

2025年3月期 決算説明資料

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

証券コード：8242

2025年5月13日



ポイント

業績

- 連結業績は、総額売上高・営業利益以下の各段階利益が過去最高を更新
- 百貨店事業は、大幅に伸長したインバウンド売上・好調な国内売上により、増収増益
- 食品事業は、食品スーパーの既存店売上前年超え・販管費減により、増収増益
- 期末配当は予想から2円増配、年間配当は対前年14円増の42円

予想

- 食品事業は競争力強化により増収増益も、百貨店事業は不安定な世界経済情勢からインバウンド売上が減速、阪急本店のグローバルデパートメントストア化に向けた改装工事に伴う売場閉鎖の影響もあり、減収減益
中長期の成長に向けた取り組みを推進、25年度の連結営業利益は一時的な減益を見込む
- 前期に計上した特別利益（政策保有株式の売却益及び子会社株式の段階取得に係る差益）により、当期純利益は減少の見込み
- 2025年度の年間配当は対前年2円増の44円予定

2024年度業績

		対前年	対予想 (25/2/5)
総額売上高	11,596億円	+858億円 +8%	+26億円 +0%
営業利益	348億円	+86億円 +33%	+38億円 +12%
当期純利益	348億円	+129億円 +59%	+48億円 +16%

2025年度見通し

		対前年
総額売上高	11,680億円	+84億円 +1%
営業利益	300億円	▲48億円 ▲14%
当期純利益	180億円	▲168億円 ▲48%

1

2024年度業績

2

2025年度見通し

3

中期経営計画（2024-2026）進捗

4

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進捗

5

Appendix

本資料の記載について

- 本資料における記載金額は、億円表示の場合は億円未満を四捨五入
- 本資料における「総額売上高」は収益認識に関する会計基準適用前の数値を記載
- 2025年3月期からのグループ本社費計上区分見直しに伴い、営業外費用に計上していたグループ本社費を販売費及び一般管理費に組み換え、各セグメント営業利益及び各子会社営業利益に反映、連結全体の営業利益は変化なし
- 「親会社株主に帰属する当期（四半期・中間）純利益」は「当期純利益」と表示
- 「1Q」は第1四半期の数値、「1-2Q」、「1-3Q」、「3-4Q」、「1-4Q」はそれぞれの期間の累計値で記載

1

2024年度業績

2

2025年度見通し

3

中期経営計画（2024-2026）進捗

4

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進捗

5

Appendix

- (通期) 好調な百貨店事業が牽引し、総額売上高・営業利益以下の各段階利益が過去最高を更新
- (4Q) 百貨店事業はインバウンド売上が減速し増益幅は縮小。一方、食品事業は売上回復に加え、販管費減も寄与し大幅に増益、連結業績を牽引

単位：億円

	1-4Q					4Q			
	23年度実績	24年度実績	前年増減率	前年増減	対予想(25/2/5)	23年度実績	24年度実績	前年増減率	前年増減
総額売上高	10,739	11,596	+8.0%	+858	+0.2%	2,722	2,857	+4.9%	+134
売上高	6,574	6,818	+3.7%	+244	▲0.0%	1,619	1,669	+3.0%	+49
営業利益	262	348	+33.0%	+86	+38	40	59	+47.6%	+19
経常利益	279	359	+28.8%	+80	+39	40	59	+49.6%	+20
当期純利益	219	348	+59.1%	+129	+48	41	▲26	—	▲67

税効果対前年増減 ▲75億円

セグメント別業績-総額売上高・営業利益

総額売上高

単位：億円

		1-4Q			
		23年度 実績	24年度 実績	前年増減率	対予想 (25/2/5)
百貨店		5,771	6,350	+10.0%	+0.5%
食品		4,256	4,285	+0.7%	▲0.1%
商業施設		321	318	▲0.9%	▲2.9%
その他		390	644	+64.9%	+1.0%

4Q		
23年度 実績	24年度 実績	前年増減率
1,525	1,533	+0.6%
1,020	1,043	+2.3%
77	71	▲7.6%
101	209	+107.2%

営業利益

		23年度 実績	24年度 実績	前年増減	対予想 (25/2/5)
百貨店		196	282	+86	+12
食品		71	89	+19	+1
商業施設		32	39	+7	+1
その他		▲0	22	+22	+20
連結調整		▲37	▲85	▲47	+3

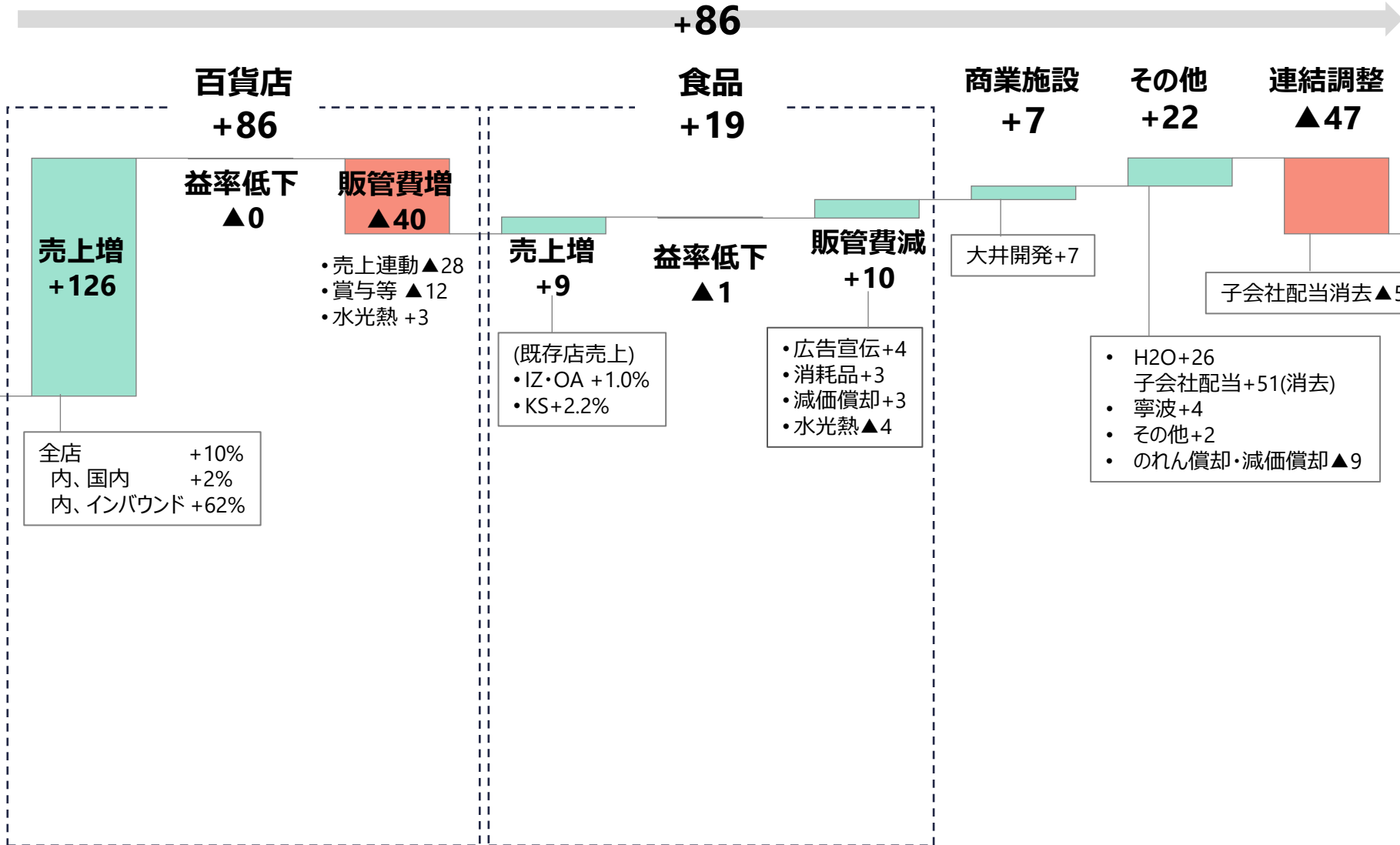
23年度 実績	24年度 実績	前年増減
44	50	+6
5	20	+15
6	6	▲1
▲14	▲14	+0
▲0	▲3	▲2

通期セグメント別業績-営業利益増減要因（対前年）

単位：億円

23年度
1-4Q
262

24年度
1-4Q
348

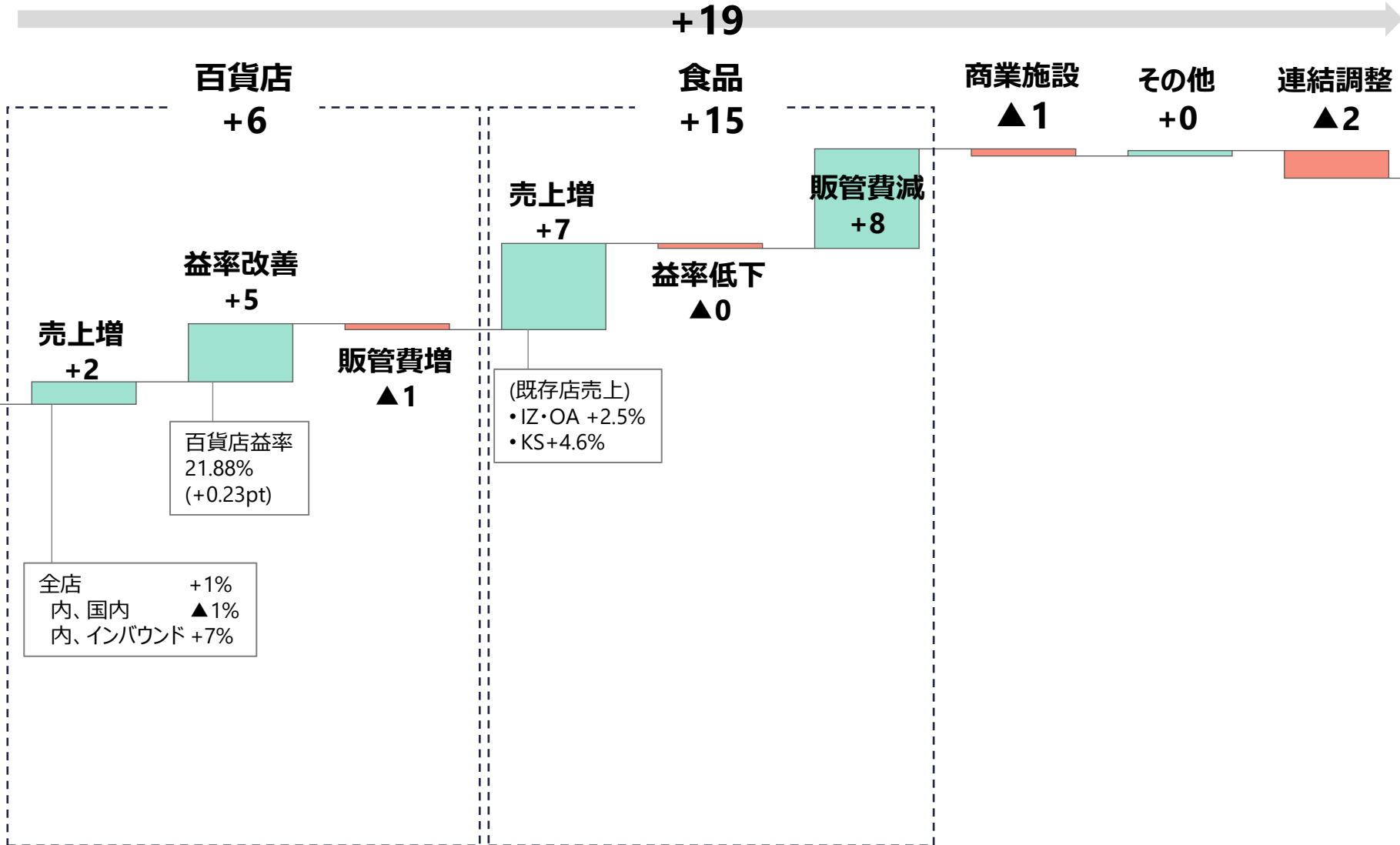


4Qセグメント別業績-営業利益増減要因（対前年）

単位：億円

23年度
4Q
40

24年度
4Q
59



セグメント別業績-百貨店事業（1/3）

- 総額売上高、営業利益ともに過去最高を更新
都心店がインバウンド・国内売上ともに好調、売上拡大に伴う粗利益の増加が売上連動型の販管費増を大きく上回る
- 4Qはインバウンドの売上減速、店舗改装工事の影響を受けつつも増収、益率の改善（+0.23pt）も寄与し増益

単位：億円

	1-4Q				4Q		
	23年度	24年度	対前年	対予想	23年度	24年度	対前年
総額売上高	5,771	6,350	+10.0%	+0.5%	1,525	1,533	+0.6%
売上高	1,783	1,922	+7.8%		456	459	+0.8%
売上総利益	1,259	1,385	+126		324	330	+7
販売管理費	1,063	1,102	+40		280	281	+0
営業利益	196	282	+86	+12	44	50	+6

	24年度 1-4Q	前年増減率
都心店計	5,564	+12%
阪急本店	3,653	+16%
博多阪急	694	+11%
郊外店計	981	▲0%
全店計	6,545	+10%

単位：億円

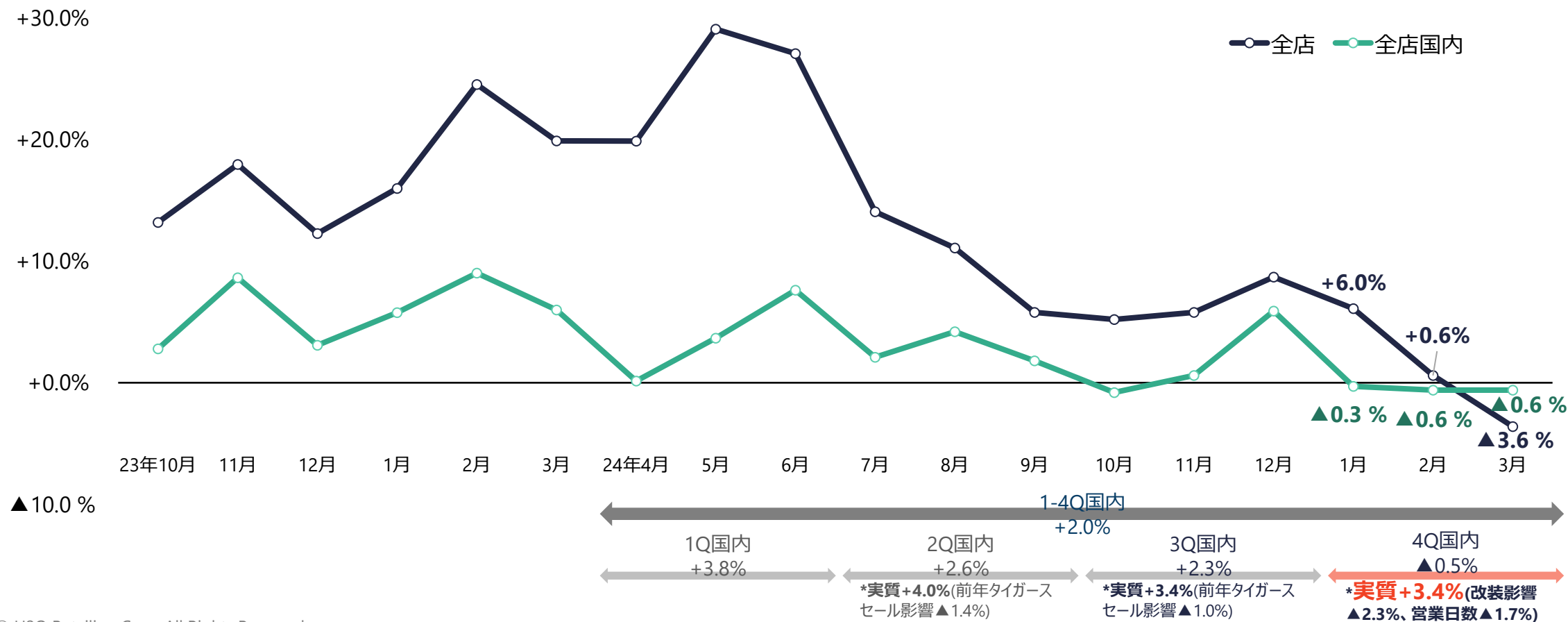
販売管理費増減内訳	
売上連動経費*	+28
賞与等	+12
水光熱費	▲3

*販売手数料、地代家賃

セグメント別業績-百貨店事業 (2/3)

- 4Q全店売上はインバウンド売上の減速、営業日数減・改装工事影響（阪神梅田本店・川西阪急・阪急本店）により伸び率鈍化
- 4Q国内売上は前年割れも、実質ベースでは3.4%増と基調変わらず（実質ベースは年間通じ3~4%増で推移）

全店売上推移（前年増減率）

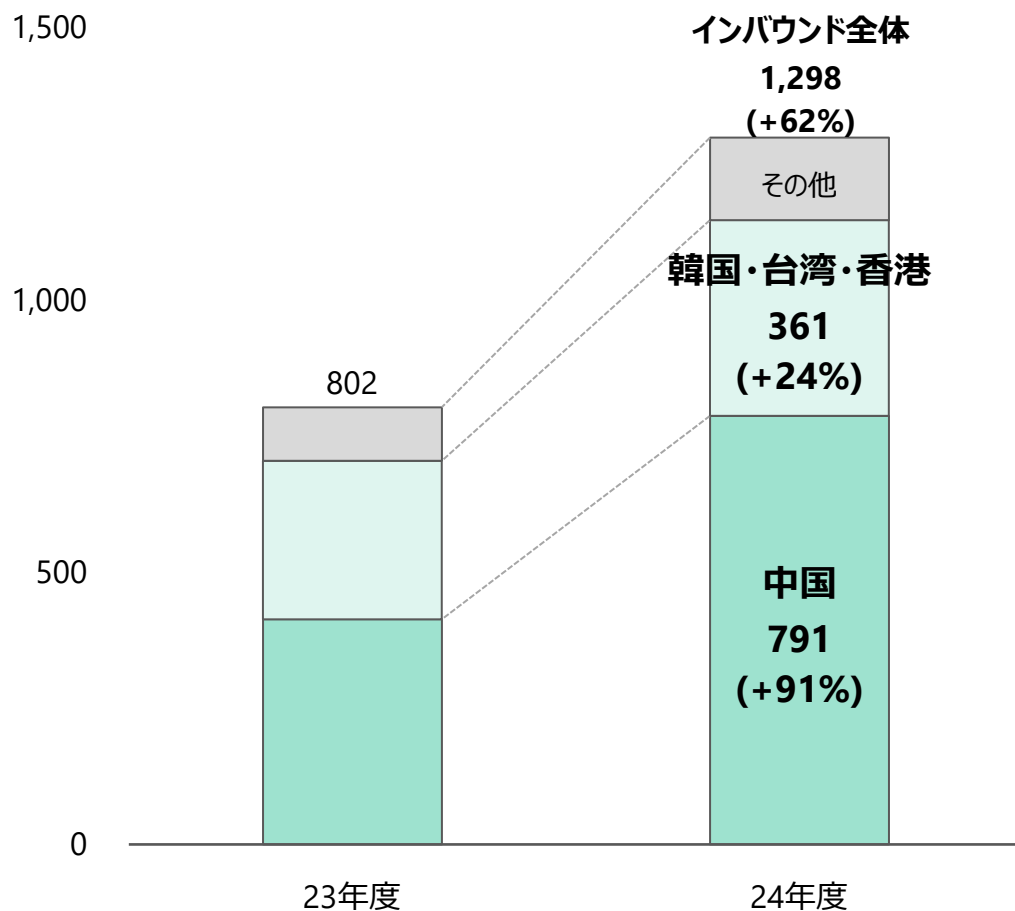


セグメント別業績-百貨店事業（3/3）-インバウンド売上

- 中国顧客が9割増と牽引、通期インバウンド売上は対前年で500億円増と大きく伸長
- 高まる前年ハードルと円高影響もあり、4Qは対前年+7%と伸び率が鈍化

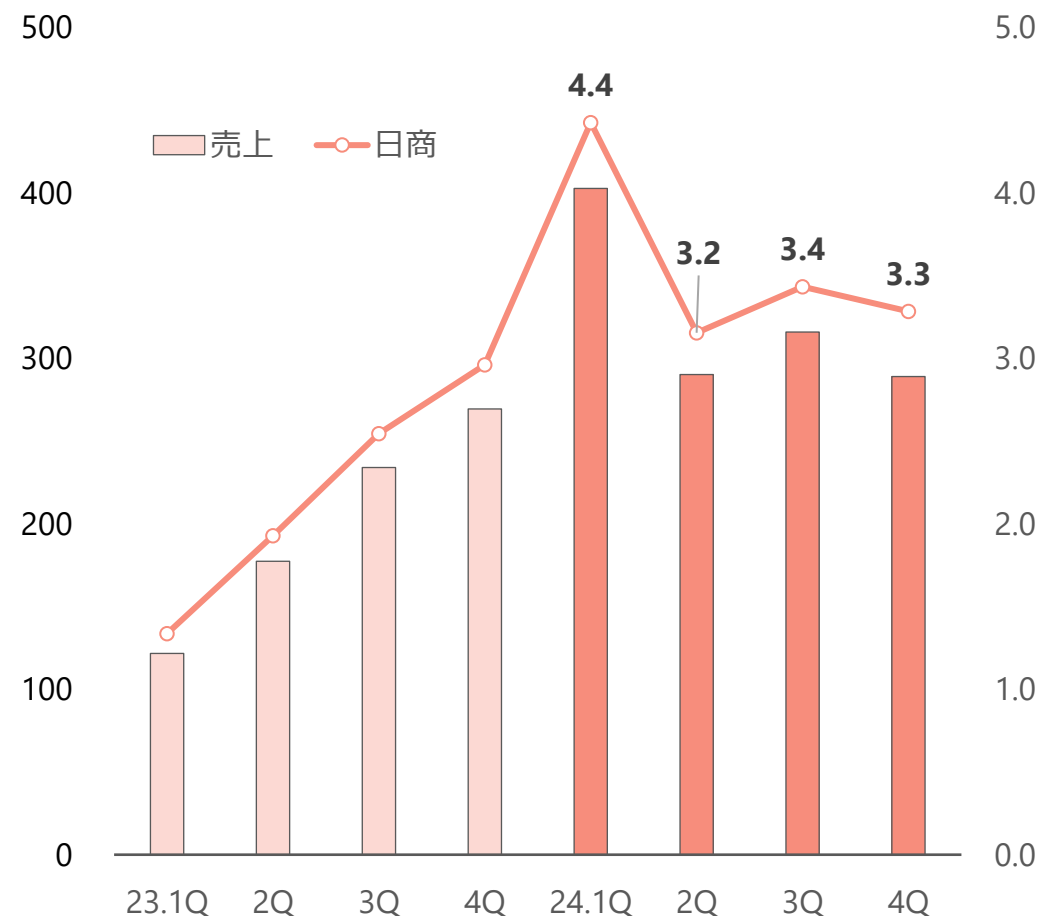
地域別インバウンド売上（1-4Q）

単位：億円



インバウンド売上推移（Q別推移）

単位：億円



- 食品スーパーの既存店売上は前年超え（IZ・OA+1.0%,KS+2.2%）、4Qは客単価上昇・客数堅調と回復基調売上増に加え、前年度からの販管費減もあり、食品スーパー2社ともに増益
- 食品製造・宅配は、不採算子会社の事業終了により減収となるも、食品製造好調により増益

単位：億円

総額売上高

2024年度 1-4Q	4,285億円
前年増減率	+0.7%
予想増減率	▲0.1%

営業利益

2024年度 1-4Q	89億円
前年増減	+19億円
予想増減	+1億円

	1-4Q				4Q		
	23年度	24年度	対前年	対予想	23年度	24年度	対前年
イズミヤ・ 阪急オアシス	2,670	2,676	+0.2%	+0.6%	642	652	+1.6%
関西スーパー マーケット	1,325	1,343	+1.3%	▲0.1%	316	327	+3.7%
食品製造・ 宅配	407	401	▲1.4%	—	95	99	+4.0%

	23年度	24年度	対前年	対予想	23年度	24年度	対前年
	23年度	24年度	対前年	対予想	23年度	24年度	対前年
イズミヤ・ 阪急オアシス	50	62	+12	+6	6	15	+9
関西スーパー マーケット	35	37	+2	+1	6	10	+4
食品製造・ 宅配	▲10	▲7	+3	—	▲4	▲3	+1

セグメント別業績-商業施設事業

- セグメント全体で増益。最高業績となった大井開発（アワーズイン阪急）が牽引。
アワーズイン阪急の足元稼働率は高水準横ばい（95%超）も下期以降は前年からの稼働率上昇トレンドが一巡、
客室単価は引き続き上昇

単位：億円

総額売上高

2024年度 1-4Q 318億円

前年増減率 ▲0.9%

予想増減率 ▲2.9%

1-4Q		
23年度	24年度	対前年

大井開発 63 73 +15.8%

H2O商業開発 249 240 ▲3.6%

阪急商業開発 46 49 +6.4%

4Q		
23年度	24年度	対前年

17 18 +10.8%

57 58 +1.2%

11 12 +5.1%

営業利益

2024年度 1-4Q 39億円

前年増減 +7億円

予想増減 +1億円

23年度	24年度	対前年
------	------	-----

大井開発 26 32 +7

H2O商業開発 5 4 ▲1

阪急商業開発 4 5 +1

23年度	24年度	対前年
------	------	-----

6 6 +0

▲0 ▲0 +0

1 ▲0 ▲1

1 2024年度業績

2 2025年度見通し

3 中期経営計画（2024-2026）進捗

4 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進捗

5 Appendix

		見通し・施策
百貨店	国内	国内売上は対前年横ばいを見込む → ・ 富裕層の拡大、所得環境改善が進む中、国内富裕層の消費は堅調、衣料品・化粧品等の好調が継続する見通し→(実質ベース売上は対前年+2%) ・ 阪急本店の改装工事に伴う売場閉鎖影響等により25年度は一時的に売上減(▲2%) ・ さらに、開催中の大阪万博による集客効果に期待
	インバウンド	上期540億円（対前年▲22%）、下期560億円（対前年▲7%）、通期1,100億円（対前年▲15%）を見込む → ・ 中長期の成長を見込むが、短期では国際情勢・為替変動がリスク。 ・ 阪急本店を中心に海外VIP顧客売上拡大施策を強化。外部環境に左右されない売上獲得を目指す。 ・ 前年急伸した1Qを含む上期に大きく前年割れの見通し
食品		食品スーパーの既存店売上は対前年+3%を見込む → ・ 所得環境改善が進む一方で、業種・業態の垣根を越えた競争の激化、消費の二極化・今後も続く見通しの値上げに伴い消費動向が変容。 ・ 新フォーマット（A・Cタイプ）店舗の出店・改装を進め、二極化を含めた消費動向の変化への対応と店舗競争力の強化に取り組む
商業施設		大井開発は改装工事に伴う客室一部閉鎖により売上減、SCは前年水準並みを見込む → ・ ホテルは引き続き高い宿泊ニーズを見込むものの、25年度は客室改装工事の影響あり。 ・ SCはテナント強化の取り組みにより前年水準並みの見込み。

2025年度連結業績見通し

- 食品事業は競争力強化により増収増益も、百貨店事業は不安定な世界経済情勢からインバウンド売上が減速、阪急本店のグローバルデパートメントストア化に向けた改装工事に伴う売場閉鎖の影響もあり、減収減益
中長期の成長に向けた取り組みを推進、25年度の連結営業利益は一時的な減益を見込む
- 当期純利益は前期計上の特別利益（政策保有株式売却・子会社株式の段階取得に係る差益）の反動もあり減少
- 年間配当は対前年2円増の44円（中間22円・期末22円）を予定

単位：億円

	2024年度 実績 (a)			2025年度 見通し (b)			増減 (b) Vs (a)
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	
総額売上高	5,585	6,012	11,596	5,600	6,080	11,680	+0.7%
売上高	3,313	3,505	6,818	3,340	3,560	6,900	+1.2%
営業利益	150	198	348	110	190	300	▲48
経常利益	159	200	359	116	194	310	▲49
当期純利益	271	78	348	63	117	180	▲168

2025年度 セグメント別業績見通し

総額売上高

単位：億円

	2024年度 実績 (a)			2025年度 見通し (b)			前年増減 (b) Vs (a)
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	
百貨店	3,050	3,300	6,350	2,900	3,265	6,165	▲2.9%
食品	2,112	2,174	4,285	2,165	2,235	4,400	+2.7%
商業施設	160	158	318	150	155	305	▲4.0%
その他	263	381	644	385	425	810	+25.8%

営業利益

	2024年度 実績 (a)			2025年度 見通し (b)			前年増減 (b) Vs (a)
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	
百貨店	126	156	282	92	148	240	▲42
食品	37	53	89	38	57	95	+6
商業施設	21	18	39	17	16	33	▲6
その他	48	▲26	22	81	▲31	50	+28
連結調整	▲82	▲3	▲85	▲118	—	▲118	▲33

2025年度 セグメント別業績見通し-営業利益増減要因（対前年）

単位：億円

24年度
実績
348

25年度
見通し
300

▲48

百貨店
▲42

食品
+6

商業施設
▲6

その他/
連結調整
▲5

改装工事
影響

▲36

インバウンド
売上減

▲28

インバウンド売上
▲200億円

- 売場閉鎖による売上減▲2%
- 設備費増▲13

国内顧客売上増
+22

国内売上+2%

改装効果
+8

阪神梅田本店・
川西阪急スクエア

システム費等増
▲8

- 既存店売上+3%
- 改装効果等

大井▲3
客室改装影響等

開発費用▲5
(顧客サービスB/
顧客データB)

- 中期経営計画（2024-2026）の自己株式取得目標300億円規模に向けて、2025年度は150億円（上限）を実施予定。株主還元の強化、中長期的な資本収益性の向上を図る。

自己株式取得の概要

取得対象株式の種類

当社普通株式

取得し得る株式の総数

1,000万株（上限）*発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合8.2%

株式の取得対価の総額

150億円（上限）

取得期間

2025年5月14日~2026年3月31日

取得方法

東京証券取引所の自己株式立会外買付取引（ToSTNeT-3）を含む市場買付け

1

2024年度業績

2

2025年度見通し

3

中期経営計画（2024-2026）進捗

4

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進捗

5

Appendix

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

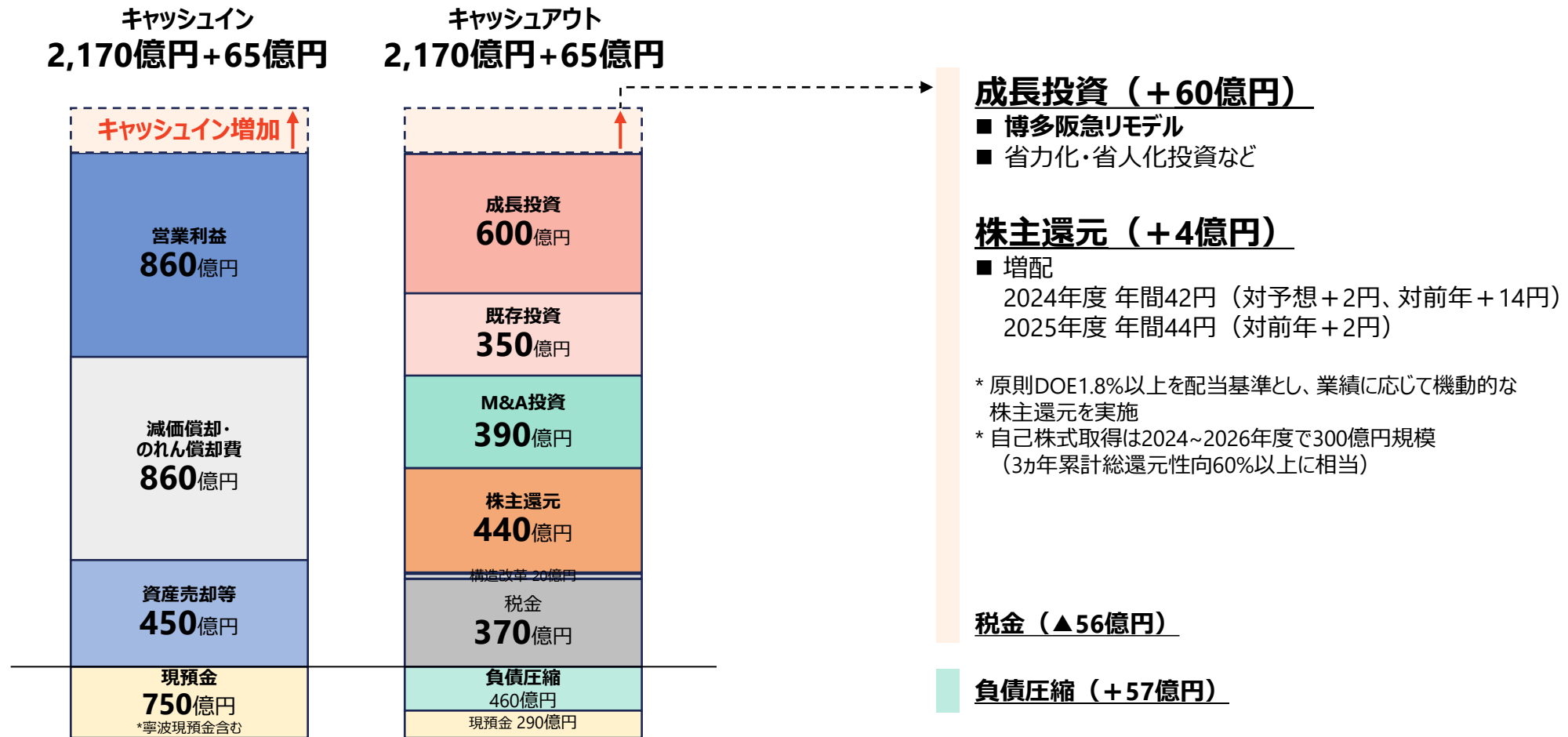
	中期経営計画策定時			今回策定	
	2024年度 予想	2026年度 目標		2024年度 実績	2025年度 予想
(単位：億円)					
百貨店事業	223	250		282	240
食品事業	98	115		89	95
商業施設事業	33	25		39	33
その他事業	▲3	10		22	50
合計	265	320		348	300
ROE (*実質ROE)	9.6%	6.6%以上		12.3% (8.9%)	6.0%
ROIC	4.7%	5.9%		6.0%	5.4%

*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



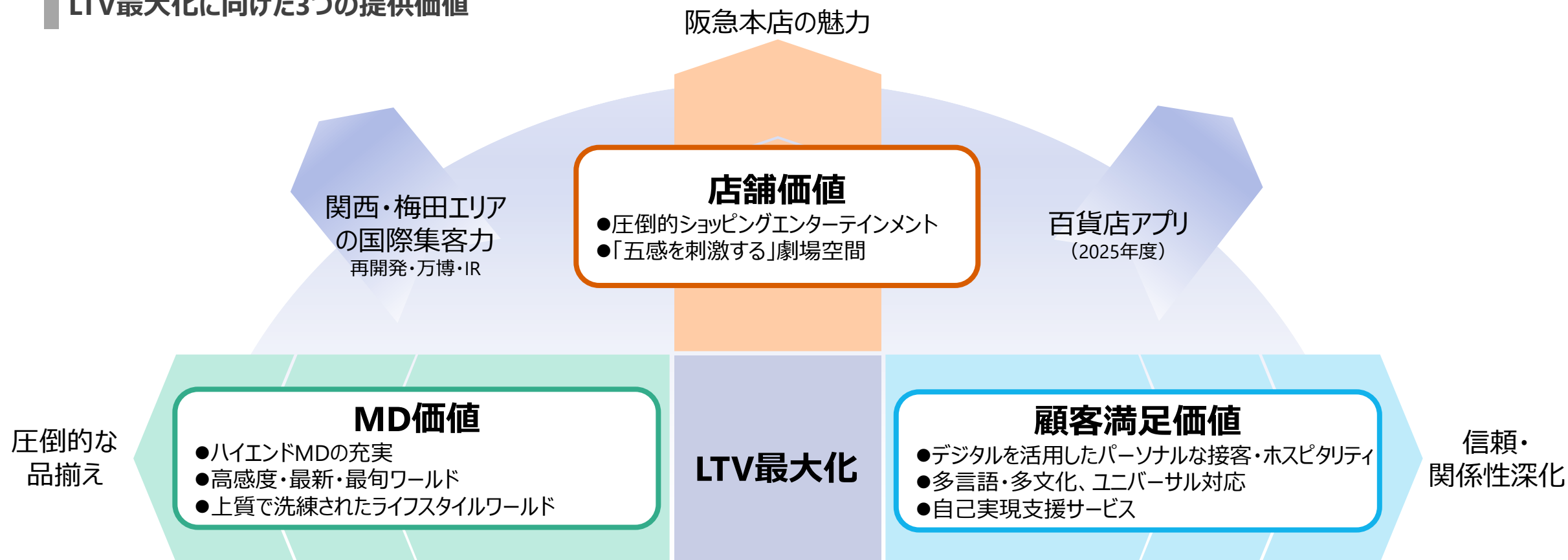
「国内顧客・店舗ビジネス」の深化－阪急本店グローバルデパートメントストア化－

- 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



「国内顧客・店舗ビジネス」の深化 – 阪急本店グローバルデパートメントストア化–

リモデルの方向性	売上高目標	総投資額	改装オープン
- 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	■ ハイエンドMDと充実した接客環境 - 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) 2025年6月改装工事着手 2026年春頃オープン予定
国内優良顧客	■ 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 - 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	■ 高感度・最旬・最新の品揃えを実現 - 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) 2025年4月オープン

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

「国内顧客・店舗ビジネス」の深化－博多阪急リモデル－

- 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

「国内顧客・店舗ビジネス」の深化－食品事業－

- 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	毎日の生活に必要なベーシックな品揃え 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	エブリデイロープライス
PB	ベーシック型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）



「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

200

0

1Q

2Q

3Q

4Q

円安やラグジュアリーブランド値上げ前
駆け込み需要により大きく伸長

一般観光客日商 海外VIP日商
一般観光客前年比 海外VIP前年比

400%

300%

200%

100%

0%

102

94

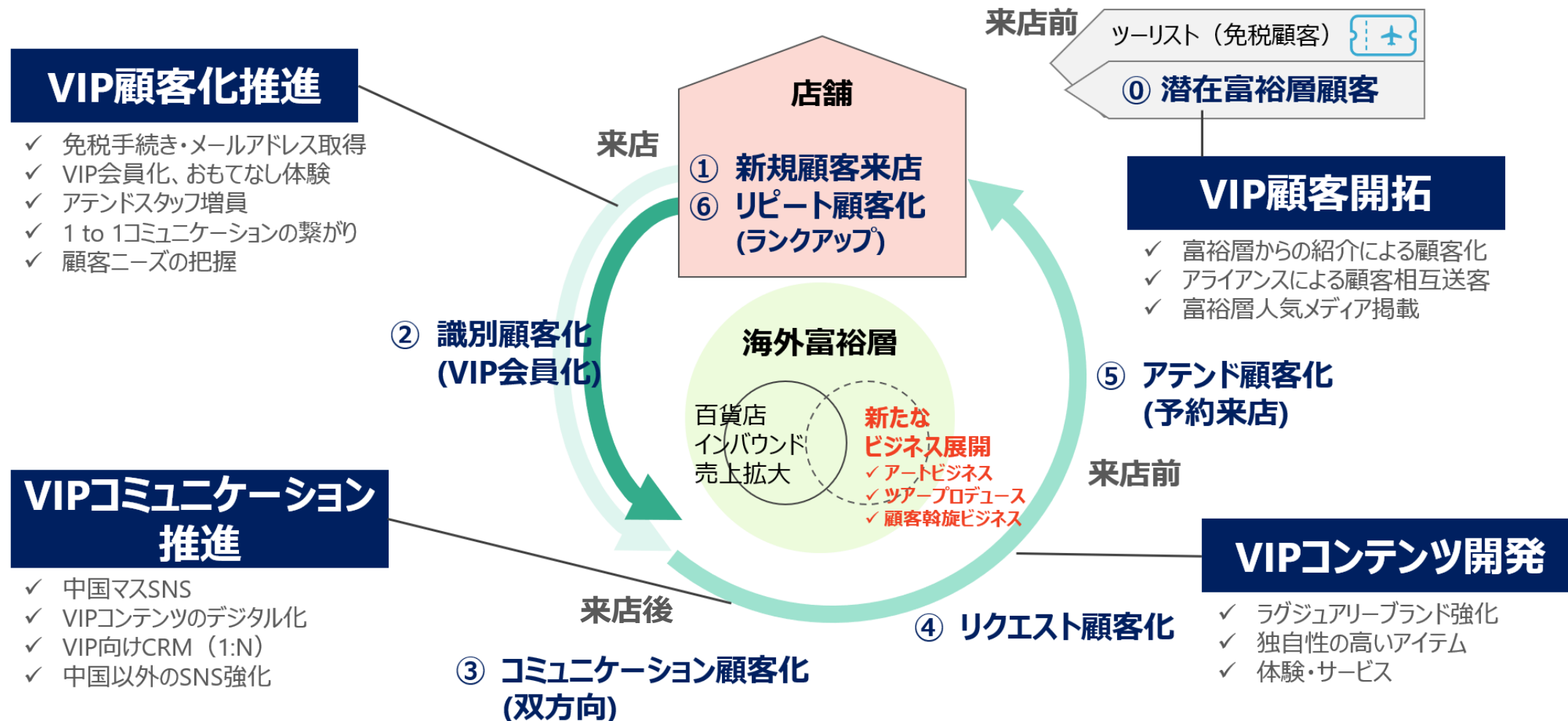
116

119

183%

88%

- 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

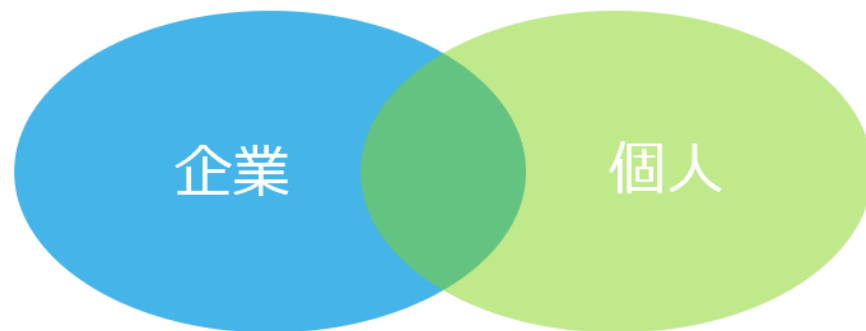
- 海外顧客対応人材の育成・成長支援、観光・ツーリズムコンテンツ開発などの共創を推進
- 大阪・関西万博の会期終了後に、海外顧客対応人材をレガシーとして活用

「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		
	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%)

- 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	新たな価値創造に向けた人材育成	＜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 ＜(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
	顧客志向人材の育成	＜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
従業員エンゲージメント活性化	キャリア自律のための新人事制度	＜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
働く環境・風土改革	人材データ基盤の整備	＜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

カスタマーサクセスアワード表彰式
百貨店社員の6割を超える約2,500名が応募



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りサイクルを推進

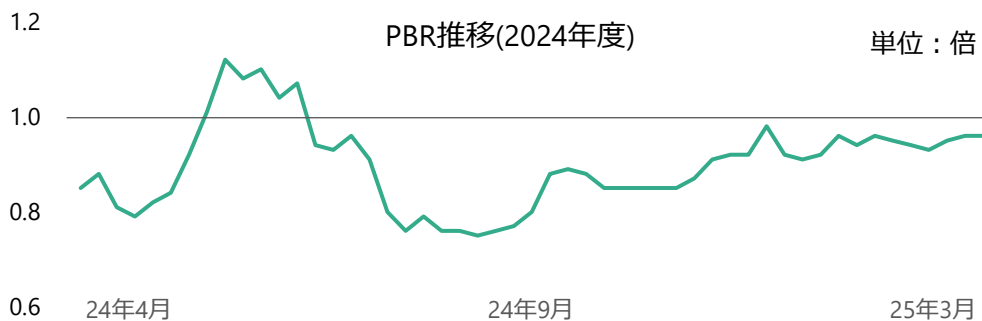
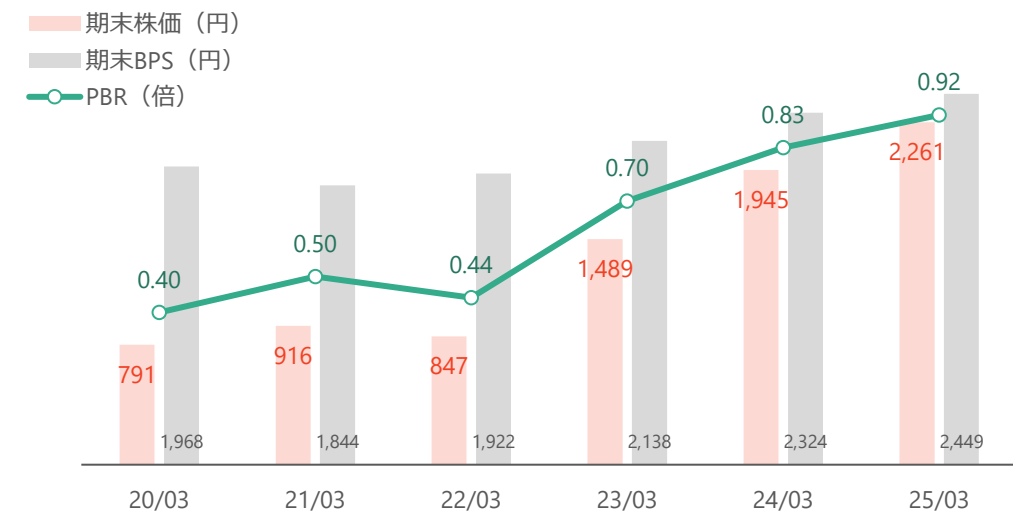
フードトラック



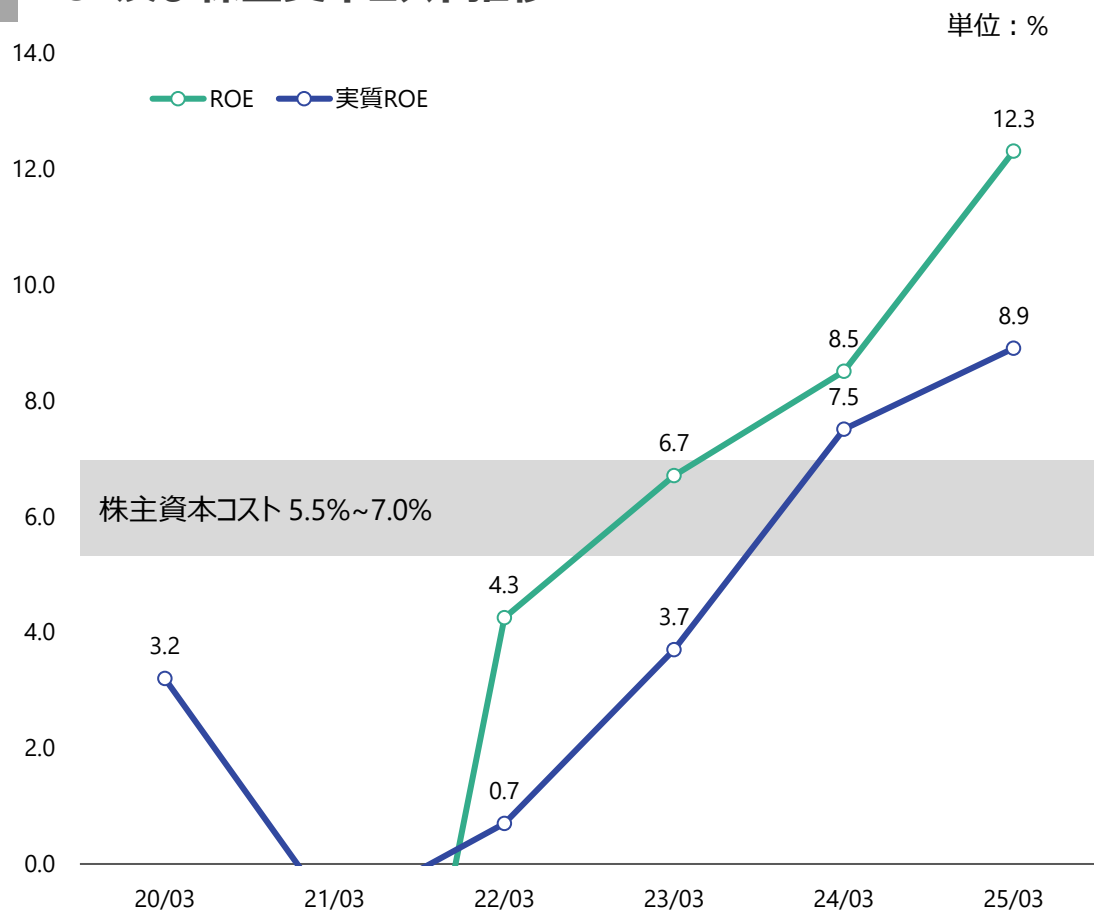
- 1 2024年度業績
- 2 2025年度見通し
- 3 中期経営計画（2024-2026）進捗
- 4 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の進捗**
- 5 Appendix

- 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

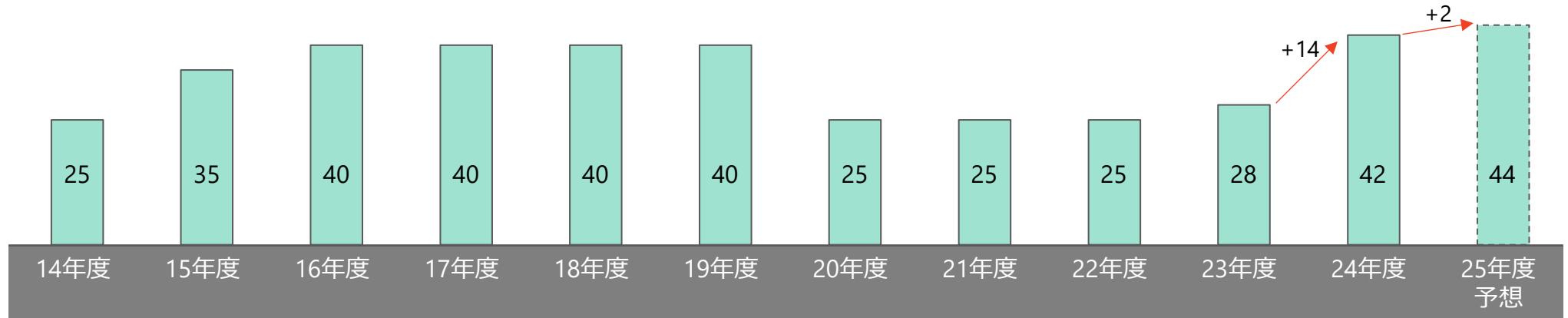
企業価値・株式価値向上に向けた取り組み

- 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

- 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%

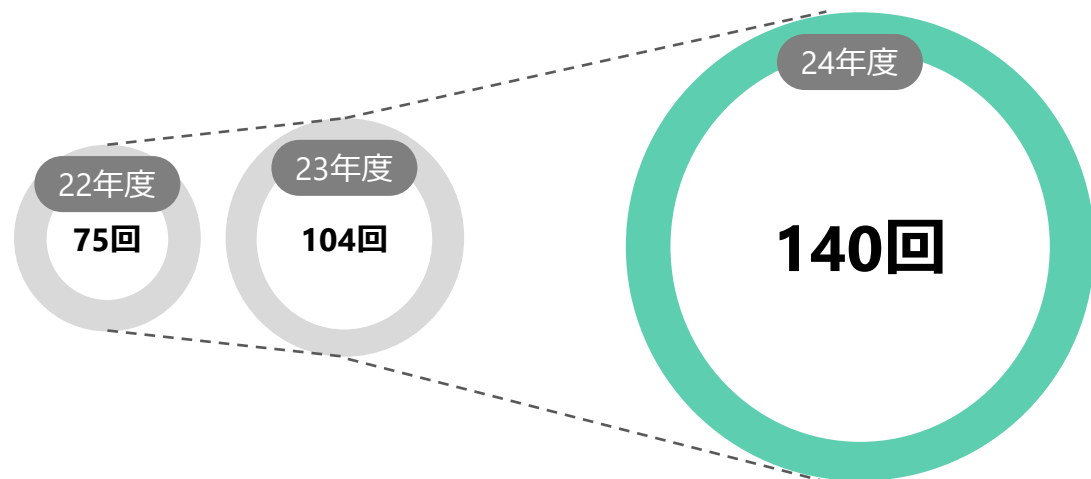
株主還元方針

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	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
	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



- 1 2024年度業績
- 2 2025年度見通し
- 3 中期経営計画（2024-2026）進捗
- 4 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進捗
- 5 Appendix

単位：億円

	23年度				24年度							
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	対前年	2Q	対前年	3Q	対前年	4Q	対前年
総額売上高	2,447	2,605	2,965	2,722	2,764	+13.0%	2,821	+8.3%	3,155	+6.4%	2,857	+4.9%
売上高	1,548	1,637	1,769	1,619	1,619	+4.6%	1,694	+3.4%	1,836	+3.8%	1,669	+3.0%
営業利益	48	51	123	40	93	+45	57	+6	139	+16	59	+19
経常利益	52	55	133	40	102	+50	57	+3	140	+8	59	+19
当期純利益	34	29	115	41	265	+231	6	▲23	104	▲11	▲26	▲68

セグメント別業績推移

単位：億円

	23年度				24年度							
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	対前年	2Q	対前年	3Q	対前年	4Q	対前年
百貨店	1,235	1,356	1,655	1,525	1,554	+25.8%	1,496	+10.3%	1,766	+6.7%	1,533	+0.6%
食品	1,031	1,078	1,127	1,020	1,034	+0.3%	1,078	▲0.0%	1,130	+0.3%	1,043	+2.3%
商業施設	81	77	86	77	82	+1.8%	78	+0.5%	87	+1.2%	71	▲7.6%
その他	100	93	96	101	94	▲6.3%	169	+81.2%	172	+78.5%	209	+107.2%
総額売上高	2,447	2,605	2,965	2,722	2,764	+13.0%	2,821	+8.3%	3,155	+6.4%	2,857	+4.9%
百貨店	29	34	90	44	80	+50	47	+13	107	+17	50	+6
食品	16	21	29	5	15	▲1	21	+1	32	+3	20	+15
商業施設	9	7	10	6	13	+4	8	+1	12	+2	6	▲1
その他	22	▲8	1	▲14	66	+44	▲18	▲10	▲12	▲13	▲14	+0
調整額	▲29	▲1	▲7	▲0	▲82	▲53	▲0	+1	▲0	+7	▲3	▲2
営業利益	48	51	123	40	93	+45	57	+6	139	+16	59	+19

単位：億円

	23年度				24年度							
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	対前年	2Q	対前年	3Q	対前年	4Q	対前年
総額売上高	1,235	1,356	1,655	1,525	1,554	+25.8%	1,496	+10.3%	1,766	+6.7%	1,533	+0.6%
売上高	383	431	514	456	457	+19.6%	463	+7.4%	542	+5.4%	459	+0.8%
売上総利益	274	297	365	324	338	+64	327	+30	390	+25	330	+7
販売管理費	244	263	275	280	259	+14	280	+17	283	+8	281	+0
営業利益	29	34	90	44	80	+50	47	+13	107	+17	50	+6

個別業績推移-株式会社阪急阪神百貨店（収益認識基準適用前）

単位：百万円

	2023年度				2024年度							
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	対前年	2Q	対前年	3Q	対前年	4Q	対前年
総額売上高	122,734	134,745	164,620	151,584	154,535	+25.9%	148,700	+10.4%	175,652	+6.7%	152,390	+0.5%
売上総利益	27,599	29,805	36,888	32,816	34,116	+6,517	32,854	+3,049	39,462	+2,573	33,347	+531
(売上総利益率) 売上総利益 / 総額売上高	22.49%	22.12%	22.41%	21.65%	22.08%	▲0.41pt	22.09%	▲0.03pt	22.47%	+0.06pt	21.88%	+0.23pt
その他の営業収入	967	1,000	1,063	1,033	1,035	+68	1,054	+53	1,131	+67	1,120	+87
販売管理費	25,634	27,473	28,995	29,229	27,174	+1,540	29,311	+1,838	29,917	+921	29,507	+278
(販売管理费率) 販売管理費 / 総額売上高	20.89%	20.39%	17.61%	19.28%	17.58%	▲3.30pt	19.71%	▲0.68pt	17.03%	▲0.58pt	19.36%	+0.08pt
営業利益	2,932	3,332	8,956	4,620	7,977	+5,045	4,597	+1,264	10,676	+1,719	4,960	+339
(営業利益率) 営業利益 / 総額売上高	2.39%	2.47%	5.44%	3.05%	5.16%	+2.77pt	3.09%	+0.62pt	6.08%	+0.64pt	3.26%	+0.21pt

営業外損益・特別損益

単位：億円

	23年度 1-4Q	24年度 1-4Q	前年増減	主な内容
営業利益	262	348	+86	
営業外損益	17	11	▲6	• 受取配当金の増加 +5 • 持分法による投資利益の増加 +1 • 為替差益の増加 +1 • 子会社株式取得関連費用の増加 ▲7 • 受取利息の減少 ▲1 • その他増減 ▲5
経常利益	279	359	+80	
特別損益	▲56	154	+210	• 投資有価証券売却益の増加 +145 • 段階取得に係る差益の増加 +80 • 子会社株式売却益の増加 +17 • 減損損失の減少 +32 • 固定資産除却損の減少 +14 • 建物解体費用の増加 ▲22 • 固定資産売却益の減少 ▲31 • 進路設計支援費用の増加 ▲22
税引前利益	223	513	+290	
法人税、非支配株主損益	4	164	+161	• 税効果影響 +128
当期純利益	219	348	+129	

設備投資・減価償却費

設備投資

単位：億円

	23年度 1-4Q実績	24年度 1-4Q実績	主な内容	25年度 1-4Q予想
百貨店	77	60	阪急本店・阪神梅田本店・川西阪急改装	144
食品	66	65	SM店舗投資	63
商業施設	20	21	SC店舗改装営繕・ビジネスホテル改修工事	26
その他	156	173		161
IT・DX	136	123	POS、データインフラ整備	123
寧波	—	43	寧波阪急リモデル	14
連結合計	318	313		395

減価償却費

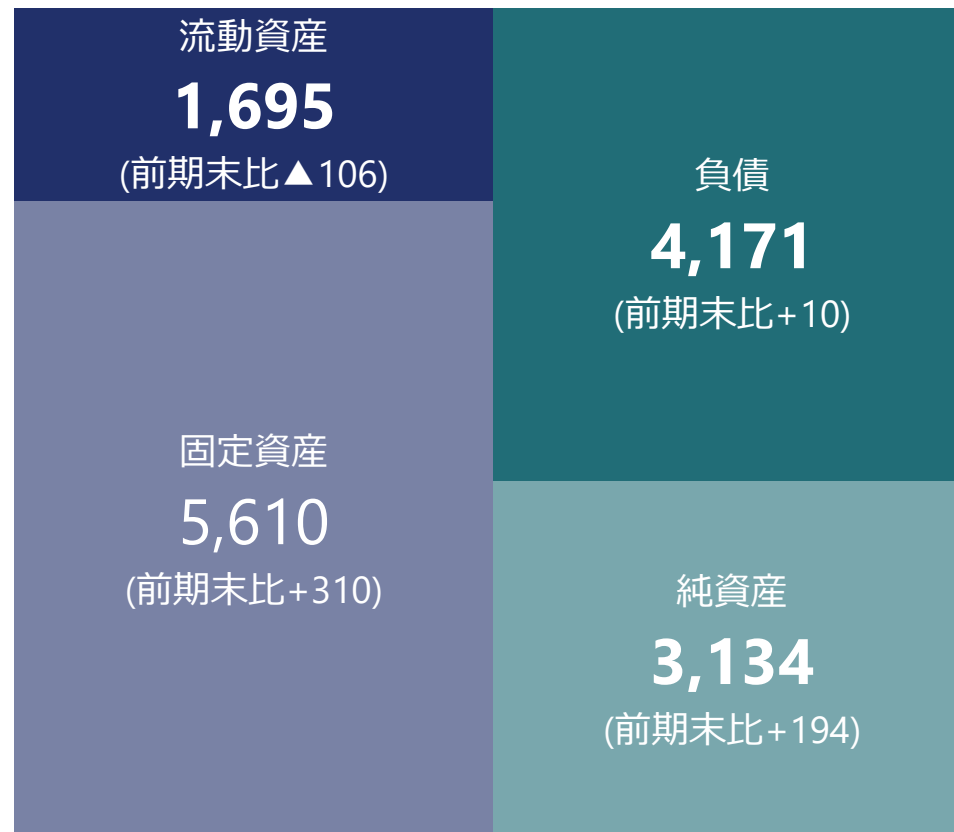
単位：億円

	23年度 1-4Q	24年度 1-4Q	前年増減
連結合計	200	235	+35

- 投資有価証券売却も、寧波阪急の子会社化に伴い固定資産は増加
- 関西フードマーケット完全子会社化により、資本剰余金・非支配株主持分が減少

単位：億円

総資産7,304（前期末比+204）



主要な増減

- ・ 現預金の減少 ▲128

主要な増減

- ・ 有形固定資産の増加 +260
- ・ 無形固定資産の増加 +224
- ・ 投資有価証券の減少 ▲53 (寧波▲98)
- ・ 長期貸付金の減少 ▲47
- ・ 繰延税金資産の減少 ▲77

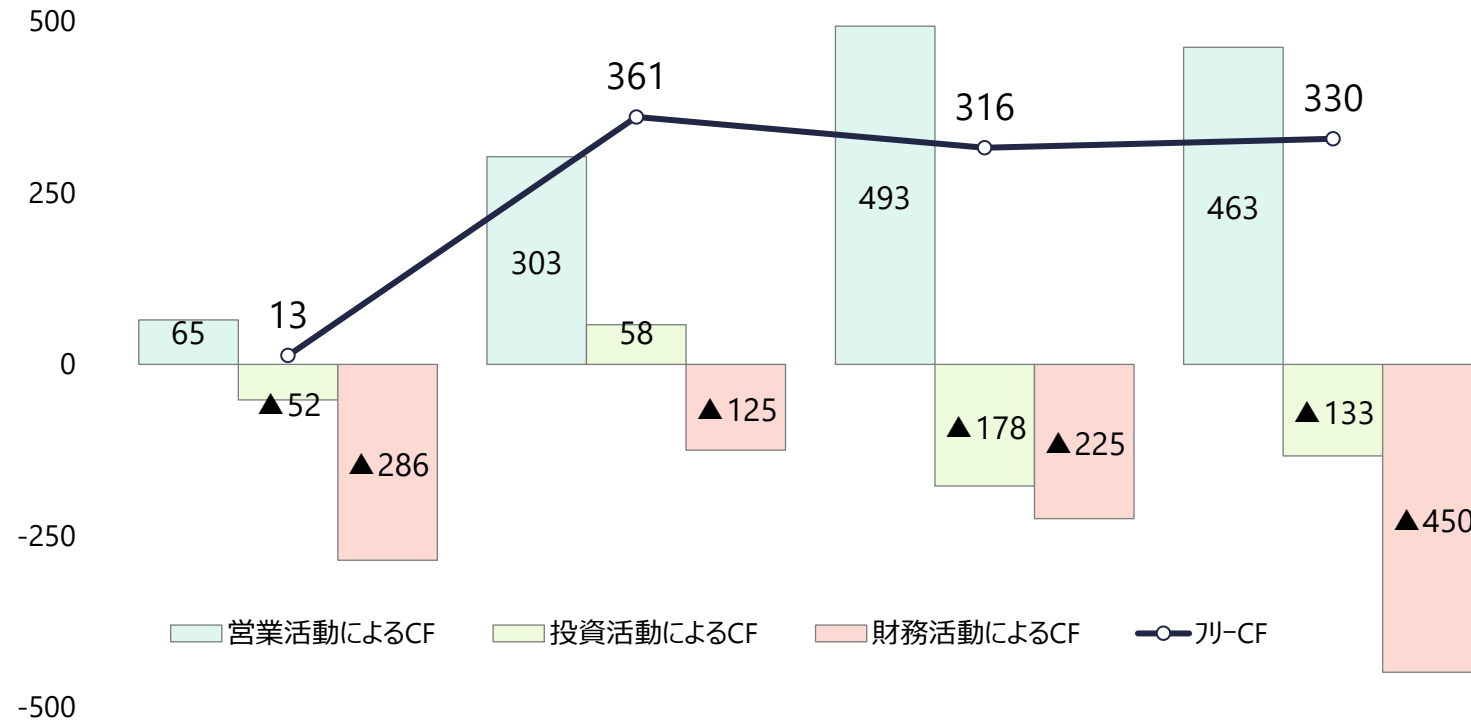
主要な増減

- ・ 資本剰余金の減少 ▲141
- ・ 利益剰余金の増加 +308
- ・ 自己株式の減少 +82
- ・ その他評価差額金の増加 +36
- ・ 非支配株主持分の減少 ▲114

自己資本比率41%(前期末38%)

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：億円



単位：億円

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	前年増減
営業活動によるCF	65	303	493	463	▲31
投資活動によるCF	▲52	58	▲178	▲133	+44
フリーCF	13	361	316	330	+14
財務活動によるCF	▲286	▲125	▲225	▲450	▲225
現金及び現金同等物期末残高	332	570	664	549	▲114

発表日	内容
4月16日	<u>投資有価証券の売却に伴う特別利益の計上に関するお知らせ</u>
5月15日	<u>新たな中期経営計画（2024-2026年度）を策定</u>
5月15日	<u>「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を開示</u>
5月15日	<u>当社による株式会社関西フードマーケットの完全子会社化に関する株式交換契約締結のお知らせ</u>
5月15日	<u>自己株式の取得に係る事項の決定に関するお知らせ</u>
5月16日	<u>自己株式の取得結果及び取得終了に関するお知らせ</u>
7月26日	<u>株式会社関西フードマーケットの上場廃止に関するお知らせ</u>
8月6日	<u>2025年3月期 第2四半期業績予想及び通期業績予想の修正並びに特別利益の計上に関するお知らせ</u>
11月6日	<u>自己株式立会外買付取引による自己株式の買付けに関するお知らせ</u>
11月7日	<u>自己株式立会外買付取引による自己株式の取得結果に関するお知らせ</u>
2月5日	<u>自己株式立会外買い付け取引による自己株式の買付に関するお知らせ</u>
2月6日	<u>自己株式立会外買い付け取引による自己株式の取得結果に関するお知らせ</u>
3月12日	<u>ファシリティ型自己株式取得における調整取引完了のお知らせ</u>

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。