



2024年5月15日

各 位

会社名 エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社
代表者 取締役社長 荒木 直也
(コード番号：8242 東証プライム)
問い合わせ先 常務執行役員 渡邊 学
(TEL 06-6365-8120)

中期経営計画（2024-2026年度）について

当社は、中期経営計画（2024-2026年度）を策定しましたので、以下のとおりお知らせいたします。

I. 中期経営計画 2021-2023 振り返り

1. 数値目標を達成

当社は2021年に中期経営計画2021-2023を策定し推進してきました。主力事業である百貨店事業はコロナ禍の業績悪化から脱却・再建し、食品事業は事業規模を拡大し当社における「第2の柱」としての目途が立ちました。下表のとおり、目標に対して売上高・営業利益は大幅に伸長し、設定した指標をすべて大きく超過しました。

(単位：億円)	中期経営計画 目標	2023年度 実績	増減
総額売上高	9,300	10,739	+15%
営業利益	170	262	+92
経常利益	140	279	+139
当期純利益	—	219	—
ROE	2.6%	8.5%	+5.9pt
ROIC	3.0%	4.7%	+1.7pt

2. 重点取り組み振り返り

既存事業の再建を軸に全体として計画以上の成果が出ており、強固な事業基盤を

構築しました。重点取り組みとして掲げた項目ごとの振り返りは次のとおりです。

(1) 百貨店事業の再建

新型コロナウイルス感染症の収束による店頭回帰、不動産価格や株価などの資産価値の上昇による国内アップマーケットの活発化、観光推進や円安によるインバウンド消費の盛り上がりなどにより、想定を大きく上回る業績となりました。また、顧客と OMO でつながり続ける顧客基点のビジネスモデルに進化するため、風土・組織・仕組み・IT などの基盤構築を進展させましたが、マーケット変化を受けて次の成長戦略と新たなビジネスモデルの具現化が課題と考えています。

(2) 食品事業の「第2の柱」化

2021年12月に関西スーパーマーケットと経営統合し、関西最大規模の食品スーパーグループに拡大しました。並行してイズミヤ・阪急オアシスの事業改革を強力に推進し、利益改善成果を実現したことで、食品事業は当社における「第2の柱」としての目途が立ち、次の段階では4つの食品スーパーの業務統合効果を追求していきます。

(3) 将来の成長のための事業開発着手

2021年4月に中国浙江省寧波市に開業した寧波阪急はエリアでの一番店の地位を確保しつつあり、2024年3月29日に発表した子会社化によりさらなる強化策を実施していきます。

オンラインの顧客サービスは第一弾として食サービスアプリ「まちうま」を高槻エリアで開始し次の展開に進むと同時に、検索・行動・入店・購買など顧客データの収集を開始し、顧客サービスビジネス・顧客データ活用ビジネスを具体化していきます。

(4) 基盤となる IT・デジタル化の推進

顧客データ基盤、新ワーク環境、セキュリティ・ガバナンス体制など IT・デジタルインフラの整備・強化は8割方完了し、アプリ・データ活用など顧客データ基盤を活用した事業会社におけるビジネスでの利活用の段階へ進めていきます。

II. 長期事業構想 2030 実現に向けて

1. 長期事業構想 2030 (Ver.1)

当社グループは、根本的なビジネスのあり方を見つめ直し、2030年に向けて、既存事業の再建・磨き上げ、新市場への展開、新事業モデルへの挑戦を軸とする長期事業構想を2021年7月に策定しました。

グループの目指すビジネスモデルを「コミュニケーションリテイラー」と設定

し、デジタル技術とリアル店舗を融合した顧客とのダイレクトなコミュニケーションを重ね継続的で強く深い関係を築き上げ、それをベースに様々な商品やサービスを提供しビジネス化していくことで、グループビジョン「[楽しい]」「[うれしい]」「[おいしい]」の価値創造を通じ、お客様の心を豊かにする暮らしの元気パートナー」を実現し、地域とともに成長し続けていきたいと考えています。

2. 経営環境変化と問題意識

激しく変化する外部環境と、経営や自社・顧客の状況に対する認識と、それらの認識に端を発する問題意識を、長期事業構想や中期経営計画策定の前提としています。次に、具体的な経営環境変化とそれを踏まえた 12 点の問題意識を挙げます。

- 物価上昇や高コスト化の継続、大幅な賃上げ実施と継続、物価上昇と賃上げの好サイクル化がインフレ型経済への移行の可能性を秘めている
 - (1) 消費への好波及期待
 - (2) コスト増を吸収できる付加価値創出
 - (3) 継続的なコスト効率化の必要性

- 人口減に伴うマーケットの縮小懸念や人手不足と人件費単価上昇が人口減社会への緩やかな進行につながる
 - (4) 新しいビジネス領域・モデルの準備・開発
 - (5) 生産性向上取り組みと省力化・省人化の準備

- 技術進化によるパラダイムシフトやコロナ禍の影響によりデジタルをベースとした生活スタイルやコミュニケーションが定着している
 - (6) リアルとデジタルを融合したビジネススタイルの確立
 - (7) 新しい生活スタイルに対応した事業開発

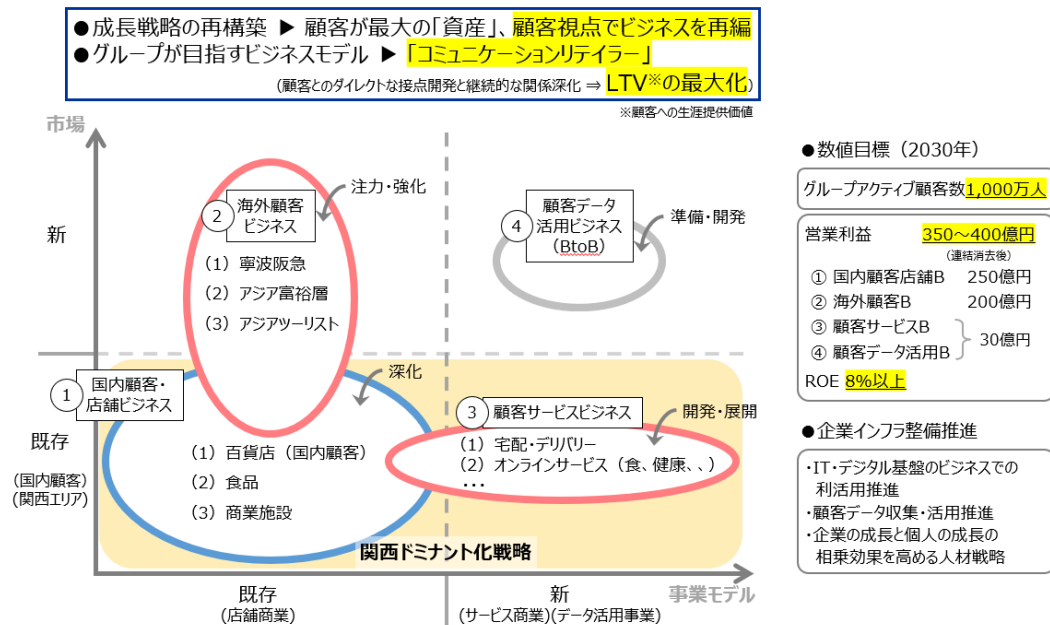
- 資産効果によるアッパーマーケット拡大、インフレ影響による節約マーケット継続が消費マーケットの二極化を招いている
 - (8) 二つのマーケットに同時並行で取り組み

- 円安基調と観光大国ニッポンの定着化によるインバウンド消費の急拡大、関西の観光ポテンシャルの高さやアジアとの距離、万博・IRによる「大阪」認知度向上、グラングリーン大阪開業やなにわ筋新線による「キタ」立地優位性が関西の観光需要拡大と優位性につながる
 - (9) 拡大の見込まれる海外顧客需要を一つの成長マーケットと捉えた中長期の取り組み強化

- SDGs・人的資本を重視した経営、資本コストや株価を意識した経営など資本市場やステークホルダーからの要請が拡大している
- (10) KPI を明確にした SDGs の取り組みの継続
- (11) 企業の成長と個人の成長の相乗効果追求
- (12) 成長戦略と資本政策・還元方針の明確化

自社と顧客の状況については、百貨店事業において阪急本店が店舗別免税売上高で2023年に全国1位になりました。食品事業においては経営統合により食品スーパーの規模が拡大しています。高額品需要や体験価値が高まる一方、日常生活では根強いコスパ志向が継続し、当社で働く従業員は付加価値人材・オペレーション人材ともに人手不足の兆候があります。資本戦略の遅れなどにより当社のPBRは1倍割れで、ステークホルダーからの要請に応えきれていないことを強く自覚するところです。

3. 長期事業構想 2030 Ver.2



中期経営計画 2021-2023 の成果や経営環境変化などを踏まえ、長期事業構想 2030 Ver.2 として成長戦略を再構築します。顧客を最大の「資産」と捉え、顧客視点でビジネスを再編し、LTV (顧客への生涯提供価値) 最大化に向けて「コミュニケーションリテイラー」の確立を目指します。2030年には「グループアクティブ顧客」数1,000万人、営業利益を上方修正し350~400億円、ROE 8%以上を目標とします。

成長戦略のポイントは次のとおりです。

① 国内顧客・店舗ビジネス

これまでに引き続き店舗を拠点として、百貨店事業における国内顧客向けビジネス、食品事業、商業施設事業を深化させ、営業利益 250 億円を目指します。

② 海外顧客ビジネス

今後拡大する新たな市場として明確化し、寧波阪急・アジア富裕層・アジアツーリストを中心に海外顧客ビジネスに注力・強化して、営業利益 200 億円を目指します。

③ 顧客サービスビジネス

宅配・デリバリーや食・健康アプリなどのオンラインサービスを開発・展開し、顧客と多頻度な接点を持ち事業化を目指します。

④ 顧客データ活用ビジネス

事業活動などから得られる様々な顧客データを活用した BtoB ビジネスを準備・開発し、新たな収益源を確立して、③④合わせて営業利益 30 億円を目指します。

また、これらを支える 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など企業インフラの整備を推進していきます。

4. 中期経営計画 2024-2026 の位置づけ

中期経営計画 2021-2023 では、主に既存事業においてコロナ禍からの再建と事業基盤の強化を推進しました。中期経営計画 2024-2026 は新市場・新事業モデルへの展開を進める 3 ヶ年計画と位置づけ、既存事業の深化、「海外顧客ビジネス」への注力・強化、新たな収益源の開発・展開、IT・デジタル/顧客データ/人材の 3 つの企業インフラ強化を推進していきます。2027 年度から 2030 年度に向けて、「コミュニケーションリテラシー」として顧客視点による新しい事業構成の確立を目指し、「海外顧客ビジネス」の第 2 の柱化、「顧客サービス・顧客データ活用」による新たな収益源確立を実現します。

III. 中期経営計画 2024-2026

1. 方針と重点取り組み

経営環境変化や問題意識などを前提に、長期事業構想 2030 Ver.2 の実現に向けて策定した中期経営計画 2024-2026 の 5 つの方針と重点取り組みは次のとおりです。

① 既存事業「国内顧客・店舗ビジネス」の深化

➤ 百貨店事業（国内顧客）

- 富裕層を軸に顧客データを活用したデジタルとリアルでのコミュニケーションによる接点・コンテンツ開発、LTVの最大化（コミュニケーションリテイナーモデル）
- 阪急本店⇒国内外広域顧客の目的地となる「グローバルデパートメントストア」を目指しアップスケール化リモデル実施
- 集客力強化と事業構造見直し⇒阪神梅田本店修正改装・川西阪急リモデル
- 百貨店の強みを活かした顧客接点の拡大とマーケット開発を目指したサービス事業の取り組み

➤ 食品事業

- 関西フードマーケットの完全子会社化をテコに4つの食品スーパーの業務統合推進と効果刈り取り
- 食品スーパー約240店の店舗ポジション・役割整理、価格訴求型食品スーパー開発

➤ 商業施設事業

- 地域とつながる活動強化と設備投資継続、大井開発ホテル改装

➤ 経営効率化・生産性向上

- 省力化・省人化・省エネ化の準備・展開

② 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

➤ 海外富裕層対応（百貨店）

- 顧客開拓×パーソナルコミュニケーション×コンテンツ開発というサイクル実現のための取り組み本格化、体制と人材の増強、ネットワーク強化
（2026年度 富裕層売上高3倍、一般ツーリスト売上高1.5倍へ）

➤ 寧波阪急（子会社化）

- 地域一番店を確立する富裕層対応強化のためのリモデル実施

③ 新たな収益源の開発・展開

➤ 顧客サービス事業と顧客データ活用事業

- 食・健康をテーマにした関西エリアでのサービス事業（オンライン活用）の立ち上げ・展開を継続・推進
- 顧客データ活用事業の始動（人材増強とIT基盤の整備）

④ 事業を支えるグループインフラ整備・利活用

➤ IT/DX投資継続

- 整備した IT・デジタル基盤の上で各事業のビジネスモデルの変革・磨き上げのための実装・利活用
 - 人材育成・開発・投資
 - 企業と個人の関係＝「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」
 - 人材戦略の3つの方針を策定
 - ① 組織パフォーマンス最適化
 - ② 従業員エンゲージメント活性化
 - ③ 人事インフラの強化

人材育成・開発強化により企業の成長と個人の成長の相乗効果を追求
 - 人的資本への3ヵ年投資額 60 億円
 - サステナビリティ経営
 - KPI 達成に向けた環境対策の具体的な推進
 - CSR 体制を強化し人権デューデリジェンス・ダイバーシティ&インクルージョン・健康経営の取り組みを本格的に推進
 - 地域共創活動の体制を強化しさらに推進
 - 取り組み成果の定量的把握と取り組み水準向上のための情報開示
- ⑤ 「資本コストや株価を意識した経営」の取り組み強化
- 資本コストと ROE 目標
 - 株主資本コスト 6.6%

ROE 2026 年度 6.6%以上、2030 年度 8%以上
 - 株主還元
 - 原則として DOE 1.8%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（+12 円、2024 年度から実施）
 - 自己株式取得：3 ヵ年で 300 億円規模

（今回の3ヵ年累計で総還元性向は 60%以上に相当）
 - キャッシュフロー・アロケーション
 - 資産売却等で創出したキャッシュを成長投資や M&A 等に活用、目指す事業ポートフォリオに合わせた B/S 構築、財務健全性の確保
 - 株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化
 - 市場との対話推進
 - 株主優待の強化および選択式の導入
 - ファン株主拡大施策の実施

2. 数値目標

中期経営計画 2024-2026 の最終年度である 2026 年度に営業利益 320 億円、ROE 6.6%以上を目指します。主な数値目標は下表のとおりです。

(単位：億円)		2023 年度 実績	2024 年度 予想	2026 年度 目標
百貨店事業	総額売上高	5,771	6,142	6,600
	営業利益	196	223	250
食品事業	総額売上高	4,256	4,449	4,530
	営業利益	71	98	115
商業施設事業	総額売上高	321	380	370
	営業利益	32	33	25
その他事業	総額売上高	390	655	860
	営業利益	▲0	▲3	10
合計	総額売上高	10,739	11,625	12,360
	営業利益	262	265	320

※セグメント別の営業利益は新基準（子会社から H2O リテイリングに支払う経営指導料の計上を見直し）

(単位：億円)		2023 年度 実績	2024 年度 予想	2026 年度 目標
営業利益		262	265	320
ROE		8.5%	9.6%	6.6%以上
(実質 ROE)		5.1%	5.1%	—
ROIC		4.7%	4.7%	5.9%

※実質 ROE は資産売却などの特別利益や税効果を除く

3. 投資計画

成長領域と将来への種まきを中心に成長投資を継続的に推進します。投資の優先順位は次のとおりです。

- ① 店舗・営業施設等投資：阪急本店への積極投資、百貨店リモデルに重点投資、食品スーパー改装・出店再開
- ② IT/DX 投資：顧客コミュニケーション・顧客データ活用・業務効率化などビジネスでの利活用中心に投資
- ③ R&D 投資：省力化・省人化や新たな収益源開発に向けた先行投資
- ④ 更新投資：必要最小限の設備・システム更新・営繕投資を遂行

これらの投資については各年度の EBITDA 有利子負債倍率（2.0 倍）を基準とする範囲内で営業キャッシュ・フローに応じて行います。

3ヵ年の投資額は950億円、各年度の投資額は2024年度約320億円、2025年度380億円、2026年度250億円を計画しています。主な投資内容は次のとおりです。

- 国内顧客・店舗ビジネス
 - 阪急本店リモデル等103億円
 - 阪神梅田本店 修正改装22億円、川西阪急リモデル8億円
 - 食品スーパー既存店改装70億円、食品スーパー新規出店17億円、
 - SC改装24億円、SC建て替え着手12億円、大井開発ホテル改装17億円
 - カートPOS実証実験0.5億円
- 海外顧客ビジネス
 - 寧波阪急リモデル87億円
- 新たな収益源の開発・展開
 - 顧客サービスアプリ機能追加・開発14億円
- IT/DX投資
 - OMO デジタル（百貨店アプリ、メディア&コマース、商品マスタ管理等）36億円
 - 百貨店MD基幹・POS他22億円、食品POS刷新15億円
 - 次世代ネットワーク網構築・クラウド環境整備21億円
 - 顧客情報活用・接点強化10億円

また、海外顧客ビジネスへの注力・強化のため人材増強等の投資として別途30億円を計画しています。

4. 重点取り組み内容

各方針に基づく重点取り組み内容の詳細は次のとおりです。

① 既存事業「国内顧客・店舗ビジネス」の深化

(1) 百貨店事業

➤ 重点顧客戦略と阪急本店リモデル

海外富裕層顧客・国内富裕層顧客・国内優良顧客を重点顧客と設定し、顧客開拓・顧客化とコンテンツ開発を推進しLTVの最大化を目指します。

海外富裕層顧客戦略は2026年度売上高500億円（2023年度比+330億円）を目標とし、中国や東南アジアの優良パートナーとのアライアンスにより新規富裕層顧客を開拓することに加え、ジャパンプレミアムコンテンツを開発します。国内富裕層顧客戦略は売上高800億円（+430億円）を目標とし、国内優良パートナーとのアライアンスにより新規富裕層顧客を開拓します。いずれの富裕層顧客に対しても、ハイグレードパーソナライズした価値・商品・サービスを開発し、クライアンテリングスタッフを拡充します。国内優良顧客戦略は売上高1,200億円（+130億円）を目標とし、圧倒的集積と編集価値で生み出したコンテンツを

パーソナライズ化し、パーソナルコンサルティングサービススタッフを拡充、ロイヤルティプログラムによる特別優遇と CRM により LTV 向上を目指します。取り組みを下支えする人材については、コミュニケーションスキルとデジタル活用スキルを併せ持つ「コミュニケーションリテイラー人材」を育成し、なかでも海外富裕層顧客のニーズや課題を深く理解する「クライアントテリング人材」は海外での現地採用や育成を強化します。

これらの重点顧客戦略を基に、阪急本店は 2026 年度までに総額 120 億円を投じてアップスケール化、「グローバルデパートメントストア」へリモデルします。国内外富裕層顧客に向けて、ラグジュアリービッグメゾンブランドをインスタ旗艦店化し、ハイエンドジュエリー&ウォッチワールドを拡大、300 坪の体験型 VIP サロンを新設し、海外 VIP 対応サービスに取り組みます。国内優良顧客に向けては、高感度ファッション&ライフスタイル編集ワールドや、ファッション雑貨&ビューティー編集のラグジュアリーブランドショップ、パーソナルコンサルティングサービス施設を新設します。

阪急本店は、2026 年度売上高 4,000 億円（2023 年度比+860 億円）、百貨店全体では 6,920 億円（+970 億円）、うち国内 5,500 億円（+360 億円）、海外 1,420 億円（+620 億円）を目指します。

➤ コミュニケーションリテイラーとしての顧客戦略

顧客戦略の実装・具体化と顧客情報活用システムの構築に取り組み、顧客データを活用したデジタルとリアルでのコミュニケーションによる接点開発と、価値・商品・サービスなどコンテンツ開発により LTV の最大化を目指します。

● 顧客戦略の実装・具体化

当社ならではの魅力的なコンテンツを開発し、新予約システム（2024 年）や百貨店アプリ（2025 年）などの基盤を活用して、アプリ顧客限定のロイヤルティプログラム・CRM プログラムを新たにスタートすることにより、顧客とのコミュニケーションを通じて関係を深めます。また、購買・行動データなどを取得し、心理情報と合わせて顧客理解を深め、一人ひとりに寄り添ったパーソナルな提案を実施するとともに、モノの提案だけでなく様々なサービスや体験を開発し、エンゲージメントセールスを推進します。なお、2026 年度 識別顧客数 330 万人、アプリ顧客数 100 万人を目標とします。

● 顧客情報活用システムの構築

統合顧客基盤によって一元化された顧客情報をもとに、接客時に得た嗜好性などの定性情報をインプットすることで、店舗・売場を超えたパーソナルな顧客体験を提供する「E カルテ」や、VoC（Voice of the Customer）活用システムなど、店舗に限らず様々な接点を通して顧客とつながり続け、顧客ロイヤルティを高めていくための顧客情報活用システムを構築します。

➤ 店舗戦略

集客力強化と事業構造の見直しにより店舗の収益力アップを図ります。

● 阪神梅田本店 修正改装

食祭テラスを軸に支持が高い1Fフードワールドを磨き上げ話題性・集客力アップを図るとともに、集客力の高い大型専門店を導入して収益力向上と店全体への買いまわりを促進します。また、バックヤードを売場化し、顧客の関心が高い健康・美容サービス専門店を複数導入することにより収益力アップを図り、自前売場の大幅圧縮と専門店導入により少人数運営モデルに転換、ブランド・カテゴリー横断の接客サービスを拡充します。2025年度に総額25億円を投じて、阪急本店と共存し大阪・梅田における収益の最大化を目指します。

● 「川西阪急スクエア」にリモデル

川西阪急は30・40代ファミリー層を強化ターゲットに店舗再編し、百貨店コンテンツと集客力のある専門店を融合、隣接する商業施設と連携して商圏内の競争力向上を図ります。また、自前売場を大幅に縮小し、催事の廃止などローコストオペレーションと優良専門店誘致により店舗運営モデルを見直します。さらに、行政との協業による駅前公園化で集いの場・賑わいを創出します。2025年度に総額12億円を投じて、安定的に利益を出し続ける事業構造への転換を図ります。

➤ 新規事業

百貨店の強みを活かした顧客接点の拡大とマーケット開発を目指したサービス事業に取り組みます。収益の多角化に向けて、既存事業の持つリソースを活かし、売買差益にとらわれない収益源を育成し、部門横断の新たな組織体制で知見を集約し支援・推進します。

● 走るデバ地下 阪急のスイーツ移動販売

時間や距離などの制約があり百貨店に行きたくても行けないお客さまに向けて、デバ地下スイーツ約30ブランドを移動販売車で提供しています。高齢者施設や郊外などで高い支持を受け、今後はコンテンツの強化と販路を拡大します。長期的には全国にFC展開し、扱い高80億円、利益4億円、車両台数200台を目標とします。

● ケーキ宅配

全国に配送する製造小売型冷凍ケーキ宅配サービスは、独自商品やサービス開発を進め販路を拡大し、2026年度中に黒字化、長期的には売上高70億円、利益10億円を目標とします。

その他、リテールメディア、ドレスレンタル、マンションコンシェルジュなど

の新しいサービスも始動予定です。

(2) 食品事業

2021～2023年度は、経営統合と事業改革により強固な事業基盤を整備してきました。2021年12月に関西スーパーマーケットと経営統合し、関西最大規模の食品スーパーグループに拡大しました。並行してイズミヤ・阪急オアシスの事業改革を強力に推進し利益改善につなげ、2023年4月にはイズミヤと阪急オアシスを合併、関西スーパーとの業務統合もすでに開始しています。

2024～2026年度は、2024年7月末に関西フードマーケットを完全子会社化し、一体経営の加速とシナジーの最大化を目指します。また、4つの食品スーパーの業務統合推進と効果の刈り取りを進め、エリアにおける競争力強化のため食品スーパー約240店の店舗ポジション・役割を整理し、価格訴求型食品スーパー（Cタイプ¹）の開発に取り組みます。

➤ 4つの食品スーパーの業務標準化や一体運営など事業改革に関西スーパーを含めて拡大継続

- イズミヤ・阪急オアシス・カナート・H2O 食品グループ

2021～2023年度にかけて、商品仕入の一元化、販売計画の統合、店舗作業の効率化と連動した物流体制の構築とセンター作業の効率化、店舗棚割の標準化、MD基幹システムの統合、人件費構造の見直しに取り組み、店舗の作業人時削減や働き方の見直しなど大幅な利益改善につながりました。また、2021年4月に営業本部・本社の機能を統合し、2023年4月にイズミヤ・阪急オアシスを合併、2023年10月にシステムを統合しました。

- 関西スーパー

店舗の競争力・生産性のブラッシュアップを継続し、イズミヤ・阪急オアシス等との業務統合に向けて、業務内容の比較・分析、商品仕入や物流の一元化、SPA強化、共同企画販促、消耗品共同入札、教育研修体制の共有化など2023年度から検討を開始しています。

- 4つの食品スーパー

2024年度以降は、食品スーパー約240店の店舗ポジション・役割を整理し新・店舗フォーマットで展開をスタートさせ、価格訴求型食品スーパー（Cタイプ）の開発やPB商品を強化します。また、営業本部・本社機能を統合し、2026年度を目途にシステムを統合して、物流の統合計画を立案していきます。

➤ 製造事業：食品スーパーを支えるグループSPAとしてさらに機能強化

¹ 2022年5月11日(株)関西フードマーケット 中期経営計画より

これまでオリジナル商品の製販での共同開発による競争力強化や、経営統合により製造事業としての規模と生産管理体制を充実させてきました。2024～2026年度はさらなる事業規模の拡大を目指し、半加工品・アウトパック加工品・焼成パンの納品強化など、製造のセントラルキッチン機能を活用して店舗の生産性向上に取り組みます。

- ▶ 宅配事業：新センターに移転後目標未達、会員サービスや配送体制など見直し
宅配事業の拡大を目指して2023年6月に新センターに移転しましたが、新規顧客開拓の遅れや新会員の低稼働などにより目標は未達の状況です。会員サービスや配送体制など早急な見直しを進めていきます。

(3) 商業施設事業

- ▶ エイチ・ツー・オー商業開発

2020年にイズミヤと分社化し、2年間で衣料・住居関連用品など直営売場のテナント化によりSCへの転換を完了、併せて不採算店舗の整理を進め旧GMSからの早期脱却により黒字体質を確立しました。今後も地域とつながる活動強化と着実な設備投資を遂行していきます。

「花と音楽と祭りのある暮らし」をテーマに地域住民とつながる活動に積極的に取り組むことを基本方針として、4つの事業領域ごとに戦略を立案・推進していきます。テナント・不動産事業はグループ横断のリーシング体制により、テナント誘致を強化し区画稼働率の向上を図ります。専門店事業は直営衣料品売場「i-closet」を価格から価値訴求へ転換し、旧GMS型の売場から脱却します。イベント・催事事業は地域物産展や自治体と連携した催事などの開催により区画稼働率の向上を図り、新規事業の1つであるフードトラック事業は、自社10台に加え協力業者290台の合計300台体制を目指します。

投資計画は2024～2026年度で56億円を計画しています。店舗の魅力向上のための改装投資3億円、老朽化対応の営繕投資10億円を各年で計画し、商業として持続できる可能性が高い老朽化店舗を対象に、建て替えに向けた投資として2025年度は2億円、2026年度は10億円を計画しています。

- ▶ 大井開発

ビジネスホテル業界は、人件費高騰・物価上昇の影響により客室単価がコロナ前の水準を超え、ビジネス需要・国内観光需要・インバウンド需要が復調し、稼働率はコロナ前の水準に近づいています。

大井開発が運営する「アワーズイン阪急」は、旅行会社などWeb中心の予約にシフトし様々な客層への販売チャネルが増えたことにより稼働率がアップ、固定価格制からダイナミックプライシング（変動価格制）へ変更し、客室単価はコ

ロナ前の水準を越えています。また、シングル館・ツイン館のフロントを統合し、セルフチェックイン機・セルフクロークを導入して省力化・省人化を進め、2023年度営業利益は過去最高の27億円となりました。着実な施策により20億円超の利益を生む事業として確立し、競争力向上の施策とリフレッシュ投資を継続します。

内外環境変化を受けた最大の有効施策である改装や建物・設備の保全・修繕を計画的に実施するため、2024～2026年度に27億円を投資して、外壁修繕やシングル館の客室改装などを実施し、2027年度以降のツイン館の改装に向け、マーケットニーズを分析しプランを検討していきます。

(4) R&D

アライアンスやオープンイノベーションにより省力化・省人化・省エネ化を推進します。

▶ 店舗運営の人手不足解消などに向けてデジタル技術・AI技術の活用取り組みを推進

● カート POS 「Skip Cart®」

食品スーパーにカート POS を導入することにより、レジ業務にかかる業務時間を削減します。食品スーパー2店舗で2024年9月から実証実験し、複数店舗への導入拡大を目指します。総投資額1億円を計画し、(株)Retail AI・東芝テック(株)と連携して推進していきます。なお、カート搭載のディスプレイ等でのデジタルマーケティングも視野に入れていきます。

● 電子棚札システム

食品スーパーの棚札を電子化することで、紙棚札の入替作業廃止により業務時間を短縮し、マスタ連動により誤表記のリスクを低減します。2024年秋に実証実験を開始して、食品スーパー各店への拡大を目指し、チェーンオペレーションの精度向上により販売計画の実効性向上を図ります。

● 生成 AI

業務革新や創造性など様々な面で活用が期待される生成 AI を積極的に取り入れ、適用可能な業務を特定し、議事録や催事企画設計への活用など試験導入を開始します。

▶ (株)エイチ・ツー・オー-KU カーボンニュートラルデザインは省エネ化に貢献

2023年4月に神戸大学と設立した(株)エイチ・ツー・オー-KU カーボンニュートラルデザインは、「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と、神戸大学のリスクリングプログラムの受講による人材育成に取り組んでいます。

空調エネルギーマネジメント事業では、2023年10月から阪急本店で20%の

エネルギー削減を実現し、40%を目指してさらに改善を続けます。実践によって得られた知見から、今後はAIスマート空調システムを導入し大きなエネルギー削減効果を図る方法と、手動による運用改善や既存設備改造などの少ない投資で削減効果を図る方法を併用し、百貨店・食品スーパー・SCにコンサルティング事業を拡大、2030年までに年間7億円を目標にエネルギーコスト削減に取り組みます。また、グループ外の商業施設等にも事業展開を行います。

② 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

今後拡大する新たな市場として、寧波阪急・アジア富裕層・アジアツーリストを中心に海外顧客ビジネスに注力します。顧客開拓・パーソナルコミュニケーション・コンテンツ開発というサイクル実現のための取り組みを本格化するため、体制と人材を増強し、ネットワークを強化します。2026年度 富裕層売上高は3倍の500億円（2023年度170億円）、一般ツーリスト売上高は1.5倍の920億円（同630億円）を目標とします。

● 顧客開拓

2026年度 海外VIP会員数は3倍の6万人（2023年度2万人）を目標とし、金融機関・高級車クラブ・旅行会社・航空会社など富裕層顧客基盤を持つ優良アライアンス先を開拓しネットワークを強化します。また、VIP会員組織を持つ百貨店・高級ショッピングモールの新規開拓と相互送客体制を整備します。既存の海外VIP顧客からの紹介や、寧波阪急と連携したVIP顧客の囲い込みに加え、富裕層顧客と接点を持つ海外拠点の創出に取り組みます。

● パーソナルコミュニケーション

開拓した顧客とのパーソナルコミュニケーションによるLTV向上を目指し、人材育成・開発・採用などにより海外VIP顧客アテンドスタッフを大幅に増強します。また、デジタルVIPカードや各国における主要SNSとの連携、コンシェルジュシステムなど、中国だけでなく東南アジア顧客とコミュニケーションできるデジタルツールを開発・装備します。

● コンテンツ開発（商品・サービス・体験）

海外VIP顧客に向けたコンテンツとして、ブランドの特別商品をはじめ、魅力ある地域商品やジャパニ IP（日本独自の知的財産・ノウハウ・技能・名産）を活用したオリジナル商品を開発し、ジャパニプレミアムの高付加価値を提供します。関西ローカルの希少価値として、京都・大阪・奈良だけでなく、大阪を訪れる際の玄関口である泉州エリアや観光資源が豊富な淡路島・瀬戸内海エリア、さらには当社との関わりが深い金沢・真庭など地域と連携した体験コンテンツを開発します。また、関西におけるネットワークを活用・強化し、関西ローカルのレストランや近隣ホテル、不動産や医療機関等と連携したサービスを開発します。

▶ 寧波阪急

寧波阪急は2021年4月に開業し想定を大きく上回る好調なスタートとなり、寧波エリアでの一番店の地位を確保しつつあります。1Fラグジュアリーブランドが全館売上の約7割のシェアを占めるほど好調で、ローカルファッション・服飾雑貨は想定を下回るものの、コスメ・飲食・フードは堅調に推移しています。2023年度後半からの中国経済の低迷を受け、足下では富裕層中心に消費は停滞傾向ですが、ポテンシャルの高い寧波阪急を子会社化し、海外顧客ビジネスの拠点として最大活用します。

● 寧波阪急の子会社化

2024年3月29日に発表したとおり、寧波開発の株式を(株)海外需要開拓支援機構より追加取得することで、寧波阪急は2024年7月より当社の子会社となります。取得に係るのれんと足下の消費状況の影響があるため、2027年度以降の連結決算へのプラス効果を見込んでいます。

2026年の隣接大型施設完成に合わせ、地域一番店の確立を目指し、ラグジュアリーブランド・宝飾品・モードファッション拡充、飲食店のアップグレード、VIPラウンジ設置など、富裕層対応強化のためのリモデルを実施します。2024~2026年度の総投資は4.3億円を計画しています。

● 中国における今後の展開

中国における日本の品揃えやサービスの充実、ジャパコンテンツの魅力に加え、浙江省で認知度の高い阪急本店のブランドバリューに対する中国アッパー層の期待が高まっているものと考えています。また、世界の富裕層は増加傾向で、特に中国の富裕層人口の伸長は顕著であり、今後も成長余力があると見ています。そのような状況において、百貨店のブランド・コンテンツと、寧波阪急の富裕層・優良顧客のニーズに適合したビジネス展開を検討していきます。

③ 新たな収益源の開発・展開

食・健康をテーマにしたアプリを通じて生活者と多頻度な接点を持ちデータを収集して、新たな収益源となる顧客データを活用したビジネス展開を目指します。

▶ 顧客サービスビジネスの立ち上げ・展開を継続・推進

関西エリアで多くの生活者が頻度高く利用することを狙い、地域生活に密着したオンライン基軸のサービスを開発・展開しています。

● 食サービスアプリ「まちうま」

2023年5月に高槻エリアでテストを開始した「まちうま」は、飲食店を素早く便利に探す、情報を見て楽しむ、来店してポイントが貯まるなど様々な体験がシームレスにつながるアプリで、加盟店数500店、高槻市の人口約35万人

に対して登録会員 6 万人と目標を達成しました。テストのなかで出てきた課題や加盟店・会員の声に対し、アプリの改善や機能拡張を継続し、展開エリアを拡大して、2030 年に加盟店数 3 万店、登録会員 300 万人、営業利益 8 億円を目指します。

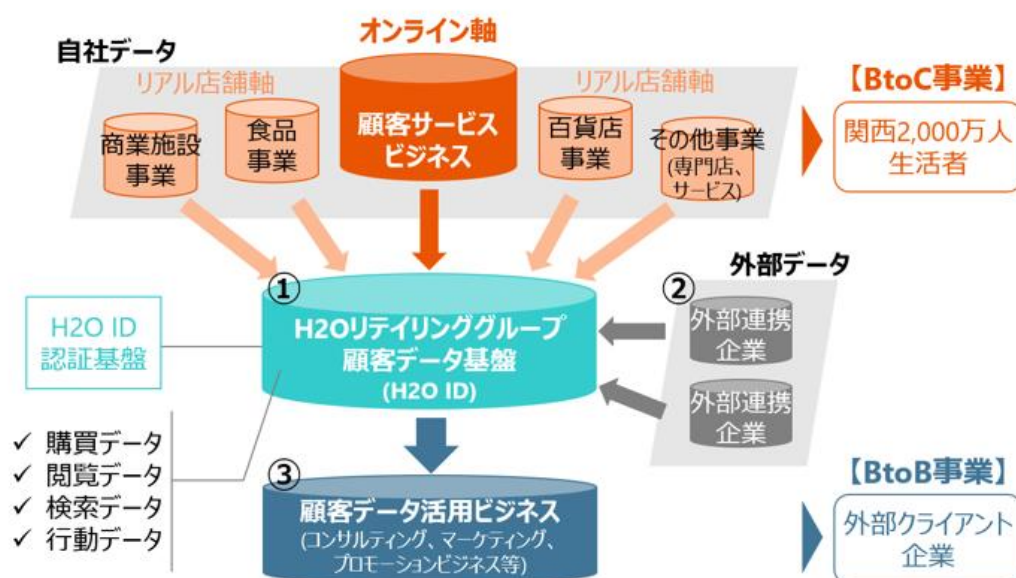
● 健康マネジメントサービス

次の一手として、ヘルスケアを中心とした領域で生活習慣病の予防・改善をベースにした健康マネジメントサービスを企画し、2025 年のサービス開始を目指します。

▶ 顧客データ活用ビジネスの始動

事業活動における顧客との様々な接点に加え、閲覧・検索・行動などアプリから得られる多角的でアクティブな顧客データを活かしたビジネスを展開します。新たに構築したグループ顧客データ基盤や全サービス共通の「H2O ID」を活用し、次のとおり BtoB 事業化を目指します。

- ① 食・健康サービスから得られる閲覧・検索・行動など様々なデータや、百貨店・食品スーパー・SC など既存店舗における購買データなどの全データを一元管理し活用
- ② 外部連携企業からの顧客データを掛け合わせ、顧客解像度を高める
- ③ データを活用したコンサルティング・マーケティング・プロモーションビジネスを社内外に向けて展開する



④ 事業を支えるグループインフラ整備・利活用

(1) IT/DX 投資継続

2021～2023 年度は 243 億円を投資し、IT・デジタル基盤整備を推進しました。データセンターを縮小しマルチクラウド基盤を構築、INS 回線停止への対応や従業員への標準スマホ・PC 端末配布などインフラを整えました。顧客情報や営業情報などデータを集約して一元管理できる基盤を整備し、また、セキュリティ・ガバナンスや内製開発のチームを立ち上げています。

2024～2026 年度は 259 億円を投資する計画で、整備した IT・デジタル基盤の上で、各事業のビジネスモデルの変革・磨き上げのための実装・利活用を推進します。2027 年度以降は、AI など新たなテクノロジーを取り入れさらなる進化を目指します。

➤ 事業における実装と利活用を推進

● 百貨店事業

OMO スタイルの確立、顧客拡大とコンテンツ開発、顧客理解の促進、店舗の役割明確化と店舗 DX をテーマに、次の取り組みを推進します。

- アプリにより OMO サービスや顧客に合わせたコンテンツ、ロイヤルティプログラム等を提供
- CRM によりオンライン・オフラインとも顧客に合わせた商品・サービスを提案
- E カルテにより店頭接客を通じた情報収集
- 顧客情報を複数接点で収集・分析し、心理情報を可視化
- 顧客データ活用を継続することによるデータの質・量の拡大と鮮度向上

● 食品事業

デジタル接点の強化、店舗業務の効率化、関西スーパーとの業務統合、営業本部業務の効率化をテーマに、次の取り組みを推進します。

- アプリを活用し情報発信、当社電子マネー litta や S ポイントと連携し利用を促進、顧客データを拡充
- 顧客の好みやニーズを分析・把握することで、ターゲットマーケティングの精度向上
- 関西スーパーとの業務統合に向けて、2023 年に刷新した MD 基幹システムを拡張・定着化することで業務効率化・共通化を促進
- スマホを活用したハンディ端末や自動発注カテゴリー拡大によるコスト削減・業務改善
- 上位マスタを構築し外部データ等を取り込むことで管理・運用の効率化や分析に活用
- データ基盤を活用し、業務に必要な情報を最短で自動的に展開

他にも、データの収集・活用においては、データ品質の担保やデータモデルの再構築、データガバナンス整備や人材育成などにより、業務オペレーションや顧客体験・接点、経営意思決定の高度化につなげます。さらに、AIを活用して新たな気づきの探索や分析業務の効率化を推進します。

また、人材データ基盤やタレントマネジメントシステム、会計の周辺機能のシステム化・運用の標準化、入社・申請機能など事業管理機能を強化し、グループ全体のバックオフィス効率化により事業支援および業務効率化を推進します。

IT インフラについても、次世代ネットワーク網の構築や店舗のデジタル化に伴うネットワーク・セキュリティ対策、標準 PC の配布とゼロトラスト化推進、人材採用や教育を通じた内製化比率向上などのインフラ強化に取り組みます。

(2) 人材育成・開発・投資

労働人口の減少による事業継続リスクや採算悪化に加え、働き方に対する価値観が多様化しすべての従業員に一律で最適なキャリアとやりがいを会社側から提示することが難しくなっています。また、雇用の流動化が進み会社に従業員が依存する関係ではなくなっており、人事領域の法令・社会要請も年々変化しています。

そのような状況において、企業と個人の関係が「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」となることを目指して、ビジョンと長期事業構想 2030 の実現を人事面・組織面から下支えするグループ共通の人材戦略を策定し、これに基づきグループ一丸となって様々な人事施策を実施します。

● 組織パフォーマンス最適化

海外富裕層向けビジネス開発人材や IT 人材・新規事業開発人材を育成・調達する一方、既存事業の効率化に合わせたグループ会社間・グループ外の人材シフトに取り組みます。

● 従業員エンゲージメント活性化

ワーク（働きがい）とライフ（働きやすさ）両輪のエンゲージメント向上施策として、会社を知る・従業員を知るための対話を重視した施策を導入・拡大します。また、人事制度・公募・FA・プロジェクト参加など自律的なキャリア形成を選択できる諸制度を開発してグループ全体に展開するとともに、グループ共通の教育メニューの開発と体制整備を進めます。ダイバーシティ&インクルージョンの推進により多様な人が働きやすく活躍できる各種制度や、グループ健康経営推進への取り組みは、サステナビリティ経営の取り組みと一体で推進していきます。

● 人事インフラの強化

タレントマネジメントなどグループ横断の人材データ基盤を整備・利活用し

ます。また、本社オフィスのコラボレーションスペース「うめラボ」や社内広報アプリ、テーマ型人材交流研修など、グループ内の情報共有やコミュニケーションを促進する施策を実施します。さらに、コンプライアンスの遵守やハラスメント防止施策の拡充に取り組みます。

- 人的資本への投資

2024～2026年度の人的資本への投資は60億円とし、内訳は人材育成43億円・人材獲得3億円・人事基盤整備14億円を計画しています。

- (3) サステナビリティ経営

2021～2023年度は、サステナビリティ経営の基盤強化と当社グループならではの活動を推進してきました。まず2021年4月より有識者も交えたサステナビリティ経営推進委員会と、各事業に専任部署を設置しサステナビリティ経営の基盤を急ピッチで整備しました。サステナビリティ経営方針を策定してマテリアリティを設定し、人権方針・CSR調達方針を策定・開示しました。地域共創活動では、川西・豊能エリア、千里エリア、河内長野エリアをモデル地域に設定し、大阪府・兵庫県神戸市・川西市・宝塚市と包括連携協定を締結して取り組みを推進し、象徴的な活動として千里中央公園の活性化や大阪森の循環促進プロジェクト、川西食品廃棄ゼロエリア化など地域共創活動を本格化しました。また、気候変動やTCFDの提言に沿った情報開示、環境対策・ダイバーシティ関連のKPIを設定し取り組みを推進しています。

2024～2026年度は、地域共創活動の一層の推進とサステナビリティ経営の高度化を目指します。

- KPI達成に向けた環境対策の具体的な推進

GHG（温室効果ガス）排出量削減については、店舗照明のLED化やAIスマート空調導入による省エネと、各事業における計画的な再エネ化を推進し、2026年までに2019年比20%削減、2030年までに同30%削減を目指します。

- CSR推進体制を強化し人材戦略と一体で人権デューデリジェンス・ダイバーシティ&インクルージョン・健康経営の取り組みを本格的に推進

人権デューデリジェンスについては、サプライチェーンのリスクをリスクマップにして特定し、動画を制作・活用して従業員への周知や取引先への協力を依頼していきます。

ダイバーシティ&インクルージョンについては、女性活躍の取り組みを推進し土壌づくりを進めていきます。具体的には、事業戦略に女性も含めた個々視点が生かされていること、一人ひとりが自分の力を生かし自信を持って仕事をしていること、キャリアを継続し自由に選択できる柔軟な勤務制度の構築、全社におけ

る風土変革や意識改革および女性自身の意識改革が重要だと考えています。また、食品事業では、制度変更を見据え外国人労働者を積極的に受け入れて活躍を推進します。障がい者雇用については2023年度で2.84%の雇用率ですが、グループ全社で2026年法定2.7%以上を確保し、障がい者雇用率の維持・向上を図ります。さらに、LGBTQ対応の取り組みを検討していきます。

健康経営については、健康診断受診率100%の確保を目指し、受診しやすい環境や受診可能な健診期間の設定などの支援体制を整備します。食品事業の受診者範囲と健診項目を段階的に拡大し、契約社員・パート社員の健康診断の適用範囲を法定以上に拡大します。また、子宮頸がんや乳がん等の早期発見につながる健診項目などを拡充し、女性のライフサイクルと健康への取り組みを進めます。

▶ 地域共創活動：川西・宝塚で活動の体制を強化しさらに推進

キセラ川西周辺地域において、店舗・イベント・家庭の3つの食品廃棄ゼロの実現と、生活者の気運醸成を目指します。取り組みの1つである「チャレンジデイズ」は、コンポストバッグで生ゴミを堆肥化して街に緑を増やし資源循環について考える取り組みです。2024年度は宝塚市に展開し、阪神梅田本店と連携して都会で緑にふれて学べるツアーを開催します。また、「グッド！ネイバー！ミーティング！」というイベントでは、地域の方々との対話・交流機会として、賞味期限切れ間近の食材を持ち寄り、その場で出会った人と即興でレシピを考え調理する「サルベージ・パーティ」を実施しています。

▶ サステナビリティ経営推進からの事業化：千里中央公園パークマネジメント

公園事業を通じて、サステナビリティ経営の重要課題の一つである「地域の絆を深める」を推進しています。当社に加え、ローソン・乃村工芸社・オペレーションファクトリー・アーバンリサーチ・スタイレム瀧定大阪の6社で合弁化し、各社の強みを活かして新しい活動や公園活性化を推進しています。ハードではなく人やネットワークなどのソフトで多様な活動を行ってきた実績が、行政や企業から高く評価されており、ノウハウや当社グループの強みを活かし、千里中央公園の拠点モデルとして、地域プレーヤーが主体的に参画する仕掛けづくりと、それらを実施する役割の受託事業化を推進します。

これらの取り組みについて成果を定量的に把握し、取り組みの水準を向上させるため、積極的に情報を開示していきます。また、CGF（The Consumer Goods Forum）日本サステナビリティローカルグループに加入し、パートナーシップ構築による課題解決を推進します。

⑤ 「資本コストや株価を意識した経営」の取り組み強化

当社ではかねてより資本効率の向上や成長投資などに取り組んできましたが、長らく PBR は 1 倍割れが続いております。一方、東京証券取引所からの「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の開示要請もあることから、ここに現状認識と今後の取り組みを明らかにし、今後さらに強力に推進していきます。

▶ 現状分析と今後の取り組み

当社の現状は

$$\text{PBR } 0.85 = \text{ROE } 8.5\% \times \text{PER } 10 \text{ 倍}$$

※資産売却などの特別利益や税効果を除く実質 ROE は 5.1%

となっており、収益性改善により PBR は改善傾向ですが、業界水準より低位にある PER が課題です。また、2023 年度は

$$\text{ROE } 8.5\% > \text{株主資本コスト } 6.6\%$$

$$\text{ROIC } 4.7\% > \text{WACC } 4.0\%$$

であり表面上の ROE は資本コストを上回っていますが、資産売却などの特別利益や税効果を除く実質ベースでは資本コストを下回っており、今後もさらなる ROE 向上が必要です。さらに、以前からの課題である収益性の低い非事業資産の活用を進め、WACC を上回る ROIC の安定的な確保を目指す必要があります。

なお、当社の株主資本コスト算出の前提は次のとおりです。

$$\text{株主資本コスト } 6.6\% =$$

$$\text{リスクフリーレート } 0.75\% + \beta \text{ } 0.98 \times \text{市場リスクプレミアム } 6.0\%$$

$$\text{WACC } 4.0\% \text{ (D/E レシオ } 0.73\text{、株主資本コスト } 6.6\%\text{、負債コスト } 0.54\%)$$

PBR 1 倍超の定着に向けた取り組みについて 2 つの方向性で考えています。1 つ目は PER 改善に向けて、①成長戦略の明確化、②株主還元強化、③株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化に取り組み、市場からの信認を得ることです。2 つ目は ROE 向上に向けて、④総資産・自己資本のコントロール、⑤高成長・高収益事業への集中投資に取り組み、資本コストを意識した経営を実践することです。

これらの取り組みを両立させ、将来的に

$$\text{PBR } 1.2 \text{ 倍超} = \text{ROE } 8\% \text{ 以上} \times \text{PER } 15 \text{ 倍超}$$

を目指します。

▶ 企業価値・株式価値の向上に向けて

事業戦略の遂行と、2024 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 PBR 1 倍を達成し、持続的な定着を目指します。

● 事業戦略

- 高成長・高収益事業への集中投資
阪急本店の「グローバルデパートメントストア」化や、成長ポテンシャルの高い海外顧客ビジネスへの注力・強化など、既存事業の深化と富裕層対応強化のための成長性が高く収益力の高い事業に投資を集中します。
- 成長戦略の明確化
食・健康をテーマにした顧客サービス事業の立ち上げ・展開を継続・推進し、顧客データ活用事業を始動することで、顧客基盤を活かした新たな収益源の開発・展開による成長を目指します。

- 資本・財務戦略

- 株主還元強化
1株当たりの配当額を2023年度の28円から40円へ増配するとともに、2024～2026年度で300億円規模、関西フードマーケットの完全子会社化分を含めると500億円以上の自己株式取得を計画、余剰資本の積極的な還元を行います。
- 総資産・自己資本のコントロール
有利子負債を活用したレバレッジによるWACCの抑制、政策保有株式など低収益資産の売却、関西フードマーケットの完全子会社化や寧波阪急子会社化により、目指す事業ポートフォリオに合わせたB/Sの再構築に取り組み、資本収益性の向上を図ります。

- 2024-2026年度の株主還元計画

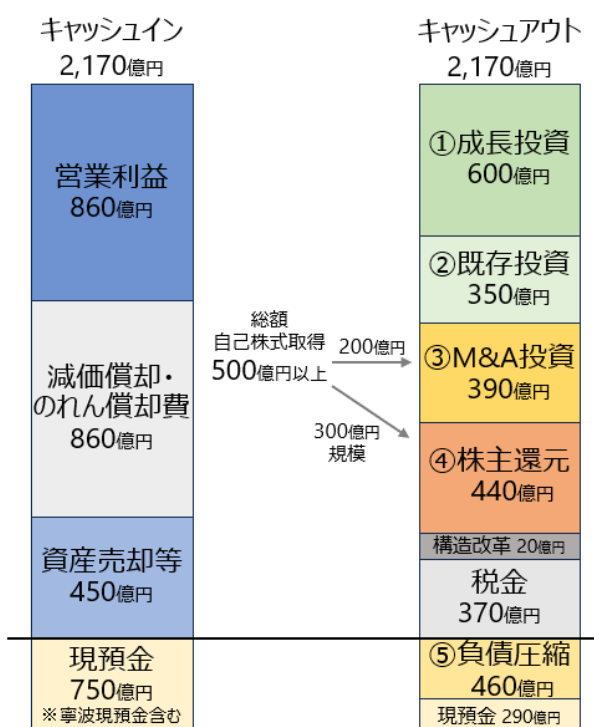
原則としてDOE 1.8%以上を配当基準とし、業績に応じて機動的な還元を実施します。配当については、2024年度から1株当たり40円へ増配し、自己株式取得は3ヵ年で300億円規模を計画しています。(なお、今回の3ヵ年累計では総還元性向は60%以上に相当します)

- キャッシュフロー・アロケーション

積極的な資本・財務戦略によりキャッシュを創出し、さらに事業投資・還元強化を通じて早期のPBR1倍超えを目指します。ポイントは次のとおりです。

- ① 高収益事業の成長に集中投資し、既存事業の深化と新たな事業領域の確立を目指します。
- ② 事業基盤を強化します。
- ③ 資産売却等で創出したキャッシュをM&A等に活用し、目指す事業ポートフォリオに合わせたB/S構築とシナジー最大化を図ります。
- ④ 原則としてDOE 1.8%以上を配当基準とし、企業価値向上と資本効率向上に向けた自己株式取得を実施します。(なお、今回の3ヵ年累計では総還元性向は60%以上に相当します)

- ⑤ EBITDA 有利子負債倍率 2 倍を基準に、財務健全性を確保します。



➤ B/S 推移

高成長・高収益事業への投資を積極的に行いながら B/S を適正なサイズに維持するために、低収益資産の売却など資産の効率化を進め、利益水準の向上と併せて ROE 改善につなげます。

低収益資産の売却により無形固定資産・投資その他の資産が約 400 億円減少し、事業資産への入れ替えとして有形固定資産が増加します。当期純利益の水準が上がっていく計画ですが、主に自己株式取得によって純資産を膨らませないようにコントロールする方針です。また、有利子負債水準は 1,300 億円とし、EBITDA 有利子負債倍率 2 倍を基準に、財務健全性を確保します。

結果として総資産全体も約 400 億円減少して適正なサイズを意識しながら効率性を高め、利益水準の向上と併せて ROE を改善し、2026 年度の ROE は現在の株主資本コスト 6.6%以上を目標とします。

➤ 株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化

資本市場との対話をより積極的に行い、対話を経営に反映し企業価値の向上に取り組むとともに、投資家層の拡大に向けて、株主優待の利便性を向上し、ファン株主拡大施策を実施します。

具体的には、投資家からの関心が高い資本・財務戦略を開示し、社長・担当役

員による継続的な情報発信と双方向コミュニケーションを強化して、市場との対話を推進します。また、株主優待に選択式を導入し、ポイント還元など食品スーパーでの優待の強化、百貨店優待のアプリ化など利便性の向上、米などの商品配布などについて、株主優待の強化を検討しています。ファン株主の拡大に向けて、個人株主向け説明会や店舗を活用したファンミーティング・見学会・体験会を実施し、個人投資家向けホームページの拡充など情報発信を強化します。

以 上