

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社
2023年3月期第2四半期決算説明会 質疑応答要旨

日時:2022年11月4日(金) 10:30~11:30

Q.百貨店の国内消費は10月の月次速報からも好調であることが伺えるが、足元の消費動向をどう見ているか。インバウンドも足元好調と見ており、訪日外国人客が戻ってきた場合に、以前のように多くの観光客で売場が混雑することが想定されるが、混雑緩和対策などあれば教えていただきたい。また、好調な阪急本店と比べ、阪神梅田本店は上層階の非フード売場が苦戦している印象だが、今後どうしていくのか。

A. (阪急阪神百貨店 山口社長)

百貨店の売上は2018年比で、全店が96%でその内国内売上が100.5%、インバウンド売上が48%であり、国内売上はコロナ前を上回り好調である。国内売上を外商顧客売上与それ以外に分けると、外商顧客売上が117%、それ以外は98%となり、コロナ前と比較した国内売上に対し外商顧客売上で3ポイントほど押し上げ効果がある。外商顧客売上が好調な要因としては、コロナ禍で旅行に行きにくい中、ジュエリー、時計、ラグジュアリー等の高額品のニーズが高まったことが背景である。インバウンド売上は上期累計で2018年の5割程度、直近では6~7割程度で、客単価の上昇によって回復傾向にある。今後の見通しとしては、中国政府のゼロコロナ政策次第ではあるが、インバウンド売上がコロナ前に回復するのは来年の秋以降だと見ている。

訪日外国人増加による客数増加への対策としては、2つの施策を既に行っている。1つ目は客数が一番多い化粧品での取り組みで、阪急うめだ本店の2階化粧品売場はインバウンド最盛期には大混雑となっていたので、ゆっくりと接客を受けたいというお客様を対象に、タッチアップ、トリートメントといったスキンケアをメインに接客するワールドを7階に設けた。現在こちらを利用いただくお客様の顧客化が進んでいることで、インバウンドのお客様が以前のように多くいらしゃっても、日本人のお客様の接客がしっかりとできる体制が整っている。2つ目は、元々5階に集積していたラグジュアリーでは、インバウンド売上の増加に合わせて、バッグやシューズなど支持の高い商品カテゴリーについては1、2階のハンドバッグギャラリー、4階のシューズギャラリーのように新たな売場を新設してきた。また、ジュエリー、ウォッチを強化するため5、6階にジュエリーのサロンとおもてなしのVIPルームを設けるなど、たくさんのお客様を受け入れる売場と、国内外を問わず時間をかけて上質な接客ができるような売場の双方を整えている。

阪神梅田本店はコロナ前の2018年と比べて入店客数は8割程度だが、2018年は建て替え工事中で面積が縮小していたため実質的には7割程度であり、客数の減少に伴って売上も厳しい状態である。食品の売場は多くのお客様に来店いただいているものの、客数はコロナ前の水準まで回復していない。一方で上層階は大きくMDを入れ替えているため、現状は少しずつお客様の認知を高めることによるファン化と、商品構成の微修正を進めている。

Q.今回重点的に説明された食品事業の下期施策は期初計画通りなのか。それともトップラインが下がったことで新たに積み上げられた計画なのか。また、2025年に営業利益3%を目指すうえで一番重要になるのはどういった取り組みか。

A. (林副社長)

食品スーパーの売上の前提としては、原材料の値上げにより消費者心理が防衛的になっている。上期では1点単価は上昇しているものの、来店客数、買上点数が前年以下であり、トップラインが回復してこない状態である。上期に多くの施策を準備し計画にもヘッジをかけてきたが、見込んでいたいくつかの効果が下期にずれ込んでいる。下期は期中に新たに出てきたものではなく、当初計画した施策をやりきることが重要であると考えている。

イズミヤと阪急オアシスの合併は、関西スーパー統合により、当初計画から多少変更はあったものの、ほぼ予定通りである。10月からはイズミヤ、阪急オアシスという会社の枠を超えた職制変更、店舗タイプとエリア特性に基づいたグループ分けによるエリアマネージャーの配置など、店舗に大きな影響を及ぼすところの組織改編を実施しており、個店レベルの底上げを図っていく。

下期は外部要因の変化とチェーンオペレーションの徹底の両方が上手く噛み合うか不透明さが残るものの、確実に利益が取れる部分はしっかりと確保し、売上と粗利についても利益計画に近づけるよう持って行きたい。関西スーパーは基本的なチェーンオペレーションをさらに徹底し、高粗利率の商品と低価格商品のミックスで利益を出すことに取り組んでいる。

A. (荒木社長)

食品事業の事業改革は昨年5月から着手し、1年かけて施策を立案し今年の春からパイロット店舗で効果検証を行っている。今年の10月までにパート社員の契約変更を行い、新しいチェーンオペレーションに対応できる時間帯、職種へとシフトした。これによって、今まで積み上げてきた事業改革、施策のあくまで期初計画の効果が予算とリンクするかたちで計画できるようになってきたというのが現在までの進捗である。

Q.高島屋株の持合解消、本社ビルの売却による遊休資産のキャッシュ化など資本効率向上策はほぼ尽くされたと認識している。そのキャッシュを原資にどういった投資を強化していくのか。

A. (荒木社長)

まず、資本効率の向上については、今後も継続して検討し、企業価値の向上を目指す姿勢にあることはお伝えしたい。投資については、百貨店、スーパーマーケットの店舗への改装・リモデル投資は従来と比べ抑制して計画していく。継続的に進めているIT投資、デジタル化投資は、長期事業構想で掲げたコミュニケーションリテラシーを目指すために必要であり、投資をこの分野にシフトしていく。将来的には人口減などの影響により、店頭での売上は少しずつ減っていくと思われる。

で、それを補完するためにお客様とダイレクトにつながって商売することもエイチ・ツー・オーグループとして必要だと考えている。そのために一番重要なのは顧客データであり、グループとしての共通基盤を固めたうえで、横断的に有効活用することを考えている。このようなことを前提に、それぞれの事業体でお客様とダイレクトにコミュニケーションするビジネスを展開する。百貨店、スーパーマーケットのハードの投資は抑制し、その分をコミュニケーションリテイラーに向けた投資に充てる方向性で考えている。

また、顧客データ拡大に向け、食をテーマにしたオンラインサービスを現在準備している。来年から実証実験を行い順次拡大していきたいと思っている。当面はこういった将来に向けての先行事業投資を充実させていく方針である。

投資対効果については、新たな事業領域でもあるので、3～5年タームくらいで見る必要がある。人口減少の影響は今後10年かけて徐々に表面化してくるとみており、店舗だけでは人口減少に対応しきれない。そのためお客様とダイレクトにつながるビジネスにシフトしていく投資、新規事業の開発を重点的に行いたいと考える。一方で、短期施策としてスーパーマーケットの改装や、新規出店、百貨店の特に都心店である阪急本店、博多阪急などの投資対効果の見込める店舗に集中し、店舗投資を行う準備は整えている。

Q.百貨店の下期予想で営業利益を下方修正しているが、予想に反映しているリスク要因について教えていただきたい。

A. (荒木社長)

百貨店の下期予想は期初計画から売上は横ばいで利益は少し下回っている。売上は阪神梅田本店でマイナスする分を阪急本店でカバーする計画だが、利益については粗利益率が下がっていることや、光熱費が上期で7億円程度増加するなど、下期もコスト増の構造が続くことを見込み、期初より見通しを下げた。

一方で、インバウンド売上、国内売上は上期の基調が下期も続くとは基本的には想定している。粗利率の低下、コスト増、インバウンド売上が下期の計画の変動要因だが、今回の計画では粗利率低下とコスト増を反映させ、利益をマイナスに見ている。

Q.阪急本店の修正後の下期売上予想は過去最高になり、売上も通期でコロナ前に近い水準かと思うが、阪神梅田本店の苦戦と粗利率の低下により利益が低水準になっている。売上が回復した後に利益を以前の水準まで戻すためには、経費構造の見直し等がもう一段階必要になってくるのか。

A. (阪急阪神百貨店 山口社長)

阪神梅田本店の上層階の非フード売場が当初想定よりも厳しいということで、通期売上予想を

600 億円に下げたが、顧客起点で売上を上げていくことが次の方針である。

コストは現在もコントロールしており、上期で予想より 23 億円の経費削減ができた。活動費、人件費は引き続き抑制していくが、ある程度売上の回復の目途がついた段階で、百貨店としてはさらなるコスト構造改革をする必要があると考えており、現在計画を組んでいるところである。

A. (荒木社長)

商品構成の変化は相当大きな変化をしており、それに伴う影響は大きいと見て問題意識も強く持っている。新たな百貨店のビジネスのあり方、事業構造、コスト構造は早急に見直すべきだと考え、その検討は急ピッチで進めていく。

Q. 食品事業のチェーンオペレーション徹底による利益改善において、商品仕入の一元化は現時点でどの程度進んでおり、下期にどこまでやる計画なのか。

A. (林副社長)

大手食品卸を含めた仕入条件等の変更や再編は物流等にも影響があるため、長期的な視点で考える必要があると見ている。水産、畜産などの生鮮食料品、またグロサリーでもカテゴリーが多岐にわたる分野での仕入統合があり、既に、コメ等統合した商品はある。水産等を含め生鮮は特に影響が大きいので、現在の商況では仕入先を統合することでメリット、デメリットのどちらの影響が大きいのか、さまざまな条件を見極めてバランスよく進めていく必要がある。

大手のベンダーを含めた取引をどうするのかというのが質問の趣旨だと思うが、新たに経営統合した関西スーパーマーケットも含めて検討していくので、一元化をいつ、どこまで進めるのかは現在計画しているところである。

Q. 万代との包括業務提携の成果、進捗を教えてください。

A. (林副社長)

万代とは、様々な観点から協力できる分野について議論しており、長期的にはシステム、物流についてそれぞれ個別企業で投資した方がいいのかどうかを含め、お互いの現状も踏まえて情報交換を行っている。直近では、メーカーとの共同調達、PB 商品の情報交換も進めており、共創、協調できる部分を棲み分けながら議論している。

以上