

# 中期経営計画 2021-2023年度



エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

1. 中期経営計画策定の背景
2. グループビジョンの実現に向けて
3. 長期事業構想2030
4. 新・中期経営計画の位置づけ
5. 全社戦略
  - (1) 新事業モデルへの挑戦
  - (2) IT・デジタル化の推進
  - (3) アライアンス
  - (4) 新市場への展開
6. 事業戦略
  - (1) 百貨店事業の再建
  - (2) 食品事業の「第2の柱」化
  - (3) 商業施設事業
  - (4) その他事業
  - (5) セグメント別P/L
7. サステナビリティ経営の推進
8. グループ本社機能の強化・再構築
  - (1) IT・デジタル/人事/計画管理
  - (2) BPR推進
  - (3) 本社移転
9. 人事施策
10. 投資計画
11. 財務・資金計画
  - (1) 資産効率向上
  - (2) 有利子負債の削減・資金計画
12. 数値目標と重点指標（KPI）
  - (1) 営業利益
  - (2) ROE/ROIC
  - (3) 株主還元・配当政策
  - (4) 主要な指標の推移

# 1. 中期経営計画策定の背景

－ コロナ禍で加速・顕在化した環境変化に対する認識 －

## ● 急速なデジタル化・オンライン化

幅広い世代・ジャンルで新しいライフスタイルの浸透

⇒ 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（OMOスタイル）構築

## ● 生活者やビジネスパートナーとダイレクトにつながるネットワーク型社会への移行

- ・ オンラインでのアクセス・コミュニケーションの容易化・活発化
- ・ デジタル・ソーシャルネイティブな若い世代の台頭
- ・ 作り手が直接販売するD2Cビジネスの拡大

⇒ 顧客とのコミュニケーションを起点とした新たなビジネスモデルへの変革

## ● 都心立地の優位性揺らぐ

- ・ テレワーク定着に伴う通勤・通学者の減少
- ・ 住まいのある地域への関心の高まり
- ・ 行動半径縮小による近隣店舗の利用頻度向上

⇒ 都心集客型からの変革と百貨店依存度低減 ▶ 収益源の多角化とグループ収益構造の再構築

## 2. グループビジョンの実現に向けて

### グループビジョン

「楽しい」「うれしい」「おいしい」の  
価値創造を通じ、お客様の心を豊かにする  
暮らしの元気パートナー  
～地域社会と、子どもたちや地球の  
未来に貢献したい～

×

### 当社グループの強み

お客様や地域社会とのつながり  
信頼、ネットワーク  
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



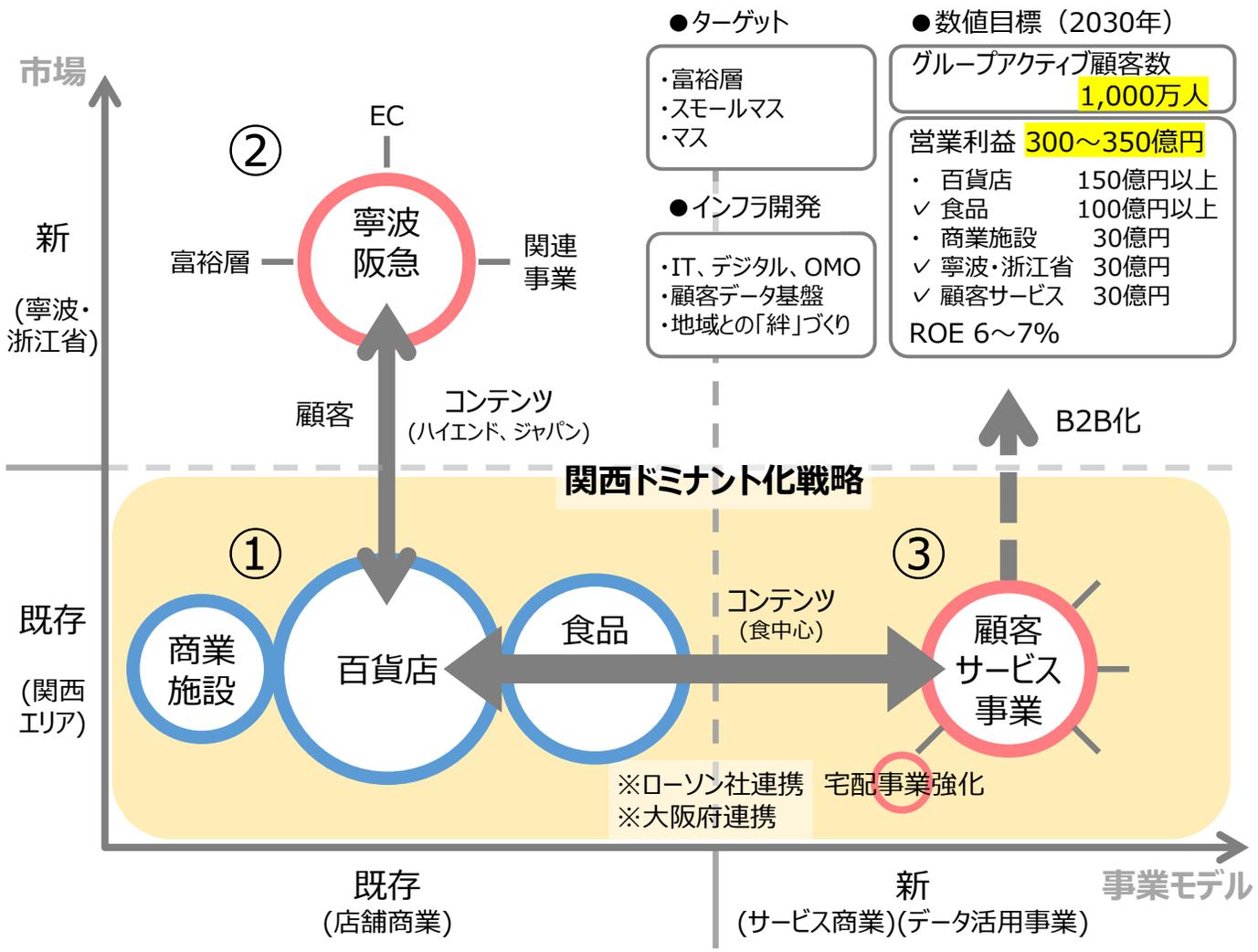
- **当社グループの基軸「関西ドミナント化戦略」推進**
- **ステークホルダー、とりわけ地域社会・住民との関係性を深める  
サステナビリティ経営への取り組み**

を通じて、お客様のマインドシェアNo.1とマーケットシェアNo.1の同時実現により  
グループビジョンの実現と事業成長を目指す

# 3. 長期事業構想2030

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

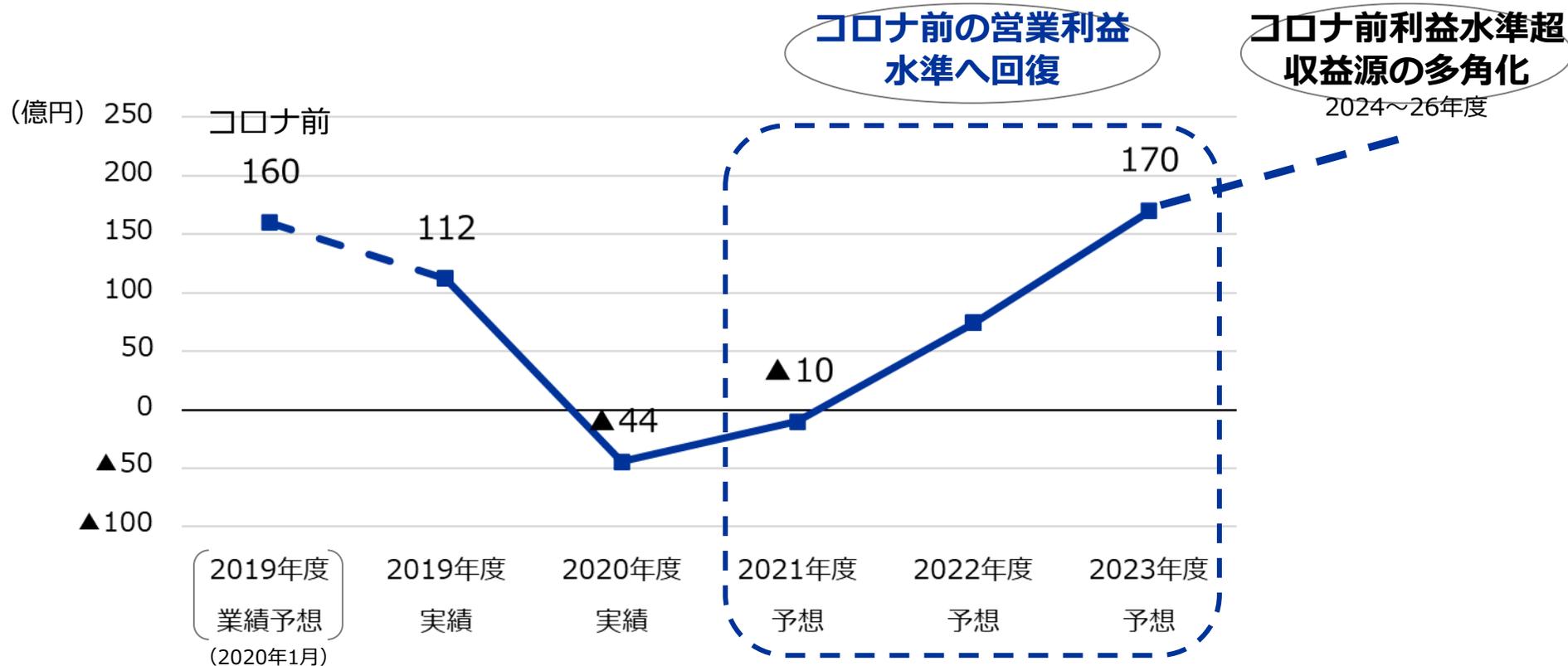
## ② 新市場への展開

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

## 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

# 4. 長期事業構想2030における新・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

H2Oリテイリンググループの強みである

これまで積み重ねてきたお客様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1,000万人アクティブ顧客獲得に向けたサービス事業の開発着手**

**I** 地域生活に密着した  
様々な新規サービスの提供を通じ  
関西圏生活者との密接な関係を構築

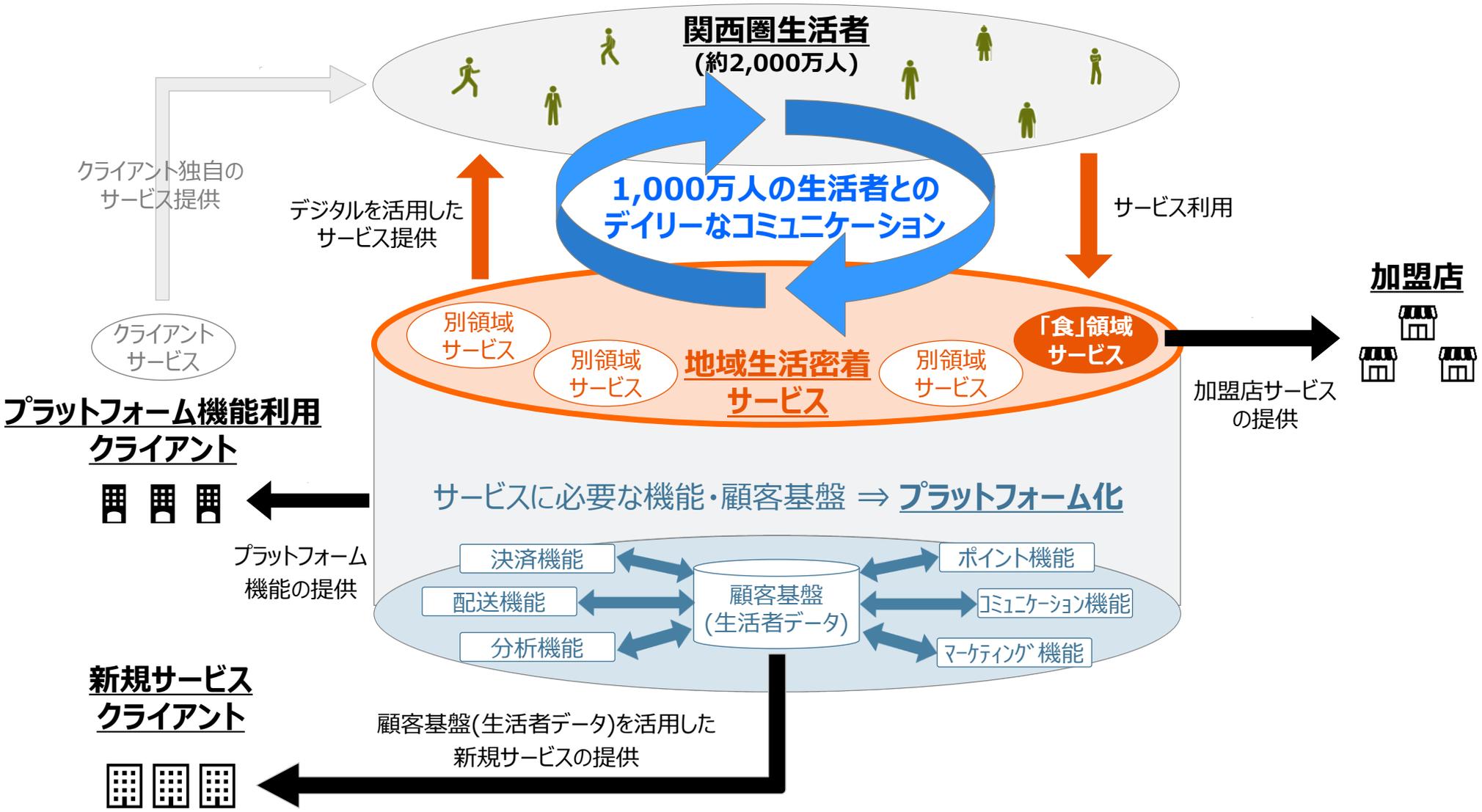


**II** 顧客データ/サービス基盤を  
プラットフォーム化し  
新規ビジネスを展開

- 百貨店・食品スーパーなどの既存事業の枠組みにとらわれず **多くの生活者が頻度高く使うサービス** をオンライン機軸に開発
- 当社の知見を活かせる **「食」領域からスタート**
- 既存の店舗商業（当社グループやアライアンスパートナー）と連携し相乗効果追求
- さらに領域を拡大し1,000万人の生活者と **常時つながりコミュニケーションできる関係を構築**
- 新規サービスを通じた顧客データ/サービス基盤の構築（顧客とのつながり、生活者データ、サービス機能など）
- 顧客データ/サービス基盤の **プラットフォーム化によるB2Bビジネスの創出**
  - ・プラットフォーム機能の提供
  - ・顧客基盤（生活者データ）を活用した新規サービスの提供

# 5 - (1) 新事業モデルへの挑戦

## ～ 顧客サービス事業の概要 ～



DXに向けた新たなIT基盤の構築と現システムのリスク・課題対応とを両輪で推進  
投資額 260億円 (2021-2023年度)

### ▶ コミュニケーションリテイ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
- グループEC/OMO基盤の構築
- 既存プラットフォーム強化によるOMO化試行

### ▶ 業務改革の加速

- ワーク環境の再構築と本社オフィス面積40%削減
- IT基盤の刷新（ゼロトラストモデルを目指したネットワーク整備・セキュリティ強化など）
- BPR、クラウド型サービス導入による生産性向上
  - ・スマートフォン、情報提供基盤の徹底的な活用（営業、コミュニケーション、教育・研修）
  - ・ペーパーレス化、業務標準化（契約書、伝票、手続き）

### ▶ システムリスク・課題への対応

- 各事業 システム基盤の再整備、グループでの共通化

### ▶ 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

### ▶ (株)ローソンとの包括業務提携

経営資源とサービスの融合により、関西ドミナントエリアで新しいサービスや事業開発を推進

- 2021年7月26日より順次 アズナス（全98店）のローソンブランドへの転換
- 2021年度下期中にスタート目標 百貨店EC商品のローソン店頭での受け取り
- 両社間で部会を設けて協議 ▶ クイックウィンと中長期連携



### ▶ ニュージーランドのImagr Limited、東芝テック(株)との共同開発

2021年4月より、画像認識AIカート実用化に向けた実証実験開始  
食品スーパーにおけるスマートショッピングと店舗運営効率化の取り組み推進



▶ 今後も、事業パートナー、決済、物流、スタートアップなどとのアライアンスを強化し  
新たな価値提供モデルの構築を目指す

## 寧波阪急事業の確立と

## 高い経済力・購買力を持つ浙江省の富裕層・アッパー層に向けたビジネス展開

寧波阪急

2021年4月開業

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”

- 4つの柱
- ①ハイエンド&高感度ファッション
  - ②上質で楽しい食スタイル
  - ③体験とエンターテインメント
  - ④ジャパンコンテンツ

⇒ 開業後 順調なスタート ▶ 目標6割増(4-6月)



将来展開

- 寧波阪急を拠点に、EC、高級食品スーパー、サービス事業など関連事業を開発
  - 阪急うめだ本店との商品・コンテンツ連携、顧客連携、越境EC
- ⇒ 中国浙江省の新市場での顧客開拓を図る

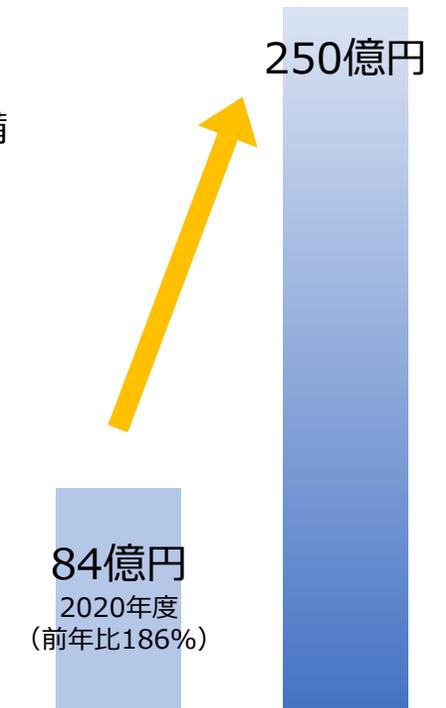
## — 事業環境 —

- ・ 売上規模の縮小継続、インバウンド消費の大幅な減少
- ・ 消費スタイルと価値観の変化、ニューノーマルの生活様式定着

## ▶ OMOスタイルの確立

- 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
  - ・ リモートショッピングサービス「Remo Order」  
⇒ 月間売上1億円を突破、年間50億円ペースへ
  - ・ Webカタログ充実、オンラインコミュニケーション強化、デジタル接客ツール整備
- 独自性の高いコンテンツ開発とリアル・デジタルによる相乗効果
  - ・ 阪急阪神両本店の名物催事にWebセミナーやECを組み合わせて拡張
  - ・ デパ地下ケーキ宅配など強みを活かした新たなサービス展開  
「阪急のケーキ宅配」「CAKE LINK」「TOKYO CAKE DIARY」
  - ・ ECのラインナップ拡充、動画配信による魅力の最大化

EC・リモオーダー  
3年後に売上高3倍



## ▶ 新ロジスティクスセンター開設 (2021年秋)

- 物流センター機能を集約し、物流効率や在庫オペレーションを大幅改善

## ▶ 阪神梅田本店、再建店舗への重点投資

### ● 阪神梅田本店建て替えグランドオープン（2021年秋）

『毎日が幸せになる百貨店』

- ・「食の阪神」魅力最大化
- ・スモールマスマーケットをとらえた共感型コンテンツ開発
- ・リアルとデジタルを融合したOMOスタイルのモデル店舗  
顧客とともにコンテンツの魅力を  
発見・発信・コミュニケーション・ショッピング化する  
ファンコミュニティ型百貨店

投資 150億円



### ● 神戸阪急・高槻阪急リモデル

- ・神戸阪急 都市型百貨店モデル+神戸らしさ
- ・高槻阪急 新・郊外型百貨店モデル（百貨店+SCのベストミックス）

投資（両店計）100億円（2022-2023年度）

## ▶ コスト構造改革

- デジタル化やBPRによる生産性向上、組織・体制の再構築
- 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  
活動方針の再定義による宣伝費・出張費・時間外手当などの継続的見直し  
▲25億円 (対2019年度)
- 上記に加え2021年度は、緊急事態宣言を受けた全館休業に伴う緊急のコスト圧縮  
▲25億円

# 6 - (2) 事業戦略 - 食品事業の「第2の柱」化

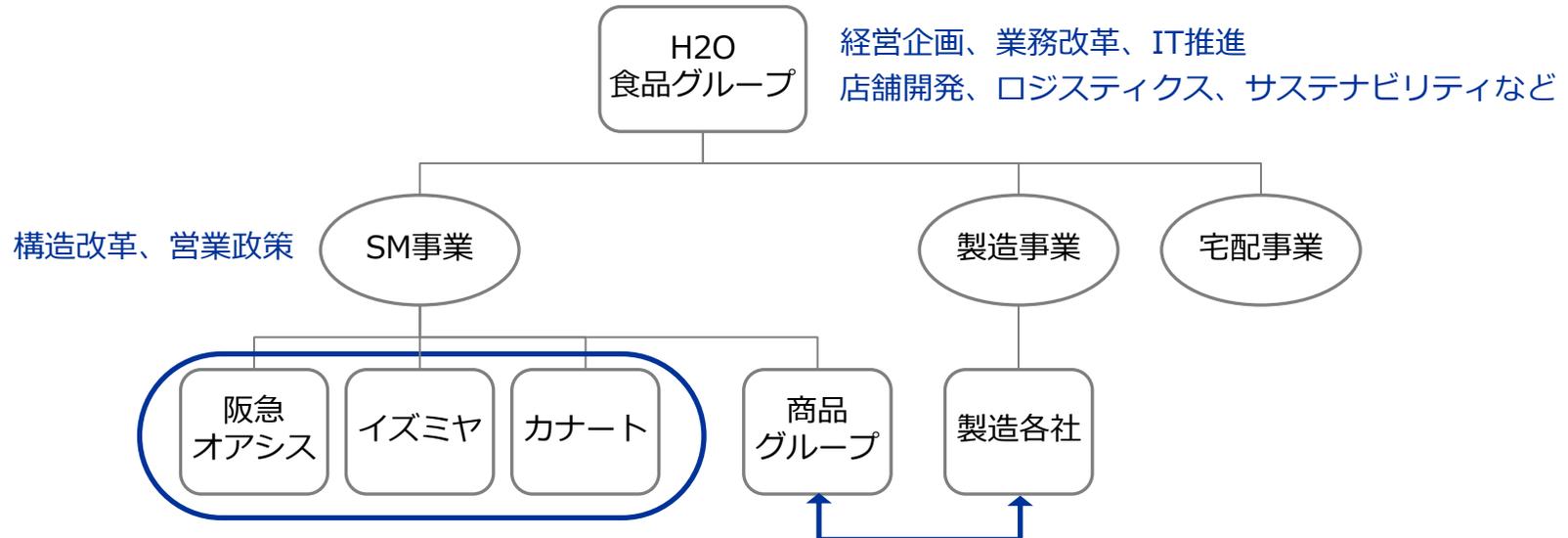
## - 事業環境 -

- ・ 高齢化や共働き世帯の増加による加工・調理品の需要増
- ・ コロナ禍のステイホームによる内食需要の高まり

## ▶ 食品事業全体での一体的運営

### + SM事業の標準化と運営力再構築を全社プロジェクトで強かに推進

- SM 3社の運営機能統合（仕入、オペレーション、本部組織）
- 標準化、チェーンオペレーション運営力の再構築による生産性向上と収益力アップ
- デリカ、ベーカリー、プロセスセンターなど製造と販売の一元化



## ▶ 商圈に応じた店舗フォーマットへの転換 (2021-2023年度 改装70店、投資30億円)

デリカ (からあげ専門コーナー)



2021年6月  
阪急オアシス南千里店

鮮魚市



2020年12月  
イズミヤ寝屋川店

デパ地下スイーツギフトコーナー



2021年6月  
デイリーカナートイズミヤ洛北阪急スクエア店

## ▶ IT・デジタルを活用した新しい価値の提供と効率化

- セミセルフレジ、AIカートなどによるスマートショッピングと省人化推進
- アプリ、宅配事業などデジタルを活用した顧客とのコミュニケーション強化

## ▶ アライアンスによる事業力強化

- (株)万代との包括業務提携基本合意 (2021年7月28日)

## — 事業環境 —

- ・ 競合にさらされ、コロナ禍でテナントの退店や出店意欲の減退が見られる
- ・ 郊外立地で日用品を中心としたテナント構成により、業績影響は軽微

### ▶ イズミヤGMSのSC化完了 (2021年度中)

- 直営売場を縮小効率化、「ココカラファイン+イズミヤ」ほかテナント導入を推進し、全36店舗の対応完了、2年間でSCへの転換と不採算店整理により利益改善 **+20億円** (対2019年度)
- 運営の効率化 (業務標準化、施設管理業務の見直しなど)

### ▶ 「人」と「地域」がつながる近隣型商業施設へ

2つの公民連携施設を開設

- 地域コミュニティ拠点「イズミヤゆいテラス河内長野」 (イズミヤ河内長野店4F)
- 子どもや保護者の支援拠点「子どもLOBBY」 (イズミヤ門真店3F)



イズミヤゆいテラス河内長野

### ▶ 大井開発 (ビジネスホテル: アワーズイン阪急) の収益力改善

- 新PMS (Property Management System) 導入による省人化、低コスト運営
- 法人営業強化や新しいニーズをとらえたプラン提案による稼働率向上



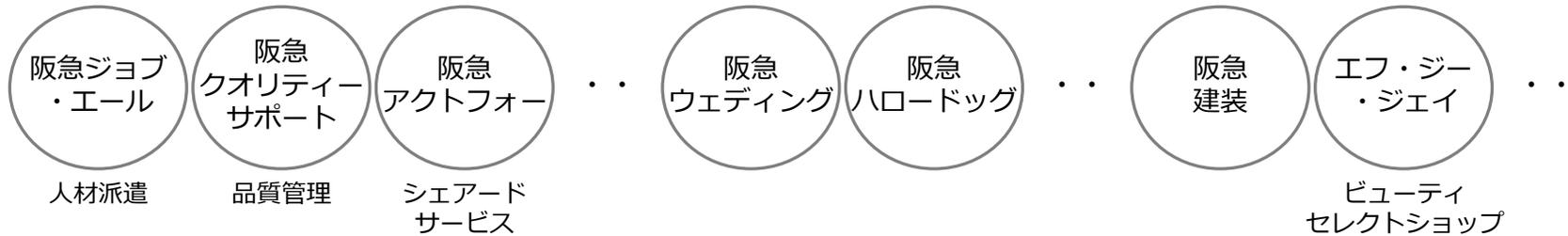
セルフチェックイン機

## — 事業環境 —

- ・百貨店事業の落ち込みに伴うグループ内取引の減少
- ・各社事業におけるマーケット変化や、人件費など経費効率の悪化

### ▶ 百貨店・食品など主要事業との連携・サポート体制の強化

- マーケット変化を細かくとらえた事業変革
- IT基盤の共通化やバックオフィス業務の集約による生産性向上



### ▶ コンビニエンスストア事業の収益改善

- アズナス (全98店) のローソンブランドへの転換による利益改善 **+5億** (転換前比)

### ▶ 不採算事業・非効率事業の継続的なモニタリングと整理・撤退

- (株)エイチ・ツー・オー スタイルネット 業務移管 (2021年7月に合併および会社分割)
- (株)エイチ・ディ ベースモード 事業撤退 (2021年秋)
- (株)カエトクサービス 事業撤退 (2022年3月末まで)

## 6 - (5) 事業戦略 - セグメント別P/L

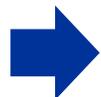
- 業績予想の前提-
- 新型コロナウイルス第5波の到来と、緊急事態宣言の再発令を想定するも、店舗の臨時休業などは織り込まず、2021年10月まで売上は一進一退
  - 百貨店事業：国内需要は2021年11月から徐々に回復
  - 百貨店事業：免税売上は2022年度までは回復を見込まず

(単位：億円)		2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 予想	2023年度
百貨店事業	売上高	4,732	3,478	3,900	5,300
	営業利益	115	▲19	5	135
食品事業	売上高	3,541	2,811	2,970	3,050
	営業利益	▲25	42	45	62
商業施設事業	売上高	87	633	400	450
	営業利益	(41)	(▲1)	▲5	18
その他事業	売上高	612	471	380	500
	営業利益	(29)	(▲27)	▲30	▲20
合計	売上高	8,973	7,392	7,650	9,300
	営業利益	112	▲44	▲10	170

※2021・2023年度 = 総額売上高

## ▶ サステナビリティ経営推進に向けた議論・取り組みの進捗

- 「サステナビリティ経営推進委員会」設立  
代表取締役社長が委員長を務め、全社挙げての取り組み推進体制の整備
- サステナビリティ経営方針  
グループビジョンを受けて、グループの持続的な成長への方針を策定
- 重点テーマ（マテリアリティ）の特定とコミットメント  
「地域の絆」「子ども」「自然環境」をマテリアリティに
- 気候関連課題に対する目標設定、開示充実化  
日本政府のカーボンニュートラル宣言を踏まえた中長期目標の議論  
CDPへの回答を通じた気候関連課題への取り組み開示
- その他の環境・社会関連課題  
百貨店（一部のテーマは食品）事業において、環境対策推進プロジェクトチーム発足  
食品ロス削減、プラスチック削減、衣料品廃棄削減、什器廃棄削減など



2021年秋発行予定の統合報告書において、サステナビリティ経営方針、マテリアリティの取り組み方針および中長期目標の公表

# 7. サステナビリティ経営の推進

## ▶ 2021年7月 大阪府との包括連携協定締結

- 子ども・教育、地域活性化、環境などの分野での共同取り組み推進

### 子ども・教育

豊かな人間性や健全な心身の育成への貢献

阪急うめだ本店でのイベント「HANKYU こどもカレッジ」でのスペシャルプログラム開催

### 地域活性化

地域ブランド認定品の販売・プロモーション支援

「大阪カレーもん」の開発および販売

### 環境

食品流通全体における食品ロス削減取り組み

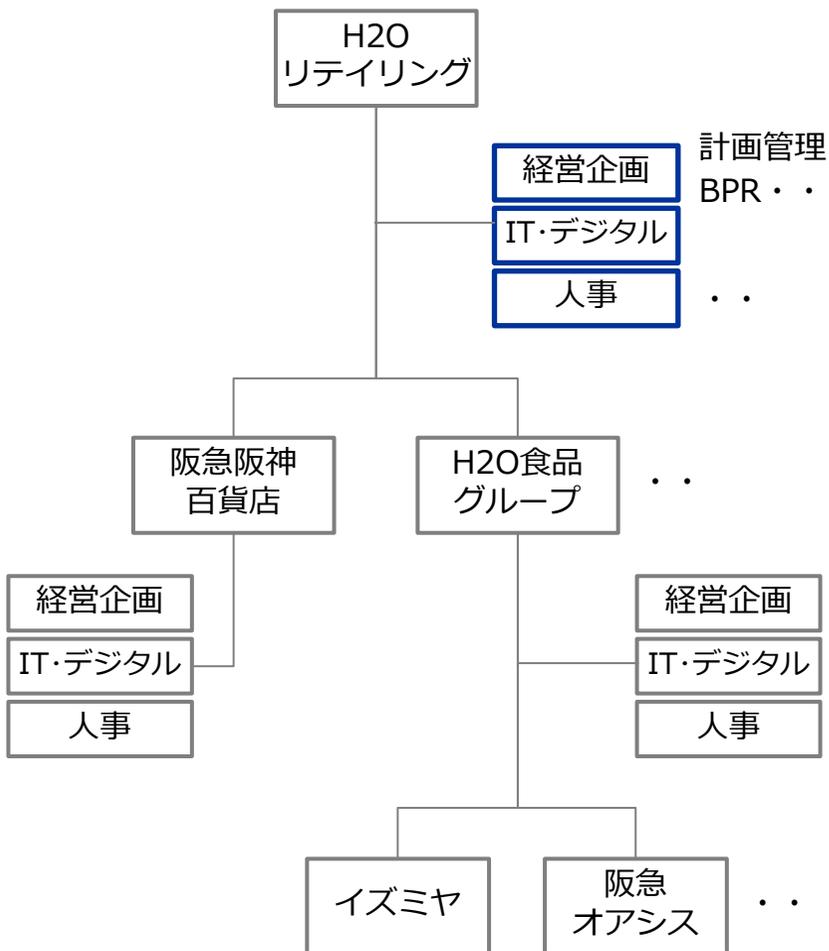
事業者・消費者・行政からなる食品ロス削減ネットワーク懇話会への参画

 多様な顧客接点を活かして、地域の課題へ多面的に取り組む

## ▶ 店舗を活用した市町村との取り組み

- イズミヤゆいテラス河内長野：社会福祉協議会移転、多世代交流を促す多目的スペース
- イズミヤ門真店「子どもLOBBY」：市の子どもや保護者の支援拠点開設

 地域からの信頼を強みとして、店舗と地域社会の活性化に貢献する



## ▶ IT・デジタル

次世代IT/DX領域の構想と具体化、  
各種プロジェクト推進、セキュリティ強化のため  
外部専門技術者の登用・活用や社内人材育成

## ▶ 人事

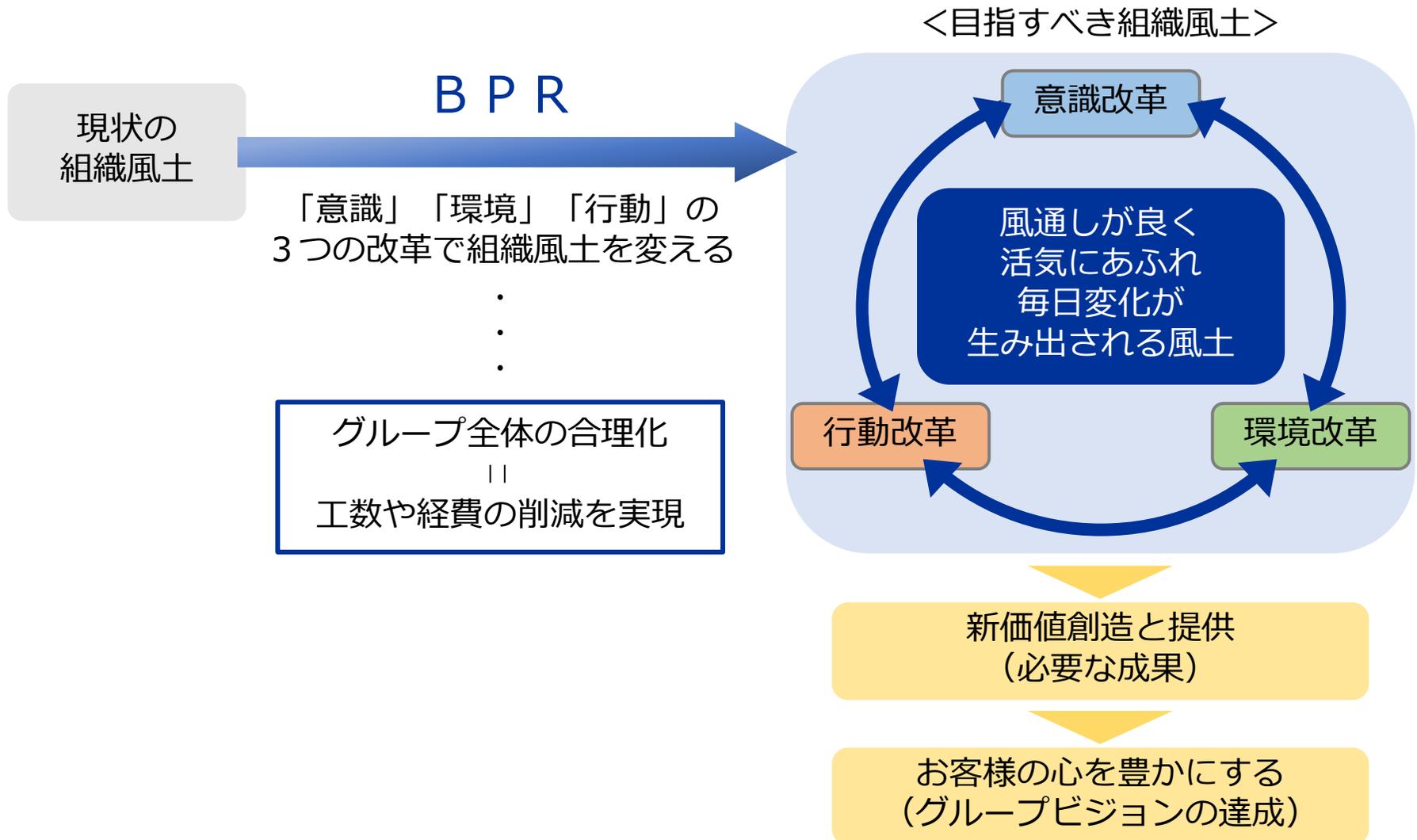
グループ横断での人事制度および人事マスタの整備、  
効率的かつ効果的な要員の再配置、人材育成のため、  
一貫した人事施策の立案と実行

## ▶ 計画管理

中期経営計画や3カ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  
計画管理機能の構築

# 8 - (2) グループ本社機能の強化・再構築 – BPR推進

グループビジョンに掲げる価値創造のため、組織風土を改革し、成果を生み出す組織に



コミュニケーションリテイラーとして価値創造型ワークスタイルへの変革を加速

### ▶ 本社オフィス移転 (2022年夏)

フリーアドレスやリモートワークによる自律的で柔軟な働き方

- 新たな価値を生み出すコラボレーションスペース、ミーティングスポット
  - 部門やグループ、会社を越えた共創を促す機能と仕掛け
  - 多様な働き方をサポートするWeb会議ブースやソロワークスペース
  - 健康的でサステナブルな設備・環境
- ※ 働き方の見直しやペーパーレス化によりオフィス面積40%削減

### ▶ 定型業務の省力化による効率性向上

- BPR、業務集約などによる業務の抜本的削減
- 従業員へのIT装備によるコミュニケーションコスト削減  
(スマートフォン、PC、グループウェアなど)

個人・組織のパフォーマンス最大化、グループ人材の流動化・活性化

## ▶ コスト構造に見合う生産性の高い組織づくり

- 要員ポートフォリオの策定
- ジョブの再設計や業務の効率化・内製化、業態転換や統合に伴う人員再配置
- 経営人材の育成、ITなど専門人材の確保・活用

## ▶ 一人一人が個性を発揮し生き生きと自律的に働く仕組みづくり

- ジョブ型・複線型など人事制度の整備
- タレントマネジメントによる職務・役割と個人のマッチング
- 女性活躍推進、シニアが活躍できる場の創出
- 健康経営への取り組み

## ▶ 投資の優先順位や投資基準を明確に、投資効率を向上

- ① 店舗・営業施設 主要投資
  - ・ 阪神梅田本店、百貨店再建店舗への重点投資、物流センター統合SM既存店改装などに集中投資（SM新規出店は原則凍結）
- ② IT/DX投資
  - ・ BPR、OMO推進のインフラとなるIT基盤整備に集中積極投資
- ③ 更新投資
  - ・ 必要最小限の設備更新・営繕投資に絞り込む

## ▶ 投資計画：3カ年 投資額 950億円（2021年度：300億円、2022：370億円、2023：280億円）

店舗・営業施設  
主要投資

- 阪神梅田本店建て替え 150億円
- 神戸阪急・高槻阪急リモデル 100億円
- 百貨店新ロジスティクスセンター開設 75億円
- SM既存店改装（商圈に応じた店舗フォーマットへの転換） 30億円

IT/DX投資

- OMO、グループ顧客データ基盤、ワーク環境構築 80億円
- POS、MDシステム、情報基盤刷新（ほか） 180億円
  
- 顧客サービス事業開発着手 10億円

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・安定を図る

## ▶ 不動産売却

- 非店舗を中心に、本社ビルを含む利用効率の低い物件をすべて売却

2021-23年度での

売却物件 15件程度、売却益 約300億円

## ▶ 株式売却

- 政策保有株式を大幅に縮減

2021年度実績

8銘柄売却、売却額 94億円、売却益 65億円

## ▶ 有利子負債

- ・近年の大型プロジェクト投資と収益環境悪化により増大
- ・阪神梅田本店建て替え、神戸阪急・高槻阪急リモデル、IT基盤整備など大型投資案件が続くが、追加借入は行わない
- ・投資キャッシュフロー水準が下がり、先行投資の効果などで営業キャッシュフローが増加  
⇒ 借入圧縮へ

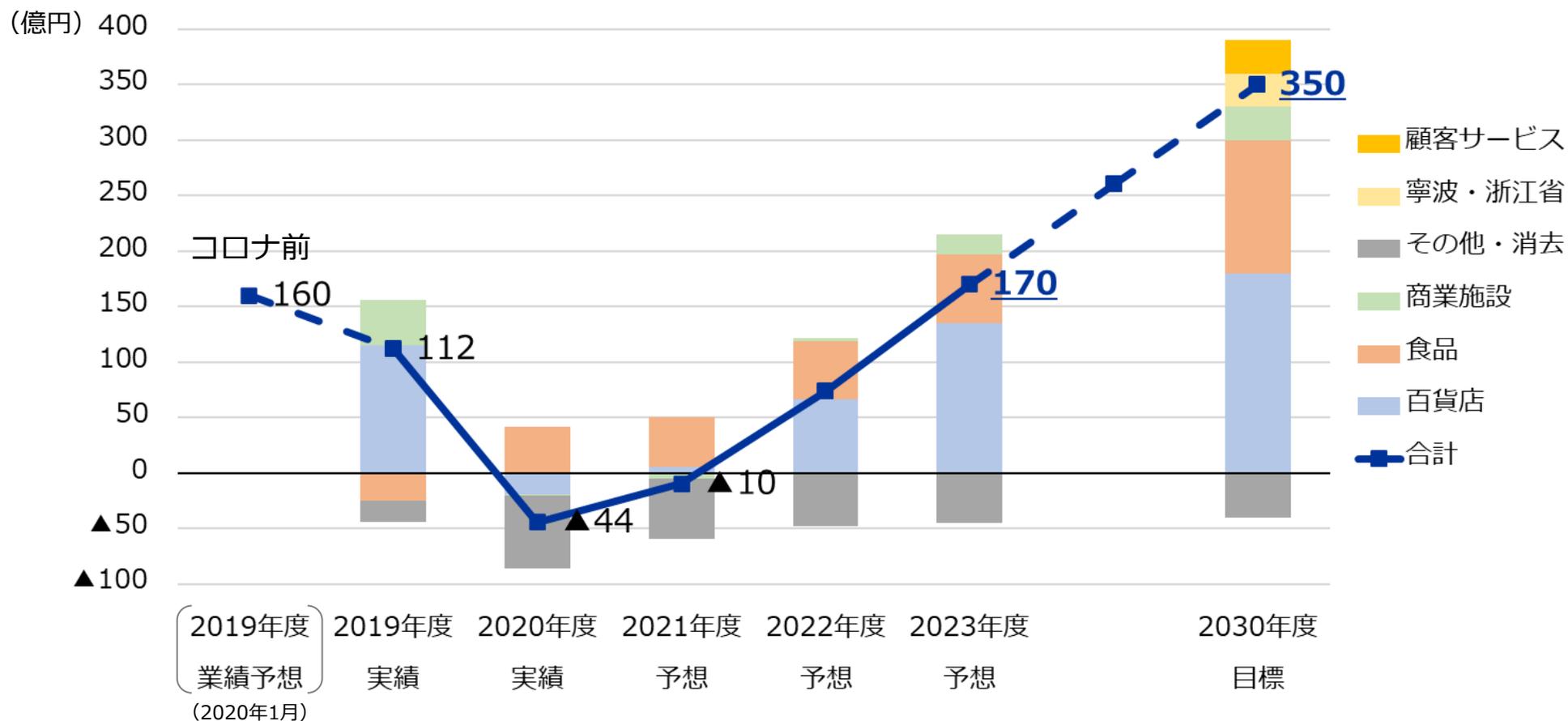
## ▶ キャッシュフローアロケーション

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源を捻出し、成長のための先行投資と健全な財務基盤の両立

営業CF 460億円	投資CF 950億円
投資CF (売却) 700億円	
	FCF 210億円

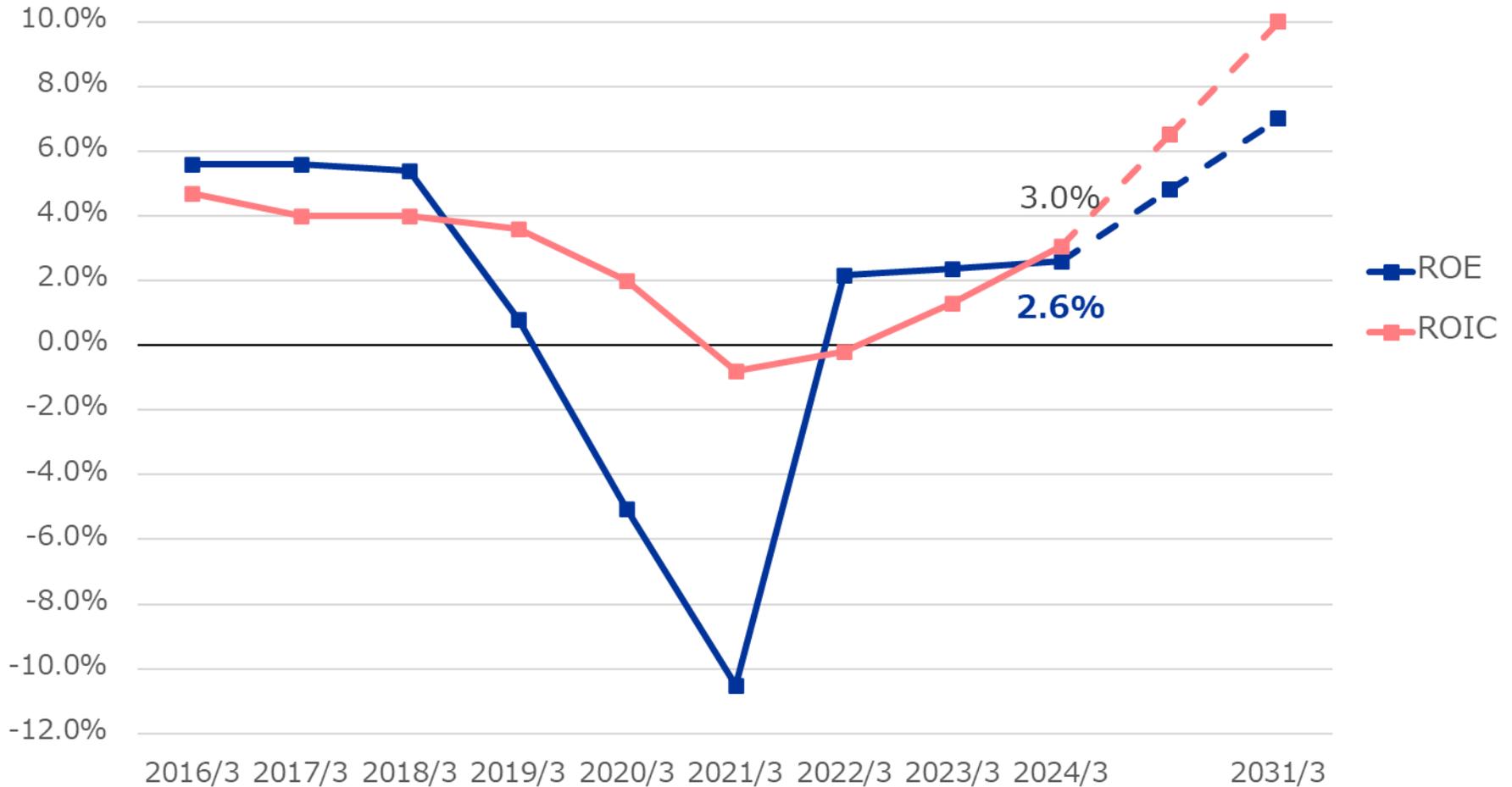
# 12- (1) 営業利益

- ▶ 2023年度に コロナ前の営業利益水準へ回復
- ▶ 2030年度に 営業利益300～350億円を目指す



# 12- (2) ROE/ROIC

バランスシートのスリム化と利益水準の回復により効率性向上  
2024/3期にROE 2%水準への回復、2031/3期に6~7%を目指す



## 基本方針

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う

⇒ 当期純利益水準が回復するまで当面は

1株当たり年間配当額 25円を維持し、長期的には配当性向30～40%を目指す

# 12- (4) 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 予想	2023年度
営業利益	204	112	▲44	▲10	170
経常利益	214	118	▲29	▲20	140
ROE	0.8%	▲5.0%	▲10.5%	2.2%	2.6%
ROIC	3.6%	2.0%	▲0.8%	▲0.2%	3.0%





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。