

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社
2024年3月期通期決算説明会 質疑応答要旨

日時:2024年5月16日(木) 10:30~12:00

【百貨店事業】

Q. 足元の売上動向の変化と、新しい中期経営計画における見通しと、その中で特に注力していく具体的なコンテンツやアイテム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)

昨年度の国内売上は前年比+7%、月次でも安定的に前年実績を上回る堅調な推移を見せた。インバウンド売上は、円安による客単価の上昇と観光政策の推進による海外旅行者数の増加により、前年比で約3倍、18年度比では約2倍となった。

アイテム別では、ラグジュアリーブランドの宝飾品やバッグなどの高額品が、国内外の富裕層だけでなく、国内の優良顧客から中間層まで幅広く支持を受けて伸長した。これは、阪急うめだ本店において特に力を入れて売場作りをしている5階・6階の各ブランドの旗艦売場だけではなく、バッグ、シューズやブライダルジュエリーなどエントリーしやすいアイテムの売場を各階に展開し、幅広いお客様が接点を持てるような売場作りをしたことが寄与したものと考えている。

顧客面では、若い世代の富裕層の増加が売上伸長の大きな要因となっている。特に富裕層向けには、モノだけでなくコト・サービスを組み合わせた体験価値の提供を通じて、顧客からの支持をより高めていきたいと考えている。さらに、従来の百貨店の領域外で顧客とのエンゲージメントを高めるため、例えば旅行や車など取り扱いを広げることで、顧客満足度を高めるような取り組みも進めていく。一方で、中間層は、物価高の影響もあり、日用品については非常に堅実な消費をしており、自分にとって価値のあるものに対しては支出を惜しまないといったメリハリ消費の傾向が強まっている。その中で、当社の強みであるお客様の自分らしさの体現や、自己実現価値、豊かな体験価値の提供については積極的に展開を進めており、阪急うめだ本店9階祝祭広場のバレンタイン催事や海外催事等は軒並み過去最高売上を更新している。IT CONTEMPORARY やGREENAGEといったコロナ禍以降新たに開発した売場についても売上は順調に伸びており、どちらも中間層の若い世代からの支持が高い。店外からの新規顧客獲得だけでなく、既存のお客様の買い回りも増え、ライフタイムバリューの向上にもつながっている。

中期経営計画においては、特に海外富裕層へ向けた施策を推進していきたいと考えている。これらのお客様は自国で富裕層としてのサービスを受け、購入体験をしているにもかかわらず、今まで単なる観光客としての購入体験の提供しかできていなかったという課題があった。そこで、当社独自の顧客会員プログラムである海外VIPクラブ会員への入会を促進し、日本の外商顧客と同様に、個々にパーソナライズされた購入体験を提供する仕組みを構築し、既に開始している。特にアジア圏の富裕層は、観光を含めてリピート率も高く、帰国後も私たちとデジタルで連携を続けることでエンゲージメントを高めていきたいと考えている。また、母国で解決できないことについては、そ

の顧客のパーソナライズしたコンテンツ、特に日本ならではのジャパンプレミアムのコンテンツが非常にユニークな鍵となると考えているため、今年度以降の開発に力を入れていく方針である。

【食品事業】

Q. 関西フードマーケットの完全子会社化に関連し、今後進めていくイズミヤ・阪急オアシスと関西スーパーマーケットの統合におけるボトルネックと、それを解消することで期待できるポテンシャルについて教えていただきたい。

A. (林副社長)

関西フードマーケットの完全子会社化については、これまで少数株主配慮のため遅れていた様々な対応について、大幅なスピードアップを見込んでいる。

当社には 4 つのスーパーマーケットブランド(イズミヤ・阪急オアシス・関西スーパーマーケット・カナート)があり、スーパーマーケットの業務統合においては、システムと物流が最大のボトルネックとなる。昨年 10 月にイズミヤ・阪急オアシスのオペレーション統合が終了したところであり、物流については現段階で大きな再編はできないが、イズミヤ・阪急オアシスの再編と同様に要件定義からしっかりと行い、スピード感を持って取り組むことで、いずれ大きな効果を生み出すポテンシャルを秘めていると考えている。

【連結全体】

Q. 中期経営計画の営業利益目標について、非常に前向きな事業展開の中で、それぞれのポテンシャルを単純に加算すればもう少し高い水準で設定できるように感じる。現実的な水準に抑えた背景として、どのような想定を織り込んでいるのか。また、新たな収益源としてあげているコミュニケーションリテラシーの根幹となる顧客サービスビジネスやデータ活用ビジネスは、2030年にはどれ程の規模の利益になる見込みか。

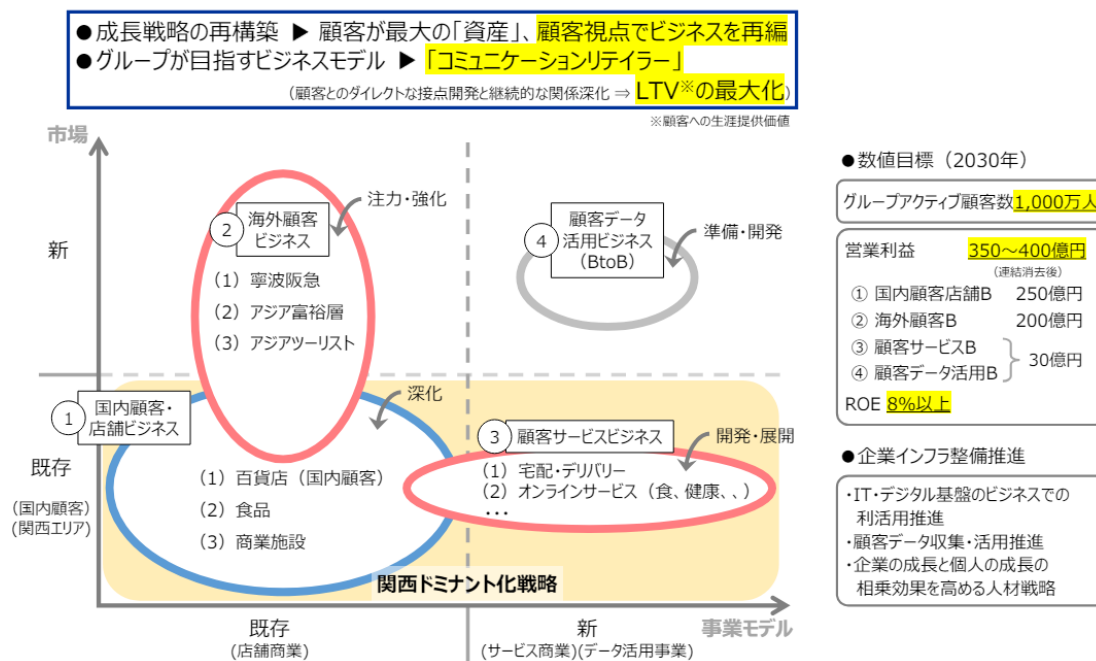
A. (荒木社長)

長期事業構想の基本的な考え方として、左下(中期経営計画のスライド P.7※下記参照)の第一象限が、今後も圧倒的に事業の基盤であることに変わりはない。しかし、長期的な目線で見ると、人口減少による市場の縮小と労働力不足は、関西圏を拠点とし不動産事業を持たない当社においてはリスクになり得ると考えている。そこで、関西ドミナント化戦略をベースに、グループ全体で1人当たりの客単価を上げ続けていくことが、人口減少社会への一番の対策と考えている。そのため、リアルとオンラインを活用した店頭ビジネスや顧客サービスを展開する中で、実績があり圧倒的な存在感を持つ阪急本店と、240店舗あるスーパーマーケットを軸としてお客様との接点を数多く設け、デジタルを活用して一人一人と繋がりを続け、1人当たりの客単価をあげていくことが基本的な戦略になる。

店舗接点に加えて右下の顧客サービスビジネスが重要となる。現在、高槻エリアでテストマーケティングを行っている食のサービスアプリ「まちうま」がある。先行する競合サービスもある中、仕組みの部分だけでなく、地域の食を盛り上げることで高い支持を得ているが、リアルの仕掛けとセットでないと根付かないため立上げと浸透には時間を要するビジネスとなっている。顧客サービスビジネスと顧客データ活用ビジネスを合わせ、2030年に30億円規模の営業利益を目指しているが、それはあくまで通過点である。時間をかけてこれらのサービスを充実させ、「10年の計」で長期にわたり安定した収益を生み出すビジネスに仕上げたいと考えている。

長期事業構想における目標値の水準について、各セグメントの営業利益目標を足すと480億円になるが、連結消去を考慮し350~400億円と想定している。中期経営計画の2026年度目標の320億円についても、初年度の今期見通し265億円がそもそも保守的だというご意見も含めて、一定のリスク要因を鑑みると妥当でないかと認識している。そのリスクの一つは為替の変動。先ほどの顧客サービスと同様に、海外顧客ビジネスにも注力し伸ばしていく計画であるが、円安は現状より落ち着いてくるとしてもベースとしての円安傾向に変わりはないと見込み、海外のツーリストが日本に出向いて消費活動をするというトレンドは長期的には変わらないと考えている。一方で、短期的に急激な円高など為替の変動によって一時的に消費のトレンドが変わる可能性もあり、その点をリスクとして認識している。また、もう一つのリスクとしてはインフレ。インフレ傾向が想定以上に続き、実質賃金のマイナスが国内消費、特にスーパーマーケットの消費に影響をおよぼす可能性を懸念している。また、海外顧客ビジネスや顧客サービスビジネスを開発して成功させていくための人材の確保や育成も大きな課題と認識しており、態勢づくりに想定以上の時間を要する可能性もある。

今回の中期経営計画の全体的な組み立てと数値の背景については、これらのリスクや課題を勘案した上で設定していることをご理解いただきたい。



(参考) 中期経営計画 p.7

Q. 寧波阪急の連結子会社化・東宝株式の売却・関西フードマーケットの完全子会社化など、さまざまなアクションが期待以上に早かった。非稼働資産の有効活用や株主還元の強化策を含め、マーケットの期待によく応えたと評価している。今回、メッセージの出し方が従来よりもポジティブに大きく変化した背景を教えてください。

A. (荒木社長)

前回の中期経営計画発表時はコロナ禍であり、小売業を主体とし不動産ビジネスを持たない我々は大打撃を受けて、業績や成長の手応えの薄い回復途上では踏み込んだアクションやメッセージが出しにくい状況にあった。

また、資本政策についても以前からさまざまな要望を多くいただいていたが、事業の再編・強化や事業ポートフォリオの整備が急務でそちらを優先させたため、これまでなかなか具体策をお示しできていなかった。今回、前中期経営計画を実行しながら新中期経営計画の策定を進める中、大きな骨組みが固まってきたタイミングで、資本政策や資本コストを意識した経営を行っていくことについての必要性を再認識し今後の成長戦略も併せて社内で時間をかけて議論、検討を重ねてきた。今回の中期経営計画の発表が大きな節目ということもあり、このタイミングでのアクションや公表に至った。

以上