中期経営計画

30 長期事業構想2030と中期経営計画の位置づけ
31 中期経営計画2024-2026の進捗
32 企業価値・株式価値の向上に向けて
33 百貨店事業
35 食品事業
37 商業施設事業
39 資本・財務戦略

長期事業構想2030と中期経営計画の位置づけ

執行役員
経営企画グループ長　中尾 宏之

「コミュニケーションリテイラー」の確立に向け、具体的な実行フェーズへ

2030年度の営業利益350～400億円、ROE8%以上の達成に向け、現在は新市場・新事業モデルへ展開する重要な現中期経営計画期間の最終年度です。直近2年は当初目標を前倒しで達成し、2026年度の営業利益目標を325億円に上方修正するなど順調に推移しています。

これまでの5年間は構造改革や種まきに注力してきました。百貨店事業では阪急本店のグローバルデパートメントストア化に向けたリモデルがおおむね完了、食品事業では会社再編・統合が完了し、新店舗フォーマットの展開を加速しています。また、海外VIP顧客売上の過去最高更新に加え、顧客データ活用ビジネスでは、「BtoB」「BtoG」領域での新たな可能性にも手応えを得ています。

「長期事業構想2030」の実現への道のりもいよいよ後半に入り、具体的な実行フェーズへと移っていきます。2026年度からは2030年度に目指す「コミュニケーションリテイラー」の確立に向け、国内外のワンランク上の富裕層ニーズを満たす「新富裕層ビジネス」や、地域の共感を育みながら顧客データを収集して収益につなげる「まち元気創造ビジネス」を始動させ、成長領域の育成・実行・収益化のための取り組みを力強く推進していきます。

長期事業構想2030

2021～2023年度	2024～2026年度	2027～2030年度
営業利益 262億円	営業利益 325億円	営業利益 350～400億円 ROE 8%以上
コロナ禍からの再建 事業基盤強化	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	「コミュニケーションリテイラー」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 ＋ 新富裕層ビジネス まち元気創造ビジネス
POINT 既存事業再建	POINT 新市場・新事業モデルへの展開	POINT 顧客視点による新しい事業構成の確立
①構造改革 ②設計 ③種まき（成長領域に向けて）		DOの5年間 成長領域の育成・実行・収益化

中期経営計画2024-2026の進捗

当初掲げていた最終年度（2026年度）の営業利益目標を直近2年連続で前倒しで達成するなど、想定を上回るペースで順調に推移し、中期経営計画の最終年度となる2026年度については、当初の営業利益目標を引き上げた325億円を予想しています。
外部要因による業績下押しリスクも想定されますが、成長領域におけるR&D費用や人的資本投資などの投資性費用を積極的に投入し、「長期事業構想2030」の実現に向けて着実に取り組みを推進していきます。
2025年度のROEについては、一過性要因である特別利益などを除いた実質ベースで約8%となっており、収益力や資本効率の改善については一定の進展が見られています。さらなる成長に向けた取り組み推進により、今後も安定的に8%を超える水準を目指していきます。

数値計画

〈セグメント別〉

（億円）

		2026年度目標（中期経営計画策定時）	2024年度実績	2025年度実績	2026年度予想
百貨店事業	総額売上高	6,600	6,350	6,210	6,835
	営業利益	250	282	238	269
食品事業	総額売上高	4,530	4,285	4,262	4,410
	営業利益	115	89	109	110
商業施設事業	総額売上高	370	318	750	795
	営業利益	25	39	42	48
その他事業	総額売上高	860	644	403	410
	営業利益	10	22	63	8
合計	総額売上高	12,360	11,596	11,624	12,450
	営業利益	320	348	324	325

※2026年度よりセグメント区分を一部変更（阪急キッチンエール関西を食品事業からその他事業へ、また寧波阪急等の中国の事業会社をその他事業から商業施設事業へそれぞれ移管）。これに伴い、2025年度実績・2026年度予想は変更後のセグメント区分で記載しています。なお、2024年度実績は組み替え前の旧セグメント区分で記載しています。

〈グループ連結〉

	2026年度目標（中期経営計画策定時）	2024年度実績	2025年度実績	2026年度予想
営業利益	320億円	348億円	324億円	325億円
ROE	6.6%以上	12.3%	9.8%	7.4%
実質ROE*	—	8.9%	7.9%	—
ROIC	5.9%	6.0%	5.5%	5.6%
PBR	1倍超の定着	0.92倍	0.88倍	—

＊実質ROEは資産売却などの特別利益や税効果を除く

企業価値・株式価値の向上に向けて

「資本コストや株価を意識した経営」の推進により、企業価値向上に向けた取り組みを加速させています。
事業戦略の具現化、資本・財務戦略の本格化、株主・投資家層の拡大とコミュニケーション強化によって、中長期的にPBR1.2倍超の達成・定着を目指します。

PBR1.2倍超の達成・定着

事業戦略

高成長／高収益事業への集中投資
PER改善 ROE向上

既存事業の深化と富裕層対応強化

- 阪急本店の「グローバルデパートメントストア」化 → P.23
  →「HANKYU LUXURY」がオープン、リモデルがおおむね完了
- 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.24
  →VIP会員数5.3万人と伸長、VIP顧客売上は過去最高を達成（2025年度実績）

成長戦略の明確化
PER改善

「顧客基盤」を生かした新たな収益源の開発・展開

- 顧客サービスビジネス（「食」「健康」）の立ち上げ・展開
  →「まちうま」有償加盟店・エリア拡大により収益化を加速、
  「まち健」自治体・企業連携により収益化フェーズへ
- 顧客データ活用ビジネスの始動 → P.27
  →H2O ID拡大（百貨店アプリの始動など）、リテールメディアの実証と拡大

×

資本・財務戦略

株主還元の強化 → P.41
PER改善

余剰資本の積極的還元

- 配当（2023年度1株当たり配当額28円）
  →1株当たり配当額を2024年度42円・2025年度46円へ増配、
  2026年度は48円へ増配予定
- 自己株式の取得
  →3ヵ年累計で300億円を実施予定（2025年まで194億円実施済）

バランスシートの再構築 → P.40
ROE向上

**政策保有株式の縮減、および
成長戦略の明確化と集中投資による収益力向上**

- 低収益資産の売却
  →2024年度から2026年4月までに388億円の政策保有株式売却
- 目指す事業ポートフォリオに合わせたB/Sの再構築
  →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

盤石な財務体質の維持と資本収益性向上の両立 → P.41

- 最適な財務健全性の確保と調達金利の固定化
- 有利子負債を活用したレバレッジによりWACCを抑制

株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化（IR強化）
PER改善 ROE向上

個人投資家説明会開催

→ P.10 「株主・投資家とのコミュニケーション」

百貨店事業

心を動かす コミュニケーションで 自己実現に導く価値を提供

代表取締役
百貨店事業担当
山口 俊比古

トップメッセージ

お客さまの価値観の変化や人口減少などの環境変化に対応し、従来の客数依存からお買い上げの「単価」と「頻度」を高めて収益を拡大する「コミュニケーションリテイラー」へとビジネスモデルを進化させます。

2026年度はお客さまの自己実現を支援する横断型販売サービスをさらに拡充し、9月には「百貨店アプリ」を導入しました。アプリのパーソナライズ機能を段階的に拡充することで、お客さま一人ひとりに適したサービスと情報を提供し、店舗とオンラインが融合した豊かな購買体験を実現していきます。

店舗ビジネスの磨き上げも着実に進捗しています。阪急本店では2026年3月に世界のラグジュアリーブランドを集めた「HANKYU LUXURY」をオープンし、「グローバルデパートメントストア」化に向けたリモデルをおおむね完了しました。阪神梅田本店では大型専門店と他売場との買い回りによる相乗効果が生まれています。博多阪急や郊外店も顧客戦略に応じて収益力を高めます。

また、海外顧客ビジネスにおいては、地政学的な不安定要素はあるものの、海外VIP顧客向けコミュニケーション施策の強化が、客単価向上、再来店、顧客紹介につながり、さらなる強化を進めていきます。

こうした戦略の要は「人」の力です。課題解決を実践した従業員を称える「カスタマーサクセスアワード」を通じた顧客志向人材の育成にも注力し、お客さまの「なりたい自分・送りたい生活」をかなえ、笑顔あふれる社会の発展に貢献していきます。

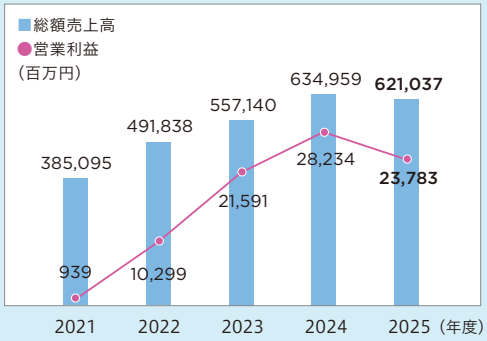
競争優位性

- 約100年にわたり数百万人のお客さまから愛され続けてきた強固な顧客基盤
- 関西を中心に、都市部・沿線の好立地に展開する15の店舗網による顧客接点
- 業界1位の海外ツーリスト売上高（店舗別）を誇る阪急本店（2025年1月～12月）
- お客さまの興味、関心事、課題に気づき共感し、心動く解決をし続けることで ともに成長し喜ぶことができる従業員
- 顧客満足指数が業界1位※の阪急百貨店

※出所：公益財団法人日本生産性本部「2026年度 JCSI調査」

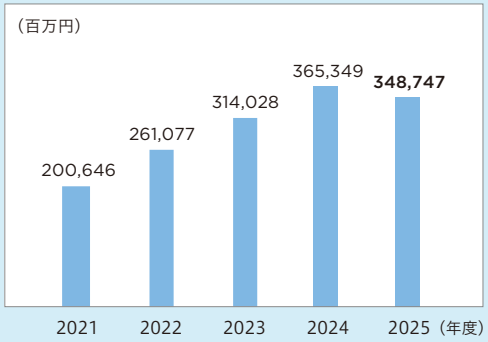
	業界環境認識	対応策
機　会	●富裕層マーケットの拡大 ●オンラインをベースとした生活スタイルやコミュニケーションの浸透 ●訪日外国人による観光需要拡大 ●消費者の価値観が「モノの持つ文化的価値に共感する」時代から「自分や他者の持つ自己実現価値に共感する」時代へ移行	●富裕層のニーズを満たす商品やサービス、施設の充実（阪急本店のグローバルデパートメントストア化） ●百貨店アプリを軸に、店舗とオンラインを融合させた買い物体験を創出し、お客さまと継続的な関係を構築 ●海外顧客向けの取り組み ●顧客の自己実現を支援するサービスの拡充と人材の育成
リスク	●関西ドミナントエリアの人口減少 ●為替・地政学的リスクによる訪日外国人客の動向 ●人手不足と高騰する人件費、インフラ単価の上昇影響	●客数に依存せず、買上単価と頻度を高めるビジネスモデルへの転換 ●モノの価値に体験価値を加えたコンテンツの開発 ●一国に過度に依存しない分散マーケティングの推進 ●AIなどのIT技術を活用した業務の効率化、省力・省人化

総額売上高と営業利益



※2024年度より営業利益の計上方法を一部変更しています。

阪急本店の取扱高推移



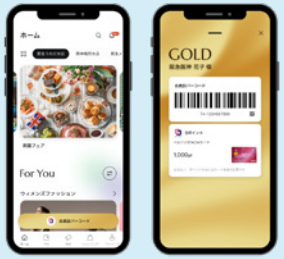
※2025年度は大型改装に伴う売場閉鎖の影響あり

百貨店事業

LTV最大化に向けた取り組み

百貨店アプリの導入

2026年9月導入の「百貨店アプリ」は、新たなカスタマープログラムやクーポン配信、予約機能などで利便性の高い購買体験を提供します。今後は、グループのデータ基盤「H2O ID」との連携および購買などの行動データの統合を進め、段階的にパーソナライズ機能を拡充することで、2030年度末までに300万人の会員の獲得を目指します。



※画像はイメージです

外商のワンチーム体制の構築

外商事業の売上が過去最高を達成しました。外商員個人の営業活動から、店舗と協業するチーム体制へと営業体制を強化したことによる成果が生まれています。具体的には、外商員をサポートする「ストアアテンドチーム」を阪急本店に整備しました。外商員が伺ったお客さまのご要望を「ストアアテンドチーム」が受け取り、専門性を持つ「カテゴリースペシャリスト」や売場マネージャーと協業して最適な解決策を導き出す「ワンチーム体制」により、要望の解決力と質が向上しました。

今後はデジタル技術（販売支援システム）を活用して顧客情報をデータ化し、顧客解像度を高め、パーソナルな提案力をさらに高めていきます。

売場・ブランドの垣根を越えた横断型販売サービス

阪急本店では、専門スタッフによるファッションコンサルティングサービスに加え、新たに「眠り」に特化したコンサルティングサービスを開始し、お客さまの「なりたい自分、送りたい生活」の発見と実現の喜びを提供しています。各店舗では、専門知識を持つカテゴリースペシャリストやワールドスペシャリストが、お客さまのニーズに寄り添う商品選びをサポートしています。

店舗の魅力を向上させる大型リモデル

阪急本店

約120億円を投じたアップスケール化リモデルが2026年3月におおむね完了しました。

→ 詳しくはP.23「5つの重点成長領域：阪急本店」

阪神梅田本店

2025年5月より「ロフト」や「無印良品」といった大型専門店、梅田で働くアッパーミドル層に向けたファッションブランドの導入を進め、館全体が多様な魅力を持つ店舗へと進化しています。

特に識別顧客において「ロフト」では8割、「無印良品」では9割の購入者が館内の他売場でも買い物をされるという高い併買行動を生み出し、売上向上に大きく寄与しています。

また、同年11月には1階・地下1階の食品フロアがリニューアルオープンしました。1階を「全国各地のグルメが揃うローカルフードの聖地」、地下1階を「どんなものでも揃う王道デパ地下の進化版」として、より魅力的なフロアを構築していきます。

今後も、従来の強みである「食」の磨き上げと、「非食」での新たな魅力づくりを進め、幅広いお客さまの来店、買い回りを促し収益拡大を目指します。

1階 食品フロア

博多阪急

MDの高感度化・ハイグレード化と国内外富裕層顧客とのコミュニケーション強化によるLTV最大化に向けて、3階フロアの再編に取り組むとともに、顧客化推進の拠点となるサロンを開設し、2027年度のリモデル完了を予定しています。2030年度の売上高800億円達成を目標にし、成長余地の大きいマーケットで「楽しさ九州No.1百貨店」を目指します。

海外顧客向けの取り組み

2025年度の海外VIP顧客売上は過去最高を達成しました。

→ 詳しくはP.24「5つの重点成長領域：海外顧客ビジネス」

食品事業

食のインフラとして地域社会へ貢献する未来の創造

取締役専務執行役員
食品事業担当

渡邊 学

トップメッセージ

2026年4月、イズミヤ・阪急オアシス株式会社と株式会社関西スーパーマーケットが統合し、新生・株式会社関西フードマーケットが誕生しました。私たちは食を通じて「楽しい」「うれしい」「おいしい」を届けることを使命とし、関西に根ざした食のインフラとして地域社会への貢献を目指しています。

2025年度は、コスト上昇などの厳しい環境下、実質的な一元管理と現場の構造改革を推し進めた結果、営業利益100億円を初めて突破しました。今後は統合新会社のもと、成長の要となる「インフラ」と「人材」への投資をさらに加速させます。

戦略面では、多様化するお客さまのニーズに対応すべく、「マルシェ（価値訴求型）」と「デイリーマート（価格訴求型）」への業態転換を推進中です。また、セルフレジをはじめとしたデジタル投資により現場の負担を軽減し、生産性向上と誰もが働きやすい環境を構築します。さらに、阪急デリカをはじめとするグループ製造会社との垂直統合（SPA）を深化させ、独自性の高い高付加価値商品で他社との差別化を図ります。

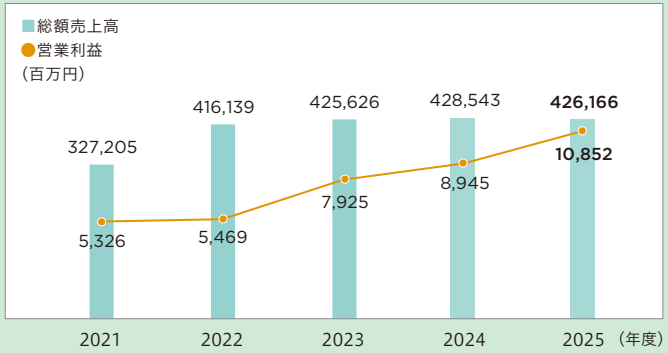
これら成長の根幹を成すのが「現場で働く従業員の力」です。従業員のやりがいと笑顔を起点に、お客さまへの上質な価値提供、企業価値向上、そして株主さまや地域社会への還元へとつながる「幸せの循環」を実現します。私たちは常に「昨日よりちょっと違う自分」を目指して、日々「アップデート」し続け、次の時代を切り拓いていきます。

競争優位性

- 阪急オアシス、イズミヤ、カナート、そして関西スーパーという4つのブランドで接する地域との密接な関係基盤
- 約220店舗が立地する地域で生活する顧客と従業員の親和性
- リージョナルカンパニーとしての装置・インフラの集約性
- 会社合併により効率化・強靭化された経営基盤

	業界環境認識	対応策
機　会	● 多様化する消費者ニーズと新たな顧客接点の必要性 ● 食のバリューチェーン全体における付加価値創出への期待の拡大 ● 労働力不足と技術進化に対応する生産性向上と働き方改革の必要性	● 地域のお客さまに寄り添う「価値訴求型」「価格訴求型」の店舗フォーマット展開 ● 自社工場のあるデリカを中心とした原材料調達から商品展開までのバリューチェーン一貫構築 ● 店舗業務の「エッセンシャルワーク」への集約とAIを活用した本社・本部の生産性改革
リスク	● 人口減少・高齢化が進展する関西地域での食シーンでの競合激化 ● 働く担い手の確保と今後のテクノロジーの進化との調和 ● 地政学的不安定とインフレ傾向での原材料調達とインフラコストの上昇	● 親しまれた「店」への信頼と拠点を生かし、2つのフォーマットでおいしさを提供 ● 「働きがい」とDX化を両立する新運営体制の構築と「人が活きる」業務への転換 ● 従来の思考を転換した調達ルート開発と、グループ総合力を生かした変動要素のヘッジ

総額売上高と営業利益の推移



※2026年度よりセグメント区分を一部変更。これに伴い、2025年度実績は変更後のセグメント区分で記載しています。
※2024年度より営業利益の計上方法を一部変更しています。

食品事業

食品スーパー事業会社の合併によるさらなる競争力強化

4つの食品スーパー（阪急オアシス、イズミヤ、関西スーパー、カナート）の業務標準化や一体運営など事業改革を拡大継続しています。

2021年から段階的に営業本部・本社の機能統合や会社合併を進め、2025年度には初めて営業利益が100億円を突破しました。今後は、システムや物流といったインフラ整備や商品開発などを加速させ、さらなるシナジーの創出を実現します。

2つの店舗フォーマットによる競争力強化	食品スーパー約220店の店舗ポジション・役割を整理し、2つの店舗フォーマットへ業態を転換展開
商品力強化	PBの強化（「阪急プレミアム」と「デイリーワン」）、グループ製造会社とのSPA（製造小売）強化
業務の統合による効率化	商品仕入れの一元化、販売計画の統合、店舗作業の効率化と連動した物流体制の構築、センター作業の効率化、店舗棚割の標準化、MD基幹システムの統合、人件費構造の見直し

合併の経緯

2021年4月	阪急オアシス、イズミヤの営業本部・本社の機能を統合
2023年4月	阪急オアシスとイズミヤを合併（イズミヤ・阪急オアシス株式会社誕生）
2025年4月	イズミヤ・阪急オアシスとカナートを合併 イズミヤ・阪急オアシスと関西スーパーの営業本部・本社の機能を統合
2026年4月	イズミヤ・阪急オアシスと関西スーパーを合併 （商号を株式会社関西フードマーケットに変更）

二極化する市場ニーズに対応する2つの新店舗フォーマット

2025年度より、競争力強化を目指し、顧客ニーズの二極化に対応した「マルシェ（価値訴求型）」と「デイリーマート（価格訴求型）」という新たな2つの店舗フォーマットへの業態転換を進めています。

	マルシェ（価値訴求型）	デイリーマート（価格訴求型）
品揃え	毎日の生活に必要なベーシックな品揃え	
	多様性に対応した品揃え拡充	価格訴求に対応した品揃え強化
価格	リーズナブルプライス	エブリデイロープライス
PB	ベーシック型PB（デイリーワン）	
	価値訴求型PB（阪急プレミアム）	価格訴求型PBの開発
運営・サービス	マーケットに対応したサービスメニュー	ローコストオペレーションの徹底
店舗	7店舗 （2026年9月時点）	19店舗 （2026年9月時点）
業態転換後の売上増加額 （2025年度実績）	6億円	9億円

商業施設事業

収益力の向上と さらなる成長に向けて

執行役員
商業施設事業担当
今井 康博

トップメッセージ

商業施設事業は、国内および中国におけるショッピングセンター（SC）の管理・運営とホテルの運営を行う事業会社を中心に構成されています。
当社グループの強みであるブランド力や地域との深い繋がりを基盤に、不動産賃貸にとどまらず、地域の賑わい創出から高付加価値な館運営までを担う「商業デベロッパー機能」を発揮することが私たちの果たすべき役割です。2024～2026年度の中期経営計画においては、①国内SCにおける旧GMS体制からの脱却による黒字体質の確立　②ホテルを運営する大井開発の収益力の向上とリフレッシュ投資の推進を重点取り組みとして設定しました。

国内SC領域では、グループを横断的に対応するテナントリーシング体制の確立や運営効率化を進めるとともに、地域ニーズに応じたテナントミックスの最適化や「コト消費」の創出により、施設価値と賃貸収益の最大化を図っています。また、ホテル事業ではAIを活用した価格戦略などのデジタライゼーションにより高収益モデルを確立してきました。

2026年度以降も、国内SCの大規模な改装や建て替え、ホテルの改装を計画的に推進していきます。今年度より寧波阪急や蘇州泉屋が当事業へ加わったことで、地域の暮らしに寄り添う施設から海外の大型店舗まで、多彩な商業施設を一体となって運営する体制が整いました。それぞれの強みを磨き上げ、持続的な収益拡大を実現することで、グループ全体の企業価値向上に貢献していきます。

エイチ・ツー・オー商業開発

エイチ・ツー・オー商業開発では、「地域に根差し、地域に愛され、地域になくてはならないショッピングセンター」を経営ビジョンとし、地方自治体との連携を推進し、地域の皆さまが集い楽しめる、拠り所となる取り組みを進めています。2025年9月にはイズミヤショッピングセンター千里丘にて、大阪・関西万博で演技を披露した愛媛県新居浜市の伝統文化「太鼓台（岸之下地区）」の展示・実演および物産展を開催しました。当日は、約600名のお客さまに演技をお楽しみいただくなど、大きな盛況を博しました。

また、2022年度より開始したフードトラック事業は、3年間で車両7台、延べ出店日数950日に拡大し、2025年度の大阪・関西万博では約22万食を提供するまでに成長しました。万博では、大阪府認証の「大阪産（もん）」食材を活用した料理や、地域の調理専門学校と共同開発したメニューの提供など、多角的な取り組みを行いました。万博で得られたノウハウと知名度を、今後の事業拡大に生かしていきます。

フードトラック事業について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。

イズミヤショッピングセンター千里丘での「太鼓台」実演の様子

大阪・関西万博に出店したフードトラック

商業施設事業

阪急商業開発

阪急商業開発では、商業施設の資産価値向上および強固な収益基盤の構築に向け、運営する主要ショッピングセンターにおいて大規模なリニューアルを相次いで実施しています。

「洛北阪急スクエア」および「モザイクモール港北」では、近年の多様化するお客さまニーズや生活様式の変化に合わせ、出店テナント全体の2～3割に及ぶ大幅な刷新を行いました。

地域ニーズに応える大型テナントの新規導入やフードコートの刷新などを通じて、館全体の集客力と回遊性を高め、出店テナントとの共存共栄を実現しています。

地域に根ざした高付加価値コンテンツと利便性を高めることで、商業施設としての魅力を磨き上げ、不動産賃貸収益の最大化を図っています。

今後も「地域マインドNo.1」のショッピングセンターを目指し、地域の皆さまの暮らしに寄り添う継続的なテナントミックスの最適化を推進することで、中長期的な安定収益のさらなる拡大と持続的な成長を目指していきます。

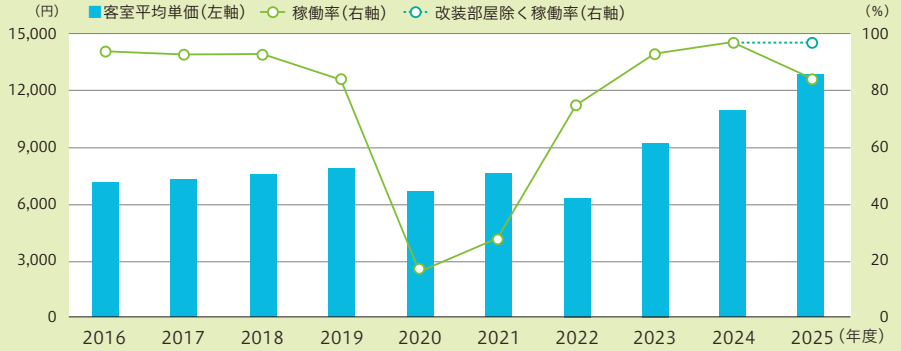
モザイクモール港北

洛北阪急スクエア

大井開発

「アワーズイン阪急」では、2025～2026年度にかけてシングル館の改装を進めています。2025年度は改装影響を受けるものの、改装中の客室を除く稼働率は過去最高水準を維持し、インバウンド向け販売サイトの拡充や価格戦略などにより客室単価が向上したことにより、売上高は前年度を上回りました。2026年度もシングル館の改装は続きますが、予約経路ごとの単価設定の見直しやAIを使った価格設定の習熟度アップなどにより引き続き稼働率と客室単価の最適化を図っていきます。また、2030年度までにはツイン館の改装も計画しており、常にお客さまに支持される「都心に居ながらほっと安心できるあなたの欲しいがつまったワンストップ型ホテル」を目指します。

客室平均単価・稼働率推移



寧波阪急

2021年、中国浙江省寧波市に「百貨店の強みとSCの強みを併せ持つ体験型デパートメントモール」として開業した寧波阪急は、中国市場における消費の二極化が進む中、2024年から実施した大型改装の効果や地下鉄新線の開通、2025年4月の超高層オフィス部分の開業による就業人口の増加が追い風となり、2025年度は売上高1,000億円規模で増収増益を達成し、寧波地区一番店の実績を確立しています。2026年末には超高層部分の高級ホテルも開業を予定されており、さらなるエリアの発展を追い風に「地域になくてはならない店」の実現を目指します。

資本・財務戦略

執行役員 財務室長
吉松 宏之

PBR将来目標1.2倍の早期達成と定着へ
財務規律の徹底と「コミュニケーションリテイラー」の結実

当社は「コミュニケーションリテイラー」の実現に向け、資本・財務戦略を力強く推進しています。

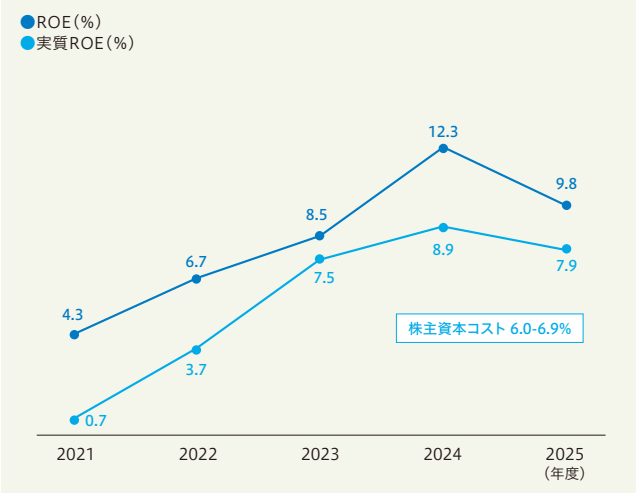
2025年度の実質ROEは7.9%と株主資本コストを上回り、課題であったPBRも2026年9月末時点で直近の株価上昇により1倍を超過しました。今後は、将来目標の1.2倍超の達成・定着に向けたPER改善を喫緊の課題と認識しています。

このギャップを打破すべく、この2年間で関西フードマーケットの完全子会社化や寧波阪急の連結子会社化を完了し、阪急本店リモデルやデータ事業などで新たな収益源の確立に取り組んでいます。また、2026年度は1株当たり配当金を48円へ増配するほか、「中期経営計画2024-2026」の自己株式取得目標300億円を達成する見込みであり、総還元性向70%を予定しています。これらの施策の推進にあたり、「Net Debt/EBITDA倍率2倍程度」の堅持、長期・固定金利調達によるリスク抑制、政策保有株式の売却といった健全なバランスシート管理のもと、財務規律を徹底してきました。

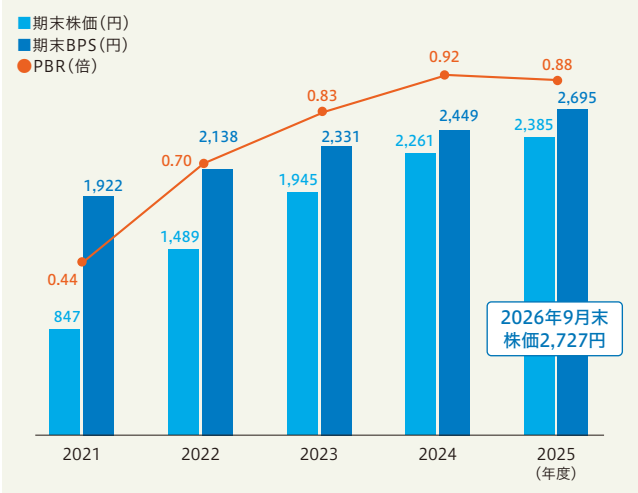
こうした資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点が評価され、2026年8月には「JPX日経インデックス400」の構成銘柄に初選定されました。今後も成長投資と株主還元の両立を通じ、すべてのステークホルダーの期待に応える一層の企業価値向上に邁進します。

財務ハイライト

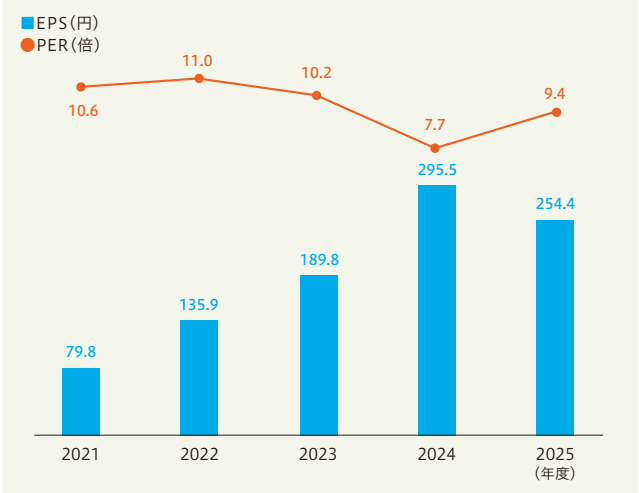
① ROEと実質ROE



② PBR・株価の推移



③ EPSとPER



資本・財務戦略

バランスシートの再構築

政策保有株式の縮減

資本収益性向上のための重要施策として、政策保有株式の縮減を強力に推進しています。

2024年度から本格的に着手した売却プロセスは想定を上回るスピードで進捗しており、2026年4月には保有する東宝株式会社株式の一部売却を実行しました。

これにより、非上場株式を含む政策保有株式残高の連結純資産に対する比率※は19.5%まで低下し、中期的な目標として掲げていた「20%以下」のラインを前倒しで達成しました。2026年度末には19.3%を見込んでおり、今後も聖域なき見直しを継続することで、当社の目指す事業ポートフォリオに適合した強靭で無駄のないバランスシートへの再構築を進めます。

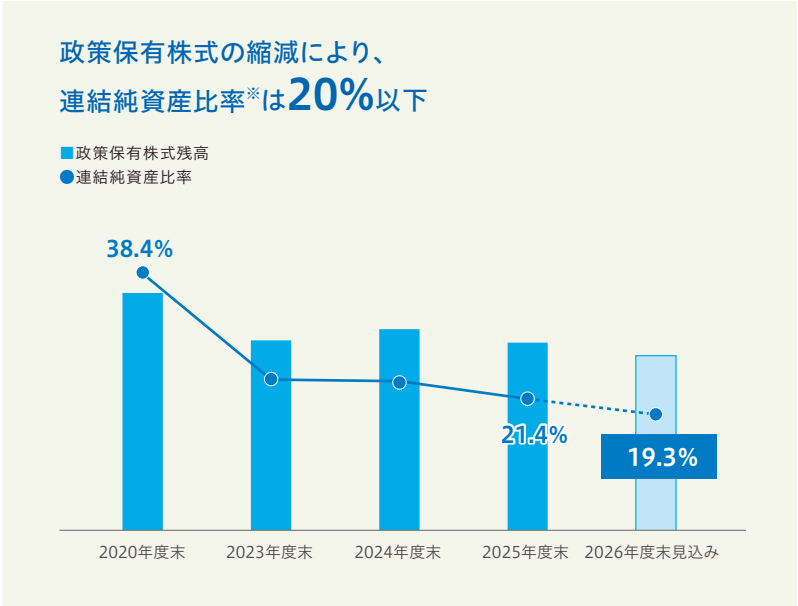
※2026年3月純資産額に、2026年4月の政策保有株式売却実績を反映した比率

成長戦略の明確化と集中投資による収益力向上

当社はこの2年間、持続的な成長基盤を確立すべく、大規模な資本再配分と構造改革を断行してきました。具体的には、関西フードマーケットの完全子会社化による国内食品事業のシナジー強化や、寧波阪急の連結子会社化による海外事業の再構築、そして阪急本店のアップスケール化リモデルなどの大型投資を計画どおりに完了させました。

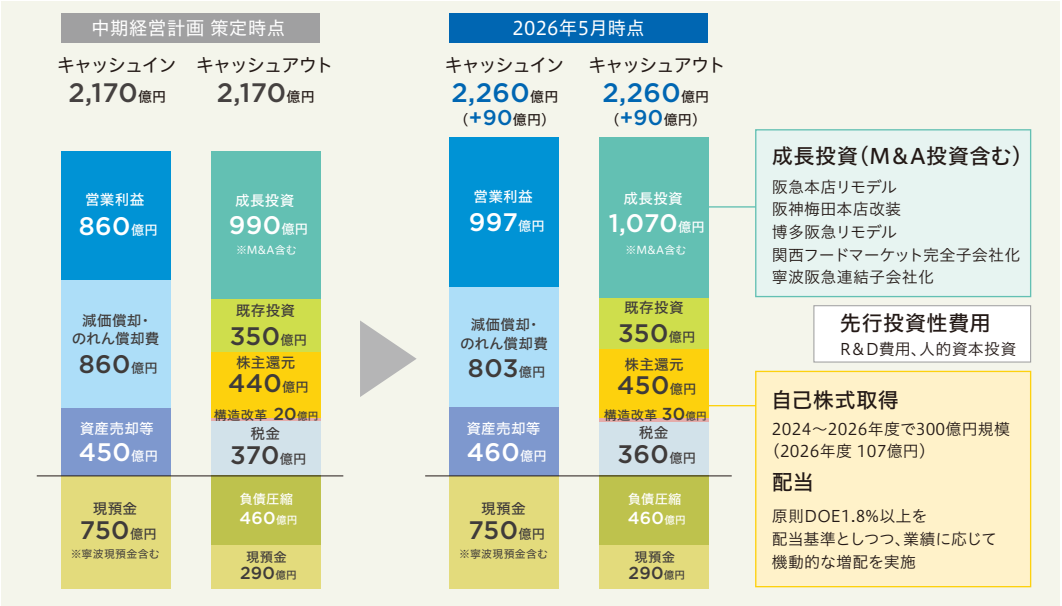
これら一連の成長投資は、現在、明確な財務成果として結実しつつあります。第一に、リモデルが完了した国内顧客・店舗ビジネスの要である阪急本店では、体験価値の飛躍的な向上により、2026年度の同店売上高は2024年度比で350億円増となる4,000億円の達成を目指しています。第二に、海外顧客ビジネスにおいてVIP会員の顧客化が進み、海外VIP顧客売上は2025年度の407億円から、2026年度には500億円へと急成長する見通しです。さらに、連結子会社化した寧波阪急が2025年度に14億円の営業利益を計上し、海外事業の収益安定化に大きく寄与しているほか、「H2O ID」などのデータを活用したビジネス化に向けても、店舗での実証を拡大し、新たな収益源の確立に向けて取り組んでいます。

政策保有株式縮減



※2026年度末見込みの非上場株式を含む政策保有株式残高÷連結純資産

キャッシュ・フロー・アロケーション（2024～2026年度）



資本・財務戦略

株主還元の強化

余剰資本の積極的還元

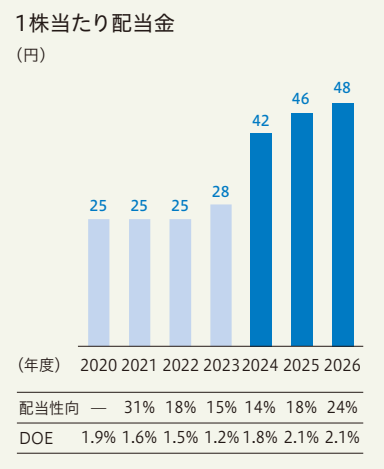
バランスシートの再構築(→P.40)に記載のとおり、ROE(自己資本利益率)の向上に向け、必要以上の自己資本の蓄積を抑制する「純資産のスリム化」を図っています。この無駄のない資本構成と最適なレバレッジを追求する規律ある資本配分のもと、当社は株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要課題の一つと位置づけています。

具体的な還元施策として、業績の成長に合わせた段階的な増配を基本とし、原則DOE(株主資本配当率)1.8%以上を基準とした安定的な増配を実行することで、2026年度配当金は1株当たり48円(2023年度比20円増)を予定しています。

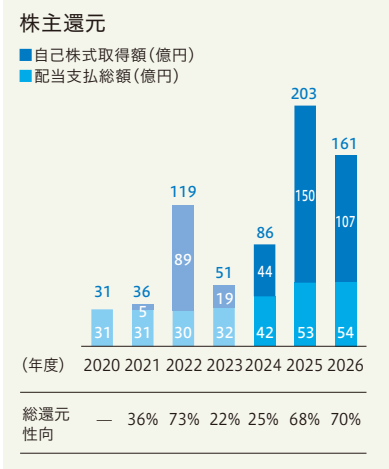
また、機動的な自己株式取得を確実に実行し、3ヵ年累計300億円の取得を完遂することでエクイティの膨張を抑え、2026年度における総還元性向は70%に達する見込みです。

今後も、当社の目指す事業ポートフォリオに適合した強靭なバランスシートの実現と、株主利益の最大化を両立すべく努めていきます。

株主還元(配当性向・DOE・総還元性向)の推移 ※2026年度は予想



	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
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%



	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
総還元性向	—	36%	73%	22%	25%	68%	70%

盤石な財務体質の維持と資本収益性向上の両立

規律あるB/S管理と金利変動を見据えた調達方針に基づく資本収益性の向上

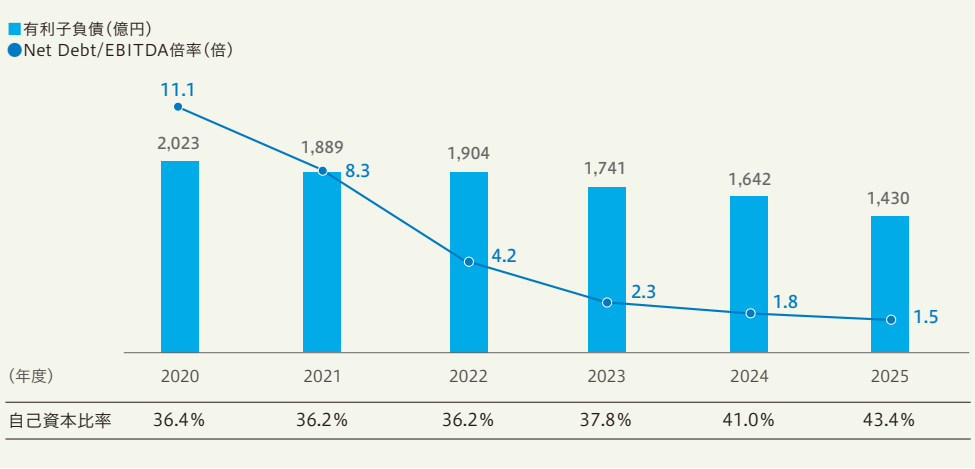
当社の積極的な成長投資と強力な株主還元を支えるのは、強固かつ弾力性のある財務基盤です。

当社は、資本コスト(WACC)を意識した有利子負債の活用によりレバレッジ効果を追求しつつ、格付水準を維持するとともに、機動的な資金調達余力を確保するため、財務健全性の重要指標として「Net Debt/EBITDA倍率2倍程度」を基準に掲げています。2025年度の実績は1.5倍と、すでにこの規律内でのコントロールを実現しており、予期せぬ事業環境の変化や新たな戦略的投資に即応できる最適なバランスを保っています。こうした規律のもと、戦略的な有利子負債の削減(負債圧縮)を進めることで、自己資本比率の着実な良化を並行して実現しています。

さらに、昨今の金利上昇局面への対応として、有利子負債の調達においては長期・固定金利を基本方針とし、実行しています。低金利環境下で長期にわたって固定金利の借入金を確保してきたことにより、将来の支払利息の増加リスク(金利上昇リスク)をヘッジし、資金調達コストを低位かつ安定的に維持する効果をもたらしています。同時に、今後の金利環境の変化や将来の成長投資を見据え、機動的な先行調達も視野に入れた資金調達を実行しています。これらにより、マクロ経済の不確実性が高まる中においても、利益の圧迫を抑え、安定的なキャッシュ・フローの創出とWACCの低位抑制を図ることが可能です。

今後も、本業での稼ぐ力の強化と政策保有株式の縮減などによる資産入れ替えを継続し、盤石な財務体質の維持と資本収益性の向上の両立を徹底していきます。

有利子負債とNet Debt/EBITDA倍率および自己資本比率の推移



	2020	2021	2022	2023	2024	2025
自己資本比率	36.4%	36.2%	36.2%	37.8%	41.0%	43.4%