

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

日時:2022年5月12日(木) 18:00~19:00

Q.食品事業について、昨日発表された関西フードマーケットの中期経営計画にも様々な取り組みの記載があるが、どこに注目しておくべきかを伺いたい。食品スーパーの事業環境は電気代や物流コストの上昇など非常に厳しい中で、シナジー効果や中期経営計画の取組みがどのように寄与して食品事業での営業利益 100 億円を目指していくのか。また、プライシングについてもイズミヤ、阪急オアシスと関西スーパーで連携するのか。

A. (林副社長)

まず、前提として、以前よりイズミヤと阪急オアシスは統合運営に向けて取り組みを進めており、事業環境の悪化に対しては、イズミヤ・阪急オアシス事業と関西スーパー事業と、2つの事業としてこの1~2年は取り組んでいく必要があると考えている。

原材料や商品価格、物流費などの運営上のコスト増に対し、販社においては、価格への転嫁は逃れられないものだと思っている。その中で、価格をどのようにお客様へお伝えするかが大事だと考えており、競合の価格に合わせていく商品と、価格を上げていかないといけない商品をしっかり分けていきたい。傾向として一点単価は上昇するものの、買上点数を増やすことは簡単ではない。入店客数を増やす施策を行うことで買い上げ点数減少の影響をヘッジする。

運営の面では、オアシス、イズミヤの一体運営の中で、パイロット店舗を中心にリーン・オペレーションに取り組んでいるところである。ワークスケジュールに合わせた働き方が浸透してきており、新しいオペレーションの中で仕事をすることで効果が大きく出てくると考えている。

短期的な視点では、コスト上昇分を抑えながら、どのように利益を出していくかということだが、本当のリーン・オペレーションができるか、チェーンストア経営の基本を徹底できるかというのが重要である。

関西フードマーケットの中期経営計画においては、9 ページに記載したが、再設計が必要となる6つのフィールドにおいて、コストや共同調達によって抑えられる、備品や食品トレイ、販促ツールなどすぐ対応できるものは優先的に取り組みを進める。一方、共同仕入れや商品を作る SPA 型の製造やプロセスセンターは物流、システムと同様、設計に少し時間がかかる。

一番大きな前提としては、関西フードマーケットの中期経営計画の 8 ページの図にあるように、高級スーパー、ハードディスカウンターをやるのではなく、品揃え型で3つのモデルをしっかりと構築していくということである。その内の2つが価値型に近い既存の店舗イメージであり、もう1つが今までやっていなかった業態開発であり、将来的にエリアの店舗密度が高い状態において、店舗タイプごとに差別化することで併買行動をしてもらい、エリア内のシェアアップを図りたいと考えている。この新業態の開発は非常に大きな課題であり、すぐにできるものではなく、設計とプランニングをしていく。この2年間と24年度以降の新しい取り組みの2段階に分けて、業態開発とインフラ系の整

合性を取っていきたい。

プライシングについては、イズミヤ、阪急オアシスで競合の価格に合わせていく商品と、価格以上の価値を伝えていく商品の峻別について改めて考えており、関西スーパーとも共有することで、よりお客様にあったものを作っていくことができると考えている。このことは、店舗密度が高いエリアで、差別化を図る上でも大事な要素である。

A. (荒木社長)

先般発表した、関西フードマーケットの中期経営計画の10ページで示している通り、2022年から2023年の2年間については、基本的にはイズミヤ・阪急オアシスと関西スーパーに分けて改善を進めていく。数値に対して一番大きな貢献をするのは、林が申し上げたイズミヤと阪急オアシスの事業改革である。その6つの項目の中でも、店舗と商品マーケティングが中心であり、店舗にはリーン・オペレーションが、商品マーケティングには価格設定やSKUの考え方、PBといったものが含まれる。この2つの施策において、イズミヤ、阪急オアシスの事業改革の成果が2022年、2023年に確立され、2022年の下半期から24年にかけて利益に貢献していく。2022年、2023年は事業改革を遂行する一方で、関西フードマーケットの3つの業態や店舗、商品も含め、3社統合のプランニングを行う重要な時期だと捉えている。3社の統合シナジーへの取り組みは、おそらく24年以降で、25年以降からシナジー効果の一部が出てくると見込んでいる。

利益計画に対しては、前半の3年は関西スーパーでの改装を軸にした営業改善とコスト改善、イズミヤ、阪急オアシスの事業改革の成果が主なエンジンとなる。

Q.百貨店事業では、国内の売上高ではコロナ前の水準に近づいていると思うが、商品や顧客、店舗など、コロナ前とどういった変化があり、どういった点を中心に中期経営計画の数値計画を達成するのか。

A. (阪急阪神百貨店 山口社長)

百貨店は2018年の大型リモデル店除く国内売上対比で、コロナの感染状況が落ち着いた昨年の10月から12月はほぼ100%、オミクロン株の感染が減少傾向に転じた3月は98%、4月が102%、直近のゴールデンウィークは113%ぐらいまで回復している。このように、足元ではお客様の外出意欲が高まり、消費が非常に旺盛である。その中で全体を牽引するのは、阪急うめだ本店で、10月から12月は103%と全体より3ポイントほどプラスとなり、3月は100%、4月は108%、5月は1.3倍くらいになっている。

直近は当社全店平均よりも10ポイントから15ポイントほど高く、外出意欲が高まるほど、ハレ型消費が牽引している状況である。

商品カテゴリーでは、婦人服のアパレルが一旦復調しているものの、戻りきっていない。牽引しているのはラグジュアリーで、中でも大きく2つの消費がある。1つは富裕層を中心としたジュエリー、

ウォッチといった高額消費、もう 1 つはバッグやシューズといった身近なアクセサリである。こちらは中間層まで含め、ラグジュアリーブランドでお洒落を楽しむという、2 つの消費で大きく牽引している。食品は堅調に推移しており、足元では惣菜、デパ地下スイーツが順調に伸長している。

店舗では、阪急うめだ本店や博多阪急といったハレ型消費を象徴する都心店が好調であり、郊外店は足元消費、食品への需要があったものの、現在のようにコロナが落ち着き、外出機会が増える状況ではダウントレンドになっている。

顧客では、中間層が厳しく、富裕層が好調である。当社で年間 1,000 万以上買上のある外商顧客は、21年度は前年比で 1.5 倍と、全体の 110%と比べて大きく上回っており、18 年対比でも 1.3 倍と消費意欲は旺盛である。

これら 3 つの要素の動向は他社も共通だと思われるが、当社が他社とプラスアルファで違いがあるのは、阪急うめだ本店を中心とした、「楽しさ NO.1 百貨店」ということで、9 階の祝祭広場を起点とした、リアルならではの楽しさを感じられる催しが非常に好評で牽引していることだと考えている。コロナの感染拡大局面で迎えた、バレンタインチョコレート博覧会ではリアルとオンライン合わせて 26 億円とコロナ前とほぼ同水準となった。お客様が百貨店に求めるものに、当社ならではのリアルの楽しさを高める催しがプラスアルファで作用したことが、21 年度の黒字化と足元の 4 月、5 月の好調に寄与していると考えている。また、当社は OMO を推進しており、阪急うめだ本店はオフラインの売上が強かったお店だったが、リモオーダーや EC などオンラインでも買える動線を加えたことにより、オフラインとオンラインと両方のチャンネルでシームレスに買うお客様が非常に増えている。21 年度は合わせて約 400 億円で、全体売上の 10%ぐらいのシェアを超えており、20 年度比でも 1.2 倍、コロナ前と比較すると、2倍強に増えている。オフラインの強みとオンラインのチャンネルを両立することで、お客様がこのコロナ禍を通じて、お買い物を賢く楽しむ傾向が見られる。そういったお客様の買上単価は高く、オフラインだけのお客様と比べて 3 倍ぐらいの客単価となっており、ストレスフリーなお買い物になっているとみている。

Q.関西フードマーケットの中期経営計画では、2025 年までトップラインが増えない中、営業利益を上げるためにはリーンな経営でオペレーションコストを下げていくという理解でいいか。

また、数値目標が 2021 年 10 月に出した営業利益 135 億円とほぼ同じ数値だが、コスト増などの事業環境が悪化している中で、数値目標は達成できるのか。

A. (林副社長)

基本的に関西フードマーケットのトップラインを据え置いているのは、現在出店等を積極的に取り組み始めるのは 24 年度以降と考えているためである。新規出店以外でのトップライン引き上げに向けては、ワクワクする店舗づくりで入店客数を上げることに積極的に取り組む方針である。

トップライン据え置きの中で利益を上げていくという計画なので、原価を低減し、人件費を中心として販管費をどこまで抑えていくことができるかということが重要である。

原価低減のためには、売上規模の活用と、ロス率低減の取り組みが必要である。売上規模の活

用という点では、SPA型の製造と販売をリンクさせ、付加価値を上げて利益構造を構築することと、共同入札で原価を下げるということがある。ロス率低減に向けては自動補充発注を含めた取り組みを進める。

また、これまでは事業改革にかなり費用を使っていたが、そういった費用も減る中で、リーン・オペレーションが稼働すると、利益計画のハードルは高いとは思っていない。

23 年度の上期には、イズミヤと阪急オアシスのシステムが統合され、物流や商品系の改革、経理や人事の統合も進み、効果が見えてくると考えている。

Q.百貨店の 2022 年度の見通しで阪急本店が 2 割近く伸長するなど、それなりの売上の回復を見込んでいるのに対して、利益の回復が弱く見えることに加えて、その他事業や連結調整でも減益を見込んでいる要因について教えていただきたい。

A.(荒木社長)

百貨店の売上トップラインは、取扱高でおよそ 5,000 億円を目指しており、コロナ感染の再拡大がなければ可能性はあるとみている。ただ、粗利率の低い食品やラグジュアリーの売上シェアがコロナ前と比べると高くなる一方で、粗利率の高い衣料品のシェアが下がっていることにより、全体として粗利率が低下傾向にあるため、売上の回復に比べると利益の回復が弱くなるという側面がある。

また、ITとDX投資において、IT投資の基盤部分の改修には非常にコストがかかり、同時にスーパーや百貨店の今後のDX対応も取り組んでいる。これから 2022 年から 2024 年の利益回復局面を迎えるが、その中でIT、DX投資は推進する必要がある、かつその実現のため高コストな外部人材を使わざるを得ない点も加わり、本社コスト増という形で、利益に対して押し下げ要因になっている。

以上