統合レポート
Chapter 2

価値創造ストーリー・全社戦略

これからのH2Oリテイリング

- トップインタビュー
- 価値創造プロセス
- サステナビリティ経営
- 長期事業構想2030
- 中期経営計画（2021～2023年度）

リアルとデジタルの両方でしっかりと お客さまとの関係性を構築していきたいと考えています。

代表取締役社長 荒木直也

横田　現在のH2Oリテイリンググループを取り巻く経営環境についてどのように認識されていますか?

荒木　当社グループでは「百貨店事業」と食品スーパーや食品製造業、宅配事業などの「食品事業」、ショッピングセンターやホテルなどの「商業施設事業」や専門店といった500を超えるリアル店舗を、関西を中心に展開していますが、リアル店舗の経営を取り巻く環境には、強い危機感を覚えています。特に、社会構造を揺るがす人口減少・少子高齢化、加速の一途をたどっているデジタル化・オンライン化、そして小売のメガプレイヤーと地域密着プレイヤーが織りなす過当競争の3点は、今後10年の大きな脅威と認識しています。

(聞き手)横田 浩一氏
日本経済新聞社を経て㈱横田アソシエイツ代表取締役。慶應義塾大学大学院特任教授。企業や行政分野のサステナビリティに詳しい。一般社団法人アンカー共同代表理事として大学生とともに高校中学のSDGsやキャリア教育にも携わっている。

横田　そのような環境認識の中、H2Oリテイリンググループでは従前より「関西ドミナント化戦略」を推進されていますね。

荒木　そうですね。当社グループは、事業の8割以上を関西圏で展開しています。約2,000万人の人口を抱える大都市圏・関西は、一つの国にも匹敵する規模のマーケットである一方で、少子高齢化が日本で最も速いスピードで進行し、人口減少などによって過当競争が激しさを増している、いわゆる課題先進地域でもあります。関西で創業し、関西の皆さまに育まれてきた当社グループが、今後もこの地域に特化して維持・発展していくためにはどうしたら良いか。そこで自ずと出てきたのが、「関西ドミナント化戦略」でした。この戦略を打ち出した10年ほど前は「これからも私たちは関西を中心にビジネスを展開していきます」という姿勢を表明する程度のものでしたが、現在は違います。関西圏で当社グループがマーケットシェアとマインドシェアでともにNo.1になること、それが「関西ドミナント化」の明確な目標となっています。

横田　目指すビジネスモデルとして「コミュニケーションリテイラー」を掲げられていますが、それはどのようなものでしょうか。

荒木　創業以来、リアル店舗を起点にしてシェアを拡大し、各屋号が築いてきたブランドバリューと顧客ロイヤルティを活かし、複合的な業態で事業を展開していることが当社グループの強みでありますが、コロナ禍を経て、お客さまの生活スタイルの変化やデジタルシフトの潮流が一気に進み、リアル店舗のポジションは急激に変化しています。そのような中で、リアル店舗でのサービスだけでなく、オンラインサービスを含めた業態横断型の顧客データの獲得・集積・活用が、マーケットシェア拡大には不可欠だと考えています。これまで業態ごとに保有していた独自の顧客データを、グループで一元管理し、それらを活用することで、お客さまとの関係性を売場での一期一会で終わらせず、継続的にコミュニケーションを深め、一人ひとりに合った新たな価値をパーソナルに提供し、お客さまのライフタイムバリューの最大化につなげていくことこそが、当社が目指す「コミュニケーションリテイラー」です。私はよく「右手にリアル、左手にデジタル」と表現していますが、当社グループはこれまで右手の実店舗だけでお客さまとつながってきましたが、今後は、左手のデジタル対応を加速させることで、リアルとデジタルの両手でしっかりとお客さまとの関係性を構築していきたいと考えています。

横田　「顧客データの一元化」について、もうすこし具体的に教えてください。

荒木　当社グループは百貨店事業から始まり、食品スーパーとの経営統合などで事業範囲や売上規模を拡大してきましたが、商業施設・専門店も含めた複合業態をもつ当社グループの最大のシナジー効果が、グループ顧客データの一元化であり、最大の資産であると私は考えています。

百貨店と食品スーパーでは取り扱う商品やお客さまとの接触頻度も大きく異なりますが、お客さまを軸に「どのお客さまが、どの店・売場で、どんな商品を購入されたか」という既存の購買データを一元化することに加え、そこに「食」「健康」を切り口にした新たなオンラインサービスや、今後予定している百貨店でのアプリサービスの開発等により、お客さまの検索情報や行動情報等も加味していくことで、詳細な顧客ニーズがデータから浮かび上がってきます。これらの情報をベースに、個々のお客さまのライフタイムバリューを高めるソリューションを提案していくのが当社の目指す姿です。そして、将来的には、データ活用に基づくマーケティングをB2Bビジネスにもつなげていきたいと考えています。

横田　現在、人的資本が注目されていますが、「コミュニケーションリテイラー」実現のため、H2Oリテイリンググループとしての人的資本経営について、どのように考えられていますか?

荒木　従業員一人ひとりのリスキリングを含めたITリテラシーの向上はもちろん、1,000万人規模の顧客データを分析してビジネスアクションを組み立てていくデータアナリストの育成なども課題と認識しています。外部の知見を積極的に活用する一方、グループ顧客データが持つ資産価値を事業視点から活用できる中途採用や自社人材のトレーニングに注力しています。

また、社内のDX推進体制の構築を進める中で、改めて人的資本の重要性を再認識しました。IT分野に限らず、働き手の流動性はどんどん高まっており、人口減少はマーケットの縮小に先行して、働き手の縮小を顕著に引き起こしているように感じています。実際に、当社グループにおいても専門人材はもとより、店舗のパートタイマーが集まらない状況が出始めています。小売業のリアル店舗は、いわゆるエッセンシャルワークに近い部分がありますが、当社グループで働くことを選択し、活躍してもらうためにはどうすれば良いか。そして、人材と会社が選び・選ばれる対等な関係性において、賃金や働きがい、職場環境、タレントマネジメントなどが総合的に問われていると認識しています。

横田　最後に、H2Oリテイリンググループのサステナビリティ経営についてお聞かせください。

荒木　当社グループで働く約25,000人もの従業員の多くは、お客さまと同じく関西圏の生活者であり、ビジネスパートナーや株主にも、関西にご縁のある方が多数いらっしゃいます。我々がビジネスを展開する関西という地域の持続可能性に寄与すべく、地域との関わりを深め、地域社会の健全な発展に貢献することをサステナビリティ経営の柱としています。企業としてのサステナビリティの取り組みは、ともすると大掛かりになりがちですが、当社グループは身の丈に合った、手が届くサステナビリティ活動を、従業員や地域の皆さま、行政やお取引先などステークホルダーを巻き込んで行っていきたいと考えており、阪急阪神百貨店では、2022年度からボランティア休暇(P55参照)も導入し、活用を推進しています。

企業として、計画数値の達成やROEやPBRの改善等にも、当然ながら真摯に向き合っていきます。一方で、いわゆる数値には現れない価値創造にも、私たちは「お客さま・地域社会の心を豊かに」そして「地域とともに」を基本姿勢として今後も歩んでいきたいと考えています。

価値創造プロセス

当社グループの強みである、お客さまや地域社会とのつながり、信頼、ネットワークおよび
阪急・阪神両本店を軸とする強いブランド力、多彩な顧客接点、顧客基盤を生かし、地域社会になくてはならない存在であり続けることを目指します。

外部環境認識

メガトレンド

構造的変化

人口減少・少子高齢化

ライフスタイル変化

デジタル化・
オンライン化

消費の多様化

環境への関心

気候変動、
循環型社会への
関心高まり

当社の事業活動とアウトプット

コアコンピタンス

お客さまや地域社会とのつながり、信頼、ネットワークおよび
阪急・阪神両本店を軸とする強いブランド力、多彩な顧客接点、顧客基盤

お客さまとの多彩な接点
百貨店15店舗
食品スーパー236店舗
商業施設、専門店など

グループ従業員
約25,000人

多様なパートナーシップ
お取引先、業務提携先、
阪急阪神東宝グループ、自治体、
H2Oサンタ、地域活動団体、…

**コミュニケーションリテイラーとして
地域社会になくてはならない存在であり続ける**

関西ドミナント化戦略

**地域の生活者とのリアル&
デジタルの継続的な関係性構築**

- リアル店舗の提案力・発信力強化
- コンテンツ開発
- デジタルを活用した
  コミュニケーション実現

H2O RETAILING

サステナビリティ経営

重点テーマ～地域社会への貢献～

- 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

基本テーマ

- お客さま・ステークホルダーからの
  「信頼」に応える
- 従業員の「働きがい」を高める

コーポレートガバナンス

サステナビリティ経営推進、IT・デジタル経営、コンプライアンス・リスクマネジメント、規律倫理

当社の目指す未来

**「楽しい」「うれしい」「おいしい」の
価値創造を通じ、お客さまの心を
豊かにする**

事業成果

- マインドシェアNo.1&マーケットシェアNo.1
  ›グループビジョンの実現と事業成長の両立

社会価値

- 地域社会の一員として地域社会の健全で
  持続的な発展に貢献

お客さま　地域社会　従業員　ビジネスパートナー　株主

環境価値

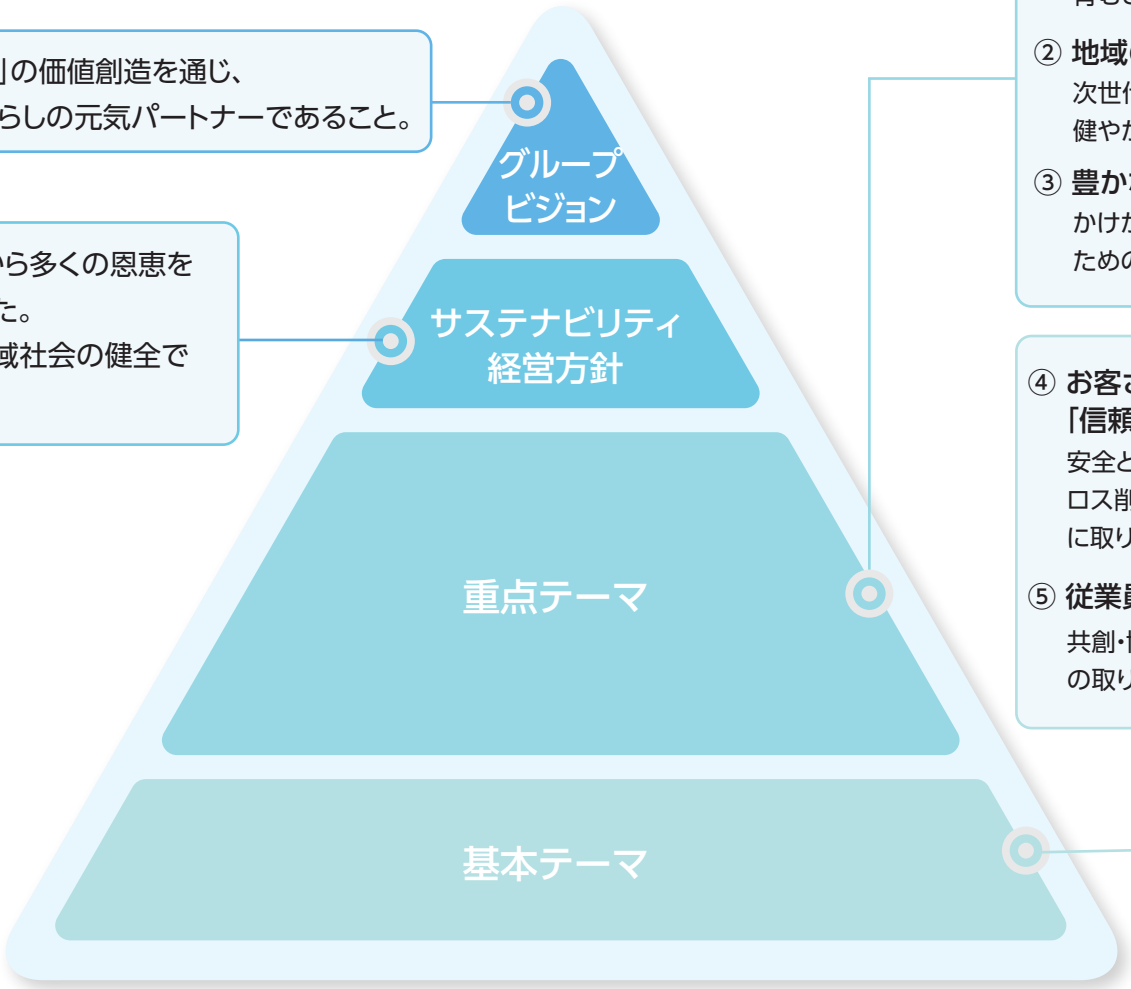
- 豊かな「地域の自然」を守り、引き継ぐ

サステナビリティ経営の取り組み

当社グループでは、「地域住民への生活モデルの提供を通して、地域社会になくてはならない存在であり続けること」を基本理念としており、地域の皆さまとのつながりは、当社グループにとって大切な財産です。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たいと考えています。
2021年4月より「地域社会への貢献」を柱にした3つの重点テーマと2つの基本テーマをグループの「重要課題（マテリアリティ）」と位置づけ取り組みを推進しています。

「楽しい」「うれしい」「おいしい」の価値創造を通じ、お客さまの心を豊かにする暮らしの元気パートナーであること。

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。



① **地域の「絆」を深める**
地域に寄り添い、地域とともにつながりを育むことに貢献します。

② **地域の「子どもたち」を育む**
次世代を担う地域の子どもたちの健やかな成長（未来）を応援します。

③ **豊かな「地域の自然」を守り、引き継ぐ**
かけがえのない環境を次世代に残すための活動に取り組みます。

④ **お客さま・ステークホルダーからの「信頼」に応える**
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。

⑤ **従業員の「働きがい」を高める**
共創・協業の風土醸成や成長機会創出のための取り組みを推進します。

「地域」の持続可能性に「子ども」「環境」からも取り組む

地域の皆さまとの深いつながりは、当社グループにとって大切な財産です。私たちは各事業での「マーケットシェアNo.1」を目指すとともに「マインドシェアNo.1」のためにいつも地域の皆さまに寄り添い、心を豊かにするパートナーであることを目指します。そのために、「地域社会の健全で持続的な発展に貢献すること」を取り組みの柱とし、「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」の3つを重点テーマに、取り組んでいます。

地域の絆を深める

「地域の絆を深める」とは、地域の皆さまと当社グループの絆という意味ももちろんありますが、地域の皆さま同士が絆を深め、一体感を高めていただくことも大事だと考えています。地域は、そこに住んでいる一人ひとりによってつくられるものです。その一人ひとりが、ともに生き、ともに働き、年代を超えたつながりを形成していくことで、心豊かで暮らしやすいものになっていくのだと思います。当社グループも事業活動を通じて、そのお手伝いをしていきます。

地域の子どもたちを育む

健やかな子どもたちの存在は、地域の未来を活気づけます。当社グループは子どもたちの成長や学びの機会を創出し、子どもたちに新たな出会いや発見を提供していきたいと考えています。また「地域の子どもたちを育む」という言葉には、子どもたち自身の成長に加えて、子どもたちを中心とした家族を見守ることも大切にしたいという願いを込めています。

豊かな地域の自然を守り引き継ぐ

環境に対する課題は日々高まっています。気候変動や資源循環などの地球環境の保全という観点はもちろん、「豊かな地域の自然を守り、引き継ぐ」ことには、特にグループ一丸となって取り組んでいきたいと思っています。地域の皆さまとともに豊かな自然環境を守り、次の世代、またその先へと引き継いでいくことで、より良い地域づくりをしていきます。

当社では、「サステナビリティ経営推進委員会」での検討や、従業員説明会などでのコミュニケーションを経て、3つの重点テーマと2つの基本テーマをグループの「重要課題（マテリアリティ）」に設定いたしました。当社グループの100年にわたる歴史の中で地域社会から多くの恩恵を受けて成長させていただいたことに改めて感謝しています。今後も、地域の一員として、地域の方々に共感いただける取り組みを実施し、地域社会の健全で持続的な発展に貢献していきます。

外部環境(リスク・機会)認識

「長期事業構想2030」を策定するにあたり、新型コロナウイルス感染症による劇的な事業環境の変化を認識する必要がありました。
コロナ禍は終息しつつありますが、変化が激しい時代において、社会環境や消費動向、生活者の価値観・ニーズを適切にとらえ事業を推進していきます。

人口減少・高齢化社会

- 日本の総人口は今後長期にわたって減少が続き、関西地域では全国平均を上回るスピードで減少が進む
- 未婚・夫婦のみといった世帯サイズの縮小・多様化、高齢化も併せて進行していく
- **これまで以上に多様な個のライフスタイルに即した商品やサービス、コミュニケーションのあり方を検討していくことが求められる**

富裕層・スモールマス・マスマーケット

- 金融資産を多く保有する富裕層は世帯数・金融資産額ともに増加傾向で、富裕層マーケットは拡大が見込まれる
- 価値観やライフスタイルの多様化により、限定的なニーズに特化して特徴を際立たせた商品・サービスが強く支持され、一定規模を形成する「スモールマスマーケット」がさまざまなジャンルで生まれている
- マスマーケットは潜在的な顧客数が多く、時代感をとらえた方法で本源的な欲求を叶える商品・サービスが支持される
- **各マーケットの違いを見極めたうえで、さまざまな取り組みを実施する必要がある**

百貨店事業モデルの変容

- 売上規模の縮小が続いている百貨店業界は、コロナ禍における急速なECシフトもあり苦境に陥り、直近では高額品の好調な売れ行きや訪日外国人による免税売上により急伸しているが今後の予断を許さない
- コストと価値のバランスを重視する合理的な消費傾向が強まる一方で、付加価値を追求する志向との二極化が鮮明になり、百貨店の主要顧客であった中間層が減少している
- 生活スタイルの多様化に伴い、都心への通勤者が減少している
- **リアル店舗とデジタル技術を融合したビジネススタイルを構築する必要がある**

GMSからSCへの転換

- 総合スーパー(GMS)は従来、ターミナル・駅前・駅近立地に出店し、衣食住を総合的に提供して支持を得てきた
- 品揃えの深さと価格競争力を売りにする専門店と、その専門店を数多く集積し駐車場の収容台数を増やして利便性を高めたショッピングセンター(SC)が台頭
- **競争力を欠いたGMSからSCへの転換が急務**

業態を超えた食料品マーケットの拡大

- 消費支出総額が減少傾向の中、被服および履物、教養娯楽への支出は総額の減少以上に落ち込んでいる
- 一方で、支出シェアの最も大きい食料品は世帯当たりの人員数が減少する中で安定的に推移し存在感を増している
- 低価格志向や高付加価値志向などいくつかの方向性が見られるが、コンビニエンスストア・ドラッグストア・食品スーパーに共通して、食料品の売上が大きく伸長している
- **食料品を提供する事業者に対して消費者の期待水準が高まることが想定される**

コロナ禍を経た社会・生活スタイルの変化

- オンラインでのアクセス・コミュニケーションが容易になり活発化したこと、デジタル・ソーシャルネイティブな若い世代が社会の大きな位置を占めるようになってきたこと、作り手が直接販売するD2Cビジネスが拡大していることなど、ネットワーク型社会への移行が大きく進展している
- 「タイパ(タイムパフォーマンス)」という価値観が生まれるとともに、外見や社会的名声といった他者からの評価よりも、自身の心のありようや、地域や家族の幸せといった身近な存在に目を向けようという意識が高まっている
- **幅広い世代やジャンルで新しいライフスタイルが浸透しており変化をとらえて対応する必要がある**

持続可能な社会へ

- 2020年7月にレジ袋の有料化がスタートし、今後もプラスチックの使用・廃棄の抑制、再資源化の取り組みに向けた機運が高まる
- 食品ロスに関して、小売業の割合は1割程度であるものの、顧客である一般家庭からの排出が4割以上を占めており、食品ロスの総量削減に向けて小売業が関与すべき部分は大きいと認識している
- 地球温暖化対策推進法に2050年までのカーボンニュートラルの実現が明記され、脱炭素化に向けて具体的な行動が求められる
- **生活者と直接接点を持つ小売業は、生活者のライフスタイルの環境負荷低減に貢献できるという点で果たせる役割は大きく、新たな事業機会になり得る**

長期事業構想2030

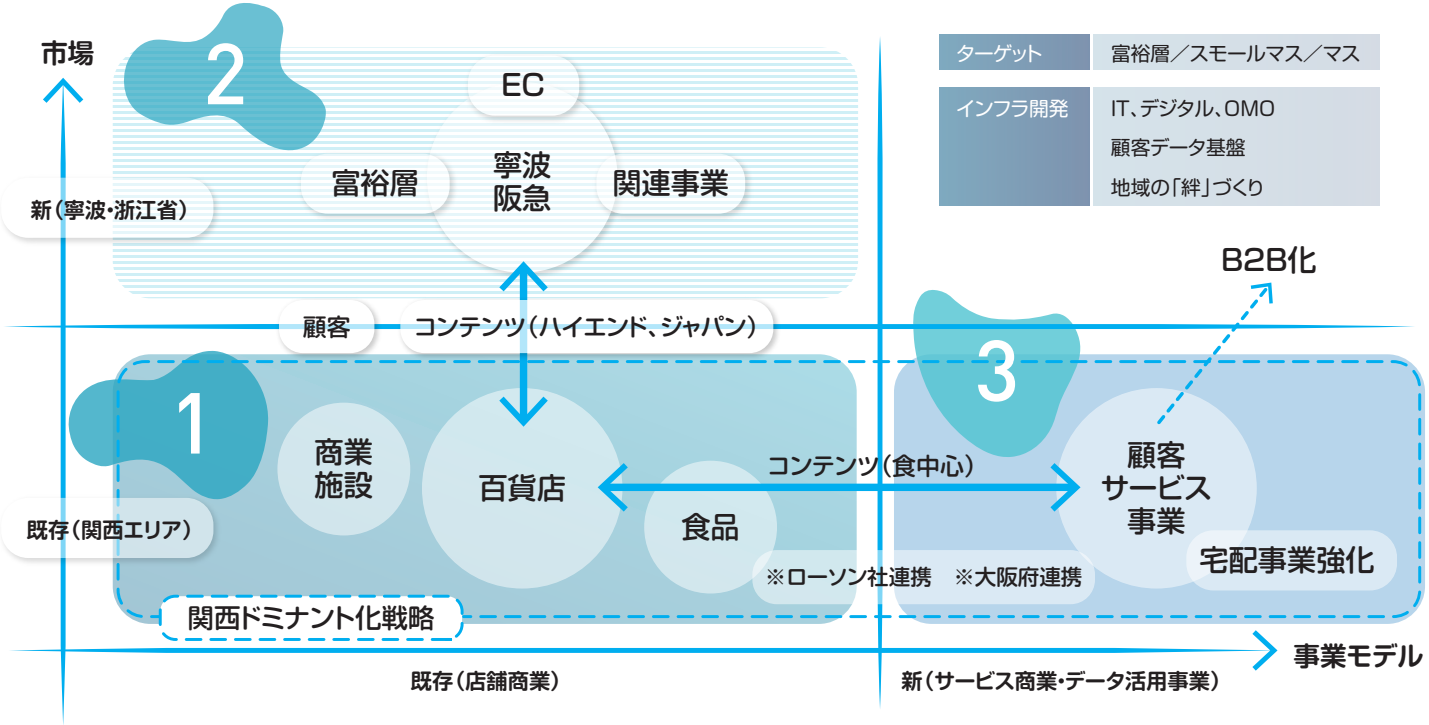
H2Oリテイリンググループが目指すビジネスモデル「コミュニケーションリテイラー」

当社グループでは、これまで店舗や商品を起点としたビジネスを中心に、規模の拡大に重点を置いてきました。しかし、コロナ禍において一層進展したデジタル化の進行や行動様式の変化を受け、2021 年にグループの将来の経営モデルを見据えた「長期事業構想 2030」を策定し、顧客起点のビジネスモデルへの転換を推し進めています。

これまでの店舗での顧客接点に加えて、デジタルを活用したコミュニケーションを通じて、お客さまとダイレクトにつながることで深い関係を築き、一人ひとりに合ったさまざまな商品やサービス、新たな価値をパーソナルに提供し、継続的にお客さまとつながっていくビジネスモデル「コミュニケーションリテイラー」の実現を目指しています。

そして、既存事業の磨き上げで収益力を高め、将来成長のため新市場・新事業モデルの取り組みを強化していきます。

これからもお客さまに「楽しい」「うれしい」「おいしい」生活を提供し、地域とともに成長を遂げていきます。



ターゲット	富裕層／スモールマス／マス
インフラ開発	IT、デジタル、OMO 顧客データ基盤 地域の「絆」づくり

1 既存事業の再建・磨き上げ

- 百貨店事業の再建
- 食品事業の「第2の柱化」

2 新市場への展開

- 寧波（中国）での事業の確立および拡大

3 新事業モデルへの挑戦

- デジタルを活用した顧客サービス事業の開発
- 顧客データプラットフォーム化とBtoBビジネス展開

数値目標（2030年）

グループアクティブ顧客数	営業利益		ROE
1,000万人	300~350億円	百貨店……150億円以上 食品……100億円以上 商業施設……30億円 寧波・浙江省……30億円 顧客サービス事業……30億円	6~7%

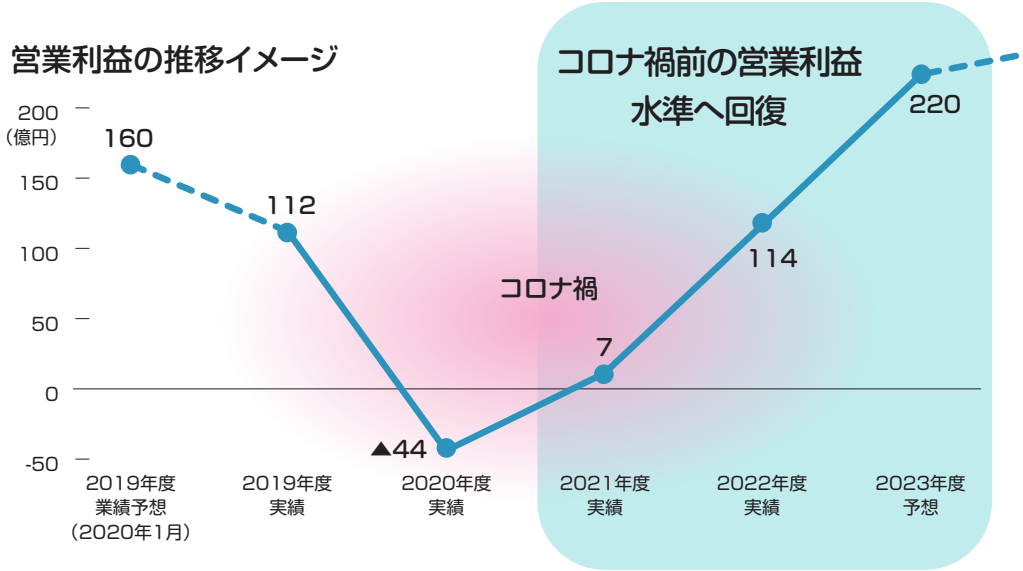
中期経営計画（2021～2023年度）

2021～2023 年度の中期経営計画では、コロナ禍前の営業利益水準への回復を目標に、以下の項目を重点項目と定め、「長期事業構想 2030」の実現に向けて取り組みを推進しています。

主要な指標の推移

（単位:億円）	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 予想
営業利益	204	112	▲44	7	114	220
経常利益	214	118	▲29	23	130	225
ROE	0.8%	▲5.0%	▲10.5%	4.2%	6.7%	5.1%
ROIC	3.6%	2.0%	▲0.8%	0.1%	2.1%	3.9%

営業利益の推移イメージ



百貨店事業の再建

- OMOスタイル確立
- 阪神梅田本店、神戸阪急、高槻阪急への重点投資
- コスト構造改革

食品事業の「第2の柱」化

- SM事業の標準化、運営力再構築
- 製造事業との一体的運営
- アライアンスによる事業力強化

将来の成長のための事業開発着手

- 寧波阪急事業の確立と関連ビジネス開発
- 顧客サービス事業立ち上げ、拡張

IT・デジタル化推進

- DXに向けたIT基盤の構築
- 業務改革の加速
- システムリスク・課題への対応

次期3ヵ年（2024年度から2026年度）では、コロナ禍前の営業利益水準を上回り、収益源の多角化達成を目指します。

中期経営計画振り返り

Topic 百貨店事業の再建

阪神梅田本店建て替えオープン

食の阪神を進化させるため、圧倒的な品揃えと専門性で日本一のデパ地下を目指す「阪神食品館」に加え、大阪で愛される食を集めたレストラン・フードホールフロアの新設、「食祭テラス」での独自テーマ編集の体験型コンテンツ開発により新客を獲得し、顧客のファン化を推進しています。また、顧客のライフタイムバリュー向上に向けたパーソナルな取り組みや、子育てコミュニティなど顧客参加型イベントやSNSの活用による継続的な関係性を構築しています。催事強化による店全体の集客力向上を狙って、新規マーケット開拓のために大胆な企画のチャレンジ継続に加え、従来の人気催事を復活させ幅広い層の顧客を集客しています。

神戸阪急リモデル

2023年10月、神戸阪急は独自の魅力を持つ店舗へ生まれ変わりました。都市型百貨店として期待されるハレ型の品揃え強化と拡充、今日的な時代感をとらえた高感度コンテポラリー化を狙った「Hankyu Mode Kobe」「インターナショナルブティックス」を新設し、神戸地区最大級「KOBE HANKYU BEAUTY WORLD」では新しいビューティー体験を提供します。また、独自性のある地域密着のライフスタイル提案型フロアを新設し、各フロアには情報発信スペースを設置して新しい発見・驚きなどの楽しさ提案を強化しています。

OMOスタイルの確立

Webカタログの充実やオンラインコミュニケーションの強化、デジタル接客ツールの整備など、リアルとデジタルを融合した新たな購入プロセスの開発と提供に取り組んでいます。

コスト構造改革

IT・デジタルを活用した従来業務の集約と省人化に取り組んでいます。コロナ禍を契機とした業務の見直し・内製化による外部経費の削減と、活動方針の再定義による宣伝装飾費や出張費等の見直しを継続しています。

新ロジスティクスセンター開設

物流センターを集約し、自動運搬機などを活用して物流効率や在庫オペレーションを大幅に改善しました。よりすばやい物流を実現することで、店頭在庫の流動性やECの利便性を高め、サービス向上につなげています。

Topic 食品事業の「第2の柱」化

関西トップクラスの食品スーパー連合

2021年8月に株式会社関西スーパーマーケットと経営統合し、関西トップクラスの食品スーパー連合を形成しました。調達や製造、物流、システムなどあらゆる分野でシナジー効果を発揮して競争力や収益性を高めていきます。さらに、イズミヤ株式会社と株式会社阪急オアシスの合併により、本社・本部機能の一元化が進み、意思決定が迅速化しています。

2021年7月に包括業務提携を締結した株式会社万代とは、輸入商品調達の合弁会社を設立し、品揃えの充実と調達コストの低減、商品の共同開発を推進しています。

食品スーパー事業改革

食品スーパーでは、オペレーション標準化の徹底による生産性の向上に取り組んでいます。MD・基幹システムの刷新や物流体制の整備と統合、新人事制度の導入による要員政策の一元化などによる業務効率化を推進し、グループ製造会社とのSPAによる差別化商品（惣菜・パン）の開発を強化しています。また、商圏に応じた店舗フォーマットの開発・整備に取り組み、マーケット特性に合わせた品揃え・売り方を展開していきます。

Topic 商業施設事業の収益力強化

イズミヤGMSのSC（ショッピングセンター）化

直営売場の縮小効率化とテナント導入の推進により、全店舗のSC化を2021年度中に完了しました。不採算店舗の整理や業務標準化、施設管理業務の見直しなどの運営効率化にも取り組み、黒字化を実現した後も継続的な利益確保につながっています。

また、イズミヤSC河内長野4階に公民連携の地域コミュニティ拠点「ゆいテラス」を、イズミヤSC門真店3階に子どもや保護者の支援拠点「子どもLOBBY」を開設しました。店舗ごとにそれぞれの地域に合った取り組みを推進することで、近隣型商業施設としてSCの魅力最大化につなげます。

大井開発（ビジネスホテル「アワーズイン阪急」）

自動チェックイン機の導入などによる省人化と低コスト運営を実現しました。ダイナミックプライシングの導入による客室単価向上により、収益力が改善しています。

中期経営計画振り返り

Topic

将来の成長のための事業開発着手

新事業モデルへの挑戦

当社グループの強みである、これまで積み重ねてきたお客さまや地域との強いつながり・信頼を活かし、IT・デジタルと既存リアル店舗やサービスを融合・活用した、関西圏1,000万人の「グループアクティブ顧客」獲得に向けたサービス事業を開発しています。

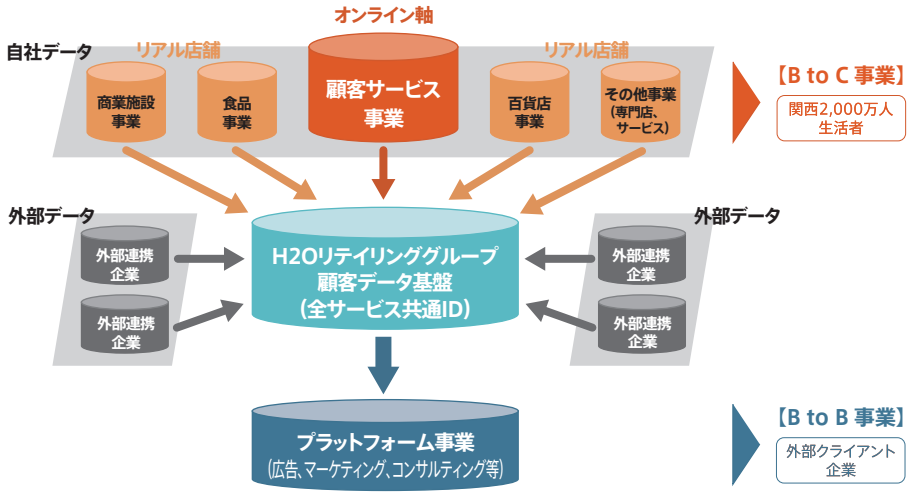
まず、多くの生活者が頻度高く利用する、地域生活に密着したオンライン機軸のサービスを開発します。当社グループやアライアンスパートナーの既存店舗商業と連携して相乗効果を追求、さらにサービス領域を拡大して、1,000万人の生活者と常時つながり密接にコミュニケーションできる関係を構築します。

次に、新規サービスを通じたつながりや生活者データ、さまざまなサービス機能からなる顧客データ/サービス基盤を構築し、決済・ポイント・配送・コミュニケーション・分析・マーケティング機能と合わせたプラットフォーム機能の提供や、顧客データ基盤を活用した広告やマーケティング分析など新規サービスの提供によるＢtoＢビジネスの創出を目指します。

顧客サービス事業立ち上げ、拡張

2023年2月にエイチ・ツー・オー コミュニケーションＮＥＸＴ株式会社を新設し、顧客サービス事業とプラットフォーム事業を推進しています。顧客サービス事業では、BtoCアプリを通じたサービスの開発・運営と店舗向け決済サービスを提供します。プラットフォーム事業では、関西2,000万人の生活者の過半をアプリ会員化し、顧客基盤と顧客データを活用して広告・マーケティングなどBtoBでのマネタイズを図ります。

生活者ニーズが大きいこと、当社グループの情報・知見を活用できる最初の取り組みとして「食」領域を選定し、食に関するサービスをオンラインで多角的に展開していきます。2023年5月には、特にニーズが大きいと想定するテーマについて、第一弾のトライアルとしてスマホアプリ「まちうま」をリリースしました。



新市場への展開、寧波阪急開業

2021年4月、中国の浙江省に寧波阪急が開業しました。百貨店の強みとSCの強みを併せ持つ中国初の「体験型デパートメントモール」として、阪急うめだ本店との商品・コンテンツの連携、顧客連携、越境ECへの取り組みを通じて、高い経済力・購買力を持つ富裕層に向けたビジネスの展開を進めています。開業後はラグジュアリーブランド・食品・飲食やイベントプロモーションが若い新富裕層から想定を超える高い支持を得ており、地域一番店を目指してさらに魅力を向上させていきます。

Topic

IT・デジタル化の推進

「コミュニケーションリテイラー」の実現に向けた基盤づくりとして、IT・デジタル化を積極的に推進しています。

→【IT・デジタル戦略】P49～52参照

中期経営計画振り返り

Topic

投資・財務・資金計画

投資計画

IT/DX投資、阪神梅田本店の建て替えや神戸阪急・高槻阪急のリモデルなど優先順位の高いプロジェクトへ積極的に投資しています。3ヵ年の投資計画950億円に対し、投資額は913億円を見込んでいます。

資産効率向上

バランスシートのスリム化、資金化により財務体質の改善・効率化を図っています。

旧本社ビルや百貨店配送センターなど利用効率の低い不動産を売却し、2021年度・2022年度で売却益272億円を計上しました。

株式については、2021年度に8銘柄、2022年11月に髙島屋株式、2023年3月に梅の花株式を売却し、政策保有株式を16銘柄から6銘柄に大幅に縮減しました。

有利子負債の削減・資金計画

有利子負債は近年の大型プロジェクト投資と収益環境悪化、コロナ禍で借入を増やしたことにより増大していましたが、追加借入は行わない方針のもと、投資キャッシュフローの減少、先行投資の効果などに伴う営業キャッシュフローの増加によって、借入の圧縮を進めています。

キャッシュフローアロケーションについては、営業キャッシュフローと資産売却による投資キャッシュインフローによって大型案件の資金を捻出し、成長のための先行投資と健全な財務基盤を両立させています。大型投資は2023年度も継続していますが、営業キャッシュフローの増加により有利子負債は減少しています。

株主還元・配当政策

中長期にわたる適正な財務体質の構築と成長投資に必要なキャッシュフロー、事業年度ごとの業績を勘案しながら安定的な利益還元を行うことを基本に、親会社株主に帰属する当期純利益、連結純資産、連結キャッシュフローの中長期の計画から総合的に判断して最適な成果配分を行っています。長期的には配当性向30～40％を目指します。

「コミュニケーションリテイラー」を具現化するための次期中期経営計画策定を目指して

常務執行役員
経営企画室長
渡邊 学

中期経営計画（2021～2023年度）の２年間の実績は、計画以上に推移しています。特に2022年度は、百貨店事業の業績回復が大きく寄与しました。中期経営計画の目標達成に向けて、収益力の向上、資産・資本の効率化、将来成長に向けた投資、人材開発の強化を今後も継続して推進していきます。

本社オフィスの移転は無事完了し、自律と共創を促す働き方に向けて前進しました。引き続き、価値創造のため組織風土を改革し、成果を生み出す組織づくりを目指していきます。中期経営計画や3ヵ年事業計画の進捗管理、計画に対する修正を適切に実行できるKPI導入による計画管理機能を強化し、BPRの推進や、グループ全体の経理・人事業務の効率化も推進していきます。

新型コロナウイルス感染症は終息に向かい足元の業績は好調ですが、人口減少や高齢化、増えない可処分所得、将来不安からくる消費の停滞などの逆風は続きます。そして、消費に意味合いを求める傾向や社会貢献意欲の高まりなど生活・消費スタイルが多様化し、生成AIやWeb3などテクノロジーの進化が激しい中、当社のビジネスも従来どおりでは通用しなくなってきます。従来の価値観や考えにとらわれることなく、関西ドミナント化戦略を着実に実行するために生活者実態を直視し、新規事業領域を含めた事業ポートフォリオと顧客接点・関係性を再設計し、「コミュニケーションリテイラー」を具現化するための次期中期経営計画策定を進めていきます。