

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

IR 説明会 質疑応答要旨

日時:2023 年 12 月 13 日 (水) 10:30~12:00

Q. 人的資本に関して従業員の定着率や働きがいに寄与するエンゲージメント向上への取り組みについて教えていただきたい。

A. (荒木社長)

従業員のエンゲージメント向上で最も重要だと考えるのは従業員とのコミュニケーションである。評価や目標面談の観点から申し上げると、従来は目標設定とその達成度の確認が主であったが、個人の働き方や価値観も踏まえて総合的なコミュニケーションを取る面談形式へと移行しており、コミュニケーションリテラシーの達成に向けて、会社と従業員のコミュニケーションの密度を高め、従業員のエンゲージメントを高めることが最も重要だと考えている。

また、女性のエンゲージメント強化に対しては、キャリアカフェのように職場単位を超えた密度の高いコミュニケーションとキャリアを考える場を用意している。今後はそうした場に出てきた一人一人のニーズに応えることで誰もが働きやすい環境づくりを目指して取り組んでいく。

Q. 百貨店の店頭で働くスタッフの多くは取引先の従業員だが、そういった方々に対するエンゲージメント向上に向けた取り組みはどのようなものがあるか。

A. (荒木社長)

ご指摘の通り、百貨店の店頭スタッフの大半がお取引先の従業員であり、彼らのエンゲージメント向上は非常に重要だと認識している。売場単位で日々の業務の中でコミュニケーションを取ることが基本にはなるものの、販売額やお客様への優れたサービスに対する報奨制度があり、四半期毎の表彰に加え、年間で最優秀者を表彰している。これは以前からの取り組みであり、年々進化しており、モチベーション向上につながっている。

また、以前はロールプレイングコンテストを、店舗・事業部毎に予選から決勝までをほぼ1年掛かりで実施していた。私が百貨店の社長時代も決勝大会には同席していたが、現場で働くお取引先のスタッフとコミュニケーションを取る機会として非常に有意義だと感じており、コロナ禍で中断してはいるものの是非復活させたいと考えている。

Q. 百貨店はリアルとオンライン含めた OMO を今後も強化することだが、リアル、オンライン双方の観点で他社と比べてどういった強みがあるのか。またどのようにして顧客のライフタイムバリューの最大化を実現するのか。

A. (荒木社長)

次期中計期間で OMO 強化を先行して進める百貨店の強みは阪急本店を中心としたリアル店舗の強さだと考えている。同業他社が催事やプロモーションを縮小させている中で、阪急本店はむしろその部分に注力している。その結果、顧客にとっての魅力がさらに増し、好調な売上や広域からの集客力アップにつながっている。一方オンライン上では、リアル店舗より長い期間で、より多くのお客様へ訴求することが可能である。OMO化に向けては顧客とオンライン上でも密にコミュニケーションを取っていくことが重要だが、その際に商品、催事、プロモーションなどのコンテンツが充実していないとお客様はついてこない。コンテンツの充実とコミュニケーションの活性化の両輪を回していくことが重要であり、それを実現できていることが当社の強みである。

Q. 説明会資料の 13 ページのキャッシュフローアロケーションの図に関して、太線以下の点線部分を詳しく解説していただきたい。M&A 投資の説明の中で、寧波阪急と関西フードマーケットについて触れていたが、これらはキャッシュアウトの規模が比較的大きい。今後の株主還元や財務健全化とのバランスをどのように考えているのか。また資産売却に関して、大半は処理が済んでいると思われるが、どれぐらいの余地があるのか。

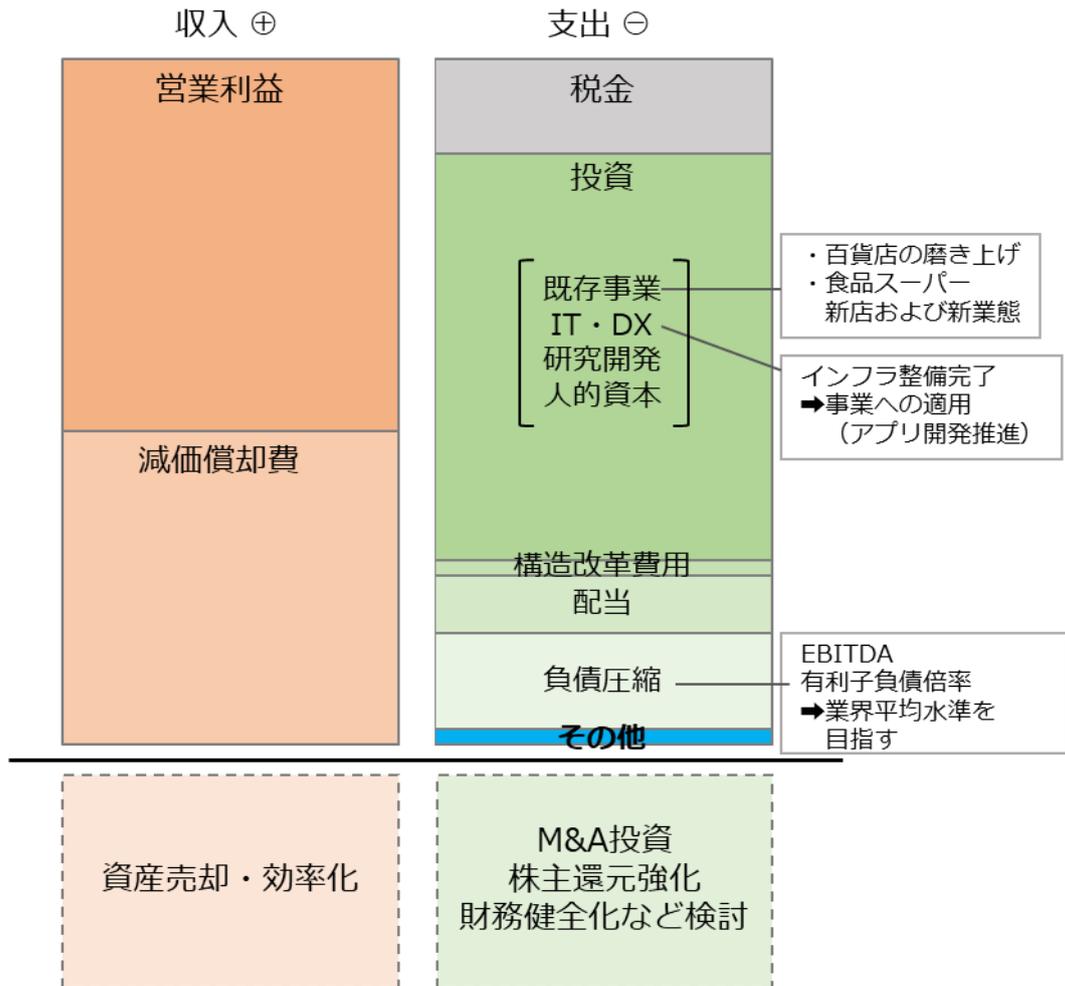
A. (渡邊常務執行役員)

左側のキャッシュインの規模感はおよそ想像していただけるかと思う。資産売却については、現中計期間で本社ビルも含め不動産類はほとんど売却しており、他にキャッシュインに繋がりそうなものは B/S でご確認いただきたい。

一方で M&A 投資という表現を用いてあえて記載したのは、我々が問題意識を持っているということをお伝えしたかったからである。寧波阪急は持分法の会社だが、クールジャパン機構が 3 分の 1 を持っており、その持分については今後何らかの対応が必要になると認識している。同様に関西フードマーケットについては、当社の食品事業のセグメントと資本関係の範囲が違っておりズレが生じている。具体的には食品事業は食品製造や宅配も含むが、関西フードマーケットは関西スーパーマーケットとその子会社の KSP、イズミヤ・阪急オアシスで構成されている。この問題についてはいつまでにどうするという事は申し上げられないが、問題意識を持って適宜対応をしていきたいと考えている。

A. (荒木社長)

図の太線以下は、どれも相手があることなのでこの場で詳細をお話するのは難しいが、次期中計期間でなんらかの形では消化していかないといけないと考えている。右側のM&A投資や、還元、財務健全化を進めるためには、左側の資産売却・効率化を進めることが必要となるので、強い意識を持って進めていきたい。



【IR 説明会資料 P.13 キャッシュフローアロケーションのイメージ(次期中期経営計画期間)】

Q. 次期中計については、キャッシュフローアロケーションの図の点線部分は織り込まない形で、株主還元などを含めて計画を立てていくという認識でよいのか。そのうえで、プラスアルファにあたる点線部分が実現すると、さらに資本効率性の向上が期待できると考えてよいか。

A. (渡邊常務執行役員)

どちらもご認識の通りである。点線部分に相当する資産売却などは決まった段階で織り込んでいく考え方である。

Q. 現中計の ROE 目標は目線が低く感じたが、次期中計では営業利益、当期利益の水準も上がっているため、ROE目標値も相応のものになると見ている。次期中計で開示を拡充すると説明があった資本効率の KPI については、2030 年までのキャッシュフローアロケーションを示した上で配当や現預金の水準感なども提示できれば従来よりも資本効率改善の確度が上がるのではないかと感じる。

A. (渡邊常務執行役員)

今回お示した次期中計期間におけるキャッシュフローアロケーションでは設備投資がそれなりの規模感で発生し、負債の圧縮も数百億円単位で必要と考えている。配当の項目は現水準を想定しており、それらを左側から引き算していくと残りの金額はそれほど大きくない。そういう意味では株主還元や戦略的な投資に向けた余力は、太線より上側ではあまりないということをご理解いただきたい。その規模を超えた M&A 投資や大きな株主還元を考えると、大きなキャッシュインがないと成り立たないということになる。

長期事業構想 2030 の最後の中計期間では、設備投資額が減価償却費と同等の水準になり、営業利益が想定通りの水準で推移すれば、負債の圧縮もその余力から充てることで資本効率は切り上がり、株主還元も太線より上の項目の中で回す余力が出ると見ている。

Q. 長期事業構想 2030 の営業利益目標に関して、現中計の営業利益目標もかなり上振れしているが、今後変更する考えはないのか。それともキャッシュフローアロケーションの点線部分に動きが出た段階で KPI も連動して変わってくるため、そういった然るべきタイミングで見直すことを考えているのか。

A. (荒木社長)

次期中計期間で長期事業構想 2030 の営業利益目標としている 300 億円～350 億円を変更することはあまり想定していない。現中計の最終年度に当たる今年度の営業利益に関しては、百貨店が為替等の外部環境の追い風を強く受けたものになっており、巡航速度になった場合の営業利益の基準をしっかりと見極めたい。

長期事業構想 2030 の最後の中計期間では、それまでに仕込んでいた収益の刈り取りが入ってくる見込みであり、そのための先行投資として IT・デジタル投資を現中計・次期中計で実行する。最終の営業利益に対して手応えは感じているものの、現中計に続き次期中計もこの種まきと育成のための投資と費用が発生するため、現時点で修正することは考えていない。

以上