

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社
2022年3月期 第2四半期 決算説明会 質疑応答要旨

日時:2021年11月8日(月) 15:00~15:50

Q.関西スーパーとの経営統合で最初に取り組むべきことについてお聞かせ願いたい。また、食品事業として中長期的な視点で、経営統合によってどういった効果を見込めるのか。

A. (林副社長)

現状、食品事業ではイズミヤと阪急オアシスの運営機能統合に注力しており、カナートも含め食品スーパー3社がワンオペレーションで運営できる体制の構築を目指している。具体的には、店舗生産性の見直し、仕入れから販売までのフローの再構築、この2点に注力している。店舗段階では、地域にあった品ぞろえに加え、百貨店のスイーツ、ギフトなど他社にないMDを展開することで来店動機を更に高めていく。食品製造でも食品スーパーに対して差別化された粗利率の高い商品を提供する。食品事業はこうした施策の組み合わせで利益の改善を図っていくが、現状は諸々の計画が緒についたというのが中期経営計画の進捗である。

関西スーパーとの具体的な統合効果としては、物流などインフラ面での中長期的な効果が中心だが、顧客との繋がりという面では、H2O全体で考えている顧客接点の増加、顧客ロイヤリティの上昇に結びつくと考えられる。

イズミヤと阪急オアシスの統合は、数年間かけて計画し取り組み始めたところであるが、従業員が納得して正しく仕事を進められる運営体制と、お客様に最適な品ぞろえ、サービスを提供できるような規模に合わせたチェーンオペレーションの構築に注力しており、この仕組みが当社内で機能すれば、関西スーパーとの統合の中でも、どの分野でどのような仕組みを導入していくべきか明瞭になってくると思う。関西スーパーとの経営統合の準備は進めていくが、まずは既存の食品スーパーの統合を着実に成果に結びつけていくことが重要だと考えている。

A. (荒木社長)

違う角度から申し上げますと、先般発表した中期経営計画の中で、H2O傘下の食品スーパー3社については、統合による業務改革で5年後に営業利益率3%以上を目指している。そのための重点取り組みが2つあり、1つは業務の標準化、合理化による要員効率の向上、もう一つは店舗改装による既存店舗の競争力強化である。2023年度までの中期経営計画で、これからの2年半の間にこれらのことを遂行していくことが最優先事項である。その取り組みに基づいて、食品セグメントの営業利益が2021年度の45億円から2023年度に62億円へと改善していく計画をしている。関西スーパーとの経営統合の協議では、このH2O傘下のスーパー3社の業務改革効果を織り込んだ事業計画を提出し、関西スーパー側で企業価値を算出されている。したがって、この3社の業務改革を完遂することが最優先事項で、関西スーパーとの業務改革については、2023年以降に着手

するイメージを持っている。売上高 4,000 億円の食品スーパーは関西ではかなり重要な事業規模であり、5～10 年後を見据えても規模のメリット、コスト競争力改善に相当のポテンシャルがあると考えている。経営統合後は、それぞれの屋号で運営することになるが、まずは最優先事項である既存の食品スーパー3社の業務改革を完遂することが重要である。

また、グループ全体として食の情報提供・発信、レシピの提案、デリバリーサービスなど、食を中心とした総合オンラインサービスを検討している。京阪神の都市部を拠点としたリアル店舗網とオンラインを融合した食の総合サービスとして実現していくという構想において、関西スーパーを加えた 240 店舗の食品スーパーの店舗網は、今までにない新しい力を発揮してくるのではと考えている。

Q.関西スーパーの魅力、ポテンシャルはどんな点か。

A.(荒木社長)

まず、阪神間と大阪市内といった都市部、市街地の好立地にあるという点があげられる。また、売場面積が比較的大きく、駐車場も十分そろっており、1 店舗あたりの平均売上高が 20 億円強あることで、食品スーパーとしての基本的なポテンシャルを兼ね備えているという点も魅力である。

改善の余地としては、現段階で正確に述べることは難しいが、長く一つの完成されたスタイルで運営してきたという点で時代対応をし切れていない部分があると感じる。しかし、当社グループと一緒に、お互いの良さについての研究を重ねることで、そういったところも伸びしろになると考えている。経営統合を進める中で、規模のメリットを追求すること、現在進めている業務改革など相互のノウハウ共有による改善相乗効果が今後の成長余地になると考えている。

A.(林副社長)

現在 H2O 傘下の食品スーパーにおいて取り組んでいる事業構造改革によって、どのようにそのポテンシャルを引き出していくのかということになる。現実には H2O のスーパーと関西スーパーの店舗で 34 店舗が立地としては近いというのがあるが、これからの人口動態を考えて、店舗を棲み分けしていくことは決してマイナスにならず、プラスアルファに転じられると感じている。

Q.百貨店事業において売れ方、お客様の行動の変化、新しいビジネスチャンスについて伺いたい。

A.(阪急阪神百貨店 山口社長)

10月になって、緊急事態宣言は解除されているものの、動き出しは少し弱かった。中旬以降は、新型コロナウイルス新規感染者数の減少に伴い、客数も週を追うごとに回復している。2018年度の既存店国内売上と比較すると、2020年度下期は87%、9月は緊急事態宣言下ということもあり83%という結果になった。10月は前半が90%、中旬以降から後半にかけて101%とコロナ前を上回る水準になっている。

お客様の動向としては、富裕層はこれまでに築いてきた関係性により、オンラインでのZOOM接客などコロナ禍でも順調であり、全体平均よりも5~10ポイント高い状態で推移している。富裕層に対しては、従来のアナログとリアル店舗の関係だけでなく、オンラインでの接点が多くなったことで購買の促進に繋がっている。

カテゴリー別では、ラグジュアリーがずっと好調だが、中間層をターゲットとする婦人服は10月堅調で、中旬以降外出機会が増え、購買意欲が高まったことが理由であると考えられる。変化としては、これまで婦人服をけん引してきた大手アパレルブランドが少し不調だったものの、D2Cブランドや新興アパレルブランドがお客様のニーズに対応することで伸びているという点が見られる。

またオンラインの売上では、EC販売だけでなく、来店できないお客様の決済手段であるリモオーダーを含め好調である。WEB上のカタログからの誘導やSNSの発信からお客様とコミュニケーションを取り、リモオーダーで販売につなげており、月間1~1.3億円の売上、前年の1.3倍のペースで伸長している。

モノの売れ方については、これまでのモノ起点での販売からお客様のライフスタイルや関心事への提案起点の販売を進めており、お客様からご好評をいただいている。

Q.オーケーと関西スーパーは営業利益率や運営方法など大きな違いがあるので、ある意味改革が進めやすいと感じる。一方で関西スーパーがH2Oと経営統合した場合、体質的にH2Oの方が近いからこそ、改革を進めにくい部分があるのではないかと。

A.(林副社長)

今回の件は関西スーパーにとって存立をかけた闘いであると考えており、変革に対する本気度は高い。経営陣も従業員も企業成長について真剣に考えている。しかし、手法という面では新しいことにチャレンジできなかったということも事実。今後は我々H2Oと一緒に視野を広げて考えることに取り組んでいく。私どもが現在取り組んでいる店舗生産性向上と競争力強化を関西スーパーでも同じような形で取り組みを進めていく。当社グループと一緒にあったことの魅力を、ステークホルダーの皆様にご理解していただくべくこれから努力していく。

A.(荒木社長)

中期経営計画の最終年度 2023 年度までの今後 2 年半は、当社の業務改革を遂行して答えを着実に出すことを優先して取り組んでいく。関西スーパーとの関わりとしては、謙虚に現状のたな卸しを行い、課題を改めて発見し乗り越えていかなければならない。今後ディスカウントスーパーの関西進出が想定されるが、あくまで当社グループは品ぞろえ型スーパーマーケットとしての運営を前提に、当社グループ内の経営統合と関西スーパーとの危機感・課題の共有をしっかりと図って、次のステップのアクションにつなげたいと思う。

Q.阪神梅田本店の来年度売上目標 730 億は高いと思われるが、先行建て替えオープン後の景況感、グランドオープンまでの工事影響などがあれば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 10 月 8 日にオープンしたが、8 月にクラスターが発生したこともあり、マスメディアを使った告知などは極力行わなかった。また、入店制限や店内での移動も制限するなど感染対策を徹底した結果、入店客数は 2018 年 6 月の I 期棟オープン時と比較して 3 分の 1 程度となった。10 月中旬以降は新型コロナウイルス感染者数が減少したことを受けて、徐々にではあるが入店制限を緩和し、様々な告知も再開している。

来春のグランドオープンに向け工事が進行中で、地下1階の食品売り場は半分程度の面積で営業しており、しばらくは入店客数にブレーキがかかった状態が続くことになる。上層階の非食品フロアについても 12 月上旬の開業に向けた工事で一部の売場が閉鎖しており、回遊性の面でも制限がかかった状態である。

また、非食品フロアは半分近くが新規ブランドであり、これから顧客化を進めていくことが必要とされる。来年度 730 億円の売上目標を達成するために、OMO の取り組みとしてアプリや SNS を活用したオンラインでの顧客化も進めていきたいと考えている。