

## 株式会社高島屋 2022年2月期決算説明会質疑応答要旨

2022年4月11日（月）に開催した決算説明会での質疑応答での回答要旨です。

### <国内百貨店>

#### 3カ年計画を達成するうえで、今期の百貨店の売上における富裕層の消費や衣料品、インバウンドの動向はどう考えているのか。

A: 富裕層を中心とした特選・宝飾品の売上好調は変わらないと考えている。中間層の回復はウクライナ情勢や物価の上昇等で非常に不透明ではあるが、足元ではさまざまなオケーションに対応した商品が動き出している。売上・利益の面でも衣料品の強化が必要と考えている。インバウンド売上の回復は2023年度以降と考えている。

#### 国内百貨店計画の売上高前年比、上期+15.7%、通期+8.4%とあるが、下期はあまり伸びないことになる。立川の百貨店区画の営業終了等もあるが、売上をどのように見ているのか。

A: 前年上期はコロナ影響で売上が不調、その反動として本年上期が大きく伸長。前年下期はコロナが比較的収まり売上が好調、そのため下期の前年比が小さく見えている。立川店は1月末に営業終了、2月の売上高は全体計画ではほとんど影響はないと考えている。

#### 大型店の構造改革では、運営体制をどのように変えていくのか。

A: お客様のニーズにフィットした品揃えを実現するため、マーケットニーズをしっかりと把握できる営業体制を構築していく。店長以下、副店長、部長、副部長、マネジャー等、多層な職制の段階を減らし、コスト削減だけでなく、経営レベルでマーケットニーズを把握できるような体制に変更していく。

また、約1,100名規模の要員を捻出するとともに、外部流出経費を内製化し、要員効率・人件費効率を高めて、筋肉質な体制に向けた改革を大規模に実施していく。

### <商業開発>

#### 商業開発について、2022年度にあまり利益が回復しない理由を教えてください。また2023年度はジャンプアップしているが、その理由も教えてください。

A: 2022年度の利益がやや伸びが少なく、2023年度の伸びが大きい理由については、三つほど要素がある。一つは、コロナが長期化しテナント経営はひっ迫しており、いまだ退店数は減らない状況にある。2022年度はまだ退店影響が残り、コロナ前に回復するのは2023年度と考えている。

二つ目は、直近の開発案件である流山はコロナ影響で空室が残っている。これも2022年度中に空室を埋めて、2023年度に利益が嵩上げされる。また、日本橋三丁目スクエアも2022年度中はフリーレントの期間が残っており、2023年度は賃料収入が増えることを想定している。

三つ目の要素が、2022年度は新規の投資案件があるが、その利益を2023年度に見込んでいく。このような理由で2022年度の伸びは小さく、2023年度にジャンプアップするという計画である。

<2023年2月期計画>

連結計画の販管費2,318億円であるが、収益認識基準の変更により、ポイント費用など販管費の影響を教えてください。

A:新収益基準の導入により、ポイント宣伝費は売上計上となる。連結では約150億円の宣伝費が減ることになる

<3カ年計画>

販売管理費について、今期は売上比例費が増加する中で、どのように抑制しようとしているのか。人件費等を中心に減っているが、短期的・中長期的な視点で販管費の考え方について教えてください。

A:前年度のコスト削減は順調には推移しているが、まだ人件費は高く、削減余地はあると考えている。当面は庶務費の内製化を進めていくが、将来にわたり庶務費を圧縮し続けるのも難しい。労務構成の変化からは、いずれ外部委託していかなければならない要素がある。中長期で見ると、売上や商品利益率も低下することも想定し、販管費率は現状23%程度であるが、さらに20%以下の販管費率に抑えていかなければ利益は残らないという考え方で、各経費を圧縮している。

<資本政策>

今回このタイミングで資本政策を検討したのは、どのような背景があるのか。

A:これまで百貨店は売上をベースにリニューアルを進めてきたが、利益をベースにした投資を進めていくため、東神開発の投資に対する考え方を百貨店に援用し、全体で利益意識を高めていくことを狙いとしている。またこれまでの機関投資家の皆様との対話を通じて、当社としても課題認識をしていたことも背景にある。

今回、EBITDAの採用あるいはWACCを設定して、それを基準に収益をめざすことにした。国内外あるいは事業内容によって目標とする指標は変わってくるが、全体としては4.8から5という数値を意識しながら投資を進めていく。

決算補足資料に載っている連結設備投資額382億円と、説明資料の設備投資の金額495億円の違いは何か、説明してほしい。

A:決算補足資料ではキャッシュフローベース、説明資料では工事ベースである。

以上