

2024年度 IR説明会

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

2025年2月27日



説明会趣旨

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社
常務執行役員 渡邊 学

長期事業構想2030の進捗と今後の取り組みの方向性

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

質疑応答

中期経営計画（2024-2026）初年度の振り返り

進捗

■ 既存事業の深化

百貨店) 重点顧客のLTV最大化に向けた変革や重点店舗強化取り組みを推進

食品) 食品SM統合推進とマーケット変化に対応する店舗再構築取り組みを遂行

■ 「海外顧客ビジネス」への注力・強化

百貨店) 高い成長ポテンシャルに対応する体制を整備、取り組みを本格化

■ 新たな収益源の開発・展開

事業開発に向け、顧客データを活用したテストや取り組みを開始

■ IT・デジタル/顧客データ/人材 3つの企業インフラ強化

人材戦略に基づき価値創造を促進するための人事施策をグループ横断で推進

当社グループならではの地域共創活動を一層強化

想定を
上回る業績

対応すべき 経営環境・ 問題意識

インフレ型経済への移行 ✓

インバウンド消費の拡大 ✓

消費マーケットの2極化 ✓

人口減社会の進行 ✓

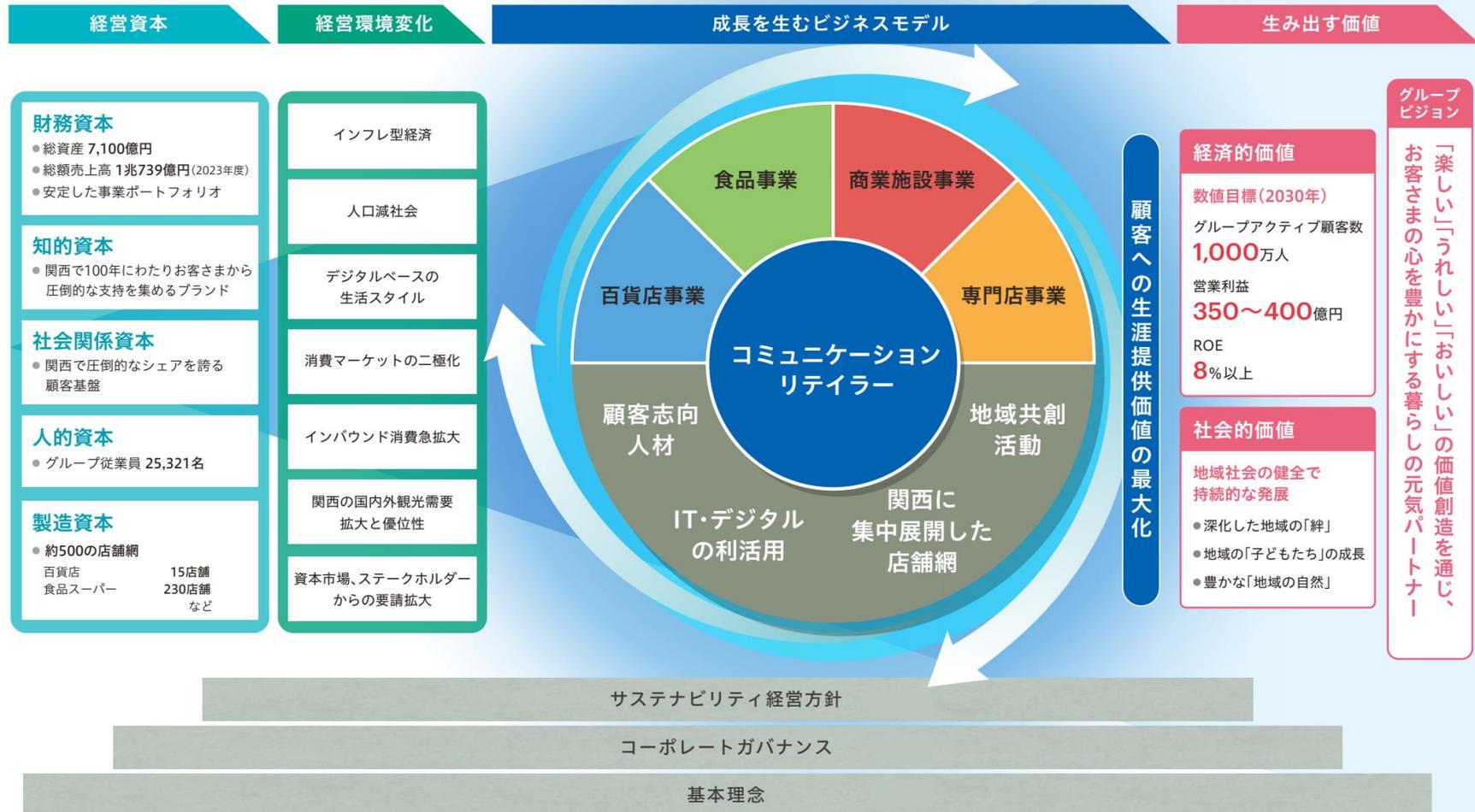
関西の観光需要拡大

デジタルベースの生活スタイル

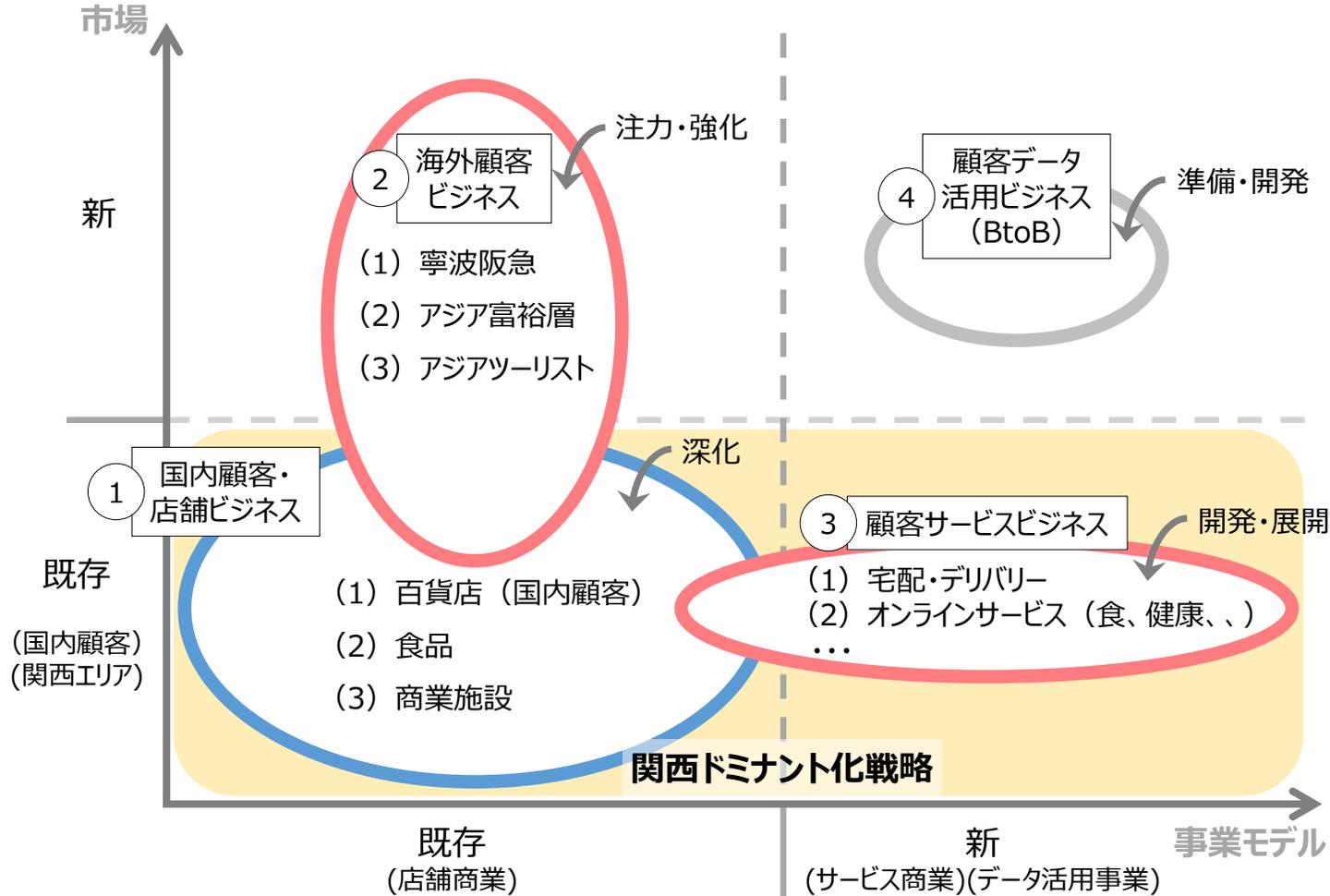
長期事業構想2030の実現に向け、戦略の具体化と鮮明化しつつある経営課題に対し「攻め」の施策を追加し、成長への取り組みのスピードを上げていく

■ 長期事業構想2030の再構築 (2024年5月) に伴い、価値創造プロセスをアップデート

エイチ・ツー・オー リテイリングの価値創造プロセス



- 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)



● 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 } 30億円
- ④ 顧客データ活用B }

ROE **8%以上**

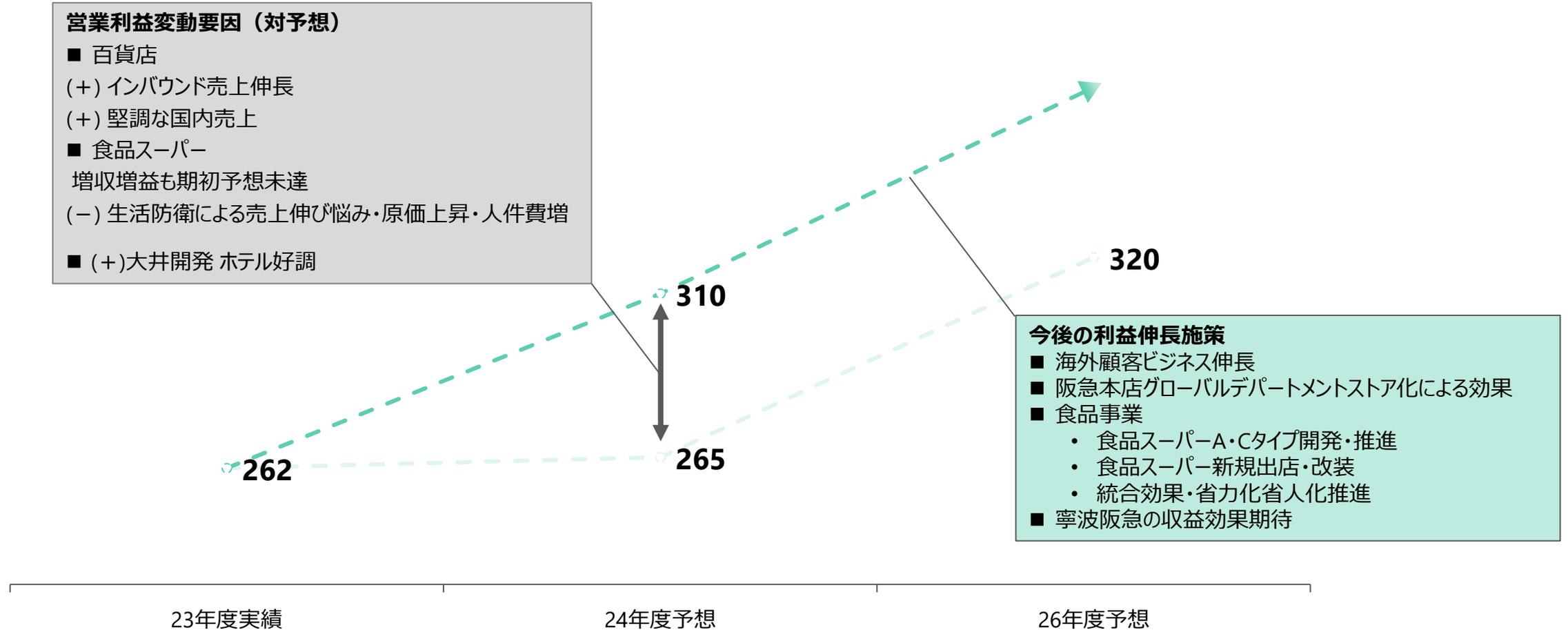
● 企業インフラ整備推進

- ・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

※顧客への生涯提供価値

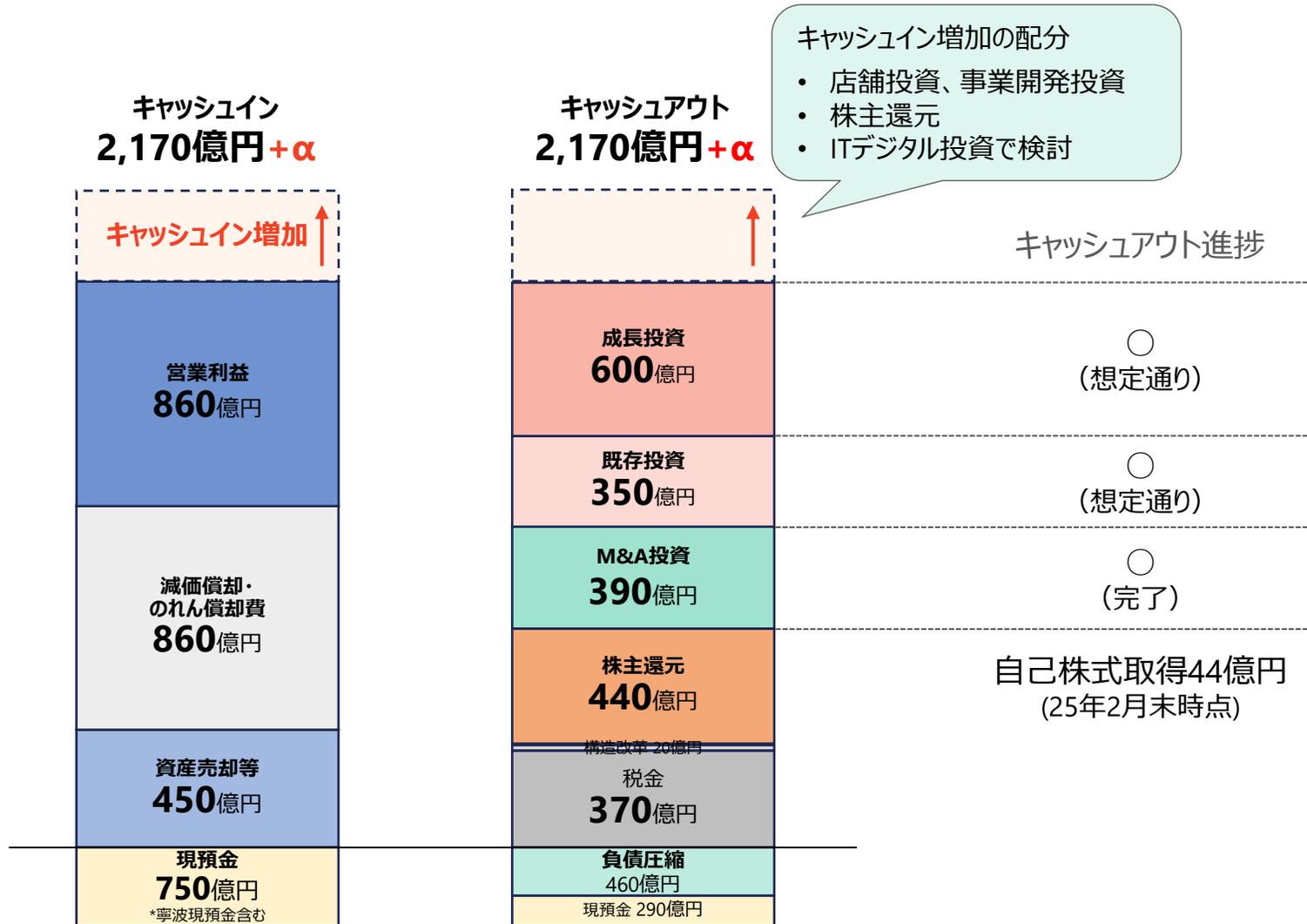
連結営業利益目標 中期経営計画（2024-2026）

- 初年度の連結営業利益は好調な百貨店事業により、当初予想から大きく上振れして着地見込み
- 長期事業構想2030実現に向け目標値の再設定を検討、成長投資の具体化を進め取り組みを加速させる



CFアロケーション見直し 中期経営計画（2024-2026）

- 2024年度は寧波阪急子会社化及びKFM完全子会社化が完了、成長投資を含め想定通りに実施
- 当初計画に加え業績の上振れによるキャッシュインの増加を成長のための追加投資と株主還元に分することを検討したい



長期事業構想2030Ver.2実現に向けて –中期経営計画（2024-2026）の具体化–

		24年度	25年度	26年度
国内顧客・ 店舗	百貨店	● 新予約システム	● 阪神梅田本店改装、川西阪急スクエア化	● 阪急本店「グローバルデパートメントストア」化
	食品 / SC	● VIP(体験型商談)サロン	● 百貨店アプリローンチ	
海外顧客		● カートPOS実証実験	● 食品スーパー新規出店・改装 Cタイプ店舗テストマーケティング	● フルセルフレジ、電子棚札導入
		● KFM完全子会社化	● 仕入統合スタート	● SM統合一元化
顧客サービス・ 顧客データ活用			● 寧波阪急リモデル・富裕層対応強化	
			● 富裕層開拓・顧客化・コミュニケーション推進・コンテンツ開発	
			● 海外富裕層向けジャパンコンテンツ商品開発・展開	
			● 健康マネジメントサービス実証実験スタート	
		● データ活用 テストマーケティングスタート	● まちうまサービスの拡充・収益化	

**成長への
取り組みを
加速**

改装の狙い	投資額	改装予定期間
<ul style="list-style-type: none">■ 国内外から圧倒的な集客を上げる店舗を目指し「MD価値」「店舗価値」「顧客満足価値」向上に取り組む■ 売上目標 4,000億円 (2026年度)	120億円	2025年3月~2026年度 (2026年春に概ね完了予定)

MD・店舗環境の 高感度化・ハイグレード化

<国内外富裕層の新規獲得強化と売上拡大>

- ビッグメゾン旗艦店化
- ジュエリー & ウォッチワールド拡大
- アジア広域からの「高感度次世代層」獲得に向けた高感度ファッションとライフスタイル編集ワールドの新設

パーソナル接客を 重視したビジネス構造

<顧客との関係性深化によるLTV向上>

- 外商・クライアントリングスタッフによるパーソナルなホスピタリティ・接客サービスの強化
- 13F VIP（体験型商談）サロンのフル活用
- 25年秋～百貨店アプリ運用スタート（CRMによるコミュニケーション強化）

	改装の狙い	投資額	改装オープン
阪神梅田本店 (改装)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 集客力強化と事業構造の見直し <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門店の導入、自前売場の大幅圧縮 	25億円	2025年2月頃より順次 *2025年5月 ロフトオープン予定
川西阪急 (リモデル)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 30~40代をターゲットに店舗を再編、安定的に利益を出す事業構造へ転換 	12億円	2025年5月

阪神梅田本店

- ストアコンセプト「毎日が幸せになる百貨店」のもと魅力的な店舗に磨き上げ
- 「ロフト」オープン（集客力強化）
- 少人数運営モデルへの転換



川西阪急

- 百貨店と専門店の魅力をミックスした日々の暮らしに寄り添うデパートメントモールへ
- 集客性の高い専門店に加え、行政との連携による駅前公園化で賑わいを創出

アステ川西
「ぴいぷろ広場」



川西阪急スクエア

- 梅田再開発、万博、IRにより、梅田エリアの国際集客力が向上
商業施設の増加に加え、富裕層向けホテルやMICE施設開発により、梅田エリアへの富裕層客が増加する見込み



■ うめきたエリア

- グラングリーン大阪 北館開業 (2024年9月)
南館開業 (2025年3月)
- ヒルトン最上級ラグジュアリーホテル
ワールドーフ・アストリア (2025年4月)

■ JR大阪駅エリア

- JPタワー大阪、SkyシアターMBS (2024年3月)
- KITTE大阪 (2024年7月)
- 大阪ステーションホテル (2024年7月)

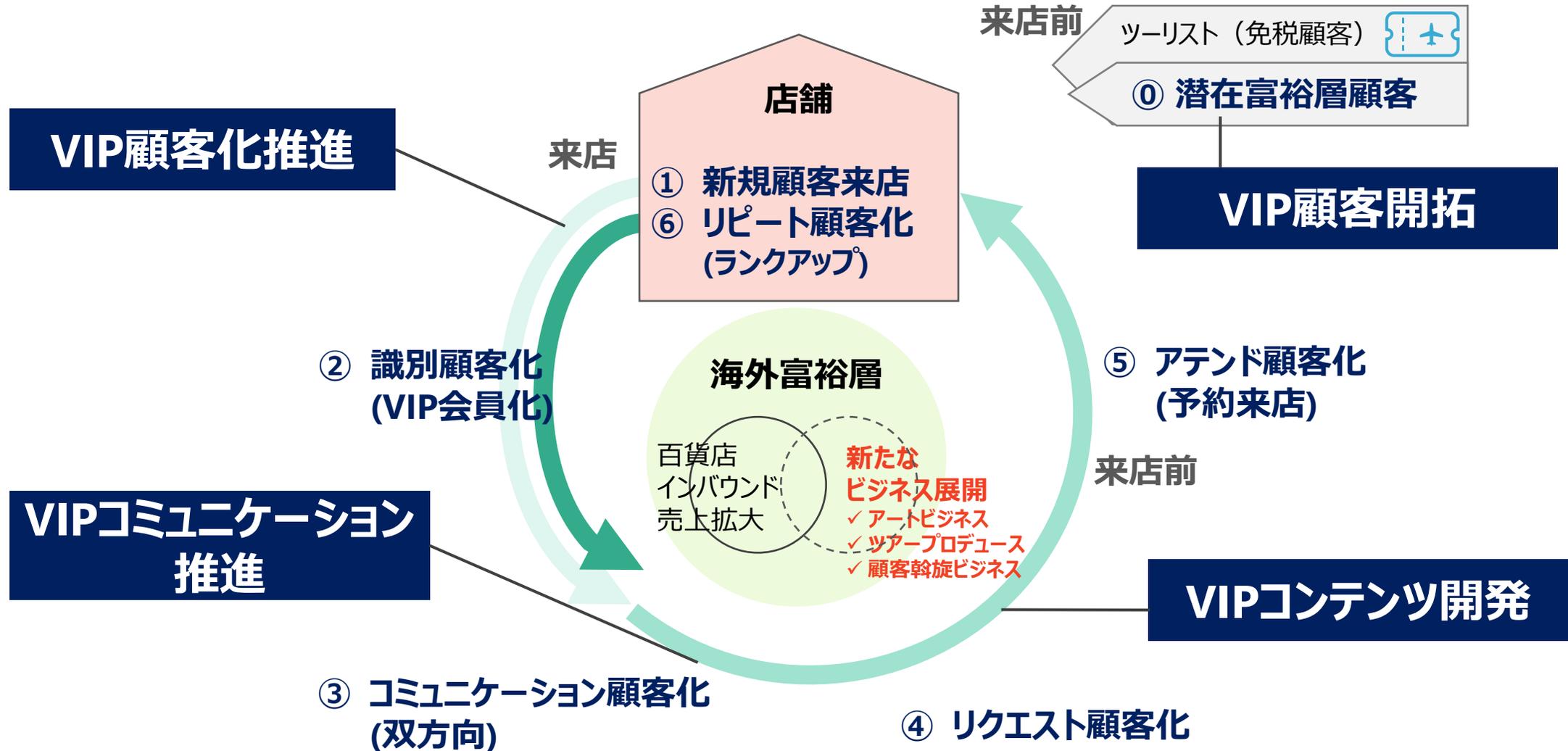
- ◆ 大阪関西万博 (2025年4月~10月)
- ◆ 大阪統合型リゾート(IR) (2030年頃)
- ◆ 阪急梅田駅周辺再開発計画

海外顧客ビジネス-数値目標

- 2030年に海外顧客売上2,000億円、内VIP売上1,000億円を目指す
- 「グローバルデパートメントストア」を目指す阪急本店をハブとし、寧波阪急・博多阪急の連携を強化

	23年度実績	24年度予想 (当初)	24年度予想 (着地見込み)	2030年目標
インバウンド売上	802億円	1,000億円	1,300億円	2,000億円
VIP会員数	1.8万人	3.5万人	3.9万人	9.0万人
VIP買上顧客売上	1.0万人 (利用率57%)	2.0万人 (利用率57%)	2.3万人 (利用率60%)	5.4万人 (利用率60%)
	174億円 (シェア22%)	250億円 (シェア25%)	378億円 (シェア29%)	1,000億円 (シェア50%)

- 新市場と捉える海外顧客との関係性構築を目指し、顧客開拓・パーソナルコミュニケーション・コンテンツ開発のサイクル実現に取り組む



改装の狙い

- 寧波エリア一番店の確保、海外顧客ビジネス拠点としての価値最大化

投資額

87億円
(3カ年累計)

改装予定期間

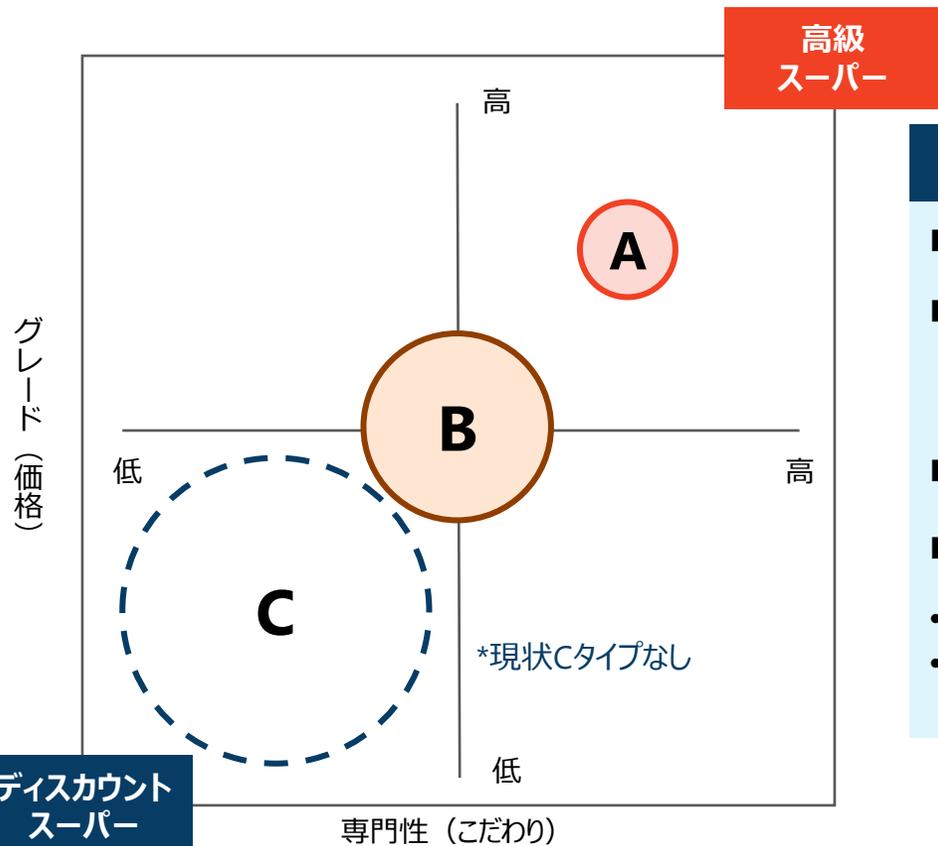
2024年~2026年度



ポイント

- 好調が続くラグジュアリーブランドをさらに拡充、VIPラウンジ設置も含め、富裕層対応を強化
- 中国の消費低迷が続く中で改装効果もあり、24年度10月以降前年超えが続き業績は回復基調
- 2024年度に寧波阪急を子会社化、迅速な意思決定と戦略的リソースの投入により、早期に投資成果を創出

グループ食品スーパーの 現状のポジショニング

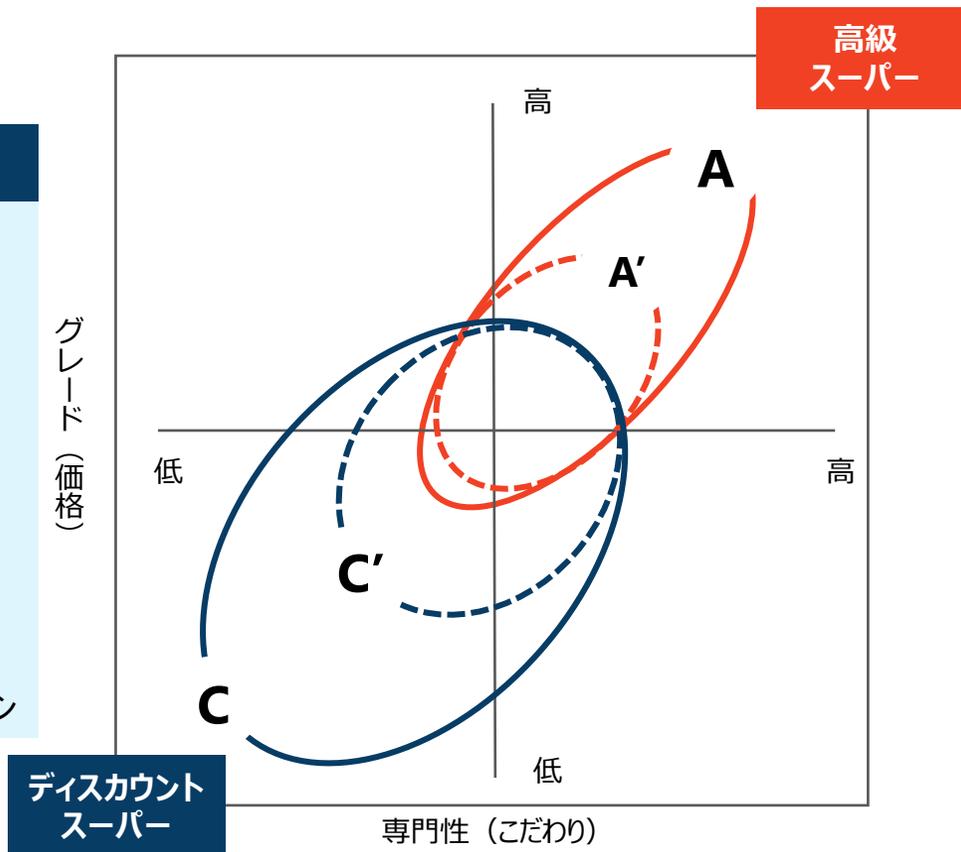


<見直しのポイント>

- 顧客の2極化への対応
- Bタイプの密集する関西エリアにおける空白マーケット(A・C)への取り組み強化
- 自社内競合における棲み分け
- グループの強みの活用
- ・ 阪急ブランドのイメージ
- ・ 関西スーパーマーケットの食品スーパー標準化オペレーション

A : 価値訴求型
B : 標準型
C : 価格訴求型

今後の新店舗フォーマットの ポジショニング



- 2つのフォーマットでエリア内の様々な顧客ニーズに対応
- フォーマットはマーケット環境により、柔軟性を持つ

- 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する取り組みを推進
- 上記のサービスから得られるデータや既存事業（百貨店・SM）の顧客データを活用したビジネス展開を目指す（新たな収益源獲得）

食サービスアプリ「まちうま」のサービス拡充・収益化



- ・展開エリア 高槻（エリア拡大を検討）
- ・会員数 約9万人
- ・加盟店 450店舗



フェーズⅠ <機能価値>
「グルメ検索」サービス



フェーズⅡ <情緒価値>
「まち盛り上げ」サービス

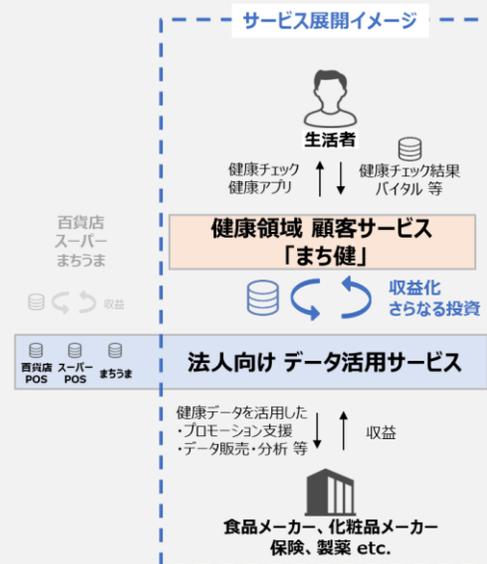


- ・ アプリの大幅アップデート（25年上期）により「機能」から「情緒」価値を追求したサービスへ転換
- ・ サービスの拡充により利便性も大幅アップ、収益化を図る

健康マネジメントサービス「まち健」（25年テスト開始）

「まちの健康を
まちかど健康チェックから」

- 生活習慣病リスクの高まる40-70代
- 健康意識を行動に移せていない層



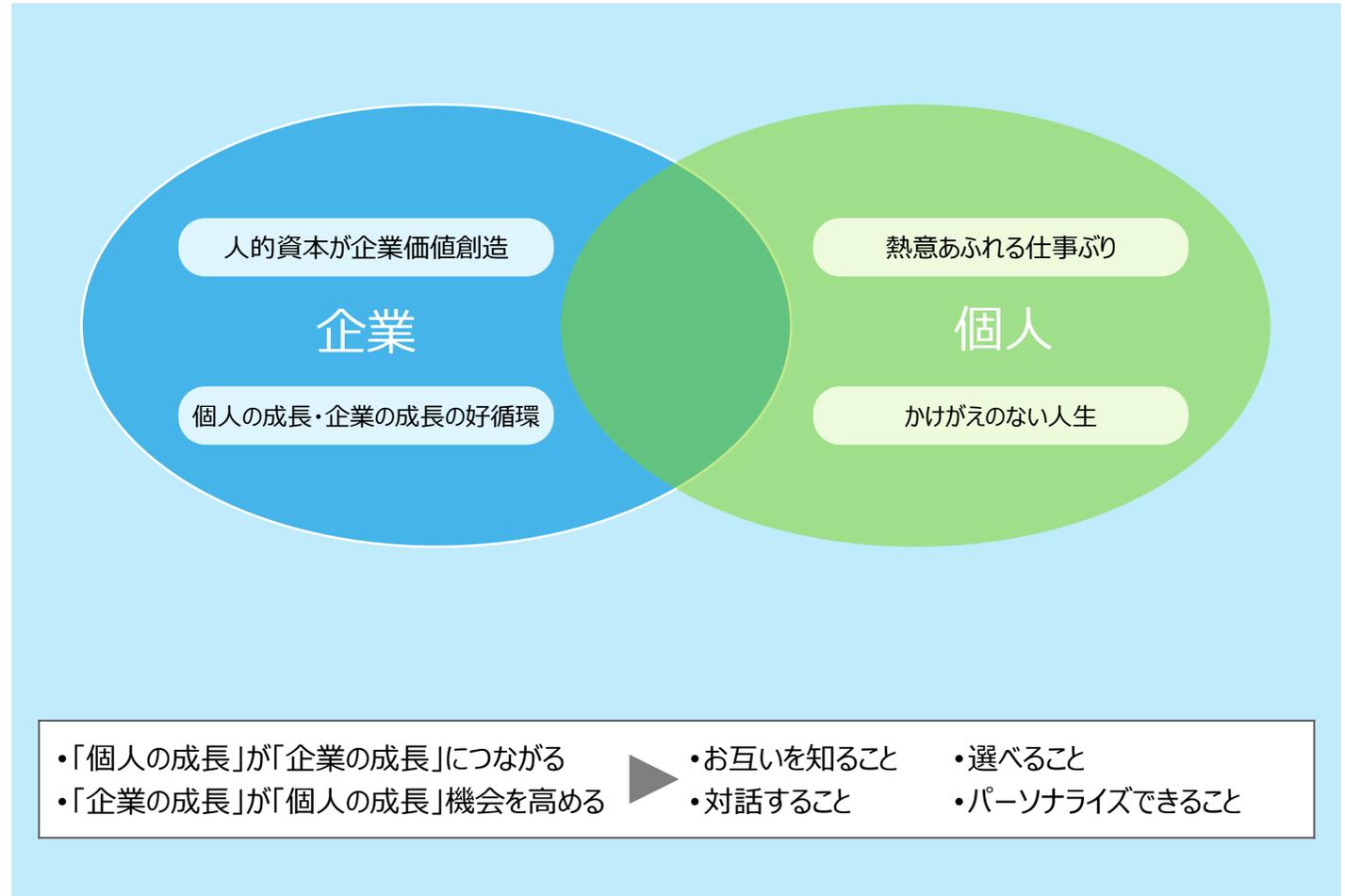
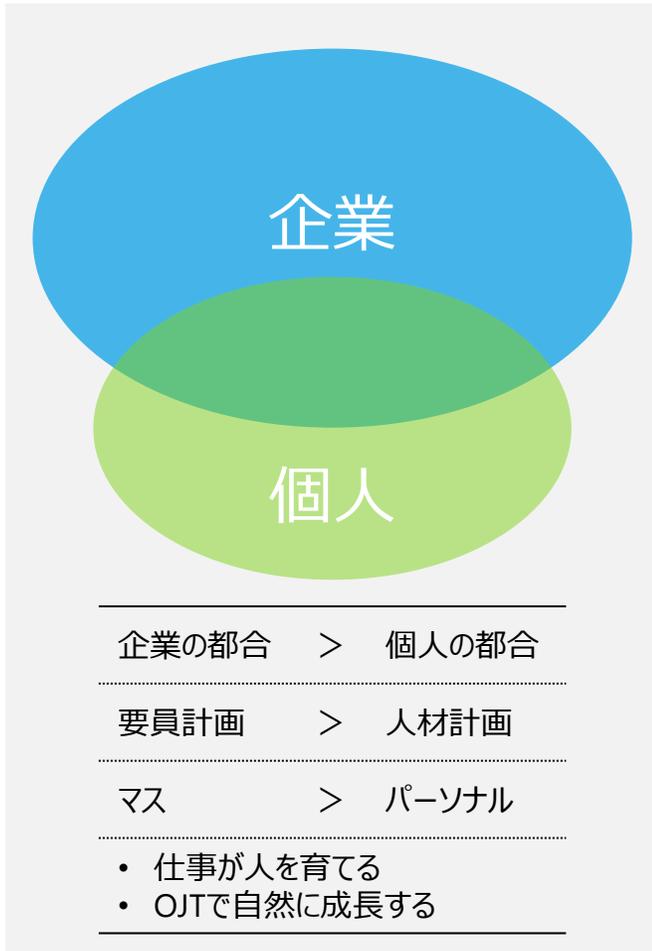
データ活用の取り組み

「データ分析・
コンサルティング」
「広告・プロモーション」
データサイエンティスト
人材育成・採用

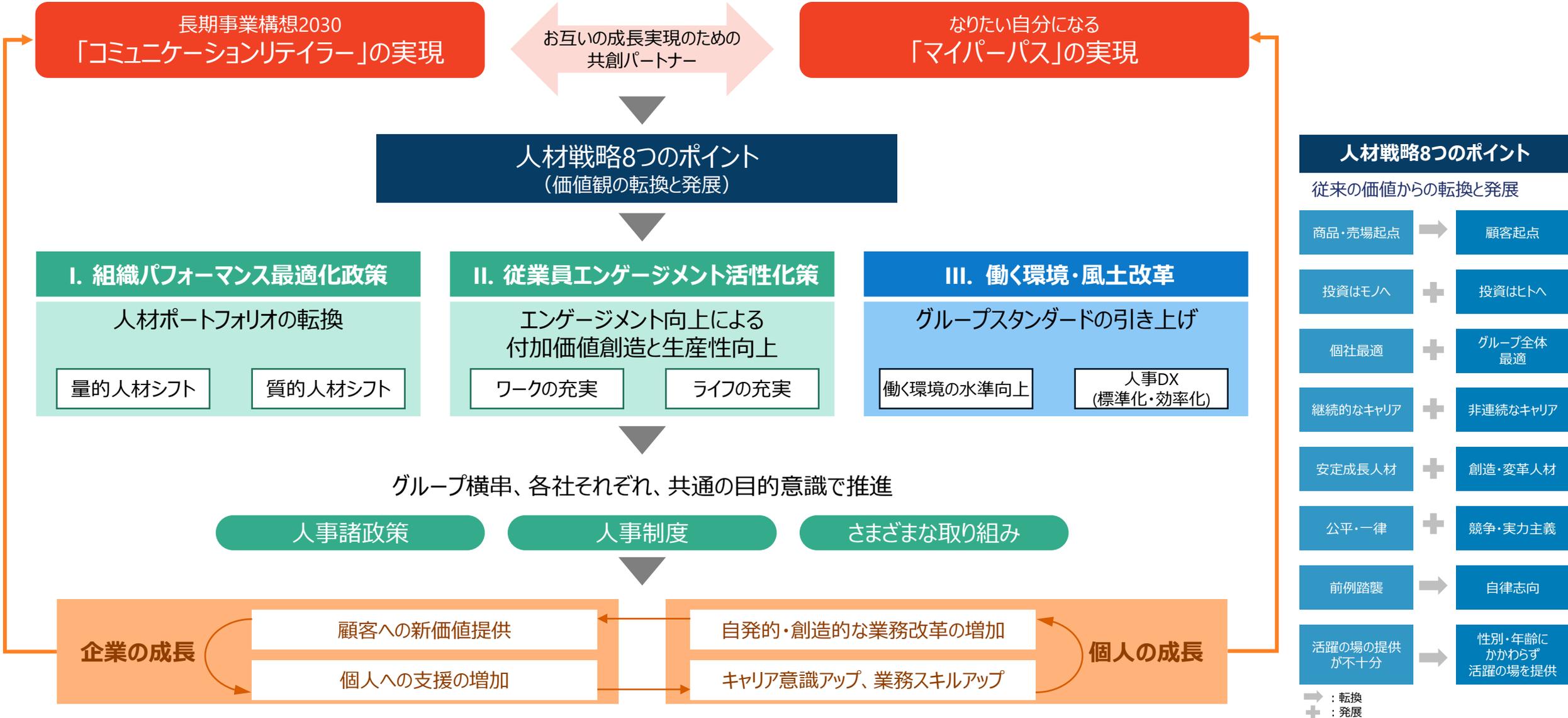
データ分析・コンサルティング、広告プロモーション等のPoC（概念実証）を実施中

複数の大学との共同研究を実施し、産学連携を推進

「人的資本戦略」のベースの価値観 = 「成長」の「共鳴」「共創」



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



- 整備したIT・デジタル基盤を活用し各事業のビジネスモデル磨き上げに向けた実装・利活用を推進中

2021~2023年度

2024~2026年度

2027~2030年度



IT基盤づくり



基盤を活用した
事業の磨き上げ



新テクノロジーを取り入れ
さらなる進化

デジタルイゼーションによる
効率的な働き方の促進

整備したITデジタル基盤の
徹底的活用・生産性向上

DX推進
内製化

バックオフィス
業務共通化

店舗業務
自動化

コミュニケーションリテラシーに
向けた顧客戦略の実装・具体化

デジタルとリアルのコミュニケーションに
よる接点・コンテンツ開発

百貨店アプリ
CRMプログラム

Eカルテ
Voc活用

自社データの整備・拡充

データ集約・整備体制を拡充・
収集したデータの分析・活用

データマネジメント
部新設

データ活用レベル
の高度化

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。