2023年度
IR説明会

2023年12月13日

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

本日のアジェンダ

長期事業構想2030実現に向けたグループ戦略

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

代表取締役社長　　荒木　直也

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

Topics

Ⅰ．長期持続的な価値向上への取り組み

Ⅱ．長期事業構想2030の実現に向けて

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

皆様おはようございます。

本日のトピックスですが、1 つ目は、長期持続的な価値向上への取り組みについて現在の進捗状況、 2 つ目は、長期事業構想 2030 の実現に向けてということで、来期スタートの次期中期経営計画の位置付けとポイントについてお話をさせていただきたいと思っております。

Ⅰ．長期持続的な価値向上への取り組み

1. 現中期経営計画経営指標の達成

・ROE、ROICなど経営指標、財務・資本戦略の開示を拡充
・現中計最終年度にあたる今年度は各指標を達成する見込み
・投資や資産の売却などその他取り組みも着実に実行

■現中期経営計画指標

	公表値	**23年度予想**
営業利益	170億円	**220億円**
経常利益	140億円	**225億円**
ROE	2.6%	**5.1%**
ROIC	3.0%	**3.9%**

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

長期持続的な価値向上に向けたこれまでの取り組みについてご説明いたします。

2021 年度に発表しました現中期経営計画では、経営指標として営業利益、経常利益といった PL 指標に加えまして、効率性指標として ROE、ROIC を KPI として設定し取り組んでまいりました。

最終年度となる今年度は全ての指標が目標値を上回る想定になっております。全てのセグメントの営業利益が計画値を上回っており、特に好調な百貨店事業の寄与もあり、本年度の連結営業利益は 220 億円、経常利益は 225 億円を見込んでおります。

また業績改善に加え低稼働な不動産の売却を進めるとともに、持合株式の解消など政策保有株の売却も積極的に行い、それらの資産売却で得た資金を中心にした大型投資を着実に実行しました。

併せて、有利子負債の抑制も進めてまいりました。財務体質改善と成長のための先行投資の両立により、ROE、ROIC は想定以上に改善しています。

このように、現中期経営計画期間はコロナ禍の影響が不透明な状況での計画策定ではあったものの、外部環境の想定以上の改善と着実な事業活動が寄与し、目標としていた経営指標を達成できる見通しになっております。

Ⅰ．長期持続的な価値向上への取り組み

2. 情報開示の充実化を通じたステークホルダーとのコミュニケーション強化

■統合レポートはIR説明会などで得た外部のフィードバックを反映し、内容をアップデート

（2021年度）サステナビリティ経営への取り組みの開示

- 重要課題（マテリアリティ）の特定
- 2030年度までのKPI設定

（2022年度）非財務情報開示拡充

- 地域住民、従業員との対話・情報発信を目的とした巻頭特集
- 人権方針、CSR調達方針の策定

（2023年度）価値創造ストーリー・価値創造を支える基盤の開示拡充

- サステナビリティ戦略
- IT・デジタル戦略
- 人的資本戦略
- コーポレートガバナンス（社外取締役鼎談）

▼

統合レポートをはじめ、ステークホルダーの声を取り入れ、反映する経営を推進

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

次に、情報開示を通じたステークホルダーの皆様とのコミュニケーションの強化の状況についてご説明します。

本日ご説明のベースとなっております統合レポートは、ステークホルダーの皆様に当社のことを知っていただき、より深い対話につなげたいと考え、毎年アップデートを続けています。

2021 年度は統合レポートを大幅に刷新し、特にサステナビリティ経営への取り組みの開示を強化いたしました。サステナビリティ経営方針、マテリアリティ、KPI 設定など、これまでなかなか体系的にお示しできていなかった、当社の持続的企業価値向上への考え方を盛り込みました。

2022 年度は非財務情報の拡充を進めました。ステークホルダーエンゲージメントに関し、皆様からのご要望を受けて統合レポートの巻頭特集、「with LOCAL」を拡充しました。「with LOCAL」には数多くの地域の方に登場していただき、私たちの取り組みを地域の方がどう感じたのか、どんな変化があったのかに焦点を当てて作成しております。作成過程自体が生活者やお客様、地域住民、個人株主を含めた地域社会との対話の場となっております。さらに人権方針や CSR、調達方針、TCFD 提言に沿った情報開示などの充実も図り

ました。

今年度は当社の価値創造の全体像、その価値創造を支える基盤について重点を置いた開示の拡充を図りました。グループ全体のステークホルダーの皆様とのコミュニケーション戦略を策定する部門横断のプロジェクトを立ち上げ、そのメンバーを中心に統合レポートを作成いたしました。

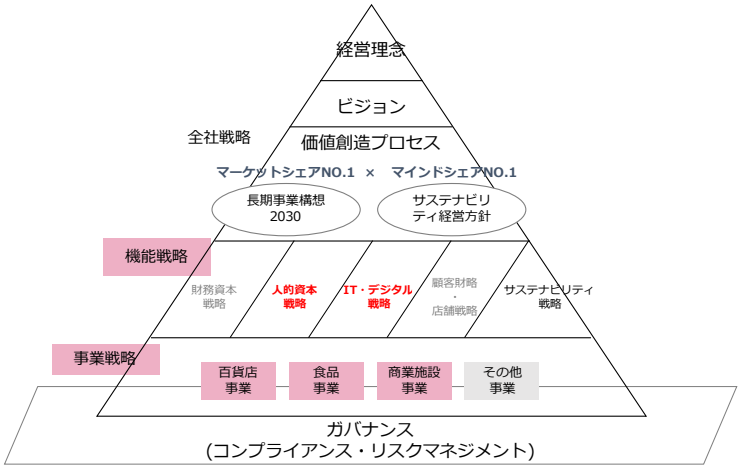
IR 説明会やその後の対話から得られた声をもとに、当社の強みと価値創造ストーリー、その基盤となる機能戦略、事業戦略についての記載を拡充し、コミュニケーションリテイラーへの転換と、長期事業構想 2030 達成への道筋を分かりやすくお伝えすることを意識しております。

このように、統合レポートや本日の IR 説明会を通じて積み上げました気づきや知見を、今後の経営に反映していきたいと考えております。

3. 目指す経営モデル

マーケットシェアNO.1　× マインドシェアNO.1

関西エリアにおけるビジネスの深耕と社会的信頼・共感を追求する独自の経営モデル確立を目指す



Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

前年の IR 説明会でもご説明しましたとおりに、当社の目指す経営モデルは、マーケットシェア NO.1 とマインドシェア NO.1、この 2 つの同時達成です。消費者であり地域社会の一員である生活者と継続的に深くつながるコミュニケーションリテーラーとして、関西エリアにおけるビジネスの深耕と社会的信頼強化を追求し、その相乗効果で人口減少社会が予測される中、顧客の 1 人当たりの顧客生涯価値を最大化するという、われわれ独自の経営モデルの確立を図っています。

こちらの図は、経営理念からビジョン、価値創造プロセス、そしてその実現を支える縦の戦略としての事業戦略、横の戦略としての機能戦略の関係性を示しております。

経営モデル確立に向けては、各事業の戦略はもちろんですが、それぞれの事業を有機的に結びつけ、グループとしての価値を高めていくための横串の機能戦略が重要であると考えております。

本日はこの機能戦略のうち、特に人的資本戦略、IT・デジタル戦略、そしてサステナビリティ戦略を中心にご説明いたします。

4. グループ基盤の構築 ＜IT・デジタル戦略＞

環境認識

- コロナ禍で急速に進んだデジタル化などの社会・生活スタイルの変化

⇒リアル店舗とデジタル技術を融合したOMOスタイル構築の必要性高まる

現中期経営計画公表時点の当社 IT課題

- 事業会社ごとに顧客データを蓄積
- IT、ハード面の投資の遅れによるリスク・課題の顕在化

■現中期経営計画取り組み指針

- デジタルを活用した業務合理化と価値創造
  ➡ 重点３領域（OMOの基盤づくり、リスク対応、ワークスタイル変革）を中心とした 260億円の投資実行
- IT・デジタル経営委員会設置によるIT・デジタル戦略の着実な推進

重点３領域	取り組み成果
OMO基盤づくり	・顧客データベースの構築完了 ・百貨店の顧客データ統合（2023年度中予定）
ワークスタイル変革	・ワーク環境整備によるオフィス面積0%削減 ・脱データセンター、クラウド化の進行
リスク対応	・MD、POS基盤の刷新 ・営業情報などの情報提供基盤のクラウド化、移行完了

今後の取り組み
・顧客データベースの活用
・顧客サービス事業立ち上げ展開
・新ワーク環境を活かした業務のさらなる効率化
・クラウド上での営業情報以外の会計データや顧客データの共有

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

まず IT・デジタル戦略についてご説明します。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・デジタルの領域は高い優先順位に位置付けており、取り組みを進めています。

コロナ禍において急速に進んだデジタル化により、社会、ライフスタイルは大きく変化しており、この流れは元に戻るものではないと考えております。そうした事業環境下において、リアル店舗の強みとデジタル技術を融合した、OMO ビジネススタイルの構築が喫緊の課題であると考えております。

一方で現中期経営計画策定当時、当社は膨大な顧客データを保有しているものの、それが各事業会社、事業部ごとの蓄積となっており、またハード面においても投資の遅れから、20 年から 30 年前の古いモデルで構築された基幹システムや POS、MD システムを使用するなど、リスク面、運用面で課題が山積しておりました。

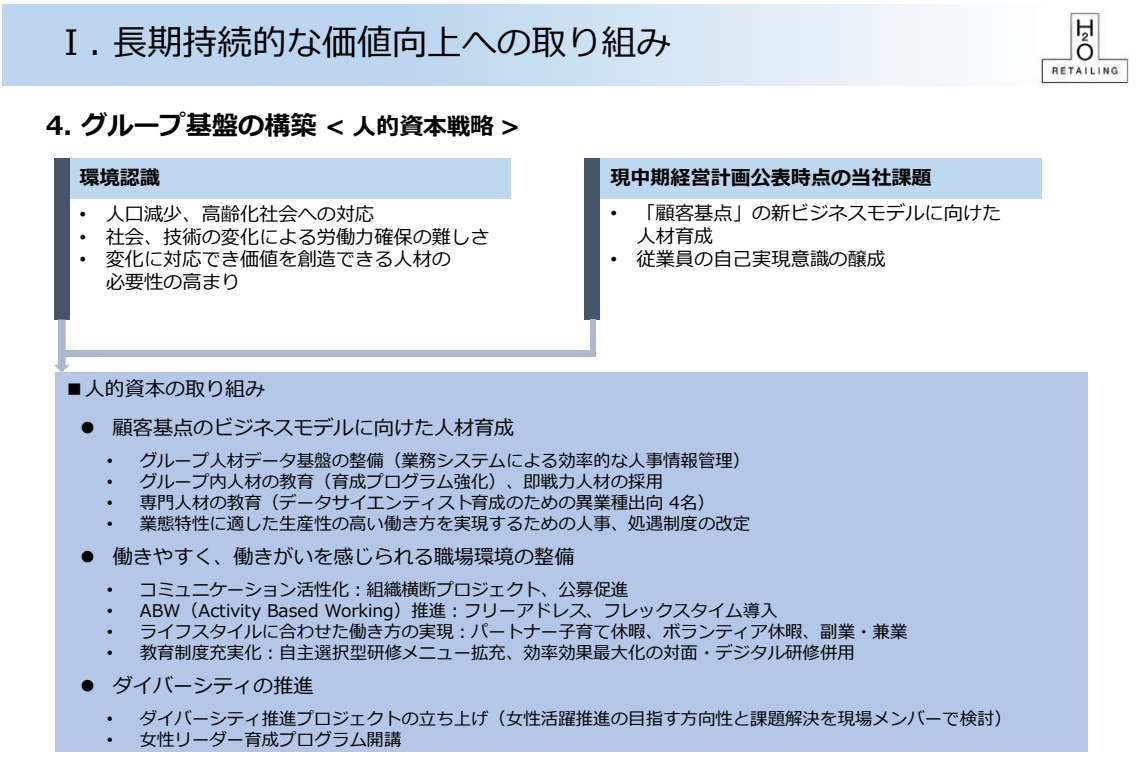
こうした背景の下、大きく二つの取り組み方針、デジタル活用による業務合理化と価値創造、そして IT・デジタル経営委員会設置による着実な推進体制の構築に基づいて、現在取り組みを進めています。

単なるデジタル化にとどまらず、それによる業務改善、さらには価値創造まで一貫して取

り組むことを目指し、この 3 カ年で重点 3 領域を定め、約 260 億円の投資を行っております。

まずデジタル施策への投資決定の迅速化、着実な推進のために、IT・デジタル経営委員会を設置しました。事業の重要案件への共通認識を醸成し、必要に応じてグループ経営会議へのデジタル施策の報告、提言を行っております。

重点領域である OMO 基盤づくり、ワークスタイル変革、リスク対応の三つについても、おおむね計画通りに進捗しており、次のステップを見据えて取り組みを進めております。



人的資本戦略についてご説明します。

人口減少や社会変化に伴う労働力確保の難しさは、一時的なものではなく今後も継続するものと見込まれており、またコミュニケーションリテイラーへの転換に向けて、新たなビジネスモデルの構想を視野に入れた人材育成の必要性が高まっていると認識しています。

そのような中で価値創造ができる人材の確保、育成に向け、多面的に取り組みを進めております。顧客起点のビジネスモデルに向けた人材育成としては、グループ全体の人材データ基盤を整備し、グループ内にどのような人材が、どこにいるのかを的確に把握できる環境作りをしております。

また新たな業務に対応できる人材確保に向けて、キャリア採用を実施するのみでなく、異業種への出向を通じた人材育成など、社内人材のスキルアップも同時に図っております。

職場環境整備は、働きやすさと働きがいの双方を高めることを目指しており、従業員１人１人のライフスタイルや業務に応じた柔軟に働ける環境整備とともに、部門を越えたコミュニケーションの活性化を図っております。

ダイバーシティ推進については、さまざまな側面があるものの、当社従業員の半数以上を

占める女性の活躍に重点を置き、プロジェクトの推進や育成プログラムの立上げを通じて、1 人 1 人が自分の力を最大限引き出せるような仕組み、風土づくりを進めています。

4. グループ基盤の構築 ＜ サステナビリティ戦略 ＞

マインドシェアNO.1の実現に向け、生活者にとって最も身近で信頼される流通グループを目指す
関西エリアの地域の一員として顧客・行政・事業者・グループ従業員を巻き込みながら取り組みを推進

■重点テーマ（地域社会への貢献）

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。

➡ 地域共創型サステナビリティ活動をベースに推進

■基本テーマ

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。

➡ KPIを設定し各取り組みを進捗管理

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

当社グループが目指す経営モデルは、マーケットシェア NO.1 とマインドシェア NO.1 の同時実現であります。

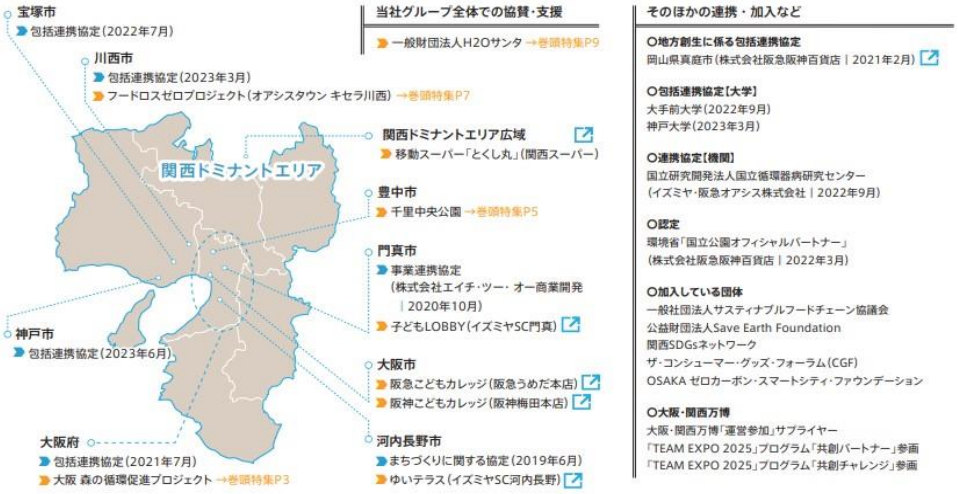
持続的に企業として成長を目指す上で、地域社会は欠かせない存在であり、当社も地域社会に暮らす生活者にとって、最も身近で信頼される存在であることが不可欠だと思っております。そのため、ステークホルダーの皆様からの信頼に応え誠実に取り組むこと、そしてこの取り組み主体となる従業員の働き方を高める、この 2 点を基本テーマとし、着実な推進に向けて KPI を設定し、取り組みを進めています。

当社独自の取り組みによる地域社会への貢献としては、3 つの重点テーマを設定し、私たち自身、地域の一員としてお客様、行政、事業者、グループの従業員とともに進める、地域共創型サステナビリティ活動を推進しております。

4. グループ基盤の構築 < サステナビリティ戦略 >

■地域共創型のサステナビリティ活動

地域ごとに異なる課題に対して、それぞれの地域の様々なパートナーとともに取り組み、重点テーマと基本テーマを総合的に推進



Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

地域共創型サステナビリティ活動についてご説明いたします。こちらの図でお示しの通り、関西の各地域で様々なパートナーとともに取り組みを進め、重点テーマと基本テーマの横断的な推進を図っております。

今回、統合レポートの巻頭特集「with LOCAL」では、大阪府との包括連携協定に基づく大阪 森の循環促進プロジェクト、大阪府豊中市と企業連合の連携による千里中央公園活性化プロジェクト、兵庫県川西市における環境省採択プロジェクト、食品廃棄ゼロエリアモデルなどを掲載しております。

様々な立場のパートナーが一緒に取り組むプロセスの一端を感じていただけるものになっておりますので、またぜひご覧いただきたいと思っております。

4. グループ基盤の構築 < サステナビリティ戦略 >

■基本テーマに関するKPI設定

テーマと コミットメント	KPI		2022年度 実績	
<基本テーマ> 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	**GHG排出削減**	2030年度 ▲30% (2019年度比) 2050年度 ネットゼロ	▲19%	
	食品リサイクル率	2030年度 70% (2023年度 60%)	56% (2019年度比 10pt向上)	
	特定プラスチック使用製品の提供量原単位	2030年度 ▲60% (2021年度比)	集計中	
	女性管理職比率	2030年度		2020年度比
	阪急阪神百貨店	35%	19%	+3pt
	H2O食品グループ SM3社 イズミヤ・阪急オアシス・カナート	20%	5%	+1pt
	H2O商業開発	35%	14%	+1pt

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

こちらは、基本テーマに関する KPI をお示ししております。

GHG 排出は 2019 年度比で 19%削減となっています。電力使用の抑制、LED 化率向上に加え、阪急本店の使用電力の再生可能エネルギーへの切替えを進めております。

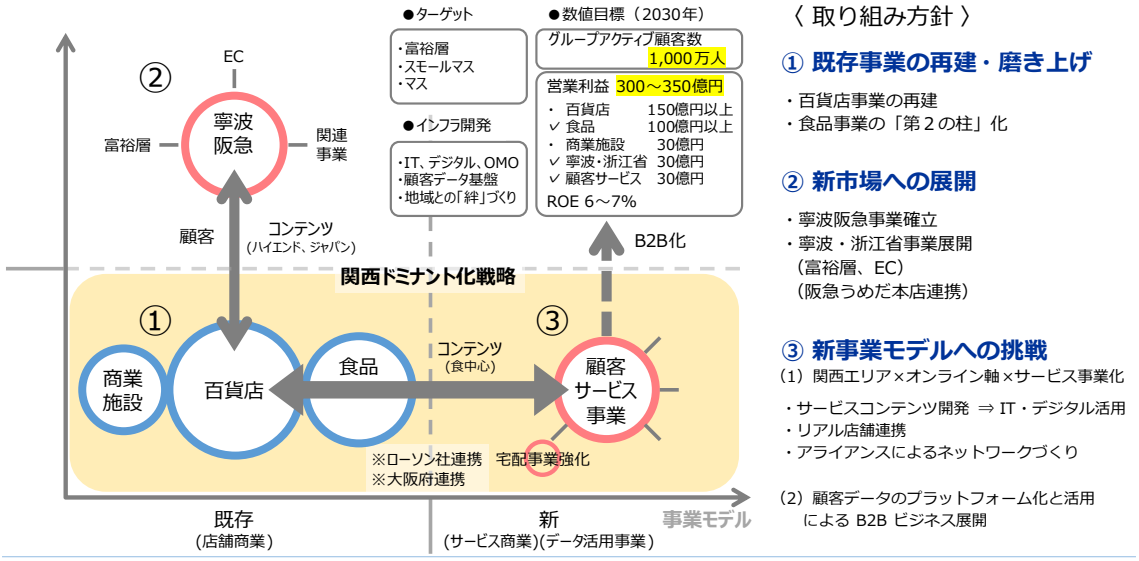
また神戸大学と連携して推進中の、最新の AI 技術を使った空調システムによる電力削減取り組みが、この 10 月から阪急うめだ本店で本格稼働しており、今後百貨店各店、および食品スーパー、商業施設等に拡大していく方針です。

食品リサイクルに関する取り組みは、店舗で発生する食品廃棄物の抑制に努め、さらに炭化燃料や飼料として再利用する取り組みを推進しています。

ダイバーシティの推進に関しては、女性活躍推進に向けて優先的に取り組んでおり、KPI である女性管理職比率の達成のみでなく、現場で働く女性社員が意思決定にかかわる場を増やすこと、百貨店では、それぞれのキャリアデザインを深めるためのキャリアカフェを実施しています。アンコンシャス・バイアス解消に向けた研修などにも取り組んでおります。

1. 長期事業構想2030

顧客基点のビジネスモデル「コミュニケーションリテイラー」を目指す



Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

ここからは「長期事業構想 2030 の実現に向けて」についてご説明いたします。

これまでも度々ご説明しておりますが、大きな取り組み方針としましてはまず左下の第 1 象限であります既存事業磨き上げ、第 2 象限での寧波阪急事業を核とする新市場での事業展開、右下の第 3 象限では新事業モデルでありますオンラインを軸とした顧客サービス事業の取り組みを掲げております。

この 3 つを骨格として、これらの実現に欠かせないインフラの開発を同時に進めながら、顧客起点のビジネスモデルであるコミュニケーションリテイラーへの転換を図り、現在の第 1 象限のみの事業フォーメーションから、海外の富裕層との連携による新ビジネスといった第 2 象限、さらにオンラインを軸としたサービス事業という第 3 象限、そしてこれを B2B のビジネスへと広げてまいります。

こういう新たな 10 年後の事業フォーメーションを目指しまして、2030 年度にはグループアクティブ顧客 1,000 万人、営業利益 300 億円から 350 億円を目指して、現在取り組みを進めております。

コミュニケーションリテイラーにつきまして、改めて補足させていただきますけれども、この考え方は店舗とデジタルの両面でお客様と継続的につながり、コミュニケーションを深めることで、1 人 1 人のパーソナルニーズに応える価値や体験、商品、サービスを提供していく、こういうモデルであります。

従来の店舗一本足のかたちから、デジタルとの両足でお客様と継続的につながっていく、その中で 1 人当たりの生涯顧客単価を最大化する、こういうビジネスモデルを考えております。

ご承知のように関西もご多分に漏れず、今後 10 年かけて人口減少が進行していきます。われわれが生き残りを図るために、顧客 1 人 1 人とのつながりを強め、1 人当たりの生涯客単価を高めることでマーケットシェアを高めていく、基本的にはこういう考え方であります。

まず第 1 象限の既存事業の磨き上げでは、百貨店、食品、商業施設の 3 つの収益額で、グループの収益基盤をしっかりと確立していこうという考え方であります。

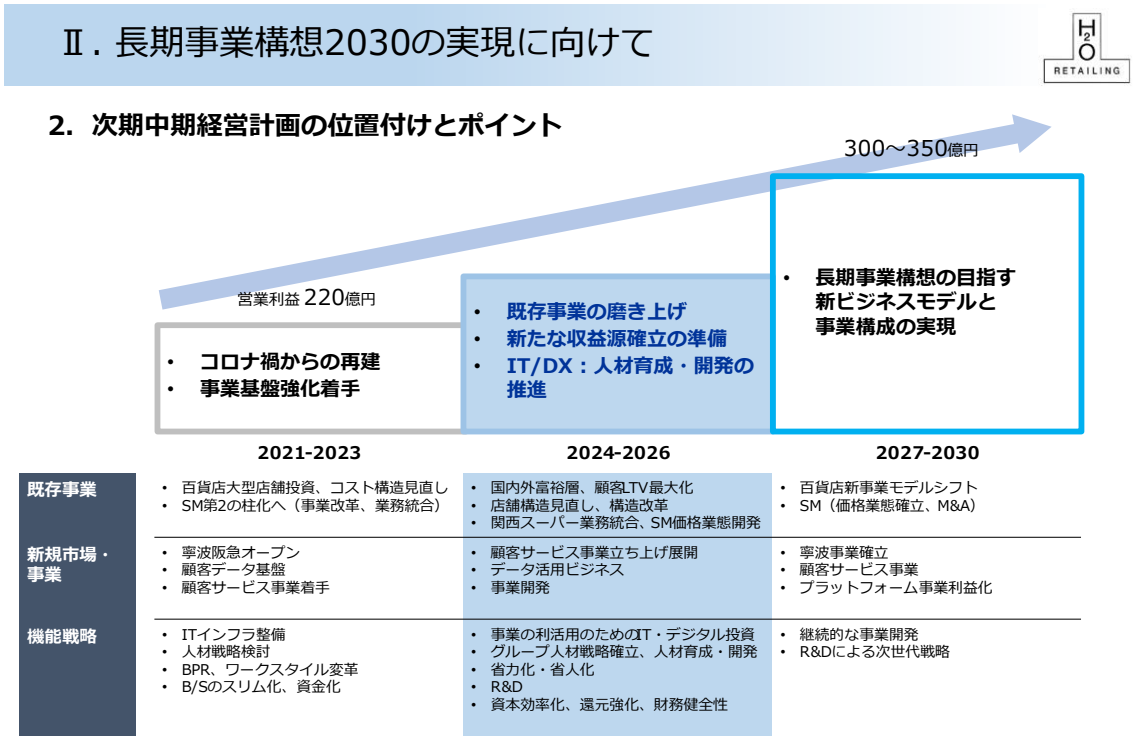
第 2 象限の寧波阪急事業につきましては、寧波阪急を収益の核として育成してまいります。併せて阪急本店との連携し中国の富裕層とのコンタクト、コミュニケーションを強めていくという新しいビジネスのノウハウを現在開発中です。また、このノウハウを今後新たに他国の海外富裕層にも転用する新たなビジネスモデル開発についても、寧波阪急以外のもう一つの柱としてこの第 2 象限で進めていきたいと考えています。

第 3 象限におきましては、先ほど言いましたオンライン軸の顧客サービス事業を開発・育成してまいります。ここでは従来の店舗 POS 情報だけでは得られなかった新しい顧客情報、顧客データを相当習得できると想定しており、既存の店舗事業とオンラインのサービス事業を縦軸と横軸でかけ合わせることにより、関西エリアにおいて相当数のマーケティングに関する顧客データを収集、集積していけると考えております。

更に、グループ全体で蓄積した顧客データを B2B のプラットフォーム事業に活用していくビジネスを、顧客サービス事業にプラスして育成していきたいと考えており、第 3 象限ではこういった構想を持って現在準備を進めている状況であります。

今後の人口減社会を念頭に置き、既存事業に磨きをかけながら、新たな事業領域の開発、事業フォーメーションの開発への取り組みも進めていくのが、長期事業構想 2030 の基本的な考え方であります。

現中期経営計画期間においても、第 1 象限、第 2 象限、第 3 象限それぞれ着実に準備が進んでおり、かなり手応えを感じています。



次に、来年度からスタートします次期中期経営計画の位置付けとポイントについて、ご説明いたします。

中期経営計画につきましては、こちらの図にありますように長期事業構想 2030 の実現に向けて、3 段階のステップで取り組みを進めております。

まず第 1 ステップの現中期経営計画におきましては、コロナから渦からの再建と 2030 年に向けた事業基盤強化への着手の二つをテーマに進めてきました。

業績につきましては、事業環境が想定以上に好転したこともあり目標値を大きく上回る見通しで、IT インフラ整備や人材戦略、BPR、あるいは B/S のスリム化や資金化、投資への転用といった機能戦略も順調に進んでいます。

そして第 2 ステップの次期中期経営計画の重点テーマは 3 点あります。1 つ目は、現在の既存事業磨き上げ、2 つ目は、2027 年以降に刈り取っていくべき新たな収益源確立のための準備、3 つ目は、IT/DX の推進と、人材育成・開発の推進という企業のインフラにあたる部分を引き続き着実に実行することであります。

その上でステップ 3 の部分につきましては、長期事業構想 2030 で先ほどご説明した当社

が目指す新しいコミュニケーションリテイラーというビジネスモデルの確立と、それに基づく事業フォーメーションを着実に実現することを目指します。その中で特にこのステップ 2 で準備する新しい収益源からの刈り取りをこのステップ 3 で行ってまいります。長期事業構想 2030 の実現に向けては、概ねこのような流れになります。

ステップ 1 につきましては、特に今年度の事業環境が好転し売上、営業利益とも大きく伸長しました。コロナ渦の中、阪神梅田本店、高槻阪急、神戸阪急という百貨店の大型店舗投資がありましたが、資産の効率化と資金化でこれらをこなしながら、更に寧波阪急を 2021 年にオープンさせるなど、順調な滑り出しを見せている状況です。また水面下では、顧客サービス事業の仕込みに現在着手しており、全般に渡って順調にスタートしております。

ステップ 2 にあたる次期中期経営計画につきましては、既存事業の磨き上げという点において国内外の富裕層の強化、デジタルの活用による顧客の LTV の最大化への取り組みを進めます。

2025 年度からは、百貨店トータルで一元化されたアプリの開発、運用を本格的にスタートする予定です。併せて、情報マガジンと E コマースを連結した新しいデジタル媒体もこの 3 カ年の間にスタートさせたいと考えています。また、百貨店の予約システムが 2024 年度に完成する予定で、お客様との繋がりを一層深める有効なツールとして、将来的には決済機能も加えこれをフル活用していきます。

百貨店のアプリや E コマースと情報マガジンを連結した媒体、そして予約システムといったツールを活用し、デジタルでお客様との繋がりを深めるという、われわれのコミュニケーションリテイラーとしての本格的な取り組みを、このステップ 2 で実行していきます。

国内富裕層については、従来のトラディショナルな外商顧客への対応だけでなく、若年富裕層を含めた新たな顧客に向けた新たなチームを立ち上げ、デジタルと対面あるいは店頭接客、アテンドというハイタッチなかたちでの対応を進めていきます。こちらは、クライアンテリングチームとして、多様な価値観を持った若くて非常に活動量の多い、コンテンポラリーな富裕層に向けた活動を主に取り組みを進めていく、ある意味、コンテンポラリーな第 2 外商的なチームです。

海外富裕層につきましては、現在免税売上の現在約 4 分の 1 を占めている VIP 顧客に対しての特典提供や、海外売上額の大きいお客様からご要望が多かったアテンドサービスの実

施など、様々な取り組みをスタートさせております。こうした海外富裕層に向けた第 3 外商的な取り組みも、次の 3 カ年では本格化してまいります。VIP 顧客の中でも一つの核になりつつあるのが寧波阪急に来店される浙江省の富裕層で、店舗でも年間お買上げ額 2,000 万円以上が約 500 人、600 万円以上が約 2,700 人もいらっしゃいます。寧波阪急とつながりのありハイタッチなサービスのできるお客様で、コンテンポラリーな富裕層や海外富裕層の顧客の思考、またサービスニーズなど貴重な情報を得ることができます。そのヒントといいますか、ノウハウを今得つつありますので、これを阪急本店でのその他の外国人富裕層にも転用して、店頭でのショッピングや自国へ戻られてからのある意味 E コマース、あるいは注文販売のようなものなど海外の富裕層とのビジネスを拡大していきたいと考えています。

百貨店事業では、店舗への大型投資は一巡しましたので、今後の投資の基本は阪急本店の国内外の富裕層に向けた取り組みが大きな軸になります。これは売場改装への投資もそうですし、VIP 顧客に向けた様々な施設やサービスを提供するために、次の 3 カ年では阪急本店に相当な投資を集中していきます。

食品事業におきましては、関西スーパーマーケットも含めた業務統合による運営の効率化を進めシナジーを創出するとともに、低価格業態の開発による顧客層の拡大を目指します。

食品スーパーでは、イズミヤと阪急オアシスの業務統合がほぼ一巡し、その効果が本格的に発現しております。関西スーパーマーケットについては、今年の 10 月から関西一番店委員会というプロジェクトを立ち上げ、業務統合に向けた本格的な準備がスタートしました。イズミヤ・阪急オアシスと関西スーパーマーケットの業務統合、事業統合に向けて、いくつかの分科会を設け議論をしています。

イズミヤと阪急オアシスの業務統合で培ったノウハウを転用して、現在統合の準備に入っており、本格的な統合効果については来期以降順次出てくると考えております。

現在京阪神エリアにおいて 3 つの屋号で約 240 店舗を展開していますが、これを整理整頓する必要があると考えています。タイプを富裕層型の店舗、標準型の店舗、それと低価格で新たなマーケットを取っていくための店舗の 3 つに分類し、地域性やマーケットにあった形に転換させていきます。屋号は残しながら、仕入れ面、あるいは店舗のオペレーション面での統合効果を出せるような取り組みを、次の 3 カ年では進めてまいります。

次に第 3 象限の新規事業、新規市場の部分についてですが、こちらは食と健康をテーマにしたオンラインの顧客サービス事業を検討しております。現在、食のオンラインサービス事業については、大阪府の高槻市で「まちうま高槻」アプリを開発し、街の飲食店や街のおいしい小売店の情報提供やクーポンなどのサービス、予約を取るといった新たなオンラインサービスを立ち上げました。

加盟店も計画通り獲得でき、多くのお客様がこのアプリをダウンロードして「まちうま」会員になっていただくなど、順調にスタートしております。今後はエリアを徐々に拡大しながら、最終的には京阪神エリアにこのサービスを拡大していって、まずこのオンラインサービス事業自身が一つの利益が出る事業体になることを目指します。次にそこから得られた情報を従来のわれわれの店舗事業のお客様とクロスさせ、更に有効活用していきます。そのためにはグループ全体での共通 ID を横串で刺し、顧客データの一元化を同時に図ることが必要で、そのための取り組みもスタートさせております。

健康をテーマにしたオンラインサービスは現在検討中で、できるだけ早い時期に公開したいと考えております。

最終的には顧客データを一元化し当社の既存事業に生かすと同時に、これを一部今後 B2B にも生かしたいと考えており、現在外部の会社と組んで色々な実験を始めているところです。

グループ横断的な機能戦略としましては、先ほど説明しました IIT・デジタル、あるいは人的資本戦略といったベースになる部分を着実に進めていきたいと考えております。また、財務戦略についても、資本効率化、還元強化、財務健全性の観点から取り組みを進めてまいります。

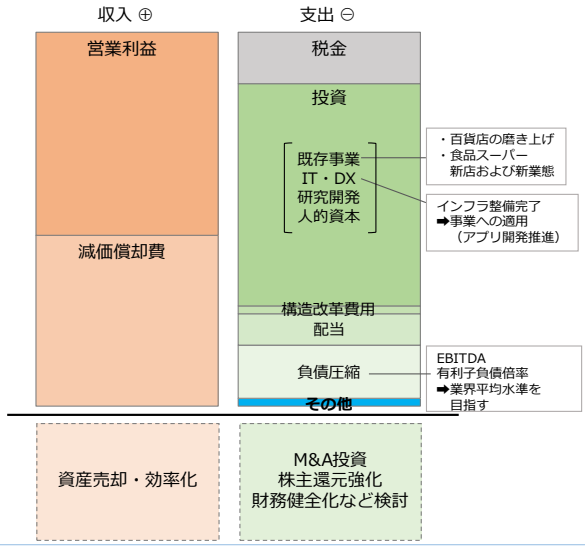
3. 次期中期経営計画における経営指標とキャッシュフローアロケーション

■経営指標の開示拡大（資本政策の視点）

次期中期経営計画の開示検討指標

- **キャッシュフローアロケーション**
- **資本コスト**
  - ・WACC
  - ・株主資本コストなど
- **借入金水準**
  - ・D/Eレシオ
  - ・EBITDA有利子負債倍率など
- **株主還元**
  - ・還元方針に基づく配当性向
  - ・総還元性向など

■キャッシュフローアロケーションのイメージ
（次期中期経営計画期間）



Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

こちらは、次期中期経営計画における経営指標と、キャッシュフローアロケーションのイメージです。

次期中期経営計画につきましては、キャッシュフローアロケーションをベースに、資本コスト、財務の問題である借入金水準、株主還元といった指標を明示する予定です。PBR についても 0.7%台が続いている状況であり、当然ここに対する問題意識も相当強く持っております。

このようなことをこの全体像で、右側のキャッシュフローアロケーションのイメージということで示しております。

下のほうで、横でいったん点線と実線で上下を振り分けていますけれども、この太線よりも上の部分が次期中期経営計画をお示しできる段階での基本的な設計部分となります。

左側のキャッシュインフローを原資として、税金を除くグリーンの部分をどう配分していくかがポイントになっていきます。投資につきましては先ほど言いましたように、今後も引き続き IT・デジタル投資を、一定のレベルで進めていく必要があると思っております。

既存店舗の投資につきましては、阪急本店への集中的な投資、スーパーマーケットの改装投資、あるいは価格業態の店舗転換するための費用、また、オペレーション効率化のための構造改革費用も一部見込んでおります。

これらを差し引いた残りの金額の中で、財務の健全性を横目で見ながら、当社にとって大きな課題である株主還元に対して、どうこれを適正に配分していくかを今後検討していきたいと考えております。
この太線より下の部分につきましては、来年の5月時点で具体的な内容についてお示しできるかどうかはまだ未確定ですので点線にしています。次期中期経営計画では資本の効率化を引き続き進めていきたいと考えております。投資、あるいは株主還元のさらなる強化についても今後検討していく必要があるという問題意識を強く持っております。

以上のように、次期中期経営計画におきましては各事業の営業力の強化と、固定費の削減などの磨き上げをもう一段進め収益力の嵩上げを図るとともに、次世代の新しい新たな収益核の育成のための先行投資も行っていまいります。そして財務の健全性とのバランスを見ながら、東証からの要請も踏まえまして、資本効率化と株主還元強化についての取り組みも今後、踏み込んで検討していきたいと考えております。

私からの説明は以上になります。