

2020年3月期 決算説明会



エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

- I 2020年3月期実績
- II 新型コロナウイルス感染症の影響
- III 中期計画 GP10-II フェーズ2について

I . 2020年3月期実績

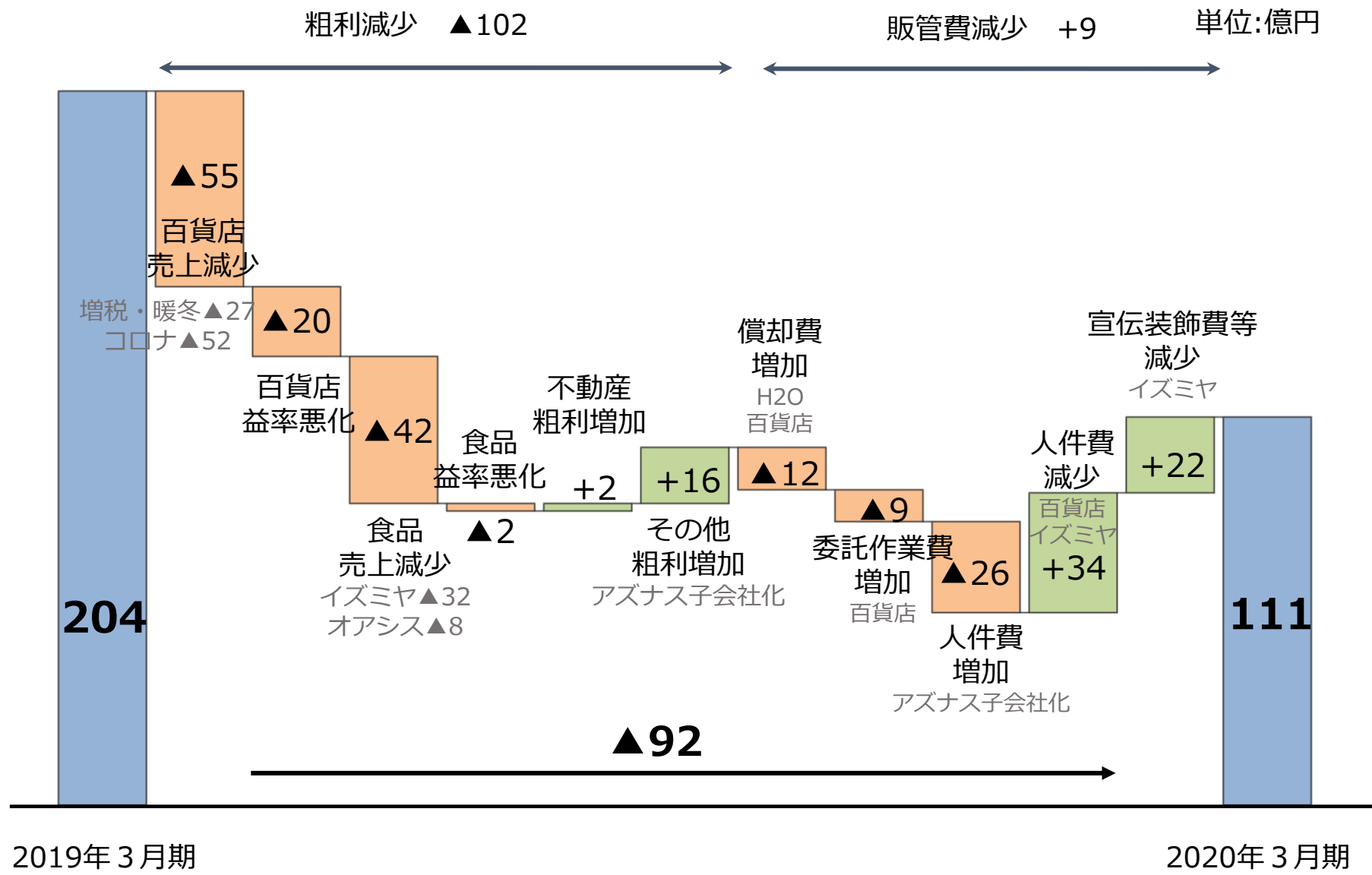
- 1 . 連結業績
- 2 . セグメント別業績
- 3 . 百貨店事業
- 4 . 食品事業
- 5 . 特別損失

I - 1 連結業績

- ▶消費税増税や暖冬、新型コロナウイルス感染症拡大による売上減少
- ▶店舗等の減損損失141億円、イズミヤの事業構造改革費用38億円などの特別損失計上

(単位：億円)	金額	対前年		対予想 2020年1月29日発表	
売上高	8,972	▲295	96.8%	▲307	96.7%
営業利益	111	▲92	54.7%	▲48	69.8%
経常利益	118	▲95	55.3%	▲43	73.0%
特別利益	17				
特別損失	228				
親会社株主に 帰属する当期純損失	▲131	▲153	—	▲181	—

I - 1 連結業績—営業利益増減要因



2019年3月期

2020年3月期

I - 2 セグメント別業績

(単位：億円)	売上高		営業利益	
	金額	対前年	金額	対前年
百貨店	4,732	▲213 95.7%	114	▲64
食品	3,541	▲134 96.3%	▲25	▲20
不動産	87	▲0 99.9%	41	▲1
その他	612	+52 109.4% アズナス、阪急フレッズ 子会社化	29	▲21 新規子会社利益増< H2Oリテイリング・ 子会社の配当減少
連結調整			▲48	+15

- ▶消費税増税・暖冬、新型コロナウイルス感染症拡大による売上減少
- ▶秋冬物ファッション商品の販売苦戦による粗利率低下

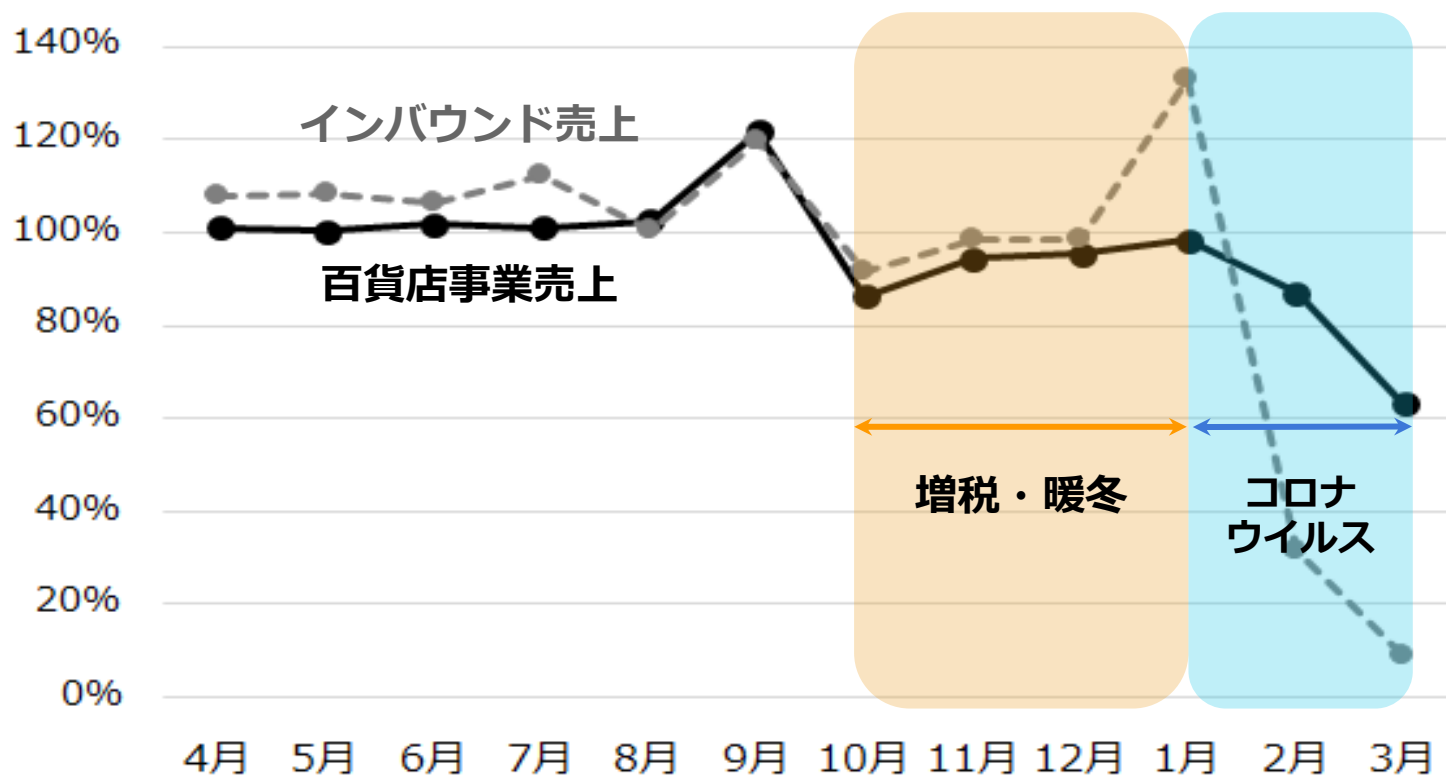
阪急阪神百貨店 + 神戸・高槻事業 (H2Oアセット)

(単位：億円)	金額	対前年	
売上高	4,703	▲214	95.6%
売上総利益	1,109	▲73	93.8%
総利益率	23.59%	▲0.47%	
その他収入	34	+1	106.1%
販管費	1,029	▲10	99.0%
営業利益	114	▲61	65.0%

▶外部環境の変動が営業利益を大きく押し下げ

10～1月：増税後の消費マインド冷え込みと暖冬
 売上 ▲115億円、営業利益 ▲20億円

2・3月：新型コロナウイルス感染症拡大 *営業時間短縮、入国制限等
 売上 ▲220億円、営業利益 ▲38億円



I - 4 食品事業

- ▶ 食品事業全体：営業利益▲25億円、対前年▲20億円
- ▶ イズミヤ：営業利益対前年 衣・住▲10億円、食品▲9億円
- ▶ 阪急オアシス：価格政策の見直しにより売上減少するも益率改善
- ▶ 新型コロナウイルスの売上影響：

イズミヤ（食品）	2月 102%	3月 104%
阪急オアシス	2月 103%	3月 105%

(単位：億円)	イズミヤ		阪急オアシス	
	金額	対前年 (既存店)	金額	対前年 (既存店)
売上高	2,109	▲73 96.6% (93.4%)	1,094	▲31 97.2% (95.2%)
売上総利益	544	▲36 93.7%	288	▲1 99.6%
総利益率	25.84%	▲0.82% <small>衣料品の売上減、 住関の益率減(▲2.5pt)</small>	26.36%	+0.64%
その他収入	145	▲1 98.8%	70	+3 105.2%
販管費	721	▲19 97.4%	358	+6 101.9%
営業利益	▲31	▲19 -	0	▲4 -

- ▶ 売上高で7割を占める
食品部門が利益貢献 \Rightarrow ・ 阪急オアシスとの一体運用による収益拡大
- ▶ 営業面積で7割を占める
衣料品・住居関連品が利益毀損 \Rightarrow ・ テナント化（衣住部門圧縮）
・ CFIZ※活用（美容・ドラッグ・日用雑貨）
※(株)ココカラファインとの合併による
ドラッグストア運営会社

	営業面積 (m ²)	売上高 (億円)	営業利益 (億円)
食品	140,000	1,459	24
衣料・住関他	350,000	520	▲55

I - 5 特別損失

- ▶事業モデル転換に伴い、要員・商品見直し（イズミヤ）
- ▶過去5年以内の新店の固定資産減損（阪急オアシス及びイズミヤ）
- ▶阪急メンズ東京の固定資産減損（阪急阪神百貨店）

	金額	内訳		
イズミヤ 事業構造改革 ・店舗減損	116億円	店舗減損 進路支援 店舗売却損 在庫評価損	69億円 33億円 9億円 5億円	SuC※3店舗、直近出店4店舗等 ※スーパーセンター 早期退職割増金 大東店土地建物 衣料等
阪急オアシス 店舗減損	47億円	14～18年度出店 その他	35億円 12億円	直近出店8店舗 その他店舗
阪急阪神百貨店 店舗減損	22億円	阪急メンズ東京	22億円	思い切ったコンセプトチェンジを図って大規模改装したが、想定した顧客層への浸透にタイムラグと既存顧客層が想定以上の離反
子会社再編	13億円	事業譲渡・撤退 株式交換差損	8億円 5億円	キッチンエール九州、カルネ 他 家族亭・サンローリー譲渡

Ⅱ．新型コロナウイルス感染症の影響

- 1．2020年度の状況と業績予想について
- 2．新型コロナウイルス影響下における事業の取り組み
- 3．資金計画

新型コロナウイルス影響下における現状

- 2020/4/7 緊急事態宣言の発令、休業要請による店舗の休業・営業時間短縮
 - 【百貨店】 全面休業（一部店舗は食品売場のみ営業）
 - 【イズミヤ、阪急オアシス】 営業時間短縮
 - 【小売店舗】 休業、営業時間短縮
- (4月 前年比)
- 【阪急阪神百貨店】 既存店ベース 20%
 - 【イズミヤ】 食品スーパーベース 107%
 - 【旧イズミヤ（衣料・住居関連）】 衣料 35%、住居関連 73%
 - 【阪急オアシス】 108%

今後について

- 2020/5/21 京都・大阪・兵庫の緊急事態宣言解除、店舗営業の再開

【不透明な環境】

緊急事態宣言、休業要請は一旦解除されるものの、外出自粛や新常态による生活スタイルが継続されることで、国内消費需要動向及び店頭販売回復ペースが現時点では見通せず。また、インバウンド需要は世界各国における出入国規制の緩和が見通せず。

- ⇒**現時点において、2020年度業績の合理的な予測は極めて困難なため、業績予想の開示を見送り**
- ⇒**消費需要動向の方向性が見え、年間ベースでの業績予測が可能になった段階で開示**

Ⅱ - 2 新型コロナウイルス影響下における事業の取り組み

新型コロナウイルスの感染拡大に際し、広域集客の百貨店と地域密着の食品スーパー等を有する当社では、基本理念

地域住民への生活モデルの提供を通して、地域社会になくってはならない存在であり続けること

にもとづき、

1. ライフラインとなる事業を継続して社会機能を維持すること

2. 不要不急の商品群を扱う事業の休止や営業活動の抑制により感染拡大を抑制すること

を大原則として、次の対策をとりながら事業を継続しております。

■ お客様、店頭従業員・社員の感染対策の徹底

- お客様：レジ前待機列の間隔確保、入場制限と検温、店内備品の消毒、イートインコーナー閉鎖
- 店頭従業員：健康チェック、マスク・フェイスシールド着用、手指の消毒、レジの透明フィルム設置
- 社員：テレワーク、分散・交代勤務の実施

■ 食品を中心とした事業の遂行

- 店頭従業員が健全に働くことができる体制の構築
- EC・宅配事業の活用

■ 営業自粛による接触機会の低減

- 百貨店店舗営業の自粛
- 集客活動の休止（催事、チラシ、クーポン等）

■ 経営機能維持のための体制構築

- 業務執行代行順位を明確化
- ICT活用による後方部門の機能維持

■ 現預金残高：260億円（2020/3月末）

■ 当面の資金繰りに大きな不安要素はないものの、新型コロナウイルスが及ぼす事態の収束が長引く場合に備え、手元流動性を確保し、事業の継続に万全を期しております。

① コミットメントラインの増額による運転資金借入枠の拡大
（従来：600億円 ⇒ **900億円**）※通常借入枠を含む

② 低金利の環境を活用した長期借入の実施（今後の設備投資に充当（※））
※ 阪神梅田本店建て替え、寧波阪急（中国）出店 等

Ⅲ. 中期計画 GP10-Ⅱ フェーズ2 について

1. 進捗
2. 新グループビジョンと時代変化による新たな視点
3. GP10-Ⅱ フェーズ2 のアップデート

Ⅲ - 1 GP10-Ⅱ フェーズ2の進捗

重点施策	内容	1年経過時点 進捗・評価	
Ⅰ 都市大型商業の強化	阪神梅田本店建て替え	○	予定通り
	神戸阪急・高槻阪急立ち上げ	○	予定通り
	千里中央大型再開発	○	計画中
Ⅱ SM運営プラットフォーム構築	イズミヤ再編（SM特化会社分割）	○	予定通り
	運営プラットフォーム共通化	○	20年度～システム統一実施 ⇒仕入の一元化へ
Ⅲ イズミヤGMSの事業モデル転換	イズミヤ再編（非食品・PM部門分割）	○	予定通り
	イズミヤ再編（ココカラファイン合併設立）	○	予定通り
Ⅳ ビジネスエコシステムの構築	Sポイント拡大（会員数・加盟店）	○	
	外部パートナーとのアライアンス	○	外食事業（家族亭 他）を SRSHDへ譲渡
資本効率	ROEの改善	✕	前期比低下 （新型コロナ影響 等）
ESG課題への取り組み	安心・安全、人材育成、H2Oサンタ、 H2Oほいくえん	○	H2Oほいくえんを2件開園 ・イズミヤ和泉府中 ・阪急オアシスキセラ川西 ⇒本格的な取組スタートへ
業績	2021年度 連結営業利益250億円	✕	19年度未達（消費税増税後の 伸び悩み、SM不振、新 型コロナ影響）

Ⅲ - 2 新グループビジョンと時代変化による新たな視点

(グループビジョン)

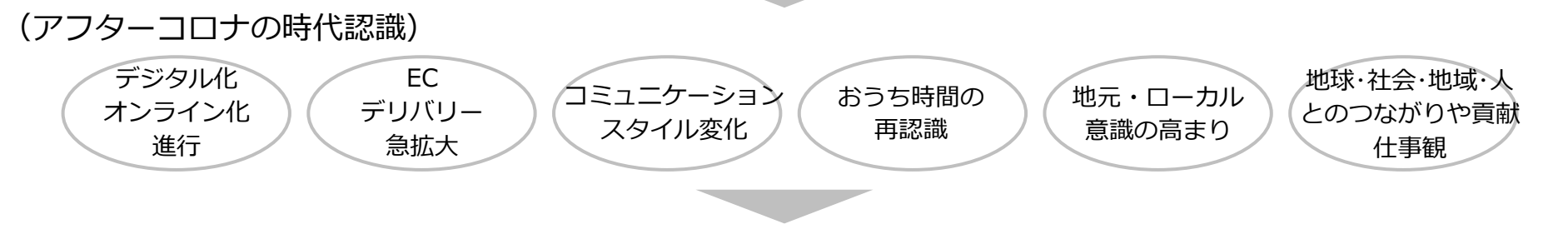
「楽しい」「うれしい」「おいしい」の価値創造を通じお客様の心を豊かにする暮らしの元気パートナーであること
 ～地域社会と、子どもたちや地球の未来に貢献したい～

(方向性)

① **多彩な顧客接点を数多く持つ特性を活かしたお客様との新しい関係づくりとビジネスモデル構築**

② **コア事業「都市大型商業」「食品事業」の磨き上げと強化**

(都市大型商業) 独自性の強い店舗モデル構築 – 新規開発案件 – 阪急本店をはじめとする既存店
 (食品事業) イズミヤの分社化 (2020年4月実施) とスーパーマーケット事業再構築



(視点)

① **リアルとデジタルを融合した
新たなビジネスモデル (OMOモデル) 開発**
※OMO = オンラインとオフラインの融合

- (1) 店に集めて売る×デジタルでつながる
- (2) 店・商品軸 ▶ 顧客コミュニケーション軸
- (3) グループ業態串刺しのコンテンツ開発
- (4) デジタルインフラ整備

(webコミュニケーション、web接客、web決済)

② **ビジョン志向ワークスタイルへの変革**

- (1) 従来型の定型業務はデジタルで合理化
- (2) 価値創造業務へのシフト

Ⅲ - 3 GP10-Ⅱ フェーズ2のアップデート

重点施策	課題	取り組み
I 都市大型商業の強化	阪神梅田本店建て替え▶OMOモデルへ	店コンテンツ・商品と顧客が店頭とデジタルでつながる新しいタイプの百貨店づくり
	神戸阪急・高槻阪急リモデル	2021~22年実施
	千里中央大型再開発	事業構想策定
	百貨店コスト構造見直し	デジタル化・業務改革による人件費・活動費効率化
II イズミヤの分社化（2020年4月実施）とスーパーマーケット事業再構築	イズミヤ・阪急オアシスの組織・仕入・オペレーション統合による基盤づくり	
	店舗モデル再構築による標準化・省力化推進とマーケット対応力強化	
III イズミヤGMSの事業モデル転換	旧イズミヤのテナント化推進	SCとして床の有効活用と魅力化 3カ年計画に基づく継続的な利益改善
IV ビジネスエコシステムの構築	リアル店舗とデジタルを融合した顧客との新しい関係づくりとビジネスモデル化（OMOモデル）	構想づくりとプラン化・実行
資本効率	ROEの改善	
ESG課題への取り組み	経営活動や従業員行動までブレークダウンする本格的CSR取り組み強化	
業績	2021年度 連結営業利益250億円	

街のランドマークとして、またライフラインとして
「楽しい」「うれしい」「おいしい」を合言葉に
地域のお客様との多接点で親密な関係づくりを通して
新たな価値創造に取り組んでまいります。



本資料に記載された情報については、資料作成時点での当社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではなく、今後予告なしに変更されることがあります。

万が一、この情報に基づいて被ったいかなる損害に関しても、当社及び情報提供者は一切の責任を負いませんので、ご承知おき下さい。

また、本資料の著作権は全て当社に帰属し、著作権法に定める私的利用の範囲を超えて無断で、複写・転載等することを禁じます。