

中期経営計画(2024-2026)進捗

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社
2026年5月12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。

はじめに

- 長期事業構想2030 Ver.2
- 中期経営計画(2024-2026)の位置づけ

サマリー

- 長期事業構想2030達成に向けた取り組みの気づき・手応え
- 長期事業構想2030 Ver.2アップデート
- 数値目標
- キャッシュフロー・アロケーション(2024-2026)

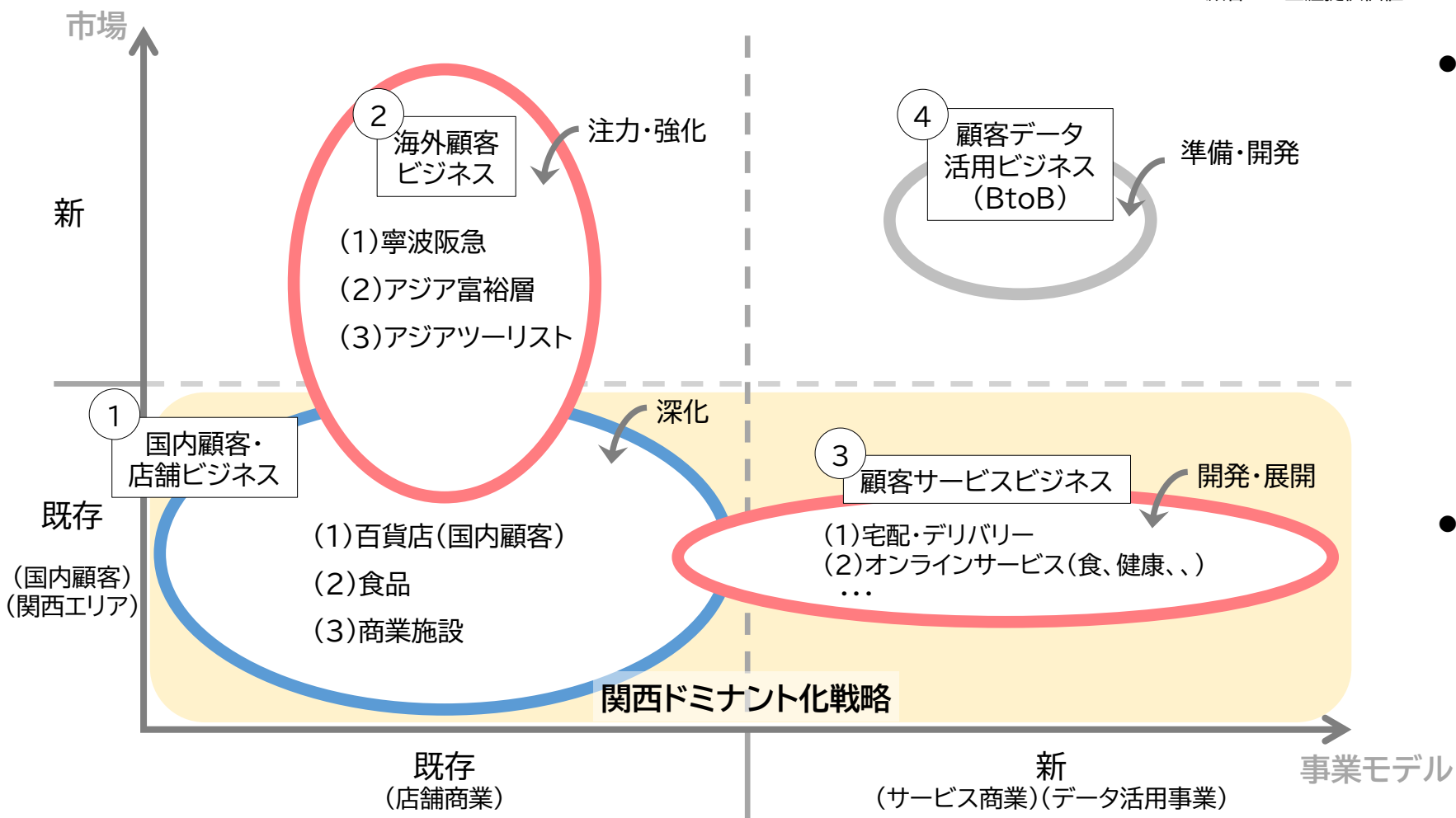
進捗・今後の方向性

- 重点成長領域ごとの取り組み
 - ・ 阪急本店
 - ・ 国内顧客・店舗ビジネス
 - ・ 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
- 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タイラー」
(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)

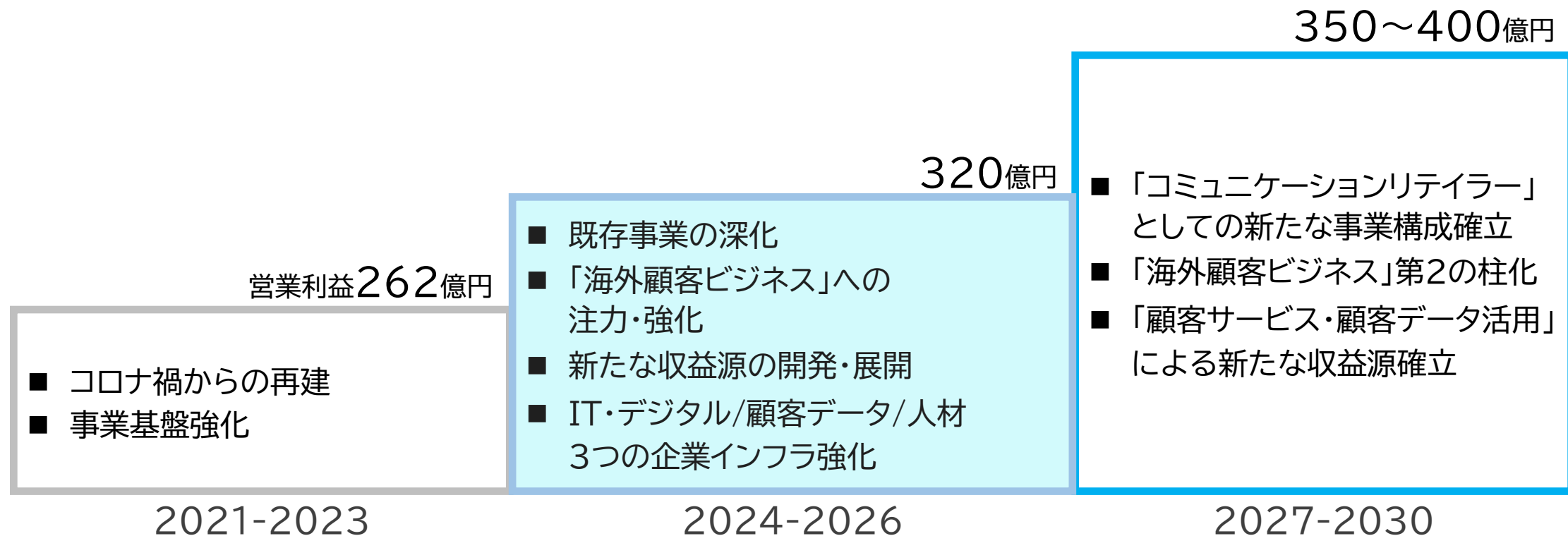
- ① 国内顧客店舗B 250億円
- ② 海外顧客B 200億円
- ③ 顧客サービスB } 30億円
- ④ 顧客データ活用B }

■ 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

(再掲)中期経営計画(2024-2026)の位置づけ(2024年5月公表)



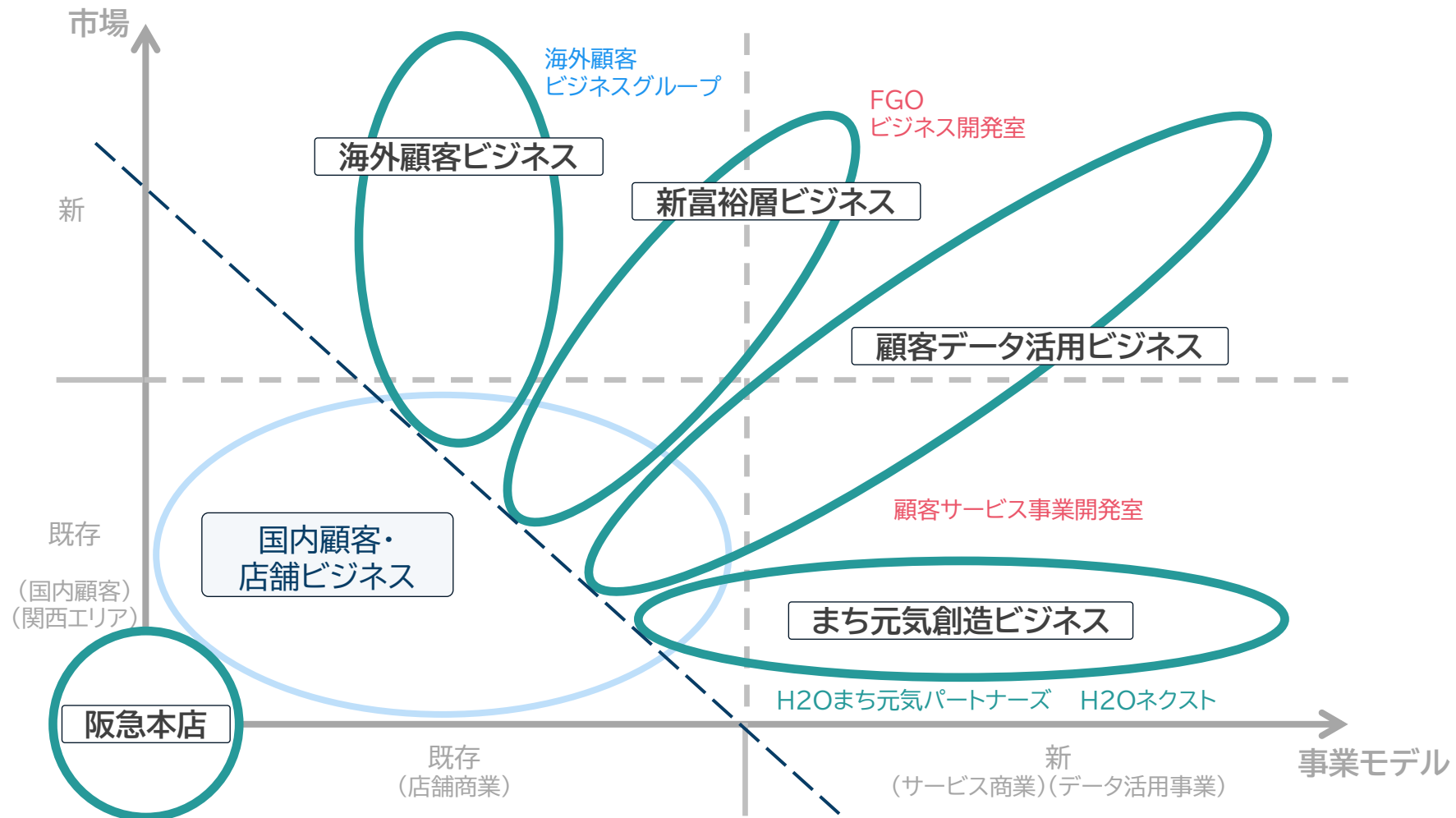
営業利益 262億円	営業利益 320億円	営業利益 350~400億円以上 ROE 8%以上
既存事業再建	新市場・新事業モデルへの展開	顧客視点による 新しい事業構成の確立

長期事業構想2030実現に向けた取り組みの気づき・手応え

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	<ul style="list-style-type: none"> 阪急本店グローバルデパートメントストア化 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 阪急本店
	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> MD共通化とオペレーション統合による粗利益率向上 売上・客数は想定通り(価値訴求型・価格訴求型 共通) 	<ul style="list-style-type: none"> 国内顧客・店舗ビジネス
海外顧客ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 海外VIP顧客化 コンテンツ開発 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 海外顧客ビジネス 新富裕層ビジネス
	地域共創活動	<ul style="list-style-type: none"> 千里中央公園活性化事業 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> まちうま・まち健 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 高解像度の分析による生活者理解の深化 BtoB、BtoGの可能性 	

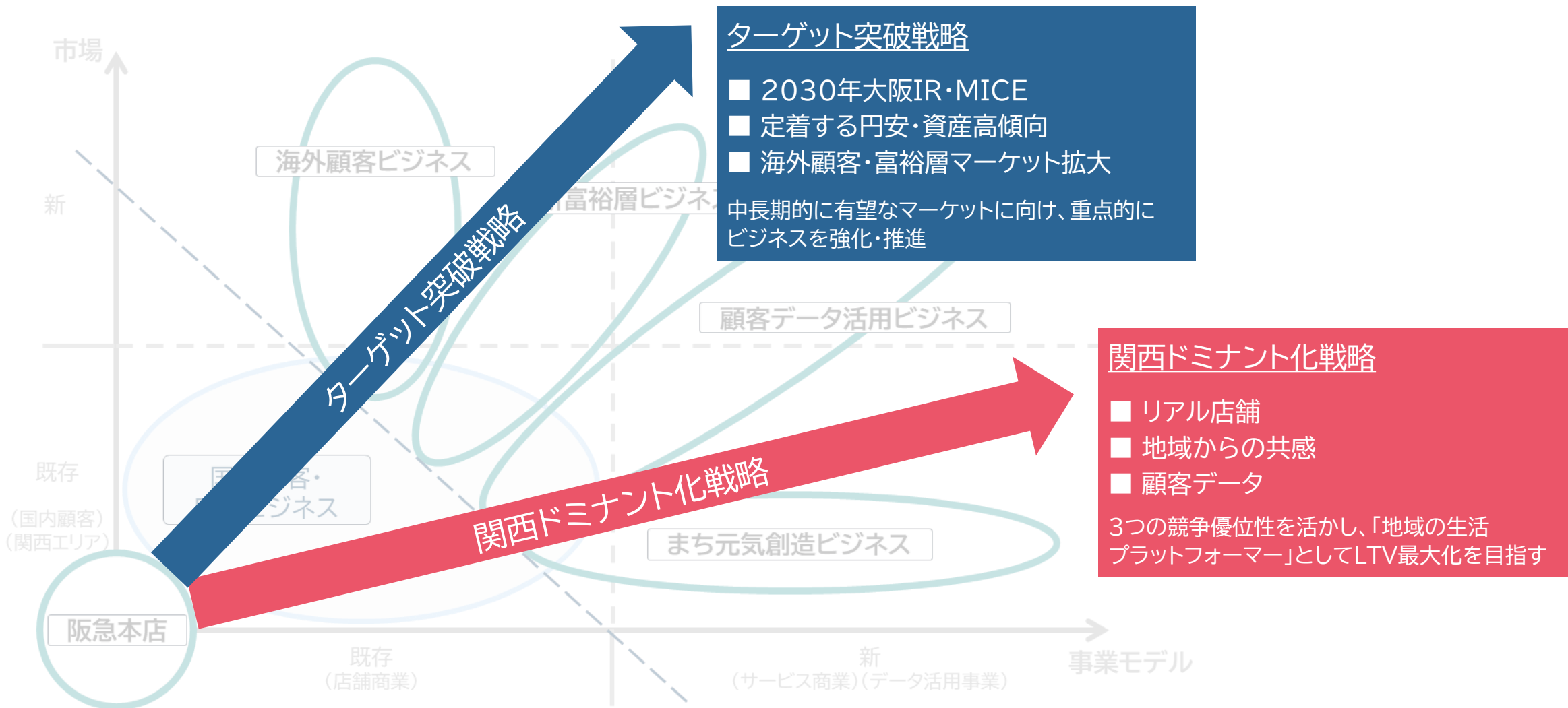
長期事業構想2030 Ver.2アップデートー今後の重点成長領域

- ▶ 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



長期事業構想2030 Ver.2アップデートー成長ベクトル

▶ 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



数値目標－営業利益・経営指標

- ▶ 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

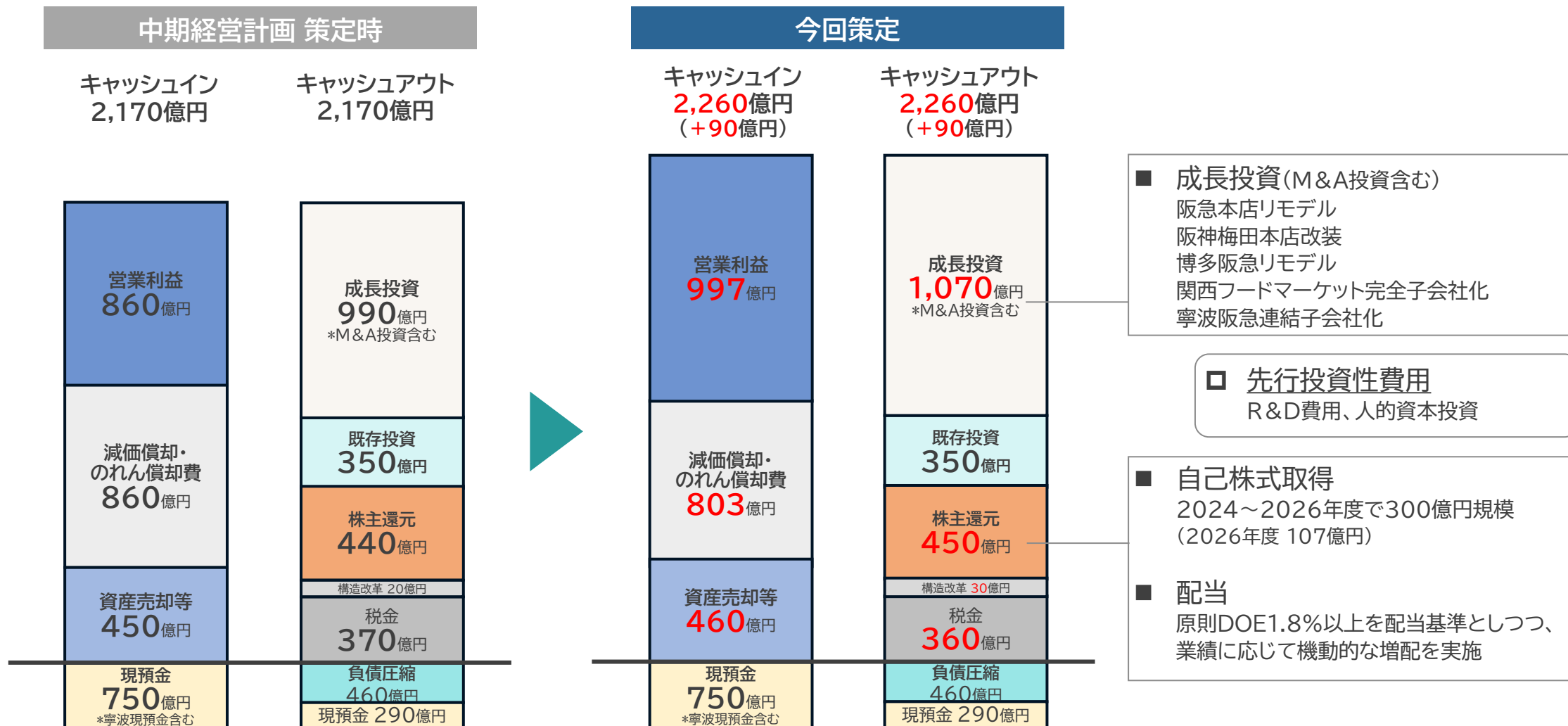
(単位:億円)	中期経営計画 策定時		今回策定		
	24年度 予想	26年度 目標	24年度 実績	25年度 実績	26年度 予想*2
百貨店事業	223	250	282	238	269
食品事業	98	115	89	100	110
商業施設事業	33	25	39	38	48
その他事業	▲3	10	22	75	8
合計	265	320	348	324	325
ROE (実質ROE*1)	9.6%	6.6%以上	12.3% (8.9%)	9.8% (7.9%)	7.4%
ROIC	4.7%	5.9%	6.0%	5.5%	5.6%

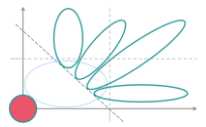
*1 実質ROEは資産売却などの特別利益や税効果を除く

*2 26年度予想よりセグメント区分を一部変更。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。
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。

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





- ▶ 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

MD価値

- ハイエンドMDの充実
- 高感度・最新・最旬ワールド



「HANKYU LUXURY」
ラグジュアリービッグメゾンのインストア旗艦店化

客単価の向上

店舗価値

- 圧倒的ショッピングエンターテインメント
- 「五感を刺激する」劇場空間



「祝祭広場 クリスマスマーケット」
催事プロモーション・ウィンドウを強化

滞在時間の向上

顧客満足価値

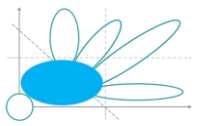
- デジタルを活用したパーソナルな接客
- 多言語・多文化・ユニバーサル対応
- 個別商談スペース拡大、横断販売体制強化



「HANKYU LUXURY」
コンシェルジュカウンターを新設

ロイヤルティ・来店頻度の向上

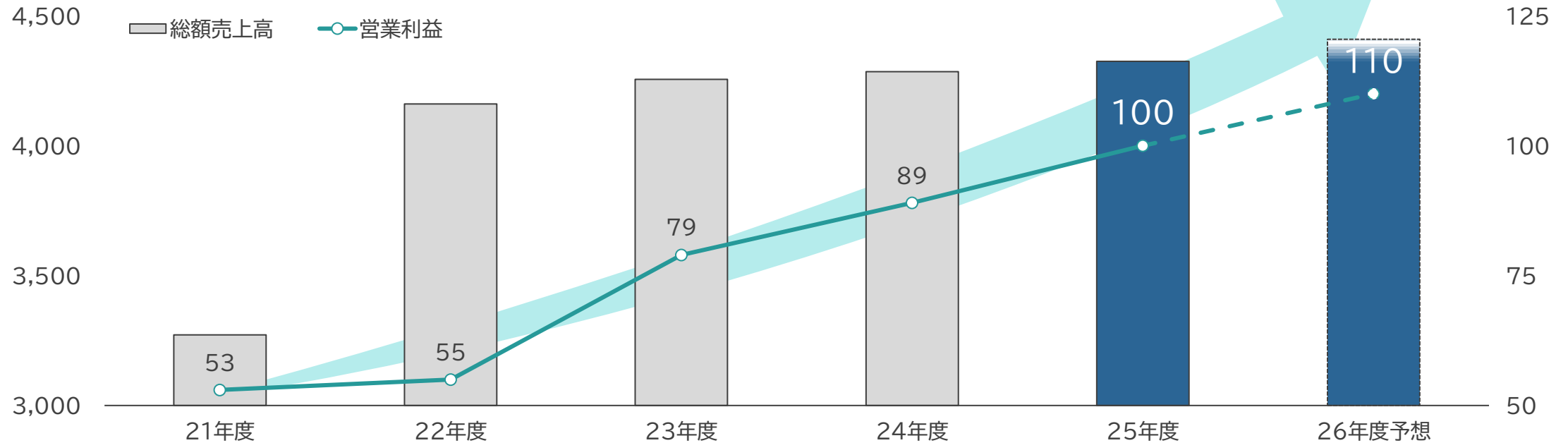
= LTV最大化



- ▶ 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

(単位:億円)



前 中期経営計画:事業基盤を整備、「第2の柱」化に目途

現 中期経営計画:エリアにおける競争力を強化

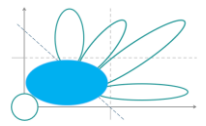
- ・関西スーパーマーケットを経営統合
- ・食品スーパー事業改革推進

イズミヤと
阪急オアシスを合併

関西フードマーケット
完全子会社化、
業務統合を加速

- ・新店舗フォーマットの実装と修正
- ・製造会社を再編

イズミヤ・阪急オアシスと
関西スーパーマーケット
を完全統合



- ▶ 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

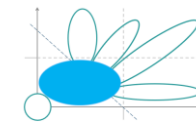
		24年度	25年度	26年度 計画	27年度以降 目標
運営体制	本社・本部	● 一体的運営スタート		● 2026年4月に会社統合	
店舗	店舗フォーマット	開発に着手	実装と修正 マルシェ 3店舗 デイリーマート 10店舗	本格化 マルシェ 11店舗 デイリーマート 22店舗	出店・改装 加速
	ネットスーパー		実証 4店舗	拡大 6店舗	
	リテールメディア			ビジネスモデルの実証	
	アプリ				リリース予定
商品	仕入れ一元化		条件 統合	仕入先 統合	製造機能による差別化
	商品開発		既存PB再構築	SPA 拡大	
インフラ	基幹システム	● 一次統合			完全統合
	セ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



▶ 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)

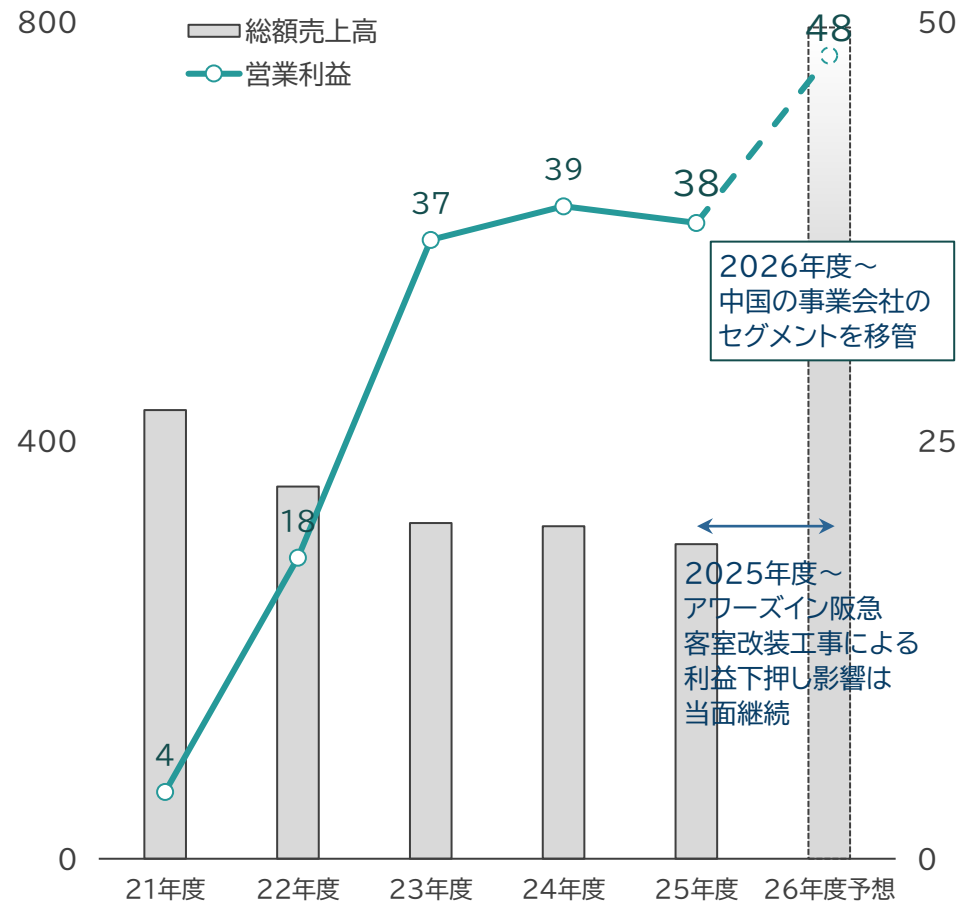
改装工事しながら、インバウンド向け販売サイトの拡充と価格戦略により販売単価が向上、客室稼働率は過去最高水準を維持し売上高は前年を上回る

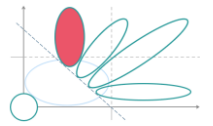
寧波阪急

- 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

(単位:億円)

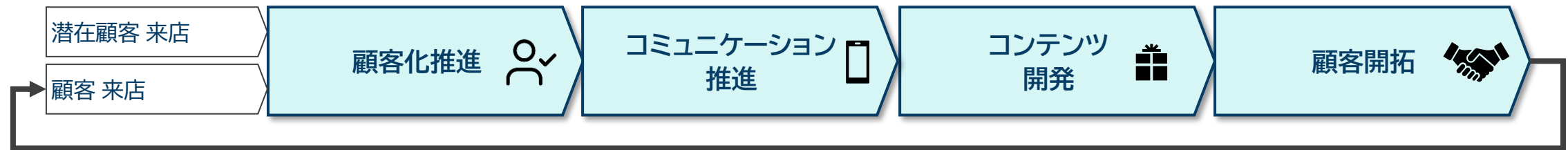




- ▶ 中国からの航空便減少の影響が続くなか、2025年度海外VIP顧客売上は過去最高を達成、顧客化サイクルに手応え
- ▶ 顧客対応人材の育成に加え、コンテンツ開発・顧客開拓を一段と加速、持続的な収益モデルの磨き上げへ

	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)

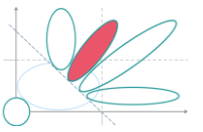
海外SNSアカウント開設、CRM体制整備

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

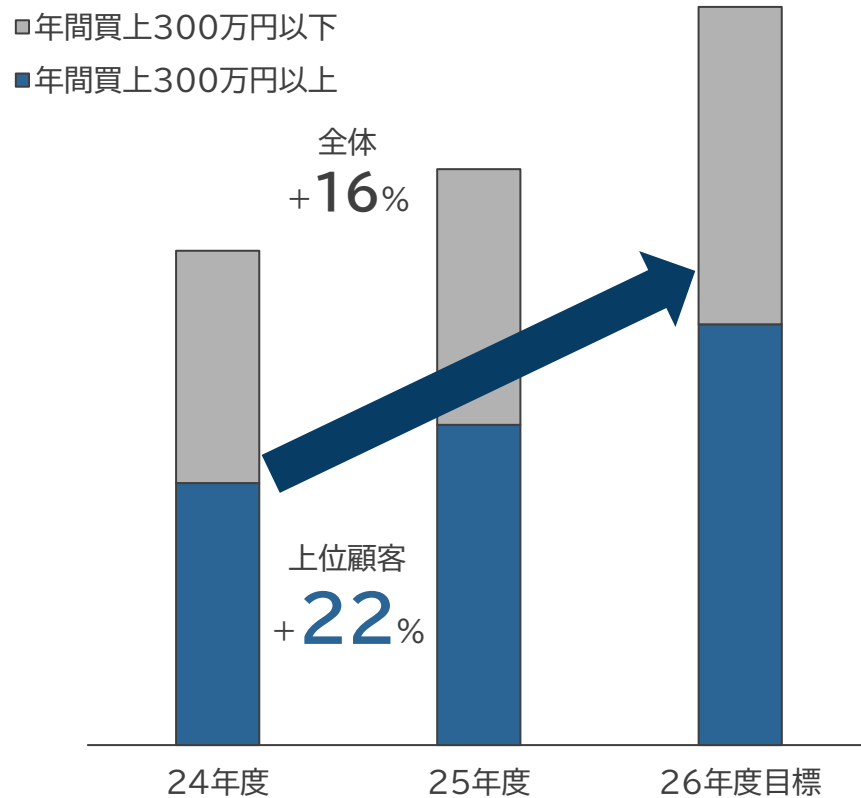
紹介契約・アライアンスモデルの構築

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



- ▶ 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



- ▶ 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」

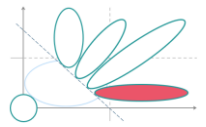
- 阪急阪神ホールディングス株式会社と共同で富裕層向け Tourismus 事業を推進
- 約150年の歴史を持つ古民家を再生し、創立された施設を核に滞在・文化・購買体験を組み合わせた高付加価値体験コンテンツを開発・展開



Azumi Setoda外観

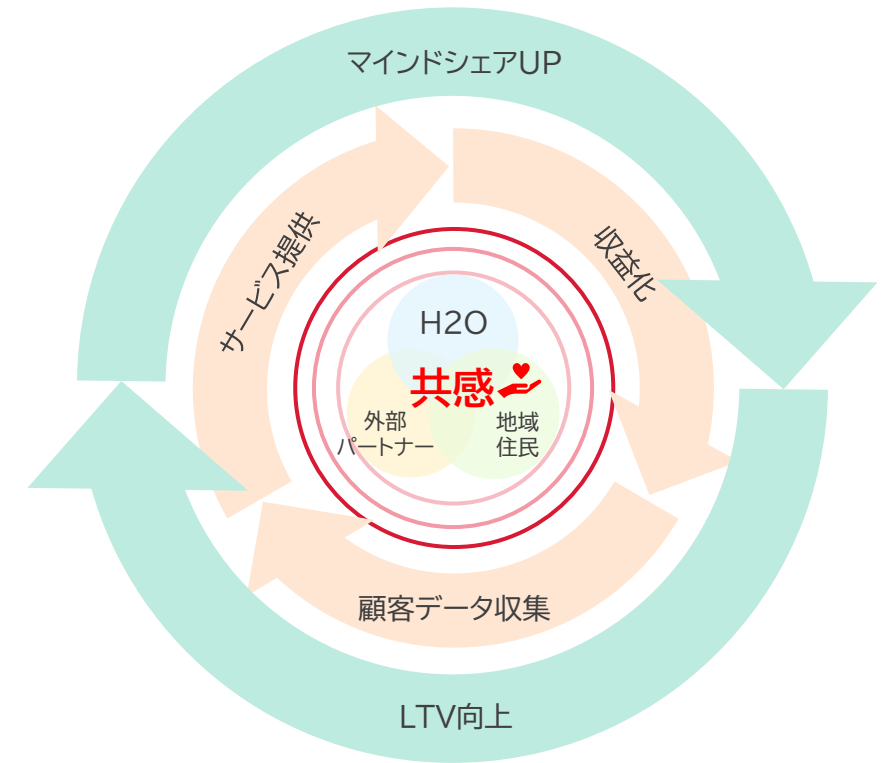
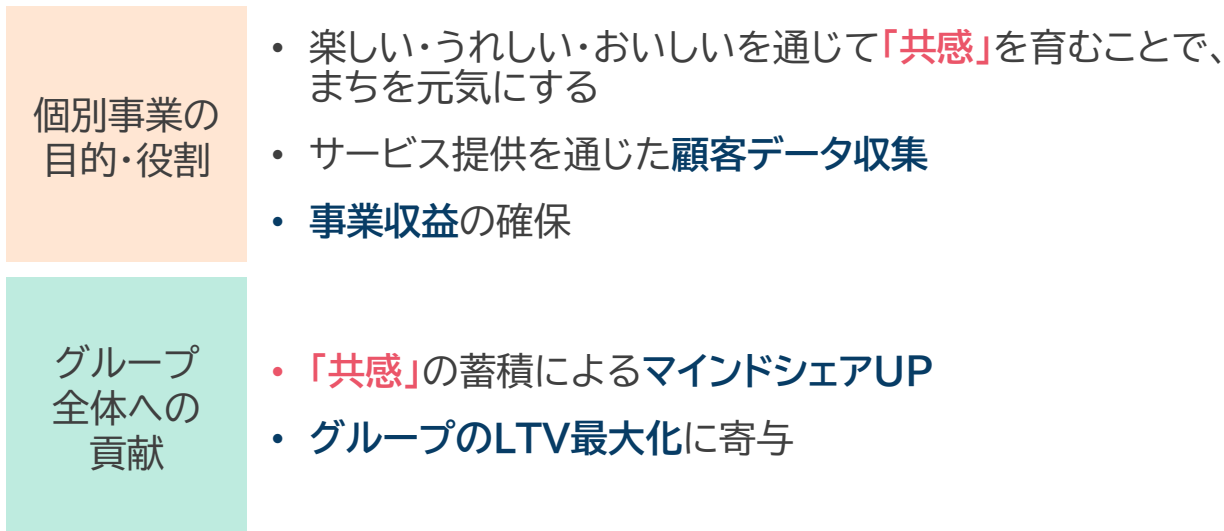


Azumi Setoda内観(東屋)



- ▶ 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

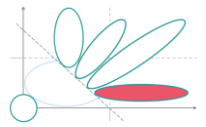


地域社会に共感経済圏を形成
(関西ドミナント化戦略)




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

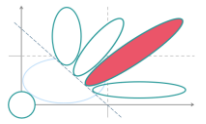


- ▶ 地域と連携し、共にプロセス・運営に関わり共感を育むことが、サービスの独自性と事業収益性につながる手応え
- ▶ 今後はエリア拡大や新規サービス開発を推進、収益モデルの確立へ

	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 「まちょうま」	 <ul style="list-style-type: none"> 地元の飲食店を応援する投稿機能を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

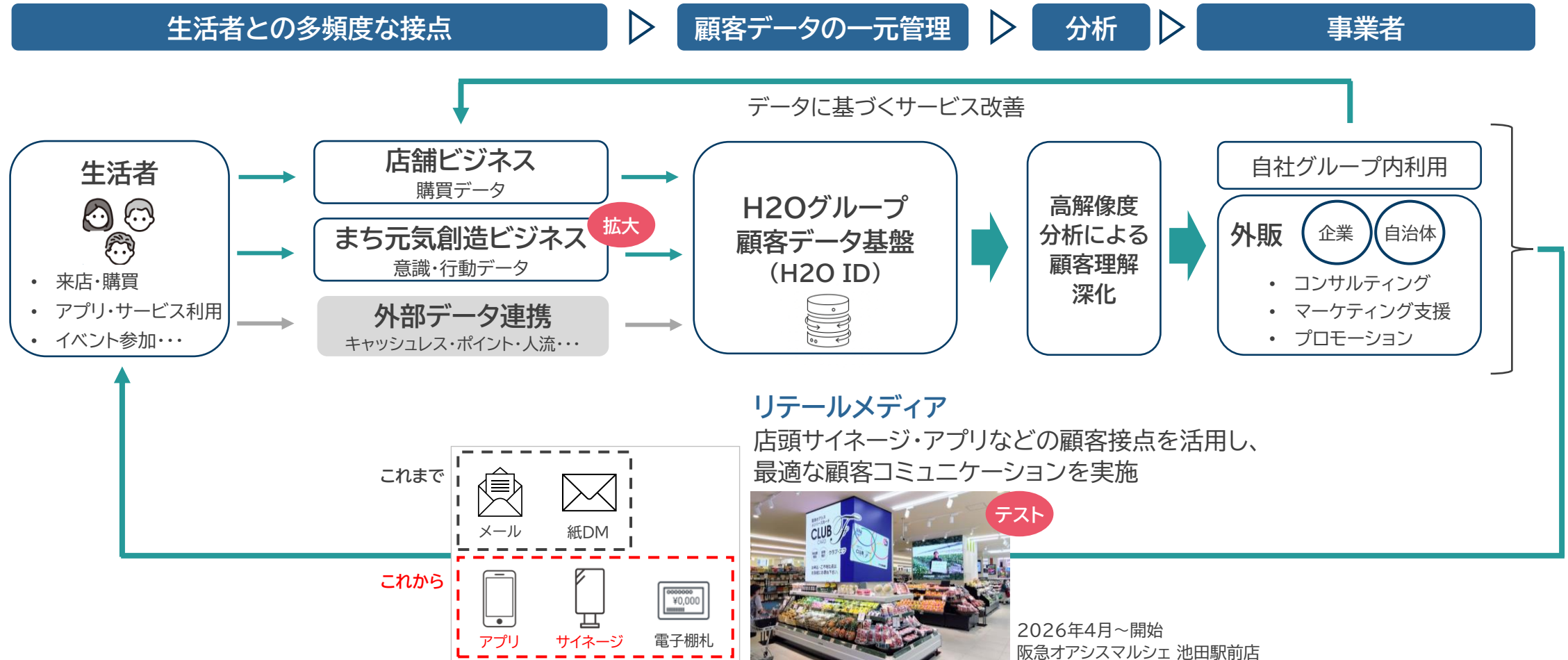
新規サービス開発

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




- ▶ 多頻度接点から得られる「購買×非購買」データの高解像度分析は、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



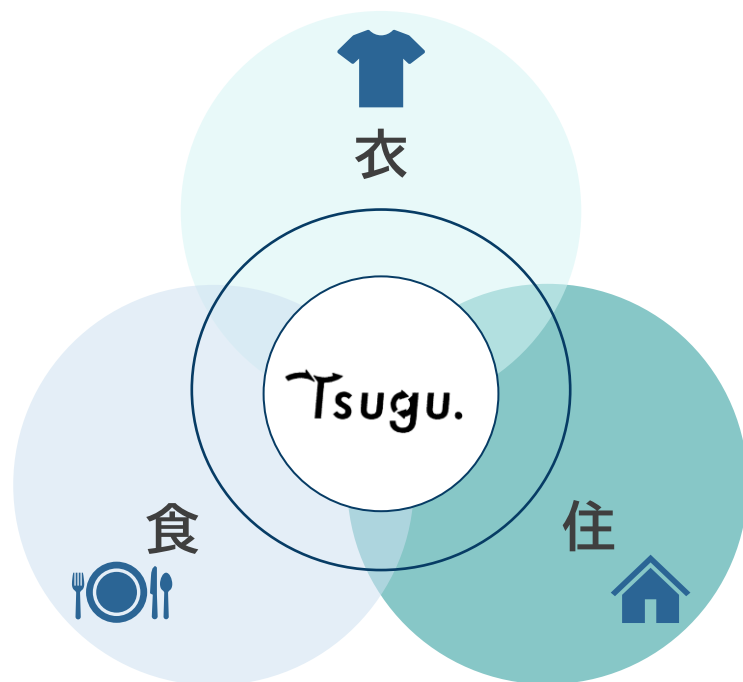
グループインフラ整備・利活用－人材育成・開発・投資

- ▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> 組織体制を確立、事業開発領域へ人材を投入
	パソナグループとの未来社会共創プロジェクト 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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) グループ健康管理センター設立(2026年4月)	<ul style="list-style-type: none"> 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 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
働く環境・風土改革	ダイバーシティの理解・浸透	<ul style="list-style-type: none"> 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

- ▶ 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し、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)

- ▶ 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

事業戦略

⑤ 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

- ・ 阪急本店の「グローバルデパートメントストア」化
- ・ 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

PER改善

ROE向上

① 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

- ・ 顧客サービス事業(「食」「健康」)の立ち上げ・展開を継続・推進
- ・ 顧客データ活用事業の始動

PER改善

資本・財務戦略

② 株主還元強化

余剰資本の積極的還元

- ・ 1株当たり配当額を40円へ増配(23年度28円)
- ・ 24-26年度で300億円規模の自己株式取得を計画(KFM完全子会社化充当分含めると500億円以上)

PER改善

④ 総資産・自己資本のコントロール

資本収益性の向上

- ・ 有利子負債を活用したレバレッジによりWACCを抑制
- ・ 政策保有株式など低収益資産の売却
- ・ KFM完全子会社化、寧波阪急子会社化による目指す事業ポートフォリオに合わせたB/Sの再構築

ROE向上

③ 株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化 (IR強化)

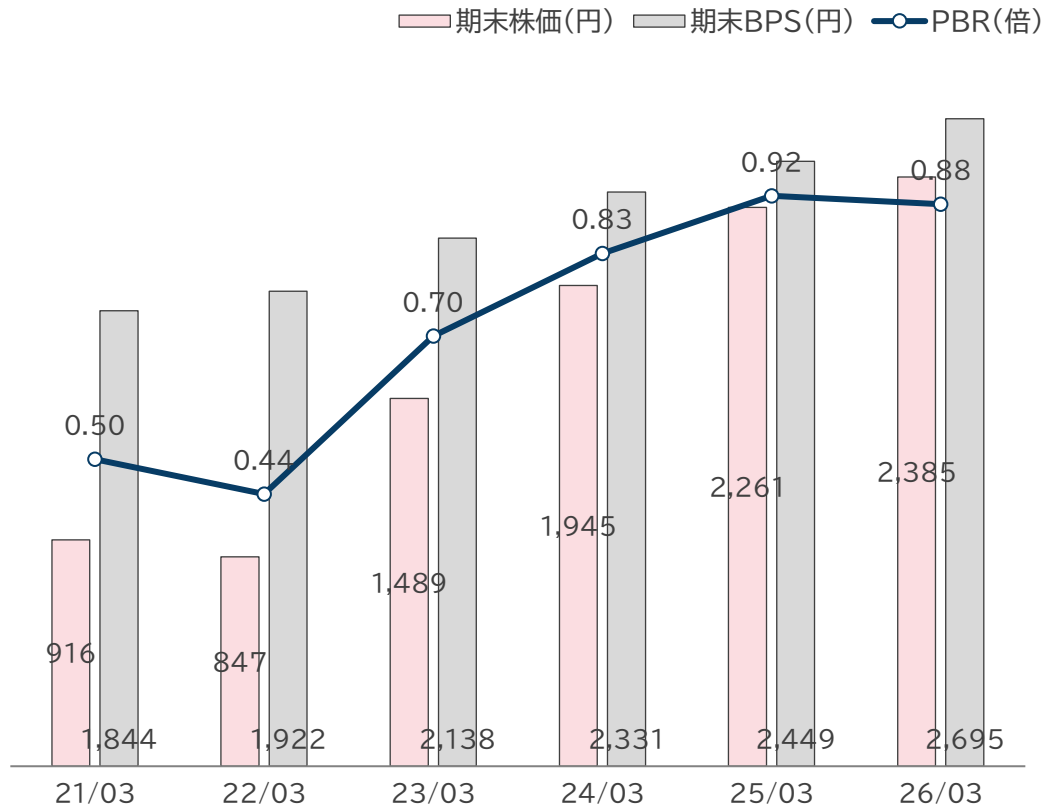
PER改善

ROE向上

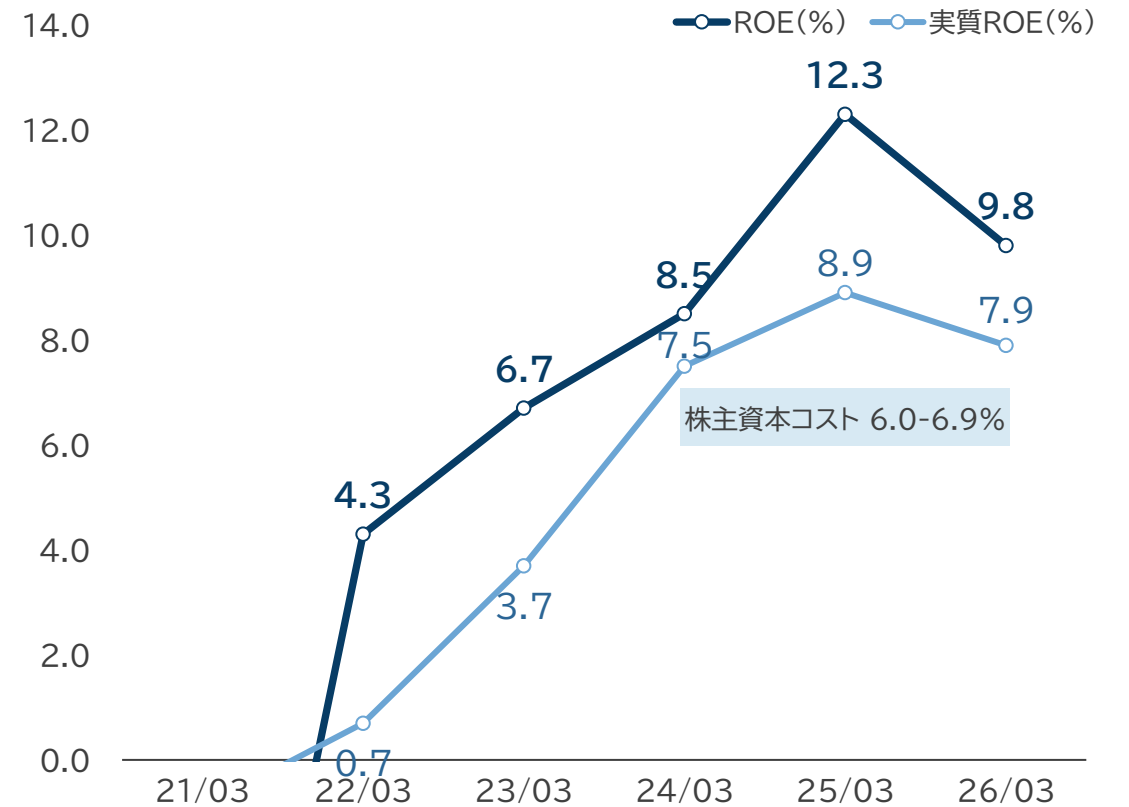
現状認識と今後の方向性

- ▶ 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の強化、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



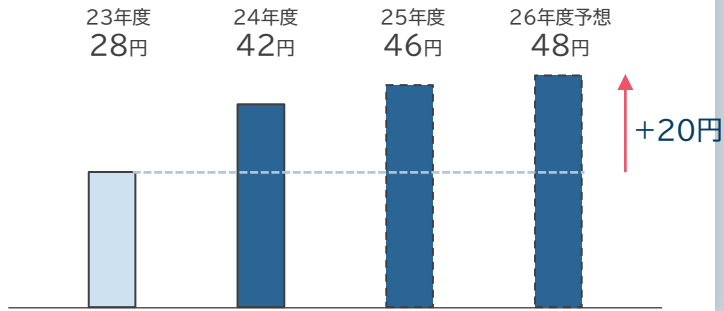
* 実質ROEは資産売却などの特別利益や税効果を除いて算出

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)

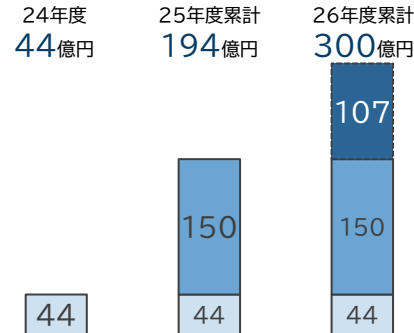
26年度年間配当は
48円を予定(23年度+20円)



自己株式取得

3カ年累計目標

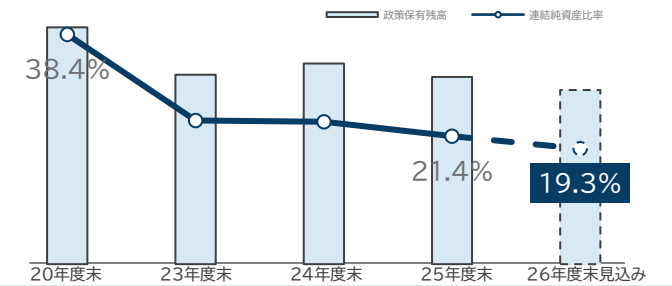
300億円を着実に実行



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

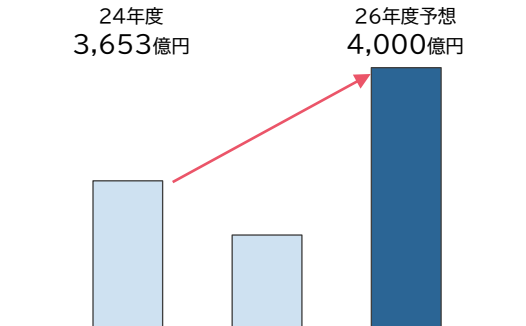


事業戦略

阪急本店リモデル

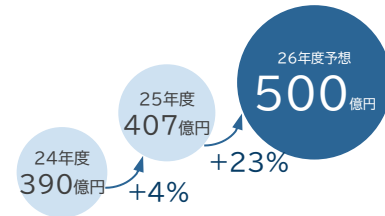
阪急本店のリモデルが完了

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



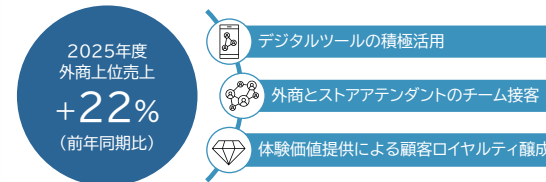
子会社化した寧波阪急は収益安定化

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



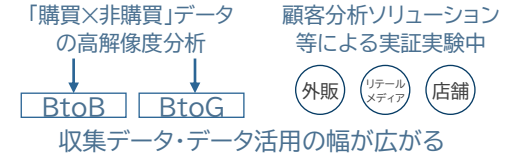
ワンランク上の富裕層ニーズへの対応

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



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



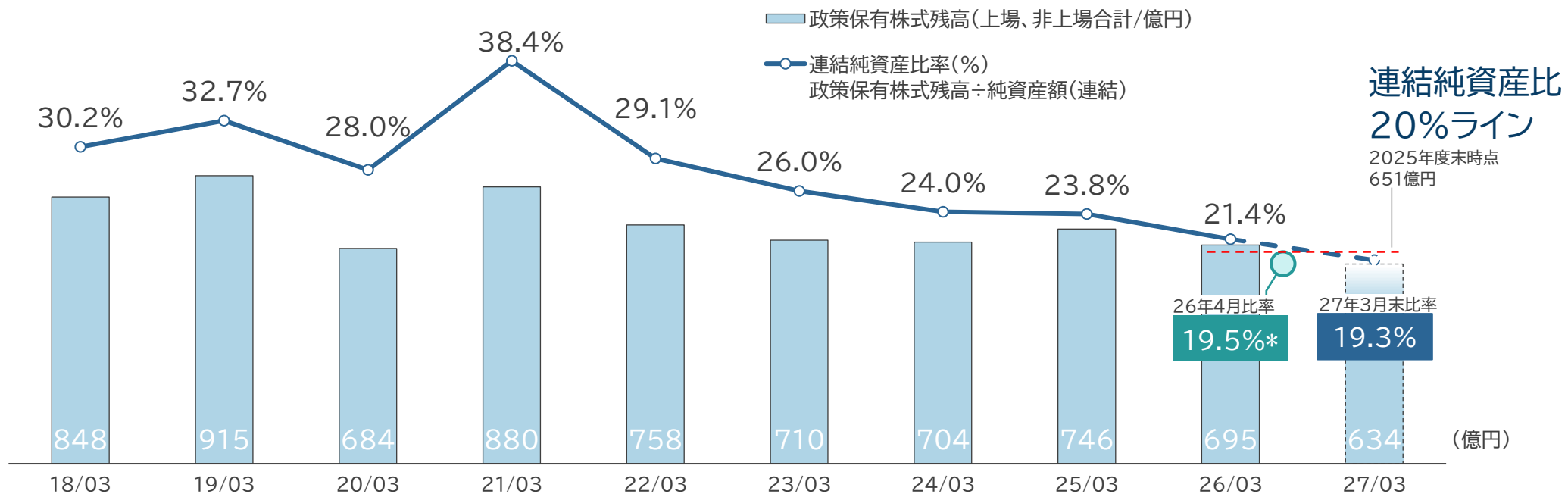
今後はエリア拡大・新規サービス開発を推進し、収益モデルを確立

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



* 26/03末純資産額に、26年4月の政策保有株式売却実績を反映した比率

株主還元

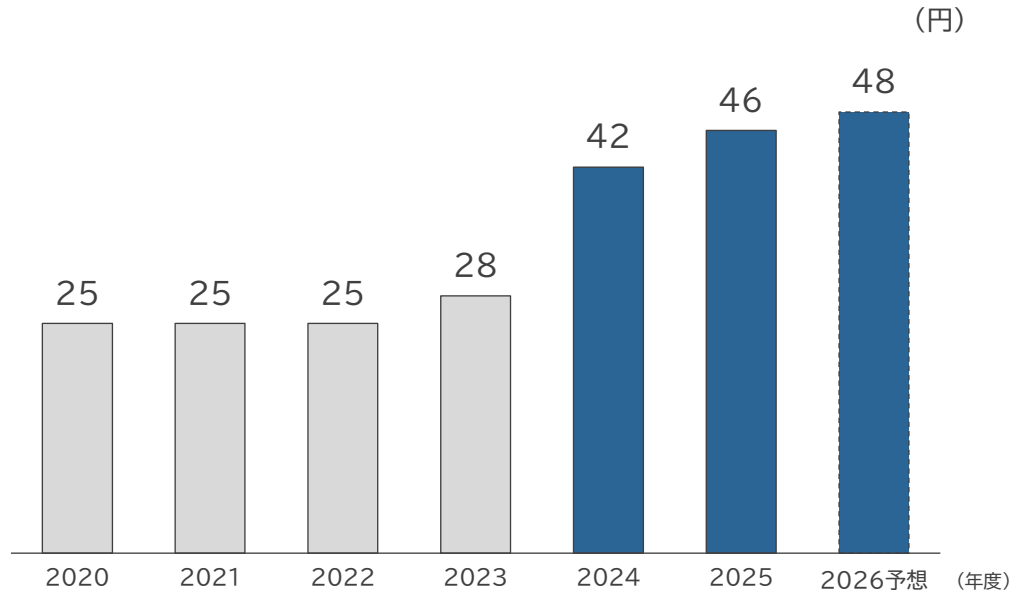
株主還元方針(2024-2026年度)

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)

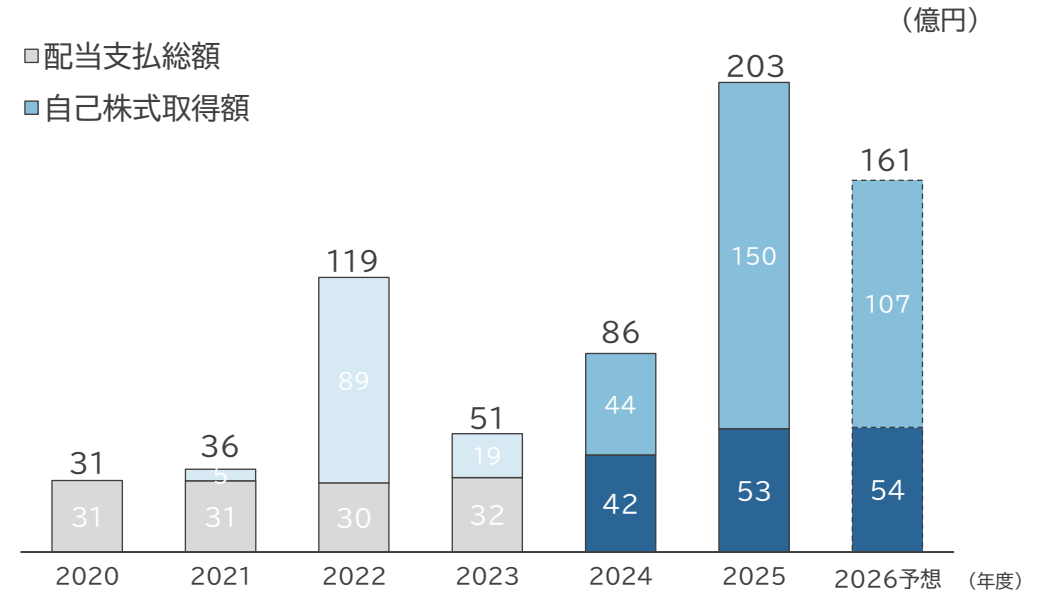
1株当たり配当金



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

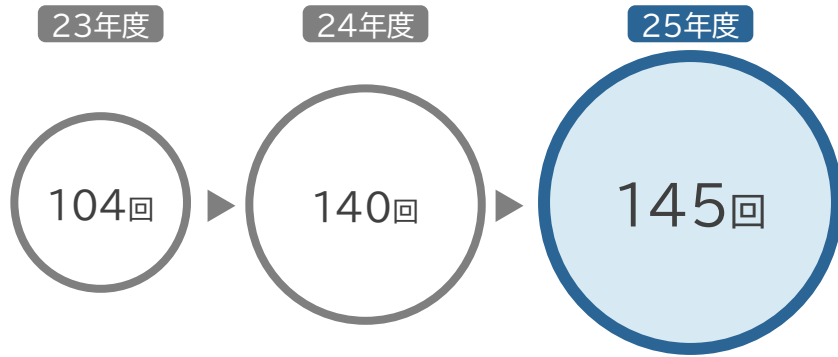
株主還元



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

株主・投資家との対話

投資家との対話実績(ミーティング実施回数)



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

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

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