

中期経営計画 2024-2026

2024年5月15日



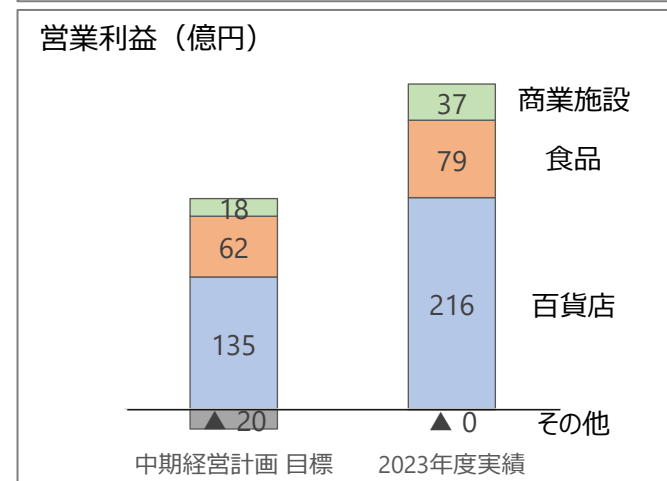
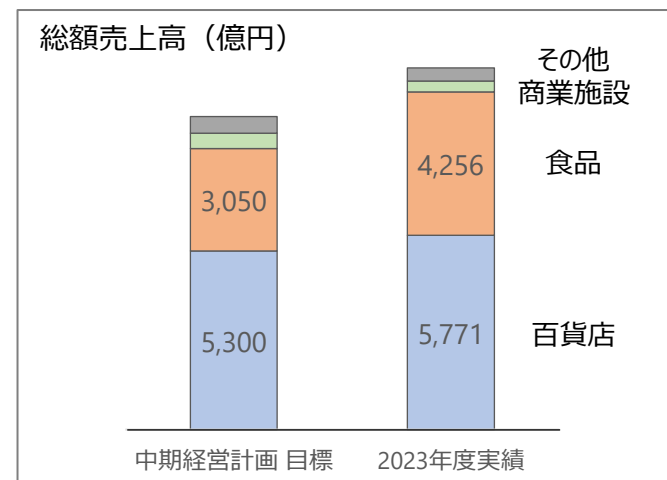
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

- I. 中期経営計画 2021-2023振り返り
 - 1. 数値目標を達成
 - 2. 重点取り組み振り返り
- II. 長期事業構想2030実現に向けて
 - 1. 長期事業構想2030 (Ver.1)
 - 2. 経営環境変化と問題意識
 - 3. 長期事業構想2030 Ver.2
 - 4. 中期経営計画 2024-2026の位置づけ
- III. 中期経営計画 2024-2026
 - 1. 方針と重点取り組み
 - 2. 数値目標
 - 3. 投資計画
 - 4. 重点取り組み内容
 - ① 既存事業「国内顧客・店舗ビジネス」の深化
 - ② 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
 - ③ 新たな収益源の開発・展開
 - ④ 事業を支えるグループインフラ整備・利活用
 - ⑤ 「資本コストや株価を意識した経営」の取り組み強化

I. 中期経営計画 2021-2023振り返り – 1. 数値目標を達成

- ▶ 設定した指標をすべて大きく超過
- ▶ 百貨店事業の再建、食品事業の「第2の柱」に目途、売上高・営業利益は大幅伸長

(単位：億円)	中期経営計画 目標	2023年度 実績	増減
総額売上高	9,300	10,739	+15%
営業利益	170	262	+92
経常利益	140	279	+139
当期純利益	—	219	—
ROE	2.6%	8.5%	+5.9pt
ROIC	3.0%	4.7%	+1.7pt



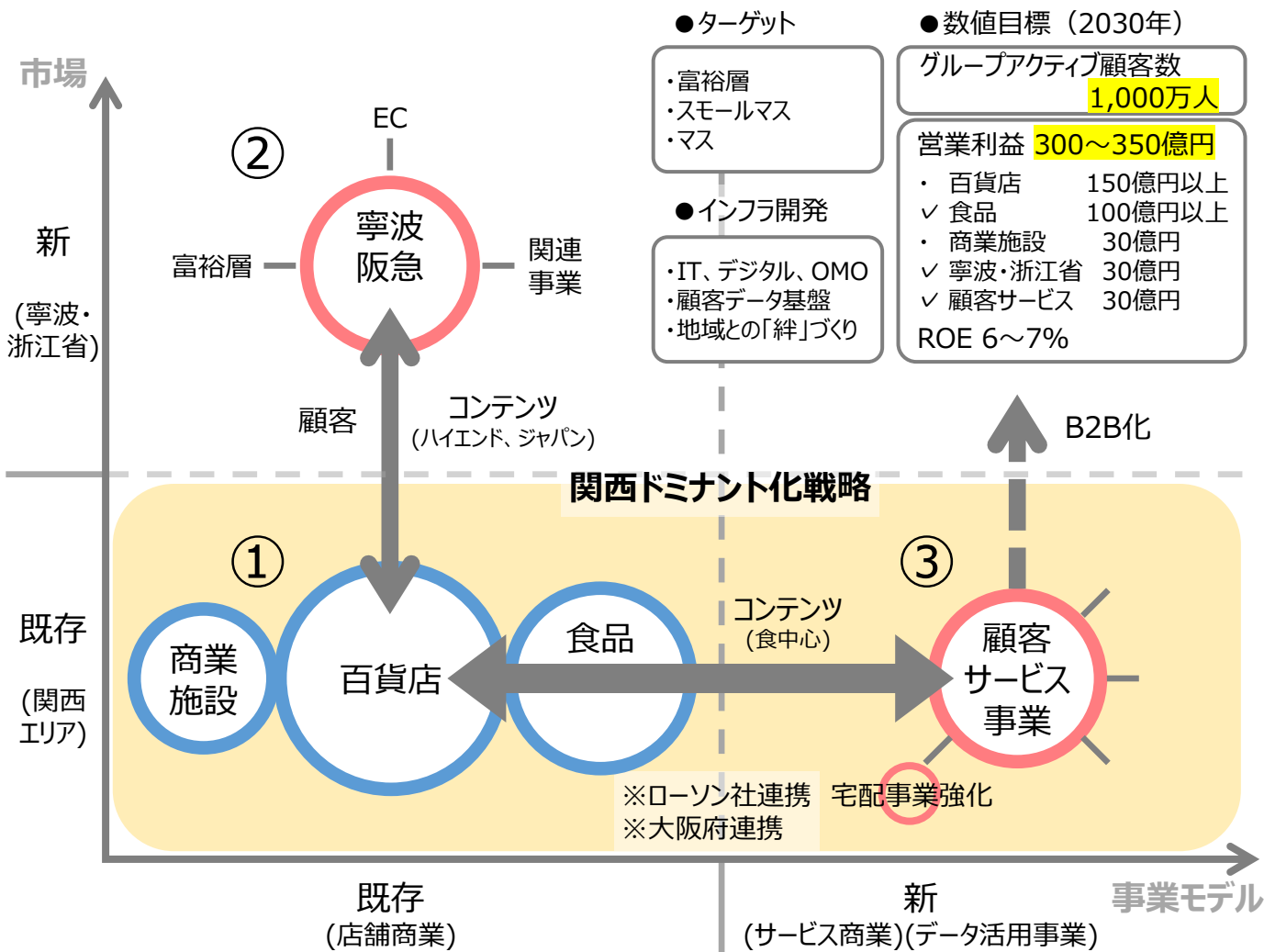
既存事業の再建を軸に全体として計画以上の成果、強固な事業基盤を構築

重点取り組み	振り返り
1. 百貨店事業の再建	・ コロナ収束による店頭回帰、資産高騰等により国内アッパーマーケット活発化、観光推進や円安によりインバウンド売上高が過去最高となるなど想定を大きく上回る業績 ・ 顧客とOMOでつながり続ける顧客基点のビジネスモデルに進化する基盤（風土・組織・仕組み・IT）構築の進展 ➡ マーケット変化を受けて次の成長戦略と新たなビジネスモデルの具現化が課題
2. 食品事業の「第2の柱」化	・ 関西スーパーと経営統合し、関西最大規模の食品スーパーグループに拡大 ・ イズミヤ・阪急オアシスの事業改革を強力に推進し、利益改善成果の実現 ➡ 「第2の柱」に目途、次は4つの食品スーパーの業務統合効果の追求へ
3. 将来の成長のための事業開発着手	・ 寧波阪急は寧波エリアでの一番店の地位を確保、子会社化によりさらなる強化策の実施 ・ オンライン顧客サービスの第一弾として食サービスアプリを高槻エリアで開始し次の展開へ、顧客データ収集を開始 ➡ 顧客サービスビジネス・顧客データ活用ビジネスの具体化・展開へ
4. 基盤となるIT・デジタル化の推進	・ IT・デジタルインフラの整備・強化は8割完了（顧客データ基盤、新ワーク環境、セキュリティ・ガバナンス体制など） ➡ 基盤を活用した事業会社におけるビジネスでの利活用の段階へ（アプリ・データ活用等）

Ⅱ. 長期事業構想2030実現に向けて – 1. 長期事業構想2030 (Ver.1)

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」
(顧客とのダイレクトな接点開発と継続的な関係深化 ⇒ ビジネス化)

〈 取り組み方針 〉



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

- ・寧波阪急事業確立
- ・寧波・浙江省事業展開 (富裕層、EC) (阪急本店連携)

③ 新事業モデルへの挑戦

- (1) 関西エリア×オンライン軸×サービス事業化
 - ・サービスコンテンツ開発 ⇒ IT・デジタル活用
 - ・リアル店舗連携
 - ・アライアンスによるネットワークづくり
- (2) 顧客データのプラットフォーム化と活用による B2B ビジネス展開

Ⅱ-2. 経営環境変化と問題意識

経営環境変化		問題意識
- 物価上昇、高コスト化継続 - 大幅な賃上げ実施と継続 - 物価上昇と賃上げの好サイクル化へ	① インフレ型経済への移行の可能性	(1) 消費への好波及期待 (2) コスト増を吸収できる付加価値創出 (3) 継続的なコスト効率化の必要性
- 人口減に伴うマーケットの縮小懸念 - 人手不足と人件費単価上昇	② 人口減社会への緩やかな進行	(4) 新しいビジネス領域・モデルの準備・開発 (5) 生産性向上取り組みと省力化・省人化の準備
技術進化によるパラダイムシフトやコロナ禍影響	③ 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	(6) リアルとデジタルを融合したビジネススタイルの確立 (7) 新しい生活スタイルに対応した事業開発
- 資産効果⇒アッパーマーケット拡大 - インフレ影響⇒節約マーケット継続	④ 消費マーケットの二極化	(8) 二つのマーケットに同時並行で取り組み
円安基調と観光大国ニッポンの定着化	⑤ インバウンド消費の急拡大	
- 関西の観光ポテンシャルの高さ、アジアとの距離 - 万博・IRによる「大阪」認知度向上 - グラングリーン大阪開業、なにわ筋新線⇒「キタ」立地優位性	⑥ 関西の国内外観光需要拡大と優位性	(9) 拡大の見込まれる海外顧客需要を一つの成長マーケットと捉えた中長期の取り組み強化
- SDGsを重視した経営 - 人的資本を重視した経営 - 資本コストや株価を意識した経営	⑦ 資本市場やステークホルダーからの要請拡大	(10) KPIを明確にしたSDGsの取り組みの継続 (11) 企業の成長と個人の成長の相乗効果追求 (12) 成長戦略と資本政策・還元方針の明確化

自社・顧客の状況

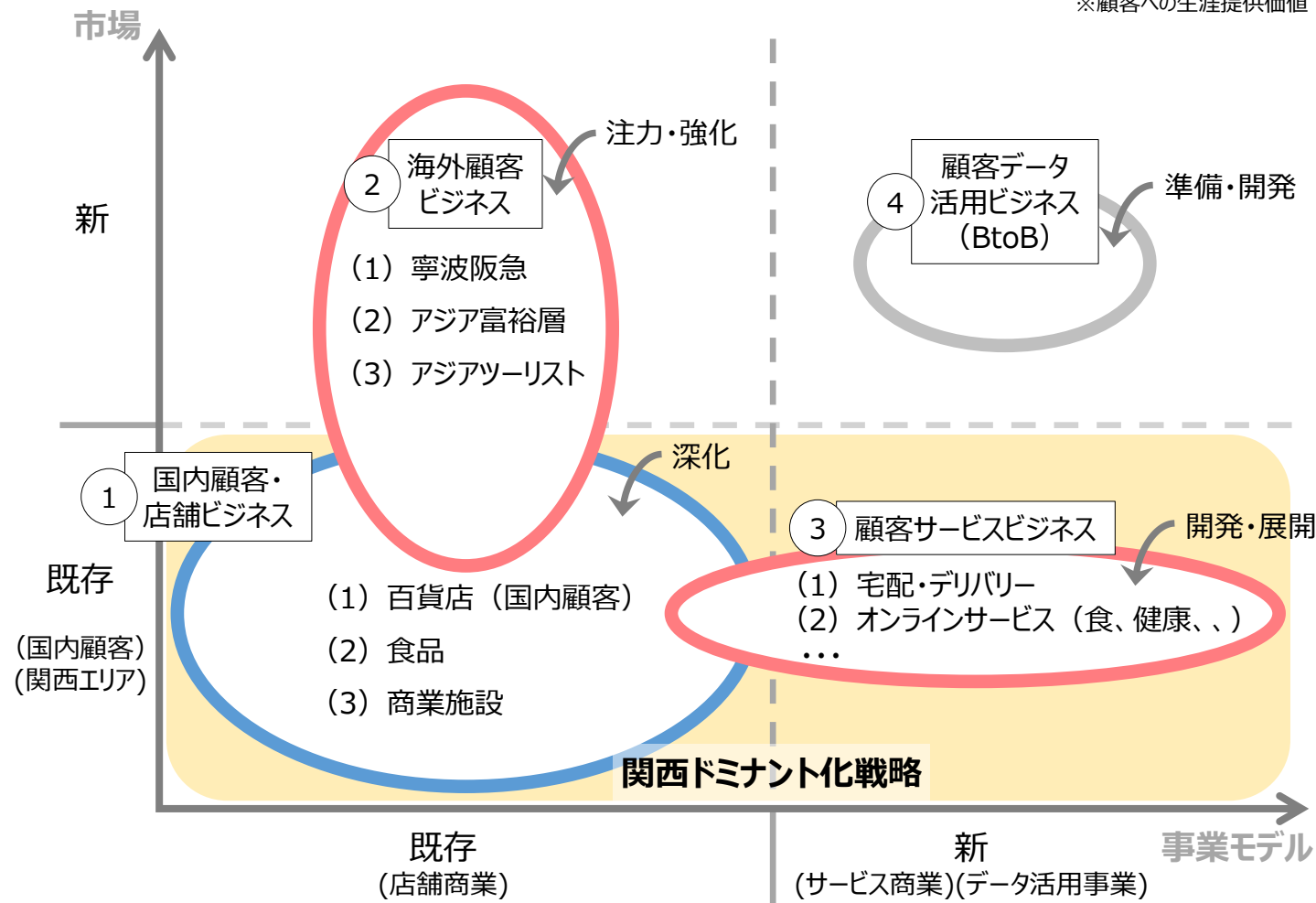
- 阪急本店 店舗別免税売上高全国1位へ（2023年）
- 経営統合により食品スーパーの規模拡大
- 高額品需要や体験価値の高まりの一方、日常生活では根強いコスパ志向継続
- 付加価値人材・オペレーション人材ともに人手不足の兆候
- 資本戦略の遅れなどによりPBRは1倍割れ

Ⅱ-3. 長期事業構想2030 Ver.2 (2024年5月)

- 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
- 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ラー」

(顧客との直接的な接点開発と継続的な関係深化 ⇒ LTV※の最大化)

※顧客への生涯提供価値



● 数値目標 (2030年)

グループアクティブ顧客数 **1,000万人**

営業利益 **350~400億円**

(連結消去後)

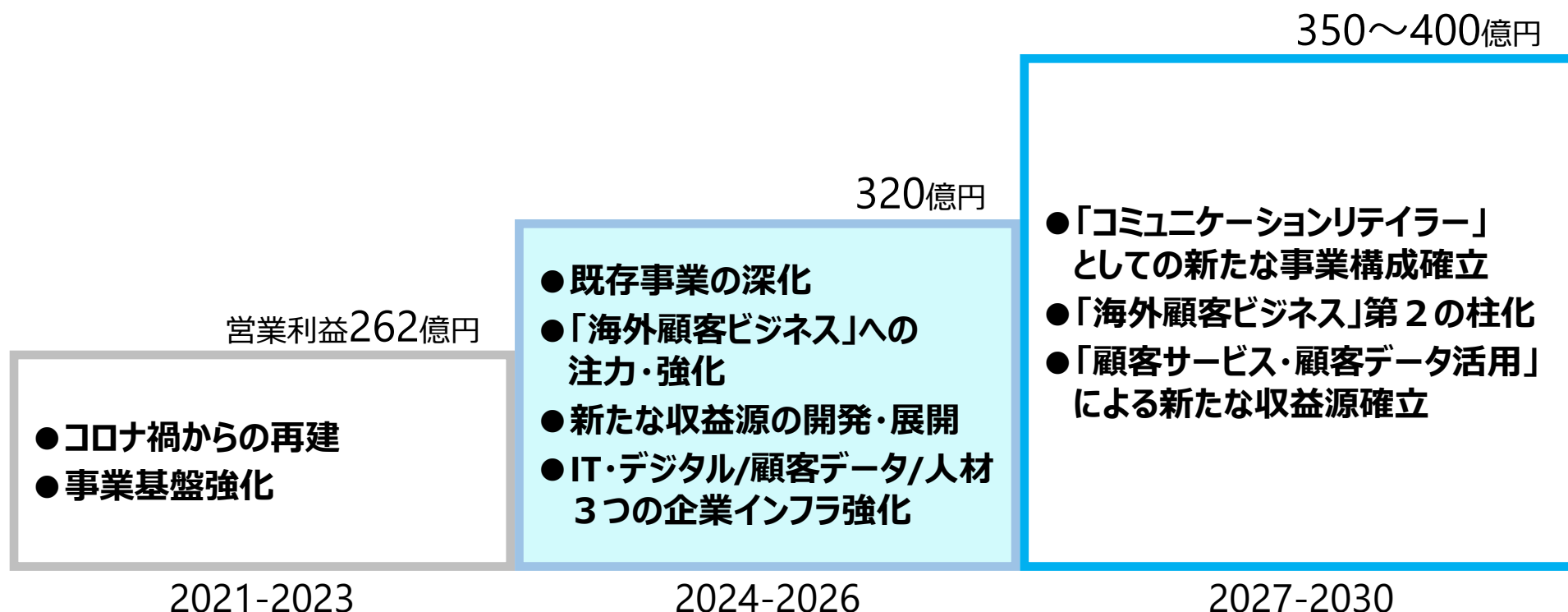
- ① 国内顧客店舗B 250億円
- ② 海外顧客B 200億円
- ③ 顧客サービスB
- ④ 顧客データ活用B } 30億円

ROE **8%以上**

● 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

Ⅱ-4. 中期経営計画 2024-2026の位置づけ



営業利益 262億円	営業利益 320億円	営業利益 350～400億円以上 ROE 8%以上
既存事業再建	新市場・新事業モデルへの展開	顧客視点による 新しい事業構成の確立

Ⅲ. 中期経営計画 2024-2026 – 1. 方針と重点取り組み

方針	重点取り組み	
① 既存事業「国内顧客・店舗ビジネス」の深化	百貨店事業 (国内顧客)	・ 富裕層を軸に顧客データを活用したデジタルとリアルでのコミュニケーションによる接点・コンテンツ開発、LTVの最大化（コミュニケーションリテイラーモデル） ・ 阪急本店⇒国内外広域顧客の目的地となる「グローバルデパートメントストア」を目指しアップスケール化リモデル実施 ・ 集客力強化と事業構造見直し ⇒阪神梅田本店修正改装・川西阪急リモデル ・ 百貨店の強みを活かした顧客接点の拡大とマーケット開発を目指したサービス事業の取り組み
	食品事業	・ 関西フードマーケットの完全子会社化をテコに4つの食品スーパーの業務統合推進と効果刈り取り ・ 食品スーパー約240店の店舗ポジション・役割整理、価格訴求型食品スーパー開発
	商業施設事業	・ 地域とつながる活動強化と設備投資継続、大井開発ホテル改装
	経営効率化・生産性向上	・ 省力化・省人化・省エネ化の準備・展開
② 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	海外富裕層対応 (百貨店)	・ 顧客開拓×パーソナルコミュニケーション×コンテンツ開発というサイクル実現のための取り組み本格化、体制と人材の増強、ネットワーク強化（2026年度 富裕層売上高3倍、一般観光客売上高1.5倍へ）
	寧波阪急（子会社化）	・ 地域一番店を確立する富裕層対応強化のためのリモデル実施
③ 新たな収益源の開発・展開	顧客サービス事業と顧客データ活用事業	・ 食・健康をテーマにした関西エリアでのサービス事業（オンライン活用）の立ち上げ・展開を継続・推進 ・ 顧客データ活用事業の始動（人材増強とIT基盤の整備）

Ⅲ. 中期経営計画 2024-2026 – 1. 方針と重点取り組み

方針	重点取り組み	
④ 事業を支える グループインフラ 整備・利活用	IT/DX投資継続	整備したIT・デジタル基盤の上で各事業のビジネスモデルの変革・磨き上げのための実装・利活用
	人材育成・開発・投資	- 企業と個人の関係＝「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」 - 人材戦略の3つの方針を策定 ①組織パフォーマンス最適化 ②従業員エンゲージメント活性化 ③人事インフラの強化 - 人材育成・開発強化により企業の成長と個人の成長の相乗効果を追求 - 人的資本への3カ年投資額60億円
	サステナビリティ経営	- KPI達成に向けた環境対策の具体的な推進 - CSR体制を強化し人権DD・D&I・健康経営の取り組みを本格的に推進 - 地域共創活動の体制を強化しさらに推進 - 取り組み成果の定量的把握と取り組み水準向上のための情報開示
⑤ 「資本コストや株価 を意識した経営」の 取り組み強化	資本コストとROE目標	株主資本コスト6.6%、ROE 2026年度 6.6%以上、2030年度 8%以上
	株主還元	- 原則としてDOE 1.8%以上を配当基準とし、業績に応じて機動的な還元を実施 - 配当：1株当たり40円へ増配（+12円、2024年度から実施） - 自己株式取得：3カ年で300億円規模（今回の3カ年累計で総還元性向は60%以上に相当）
	C/Fアロケーション	資産売却等で創出したキャッシュを成長投資やM&A等に活用、目指す事業ポートフォリオに合わせたB/S構築、財務健全性の確保
	株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化	- 市場との対話推進 - 株主優待の強化および選択式の導入 - ファン株主拡大施策の実施

Ⅲ-2. 数値目標

▶ 2026年度に営業利益320億円、ROE 6.6%以上を目指す

(単位：億円)		2023年度 実績	2024年度 予想	2026年度 目標
百貨店 事業	総額売上高	5,771	6,142	6,600
	営業利益	196	223	250
食品 事業	総額売上高	4,256	4,449	4,530
	営業利益	71	98	115
商業施設 事業	総額売上高	321	380	370
	営業利益	32	33	25
その他 事業	総額売上高	390	655	860
	営業利益	▲0	▲3	10
合計	総額売上高	10,739	11,625	12,360
	営業利益	262	265	320

連結合計	2023年度 実績	2024年度 予想	2026年度 目標
営業利益	262	265	320
ROE	8.5%	9.6%	6.6% 以上
〔 実質 ROE 〕	5.1%	5.1%	—
ROIC	4.7%	4.7%	5.9%

※実質ROEは資産売却などの特別利益や税効果を除く

※セグメント別の営業利益は新基準（子会社からH2Oリテイリングに支払う経営指導料の計上を見直し）

成長領域と将来への種まきを中心に成長投資を継続的に推進

■ 投資の優先順位

- ① 店舗・営業施設等投資：阪急本店への積極投資、百貨店リモデルに重点投資、食品スーパー改装・出店再開
- ② IT/DX投資：顧客コミュニケーション・顧客データ活用・業務効率化などビジネスでの利活用中心に投資
- ③ R&D投資：省力化・省人化や新たな収益源開発に向けた先行投資
- ④ 更新投資：必要最小限の設備・システム更新・営繕投資を遂行

※各年度のEBITDA有利子負債倍率（2.0倍）を基準とする範囲内で営業キャッシュ・フローに応じた額の投資を行う

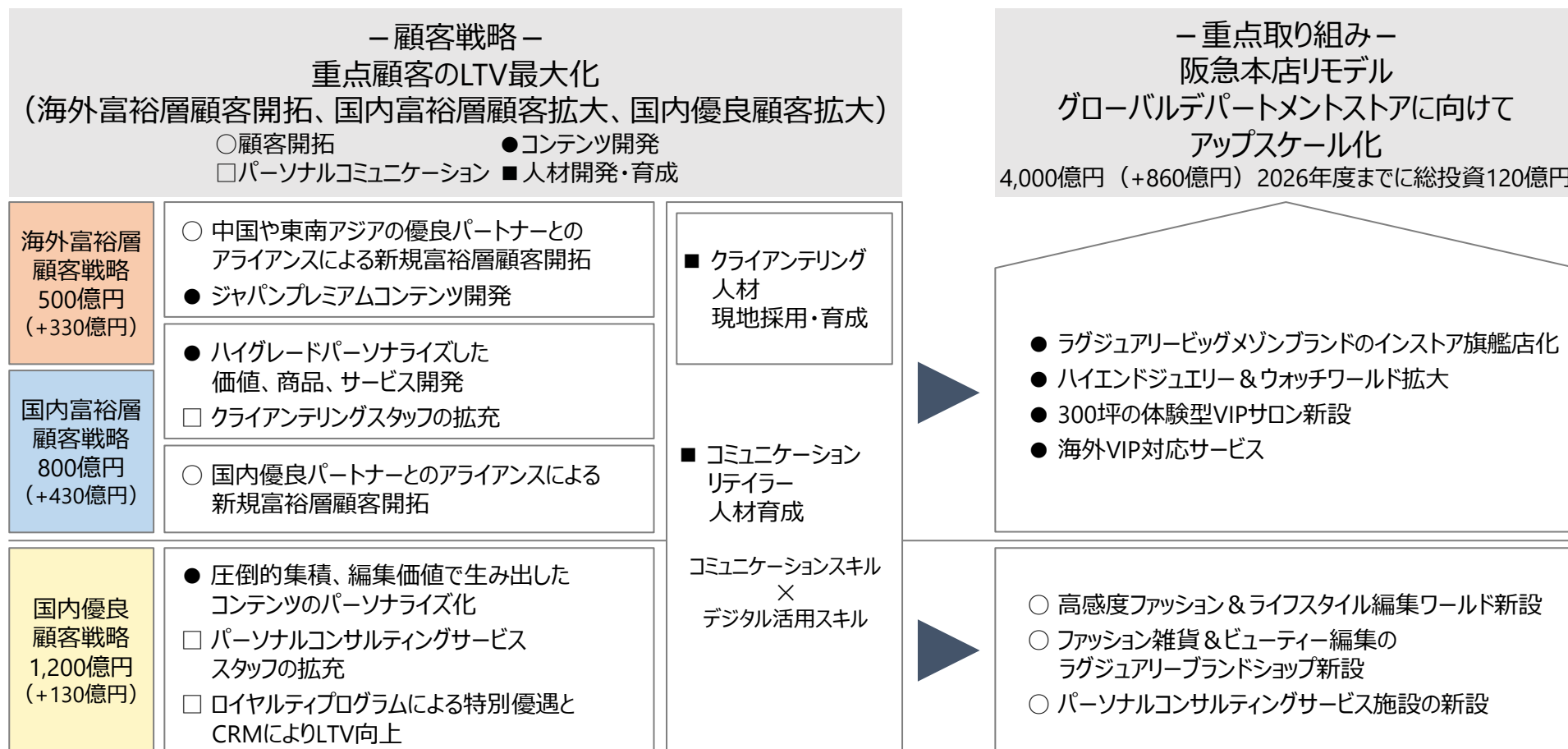
■ 投資計画：3カ年投資額 950億円（2024年度 約320億円、2025年度 380億円、2026年度 250億円）

国内顧客・店舗ビジネス	阪急本店リモデル等 103億円 阪神梅田本店 修正改装 22億円、川西阪急リモデル 8億円 食品スーパー既存店改装 70億円、食品スーパー新規出店 17億円 SC改装 24億円、大井開発ホテル改装 17億円 カートPOS実証実験 0.5億円	
海外顧客ビジネス	寧波阪急リモデル 87億円	人材増強等 30億円
新たな収益源の開発・展開	顧客サービスアプリ機能追加・開発 14億円	
IT/DX投資	OMOデジタル（百貨店アプリ、メディア&コマース、商品マスタ管理等）36億円 百貨店MD基幹・POS他 22億円、食品POS刷新 15億円 次世代ネットワーク網構築・クラウド環境整備 21億円 顧客情報活用・接点強化 10億円	

- ① 既存事業「国内顧客・店舗ビジネス」の深化
- ② 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
- ③ 新たな収益源の開発・展開
- ④ 事業を支えるグループインフラ整備・利活用
- ⑤ 「資本コストや株価を意識した経営」の取り組み強化

海外富裕層顧客・国内富裕層顧客・国内優良顧客の拡大、LTVの最大化

- 国内外富裕層顧客開拓、顧客化、コンテンツ開発の推進
- 阪急本店を「グローバルデパートメントストア」へリモデル



百貨店全体 6,920億円 (+970億円) = 国内5,500億円 (+360億円) + 海外1,420億円 (+620億円)

※記載の金額は 2026年度 売上高目標 (2023年度比)

顧客データを活用したデジタルとリアルでのコミュニケーションによる 接点・コンテンツ開発（価値・商品・サービス）、LTVの最大化

■ 顧客戦略の実装・具体化

顧客とのコミュニケーションを通じて関係を深める

- ・ 当社ならではの魅力的なコンテンツを開発
- ・ 新予約システム（2024年）や百貨店アプリ（2025年）などの基盤を活用
（2026年度 識別顧客数目標 330万人、2026年度 アプリ顧客数目標 100万人）
- ・ アプリ顧客限定のロイヤルティプログラム・CRMプログラムを新たにスタート

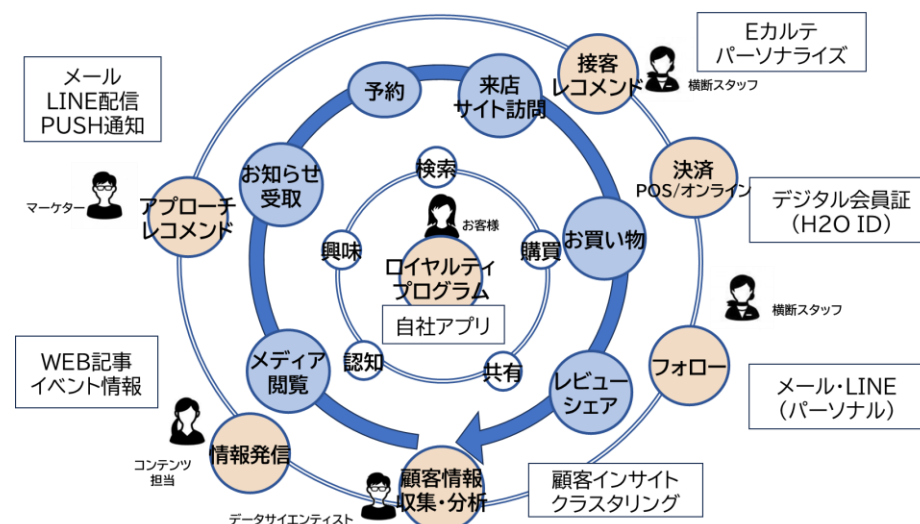
エンゲージメントセールスを推進

- ・ 購買・行動データなどを取得し、心理情報と合わせて顧客理解を深め、一人ひとりに寄り添ったパーソナルな提案を実施
- ・ モノの提案だけでなく様々なサービスや体験を開発

■ 顧客情報活用システムの構築

店舗に限らず様々な接点を通して顧客とつながり続け、
顧客ロイヤルティを高めていくための顧客情報活用システム構築

- ・ 「Eカルテ」
統合顧客基盤によって一元化された顧客情報をもとに、
接客時に得た嗜好性などの定性情報をインプットすることで、
店舗・売場を超えたパーソナルな顧客体験を提供
- ・ その他、VoC（Voice of the Customer）活用システムなど



集客力強化と事業構造の見直しにより店舗の収益力アップ

■ 阪神梅田本店 修正改装

集客力強化と事業構造を見直し、阪急本店と共存し大阪・梅田における収益を最大化

- ・ 食祭テラスを軸に顧客支持が高い1Fフードワールドを磨き上げ、話題性・集客力アップ
- ・ 集客力の高い大型専門店を導入し、収益力向上と店全体への買いまわり促進
- ・ バックヤードを売場化し、顧客の関心が高い健康・美容サービス専門店の複数導入により収益力をアップ
- ・ 自前売場の大幅圧縮、専門店導入により少人数運営モデルに転換、ブランド・カテゴリー横断接客サービスを拡充
- ・ 2025年度 総投資25億円

■ 「川西阪急スクエア」にリモデル

30・40代ファミリー層を強化ターゲットに店舗再編し、安定的に利益を出し続ける事業構造への転換を図る

- ・ 百貨店コンテンツと集客力のある専門店を融合、隣接する商業施設と連携して商圈内の競争力向上
- ・ 自前売場の大幅縮小、催事の廃止などローコストオペレーションと優良専門店誘致により店舗運営モデルを見直し ▶「スクエア化」
- ・ 行政との協業による駅前公園化で集いの場・賑わいを創出
- ・ 2025年度 総投資12億円



アステ川西1階広場 リニューアル後のイメージ図

百貨店の強みを活かした顧客接点の拡大とマーケット開発を目指したサービス事業の取り組み

- ▶ 収益の多角化に向けて、既存事業の持つリソースを活かし、売買差益にとらわれない収益源を育成
- ▶ 部門横断の新たな組織体制で知見を集約し支援・推進

■ 走るデパ地下 阪急のスイーツ移動販売

- 時間や距離などの制約があり百貨店に行きたくても行けないお客さまに向けて、デパ地下スイーツ約30ブランドを移動販売車で提供
- 高齢者施設や郊外など高い支持を受け、コンテンツの強化と販路を拡大
- 長期的には全国にFC展開し、
扱い高80億円、利益4億円、車両台数200台を目標



■ ケーキ宅配

- 全国に配送する製造小売型冷凍ケーキ宅配サービスは、独自商品やサービス開発を進め販路を拡大
- 2026年度中に黒字化、長期的には売上高70億円、利益10億円を目標

その他、新しいサービス（リテールメディア、ドレスレンタル、マンションコンシェルジュ）も始動予定

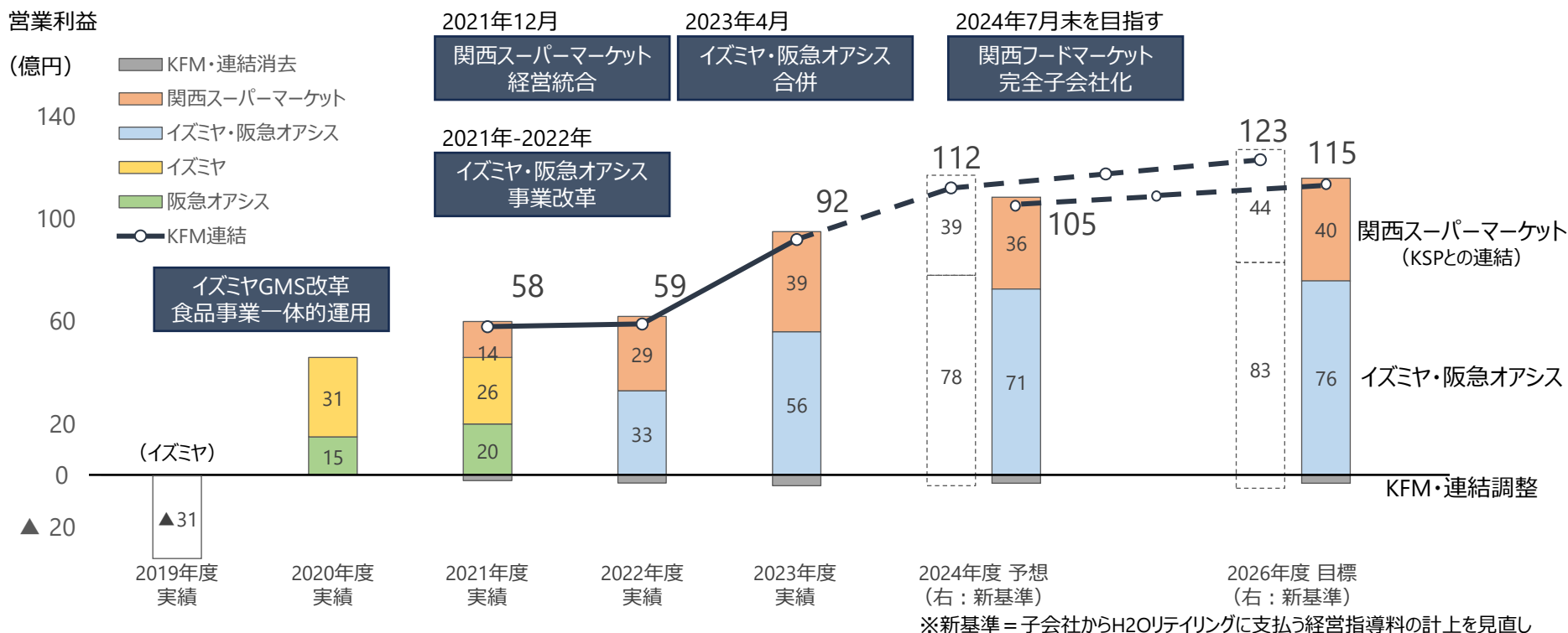
4つの食品スーパーの業務統合推進・効果刈り取りとエリアにおける競争力強化

基盤づくり

- ・ 関西スーパーと経営統合し、関西最大規模の食品スーパーグループに拡大
- ・ イズミヤ・阪急オアシスの事業改革を強力に推進し利益改善、イズミヤと阪急オアシスの合併
- ・ 関西スーパーとの業務統合開始

4つの食品スーパーのシナジー実現

- 関西フードマーケットの完全子会社化
- ・ 一体経営の加速とシナジーの最大化
 - ・ 4つの食品スーパーの業務統合推進と効果刈り取り
 - ・ 食品スーパー約240店の店舗ポジション・役割整理、価格訴求型食品スーパー開発（Cタイプ）



▶ 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関西スーパーを含めて拡大継続

イズミヤ 阪急オアシス カナート 食品グループ	- 商品仕入の一元化、販売計画の統合、店舗作業の効率化と連動した物流体制の構築とセンター作業の効率化、店舗棚割の標準化、MD基幹システムの統合、人件費構造の見直し ⇒店舗の作業人時削減や働き方の見直しなど大幅な利益改善につながる 2021年4月に営業本部・本社の機能統合、2023年4月にイズミヤ・阪急オアシスの合併、2023年10月にシステム統合
関西スーパー	- 店舗の競争力・生産性のブラッシュアップ継続 - 業務統合に向けて、業務内容の比較・分析、商品仕入や物流の一元化、SPA強化、共同企画販促、消耗品共同入札、教育研修体制の共有化など2023年度から検討開始
4つの 食品スーパー	- 食品スーパー約240店の店舗ポジション・役割整理し、新・店舗フォーマットで展開をスタート、価格訴求型食品スーパー開発（Cタイプ）やPB商品の強化 - 営業本部・本社機能を統合、2026年度を目途にシステムを統合し、物流の統合計画を立案

▶ 製造事業：食品スーパーを支えるグループSPAとしてさらに機能強化

- オリジナル商品の製販での共同開発による競争力強化
- 経営統合による製造事業としての規模と生産管理体制の充実

- さらなる事業規模の拡大
- 店舗生産性向上のため製造のセントラルキッチン機能を活用（半加工品・アウトパック加工品・焼成パンの納品強化）

▶ 宅配事業：新センターに移転後目標未達、会員サービスや配送体制など見直し

旧GMSからの早期脱却により黒字体質を確立 地域とつながる活動強化と着実な設備投資を遂行

－自社の状況－

- ・ 2020年にイズミヤと分社化し、2年間で衣料・住関など直営売場のテナント化によりSCへの転換を完了
- ・ 併せて不採算店舗の整理を進め黒字体質を確立

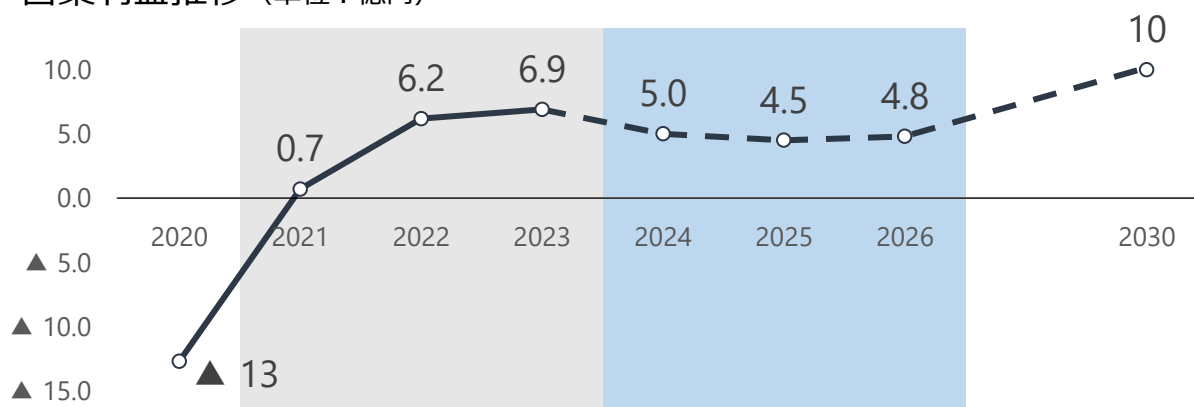
■ 基本方針と事業戦略 花と音楽と祭りのある暮らしをテーマとし、地域住民とつながる活動に積極的に取り組む

テナント・不動産事業 グループ横断のリーシング体制により、テナント誘致を強化し 区画稼働率を向上	専門店事業 「i-closet」（直営衣料品売場）は価格から価値訴求へ転換、旧GMS型売場から脱却	イベント・催事事業 地域物産展や自治体と連携した催事などの開催により区画稼働率を向上	新規事業 フードトラック事業は自社10台＋協力業者290台の合計300台体制を目指す
---	---	--	--

■ 投資計画

- ・ 2024～2026年度 投資56億円
- ・ 魅力向上のための改装投資3億円、老朽化対応の営繕投資10億円を各年で計画
- ・ 商業として持続できる可能性が高い老朽化店舗を対象に、建て替えに向けた投資として2025年度は2億円、2026年度は10億円を計画

営業利益推移（単位：億円）



ダイナミックプライシングや省力化施策により20億円超の利益を生む事業として確立 競争力向上の施策とリフレッシュ投資を継続

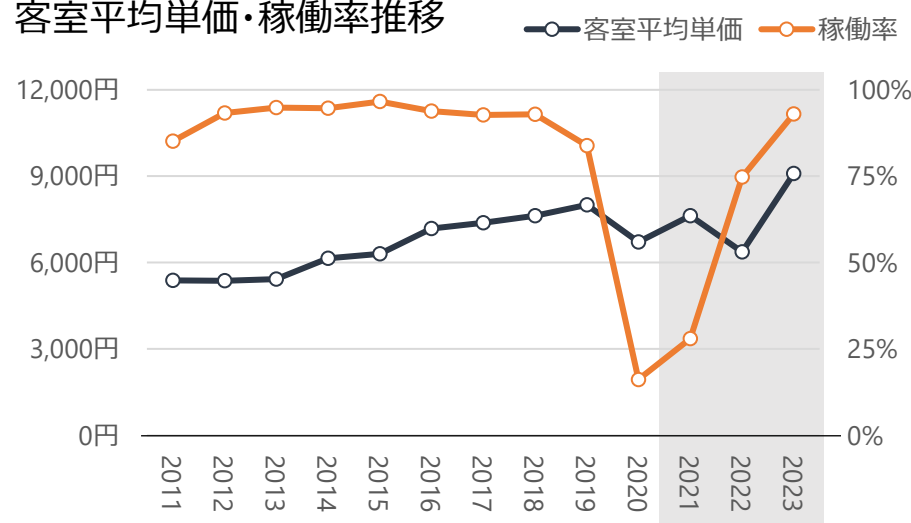
―事業環境―

- ・ 客室単価は、人件費高騰・物価上昇の影響によりコロナ前の水準を超える
- ・ 稼働率は、ビジネス需要・国内観光需要・インバウンド需要が復調し、コロナ前の水準に近づく

―自社の状況―

- ・ 2023年度 営業利益は過去最高の27億円
- ・ 旅行会社などWeb中心の予約にシフトし様々な客層への販売チャネルが増え、稼働率がアップ
- ・ 固定価格制からダイナミックプライシング（変動価格制）へ変更し、客室単価がコロナ前水準を超える
- ・ シングル館・ツイン館のフロントを統合、セルフチェックイン機・セルフクロークを導入し、省力化・省人化

客室平均単価・稼働率推移



■ 投資計画

内外環境変化を受けた最大の有効施策である改装や建物・設備の保全・修繕を計画的に実施

- ・ 2024～2026年度 投資27億円、外壁修繕やシングル館の客室改装など
- ・ 2027年度以降のツイン館の改装に向け、マーケットニーズを分析しプランを検討

アライアンスやオープンイノベーションにより省力化・省人化・省エネ化を推進

▶ 店舗運営の人手不足解消などに向けてデジタル技術・AI技術の活用取り組みを推進

■ カートPOS「Skip Cart®」

- ・ 顧客はレジに並ぶことなく商品購入が可能となりレジ業務にかかる業務時間を削減
- ・ 食品スーパー2店舗で2024年9月から実証実験、複数店舗への導入を目指す
- ・ 総投資1億円、(株)Retail AI・東芝テック(株)と連携

※カート搭載のディスプレイ等でのデジタルマーケティングも視野に入れる



■ 電子棚札システム

- ・ 紙棚札の入替作業廃止により業務時間を短縮、誤表記のリスク低減
- ・ 2024年秋に実証実験を開始し、食品スーパー各店への拡大を目指す
- ・ チェーンオペレーションの精度向上により販売計画の実効性向上

■ 生成AI 適用可能な業務を特定し、議事録や催事企画設計への活用など試験導入を開始

▶ (株)エイチ・ツー・オーKU カーボンニュートラルデザインは省エネ化に貢献

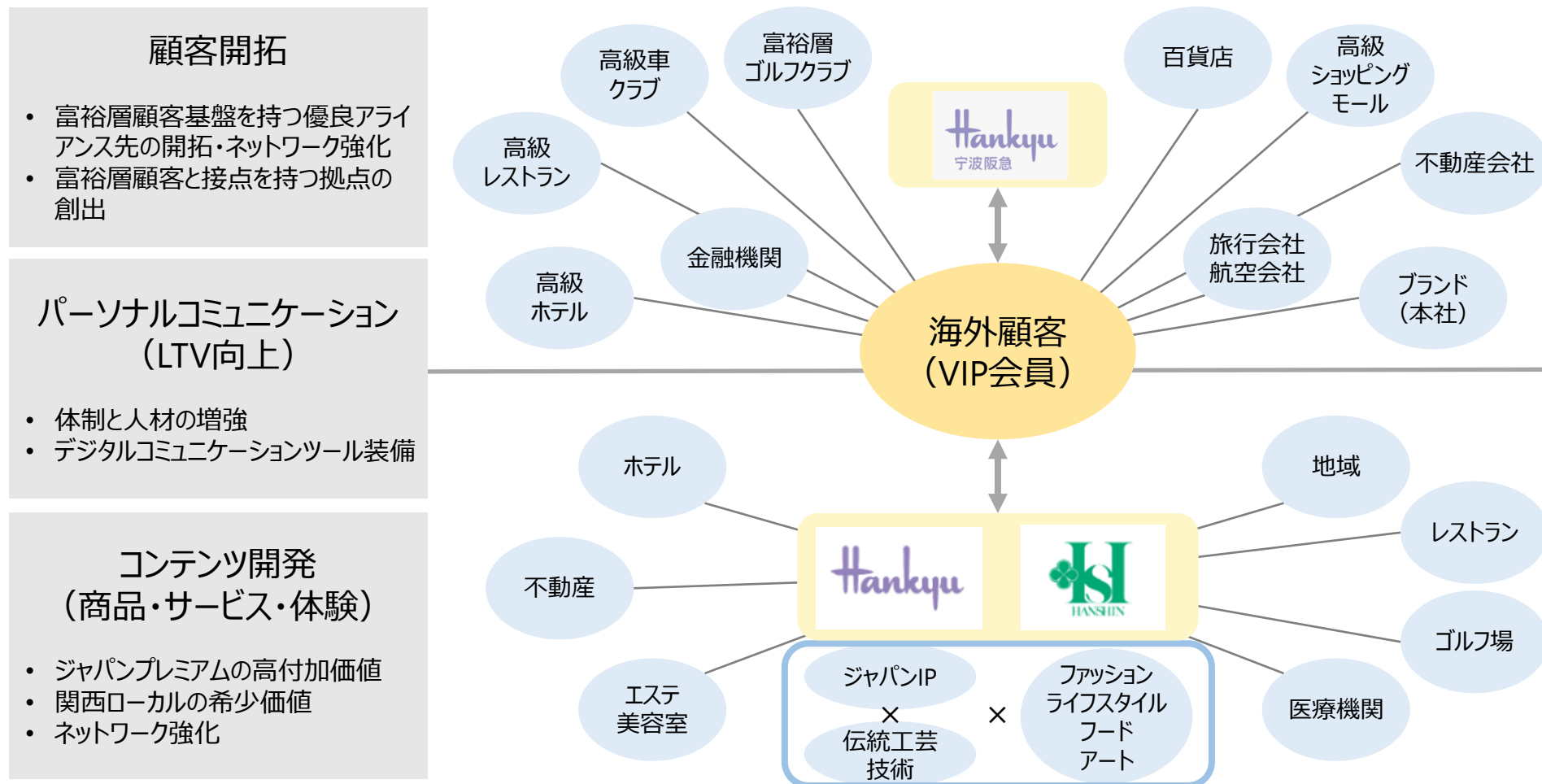
- ・ 「スマート空調」理論を活かした空調エネルギーマネジメント事業、リスクリングプログラムの受講による人材育成
- ・ AIスマート空調システムを導入し大きなエネルギー削減効果を図る方法（2023年10月から阪急本店で20%の削減を実現、40%を目指す）と、手動による運用改善や既存設備改造などの少ない投資で削減効果を図る方法を併用
- ・ 百貨店・食品スーパー・SCにコンサルティング事業を拡大し、**2030年までに年間7億円を目標**にエネルギーコスト削減

※グループ外の商業施設等にも事業展開を行う

- ① 既存事業「国内顧客・店舗ビジネス」の深化
- ② 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
- ③ 新たな収益源の開発・展開
- ④ 事業を支えるグループインフラ整備・利活用
- ⑤ 「資本コストや株価を意識した経営」の取り組み強化

Ⅲ-4-②. 「海外顧客ビジネス」への注力・強化

- 顧客開拓×パーソナルコミュニケーション×コンテンツ開発というサイクル実現のための取り組み本格化体制と人材の増強、ネットワーク強化
- 目標：2026年度 富裕層売上高3倍（170⇒500億円）、一般ツーリスト売上高1.5倍（630⇒920億円）



Ⅲ-4-②. 「海外顧客ビジネス」への注力・強化

▶ 顧客開拓×パーソナルコミュニケーション×コンテンツ開発の各領域で取り組み強化

顧客開拓

- 目標：2026年度 海外VIP会員数3倍（2万⇒6万人）
- 富裕層顧客基盤を持つ優良アライアンス先の開拓（金融機関・高級車クラブ・旅行会社・航空会社など）
- VIP会員組織を持つ百貨店・高級ショッピングモールの新規開拓・相互送客体制整備
- 既存海外VIP顧客からの紹介、寧波阪急と連携したVIP顧客の囲い込み
- 富裕層顧客と接点を持つ拠点の創出

パーソナルコミュニケーション （LTV向上）

- 海外VIP顧客アテンドスタッフを大幅増強（人材育成・開発・採用）
- 東南アジア顧客とのパーソナルコミュニケーションツールの開発（デジタルVIPカード、各国主要SNS連携、コンシェルジュシステム）

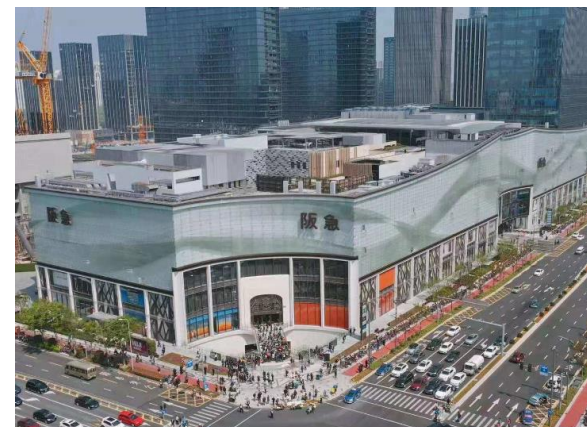
コンテンツ開発 （商品・サービス・体験）

- ブランドの特別商品、魅力ある地域商品、ジャパンIPを活用したオリジナル商品の開発
- 地域と連携した体験コンテンツの開発（京都・大阪・奈良・泉州エリア・淡路島・瀬戸内海エリア・金沢・真庭）
- 関西ローカルレストランや近隣ホテル、不動産、医療機関等と連携したサービス開発

寧波阪急を子会社化し海外顧客ビジネス拠点として最大活用

－寧波阪急の状況－

- 2021年4月に開業し想定を大きく上回る好調なスタート、寧波エリアでの一番店の地位を確保しつつある状況
- 1Fラグジュアリーブランドが全館売上の約7割のシェアと好調
- ローカルファッション・服飾雑貨は想定を下回るも、コスメ・飲食・フードは堅調
- 2023年度後半からの中国経済の低迷を受け、足下では富裕層中心に消費は停滞傾向



■ 寧波阪急の子会社化

- 2024年7月より子会社化、のれんと足下の消費状況の影響あり2027年度以降のプラス効果を見込む
- 地域一番店を確立する富裕層対応強化のためのリモデル実施（2026年の隣接大型施設完成に合わせ）ラグジュアリーブランド・宝飾品・モードファッション拡充、飲食店のアップグレード、VIPラウンジ設置など
- 2024～2026年度 総投資4.3億元

■ 中国における今後の展開

- 日本の品揃え・サービスの充実、ジャパンコンテンツの魅力に加え、浙江省で認知度の高い阪急本店のブランドバリューに対する中国アッパー層の期待大
 - 世界の富裕層は増加傾向で、特に中国の富裕層人口の伸長は顕著、今後も成長余力あり
- ➡ 百貨店のブランド・コンテンツと寧波阪急の富裕層・優良顧客のニーズに適合したビジネス展開を検討

- ① 既存事業「国内顧客・店舗ビジネス」の深化
- ② 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
- ③ **新たな収益源の開発・展開**
- ④ 事業を支えるグループインフラ整備・利活用
- ⑤ 「資本コストや株価を意識した経営」の取り組み強化

食・健康をテーマにしたアプリを通じて生活者と多頻度な接点を持ちデータを収集

- ▶ 顧客サービスビジネスの立ち上げ・展開を継続・推進
関西エリアで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基軸のサービスを開発・展開

■ 食サービスアプリ「まちうま」

- ・ 2023年5月に高槻エリアでテストサービス開始
- ・ 飲食店を素早く便利に探す、情報を見て楽しむ、来店してポイントが貯まるなど様々な体験がシームレスにつながる
- ・ 加盟店数500店、登録会員6万人（高槻市人口約35万人）と目標達成

2023年5月



・ 高槻エリアでテスト ・ アプリ改善、機能拡張 ・ 展開エリア拡大

2030年目標

食サービスアプリ
加盟店数3万店
登録会員300万人
営業利益8億円

■ 健康マネジメントサービス

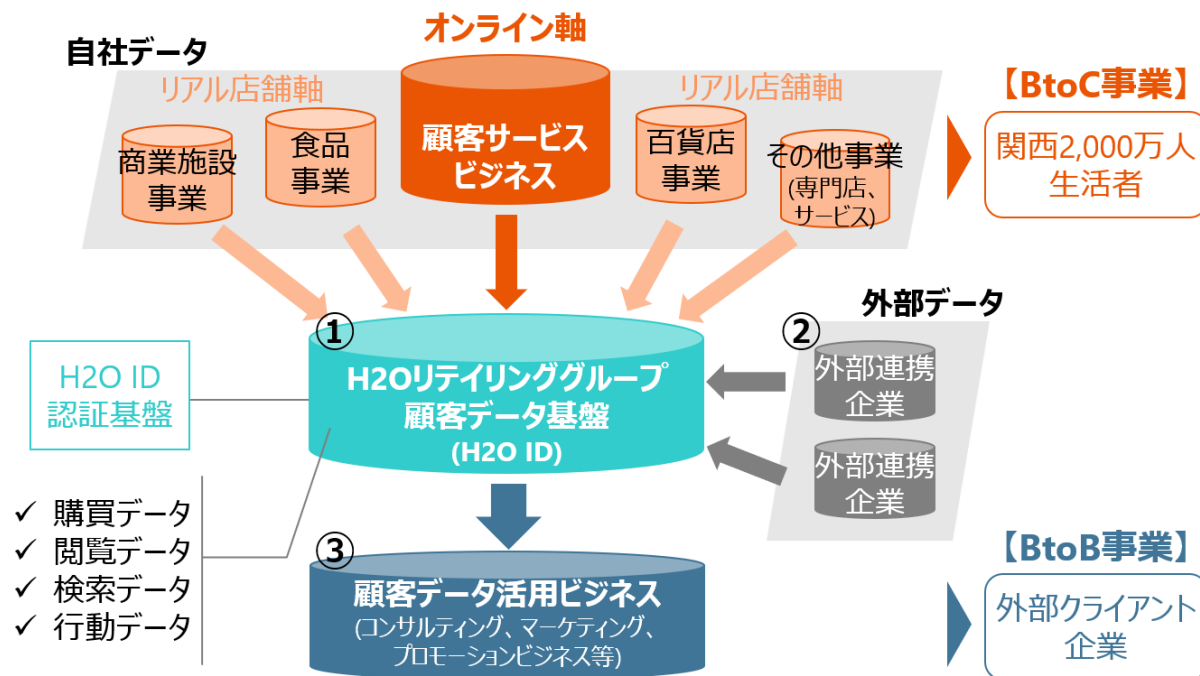
- ・ ヘルスケアを中心とした領域で生活習慣病の予防・改善をベースにした健康マネジメントサービスを企画
- ・ 2025年のサービス開始を目指す

新たな収益源となる顧客データを活用したビジネス展開を目指す

▶ 顧客データ活用ビジネスの始動

閲覧・検索・行動などアプリから得られる多角的でアクティブな顧客データを活かしたビジネスを展開

- ① 食・健康サービスから得られる様々なデータや既存店舗における購買データを含む全データを一元管理し活用
- ② 外部連携企業からの顧客データを掛け合わせ、顧客解像度を高める
- ③ データを活用したコンサルティング・マーケティング・プロモーションビジネスを社内外に向けて展開



- ① 既存事業「国内顧客・店舗ビジネス」の深化
- ② 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
- ③ 新たな収益源の開発・展開
- ④ 事業を支えるグループインフラ整備・利活用
- ⑤ 「資本コストや株価を意識した経営」の取り組み強化

整備したIT・デジタル基盤の上で 各事業のビジネスモデルの変革・磨き上げのための実装・利活用

2021-2023



IT基盤づくり

顧客接点

高度化・効率化のための
基盤整備

従業員接点

- ・グループ顧客データベース
- ・マルチクラウド基盤
- ・開発・セキュリティチーム立上ほか

データ

データ基盤整備

- ・データ基盤の刷新
- ・データを集約し一元管理

顧客情報基盤構築

営業情報基盤構築

2024-2026



基盤を活用した
事業磨き上げ

OMOスタイルの実現
顧客IDでのデジタル接点拡充

デジタライゼーションによる
効率的な働き方の促進

自社データ整備・拡充

- ・デジタル接点を支える自社データの整備
- ・データ分析の高度化、AIの利活用

顧客インサイトの獲得

KPI達成に向けた帳票・ダッシュボード整備

2027-2030



新テクノロジーを
取り入れさらなる進化

新テクノロジー
活用による進化

さらなる高度化・効率化の促進

データ活用

- ・インサイトを基にしたビジネスプロセス革新
- ・データドリブン型意思決定のカルチャー化

新規事業・BtoBでの活用

IT
基盤
整備

インフラ

データセンター縮小・マルチクラウド基盤構築

INS回線停止への対応

標準スマホ・PC端末配布

コスト・ヒト・
ガバナンス

セキュリティ・ガバナンスチーム立上

内製開発立上

マルチクラウド基盤の有効活用

次世代ネットワーク網の構築・店内ネットワークの刷新

データセンターのさらなる縮小

内製化比率向上（採用・教育）

投資 243億円

投資 259億円

▶ 2023年度までにIT基盤の整備は8割完了、今後は事業における実装と利活用を推進

テーマ	効果創出
百貨店事業	・ アプリによりOMOサービスや顧客に合わせたコンテンツ、ロイヤルティプログラム等を提供
OMOスタイルの確立	・ CRMによりオンライン・オフラインとも顧客に合わせた商品・サービスを提案
顧客拡大とコンテンツ開発	・ Eカルテにより店頭接客を通じた情報収集
顧客理解の促進	・ 顧客情報を複数接点で収集・分析し、心理情報を可視化
店舗の役割明確化と店舗DX	・ 顧客データ活用を継続することによるデータの質・量の拡大と鮮度向上
食品事業	・ アプリを活用し情報発信、littaやSポイントと連携し利用を促進、顧客データを拡充
デジタル接点の強化	・ 顧客の好みやニーズを分析・把握することで、ターゲットマーケティングの精度向上
店舗業務の効率化	・ 関西スーパーとの業務統合に向けて、2023年に刷新したMD基幹システムを拡張・定着化することで業務効率化・共通化を促進
関西スーパーとの業務統合	・ スマホを活用したハンディ端末や自動発注カテゴリ拡大によるコスト削減・業務改善
営業本部業務の効率化	・ 上位マスタを構築し外部データ等を取り込むことで管理・運用の効率化や分析に活用
	・ データ基盤を活用し、業務に必要な情報を最短で自動的に展開

- ▶ データの収集・活用では、業務オペレーション／顧客体験・接点／経営意思決定の高度化と、AIを活用して新たな気づきの探索や分析業務の効率化を推進
(データ品質担保、データモデル再構築、データガバナンス整備、人材育成など)
- ▶ 事業管理機能強化、グループ全体のバックオフィス効率化により事業支援および業務効率化
(人材データ基盤、タレントマネジメントシステム、会計の周辺機能のシステム化・運用の標準化、入社・申請機能など)
- ▶ 店舗のデジタル化に伴うネットワーク・セキュリティ対策、標準PCの配布とゼロトラスト化推進などインフラ強化

企業と個人の関係＝「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」を目指して

- ▶ ビジョンと長期事業構想2030の実現を人事面・組織面から下支えする、グループ共通の人材戦略を策定
これに基づきグループ一丸となって様々な人事施策を実施

組織パフォーマンス 最適化	- 海外富裕層向けビジネス開発人材の育成・調達 - IT人材・新規事業開発人材の育成・調達 - 既存事業の効率化に合わせたグループ会社間・グループ外の人材シフト
従業員 エンゲージメント 活性化	- ワーク（働きがい）とライフ（働きやすさ）両輪のエンゲージメント向上施策 - 会社を知る・従業員を知るための対話を重視した施策の導入・拡大 - 自律的なキャリア形成を選択できる諸制度（人事制度、公募、FA、プロジェクト参加など）の開発とグループ展開 - グループ共通教育メニュー開発と体制整備 - 多様な人が働きやすく、活躍できる各種制度、グループ健康経営推進への取り組み ※ダイバーシティ&インクルージョンなどサステナビリティ経営の取り組みと一体で推進
人事インフラ の強化	- グループ横断の人材データ基盤（タレントマネジメント）の整備と利活用 - グループ内情報共有やコミュニケーションを促進する施策の実施 （本社オフィス「うめうぼ」、社内広報アプリ、テーマ型人材交流研修など） - コンプライアンス遵守、ハラスメント防止施策の拡充

- 人的資本への3カ年投資額60億円（人材育成43億円、人材獲得3億円、人事基盤整備14億円）

サステナビリティ経営の基盤強化と当社グループならではの活動を推進 地域共創活動の一層の推進とサステナビリティ経営の高度化を目指す

2021-2023振り返り

- 2021年4月より有識者も交えたサステナビリティ経営推進委員会、各事業に専任部署を設置しサステナビリティ経営の基盤を急ピッチで整備
- サステナビリティ経営方針の策定とマテリアリティの設定
- 人権方針・CSR調達方針の策定・開示
- 地域共創活動を本格化（千里中央公園、大阪森の循環促進プロジェクト、川西食品廃棄ゼロエリア化）
モデル地域：川西・豊能エリア、千里エリア、河内長野エリア
包括連携協定：大阪府、兵庫県神戸市・川西市・宝塚市
- 気候変動、TCFDの提言に沿った情報開示
- 環境対策・ダイバーシティ関連のKPI設定



2024-2026計画

- KPI達成に向けた環境対策の具体的な推進
- CSR推進体制を強化し人材戦略と一体で取り組みを本格的に推進（人権デューデリジェンス、ダイバーシティ&インクルージョン、健康経営）
- 地域共創活動の体制を強化しさらに推進、サステナビリティ経営推進からの事業化
- 地域との対話、地域への発信充実
- 取り組み成果の定量的把握と取り組み水準向上のための積極的な情報開示
- CGF※日本サステナビリティローカルグループに加入しパートナーシップ構築による課題解決推進
※CGF = The Consumer Goods Forum

▶ KPI達成に向けた環境対策の具体的な推進

GHG排出量 削減	LED化やAIスマート空調導入による省エネ、各事業における計画的な再エネ化の推進 2026年までに2019年比20%削減、2030年目標 同30%削減
--------------	---

▶ CSR推進体制を強化し人材戦略と一体で人権DD・D&I・健康経営の取り組みを本格的に推進

人権 デューデリジェンス	- サプライチェーンリスクの特定（リスクマップ） - 従業員への周知・取引先への協力依頼、動画制作・活用
ダイバーシティ & インクルージョン	- 女性活躍の取り組み推進、土壌づくり （事業戦略に女性も含めた個々視点が活かされていること、一人ひとりが自分の力を生かし自信を持って仕事をしていること、キャリアを継続し自由に選択できる柔軟な勤務制度の構築、全社における風土変革や意識改革および女性自身の意識改革） - 制度変更を見据え外国人労働者を積極的に受け入れ活躍を推進（食品事業） - 障がい者雇用率（2023年度2.84%）の維持・向上（グループ全社で2026年法定2.7%以上を確保） - LGBTQ対応の取り組み検討
健康経営	- 健康診断受診率100%の確保（受診しやすい環境や受診可能な健診期間の設定などの支援体制を整備） - 契約社員・パート社員の健康診断の適用範囲を法定以上に拡大 （食品事業の受診者範囲と健診項目を段階的に拡大） - 女性のライフサイクルと健康への取り組み（子宮頸がんや乳がん等の早期発見につながる健診項目などを拡充）

- ▶ 地域共創活動：川西・宝塚で活動の体制を強化しさらに推進
キセラ川西周辺地域において、店舗・イベント・家庭の3つの食品廃棄ゼロの実現と、生活者の機運醸成

- ・「チャレンジデイズ」はコンポストバッグで生ゴミを堆肥化し街に緑を増やし資源循環について考える取り組み
➡ 2024年度は宝塚市に展開、阪神梅田本店と連携して都会で緑にふれて学べるツアーを開催
- ・「グッド！ネイバー！ミーティング！」は地域の方々との対話・交流機会として、賞味期限切れ間近の食材を持ち寄り即興でレシピを考え調理する「サルベージ・パーティ」を実施



- ▶ サステナビリティ経営推進からの事業化：千里中央公園パークマネジメント
公園事業を通じて、サステナビリティ経営の重要課題の一つである「地域の絆を深める」を推進

- ・ 当社に加え参画企業※による合併化で各社の強みを活かして新しい活動や公園活性化を推進
※ローソン、乃村工藝社、オペレーションファクトリー、アーバンリサーチ、スタイルム瀧定大阪
- ・ ハードではなくソフト（人とネットワーク）で多様な活動を行ってきた実績が、行政や企業から高く評価
- ・ ノウハウや当社グループの強みを活かし、千里中央公園の拠点をモデルとして、地域プレーヤーが主体的に参画する仕掛けづくり、それらを実施する役割の受託事業化



- ① 既存事業「国内顧客・店舗ビジネス」の深化
- ② 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
- ③ 新たな収益源の開発・展開
- ④ 事業を支えるグループインフラ整備・利活用
- ⑤ 「資本コストや株価を意識した経営」の取り組み強化

現状の課題 (PBR1倍割れ)

- 収益性改善により、PBRは改善傾向も1倍割れが続く
業界水準より低位にあるPERが課題
- 23年度はROE (8.5%)* > 株主資本コスト (6.6%)
ROIC (4.7%) > WACC (4.0%)
 - ・ 表面上のROEは資本コストを上回るが、実質ベースでは下回っており、今後もさらなるROE向上が必要
 - ・ 以前からの課題である収益性の低い非事業資産の活用を進め、WACCを上回るROICの安定的確保を目指す

取り組みの方向性 (PBR1倍超定着に向けて)

- 成長戦略の策定と株主還元の強化、IR発信の強化に
取り組み、市場からの信認を得る
 - ① 成長戦略の明確化 **PER改善**
 - ② 株主還元強化
 - ③ 株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化
- 資本コストを意識した経営の実践 **ROE向上**
 - ④ 総資産・自己資本のコントロール
 - ⑤ 高成長/高収益事業への集中投資

現状

PBR **0.85**倍

$$= \text{ROE } 8.5\%^* \times \text{PER} 10\text{倍}$$

*資産売却などの特別利益や税効果を除く実質ROEは5.1%

将来

PBR **1.2**倍超

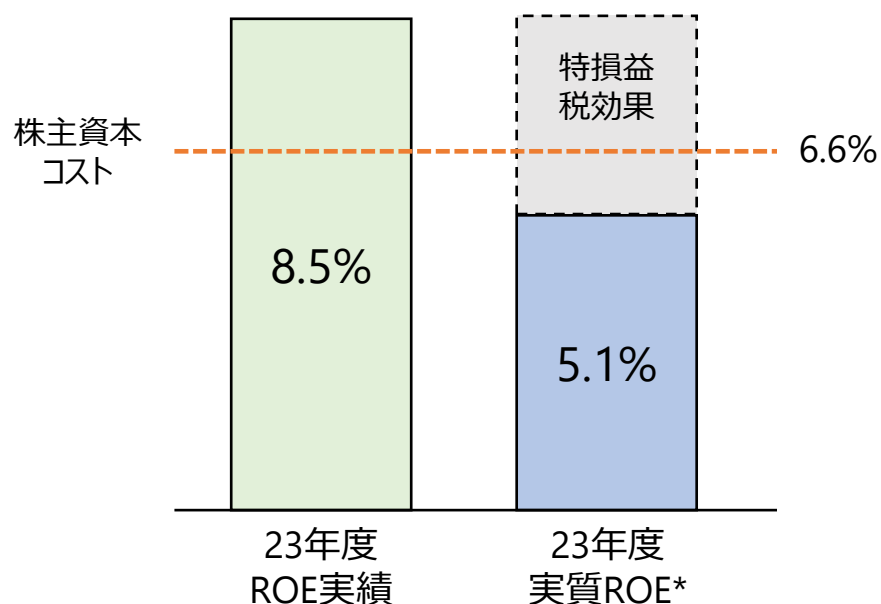
$$= \text{ROE } 8\%\text{以上} \times \text{PER} 15\text{倍超}$$

- ④ 総資産・自己資本のコントロール
- ⑤ 高成長/高収益事業への集中投資

- ① 成長戦略の明確化
- ② 株主還元強化
- ③ 株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化

▶ 収益性改善によりROEは回復も、2023年度の実質ROE*は株主資本コストを下回る水準

■ 株主資本コスト



*資産売却などの特別利益や税効果を除く

■ 当社の株主資本コスト算出の前提

リスク フリーレート	+	β	×	市場リスク プレミアム
0.75%		0.98		6.0%
=				
				株主資本コスト
				6.6%

WACC = 4.0% (D/Eレシオ0.73、株主資本コスト6.6%、負債コスト0.54%)

事業戦略の遂行、24年度から本格的に取り組む資本・財務戦略の積極推進により
早期にPBR1倍を達成し、持続的な定着を目指す

KPI	24-26年度	23年度
ROE	6.6%以上 (26年度)	5.1% (実質)
ROIC	5.9% (26年度)	4.7%
EBITDA有利子負債倍率	2.0倍	2.3倍
総還元性向	60%相当	22%
配当	40円/株	28円/株

事業戦略

- ⑤ **高成長/高収益事業への集中投資** **PER改善**
既存事業の深化と富裕層対応強化 **ROE向上**
- 阪急本店の「グローバルデパートメントストア」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
- ① **成長戦略の明確化** **PER改善**
「顧客基盤」を活かした新たな収益源の開発・展開
- 顧客サービス事業（「食」「健康」）の立ち上げ・展開を継続・推進
 - 顧客データ活用事業の始動

資本・財務戦略

- ② **株主還元強化** **PER改善**
余剰資本の積極的還元
- 1株当たり配当額を40円へ増配（23年度28円）
 - 24~26年度で300億円規模の自己株式取得を計画（KFM完全子会社化分含め500億円以上）
- ④ **総資産・自己資本のコントロール** **ROE向上**
資本収益性の向上
- 有利子負債を活用したレバレッジによりWACCを抑制
 - 政策保有株式など低収益資産の売却
 - KFM完全子会社化、寧波阪急子会社化による目指す事業ポートフォリオに合わせたB/Sの再構築

- ③ **株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化** **ROE向上** **PER改善**
(IR強化)

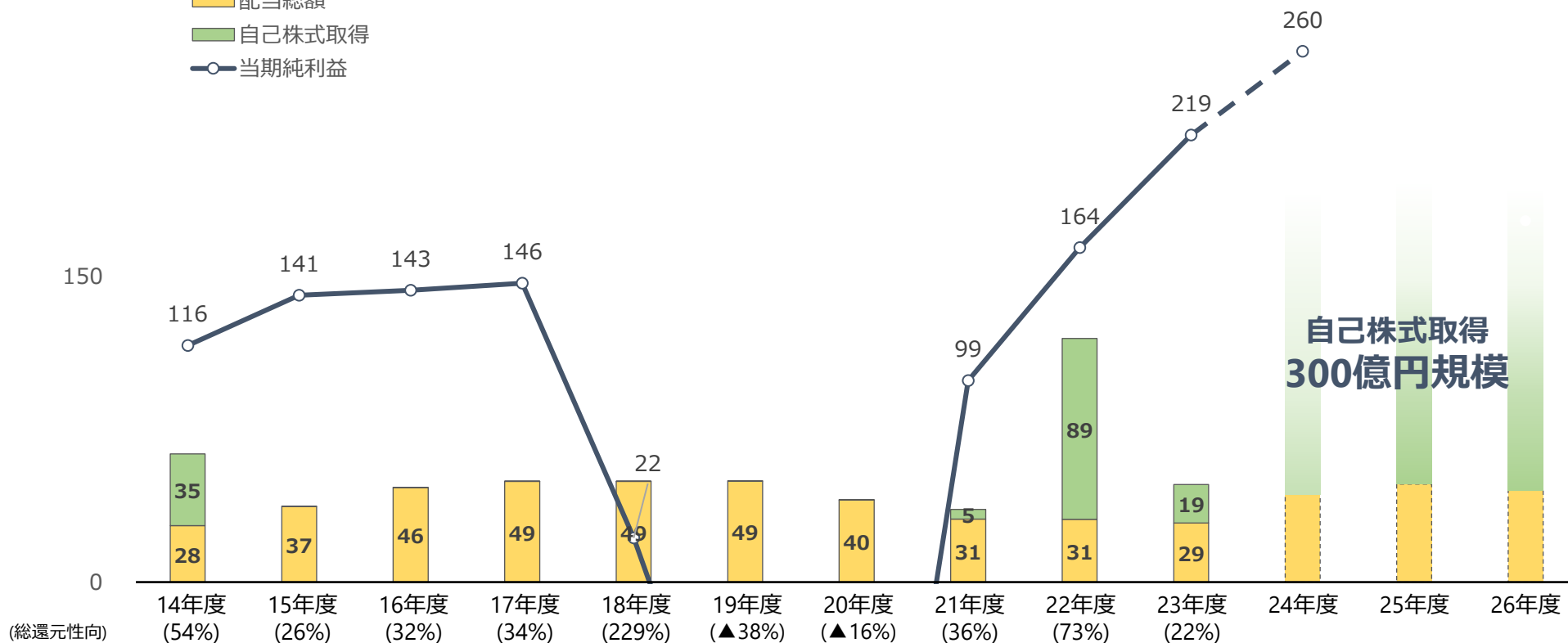
原則としてDOE1.8%以上を配当基準とし、業績に応じて機動的な還元を実施

- 配当：1株当たり**40円へ増配**（2024年度から実施）
- 自己株式取得：3カ年で**300億円**規模
（今回の3カ年累計で総還元性向は60%以上に相当）

(単位：億円)

株主還元/純利益推移

■ 配当総額
■ 自己株式取得
● 当期純利益



Ⅲ-4-⑤. 資本コストや株価を意識した経営 - キャッシュフロー・アロケーション

キャッシュフロー・アロケーション

キャッシュイン
2,170億円

キャッシュアウト
2,170億円

営業利益
860億円

成長投資
600億円

既存投資
350億円

減価償却・
のれん償却費
860億円

総額
自己株式取得
500億円以上

M&A投資
390億円

300億円
規模

株主還元
440億円

資産売却等
450億円

構造改革 20億円

税金
370億円

現預金
750億円
*寧波現預金含む

負債圧縮
460億円

現預金
290億円

- 高収益事業の成長に集中投資、既存事業の深化と新事業領域の確立を目指す
 - ✓ 阪急本店への積極投資、寧波阪急リモデル、食品スーパー出店再開
 - ✓ 顧客サービス事業アプリ開発、ビジネス基盤整備
- 事業基盤の強化
- 資産売却等で創出したキャッシュをM&A等に活用
目指す事業ポートフォリオに合わせたB/S構築、シナジー最大化を図る
 - ✓ 関西フードマーケット完全子会社化（220億円）
 - ✓ 寧波阪急子会社化（165億円）
- 原則としてDOE1.8%以上を配当基準とし、企業価値向上と資本効率向上に向けた自己株式取得を実施
 - ✓ 配当40円
 - ✓ 自己株式取得300億円規模
(今回の3カ年累計で総還元性向は60%以上に相当)
- EBITDA有利子負債倍率2倍を基準に、財務健全性の確保

積極的な資本・財務戦略により、キャッシュを創出、さらに事業投資・還元強化を通じて早期のPBR1倍超えを目指す

Ⅲ-4-⑤. 資本コストや株価を意識した経営 – B/S推移

20年度末
総資産6,300億円

【流動資産】 1,400億円	【負債】 4,000億円 ・ 有利子負債 1,700億円
【固定資産】 4,900 億円	【純資産】 2,300億円

純利益▲248億円
ROE▲10.5%

- 固定資産の変化**
- ・ 関西スーパーマーケット経営統合400億円
 - ・ 政策保有株式、土地等売却400億円

23年度末
総資産7,100億円

【流動資産】 1,800億円	【負債】 4,200億円 ・ 有利子負債 1,700億円
【固定資産】 5,300 億円 ・ 有形固定資産 2,900 億円 ・ 無形固定資産・投資その他の資産 2,400 億円	【純資産】 2,900億円

純利益219億円
ROE8.5% (実質ROE5.1%)

- 固定資産の変化**
- ・ 関西フードマーケット完全子会社化±0
 - ・ 寧波子会社化325億円
 - ・ 政策保有株式、土地等売却450億円

26年度末
総資産6,700億円

【流動資産】 1,500億円	【負債】 3,900億円 ・ 有利子負債 1,300億円
【固定資産】 5,200 億円 ・ 有形固定資産 3,200 億円 (+300億円) ・ 無形固定資産・投資その他の資産 2,000 億円 (▲400億円)	【純資産】 2,800億円 (▲100億円) 配当と自己株式取得によるコントロール ・ 自己株300億円 (消却を検討)

ROE6.6%以上

高成長・高収益事業への投資を積極的に行いながらB/Sを適正なサイズに維持するために、低収益資産の売却など資産の効率化を進め、利益水準の向上と併せてROE改善につなげる

**資本市場との対話をより積極的に行い、対話を経営に反映し企業価値の向上に取り組む
投資家層の拡大に向け、株主優待の利便性の向上、ファン株主拡大施策の実施**

■ 市場との対話推進

- 投資家からの関心が高い資本・財務戦略の開示
- 社長・担当役員による継続的な情報発信と双方向コミュニケーションの強化

■ 株主優待の強化および選択式の導入

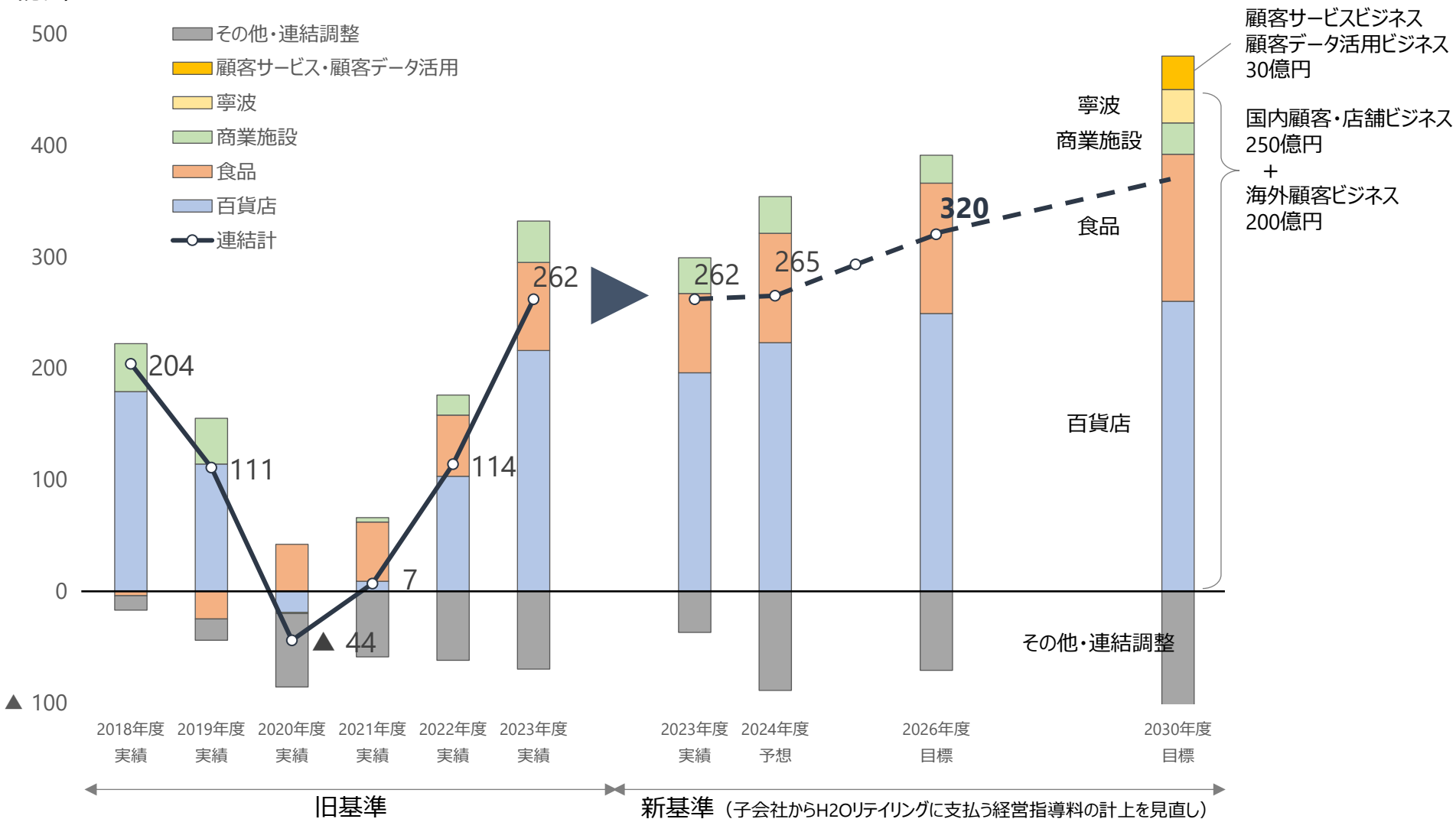
- 以下について検討中
 - ✓ 食品スーパーなど優待の強化（ポイント還元など）
 - ✓ 百貨店優待の利便性向上（アプリ化など）
 - ✓ 米など商品配布

■ ファン株主拡大施策の実施

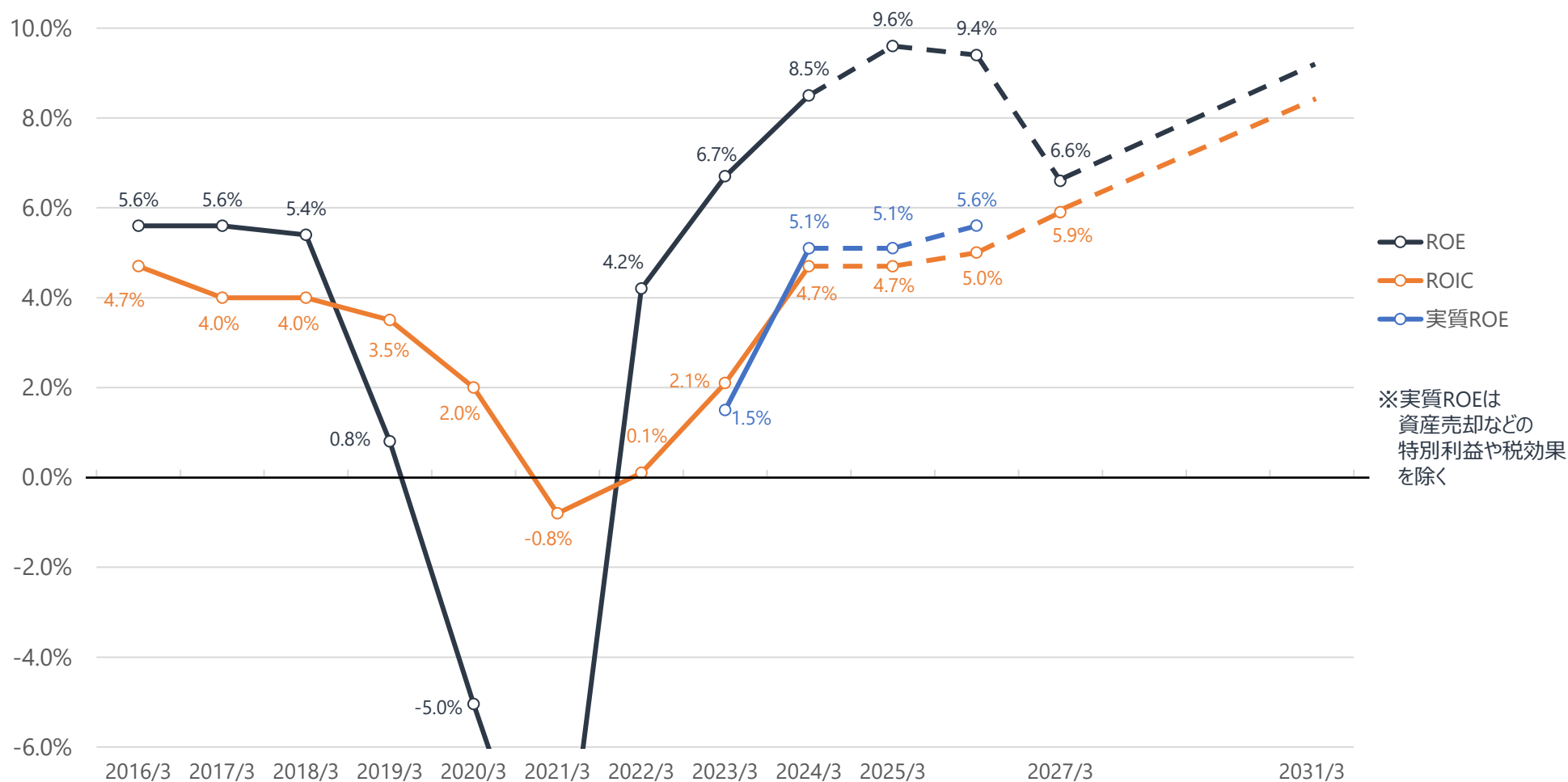
- 個人株主向け説明会、店舗を活用したファンミーティング・見学会・体験会実施
- 個人投資家向けHPの拡充など情報発信の強化

▶ 2026年度に営業利益320億円、2030年度に営業利益350～400億円を目指す

(億円)



▶ 2027/3期にROE 6.6%以上、2031/3期にROE 8%以上を目指す





本資料に記載された情報については、資料作成時点での当社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではなく、今後予告なしに変更されることがあります。

万が一、この情報に基づいて被ったいかなる損害に関しても、当社及び情報提供者は一切の責任を負いませんので、ご承知おき下さい。

また、本資料の著作権は全て当社に帰属し、著作権法に定める私的利用の範囲を超えて無断で、複製・転載等することを禁じます。