

2026年3月期 決算説明資料

対象期間:2025年4月1日-2026年3月31日

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社
2026年5月12日

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。

業績

- ▶ 連結総額売上高は微増、営業利益はコスト増・百貨店事業のインバウンド売上減が下押し要因となり減益も、会社想定(300億円)を上回る着地。
 - ▶ 百貨店事業は国内売上が堅調(前年度+3%)に推移したものの、前年急伸したインバウンド売上の反動減(前年度▲20%)により、減収減益。
 - ▶ 食品事業は食品スーパーの既存店売上が堅調(前年度+2%)に推移し、増収増益。初の営業利益100億円を達成。
- 業績予想
- ▶ 阪急本店の改装効果が売上を押し上げる一方、人件費等のコスト増、中国人免税売上減少継続を見込む。さらに成長分野(海外・富裕層・データビジネス)への投資性費用投下を一段と加速。売上の伸びに対し利益の押し上げは小幅に留まる見通し。
 - ▶ 25年度年間配当は前回予想から2円増配し46円、26年度はさらに2円増配し48円を計画。

2026年3月期(25年度)業績

		前年度比	業績予想比
総額売上高	11,624億円	+0% +28億円	▲0% ▲6億円
営業利益	324億円	▲7% ▲24億円	+8% +24億円
当期純利益	300億円	▲14% ▲49億円	+25% +60億円

2027年3月期(26年度)業績予想

		前年度比
総額売上高	12,450億円	+7% +826億円
営業利益	325億円	+0% +1億円
当期純利益	230億円	▲23% ▲70億円

- 先ず、2025年度の業績についてご説明いたします。
- 連結総額売上高は前年並み、営業利益は販管費の増加や百貨店事業のインバウンド売上の減少が下押し要因となり、前年から24億円の減益となりました。一方で、会社想定は上回る着地となりました。
- 百貨店事業は、国内売上が堅調に推移したものの、前年第1四半期に急伸したインバウンド売上の反動減の影響が大きく、減収減益となりました。
- 食品事業は食品スーパーの既存店売上が堅調に推移したことから、営業利益は初めて100億円を達成しました。
- 2026年度の業績予想については、3月にリモデルオープンした阪急本店による売上増を見込む一方で、人件費等のコスト増や中国人インバウンド売上の減少が継続すると見ており、加えて成長分野への投資性費用投下を積極的に加速させるため、売上の伸長に対し営業利益の伸びは小幅に留まる見通しです。
- 配当については、2025年度の年間配当は前回2月公表から2円増配し46円、2026年度はさらに2円増配し48円を計画しております。

1. 2026年3月期 業績
2. 2027年3月期 業績予想
3. 中期経営計画(2024-2026)進捗
4. 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進捗
5. Appendix

- ここからは、
「2026年3月期 業績」
「2027年3月期 業績予想」
「中期経営計画(2024-2026)進捗」
「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進捗」
の順にご説明いたします。

- ▶ 通期連結営業利益は、会社予想(300億円)を上回る着地となったものの、コスト増・百貨店事業のインバウンド売上減により減益。
- ▶ 4Q(1-3月)は増収増益、国内売上が好調に推移した百貨店事業が寄与。
- ▶ 前年度に計上した特別利益(段階取得に係る差益、子会社株式売却益)の反動減、減損損失の増加により、通期当期純利益は減益。

(億円)	1-4Q					4Q			
	24年度	25年度	前年度増減率	前年度増減	業績予想増減	24年度	25年度	増減率	増減
総額売上高	11,596	11,624	+0.2%	+28	▲6	2,857	2,896	+1.4%	+39
売上高	6,818	6,802	▲0.2%	▲15	▲88	1,669	1,644	▲1.5%	▲25
営業利益	348	324	▲7.0%	▲24	+24	59	71	+20.1%	+12
経常利益	359	345	▲3.9%	▲14	+35	59	80	+34.6%	+21
当期純利益	348	300	▲14.0%	▲49	+60	▲26	10	—	+36

- 連結業績についてご説明いたします。
- ダイジェストでもご説明しました通り、通期連結営業利益は会社想定 of 300億円を上回る着地となったものの、販管費の増加や百貨店事業のインバウンド売上の減少により前年から24億円の減益となりました。
- 直近の第4四半期は百貨店事業が牽引し、増収増益となりました。
- 当期純利益は、前年度に計上した特別利益の反動減に加え減損損失の増加もあり、減益となりました。

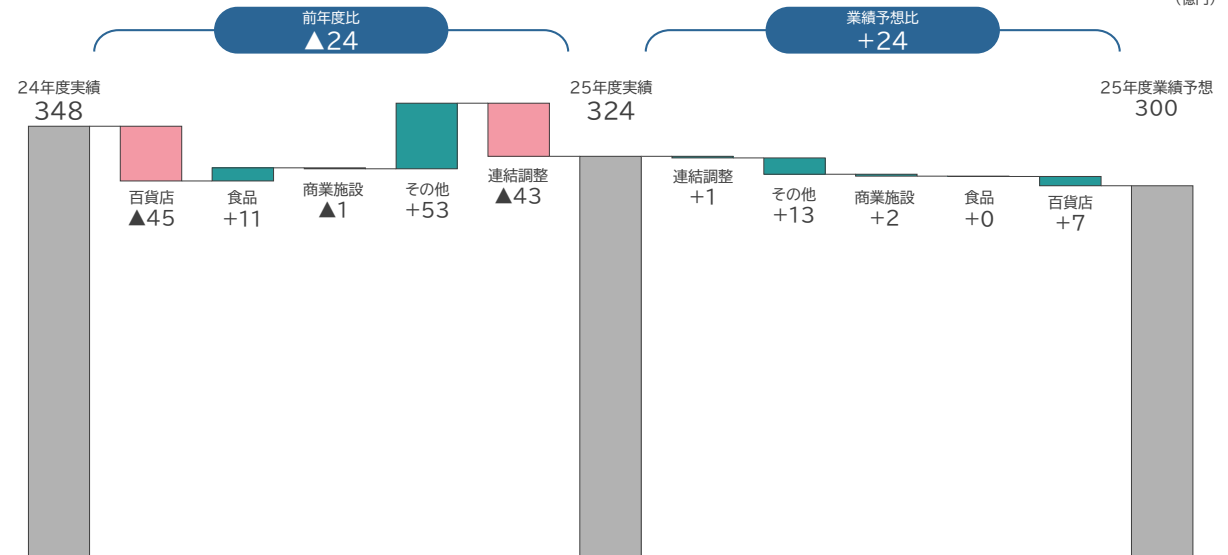
2026年3月期 業績
セグメント別業績

(億円)	1-4Q					4Q			
	24年度	25年度	前年度増減率	前年度増減	業績予想増減	24年度	25年度	増減率	増減
総額売上高	11,596	11,624	+0.2%	+28	▲6	2,857	2,896	+1.4%	+39
百貨店	6,350	6,210	▲2.2%	▲139	+80	1,533	1,578	+2.9%	+44
食品	4,285	4,325	+0.9%	+39	▲71	1,043	1,028	▲1.5%	▲16
商業施設	318	301	▲5.3%	▲17	▲1	71	73	+2.4%	+2
その他	644	789	+22.5%	+145	▲13	209	218	+4.4%	+9
営業利益	348	324	▲7.0%	▲24	+24	59	71	+20.1%	+12
百貨店	282	238	▲15.8%	▲45	+7	50	60	+20.7%	+10
食品	89	100	+12.0%	+11	+0	20	21	+3.6%	+1
商業施設	39	38	▲2.2%	▲1	+2	6	5	▲14.0%	▲1
その他	22	75	+242.8%	+53	+13	▲14	▲11	—	+3
連結調整	▲85	▲128	—	▲43	+1	▲3	▲4	—	▲1

- セグメント業績については、ご覧のスライドの通りです。

セグメント別業績 - 営業利益増減要因(前年度比、業績予想比)

(億円)

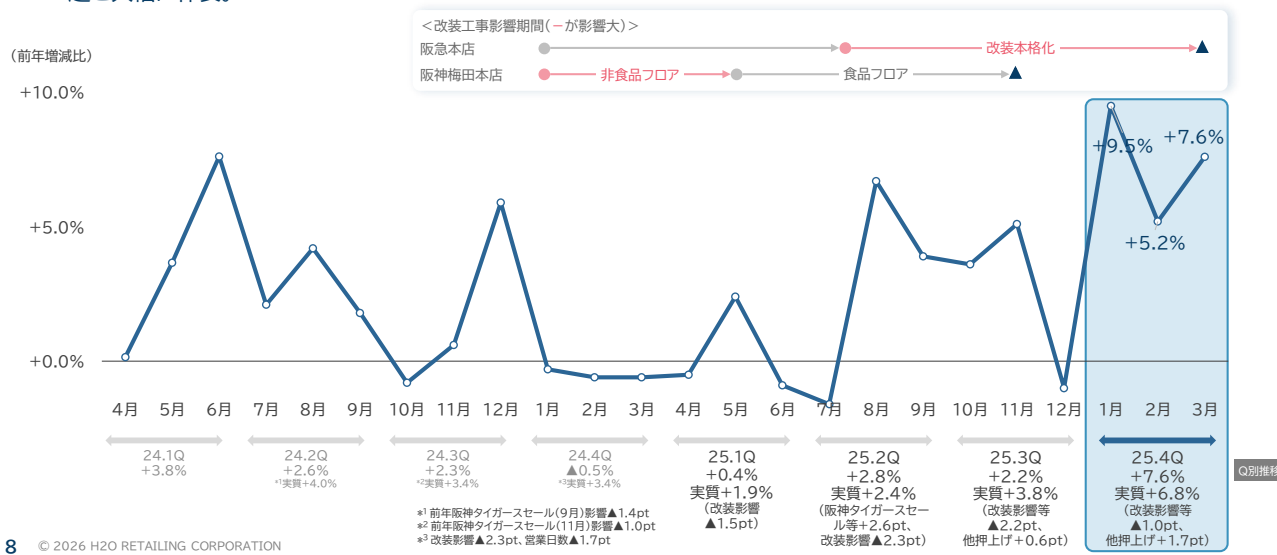


- ▶ (通期) 国内売上は堅調も、前年1Qに急伸したインバウンド売上の反動減・阪急本店の改装工事の影響を受け、減収減益。
- ▶ (4Q) 好調な国内売上により益率の低下(高額品比率上昇)をカバー。修繕費・委託作業費の減少により増収増益。

(億円)	1-4Q					4Q			
	24年度	25年度	前年度増減率	前年度増減	業績予想増減	24年度	25年度	増減率	増減
総額売上高	6,350	6,210	▲2.2%	▲139	+80	1,533	1,578	+2.9%	+44
売上高	1,922	1,853	▲3.6%	▲69		459	452	▲1.6%	▲7
売上総利益	1,385	1,344	▲2.9%	▲41		330	332	+0.4%	+1
販管費	1,102	1,106	+0.4%	+4		281	272	▲3.2%	▲9
営業利益	282	238	▲15.8%	▲45	+7	50	60	+20.7%	+10

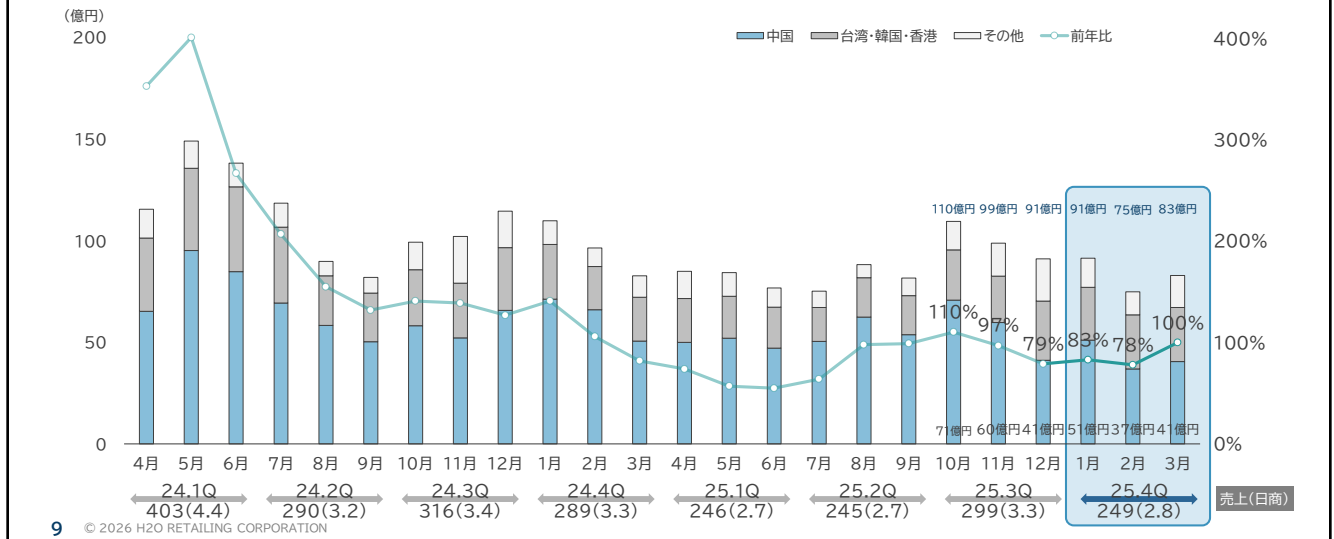
- 続いて、セグメント別の業績についてご説明いたします。
- 先ず、百貨店事業についてです。
- 通期業績は減収減益となりました。
- 国内売上は期を通じて堅調に推移したものの、前年第1四半期に急伸したインバウンド売上の反動減に加え、阪急本店の改装工事に伴う売場縮小の影響もあり、減収減益となりました。
- 第4四半期は、高額品を中心に国内売上が好調に推移し、益率低下の影響をカバーしました。改装費用等の販管費が減少したこともあり、増収増益となりました。

- ▶ 4Q国内売上は両本店が牽引し好調に推移(前年同期比+7%)。25年11月に改装が完了した阪神梅田本店は前年同期比+27%(非食品が伸長)。阪急本店は改装工事に伴う売場縮小影響があったものの、高額品(LUX・ジュエリー)が前年同期比+20%超と大幅に伸長。



- 国内売上の直近の動向についてご説明いたします。
- 年間推移は、こちらのグラフでご覧いただいている通り、上期に苦戦、下期に挽回しました。
- 第4四半期期間は、阪急本店・阪神梅田本店が牽引し、国内売上は前年同期比7%増と好調に推移しました。
- 2025年11月に改装が完了した阪神梅田本店は非食品カテゴリーを中心に売上が伸長し、前年同期比27%増となりました。
- また、3月にリモデルオープンした阪急本店は改装工事に伴う売場縮小影響があったものの、ラグジュアリーブランドやジュエリー・ウォッチなどの高額品は前年同期比20%増となりました。

- ▶ 4Qは前年同期比▲14%。12月以降の中国客数は▲40%台で推移、中国以外の地域は前年実績を上回り堅調に推移。
- ▶ 足元4月は月間99億円と改善基調だが、先行きは不透明。2026年度は中国インバウンド売上減少継続が予測されるため、阪急本店の改装効果を見込むも、インバウンド売上は前年度比+11%の1,150億円に留まる計画。



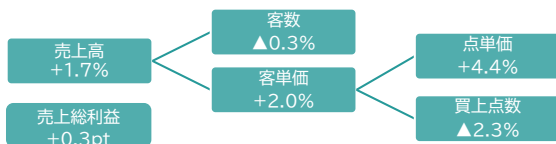
- インバウンド売上の動向についてご説明いたします。
- 2025年度は年間を通じて2割減少と苦戦しました。
- 第4四半期のインバウンド売上は前年同期比14%減となりました。
- 12月以降の中国の客数は関空への訪日中国人数とほぼ同様の動きとなり、前年同期比40-50%減で推移しております。
- 一方、中国以外の地域については前年実績を上回って推移しており、全体としては堅調な状況が続いております。
- 足元では、4月のインバウンド売上が月間99億円まで回復するなど改善基調にありますが、2026年度についても中国インバウンド売上の減少は継続すると見込んでおります。
- 2026年度は、リモデルオープンした阪急本店の改装による押上げ効果を見込むものの、インバウンド売上見通しは前年度比11%増の1,150億円としております。

- ▶ 食品スーパー既存店売上は前年度比+1.7%と堅調。25年度にスタートした新店舗フォーマット店舗が売上を押し上げ。
- ▶ 売上増による粗利益高の増加に加え、広告宣伝費等の販管費抑制も寄与し、初の営業利益100億円を達成。

(億円)	1-4Q					4Q			
	24年度	25年度	前年度増減率	前年度増減	業績予想増減	24年度	25年度	増減率	増減
総額売上高	4,285	4,325	+0.9%	+39	▲71	1,043	1,028	▲1.5%	▲16
売上総利益	1,295	1,310	+1.2%	+16		318	316	▲0.9%	▲3
販管費	1,205	1,210	+0.4%	+5		298	294	▲1.2%	▲3
営業利益	89	100	+12.0%	+11	+0	20	21	+3.6%	+1

食品スーパー既存店売上(前年度増減率)、売上総利益率(前年度増減)

- ▶ 米価格の上昇が一巡し、点単価が低下傾向
- ▶ 売上総利益率(益率)は総菜伸長、共通販促政策により改善



新店舗フォーマットの取り組み

	25年度	26年度計画
価値訴求型 (マルシェ) <ul style="list-style-type: none"> 【特徴】 ・リーズナブルプライス ・鮮度、品質に強み ・専門性の高いMDで差別化 	3 店舗 +6億円*	11 店舗
価格訴求型 (デイリーマート) <ul style="list-style-type: none"> 【特徴】 ・エブリデイロープライス ・ローコストオペレーションを実現 	10 店舗 +9億円*	22 店舗

* 売上増加額

- 次に、食品事業についてご説明いたします。
- 食品スーパーの既存店売上は前年度比1.7%増と堅調に推移しました。
- これは、2025年度からスタートした価格訴求型と価値訴求型の2つの新店舗フォーマット店舗が寄与しています。
- 既存店売上が伸長したことによる粗利益高の増加に加え、広告宣伝費等の販管費も抑制したことで、営業利益は前年から11億円増となり、初めて100億円の大台に乗せることができました。

商業施設・その他セグメント(通期業績)

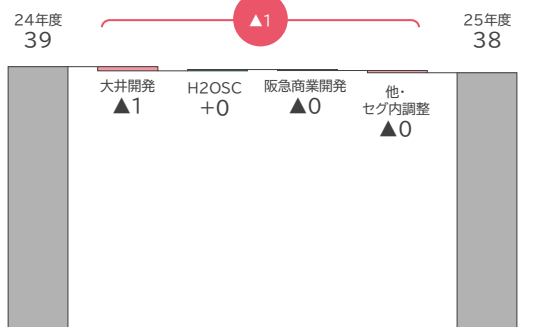
商業施設

- ▶ 主力のビジネスホテル(大井開発)が改装工事の影響を受けるも、客室単価の上昇もあり、営業利益は過去最高業績の24年度からほぼ横ばい

(億円)	24年度	25年度	前年度増減	業績予想増減
総額売上高	318	301	▲17	▲1
営業利益	39	38	▲1	+2

営業利益増減要因

(億円)



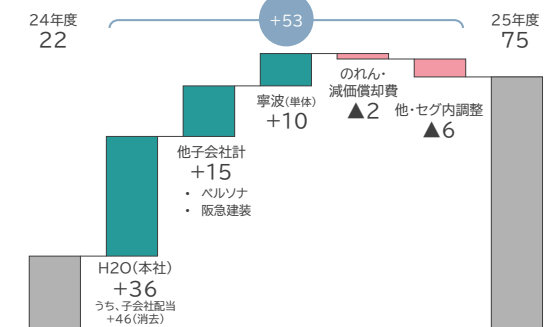
その他

- ▶ 前年2Qに新規連結した寧波阪急が10億円の増益
- ▶ 各子会社も堅調、会社想定を大きく上回る

(億円)	24年度	25年度	前年度増減	業績予想増減
総額売上高	644	789	+145	▲13
営業利益	22	75	+53	+13

営業利益増減要因

(億円)



- 続いて、商業施設事業及びその他事業についてご説明いたします。
- 商業施設事業につきましては、主力のビジネスホテル「アワーズイン阪急」等を運営する大井開発において、客室改装工事を進めている中でも客室単価が上昇したことにより、概ね前年並みの業績となりました。
- 商業施設事業全体でも過去最高業績となった前年実績とほぼ同水準であり、営業利益は会社想定を上回って着地しました。
- 専門店や寧波阪急を含むその他事業では、寧波阪急が10億円の増益になったほか、カード事業のパルソナを中心にその他子会社も安定的に好調に推移したことから15億円の増益となり、こちらも会社想定も上回りました。

1. 2026年3月期 業績
2. 2027年3月期 業績予想
3. 中期経営計画(2024-2026)進捗
4. 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進捗
5. Appendix

- 続いて、「2027年3月期 業績予想」についてご説明いたします。

- ▶ 阪急本店の改装効果が売上を上げる一方、人件費等のコスト増、中国人免税売上減少継続を見込む。さらに成長分野（海外・富裕層・データビジネス）への投資性費用投下を一段と加速。売上の伸びに対し利益の上げは小幅に留まる見通し。中東情勢の悪影響長期化(2Q以降)は織り込まず。
- ▶ 25年度年間配当は前回予想から2円増配し46円、26年度はさらに2円増配し48円を計画。

(億円)	25年度実績			26年度業績予想				
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	増減率	増減
総額売上高	5,554	6,070	11,624	5,865	6,585	12,450	+7.1%	+826
売上高	3,330	3,472	6,802	3,425	3,695	7,120	+4.7%	+318
営業利益	119	205	324	100	225	325	+0.4%	+1
経常利益	124	221	345	105	225	330	▲4.4%	▲15
当期純利益	69	230	300	135	95	230	▲23.2%	▲70

- 2026年度は、3月にリモデルオープンした阪急本店の改装効果が売上を上げる一方で、人件費等の販管費の増加に加え、中国人インバウンド売上の減少が継続すると想定しております。
- また、今後の重点成長領域である「海外顧客ビジネス」・「新富裕層ビジネス」・「顧客データ活用ビジネス」への投資性費用の投下を今年度より加速させる計画です。
- この結果、売上の伸びに対し利益の伸びが限定的となる見込みです。
- 中東情勢についても、不透明な状況が継続していますが、悪影響が長期化するシナリオは業績予想に織り込んでおりません。
- 配当については、2025年度の年間配当は前回2月公表から2円増配し46円、2026年度はさらに2円増配し48円を計画しております。

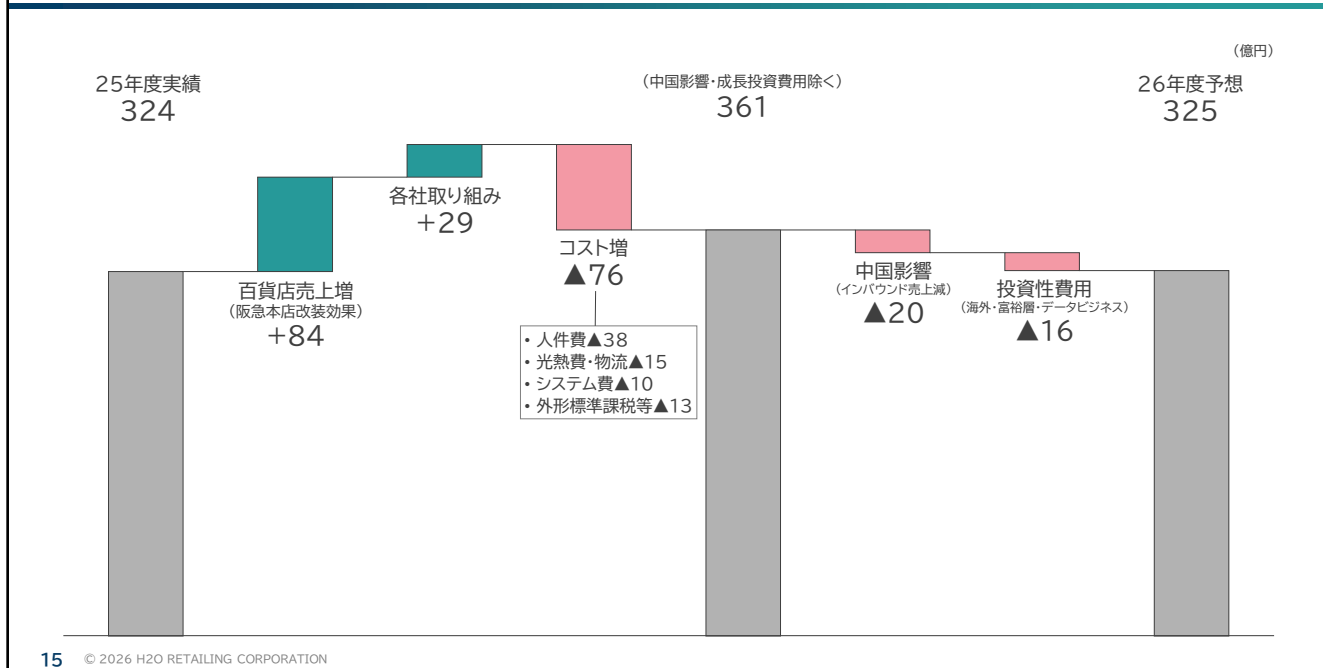
2027年3月期 業績予想
セグメント別業績予想

(億円)	25年度実績			26年度業績予想				
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	増減率	増減
総売上高	5,554	6,070	11,624	5,865	6,585	12,450	+7.1%	+826
百貨店	2,866	3,345	6,210	3,110	3,725	6,835	+10.1%	+625
食品	2,160	2,164	4,325	2,175	2,235	4,410	+2.0%	+85
商業施設	147	154	301	390	405	795	+164.3%	+494
その他	381	408	789	190	220	410	▲48.0%	▲379
営業利益	119	205	324	100	225	325	+0.4%	+1
百貨店	82	155	238	91	178	269	+13.1%	+31
食品*	42	58	100	40	70	110	+9.8%	+10
商業施設*	21	18	38	21	27	48	+25.2%	+10
その他*	93	▲18	75	52	▲44	8	▲89.4%	▲67
連結調整	▲120	▲8	▲128	▲104	▲6	▲110	—	+18

*26年度業績予想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、また華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。なお、25年度実績は組み換え前の旧セグメント区分で記載。

- セグメント別の業績予想に関して、2026年度よりセグメント区分を一部変更しています。2026年度の業績予想は新しいセグメント区分で開示しております。

連結業績予想 - 営業利益増減要因(前年度比)



- 続いて、2026年度見通しにおけるセグメント別営業利益の前年増減要因をグラフでお示しております。
- 営業利益につきましては、阪急本店の改装効果により84億円の押上げを見込むほか、各社での取り組みにより29億円の増益効果を見込んでおります。
- 一方で、人件費を中心とした販管費の増加を76億円見込んでいるほか、2025年度秋以降続いている中国免税売上の減少影響により20億円、重点成長領域への投資性費用の増加により16億円の押下げを見込んでおります。
- これらの結果、連結営業利益は前年度比1億円増の325億円を計画しております。

自己株式取得

- ▶ 2026年度の自己株式取得実施により、中期経営計画(2024-2026)の自己株式取得目標300億円規模をクリアする見込み。

取得対象株式の種類	当社普通株式
取得し得る株式の総数	600万株(上限) *発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合5.22%
株式の取得対価の総額	107億円(上限)
取得期間	2026年5月13日 - 2027年3月31日
取得方法	東京証券取引所における市場買付け(証券会社による投資一任方式)

- 2026年度の自己株式取得についてはご覧のスライドの通りです。
- 2026年度は107億円を上限とする自己株式取得を実施することにより、2024年度からの3カ年累計で目標としていた300億円の自己株式取得目標をクリアする見込みです。
- 今後も資本効率性、バランスシートの適正化を意識しながら、自己株式取得を含めた株主還元強化に取り組めます。

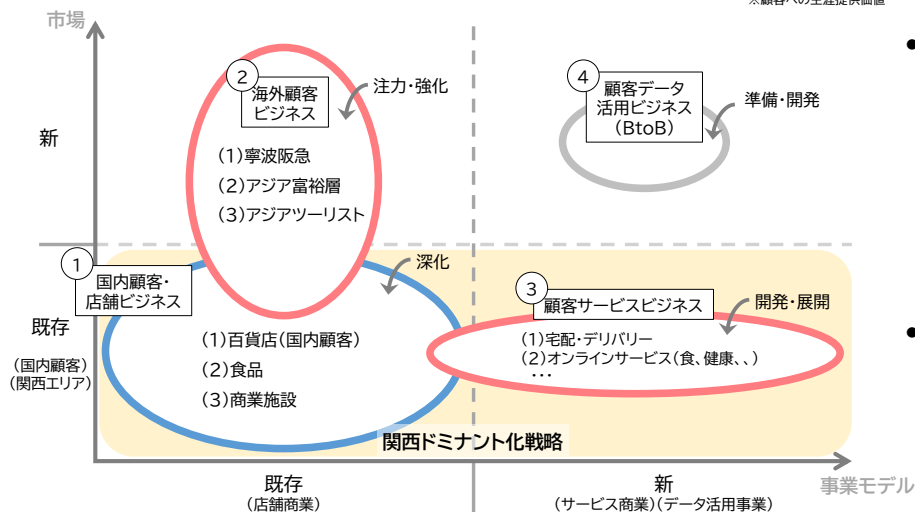
1. 2026年3月期 業績
2. 2027年3月期 業績予想
3. 中期経営計画(2024-2026)進捗
4. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の進捗
5. Appendix

- ここからは、2024年度に発表した中期経営計画2024-2026の進捗についてご説明いたします。

- 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
- 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 ⇒ LTV[※]の最大化)

※顧客への生涯提供価値



● 数値目標(2030年)

■ 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B 250億円
- ② 海外顧客B 200億円
- ③ 顧客サービスB } 30億円
- ④ 顧客データ活用B }

■ 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

● こちらは2024年5月に公表しております長期事業構想2030 Ver.2です。

● コミュニケーションリテイラーという、顧客起点のビジネスへの転換を図り、LTVを最大化するといったビジネスの新しいフォーメーションを目指して、現在さまざまな取り組みを進めている最中であります。

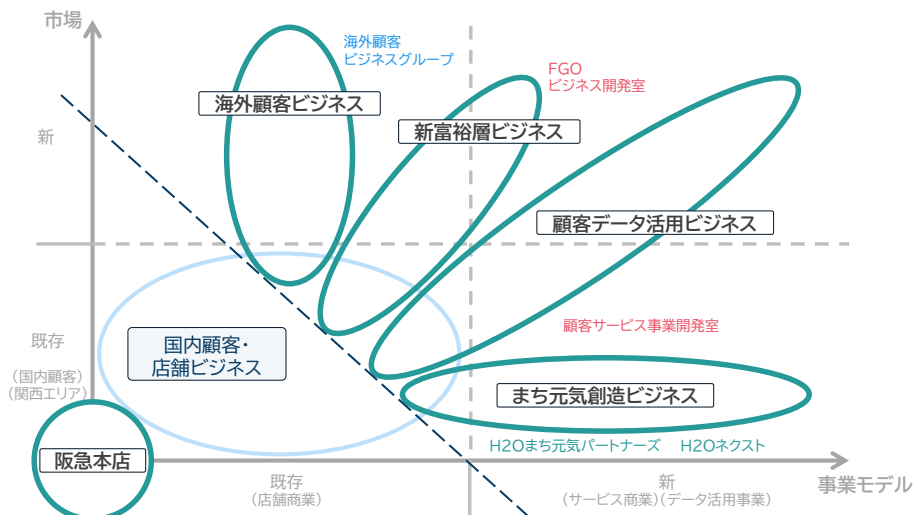


- 10カ年計画の中で、現在の2024-2026年度は、中間のフェーズということで、既存事業の深化、海外顧客ビジネスへの注力・強化、新たな収益源を展開といった種まきを行い、ITデジタル、顧客データ、人材という企業インフラを強化する局面です。
- 2030年度に営業利益350億円から400億円以上・ROE8%以上という目標を掲げるなか、その通過点となる現在の中計期間は、「新市場・新事業モデルへの展開」を図る、重要な3年間と位置付けております。
- この現中計において、当初掲げた営業利益320億円という目標を直近の2年連続で前倒して達成するなど、計画は想定を上回るペースで順調に推移しております。

Ver.2	取り組み	気づき・手応え	アップデート
国内顧客・店舗ビジネス	・ 阪急本店グローバルデパートメントストア化	・ 全館レベルのリモデルが概ね完了 ・ 高単価の上位顧客の売上は期待通り	阪急本店
	・ 食品事業 イズミヤ・阪急オアシスと関西スーパーマーケットを統合 ・ 2つの新店舗フォーマットの実装と修正	・ MD共通化とオペレーション統合による粗利率率向上 ・ 売上・客数は想定通り(価値訴求型・価格訴求型 共通)	国内顧客・店舗ビジネス
海外顧客ビジネス	・ 海外VIP顧客化 ・ コンテンツ開発	・ 海外VIPは会員数・売上ともに伸長 ・ ポストラグジュアリーの必要性 ・ 国内外の「ワンランク上」の富裕層に向けた独自性のあるコンテンツ・サービス開発の重要性	海外顧客ビジネス 新富裕層ビジネス
	地域共創活動	・ 千里中央公園活性化事業	・ 競争優位性があり事業化に公算 ・ 社会価値と財務価値両立の可能性
顧客サービスビジネス	・ まちうま・まち健	・ 高付加価値データ取得に地域コミュニティが有効	顧客データ活用ビジネス
顧客データ活用ビジネス	・ 顧客分析、マーケティングコンサルの実証 ・ データビジネスに向けた人材育成	・ 高解像度の分析による生活者理解の深化 ・ BtoB、BtoGの可能性	

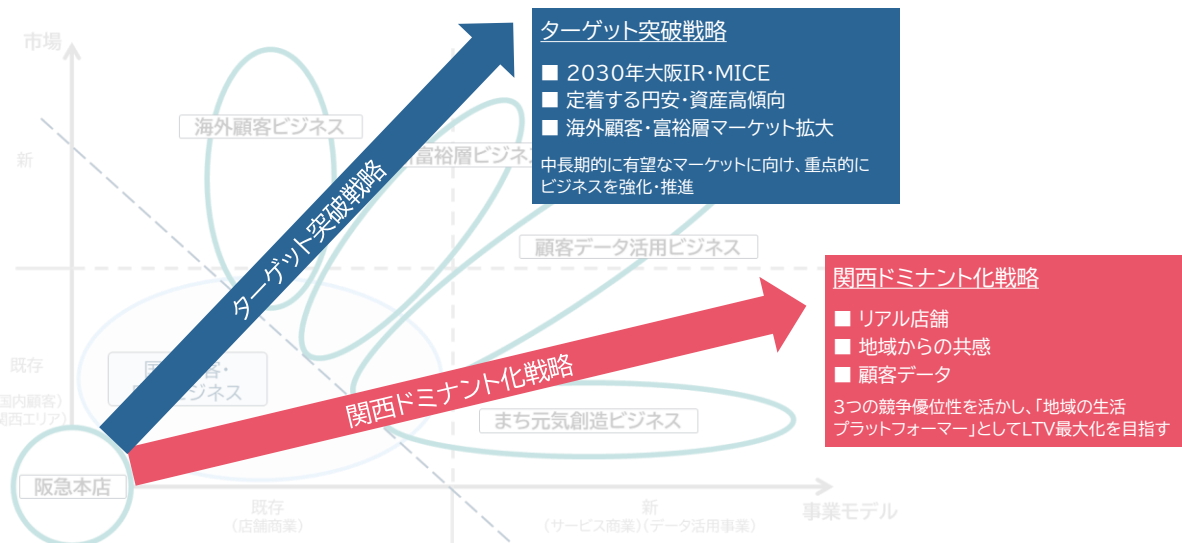
- こちらには直近の取り組みを通じて得られた「気づきと手応え」を記載しております。これらを基に、長期事業構想2030の実現をより確かなものとするため、この度改めて今後の重点成長領域を明確化する形でアップデートいたします。
- まず、「阪急本店」についてです。
グローバルデパートメントストア化に向けた全館レベルのリモデルが概ね完了し、収益力・ブランド力ともにグループを強力に牽引する存在となりました。
この確固たる強みをさらに磨き上げるべく、改めて独立した重点成長領域として設定いたしました。
- 次に、「新富裕層ビジネス」です。資産効果による富裕層の拡大や2030年に予定されている大阪IR・MICEの開業など、国内外で「ワンランク上の価値」を求めるお客様層の拡大が見込まれるなか、ラグジュアリーブランドだけでなく独自のコンテンツやサービス開発の重要性がより鮮明になっており、この度新たに重点成長領域として設定いたしました。
- 続いて、「まち元気創造ビジネス」です。当初は地域共創活動の側面が強かった「千里中央公園活性化事業」において、その活動に共感いただいた複数の企業・自治体からコンサルティングを受注するなど、事業収益性を伴うビジネスモデルに変容しつつあります。
加えて、新たな顧客接点拡大を目的に開発を進めてきた顧客サービスビジネスにおいて、地域に根差したサービスの提供が当社グループならではの競争優位性につながる事が分かりました。そこで、社会的価値と事業収益性の両立を加速させるべく、これらを「まち元気創造ビジネス」として再定義し、重点成長領域の1つとして推進してまいります。
- その他の領域も含めた詳細につきましては、以降のスライドで順次ご説明いたします。

- ▶ 人口減に伴い関西のマーケットが縮小するなか、既存領域のみに依存した成長には限界
- ▶ グループの持続的成長に向けて、5つの重点成長領域への先行投資と組織体制の強化により、事業開発を本格推進

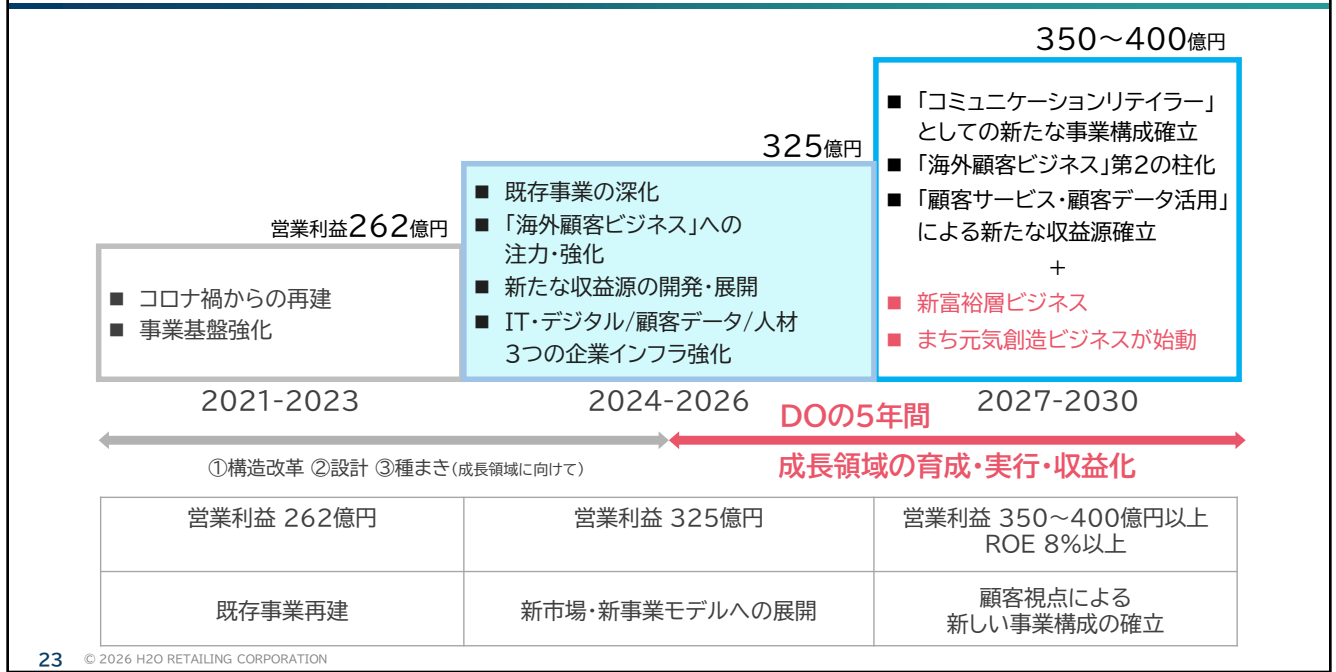


- 今申し上げた説明の概念図をお示しております。これを長期事業構想2030 Ver.2のアップデートとして今回開示しました。
- 人口減少に伴う関西のマーケット縮小が避けられないなか、従来の「国内顧客・店舗ビジネス」のみに依存した成長には限界があると考えています。
- そこでグループの持続的成長に向けて、ご覧のとおり、
 「阪急本店」・
 「海外顧客ビジネス」・
 「新富裕層ビジネス」・
 「まち元気創造ビジネス」・
 「顧客データ活用ビジネス」
 の5つを重点成長領域として明確化しました。
- これらに対して、今年の4月に専門組織の新設を含めて組織体制を整え、人員・活動費の増強等の戦略的な先行投資を実施し、ビジネス開発を本格化してまいります。

▶ 長期事業構想の実現に向け、「関西ドミナント化戦略」・「ターゲット突破戦略」が2つの大きな成長ベクトルとなる



- 長期事業構想2030の実現に向けては、2つの大きな成長ベクトルがあると考えています。それが「関西ドミナント化戦略」と「ターゲット突破戦略」です。
- 当社が予てより進めてきた百貨店・スーパーマーケット・商業施設などの「リアル店舗」を基盤に、地域連携を通じた「共感」、高解像度な「顧客データ」という3つの競争優位性を活かし、「地域の生活プラットフォーム」として長期に亘ってLTV最大化を目指し、小売業の枠にとどまらないビジネスモデルの進化を図ります。
- また、2030年大阪IR・MICEの開業、定着する円安・資産高傾向や海外顧客・富裕層マーケットの拡大といった事業機会を捉え、中長期的に有望なマーケットに向け、重点的にビジネスを強化・推進します。
- これら2つのベクトルを同時に力強く推し進めることで、持続的な企業価値の向上へと繋がります。



- 2021年度に掲げた長期事業構想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移ってまいります。
- 2025年度までの5年間は、コロナ禍からの再建を含めた構造改革や、新たな収益源開発のための設計・種まきに注力してまいりました。
- 今年度からは、2030年度に目指す「コミュニケーションリテラー」としての新たな事業構成の確立に向けて、「新富裕層ビジネス」や「まち元気創造ビジネス」を新たに始動させ、成長領域の「育成・実行・収益化」のための具体的な取り組みを力強く推進してまいります。

- ▶ 営業利益は2年連続で最終年度目標を上回って推移、2026年度も当初目標を引き上げ
- ▶ 長期事業構想2030実現に向け、成長のための投資性費用を先行投入

(単位:億円)	中期経営計画 策定時		今回策定		
	24年度 予想	26年度 目標	24年度 実績	25年度 実績	26年度 予想*2
百貨店事業	223	250	282	238	269
食品事業	98	115	89	100	110
商業施設事業	33	25	39	38	48
その他事業	▲3	10	22	75	8
合計	265	320	348	324	325
ROE (実質ROE*1)	9.6%	6.6%以上	12.3% (8.9%)	9.8% (7.9%)	7.4%
ROIC	4.7%	5.9%	6.0%	5.5%	5.6%

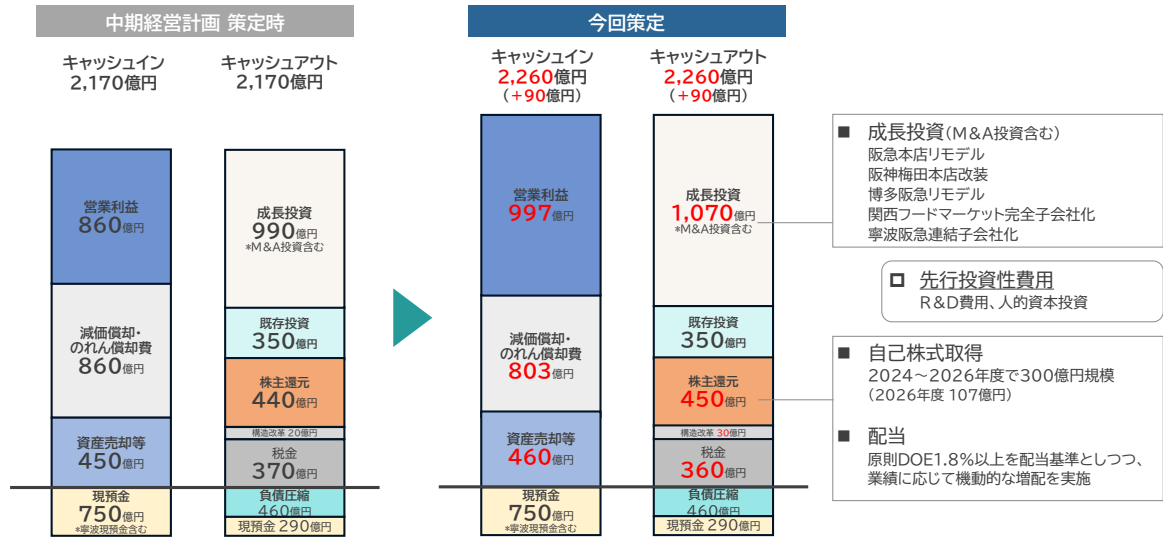
*1 実質ROEは資産売却などの特別利益や税効果を除く

*2 26年度予想よりセグメント区分を一部変更。緊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。
 なお、25年度実績は組み換え前の旧セグメント区分で記載。

- 続いては、数値目標です。
- 連結営業利益につきましては、先ほどご説明しました通り、2年連続で当初の中計最終年度目標を上回るなど、順調に推移しております。
- 現中計の最終年度となる2026年度については、当初の営業利益目標を引き上げた325億円の予想です。
- 外部要因による業績下押しリスクも予想されますが、長期事業構想2030の実現に向けて研究開発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、増益を見込んでおります。

キャッシュフロー・アロケーション(2024-2026)

- ▶ 2025年度は阪急本店リモデル及び食品スーパー新店舗フォーマット展開に着手
- ▶ 業績上振れによるキャッシュインの増加を、投資性費用の先行投入を含めた成長投資および株主還元に充当



- 次に、本中計期間のキャッシュフローアロケーションについてご説明いたします。
- 2025年度は阪急本店リモデルや食品スーパーにおける新店舗フォーマットの展開など、大型の設備投資を計画通り実施しました。
- 業績の上振れによるキャッシュインの増加を、先ほど申し上げた重点成長領域への投資性費用の先行投入を含めた「成長投資」、および「株主還元」に充当し、持続的成長と資本効率の向上を目指します。



- ▶ LTV最大化を目指した2012年以降最大規模のリモデルが概ね完了(2026年3月)
- ▶ 「国内外のお客様」から目的地かつマイストアとして選ばれる店づくりを推進、2026年度売上高4,000億円を目指す

LTV最大化に向けた3つの提供価値

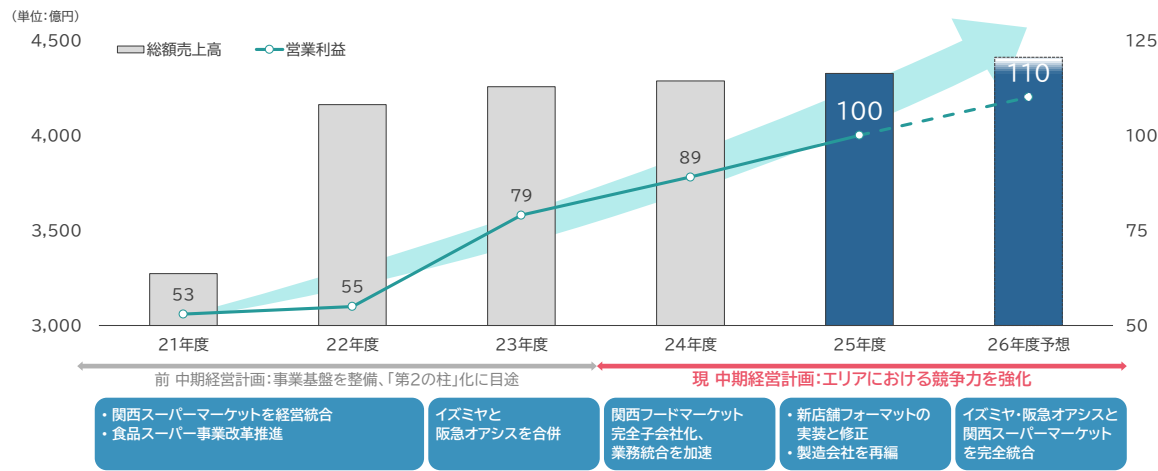


- ここからは先ほどお示した今後の重点成長領域ごとに、取り組みの進捗および今後の方向性について、まずは阪急本店のグローバルデパートメントストア化のご説明をいたします。
- LTV最大化を目指して進めてまいりました、2012年以降で最大規模となるリモデルは、本年3月の「HANKYU LUXURY」のオープンをもって、概ね完了いたしました。
- 今後は3つの提供価値を磨き上げ、国内外のお客様から「目的地」かつ「マイストア」として選んでいただける店づくりを推進し、2026年度の売上高4,000億円を目指します。
- まず第一に「MD価値」として、ラグジュアリービッグメゾンのインストア旗艦店化を実施するなど、ハイエンドMDの充実を図りました。
- 第二に「店舗価値」として、圧倒的なショッピングエンターテイメントと「五感を刺激する」劇場空間を通じて、百貨店ならではのワクワクする体験を提供してまいります。
- 第三に「顧客満足価値」として、個別商談スペースの拡大や横断販売体制を強化いたしました。デジタルも活用しながら、お客様一人ひとりに寄り添うパーソナルな接客体制を整備しました。
- これら3つの価値を掛け合わせることで、阪急本店の圧倒的な存在感を目指してまいります。



- ▶ イズミヤ・阪急オアシスと関西スーパーマーケットの統合により、会社再編が完了
- ▶ 食品スーパーにおける2つの新店舗フォーマットに手応え、増収増益を達成し営業利益100億円超に

食品事業セグメント 業績推移



- ここからは「国内顧客・店舗ビジネス」について、まずは食品事業についてご説明いたします。
- グラフにお示ししているのは、食品事業セグメントの売上高と営業利益の推移です。
- 2021年12月に関西スーパーを経営統合して以降、イズミヤと阪急オアシスの合併をはじめとする一連の会社再編により経営基盤の強化と運営効率化を推進してきた結果、着実に増収増益を続け、2025年度は営業利益100億円を達成しました。
- またこの度イズミヤ・阪急オアシスと関西スーパーマーケットの統合により、会社再編が完了いたしました。
- 食品スーパーがひとつの事業体となり、現在手応えを得ている「2つの新店舗フォーマット」の展開を加速させ、エリアにおける競争力をさらに高めてまいります。



- ▶ 新店舗フォーマットは実装と修正を経て本格展開へ、リテールメディアなど新規取り組みにも着手
- ▶ 会社統合によるシナジーを最大化、安定的な利益創出基盤を確立する

関西フードマーケット 取り組み・進捗

		24年度	25年度	26年度 計画	27年度以降 目標
運営体制	本社・本部	● 一体的運営スタート		● 2026年4月に会社統合	
店舗	店舗フォーマット	開発に着手	実装と修正 マルシェ 3店舗 デイリーマート 10店舗	本格化 マルシェ 11店舗 デイリーマート 22店舗	出店・改装 加速
	ネットスーパー		実証 4店舗	拡大 6店舗	
	リテールメディア			ビジネスモデルの実証	
	アプリ				リリース予定
商品	仕入れ一元化		条件 統合	仕入先 統合	製造機能による差別化
	商品開発		既存PB再構築	SPA 拡大	
インフラ	基幹システム	● 一次統合			完全統合
	セルフレジ		先行導入 24店舗	本格導入 70店舗	順次導入
	物流				一次再編



阪急オアシスマルシェ 池田駅前店 (価値訴求型)



関西スーパーデイリーマート 池田店 (価格訴求型)

- こちらは食品スーパー事業を担う関西フードマーケットの取り組み・進捗を記載しております。
- 2つの新店舗フォーマットは実装と修正を経て、2026年度にはさらに店舗数を拡大・本格展開する計画です。
- 先月には、価値訴求型「阪急オアシスマルシェ 池田駅前店」、価格訴求型「関西スーパーデイリーマート 池田店」が続けてオープンしましたが、こちらではリテールメディアなどの新規取り組みにも着手いたします。
- 今後は、商品開発・基幹システム・物流などの一本化を進めて統合のシナジーを最大化し、安定的な利益創出基盤を確立してまいります。



▶ 地域密着のSC運営や大井開発が収益基盤を底上げ、地域一番店・寧波阪急の成長により営業利益50億円規模へ

ショッピングセンター運営

- ・ 大規模リニューアル実施
(洛北阪急スクエア・モザイクモール港北 今夏に向けて順次オープン)
- ・ 大阪・関西万博で実績を積んだフードトラックの地域展開



洛北阪急スクエア



フードトラック

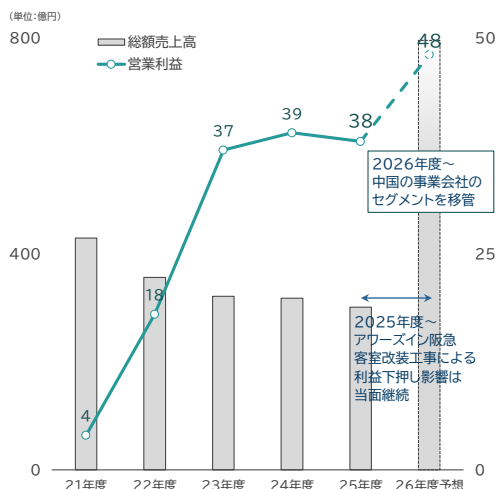
大井開発 (ホテル アワーズイン阪急)

改装工事しながら、インバウンド向け販売サイトの拡充と価格戦略により販売単価が向上、客室稼働率は過去最高水準を維持し売上高は前年を上回る

寧波阪急

- ・ 中国の消費低迷が続くなか、リモデル効果により売上高は前年を上回り堅調
- ・ 富裕層の深耕に加え、消費価値観や周辺環境の変化に合わせアッパーミドル・ミドルに向けたアプローチを強化、地域一番店としてさらなるシェア拡大へ

商業施設事業セグメント 業績推移



- 続いて、商業施設事業についてです。
- 地域密着のSC運営や、大井開発が手掛ける「ホテル アワーズイン阪急」の堅調な推移のほか、2026年度より寧波阪急を含む中国の事業会社が新たに加わり、商業施設事業セグメントの営業利益は50億円規模となる見込みです。
- 地域に支持される店舗運営を行うとともに、フードトラック事業など店舗以外での新たな取り組みも広げ、さらなる収益力の向上を図って参ります。



- ▶ 中国からの航空便減少の影響が続くなか、2025年度海外VIP顧客売上は過去最高を達成、顧客化サイクルに手応え
- ▶ 顧客対応人材の育成に加え、コンテンツ開発・顧客開拓を一段と加速、持続的な収益モデルの磨き上げへ

	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

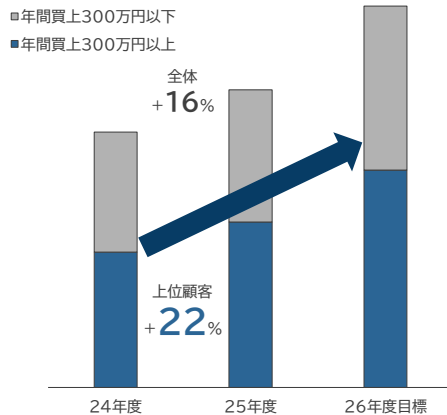
連携企業・新たなアライアンス先の開拓を韓国・タイへ拡大

- 続いて、海外顧客ビジネスについてご説明いたします。
- 中国からの航空便減少の影響によりインバウンド売上全体は減少するなか、2025年度の海外VIP顧客による売上は過去最高を更新いたしました。従来より継続的な関係性構築を目指して取り組んできた「海外VIP顧客化サイクル」が、着実に実を結んでいます。
- この顧客化サイクルを深化させ、2026年度には海外VIP会員数6万人、VIP顧客売上500億円と前年比120%・シェア43%を目指します。
- 具体的な取り組みは記載の通りですが、顧客対応人材の増強に加え、アライアンス先の開拓を一段と加速し、外部環境の変化に左右されない持続的な収益モデルの磨き上げを図ります。



- ▶ 2025年度外商売上は過去最高を更新、特に上位顧客(年間300万円以上お買い上げ)の支持を獲得
- ▶ 資産効果を背景とした富裕層の拡大に加え、デジタル活用やストアアテンダント連携等の独自の取り組みが奏功

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)



取り組み

- デジタル活用による顧客理解深化と業務効率化
営業支援システムの活用により購買情報を可視化し、精緻な顧客ニーズの把握と外商員の業務効率化を両立
- 「チーム接客」による提案領域の拡大
外商員とストアアテンダントによる組織的なチーム接客を推進、高度な専門知識を活かした幅広い提案・要望対応を実現
- 体験価値提供によるロイヤルティ醸成
VIPサロン等の拠点を軸に、ハイエンドでパーソナライズされた体験を提供、顧客のファン化とLTV向上を加速

- 続いて、新富裕層ビジネスについて、はじめに百貨店外商の取り組みをご説明いたします。
- 2025年度、外商売上は過去最高を更新し、中でも上位顧客によるお買い上げが伸長しました。
- その背景としては、資産効果などによる富裕層の拡大に加え、独自の3つの取り組みが奏功いたしました。
- 一つ目は、デジタル活用による顧客理解深化と業務効率化、
- 二つ目は、外商員とストアアテンダントが連携する「チーム接客」による提案領域の拡大、
- 三つ目は、VIPサロン等のハイエンドな空間を用いた、お誕生日会などの特別な体験の提供によるロイヤルティ醸成です。
- こうした強固な外商顧客基盤とこれまで培った独自の高付加価値モデルには、さらなる進化と拡大のポテンシャルがあると考えております。



- ▶ 富裕層の拡大や2030年に開業予定の大阪IR・MICEを契機に拡大が見込まれる海外顧客マーケットを見据え、国内外の「ワンランク上」の富裕層ニーズを満たす事業を開発へ

組織体制整備

新しく専門組織を編成(FGOビジネス開発室)、ビジネス企画開発およびコンテンツプロデュースに着手

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開発
- ・プロデューサー人材の育成

プロデュース型コンテンツ開発

商材・体験・コミュニケーションを掛け合わせた「編集」でニーズを満たすコンテンツを開発

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



Azumi Setoda外観



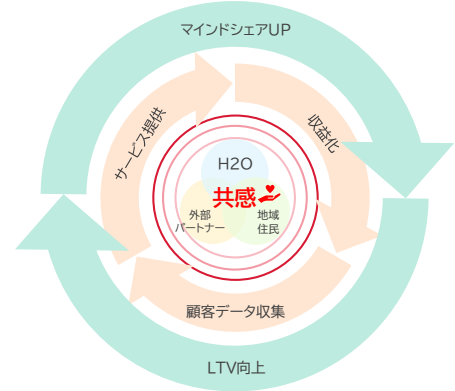
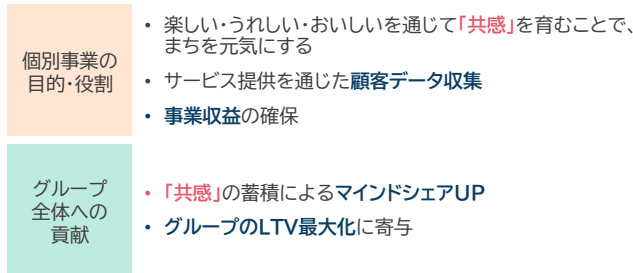
Azumi Setoda内観(東屋)

- ・このポテンシャルを確かなチャンスと捉え、この度新たな事業開発に着手いたしました。
- ・富裕層の拡大や、2030年に開業予定の大阪IR・MICEを契機に拡大が見込まれる海外顧客マーケットを見据え、国内外の「ワンランク上」の富裕層ニーズを満たす事業を開発してまいります。
- ・新たに組織を新設し、唯一無二のニーズに応える仕組みづくりや、「空間プロデュース」や「アート」など独自性の高いコンテンツの開発を行います。
- ・その具体の一つが、瀬戸内・生口島(いくちじま)にあるラグジュアリー宿泊施設「Azumi Setoda(アズミ セトダ)」の活用です。
- ・今回、阪急阪神ホールディングスと共同で富裕層向けツーリズム事業を推進し、140年の歴史を持つ古民家を再生した施設を核に、滞在・文化・購買体験を融合させた、特別な体験価値の創出を目指します。



- ▶ 地域とのつながりや顧客志向人材という競争優位性を活かし、地域に根差したサービス提供を通じて「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

狙い



地域社会に共感経済圏を形成
(関西ドミナント化戦略)




会社設立

- エイチ・ツー・オー まち元気パートナーズ株式会社を設立(2026年3月)
- ・ 事業内容: 地域の課題解決を支援する「伴走型コンサルティング」を展開
- ・ 提供価値: 地域のステークホルダーと「共感」でつながり、「まちを元気にするサイクル」の構築を目指す

- ・ 次に、「まち元気創造ビジネス」についてご説明いたします。
- ・ これまで小売業で培ってきた「地域とのつながり」や「顧客志向人材」という競争優位性を活かし、地域に根差したサービス提供を通じて「共感」を形成することで、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してまいります。
- ・ 近年人口減・高齢化を一つの背景に、公共施設の老朽化などさまざまな地域課題が発生していますが、本ビジネスの狙いは、単に地域課題の解決に留まりません。
- ・ 右側の図をご覧ください。
- ・ 当社グループが得意とする「楽しい・うれしい・おいしい」を入口としたサービスの提供を通じて、地域住民や自治体、企業、大学など多様なパートナーと一緒に地域課題に取り組み、共感を育みます。
- ・ このプロセスを通じて、「まちを元気にする」と同時に事業収益性を確保し、POSデータとは異なる高付加価値な顧客データを収集します。この事業サイクルを回すことで、地域における当社のマインドシェアを高め、百貨店や食品スーパーをはじめとする店舗ビジネスも含めたグループ全体のLTV最大化につなげるという、循環型成長モデルの構築を目指しています。
- ・ この構想を具現化するため、本年3月には「エイチ・ツー・オー まち元気パートナーズ株式会社」を設立いたしました。地域のステークホルダーが抱える幅広い課題に対し、伴走型のコンサルティングを展開することで、地域社会に「共感経済圏」を形成し、関西ドミナント化戦略を推進してまいります。



- ▶ 地域と連携し、共にプロセス・運営に関わり共感を育むことが、サービスの独自性と事業収益性につながる手応え
- ▶ 今後はエリア拡大や新規サービス開発を推進、収益モデルの確立へ

	取り組み・進捗	今後の方向性
地域課題伴走 コンサルティング	 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域住民・企業が自ら賑わいを作る自走体制構築 ・ 活動に共感した自治体・企業から受託案件獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域活性化スキームを他エリアへ実装 ・ 外部からの受託収益を拡大
食サービスアプリ 「まちうま」	 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地元の飲食店を応援する投稿機能を主軸にリニューアルを敢行 ・ 高槻市会員数11万人、有償加盟店230店舗獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有償加盟店・エリア拡大により、収益化を加速
健康マネジメント サービス 「まち健」	 <ul style="list-style-type: none"> ・ 健康チェックイベントでの予約サポートによる特定健診・がん検診受診率の向上 ・ まち健アプリの始動 ・ 企業協賛による収益化開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自治体・企業連携で収益化フェーズへ

新規サービス開発

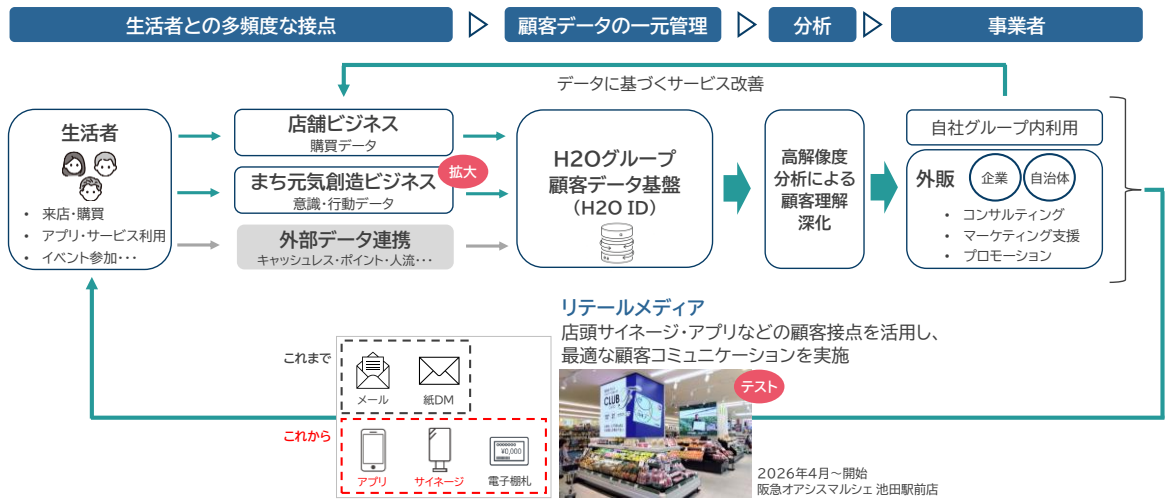
地域の課題解決につながる領域で新たな「まちシリーズ」の開発を推進

- 具体的な取り組み・進捗については、こちらに記載の通りです。
- 「地域課題伴走コンサルティング」では、千里中央公園活性化事業での実績により複数の自治体や企業から案件を受託しており、今後はこの成功モデルを他エリアへ横展開してまいります。
- 食サービスアプリ「まちうま」と健康マネジメントサービス「まち健」は、いずれも気軽に親しみやすいサービスとしてユーザーを拡大しており、それぞれ有償加盟店の獲得や自治体・企業協賛によるマネタイズにつながり始めています。
- 今後はこれら既存サービスのエリア拡大と収益化に加えて、新たなまちサービスの開発も並行して進めてまいります。




- ▶ 多頻度接点から得られる「購買×非購買」データの高精度分析は、BtoB、BtoG領域で事業収益化の可能性あり
- ▶ 顧客分析ソリューション等による、外販やリテールメディアを通じたマネタイズに向けて、店舗での実証を実施

データ収集・活用の流れ



- 続いて、「顧客データ活用ビジネス」についてご説明いたします。
- 生活者との多頻度な接点から得られる顧客データは当社の強みですが、これまで進めてきたさまざまな取り組みを通じて、データの「解像度」と「活用領域」に広がりが見えております。
- 従来の「購買データ」に、「まち元気創造ビジネス」を通じて得られる「意識・行動データ」を掛け合わせることで、より深い顧客理解が可能になります。
- 例えば、「何をいくら買ったか」という購買データに、「健康への関心度」や「地域活動への参加意向」といった非購買データを掛け合わせることで、お客様の潜在的なニーズを特定し、一人ひとりにより最適なサービスを提案することが可能になります。
- こうした知見を武器に、「BtoB」だけでなく、自治体の課題解決に貢献する「BtoG」領域でのソリューションの提案といった、新たな可能性も見えてまいりました。
- 加えて新たなマネタイズ手段として、本年4月から「阪急オアシスマルシェ池田駅前店」などで、リテールメディアの実証を実施しております。
- これまでのメールや紙DMから、アプリや店頭サイネージへと接点を進化させ、よりタイムリーでパーソナルな顧客コミュニケーションを実現することで、データ活用による多様な収益化を具体化してまいります。

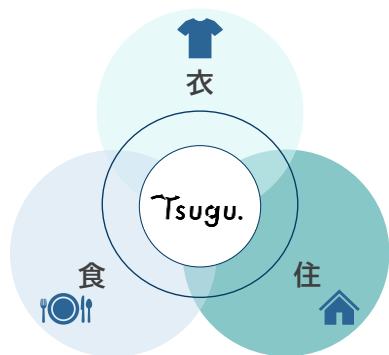
- ▶ 企業と個人を「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」と位置づけ、グループ横断の人事施策を推進
- ▶ 人的資本投資は概ね想定通り進捗、2024～2025年度累計30億円

	取り組み	進捗
組織パフォーマンス最適化	成長領域への人材配置・採用・育成	・ 組織体制を確立、事業開発領域へ人材を投入
	パナソニックグループとの未来社会共創プロジェクト 	・ 多様な分野での事業創出や基盤整備の実証実験に着手 ・ グループの若手・中堅社員を中心とした構成とし、人材育成の場としても活用
従業員エンゲージメント活性化	H2O未来探索塾	・ 事業開発人材の発掘・育成を目指し、規模を拡大して継続
	エンゲージメントサーベイ(グループ全社対象に実施)	・ エンゲージメント向上に向け、改善施策の具現化を目指す
働く環境・風土改革	グループ健康管理センター設立(2026年4月)	・ 全従業員が心身ともに健康で働ける環境の整備を目指し、グループ一括の管理体制を構築
	ダイバーシティの理解・浸透	・ 多様な価値観を尊重し合う組織風土の醸成に向け、「ダイバーシティウィークス」を開催、相互理解の深化を図る

- ・次に、事業を支えるグループインフラ整備・利活用についてです。
- ・人材育成・開発・投資においては、企業と個人を「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」と位置づけ、「組織パフォーマンスの最適化」「従業員エンゲージメントの活性化」「働く環境・風土改革」の3つの方針のもと、グループ横断の人事施策を推進しています。
- ・先ほど申し上げた通り、この度長期事業構想2030実行フェーズへの移行に伴い、重点成長領域に対し組織体制を確立し、事業開発人材を投入しました。
- ・またそうした人材を育成する観点から、外部パートナーとの共創プロジェクトや社内塾の取り組みも継続・拡大しています。

- ▶ 独自性の高い地域共創活動を推進、衣食住を軸とした自治体・企業との連携や環境省モデル実証事業を加速
- ▶ ESG評価向上など外部からの信頼を獲得、今後は企業価値向上への連動強化を目指す

環境をテーマにした地域共創活動:「Tsugu.」



	取り組み	進捗
衣	サステナブルファッション・プラットフォーム協議会	<ul style="list-style-type: none"> 産官民一体での協議会設立を当社が主導 外部パートナーと共に大阪府下で年間8,000トンの使用済衣料品を回収し循環させる「大阪モデル」構築を目指す
食	食とわ	<ul style="list-style-type: none"> 延べ700世帯を超える地域生活者とともに、家庭でのコンポストを活用した生ごみの資源化やまちの緑を増やす取り組みを通じ、共感と地域コミュニティを創出 環境省モデル実証事業として初の4年連続採択
住	大阪 森の循環促進プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> 大阪府との包括連携の中核として、長期視点で木材需要と関係人口を創出 大阪・関西万博に向けて制作したベンチは会期後のレガシーとして主に大阪府下の幼稚園や小学校へ移設

資源循環シンポジウム

資源循環の知見・ノウハウの共有を通じた地域共創の輪の拡大を目的に、多様なステークホルダーが参加するシンポジウムを2年連続で主催



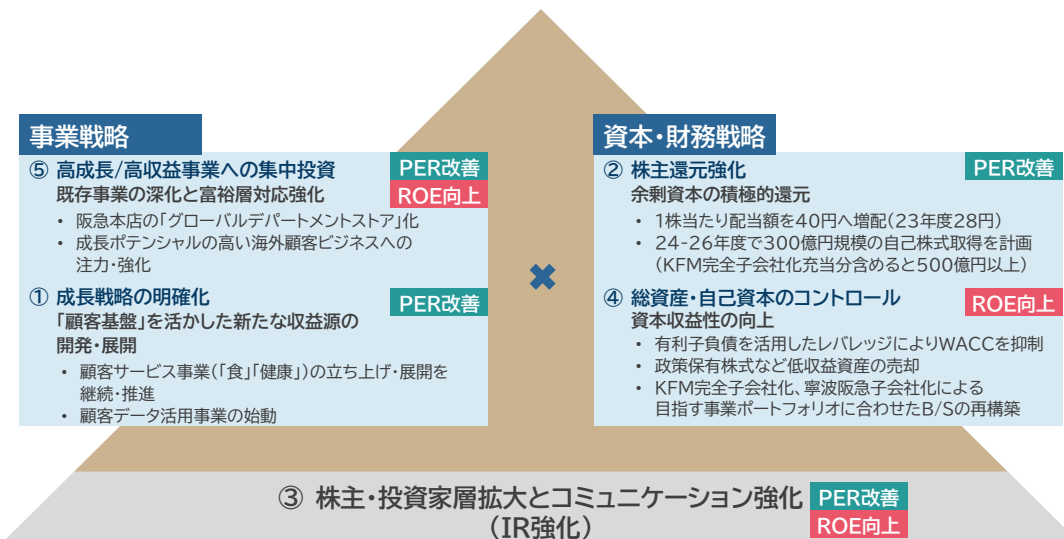
想うベンチ(大阪 森の循環促進プロジェクト)

- サステナビリティ経営についてです。
- 当社はサステナビリティ経営方針のマテリアリティに基づき、資源循環を目指した地域共創活動「Tsugu.」として、衣・食・住の領域で自治体や企業との連携を強化してまいりました。
- 大阪府下で年間8,000トンの衣料品回収・循環を目指し、産官民一体となった「サステナブルファッション・プラットフォーム協議会」の設立を主導するなど、独自性の高い取り組みが評価をいただき、ESG評価が向上するなど、着実な成果に繋がっています。
- 今後も地域の「絆」や「子どもたち」、「地域の自然」を守り引き継ぐ活動を推進し、事業活動および企業価値向上への連動強化につとめてまいります。

1. 2026年3月期 業績
2. 2027年3月期 業績予想
3. 中期経営計画(2024-2026)進捗
4. 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進捗
5. Appendix

- 最後に、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進捗についてご説明いたします。

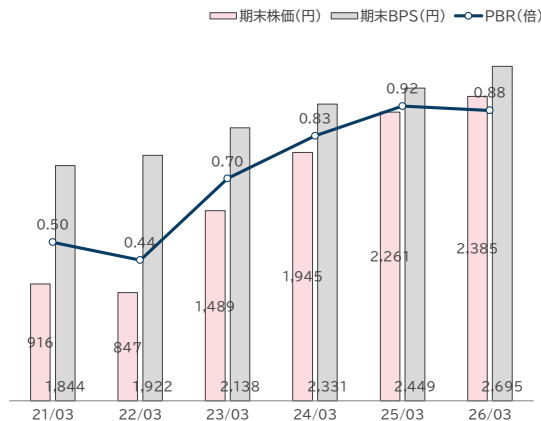
- ▶ 事業戦略の遂行、24年度から本格的に取り組む資本・財務戦略の積極推進により早期にPBR1倍を達成し、持続的な定着を目指す



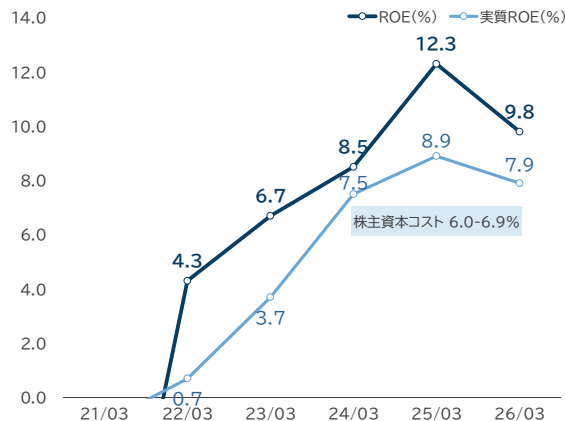
現状認識と今後の方向性

- ▶ 日経平均株価が上昇する中、当社PBRは足元で0.9倍程度、目標とする1.2倍以上達成に向けては引き続きPERが課題。
- ▶ ROE向上を継続し、成長戦略の具現化と株主還元強化、IR強化を通じてPERを改善していく。

株価及びPBR推移



ROE及び株主資本コスト推移



* 実質ROEは資産売却などの特別利益や税効果を除いて算出

- 先ず、現状認識と今後の取り組みの方向性についてご説明いたします。
- 日経平均株価が上昇する中、当社のPBRは足元で0.9倍程度で推移しており、目標として掲げる1.2倍超の達成に向けては、PERの改善が引き続き課題だと認識しています。
- 2025年度のROEについては、特別利益などを除いた実質ベースのROE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まいります。
- 課題となるPERについては、これまで進めてきた成長戦略の具現化に加え、株主還元強化、IR強化を通じて、改善に取り組んでまいります。

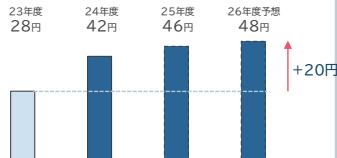
資本効率の向上と市場評価の改善に向けた取り組み(2024-2026年度)

資本財務戦略

配当(1株当たり配当金)

26年度年間配当は

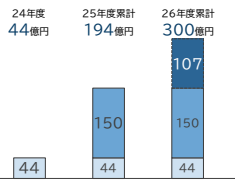
48円を予定(23年度+20円)



自己株式取得

3カ年累計目標

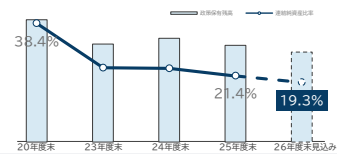
300億円を着実に実行



政策保有株式縮減

政策保有株式の縮減により、純資産比率*は20%以下

* 26年度未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



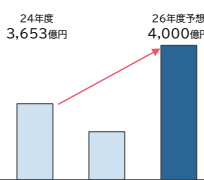
事業戦略

阪急本店リモデル

阪急本店のリモデルが完了

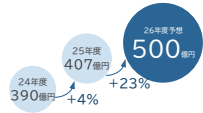
26年度売上高目標

4,000億円(24年度比+350億円)



海外顧客ビジネス

VIP売上は顧客化が進み、売上拡大



子会社化した寧波阪急は収益安定化

寧波阪急 営業利益
14億円(2025年度)

店舗改装・周辺開発効果でさらなる伸長へ

新富裕層ビジネス

上位顧客とのつながり強化



ワンランク上の富裕層ニーズへの対応

組織体制構築 × コンテンツ開発 × 顧客開発

ポストLUXのコンテンツ・サービス開発を進める

顧客データ活用ビジネス

BtoB、BtoGのビジネス化に手応え

「購買×非購買」データの高度画像分析
顧客分析ソリューション等による実証実験中

BtoB BtoG 外販 外販 × BtoB × BtoG

収集データ・データ活用の幅が広がる

まち元気創造ビジネス

競争優位性あり、社会・財務価値両立を目指す

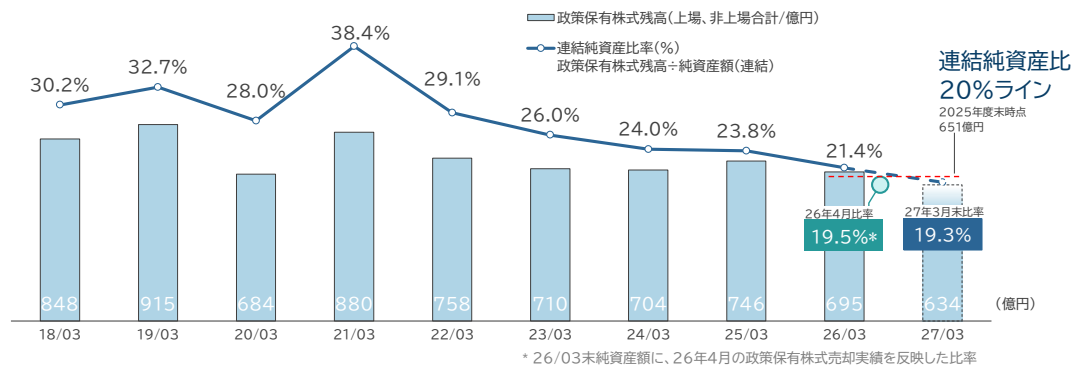


政策保有株式の縮減により純資産比率20%を下回る水準へ

- ▶ 2026年4月の東宝株式を含め、政策保有株式の縮減を着実に実行。今後も縮減を継続。
- ▶ 今回の売却により、2027年3月末の連結純資産比率は20%を下回る水準へ

政策保有株式縮減推移

	18/03	19/03	20/03	21/03	22/03	23/03	24/03	25/03	26/03	27/03見込み
上場銘柄数	16	16	15	15	7	5	4	4	4	4
売却額(億円)	0	—	37	—	94	168	0	174	149	58



- 続いて、政策保有株式の縮減についてご説明いたします。
- 当社は従前から政策保有株式の縮減方針に基づき、縮減を進めてまいりました。
- 2026年4月に実施した東宝株式の売却により、4月末時点の政策保有株式残高を基に、2026年3月末の連結純資産に対する割合として試算した結果、当該比率は19.5%となり、20%を下回る水準となりました。
- また、2027年3月末時点における政策保有株式の連結純資産比率についても、19.3%となる見込みです。
- 今後も縮減方針に基づき、着実に取り組みを進めてまいります。

株主還元

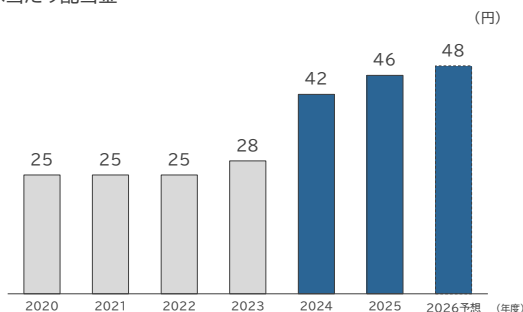
株主還元方針(2024-2026年度)

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

配当:1株当たり40円へ増配(中計公表時点の2024年度目標)

自己株式取得:3カ年で300億円規模(3カ年累計で総還元性向は60%以上に相当)

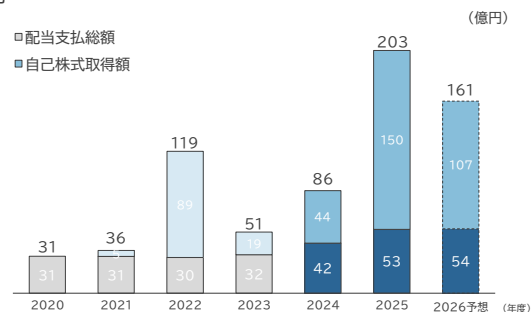
1株当たり配当金



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

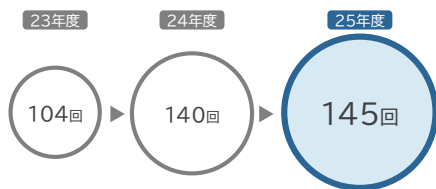
株主還元



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

- 株主還元については、現中期経営計画の還元方針に基づき、配当および自己株式取得を着実に進めております。
- 配当につきましては、先ほどもご説明した通り、2025年度の1株当たり配当金は2月公表から2円増配の46円、2026年度はさらに2円増配の48円を計画しています。
- また、自己株式取得についてもは現中期経営計画で掲げた3カ年累計300億円の取得目標を達成する見込みです。
- 今後も、成長投資とのバランスを踏まえながら、資本効率や株主還元を意識した経営を続けてまいります。

投資家との対話実績(ミーティング実施回数)



主なIR活動実績

		23年度	24年度	25年度
国内機関投資家	IR説明会	1回	1回	1回
海外機関投資家	海外ロードショー	1回	1回	1回
個人投資家	個人投資家向け説明会	—	1回	2回
	株主向けイベント	—	—	2回
グループ従業員	従業員向け説明会	3回	4回	6回

株主優待の拡充

食品スーパー優待制度のアップデート

食品スーパーでのお買上額に応じたSポイント還元を26年度から導入

保有状況に応じて
3-7%還元

株主の利便性向上、店舗売上の拡大

長期保有のベネフィット拡充

長期保有基準を緩和、長期保有特典を導入

長期保有基準
・保有株数条件、保有年数ともに緩和

長期保有特典
・買上Sポイント還元率アップ
・Sポイント還元

株式の買い増し・長期保有

個人投資家に向けた取り組み



株主向けイベント



個人投資家向け説明会

- 最後に、株主・投資家との対話状況についてご説明いたします。
- 当社は、中長期的な企業価値向上に向け、株主・投資家との対話を重視しております。
- 2025年度は、国内外の機関投資家との対話に加え、個人投資家向け説明会や株主向けイベントを拡充し、対話機会の拡大に取り組みました。
- 今後も、成長戦略・資本政策・株主還元について丁寧な情報発信と対話を継続し、ROE向上とPER改善の両面から企業価値向上に取り組んでまいります。
- 私からの説明は以上となります。ありがとうございました。

1. 2026年3月期 業績
2. 2027年3月期 業績予想
3. 中期経営計画(2024-2026)進捗
4. 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進捗
5. Appendix

Appendix
連結業績推移

(億円)	24年度				25年度							
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	(対前年) 上段:増減率 下段:増減	2Q	(対前年) 上段:増減率 下段:増減	3Q	(対前年) 上段:増減率 下段:増減	4Q	(対前年) 上段:増減率 下段:増減
	総額売上高	2,764	2,821	3,155	2,857	2,733	▲1.1% ▲31	2,821	+0.0% +0	3,174	+0.6% +19	2,896
売上高	1,619	1,694	1,836	1,669	1,636	+1.1% +17	1,694	+0.0% +0	1,828	▲0.4% ▲8	1,644	▲1.5% ▲25
営業利益	93	57	139	59	55	▲40.6% ▲38	64	+10.8% +6	134	▲3.5% ▲5	71	+20.1% +12
経常利益	102	57	140	59	61	▲39.8% ▲41	63	+9.3% +5	141	+0.5% +1	80	+34.6% +21
当期純利益	265	6	104	▲26	40	▲85.0% ▲225	29	+369.0% +23	221	+112.2% +117	10	— +36

セグメント別業績推移

(億円)	24年度				25年度							
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	(対前年) 上段:増減率 下段:増減	2Q	(対前年) 上段:増減率 下段:増減	3Q	(対前年) 上段:増減率 下段:増減	4Q	(対前年) 上段:増減率 下段:増減
	総額売上高	2,764	2,821	3,155	2,857	2,733	▲1.1% ▲31	2,821	+0.0% +0	3,174	+0.6% +19	2,896
百貨店	1,554	1,496	1,766	1,533	1,393	▲10.3% ▲160	1,472	▲1.6% ▲24	1,767	+0.0% +1	1,578	+2.9% +44
食品	1,034	1,078	1,130	1,043	1,064	+2.9% +30	1,096	+1.7% +18	1,137	+0.6% +6	1,028	▲1.5% ▲16
商業施設	82	78	87	71	75	▲8.4% ▲7	72	▲7.3% ▲6	81	▲6.8% ▲6	73	+2.4% +2
その他	94	169	172	209	200	+113.3% +106	181	+6.9% +12	190	+10.4% +18	218	+4.4% +9
営業利益	93	57	139	59	55	▲40.6% ▲38	64	+10.8% +6	134	▲3.5% ▲5	71	+20.1% +12
百貨店	80	47	107	50	35	▲56.6% ▲45	48	+2.8% +1	95	▲10.3% ▲11	60	+20.7% +10
食品	15	21	32	20	21	+35.7% +6	21	▲1.8% ▲0	37	+15.3% +5	21	+3.6% +1
商業施設	13	8	12	6	13	▲2.9% ▲0	8	▲0.5% ▲0	13	+2.8% +0	5	▲14.0% ▲1
その他	66	▲18	▲12	▲14	105	+60.1% +40	▲12	-	▲6	+5	▲11	-
連結調整	▲82	▲0	▲0	▲3	▲119	-	▲1	-	▲5	-	▲4	-
						▲37	▲1	▲1	▲4	▲4	▲4	▲1

(億円)	24年度				25年度							
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	(対前年)	2Q	(対前年)	3Q	(対前年)	4Q	(対前年)
						上段:増減率		上段:増減率		上段:増減率		下段:増減
総額売上高	1,554	1,496	1,766	1,533	1,393	▲10.3% ▲160	1,472	▲1.6% ▲24	1,767	+0.0% +1	1,578	+2.9% +44
売上高	457	463	542	459	417	▲8.9% ▲41	450	▲2.8% ▲13	535	▲1.4% ▲8	452	▲1.6% ▲7
売上総利益	338	327	390	330	305	▲9.8% ▲33	321	▲1.8% ▲6	387	▲0.7% ▲3	332	+0.4% +1
販管費	259	280	283	281	270	+4.6% +12	273	▲2.6% ▲7	292	+3.0% +8	272	▲3.2% ▲9
営業利益	80	47	107	50	35	▲56.6% ▲45	48	+2.8% +1	95	▲10.3% ▲11	60	+20.7% +10

(億円)	24年度				25年度											
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	(対前年) 上段:増減率 下段:増減		2Q	(対前年) 上段:増減率 下段:増減		3Q	(対前年) 上段:増減率 下段:増減		4Q	(対前年) 上段:増減率 下段:増減	
						増減率	増減		増減率	増減		増減率	増減		増減率	増減
総額売上高	1,034	1,078	1,130	1,043	1,064	+2.9%	+30	1,096	+1.7%	+18	1,137	+0.6%	+6	1,028	▲1.5%	▲16
売上高	995	1,038	1,086	1,007	1,023	+2.8%	+28	1,054	+1.6%	+17	1,090	+0.4%	+4	991	▲1.6%	▲16
売上総利益	311	326	340	318	320	+3.1%	+10	330	+1.2%	+4	345	+1.5%	+5	316	▲0.9%	▲3
販管費	295	305	307	298	299	+1.4%	+4	309	+1.4%	+4	308	+0.0%	+0	294	▲1.2%	▲3
営業利益	15	21	32	20	21	+35.7%	+6	21	▲1.8%	▲0	37	+15.3%	+5	21	+3.6%	+1

営業外損益・特別損益

(億円)	24年度	25年度	増減	主な増減
営業利益	348	324	▲24	
営業外損益	11	21	+10	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受取配当金の減少 ▲2 ・ 為替影響による減少 ▲2 ・ 子会社株式取得関連費用の減少 +7 ・ その他営業外収益・費用の増減 +7
経常利益	359	345	▲14	
特別損益	154	10	▲145	<ul style="list-style-type: none"> ・ 補助金収入の増加 +14 ・ 段階取得に係る差益の減少 ▲80 ・ 子会社株式売却益の減少 ▲17 ・ 投資有価証券売却益の減少 ▲11 ・ 建物解体費用の減少 +20 ・ 進路設計支援費用の減少 +18 ・ 減損損失の増加 ▲66 ・ 固定資産除却損の増加 ▲22
税引前利益	513	355	▲159	
法人税、非支配株主損益	165	55	▲110	
当期純利益	348	300	▲49	

設備投資・減価償却費

設備投資

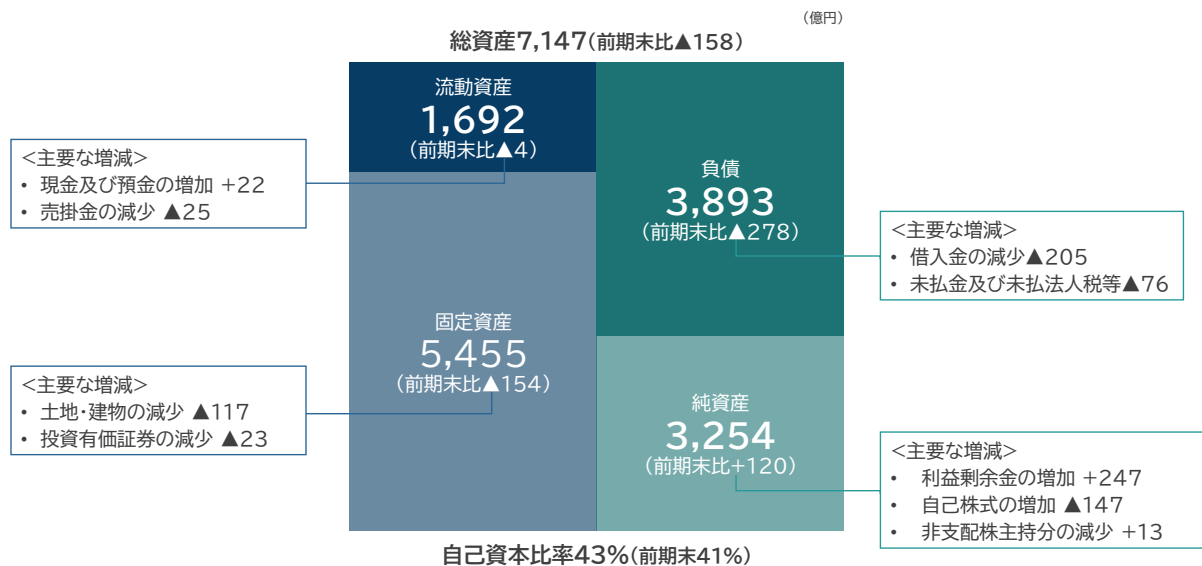
(億円)	24年度	25年度	主な内容	26年度予想
連結合計	313	276		341
百貨店	60	109	阪急本店・阪神梅田本店・川西阪急スクエア改装	75
食品	65	49	食品スーパー 新規出店・店舗改装	76
商業施設	21	25	大井開発 客室改装工事	47
その他	173	93		143
IT・DX	123	83	エイチ・ツー・オー リテイリング システム投資	135
寧波*	43	1		—

*26年度業績予想よりセグメント区分を一部変更。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移管。

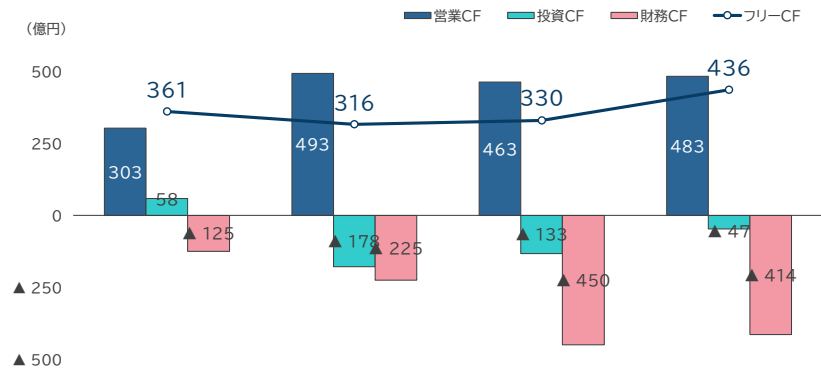
減価償却費

(億円)	24年度	25年度	前年増減
連結合計	235	248	+13

▶ 資産売却・減損損失等により固定資産が減少。自己株式が147億円増加。



連結キャッシュフロー計算書



(億円)	22年度	23年度	24年度	25年度	前年増減
営業活動によるCF	303	493	463	483	+21
投資活動によるCF	58	▲178	▲133	▲47	+86
フリーCF	361	316	330	436	+106
財務活動によるCF	▲125	▲225	▲450	▲414	+35
現金及び現金同等物期末残高	570	664	549	578	+29

2027年3月期 第1四半期決算発表は、
2026年8月4日を予定しております。

