | 5日   |
| 洛西店          | 4月25日 | 6月21日  | 43日  | 岐阜店        | —     | —      | —    |
| 日本橋 SC       | 4月25日 | 6月21日  | 43日  | 高崎店        | —     | —      | —    |
| 横浜店          | —     | —      | —    | 流山SC       | —     | —      | —    |
| タイムズスクエア(新宿) | 4月25日 | 6月21日  | 43日  | 博多リパレイン    | —     | —      | —    |
| 玉川SC         | 4月25日 | 6月21日  | 43日  |            |       |        |      |

※4月25日～5月31日は生活必需品を除き休業。

※6月1日～20日は平日は全館営業、土日は生活必需品を除き休業。

※岡山店は5月16日～5月31日の期間、平日は全館営業、土日は生活必需品を除き休業。

|             | 休業開始  | 全館営業再開 | 休業日数 |     |    |
|-------------|-------|--------|------|-----|----|
|             |       |        | 2Q   | 3Q  | 4Q |
| シンガポールタカシマヤ | —     | —      | —    | —   | —  |
| シンガポール SC   | —     | —      | —    | —   | —  |
| 上海高島屋       | —     | —      | —    | —   | —  |
| タカシマヤベトナム   | 5月31日 | 10月8日  | 31日  | 92日 | 7日 |
| サイゴンセンター    | 5月31日 | 10月8日  | 31日  | 92日 | 7日 |
| サイアムタカシマヤ   | 7月12日 | 8月31日  | —    | 51日 | —  |

※タカシマヤベトナム5月31日から生活必需品を除き休業。7月5日から10月5日まで全館休業。10月6日から一部営業再開。

※サイゴンセンターは5月31日から10月3日まで生活必需品を除き休業。10月4日から一部営業再開。

※サイアムタカシマヤは7月12日から8月31日まで生活必需品を除き休業。

## 参考資料⑦ 「事業適応計画」の認定について

- コロナ影響など経済社会情勢の変化に対応し、**長期視点に立った企業の変革を促進するため、2021年8月に改正された産業競争力強化法に基づき、経済産業省に「事業適応計画」を提出、2022年2月に認定を受けた。**  
繰越欠損金の控除上限の特例により、欠損金の控除額の積み増しを行った。

### <事業適応計画の概要>

#### **1. 事業適応計画の実施期間**

2022年2月～2027年2月

#### **2. 生産性向上目標・新需要開拓目標**

2027年2月期のEBITDAマージンが、基準年度である2021年2月期を5%ポイント以上上回ることを目標とする。

#### **3. 前向きな取組の内容**

「まちづくり」への新たな取り組みを通じた新たな売上高が、全体の売上高の1%以上となることを目標とする。

#### **4. 支援措置**

税制措置（繰越欠損金の控除上限の特例）

## 参考資料⑧ 「新収益基準」について

- 消化売上高は、「商品利益額相当額」を「売上高」に計上することとなり、営業収益は大幅に減少。
- 顧客から受領する配送料金は「販管費への戻入」から「売上高」に計上変更。
- テナントからの共益費や光熱費の入金は、「販管費への戻入」から「その他営収」に計上変更。
- 自社ポイントは従来、2000ポイントごとに営業費に計上していたが、新基準では売上に伴いポイントを付与した時点で使用見込み分を「売上から控除」に変更。
- 未回収商品券は最終未回収率予想での雑収入計上から、一定期限経過後の残高を一括で雑収入に計上。  
(従来の予想未回収率は低めに見積もっていたことから雑収入計上額は好転)