中期経営計画 進捗
長期事業構想2030実現に向けて

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社
2026年11月4日

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。

経営環境認識

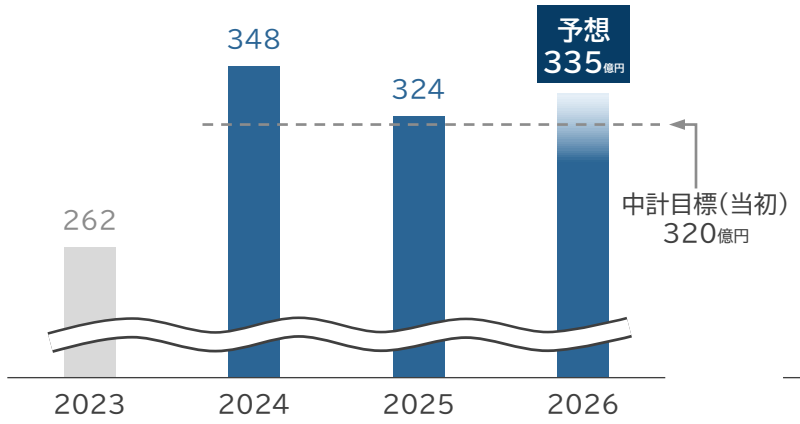
■ 外部環境変化

消費二極化の定着	✓富裕層の拡大 ✓メリハリ消費（生活防衛意識とこだわり消費の共存）	**AI・データ駆動社会**	✓AI実装の加速、問われる人ならではの価値提供 ✓顧客接点から得られる一次データの価値増大
継続・長期化する円安傾向	✓訪日外国人消費は引き続き拡大基調	**都市集中と地方過疎**	✓都市部に人と資本が集中し、再開発が進展 ✓地方部はコミュニティが変容、官民連携の機会拡大
収益圧迫要因の常態化	✓原材料・エネルギー価格の高騰 ✓生産年齢人口の減少による構造的な人件費上昇	**金利上昇・資本効率**	✓資本コストの上昇 ✓新リース会計基準の導入

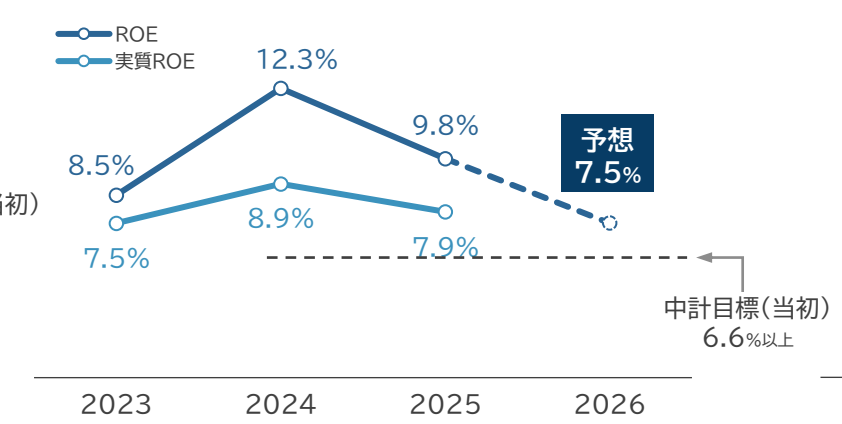
■ 中期経営計画(2024-2026)の進捗

- インバウンド売上の増減やコスト上昇の影響はあるものの、営業利益は3年連続で目標超過の見込み
- 一方で、さらなる成長・資本効率向上のためには本業の「稼ぐ力」が不可欠と認識、今後の重点成長領域を明確化し、先行投資性費用を集中投下

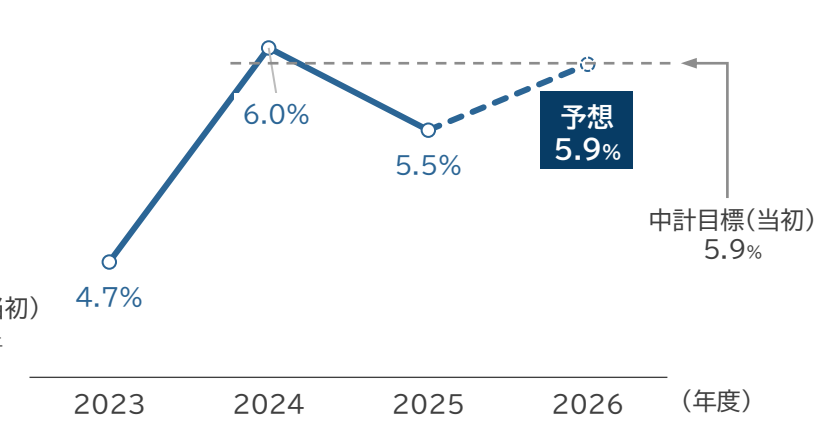
営業利益



ROE



ROIC

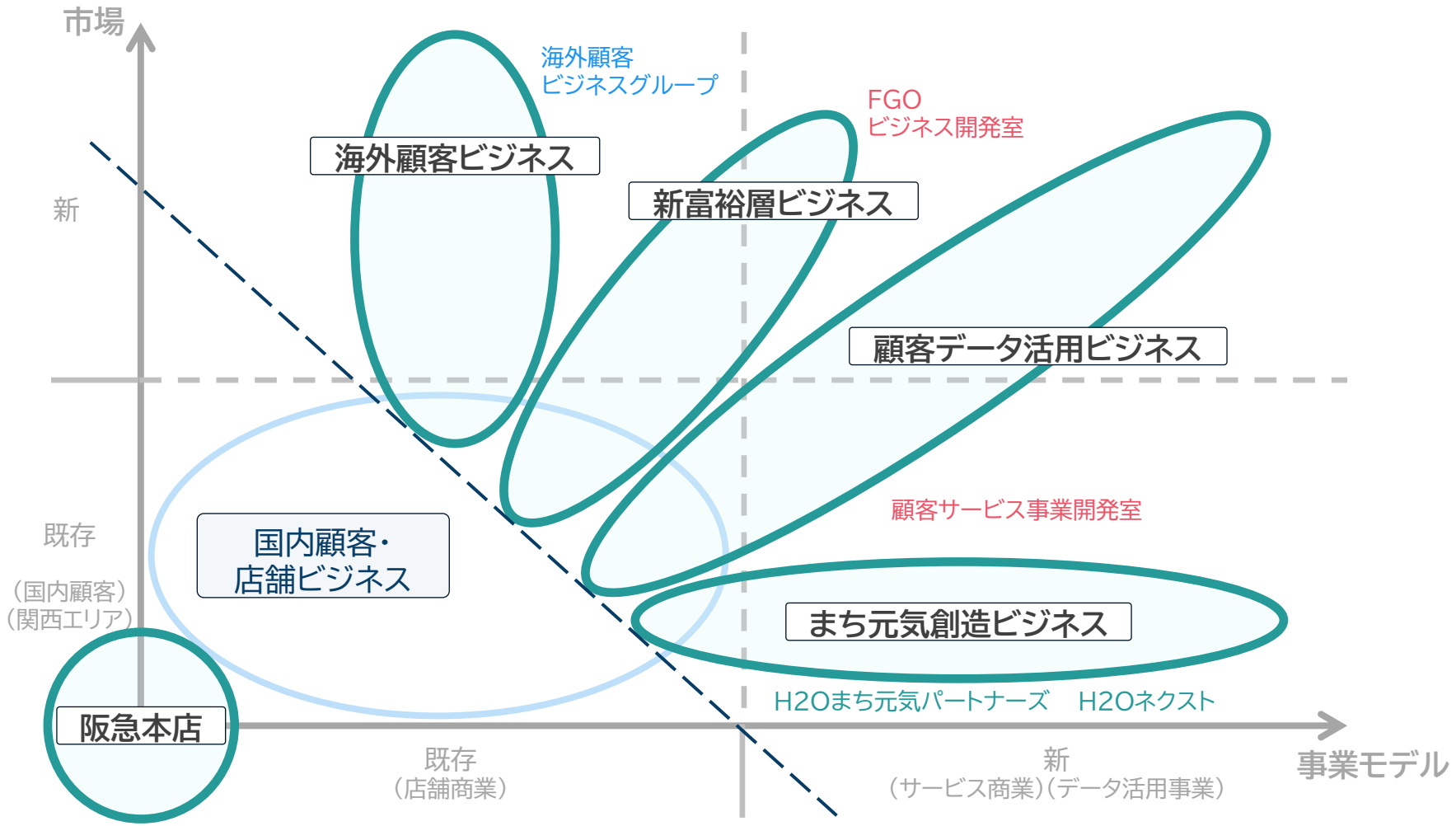


*実質ROEは資産売却などの特別利益や税効果を除く

© 2026 H2O RETAILING CORPORATION

今後の重点成長領域

■ 長期事業構想2030 Ver.2アップデート(再掲)

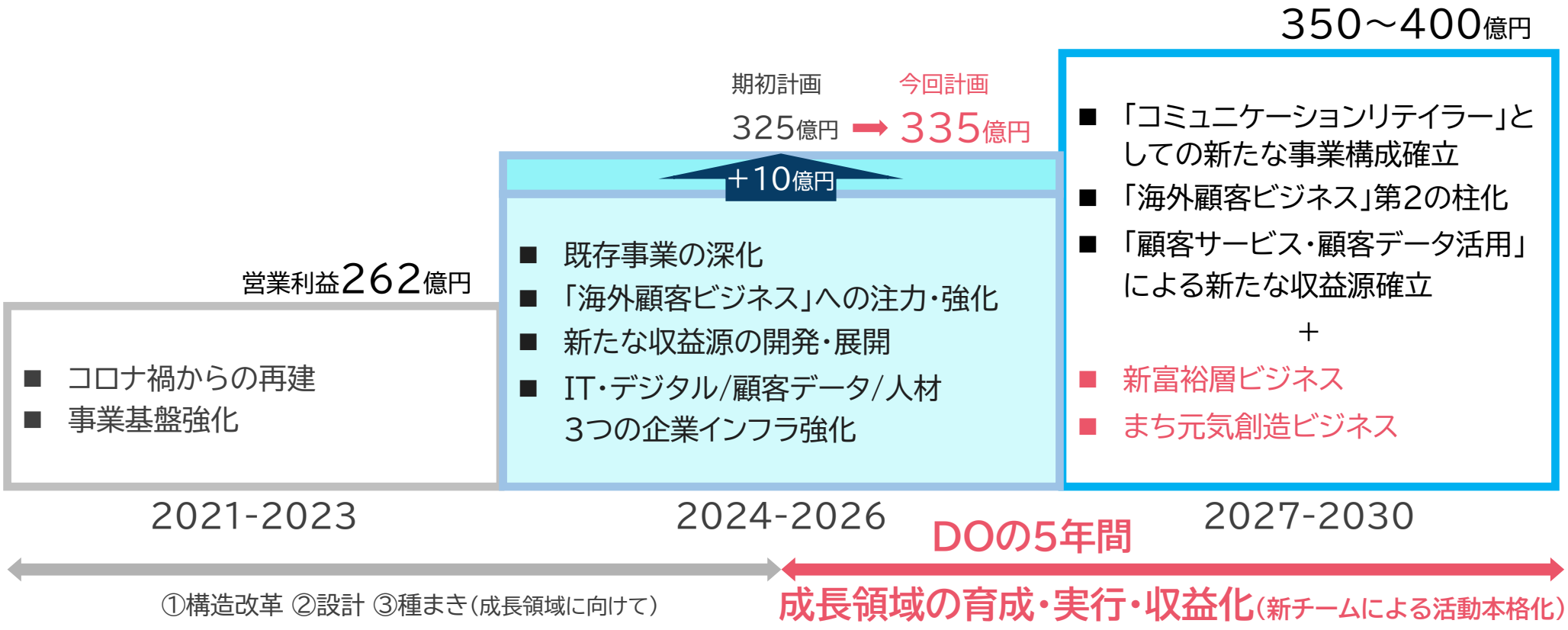


© 2026 H2O RETAILING CORPORATION

長期事業構想2030実現に向けて

中期経営計画(2027-2030)の位置づけ

▶▶ 事業開発を本格化するため、中期経営計画(2027-2030)に先立ち本年度より具体的な取り組みをスタート



営業利益 262億円	営業利益 335億円	営業利益 350～400億円以上 ROE 8%以上
既存事業再建	新市場・新事業モデルへの展開	顧客視点による 新しい事業構成の確立

© 2026 H2O RETAILING CORPORATION

2026年度上半期 主な進捗

領域		2026年上半期 主な進捗
阪急本店		● 「HANKYU LUXURY」を中心に高額品売上が伸長（単価500万円以上の売上が前年同期比+57%）、**通期売上4,000億円を達成する見通し**
国内顧客・店舗ビジネス	百貨店	● LTV最大化を目指し、カスタマープログラムなどを搭載した**アプリをリリース**し、サービス提供を開始
	食品	● **業態転換（マルシェ化、デイリーマート化）を加速**（上期実績 13店舗（前年度実績 13店舗）） ● 顧客へのパーソナルアプローチに向け、アプリ開発に着手
海外顧客ビジネス		● アライアンス強化が奏功し、**海外VIPの会員数・売上・シェアは計画を上回って推移** VIP会員数 6.1万人（通期目標比102%） ／ VIP顧客売上285億円（目標進捗率57%） ／ シェア48%（目標＋5pt）
新富裕層ビジネス		● ノウハウ蓄積・ネットワーク構築・顧客接点拡大など、**事業化に向けた実践的な準備が進行中**
まち元気創造ビジネス		● 顧客サービスアプリ**「まちうま」「まち健」は展開エリア・協業先を拡大し、収益化を開始** ● 第三のまちサービスの実証実験をスタート
顧客データ活用ビジネス		● 食品スーパーのサイネージを活用した**「リテールメディア」は導入店舗*を拡大し、露出強化と効果検証を進行**。来店前・店内・購入後の一気通貫で法人マーケティング支援を目指す * 4-6月：3店舗、7-9月：13店舗、10-12月：57店舗（予定）
資本コストや株価を意識した経営		● **「JPX 日経インデックス 400」**の構成銘柄に初選定 ● 3ヵ年で300億円規模の自己株式取得目標に対し、301億円を取得

中期経営計画（2027-2030）

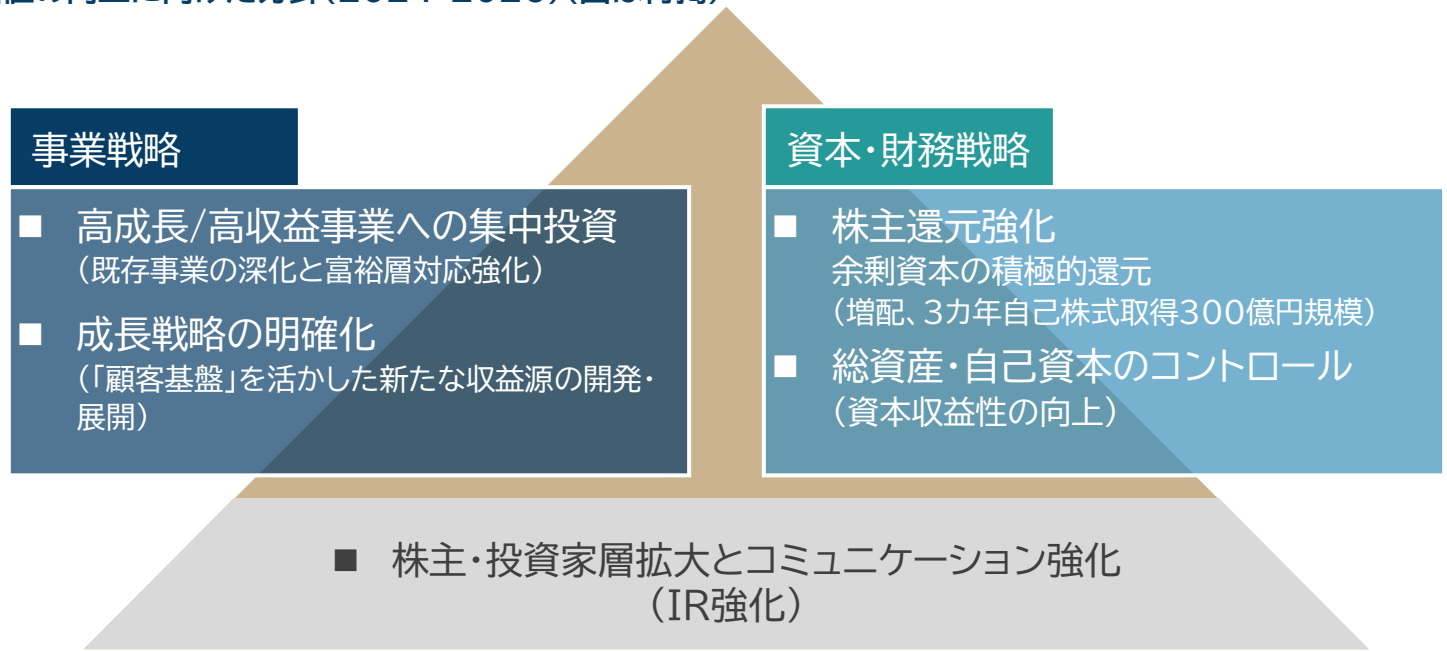
ロードマップと数値目標を設定予定

© 2026 H2O RETAILING CORPORATION

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 進捗

- 足元のPBRは1.0倍を上回り推移しているものの、引き続きPERが課題と認識
- 事業戦略と資本・財務戦略をアップデートした次期中期経営計画を2027年5月(本決算発表)に公表予定
- 成長戦略のKPI設定とロードマップ化、持続的な資本効率の向上、PER課題の解消を目指す

■ 企業価値・株式価値の向上に向けた方針(2024-2026)(図は再掲)



直近					将来				
PBR	=	ROE	×	PER	PBR	=	ROE	×	PER
1.1倍程度	=	7-8%程度	×	12-14倍	1.2倍超	=	8%以上	×	15倍超

© 2026 H2O RETAILING CORPORATION