

三越伊勢丹ホールディングス

2025 年 3 月期 第 3 四半期 WEB 説明会 質疑応答要旨

日時：2025 年 2 月 4 日（火）16:00-17:00

Q：3Qの進捗は順調だと思うが、計画に対してセグメントごとの濃淡も含めて教えてほしい。

A：百貨店業は前年3Qが好調だったため今期のハードルは高かったが、トップラインを含めて非常に順調。実質の伸び率を見るため前年ではなく18年度比でみると、三越伊勢丹単体は3Qで1Q2Qとほぼ同様のペースの130%近い伸び率。そこに経費構造改革も進み、確実に利益を上げることができた。

金融セグメントは昨年4Qから経費構造改革が進み、百貨店の好調に伴う増収もあり、27年度80億円の利益計画が射程に入ってくる結果であった。

Q：1月足元含め、日本人及びインバウンド顧客のトレンド変化は？また、地域では岩田屋三越以外では売上利益の伸びが鈍化しているようにも見えるが？

A：首都圏と地域とでは状況が異なる。首都圏は新宿本店を中心に数字を大きく伸ばしている一方で、地域は売上だけを見ると大都市圏にある岩田屋三越、札幌丸井三越、名古屋三越以外は国内顧客の伸びが弱く見えると思う。しかし、地域合計の営業利益は2年前10億円程度のところから、昨年が66億円、今期3Q累計76億円、前年差で+23億円と順調に増益している。地域は経費構造改革、リーシング推進による賃料収入の拡大、拠点ネットワークを活用した外商の強化といった施策が好調。特に拠点ネットワークは今期は前年120%を超えるペースで推移をしており、3Qまでで約140億円が地域のお客さまの首都圏でのお買い上げ。これは、売上は首都圏に計上されるが、地域の売上高で換算すると約5%もの規模になる。様々な取り組みが進みつつあるので今後の改革も注目してほしい。

Q：首都圏の日本人、あるいはインバウンドの売上高は数字どおり順調、という理解でいいか。

A：首都圏の日本人売上は18年度比で見ると二けた増をずっとキープしている状態なので、非常に良いペースだと思っている。次期中計で顧客KPIとして新たに掲げた300万円以上のお客さま等が増え、1月末の丹青会等も非常に良い結果が出ており順調。

インバウンドは、前年比で見ると1Qが高く見えるが、こちらも18年度比で見ると1Q、2Q、3Qとも200%を超えている。当然、月による変動があるが、安定して順調だと捉えている。

Q：4Qの販管費は、先を見据えた施策にどの程度使うか？また来年度以降の経費の見直しに関して教えてほしい。

A：4Qで、特に次の果実を取るための経費はエムアイカードが一番大きい。計画通りではあるが、今期これまでの実績ペースより経費を使い施策を推進する。

当社の販管費は、総額売上に対する販管費が約 20%強まで抑えることができしており、この 3Q はさらに下がって 20%を切ってかなり筋肉質な体質になってきている。今後、戦略推進に伴い必要な経費は段階的にかけていくが、すべて計画に織り込んでいる。

Q：百貨店の売上高をさらに積み上げていくことができるか、というところか？

A：短期では、新宿本店、銀座店のブランドリモデルが非常に好調に推移している。国内客、インバウンドの売上も含めて伸びてくるだろう。

インバウンドも 12 月は過去最高に迫る 167 億円で、2 月に入っても単日の過去最高売上を連日更新。春節の与件もちろんあるが、リモデル効果も大きいとみている。

今後はインバウンドに対する海外アプリ、あるいはエムアイカードのエントリーカードの導入、これらの効果により国内外客とつながることによる個客業の実現が進捗していく。そういう中で外部環境影響のボラティリティを最小限にしながら業績拡大を図っていく。

Q：3Q までの営業利益は計画に対しどの程度上振れているか。今後の見通しは。

A：四半期ごとの計画は開示していないが順調に推移している。対前年の推移でも、過去最高の利益を更新し続けている。

このあとだが、1 月の売上は開示したように非常に順調だが、対前年で見ると春節が前倒しになっていたり、うるう年の違いなどの与件もある。経費では、先ほどのエントリーカードや海外アプリなどの戦略コストも計画通り使っていくので、販管費額でみると 3Q までと少し違うように見えるかもしれない。しかしそれらも含めてすべて計画通り、開示した利益をやや上振れするペースを維持している。

Q：販管費について、戦略的費用以外の削減は続くか、一巡するのか。

A：大きいものは、まず要員削減、欠員補充の抑制、こういった効果はこの後 4Q もあるし、来年度以降も一定の効果は出る。一方で、従業員の処遇改善とのバランスも取っていく。それ以外で確実に 4Q に出るものは、例えば、営業終了した海外店舗に関わる経費、これは前年度上期に閉店した月までは経費削減効果として効いてくる。

Q：人件費について、賞与等で従業員還元はあれど基調としては変わらないか。

A：まず、中期目線では定年、自然退職に対する欠員補充をある程度抑える一方、将来の戦略的に必要な要員は採用する、という考えは変わらない。特にここから数年後は、定年を迎える人数が増加し、雇用形態が切り替わっていくので、その分の人件費が減少しながら、一方で従業員の処遇改善のバランスを取り、総額で微減もしくは横ばいの状態が続く。ただ、それが将来にわたり続くかという点、当然ながら要員が減れば退職による削減額も鈍化するが、次期中計の期間ぐらいまではこの考え方で行けると思っている。

Q：基幹店のリモデル効果は？定量は難しいだろうが、今後の見通しは？一巡するのか？

A：確かに定量的な説明は難しいが、新宿本店、銀座店の売上を見てもリモデルの貢献は大きい。フロア効率を見ても、新宿本店でいま4階が一番高いぐらいになっていて、MDバランス修正の目的は達成されつつある。

一方で効果の一巡については、ラグジュアリーブランド各社は、世界的に環境が変化する中、確実に利益を上げるエリア・店舗を絞り込んでいる。そういう面では、外商を含め良い顧客がいる店舗に対して優先的に供給を行い、投資する傾向は今後も続くと思う。

A：少し補足すると、例えば新宿本店のリモデルも1年以上かけて玉突きで実施し、昨年ではメンズ館の2階フロアを数か月工事閉鎖するなど閉鎖箇所がある中でも売上は非常に順調に伸びてきた。今までの百貨店モデルだと、場が閉まるとその分売上が減るとか、1年経つと効果は一巡して、前年比は元に戻るというのが定説だった中、当社のビジネスモデルは、識別顧客が拡大した結果、場の増減にかかわらず、お客さまとつながり、様々なご提案により売上を伸ばすビジネスモデル改革が効果をあげている真っ最中。その点では、次期中計で識別顧客数も売上もさらに増やすという発表をした通りなので、識別化が進めば進むほど、旧百貨店モデルのような一巡影響の心配はない、というのが我々の見方になる。

Q：多言語アプリとエントリーカードの準備状況は？来期すぐに業績にプラスになる？

A：今のところ準備は順調で、詳細について近日中にお伝えする。どちらも来期急激に利益が上乘せされるというよりは、入会者が徐々に増え、少しずつ効果がでると考えている。エントリーカードは、年会費無料のカードを選択肢に増やすことで、お客さまが買い方によって選べるようにし、カード顧客数を増やしがらライトユーザーの方ともアプリ以上につながる手段となる。また、海外のアプリも近日中に第1弾をローンチするが、最初はまず情報発信から始めて、段階的に日本人と同じようなCRMの世界をつくるまで数年かかる想定。足元の好調なところをしっかりと取込みながら、新たな施策の効果を徐々に顕在化させていきたい。

Q：万事順調な中であえて課題はあるか。次期中計も含めて教えてほしい。

A：エントリーカード、あるいは海外アプリを段階的に機能拡充させていく、その中でAIを使ったリコメンド、DXの進化、こういった未知の取組みなので、しっかり効果を検証しながら進めていきたい。また上期のような地震や台風等の気象与件、株価の暴落などの外部与件によって消費者心理が下がる、来日客が減る、などはある。今後は個客業として、こうしたボラティリティをより受けにくいビジネスモデルに変えていきたいと思っている。

Q：法人外商について。セグメントでは見えにくいですが、年間売上は？今後のポテンシャルは？

A：売上は年間 200 億円規模。戦略としては、法人外商セールスが従来はお客さまに中元・歳暮、総務の用品をお納めしたり、あるいはセールスプロモーションと呼ばれる景品・グッズを作ったり、ユニフォームを提供するなどから、最近では、B2B2C の取り組みを共に考えたり、法人企業のサステナビリティ、あるいは株主優待を一緒につくる、非常に幅広いビジネスになった。今後はグループ連邦の力も使い、ビジネスモデルを徐々に変えていく。

Q：今期の計画に対する進捗率は 8 割と高水準だと思う。通期予想を据え置いた要因は？

A：営業利益、経常利益のところは順調に推移している。この後、戦略的に経費を使うが、それは計画内。最終利益段階のところでは、この後、法人税など不確かな要因もあるので、そういった面で今回はあえて据え置きとしている。

Q：来期以降についての考え方は？今期のような 2 桁増益が続くのか？

A：昨秋発表した中計では、2030 年に向けて日本人の売上高というのを大体年間 101%程度の伸びで読んでおり、これは、先ほど話したりモデルの施策、さまざまなお客さまとつながる施策の効果。その中で、特に今回 KPI として掲げました、300 万円以上当社でお買い物いただけるお客さまの数が増えているので、それも含めて日本人のところは堅調だと思っている。

インバウンドは、非常に好調だった 24 年の 1Q が前年となるので、月ごとのバラツキはでると思うが、政府発表の訪日客数等も踏まえて年間 110%弱ぐらいの伸びを期待している。トータルで見ると、首都圏の三越伊勢丹で 105%近い伸びを達成しながら、一方で引き続き構造改革を進め、営業利益についてはしっかりと増益を果たしていければと考えている。

Q：インバウンドの見方について。今後中国のビザ緩和が発表されたが、計画への影響は？

A：私たちのビジネスへの影響について、詳細な試算はまだしていないが、先ほどお伝えした訪日客の伸びが 110%弱というところが上回るようであれば非常にプラスだと思う。

Q：識別顧客数は足元でどうか？今期見通しは達成できるか？ 1000 万人はいつ頃になる？

A：3Q で 740 万人程度。年間計画の 760 万人に向けて順調。1000 万人へは今後ローンチする海外アプリ効果に期待をしているが、目標人数などの詳しい内容については次のタイミングでまた話していきたい。

以上