エイチ・ツー・オー リテイリングの成長戦略

13 トップメッセージ
19 経営環境変化と問題意識
20 長期事業構想2030実現に向けた取り組みの気づき・手応え
21 長期事業構想2030 Ver.2アップデート
23 5つの重点成長領域
23 阪急本店
24 海外顧客ビジネス
25 新富裕層ビジネス
26 まち元気創造ビジネス
27 顧客データ活用ビジネス

トップメッセージ

動く!「DOの5年」へ

――普遍の価値「心の豊かさ」を軸に、持続的な成長で企業価値を高める

代表取締役社長　荒木 直也

トップメッセージ

AI時代に問う小売りの本質

「私たちは、商品を売るだけの存在であってはならない。商品やサービスを基軸としながら、生活文化を通じて『お客さまの心を豊かにすること』こそが存在意義である」――テクノロジーの進化によって生活や仕事が大きく変化していく中、私の中でこの思いが強まっています。

今後社会や企業では、AIをフル活用した利便性・省力化・効率化を追求する動きがますます加速していくでしょう。一方、その反動で「人」として「感情的」「精神的」「人間的」なものがより強く求められるようになるとも予想されます。それに応えるため、今後の私たちの大切な仕事は、「心の豊かさ」を創造し、お客さまに提供することになります。

百貨店や食品スーパー、商業施設を展開する当社グループの個別業務を見ても、例えば、調査、分析、整理、取りまとめなどのいわゆるスタッフワークや、情報伝達、予実管理などのマネジメントワークは早晩AIに代替されていくでしょう。しかし、お客さまと向き合い、価値ある商品やサービスを届けるという業務はなくなりません。人が人と直に接し、体温を感じられるリアルの場が持つ価値は、今後ますます高まっていくはずです。重要なのは、単に商品を売るだけに終始してはならないということです。

思えば、阪急百貨店の創業者である小林一三翁も、徹底してこの「心の豊かさの提供」を実践していました。鉄道を走らせるだけでなく、沿線に宅地を造成し、誰もがマイホームを手にすることができるよう住宅ローンを提供。ターミナル駅に百貨店を構え、劇場や動物園まで整備する。生活、娯楽、文化を一体で育み、その相乗効果によって「新しい生活文化」という価値を届け、人々の心を豊かにしていったのです。

また、私が社長に就任した2020年に策定したグループビジョンのキーワードは、『お客さまの心を豊かにする』という言葉です。これからの時代に当社グループに求められるものを想定しましたが、図らずも創業当初から、根底には常に同じ思いがあったのだとあらためて気がつきました。

そして今、AI時代だからこそ、心の豊かさという価値を大切にして、その価値をより大きく育むべく事業を展開していきます。

「コミュニケーションリテイラー」の真価

お客さま一人ひとりに対して、丁寧に心の豊かさを届ける。その考えを、当社グループの小売という基盤をもとに発展させたのが「コミュニケーションリテイラー」です。リアル店舗とデジタルの活用でお客さまとのパーソナルな関係を深化させ、お客さまへの「LTV」を最大化するビジネスモデルです。

この考え方を打ち出した当時はコロナ禍で店舗の営業がままならない状態でした。そのため、店舗を基軸としたリアルな接点一辺倒であることへの危機感から、デジタルを活用した非接触の接点の強化に力点を置いていました。ところが現在は、リアルな接点の復調が顕著なこともあり、コロナ禍の先に見えてきた人口減少という課題への「答え」として「コミュニケーションリテイラー」を位置づけています。

関西では今後15年で約9%もの人口減少が予測されています。地域に根ざして事業を展開する当社グループがこの変化に対応し、成長を続け、お客さまの

トップメッセージ

心をより豊かにしていくためには、9%の客数減に対し、1人のお客さまへの提供価値を約10%引き上げる必要があります。そのために私たちが取り組むのは、1ヵ月の客数や売上高の増加ではなく、10年、20年のスパンでお客さまへの「生涯提供価値」=「生涯獲得粗利額」を最大化することです。

こうした環境変化から、リアルとオンラインどちらかに偏るのではなく、お客さまに合わせて両方を有効に活用しながらコミュニケーションの濃度を高めていくことへと、「コミュニケーションリテイラー」の力点もシフトしています。もっとも、オンラインの接点として重要なデジタルインフラの整備やアプリ開発は当初の想定以上に時間を要しており、この点は課題として、スピード感を持って取り組んでいきます。

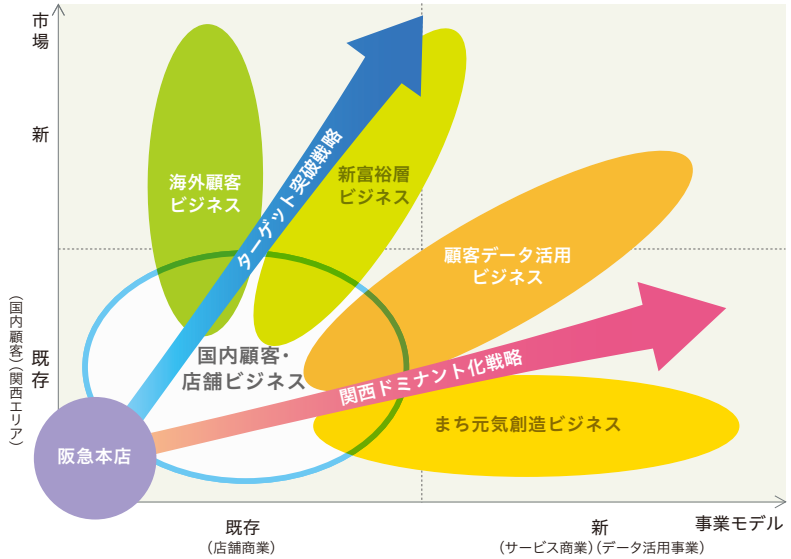
「DOの5年」で切り拓く未来

当社グループは、「コミュニケーションリテイラー」の実現を目指し、その道筋として2021年に「長期事業構想2030」を策定しました。2026年度はその折り返し点であると同時に、「中期経営計画2024-2026」の最終年度でもあります。足元の状況を見ると、2025年度までの2年間は、営業利益が当初目標の320億円を2年連続で上回っており、計画が着実に進捗していると認識しています。しかし一方で、百貨店事業は円安や株高・資産高といった今は追い風の外的要因に業績が左右されがちである点や、食品事業は消費者の「インフレ疲れ」や根強い節約志向が顕在化し競争環境が激化する点など、今後については予断を許しません。歩みを止めず、成長に向けて挑戦し続ける必要があります。

そこでこれまでの進展を踏まえ、成長をより確かなものにするべく2026年5月に「長期事業構想2030 Ver.2アップデート」を公表しました。新たに、「阪急本店」「海外顧客ビジネス」「新富裕層ビジネス」「まち元気創造ビジネス」「顧客データ活用ビジネス」を今後の重点成長領域と定め、先行投資と組織体制の強化により事業開発を本格推進することを明示しました。また、「関西ドミナント化戦略」と「ターゲット突破戦略」を今後の成長ベクトルとして定め、「長期事業構想2030」の後半5年間を、成長領域の育成・実行・収益化を進める「DOの5年」と位置づけています。

前半5年間の総括をベースに成長の方針を明示できたととらえていますが、これはまだ基本設計図にすぎず、現在、具体的な経営計画へと落とし込む作業を進めている段階です。2027～2030年度を対象とする次期中期経営計画では、この設計図を実現するための「数値目標」とその達成に向けた「ロードマップ」を明確にします。

長期事業構想2030 Ver.2アップデート →P.21



「共感資本」「顧客接点資本」で深化させる「関西ドミナント化戦略」

1つ目の成長ベクトルである「関西ドミナント化戦略」は、当社グループの事業基盤の8割以上が集積する関西をさらに深く耕し、成長につなげていく戦略です。

トップメッセージ

関西に集中展開した「店舗網」、地域からの「共感」、「顧客データ」、この3つの競争優位性を生かし、「地域の生活プラットフォーマー」として関西の生活者のLTV最大化を目指します。

店舗をはじめとする多様な接点で価値を提供するとともに、グループ共通ID「H2O ID」を軸に顧客データを収集・蓄積します。地域で生活する人がどのようなニーズを持っていて何に豊かさを感じるのかを知り、一人ひとりに寄り添った商品やサービスを提供することで、提供価値の向上につなげていきます。さらに次の段階では、データを自社利用だけでなく、マーケティングビジネスとして「BtoB」「BtoG」での活用を図っていきたいと考えています。

この取り組みを進めるうえで必須となるのが、当社グループに対するお客さまの「共感」です。商品やサービス、取り組みへの共感があってこそ、顧客情報の収集・活用を受け入れていただけると考えています。そのためにも私たちは店舗での商品・サービスの提供にとどまらず、健康マネジメントサービス「まち健」や食サービスアプリ「まちうま」、千里中央公園（大阪府豊中市）の再活性化事業などの地域共創活動、H2Oサンタをはじめとした社会貢献活動などによって、地域からの「共感」を醸成していきます。

このように考えると、当社グループにとって、地域との関係性から得られる「共感」は価値創造の源泉だと言えます。店舗や物流も、「モノを売って稼ぐための装置」であるだけでなく、お客さまと深くつながり続けるための「かけがえのない接点」ととらえるべきでしょう。これらを、「共感資本」「顧客接点資本」という独自の資本として再定義することで、私たちの大切な資本がどのようにビジネスモデルにつながり、価値を生み出すのか、ステークホルダーの皆さまに理解していただきやすくなったのではないかと考えています。

新たな成長マーケットをとらえる「ターゲット突破戦略」

2つ目の成長ベクトル、縮小する関西マーケットを補完するのが「ターゲット突破戦略」です。これは、海外顧客や新富裕層といった中長期的に成長の見込めるマーケットに対して重点的にビジネスを強化していくものです。為替が変動しても、海外顧客にとって日本の観光資源の魅力は不変ですので、阪急本店を世界水準の顧客接点かつコンテンツ発信拠点として活用し、購買へとつなげていきます。富裕層に対しては、外商ビジネスのさらなる強化だけでなく、新しい視点で富裕層向けビジネスを開発することを並行して進めていきます。単純にラグジュアリーブランドなどの販売を強化するだけではなく、どのようにすればお客さまのニーズをとらえ、そのソリューションで購買へと結びつけられるかが重要です。そのために、「アート」、日本ならではの高付加価値な体験や文化、商品を提供する「ジャパンプレミアムコンテンツ」、「住空間プロデュース」の3つのコンテンツを手始めに、百貨店事業とは別に専門組織を立ち上げ、事業開発を進めています。

こうした取り組みは2030年の統合型リゾート（IR）の開業によって増加する国内外の購買力の高いお客さまへの重要な準備活動でもあります。この最大のチャンスを生かすために、今から語学対応や接客力を磨き、コミュニケーション能力を高めビジネス開発を推進していきます。

トップメッセージ

価値を創造するのは「人」

これらの戦略を推進し、お客さまに対して心の豊かさを届けるのは、まぎれもなく「人」であるということは忘れてはなりません。当社グループには約2万4,000人の従業員がおり、そのうち2万人ほどがお客さまに対して商品やサービスを届ける最前線で活躍している人材です。店頭では、何万人にも及ぶお取引先からの派遣社員やパートナーも直接お客さまに価値を届けてくれています。まさに人の力で成り立つビジネスです。だからこそ私は、働く人たち自身が心の豊かさを持てることが大事だと思っています。そのために当社は、企業と従業員の関係は「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」であると宣言し、企業の成長が個人の成長機会を増やし、個人の成長が企業の成長を牽引するという好循環を目指しています。

そして一人ひとりがしっかりと「お客さまに心の豊かさを提供するのだ」という思いを持つ「顧客志向人材」であってほしいと思っています。冒頭で触れたように、これからの時代、スタッフワークやマネジメントワークはAIの活用によって効率化が進んでいくでしょう。しかし、その目的を省力化でとどめずに、AIに任せられる仕事はAIに任せて、私たちがより大切にすべき、お客さまに直接向き合い「付加価値を提供すること」へ時間と力を振り向けていくことが重要です。

この考え方は百貨店だけに当てはまるものではありません。スーパーマーケットも、手ごろな価格で良い商品を販売する店であると同時に、地域のコミュニティの拠点としての役割を果たしていく必要があります。特に郊外では地域に根ざし、人々の集うコミュニティとして「心の豊かさ」を提供していくことが求められます。地域とともに歩む当社グループだからこそ、AIやITデジタルを活用して生まれた時間と力を現場での価値提供に振り向けて、人だからこそ提供できる価値を磨いていきたいと考えています。

どれほど立派な成長戦略や人的資本戦略も掲げているだけでは“絵に描いた餅”に終わってしまいます。数万人規模の多様な所属のパートナーが働く当社において、全員が同じ目線で「豊かさ」を提供するための風土をつくることが極めて大切ですが、現実として、本社と各事業会社、スタッフ部門と営業部門など、立場の違いによって目線のギャップが生じていることも事実です。

この目線のギャップをどう合わせるか。これはグループのトップとして私が果たすべき役割の一つだととらえています。その実践の一歩として、まずは社内の従業員に向けて、私自身が社内報やメッセージ動画を通じて「心の豊かさとは何か」を直接発信しました。さらに、その動画を見たグループ各社の社長や、マネジメント層をはじめとする約1,000人の経営職・リーダーたちに、「自らの組織やチームにおいて、具体的にどのような心の豊かさをお客さまに届けるのか」を自らの言葉で宣言してもらう取り組みを実施しました。一人ひとりが自ら考え、納得し、自分の言葉で語り、意識することで、お客さまへの価値提供へとつなげていく。そのような循環をグループ全体に広げていきたいと考えています。

持続的なPBR向上へ

資本市場の期待に応えるために取り組んできたPBR改善については、2026年9月時点ではPBR1.0倍超を維持し、一定の手応えを感じています。ただ、その要

トップメッセージ

因を冷静に分析すると、ガバナンス改革への取り組みや、政策保有株式の縮減、株主還元の充実といった資本政策の部分が大きいと考えています。今後継続的にPBRを向上させるためには、事業の成長で示さなければならないと気を引き締めています。今回お示しした成長戦略は、まだ構想や方向性を示した段階にすぎません。「DOの5年」と位置づけるこれからの期間で、数値目標とロードマップに沿って着実に成果を積み重ねていきます。

「長期事業構想2030」では、2030年度に営業利益350～400億円、ROE8%以上を目標として掲げています。この目標を達成し、そこで生み出したキャッシュを次の成長投資へと振り向けることで、成長サイクルを確立させ、その積み重ねによって持続的にPBRを向上させることを目指します。同時に、資本市場との対話も欠かせません。個人株主とのコミュニケーションを深めることはもちろん、機関投資家との対話も一層充実させ、当社グループならではの独自性の高い成長戦略への理解と共感を広げていきます。そして、成長によって生み出した成果を、将来への投資と株主還元の双方へ着実につなげることで、企業価値の持続的な向上を実現していきます。

挑戦を止めない、成長を止めない

これまで述べてきたように、業績やPBRなど経営指標においては一定の成果を積み重ねてきたととらえています。現状にとどまることなく、チャレンジャーとして、そして地域とともに生きグローバルマーケットに打って出る商人として、「お客さまの心の豊かさ」をどこまでも愚直に追求し続け、行動していきます。

「DOの5年」と位置づけるこれからの期間は、グループ一丸となって成長戦略を前進させ、その結果を実績としてお示ししていきます。挑戦する姿勢を決して緩めることなく、人々の心を豊かにする新たな価値の創出に取り組み、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。今後のH2Oリテイリンググループのさらなる挑戦にご期待ください。

グループビジョン実現に向けた大切なキーワード

コミュニケーションリテイラー

H2Oリテイリンググループの進化と成長を支える独自のビジネスモデルです。デジタル技術とリアル店舗を融合したダイレクトなコミュニケーション力を強化することで、顧客との継続的で強くて深い関係を築き、顧客への生涯提供価値（LTV）の最大化を追求していきます。

LTV（Life Time Value）

顧客が生涯を通じて企業にもたらす総収益を指しますが、H2Oリテイリンググループでは「顧客への生涯提供価値」ととらえています。関西に根ざして展開した百貨店や食品スーパーなど複数の事業を通じて顧客のライフスタイルやシーンに寄り添った商品・サービスの提案をすることで、密接で長期的な関係を築き、提供する価値を最大化することを目指します。

長期事業構想2030 Ver.2アップデート

目指すビジネスモデル「コミュニケーションリテイラー」を実現すべく、市場と事業モデルを軸に、既存／新規という観点で4つの事業領域に分類して策定した成長戦略です。新たに明確化した5つの重点成長領域に対して戦略的な先行投資を実施し、専門組織の新設を含め組織体制を整え、ビジネス開発を本格推進します。また、「関西ドミナント化戦略」と「ターゲット突破戦略」の2軸の成長ベクトルでグループの持続的成長を目指します。

H2O ID

当社が展開する多様な事業やブランドを継続的に利用する顧客を個別に識別する、グループ共通のIDです。各事業の利用状況などのデータ分析を通して顧客理解を深め、一人ひとりに最適な商品やサービスを提供することで、顧客とのアクティブな関係性を維持し、LTVの最大化を目指します。

顧客志向人材

お客さまの喜びを自分の喜びとして受け止め、顧客視点で主体的に行動できる人材を指します。当社においては、こうした価値観を持つ社員が現場に根づいており、組織文化の核となっています。

経営環境変化と問題意識

経営環境変化			問題意識
機会		●インフレ型経済への移行の可能性 ●消費マーケットの二極化 ●インバウンド消費の急拡大 ●関西の国内外観光需要拡大と優位性	●消費への好波及期待 ●コスト増を吸収できる付加価値創出 ●継続的なコスト効率化の必要性 ●2つのマーケットへの同時並行の取り組み ●拡大が見込まれる海外顧客需要を一つの成長マーケットととらえた中長期の取り組み強化
	自社・顧客の状況	●阪急本店 店舗別免税売上高全国1位 ●経営統合により食品スーパーの規模拡大 ●高額品需要や体験価値の高まりの一方、日常生活では根強いコスパ志向継続	
リスク		●人口減社会への緩やかな進行 ●デジタルをベースとした生活スタイルやコミュニケーションの定着 ●資本市場やステークホルダーからの要請拡大	●新しいビジネス領域・モデルの準備・開発 ●生産性向上取り組みと省力化・省人化の準備 ●リアルとデジタルを融合したビジネススタイルの確立 ●新しい生活スタイルに対応した事業開発 ●KPIを明確にしたサステナビリティの取り組み継続 ●企業の成長と個人の成長の相乗効果追求 ●成長戦略と資本政策・還元方針の明確化
	自社・顧客の状況	●付加価値人材・オペレーション人材ともに人手不足の兆候 ●資本戦略の遅れなどによる低位なPBR	

対応方針

- 既存事業「国内顧客・店舗ビジネス」の深化
- 成長ポテンシャルの高い「海外顧客ビジネス」への注力・強化
- 新たな収益源の開発・展開
- 事業を支えるグループインフラ整備・利活用
- 「資本コストや株価を意識した経営」の取り組み強化

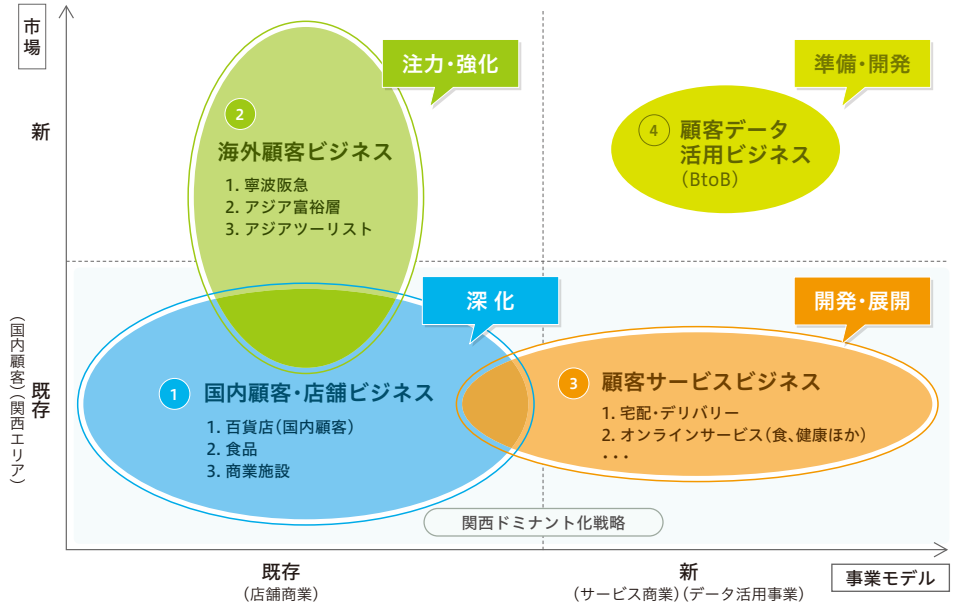
長期事業構想2030 Ver.2（2024年5月公表）

顧客とのダイレクトな接点開発と継続的で深い関係を築き、顧客への生涯提供価値であるLTVの最大化を追求する「コミュニケーションリテイラー」を当社グループの目指すビジネスモデルとし、既存事業の深化と新市場・新事業領域の開拓を並行して推進してしてきました。

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」

成長戦略の再構築 → 顧客が最大の「資産」、顧客視点でビジネスを再編

（顧客とのダイレクトな接点開発と継続的な関係深化 ⇒ LTVの最大化）



数値目標（2030年度）

グループアクティブ顧客数 1,000万人

ROE 8%以上

営業利益 350~400億円（連結消去後）

- 1 国内顧客・店舗ビジネス 250億円
- 2 海外顧客ビジネス 200億円
- 3 顧客サービスビジネス / 4 顧客データ活用ビジネス 30億円

企業インフラ整備推進

- IT・デジタル基盤のビジネスでの利活用推進
- 顧客データ収集・活用推進
- 企業の成長と個人の成長の相乗効果を高める人材戦略

長期事業構想2030実現に向けた取り組みの気づき・手応え

既存事業の深化と新事業領域の開拓を並行して推進する中で、得られた気づき・手応えをもとに、「長期事業構想2030」の実現をより確かなものとするため、今後の重点成長領域をあらためて明確化する形で2026年5月にアップデートしました。

2024年5月公表

長期事業構想2030 Ver.2	取り組み	気づき・手応え
国内顧客・店舗ビジネス	●阪急本店グローバルデパートメントストア化	●全館レベルの**リモデルがおおむね完了** ●高単価の上位顧客の売上は期待どおり
国内顧客・店舗ビジネス	●食品事業 イズミヤ・阪急オアシスと関西スーパーマーケットを統合 ●2つの新店舗フォーマットの実装と修正	●MD共通化とオペレーション統合による**粗利益率向上** ●売上・客数は想定どおり（価値訴求型・価格訴求型 共通）
海外顧客ビジネス	●海外VIP顧客化 ●コンテンツ開発	●**海外VIPは会員数・売上ともに伸長** ●**ポストラグジュアリーの必要性** ●**国内外の「ワンランク上」の富裕層に向けた独自性のあるコンテンツ・サービス開発の重要性**
地域共創活動	●千里中央公園活性化事業	●**競争優位性**があり事業化に公算 ●**社会的価値と経済的価値両立**の可能性 ●高付加価値データ取得に地域コミュニティが有効 ●高解像度の分析による**生活者理解の深化** ●BtoB、BtoGの可能性
顧客サービスビジネス	●健康マネジメントサービス「まち健」、食サービスアプリ「まちうま」	
顧客データ活用ビジネス	●顧客分析、マーケティングコンサルの実証 ●データビジネスに向けた人材育成	

2026年5月公表

長期事業構想2030 Ver.2アップデート

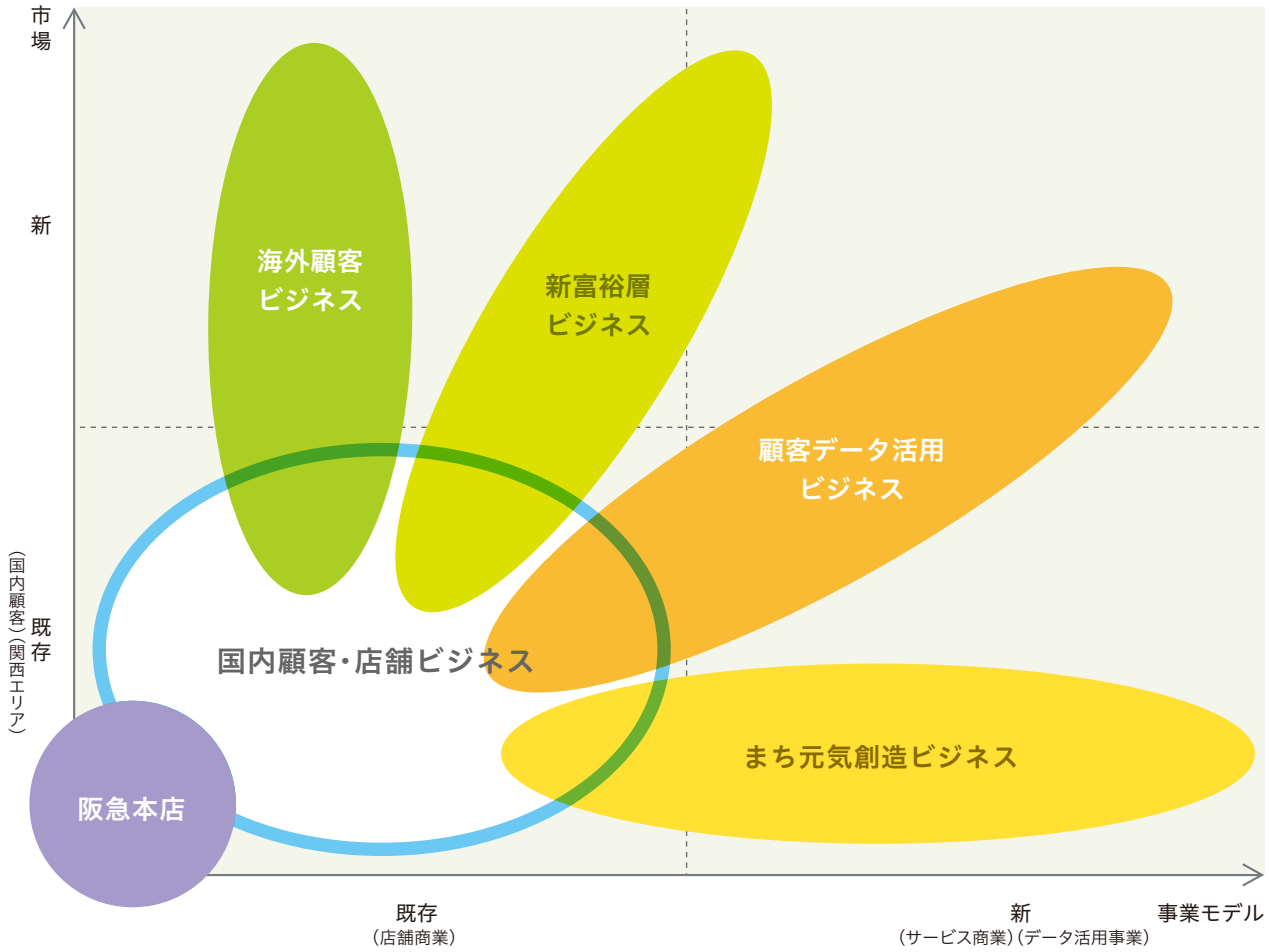
- 阪急本店 → P.23
- 国内顧客・店舗ビジネス → P.33-38
- 海外顧客ビジネス → P.24
- 新富裕層ビジネス → P.25
- まち元気創造ビジネス → P.26
- 顧客データ活用ビジネス → P.27

長期事業構想2030 Ver.2アップデート

今後の重点成長領域

人口減少に伴う関西のマーケット縮小が避けられない中、従来の「国内顧客・店舗ビジネス」のみに依存した成長には限界があると考えています。
そこでグループの持続的成長に向けて、下図のとおり、「阪急本店」「海外顧客ビジネス」「新富裕層ビジネス」「まち元気創造ビジネス」「顧客データ活用ビジネス」の5つを重点成長領域として明確化しました。
これらに対して戦略的な先行投資を実施し、専門組織の新設を含め組織体制を整え、ビジネス開発を本格推進します。

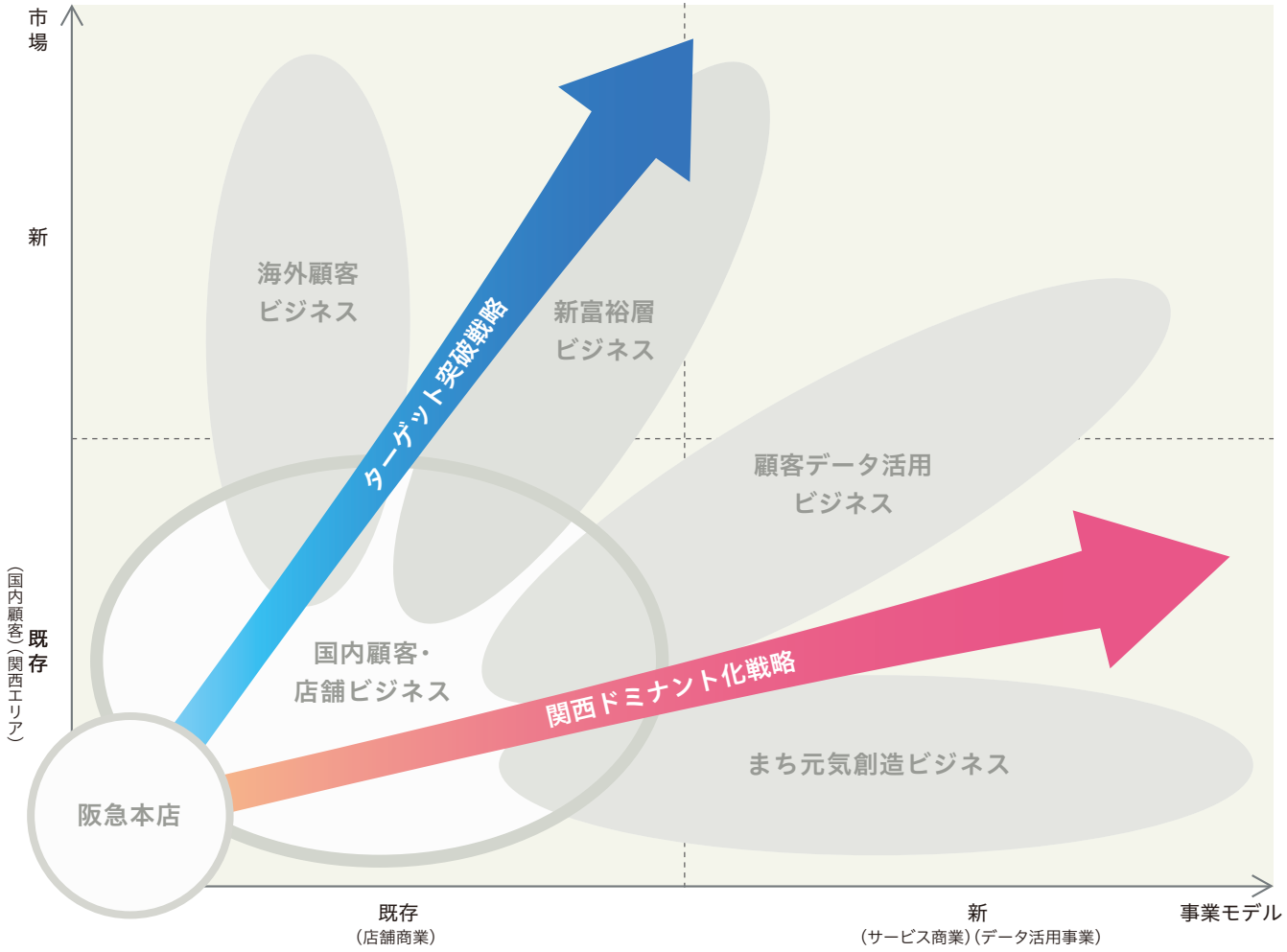
長期事業構想2030 Ver.2アップデート



長期事業構想2030 Ver.2アップデート

成長ベクトル

「関西ドミナント化戦略」と「ターゲット突破戦略」の2軸の成長ベクトルでグループの持続的成長を推進していきます。



ターゲット突破戦略

2030年大阪IRの開業、定着する円安・資産高傾向や海外顧客・富裕層マーケットの拡大といった事業機会をとらえ、中長期的に有望なマーケットに向け、重点的にビジネスを強化・推進します。

事業機会

- 2030年大阪IRの開業
- 定着する円安・資産高傾向
- 海外顧客・富裕層マーケット拡大

関西ドミナント化戦略

百貨店・食品スーパー・商業施設などの「リアル店舗」を基盤に、地域連携を通じた「共感」、高解像度な「顧客データ」という3つの競争優位性を生かし、「地域の生活プラットフォーマー」としてLTV最大化を目指し、小売業の枠にとどまらないビジネスモデルの進化を図ります。

競争優位性

- リアル店舗
- 地域からの共感
- 顧客データ

5つの重点成長領域

阪急本店

阪急本店は、アッパーマーケットの拡大と価値観の多様化を背景に、顧客との関係性を深め、LTVの最大化を重視した取り組みを進めています。
2012年以降最大規模となる約120億円を投じたリモデルは、2026年3月におおむね完了。2026年度の売上高目標として4,000億円を掲げています。
国内外のお客さまにとっての「目的地」であり、「マイストア」として選ばれる店づくりを推進します。

目指す姿「グローバルデパートメントストア」

阪急本店が目指す姿は、「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」です。

ハイエンドMD、高感度・最新・最旬MDの充実にとどまらず、1階のショーウインドーや9階の祝祭広場、店内各所のイベントスペースをはじめとする五感を刺激する劇場空間を最大限に活用することで、幅広い層のお客さまに向けて、ショッピング体験のエンターテインメント性を高め、その魅力をさらにスケールアップしていきます。

そして何より重視するのは「人」の力です。例えば、専門スタッフがお客さま一人ひとりのご要望に応じて、ブランドや売場の垣根を越えて買い物をサポートする横断型販売を強化するほか、外商ではデジタル技術を活用し、顧客情報のデータ化・分析を通じて顧客理解を深め、提案力をさらに高めていきます。また、海外からの多様なお客さまをお迎えするための多言語・多文化対応も推進します。すべての従業員が、お客さま一人ひとりの要望・課題に気づき、共感し、きめ細かな接客を提供することで、心から満足していただけるショッピング体験の実現を目指します。

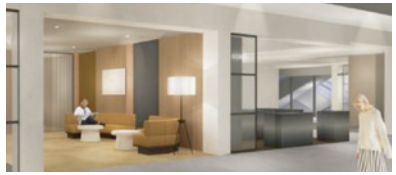
これらの取り組みにより、新たなお客さまを惹きつける力を高めるとともに、お客さまのロイヤルティと来店頻度のさらなる向上につなげていきます。

LTV最大化に向けた3つの提供価値

「MD価値」「店舗価値」「顧客満足価値」の掛け算でLTV最大化を実現します。

MD価値

- ハイエンドMDの充実
- 高感度・最新・最旬ワールド
- 上質で洗練されたライフスタイルワールド



「HANKYU LUXURY」
ラグジュアリービッグメゾンのインストア旗艦店化

店舗価値

- 圧倒的ショッピングエンターテインメント
- 五感を刺激する劇場空間

「祝祭広場 クリスマスマーケット」
催事プロモーション・ウインドーを強化

顧客満足価値

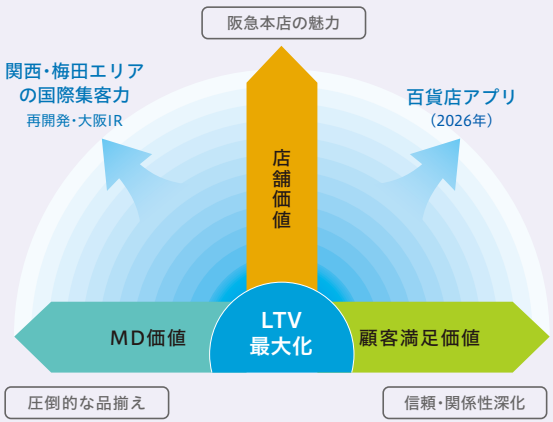
- 人による共感コミュニケーション
- 多言語・多文化・ユニバーサル対応
- 横断型販売の体制強化

「HANKYU LUXURY」
コンシェルジュカウンターを新設

客単価の向上 × 滞在時間の向上 × ロイヤルティ・来店頻度の向上

＝ LTV最大化

3つの提供価値とLTV最大化のイメージ

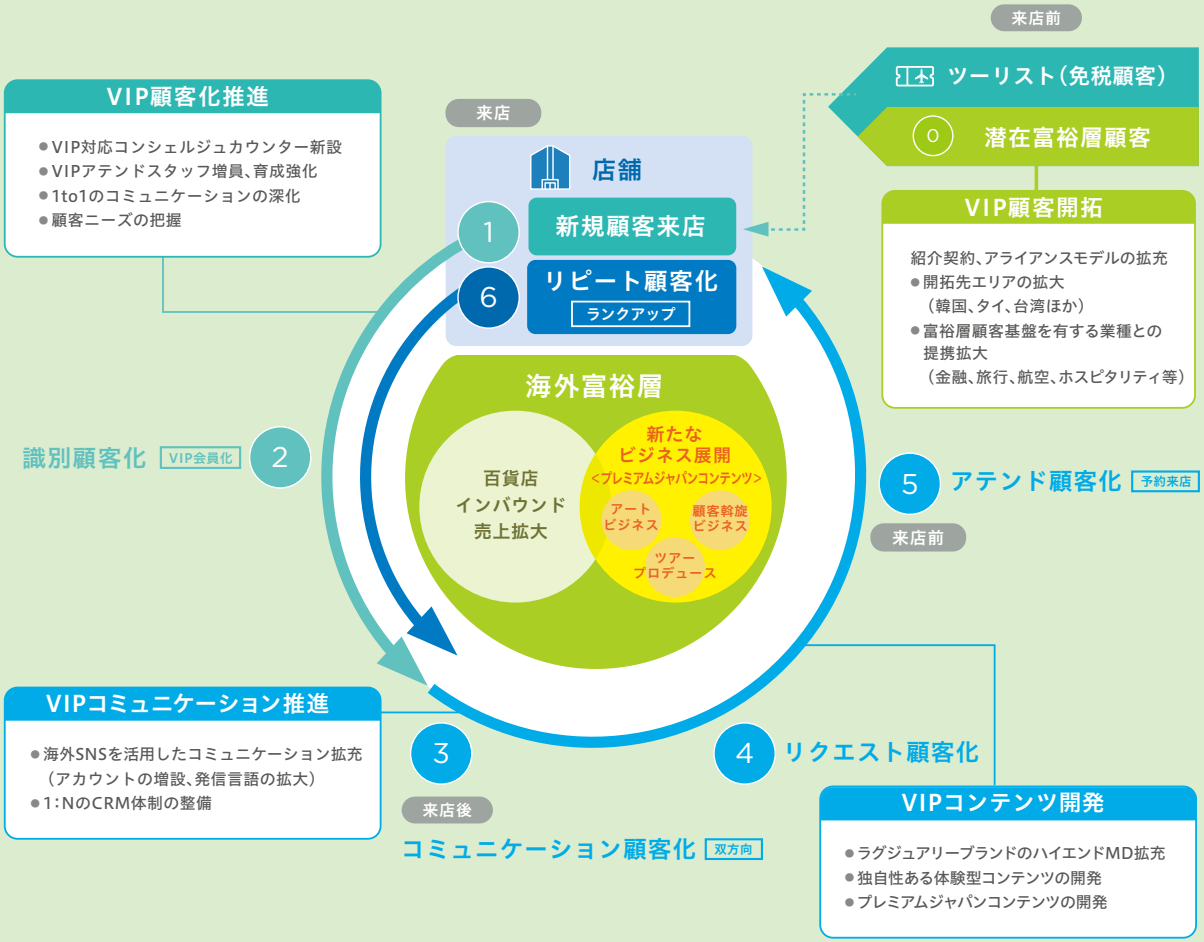


5つの重点成長領域

海外顧客ビジネス

中国からの航空便減少の影響が続く中、2025年度の海外VIP顧客売上は過去最高を達成しました。
海外富裕層の顧客化サイクルへの取り組みに手応えを感じています。この顧客化サイクルへの取り組みをさらに進化・加速させ、VIP会員顧客を増やし、継続的な関係性を深め、海外顧客基盤を拡充することで、持続的な収益モデルへと磨き上げていきます。

海外VIP顧客化サイクル



数値実績・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、強固な基盤づくりを目指します。

	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 目標
インバウンド売上	1,300億円	1,040億円	**1,150億円**
海外VIP会員数	3.9万人	5.3万人	**6.0万人**
海外VIP顧客売上	390億円（シェア30%）	407億円（シェア39%）	**500億円（シェア43%）**

地域の魅力を生かした海外富裕層向けコンテンツの拡充

「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」をキーワードにコンテンツ開発を行っています。

例えば、海外富裕層顧客から関心の高い日本の文化体験を盛り込んだプレミアムコンテンツとして、石川県金沢市での職人工房の訪問や工芸の体験などを一人ひとりのご要望に合わせてオーダーメイドで実現するツアーをご提案しています。

工芸体験のイメージ

5つの重点成長領域

新富裕層ビジネス

執行役員
事業開発グループ長
西井 秀麿

小売りを超えた着眼で、関西ドミナント・新富裕層顧客のLTV最大化を

関西を軸にリテイラーとして戦う私たちにとって、人口減少によるマーケット縮小は最大の脅威であると考えています。私が担当する事業開発グループは、その脅威を跳ね返すべく、従来のリテイルビジネスの発想から離れ、新たな着眼で新事業を開発していきます。

1つ目は、2030年大阪IRの開業を契機に一層の拡大が見込めるハイエンドな新富裕層をターゲットに、アートやプレミアムジャパンコンテンツ、住空間などの関心領域を総合的にプロデュースし、事業化する「新富裕層ビジネス」。

2つ目は、私たちが持つ“地域とのつながり”や“ホスピタリティを持った顧客志向人材”といった強みを生かし、地域に根ざしたサービス提供を通じて得られる「共感」を事業化する「まち元気創造ビジネス」。

3つ目は、そこから得られる行動データや私たちの既存店舗からの購買データなどを合わせた高解像度の顧客データを利用したデータ分析を企業や行政に提供し、マーケティング活動や販促活動に活用していただく「顧客データ活用ビジネス」。

この3つのビジネスは、関西ドミナント顧客・新富裕層顧客と、私たちとの継続的な関係性を築くことで成立するコミュニケーションリテイラービジネスです。これらを軌道に乗せ、2030年の本格事業化の実現を目指していきます。

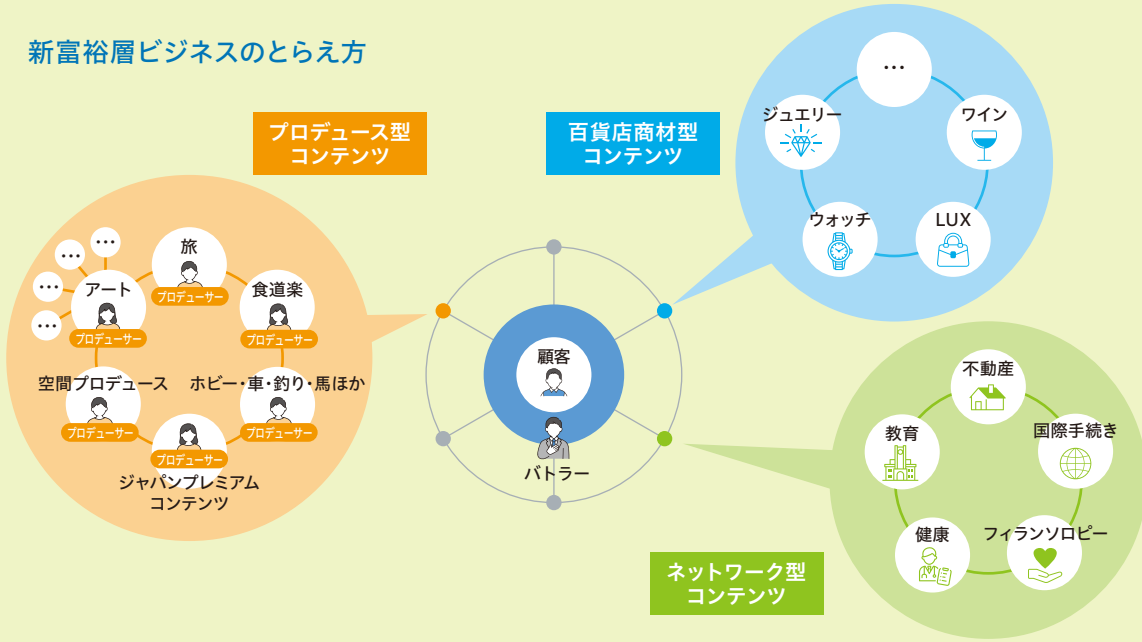
新富裕層マーケットにおいて新たな成長領域を開発

百貨店の小売事業モデルや顧客基盤の枠を超え、新たな事業（収益コンテンツ・サービス）を開発、国内外の新富裕層を獲得し、顧客化していきます。

具体的なコンテンツとして、これまでの「百貨店商材型コンテンツ」に加え、新たにアート・住空間など、新富裕層ならではの興味軸であるカテゴリーをプロデュースする「プロデュース型コンテンツ」。不動産・健康などのカテゴリーを専門的に提供する企業とネットワークを形成する「ネットワーク型コンテンツ」の2つを加えて、トータルで事業化を図っていきます。特に一定のノウハウのある、「プロデュース型コンテンツ」を軸にチームを編成し、ビジネス開発を進めていきます。

開発は「調査」「実践的準備」「事業化」の３ステップでの進行を計画しており、現状は実践的準備の段階です。「新富裕層とのつながり作り」と「コンテンツ企画開発」に注力し、新富裕層の消費ニーズとBtoBネットワークをナレッジとして蓄積、今後事業開発を進めるうえでの重要な指標として活動に生かしていきます。

新富裕層ビジネスのとらえ方



5つの重点成長領域

まち元気創造ビジネス

地域とのつながりや顧客志向人材という競争優位性を生かし、地域に根ざしたサービス提供を通じて「共感」を形成、地域社会の豊かさと当社グループの持続的成長の両立を目指します。
これまでの取り組みで、地域と連携し、ともにプロセス・運営にかかわり共感を育むことが、サービスの独自性と事業収益性につながる手応えを感じています。今後はエリア拡大や新規サービス開発を推進、収益モデルの確立を実現します。

まち元気創造ビジネスの狙い

地域社会に共感経済圏を形成
（関西ドミナント化戦略）

個別事業の目的・役割

- 楽しい・うれしい・おいしいを通じて「共感」を育むことで、まちを元気にする
- サービス提供を通じた**顧客データ収集**
- **事業収益**の確保

グループ全体への貢献

- 「共感」の蓄積による**マインドシェアUP**
- **グループのLTV最大化**に寄与

“まちを元気にする”サービスの開発

健康マネジメントサービス「まち健」

健康イベントやアプリを通して、日常生活の中で健康意識を高めるきっかけを提供。特定検診の予約促進など、地域の健康意識の向上を目指します。

- イベント実施回数 **32**回、イベント参加延べ人数 約**13,000**名（2025年5月～2026年9月累計）
- 特定検診受診率 約**0.3**％相当押し上げ（2025年度 兵庫県川西市の事例）

「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。

食サービスアプリ「まちうま」

飲食店を探して来店してポイントが貯まるアプリ。口コミ投稿により地域の方が地域の飲食店を応援することで、“おいしい”を通じてまちを盛り上げるサービスを目指しています。

- 会員数 **14万**人、登録飲食店数 **760**店舗（2026年9月末時点）
- 投稿閲覧後の来店率 **70**％（2026年4月～9月実績）

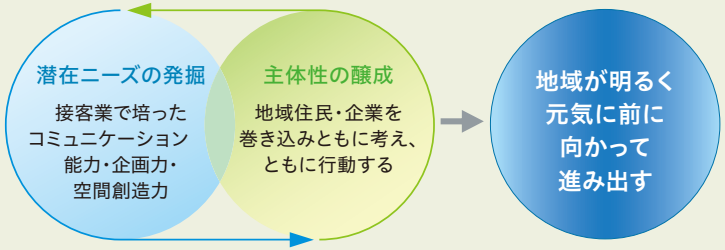
「まちうま」について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。

Topics

地域課題伴走型コンサルティング会社を設立

2026年3月、エイチ・ツー・オーまち元気パートナーズ株式会社を設立しました。千里中央公園（大阪府豊中市）の再整備事業を通じて培ったノウハウを生かし、公園の活性化のみならず、幅広い地域課題解決に対して計画立案から実現・実行まで一気通貫で支援する「伴走型コンサルティング」を専門に手がけます。
大阪府池田市 栄本町コミュニティセンター跡地再整備事業、大阪府豊能町 妙見口駅前活性化事業など、阪急阪神沿線を中心に10を超えるプロジェクトで地域活性化事業を進める行政、民間企業の伴走支援を行っています。行政や企業とともに「まちを元気にするサイクル」の構築を目指します。

地域で共感を積み重ねてきたH2Oリテイリンググループならではの「まちを元気にするサイクル」



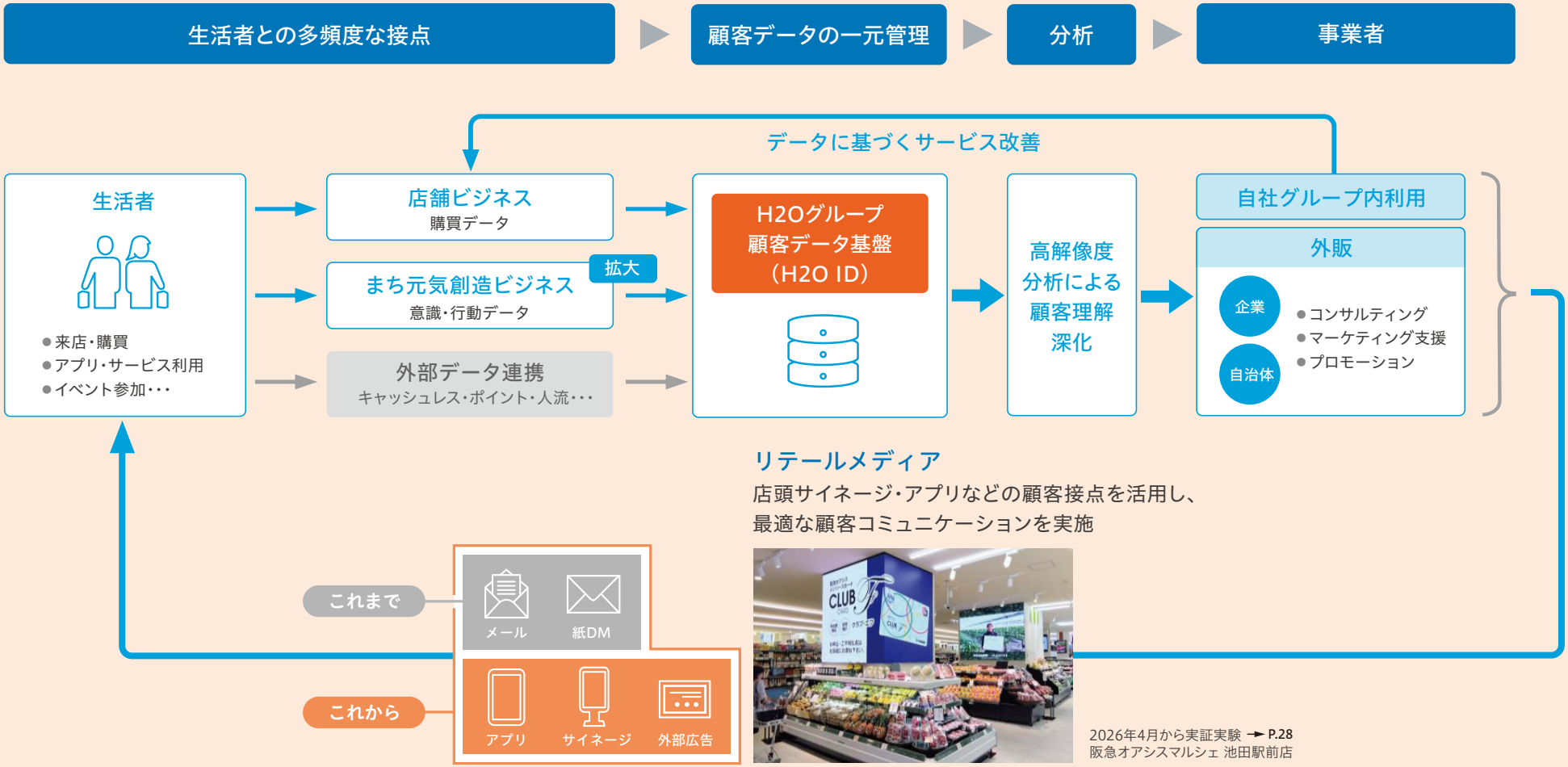
「エイチ・ツー・オーまち元気パートナーズ」について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。

5つの重点成長領域

顧客データ活用ビジネス

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データ分析や顧客接点を企業や自治体に提供することで、BtoB事業化を目指します。

データ収集・活用の流れ



2026年4月から実証実験 ➡ P.28
阪急オアシスマルシェ 池田駅前店

5つの重点成長領域

顧客データ活用ビジネス

顧客データ活用ビジネスでは、企業や自治体にデータ分析レポートや、顧客へ直接アプローチできる接点=リテールメディアを提供します。

顧客データ分析

顧客が「H2O ID」にログインして、百貨店や食品スーパーといった既存事業、「まちうま」、「まち健」といった顧客サービスなどを利用いただくことで、顧客データを一元管理することが可能になります。

こうして管理する各事業の顧客・POSデータの分析から、従業員の肌感だけでは見えてこない、予期せぬ意外な消費シーンを可視化します。また、百貨店や食品スーパーのPOSだけでなく、外部の人流やキャッシュレスデータ、顧客へのアンケートやインタビューといった定性データなど、複数のデータを掛け合わせることでさらに顧客の解像度を高めていきます。

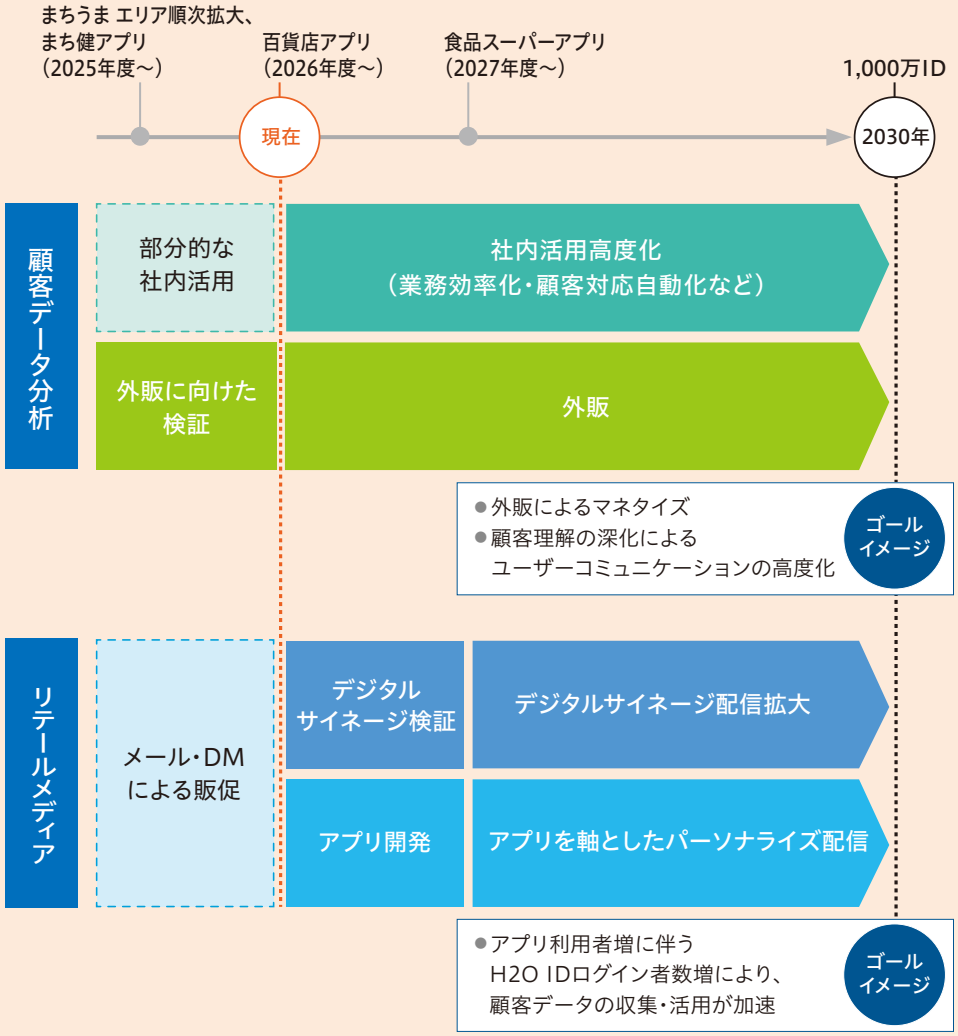
これらのデータを活用して、企業や自治体が求める分析レポートの作成や顧客接点の提供につなげます。

リテールメディア

リテールメディアとは、店頭に設置したデジタルサイネージやスマートフォンアプリを広告媒体として活用する事業であり、当社グループの食品スーパーにて実証実験を行っています。従来のチラシやメルマガに加え、サイネージやアプリを活用することで、当社グループのみならず、お取引先も含め、これまで以上にお客さまへお得で有益な情報をお届けできる環境をつくります。

Topics

店頭デジタルサイネージ実証実験

2026年4月から、食品スーパー3店舗でデジタルサイネージの実証実験を開始しています。このうち阪急オアシスマルシェ池田駅前店は広告出稿企業への定量的な効果報告ができるようAIカメラを設置。映像ごとの視聴率、購買実績を可視化しています。

顧客データ活用ビジネス ロードマップ