



2016年5月12日

各位

会社名 エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社
代表者名 代表取締役社長 鈴木 篤
(コード番号:8242 東証第1部)
問い合わせ先 取締役常務執行役員 森 忠嗣
(TEL. 06-6367-3181)

中期計画「GP10－Ⅱ フェーズ1 ver.2 (2016-2018年度)」について

当社は、2015年5月に中期計画「GP10－Ⅱ フェーズ1 ver.1」を発表いたしましたが、計画の進捗及び経済環境の変化に伴い内容を一部見直し、新たに中期計画「GP10－Ⅱ フェーズ1 ver.2」を策定しましたので、以下のとおりお知らせいたします。

1. 前中期計画見直しの経緯 及び 新中期計画の概要

当社は将来の少子高齢化や人口減少などの小売を取り巻く環境の変化に備えるため、2005年度より、事業規模と利益を拡大し続ける(Growth & Profit)ための長期計画として「GP10計画」を進めています。「GP10－Ⅰ (2005－2014年度)」では「百貨店事業の強化」として阪急うめだ本店の建て替えや、西宮阪急や博多阪急の出店など支店のスクラップアンドビルドに着手し、百貨店事業の確立に注力いたしました。そして、「GP10－Ⅱ (2015－2024年度)」では「関西ドミナント化戦略」として百貨店以外のグループ事業の成長と、関西における生活総合産業の構築を目指し、次の「GP10－Ⅲ (2025－2034年度)」へとつなげていこうと考えております。

そして、現在進行中の「GP10－Ⅱ」では、「経営効率の向上による利益の拡大」と、「関西における生活総合産業の構築」、「長期大型プロジェクトの推進」を重点施策とし、まず「フェーズ1 (2015－2018年度)」では、当社のフラッグシップ店舗である阪急うめだ本店の広域集客力の強化により、関西におけるポジションをさらに強固なものにするるとともに、カードやポイント等のインフラ整備と、2014年に経営統合したイズミヤグループとの統合作業を推進することで生活総合産業構築に向けたグループの基盤を整え、次の「フェーズ2 (2019－2021年度)」において、グループ内のスーパーマーケットや食品加工事業の組織再編や、イズミヤの店舗再編のための設備投資に着手していくことを想定しておりました。

計画初年度である2015年度は、建て替え工事開始に伴い営業面積が縮小している阪神梅田本店の売上高の減少を、阪急うめだ本店の国内での広域集客の拡大と、売上を大きく伸ばしたインバウンド需要でカバーするとともに、グループ内外でのポイント基盤の整備やイズミヤとの各種統合作業も推進し、増収増益を確保いたしました。

しかしながら、計画策定時には2020年前後に向けて上向きに推移すると想定されていた個人消費は、国内経済の減速懸念や円高の進行、株価の低迷などが影響し踊り場の状態となり、特に2015年度第3四半期から

は消費マインドの低下が表れ、百貨店・スーパーに限らず順調に伸びていた売上高に弱含む傾向が見て取れます。

その一方で、イズミヤグループとの統合作業は経営統合時の想定を上回るスピードで進めており、株式会社阪食との共同調達による仕入率の改善や、食品スーパー型プロタイプ店舗の開発、様々なコストの削減や赤字店舗の閉鎖、子会社の整理など営業面及び財務面での効率化を既に実施してきました。また、従来は本部主導であった経営スタイルを店舗主導へと変えていくことでコストコントロールの精度も高まっており、このような経営モデル改革の仕組みを確立すべく物流機能の再編や仕入・会計システムなどインフラの再構築を同時に進めております。

このように、景気が足踏み状態にあり、その先行きに不透明さが見られる環境ではありますが、イズミヤとの統合作業が順調に進捗していることから、当初は次のフェーズに予定していた店舗再編に前倒しで着手し、将来の景気悪化にも耐えうる店舗を再構築していくことが必要であると判断いたしました。また、資金の調達金利が低い現在の環境を踏まえ、早期に再編計画を立案し、2017年から改装や老朽化店舗の建て替え工事に着工できるように、スピード感を持って取り組んでいく予定です。

そして、景気足踏みに伴うグループ全体に亘る売上増加の鈍化に加え、一時的な休業や工事に伴う経費が発生することが見込まれるイズミヤの店舗改装工事への着手を「フェーズ1」から開始することを踏まえて、今回、中期の業績予想について見直しを行います。また、将来の日本の個人消費を考えると、長期的に売上の拡大による大幅な利益増を図ることが厳しい経営環境となりつつあることから、これまでの利益増による企業価値の追求に加えて、純資産のマネジメントによる資本効率向上の要素を取り入れることにより、ROE8.0%を達成できる企業グループの構築を実現してまいります。

2. 「GP10－Ⅱ フェーズ1 ver.2」における重点施策

重点施策Ⅰ 「経営効率の向上による利益の拡大 ー食品事業の構築ー」

各既存事業において、効率化を引き続き推進してまいります。その中でも、食品の製造から販売まで一貫した「食品事業の構築」に集中的に取り組んでまいります。

まず、食品事業の構築を早期に実現していくため、既発表のとおり、当社グループの組織を再編いたします(2016年1月28日開示の「エイチ・ツー・オー リテイリンググループの再編に関するお知らせ」参照)。この再編により、現・イズミヤ株式会社をスーパーマーケット等の運営を行う小売事業会社「イズミヤ株式会社」と、生鮮食品の加工・販売を行う「株式会社阪急フードプロセス」、不動産の管理・開発を行う「株式会社エイチ・ツー・オー アセットマネジメント」に分けることで、それぞれの事業に集中できる体制を構築し、グループにおける各社の役割を明確化していきます。

そして、食品事業全体を統括する中間持株会社「株式会社エイチ・ツー・オー 食品グループ」の下に小売事業会社や、惣菜やベーカリーなどの食品製造会社等を並列に組織化することで、屋号や会社を横断した取り組みを活発化させ、製造から小売・外食まで無駄のない食材活用や、店舗開発・商品仕入等の情報の共有化、MDシステムの統一、食品事業全体での人材の有効活用等の効率化を実現してまいります。

また、これらバックオフィスの効率化だけでなく、既存のGMS店舗の再編にも取り組んでまいります。店舗収益や耐震性などあるゆる角度から検討し、期間を要する老朽化店舗の建て替えについては、2017年から着工できるよう、早期に再編計画を立案してまいります。また、改装店舗につきましては、新たなGMSモデルへの改装に加え、立地や顧客特性に応じて店舗規模の見直しも行い、小型の食品スーパー化や外部テナントを誘

致することで効率性を高めるショッピングセンター化など事業モデルの転換も積極的に実施し、年10店ペースを目処に効率的な投資を行ってまいります。

さらに、「株式会社エイチ・ツー・オー アセットマネジメント」において、当社グループの既存資産や、GMSの店舗再編により新たに発生する空床や土地などの資産の有効活用を進めてまいります。

重点施策Ⅱ 「関西における生活総合産業の構築 ―梅田広域化及びインフラの整備―」

重点施策Ⅰの効率性の追求と並行して、関西エリアにおける「生活総合産業の構築」を実現するため、阪急うめだ本店の大型改装や阪神梅田本店の建て替え実施による梅田への集客力強化及び食品スーパーをはじめとした郊外店舗と都心店舗(大阪・梅田)を有機的につなぐ決済やポイントのインフラ整備を進めてまいります。

阪急うめだ本店では2012年のグランドオープン以降、国内外問わず広域からのお客様が増加し、着実に売上を伸ばしておりますが、関西におけるポジションをより強固なものとするべく、婦人ファッションの大型再編に2015年度から着手しております。広域マーケットを有する都心の百貨店に期待される価値を具現化するために、売場編集や品揃えを見直すことにより、広域への情報発信拠点としての役割をさらに高めてまいります。そして、阪神梅田本店においても2014年から建て替え工事に着手しており、阪急・阪神両本店を当社グループのハブ拠点として、広域からお客様を惹きつける、魅力あるフラッグシップ店舗の構築に引き続き取り組んでまいります。

また、イズミヤとの経営統合により当社グループの業態は拡大し、お客様の層やエリアも多様化しておりますが、生活総合産業として、あらゆるお客様の生活スタイルや生活シーンに対応していくため、従来の都心での百貨店利用に重点をおいた施策だけではなく、郊外での食品スーパー利用を中心としたお客様に適した決済手段やサービスの拡大を進め、決済やポイントなどの小売特有のインフラ整備を行うことで、生活総合産業の構築へ向けての基盤整備を行います。

まず、本年1月にはイズミヤをはじめとした食品スーパー顧客向けのカードとして「ソレーナSTACIAカード」を発行しました。従来のイズミヤグループ内での優待施策だけでなく、当社グループのカードとしてサービス・優待の幅を拡大したことにより、想定を上回る数のお客様のご入会や切り替えが始まっております。

これに加えて、2017年春には当社独自のプリペイド型電子マネーサービス「litta(リッタ)」を開始する予定です。「litta」を「ソレーナSTACIAカード」や、イズミヤ及び阪急オアシスのポイントカードにも搭載していくことで、少額決済の利便性を高め、食品スーパー顧客の財布代わりとしてご利用いただくとともに、レジオペレーションなど運営面での効率化にもつなげてまいります。

また、本年4月からは当社グループと阪急阪神ホールディングスグループとのポイント統合も開始されたことで、電車やバスなどの交通利用や百貨店での買い物、観劇や野球観戦をはじめとしたレジャーなど、関西のあらゆる生活シーンで共通ポイント「Sポイント」が貯まり、且つ利用できるようになり、関西にお住まいのお客様にとってポイントの利便性がさらに高まっております。長期的には「Sポイント」や電子マネー「litta」を、関西エリアにお住まいのお客様の生活スタンダード機能として確立すべく、ポイントや電子マネーのアライアンスも拡大し、関西ドミナント化戦略の推進基盤としてまいります。

重点施策Ⅲ 「長期大型プロジェクトの推進」

「阪神梅田本店建て替えプロジェクト」及び「中国寧波市への阪急百貨店出店プロジェクト」は、計画から開業に至るまで、およそ10年を要する長期プロジェクトであります。そのため、これらにつきましては、短期的な環境変化により計画骨子を変更することではなく、プロジェクトのスケジュールに則って開業に向けての準備を進めてまいります。

現在は、両プロジェクトともにスケジュールどおりに建設工事が進行しており、開業後にはこれらプロジェクトが将来の「GP10-Ⅱ フェーズ3(2022-2024年度)」における利益成長を牽引する役割を担ってまいります。

【阪神梅田本店建て替えプロジェクト】

2018年春 I期棟開業(予定)

2021年秋 グランドオープン(予定)

【中国寧波市への阪急百貨店出店プロジェクト】

2018年秋 グランドオープン(予定)

3. GP10-Ⅱ(2015-2024年度)における目標とする経営指標

今後の日本社会において少子高齢化や人口減少などにより小売業の業界縮小は避けがたく、企業として売上拡大による成長を追求し続けることは厳しい時代となってまいります。そのような環境の中でこそ資本効率の向上の重要性が増大すると認識しており、長期の課題として資本の効率化に取り組んでまいります。

今後の利益成長により増えていく純資産をマネジメントし、成長への資金とのバランスを鑑みながら、事業のサイズからみた適正な規模へとコントロールしていくことで、2024年度ROE8.0%を達成できる企業グループを目指してまいります。

4. 計画骨子及び数値目標

中期計画『GP10－Ⅱ フェーズ1 ver.2(2016－2018年度)』

- ・重点施策 I. 「経営効率の向上による利益の拡大 ー食品事業の構築ー」
- II. 「関西における生活総合産業の構築 ー梅田広域化及びインフラの整備ー」
- III. 「長期大型プロジェクトの推進」

・2018年度連結業績予想

売上高	9,160億円
営業利益	280億円
経常利益	260億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	143億円

・2018年度セグメント利益予想

百貨店事業	158億円
スーパーマーケット事業	30億円
イズミヤ事業	65億円
その他事業	87億円
消去	△60億円
連結営業利益 合計	280億円

・設備投資計画(2016－2018年度) 総額 約850億円

・2024年度ROE 目標 8.0%

以上