

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

2020年3月期決算説明会 質疑応答要旨

日時：2020年5月26日（火） 10:30～11:30

Q. ガイダンスが未定となっているが、今後の方向性が見えてくるタイミング、注目点を教えてほしい。

A. (荒木社長)

ポイントは次の3つ。①緊急事態宣言が解除され百貨店は5月21日にほぼ全面的に営業再開したが、需要のスタートがどの程度なのか売上の発射台が見通せない。②需要回復のスピードの想定がしにくい。③今後の商品の供給体制が見通しにくい。特に衣料品関係の取引先様において3～5月の商品在庫が溜まっており、それを消化したうえで秋冬次の春夏と生産のサイクルを回していく必要があるがその推移が見通しにくいこと。以上のようなことを踏まえ業績予想については未定とした。

営業再開以降、都心店において平日で3日間営業したが反応は想定以上によい。郊外店の土日を含む5日間での推移についても想定以上のペース。ただ、これは明らかに45日間休業した反動需要がある。実際の発射台の見極めにはもう少し時間がかかる。

Q. OMO型モデルへの転換に際して、既存のビジネスモデルの展開とどう整合させるのか。

A. (荒木社長)

将来のOMO型モデルの取り組みについては1年半ほど前から社内では準備を進めている。店頭だけでなく、オンラインだけでもない、店頭を介在したウェブコミュニケーション、ウェブ販売を目指している。

休業期間中も店頭とお客様をつなぐライブコマースを実験している。お客様の今後の来店への参考にしていただくとともに、オンライン上で決済できる仕組みに取り組んでいる。阪神百貨店の名物催事である大ワイン祭をオンラインで実施した結果、想定以上の売上を記録した。ポイントは単なる商品のECカタログ化ではなく、エンターテインメント、ワインソムリエのセミナーなど、店頭での集客のために行ってきた横串のコンテンツをオンライン上でも実現したことだと考えている。

コロナ禍によりお客様のライフスタイル、購買スタイルが一気に変化した。従来の店舗中心の投資をデジタル・システム投資に振り向け、OMO型モデルの取り組みをスピードアップしていきたい。

Q. 食品の収益力回復に必要な施策。短期および中長期での課題。

A. (林副社長)

イズミヤにおいては、衣料品・住居関連品が時代の波に合わなくなっており、GMSからSMへの転換に取り組む必要がある。阪急オアシスは多店舗化を志向した結果、店舗タイプがバラつき、標準化が進んでいない。

取り組むべきことは食品スーパーとしてのチェーンオペレーションを行っていくことと、現場の人がお客様目線で働くように変えていくこと。現場の意識改革と並行して標準化を進める。この課題はイズミヤだけでなく、阪急オアシスも共通している。

店舗の標準化によって出店段階で利益が計算できるものがチェーンオペレーションだが、現時点では店舗がバラバラで、商品供給や店舗オペレーションが統合できていない。いかに短期間で店舗のあり方を整理し、従業員の働き方を変えていくかが課題。

短期的にはコロナで需要増加があるが、その売れ方は随時変わっている。その変化対応も現時点では個別対応になっていて、各社の連携・チェーン化が必要。

改めてチェーンオペレーションの原点に戻り、限定した時間軸の中で実現に向けてしっかりと工程管理を行っていく。

Q. この4月に社長に就任して、コロナ禍による変化で意識していること。

A. (荒木社長)

新たなグループビジョンの策定は就任が決まった時から検討していた。企業理念に基づいて、個別の事業会社の活動や従業員の働き方、経営活動の拠り所となる価値観の共有が必要だと考えていた。

基本的な方針は既存事業、特に食品事業の再建。個別事業の強化という縦のラインに加えて、グループ横断で競争力を強化する横串の仕組みが必要だと認識している。

今後の関西ドミナント化戦略のポイントは、デジタルとリアルを融合してお客様と新しい関係づくりを行うOMO型モデルの構築。商品軸や供給業者といった供給サイドではなく、顧客にとっての価値提供を行っていく。

コロナウイルス感染症拡大によって、4～5年先にやってくると考えていた価値観の変化が、わずか2か月で一気に進んだ。今回の一件でこうした変化への対応についても、相当スピードアップして取り組む必要があると認識している。

Q. 19年度の特別損失が多額であるが、今後の特別損失は減少するのか。

A. (渡邊執行役員)

特別損失は会計基準に基づいて適切に計上している。コロナウイルスの影響によって金額を増やしたということはない。やるべきことは適切なタイミングで行っているので、残っているものはない。

Q. 配当の考え方を改めて教えてほしい。

A. (渡邊執行役員)

中長期での適正な財務体質の構築、成長に必要なキャッシュフローの確保を行ったうえで、安定的な株主への還元を基本方針として配当を行っている。19年度についても連結の営業利益とキャッシュフローは確保できているので、配当については変更していない。

今後も基本方針に基づいて、適宜適切に判断していきたい。

Q. 新常態をベースにしたビジネスモデルを構築するうえで、商品構成や価格帯の大きな変化はあるのか。

A. (荒木社長)

強みになるのは、顧客視点で商品カテゴリーを超えた横軸の価値の提供。阪神百貨店の大ワイン祭のように、店頭での独自性がオンラインでも支持される。これまで培ってきた「阪神の大ワイン祭」の顧客支持が、一種のブランドとして価値が伝わっているからオンラインでビジネスが成立する。

各取引先様が個別に取り組むECがあるので、百貨店やH20グループならではの価値提供をどれだけ開拓していけるか。従来から取り組んでいる横軸の価値創造という考え方自体は変えない。

Q. 消化仕入れ、売買差益を利益の源泉とするビジネスモデルの変化の可能性は。

A. (荒木社長)

お客様のニーズに応えるために、オンラインならではの取引先開拓や、必要に応じて買い取り取引を取り入れることはあるが、基本的には大きく変化することはない。

そもそも百貨店では膨大な絶対単品数（SKU）を取り扱っており、すべて買い取りでは成立しえないため、消化仕入れ中心で変化対応していく。ライフスタイル、個性、トレンド、シーズン、歳時記など変化し続ける価値を提供するビジネススタイルは、オンラインを融合しても大きく変わることはないと考えている。

以上