

中期経営計画（2024-2026）進捗 2025年3月期

2025年5月13日



はじめに

- 長期事業構想2030
- 中期経営計画（2024-2026）の位置づけ

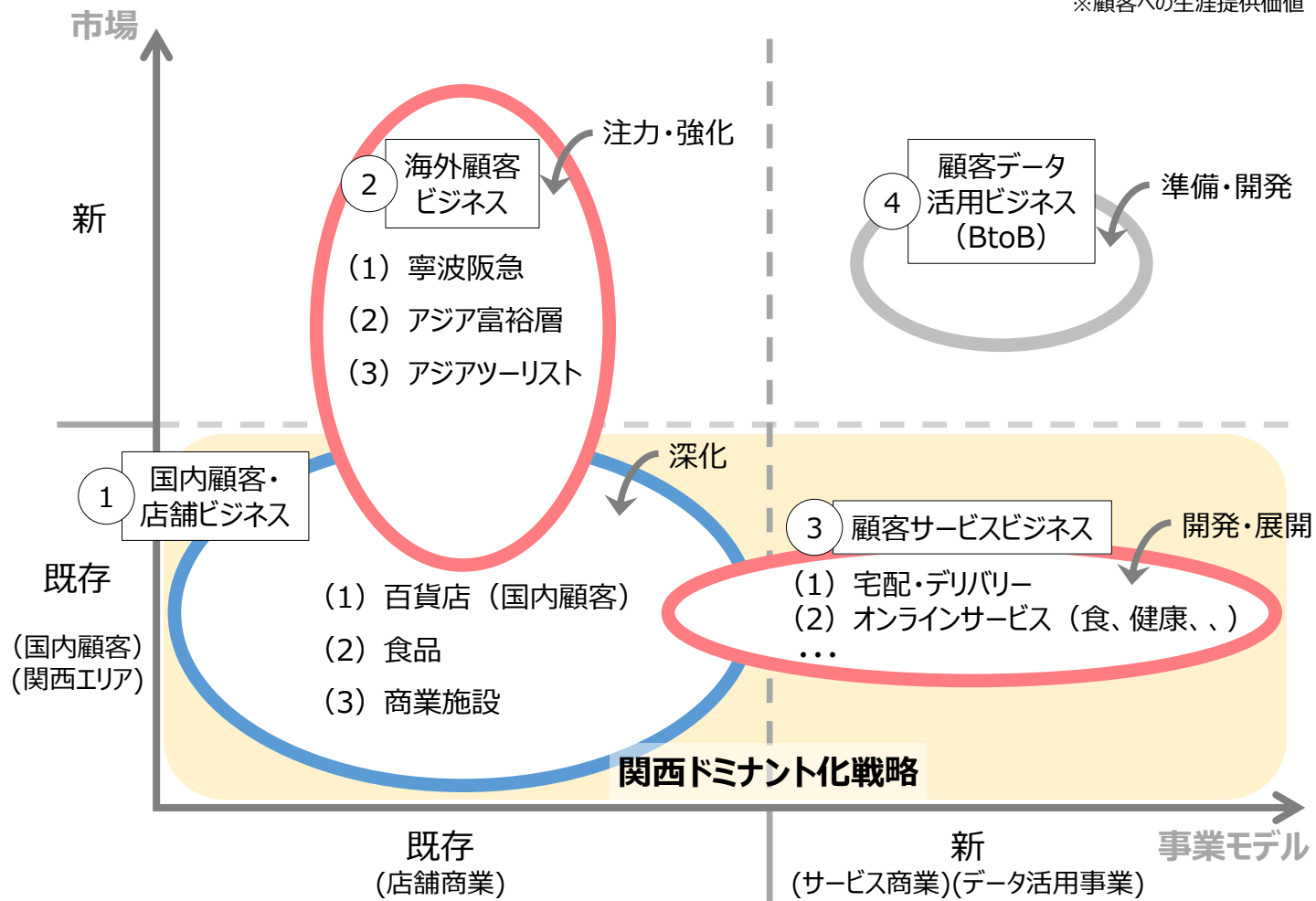
進捗

- 重点取り組みの進捗と環境認識
- 数値目標
- キャッシュフロー・アロケーション
- 進捗・今後の方向性
 - ・「国内顧客・店舗ビジネス」の深化
 - ・「海外顧客ビジネス」への注力・強化
 - ・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実現に向けた対応

(再掲)長期事業構想2030 Ver.2 (2024年5月公表)

- 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)

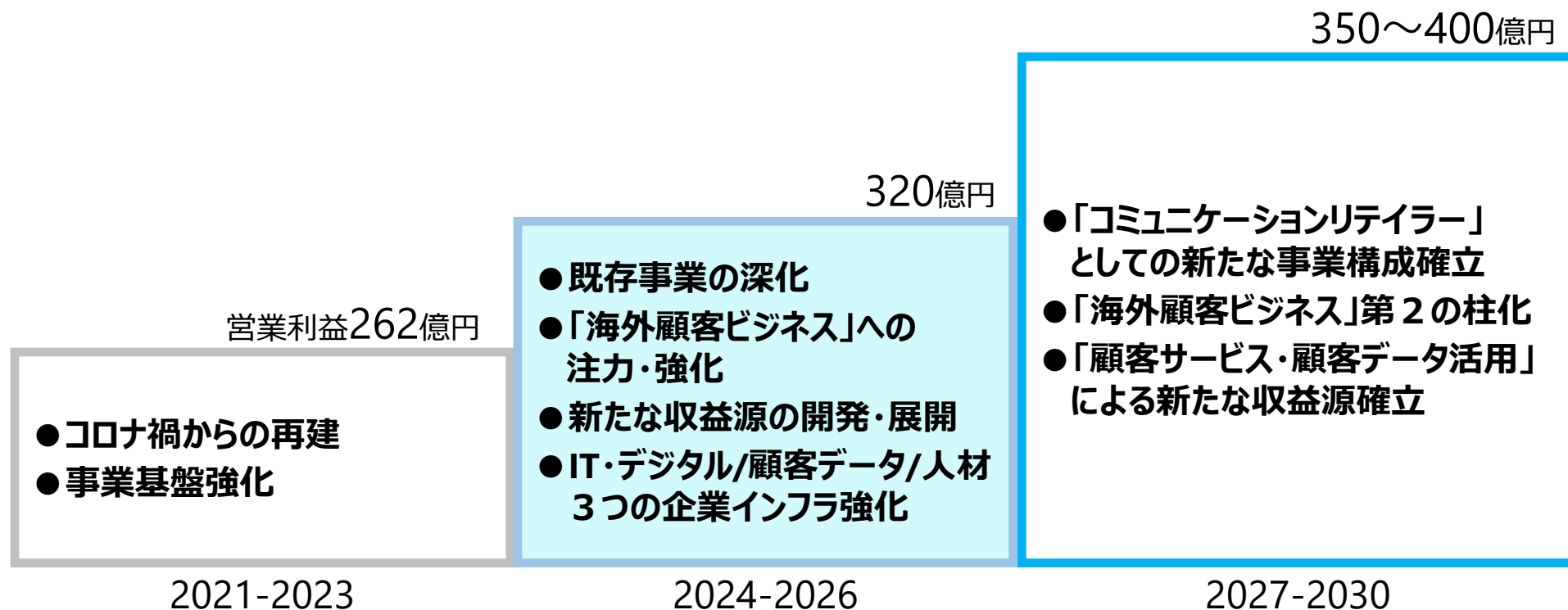
- ① 国内顧客店舗B 250億円
- ② 海外顧客B 200億円
- ③ 顧客サービスB } 30億円
- ④ 顧客データ活用B }

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

(再掲)中期経営計画 (2024-2026) の位置づけ (2024年5月公表)



営業利益 262億円	営業利益 320億円	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

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の実現に向けた取り組みを加速
2025年度は一時的に減益を見込むものの、2026年度は成長投資効果を取り込み目標達成を目指す

重点取り組み	進捗	環境認識
国内顧客・店舗ビジネス 百貨店事業 ■ 阪急本店グローバルデパートメントストア化 食品事業 ■ 4つの食品スーパーの業務統合推進 ■ 店舗ポジション・役割整理、価格訴求型食品スーパーの開発	多様化する消費価値観への対応を整備・推進 ■ 国内外富裕層に向けたVIPサロンが本格稼働 ■ 2026年春の改装オープンを目指し、リモデルに着手 ■ 関西フードマーケットを完全子会社化、食品スーパーの本部・本社機能を集約 ■ 店舗フォーマット要件定義・分類⇒取り組み着手	■ 資産効果によりアッパーマーケットは想定以上に拡大 ■ ディスカウントスーパーが関西の節約マーケットに進出、価格訴求の機運が一層高まる
海外顧客ビジネス ■ 富裕層顧客化サイクル実現に向けた取り組み	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 ■ 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、会員数・売上は伸長 ■ 寧波阪急は消費の減退する中国市場のなかでもリモデル効果により売上堅調	■ 2024年度のインバウンド売上は過去最高を記録 ■ やや過熱気味だった一般ツーリスト売上は落ち着きつつある一方、海外VIP売上は伸長
グループインフラ整備・利活用 ■ 人材育成・開発・投資 ■ サステナビリティ経営	■ グループ横断施策と並行し、一部施策は本社・阪急阪神百貨店で先行 ■ 企業や行政との連携・協業により地域共創活動をさらに発展	■ 人的資本に対する関心の高まり、経営戦略と人材戦略連動の必要性 ■ 大阪・関西万博の開催、会期終了後も共創を推進

営業利益・経営指標

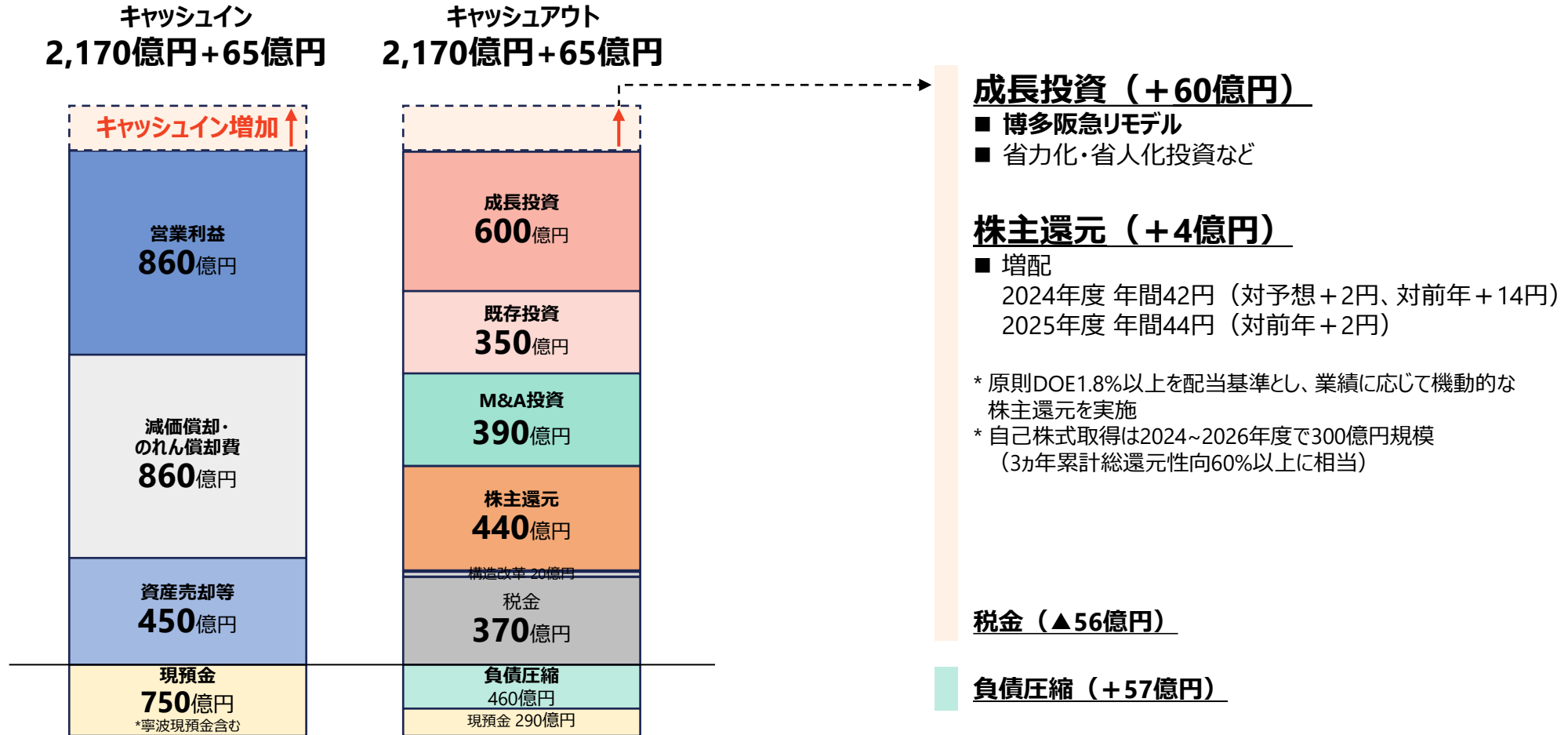
	中期経営計画策定時		今回策定	
	2024年度 予想	2026年度 目標	2024年度 実績	2025年度 予想
(単位：億円)				
百貨店事業	223	250	282	240
食品事業	98	115	89	95
商業施設事業	33	25	39	33
その他事業	▲3	10	22	50
合計	265	320	348	300
ROE (*実質ROE)	9.6%	6.6%以上	12.3% (8.9%)	6.0%
ROIC	4.7%	5.9%	6.0%	5.4%

*実質ROEは資産売却などの特別利益や税効果を除く

米国関税の影響や為替相場など不透明な要素は多く、今後の動向を注視したい

キャッシュフロー・アロケーション (2024-2026)

- 2024年度は寧波阪急子会社化及び関西フードマーケット完全子会社化が完了、成長投資を含め想定通りに実施
- 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追加の成長投資と株主還元に分



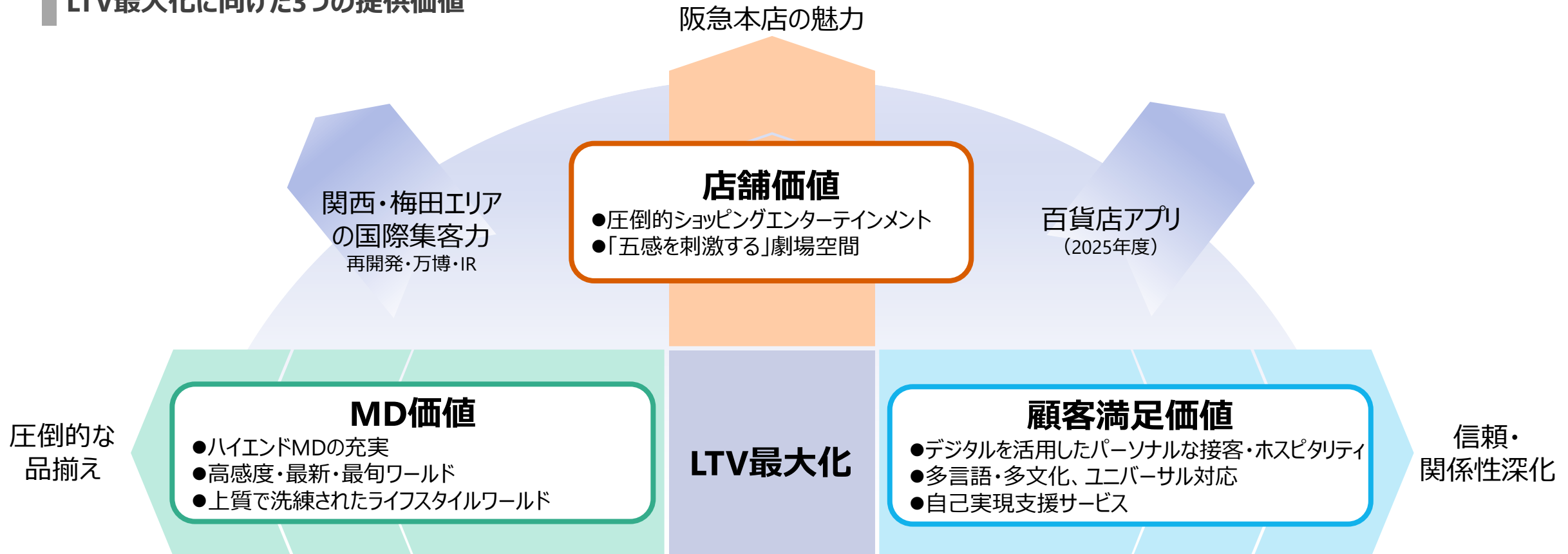
- 「国内顧客・店舗ビジネス」の深化
- 「海外顧客ビジネス」への注力・強化
- グループインフラ整備・利活用
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

- アッパーマーケットが拡大するなか、消費価値観が多様化した重点顧客との関係性深化によりLTV最大化を目指し 阪急本店をアップスケール化リモデル

劇場型百貨店をさらに進化させた新ストアコンセプト

『夢と冒険と感動体験にあふれた世界最高水準の楽しさを提供するグローバルデパートメントストア』

LTV最大化に向けた3つの提供価値



リモデルの方向性	売上高目標	総投資額	改装オープン
<ul style="list-style-type: none"> MD・店舗環境の高感度化・ハイグレード化 パーソナル接客を重視した運営体制 	4,000億円 (2026年度)	120億円	2026年春に概ね完了予定

ターゲット	リモデルポイント
国内外富裕層	<ul style="list-style-type: none"> ■ ハイエンドMDと充実した接客環境 <ul style="list-style-type: none"> LUXビッグメゾンのインストア旗艦店化 ハイエンドジュエリーアンドウォッチ拡大 ハイグレードカフェレストラン(5・6F) ハイグレード家具・アート(8F) 体験型VIPサロン(13F)・クリスタルサロン(10F)・VIPルーム拡充(5・6F) <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 200px;">2025年6月改装工事着手 2026年春頃オープン予定</div>
国内優良顧客	<ul style="list-style-type: none"> ■ 上質で洗練された新しいライフスタイルを提案、楽しさ・発見・驚きを提供 <ul style="list-style-type: none"> 婦人ファッションとリビングを融合し、上質で洗練された空間へ(7F) カウンセリングや施術を提供するビューティーワールド(10F) パーソナルコンサルティングサービス・全館横断型ギフト提案サービス拠点
国内・アジア広域の高感度次世代層	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高感度・最旬・最新の品揃えを実現 <ul style="list-style-type: none"> ジェンダー・カテゴリーMIX型の編集売場新設(3F) 「BEYOND WORLD」 ファッション雑貨と化粧品を編集するラグジュアリーブランドショップ新設(2F) <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 200px;">2025年4月オープン</div>

13F	体験型VIPサロン	レストラン
12F		
11F	キッズ インターナショナル	ベビー・キッズ
10F	クリスタルサロン	趣味雑貨・ビューティー
9F	祝祭広場・催事・ギャラリー・アートステージ・ホール	
8F	家具・アート	グリーンエイジ
7F	リビング・婦人FA	
6F	ラグジュアリー	
5F		
4F	婦人靴・ インターナショナルFA	婦人FA
3F	婦人FA	
2F	ビューティー	ビューティー
1F	バッグ・アクセサリ	
B1F	フード	
B2F		

各階
コトコト
ステージ

- 業績の上振れによるキャッシュインの増加を受け、リモデルを計画
- 再開発ラッシュや福岡空港滑走路増設など、成長余地の高いマーケットにおいて「楽しさ九州No.1百貨店」を目指す

改装の狙い

- 商品のハイグレード化・高感度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
- 街の発展に対応した新規顧客取り込み

改装内容

- 2025～2027年度の総投資額 42.5億円
3階フロアのラグジュアリー化とコスメ再編
顧客化推進の拠点となるサロン開設
- 2026年秋頃 第一期オープン、2027年秋頃 リモデル完了



- 2030年度目標
売上高800億円 (2024年度比+15%)



- 集客力強化と事業構造の見直しによる店舗の収益力アップを目指し、着実に進行

阪神梅田本店 修正改装 (2025年秋頃にかけて段階的に実施)

ストアコンセプト「毎日が幸せになる百貨店」のもとより魅力的な店舗に磨き上げ

修正改装ポイント

- 集客力の高い大型専門店「ロフト」がオープン
- 食祭テラスを軸に1階フードワールドを磨き上げ
- 顧客の関心が高い健康・美容サービス専門店を導入



「ロフト」イメージ (5月21日オープン予定)

「川西阪急スクエア」にリモデル (2025年5月16日グランドオープン)

ストアコンセプト「日々の暮らしを心豊かに、楽しく、便利に」のもと百貨店と専門店の魅力を融合させたデパートメントモールへ

リモデルポイント

- 新たに約50ブランドがオープン
- 最寄り店舗ならではのニーズに応えるサービスを提供
- 「アステ川西」の『ぴいぷう広場』にてファミリー向けイベントを定期実施



1階 エントランスイメージ

- 競争力強化を目指し、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向け、段階的に実験・検証を開始

	価値訴求型（Aタイプ）	価格訴求型（Cタイプ）
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	エブリデーロープライス
PB	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	阪急オアシス宝塚南口店 その他、2026年度末までに複数店舗オープン予定	関西スーパー デイリーマート市岡店

阪急オアシス宝塚南口店 (2025年4月オープン)



関西スーパー デイリーマート市岡店 (2025年4月オープン)



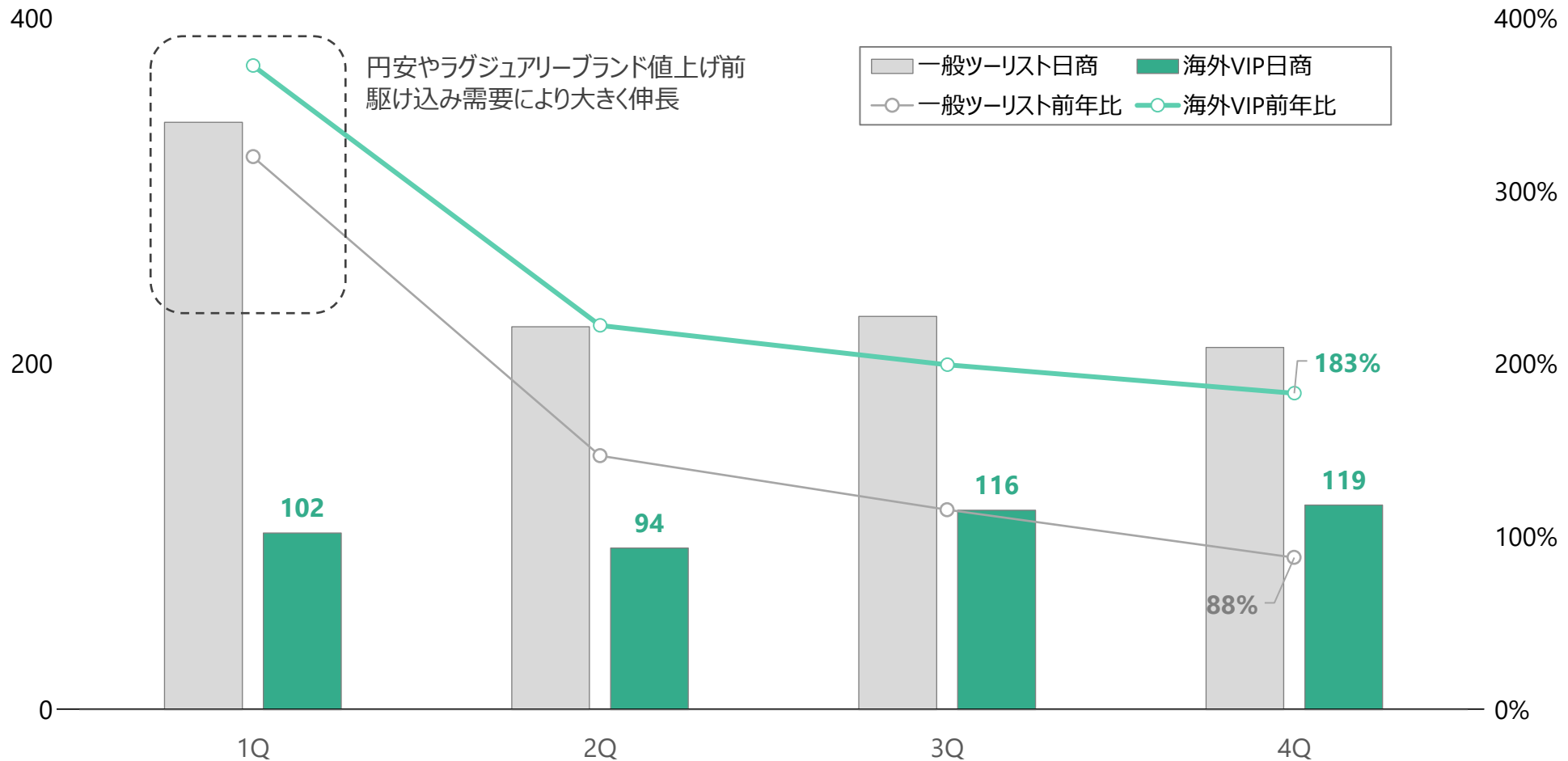
- 「国内顧客・店舗ビジネス」の深化
- 「海外顧客ビジネス」への注力・強化
- グループインフラ整備・利活用
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

「海外顧客ビジネス」への注力・強化 –現状認識–

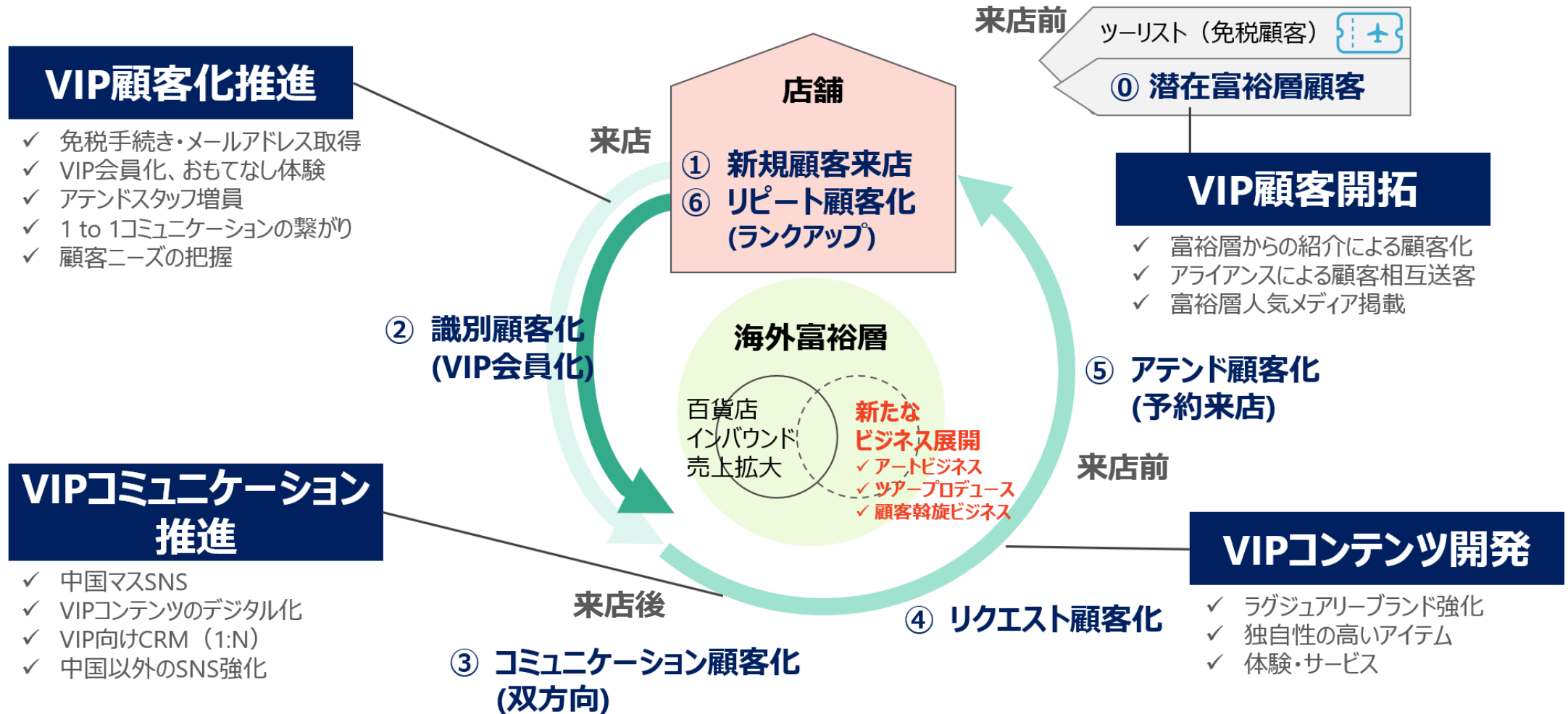
- 2024年度の百貨店インバウンド売上は過去最高を記録
 - やや過熱気味だった一般観光客売上は落ち着きつつある一方、専用のサービスコーナーを新設し対応を拡充した海外VIP*売上は伸長
- *海外VIP・・・年間100万円以上お買い上げの顧客、アライアンス先からの優良顧客

2024年度 百貨店インバウンド売上推移（Q別推移）

単位：百万円
400



- 富裕層顧客化の取り組みは着実に進展、外部環境に左右されない関係性構築を目指して体制を強化



寧波阪急

連結子会社化した寧波阪急を盤石にし、海外顧客ビジネス拠点として着実に推進

- 中国の消費低迷が続くなか、リモデル効果もあり業績は回復基調
- 2026年に完成予定の隣接大型施設などを含めて事業環境の好転を見込み、収益事業体としての成長に一層期待

リモデル内容

- 好調が続くラグジュアリーブランドを拡充、VIPラウンジ設置も含め、富裕層対応を強化
- 2024～2026年度 総投資額4.3億元

阪急本店との連携

- 阪急本店に来店する寧波阪急のVIP顧客には、阪急本店においても同様のサービスを提供
- 両店のVIPアテンドスタッフ間の連携に着手、仕組み化を目指す



(株)パソナグループとの包括業務提携

包括業務提携を通じて、インバウンド対応の強化に向けて取り組みを推進

- 海外顧客対応人材の育成・成長支援、観光・ツーリズムコンテンツ開発などの共創を推進
- 大阪・関西万博の会期終了後に、海外顧客対応人材をレガシーとして活用

「海外顧客ビジネス」への注力・強化 —数値目標—

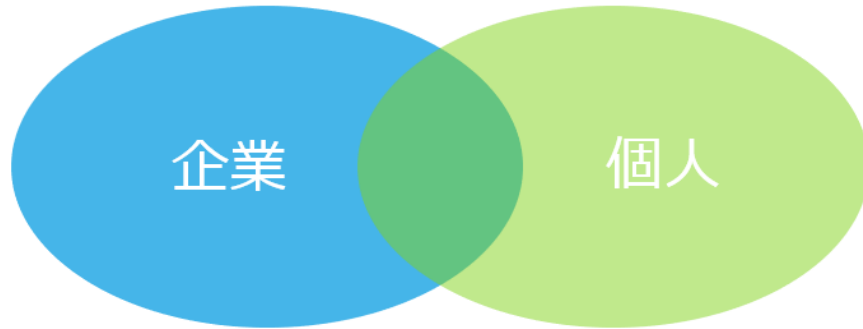
- 足元のインバウンド消費には不透明感があるものの、海外顧客ビジネスのポテンシャルの高さと戦略的重要性は不変
- 阪急本店アップスケール化リモデルと海外富裕層の顧客化を進め、強固な売上基盤づくりを目指す

	中期経営計画策定時		今回策定		2030年度 目標
	2024年度 予想	2026年度 目標	2024年度 実績	2025年度 目標	
インバウンド売上	1,000億円	1,420億円	1,300億円	1,100億円	2,000億円
海外VIP会員数	3.5万人	6.0万人	3.9万人	5.3万人	9.0万人
海外VIP 買上顧客売上	250億円 (シェア25%)	500億円 (シェア35%)	390億円 (シェア30%)	490億円 (シェア45%)	1,000億円 (シェア50%)



- 「国内顧客・店舗ビジネス」の深化
- 「海外顧客ビジネス」への注力・強化
- **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実現に向けた対応

- 企業と個人の関係を「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」と捉え、人材戦略を推進



- 「個人の成長」が「企業の成長」につながる
- 「企業の成長」が「個人の成長」機会を高める

- お互いを知ること
- 対話すること
- 選べること
- パーソナライズできること

	取り組み	施策
組織パフォーマンス最適化	<ul style="list-style-type: none"> • 新たな価値創造に向けた人材育成 	<p><H2O 未来探索塾> 新市場・新事業モデルを見出す力を育てる社内塾を16名が修了</p> <p><(株)パソナグループとの包括業務提携> 海外顧客対応人材の育成・成長支援、人材交流（コラボレーション研修など）やフロンティア人材の育成</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客志向人材の育成 	<p><カスタマーサクセスアワード> 顧客基点で働く企業文化の醸成を目指す社内報奨制度</p>
従業員エンゲージメント活性化	<ul style="list-style-type: none"> • キャリア自律のための新人事制度 	<p><百貨店 新人事制度> 本人の意思を軸に配置をマッチングし、自身の適職を定め自律的に専門性を高めることを目指す</p>
働く環境・風土改革	<ul style="list-style-type: none"> • 人材データ基盤の整備 	<p><人材データの一元管理・可視化> デジタルの客観的データをもとにグループ横串で納得性の高い配置や本人志向に沿った育成を目指す</p>



人的資本投資は想定通り進捗、2024年度実績14億円（計画比▲3%）

- 大阪・関西万博2025を機に地域社会の成長への貢献を一層推進、会期終了後も共創を推進できる環境を整備

大阪・関西万博2025への参画

テーマ「いのち輝く未来社会のデザイン」に賛同、
「TEAM EXPO 2025」プログラムの共創パートナーとして参画

- ・ 「想うベンチ ーいのちの循環ー」(Co-Design Challengeプログラム選定) や「ジュニアSDGsキャンプ」などへの協賛・出展
- ・ 阪急うめだ本店、阪神梅田本店などで広報・プロモーション協力
- ・ エイチ・ツー・オー商業開発がフードトラックを出店 (EXPOフードトラックに採択)
- ・ グループ従業員で脱炭素行動を広げる活動「EXPOグリーンチャレンジ」を実施

「想うベンチ ーいのちの循環ー」



資源循環シンポジウム2024「Tsugu.」(後援：環境省)

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指し初開催(2024年11月)、様々な企業や行政・自治体から17名が登壇し、約130名が参加

oHOHo サイクルプロジェクト

衣料品の地域共創型サーキュラーエコノミーの実現を目指し、大阪府・吹田市・藤井寺市及び当社含む11社と協業して、不要となった衣類を回収・選別後、再販やマーケットニーズに合ったリサイクルを推進

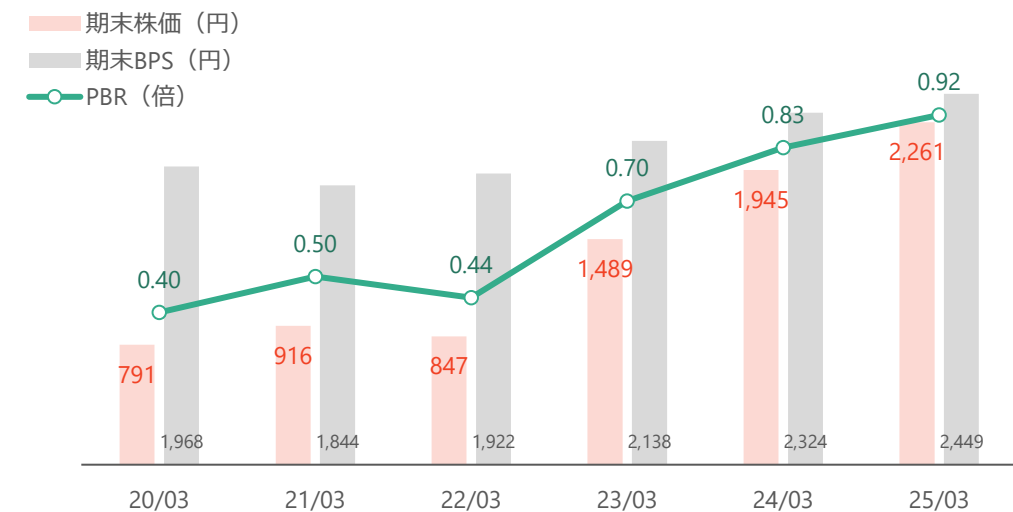
フードトラック



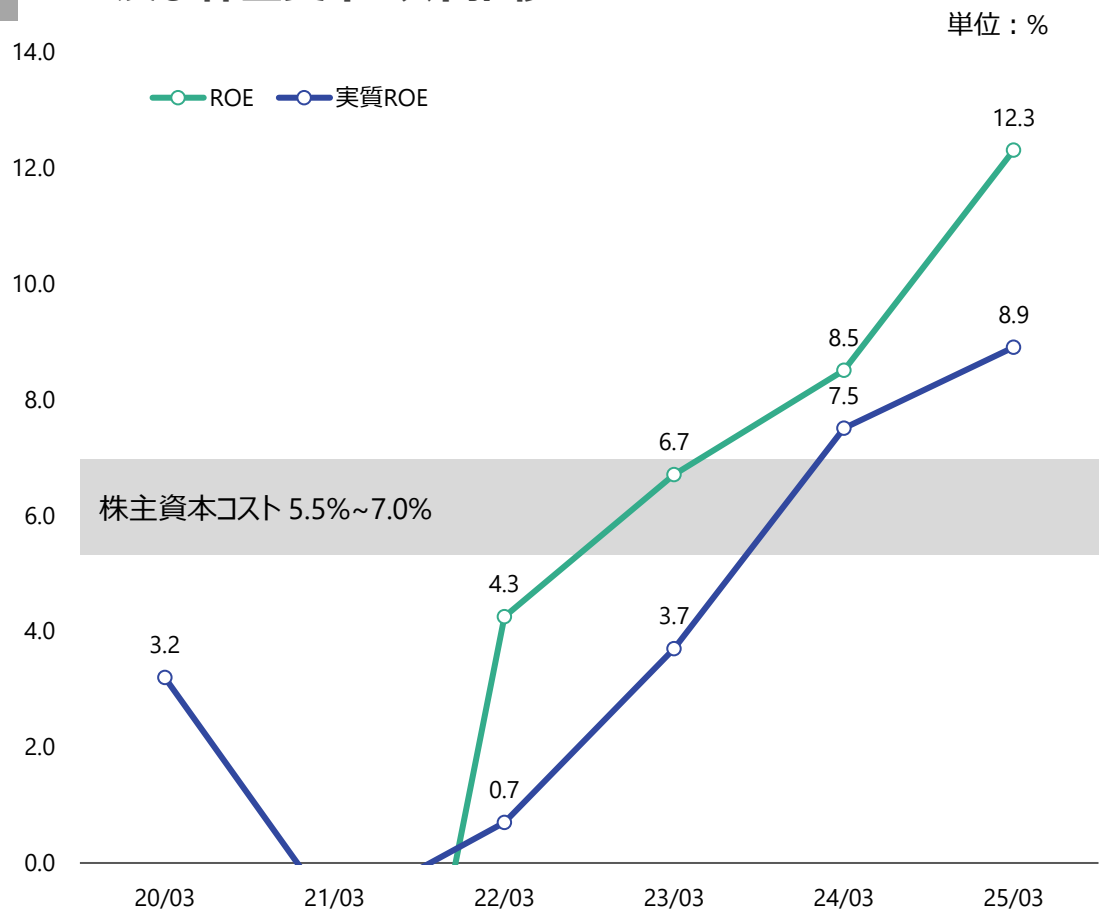
- 「国内顧客・店舗ビジネス」の深化
- 「海外顧客ビジネス」への注力・強化
- グループインフラ整備・利活用
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

- PBRは一時1倍超えも足下では1倍割れ、目標とする1.2倍以上達成に向けては、業界水準（15倍程度）に対し低位な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する

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く

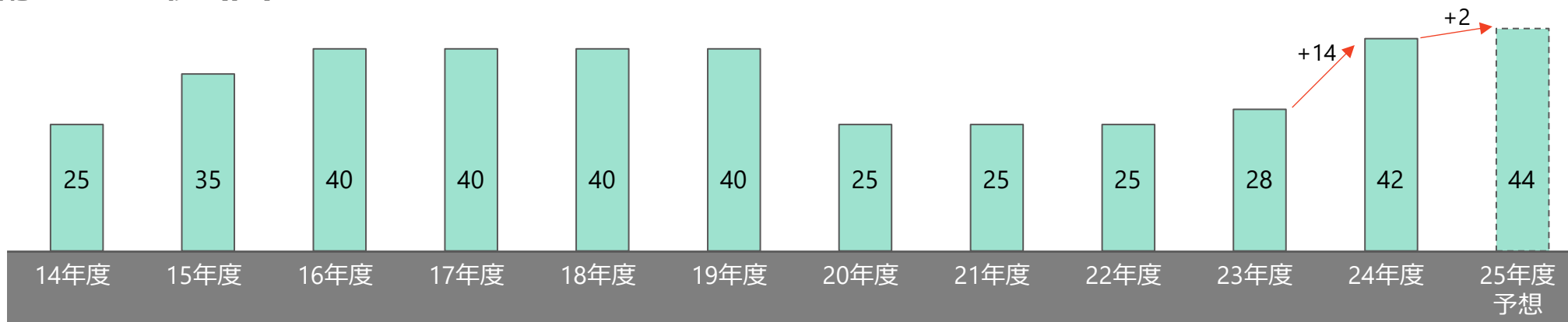
- 中計初年度は事業戦略、資本・財務戦略に則り、着実に取り組みを実行
- 事業戦略は中長期の取り組みとなるが、積極的に推進することで成長戦略の視認性を高め、市場からの信認向上を目指す

		取り組み	進捗 (2024年度)	方針 (2025年度)
資本・財務 戦略	株主還元強化	・ 配当	年間配当は42円へ増配 (対前年+14円)	年間配当は44円へ増配 (対前年+2円)
		・ 自己株式取得 (目標：3カ年累計で300億円規模)	44億円実施	150億円(上限)実施予定
	BSの適正化	・ 低収益資産の売却により創出した資金を 成長分野へのリソース再配分に充当	政策保有株式売却（142億円） 関西フードマーケット完全子会社化、 寧波阪急子会社化が完了	政策保有株式縮減の方針に則り、 適宜対応を進める
事業戦略	高成長/ 高収益事業へ の集中投資	・ 阪急本店「グローバルデパートメントストア」化	国内外富裕層への対応強化 (13F VIPサロンなど)	2025年度：改装が本格的にスタート (2026年春に概ね完了予定)
		・ 博多阪急リモデル（新規案件）		2025年度：改装スタート (2027年秋頃リモデル完了予定)
		・ 寧波阪急リモデル、海外富裕層対応強化	寧波阪急の地域一番店確保に向けたグレードアップリモデル実施	
	成長戦略の 明確化	・ 「顧客基盤」を活かした新たな収益源の開発・展開	グループ共通の顧客ID「H2O ID」は アプリサービスを通じ会員数が拡大	BtoB事業展開に向け、さらなるアプリ サービスの開発・データ収集を進める

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 –株主還元–

- 2024年度の年間配当は42円（対前年+14円）、2025年度は2円増配し年間44円を予定
- 自己株式取得は3カ年累計目標の300億円規模に向け、24年度は44億円、25年度は150億円(上限)を実施予定

1株当たり配当金額推移（円）



自己株式取得（億円）	35	0	0	0	0	0	0	5	89	19	44	150
総還元性向*1	54%	26%	32%	34%	229%	—	—	36%	73%	22%	25%	112%
配当性向	26%	31%	35%	34%	229%	—	—	31%	18%	15%	14%	29%*2
株主資本配当率（DOE）	1.5%	1.7%	2.0%	2.1%	2.0%	2.1%	1.9%	1.6%	1.5%	1.2%	1.8%	2.1%

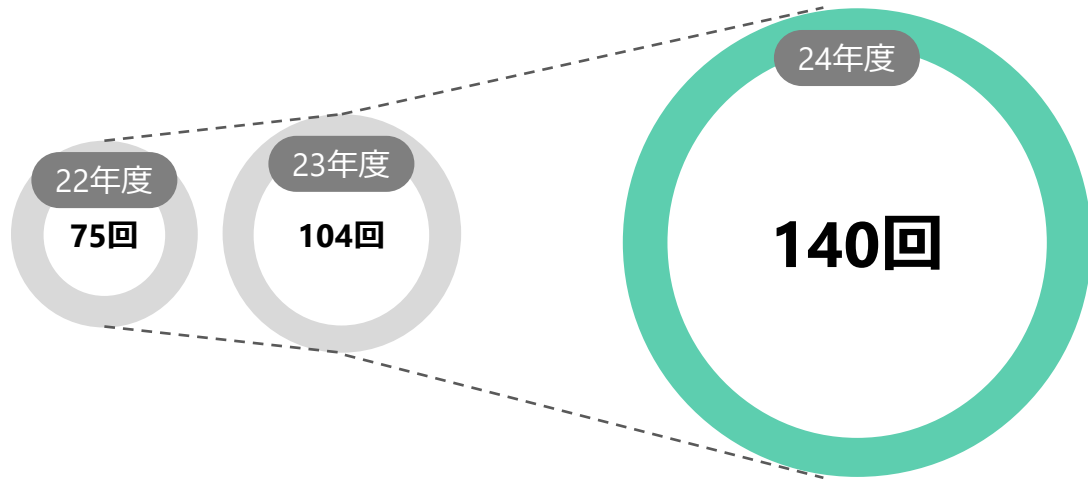
株主還元方針

1株当たり年間配当額25円を維持し、長期的に配当性向30~40%を目指す

原則DOE1.8%以上を配当基準とし、業績に応じて機動的な株主還元を実施
自己株式取得は24~26年度で300億円規模（3カ年累計総還元性向60%以上に相当）

- 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む

投資家との対話実績（1on1MTG実施回数）



統合レポートの受賞

2024年度の統合レポートが第4回「日経統合報告書アワード」において新人賞を受賞



主なIR活動実績

	22年度	23年度	24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	0回	0回	1回
個人投資家 従業員向け説明会	2回	3回	4回

個人投資家向けイベントの実施

2025年3月に阪急うめだ本店にて個人投資家向け説明会を初開催

