

三越伊勢丹ホールディングス
2022 年 3 月期 決算 WEB 説明会質疑応答要旨
日時：2022 年 5 月 13 日（金）17:00～18:30

Q. 細谷社長が就任 1 年を経過して感じている手ごたえと課題は？

- A. 百貨店を科学し、百貨店の概念を変えたこと。収支構造やトップラインの中身を変えてきた。一方、短期的な課題としては、新型コロナウイルスの影響が続く中国について。また長期目線では、新宿や日本橋のまち化を具現化し、収益化し、それを地方や海外へどのように波及させていくか。いずれも将来の大きな利益につながる課題だ。

Q. 今期の予算計画は保守的に見えるが、どのように見ているか？

- A. トップラインが先行き不透明な中で、販管費の営業強化施策 53 億円が攻めと守りの両面の役割と考えている。トップラインが下がれば修正するし、計画通りならば将来のためにもしっかり使っていきたいと考えている。

Q. 営業強化施策 53 億円の部分で、特にどの分野に力を入れていきたい？

- A. 一つは宣伝費。従来のようなチラシではなく、エムアイカード会員顧客の新規獲得・育成・退会防止にかけていきたい。もう一つはお客さまとつながるための新しいデジタルの仕組み。短期的な売上のためでなく、確実に顧客資産として残るところにかける。

Q. コロナ前と比較して足元の消費者の行動変化をどのように見ているか？

- A. 中間層の売上はまだ回復しないが、外商を中心とした富裕層の売上は好調。例えば先月 4 月の新宿店の売上は経営統合した 2008 年以降で過去最高だった。やはり百貨店はハイタッチなサービスや MD 提案が必要で、それが当社の強み。どこでも買えるものだけ置いていてもだめで、ハレの日に特別なものを買いたい時に当社が選ばれることが大切であり、そのために希少性・限定性を加えた MD が提案できていると考えている。

Q. なぜこのタイミングで株式会社エムアイフードスタイルを買い戻したのか？

- A. 高感度上質消費のネットワークを作り、顧客接点を拡大するための可能性があるから。デイリーで高感度な商品を購入されるお客さまを当社グループに取り込んでいく必要性を強く感じたので、今回の買戻しの判断にいたった。

Q. 富裕層消費好調の持続性についてはどのように考えている？さらに伸ばせるか？

- A. 外商では、一人のお客さまに複数メンバーがチームでご提案したり、バイヤーが同行する。新しいスタイルで生活に関わる様々なご提案を差し上げることで、まだまだ扱うカテゴリーがあると感じる。さらに、当社グループには日本全国 170 の店舗や、22 万 8 千

人の外商顧客ネットワークがある。また新宿店の12万型の商品が地方からもEC購入できるし、年2回外商顧客を対象に特別販売会を開催している。中長期的に外商顧客のウォレットシェアを上げることは自信がある。お客さまは店頭にあるものだけでなく、様々なものを求めている。当社の外商顧客の売上は1,200億円程度で、当社以外でその数十倍消費している。そこにアプローチしていけばまだまだ可能性があると考えている。

Q. 収支構造改革について、今年度も削減できる余地はあるのか？

A. 今年度の47億円は採用抑制など既に確定している数値。トップラインの状況によっては別途考えている。バランスを取りながら進めていきたいと考えている。

Q. 今期計画が営業利益140億円だが、24年度350億円までどうやって積み上げるのか？

A. 足元の状況と比べると保守的に見えるかもしれない。ただ、来年以降さらに伸びるであろうインバウンド売上は、国内売上より利益率が高い。また固定費コントロールの進捗や、グループ連邦の一部取組も利益貢献し始めるので、仮にインバウンドの戻りが想定を下回っても350億円達成の確度は高まっているととらえている。

Q. 今期コロナ前の営業利益に戻すと言うが、計画を140億円にとどめた理由は？

また営業利益が上振れれば将来の成長投資や、従業員に報いるのかなどの考えは？

A. 営業利益140億円は各部門と積み上げ式で作っているため、19年度に合わせたわけではないことはご理解いただきたい。利益が上振れれば従業員賞与や将来への投資・株主還元などステークホルダーへの還元を考えていきたい。

Q. 富裕層ではなく、中間層（一般客）の取り込みについて施策は？

A. 直近では一般客が戻りつつあるものの、まだ厳しい。施策としてはコロナ期間中にアプリを開発、普及させた。従来、コミュニケーションをとるには、カード顧客であればDM、そうでない方とは新聞やチラシというマスメディアしか手段がなかった。しかし現在、アプリ含めたデジタル顧客が370万人、エムアイカードの顧客を抜いても277万人の方とつながっている。このお客様に対し、アプリによるプッシュ通知、メール販促ができるようになって売上も少しずつ戻り始めている状態。今後も中間層の方々へ今までにないアプローチを行っていきたい。

Q. 豊田や徳島出店の背景は？今後この中小型店ネットワークは拡大するのか？

A. ポイントは3つある。一つは地域の母店の衛星店舗であること、二つ目は母店との連携による母店の経費削減、最後に地域やお客さまからの応援。それらが揃えば利益が出ると検証した。空白地域への単純出店ではない。今後も単店舗の利益だけでなく、顧客の積み重ねによる手数料も見込んで検討する。豊田や徳島では実際にエムアイカードの普及に

より手数料収入があがっている。

Q. 百貨店の科学について、手ごたえと進捗は？

- A. 昨年から一人当り売上や、直間比率、顧客 PL、宣伝費比率など、旧来型の百貨店のビジネスモデル改革を順調に進めてきた。加えて、EC や小型店を科学することも新たに始めた。今年度はそのための組織も作り、できるところからスタートしている。

Q. ラグジュアリーブランドが拡大するが、ブランド側の日本戦略の変化で品揃えに不安があるのでは？為替の状況も踏まえたインバウンドの展望は？

- A. ブランドが日本に向いていないのでは、というのが、当社は違うと思う。トップが来日し当社で商談する関係は継続しているし、限定品や先行販売といった希少性ある取組が当社はできている。僕も直接会ってしっかりお話させていただいている。またインバウンドの今後についても、過去最高だった 2018 年の売上はクリアするだろう。例えば先月のインバウンドの売上がピークの 25% までなぜあるのか中身を見ると、ほとんどが希少性の高いもの。当社は他社では扱っていない商品が売れている。やはりマーチャндаイジングの力がインバウンドに対しても強いのだと思う。感性や希少性を加えた当社のやり方にぜひご安心頂ければと思う。最近は SNS を見て、特別に買いに行きたい、というお客様も多い。円安もあり、このまま復活していくのが楽しみだ。

Q. 資料では、今後は外商顧客より一般識別顧客のシェアが増えるように見える。一般識別と言っても御社の中では中間層より富裕層に近い方が中心、ということか？あるいは外商も伸ばせる余地があるが保守的においている、ということか？

- A. 21 年の流れも踏まえると、識別顧客はもっと高まると見ている。先ほどもアプリの話があったが、1 年で 90 万人の方が入って下さった。計画を作るときはそこまでいかなのでは、と思っていたので、270 万人のエムアイカードとデジタル ID という EC から入る方、あとは店頭でアプリに入って下さる方、足し合わせると 6 割は上回るのでは、と思っている。また外商も、去年半ばからお客さまお一人対チーム、対バイヤーということも加えてやっているが、A I や顧客カルテを使ったテストを 100 人のセールスからお客さまに対してトライし、その売上が年間で 1.5 倍になった、というデータが出た。全体でやればもっとあがるのでは、と思うので、計画では保守的だと思っている。また進捗はしっかりご説明したいと思っている。

以上