

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

日時:2021年5月12日(水) 10:00~11:00

Q.去年に続いて業績見通しを見送るとともに、中期経営計画の発表も延期されたことについて、去年のコロナの経験を踏まえれば出すこともできたのではないかと感じるが、経営陣でどのような議論を行ったのかを教えてください。

A.(荒木社長)

緊急事態宣言の話が出てきた4月中旬から何度もシミュレーションを行ない、社内で議論を重ねてきた。現在の変異ウイルスの拡大状況、特に関西圏における状況は、過去1年間の状況とは大きく異なり、営業に対する制約や要請が長期化する可能性が高い。緊急事態宣言がどこまで延長されるのか、休業要請がいつ解除されるのか、そこから消費がどのように回復するのかによって、売上の見込みが大きく変わる。また、ワクチンの接種状況によっても今後の営業状況が変わる可能性もある。このように不確定要素が多く、今年度および来年度以降の業績や取り組み施策への影響が大きいことから、業績予想および中期経営計画については、もう少し状況がはっきり見えるまで発表を延期するという決定を行った。

Q.当初開示を考えていた段階で、描いていた今年度の業績見通しおよび中期経営計画の目線について教えてください。また、これまでの説明会で何度もDXやOMO(Online Merges with Offline)の重要性について触れていただいているが、この緊急事態宣言や休業状況の中でも、歩みを止めずに、むしろ前倒しで行っていきたくと考えている取り組みがあれば教えてください。

A.(荒木社長)

緊急事態宣言の前の話という前提で申し上げますと、今年度の百貨店事業の営業利益は黒字化を目指していた。残念ながら今回の休業によって非常に難しい状況になりつつあると感じている。また、エイチ・ツー・オー リテイリング全体の最終利益も黒字化をターゲットにして、業績予想を発表しようと準備を進めていた。中期経営計画については、コロナ前水準への利益回復を3か年の最終年度の一つのターゲットにするべきではないかというような議論を行っていた。

中長期的な取り組みの方向性として、関西圏を中心とする既存の店舗商業の再建と磨き上げが第一であるという認識は変わっていない。OMOの推進やEコマース、リモオーダーといった新しいオンライン販売、非店頭販売の積極化は、この既存商業の磨き上げに含まれる話である。ここにはデジタル投資や人材投資が必要になってくるが、コスト削減と併せて進めていきたいと考えている。

これに加えて、中長期的には新しい市場への展開を進めていきたい。既存の店舗商業の新規市場への展開という意味では、寧波阪急がこれにあたる。寧波を拠点に、浙江省の若い富裕層、新富裕層と呼ばれる人々を対象として、事業開発、サービス開発を行ない、阪急本店が持つて

いる様々なコンテンツを組み合わせたいと考えている。

また、新規事業モデルの開発へのトライアルをやっていきたいと考えている。IT やデジタルを駆使して関西圏のお客様とダイレクトにつながる関係性を構築し、ビジネスチャンスを発掘する取り組みを行っていく。そのためには、我々が既に持っている約 500 万人の顧客 ID の整備は欠かせない。この顧客 ID をグループ横断の形で活用するとともに、リアル店舗商業と連携するサービス開発ができるように、デジタルや IT の分野への投資を行っていく。

次期中期経営計画の方向性については以上のように考えており、重点取り組みへの投資についてはこのコロナ禍の中でも着実にやっていきたいと考えている。

Q.現在の百貨店のお客様の変化や売れ筋動向、リモオーダーの使われ方など営業現場の状況について教えていただきたい。

A.(山口社長)

当社のお客様との向き合い方については、来店いただかなくてもお客様とオンラインでコミュニケーションをとり接客を行って結果お買い物いただけるという状況が、この1年を通じてできるようになってきた。

Zoom を使った接客でのお買い物では、お客様の嗜好やニーズをはっきり把握しないと成立しないが、外商員はもともとリアルでの関係性の中でお客様の生活スタイルや嗜好を把握しているので、購買決定率が約 8 割と非常に高い。1 回の買い上げ額も約 100 万円と高く、リアルでお客様と培っていた関係の延長線上で、オンラインでのコミュニケーションがとれていると感じている。状況が落ち着いているときには来店してお買い物いただき、感染者数が拡大してきた状況では Zoom で接客してお買い物いただくという形ができつつある。

リモオーダーは、月間 1 億円を超えるペースになっており、件数としては 2,500 件程度。このうちの 4 割がリモオーダーを通じて新しく関係を持ったお客様で、デジタルカタログや我々がインスタグラムを通じてコンテンツを発信しているものをご覧になった北海道や九州といった遠方のお客様のお買い上げも増えている。新規のお客様のうち 3~4 割が継続してお買い物いただいている。コロナの中で、リアルの強みを持った私たちの向き合い方は継続しつつも、オンラインでのお客様とのコミュニケーションを行うことで、馴染みのお客様にも、新しいお客様にも体験価値を提供できると感じている。

これまでの打ち出しの中でオンラインのシェアが大きかったのはバレンタインの取り組み。当社のバレンタイン催事は全国で 1, 2 番を争うような売上規模だが、コロナの新規感染者数が一進一退を繰り返す中で開催した結果、オンラインの売上シェアが 10%を超えた。こうした状況も踏まえつつ、OMO のビジネススタイルを一步一步推進していきたいと考えている。

Q.東宝株式や不動産の売却などで今期相当のキャッシュインフローが見込まれる。財務バランスはかなり改善されるかと思うが、この1年、2年の間に財務改善に本気で取り組んでいくというメッセージだと考えてよいのか。

A.(荒木社長)

今回の株式売却は、持ち合い株式や政策保有株式の縮減に向けた取り組みを、単年度だけではなく、継続して進めていくという意思の表れである。遊休資産の売却についても同様で、既に発表した単発の案件に限定した話ではないと理解していただきたい。

Q.寧波阪急が好調なスタートを切れた背景と、現在、持分法適用会社となっているこの会社の今後の子会社化の見込みについて教えていただきたい。

A.(荒木社長)

いくつか理由が考えられるが、一つは我々の考えがほぼ狙い通りの形で実現していることが大きい。従来型百貨店が衰退し、ショッピングセンターの時代が来て、次にEコマースの時代が来るという、日本が20~30年かけてたどってきた道を、中国はここ10年弱で一気にシフトしている。そこで寧波阪急では、Eコマースにも耐えられる体験的要素をふんだんに盛り込んだショッピングセンター要素を取り込むとともに、ラグジュアリーブランド、化粧品、子ども、靴やハンドバッグといった買い物目的の商品カテゴリ・ワールドといった百貨店の要素をビルトインするという、それぞれの良さをミックスした運用を行っている。また、ターゲットを当初から、80年代生まれの「80后」、90年代生まれの「90后」の、中国のいわゆるミレニアル世代とZ世代の若い富裕層、もしくは富裕層2代目に設定し、品ぞろえやプロモーション、サービスの中身を設計したところ、想定以上に手応えがあった。日本の消費者以上に感度が高く、購買意欲も日本を上回るものがあるということが見て取れた。

2点目に、浙江省は大阪と近いこともあって、もともとインバウンドのお客様が中国の中でも非常に多いエリアであったが、現地で阪急百貨店の魅力を知り尽くしたお客様がいて、その方々が期待していた通りの店ができたということで、非常にロイヤリティをもって来店いただいていることがある。そうした意味でも、大阪の阪急本店と遜色ないサービスやプロモーションを提供することが寧波阪急にとってプラスになり、それが結果として、浙江省東部の富裕層に対するビジネスチャンスをつかんでいるという話につながっていく。

3点目に、日本にもパリにもミラノにもニューヨークにも行けないといった状況の中で、我々が想定していた以上に中国国内の消費意欲が高まっていたことも追い風となった。予想を5割上回るなど順調な滑り出しとなっており、寧波阪急を軌道に乗せると同時に、周辺ビジネスを検討していける土俵に乗ったという手ごたえはある。

寧波阪急事業がある程度成功し、できればそこを拠点に周辺ビジネスを開発していくという前提のもとに、将来的には支配下の事業として取り組んでいきたいという構想を持っている。