

株式会社高島屋 2020年2月期決算説明会質疑応答要旨  
およびその後のご質問への回答要旨

2020年4月13日(月)に開催した決算説明会での質疑及び、その後のお問い合わせで多かったご質問に対する回答の要旨です。

**I. 新型コロナウイルス**

**Q：新型コロナウイルス(以下、コロナ)の終息時期の見通しが立たず、2020年度の計画を公表できないことには一定の理解をする。どのような状況になれば、今期の計画を出すことができるかと考えているのか教えてほしい。**

A：説明が可能になった段階で速やかに開示したい。10月の中間決算の時期と考えているが、正直なところまだわからない。感染拡大がピークアウトし終息に向かっていることが明らかになり、かつ主要な店舗が全館営業できる状態にならないと判断は難しい。

**Q：海外の百貨店子会社の営業状況を教えてほしい。**

A：シンガポール高島屋はスーパーマーケットだけ営業している。サイアム高島屋は食料品売場とフードコートだけが営業しており、ホーチミン高島屋は全館休業中である。いずれも再開についての具体的な目途はまだ立っていない。  
なお上海高島屋は4月1日から通常営業を再開している。

**Q：海外店舗では各国行政からの援助などはあるのか。**

A：シンガポールは固定資産税を免除されることが決定しており、テナントに還元していくという対応をとる。当社グループでは、大家よりその還付を受けることになるが、さらに当社のテナントにも何らかのかたちで付与することもありうる。

**Q：コロナの終息後、店舗の在り方はどう変わっていくのか、消費行動や嗜好などがどのように変化すると思うか。それに対し百貨店としてどのような営業対策をしていくのか。社長の考えを聞かせてほしい。**

A：○コロナが終息したとしても、コロナ前の2019年12月の姿に戻るとは考えていない。中間層の消費はより厳しく選別が進み、不要不急のものへの欲求は抑えられていくのではないかと考える。

○以前から、ECビジネスは伸びてきており、コロナに関係なく、事業の大きな柱にできるように体制を整えたい。

○現在、各店においては食料品フロアのみ営業している。日本橋店については近隣にお住まいのお客様が多数ご来店されており、消費環境が厳しい中でも、しっかりとお客様のニーズを捉えた店づくりをしていくことで、お客様からご支持いただけるものと確信している。今後も、お客様ニーズに幅広く対応できるようまちづくり戦略を推進していく。危機を契機に経営の在り方を革新していく覚悟だ。

**Q：中間層の消費は厳しくなるのではないかという話だが、それを受けてフロア構成などを見直すことはあるのか。**

A：富裕層向けだけに店舗をシフトさせることはしない。中間層のお客様から支持されることなしに百貨店の存続はあり得ない。たとえば衣料品では、自分ならではの着こなしを楽しみた

いと考えるお客様を意識した品揃えを自主編集売場で行っている。こうした売場を起点に、お客様のニーズに幅広く対応していきたい。

**Q：百貨店は賑わいを提供する場である。人が過密になることに配慮していく中で、物産展やクリアランスなど集客策の在り方についてはどう考えているのか。**

- A：○多数のお客様がご来店される物産展や文化催の開催を中止している。中小のお取引先や生産者の方々にとって物産展の中止は死活問題である。お取引先支援としての役割も果たすべく、好調な当社オンラインストアにてバーチャル物産展を展開している。引き続き、品揃えやコンテンツの充実に努めていく。
- 世の中全体で自粛が進む中、春物商戦は非常に厳しい状況である。お取引先も商品の在庫を抱えている状況であり、お取引先と協議の上、オンラインストアでクリアランスを実施することに検討の余地はあるかもしれない。クリアランスや初商などは、百貨店らしさであり風物詩的な面もあり、大切にしていきたい。十分に衛生面に配慮しながら実施していきたい。

**Q：ECで取り扱う商品群やブランドを増やすチャンスではないか。**

- A：特選ブランドについては、先方のブランド戦略もあるので当社のオンラインストアで展開するのは難しい。化粧品については日本国内での免税売上の減少の一方で、海外のECにシフトしているという話も聞く。化粧品は可能性があるかもしれない。

**Q：コロナの影響が長引いた場合、どこに投資の重点を置こうと考えているのか。**

- A：終息時期やそれまでの営業状況についてはさまざまなシナリオが想定されるが、成長分野であるEC事業には積極的に投資していきたい。

**Q：現在、外商活動は実施しているのか。**

- A：○現在は外出の自粛要請を受け、お客様宅への訪問営業活動は行っていない。
- 日本橋店では、トライアルとしてLINEワークスを活用している。外商のお客様とのコミュニケーションを強化していくとともに、スピーディーにニーズを把握し対応する取り組みである。順次他店への拡大を検討している。次世代の外商顧客拡大を見据え、新しい外商ビジネスモデルにも挑戦していきたい。

**II. 経営の中期的方向性**

**Q：百貨店の投資抑制について、どのように考えているのか。またこれまでは改装による百貨店のバリューアップで集客を図っていた。改装は投資効率が良くないということで、方針を転換したのか。**

- A：一部の案件を除き、改装のための投資は抑制していく。システム投資においても、今後成長が期待できるECビジネスへの投資やこれからのプラットフォームになる案件以外の投資も抑制する。すでに着手している投資においても、効果が不透明なものは凍結も検討していく。また衣料品関連の改装は、投資額に見合った効果を出すのが難しくなっており、改装効果については課題認識している。今後の投資においては効果の見込める横浜店の食料品増床や京都店増床のような基幹店の増強案件に絞っていく。

**Q：今までは営業利益を重視し、純利益に重きを置いていなかったように見えたが、次の中計では純利益やキャッシュフローを重視する方向に変わっていくのか。投資を抑制しキャッシュフローが増加すれば株主還元を拡充する選択肢も増えると思う。**

- A：今までも決して純利益を軽視してきたわけではない。営業利益が大切なことは変わらないが、

純利益についても同じように重視しており、特別利益・特別損失やキャッシュフローについても丁寧に説明していきたい。

**Q：これまで取り組んできた業務のデジタル化の効果については、どう考えているのか。**

A：オフィス環境のデジタル化については、当初は混乱もあったが、徐々に習熟度も高まってきている。たとえばテレワークをしても生産性を落とさないように取り組むことなどが、結果的に販管費の圧縮へとつながっていくので、働き方を支えるオフィス・デジタル環境についてもしっかり整備していく。

**Q：百貨店の構造改革の中で、店舗の面積や規模については、どう考えているのか。**

A：これからも百貨店と専門店の融合を進めていく。全店一律で考えるのではなく、百貨店の中で定借部分が増える店、当社が運営する自主運営の売場を増やす店、店ごとに最善の売場構成になるような最適解を見つけていく。

**Q：構造改革の中でグループとして本部コストの圧縮はどう進めていくのか。**

A：グループシナジーを発揮していく上で、経営資源の効率的な配分は不可欠である。本部コストとして、近年、人件費、システム費、減価償却費といったコストが増加傾向にある。構造改革においては、こうしたコストを圧縮し、効率経営を進めていくことが課題だ。会社間の人材再配置や重複業務の集約化といった施策により、本部コストの圧縮を進めていく。

**Q：コスト削減を進めるにあたり、要員減はバランスも必要だと思うが、考え方はどうか。**

A：○要員は少なければと良いとは考えていない。金融、海外など成長ビジネスに必要な人数は配置する。3カ年計画では自然減と採用抑制による要員減計画を死守する。  
○アフターコロナで事業内容も変えていかなければならないと考えている。新経営計画の中で事業内容と要員計画について説明していきたい。

**Q：新経営計画では投資効果をこれまで以上に見極めて実施していくということだが、その考え方と、コスト抑制の方策について聞かせてほしい。**

A：○国内百貨店や商業開発、EC など各事業別の収支見通しを立てたうえで、達成のために必要な投資額を検討していく。  
○デジタル技術の活用や法対応により、システム投資がこの数年増大傾向にある。現在、旧システムと新システムが混在している状況であることから、可能な限り早期に移行することでITコストを抑制していく。また新型コロナを契機に、デジタル技術の活用等による業務の見直しや効率化を進めている。

**Q：成長分野と位置づけている金融業について、考え方を聞かせてほしい。また富裕層をターゲットにしているのか。**

A：○中期的な利益目標は100億円規模であり、7割程度が既存事業のクレジットカードや保険であり、3割程度が新規事業の投資信託や信託である。利益の出方については、一直線ではなく、徐々に伸びていくイメージである。  
○商品のラインアップは、「投資信託」「信託」「保険」である。商品内容の詳細については、今後あらためてお知らせする。  
○今後、日本橋店でフィナンシャルカウンターをオープンする予定であるが、お客様との信頼関係をいかに構築していくかが大切である。  
○ターゲットは富裕層に絞っているわけではない。また若年層ということでもない。百貨店の顧客基盤や信頼感を強みに、幅広い層のお客様からのご相談に乗っていきたい。投資初心者の方々にも安心してご利用いただけるようにしていきたい。

**Q：海外でのコロナ影響は、日本以上に厳しい。今後の海外店舗の戦略について聞かせてほしい。**

- A：○終息の見通しが立たない今は、とにかく耐えるしかない。ホーチミンは黒字化したので、バンコクをいかに黒字化していくかと、IFRS16号影響によって赤字から脱却した上海の黒字体質を定着させることが次の課題であると考えている。
- バンコクのサイアム高島屋は、MDの修正に引き続き取り組んでいく。上海高島屋は上海市内の百貨店の中でも売上上位になってきていることに加え、営業費の削減も進んでいる。シンガポール高島屋は東南アジアの富裕層からも支持されており、コロナ終息後は近隣諸国からの富裕層消費も期待したい。

**Q：ベトナム事業の投資に対する考え方を聞かせてほしい。**

- A：成長分野であるベトナム事業に、集中的に投資をしていく。東神開発を主体とする事業には2つの方法がある。プロジェクト参加型のスターレイクプロジェクトは段階的に拡大していく。優良物件を買収しバリューアップする方法については、優良物件があれば優先的に投資していく。NOI（営業純利益利回り）は4～6%を基準としている。

**Q：サイアム高島屋の品揃えが消費者のニーズに合っていないという話があったが、どういうことなのか具体的に聞かせてほしい。**

- A：サイアム高島屋はアイコンサイアムというショッピングセンターの核テナントであり、当初は百貨店の役割としての品揃えをすべきという考えから、ハイエンド商品や日本ブランドを中心とするラインアップであった。しかし実際には食料品などは日本からの輸出品となると価格が高すぎるなど、お客様との間にミスマッチが生じた。また今後高架鉄道の敷設が完了することで、中間層のお客様も多くご来店されると考えられることから、ハイエンド商品以外の商品を揃えるなど、MDの修正を進めていく。

**III. 株主還元**

**Q：安定配当の維持について、考えを聞かせてほしい。**

- A：財務の健全性を確保しながら、安定的に配当を行う。この考え方に変わりはない。

**IV. ESG 戦略**

**Q：ESGへの対応には、大きな投資が伴う。効果がすぐにでるものばかりではない。今後の新経営計画策定においては、ESG戦略と投資額がどう連動するのかを組み込んでほしい。**

- A：短期的・中長期的に取り組むことを整理していく中で、具体的な数値について検討を進めていきたい。

以上