

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社
2021年3月期第2四半期決算説明会 質疑応答要旨

日時:2020年11月2日(月) 10:30~11:30

Q.百貨店における消費者の生活行動、消費行動の変化について、教えていただきたい。

A.(荒木社長)

まず、この下半期の前提として、前年度は消費税増税前の駆け込みあるいは増税後の反動、新型コロナウイルスの影響が1月末ぐらいから出てくるなど、売上の対前年比では実態を掴みづらいことから、前々年の2018年度実績との対比を、実態を見る指標としている。

この第2四半期の7~9月は対前々年比で、百貨店既存店合計で76%、インバウンド売上は約10%、国内売上が81%。7月末にいわゆる第2波の襲来があり、戻りかけていた需要がまた冷え込んだことで、7月の下旬から9月の前半辺りまで影響を及ぼした。5月の営業再開から比較的郊外店が健闘したのに対して、都心店が前年比60%~70%台前半で推移した。

直近では、Go To キャンペーンなど消費者が積極的に行動を開始して、コロナに気を付けながら、生活を楽しむことを再開していこうという動きが見られる。特に、都心店での回復が目立つ。これまで来店を控えていたシニア、シルバー層のお客様、ベビーカーを連れたお客様が、都心店の店頭でも多く見られるようになった。

下半期の業績予想策定においては、大きな休業、長期間の休業は見込んでいないものの、7月にあったような感染の再拡大が、この下半期で1、2回起こるのではないかと想定を置いている。

A.(阪急阪神百貨店 山口社長)

カテゴリーごとの動きとしては、足元で上振れの傾向が強いのが都心ではラグジュアリー関連。阪急うめだ本店の時計売場の改装効果が強いことに加えて、ラグジュアリーファッションも堅調。

郊外店はより身近な消費生活行動として、食料品、リビング、子ども関連、この3つのカテゴリーが牽引している。

お客様の消費行動や生活行動が、コロナとの付き合い方の中で Go To キャンペーンも含め少しアクティブになってきたと感じている。

Q.現行の中期計画(旧中期計画)を取り下げ、次期中期計画を策定することについて、細かい文言は変わっているが、関西圏でシェアを上げていくというところには変化がないように見える。旧中期計画のどこに問題があったという認識なのか。

A.(荒木社長)

関西圏でシェアを上げていくという関西ドミナント化戦略は、当社グループの基本的な戦略であり、これは旧中期計画でも次期中期計画でも共通であり、この方針に変更はない。

ただ、百貨店やスーパーマーケット、ショッピングセンターといったリアルの店舗を積極的に拡大するということが過去10年来あるいは旧中期計画の方向性であったが、コロナ禍の状況に直面し、店舗立地と店舗の規模だけでどれだけ競争していけるのかについて疑問符が付いているということ

だと考えている。

お客様とリアル店舗での接点だけではなく、デジタル接点でもつながっていく必要があると認識している。リアル店舗でのお客様との接触時間は、長い目で見ると減少していく傾向にある。お客様とのデジタル接点の強化をしながらデータの蓄積、分析を行ない、そこから新しい事業展開を図っていききたい。デジタルとリアルを組み合わせお客様と接触頻度を高め、より深い関係になっていく、そこにわれわれのドミナント戦略の次のビジネスのヒント、成長の余地があると考えている。この点が旧中期計画と次期中期計画との最大の違いである。

Q. 旧中期計画と次期中期計画で明らかに異なるのは、業務改革や投資計画の見直しといった点だと考える。どんな分野で遊休資産があって、どんなところで投資計画見直しや資産売却の推進を検討していくのか。

A. (荒木社長)

資産売却については、営業店舗ではなくオフィスや物流センターといったバックオフィス関係の資産の売却を検討している。また、持ち合い株式についても踏み込んだ取り組みをしていききたいと考えている。

投資の見直しについてはリアル店舗への投資を抑制していく。当然、必要なことへの投資は行うが、お客様とデジタルでつながりデータを蓄積、活用するためのシステムなどの整備に投資計画をシフトしていきたい。

Q. 旧中期計画でも言及のあった ESG への取り組みや、消費者の関心が高まっているサステナビリティについて、前向きな議論をして次期中期計画に盛り込んでいただきたい。

A. (荒木社長)

ESG については、環境の問題や食品ロスの問題など、いろいろな議論があると思うが、基本的には本業に近いところでの取り組みということを大切にしていきたい。グループとして相当量の食品を取り扱っているため、やはり食品に関係するものへの取り組みは不可欠と考えている。また、関西ドミナント化戦略ということを基軸にしているため、我々固有の取り組みとして、地域での心が豊かになるようなコミュニティの形成のお手伝いという視点での地域貢献を、軸の一つにしていきたい。

Q. これまでの中期計画においては、大きなビジョンは提示されていたが、バランスシートや ROE、EPS といった議論がなかった。次期中期計画においては、どういった投資基準に基づいて投資を行い、そのリターンとして株主価値にどうつながっていくのかを示していただきたい。

A. (荒木社長)

これまでそうした基準を示せていなかったことは事実。今後行っていくデジタルや IT への投資、あるいは顧客開発といったものは従来とは視点の異なる活動になるため、費用対効果の示し方も含めて次期中期計画に反映できるよう検討していきたい。

Q. 今回の減配は想定以上の減額に思われた。減配の理由と、業績が戻ったときには増配の考えがあるのか聞かせてほしい。

A. (荒木社長)

先行投資をかなりやってきたが、それに対する果実の刈り取りがなかなかうまく進まなかった。その結果、今年を含めたこの3年間ほど、減損を含む多額の特損を計上することとなった。2014年度、15年度に2回増配して今の年間40円の配当になっているが、今年はコロナ禍もあり最終利益で220億円の赤字が見込まれる中、増配以前の25円を一つの目安に、一旦現状にふさわしい水準まで戻すべきではないかと考えた。来年以降回復し、それ以降の成長の道筋が見え、一定の利益水準になったときには、配当の増配ということも当然視野に入れてやっていきたい。