

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社
2024年3月期第2四半期決算説明会 質疑応答要旨

日時:2023年11月2日(木) 18:00~19:00

【百貨店事業】

Q. 10月の月次を見ても売上は好調だ。下期の計画に対して上振れがあるとすればどういった点か。

A. (阪急阪神百貨店 山口社長)

コロナ前の2018年度と比較すると、上期の既存店売上高が113%、内国内売上高も109%と想定通りに進捗している。ただ、2018年度の上期は大阪北部地震や台風の影響で売上が下がっていたので、実質ベースでは106%程度。下期計画の前提となる国内売上高の水準は、上期の実質ベースで想定している。

インバウンド売上高は、第2四半期で日商が1.9億円まで売上が伸長したこともあり、上期で計画を100億円程度上回った。下期は第1四半期の日商1.3億円ベースで計画を立てており、今後も第2四半期の趨勢が継続すると、上期と同様に100億円程度上回ることになる。

顧客別では外商顧客の売上が好調で上期で過去最高売上高となった。年間1,000万円以上お買い上げの上位顧客が2割増となり、シェアも25%弱になっている。また、従来のストックリッチ型の顧客に加え、40代以下の若年富裕層の売上が伸長しており、このトレンドは当面続くと考えている。

前年までは富裕層以外の顧客売上はコロナ期間で大きく減少していたが、識別顧客で見ると上期は2018年対比で99%まで回復している。大きな要因のひとつとして衣料品、特に婦人服の回復が大きい。婦人服は全店ベースで2018年対比97%だが、阪急本店は101%まで回復している。コロナ前から常に先を見据え、顧客とマーケットの観点から売場開発・MD修正を続けており、現在のお客様のニーズを捉えていることが結果に繋がっていると見ている。

化粧品に関しては、2018年対比で98%まで回復している。国内売上高では阪急本店が2018年対比で110%となっており、これも売場開発・MD修正が奏功したことに加え、男性のフレグランス需要の拡大が売上伸長につながっている。

Q. インバウンド売上は下期計画が日商ベースで1.3億円、トータルで240億円くらいになる計算で、国慶節もあった10月は約70億円ということだが、残りの5月の計画は足元の数値と乖離しているように見えるがその認識でいいのか。

A. (阪急阪神百貨店 山口社長)

下期はインバウンド売上を日商1.3億円、トータルは250億円で計画しているが、10月は第2四半期以上の水準で推移しており、この傾向が続けば上振れる可能性はある。

【食品事業】

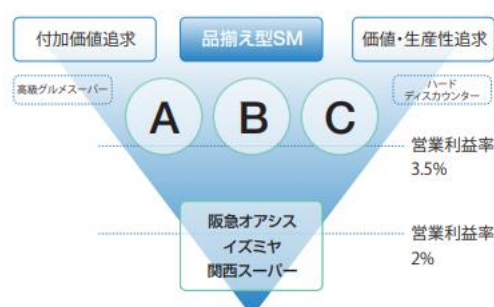
Q. 上期売上は、関西スーパーマーケットが計画から上振れ、イズミヤ・阪急オアシスが増益ではあるものの計画未達と対照的な結果となっているが、その要因はなにか。また3つの屋号について、マネジメントやオペレーションは統合していくことで効果が出せると思うが、今後どういった戦略で運営していくのか教えていただきたい。

A. (林副社長)

上期は計画の立て方に両社で違いがあった。関西スーパーマーケットは前年の安定した業績からの伸長を、イズミヤ・阪急オアシスは前年苦戦した上期を取り戻すような計画であったが、結果的には前年からの反動増を強く見すぎていたということになる。

オペレーションの面ではイズミヤ・阪急オアシスは会社が一つとなり、10月には新しいシステムに統合され、関西スーパーマーケットも今後利用することのできるものとなっている。課題はまだあるものの、イズミヤ・阪急オアシスを統合してきたノウハウを活かして、関西スーパーマーケットを含めたさらなる業務統合に向けた取り組みを既に進めている。

今後は、関西ドミナントエリアにおけるマーケットシェア拡大に向け、店舗をABCの3つのフォーマットに分けてさまざまな顧客ニーズに対応するビジネスモデルの構築が重点ポイントになってくる。



(参考)食品スーパーマーケットの店舗ビジネスモデル

【連結全体】

Q.次期中期経営計画において資金、人的資源の面で特に注力していく分野を教えてください。

A.(荒木社長)

長期事業構想の10年間では、既存の事業領域の磨き上げと将来への成長投資を徐々に切り替えていくことを掲げており、従来の店舗起点・完結型のビジネスから、デジタル・オンラインを使ってお客様とパーソナルに繋がる小売業へと進化していくことを目指している。今年度で終了する中期経営計画では、キャッシュアウトを抑制しながら遊休資産や持ち合い株の売却などで資金を捻出し、コロナ禍からの復元と既存事業の磨き上げに集中的に投資している。また、成長戦略に向けた取り組みについても既に一部でスタートしている。

来年度からの次期中期経営計画では、店舗投資については投資全体の中でのシェアを落とし、成長戦略に向けて資金を振り向けていくフェーズになると考えている。百貨店においては特に伸びしろのある阪急本店への投資を集中的に行う。その中でも国内外のアップ層、更なる広域化に向けた投資を最優先に考えている。阪神梅田本店については、当初計画から乖離があり、利益改善に向けた修正投資を行っていく必要があると考えている。

食品事業は、オペレーション面・営業力の強化や、イズミヤ・阪急オアシスと関西スーパーマーケットとの業務統合へ向けた投資を重点的に行う。価格訴求型のCタイプ店舗の開発を進めるが、店舗投資については大規模な投資は想定していない。

長期事業構想のポイントとなるマーケットシェアを高めていくために必要な成長投資は、IT・デジタル投資、事業開発、人材投資の3点である。IT・デジタル投資は現中期経営計画期間でも260億円ほどの投資を見込んでおり、次期中期経営計画期間も同規模程度の投資が必要になると想定している。これまでは基盤整備などのインフラに近い投資が中心だったが、次の3年間はアプリなど事業に直接反映されるような投資が中心になっていく。百貨店アプリの導入も次期中期経営計画期間で計画しており、グループ全体を通じた顧客データの一元化やその活用に向けた準備も次期中期経営計画期間で進めて行く。事業開発投資については、オンラインサービスの関西エリアでの本格的な立ち上げを図っていく。現在「食」と「健康・医療」の2つのテーマで進めており、高槻で行っている「食」サービスの取り組みは順調にスタートしている。今後はこのサービスを関西エリアで広げていきたいと考えている。「健康・医療」については、サービス自体の運用と併せて、そこで得られた顧客データを活用するという目的もあり、実現に向けて資金を振り向けていきたい。人材投資については、コミュニケーションリテラシーへのギアチェンジの過程で、人材面でアップデートすべき点が多くあると感じており、新しい領域を開拓できる人材を育てるための内部教育や外部人材の活用を次期中期経営計画期間から始めていく。

Q.持分法投資損益が上期で黒字化した要因は何か。

A.(渡邊常務執行役員)

寧波阪急商業はまだ赤字ではあるが前期より大幅に改善はしている。持分法適用会社の営業黒字の絶対額としてはCFIZの貢献が大きい。

Q.今回の増配を特別配当とした背景について教えていただきたい。また PBR が1倍に満たず、ROE8%達成に向けてもまだ時間が必要と感じるが、そういった課題に対してどういったアプローチをしていくのか、現時点の次期中期経営計画の議論がどの程度進んでいるのかも含めて教えていただきたい。

A.(荒木社長)

PBR1 倍達成に向けた取り組みについては現在も進めており、次期中期経営計画ではその辺りの考え方を明確にしていきたいと考えている。

配当については、期初時点では増配を計画していなかったが、第2四半期期間の急速な業績回復を受けた急遽の対応であったため「特別配当」という名称で株主の皆様へ還元を行うこととした。当然 3 円増配したこの配当水準を、来期も維持できるよう次期中期計画を組み立て、着実に遂行していく。

Q.次期中計期間で M&A に関して検討の余地があるのか。

A.(荒木社長)

事業の幅を横に広げるのではなく、事業ラインを充実させていく手段としての M&A は必要であれば検討していくことはありうるが、当社のドミナント戦略に合っているかが重要であると考えている。

以上