

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社  
2023年3月期 決算説明会 質疑応答要旨

日時:2023年5月12日(金) 10:30~11:30

【百貨店事業】

Q.百貨店の足元の売上動向の変化について教えていただきたい。

A.(阪急阪神百貨店 山口社長)

百貨店は昨年10月を契機に売上の回復基調が強まり、直近では商品の売れ方などでより明確に変化が起きている。国内売上は10月以降1月を除き各月コロナ前の実績を上回っており、直近でも4月が2018年度比108%、5月も引き続き順調に推移している。インバウンド売上は、水際対策の緩和により昨年11月以降2018年度比で8割から9割程度まで回復している。

コロナ禍においても好調な高額品に加えて、日常生活への回帰の流れで、お出かけ、旅行、セレモニーなどの外出機会が増えたことにより、衣料品や化粧品などのコロナ禍で抑制されていた消費にも急激な反動が来ており、今後もこの状況が続くとみている。化粧品は現時点ではまだコロナ前には回復途上ではあるものの、マスクが外れたことで買い回りが増えること、また、フレグランスを中心に男性顧客の購入が増えていることなどから、今期中にコロナ前の売上を上回ると見ている。衣料品はコロナ前と比べて10ポイント程度下がっているものの、阪急本店でミレニアム世代に人気のD2Cブランドが衣料品売上の押上げに寄与するなど、新たな顧客も獲得しており、今後さらに回復の余地はあると見ている。

また、コロナの影響が薄まりお客様の店頭回帰が進む中で、阪急本店の強みである「リアルの価値」は高まっており、直近のバレンタイン博覧会が過去最高売上となるなど、物販の強い催事も好調な売上に寄与している。

Q.阪神梅田本店の現状の課題と今後の施策について教えていただきたい。

A.(阪急阪神百貨店 山口社長)

阪神梅田本店はコロナ禍期間にグランドオープンを迎えたことにより集客などの販促活動が思うようにできなかった。また、新規ブランドが半数を占めるため、新たに顧客づくりからスタートしなくてはならないことや、メイン顧客である年配層がコロナ禍で外出を自粛されていたこともあり、特に上層階の非食品の売場は苦戦した。

2月以降梅田の人流回復に伴い集客型のイベントも改善傾向にある。さらに人気催事の再開で、幅広い年代から集客ができるようになってきている。直近では、阪神梅田本店が強みとしている食品が引き続き好調に推移し、上層階についても順次行っている売場手直しが奏功し売上が伸びてきている。

## 【食品事業】

Q.食品事業で取り組んでいるチェーンオペレーションの具体的な取り組みと前年下期での成果、また今後改革が進んでいくとどれくらいの収益性改善に繋がるのか。

A. (林副社長)

食品事業は、食品スーパーの基本的なチェーンオペレーションを再構築するための事業改革として、本部ではチェーンオペレーションの設計と店舗モデルに合わせた商品供給体制の構築に取り組み、店舗では店頭のワークスケジュールに基づいた適正な要員配置を進めてきた。

要員配置適正化による生産性の向上は一定の効果を上げることができた。売上の面では、原材料の値上げによる仕入環境の変化に対応が遅れたことで上期売上は苦戦したものの、下期は計画を修正したことで回復傾向となっている。今期の利益計画は上期で前年落とした売上を取り戻すこと、また前年下期からの生産性向上による人件費削減効果が今年度上期も同程度出るため増益幅は大きい、下期は新店の計画もなく、前年からの大きな利益押し上げ要因がないことに加えて、環境変化等も慎重に見込んでいるため大幅な増益は計画していない。

今期は引き続き原材料値上げなどの厳しい事業環境を見込んでいる。そのような中で、既存店の売上向上に向けて買上点数の増加を図っていく。また、差別化のためにボリューム系の他に高価格帯のPB商品の取り組みを進めているものの、現段階では大きな利益改善になるほどの規模ではない。そのため、主に価格コントロールによる買上点数を目指しており、価格を下げてでも利益が残るようにしていくために、仕入れ政策、取引政策はイズミヤ・阪急オアシスと関西スーパーも含めて変えていく計画で、この上期に適切な設計を作り、来期にかけて効果を出せるようにしていきたいと考えている。

Q.イズミヤと阪急オアシスの第4四半期は利益が悪化しているが、今後の懸念材料になるのか。

A. (林副社長)

第4四半期の業績に関しては今後の懸念材料にはならないと考えている。イズミヤと阪急オアシスの統合で商品や販促などの統一化を進めてきたが、イズミヤは土日の売上が大きい土日型、阪急オアシスは平日型などそれぞれに特色があり、重点的に取り組んできたことが結果的にそれぞれの会社にフィットしなかった部分がある。前年の上期で売上に苦戦した要因でもある販促と顧客へのアプローチがよりフィットすることで、前年の売上減少分は取り戻せると考えている。外部環境の変化にスピード感をもって対応できるようになってきており、そういった点も前年より改善点になる。

【連結全体】

Q.次期中期経営計画の現時点での考え方を教えていただきたい。

A.(荒木社長)

2021年からの第1期中期経営計画期間は、コロナ禍からの事業面と財務面での回復を大きなテーマとし、並行してIT/DX投資や百貨店のリモデルなどの将来への投資を進めてきた。次期中期経営計画については、長期事業構想2030を基に議論を進めており、新規事業モデルや新市場での成長シナリオを具体的なプラン化し、推し進めて行くというのがメインテーマになると考えている。また収益力の回復も途上であるため、既存事業の着実な収益性向上への取り組みも同時に進めることになる。

併せて短期・中期的には、資産効率、資本効率も意識した経営、あるいは株主還元のあるあり方という部分も、フレームワークとして意識し次期中期経営計画を組み立てていくことになると考えている。

Q.次期中期経営計画の最終年度には寧波阪急の減価償却負担が軽減されることで持分法損益も改善が期待できるのか。

A.(荒木社長)

事業が現状のまま進めば減価償却負担が軽減するタイミングで利益改善に結びつく。

Q.当期純利益が一定の水準まで回復するようになるのはいつ頃を想定しているのか。

A.(荒木社長)

営業利益と当期純利益の回復に差がある要因としては、イズミヤSCの物件を中心に耐震基準や収益性の問題で閉店、除却、減損を相当数進め、特別損失が一定規模で発生し続けてきたことで、営業利益に見合う当期利益が計上しにくい構造になっていた。

次期中期経営計画の期間では営業利益、当期利益のギャップは縮小に向かう予定である。

以上