

# エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

2026年6月16日

説明者: 執行役員 中尾宏之

PRIME : 8242



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、複写・転載等することを禁じます。

目次  
Agenda

1. エイチ・ツー・オー リテイリングについて
2. 2026年度業績予想
3. 事業戦略
4. 地域とのつながり
5. 株主還元

1. エイチ・ツー・オー リテイリングについて
2. 2026年度業績予想
3. 事業戦略
4. 地域とのつながり
5. 株主還元

## 企業理念

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

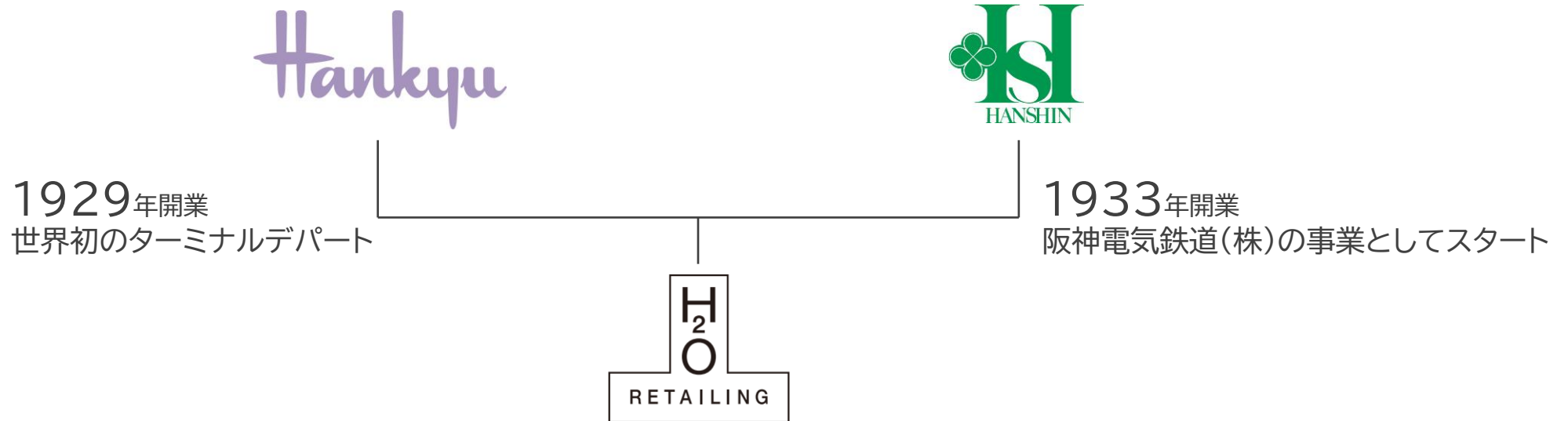
お客様および株主の皆様をはじめ、お取引先、従業員といったステークホルダーの期待にお応えするとともに、社会全体に対し貢献することが企業としての存在意義であると考えています。

## 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、  
お客さまの心を豊かにする暮らしの元気パートナー

# エイチ・ツー・オー リテイリングの成り立ち

2007年に(株)阪急百貨店と(株)阪神百貨店が経営統合を行い、エイチ・ツー・オー リテイリング(株)に社名を変更し、持株会社体制へ移行しました。



## 社名の由来

エイチ・ツー・オー リテイリングという社名は、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(H<sub>2</sub>O)に置き換えて表現しました。

お客さまの暮らしを潤し、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。

# 阪急阪神東宝グループの一員として

エイチ・ツー・オー リテイリングは、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。

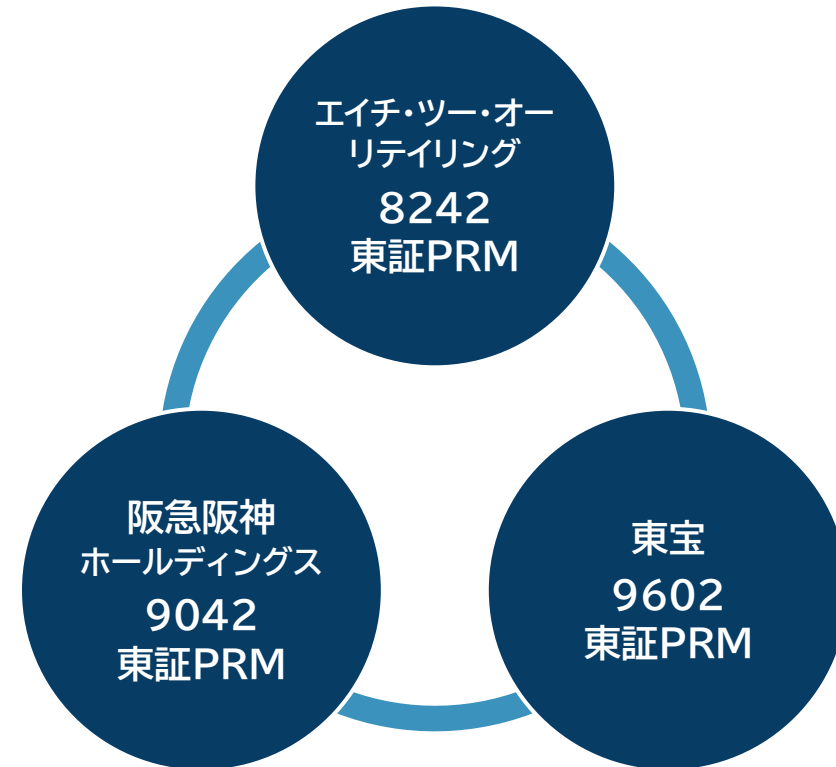
グループ会社数
売上高
従業員数

225社・5団体

2兆1,018億円

34,909人

\*2025年3月31日現在



# 数字で見るエイチ・ツー・オー リテイリング(実績:2025年度)

創業

1929年

(世界初のターミナルデパートとして阪急百貨店がスタート)

時価総額

約**3,289**億円  
(2026年6月12日終値ベース)

総額売上高

**11,624**億円  
(前期比+0%)

営業利益

**324**億円  
(前期比▲7%)

阪急本店インバウンド売上

**831**億円 / (国内 **1**位)

グループ店舗数

**500**店舗超

# エイチ・ツー・オー リテイリングの事業概要(実績:2025年度)

## その他

様々な専門店(コスメショップ、エキナカコンビニ等)を運営



Fruit GATHERING  
Eat Your Fruitful Life

## 商業施設

ショッピングセンターやビジネスホテル「アワーズイン阪急」などの施設を運営



HANKYU SQUARE

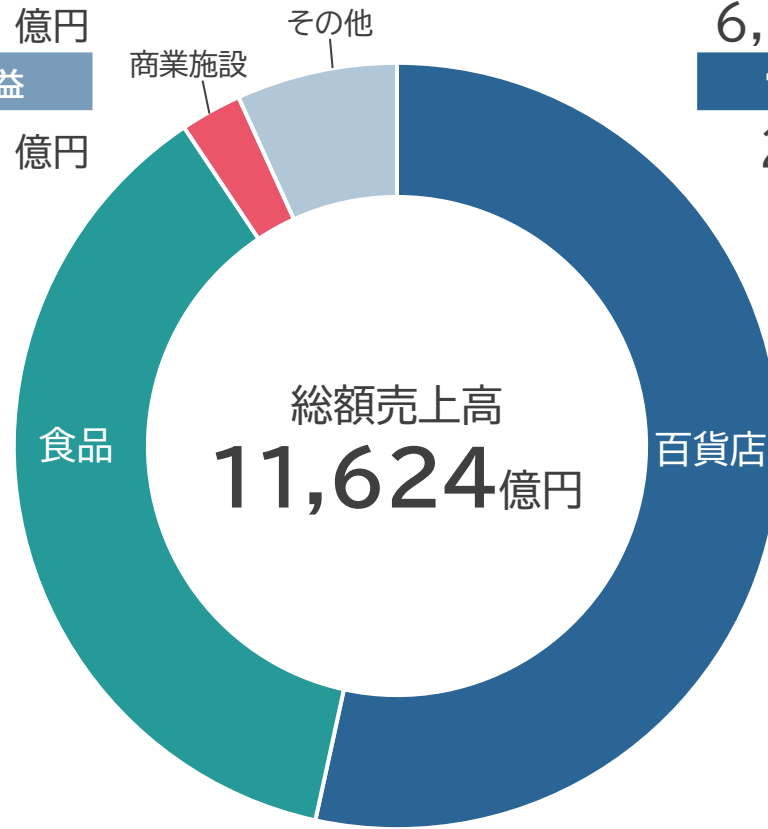
OURS INN HANKYU

総額売上高

789 億円

営業利益

75 億円



総額売上高

6,210 億円

営業利益

238 億円

## 百貨店

阪急百貨店と阪神百貨店で計15店舗を運営



## 食品

京阪神エリアで約220店舗の食品スーパーを運営



総額売上高

301 億円

営業利益

38 億円

総額売上高

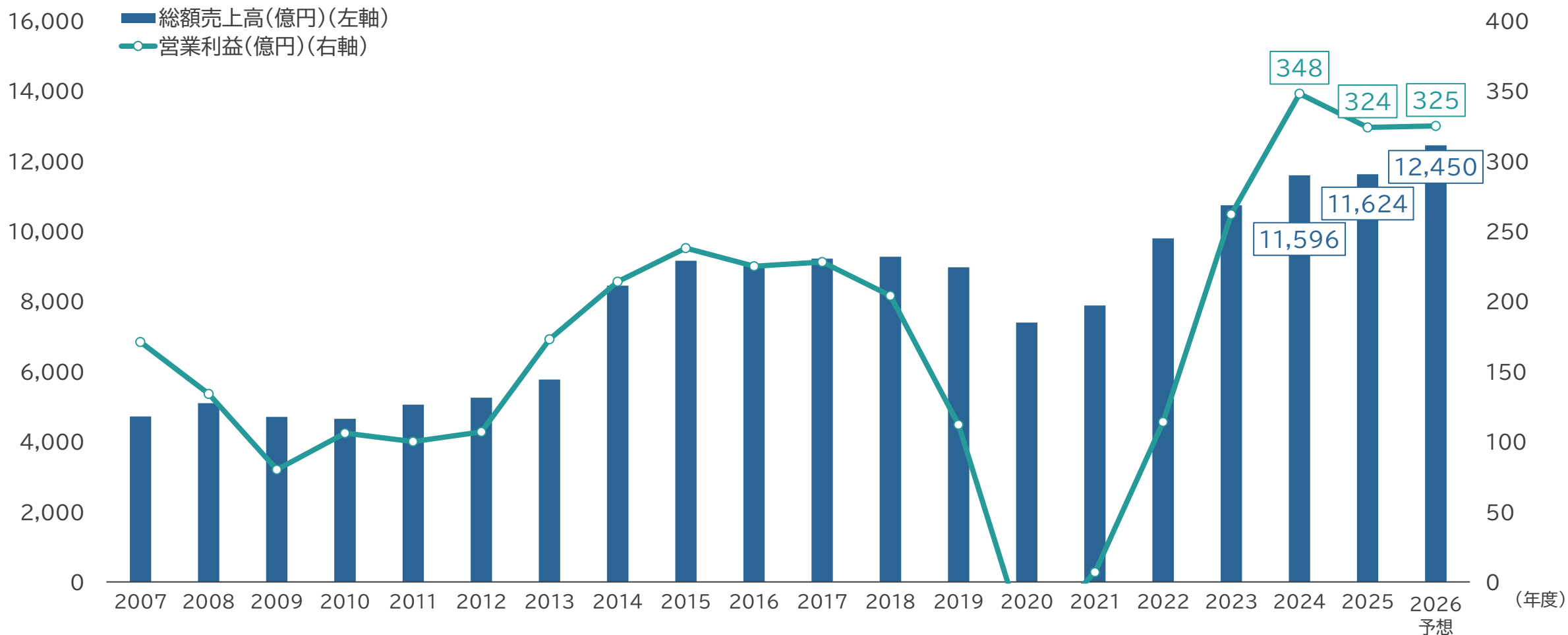
4,325 億円

営業利益

100 億円

# エイチ・ツー・オー リテイリングの業績推移

コロナ禍を経て、既存事業の回復・伸長により2024年度は過去最高業績を達成。  
2025年度は阪急本店のリモデル工事もあり減益となったものの、2026年度は増収増益を見込む。

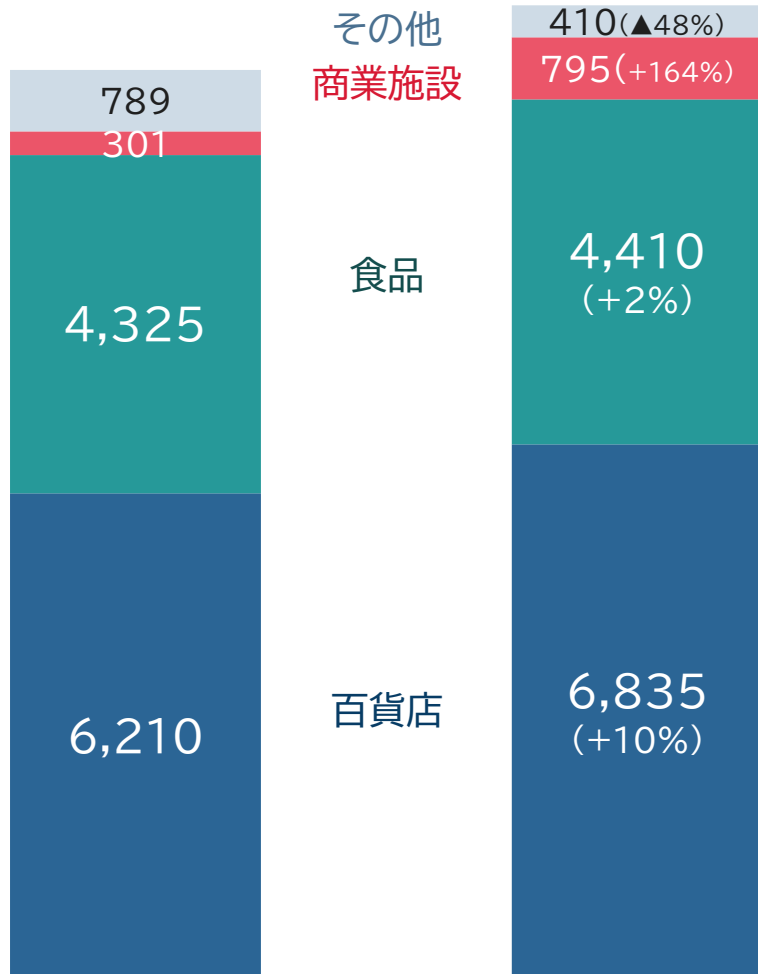


1. エイチ・ツー・オー リテイリングについて
2. 2026年度業績予想
3. 事業戦略
4. 地域とのつながり
5. 株主還元

# 2026年度セグメント別業績予想

## 総額売上高(億円)

11,624      連結      12,450(+7%)

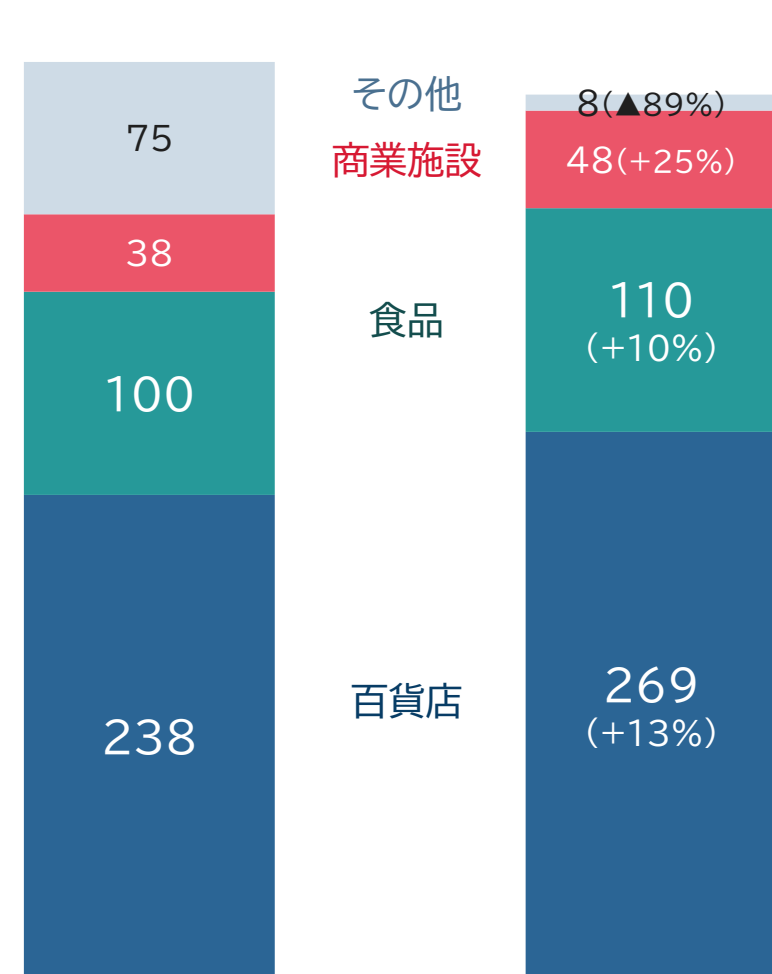


2025年度実績

2026年度業績予想

## 営業利益(億円)

324      連結      325(+0%)

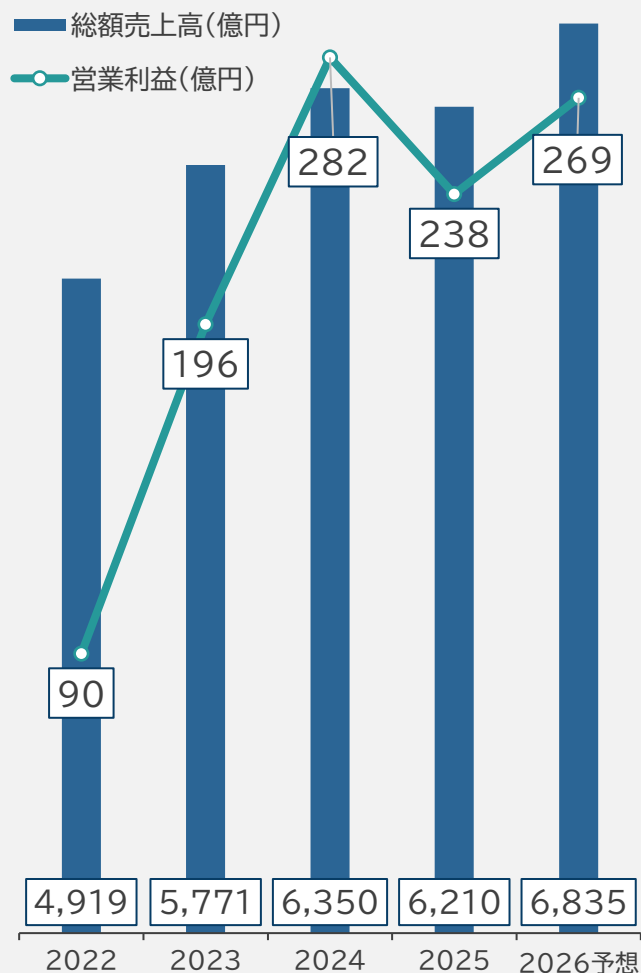


2025年度実績

2026年度業績予想

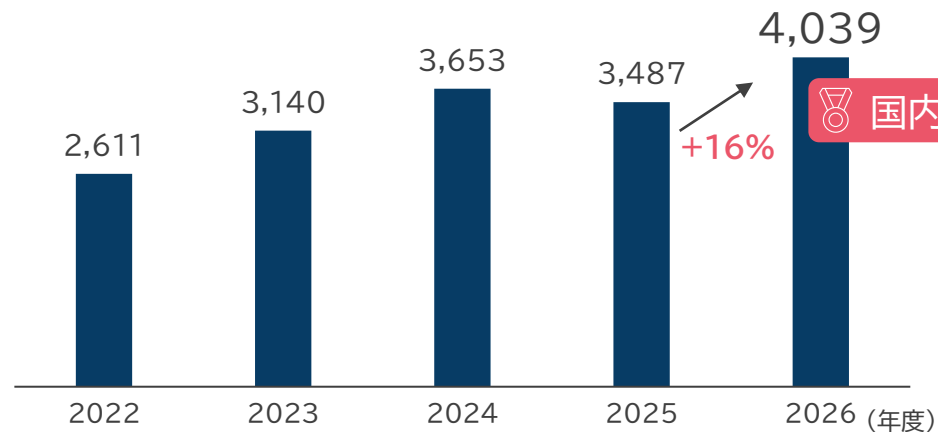
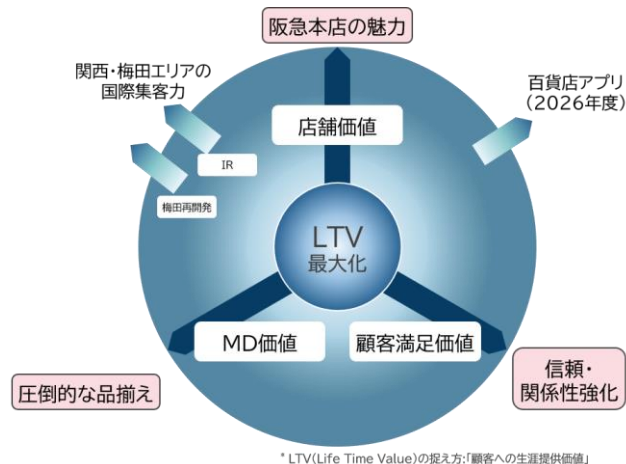
2026年度は阪急本店のリモデル効果を中心に売上伸長、増収増益を見込む(営業利益+13%)。

年度別セグメント業績推移



## 「グローバルデパートメントストア」を目指す阪急本店

26年3月に改装が完了、3つの提供価値強化により2026年度は売上高4,000億円を見込む。



## 改装効果により好調な阪神梅田本店

25年11月に全館改装が完了、「食の阪神」レベルアップ、ロフトを中心に非食品も好調に推移。

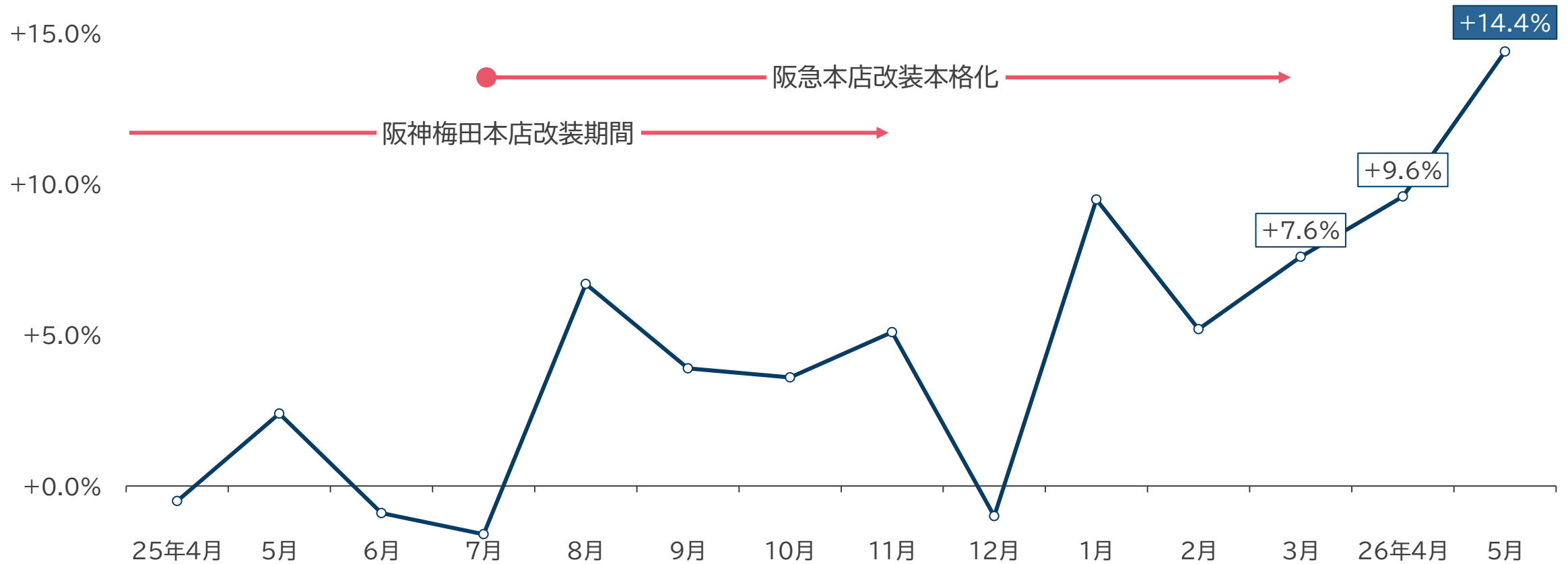
25年度実績	26年度予想
+16%	+1%



# 百貨店事業－国内売上推移

両旗艦店の改装効果もあり、足元の国内売上は好調に推移。2026年度は対前年度+10%を目指す。

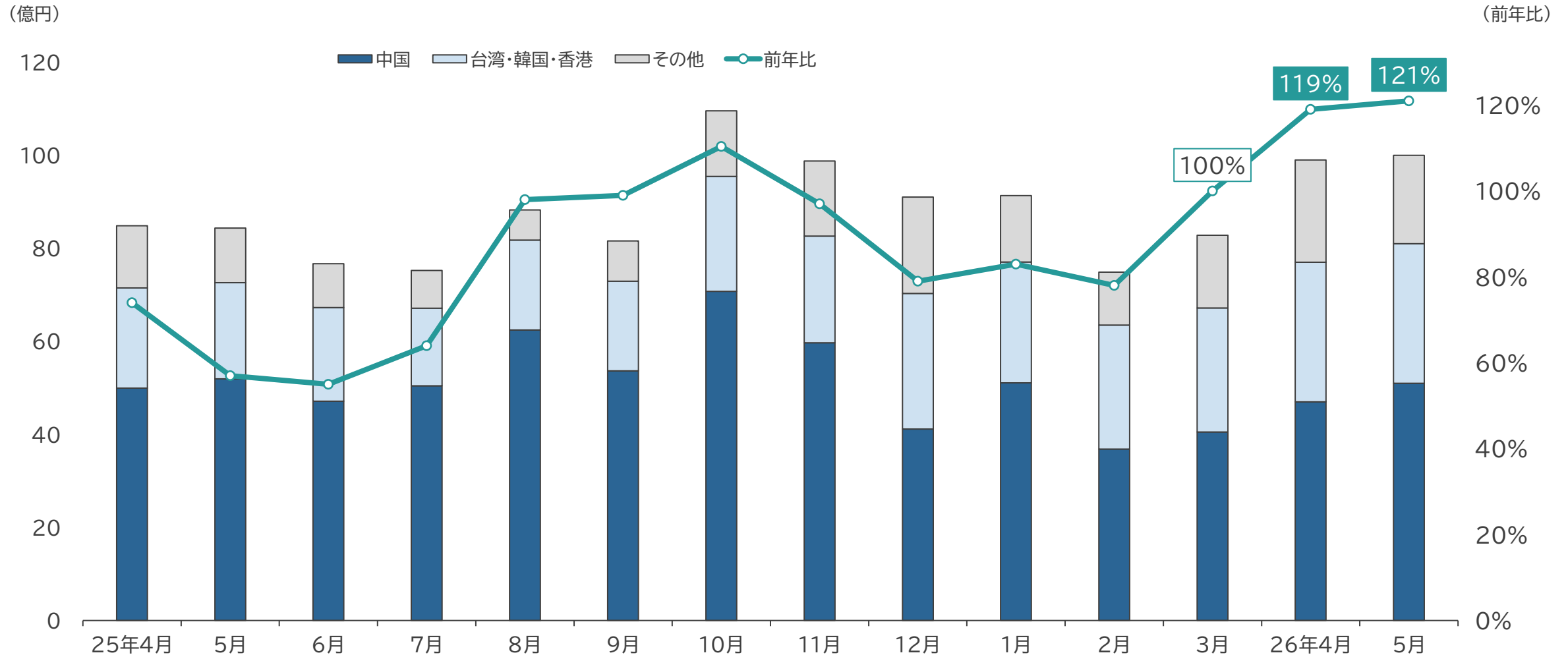
(対前年増減率)



▲5.0%

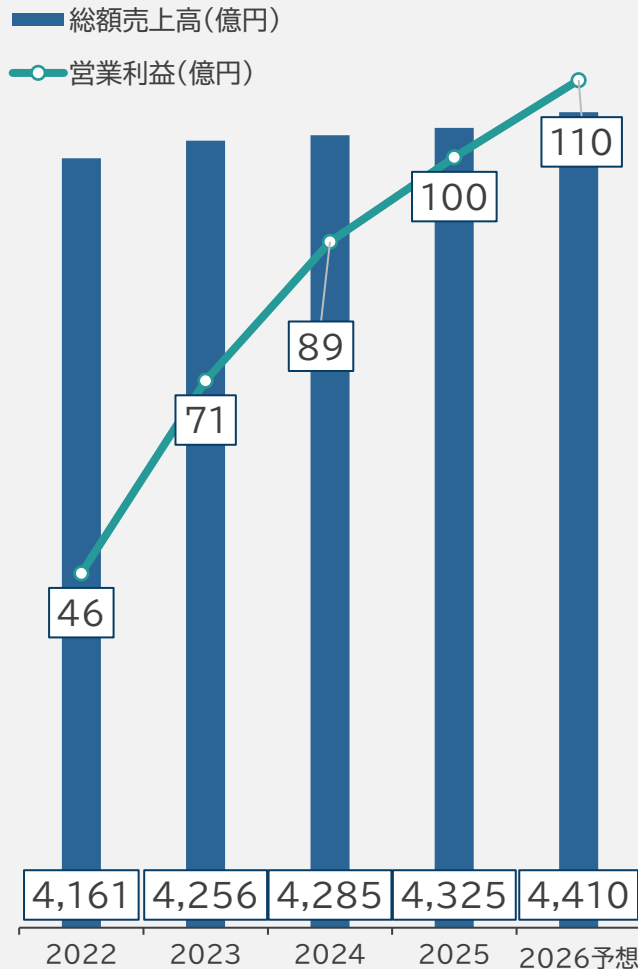
# 百貨店事業－インバウンド売上推移

インバウンド売上は中国客数の減少により25年12月から減速したものの、足元では対前年度+20%で推移。  
2026年度インバウンド売上目標は対前年度+11%の1,150億円。



2026年度は価値訴求・価格訴求型の新店舗フォーマットへの転換を加速、増収増益を目指す。

## 年度別セグメント業績推移



## 新店舗フォーマットの転換により競争力強化を図る

店舗数
約 <b>220</b>
既存店売上 (25年度実績)
<b>+2%</b>



価値訴求型店舗

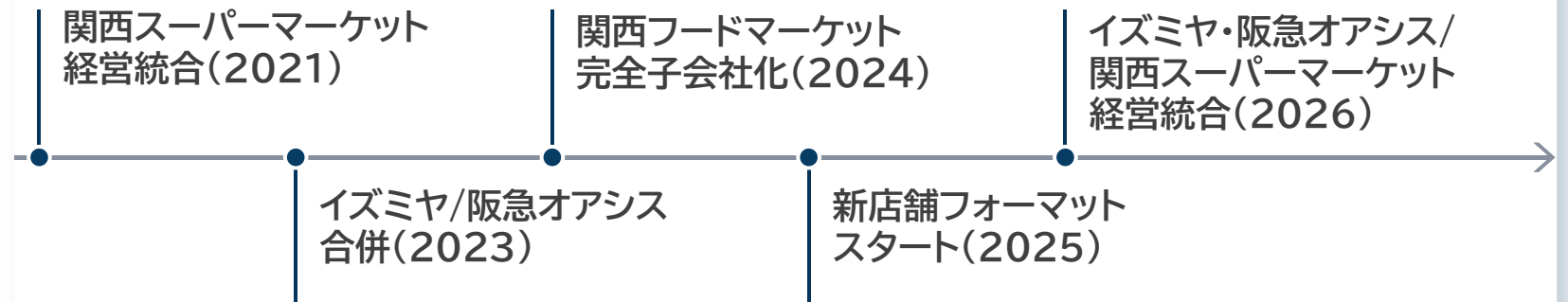
阪急オアシスマルシェ 池田駅前店



価格訴求型店舗

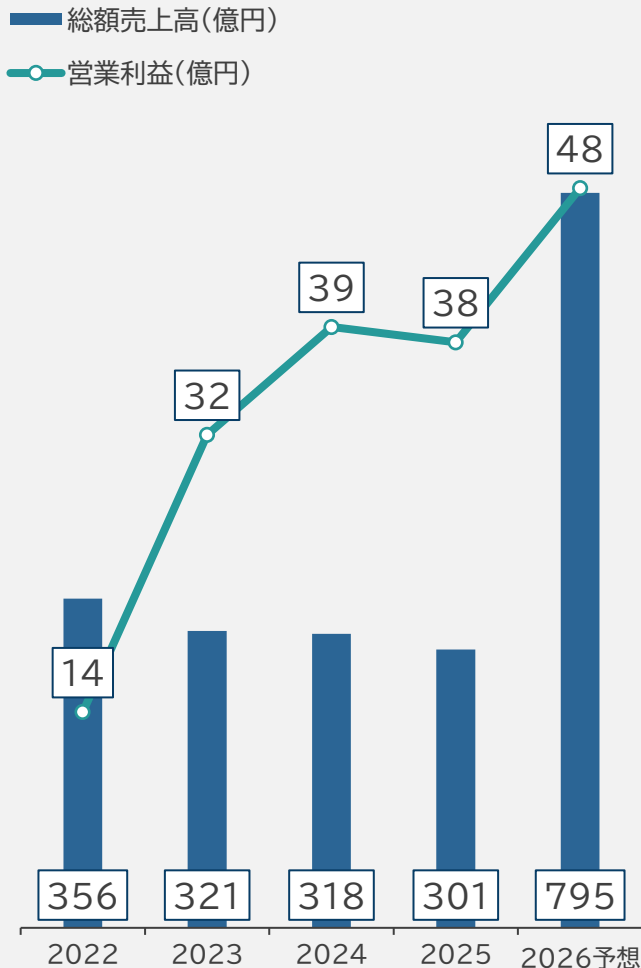
関西スーパーデリーマート 池田店

## 2021年からの会社統合フェーズが完了、シナジー最大化へ



2026年度より寧波阪急が商業施設セグメントに移管、セグメント営業利益は50億円規模を目指す。

## 年度別セグメント業績推移



### アワーズイン阪急

東京・大井町のビジネスホテルであり、1,388室の客室と飲食店等のショップを併設。25年度より客室リニューアル工事を実施中。

実質  
客室稼働率  
**97%**

×

ADR  
(客室平均単価)  
**+17%**



### 寧波阪急

中国・寧波に2021年開業。営業利益14億円(25年度実績)、収益は安定化。地域一番店の地位を確保。



### ショッピングセンター運営

「地域に根差し、地域に愛され、地域になくてはならない施設」がコンセプト。従来の衣食住に加え、イベント・催事提案を強化。



1. エイチ・ツー・オー リテイリングについて
2. 2026年度業績予想
3. 事業戦略
4. 地域とのつながり
5. 株主還元

# 2030年のありたい姿に向けて

## 長期事業構想2030

2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030

中期経営計画(2021-2023)

中期経営計画(2024-2026)

コロナ禍からの再建

既存事業の深化・海外顧客ビジネスの強化・新たな収益源の開発

「コミュニケーションリテラー」  
としての新たな事業ポートフォリオ確立  
(重点成長領域の収益化)

事業基盤の強化

IT/顧客データ/人材の強化

資本コストや株価を意識した経営

目指すビジネスモデル「コミュニケーションリテラー」に向けた取り組み

2023年度実績

営業利益 262億円

ROE 8.5%

2026年度目標

営業利益 325億円

ROE 7.4%

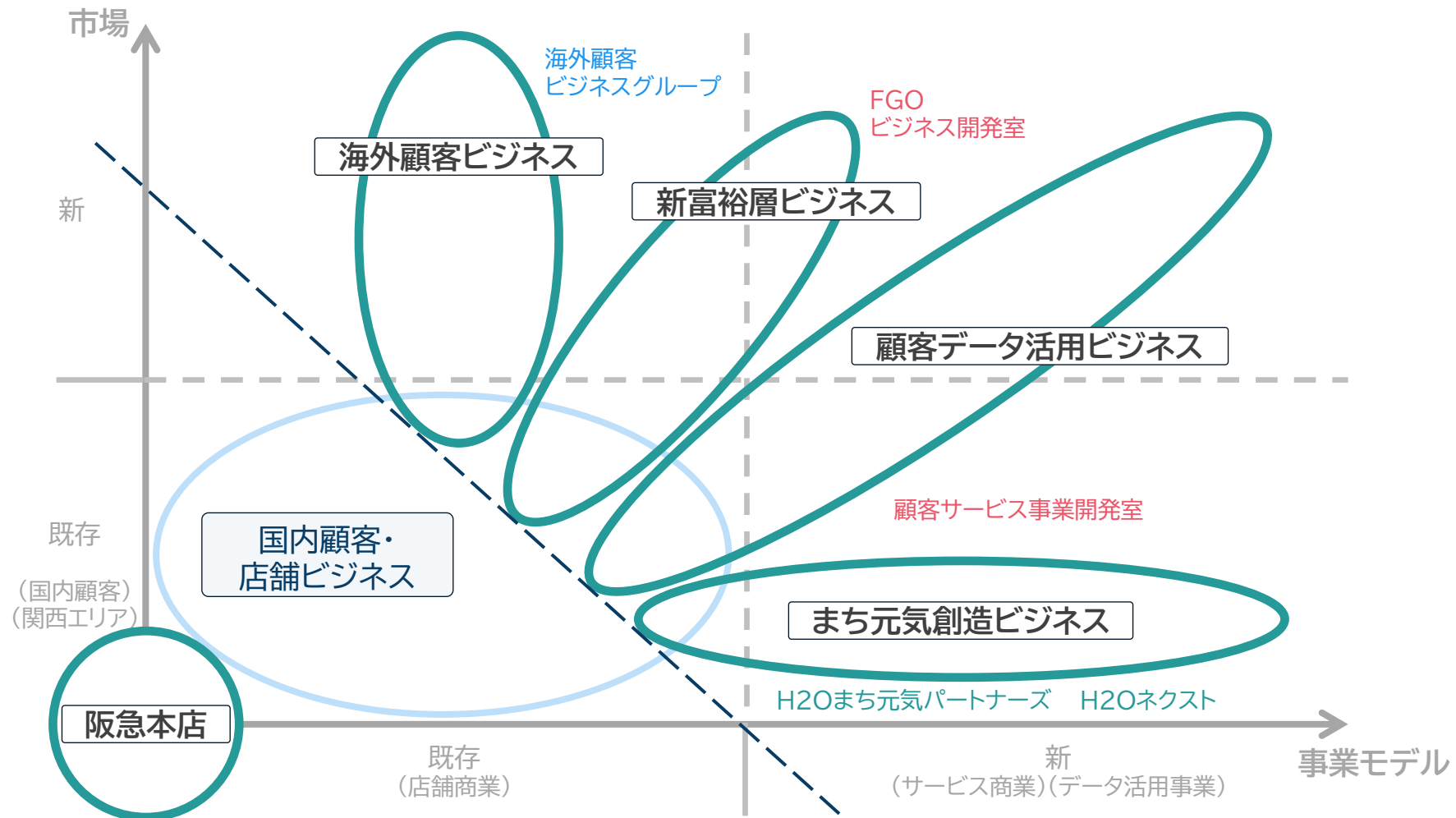
2030年度目標

営業利益 350-400億円

ROE 8%以上

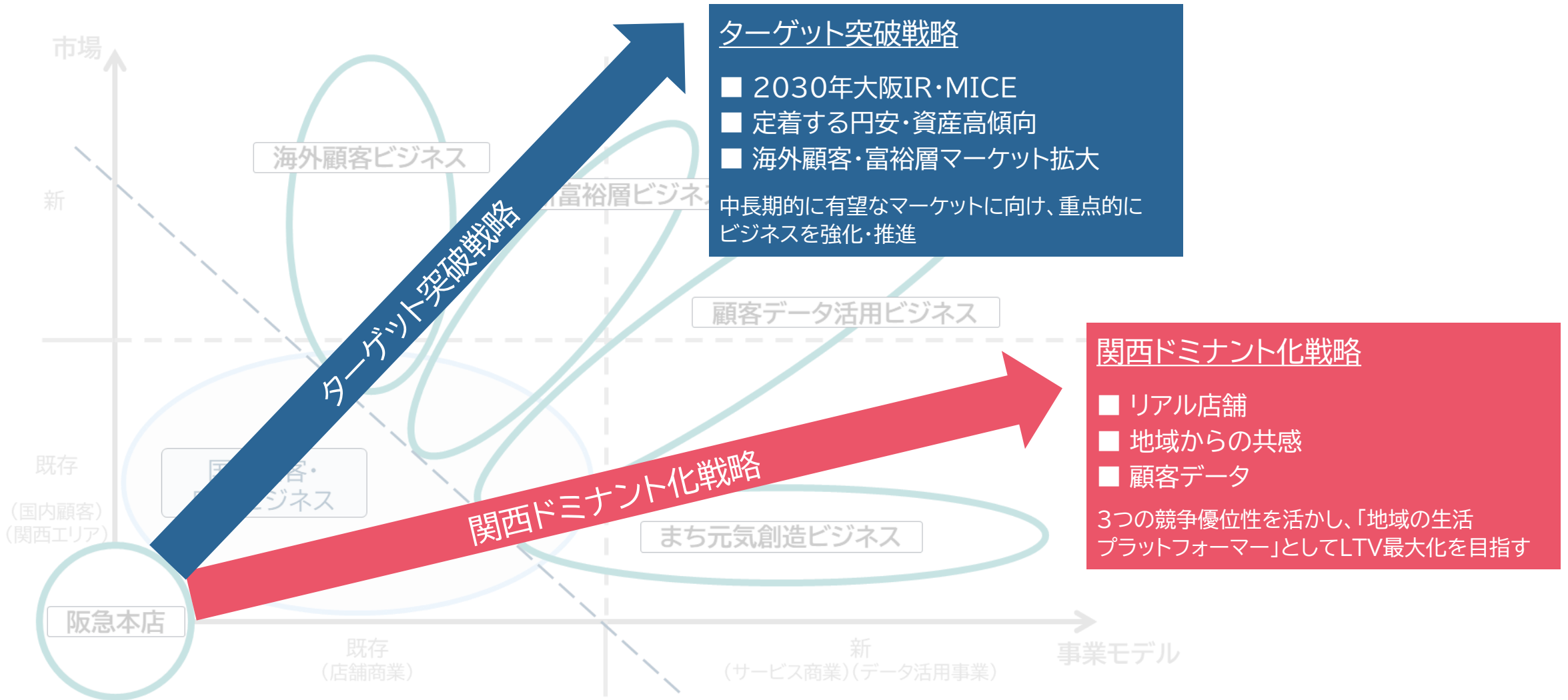
# 長期事業構想2030 Ver.2アップデートー今後の重点成長領域

2026年度より5つの重点成長領域の組織体制がスタート、長期事業構想の実現を目指す。



# 長期事業構想2030 Ver.2アップデートー成長ベクトル

「ターゲット突破戦略」・「関西ドミナント化戦略」、2つのベクトルで5つの重点成長領域を深掘りしていく。



# 今後の重点成長領域－海外顧客ビジネス

2025年度は外部環境の影響を受けながらも百貨店海外VIP顧客売上は過去最高を達成。顧客対応人材の育成、コンテンツ創出・顧客開拓を加速させ、持続的な収益モデルとして磨き上げを図る。

	24年度実績	25年度実績	26年度目標
インバウンド売上	1,300億円	1,040億円	1,150億円
海外VIP会員数	3.9万人	5.3万人	6.0万人
海外VIP顧客売上 (シェア)	390億円 (30%)	407億円 (39%)	500億円 (43%)

## 海外VIP顧客化サイクル



### 海外顧客対応人材の増強

- ・ 大阪・関西万博で活躍した人材の採用
- ・ VIPアテンドスタッフ増員(総勢50名)

海外SNSアカウント開設、CRM体制整備

### 独自性の高い体験・サービスを開発

日本ならではのプレミアムなコンテンツ開発を本格化

### 紹介契約・アライアンスモデルの構築

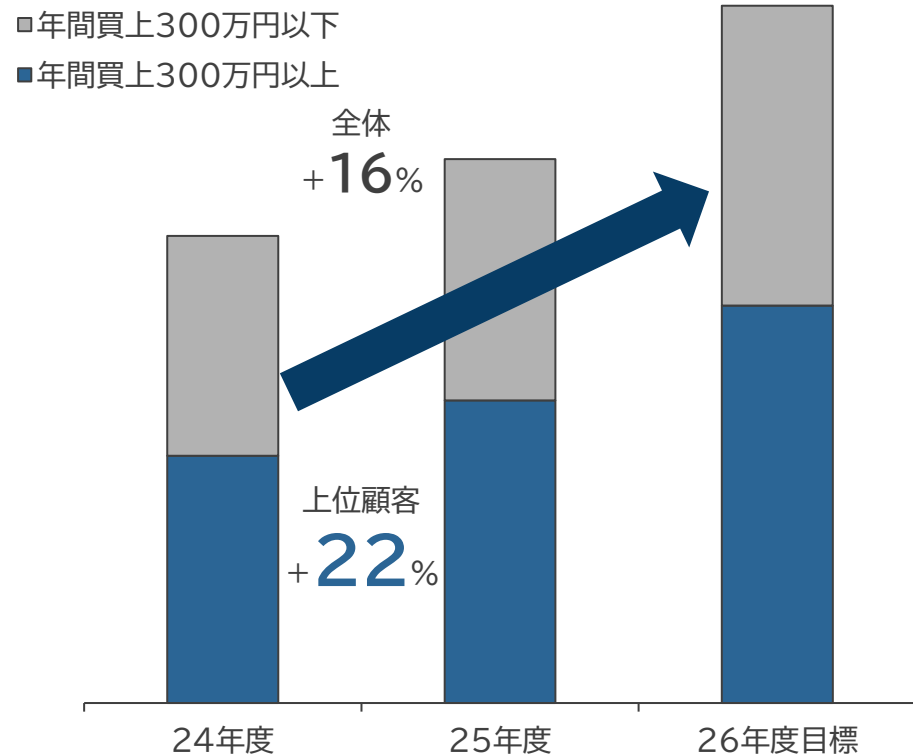
連携企業・新たなアライアンス先の開拓を韓国・タイへ拡大

# 今後の重点成長領域－新富裕層ビジネス

足元では百貨店外商売上が過去最高を更新するなど富裕層が拡大。また大阪IR・MICE(2030年開業)を契機に拡大する海外富裕層市場を見据え、国内外の「ワンランク上」の富裕層ニーズを満たすビジネス創出を目指す。

## 百貨店 外商売上高(カード切替による影響を除いた実質ベース)

25年度は資産効果を背景に上位顧客が大きく伸長。



## 新富裕層ビジネスの組織体制(2026年度スタート)

### 企画開発チーム

ビジネスモデルの企画構築  
顧客連携先開拓

### コンテンツプロデュース チーム

プロデュース型コンテンツ  
創出  
プロデューサー人材の育成

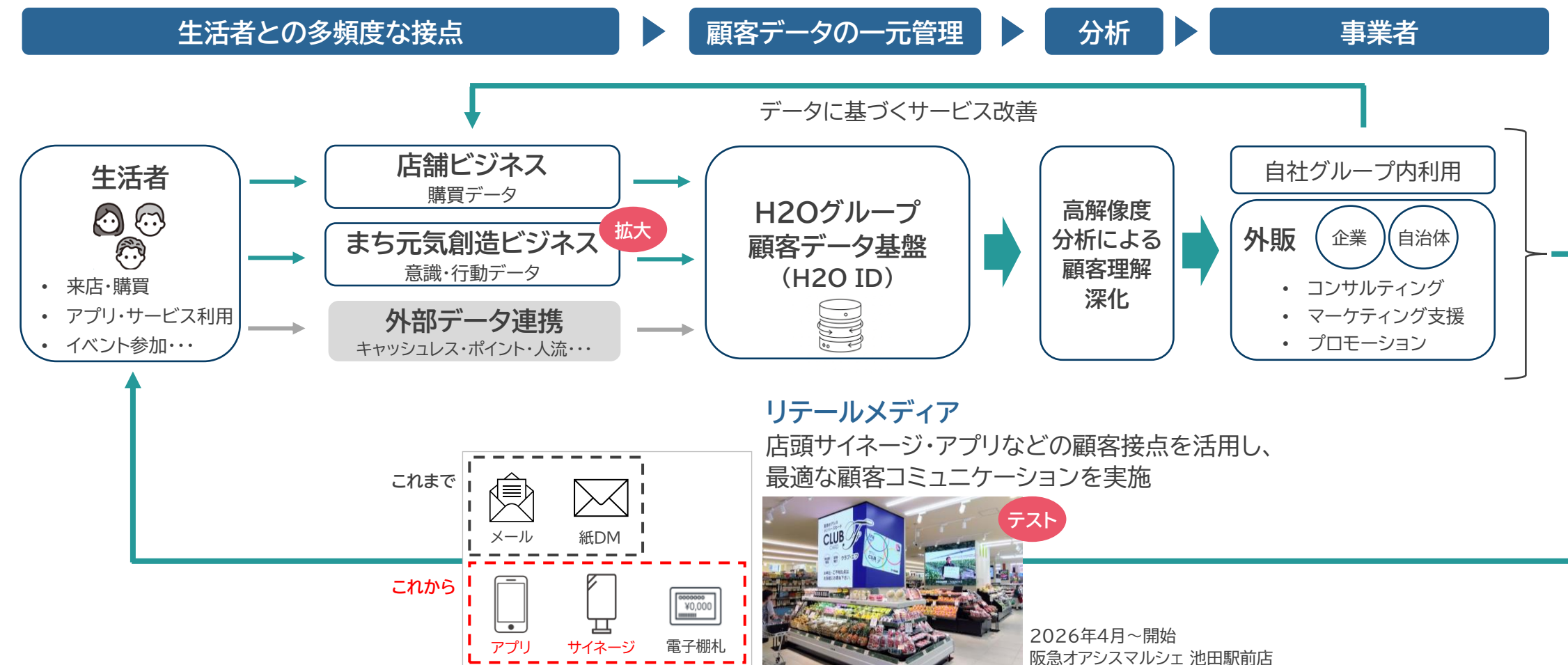
## 瀬戸内・生口島 ラグジュアリー宿泊施設「Azumi Setoda」

- ・ 阪急阪神ホールディングス株式会社と共同で富裕層向けツーリズム事業を推進
- ・ 約150年の歴史を持つ古民家を再生し、創立された施設を核に滞在・文化・購買体験を組み合わせた高付加価値体験コンテンツを開発・展開

# 今後の重点成長領域－顧客データ活用ビジネス

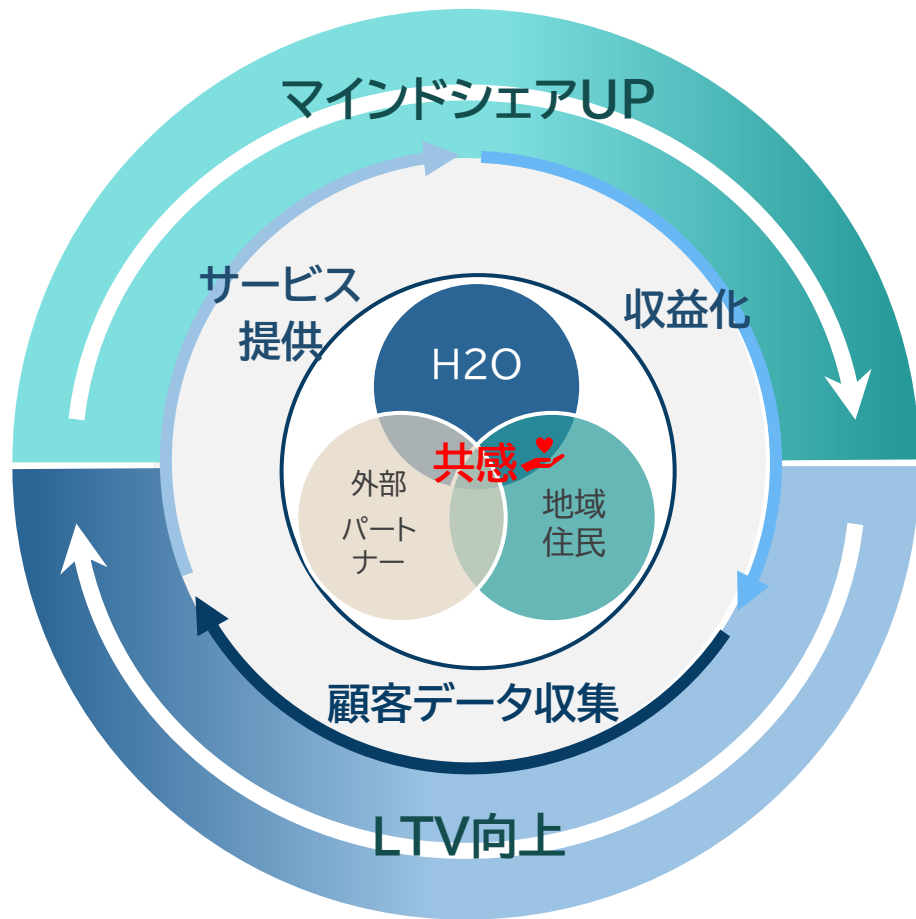
百貨店や食品スーパー、自社アプリなど、多頻度な顧客接点から得られる「購買×非購買」データを高い解像度で分析・活用し、新たな収益化を目指す。

## データ収集・活用の流れ



# 今後の重点成長領域－まち元気創造ビジネス

当社独自の地域とのつながり・顧客志向人材を競争優位性とし、地域に根差したサービス提供を通じ「共感」を形成。地域社会の豊かさとグループの持続的成長の両立を目指す。



地域社会に共感経済圏を形成  
(関西ドミナント化戦略)

## 「H2O まち元気パートナーズ」設立

地域課題伴走コンサルティング

これまでの活動に共感した自治体・企業から受託案件を獲得しており、今後は地域活性化スキームを他エリアへ実装していく。



## 「まちうま」

食サービスアプリ

高槻市でスタート、会員数11万人/有償加盟店230店獲得。今後は有償加盟店・エリア拡大により収益化を加速させていく。



## 「まちけん」

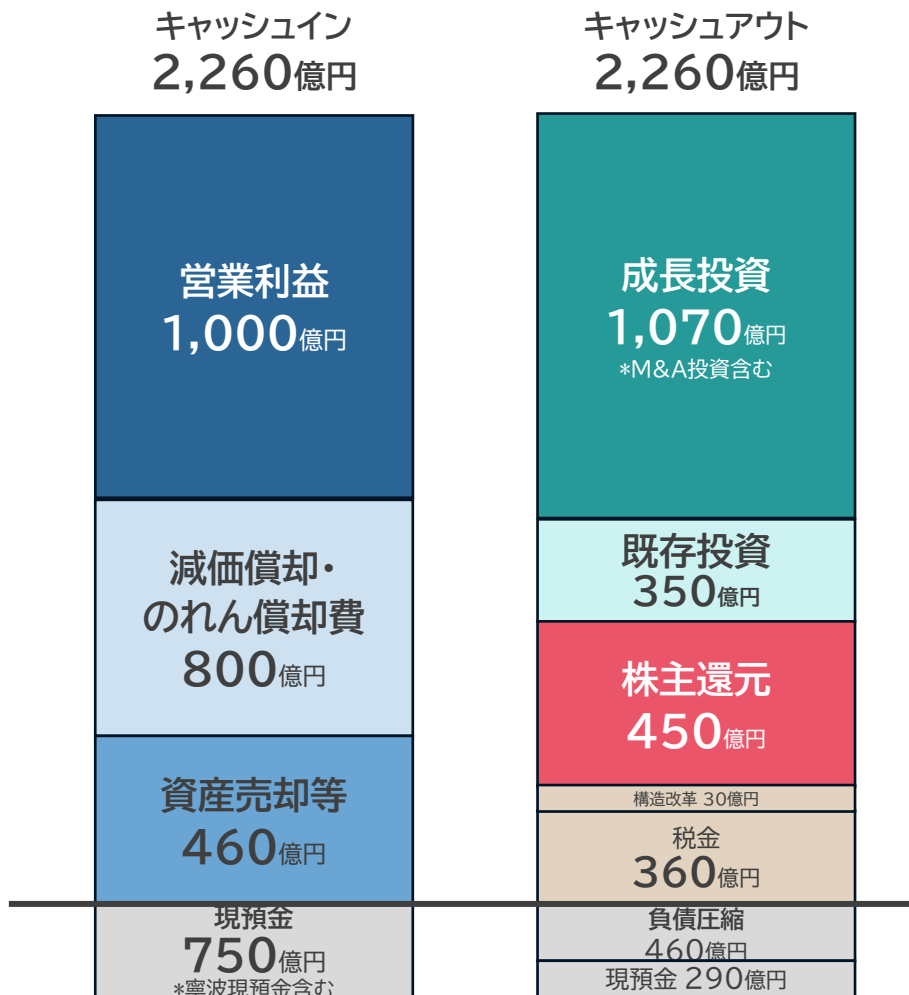
健康マネジメントサービス

生活習慣の改善を促すサービス提供を中心とし、現在ではアプリ、企業協賛による収益化フェーズに。BtoB、BtoGに向け手応え。



# キャッシュフロー・アロケーション(2024-2026)

2024・2025年度ともに営業利益は会社想定を上回り、キャッシュインは想定から上振れ。  
 阪急本店・阪神梅田本店の両旗艦店、食品スーパーの改装といった成長投資に加え、株主還元を積極的に実行。



## 成長投資(M&A投資含む)

- 阪急本店リモデル
- 阪神梅田本店改装
- 博多阪急リモデル
- 関西フードマーケット完全子会社化
- 寧波阪急連結子会社化

## 先行投資性費用

- R&D費用、人的資本投資

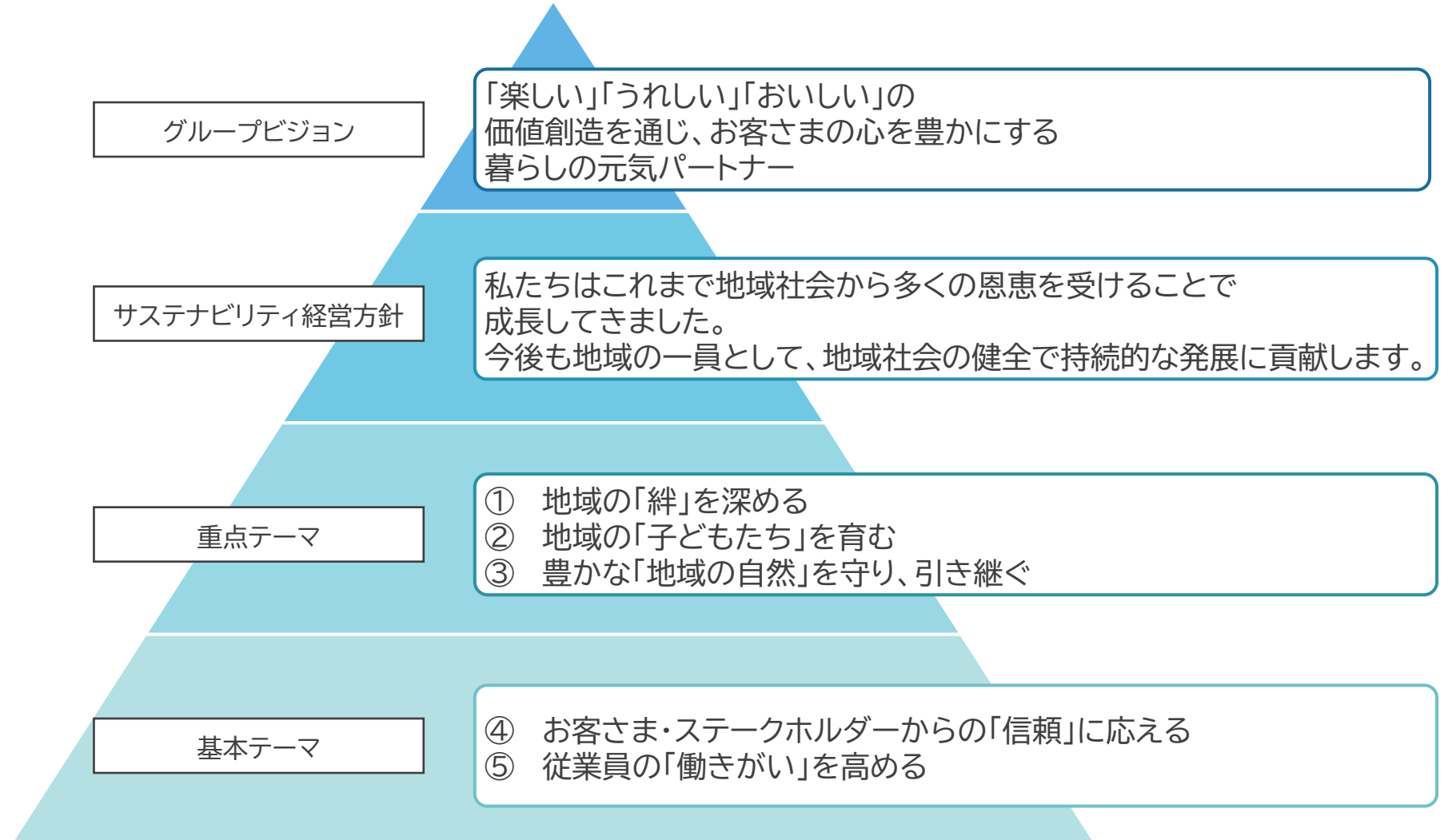
## 株主還元

- 自己株式取得  
2024-2026年度で300億円規模(2026年度 107億円)
- 配当  
原則DOE1.8%以上

1. エイチ・ツー・オー リテイリングについて
2. 2026年度業績予想
3. 事業戦略
4. 地域とのつながり
5. 株主還元

# サステナビリティ経営方針

「地域社会になくてはならない存在であり続ける」ため、地域社会の一員として地域社会の健全で持続的な発展に貢献すべく、サステナビリティの取り組みを推進。



# 当社と地域とのつながり

自治体や企業、地域住民の方々と連携し、「目に見える、手の届くサイズ」の地域共創活動に取り組む。

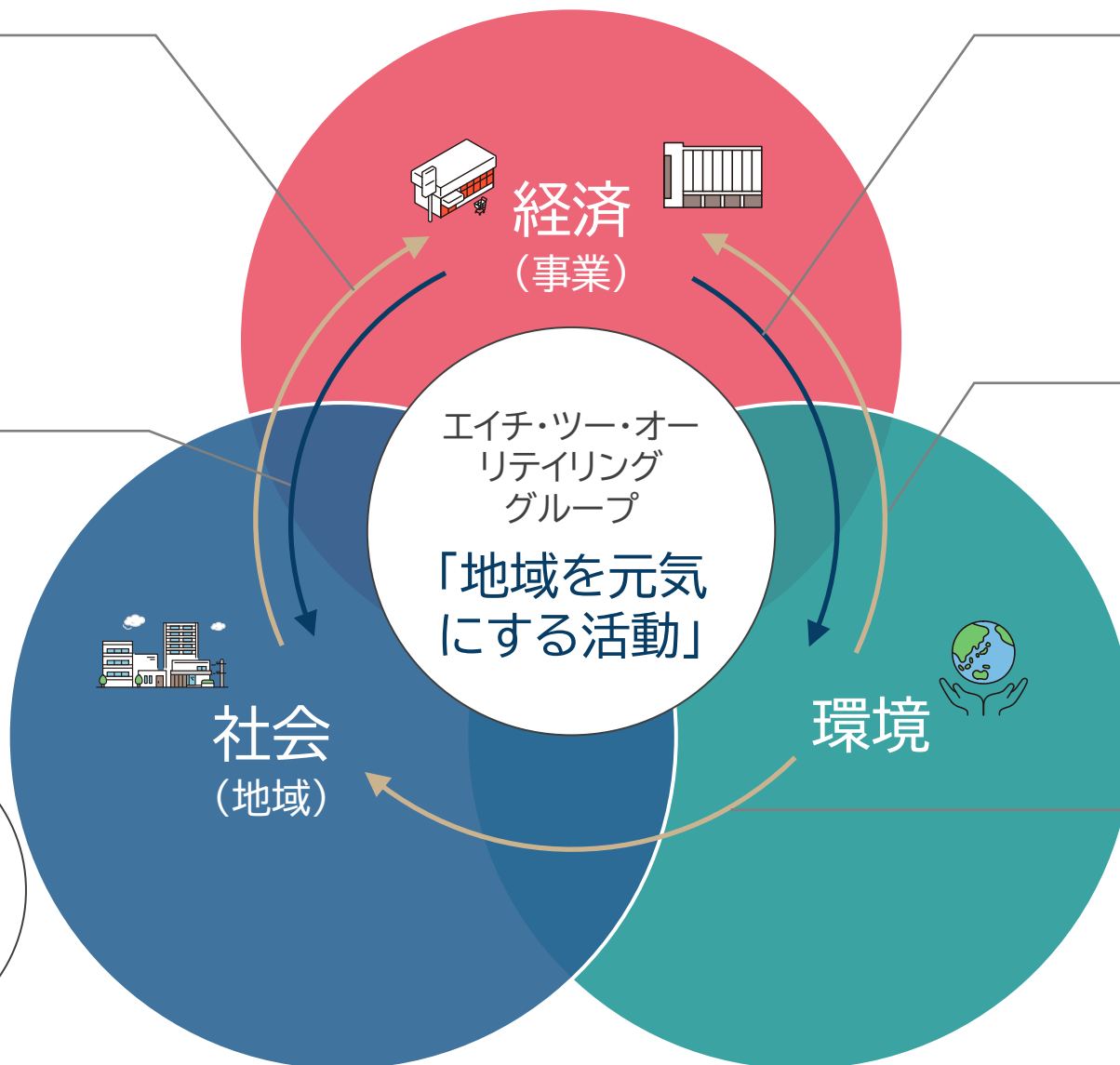
地域への貢献が事業価値を生む



事業活動を地域貢献につなげる



一般財団法人  
H2Oサンタ  
「こども支援を  
テーマに地域社会  
にチャリティの  
文化を創造する」



事業活動を通じて環境へ配慮する



環境活動を事業活動へつなげる



環境活動を地域貢献につなげる

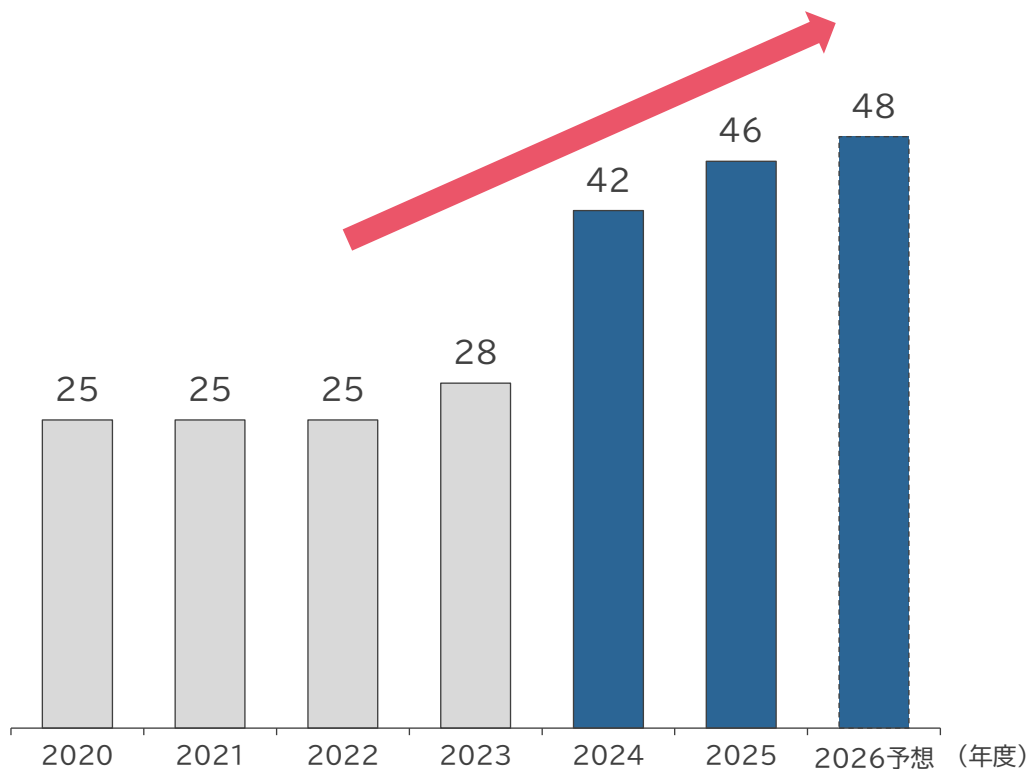


1. エイチ・ツー・オー リテイリングについて
2. 2026年度業績予想
3. 事業戦略
4. 地域とのつながり
5. 株主還元

# 株主還元

26年度の1株当たり配当金は前年から2円増配し48円、自己株式取得も約100億円を実施予定。  
配当は4年連続の増配、自己株式取得も継続的に実施するなど、成長投資とのバランスを図りながら株主還元を着実に強化。

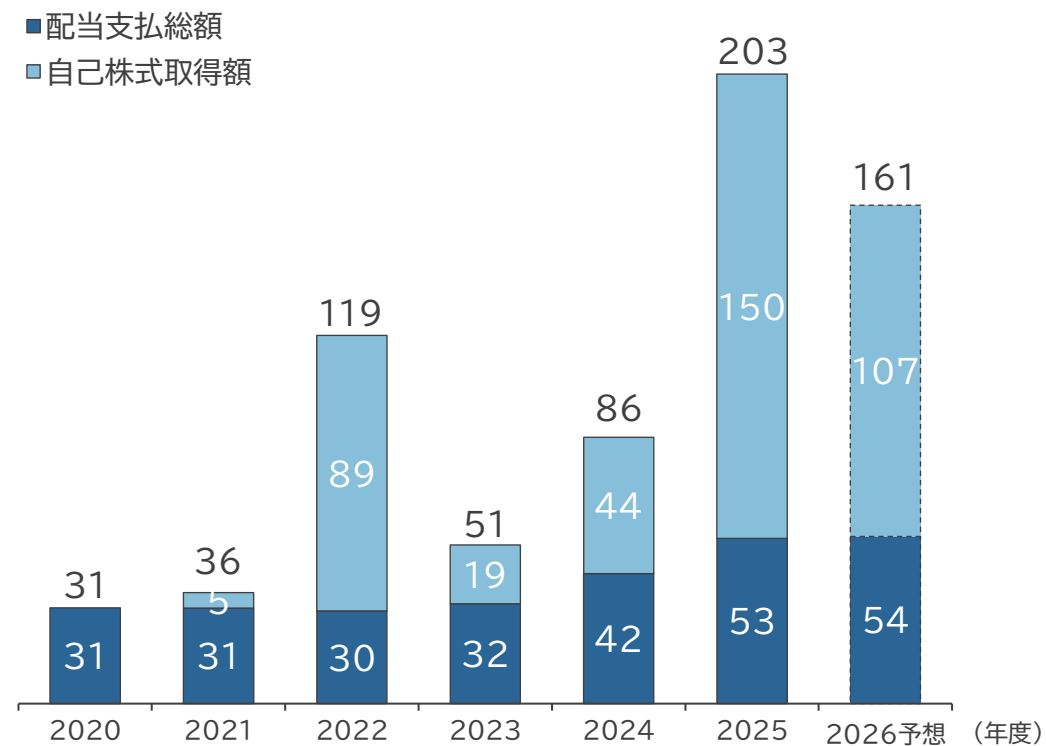
1株当たり配当金(円)



配当性向	—	31%	18%	15%	14%	18%	24%
DOE*	1.9%	1.6%	1.5%	1.2%	1.8%	2.1%	2.1%

\* 配当支払総額÷株主資本

自己株式取得/配当総額(億円)



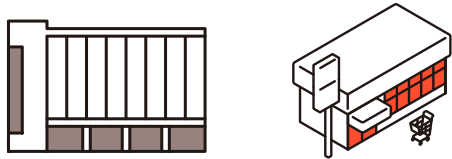
総還元性向	—	36%	73%	22%	25%	68%	70%
-------	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----

# 株主優待

毎年9月末、3月末時点の株主名簿に記録された1単元(100株)以上所有の株主様を対象に、優待をお選びいただく選択制の株主優待です。今後も優待の拡充や長期保有特典など利便性の向上に努めます。

## (A)ご優待券

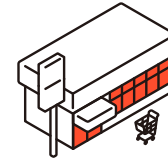
株主ご優待券  
(百貨店・食品スーパー割引)



- 割引率  
百貨店10%/  
食品スーパー5%
- 100株以上 5枚
- 500株以上 10枚

## (B)ポイント還元

Sポイントを還元  
(食品スーパーでのお買い上げ金額  
に応じたSポイント付与)



- ポイント還元率 3-7%  
(保有株数に応じて段階的に設定)
- 対象店舗 当社食品スーパー
- 上限 期間中30万円のお買い上げ分

## (C)お米

お米お届け



- 100株以上 1kg
- 1,000株以上 2kg
- 5,000株以上 5kg

\*ご優待券(A)、ポイント付与(B)ともに長期保有特典があります。  
ご優待内容、優待割引率、ポイント付与、対象商品の詳細はHPIにてご確認ください。



H<sub>2</sub>O  
RETAILING

## 株主・投資家情報(IRページ)

<https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/ir.html>



## 中期経営計画

<https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/ir/strategy.html>



## 統合レポート

<https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/ir/library/report.html>



## 決算ライブラリ

<https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/ir/library/results.html>



## 株主優待

<https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/ir/benefit.html>

