

2014年2月期第2四半期 決算説明会

2013年10月10日



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. 2014年2月期 第2四半期業績	1
II. 2014年2月期 通期計画	4
III. 消費増税対策	7
IV. 営業戦略	
国内百貨店事業	9
国内グループ事業	13
海外事業	14
V. 成長戦略	15
VI. CSR経営	16

I. 2014年2月期 第2四半期業績

連結業績

(単位: 億円)

	第2四半期累計	前年比		計画比	
営業収益	4,353	+155	+3.7%	+43	+1.0%
販売管理費	1,219	+28	+2.4%	△10	△0.8%
営業利益	112	+10	+10.2%	+10	+9.4%
経常利益	135	+18	+14.9%	+17	+14.3%
純利益	76	+10	+15.3%	+23	+43.7%

営業収益	前年比	景気回復を背景とした国内百貨店（+53億円）の増収に加え、タカヤマシガホール（+50億円）等の主要子会社各社も順調に収益を伸ばし、+155億円の増収。
	計画比	国内百貨店（+10億円）やタカヤマシガホール（+25億円）等が計画を超過し、+43億円の計画超過。
販売管理費	前年比	人件費（6億円）削減の一方、上海高島屋開業等に伴う地代家賃増（+14億円）、電力料値上等による光熱費増（+6億円）、手数料（+3億円）やポイント宣伝費（+3億円）等の増収に伴う経費増等により、+28億円の増加。
	計画比	庶務費（8億円）と人件費（5億円）を中心に見直しを進め、計画比10億円の追加削減。
営業利益	前年比	売上総利益率低下や海外新規事業での費用増等はあったものの、増収による利益増を主因として、+10億円の増益。
	計画比	売上総利益率低下による利益減はあったものの、営業収益や販管費の追加削減での計画超過により、+10億円の計画超過。
経常利益	前年比	営業増益（+10億円）に加え、為替差益増（+5億円）や持分法による投資利益増（+2億円）等もあり、+18億円の増益。
	計画比	前年比と同様の理由により、+17億円の計画超過。
純利益	前年比	固定資産除却損・原状回復費増（+9億円）はあったものの、経常増益（+18億円）を主因に、+10億円の増益。
	計画比	経常利益の計画超過（+17億円）に加え、固定資産除却損・原状回復費（6億円）が計画を下回ったこと等により、+23億円の計画超過。

会社別業績

(単位: 億円)

	営業収益	前年比%	計画比%	営業利益	前年比%	計画比%
		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	3,663	+1.5% +53	+0.3% +10	30	+56.8% +11	+47.2% +9
東神開発 (トーンデイベロップメントシンガポールを含む)	200	+6.0% +11	+2.7% +5	42	+5.9% +2	+1.2% +1
タカシマヤ シンガポール	235	+27.0% +50	+12.1% +25	19	+16.7% +3	+13.7% +2
高島屋クレジット	81	+2.9% +2	△0.1% △0	20	+2.5% +0.5	+0.1% +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)	119	+12.3% +13	+3.9% +4	4	+49.3% +1	+39.2% +1
その他子会社・消去	55	- +25	- △2	△2	- △7	- △4
連 結	4,353	+3.7% +155	+1.0% +43	112	+10.2% +10	+9.4% +10

高島屋および国内百貨店子会社

前年比 景気回復や株高に伴う高額品を中心とした売上増に加え、改装店舗の増収もあり、増収(+53億円)増益(+11億円)。

計画比 高額品売上の好調による営業収益の計画超過の一方、販管費の追加削減も行い、営業収益(+10億円)営業利益(+9億円)とも計画超過。(単体詳細は、3ページ参照)

東神開発(トーンデイベロップメントシンガポール:TDS含む)

前年比 国内では玉川高島屋S・Cの営業面積増や流山おおたかの森SC/けいすけの開業等により好調だったことに加え、TDSでは契約更改による家賃収入増及び円安による為替影響もあり、増収(+11億円)増益(+2億円)。

計画比 TDSの為替影響を主因に、営業収益は+5億円、営業利益は+1億円の計画超過。

タカシマヤ シンガポール

前年比 春節など各プロモーションが好調に推移。また、婦人雑貨や食料品の堅調に加え、円安による為替影響もあり、増収(+50億円)増益(+3億円)。

計画比 為替影響を主因に、営業収益は+25億円、営業利益は+2億円の計画超過。

高島屋クレジット

前年比 ショッピング取扱高が伸びたことに加え、カード年会費収入の増もあり、増収(+2億円)。債権管理強化等の経費増はあったものの、増益(+0.5億円)。

計画比 営業収益・営業利益とも計画通り。

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)

前年比 百貨店やホテル等の受注増により増収(+13億円)。リフォーム事業展開による経費増等はあったものの、増益(+1億円)。

計画比 積極的な営業活動での受注増により、営業収益+4億円、営業利益+1億円の計画超過。

単体業績

(単位: 億円)

	第2四半期累計	前年比		計画比	
営業収益	3,393	+ 50	+ 1.5%	+ 13	+ 0.4%
商品利益率	25.22%	△ 0.25		△ 0.28	
販売管理費	865	△ 7	△ 0.8%	△ 15	△ 1.7%
営業利益	27	+ 11	+ 64.3%	+ 10	+ 59.5%
経常利益	58	+ 23	+ 64.7%	+ 23	+ 64.4%
純利益	32	+ 12	+ 63.6%	+ 22	+ 217.9%

営業収益	前年比	高額品を中心とした売上増や、改装店舗の増収効果もあり、+50億円の増収。
	計画比	特選ブランド品や宝飾品等高額品の売上好調を主因として、+13億円の計画超過。
営業利益	前年比	高額品売上好調による商品利益率低下はあったものの、増収による利益増に加え販管費削減もあり、+11億円の増益。
	計画比	前年比と同様の理由により、+10億円の計画超過。
経常利益	前年比	営業増益(+11億円)に加え、為替差益増(+8億円)と受取配当金増(+5億円)等により、+23億円の増益。
	計画比	前年比と同様の理由により、+23億円の計画超過。
純利益	前年比	経常増益(+23億円)の一方、固定資産除却損・原状回復費増(+9億円)等もあり、+12億円の増益。
	計画比	経常利益の計画超過(+23億円)を主因に、+22億円の計画超過。

単体販売管理費

(単位: 億円)

	第2四半期累計	前年比		計画比	
人件費	291	△ 10	△ 3.4%	△ 3	△ 1.1%
宣伝費	124	+ 5	+ 4.4%	+ 1	+ 0.6%
総務費・庶務費	302	+ 3	+ 1.1%	△ 8	△ 2.5%
経理費	148	△ 5	△ 3.2%	△ 5	△ 3.3%
合計	865	△ 7	△ 0.8%	△ 15	△ 1.7%

人件費	前年比	福利厚生費増(+2億円)はあったものの、退職給付費用減(11億円)や超勤減(1億円)等により、10億円の削減。
	計画比	福利厚生費減(2億円)や臨時職員給与減(1億円)等により、3億円の追加削減。
宣伝費	前年比	増収に伴うポイント経費増(+3億円)、催事費用増(+2億円)等により、+5億円の増加。
	計画比	売上の計画超過によるポイント経費増(+1億円)等により、+1億円の超過。
総務費・庶務費	前年比	増収に伴う手数料増(+2億円)や電力料値上等に伴う光熱費増(+2億円)等により、+3億円の増加。
	計画比	補修費減(3億円)や減価償却費減(1億円)、コンピュータ管理等の作業費減(2億円)・運送費減(1億円)等により、8億円の追加削減。
経理費	前年比	引下げ交渉等による地代家賃減(6億円)等により、5億円の削減。
	計画比	前年比と同様の理由により、5億円の追加削減。

II. 2014年2月期 通期計画

連結収支計画

(単位: 億円)

	通期計画	前年比	計画比
営業収益	9,040	+ 337 + 3.9%	+70 + 0.8%
販売管理費	2,462	+ 70 + 2.9%	+4 + 0.2%
営業利益	290	+ 35 + 13.8%	+10 + 3.6%
経常利益	325	+ 26 + 8.8%	+25 + 8.3%
純利益	175	+ 10 + 5.8%	+8 + 4.8%

営業収益 前年比 国内百貨店は、横浜店等の改装効果や富裕層の取り込み強化、マーケット変化への対応によるビジネスチャンスの拡大に加え、消費税増税前の駆け込み需要を織り込み、増収(+131億円)を計画。また、東神開発やタカシマヤシンガポール・高島屋スペースクリエイツ等の主要子会社も堅調な伸びを見込み、連結では+337億円の増収。

計画比 上期の計画超過に加え、下期も同様の傾向を見込み、+70億円の上方修正。

販売管理費 前年比 国内百貨店は販管費の削減(6億円)に取り組む一方、子会社は新規事業や事業拡大関連投資等を見込み、+70億円の増加。

計画比 増収に伴う販管費増等により、+4億円の修正。

営業利益 前年比 販管費増(+70億円)はあるものの国内百貨店をはじめ、東神開発やタカシマヤシンガポール等の営業収益増に伴う営業総利益増(+106億円)により、+35億円の増益。

計画比 上期の計画超過(+10億円)を主因に、+10億円の上方修正。

経常利益 前年比 営業増益(+35億円)の一方、円安の進行により前年は大きく伸ばした外貨預金他のが替差益減(7億円)等もあり、+26億円の増益。

計画比 上期の計画超過(+17億円)に加え、改装に伴う固定資産受贈益増(+5億円)等もあり、+25億円の上方修正。

純利益 前年比 固定資産除却損・原状回復費増(+19億円)はあるものの、経常増益(+26億円)を主因に、+10億円の増益。

計画比 法人税等増(+13億円)はあるものの、経常利益の計画超過(+25億円)を主因に、+8億円の上方修正。

会社別収支計画

(単位: 億円)

	営業収益			営業利益		
	前年比%	計画比%		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	7,589	+1.8%	+0.2%	113	+34.3%	+8.9%
		+131	+17		+29	+9
東神開発 (トーンデイベロップメントシンガポールを含む)	412	+7.7%	+1.5%	84	+5.1%	+0.0%
		+30	+6		+4	+0
タカシマヤ シンガポール	503	+26.6%	+13.1%	43	+19.9%	+17.3%
		+106	+58		+7	+6
高島屋クレジット	162	+2.7%	△0.1%	39	+6.3%	+0.1%
		+4	△0		+2	+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)	259	+9.7%	+6.3%	10	+16.3%	+12.2%
		+23	+15		+1	+1
その他子会社・消去	116	-	-	2	-	-
		+43	△27		△9	△7
連 結	9,040	+3.9%	+0.8%	290	+13.8%	+3.6%
		+337	+70		+35	+10

高島屋および国内百貨店子会社

前年比 横浜店等改装店舗の増収や富裕層の取り込み強化、マーケット変化への対応によるビジネスチャンスの拡大に加え、消費税増税の駆け込み需要を織り込み、増収(+131億円)増益(+29億円)。

計画比 上期の計画超過を主因に、営業収益は+17億円、営業利益は+9億円の上方修正。

(単体詳細は、6ページ参照)

東神開発(トーンデイベロップメントシンガポール:TDS含む)

前年比 国内では、周年記念における連動企画(柏SM)や百貨店との合同イベント(玉川SC)等、SCと百貨店が一体となった集客策を展開、またTDSでは販管費管理の徹底や為替影響により、増収(+30億円)増益(+4億円)。

計画比 上期の計画超過を主因に、営業収益(+6億円)は上方修正。営業利益は計画通り。

タカシマヤ シンガポール

前年比 10月の開業20周年にあわせリニューアル(増床)完成。連動したプロモーション展開による売上増に加え、為替影響もあり、増収(+106億円)増益(+7億円)。

計画比 為替影響を主因に、営業収益(+58億円)、営業利益(+6億円)とも上方修正。

高島屋クレジット

前年比 カード利用促進による取扱高増や会員獲得強化による年会費収入増等により、増収(+4億円)増益(+2億円)。

計画比 営業収益・営業利益とも計画通り。

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)

前年比 百貨店、ホテルなど大型物件の受注や、東北復興への対応、百貨店と連携した個人住宅リフォーム事業の拡大により、増収(+23億円)、増益(+1億円)。

計画比 前年比と同様の理由により、営業収益(+15億円)営業利益(+1億円)とも上方修正。

単体収支計画

		(単位: 億円)					
		通期計画		前年比		計画比	
営業収益		7,020	+117	+1.7%	+20	+0.3%	
商品利益率		25.28%	△0.13		△0.22		
販売管理費		1,745	△7	△0.4%	△18	△1.0%	
営業利益		105	+28	+35.7%	+10	+10.5%	
経常利益		135	+27	+24.6%	+25	+22.7%	
純利益		65	+13	+25.5%	+12	+22.6%	
営業収益	前年比	横浜店等改装店舗の増収や富裕層の取り込み強化に加え、消費税増税の駆け込み需要等を織り込み、+117億円の増収。					
	計画比	高額品の売上好調を主因に、+20億円の上方修正。					
営業利益	前年比	増収による利益増の一方、高額品売上好調に伴う商品利益率低下もあり、+28億円の増益。					
	計画比	上期の計画超過を主因に、+10億円の上方修正。					
経常利益	前年比	営業増益(+28億円)を主因に、+27億円の増益。					
	計画比	営業利益の上方修正(+10億円)に加え、為替差益増(+6億円)や受取配当金増(+5億円)、改装に伴う固定資産受贈益増(+5億円)もあり、+25億円の上方修正。					
純利益	前年比	経常増益(+27億円)の一方、改装に伴う原状回復費増(+7億円)や法人税等の増(+8億円)等もあり、+13億円の増益。					
	計画比	前年比と同様の理由により、+12億円の上方修正。					

単体販売管理費計画

		(単位: 億円)					
		通期計画		前年比		計画比	
人件費		596	△17	△2.7%	△3	△0.5%	
宣伝費		249	+8	+3.2%	+0	+0.0%	
総務費・庶務費		600	+5	+0.9%	△12	△2.0%	
経理費		299	△4	△1.2%	△3	△1.0%	
合計		1,745	△7	△0.4%	△18	△1.0%	
人件費	前年比	健康保険料率・厚生年金保険料アップ等による福利厚生費増(+5億円)の一方、退職給付費用減(22億円)等により、17億円の削減。					
	計画比	人員減での給与(2億円)等の削減等により、3億円の追加削減。					
宣伝費	前年比	増収に向けた積極的な広告活動・文化催事の展開による一般宣伝費増(+5億円)に加え、増収によるポイント経費増(+3億円)等もあり、+8億円の増加。					
	計画比	増収に伴うポイント経費増(+1億円)はあるものの、ほぼ計画通り。					
総務費・庶務費	前年比	減価償却費減(5億円)の一方、電力料・燃料費値上等による光熱費増(+5億円)や増収に伴う手数料増(+3億円)・定期保守料増に伴う補修費増(+1億円)等により、+5億円の増加。					
	計画比	投資計画の見直し等による補修費減(6億円)や、効率化に向けた作業費減(3億円)・運送費減(2億円)等により、12億円の追加削減。					
経理費	前年比	家賃交渉の継続等により、4億円の削減。					
	計画比	前年比と同様の理由により、3億円の追加削減。					

III. 消費増税対策

考え方と施策

<取組方針>

消費増税をビジネスチャンスと捉え、グループ全体でマイナス影響を吸収。
長期プランで掲げた持続的な成長戦略を軌道に乗せていく

<2013年4月時の長期プラン(2013年~2017年)>

(単位:億円)

当社マイナス影響	営業収益	(%)	営業利益	主体	対策	営業利益
合計	△830	△9.5	△190	単体及び分社	経費対策(後方業務の抜本的見直し) 営業対策(M&A、新規事業対策)	+120 +30
基調	△390	△4.5	△80	グループ	経費・営業対策 (東神開発によるSC開発等)	+40
消費増税影響	△440	△5.1	△110	計		+190
国内百貨店	△360	-	△70			
国内グループ	△80	-	△40			

<施策>

(1)経費対策

あらゆる経営資源の見直しを図り、減収局面においても安定した利益創出を目指す

①仕組みの見直し

- 見積もり合わせ実施による外部流出削減(各店ばらつきのある業務委託内容を標準化)
- 高効率店舗をモデルとした業務運営の水平展開による要員適正化
- カタログ製作や物流機能の見直しによる効率化

②所有資産の有効活用

- 物流倉庫・自社所有施設の有効活用による収益化推進
- LED等施設投資の推進による経費削減
- 収益物件の所有化等

③グループ事業の再構築

- レストラン・カフェ事業の統廃合(アール・ティー・コーポレーション)
- 外部委託していた延滞債権回収業務の自製化(高島屋クレジット)

(2)営業対策

増税のみならず、人口減少による中長期的な消費減に備えるべく顧客基盤(集客力、組織化)及び営業基盤(品揃え、販売力)を強化する

①増税影響が軽微な顧客層の取り込み

- 優良顧客の囲い込み(タカシマヤカード《VIP》導入、家族カード入会促進等)
- 訪日外国人観光客の新規取込み(訪日数が最大となる4月にフォーカスしたイベント展開等)

②事業領域の拡大

- アライアンスによる外部顧客獲得(相手先企業との共同販促、特別優待品販売等)
- 提携・M&Aの推進(百貨店を補完する業態との協業推進)
- 東神開発の業容拡大(街づくりの視点によるSC周辺開発強化)
- ソフト事業強化(TSC)、販売チャネルの拡大(グッドリブ)

③駆け込み需要対策(2013年下期売上目標: +20億円)

- 実需商材(コート、ハンドバッグ、化粧品)の先行投入
- 外商活動を通じた高額品(宝飾、時計、家具、呉服)の販売強化
- 消耗品(日用品、食料品、衣料品)などのまとめ買い

IV. 営業戦略

国内百貨店事業

下 期 計 画

～国内百貨店事業の変革～

2013年下期は消費環境の変化を着実に捉え、収益基盤強化に向けた「店舗営業力強化」「MD力強化」「顧客戦略強化」さらには成長戦略の礎である「オムニチャネル化」を加速させるとともに、消費税増税前の駆け込み需要の取り込みと増税後利益確保を推し進めていく。

国内百貨店営業収益・営業利益

2013年度	計画	営業収益	7,589億円	(+131億円)
		営業利益	113億円	(+29億円)
下期	計画	営業収益	3,925億円	(+78億円)
		営業利益	84億円	(+18億円)

強み・特性を明確化した店舗戦略の推進

MD力強化に向けた取り組みの積極化

収益力向上に向けた顧客基盤の強化

オムニチャネル化の加速

1. 強み・特性を明確化した店舗戦略の推進

2013年下期 8店売上 売上増 +64億円

(1) 競合優位性発揮による大型店営業力強化 <大阪店・京都店・日本橋店・新宿店・横浜店>

大阪店では富裕層取り込み強化として新規宝飾品ブランドを導入、特選衣料雑貨ゾーンをさらに拡充
 京都店では外商顧客対応強化に向け、メンバーズサロンの改装に続き、宝飾品売場を全面リニューアル
 日本橋店ではグランドフロアの活性化に向けて婦人雑貨を再編、上質感のある提案型商材を強化
 新宿店では強みとなる婦人服サイズゾーンの拡充や文化催の開催を積極化
 横浜店では子供服「CSケーススタディキッズ」に加え、食料品における「銘菓百選」(13年下期中)、「味百選」(14年予定)等、自主編集売場を拡充



横浜店CSケーススタディキッズ

(2) SCとの一体化運営推進による総合力の発揮 <玉川店・柏店>

玉川店、柏店においては、SC一体となった集客策・情報発信を強化、とりわけ玉川店では従来の顧客対策に加え、外商顧客にも取り組みを拡大、SC共同のおもてなし企画を具現化

(3) 多機能化による店舗活性化策の推進 <大宮店>

立川店に続き、テナント導入で集客力が1.3倍向上した大宮店では、百貨店部分と大型テナントとの融合を推進、集客力向上と経営安定化の両面で今後の中小型店の店舗運営モデルを確立

営業展開にあたっては、半期の中での山場週を設定(9月秋物実需期、12月冬物実需期、1月初商・クリアランス)、顧客対策、宣伝対策(ポイントアップ共通開催によるTVCMの実施等)、商品対策とりわけお取引先とのMD面での取り組み強化など、あらゆる施策を結集し収益力拡大を図る。

2.MD力強化に向けた取り組みの積極化

2013年下期 特徴化MD 売上増 + 40億円

(1) 特徴化MD構築に向けた自主化戦略の推進

自主編集売場として今秋「CSケーススタディキッズ」を大阪、横浜、新宿の3店で新たに立ち上げ、婦人服では「スタイル&エディット」を玉川店に新規導入し計6店展開に拡大
当社独自の海外買付けによる単品編集売場「サロン・ル・シック」の再構築に向け、下期からバイイングを開始、2014年春に大型4店(大阪、京都、日本橋、横浜)にオープン予定
プライベートブランド「カルダン」をライフスタイル変化に合わせてカジュアル化、婦人では今秋ニットラインを新規導入、紳士は来春に再編予定
当社の強みの発揮に向けて長年にわたってMD開発を進めてきたサロン・ル・シック、育児用品、上品會(呉服)などをアーカイブスの視点も加え再強化

(2) 「高島屋品質」を具現化した商材の拡大

当社オリジナル企画である「カシミアニットコレクション」(10月から全店)は、従来の婦人服、紳士服の拡大に加え、婦人雑貨でも展開、前年から約3倍増となる12億円の売上を計画
展開強化にあたっては、新聞全国紙4ページで訴求、ネットやカタログ通販での購買告知も加え、「オムニチャネル化」を推進、北海道や九州も含めた全国規模での売上拡大を企画



カシミアニット新聞広告

(3) マーケット変化に対応したMD開発の推進

食料品では今秋「低カロリー」をコンセプトとした和惣菜(柏店)、洋惣菜(新宿店)を取引先と共同で開発、横浜店では14年度に生鮮食品に「有機野菜」のゾーンを確立予定
子供服では三世代対応として祖母世代にも訴求すべく「赤ちゃんフェア」を拡大強化
歳暮商材においては、国産品への関心の高まりに対応し、「メイド・イン・日本」のテーマでの特徴ギフトを新たに展開

3.収益力向上に向けた顧客基盤の強化

2013年下期 外商および免税売上 前年増 + 24億円

(1) 外商営業力強化による富裕層の更なる取り込み

外商顧客のロイヤルティ向上に向け、百貨店業界初のインビテーション制カード「タカシマヤカードVIP」を11月から稼働、当社で継続的に高額ご利用いただいている最上位顧客を囲い込み。

併せて、「タカシマヤカードゴールド」の入会促進強化を図るとともに、「タカシマヤカード」から「タカシマヤカードゴールド」へのカード間ランクアップを推進
消費税増税前需要の掘り起こしに向け、時計や宝飾品、インポート商品など、外商顧客対応の高額商材の展開を強化



タカシマヤカードVIP

(2) 外国人観光客へのインバウンド対策強化

円安などを背景に急速に拡大しているインバウンド消費への対応として、旅行会社やクレジット会社との協業による集客対策を継続的に実施、前年から免税売上50%増を計画

店舗サービスとして、タブレット端末や固定電話を使用した通訳サービス、コンシェルジュによる予約制アattendサービスや専任通訳の配備など、多言語対応も強化

買物環境面でも、免税手続のシステム化に加え、13年下期中にWi-Fi環境や銀聯カードのPOS対応を整備、観光客の多い新宿店では外貨両替機の設置や店内案内の見直しも実施

株式会社海外需要開拓支援機構(クールジャパン)と連携したインバウンド対策にも着手

4.オムニチャネル化の加速

2013年 ネット売上 100億円

オムニチャネル運営基盤を整備しつつ、リアルとネットを連動させた営業施策を積極展開し、顧客深耕を推進

運営基盤整備 ※()内、下期対応事項

顧客管理

- ・組織顧客のネット利用拡大
(利用者8万人目標)
- ・データ一元管理
(メールアドレス一元化)

商品管理

- ・ネット/店頭共通取扱ブランド率拡大(50%目標)
- ・データ一元管理
(売上・在庫管理見直し)

Web環境

- ・Web操作性向上
(導線の見直し)
- ・アプリ開発
(O2O対策アプリ)

オムニチャネル営業施策

(1) 店頭・EC連動の徹底

- プロモーション同時展開を徹底
- 店頭、EC買い回り情報に基づきCRM施策を実施
- ECを活用し地方商材を拡販

(2) 新しい買物体験

カシミアコレクションに合わせたデジタルカラーフィッティング、Web試着室を試験導入
新宿店をモデルに、ICT活用したエンターテインメント性の高い販促策を実施



デジタルカラーフィッティング

国内グループ事業

グループ事業主要施策

- ・百貨店事業の変革に向けたグループ総合力の発揮と、
緊密な連携によるタカシマヤブランド価値の向上
- ・グループ各社におけるビジネスノウハウを結集し、グループ一体となった
外部競争力の発揮による利益拡大

数値目標（2013年度）

営業収益 1,443億円（+77億円） 営業利益 135億円（+10億円）

東神開発（国内） 営業収益337億円（+16億円） 営業利益67億円（+1億円）

*トシゲイロップメントシカゴビル 営業収益75億円（+14億円） 営業利益16億円（+3億円）

百貨店・SC一体運営による相乗効果の最大化

- ・柏高島屋40周年（新館5周年）連動企画の推進による販促強化
- ・玉川高島屋S・C合同お得意様イベントの開催等、SC全体としての魅力向上
- ・お客様の声に基づく快適な商環境の提供（屋上・エレベーター・店内サイン等）

百貨店周辺地域の開発（＝街づくり）によるSC事業強化

- ・玉川高島屋S・C周辺：アイビーズプレイス（ジオックス跡）、マロニエコート隣地開発等の推進
- ・流山おおたかの森S・Cの拡充（ハナミズキテラス全区画オープン等）

博多リバレイン事業の基盤強化

- ・「ひらまつ」「叙々苑」「茅乃舎」等レストランゾーンの再編による魅力ある商空間の演出
- ・「アンパンマンこどもミュージアム」導入（2014年4月、5・6階）による集客力の向上



流山おおたかの森S・C
ハナミズキテラス

高島屋クレジット 営業収益162億円（+4億円） 営業利益39億円（+2億円）

○「8%ポイントの優位性」打ち出し強化による新規会員獲得の推進

- ・店頭獲得キャンペーン強化（入会時インセンティブポイントの拡大）
- ・Web入会申込みの促進に向けた申し込み登録フォームの機能改善
- ・現金ポイントカード高額利用者に対するクレジットカード切替え促進（DMアプローチ等）

○多様なチャネルや新カード発行によるカード利用の促進

- ・テレビCM、会報誌、Webを活用した利用キャンペーンやサービス告知
- ・お得意様向け最上位カード「タカシマヤカード《VIP》」の新規発行による顧客ロイヤルティ向上

○オムニチャネルの推進に向けたカード顧客に対するアプローチ強化

- ・百貨店クロスメディア、ファッションサイト「セレクトスクエア」利用促進に向けたキャンペーン等の実施
- ・会員専用サイトの利便性向上（スマートフォン対応等）によるネット会員数の拡大

高島屋スペースクリエイツ 営業収益259億円（+23億円） 営業利益10億円（+1億円）

百貨店との連携による住宅リフォーム事業の拡大

- ・高額物件受注に向けた外商顧客への積極的な営業活動
- ・ラグジュアリーブランド商材の新規取り扱いによる高級リフォームニーズへの対応

ソフト機能（企画・デザイン・設計力）拡充による競争力強化

- ・顧客企業（クライアント）ニーズを踏まえた提案型受注の拡大
- ・他企業とのアライアンスや人材育成による開発プロデュース力の拡充

東北地方の震災復興への対応

- ・東北新社による復興住宅等の積極的受注活動の推進



個人住宅リフォームブランド
「ふぁーすと暮らす」

海外事業

海外事業主要施策

- ・シンガポール高島屋開業20周年
～ASEAN NO.1百貨店に向けた更なる営業力強化の推進～
- ・上海高島屋グランドオープンを契機とした営業力強化策の実施

数値目標（2013年度）

営業収益 637億円（+177億円） 営業利益 47億円（±0億円）

シンガポール高島屋・SC 営業収益578億円（+120億円） 営業利益59億円（+10億円）

10月4日リニューアル（増床）オープンの確実な効果発揮

（年間売上効果+10億円、利益効果+2億円）

- ・4Fフィットネスクラブ跡地の売場化（約800㎡）による増床
- ・集客力の高いハイグレードな婦人雑貨アイテムの拡充および特選や婦人服の新規ブランド導入等による総合的なMD強化
- ・エスカレーター新規増設による回遊性向上に加え、レストスペース等、お客様の声を踏まえた快適な商環境の実現
- ・開業20周年プロモーションの同時開催による改装効果の最大化
- ・トーシンディベロップメントシンガポールとの一体運営による「高島屋SC」としての魅力度アップ
- ・開業20周年イベントの共同開催によるSC全体での集客強化
- ・百貨店との買い回り性向上に向けた専門店地下フロアのMD強化（「ZARA」拡大など）



上海高島屋 営業収益60億円（+57億円） 営業利益 12億円（10億円）

[前年は2012年12月19日オープン～12月31日まで]

2013年度計画 4月発表（営業収益80億円、営業利益 9億円）

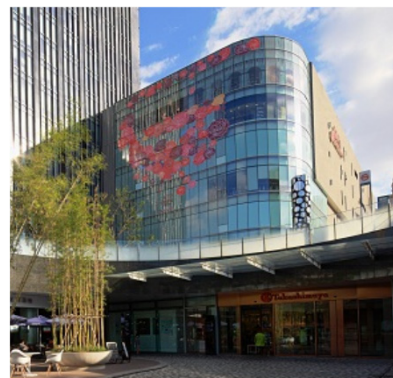
- ・フルオープン体制の遅れに加え円安影響により営業収益、営業利益（為替影響約△2億円）とも下方修正

グランドオープン及び開店1周年と連動した確実な営業力強化策の推進

- ・9月28日グランドオープン：中国祝祭期間（中秋節、国慶節）にあわせた効果的集客イベントの実施
- ・12月19日開店1周年：クリスマス企画との連動による販促強化
- 認知度アップに向けた積極的な宣伝および販促策の推進
- ・交通広告をはじめとした宣伝対策の拡充
- ・国や地域の祭りと連動した効果的なプロモーション展開の推進
- お得意様対応（固定客作り）の強化
- ・VIP会員を対象にしたイベントの実施や駐車場優待等、効果的対策の推進
- ・顧客ターゲット（富裕層ファミリー&オフィスワーカー）のニーズの分析に基づく訴求力の高いMDの推進

上海地区No.1サービスに向けた取組み

- ・ウォントスリップ、お客様アンケート等、地域顧客の声を踏まえた店舗環境やサービスの実践
- ・「総合サービスカウンター」を核としたお客様対応の徹底



V. 成長戦略

ベトナム「サイゴンセンター」事業計画

(1) 事業参画の概要

ケッペルランド社を事業パートナーにベトナム・ホーチミン市での大型複合施設開発プロジェクト

商業施設は、2016年上期の開業を目指す

- ・ ヴァンマインホール100%出資の百貨店(15,000㎡)出店(2期)
- ・ 東神開発による不動産事業への資本参画(1・2期)
- ・ 東神開発子会社(TDS)による商業施設運営参画(1・2期)

(2) 2013年の動き

ベトナム高島屋 現地法人設立

- ・ 2013年9月末、現地法人設立認可取得

* 百貨店事業の基本方針

- ・ 「ラグジュアリーブランド」を含む婦人・紳士衣料品・雑貨からリビング、食品品までのマルチを展開予定
- ・ 徹底したマーケット分析に基づく現地ニーズの具現化と高島屋らしさを融合した店舗づくりを推進

東神開発によるサイゴンセンター1期事業の配当収益確保

- ・ 2012年12月にケッペルランド社子会社より、株式取得
- ・ 2013年上期、1期事業収益の配当を計上

(3) 今後について

エリアNO.1の商業集積を目指し、都市の成長に合わせて更なる増床事業計画(3期事業)への参画を検討



サイゴンセンター全体規模 (単位:㎡)

	敷地面積	延床面積	商業面積(百貨店)	
1期	2,730	39,300	5,500	
2期	8,354	142,500	50,000	15,000
合計	11,084	181,800	55,500	15,000

※オフィス、サービスアパートメント(2017年竣工予定)除く

日本橋店再開発計画

(1) 再開発計画の概要

① 商業ゾーンを核とした街づくり

売場面積50,000㎡ 62,000㎡に増床

② コミュニティ機能の充実

既存車道の歩行者専用化と地域交流スペース設置による界隈性の向上

屋上緑化による憩いの場(グリーンテラス)の創出(6,000㎡)

③ 文化発信機能の強化

日本橋店本館の文化ホール再整備等

(2) 2013年の動き

○ 2013年4月、再開発組合設立済。着工は2014年春を予定

○ 2013年6月、計画推進の専任組織「日本橋再開発計画室」を発足し、「新・都市型SC」実現に向け東神開発を始めグループ総力を結集

一元化によるコントロール強化と計画推進のスピードアップを図る

○ 工事期間中(2014~2018年)の店舗営業力を維持するための先行投資、サービス強化対策を実施

○ 旧館解体中の駐車場の減少に対しては、近隣において代替のタワーパーキングを建設し、利便性を維持

(3) 今後について

○ 投資額150億円(=増床部分及び本館の内装費)

開業 2018年度中(予定)

(当社が取得する商業床は、街区内の所有不動産との等価交換)



	2012年度	2013年度	2014年度	~	2018年度	2020年
日本橋店本館(保存活用)		営業力強化投資 31億円		順次、本館の改修工事を実施(屋上緑化、文化ホール整備など)		開業
本館隣接地		旧館機能移転	旧館解体	着工	竣工引渡	東京オリンピック開催

VI. CSR経営

2013年度CSR経営

基本的考え方

CSR経営の根幹は、「多様化・高度化する社会ニーズに応え、貢献していく」こと

活動方針

180年の歴史と伝統の記録であるアーカイブスを経営資源として活用し、未来の高島屋の一步につなげる「高島屋アーカイブス活動」をグループ全社員で推進。活動を通じて、全てのステークホルダーとのコミュニケーションを活性化し、社会ニーズに応える新しい価値提供に努める

1. アーカイブス活動の推進

目的

180年の歴史を振り返り、企業のDNAを再確認、進取の精神など基本的価値観を全社で共有、新しい価値創出のためのイノベーションに向けて、企業活力を高める
お客様と共に築きあげてきた「タカシマヤブランド」を発信、更なる信頼の獲得と競争力向上を図る

上期活動実績

アーカイブス活動元年として、当社の歩みを社内外に発信

- ・180年史「おかげにて一八」の刊行（3月）
- ・デジタルアーカイブス高島屋サイトの公開（4月）
- ・「暮らしと美術と高島屋」展（世田谷美術館）の開催（4～6月：入場者数33,834名）
- ・社内「アーカイブス講座」の実施（8,000人受講、下期継続）



「暮らしと美術と高島屋」展ポスター（大阪店）

下期活動計画

グループをあげて、社内外に向けたアーカイブス活動の強力推進

- ・大阪店、高島屋史料館での展覧会開催
「暮らしと美術と高島屋」展（大阪店）（9月：入場者数38,735名）
高島屋史料館「高島屋と美術家たち」展（高島屋史料館）（9月：入場者数11,009名）
- ・アーカイブスをベースとした商品開発（11月）
- ・専門分野のエキスパートが持つ知識やノウハウ等、基本的価値感を伝承していく為のDVDを制作（下期）
- ・次世代を担う人材育成のためのイノベーションプログラム開催（9～11月）



第63回上品會テーマ作品として
百選会の復刻着物物作成

アーカイブス活動の拠点となる、「高島屋史料館」発信機能充実

- ・史料館資料のデジタル保存システム稼働
- ・史料館の社内イントラによる閲覧開始
- ・学芸員の増配置

2. ステークホルダーとのコミュニケーション強化

○当社経営にステークホルダーからのアドバイス、評価、声を反映

- ・社外講師によるCSRブランディング講座開催
- ・お客様へのCSRアンケート実施（店頭アンケート・WEBアンケート 1,500名対象）

3. 重点的に取り組むべき社会ニーズへの対応

○本業を通じた被災地復興支援の継続

- ・経済復興や雇用など、波及効果が見込める水産加工や米作り農家等への産業支援の実施
- ・海外からの被災地支援へ感謝の意を込めた、コンサートや写真展をシンガポールで開催
「奇跡のピアノ」の展示とミニコンサート、被災地で元気に生きるこどもたちを撮影した写真展等

○高齢化・過疎化等、地域ニーズに対応する事業展開

- ・買い物困難地域における移動販売事業の運用開始（米子高島屋：4月～）