

三越伊勢丹ホールディングス

2021 年 3 月期第 3 四半期 WEB 決算説明会質疑応答要旨

日時：2021 年 1 月 28 日（木）16:00～17:00

Q. 緊急事態宣言が発出されて従業員や取組先従業員のモチベーション、お客さまの動きはどのように変わっているか。御社としてどのように感じているかを教えていただきたい。

A. 再び身構えて経営陣一同臨んだ。前回の緊急事態宣言が解除されてから「お客さまと従業員の安心・安全」を守るために、検温、手指消毒、店内の環境整備などを他の小売業と比較してもしっかりと取り組んできた。従ってやってきたことをもう一度再チェックしながら進めている状況。従業員も同じ気持ちで臨んでくれている。また、多くの他社様と異なり、弊社は閉店時間を一時間繰り上げている。このことも従業員の安心につながっている。

お客さまのお買物の状況については、お客さま自身も感染対策に対する意識が進化し、with コロナの買い方がずいぶん浸透してきた。例えば、緊急事態宣言後の時間帯別の売上を前年と比較すると、開店した直後の 10 時台は二桁伸びていて、午前中まではほぼ前年並みの買い方・入店・売上になっている。逆に夕方になるほど少しずつ下がっていくといったように、20 時以降の外出自粛を踏まえ、相当変化している。おせちやクリスマスケーキ、福袋もネット販売にシフトしているが、ネットでの購入が大幅に増えており、店頭とうまく使い分けをされている。こういったスタイルが定着しつつあると感じている。

Q. 5 月に発表予定の中期計画について、外部環境の変化を踏まえて社内でのどのような議論をされているのか。

A. 感染症の影響は想定以上に長期化を余儀なくされるであろうとの前提を置きながら議論している。昨年 11 月頃は、今後ワクチンが行き渡れば本年秋以降は回復基調を読めるのでは、との意見もあった。しかし一度は回復しても、昨年夏場から現在にかけてもそうであったように、一進一退しながら少しずつ進むと予測せざるを得ない状況だ。経費構造改革をより進め、またデジタル化の一層のスピードアップについて集中的に議論をしている。

Q. 経費の考え方について、第 4 四半期も抑制出来るとの事だが、コロナにより「一時的に抑え込んでいる」のか、それとも、コスト体質を非常に強化されてきているので、「経費を抑制したまま走っていくこともできる」のか教えていただきたい。

A. ご承知のように、従来から弊社は経費構造改革に取り組んでいる。コロナの影響を受けてより努力することは確かにあるが、経費によってはやりくり次第で抑制したまま継続していけるという感触がある。ただし、重点戦略のデジタル関連でリソースがどうしても必要

な場合は増加も考えるという方向性もあると思っている。また、今まで外部に依頼していたスタッフ業務や営業現場の業務も社員が代替可能なものは、従業員の理解を得ながら継続的に取り組んでいけるとと思っている。

留意しているのは攻めに転じる時。いま我慢しているリモデルや販促費、一部中止している催物など、環境が許す状況になれば必要に応じて適正に使っていききたい。

Q. リモートショッピングアプリについて、将来にわたってこういった取り組みがECをさらに伸ばすきっかけのようなものが見えているのか、もう少し詳しく教えていただきたい。

A. このアプリはポストコロナにおける新しい接客スタイルの確立が大きな目的。従来型のLINEなどチャット接客の仕組み、Zoomなどテレビ会議の仕組み、商品そのものを個品登録し、店内の商品をその場でEC登録してカートに入れる、この3つの機能をALL in ONEで提供できる。まだトライアル段階だが、様々な事例を検証し、新しい顧客体験を提供していきたい。

たとえば、青森にお住まいのお客さまが「旦那さまのクリスマスプレゼントにトートバッグを買いたい」との依頼があり、メンズ館の中の複数のバッグをご提案し、場の制約を飛び越えてご提供ができた例や、「成人を迎えられる娘さまにお母さまが時計を贈ってあげたい」というご要望に、お好きな時間に丁寧にチャットで動画と併せながら商品を紹介して成約いただく事例など、これまでになかった新しい顧客体験が次々と生まれてきている。今後多くの可能性があり、どう拡大していくか現場で様々な事を考えている。機能自体を実装することもそうだが、お客さまに即座にお応えすることによって、今後は営業時間外でもチャットが対応できるようなあたらしい働き方も研究していく必要がある。

もう一つ特筆すべきは、アプリの開発にあたっては内製化をした事。関係会社であるアイムデジタルラボという会社で開発をした。将来的にはこの仕組み自体を業務フローと併せてインフラとして外部にご提供し収益を得ていく、そういった広がりを見据えながら取り組んでいる。

Q. コロナ環境がこの先不透明な中で売上予想は下げて利益は変えなかった。売上は仮に下振れても公表した利益は守るとPRしたいという考えで良いか。

A. 売上予測については保守的でも逆でもなくニュートラルな考え方だと思っている。販管費についても決してアピール目的という事はなく、弊社の意思の部分もある。経費削減は多少ストレッチでもやり切るということは経営陣としては決めて出させていただいた。

Q. 中計の施策も大事だが、21年度の当期利益がもし赤字になると19年度から3年連続赤字となってしまう。コロナ次第ではあるが、会社の方針として、長期ビジョンに基づく新中計

では初年度黒字にこだわってほしい。コスト削減や、仮に店舗の営業に制約があってもシームレス化が進めば資産のいろいろな効率化も考えれば黒字を目指せる手ごたえを現時点でつかんでいるか教えていただきたい。

A. 中計の今後の見込みについては今まさに議論しているところだが、我々経営陣も黒字化に関しては強い意志を持っているので、そこはご期待に添えるようにしていきたいと思っている。

Q. 第三四半期だけの販管費の削減額 78 億円のうち、ネクストキャリアおよび店舗閉鎖の影響はどの程度あったか。

A. 要員減少は昨年の施策が反映されているが、ベースは自然減によるもの。20 年 3 月末のグループ全体の要員数は前年に比べ 2,000 人以上減っている。このうちの大半が自然減の採用抑制と 12 月の賞与の若干の支給減額。この要因が人件費削減額のシェアが高い主要因。

Q. オンライン接客について Zoom やチャットを使ったアプリを導入しているが、御社の重要な顧客は問題なく新しい買い方に対応されているか。御社の顧客は年配の方も多いと思うがミスマッチの可能性はないか。

A. 現状このサービスを利用されている方は当社の上位顧客が多いが、デジタルリテラシーに関しては一緒に啓蒙しながらお客さまと寄り添っていく必要があると感じている。地方においては松山三越で先行トライアルしているが、お客さまにリモートショッピングのアプリをお使いいただくなくても、優良顧客のお客さまであればセールスがついてデジタルサロンにお招きし、日本橋三越とつないで接客をするなどお客さまの特性に合わせた体験が必要だと思っている。自由にチャットや Zoom を使いこなせるお客さまとそうでないお客さまと、どちらも対応出来るような選択肢を広げていくことを大事にしている。

Q. ファッション業界などでオンラインシフトの加速が進んでいるが、御社に入っているテナントの撤退がさらに進む可能性や、店舗面積が想定以上に余ってしまう可能性についてはどう考えているか。そうなった時にどう活用すると考えているかを教えていただきたい。

A. 今後は、自前でお取組先からの商品供給をできない店舗は、必然的に店舗面積を小さくせざるを得ない。第二四半期の決算発表で話したように、新宿・日本橋・銀座はお取組先とのパートナーシップのもとで、今までと同等、もしくはそれ以上のモノやコトやサービス、コンテンツが展開できる自信もあり信頼関係がある。

ただ一方で、地方は難しい。アパレルを中心とした撤退がこの後も続くと思っている。そ

の中で食品や化粧品など我々がマーケットのなかで必要な商材を今まで通り続ける部分と、上層階を一部定借化して新たなコンテンツを入れることも併せて考えていく必要がある。これまでと異なるのは、基幹店のコンテンツがオンラインで地域のお客さまに提供できるインフラが整ってきている事。これをどう活用して地域のお客さまに時空を超えてお届けできるかを、このあと戦略の中心に見据えていかなければいけないと思っている。

Q. 顧客動向について富裕層は堅調だが中間層が非常に厳しい。中間層は中長期的にも厳しいと思うが、見通しと、その中でどういった事を中間層のためにやろうとされているか教えてください。

A. 現状足元を見ても、カード顧客の優待率の高いお客さまは前年をほぼ維持するか上回る月もある一方で、比較的に購買額の低いお客さまについては、若干購買が下がっている。今後中期的に見たときに、当社として次の世代のお客さまと関わっていく重要性については常々議論をしている。

この可能性はやはり DX・デジタルにあると思っている。今までは店舗の面積上、物理的に品揃えできなかったものも扱える。例えば当社が運営している化粧品サイトの meeco では、ラグジュアリーコスメをほぼフルラインナップで品揃え出来ている。これは百貨店でコスメを買う既存のお客さまにとってのインフラになるが、そこではいわゆるバラエティコスメも併せて品揃えしている。こういったかたちで品揃えの幅を広げる、接客の手法でお客さまと新しくつながる、今までは営業時間に制約されていたが夜にチャットで接客や買物をする、あるいは通勤時間に買物をする、といった形で、今までアクセスできなかったお客さまと繋がっていける。デジタルトランスフォーメーションの中でお客さまとのエンゲージメントを変えていくことが大切だと考えている。

三越と伊勢丹の両本店、ここがコンテンツとサービス、イメージの源泉であり、この両本店を磨き上げつつ新しいお客さまとの接点を DX によって拡大することを大きな方向性として考えている。

以上