

## Chapter 2

### 事業戦略

27 ..... 国内顧客・店舗ビジネスの深化

27 ..... 百貨店事業

30 ..... 食品事業

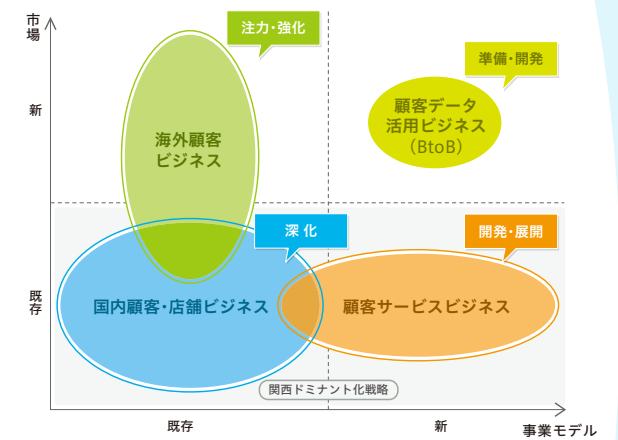
32 ..... 商業施設事業

34 ..... 海外顧客ビジネスの注力・強化

36 ..... 顧客サービスビジネスの開発・展開

37 ..... 顧客データ活用ビジネスの準備・開発

長期事業構想2030 Ver.2



## 国内顧客・店舗ビジネスの深化

## 百貨店事業



お客様の価値観の変化や人口減少などの環境変化に対応し、従来の「客数」に依存したビジネスから、お買い上げの「単価」と「頻度」を高めて収益を拡大する「コミュニケーションリテラシー」へとビジネスモデルを進化させます。

2025年度は、お客様の自己実現を支援する横断型販売サービスを拡充し、2026年には「百貨店アプリ」の導入や「カスタマープログラム」を開始予定です。これらを軸に、店舗とオンラインでの継続的なコミュニケーションを通じ、お客様に最適な情報・サービスを届け、お買い物体験を一層充実させます。

同時に、店舗ビジネスも磨き上げます。商品や催事・イベント、店舗環境、接客サービスの価値向上を追求し、阪急本店は「グローバルデパートメントストア」に向けてリモデルし、阪神梅田本店や博多阪急、郊外店も顧客戦略に応じて収益力を高めます。

こうした戦略の要は「人」の力です。お客様一人ひとりに寄り添い、課題解決を実践した従業員を称える「カスタマーサクセスアワード」を通じ、新しい価値を創造できる人材の育成にも注力しています。

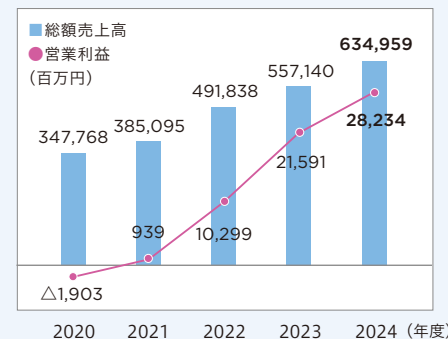
これらの取り組みを通じ、お客様の「なりたい自分・送りたい生活」をかなえ、笑顔あふれる社会の発展に寄与していきます。

## 競争優位性

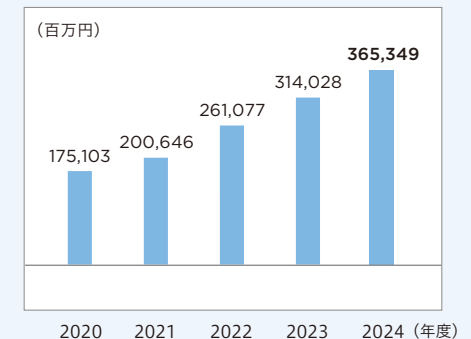
- 約100年にわたり数百万人のお客様から愛され続けてきた強固な顧客基盤
- 関西を中心に、都市部・沿線の好立地に展開する15の店舗網による顧客接点
- 業界1位の海外ツーリスト売上高(店舗別)を誇る阪急本店(2024年1月～12月)
- お客様の興味、関心事、課題に気づき共感し、心動く解決をし続けることでともに成長し喜ぶことができる従業員

	業界環境認識	対応策
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 富裕層マーケットの拡大</li> <li>● オンラインをベースとした生活スタイルやコミュニケーションの浸透</li> <li>● 訪日外国人による観光需要拡大</li> <li>● 消費者の価値観が「モノの持つ文化的価値に共感する」時代から「自分や他者の持つ自己実現価値に共感する」時代へ移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 富裕層のニーズを満たす商品やサービス、施設の充実(阪急本店のグローバルデパートメントストア化)</li> <li>● 百貨店アプリを軸に、店舗とオンラインを融合させた買い物体験を創出し、お客様と継続的な関係を構築</li> <li>● 海外顧客向けの取り組み → P.34, 35</li> <li>● 顧客の自己実現を支援するサービスの拡充と人材の育成</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 関西ドミナントエリアの人口減少</li> <li>● 為替変動の訪日外国人消費単価への影響</li> <li>● 消費価値観の変化(モノ価値→体験価値)</li> <li>● 人手不足と高騰する人件費</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 客数に依存せず、買上単価と頻度を高めるビジネスモデルへの転換</li> <li>● モノの価値に体験価値を加えたコンテンツの開発</li> <li>● AIなどのIT技術を活用した業務の効率化、省力・省人化</li> </ul>

## 総額売上高と営業利益の推移



## 阪急本店(阪急メンズ大阪を含む)の取扱高推移



※2024年度より営業利益の計上方法を一部変更しています。

## 国内顧客・店舗ビジネスの深化

### 百貨店事業

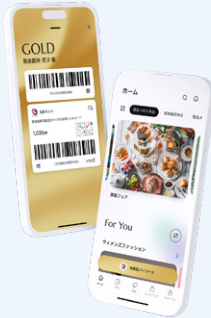
店舗とオンラインを融合した買い物体験の提供により、お客さまとの継続的な関係を構築し、お買い上げの「単価」と「頻度」を高めて収益を拡大する戦略を多角的に推進しています。

### 百貨店アプリの実装

2026年にリリース予定の百貨店アプリでは、アプリ限定クーポンの提供、ポイントカードのデジタル化、各種予約やオンラインショッピングのスムーズな利用など、お買い物により便利に、より充実するさまざまなサービスを提供します。

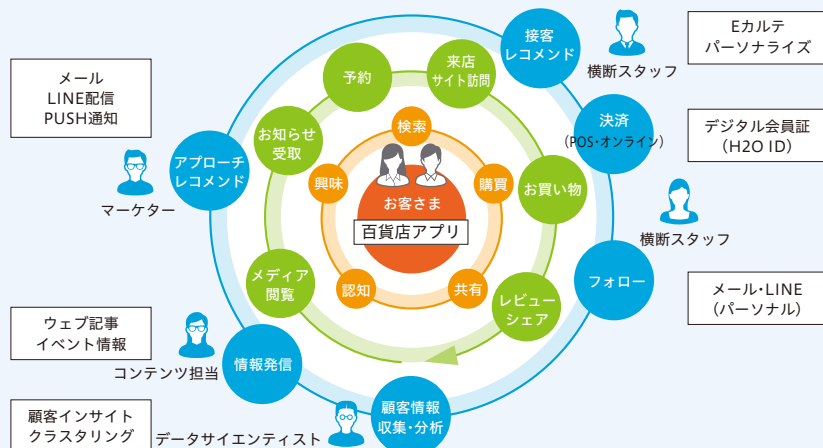
また、このアプリはグループ顧客データ基盤「H2O ID」と連携します。これにより、従来は自社カードの買上情報に限られていた顧客理解が、すべての買上情報やイベント予約といった行動データに基づいて可能となり、お客さま一人ひとりに寄り添ったパーソナルな提案をすることが可能になります。

あわせて、お買い上げ額に応じたサービスや特典を提供する「カスタマープログラム」の開発も進めており、2030年度末には600万人のアプリ会員数の獲得を目指します。



※画像はイメージです

### アプリを軸にした顧客情報活用システムのイメージ



### デパートメントモールで地域住民の暮らしに密着

2025年5月、川西阪急が、百貨店と専門店の魅力を融合させたデパートメントモール「川西阪急スクエア」へ生まれ変わりました。ストアコンセプト「日々の暮らしを心豊かに、楽しく便利に」のもと、幅広い年齢層のお客さまに向けて、約50ブランドを新規導入しました。

最寄り店舗ならではのニーズに応えるサービスを提供し、また、川西阪急スクエアが入居する「アステ川西」の「ぴいぷう広場」にてファミリー向けイベントを定期実施することで、集いの場にぎわいを創出しています。

阪急阪神百貨店のデパートメントモールは「高槻阪急スクエア」と合わせて2店舗を展開。両店とも、地元根ざし、地域住民の皆さまに、より快適で豊かな暮らしを提供することを目指しています。



### 売場・ブランドの垣根を越えた横断型販売サービスで自己実現を応援

阪急うめだ本店、阪神梅田本店のファッションコンサルティングサービスでは、3Dボディスキャナーによる体型・スキンカラー計測サービスと、専門資格を持つスタッフによるスタイリングサービスの融合で、心から自分に似合うスタイルと出会う喜びを提供しています。

また、阪急うめだ本店、博多阪急、西宮阪急、阪急メンズ大阪・東京にカテゴリースペシャリストを、神戸阪急にワールドスペシャリストを配置。専門知識を持つスタッフがお客さま一人ひとりのニーズに合わせた商品選びをサポートしています。



## 国内顧客・店舗ビジネスの深化

### 百貨店事業

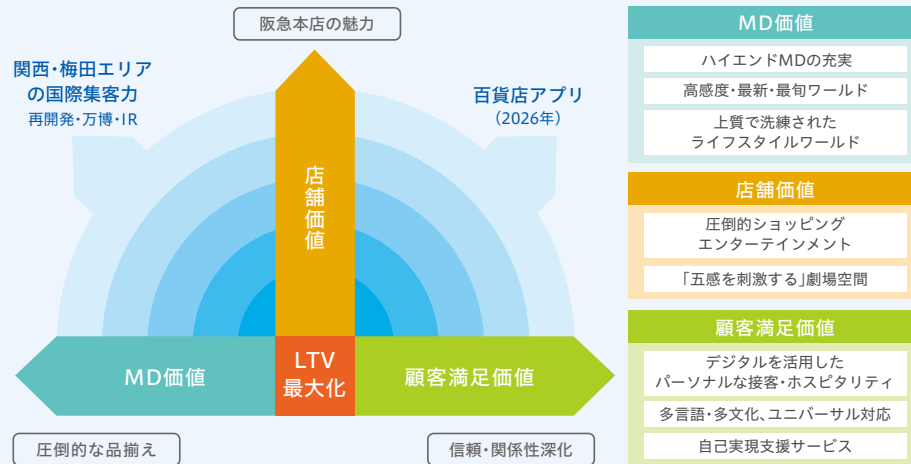
店舗の魅力を高め、重点顧客との強固な関係性を築くため、都心店舗と郊外店舗の双方でリモデルを推進しています。

### 阪急本店をアップスケール化リモデル

アッパーマーケットが拡大する中、価値観が多様化する重点顧客との関係性深化によるLTV最大化を目指し、阪急本店を、MD・店舗環境の高感度化・ハイグレード化と、パーソナル接客を重視した店舗にリモデルします。劇場型百貨店をさらに進化させた新ストアコンセプトは「夢と冒険と感動体験にあふれた世界最高水準の楽しさを提供するグローバルデパートメントストア」。投資額は約120億円で、2026年春頃におおむね完了する予定です。

「夢と冒険と感動体験にあふれた世界最高水準の  
楽しさを提供するグローバルデパートメントストア」

#### LTV最大化に向けた3つの提供価値



### 博多阪急リモデル

MDの高感度化・ハイグレード化と国内外富裕層顧客とのコミュニケーション強化によるLTV最大化に向けて、3階フロアのラグジュアリー化とコスメ再編に取り組むとともに、顧客化推進の拠点となるサロンを開設します。2026年秋頃に第1期オープン、2027年秋頃にはリモデルを完了させ、2030年度には売上高800億円を目標としています。「博多コネクティッド」「天神ビッグバン」などの再開発プロジェクト、福岡空港の滑走路増設など、成長余地の大きいマーケットで「楽しさ九州No.1百貨店」を目指します。

リモデルの方向性	売上高目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>MD・店舗環境の高感度化・ハイグレード化</li> <li>パーソナル接客を重視した運営体制</li> </ul>	<b>4,000億円</b> (2026年度)
ターゲット	リモデルポイント
国内外富裕層	<b>ハイエンドMDと充実した接客環境</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>LUXビッグメゾンのインスタ旗艦店化</li> <li>ハイエンドジュエリーアンドウォッチ拡大</li> <li>ハイグレードカフェレストラン(5・6F)</li> <li>ハイグレード家具・アート(8F)</li> <li>体験型VIPサロン(13F)・クリスタルサロン(10F)・VIPルーム拡充(5・6F)</li> </ul>
国内優良顧客	<b>上質で洗練された新しいライフスタイルを提案、楽しさ・発見・驚きを提供</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>婦人ファッションとリビングを融合し、上質で洗練された空間へ(7F)</li> <li>カウンセリングや施術を提供するビューティーワールド(10F)</li> <li>パーソナルコンサルティングサービス・全館横断型ギフト提案サービス拠点</li> </ul>
国内・アジア域の高感度次世代層	<b>高感度・最旬・最新の品揃えを実現</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ジェンダー・カテゴリーMIX型の編集売場新設(3F)「BEYOND WORLD」</li> <li>ファッション雑貨と化粧品を編集するラグジュアリーブランドショップ新設(2F)</li> </ul>

※下線は改装済み



## 国内顧客・店舗ビジネスの深化



## 食品事業



スーパーマーケット業界では、労働人口の減少や業界特有の労働環境などを背景に、「働き手の不足」が慢性化しています。その中で私たちは、問題の解決策、そして成長の原動力となるのは、「インフラ」と「人材」への投資だと考えます。

私たちは今、阪急オアシス・イズミヤ・関西スーパー・カナートとグループ製造会社との垂直統合やDX推進に注力しています。同時に、お客さまにより近づくために店舗フォーマットを見直し多様な接点づくりをスタートさせました。そのためには、従業員の作業負担を軽減し「誰もが働きやすい環境」づくりや、多彩な「人材」の確保・養成と活躍、お客さま視点での接し方の向上が必要です。業務の効率化は、従業員同士ならびにお客さまとの「対話」ももたらします。投資による生産性の向上が収益に結びつき、再び投資へと好循環を生みます。

お客さまと従業員の双方にとって心地良い居場所づくり—それが、私たちのミッションである、「楽しい」「うれしい」「おいしい」の価値創造につながると確信しています。

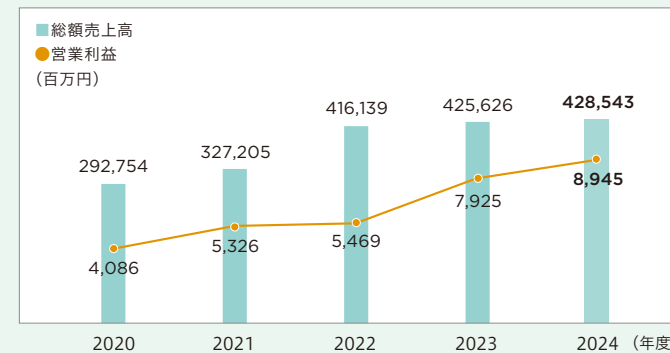
私たちは、「規模の経済」が進化に直結する「テクノ・装置産業」ともいえます。しかし、規模の追求と同時に「ヒューマンスケール」、すなわちお客さまと働き手の心地良さを大切にする姿勢が、私たちの強みとなり、進化を可能にすると考えています。

## 競争優位性

- 阪急オアシス、イズミヤ、カナート、そして関西スーパーという4つのブランドで接する地域との密接な関係基盤 約230店舗が立地する地域で生活する顧客と従業員の親和性
- リージョナルカンパニーとしての装置・インフラの集約性

	業界環境認識	対応策
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様化する消費者ニーズと新たな顧客接点の必要性</li> <li>● 食のバリューチェーン全体における付加価値創出への期待の拡大</li> <li>● 労働力不足と技術進化に対応する生産性向上と働き方改革の必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域のお客さまに寄り添う「価値訴求型」「価格訴求型」の店舗フォーマット展開</li> <li>● 自社工場のあるデリカを中心とした原材料調達から商品展開までのバリューチェーン一貫構築</li> <li>● 店舗業務の「エッセンスワーク」への集約とAIを活用した本社・本部の生産性改革</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人口減少・高齢化が進展する関西地域での食シーンでの競争激化</li> <li>● 働く担い手の確保と今後のテクノロジーの進化との調和</li> <li>● 地政学的不安定とインフレ傾向での原材料調達とインフラコストの上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 親しまれた「店」への信頼と拠点を活かし、2つのフォーマットでおいしさを提供</li> <li>● 「働きがい」とDX化を両立する新運営体制の構築と「人が生きる」業務への転換</li> <li>● 従来の思考を転換した調達ルート開発と、グループ総合力を活かした変動要素へのヘッジ</li> </ul>

## 総売上高と営業利益の推移



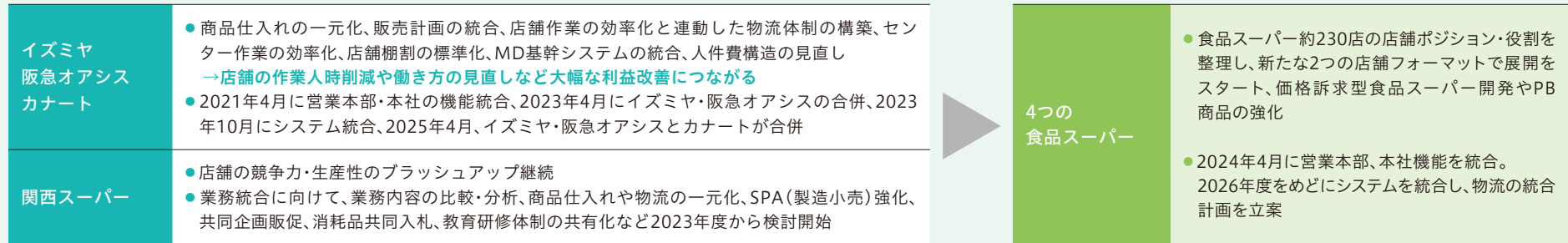
※2024年度より営業利益の計上方法を一部変更しています。

## 国内顧客・店舗ビジネスの深化

## 食品事業

## 食品スーパーの経営効率化

4つの食品スーパーの業務標準化や一体運営など事業改革を拡大継続しています。



## 新たな2つの店舗フォーマットによる改装推進 - 「価値訴求型(Aタイプ)」「価格訴求型(Cタイプ)」

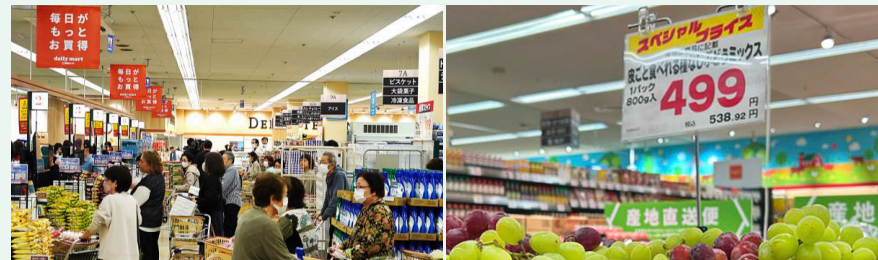
競争力強化を目指し、顧客ニーズの二極化に対応した「価値訴求型(Aタイプ)」と「価格訴求型(Cタイプ)」という新たな2つの店舗フォーマットの実験・検証を段階的に推進し、マーケットシェア拡大を図ります。検証結果を踏まえ、地域ニーズに応じたカスタマイズを加えながら業態転換を進めていきます。

項目	価値訴求型(Aタイプ)	価格訴求型(Cタイプ)
品揃え	多様性に対応した品揃え拡充	価格訴求に対応した品揃え強化
価格	リーズナブルプライス	エブリデイロープライス
PB	価値訴求型PB(阪急プレミアム)	価格訴求型PBの開発
運営・サービス	マーケットに対応したサービスメニュー	ローコストオペレーションの徹底
店舗	阪急オアシス宝塚南口店	関西スーパー デイリーマート市岡店
	そのほか、2026年度末までに複数店舗オープン予定	

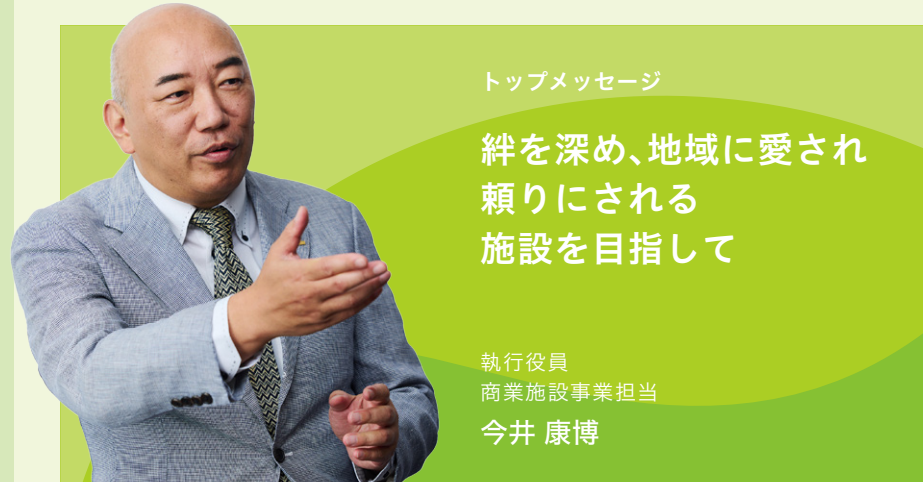
価値訴求型(Aタイプ): 阪急オアシス宝塚南口店 (2025年4月オープン)



価格訴求型(Cタイプ): 関西スーパー デイリーマート市岡店 (2025年4月オープン)



## 国内顧客・店舗ビジネスの深化


**商業施設事業**


商業施設事業は、ショッピングセンターの管理・運営、ホテル運営を行う事業会社を中心に構成されています。

商業施設においては、従来の衣・食・住を中心とした「モノによる生活提案」に加え、地域の住民・行政・企業・学校などと連携したイベントや催事といった「コトによる心豊かな生活提案」を強化しています。「花と音楽と祭り与健康のある暮らし」のテーマのもと、都道府県ごとの本物の物産展の展開や、大阪・関西万博に出店した当社フードトラックの人気メニューの商業施設での提供などにより、地域の皆さまが集い楽しめる、拠り所となる取り組みを進めています。

ホテル施設では、アワーズイン阪急シングル館が開業から14年経過したことを受け、多様化する顧客ニーズへの対応と、経年劣化した内装・家具の更新を目的に、2025～2026年度にかけて改装を実施しています。2030年度までにツイン館の改装も行い、商業施設とともに地域のシンボルとなる複合施設を目指します。

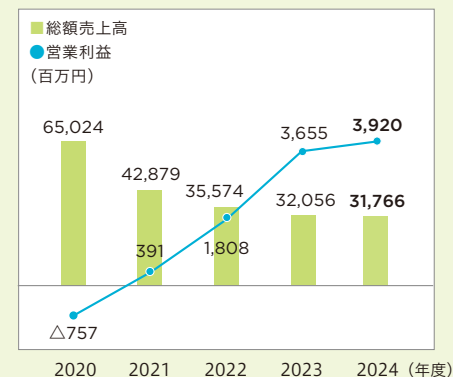
これらの取り組みにより商業施設事業では「地域に根ざし、地域に愛され、地域になくてはならない施設」の実現を目指します。

## 競争優位性

- 100年以上にわたり、積み重ねてきた顧客からの信頼、愛着に支えられたブランド力
- 地域活動を通してつくり上げた、地域住民、行政、企業、学校などとの強い絆と協力体制

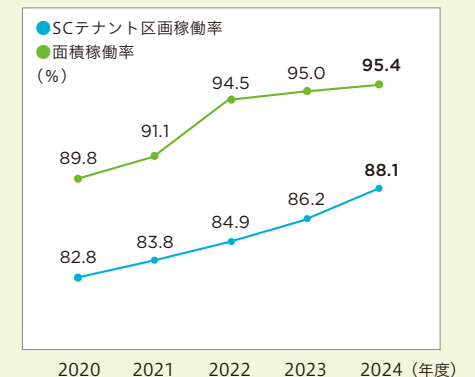
	業界環境認識	対応策
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域連携の機会の増加</li> <li>● 国内観光需要およびインバウンド消費の拡大</li> <li>● インバウンドの継続拡大に伴うホテル客室需要の上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 連携深化による他社にはできない地域連携の実現</li> <li>● アジア圏向けSNSの実施と食イベントの充実</li> <li>● 館内各案内、問合せフォームの多言語化や自動翻訳機の活用</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人口減少と高齢化による国内マーケットの縮小</li> <li>● 労働力不足に起因した人件費の上昇</li> <li>● 施設の維持・管理・運営にかかわるコストの高騰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「モノ」+「コト」の提供強化による競合施設との差別化</li> <li>● 既存業務のIT化による業務効率化の推進</li> <li>● 業務のIT化および管理運営体制のスリム化</li> </ul>

## 総額売上高と営業利益の推移



※2024年度より営業利益の計上方法を一部変更しています。

## エイチ・ツー・オー商業開発のSCテナント区画稼働率と面積稼働率の推移



## 国内顧客・店舗ビジネスの深化

### 商業施設事業

#### エイチ・ツー・オー商業開発

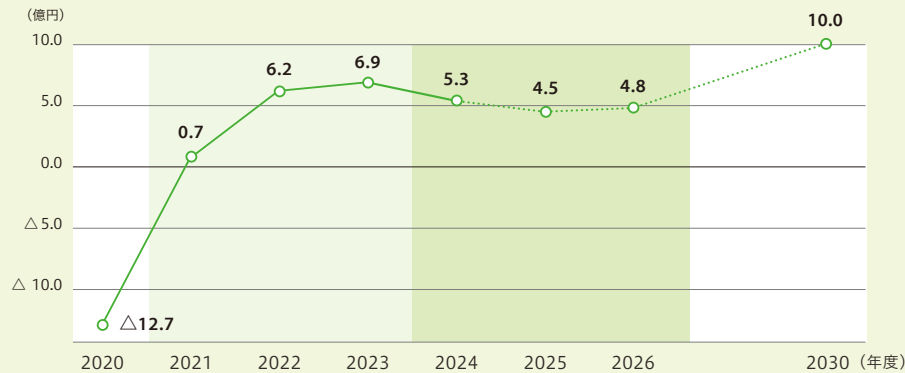
「まちづくりが店づくり」を合言葉に、地域連携の強化と魅力向上のための店舗改装を実施し、皆さまの暮らしに寄り添う「サービスステーション」としての役割も担い、顧客接点を拡大しています。2024年秋以降順次リニューアルしたイズミヤSC学園前は、「健康」と「つながり」の創出をテーマに、地域に開放されたコミュニティスペースや、健康についての豆知識を学びながら楽しく運動ができる健康スポットを設置しました。

新規事業のフードトラック事業は、トラックの台数を177台(自社7台、協力事業者170台)に拡充。自社ショッピングセンター以外への出店も推進しています。大阪・関西万博にも出店し、大阪府認証の「大阪産(もん)」を中心に地域の食材を利用した料理を提供、日本の食文化の魅力発信に貢献しています。業績向上とともに今後は改装や建て替え計画などを進めていきます。



イズミヤSC学園前・コミュニティスペース「緑の広場」(左)と大阪・関西万博に出店したフードトラック

#### 営業利益推移



※点線は「中期経営計画2024-2026」策定時の予想数値  
※2024年度実績は、計上方法を一部変更しています

#### 大井開発

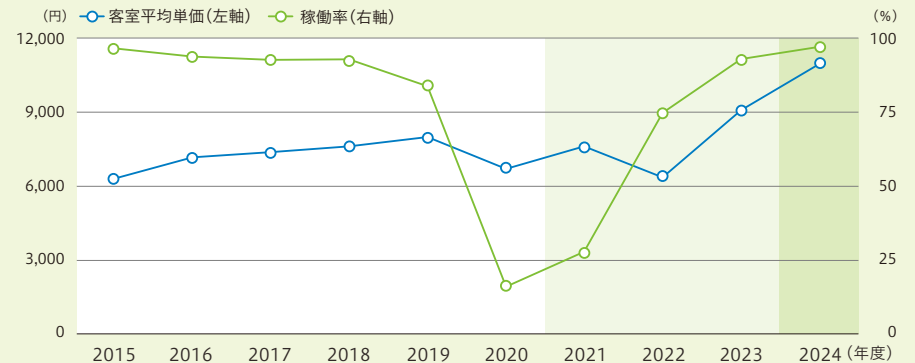
主幹事業のビジネスホテル「アワーズイン阪急」では、旅行会社などウェブ中心の予約へのシフトや、固定価格制からダイナミックプライシング(変動価格制)への変更が引き続き奏功し、2024年度営業利益は過去最高となりました。

今後も競争力向上の施策とリフレッシュ投資を継続します。2025年度は、シングル館の改装を4月から段階的に実施しています。これによって一時的に稼働率は下がりますが、改装後客室の販売価格アップや、高層階には付加価値をつけた価格を設定するなど、客室販売平均価格の上昇を図り、売上をカバーします。7月から順次改装後の新しい部屋が稼働しており、お客さまからは「木目調のやさしい雰囲気」に改装され、きれいで清潔感がある「設備や収納の配置が良く、快適に利用できる」と好評をいただいています。



リニューアルしたスタンダードシングルルーム(左)とエレベータホール

#### 客室平均単価・稼働率推移

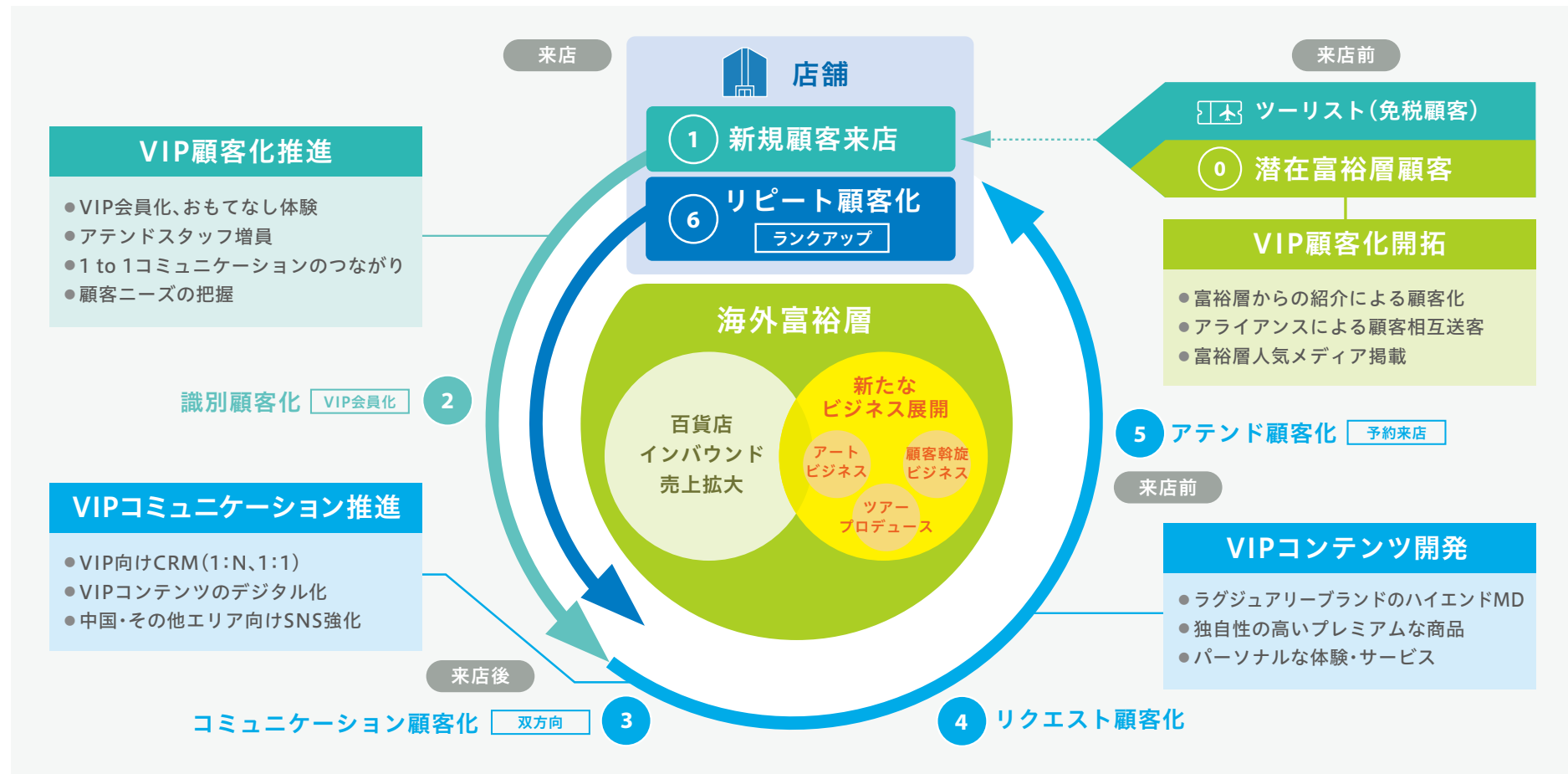


## 海外顧客ビジネスの注力・強化

足元のインバウンド消費には不透明感があるものの、海外顧客ビジネスのポテンシャルは依然高く、戦略的に重要であると考えています。

外部環境に左右されにくい関係性構築を目指し、富裕層の顧客化サイクルに注力します。

顧客化サイクルとは店舗への来店を起点としてVIP会員化を促し、継続的なコミュニケーションを通じて、さまざまなイベントや体験メニューなど特別な機会を開発し提供していくことで、次の来店や購買につながる深い関係構築を目指します。



## 海外顧客ビジネスの注力・強化

### 数値目標

阪急本店アップスケール化リモデルと海外富裕層の顧客化を進め、強固な売上基盤づくりを目指します。

	2024年度 実績	2026年度 目標	2030年度 目標
インバウンド売上	1,300億円	1,420億円	2,000億円
海外VIP会員数	3.9万人	6.0万人	9.0万人
海外VIP買上顧客売上 (シェア30%)	390億円	500億円 (シェア35%)	1,000億円 (シェア50%)

### 地域の魅力を活かした海外富裕層向けコンテンツの開発

「日本独自の高付加価値・高品質」、「投資価値のある商品」、「パーソナライズ」、「プレミアムな体験価値」をキーワードに商品開発を行っています。

例えば、ジャパンプレミアムの高付加価値を提供する「食」分野におけるオリジナル商品として、創業310年以上の歴史を持つ大関株式会社と秘蔵古酒「誉伊呂波(ほまれいろは)」シリーズを共同開発し、2024年に販売を開始しました。

阪急うめだ本店や空港・豪華客船などで販売し、世界に向けて「日本の酒」を発信しています。



### VIP専用サービスコーナー

2024年9月、阪急うめだ本店にVIP専用の海外顧客サービスコーナーを新設しました。座ってくつろぎながら免税手続きが行える環境を整え、手続きの時間でコミュニケーションを取って関係性を深めます。

壁面に設置した大型の液晶モニターでは日本の四季を感じられる映像を流し、リラックスできる雰囲気を演出しています。



### 寧波阪急の海外顧客ビジネス拠点化

連結子会社化した寧波阪急を盤石にし、海外顧客ビジネスの拠点として着実に推進していきます。

#### 寧波阪急の状況

中国の消費低迷が続く中、リモデル効果もあり業績は回復基調です。2026年に完成予定の隣接大型施設などを含めて事業環境の好転を見込み、収益事業体としての成長に一層期待しています。

#### リモデル内容

- 好調が続くラグジュアリーブランドを拡充、VIPラウンジ設置も含め、富裕層対応を強化
- 2024～2026年度総投資額4.3億円

#### 阪急本店との連携

- 阪急本店に来店する寧波阪急のVIP顧客には、阪急本店においても同様のサービスを提供
- 両店のVIPアテンドスタッフ間の連携に着手、仕組み化を目指す



## 顧客サービスビジネスの開発・展開

関西エリアで多くの生活者に頻度高くご利用いただくことを狙って、地域生活に密着したオンライン基軸のサービスを開発・展開しています。地域の課題解決につながるサービスとして、先行展開している食サービスアプリ「まうちま」や、今年度からスタートした健康サービス「まち健」などを通して新たな価値を届けます。さらに、利用データをもとに生活者一人ひとりへの理解を深めることで、新たなニーズをキャッチして新サービスの開発につなげます。

**まうちま**  
高槻

### 食サービスアプリ 「まうちま」リニューアル 地域を「おいしい」体験で応援

2023年より高槻エリアで開始した食サービスアプリ「まうちま」は、試験運用期間を経て集まった声をもとに、2025年7月にアプリをリニューアルしました。新機能「みんなの投稿」を立ち上げ、おいしいお店を誰もが紹介しやすくなりました。また、「まうちま公式サポーター制度」を新設し、利用者の店舗選びをサポートする、地域の詳しいグルメ情報が得られるアプリに進化しました。

☞「まうちま」について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。



**まち健**

### 健康サービス「まち健」がついに始動 川西市で健康チェックイベントを開催

「まちの健康を、まちかど健康チェックから」をコンセプトに、日常生活の中で気軽に健康状態を把握できる機会を提供すべく、2025年5月より「まち健」の実証実験を川西市にて開始しました。6日間の健康チェックイベントへ1,100名を超える方々にご参加いただき、生活者の皆さまの健康意識の高さと本領域のニーズの高さがうかがえました。



☞「まち健」について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。

## 顧客サービスを通じて広がるパートナーの輪

地域が抱える課題に対し、当社が事業の中心的役割を担いつつ、同じ課題認識を抱える「生活者」「自治体」「企業」「大学」といったパートナーと協力して課題解決に取り組みます。



## 顧客データ活用ビジネスの準備・開発

当社グループは、百貨店や食品スーパーといった小売事業に加え、ウェブやアプリなどを通じて、日々多くの方々にサービスをご利用いただいています。そこから得られた購買、行動、閲覧などの多頻度かつ多角的な自社データに外部のデータを掛け合わせることで、関西の生活者一人ひとりへの理解を深めることが可能となります。こうした解像度の高い顧客データを利用したコンサルティングサービスやデータ閲覧ツールを開発し、外部の企業や自治体へ提供することで、BtoB事業化を目指します。

### 各事業で得られた顧客データの流れ

