

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

IR 説明会 質疑応答要旨

日時:2022 年 12 月 6 日(火) 10:30~12:00

Q.マーケットシェア NO.1 とマインドシェア NO.1 の両立という経営モデル実現に向け事業モデルを転換していく中で、最も重要となるコアコンピタンスはなにか。

A. (荒木社長)

百貨店を中心に、お客様のパーソナルニーズに応えながら想像を超える感動のコンテンツを作り続けることに取り組んでいるが、その源泉は付加価値の高いコンテンツを作り続けようとする社内の風土や従業員の意識である。そういった我々だから提供できる、感動に繋がる独自価値を追求する探究心がコアコンピタンスである。

スーパーマーケットでは 240 を超える店舗において、チェーンオペレーションによる標準化を目指し合理化や効率化に取り組んでいるが、その中でも百貨店をベースにした企画が大ヒットする店舗が数十店舗あり、百貨店で作り続けている感動を呼ぶような価値を目指した取り組みが活きている。先ほど説明した百貨店のスイーツ販売の移動車も、デパ地下スイーツの商品をお客様のライフスタイルに合った形で提供するサービスであり、まだ規模は小さいもののお客様の感動に繋がる取り組みの一例である。

Q.阪急阪神ホールディングスは最大手株主という重要なステークホルダーでありながら、事業パートナーとしての重要度も高いと思うが、長期事業構想の実現に向けてどういったコミュニケーションを取っているのか。

A. (荒木社長)

当社の取締役会は社外取締役を含め、非常に活発な議論が行われている。阪急阪神ホールディングスの角会長が当社の取締役会に入っており、関西の沿線エリアの活性化という視点から様々な意見やアドバイスをいただいている。顧客データ基盤の一元化についても、同じベンダーやシステムを使うなどデータ基盤の将来的な相互連携を視野に入れながら、まずは小売・流通の立場から当社が、交通・住宅・ホテル・旅行などの立場で阪急阪神ホールディングスが、お互いにコミュニケーションを取りながら進めている。

また、私自身阪急阪神ホールディングスの社外取締役であり、同社の長期的な構想や課題を把握した上でコミュニケーションを取っており、連携は上手くできていると感じている。

Q.コミュニケーションリテラシーを目指していく中で、商品だけでなく、情報・サービスを提供していくということだが、どういったものを提供することがお客様に対して価値を生み出すことに繋がると考えているのか。

A.(荒木社長)

現在様々な取り組みを進めているが、さきほどの説明で触れたクライアントリングの考え方を例にとると、いわゆる超富裕層に向けて体験、サービスを提供していくことを計画している。超富裕層はモノ以外への支出も大変大きく、年齢層により興味軸が分かれている。パーソナルなサービスを提供していくので一概には言えないが、外商顧客に多い50歳以上の方は健康や医療、特別な旅行といったサービスを、30代から50代までの方にはプライベートジェットや限定されたプレミアムなブランド商品のような本当に特別な商品の提供や他では体験できないような突き抜けた食、旅のサービスの提供などが考えられる。そうした取り組みを通じてお客様と関係を深めながら、売上もしっかり取っていくことを目指している。

Q.IT、インフラ整備やサステナビリティに関する取り組みが遅れていたということだが、背景と今その課題に取り組んでいる理由を教えてください。また、新たな経営モデル実現に向けて、現場はどのように変わっているのか、スピード感含めて教えてください。

A.(荒木社長)

取り組みが遅れていた理由としては、私が社長に就任するまでは規模の拡大を目指し店舗拡大の投資を優先して行ってきたため、IT、システム面の整備や要員体制への投資は後回しになっていた。また、サステナビリティ経営の推進についても、社内体制の整備にまで手が回っていなかったというのが要因としてある。

そういう意味ではエイチ・ツー・オー リテイリングが発足して2007年から2020年までの13年間は規模の拡大のために、経営のバランスやクオリティを少し犠牲にしてきた期間だったと思う。私自身、以前から量から質への転換に取り組むべきだという問題意識があったが、コロナ禍に入り質の向上を目指す経営の必要性が鮮明になり舵を切った。

現場の変化については、百貨店はコミュニケーションリテラシーを目指す中でOMO推進に向けた体制づくりが着々と進行し、デジタルツールの導入など働き方も変わっており、転換は順調に進んでいる。スーパーに関しては、イズミヤ、阪急オアシスで新しいオペレーション徹底に向けた取り組みを進めているところで、現場が変わっていくためには従業員の意識から変わっていく必要があるものの、従来の属人的な働き方が強く、働き方の転換にやや時間がかかっている。現在はPDCAサイクルを回しながら、働き方の根幹となるチェーンオペレーション経営への意識改革に現場まで含め取り組んでいるところである。

Q.経営モデル転換を実現するために、トップの想いが従業員に浸透する必要があるかを感じる。会社として危機感を持って変革していく必要があると社内外に発信しているのか。

A. (荒木社長)

人口減による事業環境の変化については、コロナ前から持っており、長期事業構想や中期経営計画発表時点からメッセージは出している。昨年から比べるとコロナによる影響も薄れ売上は回復局面になっているものの、将来に対する危機感は自分の中で少し強くなっており、そのメッセージは社内ですっかりと発信している。

以上