

三越伊勢丹ホールディングス
2024 年 3 月期 WEB 説明会 質疑応答要旨
日時：2024 年 5 月 14 日（火）17:00-18:00

Q：今回の利益見通しや株主還元の発表について。従来であれば期初は慎重に発表し、進捗を見ながら期中で上方修正や株主還元を追加していたと思うが、今回は期初からきちんと見ている印象がある。これは心境の変化か自信の裏付けなのか？

A:自信の表れであり、これでもまだまだ可能性があると思っている。戦略として識別顧客のお客さまに多くご来店いただき、お買い上げ頂けている実績がその表れ。

Q：2030 年度で自己資本 7,000 億円ということだが、これは次期中計 6 か年の間は内部留保をあまり貯めず、かなり株主還元されるのか？長期スパンの不動産投資が始まっても 7,000 億円ということは、投資によるアセットは増えていくがきっちりした収益基盤で財務レバレッジを効かせながら ROE を高めていく、という考えでよいか。

A：6 か年の前半は大きな投資が無い想定で、よりキャッシュが積みあがるので、自己資本の持ち方を踏まえてしっかりと還元や成長投資に回していきたい。また後半からは不動産投資が始まる予定。長期にわたる不動産投資の中では、財務レバレッジを利かせていき、竣工を迎える物件に対する収益が入る状態で次の投資をする、というサイクルで、デットエクイティバランスを考えながら長期財務戦略を組み立てている。

Q：今期の百貨店の販売計画についてリスク要因は？高額品消費やインバウンドの減速は？

A：足元を考えるとインバウンドも国内顧客の高額消費も好調でありリスクは無いと思っている。インフレが続くことによって一部で消費意欲が落ちる可能性は否定できないが、全体が大きな影響を受けるとは考えていない。加えて基幹店で継続しているリモデルのオープンが始まったばかりで、今後もオープンを予定している案件もあるので、それらのプラスを踏まえるとトータルでリスクになるような要因はないと考えている。

Q：地域について、今期利益計画はもう少し狙っていた部分があったのでは？今後の地域店の改善ポテンシャルは？

A：今回、地域店合計営業利益は 88 億円、前年差で 22 億円の改善。過去の地域店最高益は 50 億円弱だった。大都市圏中心に増益計画だが、地域もこれで終わりではなく今後も各社がそれぞれ営業利益率 3%以上を目指しながら、拠点ネットワーク強化にも取り組んでいきたい。

Q：次期中計の 800 億円へ至るまでと、その先 1,000 億円へ積み上げて行く時とで中身は変

わってくると思うが、そのためにどういったことをやっていくのか？

A：今期 640 億円から実際にどう積み上げるか考えて行くと、前半 3 ケ年は先ほどお話しした今後のリモデルオープンや、順調な経費構造改革などによる地域含めたグループ各社の増益に加え、海外で進む選択と転換によってまずは 800 億円を目指す。

後半の 3 ケ年では、工事開始によって逆に収益のマイナス影響の可能性もある中、まち化の具体的な事業が見えて来る中で、できれば新たな成長投資も加え、グループ連邦で集めた顧客資産をいかに toB や toC でグループ各社に拡げられるか、という、将来を目指したバックキャストの視点で利益を上げていくことを考えている。

Q：実績を見ると、地域会社と金融事業の利益は想定より強いと思った。その要因を教えてください。

A：金融事業は収支構造改革が非常にうまくいった。エムアイカードの収支構造改革が進んだことで今期も引き続き着実な改善を計画している。販管費だけでなく、金融商品の取り扱いも少しずつ上がっている。一方地域については拠点ネットワークが急激に進み、地域のお客さまの丹青会や逸品会への来場の例もあるように購買機会が着実に増えている。またそれぞれの地域各社が百貨店の科学としてオペレーションモデルを変えている効果も出始めているなど、様々な理由によって各社の増益に繋がっている。

Q：財務戦略で、次期中計株主還元の比重を高めるとするのは、総還元性向 50%をもっと高めるということか？

A：具体的な数字は 11 月に開示するが、現状の総還元性向 50%のままでいくと、前半の 3 ケ年は余程大きな成長投資がないと今回掲げた自己資本の規模にはならないので、前半はより還元を強く出していく、という考え方になる。

Q：中計で目指す 800 億円、1000 億円の時、百貨店事業の営業利益率、三越伊勢丹単体だとわかりやすいが、実績の営業利益率 5.7%がどのくらいになると考えているのか。

A：今後百貨店事業で増益させる手段は、中期的には不動産開発による収益も乗ってくるし、館業から個客業へとビジネスモデルが転換すると、手数料収入の割合も今より増えてくるので、百貨店事業の収益の上がり方も変わる。このあとグループ内の各部門と次期中期経営計画の内容を対話しながら、秋に向けて詳細を詰めていきたい。

Q：還元について。前半は積極還元ということだが、前期も今期も税効果の影響があり当期利益の水準が高くなっている。今後税効果がなくなる見通しだが、そうなると総還元性向を上げないと実額で還元額が減ってくるということか。

A：おっしゃるような大きな繰延税金資産の計上のような税効果による影響は無くなっていく。一方で、営業利益が 800 億円や 1,000 億円の際に、現時点では大きな特損を想定して

いないので、一定の当期利益成長を見込めると考えている。したがって、当期利益の大幅な減少に伴い株主還元が大きく減少するような事態は想定していない。

Q：2030 年に向け自信の表れと聞いて大変力強い。ある意味その達成に一番必要なのは、次世代の経営人財育成や選別、その方々の活躍だと思う。現状の手ごたえや進捗は？

A：経営人財は指名委員会等設置会社になって4年経ち、相当レベルアップしている。次世代の経営トップ候補を、透明性をもって指名委員会がモニタリングできる体制が確立している。私も全ての役員のレベルアップに向けて教育しており、人材はしっかり育っている。

Q：百貨店における従業員一人当売上について、以前から引き上げるポテンシャルをお話されていた。実際、増収増益する中で従業員数も毎年減っている。今後中期的に見た場合、御社のあるべき要員数はどう考えればいいか？

A：この数年総要員数は大きく減っており、要員の自然減に対し、過去に比べて採用を抑制することで、当面は全体要員数は減っていく想定。百貨店既存部分では1人1億円を超える生産性を上げるためDXも絡めながら効率化を図っていく。また全体として新たなポートフォリオへ変わる中、金融事業や不動産事業、あるいは百貨店でもアテンドや外商などに要員を配分する。全体の総要員数が減少する中で、1人あたりの処遇額は上げていく、という考え方で進める。

Q：5,000 億円規模の投資で年 200 億円のリターンとのこと。御社としてはかなり大きな規模だと思うが、事業投資として 5,000 億円なのか、まち化においてのフェーズ 2 で一度に使う 5,000 億円なのか。数字イメージを教えてください。

A：この5,000 億円の投資は相当長期間にわたる想定である。次期中計の後半から一部の着工が始まり、10~15 年程度かけて不動産開発を行うなかで当社が投資する部分として仮置きしている。この6カ年の後半で、多少の投資が発生するが、全体の中のごく一部である。また不動産開発においては、全て当社だけで行おうとしているわけではなく、案件に応じて、事業パートナーと共同で進めて行くことも想定している。開発によって活用面積が増加した場合、我々の投資の範囲を、用途などを考えながら進めていく。そうした長期的な期間で推進する案件に対して、当社が投資する総額を、現在5,000 億円と仮置きしているものと理解して頂ければと思う。

以上