

三越伊勢丹ホールディングス

2024 年 3 月期第 2 四半期決算 WEB 説明会 質疑応答要旨

日時：2023 年 11 月 10 日（金）17:00-18:00

Q:順調に進んでいるが、この好調な業績がどこかで躓くリスクはどう考えているか。

A.いま考えられる唯一のリスクとして、国内顧客のマインドがどう変化するかだ。今のままインフレが続いていけば右肩上がりに推移するだろう。これまでは景気のブレが百貨店業績のブレだったが、そのリスク回避策は、まさに当社戦略の中心である、顧客とつながるということだ。このリスクの一方で、富裕層の資産はまだ伸びる予測とされておりチャンスがまだある。

Q.まち化の時、百貨店店舗の位置づけは？まちの中で絶対必要なものか、そうでない場合もあるか。これは新宿や日本橋などではなく、海外や地方などをイメージしている。

A.三越伊勢丹両本店は基幹店の良さを維持しながら不動産の要素を入れていく。一方、地域は自社保有店舗で老朽化が進む物件が多い。再開発時はその地域におけるニーズや競合によって百貨店面積が小さくなり違うものが広がる可能性もある。地域の特性や行政、パートナーと話をしながら各エリアの再開発を進めていきたい。

Q.説明会資料 30 ページでタテとヨコで事業を管理していくということだが、百貨店はこれができていると思うが、不動産など事業特性が違っても同じやり方でできるのか。

A.要員面では出向や中途採用で強くしていく。一方百貨店の強みを横に繋げる「見える化」ができている。百貨店で集めた顧客を不動産や金融でどれだけ利益化できているか。今期も新宿店について利益貢献が見える化されている。なので単純な百貨店での上利益だけでなく、顧客を集めることがいかにグループ利益に繋がるか、という視点。なので、一方ではそれぞれの事業に注力しながら、一方では顧客を集め、それが HDS 全体にどんな利益を及ぼすかを見えるようにしていきたい。

Q.説明会資料 28 ページにおいて、まち化の時に三越伊勢丹グループがやるコンテンツとテナントに任せるコンテンツは？レストランなどは自前でやることも考えている？

A.レストランなどは今も合弁会社を持っており、自社グループでできるものは可能な限りやりたい。たとえ自社でなくてもテイストやグレードは合わせていくことがまち化のイメージ。一方でオフィスなどはプロに任せていく。自前の物件は過半を我々が持ちながら、相手が得意なところは任せるなど、用途やエリアごとに検討しているところ。

Q.投資について、説明会資料 28 ページのようなものを作る時、実際かかる投資は自社店舗の建て替えはそんなにできないと思うが？周辺の建物の投資、というイメージか？

A.一定の長い時間をかけながら連鎖的に開発を進める中では、大きな物件の竣工を時間軸の中でずらして置いていき、長期で BS を傷めることなく数千億円の投資を回収していく。それまではまだ時間があるので成長投資としてやるべきことをやっていく。

Q.還元について、今回は配当の見直しということだが、それでも配当性向は 20%程度。中間ではここまでだが、この水準で十分とは思っていないとの考え方なのか。総還元性向 50%といていたが、それはまち化のあとの 50%、ということなのか？

A.また、総還元性向 50%は単年ごとに考えている。今期、配当を上げてでもまだ還元余地がある。このあと最終的な今期利益水準を見て単年度ごとに 50%を意識して決めていきたい。今期ということではないが、実際にはキャッシュの入らない利益があったり等、イレギュラーな場合があれば説明をしながら、進めていく。

Q.還元について。不動産開発を含めて 4 Q 決算時に何らかアナウンスの可能性はある？

A.投資は今後長期で大きな投資をしていくが、そこまで若干時間的なアローアンスがある。追加還元についていつどうアナウンスするかを今回は言えないが、必要なタイミングで適切な開示をしていく。

Q.再生フェーズもうまく行き、まち化準備フェーズも早く着手しているイメージ。結実フェーズでの具体的なパイプラインについて、投資額や期間など具体的なことをアナウンスできる時期はいつ？

A.案件の一つずつに適切なタイミングをみなしながらお伝えしたい。それぞれ地権者などが絡むので、準備組合や都市計画の進捗に合わせて発信していく。

Q.大きな案件は新宿や日本橋だと思うが、土地の含み益をマネタイズする、という考えでいいか？

A.基本的にはその考え方。

Q.国内百貨店の業績ポテンシャルについて、三越伊勢丹単体はいいが来年以降も上げていけるのか。地域では中規模店はまだまだ厳しいがどう見ているか？

A.百貨店、という考え方だけだと簡単ではないが、当社は個客業にシフトしている。集めた顧客にどんな提案をするか。地方も基幹店を活用できる拠点ネットワークがあり、いま地方店の売上の 4%が両本店の売上を担っている。単純に館の商売でなく、700 万人の識別顧客をフルに使って事業を進めていく。識別顧客は今後さらに増え、カードホルダーになれば 1 人あたりの額もさらに上がる。百貨店外 MD の提案など戦略を組み合わせる進め

ていきたい。

Q.そういう意味では、百貨店だけでなくグループ連邦も考えながらということ？

A.そのとおり。しかし百貨店もいまは見直され、お客さまから注目も集めている。若い顧客も増えており、その方々は消費意欲が高い。デジタルで増えているのも若いお客さま。従来の百貨店のビジネスモデルとは全く違った見え方になると思う。

以上