

三越伊勢丹ホールディングス

2023 年 3 月期 第 2 四半期 WEB 決算説明会 質疑応答要旨

日時：2022 年 11 月 11 日（金）16:30～17:30

Q.外部環境、内部環境と分けたときにどんなことが今回の好業績に影響したか。例えば内部環境で言えば現場が腹落ちした計画を作れていることなどか。

A.今回の中期計画をつくるにあたり、40 数部門と 6 か月かけてやりとりを重ねた。その計画の実行にあたって、今度はマネージャー約 1600 人と私自身が対話会等を通じてやりとりした。そうしたことで醸成された腹落ち感が今回の結果に影響していると思う。これは今後につながっていくので良い方向に一步踏み出せたと考えている。

Q.百貨店の回復が非常に順調だが、次の 10 年後のまち化に向けたグループ連邦について、いまの手ごたえを教えてください。

A.当社グループ会社の特徴として、おもてなしの精神や、一つ一つの会社が持つユニークなビジネスモデルなどがある。いま手ごたえを感じているのはタイプ 2（B2B 外販）。法人外販のセールスは、アカウントセールスの体制になってからすでに 300 社ほどにアプローチをしたり、数千社の互惠のお取引先に対してアプローチをしたり、という中で、100 社ほどの新しい顧客が獲得できている。タイプ 3 ではマネージドサービスとしてグループ内各社を繋げ、決算説明会資料にあるように三越伊勢丹プロパティ・デザインと三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズとスタジオアルタを組み合わせる新宿店 1 階のステージを運営する例などがある。こうして個々の事業の一つ一つを大きくしながら、最終的にはここにカードやシステムが絡むような案件になっていく。既に市場競争力を持つ事業として、例えばシステムは、小売業ではみんなが困っているシステムを自前で持つことでリモートショッピングの仕組みを短期間で作れたり、三越伊勢丹プロパティ・デザインは建装事業として大変ユニークなビジネスモデルで知られていたり、ということがある。こういったものを中心につなげ、ワンパッケージで提案していきたい。

Q. 将来に向けた資本政策を検討することだが、ぼんやりしたイメージ程度なのか、それとも再開発を踏まえ、配当なども含めてきちんとしたものが出てくるのか。

A.資本政策についてはいまプロジェクト化して外部アドバイザーの知見も取り入れている。来年 5 月には必ず何かしらのものを提示したい。当社はよくも悪くも、グループ資本が厚いのが特徴。そのような中で不動産開発をどういうスキームで行うのか、デット・エクイティバランスと株主還元のあたりもきちっとお出ししたい。また現計画が、昨年発表した時点

よりもキャッシュ的にもだいぶうまく回っている。再開発の時期等を出しにくいところもあるが、結実フェーズに向けた財務戦略としてイメージできるものをきちんと発表したい。

Q.インバウンド売上は今後よほどのことがなければ今回の修正計画を上振れると思っていてよいのか。また販管費についても営業強化施策など引き続き調整弁があるようなので、かなり抑えた計画だと思っていてよいのか。

A.下期予算を作るうえで何度か議論しているが、日本人売上についてはこれから冬にかけてコロナ動向が不透明なので余裕を持たせている。インバウンド売上も足元状況が継続するようであれば相当伸びていくのはご認識の通り。販管費も営業強化施策をどうするかによるが、余裕がある状況ではある。下期の見通しが多少弱いと思われるかもしれないが、そこはリスクを見ながら将来に向けてやるべきものと今期利益確保すべきものを見極めていきたいと思っている。

Q 免税売上について、入国規制緩和後の動向を聞きたい。中国人の顧客が来ない中で、どんな国の人がどんな購買をしているのか。また今後の見通しで上振れる、というお話もあったが、不透明な要因があるとすればどこか。また、訪日客が増えたときの受け入れキャパシティは問題ないのか。

A.上期免税売上はインバウンドピーク時（2018年売上）の28.9%であったが、10月に入り規制緩和でさらに上がっていて、新宿では直近3週間では18年を上回っている。国別にみると台湾・香港・タイ・インドネシアなどで、今後の中国動向は計り知れないが、今が底であることは間違いないので、伸びしろがあると言える。また受け入れについては、11月から免税カウンターの拡大や、外国人富裕層にむけた外商担当も新たに稼働させていく。かつてのインバウンドピーク時のような混乱は無いと想定している。売れている商品はラグジュアリー・宝飾・時計だが、新宿店ではブランドとのコラボ品・限定品など特別な商品も売れている。

Q 日本人売上好調の傾向としては、やはり中間層はまだ戻らず富裕層がけん引しているのか。中間層の百貨店での消費は今後はより厳しくなっていくと思うが、富裕層売上でカバーできるのか。

A.富裕層・中間層のとらえ方については、当社で把握できるデータとして「外商」「10%優待顧客」「8%優待顧客」「5%優待顧客」の種類があるが、外商と10%優待顧客を富裕層とし、5%優待顧客を中間層としてお答えする。コロナ期間中でも富裕層売上は落ちずにむしろ伸びていた。最近コロナが落ち着くにつれて8%優待顧客の売上も伸びてきて、直近で

は 5%優待顧客も 96%くらいまで戻ってきているが、相次ぐ値上げ、特にブランドでは更なる再値上げを考えるブランドも多い中で、この中間層の動向については予断を許さないで注視していくポイントだと考えている。

Q.非常に順調な業績だと思うが、マネジメントから見て、もっと改善できる、手が打てると考えられているところはどこか。

A.今回の実績を見ると圧倒的に首都圏の回復が顕著で、特に新宿店は 3,000 億円を超える売上を見込んでいる。3000 億円といえば 91 年に一度だけ超えたことがある数字だが、このバブル真っ只中の数字を超えるということ。それと比較するとまだまだ地域店はそこに追いつけていない。地域も「百貨店の科学」や、両本店とのネットワークを中心とするグループ連邦を取り入れており、新宿や日本橋の両本店でお売りしているものをご提供できる。それが高まっているので、これからもっと対応し追いついていきたい。ここにはまだまだ手の入れようがある。

Q.「百貨店を科学する」コストコントロールについて、売上変動費が増えてもコスト構造改革が効いてトータルが増えない、という形が来期以降も続くのか。今は全体の何合目くらいか。

A.18 年度からは固定費を中心に 300 億円ほど減らしている。今後 2 年間で 130 億円くらい追加削減できる見込みがある。変動費の部分は売上連動で上がる部分と、固定費を変動化している部分もあるので変動費率は若干上がることもあるが、全体としては確実に固定費が減っている。従って、売上が上がれば、より利益が出やすい体質になっている。

Q.新規アプリ会員やデジタル ID 会員で、既存カード顧客と重複していない人はどれくらいいるのか。そういった人たちは、既存顧客とはどのような属性の違いがあるのか。

A.当社は識別顧客について、富裕層とは外商で繋がる、百貨店を多く使う人はカードで繋がる、時々使う人はアプリで繋がる、時間がない・店舗から遠い人などはデジタル ID 会員として繋がる、と認識している。また非識別顧客であっても、SNS で全国 400 アカウント 230 万人のフォロワーに発信できている。その中でエスカレーションさせ、デジタル ID 会員からアプリ、アプリからエムアイカード、エムアイカードから外商、というように顧客属性を上げていく。例として毎月アプリは 8 万～9 万 DL されている。そのうち 2,500 件～3,000 件くらいは毎月エムアイカードに入会していただいているので、今後もこの部分は強化していきたい。

以上