

Chapter 1

全社戦略

- 08 トップメッセージ
- 13 経営環境変化と問題意識
- 14 価値創造プロセス
- 15 ステークホルダーエンゲージメント
- 16 サステナビリティ経営方針
- 18 長期事業構想2030 Ver.2
- 19 中期経営計画2024-2026の位置づけ
- 20 中期経営計画2024-2026
- 22 資本・財務戦略

トップメッセージ

「顧客基点」「地域基点」の 「コミュニケーションリテイラー」 としての成長へ

代表取締役社長 荒木 直也



トップメッセージ

地域生活者からの「共感」「信頼」「愛着」が当社の成長を後押しする

私たちH2Oリテイリンググループは、「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」を基本理念に、関西に深く根ざした事業を展開しています。

関西エリアに多くの株主が存在するだけでなく、食品スーパーをご利用になるお客さまが株主でもあり、そのご家族が当社グループのお取引先に勤務していることも珍しくありません。そのため、お客さま、株主、従業員、そして地域社会といったステークホルダーが密接にかかわり、自然に深く結びついています。だからこそ、地域社会の持続的な発展と豊かさに貢献することが、私たちの成長の根幹をなすという信念のもと、「地域共創活動」に取り組んできました。

しかし、これまではサステナビリティ活動の一環としての社会貢献の側面が強く、事業に与える影響は限定的なもの、と正直思っていました。ところが今、その関係性は大きく変化しています。サステナビリティの取り組みとして始まった活動が新たな事業へと進化し、事業開発を意図して推進する取り組みが地域の課題解決につながる。そうした新たな循環が、グループの中で生まれ始めています。



例えば、千里中央公園(大阪府豊中市)の公園活性化事業です。当初は、地域住民の健康増進や交流の場を創出する地域共創活動の側面が強い取り組みでした。エイチ・ツー・オー リテイリングが主体となり複数の企業と連携して、カフェやコンビニエンスストア、コミュニティスペースを整備し、地域住民参加型のイベントや交流会などを連打することで、利用者が急減していた公園を新たなコミュニティ拠点として再生することができました。今では、このプロジェクト運営で培ったノウハウが高く評価され、全国の自治体や企業・大学からの視察が相次ぎ、複数の自治体から地域活性化のコンサルティングを受注する事業へと進化しつつあります。

一方で、2025年5月から開始した「まち健」も、その好例です。「まちかどの楽しく手軽な健康チェックから地域を健康にする」をコンセプトに、オンラインとリアルの両面からサービス開発を進める新規事業。兵庫県川西市と連携して健康チェックイベントを実施したところ、5日間で約1,100人の方々にご参加いただきました。これは、川西市が抱える健康診断受診率の向上という社会課題解決に貢献するものであり、まさに事業活動を通じた社会価値創造の実践となりました。

このようにサステナビリティ活動として始まっても、事業としてスタートしても、行き着く先は同じ。両者の境界は、もはやなくなりつつあります。地域を「豊かに元気にする」ための「地域共創活動」によって、私たちグループと地域の生活者との関係性がより強固になり、そこに新しいビジネスチャンスが生まれるという手応えを感じています。関西エリアに事業を集中し、「店舗」「地域共創」「デジタル」での多彩な顧客接点を持つ当社ならではの競争優位性=地域生活者からの「共感」「信頼」「愛着」は、デジタル化・AI化による省人化・効率化で「人」対「人」の関係がますます希薄化するこれからの時代において、「コミュニケーションリテイラー」として成長を目指す当社グループの大きな武器になる、と確信しています。

トップメッセージ

時代変化をとらえ、パーソナルな顧客対応を進める

今、目まぐるしく変化する時代環境の中、お客さまの消費行動も大きく変化し、さまざまな「二極化」が顕在化しています。

かつて百貨店の収益を支えてきたのは、フォーマルな「ハレ」と日常の「ケ」の中間にあたる「コハレ」というシーンでした。例えば、スーツで出勤したり、おしゃれをして外食したりといった適度にフォーマルな場面です。しかし、働き方のカジュアル化などにより、この「コハレ」の場面は急減し、「ハレ」と「ケ」に集約されつつあります。一方で、物価高から日々の暮らしでは財布のひもを固くする半面、「推し活」のように自らの価値観に合うものには惜しみなくお金を使うという新しい消費スタイルも定着しました。

また、ショッピングから自己表現まであらゆるものがデジタルで完結するライフスタイルが浸透する一方で、リアルな場での「体験価値」へのニーズは、私たちの想像以上に力強いものがあります。百貨店の来店客数はコロナ禍以前にはおよばないものの、特定の催事では当時を上回る熱気と高い反応が見られます。これは消費行動における大きな変化としてとらえています。

私たちは、この「二極化」に象徴される時代潮流を的確にとらえ、リアル店舗とデジタルの活用を通じ、お客さま一人ひとりの価値観をとらえパーソナルに寄り添うことで、新たな事業機会を創出していきたいと考えています。

長期的・構造的な課題に対し

「コミュニケーションリテラシー」モデルで成長を目指す

こうした消費行動の変化に加え、小売業を営む私たちには、「人口減少」という長期的な構造変化を乗り越えるという重大な課題があります。「マーケットの縮小」や「人手不足」といったリスクを乗り越え、持続的な成長をいかに実現するか。その答えとして策定した成長戦略が「長期事業構想2030 Ver.2」です。

その成長戦略は、①購買単価を引き上げる、②新しいマーケットを開拓する、の2点に集約されます。そのために、関西での強い顧客基盤をベースに、リアル店舗とデジタルの活用で顧客とのパーソナルな関係を深化させることで「LTV」を高め生涯にわたる購買額を最大化する、という「コミュニケーションリテラシー」モデルで成長を図ります。これを実現可能にするのは、「500店

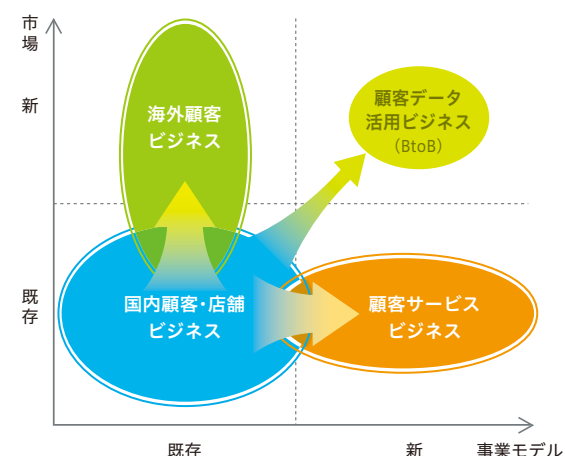
舗での顧客接点」「1000万人を目指す顧客データのデジタル活用」、冒頭にお話した「地域生活者の『共感』『信頼』『愛着』」の3つの優位性になります。

さらに、新しいマーケットの開拓は、「店舗基点」から、「コミュニケーションリテラシー」として「顧客基点」に転換し、次の4つの着眼点で現在準備を進めています。

- ①急増しリピーター化する海外顧客に向けてのビジネス確立
- ②富裕層に向けてラグジュアリーブランドだけに依存しないビジネス開発
- ③地域や地域住民を元気にする共創活動の拡大とビジネス化
- ④購買データに検索・行動データを加え、外部データとクロスさせた顧客データ活用ビジネス

これらの計画は、現在同時進行で準備し着実に実現を図っています。4万人に上る海外富裕層を識別顧客化し、特にリピーターに向けての買い物サポートや体験型コンテンツの提案を進めていきます。また、地域グルメアプリ「まちうま」は大阪府高槻市の

長期事業構想2030 Ver.2の成長イメージ



トップメッセージ

人口約34万人に対し10万人を超える会員登録をいただいています。2026年にリリース予定の百貨店アプリを起爆剤とし、グループ共通ID「H2O ID」を軸とした顧客接点の拡大を通じて、顧客を「知る」「深める」「ビジネス化する」をさらに加速させていきます。

プロセスの開示と資本コスト・株価を意識した経営の継続

このように戦略は着実に実を結びつつありますが、こうした私たちの価値が資本市場にはまだ十分に伝わっていない、という課題も認識しています。現在のPBRがそれを示していると真摯に受け止め、「コミュニケーションリテラシー」という未来の成長ストーリーの、具体的な進捗プロセスと成果を開示すること。これが、私に課せられた最大の責務です。PBR1倍超の早期達成と定着に向け、「成長戦略の明確化」「株主還元強化」「株主投資家層拡大とコミュニケーションの強化」を三位一体で推進し、資本コストや株価を常に意識した経営を徹底することに注力していきます。

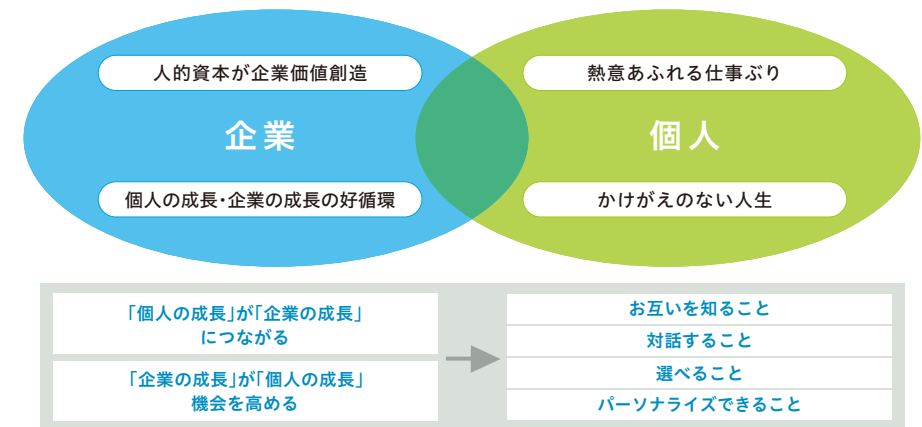
企業価値向上を支える「人」の力

これらの構想を実現するのは、言うまでもなく「人」です。当社は2024年、企業と従業員の関係は「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」であると宣言しました。つまり、企業と個人は上下の関係ではなく、「共鳴」「共創」する対等な関係だという考えです。企業の成長が個人の成長機会を増やし、個人の成長が企業の成長を牽引するという好循環を目指します。

当社グループは、合併を重ねた多様な出自の従業員の集合体ですが、幸いにも、その中に一つの共通のDNAが息づいています。それは、お客さまの喜びを自らの喜びとして実感できる「顧客志向人材」であるということです。この誇るべきDNAを土台としながら、今後は既存の「店舗」という枠を飛び越え、新たな市場やビジネスモデル

を開拓する「自立自走型人材」「価値創造型フロンティア人材」の育成を強化し、事業ポートフォリオの進化に合わせた人材ポートフォリオの変革を進めていきます。

「人的資本戦略」のベースの価値観 = 「成長」の「共鳴」「共創」



中期経営計画の達成へ

中期経営計画の初年度にあたる2024年度は、環境の追い風に恵まれて想定を上回る好調な結果でした。円安基調の為替相場、リベンジ消費、物価高、これらの要因により、営業利益は当初目標を2年前倒しで達成、長期事業構想2030 Ver.2の実現に向けた取り組みを加速させた一年でした。2025年度は、前年の反動・工事の影響などで、一時的に減益を見込んでいますが、2026年度は、阪急うめだ本店の「グローバルデパートメントストア」を目指した大型リモデルや食品スーパーにおける「価値訴求型(Aタイプ)」「価格訴求型(Cタイプ)」2モデルに基づく改装推進などの成長投資効果を取り込み、中期経営計画の着実な達成を目指します。

トップメッセージ

ステークホルダーの皆さまへ

—未来への成長する姿を—

さまざまな要因によるものとはいえ、足踏みする直近の業績は、既存のビジネスモデルだけでは中長期的な成長に限界があることも示唆しています。だからこそ、既存の国内顧客・店舗ビジネスを建物の「一階」とするならば、今こそ「二階の増築」に本格的に取り組む必要があります。その増築の内容は、先ほどお話しした4つの着眼点「海外顧客ビジネスの確立」「富裕層に向けたビジネス開発」「地域を元気にする活動の拡大・ビジネス化」「顧客データ活用ビジネス」です。そしてこの一階・二階を支える大黒柱が「地域生活者からの共感・信頼・愛着」と「強固な顧客基盤に基づくデータ活用」ということとなります。

原点である関西から私たちの強みを最大限活かし、「コミュニケーションリテラシー」として「顧客生涯買上額の最大化」と「顧客基点の新しいマーケット開拓」への具体的な取り組みを通じ新しい成長の姿をお示ししていきます。



グループビジョン実現に向けた大切なキーワード

① コミュニケーションリテラシー

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です。デジタル技術とリアル店舗を融合したダイレクト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深い関係を築き、顧客への生涯提供価値(LTV)の最大化を追求していきます。

② 長期事業構想2030 Ver.2

目指すビジネスモデル「コミュニケーションリテラシー」を実現すべく、市場と事業モデルを軸に、既存/新規という観点で4つの事業領域に分類して策定した成長戦略です。百貨店や食品スーパー、商業施設といった既存の事業「国内顧客・店舗ビジネス」から、新市場「海外顧客ビジネス」、新事業「顧客サービスビジネス」、これらを活かした新領域「顧客データ活用ビジネス」へと、市場・事業の拡大を目指しています。

③ LTV(Life Time Value)

顧客が生涯を通じて企業にもたらす総収益を指しますが、H2Oリテイリンググループでは「顧客への生涯提供価値」ととらえています。関西に根ざして展開した百貨店や食品スーパーなど複数の事業を通じてお客様のライフスタイルやシーンに寄り添った商品・サービスの提案をすることで、密接で長期的な関係を築き、提供する価値を最大化することを目指します。

④ H2O ID

当社が展開する多様な事業やブランドを継続的に利用する顧客を個別に識別する、グループ共通のIDです。各事業の利用状況などのデータ分析を通して顧客理解を深め、一人ひとりに最適な商品やサービスを提供することで、顧客とのアクティブな関係性を維持し、LTVの最大化を目指します。

⑤ 顧客志向人材

お客様の喜びを自分の喜びとして受け止め、お客様視点で主体的に行動できる人材を指します。当社においては、こうした価値観を持つ社員が現場に根づいており、組織文化の核となっています。

経営環境変化と問題意識

激しく変化する外部環境と、自社・顧客の状況認識、そしてそれに伴う問題意識を、長期事業構想や中期経営計画を策定するうえでの出発点としました。

経営環境変化		問題意識	対応方針 → P.21
機会	<ul style="list-style-type: none"> インフレ型経済への移行の可能性 消費マーケットの二極化 インバウンド消費の急拡大 関西の国内外観光需要拡大と優位性 	<ul style="list-style-type: none"> 消費への好波及期待 コスト増を吸収できる付加価値創出 継続的なコスト効率化の必要性 2つのマーケットに同時並行で取り組み 拡大の見込まれる海外顧客需要を一つの成長マーケットととらえた中長期の取り組み強化 	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業「国内顧客・店舗ビジネス」の深化 成長ポテンシャルの高い「海外顧客ビジネス」への注力・強化 新たな収益源の開発・展開 事業を支えるグループインフラ整備・利活用 「資本コストや株価を意識した経営」の取り組み強化
	自社・顧客の状況 <ul style="list-style-type: none"> 阪急本店 店舗別免税売上高全国1位 経営統合により食品スーパーの規模拡大 高額品需要や体験価値の高まりの一方、日常生活では根強いコスト志向継続 		
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 人口減社会への緩やかな進行 デジタルをベースとした生活スタイルやコミュニケーションの定着 資本市場やステークホルダーからの要請拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 新しいビジネス領域・モデルの準備・開発 生産性向上取り組みと省力化・省人化の準備 リアルとデジタルを融合したビジネススタイルの確立 新しい生活スタイルに対応した事業開発 KPIを明確にしたサステナビリティの取り組みの継続 企業の成長と個人の成長の相乗効果追求 成長戦略と資本政策・還元方針の明確化 	
	自社・顧客の状況 <ul style="list-style-type: none"> 付加価値人材・オペレーション人材ともに人手不足の兆候 資本戦略の遅れなどによりPBRは1倍割れ 		

ホワイトペーパー「関西の未来と小売りの向き合い方」を公開

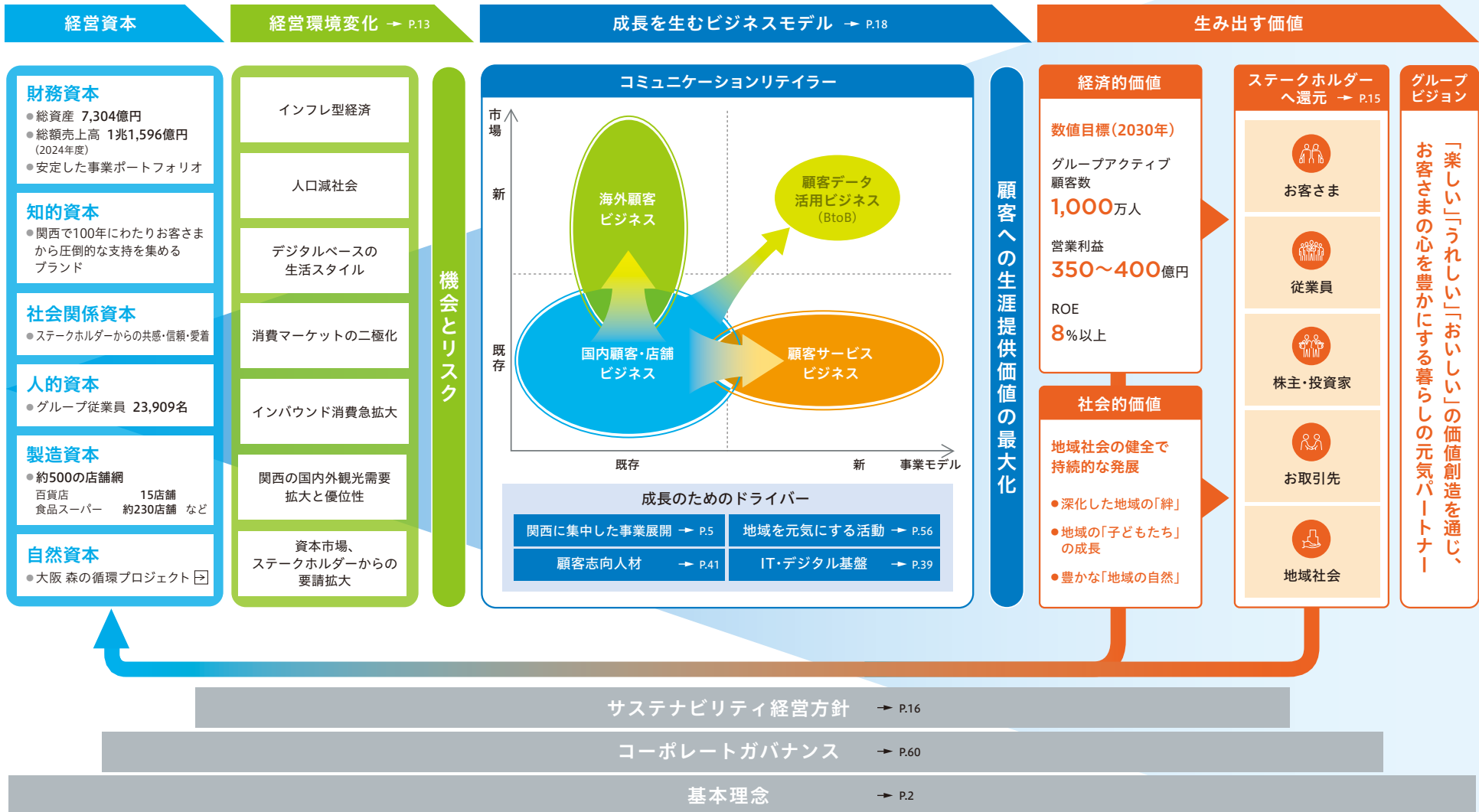
当社は株式会社シグマクスと共同で、関西エリアの現状分析と関西の未来についての考察をホワイトペーパーとして公開しました。小売業が直面する課題と、その課題への向き合い方、そして当社の具体的な取り組みなどをわかりやすくまとめました。

☞ [ホワイトペーパーは当社ウェブサイトをご覧ください。](#)








Topics

エイチ・ツー・オー リテイリングの価値創造プロセス



ステークホルダーエンゲージメント

関西に深く根ざして事業を展開している当社グループは、お客さま、従業員、株主、お取引先、そして地域社会といったステークホルダーと密接にかかわり、深く結びついています。当社の株主の多くが関西にお住まいで、食品スーパーのお客さまでもあり、そのご家族が当社グループのお取引先に勤務している、ということも珍しくありません。このように、ステークホルダーが重なり合う独自の関係性こそが、私たちの事業を支える強固な基盤です。だからこそ、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションは、当社の成長に不可欠だと考えています。ステークホルダーの皆さまとの対話から得られるご期待や課題認識を経営に反映し、持続的な企業価値向上につなげます。

ステークホルダー	目的 (私たちが皆さまとともに実現したいこと)	主な対話の機会
 お客さま	顧客基点で商品・サービスを提供し、「楽しい」「うれしい」「おいしい」の感動に満ちた心豊かな生活モデルを共創する。	<ul style="list-style-type: none"> 接客・サービス お客さま相談窓口 SNSやホームページ
 従業員	「暮らしの元気パートナー」を目指し、ともに成長し合う共創パートナーとして、能力を発揮できる制度・環境を整える。	<ul style="list-style-type: none"> 社内報 キャリア面談 グループ共通研修での経営トップとの交流、グループ会社間交流
 株主・投資家	→ P.25 株主・投資家とのコミュニケーションを拡大し、いただいた意見を経営に反映することで企業価値向上に取り組む。	<ul style="list-style-type: none"> 決算説明会(年4回) IR説明会 株主総会 統合レポートの発行
 お取引先 (サプライヤー、店頭販売員)	未来を共創するパートナーと位置づけ、公正かつ対等な協力関係を基盤に、お客さまの期待を超える価値を生み出す。	<ul style="list-style-type: none"> 商談、懇談会 共同開発 朝礼、研修(店頭販売員)
 地域社会 (教育機関、学生含む)	→ P.56 地域の一員として、地域社会の健全で持続的な発展に貢献し、なくてはならない存在であり続ける。	<ul style="list-style-type: none"> 地域イベントへの参加・協力 採用活動 自治体との連携協定

代表的な事例

子どもたちの成長を応援

阪急阪神百貨店の「こどもカレッジ」を筆頭に、地域の子どもたちの健やかな成長を応援する体験プログラムを実施。2025年の夏休み期間中にはグループ全体で約700の体験プログラムを提供しました。



地域の公園を元気に

当社グループの千里中央公園パークマネジメントは、千里中央公園(大阪府豊中市)再整備における公園活性化事業を手がけ、地域住民の皆さまと一緒に公園の魅力を高める取り組みを推進しています。



株主総会でのパネル展示

2025年6月の株主総会でパネル展示を実施。当社の取り組みをご紹介します、ご理解を深めていただくとともに、直接ご意見を伺う貴重な場となりました。



従業員とのコミュニケーション

2025年春、全従業員に向けた社長メッセージ動画を配信しました。グループ経営の強みと意味をわかりやすく伝えるため、若手従業員との掛け合い形式を採用し、役職や経験を問わず、浸透するよう努めました。



サステナビリティ経営方針

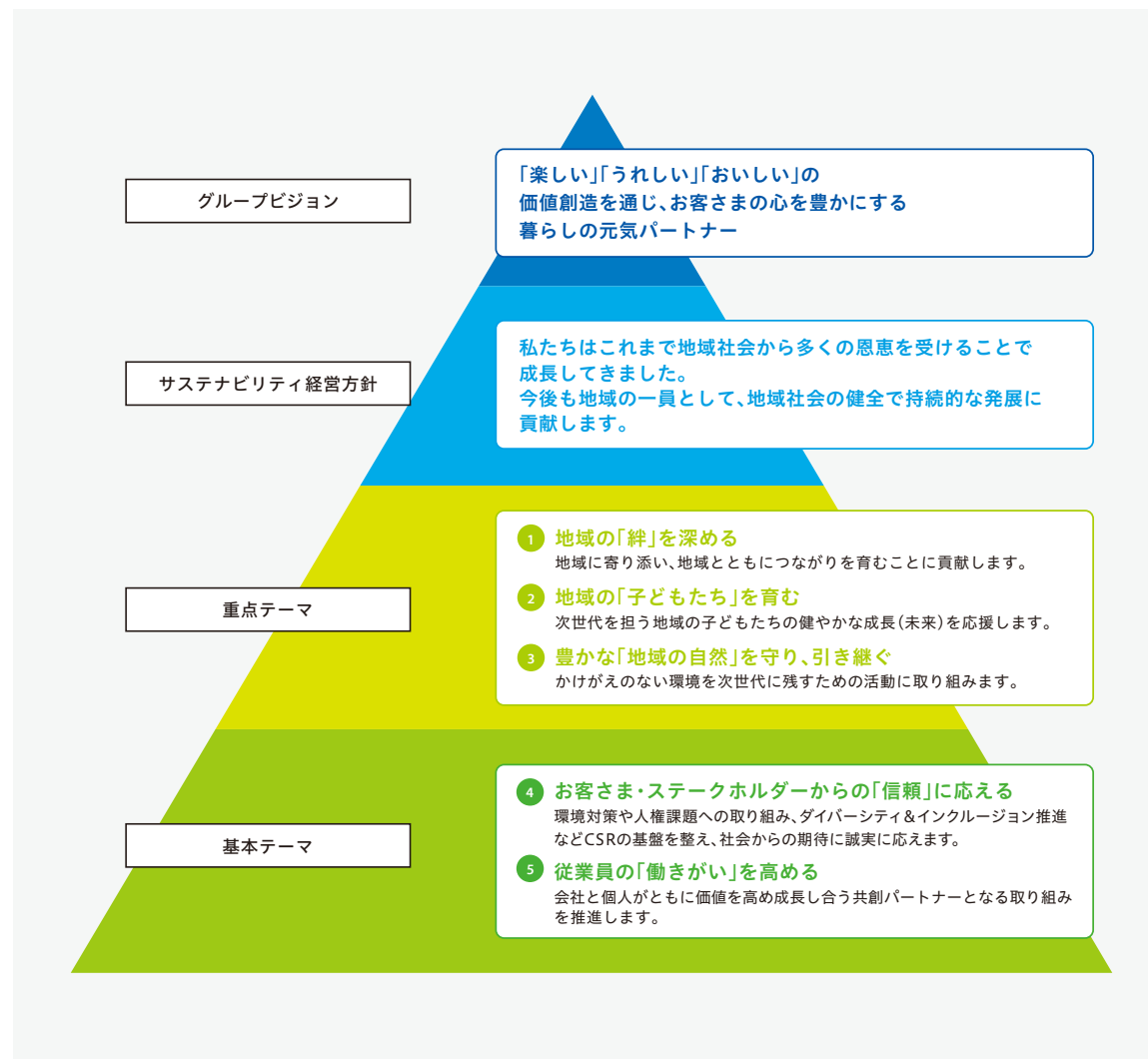
私たちが考えるサステナビリティ経営

私たちは、地域の皆さまと社会課題の解決に取り組むにあたり、「目に見える」「手の届く」「身の丈に合った」活動を心がけています。社会からの要請には誠実にお応えして信頼を得るとともに、グループ従業員の働きがいやエンゲージメントを高め、企業としてより良い成長を目指していきます。

サステナビリティ経営方針

私たちのグループの基本理念は、「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」です。グループの店舗を「阪急さん」「阪神さん」「イズミヤさん」と呼んでいただくなど、長らく地域社会の方々に親しまれ、地域社会から多くの恩恵を受けながら成長してきました。

そこで私たちは、これまでのご愛顧、そして今後へのご期待にお応えするために、地域の一員として、地域社会の健全で持続的な発展に貢献したいと考えています。2021年4月より「地域社会への貢献」を柱にした3つの「重点テーマ」と2つの「基本テーマ」をグループの「重要課題(マテリアリティ)」と位置づけ、サステナビリティの取り組みを推進しています。



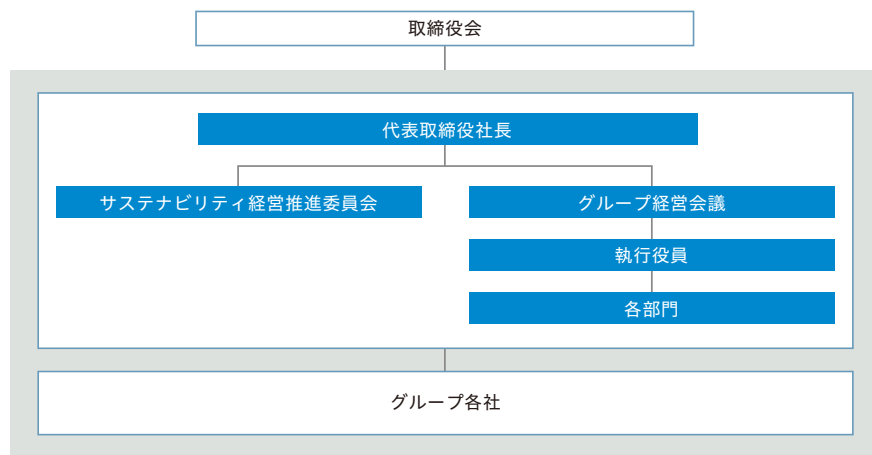
サステナビリティ経営方針

サステナビリティ経営の推進体制

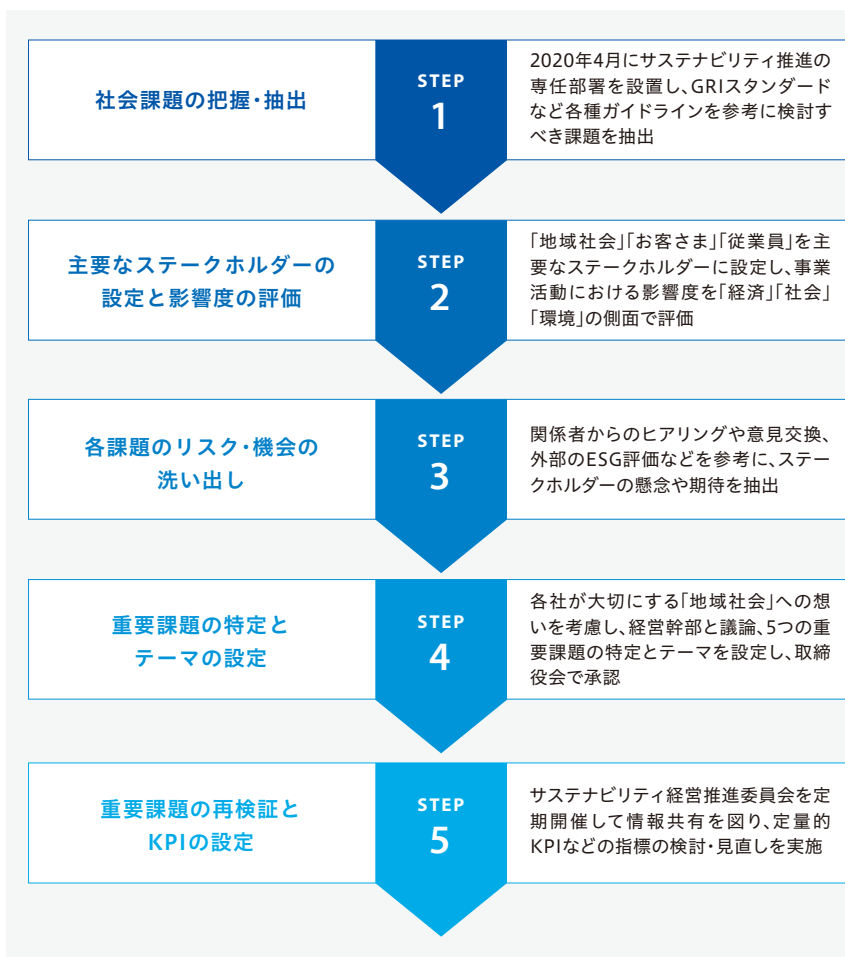
当社グループでは、「サステナビリティ経営推進委員会」を設置しています。当社代表取締役社長を委員長に、各事業の経営トップの委員、外部の有識者2名で構成されます。事務局は、当社のサステナビリティ推進室です。

主な活動内容は、「重要課題(マテリアリティ)」への取り組み方針の策定、取り組み内容の共有、および進捗のモニタリングです。決議事項はグループ経営会議での審議を経て、取締役会に報告します。

また、中核会社にはサステナビリティ推進の専任部署を設置しており、各社間の情報共有・連携も行っています。グループ一丸となって、重要課題への取り組みを円滑に進めています。



重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス



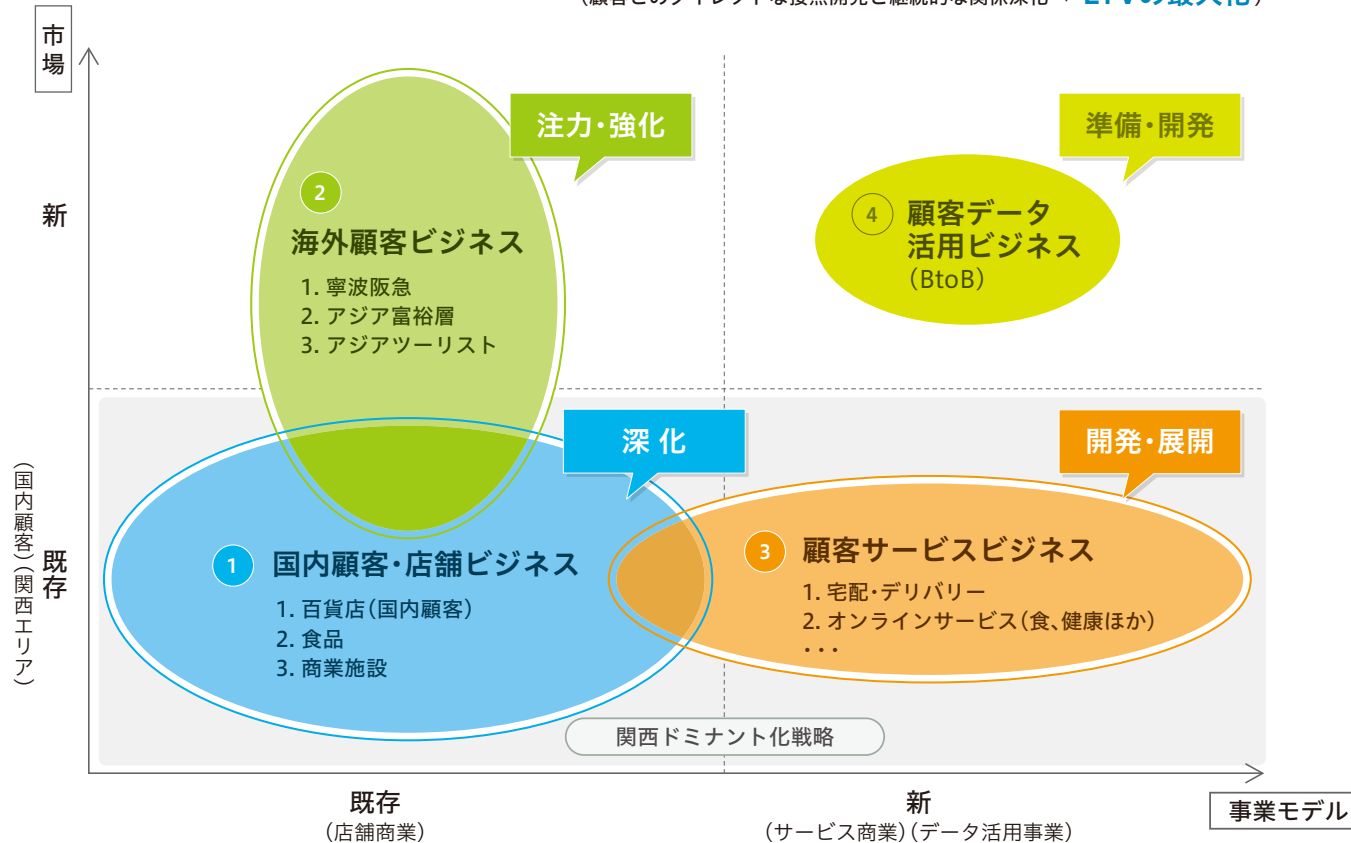
長期事業構想2030 Ver.2

「中期経営計画2021-2023」の成果や経営環境変化などを踏まえ、「長期事業構想2030 Ver.2」として成長戦略を再構築しました。

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」

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

(顧客とのダイレクト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)

- ① 国内顧客・店舗ビジネス 250億円
- ② 海外顧客ビジネス 200億円
- ③ 顧客サービスビジネス } 30億円
- ④ 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

中期経営計画2024-2026の位置づけ

「中期経営計画2021-2023」では、主に既存事業においてコロナ禍からの再建と事業基盤の構築を推進しました。「中期経営計画2024-2026」は新市場・新事業モデルへの展開を進める3ヵ年計画と位置づけ、既存事業の深化、「海外顧客ビジネス」への注力・強化、新たな収益源の開発・展開、IT・デジタル／顧客データ／人材の3つの企業インフラ強化を推進していきます。2027年度から2030年度に向けて、「コミュニケーションリテラシー」として顧客視点による新しい事業構成の確立を目指し、「海外顧客ビジネス」の第2の柱化、「顧客サービス・顧客データ活用」による新たな収益源確立を実現します。

2021～2023年度

2024～2026年度

2027～2030年度

最終年度
営業利益 **350～400** 億円ROE **8%**以上最終年度
営業利益 **320** 億円最終年度
営業利益 **262** 億円

コロナ禍からの再建

事業基盤構築

POINT

既存事業再建

既存事業の深化

「海外顧客ビジネス」への注力・強化

新たな収益源の開発・展開

IT・デジタル／顧客データ／人材
3つの企業インフラ強化

POINT

新市場・新事業モデルへの展開

「コミュニケーションリテラシー」
としての新たな事業構成確立

「海外顧客ビジネス」第2の柱化

「顧客サービス・顧客データ活用」
による新たな収益源確立

POINT

顧客視点による新しい事業構成の確立

中期経営計画2024-2026



常務執行役員
経営企画グループ長

渡邊 学

営業利益目標、ROE、ROICを2年前倒しで達成、さらなる成長ステージへ

2026年度の営業利益目標、ROE、ROICを2年前倒しで達成しましたが、この成果に満足せず、長期事業構想2030で掲げる「コミュニケーションリテイラー」の実現に向け、今後も成長への取り組みを積極的に推進していきます。

国内顧客・店舗ビジネスにおいては、多様化する消費価値観への対応を整備・推進しています。百貨店事業では、LTV最大化に向けて阪急本店のアップスケール化リモデルを、食品事業では、消費の二極化に対応する2つの店舗フォーマットの具現化に着手しました。海外顧客ビジネスについては、足元のインバウンド消費に不透明感があるものの、そのポテンシャルの高さと戦略的重要性は不変であると認識しており、外部環境に左右されない顧客との関係性構築を強化してまいります。顧客サービス・顧客データ活用ビジネスにおいては、専門人材の増強や産官学連携に取り組み、トライアルを積み重ね、新たな収益源となる事業開発を加速させています。また、安定した経営基盤の構築を目指し、個人投資家向けの説明会を開催するなど、ファン株主拡大に向けた取り組みを進めています。

今後もお客さまの心を豊かにする「暮らしの元気パートナー」として、関西を中心に地域と向き合い、既存の「店舗」の枠にとどまらないさまざまな取り組みを通じて持続的な企業価値向上を目指していきます。

数値計画

(単位:億円)

		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予想	2026年度 目標
百貨店事業	総額売上高	5,771	6,350	6,165	6,600
	営業利益	196	282	240	250
食品事業	総額売上高	4,256	4,285	4,400	4,530
	営業利益	71	89	95	115
商業施設事業	総額売上高	321	318	305	370
	営業利益	32	39	33	25
その他事業	総額売上高	390	644	810	860
	営業利益	△0	22	50	10
合計	総額売上高	10,739	11,596	11,680	12,360
	営業利益	262	348	300	320

(単位:億円)

	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予想	2026年度 目標
連結合計				
営業利益	262	348	300	320
ROE	8.5%	12.3%	6.0%	6.6%以上
実質ROE*	7.5%	8.9%	—	—
ROIC	4.7%	6.0%	5.4%	5.9%
PBR	0.83倍	0.92倍	—	1倍超の定着

※実質ROEは資産売却などの特別利益や税効果を除く

※2026年度目標は「中期経営計画2024-2026」策定時の数値

※2024年度以降、事業別の営業利益の計上方法に一部変更あり

中期経営計画2024-2026

「中期経営計画2024-2026」の重点取り組みの進捗は次のとおりです。

方針	重点取り組みの進捗
<p>既存事業 「国内顧客・店舗ビジネス」の深化 → P.27</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 阪急本店グローバルデパートメントストア化に向けて、2026年春の改装オープンを目指しリモデルに着手 ● 「コミュニケーションリテイラー」の実現に向けて百貨店アプリを準備・開発、識別顧客との関係構築・強化を目指す ● 関西フードマーケットを完全子会社化し食品スーパーの本部・本社機能を集約。2つの店舗フォーマットの具現化に向けて段階的に実験・検証を開始
<p>成長ポテンシャルの高い 「海外顧客ビジネス」への注力・強化 → P.34</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 阪急うめだ本店に海外VIP専用のサービスコーナーを新設、富裕層の顧客化を目指し体制を強化 ● 寧波阪急は富裕層対応強化のため実施したリモデル効果により売上は回復基調 ● 足元のインバウンド消費には不透明感があるものの、ポテンシャルの高さと戦略的重要性は不変
<p>新たな収益源の開発・展開 → P.36、37</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 食領域に加えて健康をテーマにした顧客サービスビジネスを立ち上げ、店頭での実証実験に着手 ● 顧客データ活用ビジネスは専門人材を増強しIT・デジタル基盤を整備、BtoBプラットフォーム構築に向けたテストを開始
<p>事業を支える グループインフラ整備・利活用 → P.38</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● IT/DX投資継続： 整備したIT・デジタル基盤のうえで各事業のビジネスモデルの変革・磨き上げのための実装・利活用を着実に進行 ● 人材育成・開発・投資： 企業と個人との関係を「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」ととらえ人材戦略を推進、人的資本投資は想定通り進捗 ● サステナビリティ経営： 当社グループならではの活動に取り組むとともに、大阪・関西万博を機に企業や行政との連携・協業による地域共創活動を一層推進、サステナビリティ経営の高度化を目指す
<p>「資本コストや株価を意識した経営」 の取り組み強化 → P.22</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● PBRは一時1倍を超えたものの足下では1倍割れ、目標とする1.2倍以上達成に向けては、低位なPERが課題 ● 業績改善によるROE向上に引き続き取り組むとともに、成長戦略の明確化、株主還元強化、株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化を推進

資本・財務戦略

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社では従前より資本効率の向上や成長投資などに取り組んできましたが、東京証券取引所からの「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の開示要請に対応し、現状認識と今後の取り組みを明らかにし、今後、さらに強力に推進していきます。

進捗と課題

資本・財務戦略の推進により、PBRは一時1倍を超えたものの、足元では1倍割れが続く。
目標とするPBR1.2倍以上の達成に向けては、業界水準に対し低位なPERが課題となっている。

	2023年度	2024年度
ROE	8.5%	12.3%
株主資本コスト	6.6%	6.5%
ROIC	4.7%	6.0%
WACC	4.0%	4.3%
Net Debt/EBITDA倍率	2.3倍	1.8倍
総還元性向	22%	25%
配当	28円/株	42円/株

現状※1

PBR 0.9倍
ROE 12.3%※2 × PER 7~8倍

取り組みの方向性

(PBR1倍超の定着に向けて)

事業戦略の遂行、2024年度から本格的に取り組む
資本・財務戦略の積極推進により、
早期にPBR1倍を達成し、持続的な定着を目指す。

成長戦略の明確化
株主還元強化
株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化

PER改善

資本コストを意識した経営の実践

総資産・自己資本のコントロール
高成長/高収益事業への集中投資

ROE向上

将来

PBR 1.2倍超
ROE 8%以上 × PER 15倍超

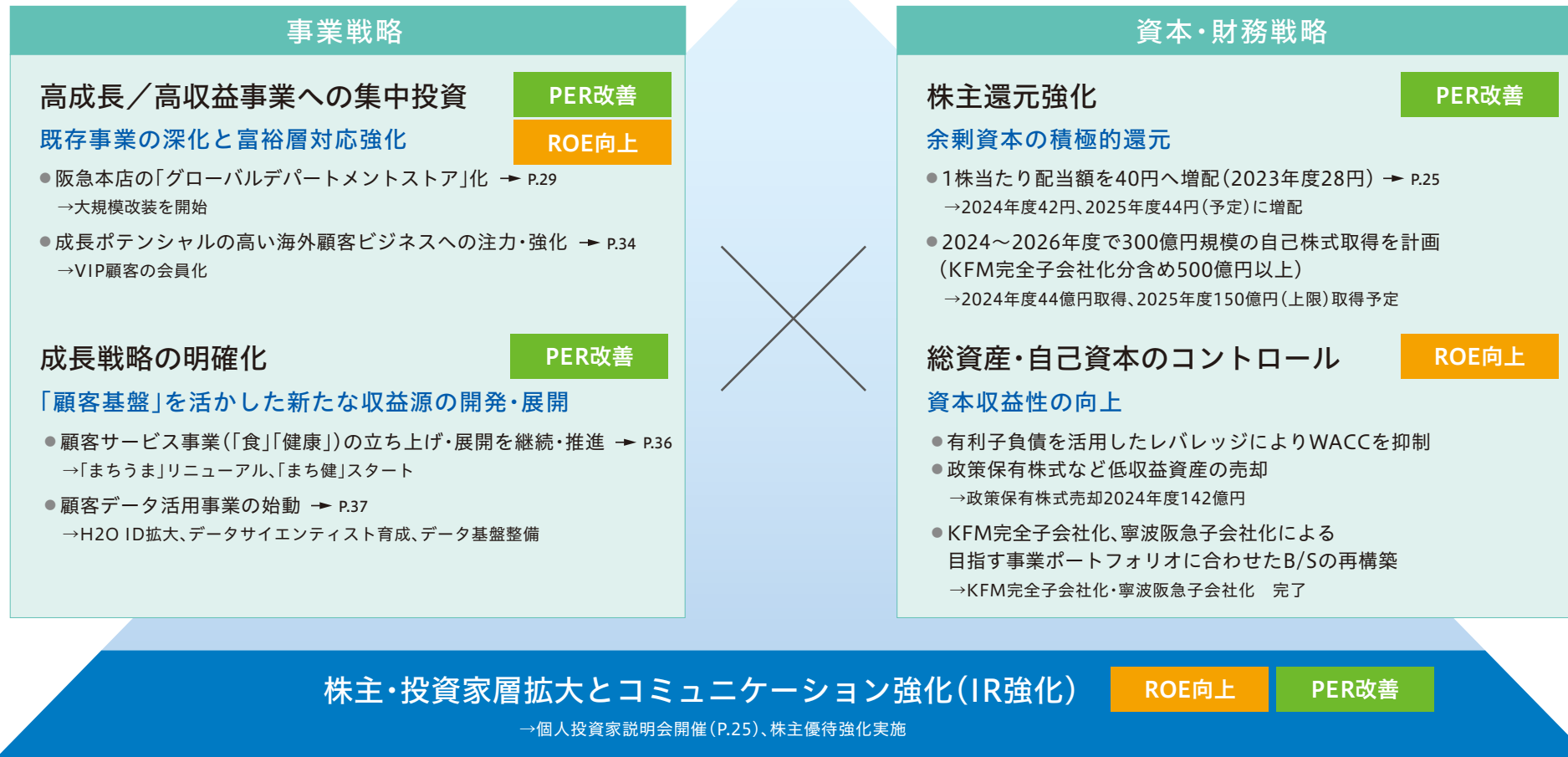
※1 2025年3月末時点

※2 資産売却などの特別利益や税効果を除く実質ROEは8.9%

資本・財務戦略

企業価値・株式価値の向上に向けて

事業戦略の遂行、2024年度から本格的に取り組む資本・財務戦略の積極推進により
早期にPBR1倍を達成し、持続的な定着を目指します。



資本・財務戦略

投資計画 ※中期経営計画2024-2026策定時の数値・項目

成長領域と将来への種まきを中心に、投資を継続的に推進します。優先順位の1番目は、百貨店リモデル、食品スーパー改装・出店再開などの店舗・営業施設等投資です。2番目は、顧客コミュニケーション・顧客データ活用・業務効率化など、ビジネスでの利活用を中心としたIT/DX投資です。そのほか、省力化・省人化や新たな収益源開発に向けたR&D投資、必要最小限の設備・システム更新・営繕投資などの更新投資を予定しています。

3カ年投資額 **950億円**=成長投資 + 既存投資

2024年度 **320億円**、2025年度 **380億円**、2026年度 **250億円**

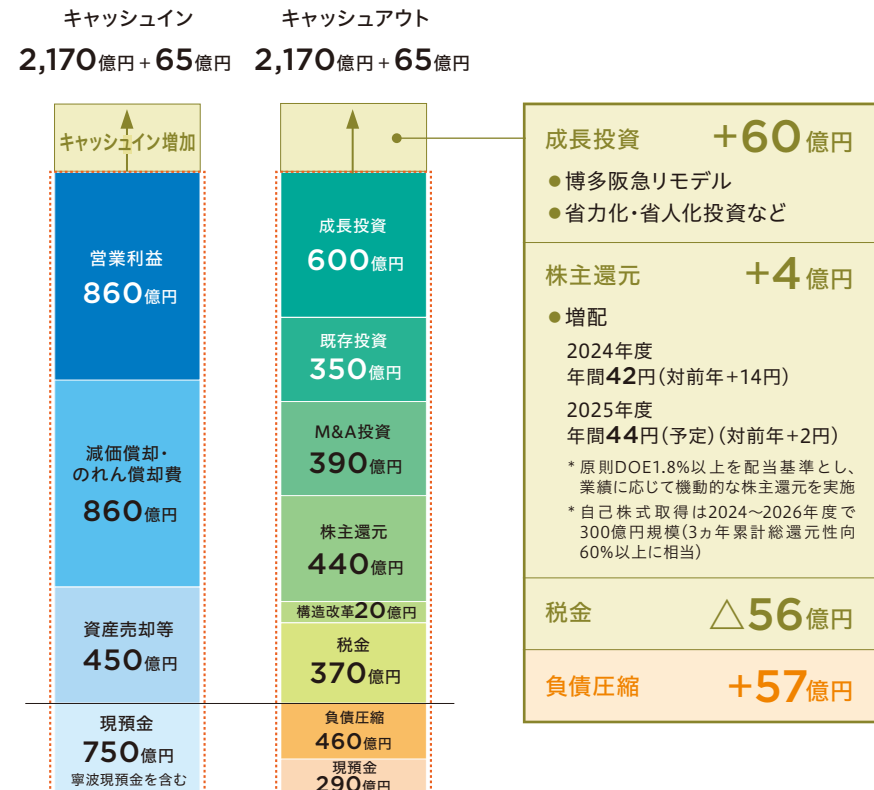
重要投資項目

国内顧客・店舗ビジネス	阪急本店リモデルなど	103億円	
	阪神梅田本店 修正改装	22億円	
	川西阪急リモデル	8億円	
	食品スーパー既存店改装	70億円	
	食品スーパー新規出店	17億円	
	SC改装	24億円	
	大井開発ホテル改装	17億円	
	カートPOS実証実験	0.5億円	
海外顧客ビジネス	寧波阪急リモデル	87億円	人材増強など30億円
新たな収益源の開発・展開	顧客サービスアプリ機能追加・開発	14億円	
IT/DX投資	OMOデジタル(百貨店アプリ、メディア&コマース、商品マスタ管理など)	36億円	
	百貨店MD基幹・POSほか	22億円	
	食品POS刷新	15億円	
	次世代ネットワーク網構築・クラウド環境整備	21億円	
	顧客情報活用・接点強化	10億円	

キャッシュフロー・アロケーション(2024~2026年度)

2024年度は寧波阪急子会社化および関西フードマーケット完全子会社化が完了し、成長投資を含め想定どおりに進捗しました。

2025年度以降は、2024年度の業績の上振れによるキャッシュインの増加を、博多阪急リモデルなどの成長投資と株主還元等に配分していきます。



「中期経営計画2024-2026」策定時の数値

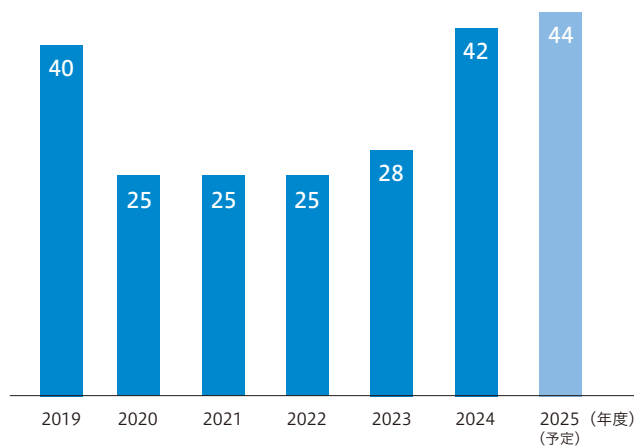
資本・財務戦略

株主還元計画

原則としてDOE1.8%以上を配当基準とし、業績に応じて機動的な還元を実施します。配当については、2024年度は1株当たり42円へ増配し、2025年度は44円に増配予定です。また、自己株式取得は3カ年で300億円規模を計画しています(なお、今回の3カ年累計では総還元性向は60%以上に相当します)。

1株当たり配当金推移

(円)



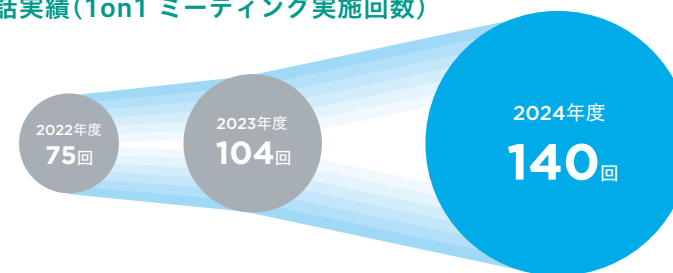
自己株式取得(億円)	0	0	5	89	19	44	150
総還元性向 ^{※1}	—	—	36%	73%	22%	25%	112%
配当性向	—	—	31%	18%	15%	14%	29% ^{※2}
株主資本配当率(DOE)	2.1%	1.9%	1.6%	1.5%	1.2%	1.8%	2.1%

※1 総還元性向の配当支払総額は前年期末配当+当期中間配当で計算 ※2 2025年度自己株式取得見込みを算入

株主・投資家との対話

株主・投資家層拡大に向けIR活動を強化、対話を経営に反映し企業価値の向上に取り組みます。

投資家との対話実績(1on1 ミーティング実施回数)



個人投資家向けイベントの実施

個人投資家との接点創出と当社への理解促進・関係性構築を目指し、2025年3月、阪急うめだ本店にて個人投資家向け説明会を初開催しました。



日経総合報告書アワード2024 新人賞を受賞

適切に情報を開示し、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーとの対話の機会につなげるため、2018年から毎年総合レポートを発行しています。「日経総合報告書アワード2024」では、新人賞に選出されました。今後も当社への理解を深めていただけるよう、持続的な企業の価値創造をわかりやすく伝えることに注力していきます。

