

2016年2月期決算説明会

2016年4月12日



- I 2016年2月期 業績概要
- II 2017年2月期 業績予想
- III セグメント概要
- IV 高島屋グループ長期プラン
- V コーポレートガバナンス・株主還元
- VI CSR経営推進

I 2016年2月期 業績

2016年2月期連結業績のポイント

- ✓ 主力の国内百貨店が、高額品・インバウンド需要の好調をうけ増収
- ✓ 主要子会社が堅調
- ✓ 連結業績は6期連続増益、4期連続増収増益

連結業績

(単位：億円)

	上期	前年比 増減	下期	前年比 増減	通期	前年比 増減	計画比 増減
営業収益	4,498	+ 1.8% + 81	4,798	+ 1.9% + 90	9,296	+ 1.9% + 171	△0.4% △34
販売管理費	1,218	△0.1% △2	1,238	+ 1.8% + 22	2,456	+ 0.8% + 20	△0.4% △11
営業利益	138	+ 13.1% + 16	192	△3.3% △7	330	+ 3.0% + 10	△3.0% △10
経常利益	162	+ 14.2% + 20	216	△0.6% △1	378	+ 5.2% + 19	△0.6% △2
純利益	110	+ 15.2% + 15	128	△1.6% △2	238	+ 5.5% + 12	+ 0.5% + 1

- 営業収益は、国内百貨店の好調に加え、連結子会社各社も順調に売上を伸ばし増収
- 営業利益・経常利益は、国内百貨店は商品利益率低下により減益だったものの、連結子会社各社の増益により計画未達ながらも増益
- 純利益は、経常増益に加え株式売却益による特別利益もあり、増益かつ計画達成
- 2011年4月発表の高島屋グループ長期プランの営業収益・営業利益数値目標を達成
2年連続で長期プラン営業収益・営業利益数値目標を達成



4

国内百貨店業績 (高島屋および国内百貨店子会社)

(単位：億円)

	上期	前年比 増減	下期	前年比 増減	通期	前年比 増減	計画比 増減
営業収益	3,675	+ 0.3% + 12	3,979	+ 2.3% + 90	7,655	+ 1.4% + 102	△0.1% △8
売上高	3,624	+ 0.3% + 11	3,927	+ 2.3% + 89	7,550	+ 1.3% + 100	△0.1% △10
商品利益率	24.59%	△0.43	24.35%	△0.46	24.46%	△0.45	△0.20
販売管理費	907	△0.4% △3	930	+ 1.1% + 10	1,837	+ 0.4% + 7	△0.1% △2
営業利益	35	△19.9% △9	79	△6.0% △5	114	△10.7% △14	△11.1% △14
経常利益	67	△2.4% △2	80	△3.6% △3	146	△3.1% △5	△6.9% △11
純利益	57	△28.8% △23	31	△25.1% △10	88	△27.6% △34	△10.3% △10

- 営業収益は、高額品・インバウンド需要の好調により、増収
- 営業利益・経常利益は、暖冬による高商品利益率の衣料品の低迷に伴う、商品ミックス悪化を主因とする商品利益率低下の影響が大きく、減益・計画未達
- 純利益は、経常減益に加え前年の不動産売却益の反動減や、改装・再開発に伴う固定資産除却損等の増加もあり、減益・計画未達



5

国内百貨店 販売管理費

(単位：億円)

	上期	前年比 増減	下期	前年比 増減	通期	前年比 増減	計画比 増減
人件費	306	△2.1% △7	316	△2.8% △9	623	△2.5% △16	△1.3% △8
宣伝費	135	+ 6.4% + 8	135	△0.1% △0	269	+ 3.1% + 8	+ 2.6% + 7
総務費・庶務費	331	△0.3% △1	341	+ 3.1% + 10	672	+ 1.4% + 9	+ 0.1% + 0
経理費	135	△2.8% △4	138	+ 7.1% + 9	273	+ 2.0% + 5	△0.2% △1
合計	907	△0.4% △3	930	+ 1.1% + 10	1,837	+ 0.4% + 7	△0.1% △2

- 人件費は、人員減による給与・賞与・退職給付費用および福利厚生費の削減を主因に、前年より減少し計画も達成
- 宣伝費は、積極的な販促施策に伴う広告費の増加や、増収によるポイント経費の増加により、前年から増加
- 総務費・庶務費は、販売員制服切り替えに伴う消耗品費に加え、増収に伴う他社クレジット取扱手数料の増加等により、前年から増加したものの、ほぼ計画通り
- 経理費は、店舗不動産取得による固定資産税などの増加により、前年からは増加したものの、計画達成



6

主要子会社業績

(単位：億円)

	営業収益	前年比 増減	計画比 増減	営業利益	前年比 増減	計画比 増減
東神開発	350	+ 3.1% + 11	△0.5% △2	80	+ 3.2% + 3	+ 0.2% + 0.2
トーンテイパ [®] ショップメントシカ [®] ホール	95	+ 11.3% + 10	△1.9% △2	25	+ 26.2% + 5	△0.6% △0
タカシマヤ シンガポール	578	+ 5.1% + 28	△3.2% △19	41	△5.3% △2	△5.7% △2
上海高島屋	73	+ 16.1% + 10	△2.6% △2	△12	- + 7	- △0
高島屋クレジット	173	+ 2.8% + 5	△0.2% △0	43	+ 4.9% + 2	+ 1.1% + 0.5
高島屋 ^ス ー ^ス クリエ ^イ ツ (高島屋 ^ス ー ^ス クリエ ^イ ツ東北含む)	312	+ 7.1% + 21	△0.8% △3	19	+ 31.9% + 5	+ 4.8% + 1

- 東神開発は、玉川や博多など既存の国内SCが堅調に業績を伸ばし増収増益
TDSは、改装工事完成による賃料収入増に為替影響も加わり増収増益
- 幼シヤシカ[®]ホールは、増収を確保したものの人件費等の販管費増により減益
上海高島屋は、MD再構築の奏功と家賃などの販管費減により収益改善
- 高島屋クレジットは、カード手数料と会費収入を順調に伸ばし増収増益
- 高島屋^スー^スクリエ^イツは、ホテルや商業施設などの受注好調に加え、百貨店と連携した住宅リフォーム事業が拡大し増収増益



7

Ⅱ 2017年2月期 通期計画

通期計画のポイント

- ✓ 国内百貨店が、営業施策やインバウンド好調により増収増益
- ✓ 新規開業に伴う初期費用の増加により販売管理費は増加
- ✓ 連結業績は7期連続の増益計画

連結計画

(単位：億円)

	上期	前年比 増減	通期	前年比 増減
営業収益	4,575	+ 1.7% + 77	9,530	+ 2.5% + 234
販売管理費	1,231	+ 1.1% + 13	2,489	+ 1.3% + 33
営業利益	139	+ 0.6% + 1	340	+ 3.1% + 10
経常利益	158	△2.5% △4	380	+ 0.6% + 2
純利益	100	△9.4% △10	240	+ 0.7% + 2

- 営業収益は、国内百貨店に加え、国内の連結子会社が順調に収入を伸ばし、増収を計画
- ホーチミン高島屋開業など一時的な経費増はあるものの、国内百貨店の増益を中心に、連結子会社も堅調に利益を伸ばし、営業増益・経常増益を計画
- 純利益も経常増益を主因に、増益の計画



10

国内百貨店計画 (高島屋および国内百貨店子会社)

(単位：億円)

	上期	前年比 増減	通期	前年比 増減
営業収益	3,741	+ 1.8% + 65	7,756	+ 1.3% + 101
売上高	3,688	+ 1.8% + 64	7,651	+ 1.3% + 100
商品利益率	24.46%	△0.14	24.36%	△0.11
販売管理費	917	+ 1.0% + 9	1,845	+ 0.4% + 7
営業利益	38	+ 7.7% + 3	124	+ 9.0% + 10
経常利益	66	△1.2% △1	151	+ 3.4% + 5
純利益	49	△15.1% △9	94	+ 6.8% + 6

- 営業収益は、開店20周年を迎える新宿店の周辺環境の劇的な改善と、前年に続きインバウンド需要増などにより、増収を計画
- 増収による利益増を主因に、営業増益・経常増益を計画
- 純利益は、経常増益を主因に、増益を計画



11

国内百貨店 販売管理費計画

(単位：億円)

	上期	前年比 増減	通期	前年比 増減
人件費	304	△0.8% △2	624	+ 0.2% + 1
宣伝費	133	△1.1% △2	268	△0.5% △1
総務費・庶務費	340	+ 2.6% + 9	673	+ 0.1% + 0
経理費	140	+ 3.4% + 5	280	+ 2.5% + 7
合計	917	+ 1.0% + 9	1,845	+ 0.4% + 7

- 人件費は、人員減に伴う支払給与の減少はあるものの、下期に社会保険料の適用対象者の拡大が見込まれることから、通期では僅かに増加する見込み
- 宣伝費は、広告費やポイント経費の効率化を進め、△1億円の削減計画
- 総務費・庶務費は、お客様の安心・安全の向上に向けた施設投資の増加などにより上期は増加するものの、下期は作業費などの経費削減を進めることで、通期では前年と同水準を計画
- 経理費は、「タカシマヤ ウオッチメゾン」などの新規出店に伴う家賃増や、租税公課増等により、+7億円の増加計画



12

主要子会社計画

(単位：億円)

	営業収益	前年比 増減	営業利益	前年比 増減
東神開発	422	+ 20.6% + 72	84	+ 4.5% + 4
トシデン イバロップメントシガポール	92	△2.8% △3	23	△5.8% △1
タカシマヤ シンガポール	555	△4.0% △23	38	△6.4% △3
上海高島屋	72	△0.9% △1	△9	- + 3
高島屋クレジット	178	+ 3.2% + 6	44	+ 1.4% + 1
高島屋スハースクリエイブ (高島屋スハースクリエイブ東北含む)	351	+ 12.6% + 39	21	+ 8.0% + 2

- 東神開発は、引き続き既存の国内SCが堅調に業績を伸ばし増収増益を計画
TDSは、現地通貨ベースでは増収増益も、円高により円ベースでは僅かに減収減益
- 効シヤシガポールは、現地通貨ベースでは増収増益も、円ベースでは減収減益
上海高島屋は、円高による微減収も、現地通貨での増収を受け営業利益は収益改善の見込み
- 高島屋クレジットは、引き続きカード手数料と会費収入を順調に伸ばし、増収増益の計画
- 高島屋スハースクリエイブは、東京利ビックパブリックを背景として受注を伸ばし、増収増益を計画



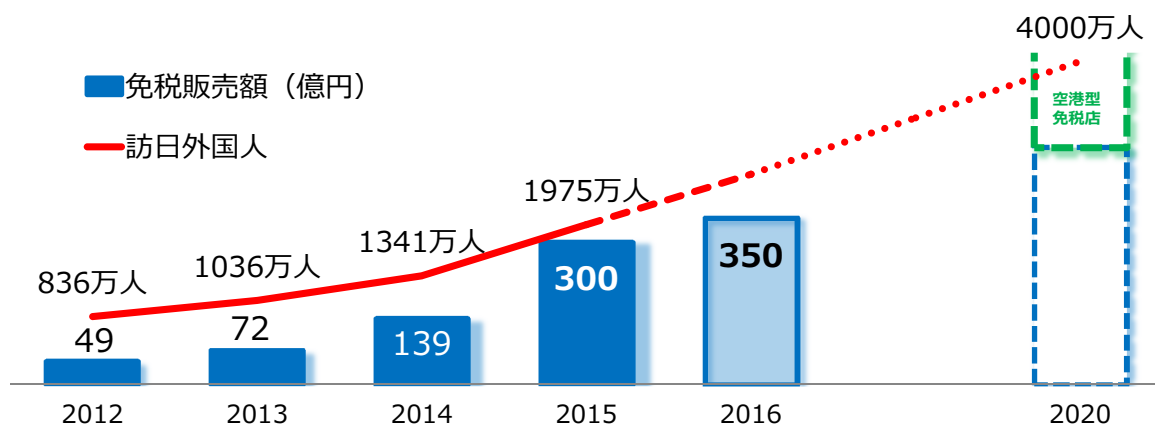
13

Ⅲ セグメント概要

百貨店事業

インバウンド売上

2015年度免税売上は、前年比2倍の約300億円達成



2016年度目標額 350億円 (前年比+17%)

- 中国最大手オンライン旅行代理店「C-Trip」との送客スキームの構築
- 決済手段「支付宝 (アリペイ)」の導入
- 空港型免税事業への取組み

空港型免税店

高島屋・全日空商事・ホテル新羅の3社による 合併会社を設立し、空港型免税店事業に参入



- 出資比率を60%とし、当社の連結子会社として設立
- 2017年春、1号店を新宿高島屋11階に出店予定
百貨店との一体展開により、ワンストップショッピングの優位性を発揮
- 大阪地区での2号店出店についても今後検討
- 初年度売上目標 150億円

商品利益率改善

商品利益率の抜本的改善に向けて 2016年度 商品利益額改善対策 20億円

- **商品買取増加による商品利益率向上**
 - ・ 定番商品、特徴化MDを含む高利益商品の拡大
- **優待販売の見直しによる商品利益額確保**
 - ・ 販売重点時期に焦点を絞った実施により、費用対効果向上
- **Win-Winの商品利益率設定**
 - ・ 売上増大に伴う取引条件再検討
 - ・ 成長マーケットにおける取引条件再検討

▶ 2年間で改革を進め、2018年度以降は商品利益率向上を目指す

特徴化M D

「上質性」「話題性」「利益視点」で特徴化戦略を推進 2016年度売上目標570億円（前年比+5%）

- タカシマヤスタイルを提案する「特徴ショップ」（全10ショップ）
 - ・主力「スタイル&エディット」（10周年）、「CSケーススタディ」（15周年）が定着
 - ・次のファッション核ショップとして「デニムスタイルラボ」、「エクセラウンジ」を強化
- 当社「プライベートブランド」（全21ブランド）
 - ・「ファッション」「ペック」「ダルマイヤー」の商品内容見直し
 - ・「タカシマヤレーベル」の強化（カシミア・ランドセル）
- 自ら仕入れ、販売する「自主編集売場」
 - ・婦人服「シーズンスタイルラボ」を大型店で展開（下期）
- 時代性を捉えた「コンセプトゾーン」
 - ・健康志向を捉えたライフスタイル提案ゾーン「ウェルビーイング（仮）」を新宿店で展開（下期）



お客様接点の最大化

オムニチャネル戦略の推進による販売機会増大

2016年度ネットビジネス売上目標 130億円 前年比+15%

- オンワード樫山との取組み拡大
「タブレット販売」を全店に導入、中小型店「取寄せ販売」テスト開始
- 「ショールームストア」展開店舗数拡大
- 外商顧客限定サイト「Takashimaya e-salon」に決済機能を追加

NTTドコモとのアライアンスによる集客増大

- 当社及び約5,400万人のドコモ「dポイントクラブ」お客様の利便性とサービス向上

- ・dポイントの導入、
- ・マーケティング施策の共同展開、
- ・多様なチャネルを活用した送客施策など



- **シンガポール高島屋のブランド力**および事業ノウハウを経営資源として活用
- 今後の海外進出は**東神開発**を軸として、不動産事業とのセットが基本
- **「百貨店」「不動産」「商業施設運営」**を統合した事業展開により、早期の黒字化が可能

シンガポール高島屋・上海高島屋

シンガポール高島屋

近隣諸国を含む富裕層を中心とした顧客基盤を背景に更なる営業強化で収益増大を目指す

- 特徴化に向けた特選・婦人雑貨改装
- ハウスカード戦略、旅行者対策強化



上海高島屋

営業力強化や家賃減額などにより赤字が縮小、早期黒字化を目指す

- ファッションの再編、食品・レストランの増強実施
- 「日本館」の品揃え拡充
- ネット販売強化による広域顧客の取り込み



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

- ホーチミン高島屋を核テナントとした「サイゴンセンター」が本格的ワンストップ ショッピングセンターとして開業
- アジア有数の不動産デベロッパー ケッペルランド社が事業パートナー
- 「百貨店」「不動産」「商業施設運営」事業統合運営により、4年後の単年度黒字化を目指す

延床面積	約181,800㎡
商業面積	約55,500㎡
ホーチミン高島屋	約15,000㎡

2016年7月 開業予定



バンコク「サイアム高島屋」

総事業費1500億円、敷地面積8万㎡の タイ大型商業施設「ICONSIAM」に核テナントとして出店

- サイアム高島屋 ストアコンセプト
「タイの最高とタカシマヤのFUSION(融合・昇華)」
- 現地有力企業アイコンサイアムを事業パートナーとして出店
- 2017年度開業予定



敷地面積	約 80,000㎡
総床面積	約 750,000㎡
商業延床面積	約 525,000㎡
サイアム高島屋	約 36,000㎡

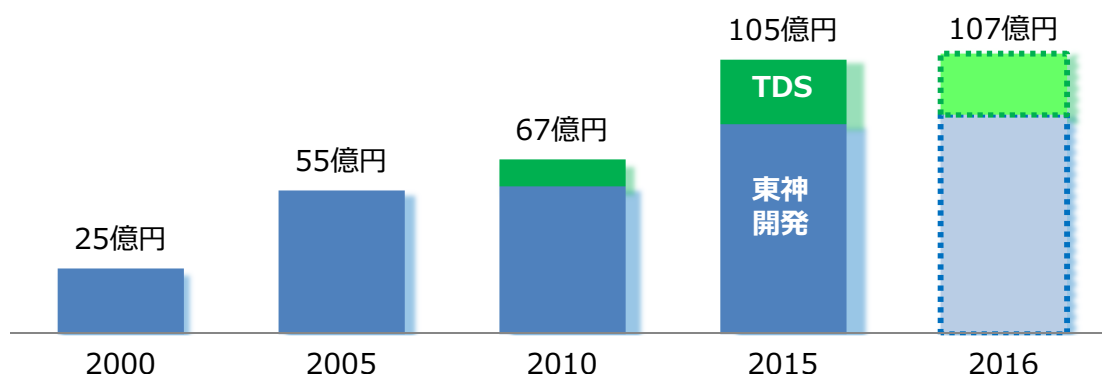
不動産業

金融業

建装事業

不動産業 東神開発

百貨店事業とともに「まちづくり戦略」を推進する
グループ第二の基幹会社としての役割を発揮
(2015年度 営業利益105億円を達成)



- 1963年、日本初の本格郊外型SC「玉川高島屋S・C」の開発にあたり設立
- シンガポール高島屋、柏高島屋ステーションモール、流山おおたかの森を運営
- ベトナムサイゴンセンター不動産・商業施設運営事業参画
- 「日本橋再開発計画」を推進

TDS：トーシン ディベロップメント シンガポール

不動産業 東神開発

百貨店と一体となったSC事業を国内外で推進



- 百貨店と専門店テナントともに「お客様満足」を追求するSCづくり
 - ・百貨店と専門店を融合した満足度の高い品揃え実現
 - ・百貨店と専門店による共通サービスの推進（インフォメーション、カードポイント、イバウンド対応、配送など）
 - ・SC全体としての共同販促の推進

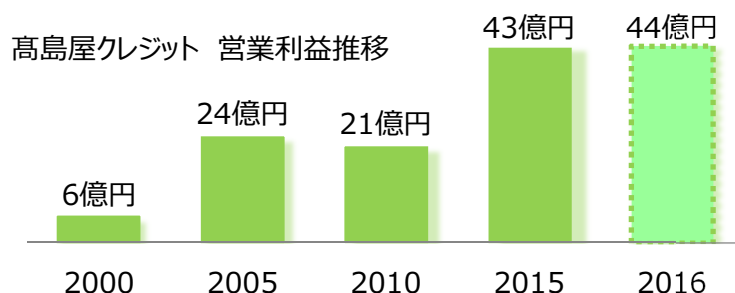


- 不動産業ならではの長期視点での開発力を発揮
 - ・SCを核とした「点から面へ」周辺開発（玉川・流山）
 - ・「館」の建物価値を高める空間演出（屋上庭園など）とプロパティマネジメント推進

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

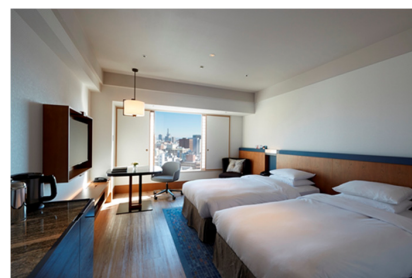
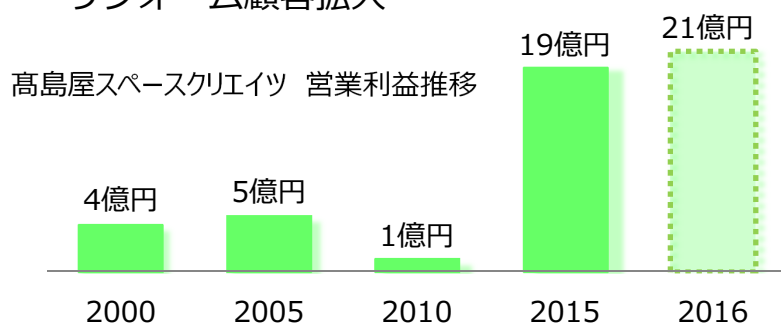
- グループ一体戦略の推進による新規会員獲得・利用促進
 - ・百貨店各店での獲得強化と利用促進
- 外部加盟店における更なる利用機会拡大
 - ・購買ポテンシャルの高い当社カード会員の利用促進
- 決済手段の多様化・キャッシュレス化への対応強化
 - ・お客様の多様な決済ニーズに応え、新規利用拡大



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下、 外部収益の拡大による、さらなる収益増大

- インバウンド取り込みで引き続き活況を呈する
ホテル・宿泊施設への積極的営業活動による受注拡大
- 名古屋駅周辺開発における受注活動の組織力発揮による強化
- 百貨店と連携した個人住宅の
リフォーム顧客拡大



ヒルトン名古屋 写真提供
ヒルトン・ルーム ツイン
ヒルトン名古屋

まちづくり戦略

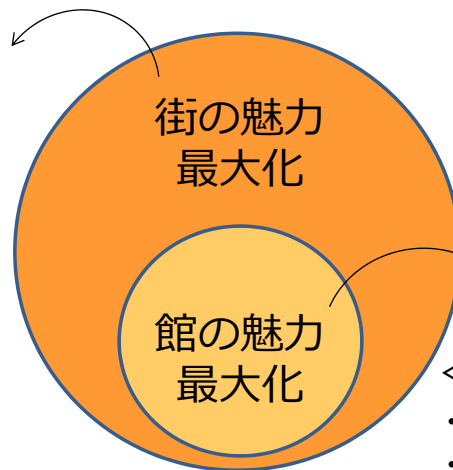
「まちづくり戦略」の推進

国内外で、地域との共創および
東神開発をはじめとしたグループノウハウを活用し、
街・館の魅力を最大化

＜地域との共創＞

- ・再開発計画との連動
- ・行政との連携
- ・鉄道会社との協業
- ・周辺商業施設との協業

来街者増



＜東神開発ノウハウ活用＞

- ・百貨店と専門店の融合
- ・「館」空間の演出

来館者・滞在時間増

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

国内百貨店+SCの営業利益 192億円

連結営業利益シェア 6割

主要商業施設売上高（2015年度実績）



横浜 1310億円



日本橋 950億円



新宿☆ 950億円



柏☆ 560億円



大阪☆ 1280億円



京都 850億円



玉川☆ 940億円



シンガポール☆ 1260億円

☆印は、百貨店と専門店が一体運営されている商業施設

まちづくり戦略 新宿「タカシマヤタイムズスクエア」

新宿「タカシマヤタイムズスクエア」開店20周年 グループ収益の核となる店舗へ

2016年度新宿店計画 売上高 733億円

- 「新宿駅南口基盤整備事業」完成
 - ・ 「バスタ新宿（交通ターミナル）」の利用開始
 - ・ 「ミライナタワー」の開業
 - ・ オフィス人口増加と商業施設「NEWoman」オープン
- 開店20周年を機とした館全体の魅力度向上
 - ・ オフィス就業者のランチ需要などに
対応すべく食料品フロアを改装
 - ・ 東神開発のノウハウを生かした
「レストランズパーク」改装（2015年秋）
 - ・ 空港型免税店オープン（2017年春）を
はじめとしたインバウンド需要の
取り込み強化



まちづくり戦略 日本橋再開発計画

「新・都市型SC」による日本橋エリアのまちづくり

- 2018年秋、日本橋高島屋が隣接街区に増床し、全く新しい商業ゾーンとしてオープン
- 既存の本館も売場の刷新に加えて、屋上緑化や、お客様をお迎えする車寄せの整備などの機能強化を図り、2019年春に全街区グランドオープン
- 街に更なる賑わいと活気を与え、お客様に「美しい暮らしスタイル」を発信していく新しい商業施設づくりを目指す



まちづくり戦略 中小型店・その他

中小型店への専門店導入による地域ニーズへの対応

港南台店

- 大型家具テナント「ニトリ」の導入により、ファミリー層ニーズへの対応
- 隣接商業施設とともに商品・サービスを補完し、街の活性化を推進

立川店

- 大型書店「ジュンク堂書店」開店（6階）など、地域ニーズに密着した店舗づくり
- 競合店舗とMDをすみ分けることにより、地域の魅力を向上し、店舗集客増大を図る



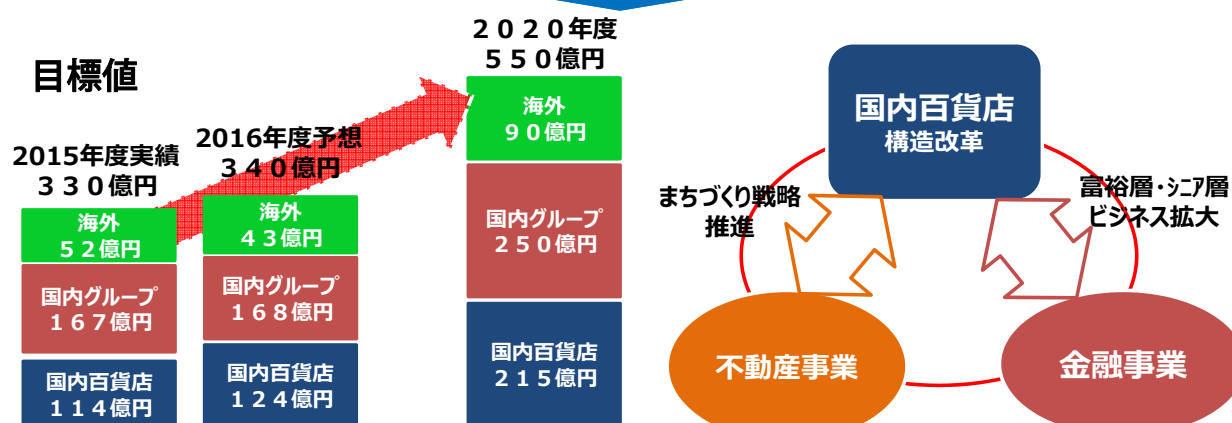
写真提供 丸善ジュンク堂書店

IV 高島屋グループ長期プラン (2016年度⇒2020年度)

高島屋グループ長期プラン

基本理念

- 国内百貨店を中心とし、不動産と金融を第2・3の核事業へと育成
- 成長事業への戦略的投資により、グループ利益を各事業にてバランスよく構成
- グループ全体での収益性・効率性・安全性の向上を実現



高島屋グループ長期プラン 数値目標

「国内百貨店事業」の営業力強化を中心に、「不動産業」「金融業」への戦略投資等を通じて営業利益550億円、ROE8%以上・ROA5%以上を目指した成長戦略を推進

数 値 目 標	2020年度	2015年度差
営業収益	10,800億円	+1,550億円
営業利益	550億円	+220億円
ROE	8%以上	+2%以上
ROA	5%以上	+1%以上
成長・戦略投資額	2,650億円	-
(総投資額	3,300億円	-)
自己資本比率	46%	+5%

高島屋グループ長期プラン 基本戦略

国内百貨店事業

- まちづくり視点に立った地域密着・店別事業モデル構築による競争力向上
- 消費税再引き上げに耐え、成長する収益構造の確立
 - 高伸長マーケットへの収入拡大
 - ～インバウンド・オムニチャネル・富裕層等
 - 商品利益率向上に向けたMD構造改革
 - コスト構造改革の推進

(単位：億円)

2020年度目標	営業収益	2015年度比	営業利益	2015年度比	成長・戦略投資
国内百貨店事業	8,220	+7.4% +570	215	+89% +100	630

高島屋グループ長期プラン 基本戦略

国内グループ事業

- 東神開発を中心にグループ一体となったまちづくり戦略推進による不動産業の更なる成長
- 空港型免税事業の育成・拡大
- 新たな核事業として金融事業を育成

(単位：億円)

2020年度目標	営業収益	2015 年度比	営業利益	2015 年度比	成長・戦略投資
国内グループ事業	2,040	+41% +590	250	+50% +80	1,420

海外事業

- アジアマーケットにおける事業エリア拡大

(単位：億円)

2020年度目標	営業収益	2015 年度比	営業利益	2015 年度比	成長・戦略投資
海外事業	1,180	+58% +430	90	+73% +40	600

V コーポレートガバナンス および株主還元

コーポレートガバナンス・株主還元

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス・コード適用など、市場の関心が高まる中、従来の取組みを更に強化し、継続的な成長と永続的な企業価値の向上を目指す

株主還元

財務健全性及び資本効率双方のバランスを考慮しつつ安定的な配当水準の維持を基本に諸環境を勘案し最適な株主還元を検討

VI CSR経営推進

CSR経営

グループ経営理念「いつも、人から。」のもと、本業を通じ、「多様化・高度化する社会ニーズに応え、貢献していく」ことを目指し、CSR経営の品質向上に努めてまいります。

○ **「消費者保護」に照らしたコンプライアンスの徹底**

個人情報保護/品質管理への対応/アレルギー表示管理体制の構築など

○ **従業員のワークライフバランスを実現する**

働きやすい環境づくり

営業時間の見直し/育児・介護に携わる人が活躍できる職場の実現/
女性の管理職登用促進など

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。