

三越伊勢丹ホールディングス  
2021 年 3 月期 WEB 決算説明会質疑応答要旨  
日時：2021 年 5 月 12 日（水）16:30～17:30

Q. 社長としての抱負や考えを聞かせて欲しい。

- A. 先ずは全従業員の危機感の共有が最優先。コロナの影響だけではなく、百貨店の従来のビジネスモデルが通用しないことの共有からスタートし、経営システム、営業システムを構築して新たな価値創造のための戦略を立てていきたい。

Q. 上質なお客様をさらに上質な形で取り込むとは具体的にどういったことか。

- A. 年収 1 千万円以上のお客さまはこの 10 年で 2 倍以上になり、かつ、情報が増える中で価値観や感度が高まっている。その中で選ばれるためには、全てのお客さまと深く繋がり、付き合うことが必要。例えば外商においては当社のデジタルや、バイヤーとセールスを組み合わせるなど世界でも例があまりないことが当社は出来る。そこでのダイレクトマーケティングをベースに、お客さまのお困りごとの解決のため新たなサービスや商品を作り出していく。

Q. 伊勢丹は世界のマーケットから最先端のモノを仕入れ続けてきた、それが御社の強みになるという理解でいいか。

- A. ある意味では三越と伊勢丹の融合を初めてやると言える。三越のおもてなし力に伊勢丹の MD 力を掛け合わせる、そうすることで新しい価値が生まれる。

Q. 今期の計画は、売上高が戻る計画となっているが、その内訳として自然体で戻る部分と努力で戻る部分のイメージを教えてください。

- A. 発表した数字は自然体で戻る数字。日本人、外国の顧客に対して前提をそれぞれ考えながら置いた。今日説明した新たな戦略をこれに加えていくが、それが実際の売上となるには、ある程度時間がかかる。売上については保守的な読み方をした。

Q. 今期の売上の中で、日本人とインバウンドの売上水準はそれぞれどう見ているか。

- A. 日本人では、コロナ前の 18 年比 93%程度で読んでいる。そこにオンラインの売上を 100 億円程度増加するとして読み込んで休業期間中の 290 億をマイナスしている。

インバウンドについては 18 年度比で 20%程度としている。

Q. 中期計画の作成においてコロナで変化した顧客の動き、将来に繋がる動きなど気付いた点はあるか。

A. ロイヤリティの高いお客さまが戻ってきた。商品分類別に見ると、ハイタッチなサービスが必要な MD はコロナ禍でも非常に好調である。例えば、宝飾時計、化粧品、美術。リアルでしっかりとした接客を行い、ストーリー性を持った中でお買い上げ頂いている。そこはより際立っていると感じている。

Q. 利益について 500 億という目線を示したが、戦略としてトップラインを伸ばすのか、コスト面か、利益を出していく方向性はどう考えているか。

A. トップラインと構造改革による経費削減の両面で考えている。これまでやったことのない中長期計画の作り方をしたいと考えている。具体的には発信型だけではなく、全メンバーが関わって新しい価値を生むような仕掛けづくりをビルドイン型で協業していく。それらを全て含め秋に具体的な数値を説明したいと考えている。

Q. 昨年 11 月に計画を取り下げ、その後、1 年間議論してきたと思うが、今回は具体的な数値目標をあえて出さずに、段階的に半年間かけて出すにあたり考えがどこにあるか教えてください。

A. 昨年 11 月に既存の 3 カ年計画を取下げ、その後、色々議論をしてきた。4 月 1 日に CEO として就任したが、既存のビジネスモデルを変えるだけでは足りないと考え、新たな中長期計画を策定し本日発表した。これまでは、発信型で計画を具体化していったが、今回は、全メンバーが関わりながらビルドイン型で進めて行くことで、新たな価値を生み出したいと考えている。今後、具体的に、リアリティーのある数字、変化のある数字が出せるのではないかと考えている。

Q. バランスシートから中期計画を作られている企業もある。営業利益や投資だけではなく、資本効率といった財務の視点を入れるなど、策定にあたりどのような視点で作られたのかを教えてください。

A. ビルドイン型で各ラインの現場との対話を通して策定していく中では、わかりやすさとして営業利益指標で策定している。一方で、経営サイドとしては、キャッシュフロー他、様々な指標で見て行かなければならないと考えている。そこを含めた KPI をど

う設定するかについて、あらためて秋に話をさせていただく予定。

Q. 今期のガイダンスの考え方について、百貨店事業が営業赤字になっているのはとても残念。現実的にこうなってしまうという考え方のもとに作られたのか、それとも下振れしないように慎重に策定した結果なのか教えていただきたい。

A. 今期の百貨店事業の部分については、地域店の売上がまだ十分に戻って来ていないことからやや保守的な見方で策定した。

Q. 今回の計画には営業利益以外の KPI がなく、利益水準に対するタイムラインも明確に描かれておらず第一印象として残念。今後、しっかりと対話を通して策定されるという事だが、秋の発表時には営業利益以外の KPI や、タイムラインなどについても明確になるのか教えていただきたい。

A. どのような KGI、KPI を設定するかを今後具体的に議論し、利益水準に対するタイムラインと合わせ、秋には提示したいと考えている。

Q. 戦略の中身は前体制の既定路線とそれほど変わっていないような印象を受けたがその理解で良いか。それとも営業系出身の社長に変わったことにより、既定路線に見えながらも、何らかの強弱や変化、追加があるのか教えていただきたい。

A. 前体制の大きな考え方は、新時代のプラットフォーマーになる事を目的とした戦略だった。それも必要と考えるが、自分達の強みを活かしながら、もう一度顧客ターゲットを明確化し、高感度上質の消費を拡大させ、それに向けた新たな戦略を組み立てる。ある意味全く違う戦略である一方で、前体制も含んでいるとも言える。