

# 2023年3月期 中期経営計画（2021-2023年度）進捗

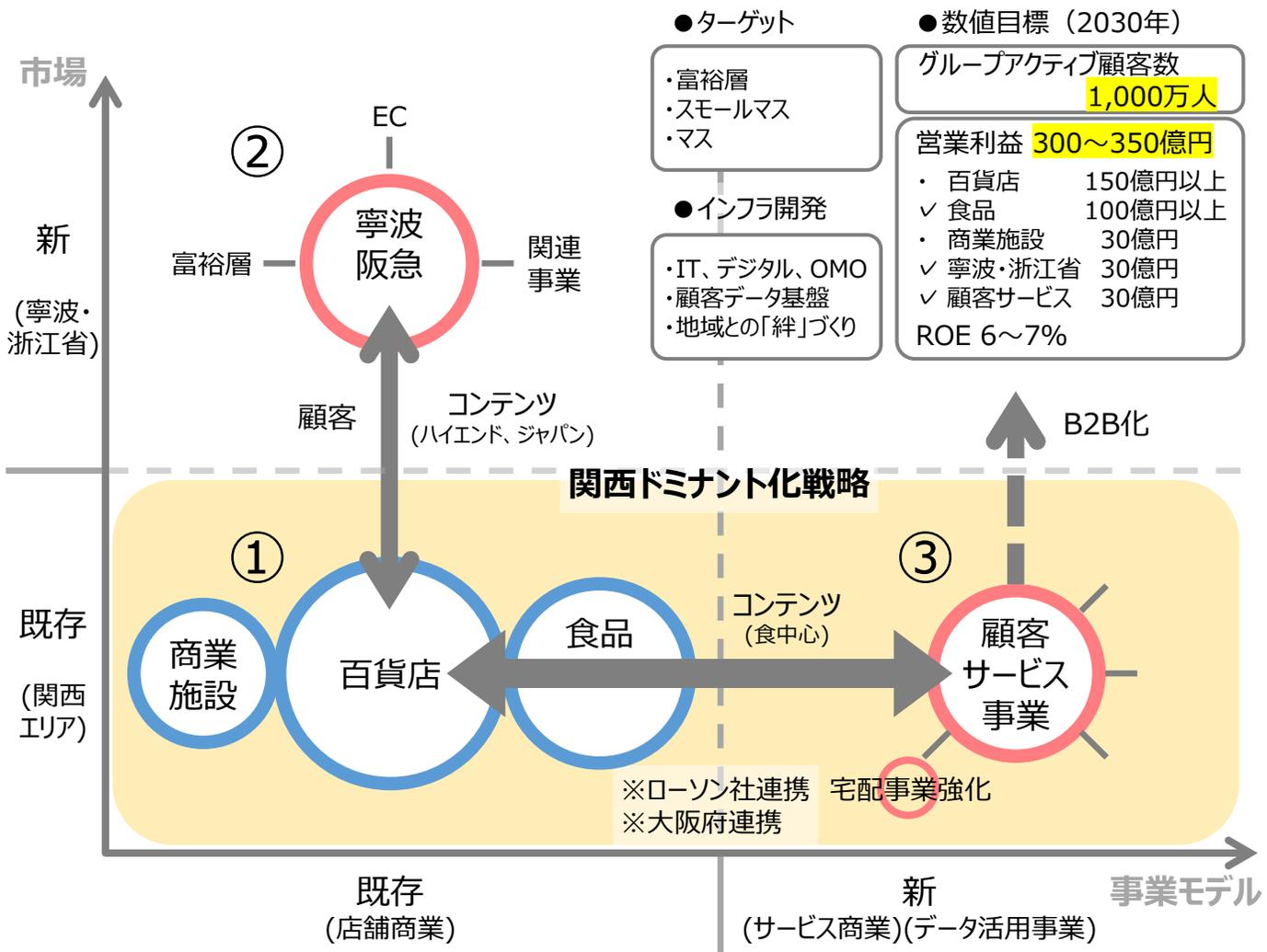


エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

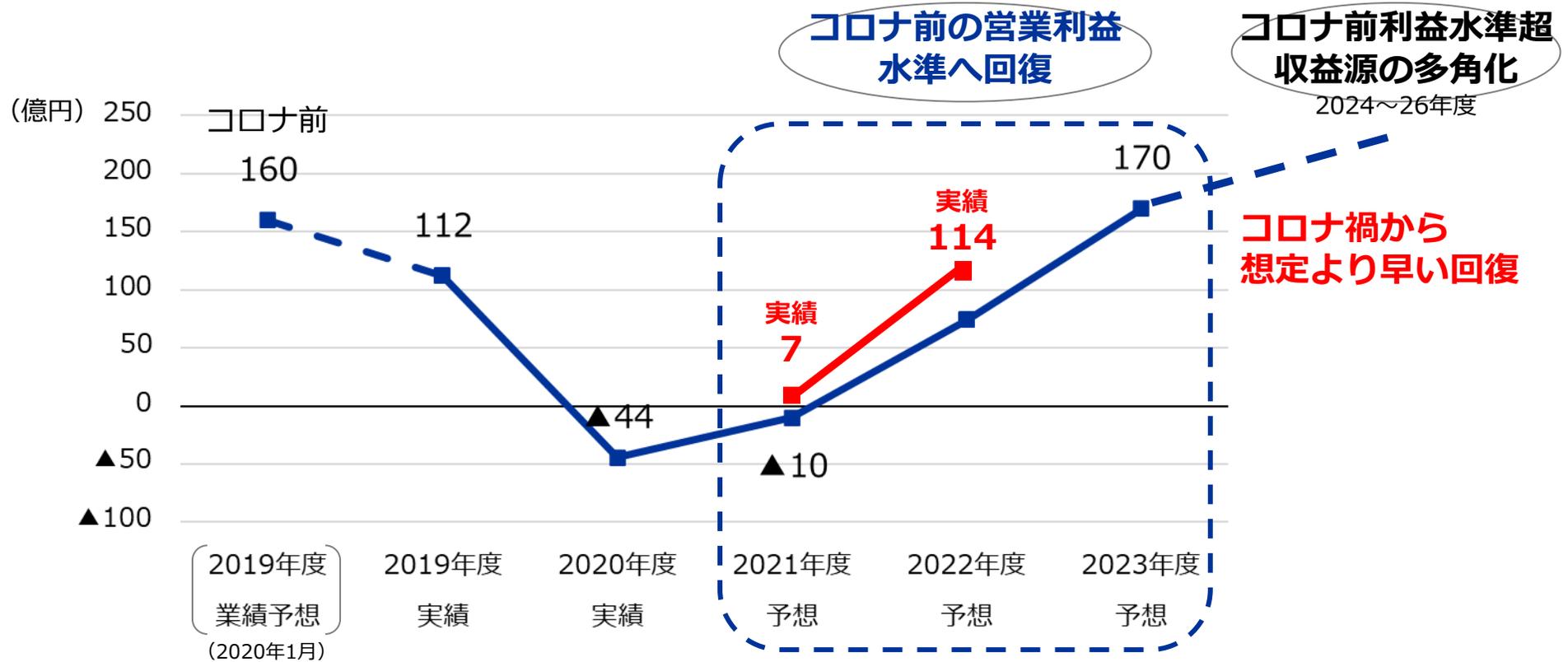
1. 長期事業構想2030、中期経営計画の位置づけ
2. 2022振り返り
3. 新事業モデルへの挑戦
4. 大型投資案件
5. 事業戦略
6. サステナビリティ経営の推進
7. 全社戦略
8. 財務・資金計画
9. まとめ（資本効率の向上に向けて）

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. 長期事業構想2030における中期経営計画の位置づけ



## 2021-23年度の重点取り組み

- 百貨店事業の再建 ➡ コスト構造改革 + OMOスタイルの確立
- 食品事業の「第2の柱」化 ➡ SM事業の再構築 + 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 ➡ 寧波阪急一番店化と関連ビジネス開発  
➡ オンラインを軸にした顧客サービス事業の立ち上げ・拡張
- 基盤となるIT・デジタル化の推進

## 2. 中期経営計画 2022振り返り

(単位：億円)		2022年度 予想	2022年度 実績		2022年度 予想	2022年度 実績
百貨店事業	総額売上高	4,860	4,918	営業利益	90	114
	営業利益	74	103			
食品事業	総額売上高	4,150	4,161	経常利益	100	130
	営業利益	64	55			
商業施設事業	総額売上高	375	356	ROE	-	6.7%
	営業利益	16	18			
その他事業	総額売上高	415	362	ROIC	-	2.1%
	営業利益	▲38	▲31			
合計	総額売上高	9,800	9,797			
	営業利益	90	114			

- 各事業でコロナ禍のコスト削減水準を維持、前年に引き続き資産売却を実行
- 成長のためのIT/DX投資や百貨店リモデル投資を継続
- 百貨店事業は高額品需要とインバウンドの復調により活況、収益構造の変化への対応が急務
- 食品事業はチェーンオペレーション改革に一定の成果はあるが、前年の内食需要の反動と値上げ・光熱費上昇の影響大
- ROEは6.7%で中期経営計画の2023年度目標（2.6%）を上回る

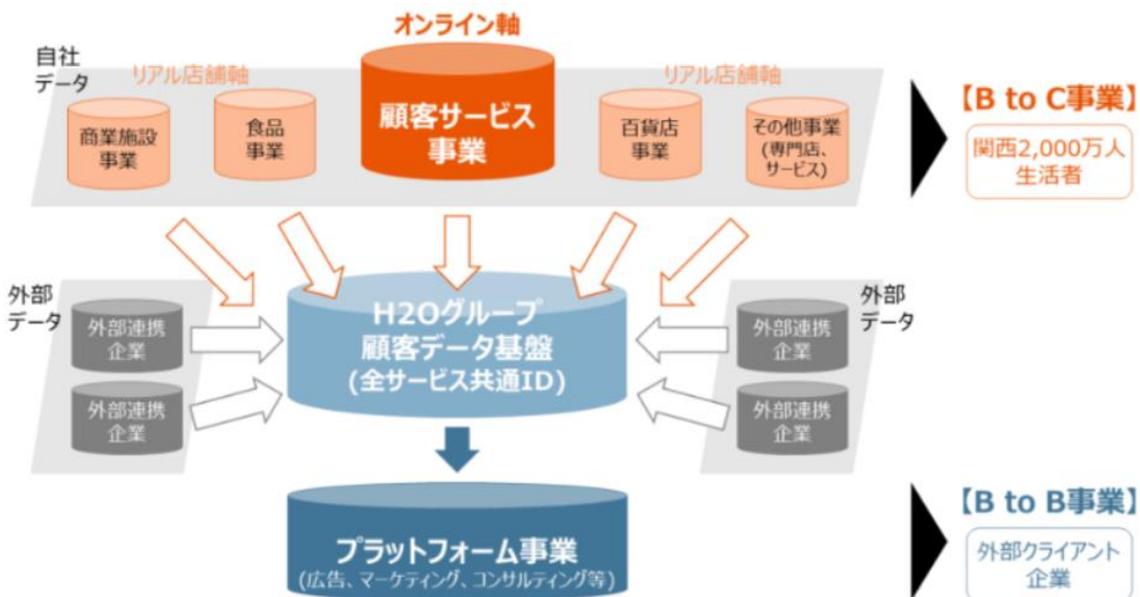
# 3. 新事業モデルへの挑戦

## ▶ 新事業モデルへの挑戦を推進

顧客サービス事業の開発、顧客基盤・データ活用の方針策定などを担うチームを組織化し推進

## ▶ E・T・O コミュニケーションNEXT株式会社を新設 (2023年2月)

- 顧客サービス事業：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の提供
- プラットフォーム事業：関西2,000万人の生活者の過半をアプリ会員化  
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る



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**

食に関するサービスをオンラインで  
多角的に展開

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**  
(2023年5月15日、高槻エリアにて開始)

## 4. 大型投資案件 – 阪神本店建て替えオープン

### 阪神本店

グランドオープン（2022年4月）後1年が経過  
2022年度売上高 553億円 ➡ 2023年度売上高目標 688億円

中間層消費の減退に加え新型コロナウイルス第7波の影響を受けるが  
下期以降は人気催事の復活や顧客接点拡充の新たな取り組みを実施  
来店客数増加により1月以降は売上高伸長率がさらに上昇（実質前年比130%水準）

#### ▶ 食の阪神の進化

- 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、顧客のファン化推進
- 百貨店スタッフがセレクトした食品が毎月届く「阪神の定期便」（サブスクリプション）開始

#### ▶ 催事強化による店全体の集客力向上

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（北海道市場・雑端市など）を復活させ幅広い層の顧客を集客

#### ▶ 顧客基点の営業活動強化（ファッション、ライフスタイル）

- 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  
受注会、アテンドサービス、骨格診断等
- 顧客参加型イベントやSNSの活用による継続的な関係性の構築 子育てコミュニティ等

#### ▶ タッチポイントの強化と関係性の深化「阪神クローバースコア」

ユーザーの行動に応じてスコアがたまるロイヤリティプログラムをスタート

### 神戸阪急

**都市型駅前百貨店**としての魅力を高めるとともに、地元で活躍するヒトやモノ、企業と一緒に取り組むことにより、**神戸阪急独自**の魅力を持つ店舗へ  
(2023年度秋ごろにグランドオープン予定)

- 「Hankyu Mode Kobe」 「インターナショナルブティックス」を新設
- 神戸地区最大級「KOBE HANKYU BEAUTY WORLD」
- 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
- 各フロアに情報発信スペースを設置し、新しい発見・驚きなどの楽しさ提案を強化

### 高槻阪急

高槻暮らしを「おしゃれ」で「楽しく」「便利に」を提案する**デパートメントモール**へ  
(2023年度秋ごろにグランドオープン予定)

～「高槻阪急スクエア」に屋号を変更し、郊外の暮らしに必要な専門店と百貨店の強みを活かしたコンテンツを組み合わせた業態ミックスによる効率的な店舗運営を行い、安定的な収益基盤の確立を目指す～

- 「ビックカメラ」「セリア」「GU」など郊外での暮らしに必要な大型専門店を拡充
- 化粧品売場を拡大・移設し高槻地区No.1のビューティーワールドに
- 「たかつきけやきパーク」を新設し子育てファミリー向け体験メニューや地域連携イベントを開催

阪急本店

ミレニアル世代をコアターゲットに「人と自然の共生」をコンセプトに掲げた  
新ワールド「GREEN AGE」がオープン (2023年4月12日)

### ▶ 新しい自然共生型ライフスタイルを提案

- さまざまなカテゴリーのブランドが垣根なく共存
- 海外ブランドの世界初のコンセプトショップ
- 自然と共生する暮らしを家・自然・街の中でシームレスに楽しむ提案をする編集売場
- レンタルやリサイクルといった循環型サービスの拠点

### ▶ 環境負荷が少ない建材を使用するなど地球環境に配慮

「大阪 森の循環促進プロジェクト」の一環である大阪府産の間伐材や、アップサイクル資材を使用した店内装飾、モジュール什器を開発



## ▶ OMOスタイルの確立

- EC・リモオーダー売上高は店頭回帰の傾向により前年並み
- メンズHP・ECを統合しUI・UXを一新  
同時期にメンズアプリをリニューアルしタッチポイントを強化
- デジタルツールを活用した新たな取り組み
  - ・ 販売員の接客のオンライン化（スタッフリコmend）
  - ・ 顧客の声を聴き体験を改善するNPS（ネット・プロモーター・スコア）の実施

## ▶ 継続的なコストの圧縮

- 業務の見直し・内製化による業務委託・人材派遣など外部経費の削減を継続  
活動方針の再定義による宣伝装飾費・出張費等の継続的見直し  
2019年度比▲67億円
- デジタル・データを活用した従来業務の集約と省人化

## ▶ 関西富裕層・海外富裕層の顧客拡大

ロイヤルカスタマーのための1to1対応やプログラムを設計するチームを新設し  
一気通貫の体制を構築

## 5. 事業戦略 – 食品事業の「第2の柱」化

### ▶ イズミヤと阪急オアシスの合併

本社・本部機能の一元化による効率化、意思決定の迅速化

### ▶ 食品スーパーの事業改革

- 店舗オペレーションの標準化による生産性の向上
- インフラの統合による業務効率化の推進  
新基幹システムの導入、物流体制の整備と段階的な統合、新人事制度の導入による要員政策の一元化
- 商品仕入の統合推進による取引条件の改善
- PBの再編・開発の開始および推進
- グループ製造会社とのSPAによる差別化商品の開発強化（惣菜・パン）

### ▶ 商圈に応じた店舗フォーマットへの転換

マーケット特性に合わせた複数の店舗フォーマットの開発・整備、品揃え・売り方の展開

### ▶ 包括業務提携取り組み推進

- ローソンとの商品の共同開発を推進、当社PB冷凍食品のローソン店舗での販売継続
- 万代との輸入商品合併会社設立による品揃え充実と調達コストの低減、商品の共同開発を推進

### ▶ 宅配事業の拡大に向けた品揃えの見直しと新センターへの移転（2023年6月）

## 6. サステナビリティ経営の推進 – 地域の「絆」を深める

サステナビリティ経営の重点テーマ「地域の絆を深める」コア事業  
**新施設「1000RE SCENES（センリシーンズ）」がオープン（2023年3月30日）**

### ▶ 地域住民とのコミュニケーションや公民連携による共創

- 地域住民の声を聞き、共に考え、一緒に魅力ある公園づくりを推進
- 公園・地域の活性化のために公募者である豊中市と連携
- グループ従業員も参画してサステナビリティ活動を推進する

### ▶ 多くの企業や地域住民が自発的に参画

- カフェやミニショップ、公園グッズの販売や本棚・キッチンの設置など、事業に共感した複数の企業が参画  
千里中央公園パートナーズ構成企業：ローソン、NTT西日本  
協力会社：アーバンリサーチ、オペレーションファクトリー、乃村工藝社、フクシマガリレイ、MuFF、NTT西日本アセット・プランニング、スタイレム瀧定大阪、日本出版販売
- 運営会社を新設し、交流拠点の管理と公園全体の活性化事業を行う  
パークコミュニケーターが公園に常駐  
地域住民・企業・行政との対話を重ね公園や地域の活性化を促す



## 6. サステナビリティ経営の推進 – 重点テーマ

– 重点テーマにおける主な取り組み –

### ▶ 川西市と包括連携協定を締結（2023年3月17日）

- 環境省採択のモデル事業として産官学で取り組む「食品廃棄ゼロエリアプロジェクト」
- 家庭から出る生ごみを堆肥化し街に花や植物を増やす「フードロスゼロチャレンジデイズ」
- 小中学生を対象にしたフードロス削減のアイデアを募るコンテストを開催

### ▶ 宝塚市と包括連携協定を締結（2022年7月26日）

百貨店で役目を終えた什器を地域の方が活用する「Tsugu.」プロジェクトから取り組みを開始

### ▶ 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」

サプライチェーン全体を巻き込み需要と関係人口の創出

社員への体験学習を通して大阪・泉州の森の間伐材を用いた机を製作し新本社オフィスに設置

### ▶ 大阪・関西万博の運営参加特別プログラムに選定

大阪各地の森の木材を使ってベンチを作るプロジェクト「想うベンチ –いのちの循環–」

### ▶ 蒜山高原で人と自然が共生する暮らしを広げる「GREENable（グリーンナブル）」

百貨店で初めて環境省より「国立公園オフィシャルパートナー」に認定

自然を楽しむ体験プログラムの提供や循環利用を生み出す商品開発など活動の幅を広げる

## 6. サステナビリティ経営の推進 – 基本テーマ

– 基本テーマにおける主な取り組み –

### ▶ 中長期目標の公表（2022年11月 統合レポート）

温室効果ガス排出削減、食品リサイクル率に加え

特定プラスチック使用製品の提供量削減、女性管理職比率のKPIを設定し取り組みを推進

- ・ 特定プラスチック使用製品の提供量原単位 2030年 60%削減（2021年度比）
- ・ 女性管理職比率 2030年 百貨店35%、食品20%（イズミヤ・阪急オアシス等）、H2O商業開発35%

### ▶ グループ人権方針の開示

事業活動やサプライチェーンを通じた人権への負の影響を特定し回避・緩和するための人権デューデリジェンスの推進体制を整備

### ▶ CSR調達方針の開示

調達先との良好なパートナーシップを構築し関与可能なサプライチェーンに対して理解・浸透を図るため説明会等の対話を検討

### ▶ TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿った情報開示

4つの開示項目「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標と目標」に沿って気候関連課題に関する情報開示を充実

IT/DX投資 2021・2022年度実績107億円、2023年度計画130億円（中期計画260億円）

## ▶ コミュニケーションリテラーへの進化に向けた基盤づくり

- グループ顧客データ基盤の構築に着手、各種情報の一元管理を順次進める
- 百貨店OMO施策などのデジタルライゼーションに関する投資を実施

## ▶ 業務改革の加速

- 本社オフィスにゼロトラスト環境のネットワーク・標準PC/GWSによる新ワーク環境を構築  
業務システムのSaaS化やクラウド化、オンプレPBX縮退による電話網のクラウド化（固定電話の廃止）により場所にとらわれない働き方を実現
- 経費精算システムや人事労務ソフト、契約書類の電子化などBPR・ペーパーレス化も  
SaaSサービスを最大限に活用しグループ展開を推進中

## ▶ システムリスク・課題への対応

イズミヤ・阪急オアシス、カナート等食品SMのMD・基幹システムを2023年度上期中に統合予定

## ▶ IT基盤を構築・運用するための人材確保、社内デジタル人材の育成

- 社外からの役員登用、経験者採用、若手社員配属、データサイエンティスト養成
- 社員に対してデジタル領域の教育を推進

## ▶ 経済産業省の「DX 認定事業者」の認定を取得（2022年4月）

## オープンイノベーションを推進し社会的価値と経済的価値を同時に創造

### ▶ 神戸大学との包括連携協定締結（2023年3月2日）

- カーボンニュートラル社会の実現
- 専門人材の育成を目的としリスキリング講座などを通して人材交流を実施



### ▶ 両者で新会社を設立して事業を推進（2023年4月）

- 出資比率：当社80%、神戸大学キャピタル20%
- グループ店舗で使用する空調の消費エネルギーとコストの大幅削減を推進する「AIスマート空調システム」の事業化

### ▶ 2030年度までに空調エネルギーコスト40%削減を目指す

- 阪急本店で実証実験、空調消費エネルギー50%削減の効果
- 2023年7月から阪急本店に導入予定
- 以降、グループの百貨店各店および食品スーパーに拡大予定

### ▶ 不動産売却

- 旧本社ビル 不動産の売却（2022年9月）売却益50億円
  - 配送センター 不動産の売却（2023年3月）売却益86億円
- ⇒ 2021・2022年度 売却益272億円（中期計画300億円）

### ▶ 株式売却

- 高島屋株式の売却（2022年11月）
- 梅の花株式の売却（2023年3月）

### ▶ 遊休資産を活用したグループ会社オフィスの集約を検討

- 十三センターの空き区画を有効活用し食品事業を中心として関連機能を集約
- 働き方変革や設備の共用化により面積効率化
- 飲食・休憩など働く環境の向上により人材確保

### ▶ グループ全体の経理・人事業務の効率化推進

シェアドサービスの再構築や管理業務のDXを加速（グループ横断組織を新設）

## 8. 財務・資金計画 — 有利子負債の削減・資金計画

大型投資案件が続くが、営業キャッシュフロー増と資産売却による資金化で有利子負債は減少傾向

(単位：億円)	2020年度	2021年度	2022年度
営業利益	▲44	7	114
営業キャッシュフロー	128	65	303
投資キャッシュフロー	▲208	▲52	58
財務キャッシュフロー	319	▲286	▲125
現金及び預金	500	※ 347	587
有利子負債	1,885	1,753	1,792
ネット有利子負債	1,385	1,406	1,205

※内、97億円は関西スーパー株式交換により増加

# 9. まとめ（資本効率の向上に向けて）

## 2021～2022年度取り組み実績

資産効率化	遊休資産・低収益資産の売却、政策保有株式売却、自己株取得、グループ会社事務所再編		<ul style="list-style-type: none"> <li>・土地・不動産売却 337億円</li> <li>・政策保有株式売却 262億円</li> <li>・自己株式取得 687万株（5.57%相当、2022年11月）</li> </ul>
収益力向上	<b>既存事業効率化</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・神戸阪急・高槻阪急、阪急本店など収益アップのための改装推進</li> <li>・百貨店物流センター集約（淀川センター）</li> <li>・M&amp;Aによる事業基盤の強化（関西スーパーマーケット子会社化など）</li> <li>・IT・DX投資実施（107億円）</li> </ul>
	グループ	関西ドミナント化戦略方針徹底、顧客データ基盤・セキュリティ・業務改革のためのIT投資実施、不採算事業からの撤退・売却（専門店事業）	
	百貨店	デジタルを活用したOMOの推進、百貨店既存店舗改装推進、コストの継続的圧縮	
	食品	イズミヤ・阪急オアシスのオペレーション改革、一元的運営の推進	
将来成長に向けて	顧客起点ビジネスに向けたIT・DX基盤整備、富裕層・インバウンド顧客強化（百貨店）、デジタルを活用したサービス事業開発		
事業基盤強化	サステナビリティ経営の推進、ガバナンス強化		サステナビリティ経営の導入と推進、KPI開示業績連動条件付株式報酬型ストックオプション（連結経常利益・ROICに連動、役員退任時に行使）

## 2022年度資本効率指標実績



### 中計目標 (2023年度)

資本コスト	資本収益性	市場評価（2023/5/9 時点）		中計目標 (2023年度)	
WACC : 5.0%	ROIC : 2.1%	株価 : 1,607円 時価総額 : 2,012億円	PBR : 0.76倍 PER : 17.80倍	営業利益	170億円
株主資本コスト : 6.7%	ROE : 6.7%	※2021/3/31時点 株価 : 916円 時価総額 : 1,147億円	※2021/3/31時点 PBR : 0.50倍 PER : - 倍 (当期赤字)	経常利益	140億円
				ROIC	3.0%
				ROE	2.6%

中期経営計画目標達成とPBR1倍以上の実現に向けて

①収益力向上、②資産・資本の効率化、③将来成長に向けた投資推進・人材開発の強化▶継続推進



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。