

2021年2月期第2四半期
(2020年度)

決算説明会



2020年10月13日

目次

- I. 2021年2月期第2四半期実績(2020年度)
- II. 2021年2月期計画(2020年度)
- III. コロナ禍における経営課題
- IV. グループ総合戦略「まちづくり」
- V. 財務方針
- VI. ESG戦略

I. 2021年2月期第2四半期決算実績(2020年度)

1. 連結業績
2. 国内百貨店業績
3. 主要子会社実績
4. 連結営業利益実績増減要因

1. 連結業績

- 営業収益は、グループ商業施設の臨時休業等により大幅減収
- 減収を起因に、営業利益、経常利益、純利益ともに減益
- 店舗休業関連損失103億円を特別損失として計上

(単位：億円)	実績	前年増減	前年比	特別損失 (コロナ)
営業収益	2,974	△1,558	△34.4%	
販売管理費	1,032	△253	△19.7%	103
営業利益	△102	△236	-	
経常利益	△109	△236	-	
純利益	△233	△357	-	

2. 国内百貨店業績

- 営業収益は、店舗の臨時休業等により大幅減収
- 営業利益は、減収に加え、商品利益率の低下もあり減益
- 店舗休業関連損失78億円を特別損失として計上

(単位：億円)	実績	前年増減	前年比	特別損失 (コロナ)
営業収益	2,486	△1,335	△34.9%	
売上高	2,419	△1,328	△35.4%	
商品利益率	22.67%	△1.08		
販売管理費	743	△193	△20.6%	78
営業利益	△128	△156	-	

2. 国内百貨店販売管理費

- 特別損失(コロナ)78億円を含み、前年から193億円減少
- 売上比例費は45億円減、コスト構造改革による削減額は40億円
- 人件費・庶務費で20億円、総務費・宣伝費・経理費で20億円削減

(単位：億円)	実績	前年増減	前年比	特別損失 (コロナ)
人 件 費	246	△51	△17.2%	32
宣 伝 費	73	△54	△42.3%	2
総務費・庶務費	301	△60	△16.5%	22
経 理 費	123	△28	△18.7%	22
合 計	743	△193	△20.6%	78

3. 国内グループ事業（主要子会社業績）

■東神開発は、主要施設の休業により減収減益

■TFPは、加盟店の休業に伴うカード取扱高の減により減収減益

■TSCは、工事の中断や内装工事需要の急減により減収減益

（単位：億円）	営業収益	※前年比 /前年増減	営業利益	※前年増減	特別損失 （コロナ）
東 神 開 発	187	△15.9% △35	21	△12	10
高島屋ファイナンシャル ・パートナーズ（TFP）	95	△10.7% △11	21	△5	2
高島屋スペースクリエイツ （TSC）	128	△30.2% △56	△ 1	△9	0

※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年増減/前年比です。

3. 海外事業(主要子会社業績 1月～6月)

■コロナ影響による休業や営業時間短縮等により減収減益

■シンガポール、TDSは4月7日から6月19日まで休業

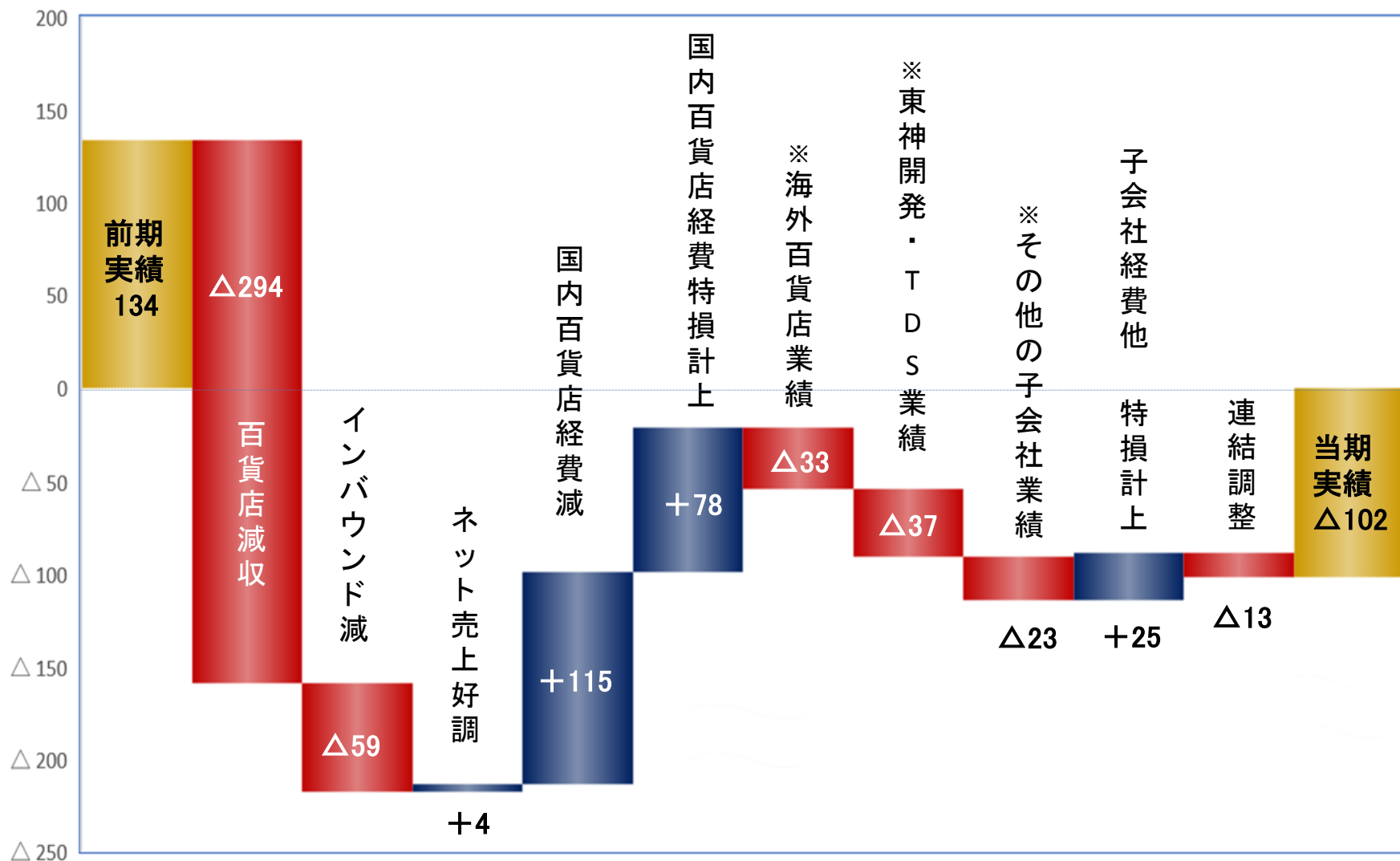
■店舗休業関連損失21億円を特別損失として計上

(単位：億円)	営業収益	前年比 /前年増減	営業利益	前年増減	特別損失 (コロナ)
タカシマヤ シンガポール	40	△51.5% △42	6	△17	12
トーシンディベロップメント シンガポール(TDS)	27	△39.1% △17	8	△7	8
上海 高島屋	11	△32.4% △5	△ 2	△2	-
タカシマヤ ベトナム	7	△24.8% △2	0	△0	0
サイアム タカシマヤ	4	△42.7% △3	△ 5	△0	1

為替レート：1SGD=77.30JPY 1CNY=15.31JPY 1VND=0.0046JPY 1THB=3.41JPY

4. 連結営業利益実績 増減要因

単位：億円



※海外百貨店業績、東神・TDS業績、その他子会社業績は、各々コロナ影響による営業費の特損計上額を控除した額です。

Ⅱ. 2021年2月期計画(2020年度)

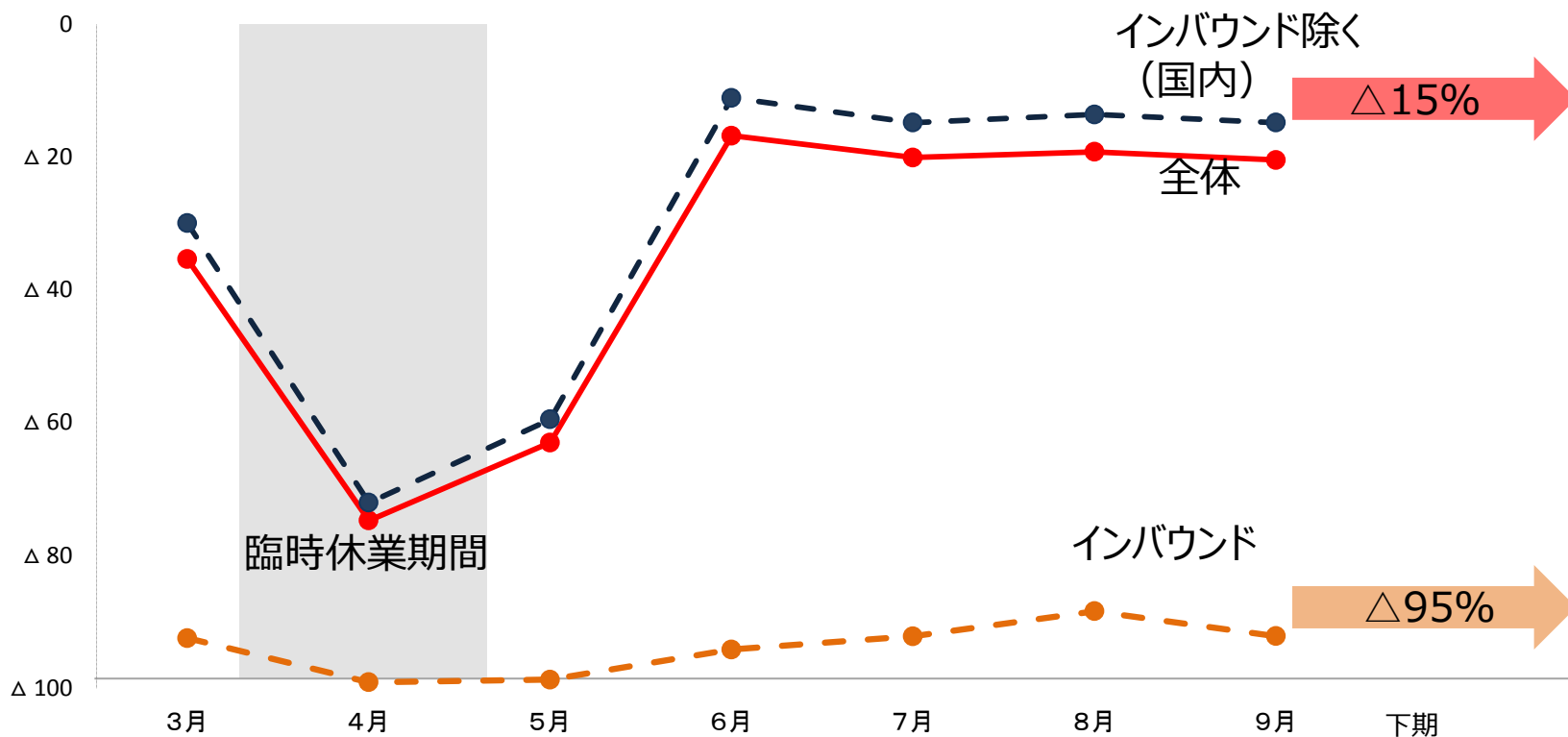
1. 年度計画の考え方
2. 連結計画
3. 国内百貨店計画
4. 主要子会社計画
5. 連結営業利益計画増減要因

1. 年度計画

考え方

- ✓ 連結営業収益 6,820億円、営業利益△180億円を計画
- ✓ 外出自粛や消費意欲減退は継続。休業は想定せず
- ✓ 国内百貨店の国内需要は前年比△15%、インバウンド同△95%

国内百貨店売上推移（前年比、%）



2. 連結計画

■ 営業収益は、コロナ影響の継続を想定し減収計画

■ 営業利益、経常利益、純利益ともに減益計画

(単位：億円)	通期計画	前年比/ 前年増減	上期実績	前年比/ 前年増減	下期計画	前年比/ 前年増減	特別損失 (コロナ)
営業収益	6,820	△25.8%	2,974	△34.4%	3,846	△17.4%	
販売管理費	2,286	△315	1,032	△253	1,254	△62	103
営業利益	△180	△436	△102	△236	△78	△199	
経常利益	△195	△427	△109	△236	△86	△191	
純利益	△365	△525	△233	△357	△132	△168	

3. 国内百貨店計画

■ 営業収益は、外出自粛の継続やインバウンド減少により減収計画

■ 営業利益は、販売管理費の削減があるものの減益計画

(単位：億円)	通期計画	前年比/ 前年増減	上期実績	前年比/ 前年増減	下期計画	前年比/ 前年増減	特別損失 (コロナ)
営業収益	5,826	△24.8%	2,486	△34.9%	3,340	△15.0%	
売上高	5,690	△25.2%	2,419	△35.4%	3,271	△15.2%	
商品利益率	22.73%	△0.90	22.67%	△ 1.08	22.78%	△ 0.72	
販売管理費	1,654	△249	743	△ 193	911	△ 56	78
営業利益	△ 225	△267	△ 128	△ 156	△ 97	△ 111	

3. 国内百貨店計画

販売管理費計画

- 特別損失(コロナ)78億円を含み、前年から249億円減少
- 売上比例費は63億円減、コスト構造改革による削減額は77億円
- 人件費・庶務費で38億円、総務費・宣伝費・経理費で39億円削減

(単位：億円)	通期計画	前年増減	上期実績	前年増減	下期計画	前年増減	特別損失 (コロナ)
人 件 費	544	△59	246	△ 51	298	△ 8	32
宣 伝 費	179	△76	73	△ 54	105	△ 23	2
総務費・庶務費	661	△81	301	△ 60	360	△ 21	22
経 理 費	271	△33	123	△ 28	148	△ 4	22
合 計	1,654	△249	743	△ 193	911	△ 56	78

4. 主要子会社計画(国内)

■東神開発は、テナント家賃減免・歩合家賃減などにより減収減益

■TFPは、カード取扱高の減少により減益計画

■TSCは、需要急減に加え前年反動もあり減益計画

(単位：億円)	営業収益	※前年比/ 前年増減	営業利益	※前年増減	営業利益				特別損失 (コロナ)
					上期	※前年増減	下期	※前年増減	
東 神 開 発	394	△12.1% △54	38	△29	21	△12	17	△17	10
高島屋フィナンシャル ・パートナーズ (TFP)	196	△9.8% △21	39	△10	21	△5	17	△5	2
高島屋スペースクリエイツ (TSC)	219	△40.9% △151	△ 11	△28	△ 1	△9	△ 9	△20	0

※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年増減/前年比です。

4. 主要子会社計画(海外 1月～12月)

■シンガポール、TDSはコロナによる営業規制が続き、減益計画

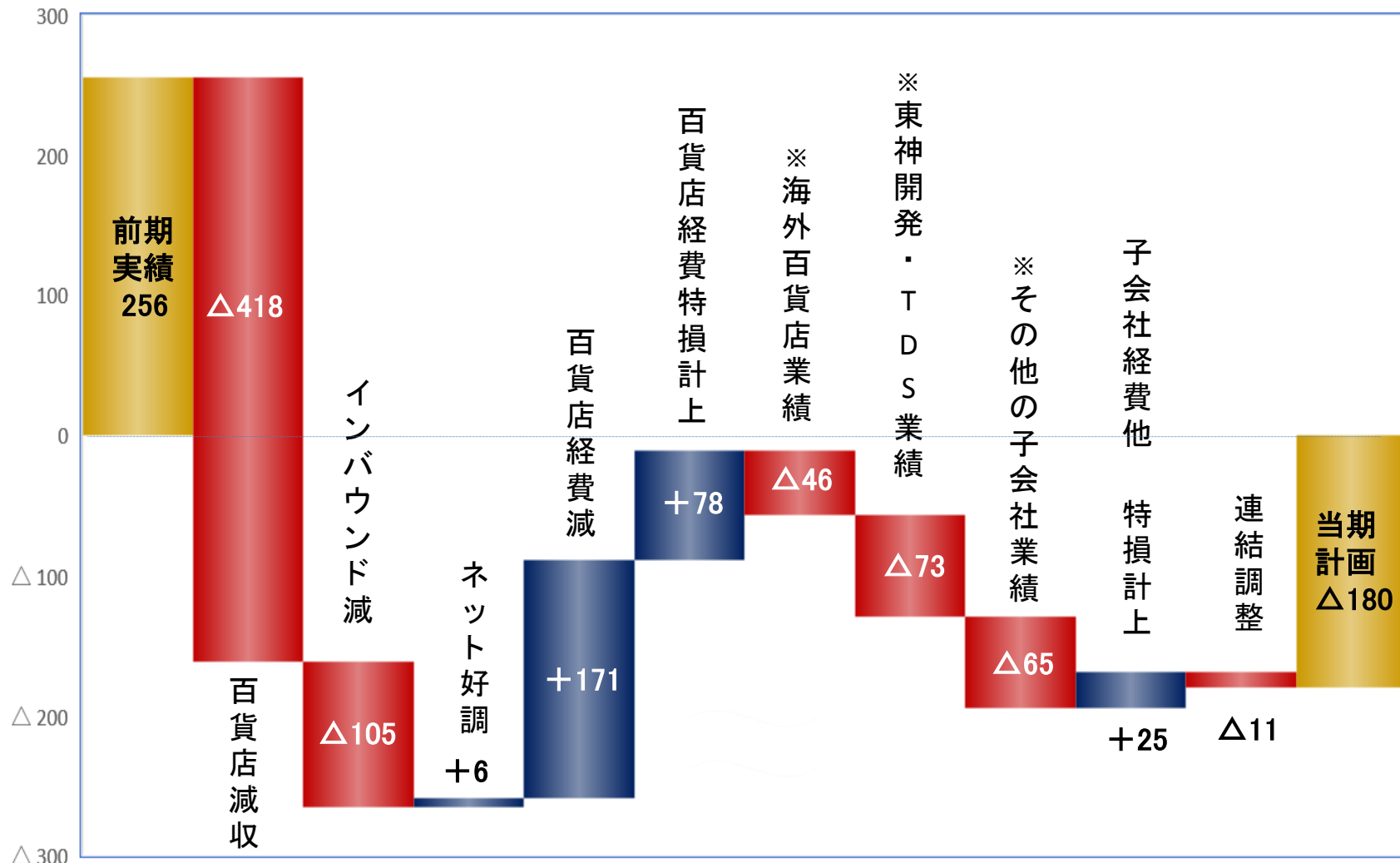
■コロナ影響縮小の3社の下期の営業利益は前年並みを見込む

(単位：億円)	営業収益	前年比/ 前年増減	営業利益	前年増減	営業利益				特別損失 (コロナ)
					上期	前年増減	下期	前年増減	
タカシマヤ シンガポール	103	△39.4% △67	17	△30	6	△17	12	△14	12
トーシンディベロップメント シンガポール(TDS)	51	△42.1% △37	5	△26	8	△7	△4	△19	8
上海高島屋	21	△34.6% △11	△1	△2	△2	△2	0	+0	-
タカシマヤ ベトナム	17	△15.9% △3	1	△0	0	△0	1	△0	0
サイアム タカシマヤ	10	△36.2% △6	△10	△0	△5	△0	△5	+0	1

1SGD=77.14JPY 1CNY=15.30JPY 1VND=0.0045JPY 1THB=3.39JPY

5. 連結営業利益計画 増減要因

単位：億円



※海外百貨店業績、東神・TDS業績、その他子会社業績は、各々コロナ影響による営業費の特損計上額を控除した額です。

Ⅲ.コロナ禍における経営課題

1. 環境認識
2. 事業別方向性
3. 経営戦略
4. 3カ年計画

- ✓ 新型コロナの収束見通しが立たず、消費行動や生活様式も変容
- ✓ ブランド価値の源泉である国内百貨店の収益力がさらに低下
- ✓ 2021年度以降も売上回復度合により営業赤字リスク



2.事業別方向性

コロナ禍における経営課題

- ✓ 国内百貨店は、成長の原資をコスト構造改革で創出
- ✓ 商業開発は、東神開発が拠点開発と事業開発推進
- ✓ 金融は、事業の早期軌道化とともに更なる新規事業を計画

国内百貨店

コスト構造改革

百貨店面積の適正化

運営オペレーション効率化

ネットビジネス強化

デジタル化推進

アパレル・フード再構築

商業開発

拠点開発

街のブランディング

成長投資の加速

事業開発

アセットの多様化

アライアンス拡大

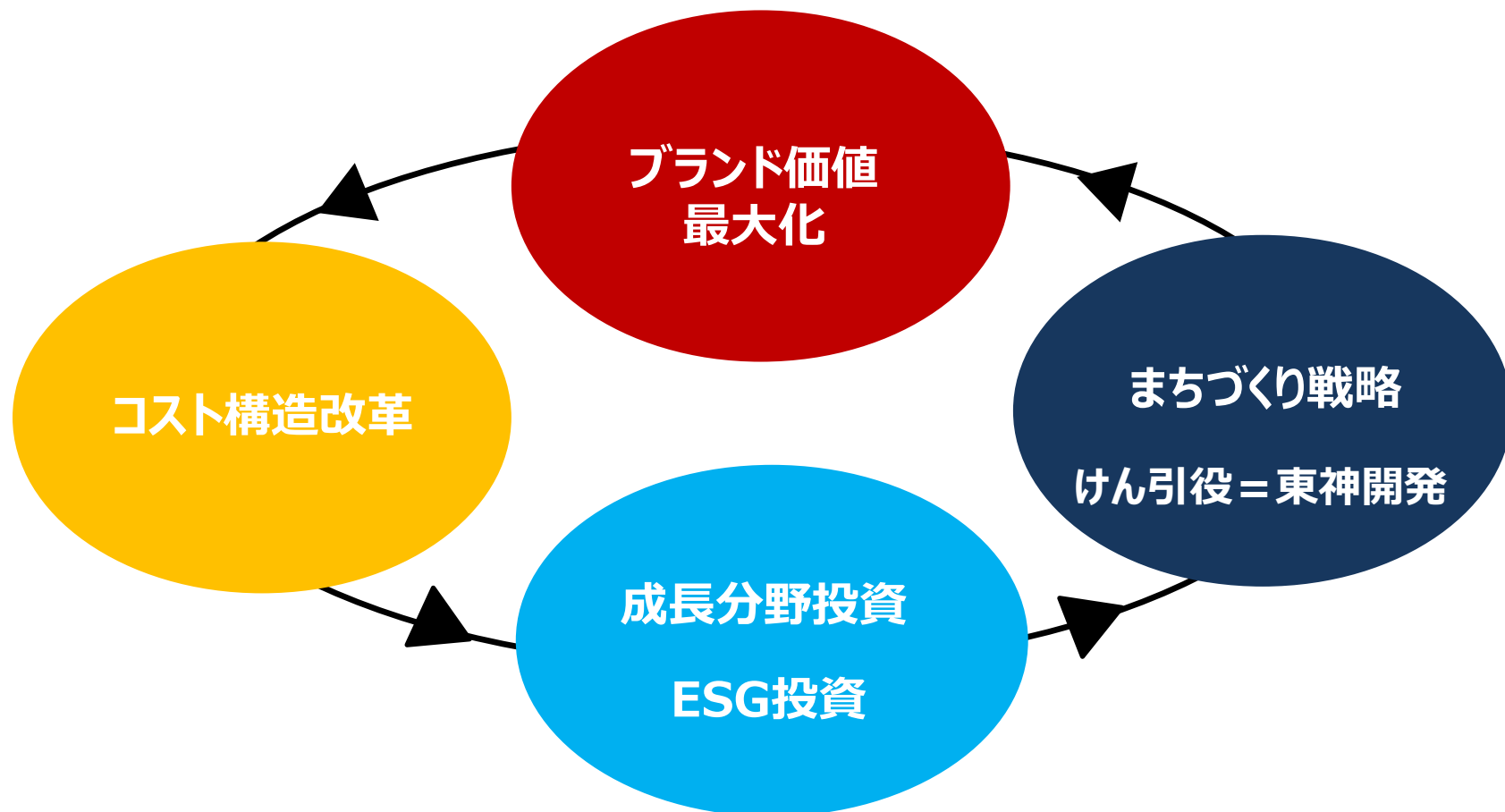
金融

百貨店の顧客基盤活用

事業の早期軌道化

新規与信事業計画の推進

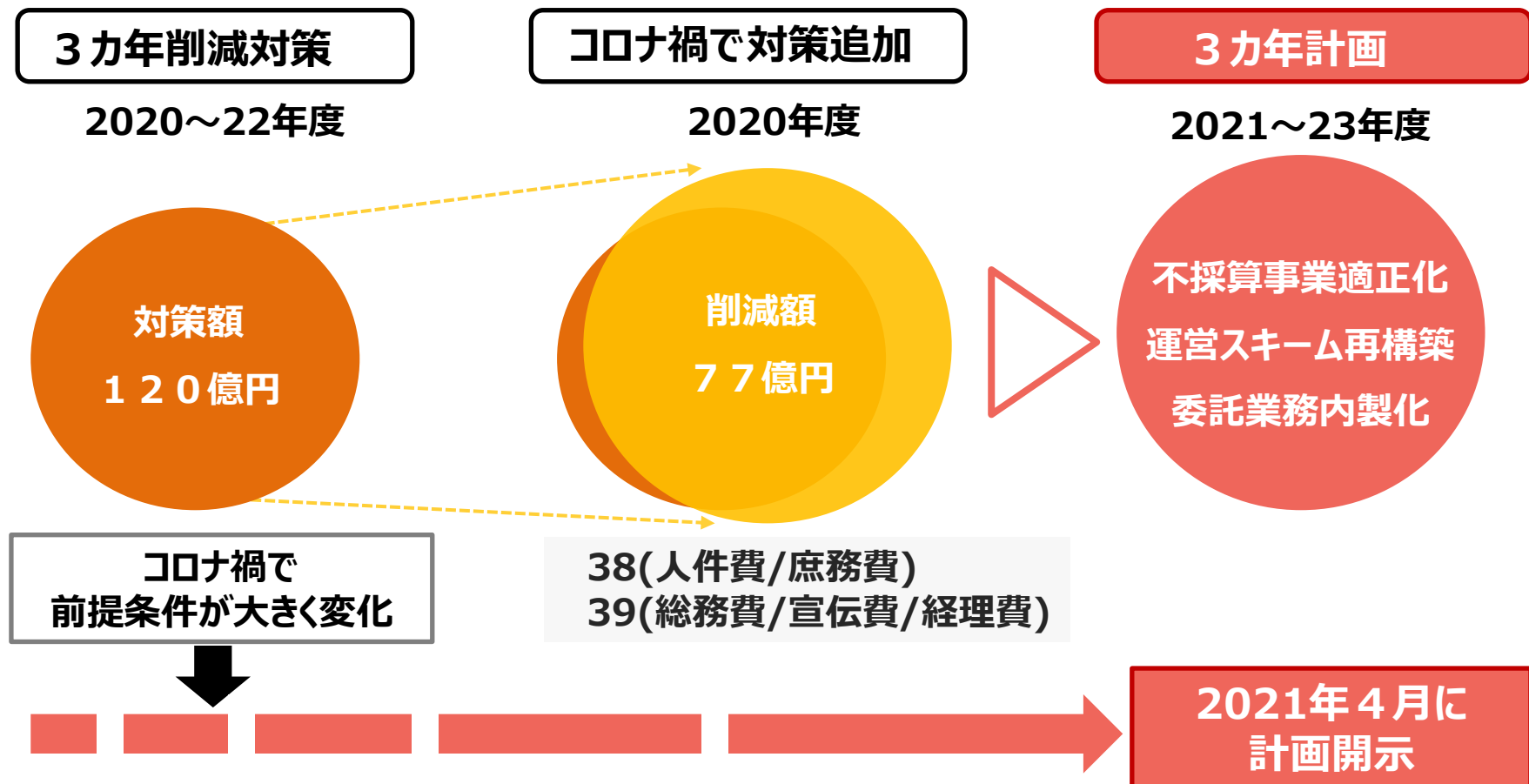
- ✓ コロナ禍で更なる国内百貨店のコスト構造改革を推進
- ✓ 創出した原資を成長分野やESGに投入し、持続的成長を実現
- ✓ まちづくりは東神開発をけん引役に推進し、ブランド価値最大化



4. 3カ年計画

コロナ禍における経営課題

- ✓ コロナ禍で3カ年計画の前提が大きく変容
- ✓ 2020年度、早期の国内百貨店黒字確保に向け、追加対策実施
- ✓ 2021年4月の決算発表で、今後の見通しを精査の上、計画開示



IV. グループ総合戦略「まちづくり」(まちづくり戦略)

1. まちづくり戦略
2. 商業開発業(国内・海外)
3. 国内百貨店業
4. EC事業
5. 金融業

1. まちづくりの進化

まちづくり戦略

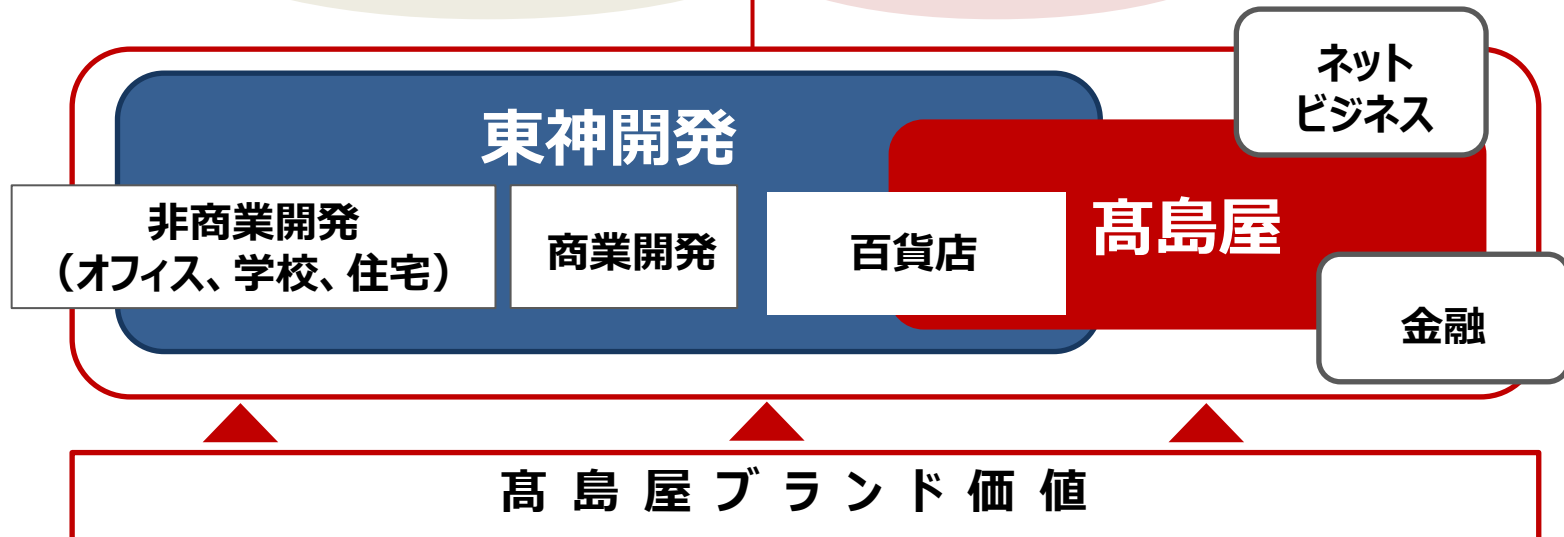
- ✓ まちづくり戦略のテーマは、コミュニティとサステナビリティ
- ✓ 「拠点開発」「事業開発」を戦略の柱にグループシナジー発揮
- ✓ 東神開発が国内外におけるまちづくりのけん引機能を発揮

グループ総合戦略「まちづくり」

コミュニティ・サステナビリティ

＜拠点開発＞
街のアンカーとしての役割発揮

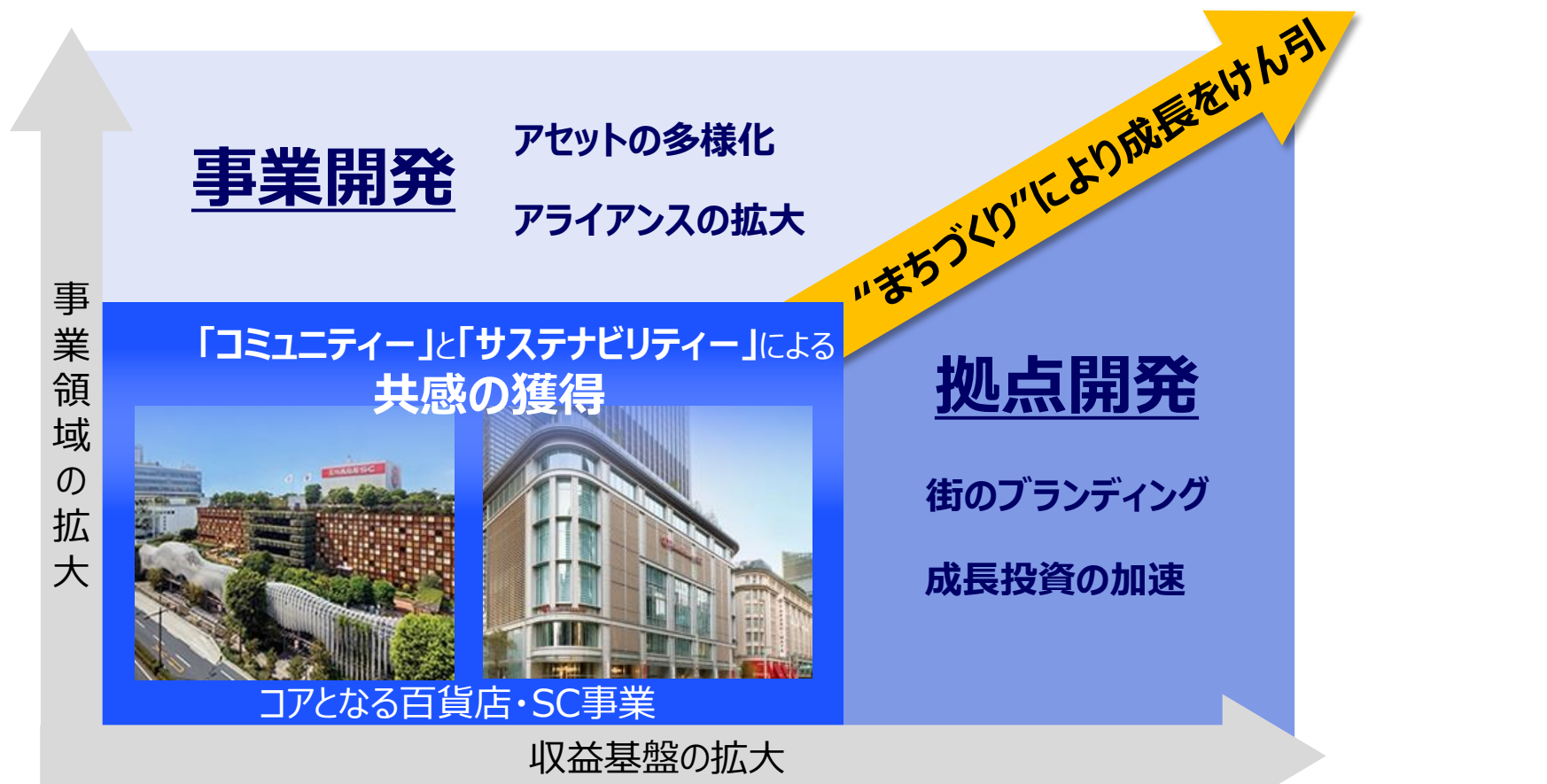
＜事業開発＞
館の魅力最大化



2-(1). 東神開発の役割

商業開発業

- ✓ 「拠点開発」と「事業開発」を柱としたまちづくりで成長をけん引
- ✓ 百貨店・SCを拠点とした周辺開発を展開し収益基盤を拡大
- ✓ 商業とのシナジーを生む非商業事業を開発し事業領域を拡大



2-(2). 街のブランディング(国内)

商業開発業

- ✓ SCを軸に面開発、エリアマネジメント視点でブランディングを推進
- ✓ 行政や鉄道会社と連携、各施設を結節しシナジーを最大化
- ✓ 再エネ活用など、サステナブルな地域社会へも貢献

2021年春開業予定
フラップス (A3街区)



収益基盤の盤石化



流山おおたかの森S・C

コミュニティ基盤の創出

2021年秋
アゼリアテラス (B45街区)



2022年夏
ANNEX2 (B43街区)



- ✓ 成長性が高く商業とのシナジーを期待できる非商業領域に進出
- ✓ 拡大が続くシニアマーケットやオフィス領域へ事業を拡大
- ✓ 不測の事態や景気変動への耐性(レジリエンス)向上

商業施設とのシナジー創出



高齢者住宅などのシニアマーケット事業



2021年冬竣工予定「日本橋三丁目スクエア」



非商業領域にアセットを多様化

コロナのような不測事態の発生

景気低迷による商業の苦戦

事業の継続性を支える耐性向上

2-(4). 成長投資の加速(海外)

商業開発業

- ✓ 百貨店出店によりベトナム国内でのグループプレゼンスが向上
- ✓ プレゼンスの向上を背景に、非商業にも事業領域を拡大
- ✓ 物件取得とバリューアップにより、収益基盤の拡大を加速

成長市場での投資を加速

複合型商業施設「サイゴンセンター」に
「ホーチミン高島屋」が開業(2016年)



2019年取得(連結子会社)
「インドチャイナプラザ・ハノイ」
バリューアップを推進

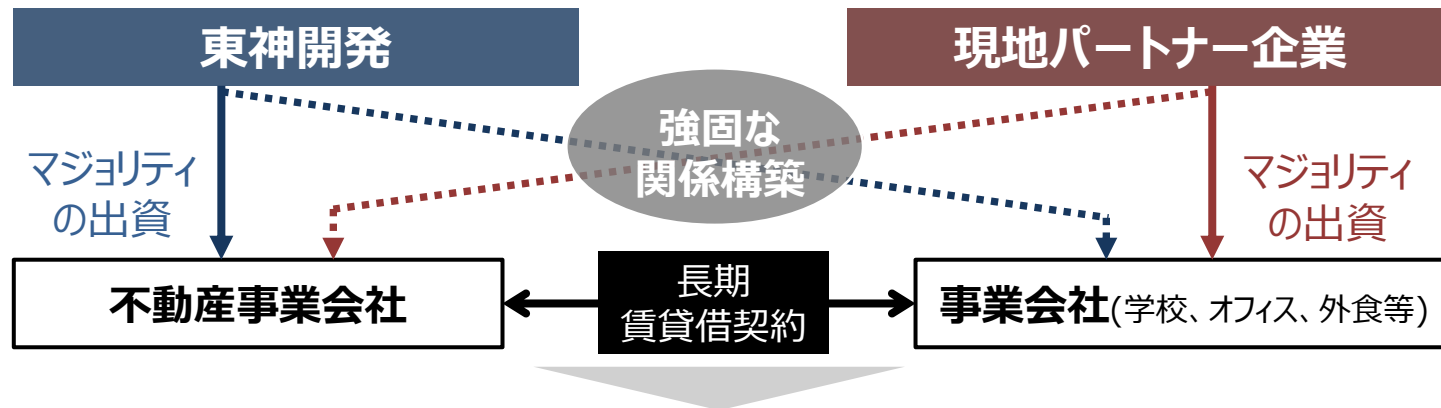


2019年
「A&Bタワー」
も連結子会社化
(ホーチミン)

2-(5). アライアンスの拡大(海外)

商業開発業

- ✓ ハノイのタウンシップ開発PJに参画、立地創造型開発を推進
- ✓ 商業やオフィス、成長産業である学校を含む複合施設を開発
- ✓ 現地の成長企業と強固な関係を構築、優良コンテンツを確保



タウンシップ開発:スターレイクプロジェクト



2021年春 学校開校



【A街区】

2022年～25年
商業施設、学校、オフィス



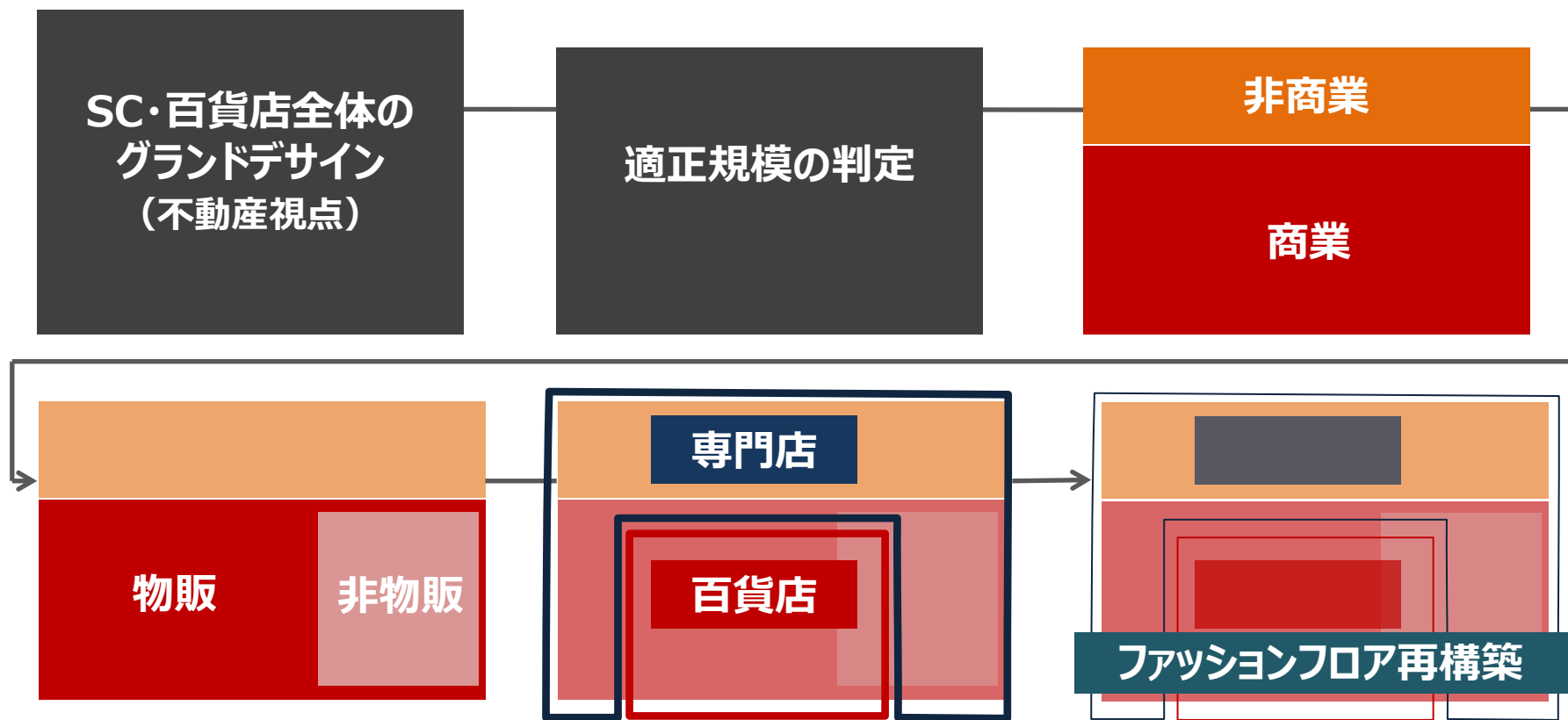
【B街区】

3-(1). SC・百貨店の在り方

国内百貨店業

- ✓ アパレル再構築は百貨店再生に向けた重要テーマと認識
- ✓ SCのグランドデザインを不動産視点から策定、東神開発と協働
- ✓ 非商業や非物販、専門店などを含めたSC・百貨店の在り方策定

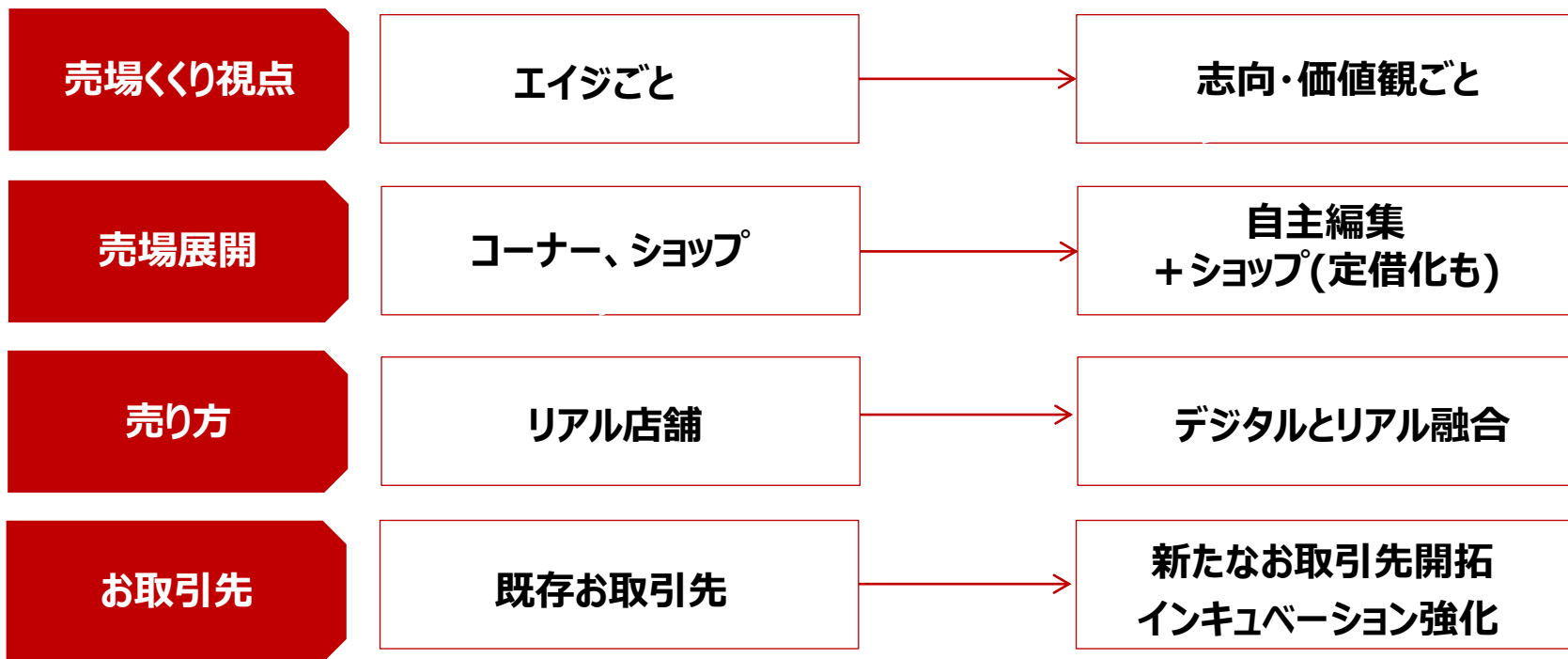
策定のプロセス



3-(2). アパレル再構築

国内百貨店業

- ✓ コロナ禍で加速したライフスタイル変容への迅速な対応体制構築
- ✓ 自主編集を核にゾーン再編。アパレル面積を減じ他MDに転換
- ✓ 東神開発と一体でMD構築するとともに、実店舗とECの往来促進



グループシナジー発揮

コミュニティー（集い過ごす場）・サステナブルなインフラ
リアルとネットの往来を促進する仮想店舗の顧客体験

3-(3). デジタル技術

国内百貨店業



- ✓ デジタル技術活用により、コロナ禍でのお客様利便性を確保
- ✓ SNSでのニーズ把握と迅速対応が、次世代外商顧客に好評
- ✓ リモート接客や事前来店予約は、お客様の安心安全も企図



LINE WORKS

V V V-CUBE

接客のお時間を、来店前にWEB予約！

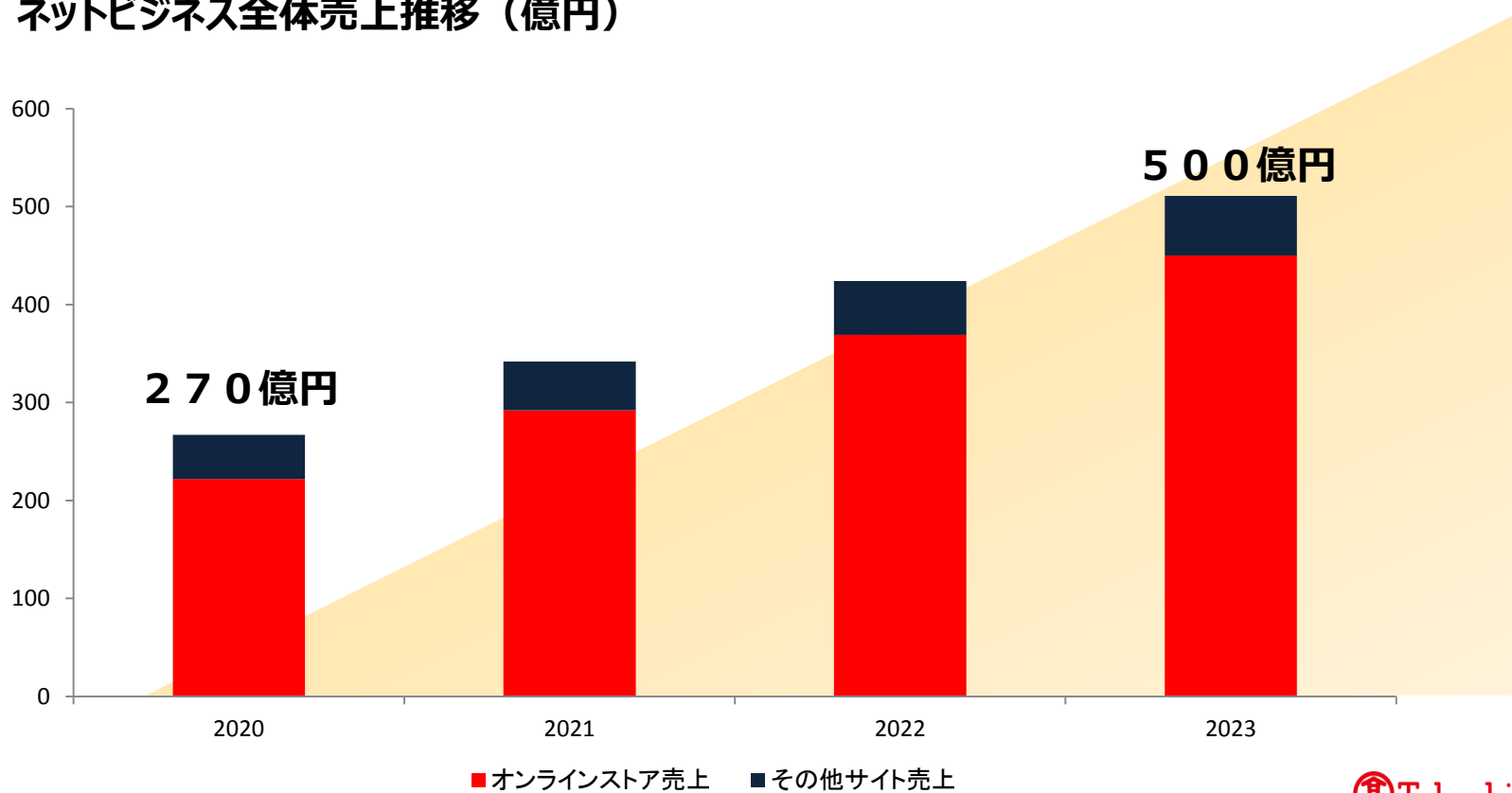
 **タカシマヤ
事前来店
予約サービス** 

4-(1). ネットビジネス売上目標

EC事業

- ✓ 2020年度のネットビジネス売上は270億円を計画
- ✓ 2023年度売上目標は300億円から500億円に上方修正
- ✓ 中長期を見据えた新たなEC体制構築に向け、現行スキーム改善

ネットビジネス全体売上推移（億円）



4-(2). 500億円に向けた施策

EC事業

- ✓ 営業力強化や収益性改善、事業拡大体制構築で500億円目指す
- ✓ 上質なギフトや日常消費商品拡充の他、特選ブランドを新規展開
- ✓ サイトの利便性向上や情報発信強化、出荷能力最大化を推進

品揃え

- ・自家需要、パーソナルギフト拡充
- ・上質な日常消費商品拡充
- ・ライフスタイル提案強化
- ・特選ブランド新規展開

集客

- ・ECサイトリニューアル
- ・メディアコマース化
- ・ライブコマース（物産展）

事業拡大 体制

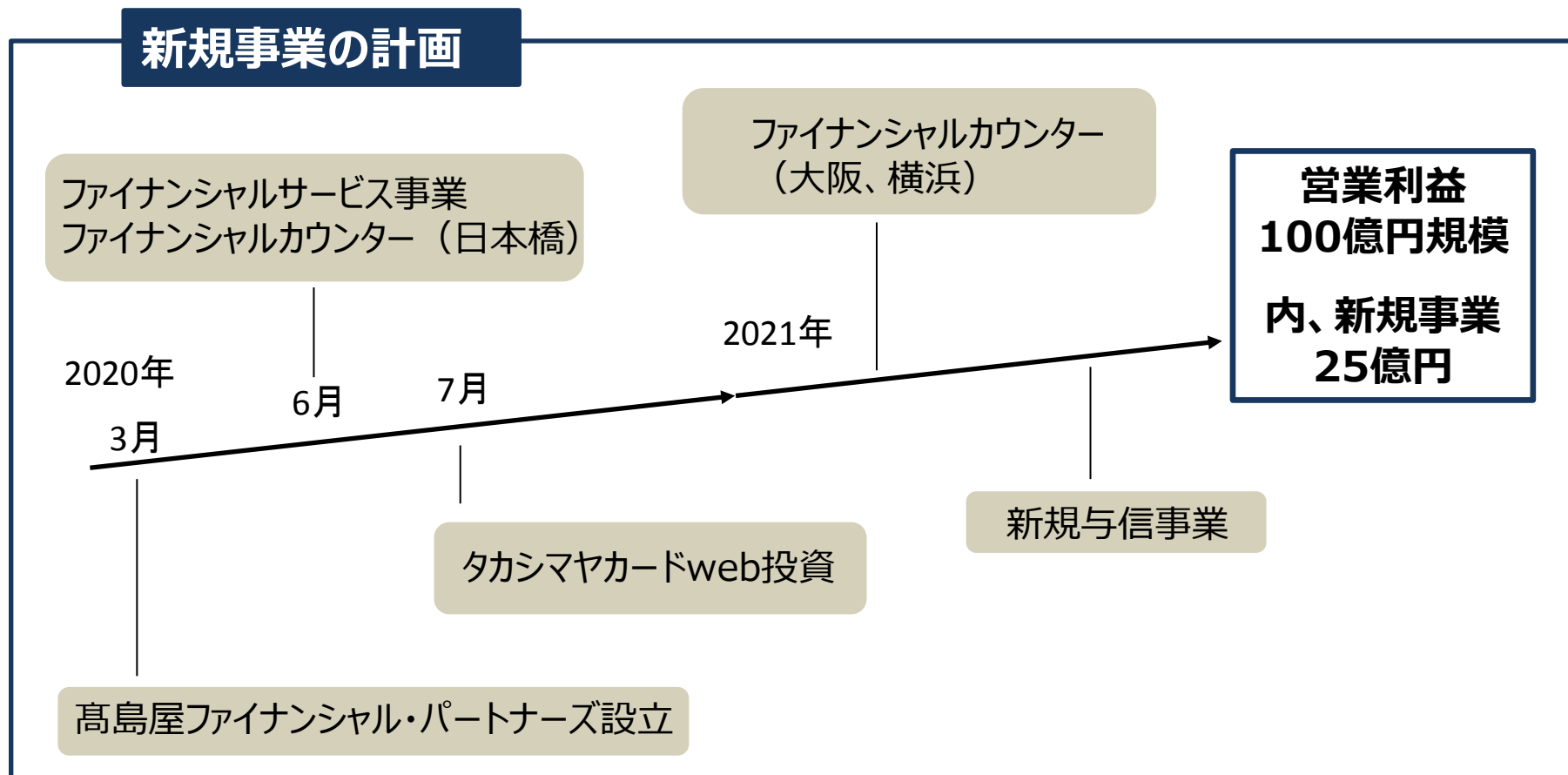
- ・出荷能力最大化
- ・お客様対応体制整備
- ・掲載体制強化
- ・業務の効率化・迅速化

2023年度
売上目標
500億円

5-(1). 新規事業計画

金融業

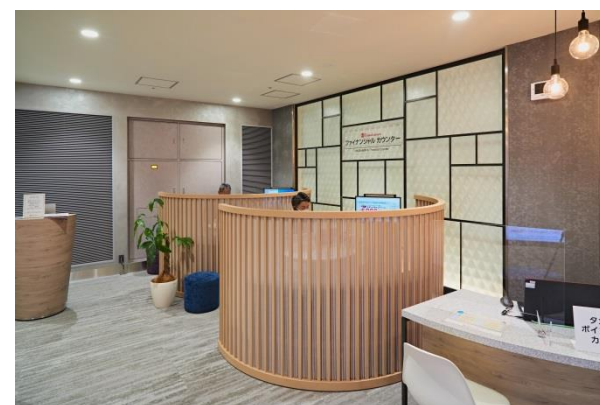
- ✓ 高島屋ファイナンシャル・パートナーズによる金融事業スタート
- ✓ 営業利益100億円規模に向けた新規事業25億円体制推進
- ✓ 金融営業拠点の拡大と新規与信事業に向けた検討




5-(2). プラン提案体制

金融業

- ✓ 日本橋高島屋S.C.にファイナンシャルカウンターオープン
- ✓ お客様第一の中立的立場で資産形成や相続の提案実施
- ✓ 外商からオフィスワーカーまで幅広い層のお客様がご利用



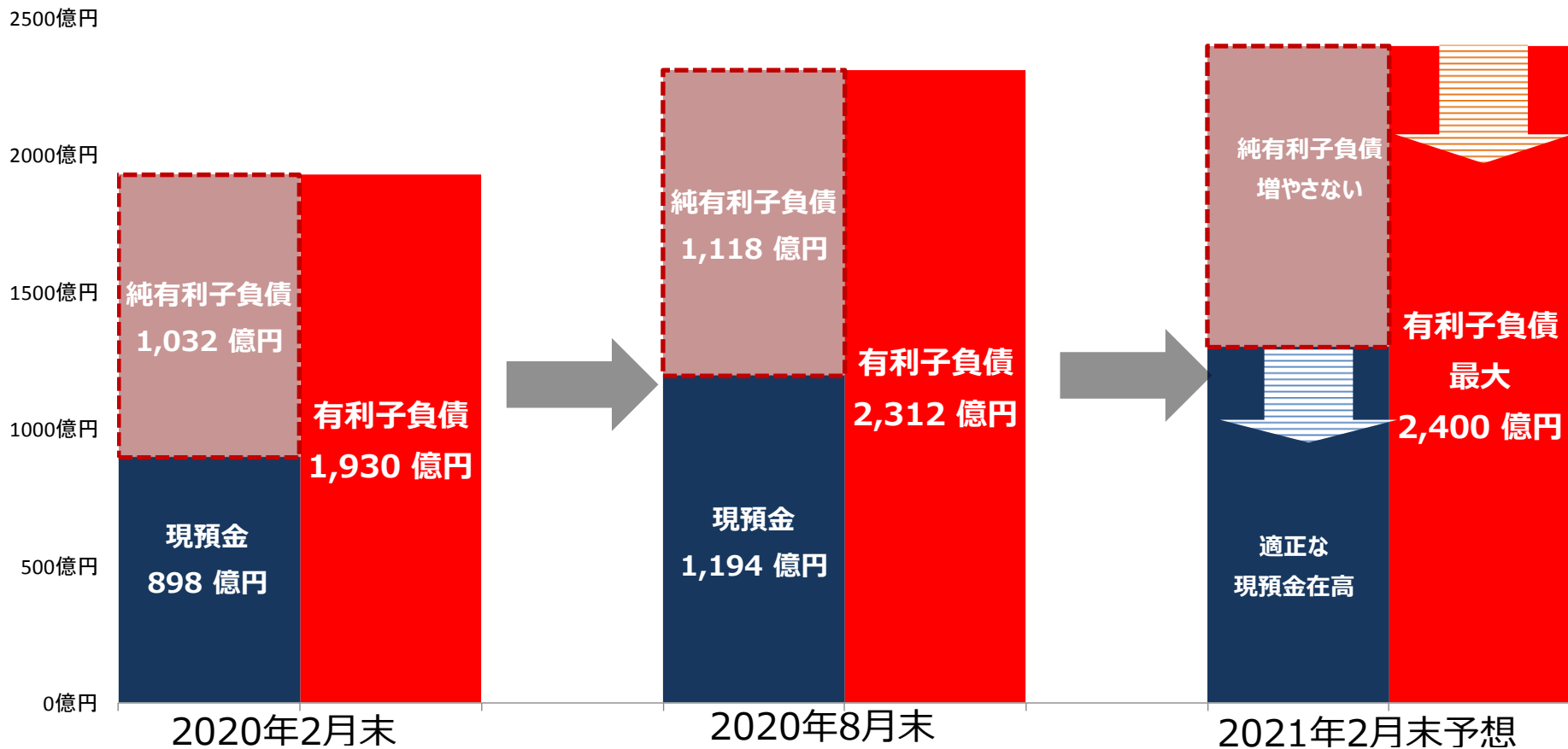
お客様を第一に考え、中立性に基づいた
最適なプランをご提案



V. 財務方針

1. 財務方針

- ✓ 手元流動性確保(上期)・純有利子負債残高の適切な管理(下期)
- ✓ リファイナンスは市場動向を見極め着実に実施
- ✓ 堅実な財務基盤に基づいた安定配当の堅持



VI. ESG戦略

1. グループ ESG 経営
2. 環境 (脱炭素への取り組み)
3. 環境 (循環型ビジネス)
4. 社会 (働き方改革)

1. グループESG経営

ESG戦略

- ✓ 持続的成長に向け、環境・社会・ガバナンスに基づく経営を推進
- ✓ コロナ禍、リスク時の情報開示徹底、社会公器としての役割発揮
- ✓ 新たな価値創造による社会課題解決に貢献、ブランド価値最大化

新たな価値創造により、
社会課題解決

環境

- 脱炭素化促進 (RE100・EV100)
- 循環型ビジネスモデル構築
- 廃棄プラスチック削減
- 食品ロス削減

社会

- ダイバーシティ推進
- 働き方改革の進化
- 施設・商品のユニバーサル化
- 地域との共生 (まちづくり)
- 社会貢献活動の推進

ガバナンス

- コーポレートガバナンス
- リスク対応力強化
- サプライチェーンマネジメント
- 非財務情報の開示充実
- 情報セキュリティ管理

持続可能社会の実現

共感

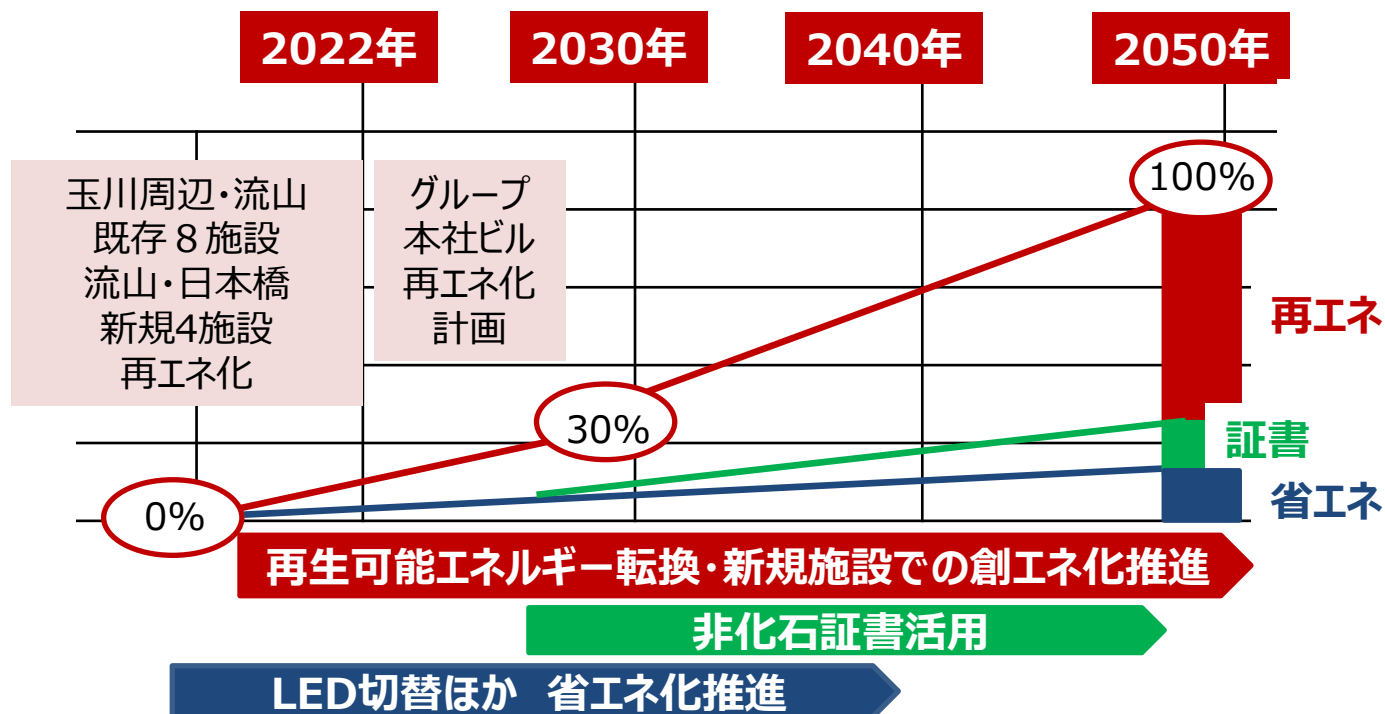
高島屋ブランド価値の最大化



2.環境(脱炭素への取組み)

- ✓ 2050年までに事業活動で使用する電力を100%再エネ転換
- ✓ 本年度以降、LED切替による省エネ化や再エネ転換を積極推進
- ✓ 玉川周辺等8施設や流山等新規開発4施設で順次再エネ導入

RE100達成に向けたロードマップ[°] (適宜ローリング)



玉川柳小路



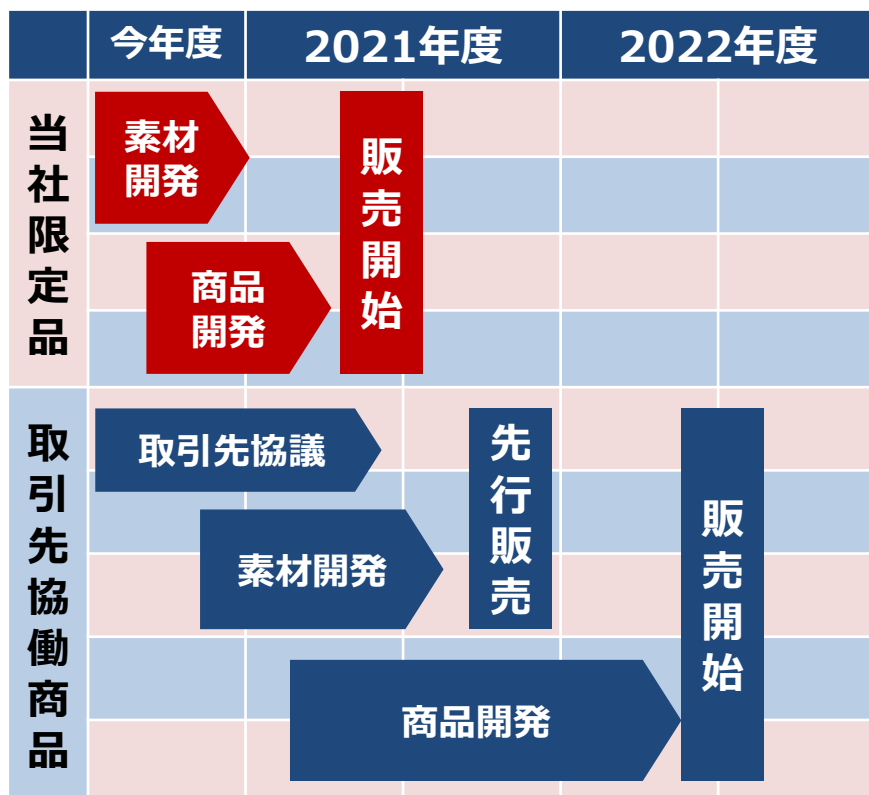
流山開発施設

3.環境(循環型ビジネス)

ESG戦略

- ✓ 日本環境設計(株)との協働によるサステナブル商品開発に着手
- ✓ 今後、取引先と協働し、循環型ビジネスプラットフォームを構築
- ✓ 当社限定品は、2025年を目標に100%再生ポリエステル使用

フェーズ1 サステナブル商品開発



フェーズ2 循環型ビジネスプラットフォーム



4. 社会(働き方改革)

- ✓ コロナ禍にて、顕在化した阻害要因を見直し、環境整備を加速
- ✓ 「働き方改革」の推進により、さらなる生産性向上を実現
- ✓ お客様・従業員満足度を向上、ステークホルダーとの信頼構築

働き方改革の推進による生産性向上

業務プロセス見直し

- ・リモート接客、キャッシュレス

制度・ルール改正

- ・在宅ワーク、ハンコレス

システム化推進

- ・ペーパーレス、グループウェア

仕事を通じて活躍・成長

- ・自己啓発、社外ネットワーク

自らの生活の充実

- ・家族との時間、趣味の時間

お客様・従業員満足度の向上

ステークホルダーとの信頼構築

まとめ

収益強化・成長維持を実現し、株主還元にも取り組む

収益強化

国内百貨店の収益力強化に向けたコスト構造改革を断行

成長維持

高収益事業である金融、商業開発含む海外事業を拡大

株主還元

安定配当の堅持
状況に応じ株主還元拡充

健全性・安全性

安定した自己資本比率と、
資金の安定調達

ESG

社会環境変化を成長の礎に、
事業変革・領域拡大

3カ年計画を、2021年度開示に向けて策定

参考資料 施設別営業状況

	休業開始	営業再開	休業日数※		休業開始	営業再開	休業日数※
大阪店	4月8日	5月18日	42日	玉川 SC	4月8日	5月14日	38日
堺店	4月8日	5月18日	40日	立川 SC	4月8日	5月14日	36日
泉北店	4月8日	5月18日	40日	大宮店	4月8日	5月18日	40日
京都店	4月15日	5月21日	36日	柏ステーションモール	4月8日	5月14日	38日
洛西店	4月15日	5月21日	36日	岡山店	4月22日	5月11日	19日
日本橋 SC	4月8日	5月18日	44日	岐阜店	4月11日	5月16日	36日
横浜店	4月8日	5月18日	44日	高崎店	4月18日	5月11日	23日
港南台店	4月8日	5月18日	40日	流山SC	4月8日	5月7日	31日
タイムズスクエア (新宿)	4月8日	5月18日	44日	博多リバレイン	4月8日	5月7日	29日

※休業日数には「緊急事態宣言」以前の臨時休業を含む。別途、時短営業を実施。

	時短営業開始	休業開始	営業再開	休業日数	
				1Q	2Q
シンガポールタカシマヤ	2月20日	4月7日	6月19日	—	73日
シンガポール SC	2月17日	4月7日	6月19日	—	73日
上海高島屋	1月26日	—	4月1日	—	—
タカシマヤベトナム	3月25日	3月28日	4月24日	4日	23日
サイゴンセンター	3月20日	3月28日	4月25日	4日	23日
サイアムタカシマヤ	—	3月22日	5月17日	10日	46日

※上海高島屋は休業せず、4月1日より通常営業時間での営業を再開。