

中期経営計画(2024-2026)進捗

対象期間:2025.4.1-9.30

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社
2025年10月31日



方針

2025年上半期の進捗

「国内顧客・店舗ビジネス」の深化

- 百貨店事業:重点顧客のLTV最大化に向けて、阪急本店リモデルが進行中
- 食品事業:イズミヤ・阪急オアシス(株)と(株)関西スーパーマーケットを統合へ、具現化を進める
2つの店舗フォーマット(価値訴求型・価格訴求型)には手応え

「海外顧客ビジネス」への注力・強化

- 海外顧客対応強化に向け、人材の増強およびアバター活用等の多言語対応を推進

新たな収益源の開発・展開

- 顧客データ活用ビジネスの展開に向けて、生活者との多頻度な接点構築のため「食・健康」領域のサービス開発を進行

グループインフラ整備・利活用

- 人材育成と地域共創に向けた取り組みが社外から高い評価を獲得
- IT/DX投資は食品スーパーセルフレジ導入をはじめ、事業への実装を進める

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

- 資本収益性の向上を目指し、段階的な政策保有株式縮減を進める
- 2025年度150億円を上限とする自己株式取得は102億円まで実施済み(9月末時点)
*3カ年累計300億円規模の取得を目指す

■ 阪急本店グローバルデパートメントストア化に向けて、顧客体験を深化させる環境・体制を整備

阪急本店リモデル*が進行中(2026年春頃に概ね完了の見込み)

重点顧客との関係性構築によりLTV最大化を目指す

- 国内富裕層顧客の新規識別化とLTV向上に貢献する拠点として
クリスタルサロンを改装(2025年6月)
- 洗練された大人の女性に向けてハイクラスなファッションを提案する
「プレミアム」ワールドが7階婦人服フロアにリニューアル(2025年10月)
- 特定カテゴリーのスペシャリストによるトータルコーディネート接客の体制を整備
売場やブランドを超えて顧客の自己実現を応援する横断販売社員を任命(約50名)

海外顧客対応強化

- (株)パソナグループとの包括業務提携を通じて、海外顧客への対応を強化
大阪・関西万博で活躍した海外顧客対応人材を採用へ(約10名)
阪急本店にて多言語対応するアバター接客の実証実験を開始
- 顧客体験向上と顧客化に向け、専門スタッフによる通訳・店内アテンドを軸とした
ショッピングサポート体制を整備

*リモデル状況(10月末時点)

■ :リモデル完了、■ :リモデル中・予定

13F	VIPサロン	レストラン
12F		
11F	キッズインター	ベビー・キッズ
10F	クリスタルサロン	趣味雑貨 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	ビューティー	婦人FA リビング
6F	ラグジュアリー	
5F		
4F	婦人靴	婦人FA
3F	婦人FA	
2F	ビューティー	ビューティー・バッグ
1F	アクセサリー	バッグ
B1F	フード	
B2F		

【今後の取り組み】

- 阪神梅田本店の食品フロアが2025年11月にリニューアルオープン、収益力アップを目指した段階的な改装が完了
- 阪急本店は2026年春頃、ラグジュアリービッグメゾンをインスタ旗艦店化、ハイエンドジュエリー＆ウォッチ売場を拡大

「国内顧客・店舗ビジネス」の深化－食品事業

- イズミヤ・阪急オアシス(株)と(株)関西スーパーマーケットの統合により経営効率向上へ
- 具現化を進める2つの店舗フォーマットに手応え、得られた知見を今後の店舗政策に活用

イズミヤ・阪急オアシス(株)と(株)関西スーパーマーケットを統合(2026年4月)

- ・ 意思決定の迅速化と経営資源の集中、製販連携により、競争力を一層強化

2つの店舗フォーマット

	価値訴求型(Aタイプ)	価格訴求型(Cタイプ)
特徴	鮮度・品質、専門性にこだわった品揃え	品目を絞り込んだ低価格帯の品揃え
手応え	<p>売上は想定を上回って推移 (客数は想定通り、客単価が自社SM平均より上振れ)</p> <p>特定のマーケットで高い効果を発揮する可能性</p>	<p>売上は想定を上回って推移 (足元商圏の来店頻度が増加、新規顧客を獲得)</p> <p>幅広いエリアで展開できる手応えから、転換を加速</p>

省人化に向けたセルフレジ導入

- ・ 10月末までに8店舗に導入、検証・運用改善に取り組み、効果の最大化を目指す

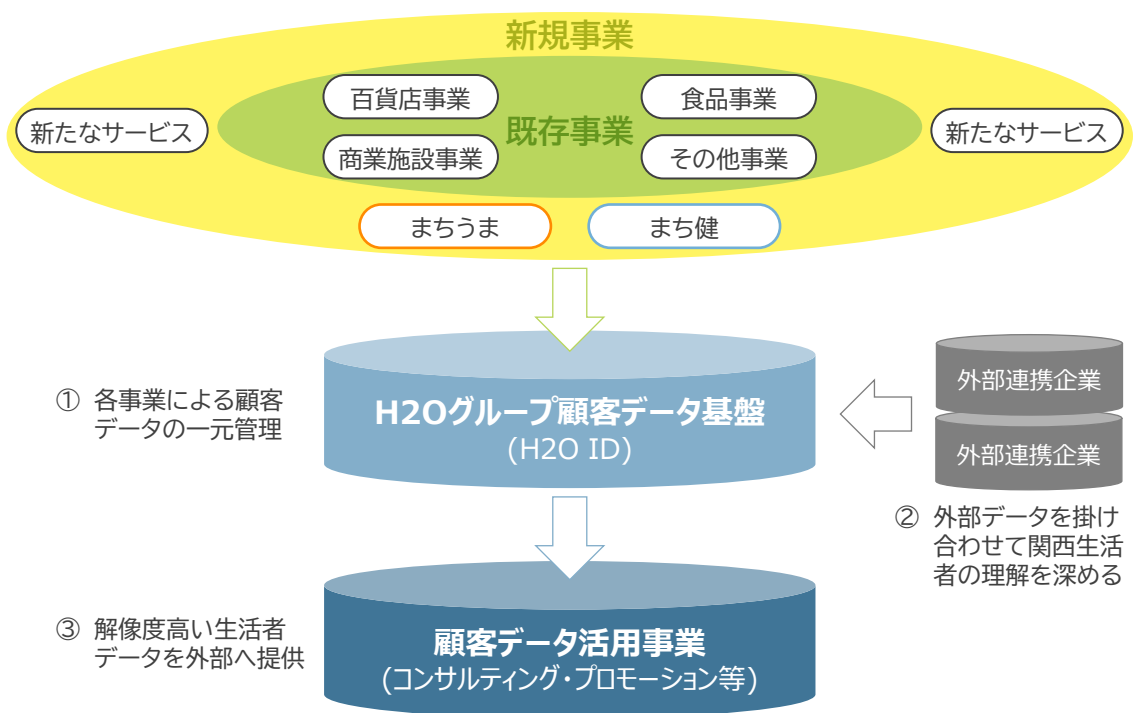
【今後の取り組み】

- ・ 会社統合に向けて、物流・基幹システムや人事制度統合に着手
- ・ 既存店舗の改装や新規出店を通じて、2つの店舗フォーマットへの転換を推進(本年度中にAタイプ2店舗、Cタイプ9店舗 転換へ)
- ・ 1カ月に3店舗のペースで、セルフレジ導入を加速(本年度中に24店舗導入へ)

- 解像度の高い顧客データを活用したコンサルティングやプロモーション等のサービスを開発し、BtoB事業化を目指す
- 生活者との多頻度な接点構築に向けて、「食・健康」領域の顧客サービス開発が進行

顧客データ活用ビジネス

- ・ 専門人材を増強し事業基盤を強化、グループ顧客データ基盤(H2O ID)を構築し一元管理に向けて既存データを移管中
- ・ 「食品・飲料」を初期ターゲット市場として設定、社内データ活用の有用性検証に向け、食品スーパーとの連携を強化



顧客サービスビジネス

- ・ 生活者が頻度高く利用するオンライン基軸のサービスを開発
- ・ 一人ひとりの理解を深めて新たなニーズを掘り起こし、サービスを通じてまちを元気に

食サービスアプリ「まちなま」

まちなま
高槻




- ・ 2023年5月にリリース、高槻エリアで10万人(市民の約3~4人に1人)の会員を獲得
- ・ 利用頻度向上のため、高い地域密着性を目指し「おいしい」を通じ、愛するまちをみんなで盛り上げるコミュニティサービス」にリニューアル
- ・ 今後は他エリアに進出し、会員・加盟店拡大へ

健康マネジメントサービス「まちなま健康」

まちなま健康

- ・ 「まちなまの健康を、まちなま健康チェックから」をコンセプトに、生活習慣の改善を促すサービス提供を目指し、2025年5月より実証実験を開始
- ・ 健康チェックイベントを通じてがん検診・特定健診の予約につながるなど、生活者の関心の高さと行政との連携に手応え

■ 人材育成・地域共創への取り組みが、社外から高い評価を獲得

	取り組み	評価された点	受賞
(株)阪急阪神百貨店	ビジョン実現を目指すためのマインドである「バリュー*」を、共に働く取引先スタッフとも共有するため、コンセプトを可視化、分かりやすいコピーで表現	人々の幸せに寄り添う企業姿勢や、楽しさ、明るさ、そして温かさを感じさせる表現である点	「第42回織研新聞流通広告賞」第3部門金賞(2025年7月) 
(株)エイチ・ツー・オーKU カーボンニュートラル デザイン	「スマート空調」理論を活かした空調エネルギーマネジメント事業のための専門人材育成に特化したリスキリングを実施	大学が提供するプログラムに派遣した社員によって、エネルギー効率を高めコスト削減にまでつながった点	「日経リスキリングアワード2025」審査委員特別賞(2025年9月) 
千里中央公園 パークマネジメント(株)	ハードではなくソフト(人とネットワーク)を活かして地域の絆を深める活動を推進し、協力企業との連携イベントや地域団体・サークル主催のイベントを連日開催	地域住民・行政・企業が連携し、都市公園を地域の価値創造の場として再定義した点	「ワールドアーバンパークス・アワード」近隣公園アジアパシフィック部門(2025年10月) ※ ワールドアーバンパークス(WUP)は都市公園や公共空間の価値向上を目的とする国際組織 

*阪急阪神百貨店の
ビジュアル化されたバリュー

バリュー(=大切にしている価値観)は
「お客様の喜びは私たちの喜び」



一般財団法人H2Oサンタ: 10周年を迎えるこども支援の輪

- 「誰もが誰かのサンタになれる。」を合言葉に、規模が着実に拡大
- 寄付総額: 2億1,544万4,699円
賛助会員: 法人209社、個人43名
イベント累計参加者数約: 約27万人(全て2024年度末時点)



営業利益・経営指標

	2025年度 期初予想 5/13公表	2025年度 予想 10/31公表	増減	2026年度 目標
(単位:億円)				
百貨店事業	240	230	▲10	250
食品事業	95	99	+4	115
商業施設事業	33	37	+4	25
その他事業	50	62	+12	10
営業利益	300	300	—	320
ROE	6.0%	7.9%	+1.9pt	6.6%以上
ROIC	5.4%	5.2%	▲0.2pt	5.9%

- 東宝株式売却により政策保有株式が縮減する見込み
- 2025年度の自己株式取得(上限150億円)の買付けを実施中
- 進行中の阪急本店のグローバルデパートメントストア化など成長戦略を着実に実行することで持続的な利益成長を図り、企業価値のさらなる向上を目指す

◆ 企業価値・株式価値の向上に向けた方針(2024-2026)

事業戦略

- 高成長/高収益事業への集中投資
(既存事業の深化と富裕層対応強化)
- 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)

資本・財務戦略

- 株主還元強化
余剰資本の積極的還元
(増配、3カ年自己株式取得300億円規模)
- 総資産・自己資本のコントロール
(資本収益性の向上)

- 株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化
(IR強化)

直近

$$\begin{array}{ccccccc}
 \text{PBR} & = & \text{ROE} & \times & \text{PER} \\
 0.8\text{倍程度} & = & 6-7\%\text{程度} & \times & 12-14\text{倍}
 \end{array}$$

将来

$$\begin{array}{ccccccc}
 \text{PBR} & = & \text{ROE} & \times & \text{PER} \\
 1.2\text{倍超} & = & 8\%\text{以上} & \times & 15\text{倍超}
 \end{array}$$

■ 東宝が実施する自己株式の公開買付け(TOB)に応募し、当社保有株式の一部を縮減

◆ 公開買付け応募概要・日程等

応募予定株式の種類	普通株式
応募予定株式数	1,700,000株
買付け価格 / 売却予定総額	1株8,782円 / 149億円
決済開始日	2025年12月8日

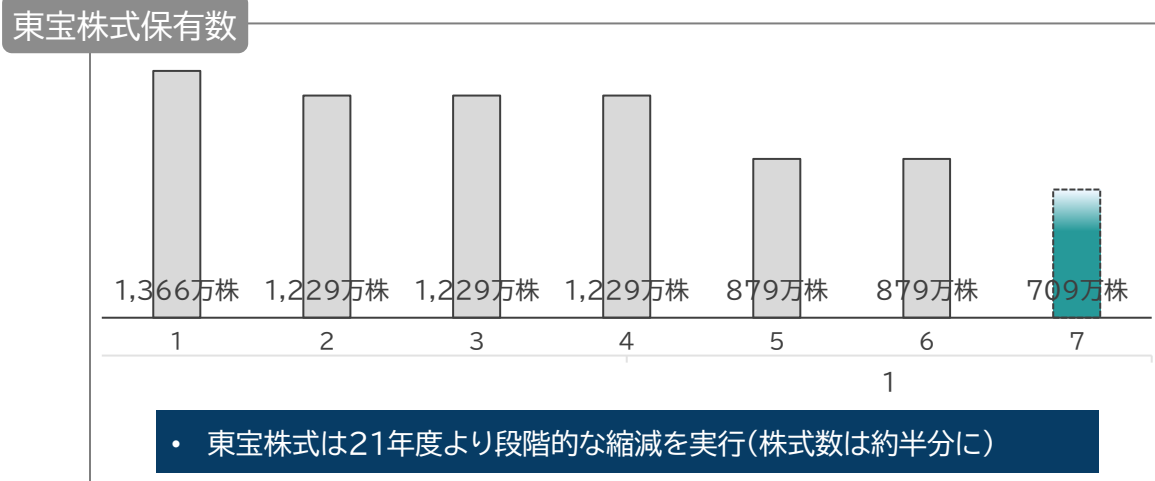
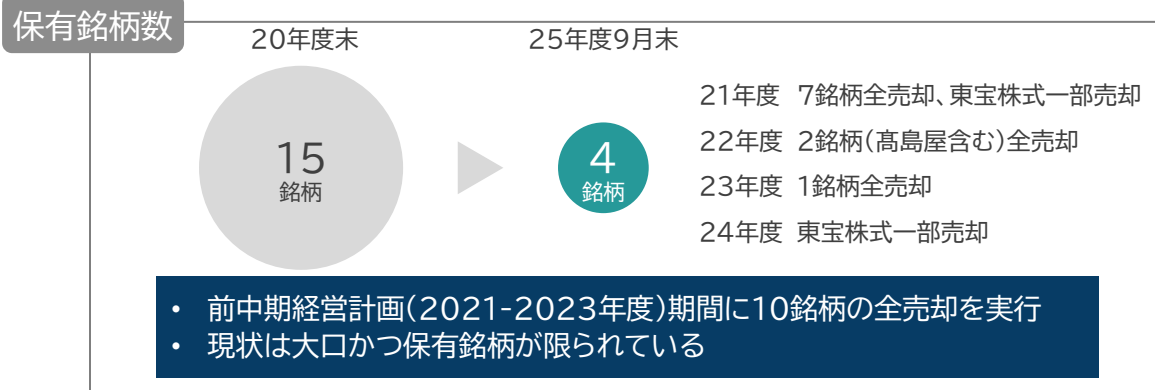
◆ 公開買付け応募前後の東宝株式所有状況

	所有株式数・応募株式数	発行済株式総数に対する割合
公開買付け前	8,797,852 株	5.19%
公開買付けへの応募	1,700,000 株	1.00%
公開買付け後	7,097,852 株	4.19%

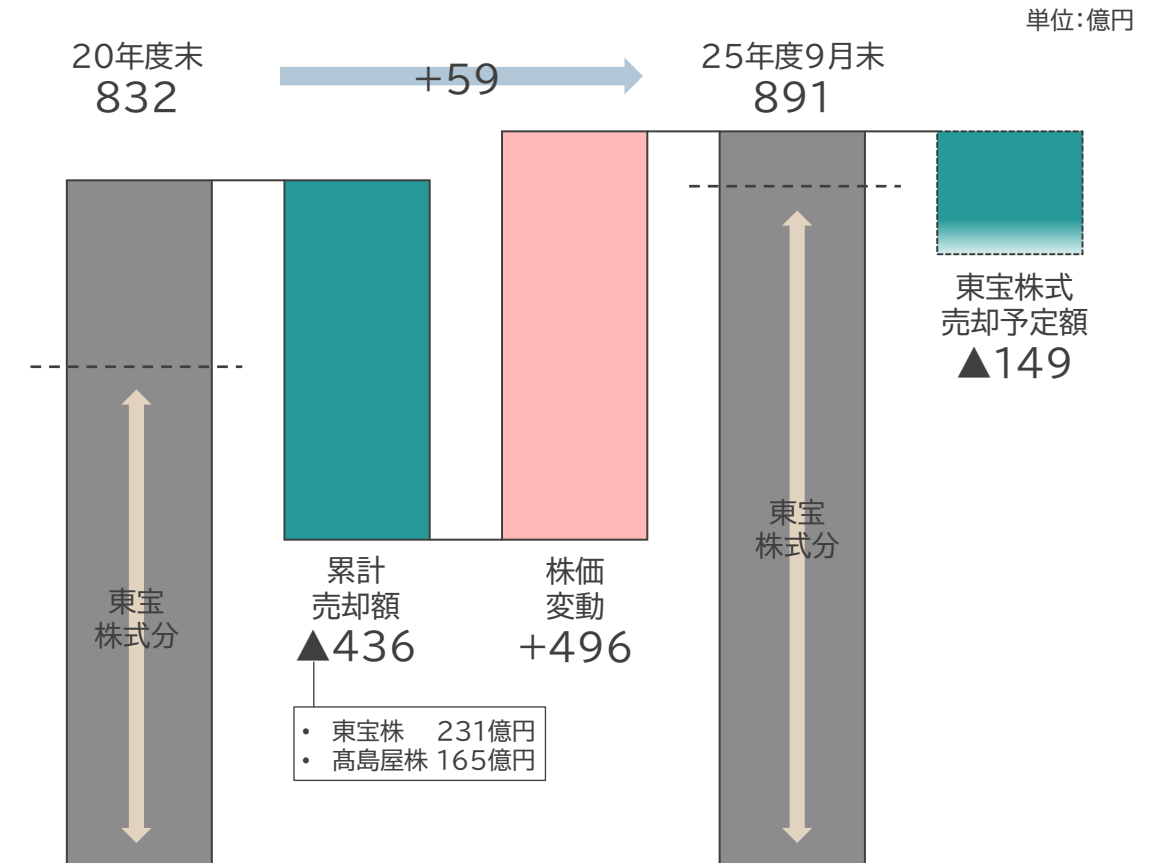
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 – 政策保有株式(上場株式)縮減状況

- 2021年度以降の売却により、保有銘柄数は大きく減少しており、今回の東宝株式売却予定額を合わせると売却額はおよそ600億円(2021-2025年度)
- 保有銘柄の株価上昇により連結純資産比率は上昇傾向にあるが、政策保有株式については今後も縮減を継続する方針

保有銘柄数推移



上場政策保有株式残高の増減要因(2020年度末~2025年度9月末)



CFアロケーション(2024-2026)

- 2025年5月公表から変更なし
- 中期経営計画(2024-2026)に則り、資本の効率化と中長期の成長に向けた投資を実行中

