

三越伊勢丹ホールディングス

2022 年 3 月期第二四半期 WEB 決算説明会質疑応答要旨

日時：2021 年 11 月 10 日（水）17:00～18:30

Q. 長期 10 年スパンでの営業利益目標を 500 億円として掲げている中、新宿・日本橋の再開発案件にも取り組んで行く構想となっている。この 500 億円の目標と再開発によって生まれる利益は、別と見ていいか。

A. その通り。両本店の再開発が結実すれば 500 億円以上は確実に出る。

Q. 再開発においては、保有する土地の含み益が大きいことから、その含みをマネタイズすることで、投資額以上の利益を生み出していくという考え方か。

A. その通り。投資も大きくかかるが、それ以上のリターンを見込む。

Q. 今回、初めてキャッシュアロケーションが出て、株主還元についても拡大する方針が出ている。今回の計画が実現されると、次の 3 か年ではさらにフリーキャッシュフローが出やすくなると思う。その場合、さらに株主還元を増やしていくことを期待していいか。

A. 期待していただきたい。色々なパターンを想定しながらやっていきたい。

Q. 自社カードの 10%顧客は好調とあるが、今後も続くと見ているか。今の好調さは一時的なものという見方もできるが、好調さの持続力についてどう見ているか。

A. マーケットとして富裕層は継続して拡大しており、当社がターゲットとしている顧客の数も拡大している。客単価が上がっていることによる好調さではないので、今後も取り込んでいけると見ている。

Q. 5 月に計画骨子を発表してから、この半年間で成果が表れた取り組みなどはあるか。

A. 10%顧客や外商顧客については、トップラインがプラスになっている。バイヤーとの連携などお客様へ新たな提案ができる体制が出来たことにより、先に行われた上位顧客向けの特別販売会などにおいては 1.5 倍の数字が作れた。また、百貨店を科学することで、コスト削減においても上期だけで当初の計画を大きく上回る 103 億円という成果が出た。

Q. 過去の中期計画と作成方法が異なるということだが、何が一番違うと考えているか。また、この中期計画を達成する上で一番ネックとなるものについては、どう見ているか。

A. 作成方法については、全社の考え方・マインドが大きく変わった。トップダウン型からビルドインへ変更して作り上げた結果、従業員への腹落ち感がこれまでと大きく異なる。今回、半年かけて、私と各所属とが徹底的に議論し、結果的に百貨店を科学することが

できた。

計画達成に向けて富裕層に関しては自信がある一方で、インバウンドについては少し考えていく必要はあると見ている。コロナ前の18年度実績である700億円には戻して行きたい。ただし、インバウンドが計画通り行かなかった場合のリスクプランについては、コスト構造改革の更なる推進等でのヘッジを考えている。

また内部環境としては、グループの連邦戦略が重要と見ている。縦割りをいかに無くし、グループ全社が同じ方向を向いて利益を生み出せるようにして行く。そのための組織作りや人事異動に今後取り組んで行く。

Q. グループ内のリソースの活用について、今ある店舗は閉鎖せずにグループにある資源を全て使ってこの計画を実行して行くという捉え方で良いか。

A. 100%とは言えない。顧客資産を持って、カード、EC、店舗でどのように買い物をしていただいているか、それを科学して決めて行きたい。ただし、海外は顧客資産を持っていないところもあるので、その辺りはしっかりと精査していく。

Q. 今期の計画では、売上が最大の課題と言っていた。三越伊勢丹単体はある程度見えていくとのことだが、地方百貨店についてはどう見ているか。

A. 地域事業会社については、売上を下期、18年度比93%で見ている。首都圏よりも戻りのスピードは遅れてはいるものの、悲観視はしていない。

Q. 松山三越は通期でみると赤字が残る計画だが、来期以降の利益はどう見ているか。また、建て替える計画はあるか。

A. 松山三越は、10月6日に改装第一弾をオープンし、12月10日にグランドオープンを迎える。今年度上期は工事閉鎖で赤字だったが、下期は黒字を見込み、次年度は年度を通して黒字を計画している。今後の開発について現時点でお伝え出来る事はない。

以上