

個人投資家向け会社説明会

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

証券コード：8242

2025年3月2日

阪急うめだ本店13階ダイヤモンドホール

常務執行役員 経営企画室長

渡邊 学



本日の内容

- 1 会社紹介
- 2 事業戦略
- 3 H2Oリテイリングの取り組み
- 4 株主還元

基本理念

地域住民への生活モデルの提供を通して、**地域社会になくてはならない存在であり続けること**

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

社名の由来

当社グループの基本理念を、**地球環境になくてはならない存在である水（H₂O）**に置き換えて表現しました。
阪急百貨店と阪神百貨店を核に、「競業」と「協業」の中で**お客さまの暮らしぶりを潤し、必要とされる「価値」を提供し続ける、地域社会にとってなくてはならない企業であり続けたい**と考えています。

当社グループは関西エリアを中心に、百貨店事業や食品事業を核としたさまざまな事業を展開しています。

百貨店事業

- 阪急百貨店・阪神百貨店 計15店舗
- 「お客さまの暮らしを楽しく、心を豊かに、未来を元気にする楽しさNo.1百貨店」
- 旗艦店：阪急うめだ本店

食品事業

- 4つのスーパーマーケットと食品製造・宅配事業を運営
- スーパーマーケットは地域になくてはならないインフラとして京阪神エリアで230店舗で営業

商業施設事業

- ショッピングセンター（SC）運営・管理
イズミヤSC、洛北阪急スクエアなど
- 東京・大井町でビジネスホテル「アワーズイン阪急」を運営

その他事業

- コスメと雑貨のセレクトショップ「Fruit GATHERING（フルーツギャザリング）」、コンビニエンスストアなどの専門店を中心に様々な業態を展開

“新しい価値体験”を創造

2030年



2020年代～

店舗だけにとどまらない
お客さまとの接点を創出

阪急百貨店・阪神百貨店のリモートショッピングサービス

Remo Order

※ご利用にはHANKYU HANSHIN E-STORESの会員登録が必要です。

こんな時に！
いつも使っている商品のリピート買い
この前お店で見た商品に決めた
メディアやSNSで見た商品が欲しい

専門性・ライブ感・
情報発信



2010年代～

“劇場型百貨店”で
臨場感あるワクワクを



いち早くネット
スーパーをスタート



2000年代～

鮮度を追求した
スーパーマーケットモデル構築



食を軸とした
魅力ある売場を次々と



1960年代～

“ええもん安い”の追求



世界初のターミナル
デパート



1950年代～

1920年代～

**H2Oリテイリンググループは、
生活文化を創造する「阪急阪神東宝グループ」の一員です。**

阪急阪神東宝グループは、阪急阪神ホールディングス、エイチ・ツー・オー リテイリング、東宝を中心に構成される企業グループです。

百貨店、スーパーマーケット、都市交通、不動産、ホテル、エンタテインメントなど、さまざまな事業を通して、魅力ある街づくりをすすめています。

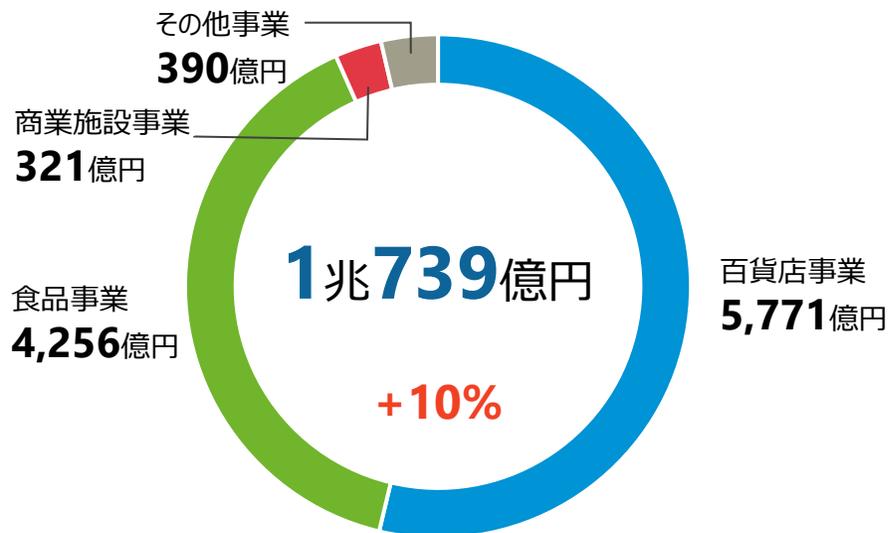
グループ会社数	221社・5団体
売上高	1兆9,384億円
従業員数	34,624人

*2024年3月31日現在

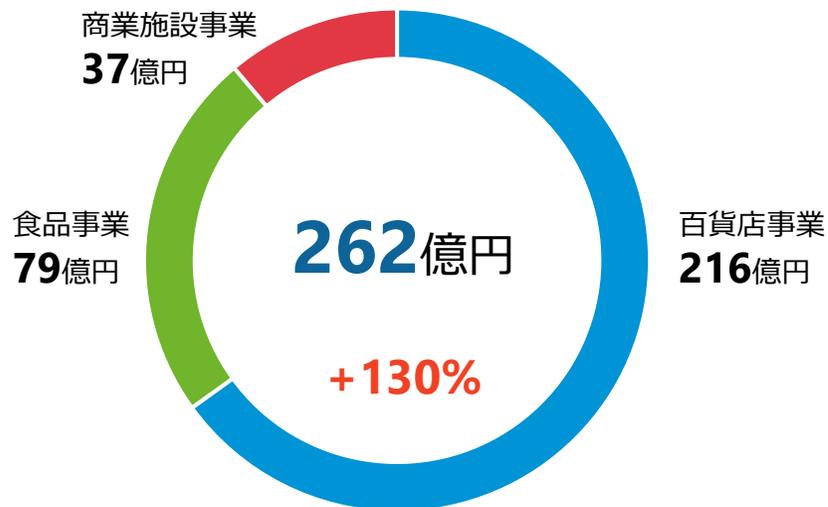


数字で見るH2Oリテイリンググループ° (2024年3月期決算)

売上高 (総額売上高)



営業利益



セグメント間の内部取引を消去した数値

グループ従業員数

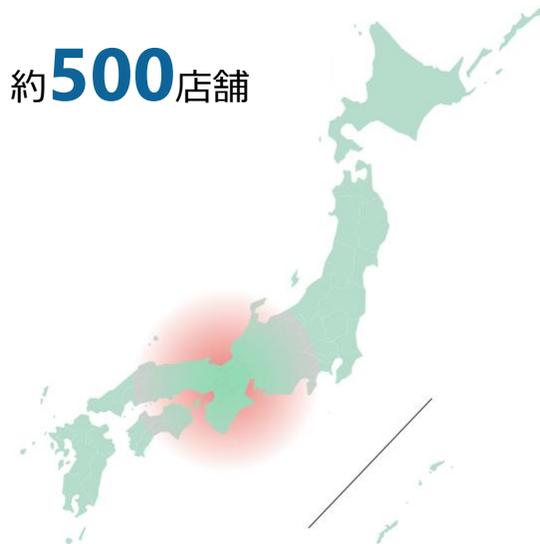
2万5,321名

グループ会社

56社
(子会社47社、持分法適用会社9社)

店舗数

約500店舗



顧客満足度指数 (阪急百貨店)

8年連続1位

(公共財団法人日本生産性本部
「2024年度JCSI調査」より)

阪急本店インバウンド売上高

638億円

IT / DX投資額

243億円

(2021~2023年度の3カ年)

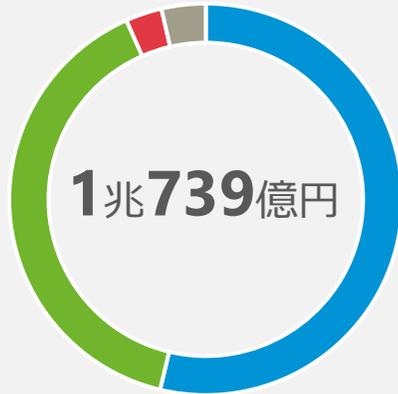
数字で見るH2Oリテイリンググループ^o (2025年3月期決算 見通し)

売上高 (総額売上高)

営業利益

阪急本店インバウンド売上高 (免税売上高)

2024年
3月期



638億円



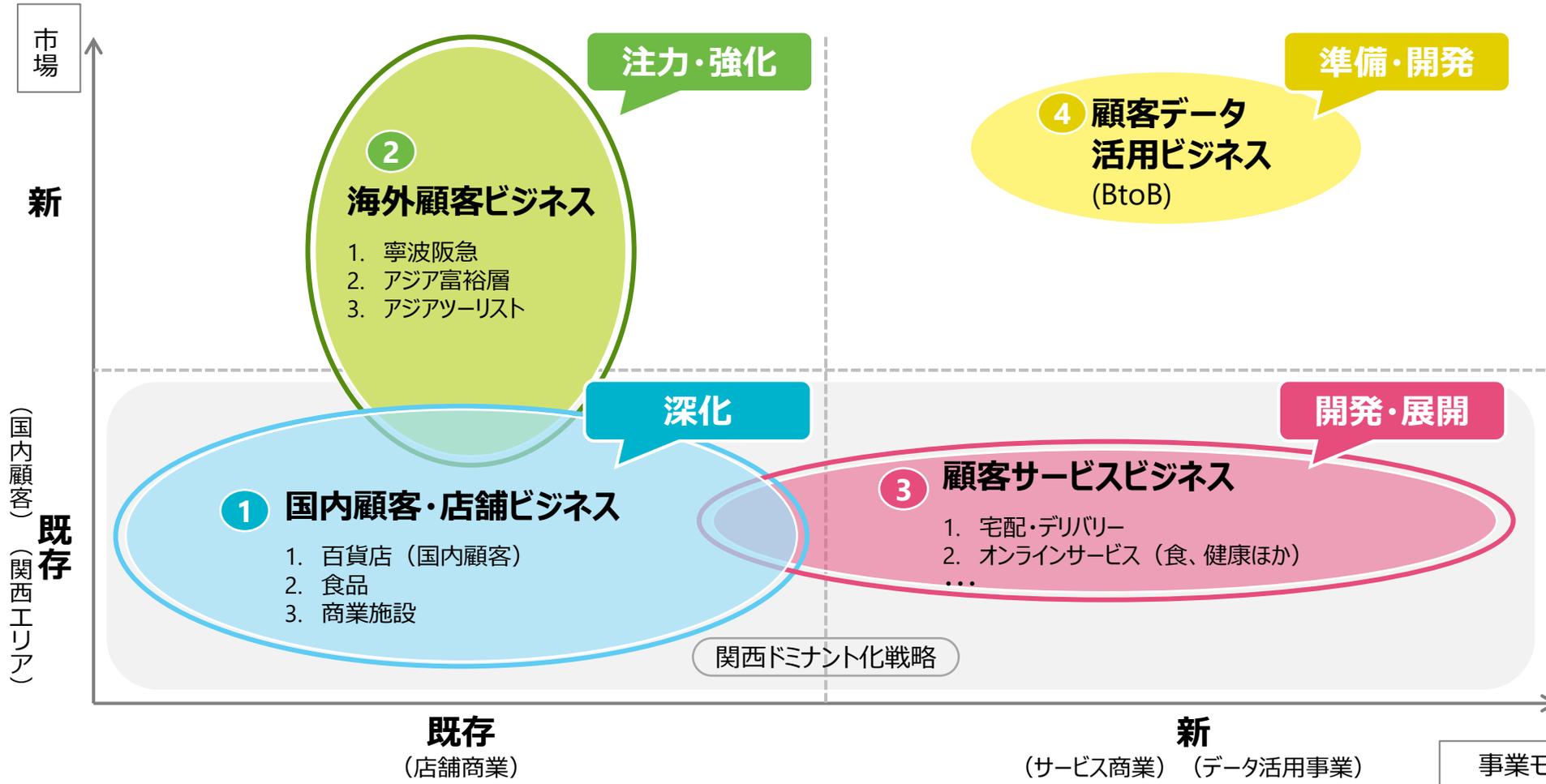
2025年
3月期
見通し



1,000億円超

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」

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



数値目標 (2030年度)

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)

国内顧客・店舗ビジネス **250**億円

海外顧客ビジネス **200**億円

顧客サービスビジネス **30**億円
顧客データ活用ビジネス

ROE

8%以上

企業インフラ整備推進

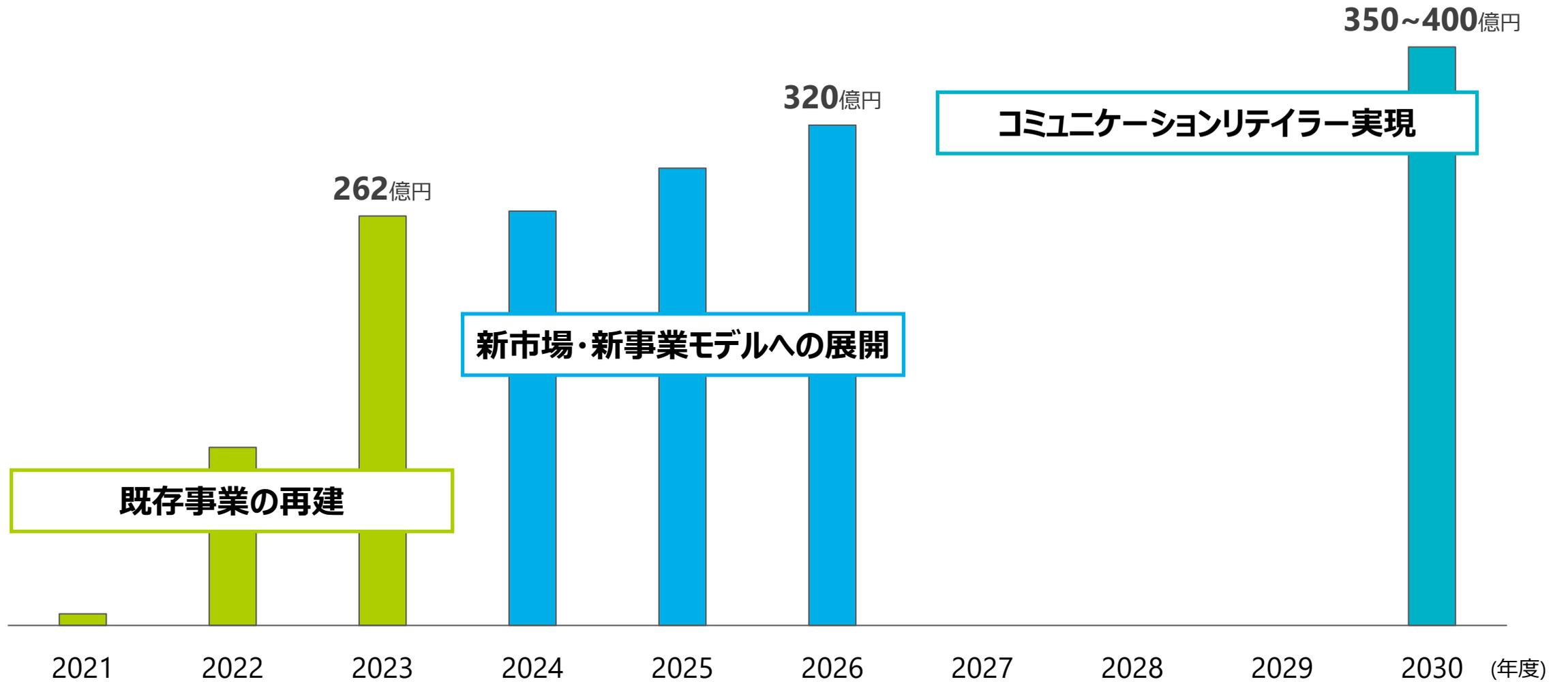
- IT・デジタル基盤のビジネスでの利活用推進
- 顧客データ収集・活用推進
- 企業の成長と個人の成長の相乗効果を高める人材戦略

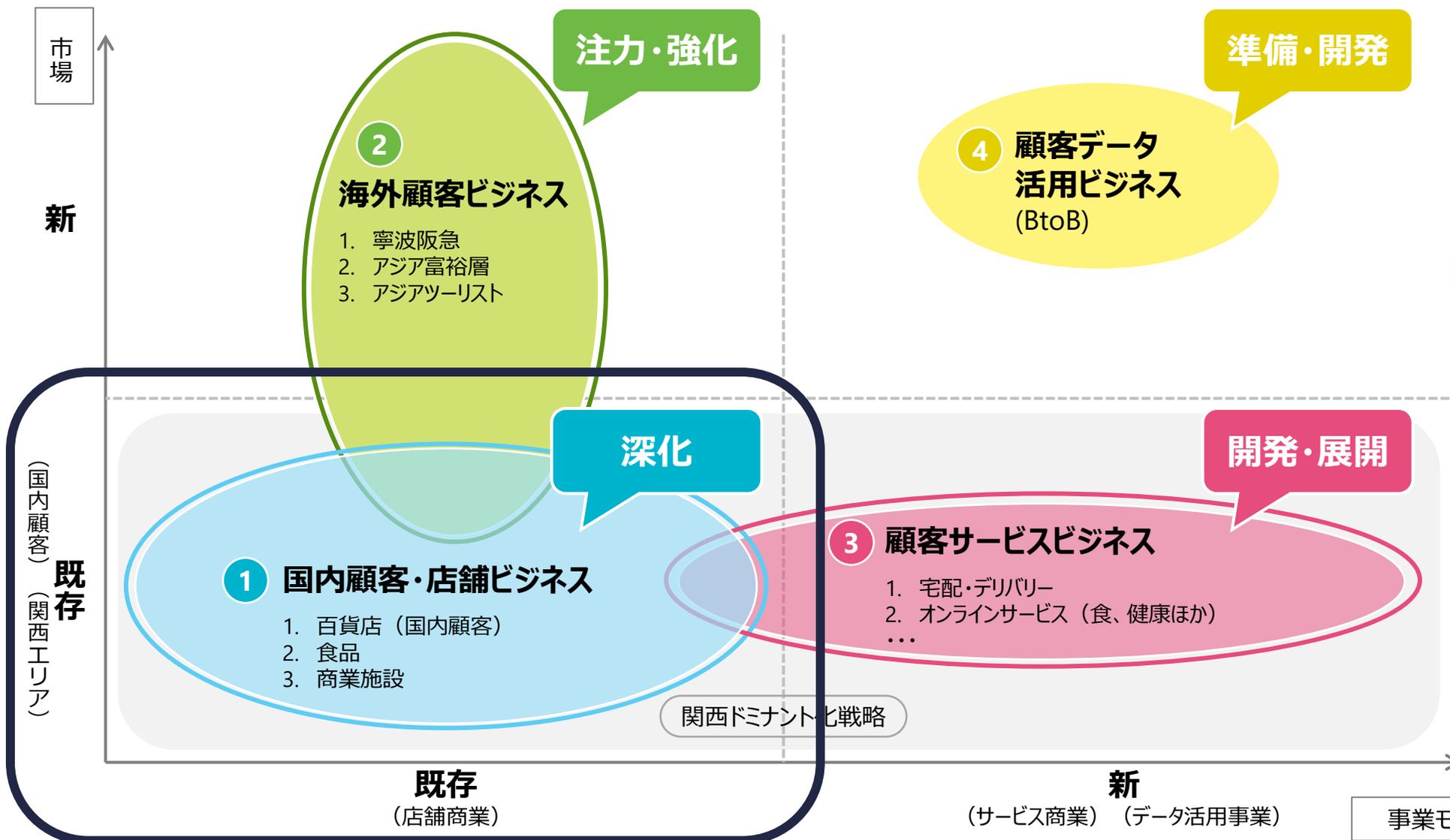


H2Oリテイリンググループの進化と成長を支える独自のビジネスモデル

デジタル技術とリアル店舗を融合した直接的なコミュニケーション力を強化することで、顧客との継続的で強くて深い関係を築き、顧客への生涯提供価値の最大化を追求していきます。

中期経営計画 2024-2026





数値目標 (2030年度)

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)

国内顧客・店舗ビジネス **250**億円

海外顧客ビジネス **200**億円

顧客サービスビジネス
顧客データ活用ビジネス **30**億円

ROE
8%以上

国内顧客・店舗ビジネスー阪急本店 グローバルデパートメントストア化に向けて

海外富裕層顧客・国内富裕層顧客・国内優良顧客を重点顧客と設定し、顧客開拓・顧客化とコンテンツ開発を推進、
阪急本店を「グローバルデパートメントストア」へとリモデルして、LTVの最大化を目指します。

売上目標 4,000億円（2026年度）

投資額 120億円（2024-2026年度）

**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)	■ 集客力強化と事業構造の見直し	25億円	2025年2月頃より順次 *2025年5月 ロフトオープン
川西阪急 (リモデル)	■ 30~40代をターゲットに店舗を再編	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

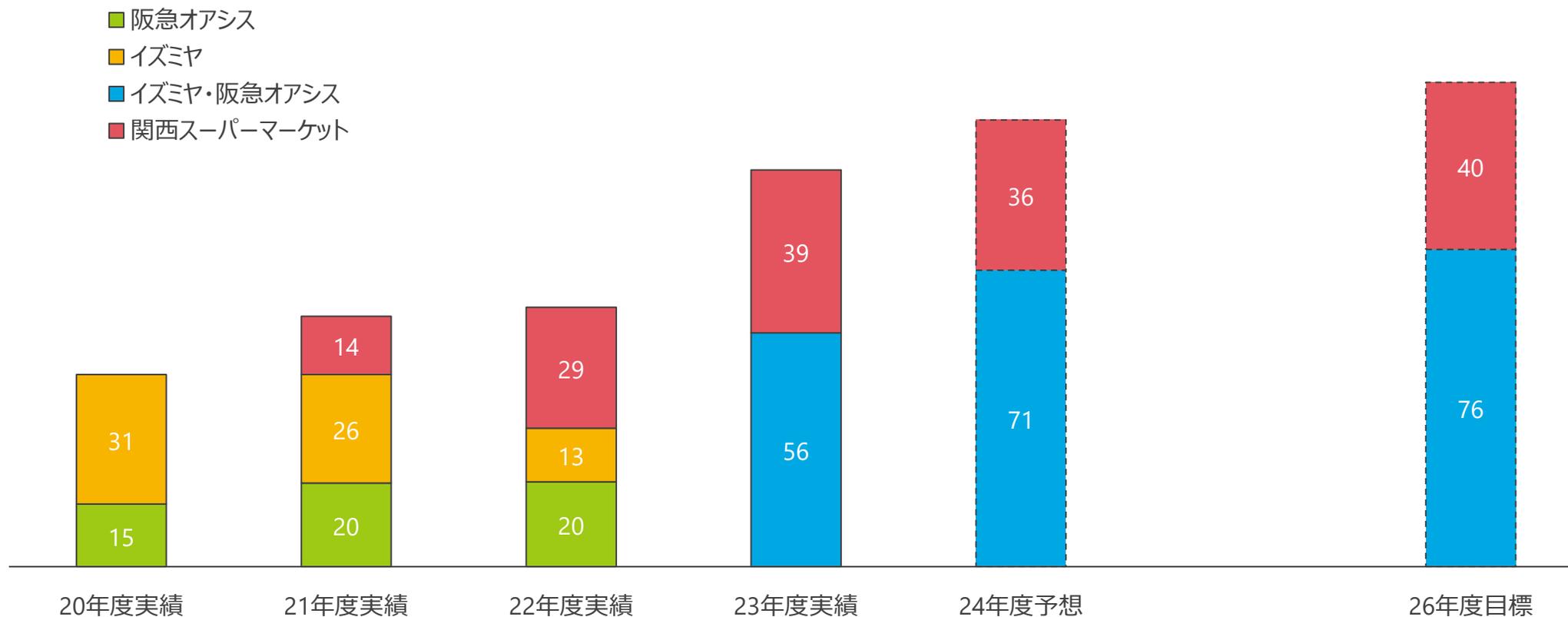
アステ川西
「びいふう広場」



川西阪急スクエア

食品スーパーの営業利益は100億円規模へ

営業利益推移（単位：億円）

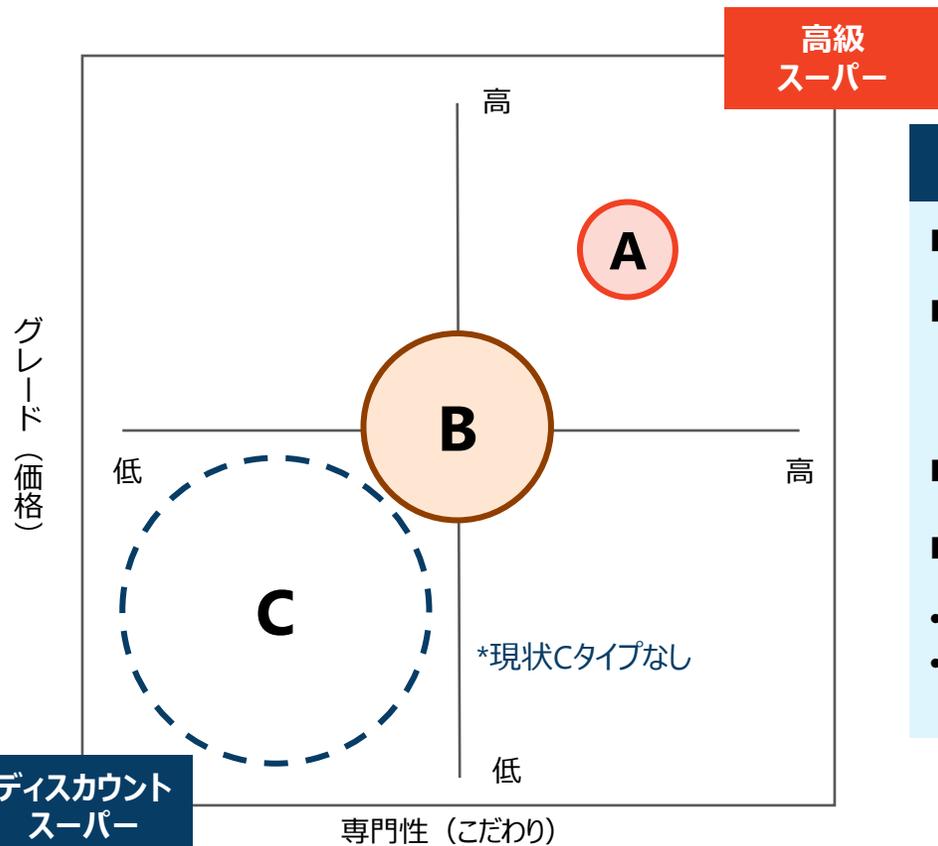


*イズミヤ、阪急オアシスは2023年4月の合併により、2023年度以降はイズミヤ・阪急オアシスとして記載
2024年度予想、2026年度目標は中期経営計画発表（2024年5月）時点の数値

4つの食品スーパーの業務統合を推進

■ 統合	● 運営体制	
■ インフラ整備	● システム	
	● 物流	
■ 店舗関連	● エリア政策	
	● 店舗フォーマット	<ul style="list-style-type: none"> • Aタイプ
		<ul style="list-style-type: none"> • Cタイプ
	● 生産性改善	<ul style="list-style-type: none"> • IT
	<ul style="list-style-type: none"> • オペレーション 	
■ 商品関連	● 商品調達	
	● 商品開発	

グループ食品スーパーの 現状のポジショニング

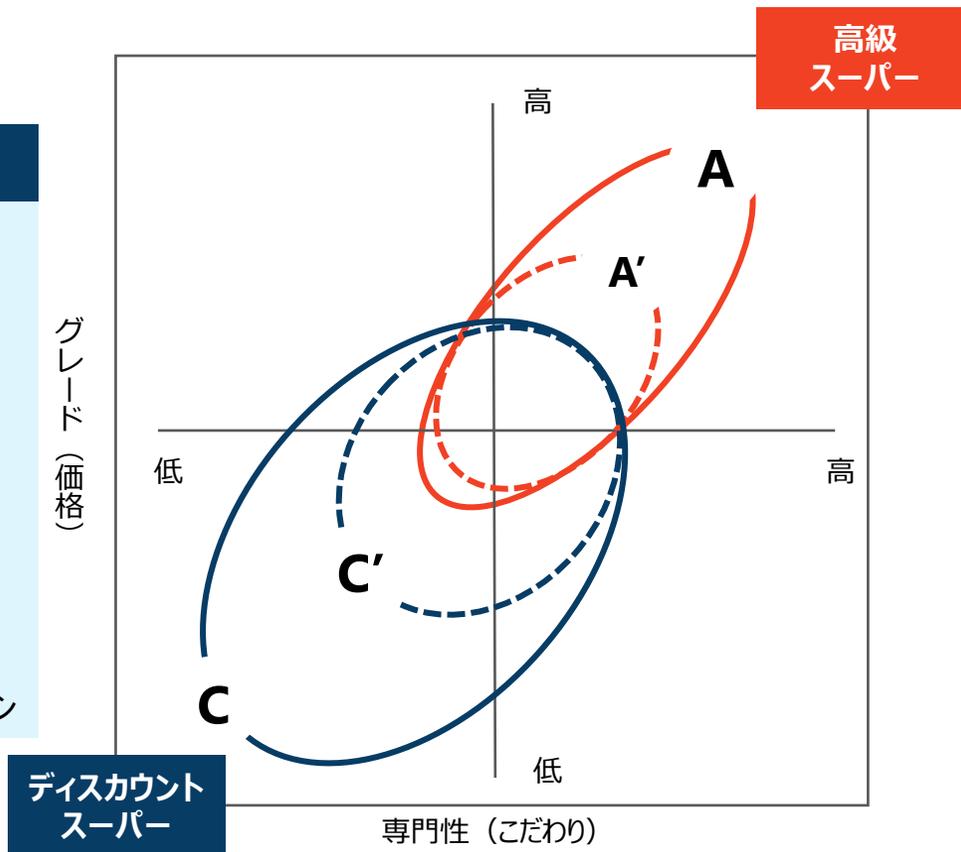


<見直しのポイント>

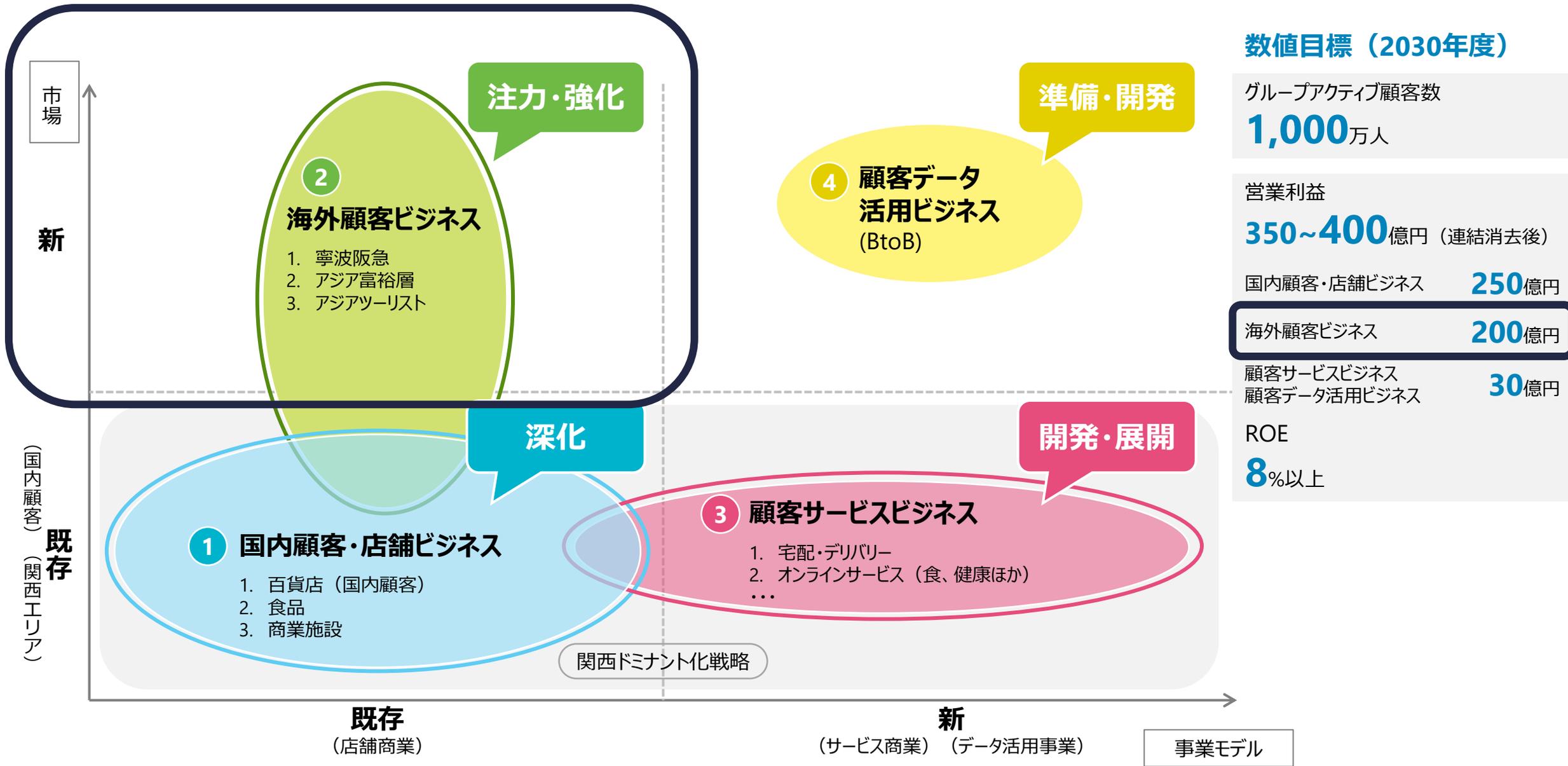
- 顧客の2極化への対応
- Bタイプの密集する関西エリアにおける空白マーケット(A・C)への取り組み強化
- 自社内競合における棲み分け
- グループの強みの活用
- ・ 阪急ブランドのイメージ
- ・ 関西スーパーマーケットの食品スーパー標準化オペレーション

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



数値目標 (2030年度)

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)

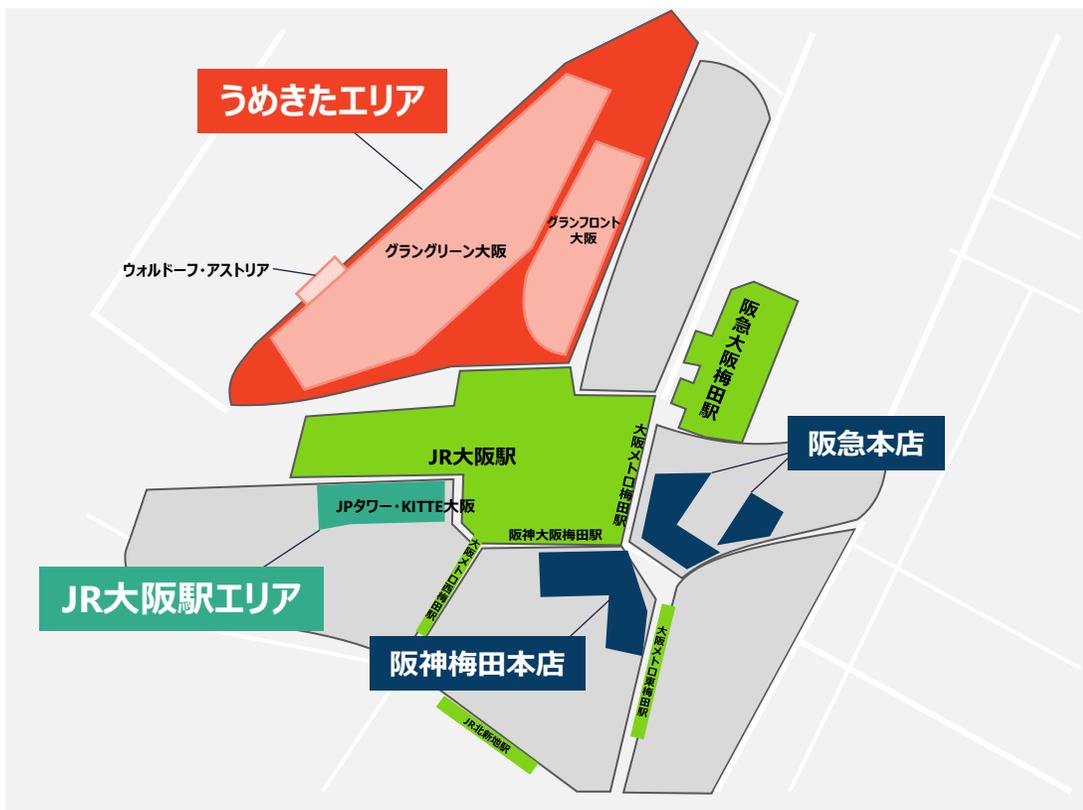
国内顧客・店舗ビジネス **250**億円

海外顧客ビジネス **200**億円

顧客サービスビジネス **30**億円
顧客データ活用ビジネス

ROE
8%以上

梅田再開発、万博、IR(統合型リゾート)により、梅田エリアの集客力が向上する見込み



■ 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

開催概要

- 開催期間
2025年4月13日～10月13日（184日間）
- 開催場所
大阪 夢洲（ゆめしま）
- 来場者想定
2,820万人
国内来場者9割
（近畿圏内6割、近畿圏外4割）
海外来場者1割
（24年12月『大阪・関西万博 来場者輸送具体方針（アクションプラン）第5版（最終版）』より）

当社のつながり

- プロジェクト
大阪森の循環促進プロジェクト
- 活動
「想うベンチ」(2022年スタート)
大阪・関西万博Co-Design Challenge
プログラムに採択
- テーマ・取り組み
「樹のためのデザイン」をテーマにデザイナー3名
が大阪府内産木材を使用したベンチを製作、
会場（静けさの森」に設置。
会期終了後は大阪府下の地域交流の場で活用。



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

	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 (免税売上)	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%)

寧波阪急は2021年開業後好調で地域一番店の地位を確立しつつあり、
子会社化・改装によりさらなる成長を目指します。

改装の狙い	投資額	改装予定期間
-------	-----	--------

- 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

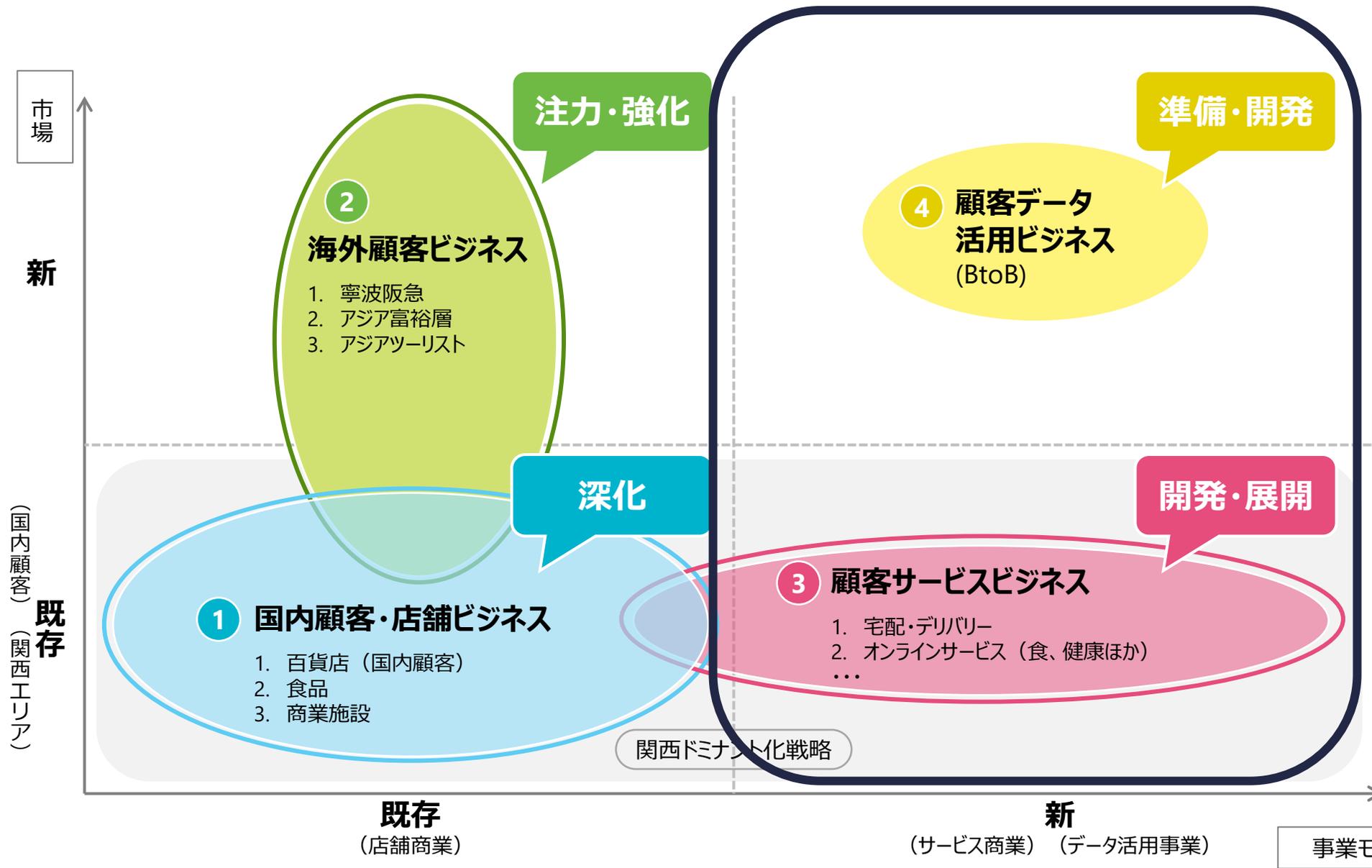
87億円
(3カ年累計)

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



数値目標 (2030年度)

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)

国内顧客・店舗ビジネス **250**億円

海外顧客ビジネス **200**億円

顧客サービスビジネス **30**億円
顧客データ活用ビジネス

ROE
8%以上

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します。

食サービスアプリ「まちょうま」のサービス拡充・収益化 まちょうま 高槻

- ・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



- ・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

フェーズⅡ <情緒価値>
「まち盛り上げ」サービス



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」

サービス展開イメージ



健康領域 顧客サービス
「まち健」



法人向け データ活用サービス

健康データを活用した
・プロモーション支援
・データ販売・分析等

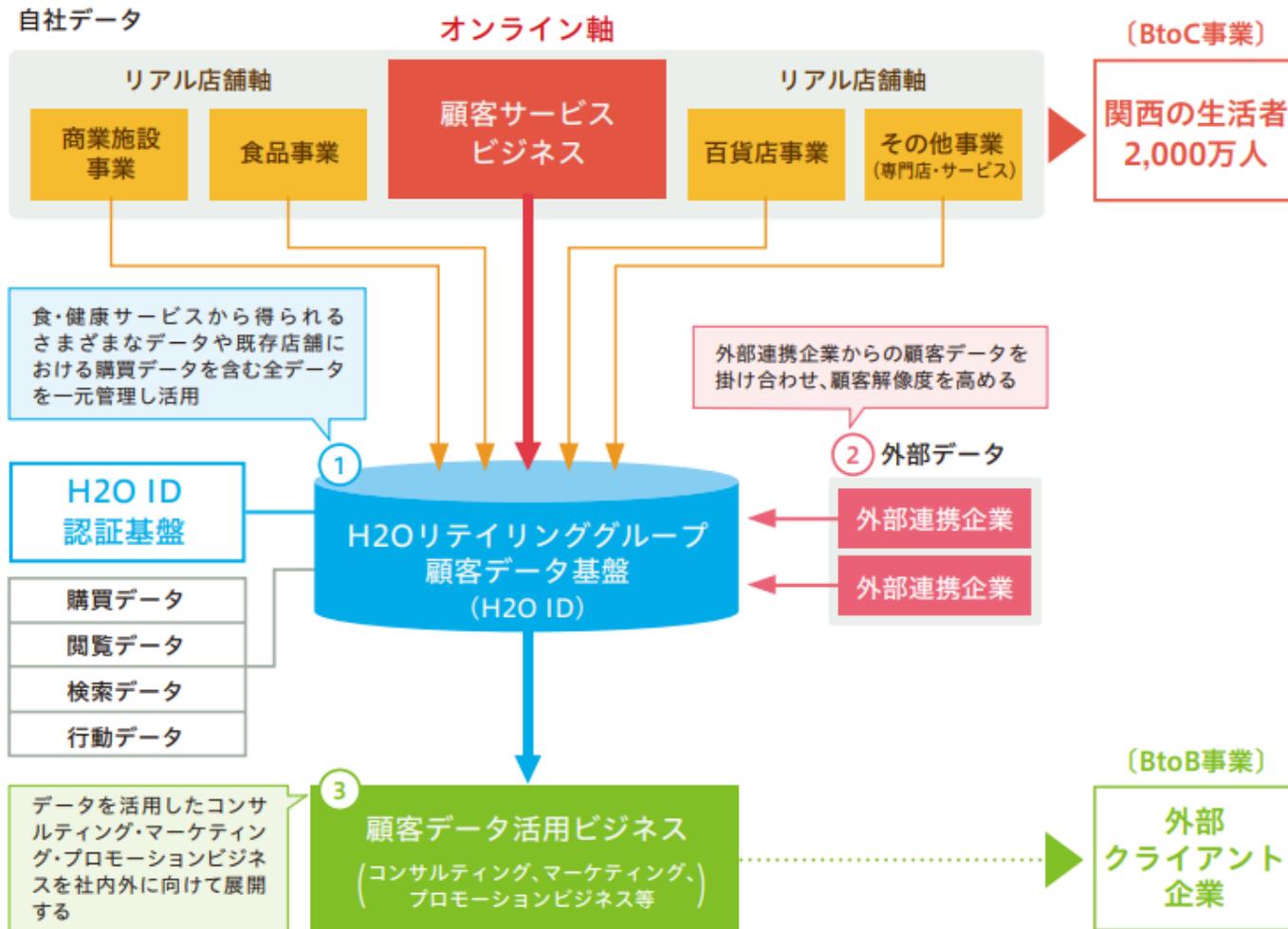
食品メーカー、化粧品メーカー
保険、製薬 etc.



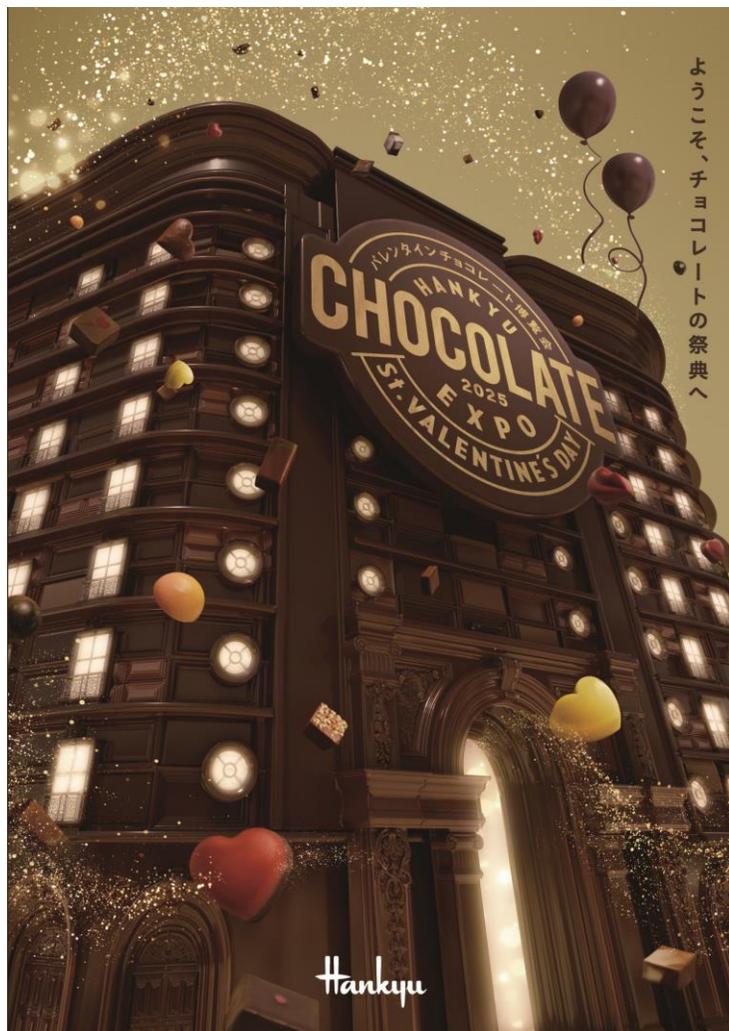
生活習慣病リスクの
高まる40-70代

健康意識を
行動に移せていない層

食・健康をテーマにしたアプリで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します（新たな収益源獲得）



この時期は全館がチョコレート一色になる“阪急チョコ百貨店”に
テーマに合わせた編集で、毎年たくさんのお客様にチョコレートを楽しむ空間を提供しています。



阪急うめだ本店-バレンタインフェア



阪急うめだ本店で人気の菓子を積んだ移動販売車で、様々な町や施設に出店しています。



走るデパ地下

阪急のスイーツ移動販売

おすまいの近くに



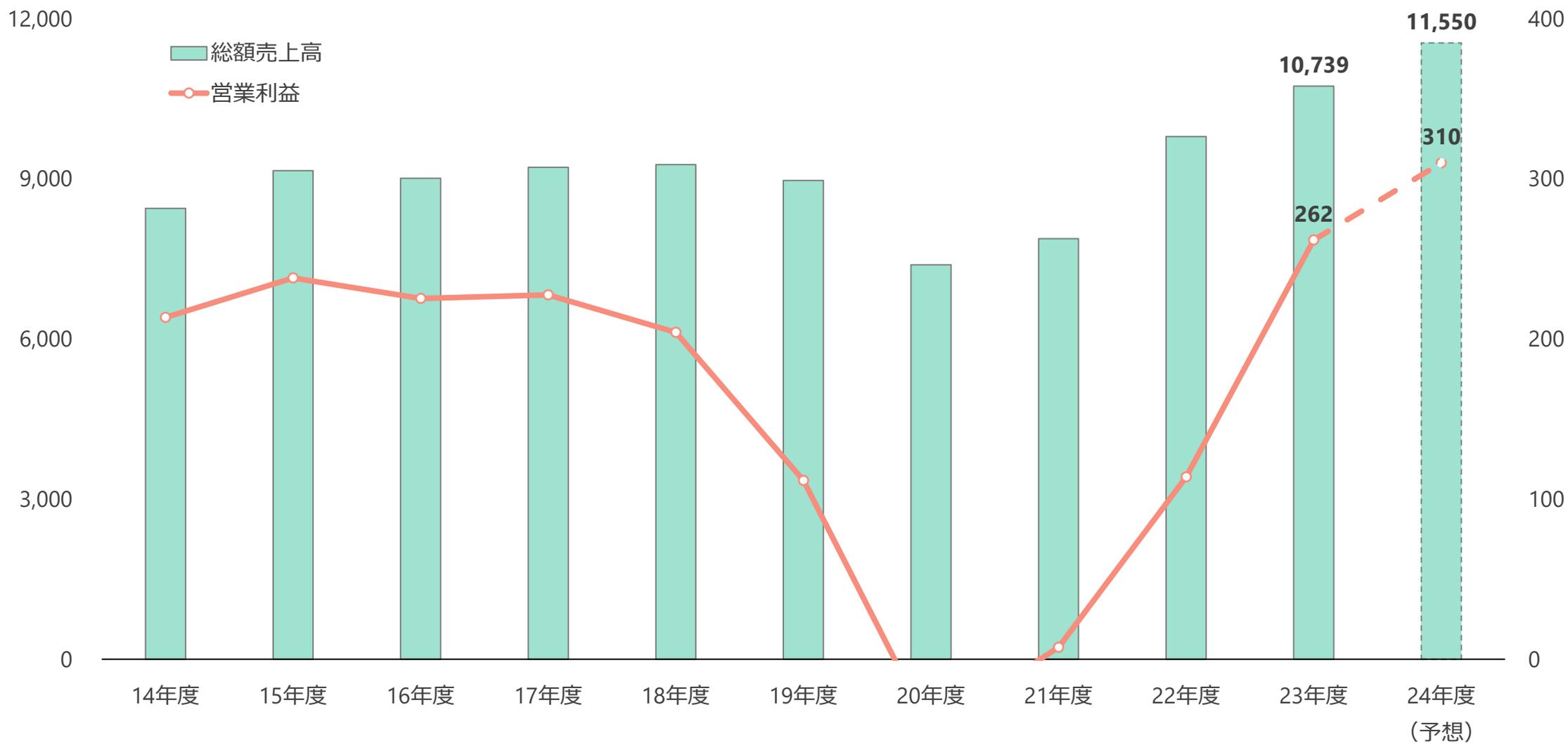
人々が集まる場所に

公園の魅力向上を目指して、利用者の「こんなことをやってみたい！」を実現するために、常駐するパークコミュニケーターがサポートしています。





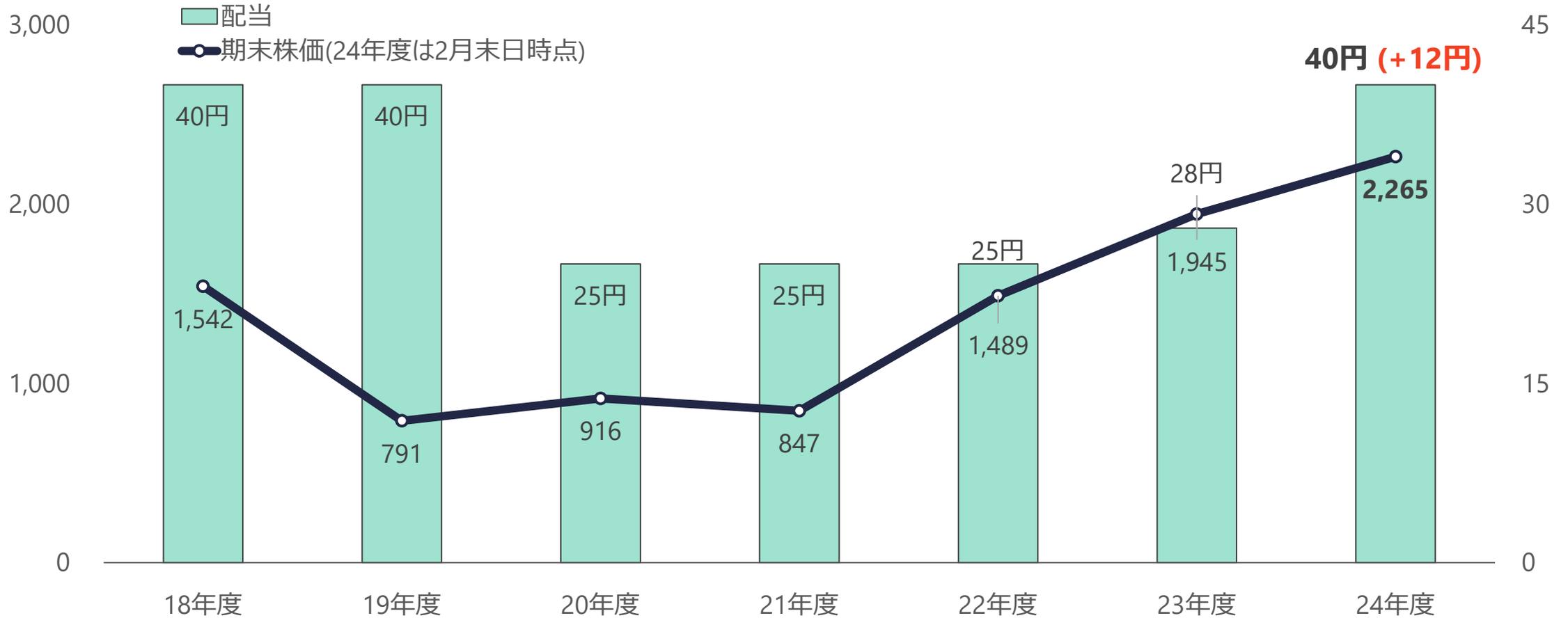
単位：億円



百貨店事業の大幅な売上伸長、各セグメントの増益により、連結全体で**増収増益**を見込む

単位：億円

	23年度 通期実績	24年度 通期予想 (2/5公表)	前年増減	
			前年増減率	前年増減
総額売上高	10,739	11,570	+7.7%	+831
売上高	6,574	6,820	+3.7%	+246
営業利益	262	310	+18.4%	+48
経常利益	279	320	+14.8%	+41
当期純利益	219	300	+37.0%	+81



株主還元方針

1株当たり年間配当額25円を維持し、
長期的に配当性向30~40%を目指す

原則DOE1.8%以上を配当基準とし、業績に応じて機動的な株主還元を実施
自己株式取得は2024~2026年度で300億円規模（3カ年累計総還元性向60%以上に相当）

株主の皆様の日頃のご支援に感謝するとともに、当社の事業に対するご理解をより深めていただくため、百貨店・食品スーパーを中心とした株主優待制度をご用意しています。

優待のアプリ化や優待制度の拡充により、当社でのお買い物をよりお得に楽しんでもらえる優待制度を検討しています。

内容

「株主優待券（百貨店・食品スーパー・フルーツギャザリング）」、「食品スーパー割引券」、「米」から選択制



対象株主	毎年3月末日と9月末日現在の株主名簿に記載された 1单元（100株）以上所有の株主様
発送時期と有効期限	年2回発行
	6月初旬発送（同年12月末まで有効）、11月末日頃発送（翌年6月末まで有効） *米を選択された場合は、発送状況により6月中旬または12月中旬以降お届け予定
発行基準と優待内容	以下のA～Cの優待から、いずれか1種類をお選びいただく選択制といたします。 なお、持株数及び保有期間（Aのみ）に応じて、各券の枚数や量が異なります
	A：「株主ご優待券」及び「阪急キッチンエール新規ご入会株主ご優待券」 株主ご優待券 ①100株～499株 5枚 ②500株以上 10枚 *500株以上を連続して3年以上保有の場合②に10枚追加 阪急キッチンエール新規ご優待株主ご優待券 100株以上 1枚
	B：「500円割引券（食品スーパーでのみご利用可）」 ①100株以上 4枚 ②1,000株以上 8枚 ③5,000株以上 14枚
	C：「米」 ①100株以上 1kg ②1,000株以上 2kg ③5,000株以上 5kg

株主＝サポーター



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。