

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社
2022年3月期 第1四半期 決算説明会 質疑応答要旨

日時:2021年7月29日(木) 10:00~11:10

Q. 百貨店の粗利益率の低下について、中期的な対応の方向性をどう考えているのか。

A. (荒木社長)

アパレルと化粧品が比較的粗利益率の高いカテゴリであるが、このうちアパレルカテゴリの売上シェアは徐々に落ちていく傾向が続くと考えている。

このことへの対応策の1つとして、化粧品の E コマースの強化を考えている。また、現状はインバウンド向け化粧品売り上げがほとんどない状況にあるが、ある時期が来れば、一定程度の回復は見込めると考えている。

また、この利益率の低下を前提として、百貨店のコスト構造を変えていく。働き方やコストの見直し、人件費や販促費中心にコスト構造改革を進めていく。

Q. 中期経営計画説明資料の P.28 にある 2030 年度までの事業別利益のイメージについて、百貨店事業と食品事業は、2023 年度から 2030 年度にかけてどのように利益を伸ばしていくのか。

A. (荒木社長)

百貨店においては、2023 年度以降にインバウンドの売上の回復がスタートすると考えている。訪日外国人の客数は、短期的に戻ることは難しいものの、3~5 年先におそらくコロナ前の水準を超えて増えていくという見通しを持っている。もちろん、中国のお客様も成熟度が高まっているので、コロナ前の熱狂的なショッピングのスタイルではなくなると想定しており、どのようなものを提供していくかについての吟味は必要であるものの、5 年くらい先を見れば、インバウンドの売上もコロナ前水準、あるいはそれを上回ることが見込めると考えている。

食品においては、100 億円以上の営業利益を着実に出していくことを、今回大きな目標として掲げている。まずは、コスト構造、収益構造、生産性向上といったことを行うことにより、現状の売上水準においても数十億円の利益改善の余地があると考えている。これまでイズミヤは総合スーパーの中での食品売場であり、食品スーパーの阪急オアシスと業務を合わせることや、標準化すること、本部・本社機能を統合することなどができていなかった。今回、2 年間のプロジェクトで、間接部門のコスト削減、オペレーション統一による仕入れ効果、店舗の生産性向上や経費見直しなどを徹底的に実施し、内部的な要因だけでかなりの額を改善できると見込んでいる。

新規出店については、向こう 3 年間は凍結し既存店の磨き上げに徹するが、4 年目以降は 1 つのスタイルを作った上で出店を再開したいと考えている。

また、今回発表した万代との連携も含めて、スケールメリットを活かした調達コストの低減、投資コストシェアによるコスト低減などのアライアンス効果も収益改善の中に見込んでいる。

Q.アクティブ顧客 1,000 万人を目指すという話に関連して、現在のアクティブ顧客は何人いるのか。

A.(荒木社長)

現行の顧客管理の大きな課題が、各事業で縦割りになっていること。現状、お客様が百貨店でも、イズミヤでも、コンビニでも買い物をしたとしても、各事業で完結しており、他の事業会社の情報と重ね合わせられていない。その前提で、現状の各事業会社での会員顧客数を単純に集計すると、だいたい 400 万人ぐらいの会員顧客がいる。

今後はオンラインを軸にグループを横断する1つの ID によって、1 人 1 人のお客様との様々な場面での接点をトータルで掌握し、コミュニケーションを取る形に持っていくのがグループアクティブ顧客の考え方。このアクティブ顧客 1,000 万人を目指していくということで理解いただきたい。

Q. 中期経営計画資料の 7 ページにおける新事業モデルのイメージにおいて、電子マネーの litta や、クレジットカードのペルソナなどのツールをどのように活用していくのか。

A.(荒木社長)

新事業モデルの第 1 ステップとして、地域生活密着サービスのレイヤーで、食の領域を中心にサービスコンテンツを提供していく。オンラインを軸に、リアル店舗と連携しながら、サービスを開発していくのがこのサービスレイヤーの取り組みである。

その下部にあるのがサービスに必要な機能や顧客基盤を提供するプラットフォームのレイヤー。決済やポイント、顧客データや配送、分析、さらにはコミュニケーションやマーケティング機能を構築していく。この決済やポイントについて、ご質問にあったような電子マネーやクレジットカードなどの事業を担う子会社のペルソナが核としての役割を果たすと考えている。ただ、当社単独ですべてをやり切ることはできないので、パートナーとのアライアンスを通じて、このレイヤーを構築していく構想を描いている。

Q.中期経営計画の資料にあったグループ本社機能の強化、再構築について、社長の想いと従業員の意識改革について考えをお聞かせいただきたい。

A.(荒木社長)

当社のマネジメントのスタイルとして、持株会社が強くコントロールするというよりは、個々の事業会社が個別に力を発揮することが、グループ全体の底上げになるという考え方があったことは事実。これは、小さな事業単位で責任を持って成長していくという良さがあるものの、「全体最適」を追求し「面」で競争力を高める必要性を感じていた。昨年よりグループ全体のマネジメント、グループ横断で一つの目標に向かってベクトルを合わせてやっていくことを意識し、グループビジョンやサステナビリティ経営、関西ドミナント化戦略など、グループ経営のあり方を全体最適型へ一気に変えている。

サステナビリティ経営については、昨年度から H2O リテイリングの経営企画室内にサステナビリティ推進部を立ち上げており、百貨店、食品グループ、それ以外の会社を含めてグループ横断で、CSR 活動、サステナビリティ推進を行う体制を取っている。

関西ドミナント化戦略は、H2O リテイリング主導でオンラインを中心としたサービス提供のあり方

を考えており、そこにプロジェクトチームとして、百貨店や食品グループの、主に食に携わるメンバーが加わるという体制になっている。

IT・デジタルも同様であり、これまでは事業会社ごとに存在した部署を今はH2Oリテイリングに集約して、百貨店も食品グループも兼務という形で、一気通貫のマネジメントを実行している。

以上のように、特にグループ横断での取り組みが必要な、戦略部門、IT・デジタル、OMO、人事などが、H2Oリテイリングが主導する形になっている。

人事に関して補足すると、グループ全体での最適な要員配置は今後の大きな課題となる。百貨店のコスト構造改革に要員計画は不可欠であり、スーパーマーケットの間接部門や店頭部門の要員の問題にも取り組む必要がある。また、それと同時に、ビジョンを実現するための働き方に変えていくことを推進している。こういった観点で、人事部門は、まずH2Oリテイリングと百貨店がある程度兼務体制で、一気通貫で行っていく体制を作り上げている。

今後は、さらに、グループの総務やコンプライアンス機能を統合してマネジメントのグリップを強め、それを各事業会社で実践するという、一体型の組織運営を行っていこうとしている。

また、従業員の意識変革に関わる部分については、来年夏の本社移転を機に新しい働き方に必要な要素をすべて盛り込み、働き方が変わることによって社内で会社・部門横断のコミュニケーションが生まれ、そこから新しい価値を生み出すというような新たなオフィスにする。

Q.中期経営計画の説明資料 27 ページのキャッシュフローアロケーションについて、減価償却費の水準を考慮すると、3年間で460億円の営業キャッシュフローは少ないのではないか。長期事業構想における営業キャッシュフローあるいは、当期純利益、ROEとの関係性を教えていただきたい。

A.(渡邊役員)

この3年間は立て直しと復活に向けた取り組みによって、3年間の営業キャッシュフローが強くないことは事実。また、この3年間は、21年度の通期予想における当期純利益から大きく伸びる想定を置いていない。

今年度では、営業利益と特別損失に、新型コロナウイルス感染症による損失、いわゆるコロナ特損により40億円程度の影響がある。コロナ特損の振替を考慮すると、発表予想の営業利益▲10億円に対して、実質では▲50億円程度であるので、発射台の見え方は異なっている。

特別損失の見立てとしても、今年度は90～100億円程度を見込んでいるが、そのうち、40億円程度がコロナ特損によるもの、残り、40～50億円は通常時でも発生する店舗改装などに伴うものなので、特殊な要因があるわけではない。

この3年間の当期利益およびROEは横ばいの推移となるものの、その先は、基本的には営業利益と当期利益はある程度連動して増加していくと見込んでいる。また、当面の当期利益を押し下げる要因として、寧波の事業が持分法損失として計上されてくることがあるが、黒字化後は、当期利益を押し上げる要素として効いてくる。

Q. 万代は他社と業務提携をしているが、それが今回の御社との取り組みの中でボトルネックになるようなことはないのか。

A. (荒木社長)

まず業務提携に至った背景として、スーパーマーケット業界はコロナ禍で一時的に追い風が吹いているものの、異業態との競争激化や消費税率の引き上げ、税込み価格表示への対応など、業界には逆風の要素が多くある中で、今年度の第3四半期以降アフターコロナを見据えると、その逆風が更に強くなっていくのではないかという危機感を共有したことがある。また、提携のメリットとして、当社においては商品の共同調達・開発によって得られるスケールメリットや生鮮と低価格商品に強みがある万代のMDを導入することによる価格競争力強化、先方においては、IT・システム関係での投資がオペレーション上も顧客対応上も必要になってくる中で、当社と一緒に取り組むことによって投資コストをシェアできることなどがあり、今回の提携に至った。

先方が他社と業務提携をしている件について、当社が申し上げることではないが、提携の領域が異なるため、そのことが今回の取り組みの中でボトルネックになることはない判断している。

Q. 万代はイズミヤや阪急オアシスと出店地域として競合しているが、シナジーが実現される確度について教えていただきたい。

A. (荒木社長)

エリアによって万代とイズミヤ、阪急オアシスが競合する部分はある。ただし、全体から見ると、先方は、大阪市内、大阪東部、大阪南部を中心に展開しているのに対して、イズミヤは、大阪市内と京都市内、阪急オアシスは北摂と阪神間なので、イメージとして全体の4分の1くらいは競合するものの、4分の3くらいは大きな意味での棲み分けができていると理解している。店舗が競合するエリアではこれまで通り切磋琢磨しつつも、商品調達やインフラ投資のコストシェアの部分のメリットで一定の成果は出せると考えている。

以上