2022年度
IR説明会

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

グループビジョンと新たな経営モデルの実現に向けて

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

長期事業構想と目指すビジネスモデル

2030年度の事業ポートフォリオに向けた既存事業の再建・磨き上げ、新市場への展開、新事業モデルへの挑戦
グループが目指すビジネスモデル「コミュニケーションリテイラー」
お客さまとのダイレクトなコミュニケーションによる継続的な強くて深い関係を基に、さまざまな商品やサービスを提供

重点施策の推進

既存事業の再建・強化
新事業領域に向けた体制整備

サステナビリティ経営の推進

私たちはこれまで地域社会から多くの恩恵を受けることで成長してきました。
今後も地域の一員として、地域社会の健全で持続的な発展に貢献します。

➡ 地域密着流通グループとして、新しい経営モデルの確立を目指したい

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved. 2

本日は、わたくし荒木がエイチ・ツー・オー リテイリングの社長に就任して初めて皆様と対面でお話をさせていただく機会になりますので、通常の決算発表時の IR とは違った、一歩引いた視点から改めてエイチ・ツー・オー リテイリンググループの目指す経営モデルについてご説明いたします。

エイチ・ツー・オー リテイリング発足から現在 2022 年に至る約 15 年で、百貨店では阪急本店、阪神梅田本店の建て替えを行い、食品事業ではイズミヤの経営統合を行うなど、規模の拡大を続けてきました。総額売上高ベースで約 1 兆円規模まで拡大したというのもありますが、コロナ禍という大変な環境変化を受けて、グループ経営方針を規模の拡大から質を高める経営へと転換していくべき時期になったと考えました。『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というグループビジョンを軸に、コロナ禍による社会、生活者の変化を含めて 2030 年をターゲットとして見据え、大きく 3 つの問題意識を持って、長期事業構想をイメージし、その中で中期経営計画を進めていこうと決断しました。

問題意識の 1 点目はデジタル化の加速です。社会、消費がデジタルベースになっていくこと。この方向がはっきり見えてきたことは大きな変化だと思います。

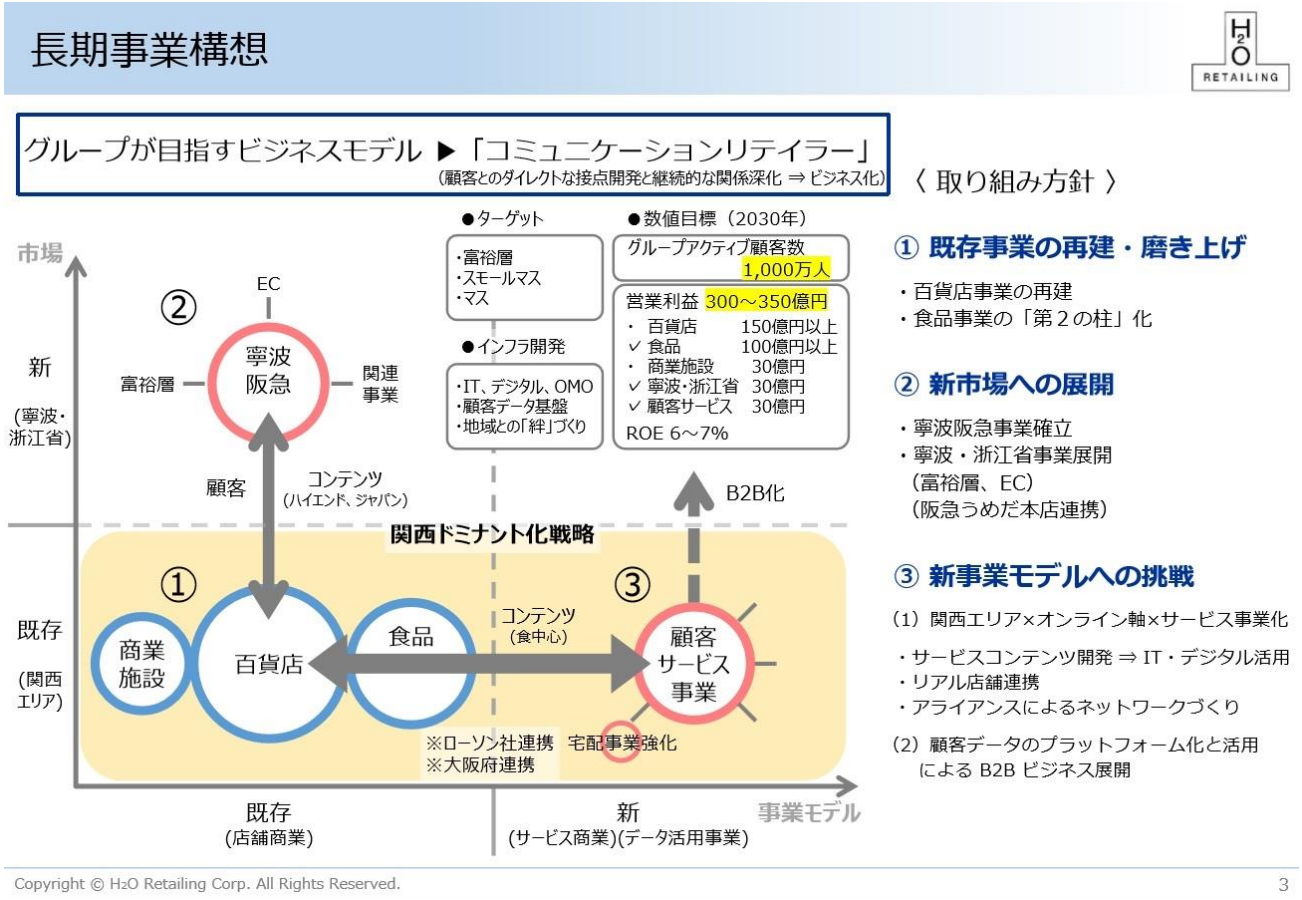
2 点目はインターネットの普及や情報発信ツールの多様化により、業界サイドがマストレンドを発信して消費をリードしていくスタイルは、難しい社会になったという変化です。

3 点目は人口減社会です。これからの 10 年間で人口減社会による国内マーケットの自然縮小は避けられない現象として出てくるだろうと思います。その中で関西ドミナント戦略、関西 2,000 万人商圏に特化して、関西地域密着型の流通グループとしてどうマーケットを切り取り、どう生き残っていくのかという問題意識です。

こうした問題意識を前提に作り上げた長期事業構想に基づき、重点施策を着々と進め、地域のマーケットシェアを 10 年かけて取り切っていくことを目指します。

サステナビリティ経営については、社会の変化に遅れを取っている分野では早急にキャッチアップし、他方でサステナビリティ活動をどうやってポジティブに経営に取り込んでいくか、そういう視点で推進しております。脱炭素やプラスチック削減、あるいはダイバーシティの問題、人権問題など、社会から求められることをクリアしていくことは必須の取り組みとして進めております。一方で私たちならではの向き合い方として、地域との共生・共創による社会貢献、つまり地域社会を巻き込んで、住民、行政、学校、企業・生産者、私たち従業員も含め地域全員参加型のサステナビリティ活動を進めていくことが、サステナビリティ経営の軸足であるという方針です。

この事業面での戦略とサステナビリティ経営を両輪で回し、最終的にこれからの地域消費マーケットにおいて圧倒的なシェアを取ってこれからの人口減社会を乗り切っていく。地域の信頼や共感をベースに地域社会でのビジネスを回していくこと。これが私たちの経営モデルであり、本日最もお伝えしたいテーマということになります。



先ず長期事業構想については、2030 年に向けて関西でのマーケットシェアを取り切るためのビジネスモデルをコミュニケーションリテイラーとして掲げました。

コロナによるデジタル化の加速で消費においてもデジタル化が加速しました。そのため、お客様とリアル、デジタル両面でしっかりと接点を持って商売していくことが私たちの基本戦略です。

現在、総額売上高で約 1 兆円ですが、営業利益率 3%は小売事業として戦い続けるために必要な利益ラインになると思いますので、10 年後に 1 兆円プラスアルファの売上規模、営業利益で 300 億円から 350 億円、営業利益率 3%をクリアできるような小売グループを目指すという目標を設定いたしました。

左下の第 1 象限では既存の従来の百貨店、食品事業、商業施設事業に磨きをかけて、収益力を高めていくことが足元の経営努力の最大のポイントとなります。

食品事業では、中期経営計画には織り込んでいなかったものの、関西スーパーの経営統合があり、売上高で 4,000 億円規模になりました。関西のお客様と繋がっていくためにはラ

ストワンマイルを担う宅配事業も非常に重要であり、製造事業も含めテコ入れを行っていきます。

このように、既存事業の磨き上げを第 1 象限で進めていく中で、百貨店の「顧客起点」のビジネスモデルへの転換と食品事業の営業改革、オペレーション改革による磨き上げは大きなポイントであります。

左上の第 2 象限は新市場への展開です。寧波阪急は 2021 年の春に開業し、予定を大きく上回るペースでスタートを切っています。売上が順調に推移していることで大きな利益のかたまりになる可能性があり、これから縮小していくであろう日本マーケットを補う貴重なオプションの一つとして、寧波阪急商業を捉えています。

右下の第 3 象限では、オンラインとリアルの双方で、いわばお客様と両手で繋がることで、一人一人のお客様に商品だけでなく、様々な情報やサービスを提供していくことを企図しています。関西ドミナント戦略の密度を高めるために、食に関するオンラインサービスのテストマーケティングを来年からスタートし、100 万人を超えるお客様と繋がることができるようなサービスを展開しグループ顧客データの拡充に繋げたいと思います。

関西で圧倒的なシェアを取り切るため、多数の顧客データ獲得と共通データ基盤を構築し、そこから得られた情報を私たちのビジネスに活用していくと同時に、この顧客データを B to B で活用していく。右上の第 4 象限ではこういった大きな構想を持っております。

以上のような形で長期の事業ポートフォリオのイメージを描いています。

重点施策

百貨店大型投資の着実な実施

コロナ環境下での阪神梅田本店建て替え、神戸阪急・高槻阪急のリモデル、物流センター取得などへの大型投資の遂行（21-23年度で総額300億円）

資産売却・資金化

- **政策保有株式売却（東宝、高島屋など売却益100億円）**
- **遊休不動産売却　（15物件、売却益約300億円）**

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

重点施策については、先ずは百貨店の大型投資として、阪神梅田本店の建て替え、神戸阪急、高槻阪急の全面リモデルを現在進めております。

また百貨店の物流センターを新淀川物流センターに集約し、物流面の効率化を図ると同時に資産の効率化も進めています。

一方で従来あまり手をつけていなかった、資産売却をコロナの逆風を乗り切る意味合いも含め積極的に実施してきました。先日発表しました高島屋株も含め、政策保有株式はここ2年間で積極的に売却を進め、累積の売却益は約100億円になります。

遊休不動産は15物件で売却益300億円と急ピッチで資産売却を進め、大きな意味での資本効率の強化、適正化と同時に、今後必要な投資のための資金調達にも努めています。

重点施策

百貨店事業（顧客起点のビジネススタイル開発）

●店頭商品を来店せずにオンラインで購入可能なシステム「Remo Order」（品揃えと利便性を両立できるモデルとして外販も計画）
●顧客のもとへ出向く移動販売車展開
●顧客との関係性構築に向けたクライアンテリング取り組み立ち上げ

●収益構成変化に対する構造改革取り組み

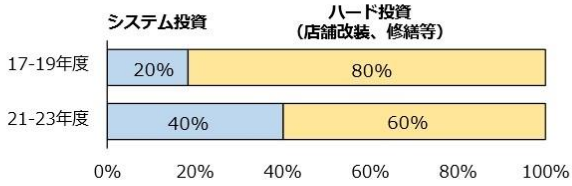
食品事業「第二の柱」化

●イズミヤと阪急オアシスのチェーンオペレーション改革による利益改善
●イズミヤ・阪急オアシスの合併による合理化・効率化

IT/DX推進

●コミュニケーションリテイラーに向けた基盤整備への投資
　ーPOS、MDシステム、情報基盤刷新　180億円
　ーOMO、グループ顧客データ基盤、ワーク環境構築　80億円
●IT・デジタル経営委員会の設置
　（関口社外取締役のオブザーバー参加）
●ITデジタル開発、投資計画の策定

設備投資の推移（大型投資除く）



人事政策、人材育成

●グループ人事室の新設→横断的要員配置、採用
　リスキリング、デジタル教育の考案などグループ各社と連携したプロジェクト立ち上げ
●IT/DX推進に向けたプロフェッショナル人材の登用・社内デジタル人材の育成
　（社外からの役員登用、経験者採用、若手社員配属、データサイエンティスト養成）

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved. 5

コミュニケーションリテイラーを主導する百貨店事業では、顧客起点のビジネスを進めていきます。具体的な事例として Remo Order という店頭商品を来店せずにオンラインで注文・決済できる仕組みを開発し、ビジネスモデル特許も取得しました。今後はこの仕組みを外販できる可能性もあると思っています。クライアンテリングに関しては、超富裕層という人たちに向けて非常に密接なコミュニケーションを取りながら、商品だけでなく、様々なサービスや情報、体験をパーソナルに提供することを計画しており、来年の年明けからテストマーケティングを本格的に進めていく予定です。

「食品事業の第二の柱化」につきましては、イズミヤと阪急オアシスのオペレーション一元化を進めており、昨年の 5 月からチェーンオペレーションを改めて徹底する取り組みを行っております。外部の専門家を入れ、オペレーションだけでなく営業力強化も含めて 460 の施策をプラン化し、その効果を検証しております。今年度の下半期辺りから一部の効果が、来年から再来年にかけて全体の効果が出てきます。その中でも物流や販売フィーの契約の見直し、店頭のオペレーションの効率化については確実に取り組んでいきます。

店舗生産性、人的生産性を高めることなどのコスト合理化に関しては着実に答えが出てくると思っています。

また、IT/DX の推進で約 260 億円の投資計画を組んでいます。IT インフラ整備、あるいはセキュリティの面で遅れていた部分について、キャッチアップしていきます。従来のハード中心の投資から、システム開発などソフト面での投資を強化し、百貨店を中心にオンラインとオフラインを融合した販売スタイルである OMO ビジネス支援や顧客データ活用の基盤作りなどの投資を計画しています。

人事施策、人材施策については、新たにグループ人事室を設置し、グループ横断での要員配置や採用を可能にするとともに、グループ全体でのリスキリング、あるいはデジタル教育強化を目標としたプロジェクトを立ち上げて、今後の成長に向けて育成を図っていきます。

また、先ほど申し上げましたように、今後顧客データ活用を進める上で、データサイエンティスト等のデジタル人材の育成は非常に重要なポイントになっていると考えており、外部連携を中心に順次教育を進めています。

アライアンスによる価値協創

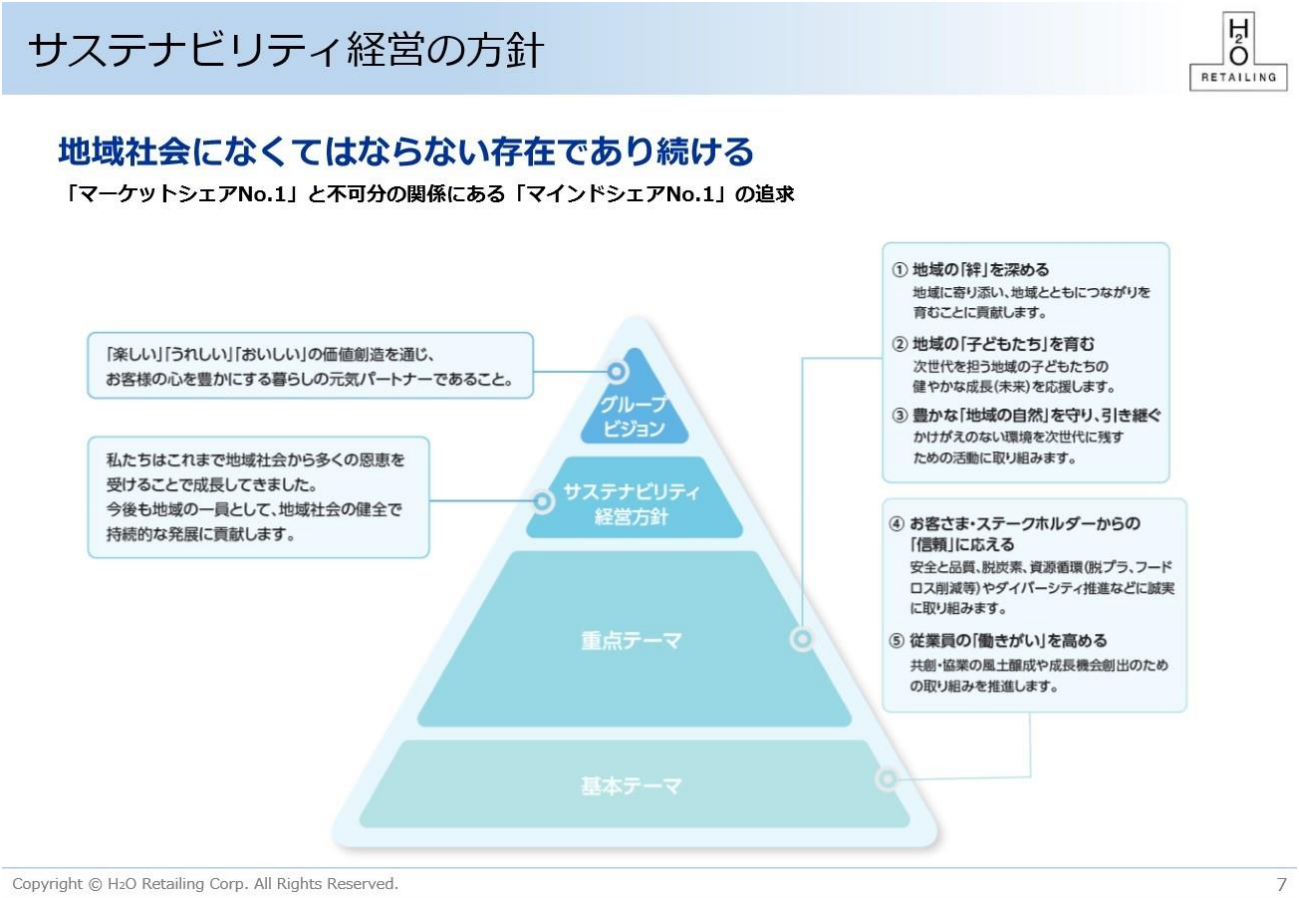
食品スーパー **ー食品事業利益水準向上ー**	**関西スーパーマーケットとの経営統合** **ー関西最大級の食品スーパーグループへ** 関西フードマーケット **万代** **ー共同商品調達、システム・物流面での協働検討**
他業態 **ー顧客接点の多面化、データ活用ー**	**ローソン** **ーアズナス「ローソン」ブランドへの転換** **ー共同での商品開発、デリカ商品のローソン店舗への供給** **ー百貨店EC商品のローソン店舗受け取り** **ー千里中央公園再整備活性化事業での協業** **ロイヤリティマーケティング** **ーデータマーケティングでの協業**
産官学連携 **ー共通の地域課題へのアプローチー**	**大阪府包括連携協定「森の循環」「脱炭素ポイント制度推進プラットフォーム」** **兵庫県宝塚市包括連携協定「Tsugu.プロジェクト」** **環境省「国立公園オフィシャルパートナーシップ」** **大阪・関西万博「共創パートナー」**

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved. 6

昨年万代と包括業務提携を締結しました。万代は関西フードマーケットと同規模の約4,000 億円規模の非常に優良なスーパーマーケットであり、関西においては、ライフ、関西フードマーケットと並び大きな一角を占めます。短期的には商品調達面での効果を狙った取り組みを進めていき、長期的にはシステムや物流などスーパーマーケットの収益源になる部分をターゲットに、積極的に取り組みを推進していきます。

ローソンとの提携については、駅ナカコンビニのローソン転換だけに止まらず幅広いかたちで取り組みを現在進めていっております。ローソンの関係会社であるロイヤリティ マーケティング社とも、データ活用、マーケティングで色々な連携を進めていきます。

これ以外にも、大阪府との包括連携協定の締結、宝塚市との包括連携協定や国立公園のパートナーシップ協定、大阪・関西万博の共創パートナー参加など、私たちのサステナビリティ経営と事業活動をかけ算した取り組み強化のため、地域密着でのサステナビリティ経営や今後の顧客サービス事業の側面での連携など、産官学との関係も大切にしながら進めたいと考えています。



地域社会になくてはならない存在という企業理念に則り、サステナビリティ経営方針を定めています。地域の絆を深める、地域の子どもたちを育む、豊かな地域の自然を守り引き継ぐ、この三つのテーマでサステナビリティ経営を当社ならではの取り組みの柱にしていきます。併せて基本テーマとして、脱炭素や環境問題、またはダイバーシティなどクリアしていくべき取り組みについても同時に進めていきます。地域共創、with LOCAL を軸足としてサステナビリティ経営に取り組むことが大きなポイントとなります。

基本テーマに関するKPI設定

テーマと コミットメント	中期取り組み目標	KPI	2021年度 実績
基本テーマ④ お客様・ステークホルダーからの「信頼」に応える <コミットメント> 安全と品質、脱炭素、資源循環（脱プラ、フードロス削減等）やダイバーシティ推進などに誠実に取り組みます	**温室効果ガス（GHG）排出削減** これまで進めてきたLED照明導入などの省エネ化促進に加えて、順次、主要店舗での消費電力の再生可能エネルギー切り替えを進めます	**GHG排出削減** 2030年度 **▲30%** (19年度比) 2050年度 ネットゼロ	**▲10%**
	食品廃棄物削減 店舗で排出される食品廃棄物の発生抑制に加えて、廃棄物を燃料や飼料へとリサイクルする取り組みを推進します	**食品リサイクル率** 2030年度 **70%** （2023年度 60%）	**50%**
	プラスチック廃棄物削減 2022年4月に施行される「プラスチック資源循環促進法」も踏まえ、排出量の削減、再生利用に取り組みます	**特定プラスチック使用製品の提供量原単位** 2030年度 **▲60%** (21年度比)	–
	ダイバーシティの推進 ワークライフバランス、女性やシニアの活躍推進、障がい者雇用促進、LGBTQへの対応を推進します	**女性管理職比率** 2030年度 阪急阪神百貨店 **35%** H2O食品グループ・SM3社 **20%** （イズミヤ・阪急オアシス・カナート） H2O商業開発 **35%**	 **17%** **5%** **9%**

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

基本テーマの KPI としては、既に公表しているとおりです。サステナビリティ関連の取り組みは少し遅れていましたので、急ピッチで取り組みを進めるため、昨年度よりサステナビリティ推進部をエイチ・ツー・オー リテイリング経営企画室の中に設置し、グループ全体の巻き込みを図りながら、かつ全社の KPI も設定し推進していきます。

サステナビリティ経営の推進

サステナビリティ経営推進体制とマネジメント

代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ経営推進委員会を毎月開催。
今年度は環境面の学識者であり実践者でもある社外アドバイザー2名を迎え、実効性のある取り組み推進へ。

石川雅紀 叡啓（えいけい）大学
ソーシャルシステムデザイン学部 特任教授

千葉知世 大阪公立大学
現代システム科学域 環境社会学システム学類 准教授

環境面の取り組み

KPIの設定（脱炭素、フードロス、脱プラ）
CDP回答、TCFD提言に沿った情報開示
2022年10月　阪急本店への再生可能エネルギー段階的導入開始

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION　TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved. 9

サステナビリティ経営推進のマネジメントとしては、サステナビリティ経営推進委員会の委員長は私自身が 2 年前から務めています。外部のアドバイザー2 名はいずれも学識者であると同時に、地域の住民や学生とともに自ら活動を行っている実践者でもあり、私たちの活動の方向性や具体化に向けた行動について適切なアドバイスをいただいております。

サステナビリティ経営の推進

社会面の取り組み

人権方針の策定　　（人権デューデリジェンス推進体制整備）
CSR調達方針の策定　（取引先への説明実施検討）
ダイバーシティの推進（最優先課題として女性活躍のKPI設定）

ステークホルダーエンゲージメント

統合レポート刷新による情報開示・発信の強化
地域社会（生活者、お客様、個人株主）：統合レポート巻頭特集 with LOCALの作成を通じた対話、情報発信
従業員　：グループ全社員に向けたメッセージ発信、双方向コミュニケーション
（若手社員と経営陣のフランクな語り合い「夜カフェ」、統合レポート説明会）
株主・債権者：当社グループ初のIR説明会を通じた直接対話
お取引先：CSR調達に向けた対話の検討

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

既に公表のとおり、グループ人権方針、CSR 調達方針を策定し体制を整備しています。

女性管理職比率についても百貨店業界の中で遅れていましたが、先ずはキャッチアップできるよう取り組んでいます。スーパーや商業施設でも挑戦的な目標を掲げ、女性活躍を推進していきたいと考えています。

また、従業員のエンゲージメント強化を図るため、社内の情報を広報部中心にグループ全社員に向け発信するだけでなく、そのフィードバックを得るコミュニケーションの仕組みの運用が進んできました。若手社員と経営陣が新オフィスのコミュニケーションスペースで“夜カフェ”という形式で対話をするなど、社内の対面・双方向のコミュニケーションを強化していきます。

最後に先ほど申し上げました with LOCAL の取り組み事例を紹介します。

これは当社の象徴的な取り組みであり、with LOCAL、地域住民、地域の子どもたち、行政といったあらゆる地域の生活者を巻き込んで、どうサステナビリティ経営を推進していくかという取り組みです。

現在、川西エリアでは環境省に採択された食品廃棄ゼロエリアプロジェクトをイズミヤの多田店を中心に、川西エリアの住民、学校を巻き込んで活動を推進しております。

イズミヤ多田店から出る生ごみを堆肥化し、農産物を生産して、再び店舗で販売するというサイクルモデルの実証実験や、家庭での食品廃棄削減として、地域住民や川西市役所、当社グループ従業員が参加し、コンポストバッグを使って堆肥化し、街の緑化に繋げるという取り組みを現在、進めています。

また、小中学生に食品廃棄ロスゼロのアイデアを募集したフードロスチャレンジ 2022 も開催しました。川西市や宝塚市、教育委員会の協力を得て、川西市、宝塚市を中心とした小中学校からアイデアを募集し、表彰式を先週の日曜日に行いました。子どもたちがフー

ドロスの未来を解決するプランを自らプレゼンテーションし、川西市長や私が表彰を行いました。

地域とともに―重点テーマ横断

千里中央公園活性化事業

グループ横断、テーマ横断の取り組みを推進する「モデル地域」である千里エリア
地域住民、行政、企業グループが対話を重ね、公共施設である公園の活性化プロジェクト

◆複数事業者での官民連携

協力企業
・アーバンリサーチ
・オペレーションファクトリー
・乃村工藝社
・フクシマガリレイ
・MuFF

◆地域の魅力の再発見

コンセプト「PLAY 1000RE SCENES」
公園の魅力を再発見し、千里のくらしを彩る
千の景色をみんなでつくります。

地域住民の声を聞き、共に考える

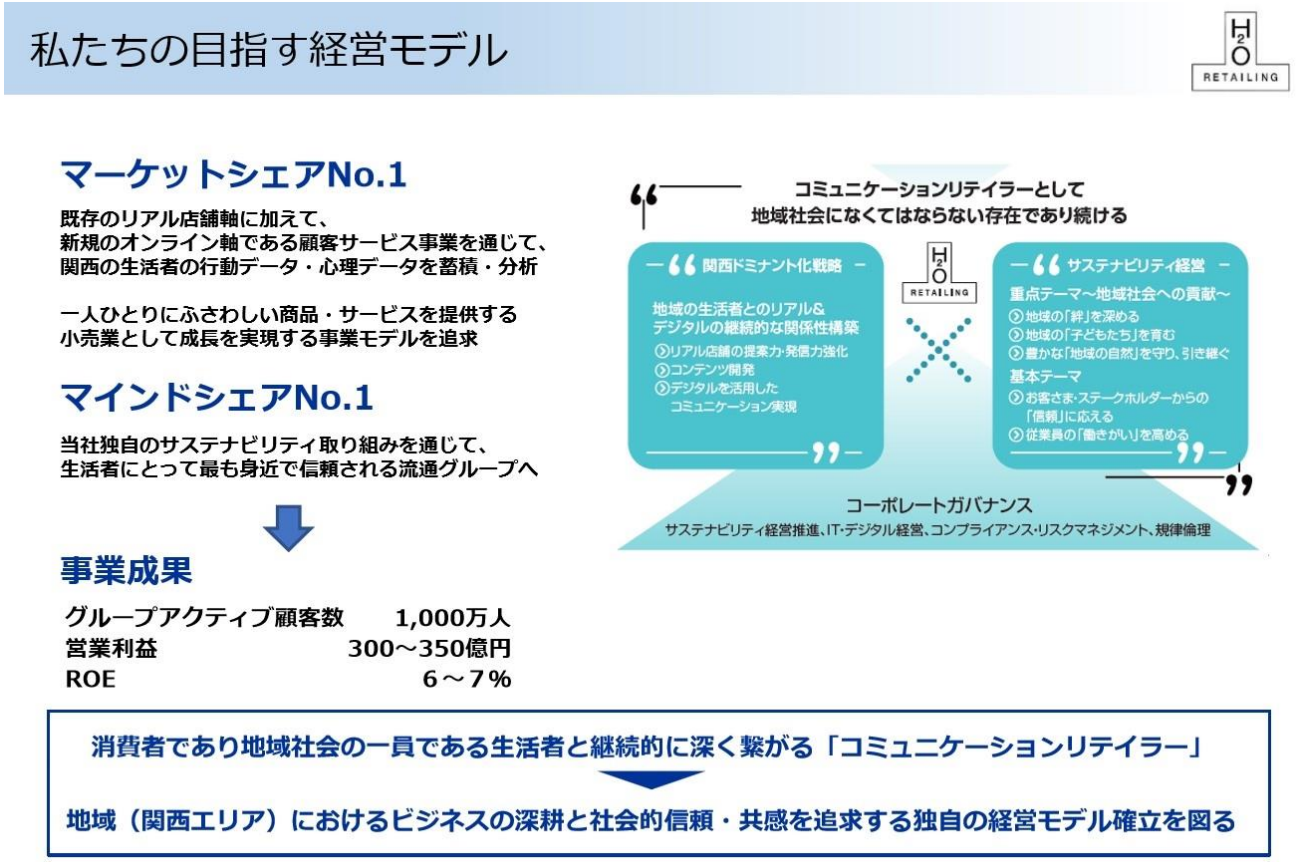
地域住民と一緒に公園の魅力を探す

地域密着流通グループの特性を活かして、
地域住民、行政、事業者、学校や幼稚園、グループ従業員など様々なパートナーを巻き込みながら
一緒に将来の地域社会を構想し、実現を目指す

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved. 12

千里中央にある千里中央公園という非常に大きな公園の活性化運営事業を、当社を主幹事とし、ローソンと NTT 西日本の 3 社受託いたしました。

本格的な活動は来年の 3 月から開始しますが、どのように住民にとって魅力ある、楽しい公園にしていくかというプランニングが既にこの夏から住民のみなさんがワークショップに自ら参加する形態でスタートを切りました。自治体・地元企業・住民・グループ従業員など多くのパートナーによる協業スタイルでの地域活性化活動に取り組んでいきます。



最後になりますが、私たちは近い将来の人口減社会に対し、関西においてマーケットシェア No.1 を取り切ることを最終のゴールとして目指さなければ、生き残りはできないと危機感を持っています。

そのためにも、サステナビリティ活動の重点テーマである地域社会への貢献を進めることで、地域住民や地域社会からの信頼と共感を得て、マインドシェア No.1 を目指します。そしてその共感をベースに、コミュニケーションリテイラーとしての価値創造でビジネスの深耕拡大を図ります。

私たちグループは、消費者であり地域社会の一員である生活者や多くのステークホルダーと継続的に深くつながるコミュニケーションリテイラーとして、地域、関西エリアにおけるビジネスの深耕と社会的信頼・共感を追究する独自の経営モデルで、マーケットシェア No.1、マインドシェア No.1 の両輪を回していく。この独自の経営モデル確立と経営 KPI の事業成果達成を目指し、これから経営を進めていきたいと考えています。

説明は以上です。ありがとうございました。