三越伊勢丹ホールディングス

2021年3月期第二四半期WEB決算説明会質疑応答要旨

日時：2020年11月11日（水）17:30～18:30

Q. 構造改革「コスト削減」について、詳細を発表できない事もあると思うが、「下期もう一段やる」、「来期もっとこの角度を下げていきたい」という考えがあれば教えていただきたい。

A. 販管費の削減についてはこれで良いとは全く思っていない。現時点では伝えられない積み上げ施策が多くあるので、計画より削減を進められるようやらなくてははいけない。仮に21年度が今と同水準の売上推移でも利益が出る水準まではコスト削減をしっかりとやらなくてははいけないと思っている。我々の中では準備しているが、今回については7月に発表した数字を据え置いた。来年の5月はしっかりとお話しできると思うがこのままで良いとは思っていない。

Q. オンライン売上が今期310億円の見込みという事だが、かなり存在感が出て今後販促費等にも影響が出てくるかと思う。オンライン売上やデジタルIDのお客さまが増えることによるもう一段のコスト削減について考えていることがあれば教えていただきたい。

A. これだけ増えると今の受注体制では間に合わずそこに対する投資が要るが、逆にECに移行することで別のコスト削減ができるため、両建てになってくるのではないかと思っている。詳細に検討しているので、来年5月にしっかりと示していきたいと思う。

Q. 店舗とオンラインの役割分担について、どういったことが店舗の方が向いていて、どういったものがオンラインになるか。来年の5月に変わっても構わないので、今の考えを教えてください。

A. コロナが収束する、もしくはワクチンや特效薬が出るまでは家から出ないお客さまがいるのは事実でそれまではしばらく厳しい状況が続いていくと思う。コロナで消費行動は大きく変わった。そういった中で店舗とオンラインの役割について、大都市圏にある基幹店と地域店とは分けて考えなくてははいけない。大都市圏の店舗は新しい商品が次々に入り、お客さまが実際に商品を手にとって触れるための重要な場と考えている。今後も磨いていくことが重要である。

ただし、地方店については、小さい面積ですべてのMDを提供するのはそもそも不可能な中で、絞り込んでいけばいくほど、今のMDで集客するという事は出来なくなると思っている。地方店についてはどちらかというとモノを売るというよりも、食品・レストラン・カフェ、体験活動などそこに来ていただいて時間を消費していただく。そういったことに主

軸が移っていくのではないかと考えている。地方店には今後デジタルサロンをつくりながら、首都圏の商品をそこでお客さまにご案内できる場所を作り、しっかり接客してデジタルでモノを売るという役割に変わっていくのではないかと考えている。

Q.黒字化をしないと経営として安定してこないがそのためにはトップラインをもう一段上げなければいけないのか、それとも抜本的な構造改革をしていくのか。どういった部分をもう一段踏み込んでいくと安定した利益、ボトムラインでの利益が見込めるようになるか。

A. 両方ともやっていかななくてはいけないと思っている。少なくともコロナが戻ってくるとい前提のもと、基幹店についてはトップラインを伸ばしていかななくてはいけないと考えているが、面積の15%ぐらいがほとんど稼いでいない、もしくは赤字というような場所になっており、そういったところをお客さまのニーズに合わせたMDに変えていくことでまだトップラインを上げる余地はあると思っている。

ただし、支店や地域店は、なかなかそうはいかないため、より構造改革を進めてくなくてはならない。両方あると思っているので一律に言うのは難しいが、基幹店やECなど上げるところは上げているが、構造改革も併せて緩めずに進めていきたい。

Q.これまで利益は営業利益が中心だったが、営業利益が黒字でも特損が多く最終赤字ではあまり意味がないと思う。これまで通りではなく“変わった”というKPIを出していただきたい。そのあたりの考えと、10年後にどういったグループをイメージされているのかをお話しできる範囲で構わないので教えていただきたい。

A. 今までどちらかというと営業利益を中心にやってきた。ただ、これからの我々の事業を考えると一番重いのは店舗の設備投資。店舗の老朽化によって設備投資をかけざるを得ない。今までは無理して店舗の営業を続け、利益が出ず減損が出る悪循環だったため、今は一番そこに着目している。それをどう解消していくかが今後の10年計画の一つの大きな部分だと思っているので、指摘の通り営業利益が出れば良いということではなく、そこまで含めてしっかりKPIを作って示していきたい。

今の百貨店が厳しいのは、建物が全部老朽化して特に大きな設備投資の二回り目になってしまう店舗が多い。二回り目の投資をすると新しく建てるより投資がかかってしまう状況にあるので、そういったことをどう避けていくかは、10年タームで考えないと出来ない。それもあって10年ということになっている。

10年後に目指す姿については社内で議論している。小売業だけでは売上高利益率は2%、3%で、頑張ってもそれが少し上がるぐらいで推移してしまう。そうではないマネタイズをどこまで追求するのが大事だと考えている。そういう意味では、我々が持っている企業ノウハウについては外部に非常に評価されている部分がたくさんあり、例えば不動産であっ

たり物流のノウハウであったり今の店舗営業だけでないマネタイズ効果というのがかなりあることが議論の中で分かってきたので、それをしっかり生かしていきたい。外部企業から求められていることもあるので、そういったことを踏まえて、今我々がもっているものを最大限生かして稼いでいくというのが、10年ビジョンの柱になっている。

詳細についてはまた来年ご説明させていただくが、我々の一番の強みはお客さま、従業員、基幹店の店舗だったりするので、その磨き上げと大事にするということは変わらないがそれをうまく使ってそれ以外の部分でどう稼いでいくかということこれからしっかり考える10年にしたいと思っている。

Q. EC事業が拡大すると御社にとって必要なリソースが変わってきて、接客が得意な人がECへの異動など人材のミスマッチがあるかと思うが、そのあたりについて教えていただきたい。

A. ECのリソースについては色々ご心配をいただいているが、かなり従業員が順応してきており相当レベルが上がってきている。チャット販売のノウハウもかなり順応してきている。外部の方も使ってみたが、結局どちらが有効に活用できるかという点、商販を知っている人間がECを学んだ方が早いということが分かった。ECの専門家を入れてやろうとも思ったが、商売を知らないのであまり役に立たない。我々のECはシステムだけで動かしていくわけではないため、商売を知っている人間にECを学ばせてやっていった方が良いということを考えている。

ただし、デジタルのシステム開発などは我々の知見では足りないところがある。今年も新たにECのデジタル系の開発をする子会社を外部の方を入れて新たに作ったが、必要なものはしっかり外部のリソースを使ったり外部を採用したりしている。一番中心となるようなECをオペレートしてお客さまと対話していく部分については当社社員を有効活用した方が良いということがこの2年ぐらいやって分かってきたので、今はそちらにシフトしている状況。

Q. コロナの感染者数も増えているという状況だが、冬から来年以降の御社顧客の消費動向はある程度一巡感が出てきそうか。現実的な見込みとして低空飛行が継続か。そういったお客さまが百貨店で買うような嗜好品やハレの日消費は全体的に需要が下がっているかと思うが、消費者はどこで買っている。百貨店がメインのチャネルか、オンラインでも百貨店のチャネルか、別で買っているのか、少しコメントいただきたい。

A. 基本的には我々の上位顧客は消費は非常に活発。宝飾時計やラグジュアリー系の売上はものすごく上がっている。株高もあり、旅行に行かない分のお金もあり、その辺りの需要は非常に活発。

ただし、お客さまと話すと、「洋服を買いたい意欲はある。前はパーティや結婚式があっ

たが、今は洋服を買いたくても着ていくところがない」との声を聞く。上位顧客に関しては、消費意欲は活発だがシチュエーションがないためなかなか消費につながらない。宝飾や時計などシーズンやシチュエーションを問わないものについては買うが、洋服などシーズンデザインがあるものは買えない、というような状況で伸びてきていない。この辺りはコロナが少し収束して、今までのような結婚式やパーティなどの需要が増えてくれば回復の見込みがある。上位顧客についてはこの時期だからといって急にデジタルで買い物を始めたわけではない。