

エイチ・ツー・オー リテイリング

統合レポート2025

H2O RETAILING INTEGRATED REPORT 2025



Index

Introduction

- 02 基本理念／グループビジョン
- 03 社名の由来について／私たちの行動
- 04 H2Oリテイリンググループ At a glance
- 05 事業概況
- 06 グループのあゆみ

Chapter 1 全社戦略

- 08 トップメッセージ
- 13 経営環境変化と問題意識
- 14 価値創造プロセス
- 15 ステークホルダーエンゲージメント
- 16 サステナビリティ経営方針
- 18 長期事業構想2030 Ver.2
- 19 中期経営計画2024-2026の位置づけ
- 20 中期経営計画2024-2026
- 22 資本・財務戦略

Chapter 2 事業戦略

- 27 国内顧客・店舗ビジネスの深化
- 27 百貨店事業
- 30 食品事業
- 32 商業施設事業
- 34 海外顧客ビジネスの注力・強化
- 36 顧客サービスビジネスの開発・展開
- 37 顧客データ活用ビジネスの準備・開発

Chapter 3 機能戦略

- 39 IT・デジタル戦略
- 41 人的資本戦略
- 46 サステナビリティ戦略

Chapter 4 ガバナンス

- 58 社外取締役メッセージ
- 60 コーポレートガバナンス

Chapter 5 データ

- 68 業績サマリー（2014～2024年度）
- 69 環境データ
- 70 人的資本データ
- 72 会社沿革
- 73 会社情報／株式情報

報告対象範囲

対象期間

2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）
一部、対象期間以前・以後の活動内容を含んでいます。

対象組織

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社および
グループ会社。範囲を特定している場合は、
注記を記載しています。

参考ガイドライン

GRIスタンダード

将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載した業績に関する計画や戦略、
見通しなどの将来に関する記述は、制作時点で
入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、
実際の業績などは、さまざまな要因により、これ
らと異なる場合があります。

ウェブサイトのご紹介

当社ウェブサイトでもさまざまな情報をご紹介します。

IR情報	https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/ir.html
サステナビリティ情報	https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/sustainability.html
コーポレートガバナンス情報	https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/company/governance.html
統合レポートバックナンバー	https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/ir/library/report.html

表紙について

水面に広がる波紋やよどみない水流をモチーフに、当社と、私たちを取り巻く「人」、そして「地域」との
つながりが、未来を創造する大きな力となる様子を描いています。

昨年のデザインでは、波紋の広がりや当社「成長」の象徴として表現しました。

本年はその考えをさらに一歩進め、持続的な成長の源泉は、企業・人・地域の三者が互いに作用し合い、
相乗効果を生み出すという考えをデザインの中心に据えています。

これら三者は互いに深くかかわり合っています。その様子を、同系色の色彩がなめらかに重なり合う
グラデーションで表現しました。

基本理念

地域住民への生活モデルの提供を通して、 地域社会になくてはならない 存在であり続けること

お客さまおよび株主の皆さまをはじめ、お取引先、従業員といった
ステークホルダーの期待にお応えするとともに、社会全体に対し貢献することが
企業としての存在意義であると考えています。

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、
お客さまの心を豊かにする
暮らしの元気パートナー



社名の由来について

エイチ・ツー・オー リテイリングという社名は、
当社グループの基本理念を、地球環境になくてはならない
存在である水(H₂O)に置き換えて表現しました。
お客さまの暮らしぶりを潤し、
必要とされる「価値」を提供し続ける、地域社会にとって
なくてはならない企業であり続けたいと考えています。

私たちの行動 (H2Oリテイリンググループ行動規範)

私たちは、すべてお客さまのために行動し、 お客さまの期待と信頼にお応えします。

- ①お客さまのニーズをいつも的確にとらえ、より良い商品とサービスを提供します。
- ②お客さまとの約束は必ず守り、お申しつけには素早く、誠意をもって対応します。
- ③商品、サービス、売場環境すべてに「安全」・「安心」を最優先します。
- ④商品やサービスについて、正しく表示し、適切な説明をします。
- ⑤お客さまの個人情報は、適正に管理・運用します。

私たちは、誠実に、チャレンジ精神をもって業務に取り組みます。

- ①時代の変化に敏感であり、いつも前向きに、自ら考え、自ら実行し、結果を出していきます。
- ②社会の規範や法令、就業規則などの会社ルールを正しく理解し守ります。
- ③商品、金品など会社の財産や重要な情報を、適切に管理・運用し、不正に利用しません。

私たちは、いつもベストな状態で業務に取り組める 職場環境の維持に、全員で取り組みます。

- ①コミュニケーション豊かで、風通しの良い明るい職場づくりに努めます。
- ②ひとりひとりの個性を大切に、人権やプライバシーに心配りします。
- ③セクハラ、パワハラなどハラスメントや差別につながる行為はしません。

私たちは、公正な取引のルールを守り、 お取引先との良好なパートナーシップを築きます。

- ①お取引先に対し、優越的な地位を濫用せず、不当な要求をしません。
また、カルテルや談合など不公正な取引はしません。
- ②お取引先とは、礼儀正しく、節度あるお付き合いをし、社会の常識を外れた贈答や接待を受けません。
- ③著作権や商標権など、他者の知的財産権を侵しません。

私たちは、社会への貢献のために、自ら積極的に行動します。

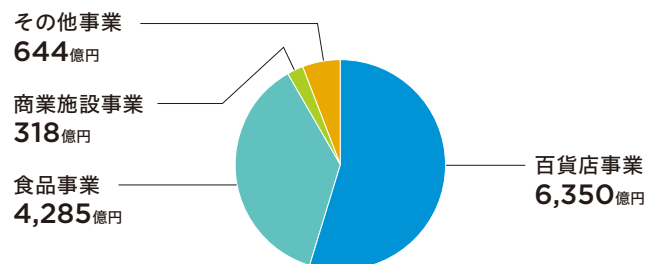
- ①情報を隠さず正しくタイムリーに示し、社内外の利害関係者と良好な関係を築きます。
- ②持続可能な社会の実現に向け、環境保護や社会貢献など自ら積極的に行動します。
- ③反社会的な組織、団体、個人などからの不当な要求にはいっさい応じません。

H2Oリテイリンググループ At a glance

※表記のないものについては2024年度末時点

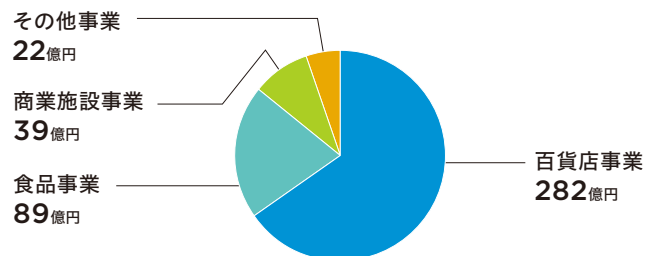
総額売上高

1兆1,596億円 8.0%UP ↗



営業利益

348億円※ 33.0%UP ↗



※セグメント間の内部取引を消去した数値

グループ従業員数

2万3,909名

グループ会社

50社 (子会社43社、持分法適用会社7社)

店舗数

約500店舗



IT/DXへの投資額

259億円
(2024～2026年度の3カ年)

人的資本への投資額

60億円
(2024～2026年度の3カ年)

阪急本店

海外ツーリスト売上高
(店舗別)

業界1位/
約1,028億円
(2024年1月～12月累計)

事業概況

「地域住民への生活モデルの提供を通して、地域社会になくてはならない存在であり続けること」という基本理念のもとに、当社グループは関西エリアを中心に、百貨店事業や食品事業を核としたさまざまな事業を展開しています。



百貨店事業

阪急百貨店と阪神百貨店、計15店舗の百貨店を運営し、「お客さまの暮らしを楽しく、心を豊かに、未来を元気にする楽しさNo.1百貨店」の実現に向けて取り組んでいます。フラッグシップ店舗である阪急うめだ本店をはじめ、都心型店舗の阪神梅田本店・神戸阪急・博多阪急、地域の暮らしに寄り添う郊外型店舗など多彩に展開しています。



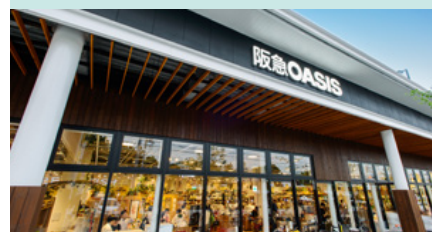
商業施設事業

イズミヤSCや洛北阪急スクエアをはじめとするショッピングセンターや、ビジネスホテル「アワーズイン阪急」など商業施設の開発・運営・管理に関連する事業を展開しています。



食品事業

製造・加工から食品スーパーでの販売・宅配まで、「食」に関連する事業を展開しています。食品スーパーは地域になくてはならない生活インフラとして、京阪神エリアを中心に住宅街・駅前・ロードサイドなどさまざまな立地で約230店舗を営業しています。



その他事業

コスメと雑貨のセレクトショップ「Fruit GATHERING(フルーツギャザリング)」やコンビニエンスストア、家具などの小売や関連サービスなど、さまざまな業態を運営しています。



H2Oリテイリンググループのブランド例

Hankyu

HS
HANSHIN

阪急OASIS

Izumiya

K
関西スーパー

Fruit
GATHERING
For Your
Fruitful Life

グループのあゆみ

H2Oリテイリンググループは、100年にわたって関西に根ざす企業として、時代とともに進化し続けます

グループ各社は創業当初から、モノを販売するだけでなく、常にその時代に応じてモノに価値を付加することで、時代とともに進化し続けてきました。これからも関西のお客さまの生活に寄り添い続け、関西で最も身近な流通グループとして成長し、地域の生活が便利で豊かになるように努めていきます。

“ええもん安い”の追求

イズミヤでは創業以来、地域のお客さまが、健康で楽しく、心豊かな生活を送れるように“ええもん安い”の商道を追求し、安全・安心な商品とサービスの提供を続けてきました。



“食”を軸とした魅力ある売場を続々と

阪神百貨店で全国の名産や個性と伝統のある名店を集めた「全国銘菓名物街」や「阪神甘辛のれん街」の開設は、当時としては画期的な試みで人気を博しました。



いち早く食品宅配をスタート

今ではあたりまえになった食品の個別宅配。阪急キッチンエールでは2002年にサービスを開始しました。



専門性・ライブ感・情報発信

阪急オアシスでは、2008年から「専門性」「ライブ感」「情報発信」をコンセプトにした新たな店舗開発に取り組みました。



“新しい体験価値”を創造

2022年に建て替えグランドオープンした阪神梅田本店では、日常の暮らしを豊かにするアイデアやヒントをお届けする「ナビゲーター」がSNSやイベントを通じて、お客さまとの双方向のコミュニケーションにチャレンジ。お客さま・販売員・生産者の絆を超えたファンコミュニティを創造しています。



1920年代～

1950年代～

1960年代～

2000年代～

2010年代～

2020年代～

世界初のターミナルデパート

阪急百貨店は、「沿線の人々を招く」という新発想で、世界で初めて鉄道駅に直結した百貨店として誕生しました。新聞広告で「どこよりもよい品物を、どこよりも安く売りたい」と打ち出しました。



鮮度を追求したスーパーマーケットモデル構築

関西スーパーでは、鮮度を重視するお客さまにより良い商品をご提供するため、生鮮食品の加工処理システムを自前で整備したり、野菜の冷蔵ケースをいち早く取り入れるなど、業界先駆けの取り組みを数多く手がけてきました。



“劇場型百貨店”で臨場感あるワクワクを

2012年に建て替えオープンした阪急うめだ本店では、新しいライフスタイル情報や学び、体験を提供する「情報リテイラー」として、4層吹き抜けの「祝祭広場」をはじめ、生活文化情報の発信のための施設や、劇場空間のような非日常の時間が楽しめる店舗環境を実現しました。



店舗だけにとどまらないお客さまとの接点を創出

コロナ禍の2020年には、来店せずに阪急・阪神百貨店の商品を購入できる独自のオンラインサービス「Remo Order（リモオーダー）」を開始。2023年には、時間や距離の制約で来店できない方にもお買い物を楽しんでもいただけるよう「走るデパ地下 阪急のスイーツ移動販売」をスタートするなど、時代のニーズに合わせた販売スタイルを追求しています。



2030年

目指す姿

P.18 →

Chapter 1

全社戦略

08 トップメッセージ

13 経営環境変化と問題意識

14 価値創造プロセス

15 ステークホルダーエンゲージメント

16 サステナビリティ経営方針

18 長期事業構想2030 Ver.2

19 中期経営計画2024-2026の位置づけ

20 中期経営計画2024-2026

22 資本・財務戦略

トップメッセージ

「顧客基点」「地域基点」の 「コミュニケーションリテイラー」 としての成長へ

代表取締役社長 荒木 直也



トップメッセージ

地域生活者からの「共感」「信頼」「愛着」が当社の成長を後押しする

私たちH2Oリテイリンググループは、「地域住民への生活モデルの提供を通して、地域社会になくてはならない存在であり続けること」を基本理念に、関西に深く根ざした事業を展開しています。

関西エリアに多くの株主が存在するだけでなく、食品スーパーをご利用になるお客さまが株主でもあり、そのご家族が当社グループのお取引先に勤務していることも珍しくありません。そのため、お客さま、株主、従業員、そして地域社会といったステークホルダーが密接にかかわり、自然に深く結びついています。だからこそ、地域社会の持続的な発展と豊かさに貢献することが、私たちの成長の根幹をなすという信念のもと、「地域共創活動」に取り組んできました。

しかし、これまではサステナビリティ活動の一環としての社会貢献の側面が強く、事業に与える影響は限定的なものと正直思っていました。ところが今、その関係性は大きく変化しています。サステナビリティの取り組みとして始まった活動が新たな事業へと進化し、事業開発を意図して推進する取り組みが地域の課題解決につながる。そうした新たな循環が、グループの中で生まれ始めています。



例えば、千里中央公園（大阪府豊中市）の公園活性化事業です。当初は、地域住民の健康増進や交流の場を創出する地域共創活動の側面が強い取り組みでした。エイチ・ツー・オー リテイリングが主体となり複数の企業と連携して、カフェやコンビニエンスストア、コミュニティスペースを整備し、地域住民参加型のイベントや交流会などを連打することで、利用者が急減していた公園を新たなコミュニティ拠点として再生することができました。今では、このプロジェクト運営で培ったノウハウが高く評価され、全国の自治体や企業・大学からの視察が相次ぎ、複数の自治体から地域活性化のコンサルティングを受注する事業へと進化しつつあります。

一方で、2025年5月から開始した「まち健」も、その好例です。「まちかどの楽しく手軽な健康チェックから地域を健康にする」をコンセプトに、オンラインとリアルの両面からサービス開発を進める新規事業。兵庫県川西市と連携して健康チェックイベントを実施したところ、5日間で約1,100人もの方々にご参加いただきました。これは、川西市が抱える健康診断受診率の向上という社会課題解決に貢献するものであり、まさに事業活動を通じた社会価値創造の実践となりました。

このようにサステナビリティ活動として始まって、事業としてスタートしても、行き着く先は同じ。両者の境界は、もはやなくなりつつあります。地域を「豊かに元気にする」ための「地域共創活動」によって、私たちグループと地域の生活者との関係性がより強固になり、そこに新しいビジネスチャンスが生まれるという手応えを感じています。関西エリアに事業を集中し、「店舗」「地域共創」「デジタル」での多彩な顧客接点を持つ当社ならではの競争優位性＝地域生活者からの「共感」「信頼」「愛着」は、デジタル化・AI化による省人化・効率化で「人」対「人」の関係がますます希薄化するこれからの時代において、「コミュニケーションリテラシー」として成長を目指す当社グループの大きな武器になる、と確信しています。

トップメッセージ

時代変化をとらえ、パーソナルな顧客対応を進める

今、目まぐるしく変化する時代環境の中、お客さまの消費行動も大きく変化し、さまざまな「二極化」が顕在化しています。

かつて百貨店の収益を支えてきたのは、フォーマルな「ハレ」と日常の「ケ」の中間にあたる「コハレ」というシーンでした。例えば、スーツで出勤したり、おしゃれをして外食したりといった適度にフォーマルな場面です。しかし、働き方のカジュアル化などにより、この「コハレ」の場面は急減し、「ハレ」と「ケ」に集約されつつあります。一方で、物価高から日々の暮らしでは財布のひもを固くする半面、「推し活」のように自らの価値観に合うものには惜しみなくお金を使うという新しい消費スタイルも定着しました。

また、ショッピングから自己表現まであらゆるものがデジタルで完結するライフスタイルが浸透する一方で、リアルな場での「体験価値」へのニーズは、私たちの想像以上に力強いものがあります。百貨店の来店客数はコロナ禍以前にはおよばないものの、特定の催事では当時を上回る熱気と高い反応が見られます。これは消費行動における大きな変化としてとらえています。

私たちは、この「二極化」に象徴される時代潮流を的確にとらえ、リアル店舗とデジタルの活用を通じ、お客さま一人ひとりの価値観をとらえパーソナルに寄り添うことで、新たな事業機会を創出していきたいと考えています。

長期的・構造的な課題に対し

「コミュニケーションリテラシー」モデルで成長を目指す

こうした消費行動の変化に加え、小売業を営む私たちには、「人口減少」という長期的な構造変化を乗り越えるという重大な課題があります。「マーケットの縮小」や「人手不足」といったリスクを乗り越え、持続的な成長をいかに実現するか。その答えとして策定した成長戦略が「長期事業構想2030 Ver.2」です。

その成長戦略は、①購買単価を引き上げる、②新しいマーケットを開拓する、の2点に集約されます。そのために、関西での強い顧客基盤をベースに、リアル店舗とデジタルの活用で顧客とのパーソナルな関係を深化させることで「LTV」を高め生涯にわたる購買額を最大化する、という「コミュニケーションリテラシー」モデルで成長を図ります。これを実現可能にするのは、「500店

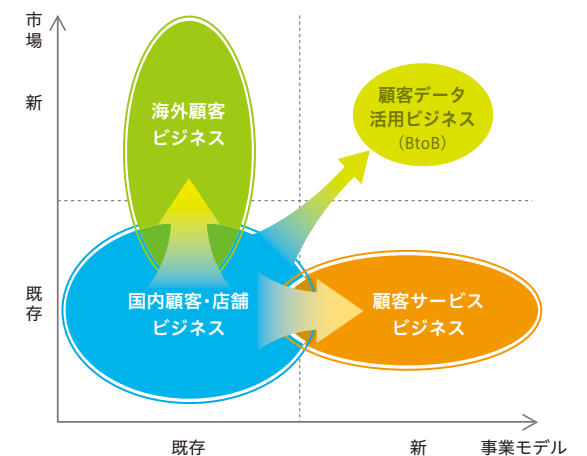
舗での顧客接点」「1000万人を目指す顧客データのデジタル活用」、冒頭にお話した「地域生活者の『共感』『信頼』『愛着』」の3つの優位性になります。

さらに、新しいマーケットの開拓は、「店舗基点」から、「コミュニケーションリテラシー」として「顧客基点」に転換し、次の4つの着眼点で現在準備を進めています。

- ①急増しリピーター化する海外顧客に向けてのビジネス確立
- ②富裕層に向けてラグジュアリーブランドだけに依存しないビジネス開発
- ③地域や地域住民を元気にする共創活動の拡大とビジネス化
- ④購買データに検索・行動データを加え、外部データとクロスさせた顧客データ活用ビジネス

これらの計画は、現在同時進行で準備し着実に実現を図っています。4万人に上る海外富裕層を識別顧客化し、特にリピーターに向けての買い物サポートや体験型コンテンツの提案を進めていきます。また、地域グルメアプリ「まちうま」は大阪府高槻市の

長期事業構想2030 Ver.2の成長イメージ



トップメッセージ

人口約34万人に対し10万人を超える会員登録をいただいています。2026年にリリース予定の百貨店アプリを起爆剤とし、グループ共通ID「H2O ID」を軸とした顧客接点の拡大を通じて、顧客を「知る」「深める」「ビジネス化する」をさらに加速させていきます。

プロセスの開示と資本コスト・株価を意識した経営の継続

このように戦略は着実に実を結びつつありますが、こうした私たちの価値が資本市場にはまだ十分に伝わっていない、という課題も認識しています。現在のPBRがそれを示していると真摯に受け止め、「コミュニケーションリテラシー」という未来の成長ストーリーの、具体的な進捗プロセスと成果を開示すること。これが、私に課せられた最大の責務です。PBR1倍超の早期達成と定着に向け、「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の強化」を三位一体で推進し、資本コストや株価を常に意識した経営を徹底することに注力していきます。

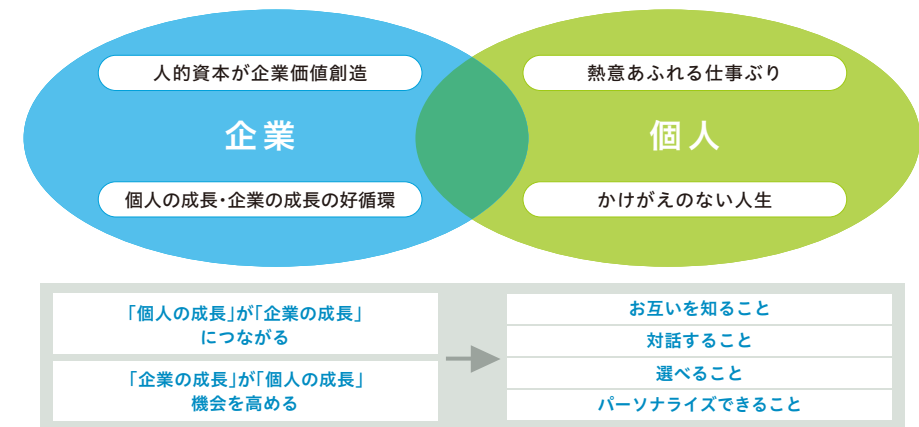
企業価値向上を支える「人」の力

これらの構想を実現するのは、言うまでもなく「人」です。当社は2024年、企業と従業員の関係は「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」であると宣言しました。つまり、企業と個人は上下の関係ではなく、「共鳴」「共創」する対等な関係だという考えです。企業の成長が個人の成長機会を増やし、個人の成長が企業の成長を牽引するという好循環を目指します。

当社グループは、合併を重ねた多様な出自の従業員の集合体ですが、幸いにも、その中に一つの共通のDNAが息づいています。それは、お客さまの喜びを自らの喜びとして実感できる「顧客志向人材」であるということです。この誇るべきDNAを土台としながら、今後は既存の「店舗」という枠を飛び越え、新たな市場やビジネスモデル

を開拓する「自立自走型人材」「価値創造型フロンティア人材」の育成を強化し、事業ポートフォリオの進化に合わせた人材ポートフォリオの変革を進めていきます。

「人的資本戦略」のベースの価値観＝「成長」の「共鳴」「共創」



中期経営計画の達成へ

中期経営計画の初年度にあたる2024年度は、環境の追い風に恵まれて想定を上回る好調な結果でした。円安基調の為替相場、リベンジ消費、物価高、これらの要因により、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 Ver.2の実現に向けた取り組みを加速させた一年でした。2025年度は、前年の反動・工事の影響などで、一時的に減益を見込んでいますが、2026年度は、阪急うめだ本店の「グローバルデパートメントストア」を目指した大型リモデルや食品スーパーにおける「価値訴求型(Aタイプ)」「価格訴求型(Cタイプ)」2モデルに基づく改装推進などの成長投資効果を取り込み、中期経営計画の着実な達成を目指します。

トップメッセージ

ステークホルダーの皆さまへ

—未来への成長する姿を—

さまざまな要因によるものとはいえ、足踏みする直近の業績は、既存のビジネスモデルだけでは中長期的な成長に限界があることも示唆しています。だからこそ、既存の国内顧客・店舗ビジネスを建物の「一階」とするならば、今こそ「二階の増築」に本格的に取り組む必要があります。その増築の内容は、先ほどお話しした4つの着眼点「海外顧客ビジネスの確立」「富裕層に向けたビジネス開発」「地域を元気にする活動の拡大・ビジネス化」「顧客データ活用ビジネス」です。そしてこの一階・二階を支える大黒柱が「地域生活者からの共感・信頼・愛着」と「強固な顧客基盤に基づくデータ活用」ということになります。

原点である関西から私たちの強みを最大限活かし、「コミュニケーションリテラシー」として「顧客生涯買上額の最大化」と「顧客基点の新しいマーケット開拓」への具体的な取り組みを通じ新しい成長の姿をお示ししていきます。



グループビジョン実現に向けた大切なキーワード

① コミュニケーションリテラシー

H2Oリテイリンググループの進化と成長を支える独自のビジネスモデルです。デジタル技術とリアル店舗を融合したダイレクトなコミュニケーション力を強化することで、顧客との継続的で強く深い関係を築き、顧客への生涯提供価値(LTV)の最大化を追求していきます。

② 長期事業構想2030 Ver.2

目指すビジネスモデル「コミュニケーションリテラシー」を実現すべく、市場と事業モデルを軸に、既存／新規という観点で4つの事業領域に分類して策定した成長戦略です。百貨店や食品スーパー、商業施設といった既存の事業「国内顧客・店舗ビジネス」から、新市場「海外顧客ビジネス」、新事業「顧客サービスビジネス」、これらを活かした新領域「顧客データ活用ビジネス」へと、市場・事業の拡大を目指しています。

③ LTV(Life Time Value)

顧客が生涯を通じて企業にもたらす総収益を指しますが、H2Oリテイリンググループでは「顧客への生涯提供価値」ととらえています。関西に根ざして展開した百貨店や食品スーパーなど複数の事業を通じてお客さまのライフスタイルやシーンに寄り添った商品・サービスの提案をすることで、密接で長期的な関係を築き、提供する価値を最大化することを目指します。

④ H2O ID

当社が展開する多様な事業やブランドを継続的に利用する顧客を個別に識別する、グループ共通のIDです。各事業の利用状況などのデータ分析を通して顧客理解を深め、一人ひとりに最適な商品やサービスを提供することで、顧客とのアクティブな関係性を維持し、LTVの最大化を目指します。

⑤ 顧客志向人材

お客さまの喜びを自分の喜びとして受け止め、お客さま視点で主体的に行動できる人材を指します。当社においては、こうした価値観を持つ社員が現場に根づいており、組織文化の核となっています。

経営環境変化と問題意識

激しく変化する外部環境と、自社・顧客の状況認識、そしてそれに伴う問題意識を、長期事業構想や中期経営計画を策定するうえでの出発点としました。

経営環境変化			問題意識	対応方針 → P.21	
機会	●インフレ型経済への移行の可能性 ●消費マーケットの二極化 ●インバウンド消費の急拡大 ●関西の国内外観光需要拡大と優位性		●消費への好波及期待 ●コスト増を吸収できる付加価値創出 ●継続的なコスト効率化の必要性 ●2つのマーケットに同時並行で取り組み ●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とらえた中長期の取り組み強化		●既存事業「国内顧客・店舗ビジネス」の深化
	自社・顧客の状況	●阪急本店 店舗別免税売上高全国1位 ●経営統合により食品スーパーの規模拡大 ●高額品需要や体験価値の高まりの一方、日常生活では根強いコスト志向継続			●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
リスク	●人口減社会への緩やかな進行 ●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の定着 ●資本市場やステークホルダーからの要請拡大		●新しいビジネス領域・モデルの準備・開発 ●生産性向上取り組みと省力化・省人化の準備 ●リアルとデジタルを融合したビジネススタイルの確立 ●新しい生活スタイルに対応した事業開発 ●KPIを明確にしたサステナビリティの取り組みの継続 ●企業の成長と個人の成長の相乗効果追求 ●成長戦略と資本政策・還元方針の明確化		●新たな収益源の開発・展開
	自社・顧客の状況	●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 ●資本戦略の遅れなどによりPBRは1倍割れ			●事業を支える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」の取り組み強化	

Topics

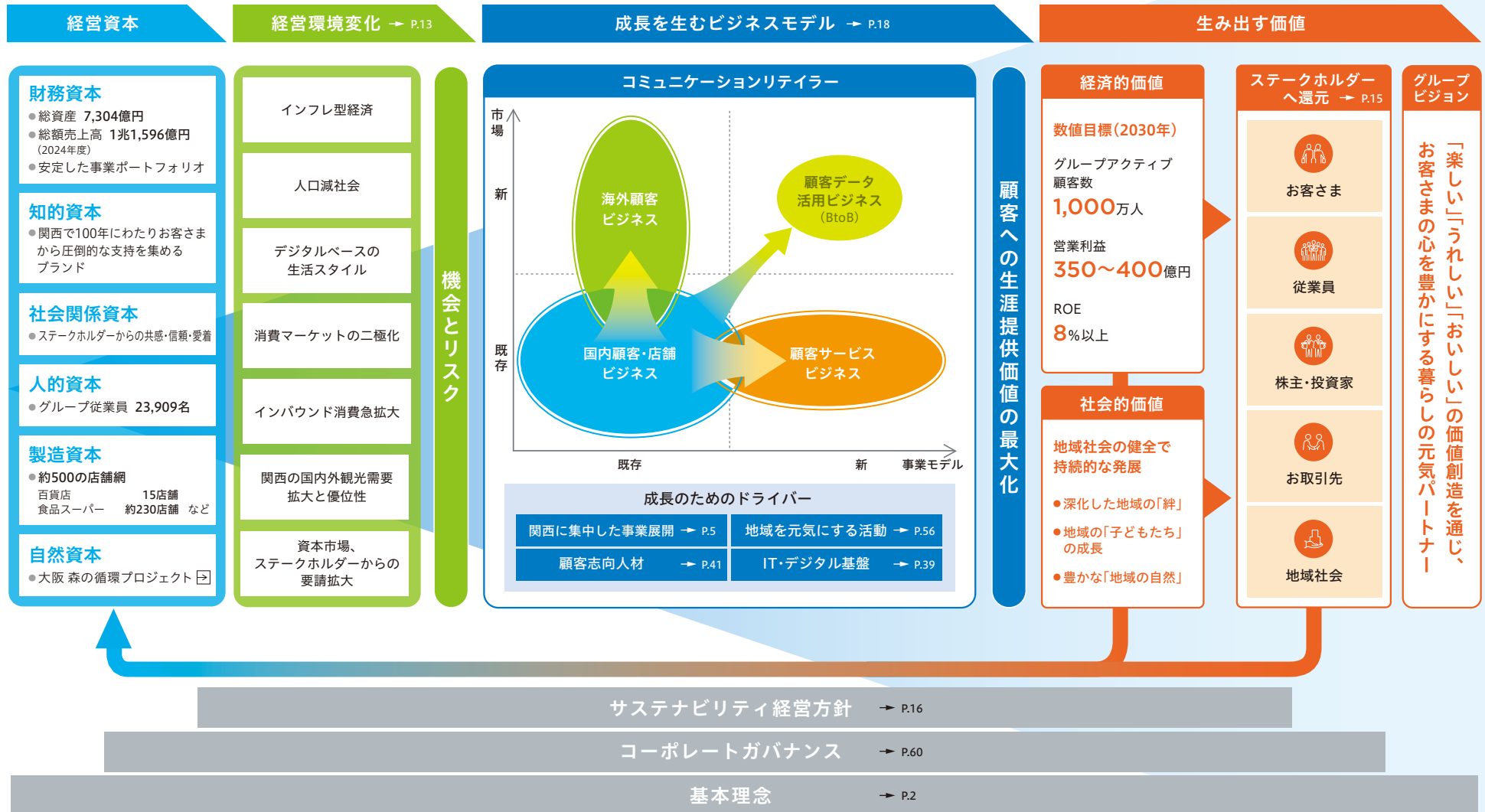
ホワイトペーパー「関西の未来と小売りの向き合い方」を公開

当社は株式会社シグマックスと共同で、関西エリアの現状分析と関西の未来についての考察をホワイトペーパーとして公開しました。小売業が直面する課題と、その課題への向き合い方、そして当社の具体的な取り組みなどをわかりやすくまとめました。

☞ [ホワイトペーパーは当社ウェブサイトをご覧ください。](#)



エイチ・ツー・オー リテイリングの価値創造プロセス



ステークホルダーエンゲージメント

関西に深く根ざして事業を展開している当社グループは、お客さま、従業員、株主、お取引先、そして地域社会といったステークホルダーと密接にかかわり、深く結びついています。当社の株主の多くが関西にお住まいで、食品スーパーのお客さまでもあり、そのご家族が当社グループのお取引先に勤務している、ということも珍しくありません。このように、ステークホルダーが重なり合う独自の関係性こそが、私たちの事業を支える強固な基盤です。だからこそ、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションは、当社の成長に不可欠だと考えています。ステークホルダーの皆さまとの対話から得られるご期待や課題認識を経営に反映し、持続的な企業価値向上につなげます。

ステークホルダー	目的 (私たちが皆さまとともに実現したいこと)	主な対話の機会
 お客さま	顧客基点で商品・サービスを提供し、「楽しい」「うれしい」「おいしい」の感動に満ちた心豊かな生活モデルを共創する。	●接客・サービス ●お客さま相談窓口 ●SNSやホームページ
 従業員	「暮らしの元気パートナー」を目指し、ともに成長し合う共創パートナーとして、能力を発揮できる制度・環境を整える。	●社内報 ●キャリア面談 ●グループ共通研修での経営トップとの交流、グループ会社間交流
 株主・投資家 → P.25	株主・投資家とのコミュニケーションを拡大し、いただいた意見を経営に反映することで企業価値向上に取り組む。	●決算説明会(年4回) ●IR説明会 ●株主総会 ●統合レポートの発行
 お取引先 (サプライヤー、店頭販売員)	未来を共創するパートナーと位置づけ、公正かつ対等な協力関係を基盤に、お客さまの期待を超える価値を生み出す。	●商談、懇談会 ●共同開発 ●朝礼、研修(店頭販売員)
 地域社会 (教育機関、学生含む) → P.56	地域の一員として、地域社会の健全で持続的な発展に貢献し、なくてはならない存在であり続ける。	●地域イベントへの参加・協力 ●自治体との連携協定 ●採用活動

代表的な事例

子どもたちの成長を応援

阪急阪神百貨店の「こどもカレッジ」を筆頭に、地域の子どもの健やかな成長を応援する体験プログラムを実施。2025年の夏休み期間中にはグループ全体で約700の体験プログラムを提供しました。



地域の公園を元気に

当社グループの千里中央公園パークマネジメントは、千里中央公園(大阪府豊中市)再整備における公園活性化事業を手がけ、地域住民の皆さまと一緒に公園の魅力を高める取り組みを推進しています。



株主総会でのパネル展示

2025年6月の株主総会でパネル展示を実施。当社の取り組みをご紹介します、ご理解を深めていただくとともに、直接ご意見を伺う貴重な場となりました。



従業員とのコミュニケーション

2025年春、全従業員に向けた社長メッセージ動画を配信しました。グループ経営の強みと意味をわかりやすく伝えるため、若手従業員との掛け合い形式を採用し、役職や経験を問わず、浸透するよう努めました。



サステナビリティ経営方針

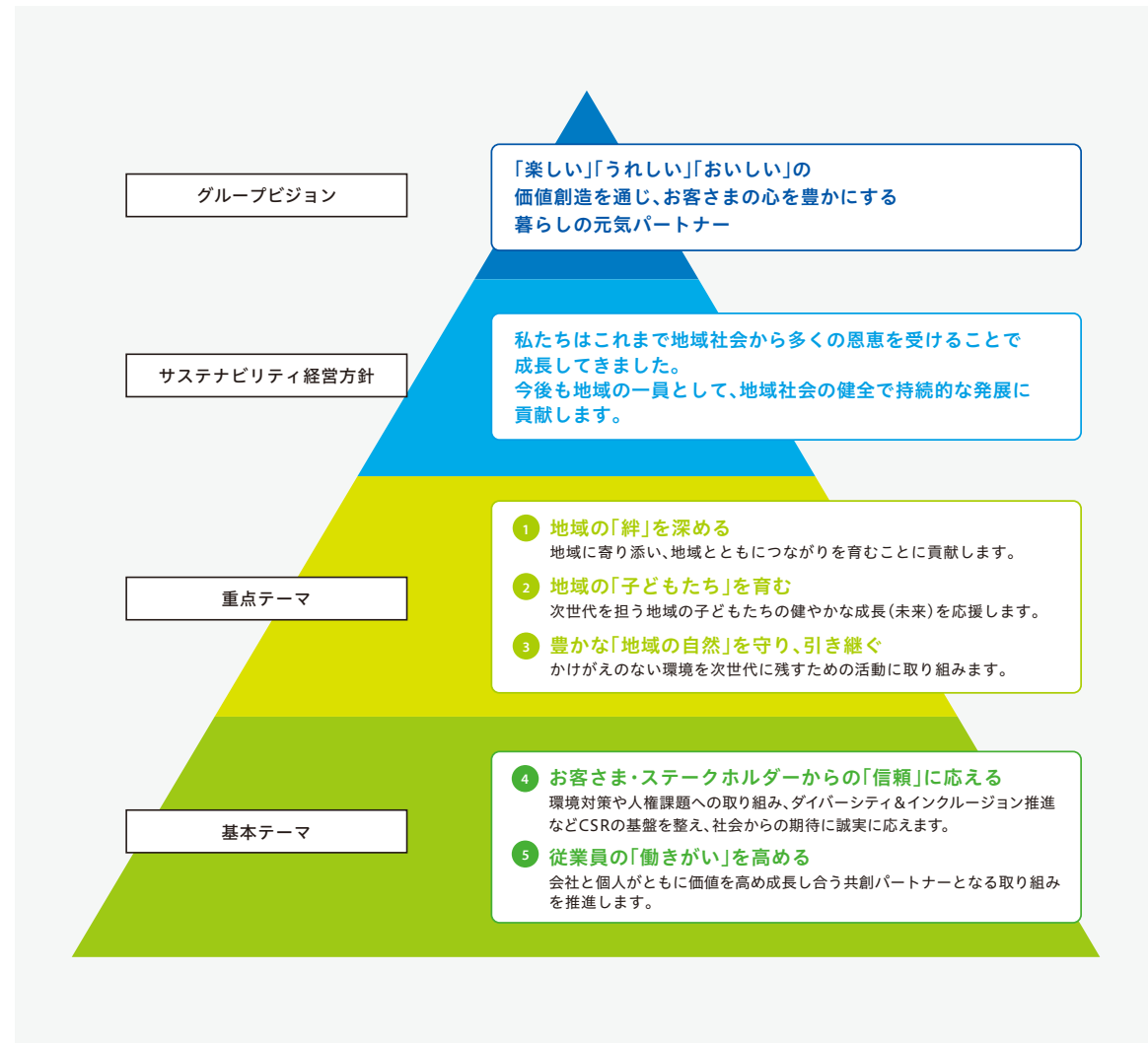
私たちが考えるサステナビリティ経営

私たちは、地域の皆さまと社会課題の解決に取り組むにあたり、「目に見える」「手の届く」「身の丈に合った」活動を心がけています。社会からの要請には誠実にお応えして信頼を得るとともに、グループ従業員の働きがいやエンゲージメントを高め、企業としてより良い成長を目指していきます。

サステナビリティ経営方針

私たちのグループの基本理念は、「地域住民への生活モデルの提供を通して、地域社会になくてはならない存在であり続けること」です。グループの店舗を「阪急さん」「阪神さん」「イズミヤさん」と呼んでいただくなど、長らく地域社会の方々に親しまれ、地域社会から多くの恩恵を受けながら成長してきました。

そこで私たちは、これまでのご愛顧、そして今後へのご期待にお応えするために、地域の一員として、地域社会の健全で持続的な発展に貢献したいと考えています。2021年4月より「地域社会への貢献」を柱にした3つの「重点テーマ」と2つの「基本テーマ」をグループの「重要課題(マテリアリティ)」と位置づけ、サステナビリティの取り組みを推進しています。



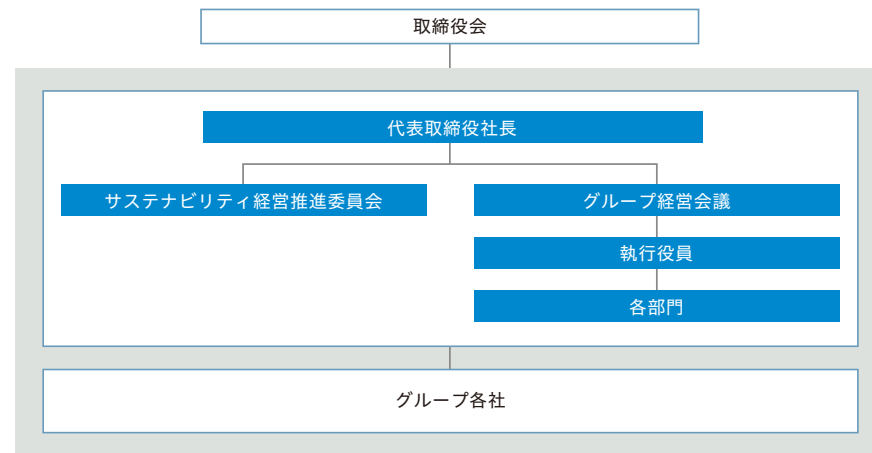
サステナビリティ経営方針

サステナビリティ経営の推進体制

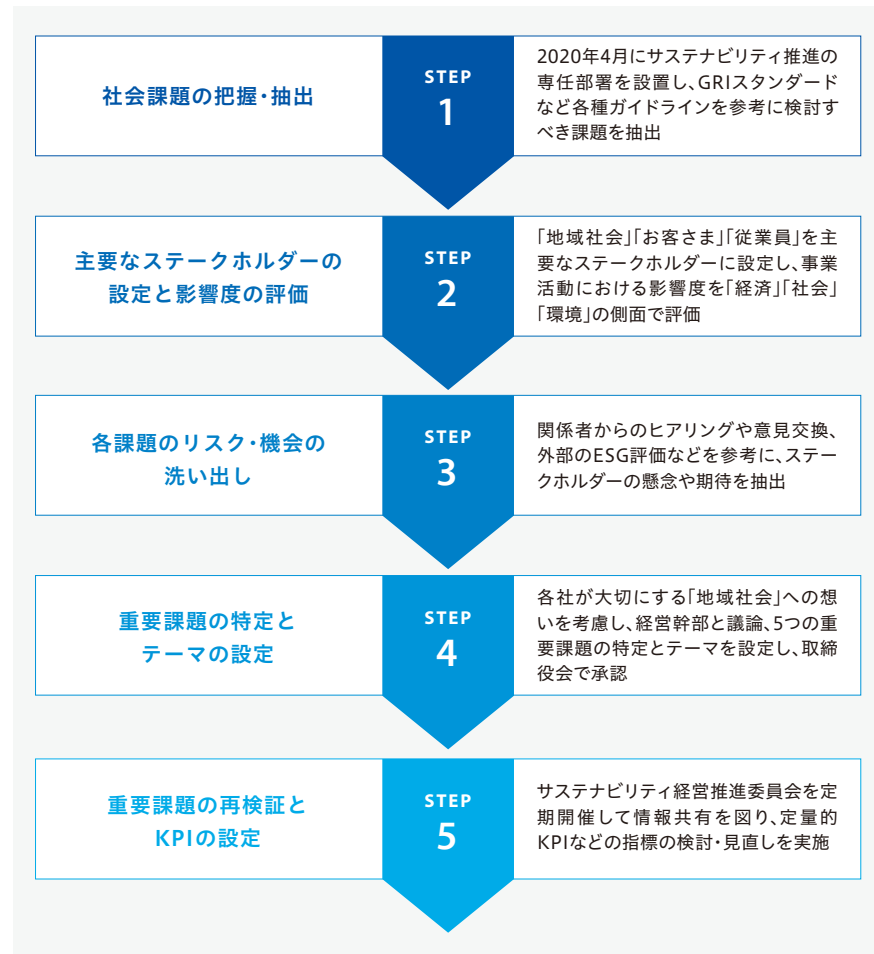
当社グループでは、「サステナビリティ経営推進委員会」を設置しています。当社代表取締役社長を委員長に、各事業の経営トップの委員、外部の有識者2名で構成されます。事務局は、当社のサステナビリティ推進室です。

主な活動内容は、「重要課題(マテリアリティ)」への取り組み方針の策定、取り組み内容の共有、および進捗のモニタリングです。決議事項はグループ経営会議での審議を経て、取締役会に報告します。

また、中核会社にはサステナビリティ推進の専任部署を設置しており、各社間の情報共有・連携も行っています。グループ一丸となって、重要課題への取り組みを円滑に進めています。



重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス



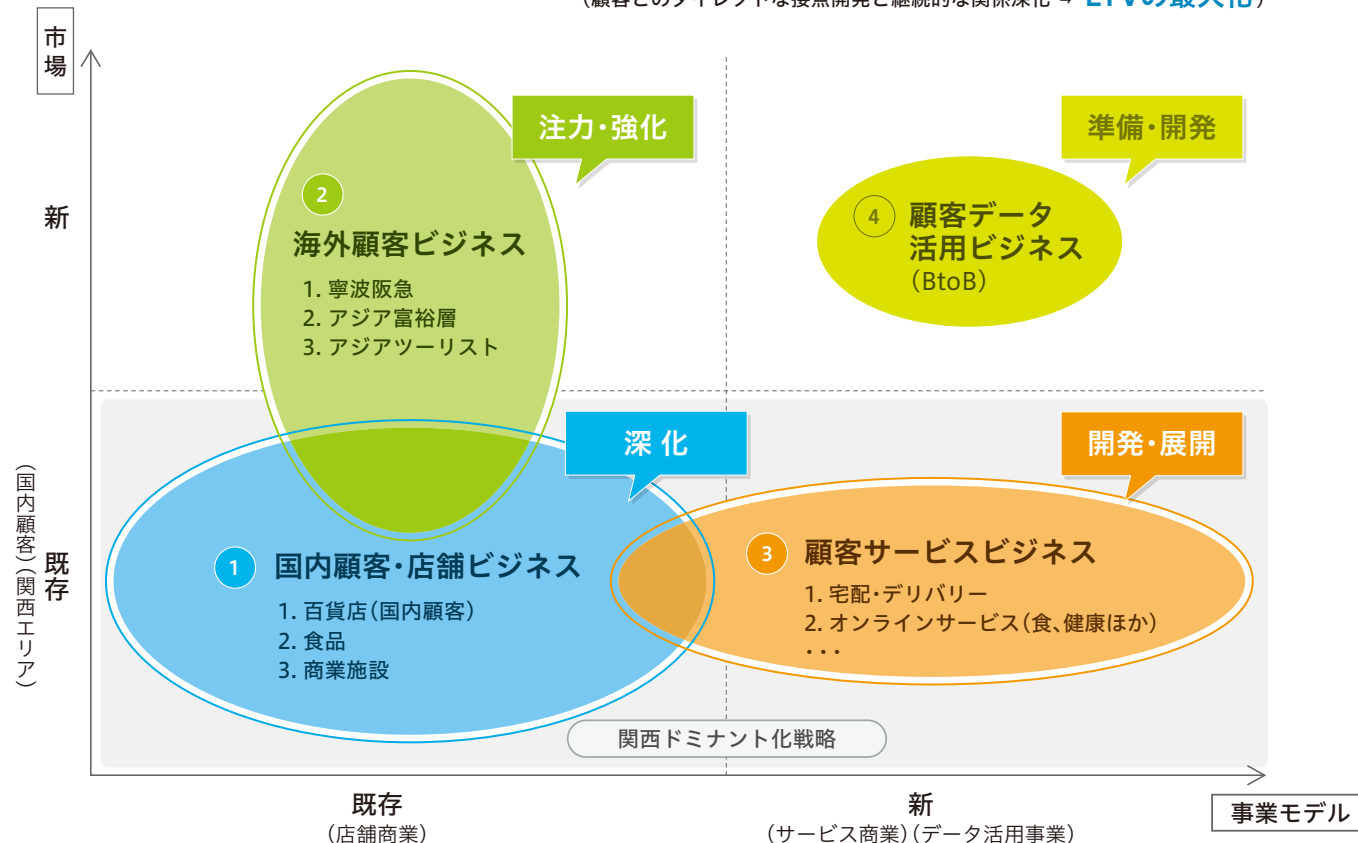
長期事業構想2030 Ver.2

「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した。

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일러」

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

(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)



数値目標(2030年度)

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・店舗ビジネス 250 億円
- ② 海外顧客ビジネス 200 億円
- ③ 顧客サービスビジネス } 30 億円
- ④ 顧客データ活用ビジネス }

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

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構築を推進しました。「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カ年計画と位置づけ、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。

2021～2023年度

2024～2026年度

2027～2030年度

最終年度
営業利益 **350～400** 億円ROE **8%**以上最終年度
営業利益 **320** 億円最終年度
営業利益 **262** 億円

コロナ禍からの再建

事業基盤構築

POINT

既存事業再建

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
3つの企業インフラ強化

POINT

新市場・新事業モデルへの展開

「コミュニケーションリテラシー」
としての新たな事業構成確立

「海外顧客ビジネス」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

POINT

顧客視点による新しい事業構成の確立

中期経営計画2024-2026



常務執行役員
経営企画グループ長

渡邊 学

営業利益目標、ROE、ROICを2年前倒しで達成、さらなる成長ステージへ

2026年度の営業利益目標、ROE、ROICを2年前倒しで達成しましたが、この成果に満足せず、長期事業構想2030で掲げる「コミュニケーションリテラシー」の実現に向け、今後も成長への取り組みを積極的に推進していきます。

国内顧客・店舗ビジネスにおいては、多様化する消費価値観への対応を整備・推進しています。百貨店事業では、LTV最大化に向けて阪急本店のアップスケール化リモデルを、食品事業では、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着手しました。海外顧客ビジネスについては、足元のインバウンド消費に不透明感があるものの、そのポテンシャルの高さと戦略的重要性は不変であると認識しており、外部環境に左右されない顧客との関係性構築を強化してまいります。顧客サービス・顧客データ活用ビジネスにおいては、専門人材の増強や産官学連携に取り組み、トライアルを積み重ね、新たな収益源となる事業開発を加速させています。また、安定した経営基盤の構築を目指し、個人投資家向けの説明会を開催するなど、ファン株主拡大に向けた取り組みを進めています。

今後もお客さまの心を豊かにする「暮らしの元気パートナー」として、関西を中心に地域と向き合い、既存の「店舗」の枠にとどまらないさまざまな取り組みを通じて持続的な企業価値向上を目指していきます。

数値計画

(単位:億円)

		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予想	2026年度 目標
百貨店事業	総額売上高	5,771	6,350	6,165	6,600
	営業利益	196	282	240	250
食品事業	総額売上高	4,256	4,285	4,400	4,530
	営業利益	71	89	95	115
商業施設事業	総額売上高	321	318	305	370
	営業利益	32	39	33	25
その他事業	総額売上高	390	644	810	860
	営業利益	△0	22	50	10
合計	総額売上高	10,739	11,596	11,680	12,360
	営業利益	262	348	300	320

(単位:億円)

	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予想	2026年度 目標
連結合計				
営業利益	262	348	300	320
ROE	8.5%	12.3%	6.0%	6.6%以上
実質ROE※	7.5%	8.9%	—	—
ROIC	4.7%	6.0%	5.4%	5.9%
PBR	0.83倍	0.92倍	—	1倍超の定着

※実質ROEは資産売却などの特別利益や税効果を除く

※2026年度目標は「中期経営計画2024-2026」策定時の数値

※2024年度以降、事業別の営業利益の計上方法に一部変更あり

中期経営計画2024-2026

「中期経営計画2024-2026」の重点取り組みの進捗は次のとおりです。

方針	重点取り組みの進捗
既存事業 「国内顧客・店舗ビジネス」の深化 → P.27	● 阪急本店グローバルデパートメントストア化に向けて、2026年春の改装オープンを目指しリモデルに着手 ● 「コミュニケーションリテイラー」の実現に向けて百貨店アプリを準備・開発、識別顧客との関係構築・強化を目指す ● 関西フードマーケットを完全子会社化し食品スーパーの本部・本社機能を集約。2つの店舗フォーマットの具現化に向けて段階的に実験・検証を開始
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 → P.34	● 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、富裕層の顧客化を目指し体制を強化 ● 寧波阪急は富裕層対応強化のため実施したリモデル効果により売上は回復基調 ● 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
新たな収益源の開発・展開 → P.36、37	● 食領域に加えて健康をテーマにした顧客サービスビジネスを立ち上げ、店頭での実証実験に着手 ● 顧客データ活用ビジネスは専門人材を増強しIT・デジタル基盤を整備、BtoBプラットフォーム構築に向けたテストを開始
事業を支える グループインフラ整備・利活用 → P.38	● IT/DX投資継続： 整備したIT・デジタル基盤のうえ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・利活用を着実に進行 ● 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」ととらえ人材戦略を推進、人的資本投資は想定通り進捗 ● サステナビリティ経営： 当社グループならではの活動に取り組むとともに、大阪・関西万博を機に企業や行政との連携・協業による地域共創活動を一層推進、サステナビリティ経営の高度化を目指す
「資本コストや株価を意識した経営」 の取り組み強化 → P.22	● PBRIは一時1倍を超えたものの足下では1倍割れ、目標とする1.2倍以上達成に向けては、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

資本・財務戦略

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社では従前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、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」の開示要請に対応し、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。

進捗と課題

資本・財務戦略の推進により、PBRは一時1倍を超えたものの、足元では1倍割れが続く。

目標とするPBR1.2倍以上の達成に向けては、業界水準に対し低位なPERが課題となっている。

	2023年度	2024年度
ROE	8.5%	12.3%
株主資本コスト	6.6%	6.5%
ROIC	4.7%	6.0%
WACC	4.0%	4.3%
Net Debt/EBITDA倍率	2.3倍	1.8倍
総還元性向	22%	25%
配当	28円／株	42円／株

現状※1

PBR 0.9倍
ROE 12.3%※2 × PER 7~8倍

取り組みの方向性

(PBR1倍超の定着に向けて)

事業戦略の遂行、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PBR1倍を達成し、持続的な定着を目指す。

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

PER改善

資本コストを意識した経営の実践

総資産・自己資本のコントロール
高成長／高収益事業への集中投資

ROE向上

将来

PBR 1.2倍超
ROE 8%以上 × PER 15倍超

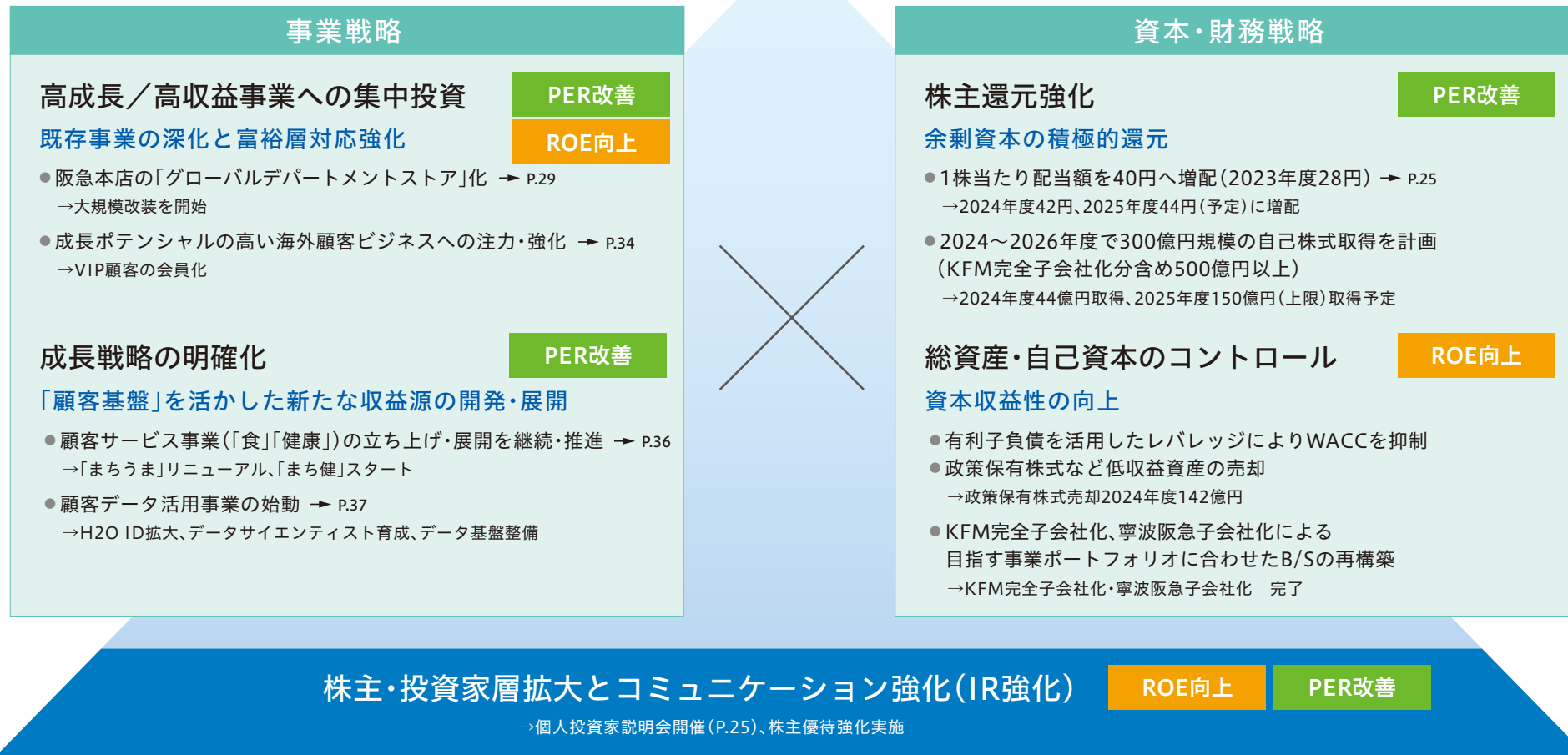
※1 2025年3月末時点

※2 資産売却などの特別利益や税効果を除く実質ROEは8.9%

資本・財務戦略

企業価値・株式価値の向上に向けて

事業戦略の遂行、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PBR1倍を達成し、持続的な定着を目指します。



資本・財務戦略

投資計画 ※中期経営計画2024-2026策定時の数値・項目

成長領域と将来への種まきを中心に、投資を継続的に推進します。優先順位の1番目は、百貨店リモデル、食品スーパー改装・出店再開などの店舗・営業施設等投資です。2番目は、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を中心としたIT/DX投資です。そのほか、省力化・省人化や新たな収益源開発に向けたR&D投資、必要最小限の設備・システム更新・営繕投資などの更新投資を予定しています。

3カ年投資額 **950億円**=成長投資 + 既存投資

2024年度 **320億円**、2025年度 **380億円**、2026年度 **250億円**

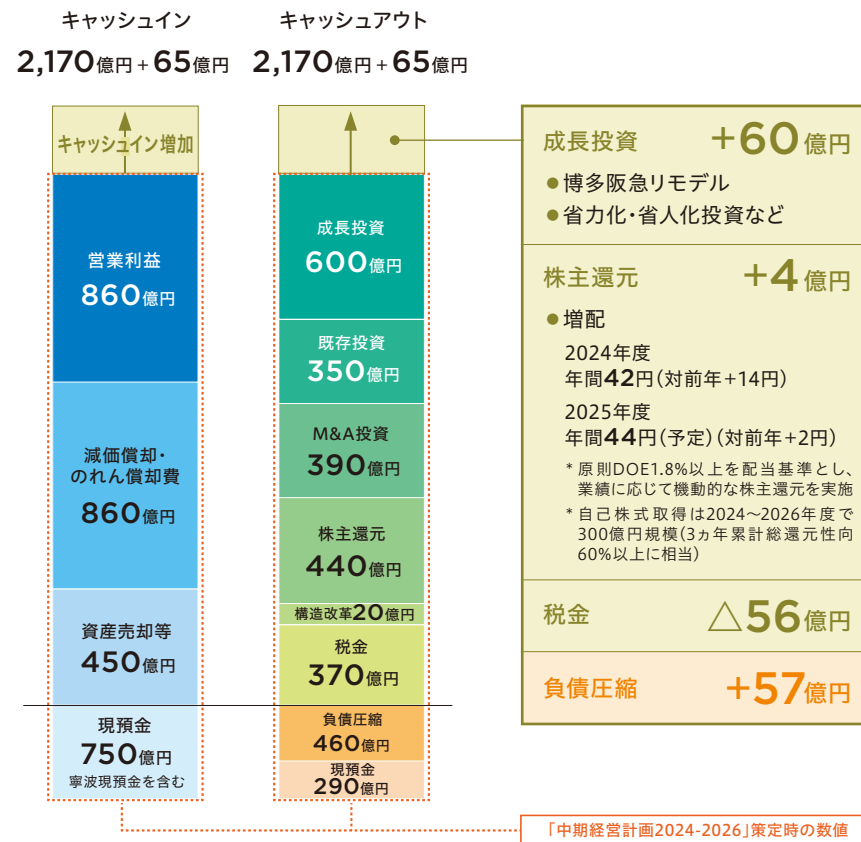
重要投資項目

国内顧客・店舗ビジネス	阪急本店リモデルなど	103億円	人材増強など30億円
	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	
	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、商品マスタ管理など)	36億円	
	百貨店MD基幹・POSほか	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	

キャッシュフロー・アロケーション(2024~2026年度)

2024年度は寧波阪急子会社化および関西フードマーケット完全子会社化が完了し、成長投資を含め想定どおりに進捗しました。

2025年度以降は、2024年度の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成長投資と株主還元に分けていきます。



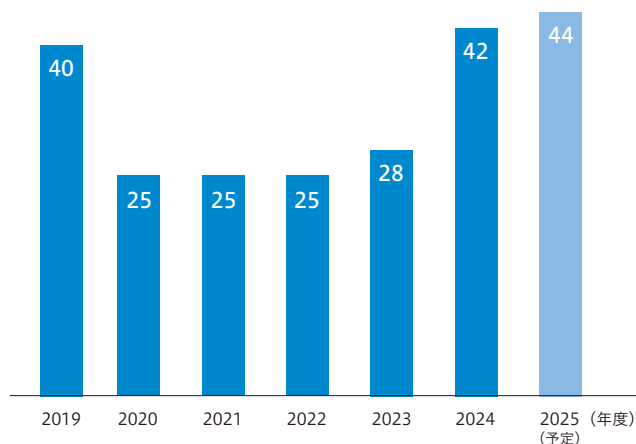
資本・財務戦略

株主還元計画

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します。配当については、2024年度は1株当たり42円へ増配し、2025年度は44円に増配予定です。また、自己株式取得は3カ年で300億円規模を計画しています（なお、今回の3カ年累計では総還元性向は60%以上に相当します）。

1株当たり配当金推移

(円)



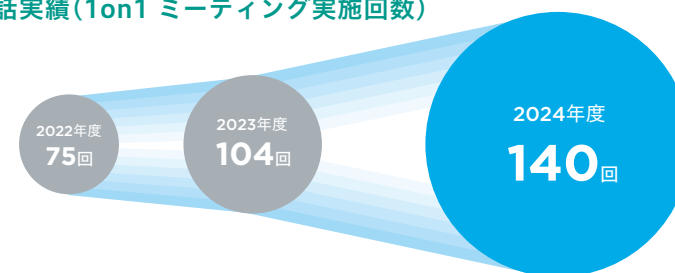
自己株式取得 (億円)	0	0	5	89	19	44	150
総還元性向※1	—	—	36%	73%	22%	25%	112%
配当性向	—	—	31%	18%	15%	14%	29%※2
株主資本配当率(DOE)	2.1%	1.9%	1.6%	1.5%	1.2%	1.8%	2.1%

※1 総還元性向の配当支払総額は前年期末配当＋当期中間配当で計算 ※2 2025年度自己株式取得見込みを算入

株主・投資家との対話

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みます。

投資家との対話実績(1on1 ミーティング実施回数)



個人投資家向けイベントの実施

個人投資家との接点創出と当社への理解促進・関係性構築を目指し、2025年3月、阪急うめだ本店にて個人投資家向け説明会を初開催しました。



日経統合報告書アワード2024 新人賞を受賞

適切に情報を開示し、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーとの対話の機会につなげるため、2018年から毎年統合レポートを発行しています。「日経統合報告書アワード2024」では、新人賞に選出されました。今後も当社への理解を深めていただけるよう、持続的な企業の価値創造をわかりやすく伝えることに注力していきます。



Chapter 2

事業戦略

27 国内顧客・店舗ビジネスの深化

27 百貨店事業

30 食品事業

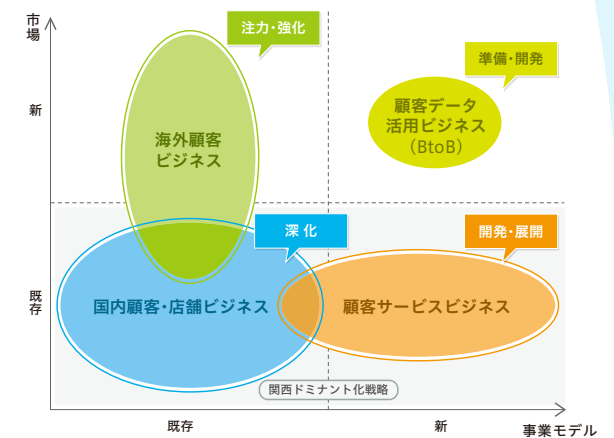
32 商業施設事業

34 海外顧客ビジネスの注力・強化

36 顧客サービスビジネスの開発・展開

37 顧客データ活用ビジネスの準備・開発

長期事業構想2030 Ver.2



国内顧客・店舗ビジネスの深化



百貨店事業



トップメッセージ

心を動かす
コミュニケーションで
自己実現に導く価値を提供

代表取締役
百貨店事業担当
山口 俊比古

お客さまの価値観の変化や人口減少などの環境変化に対応し、従来の「客数」に依存したビジネスから、お買い上げの「単価」と「頻度」を高めて収益を拡大する「コミュニケーションリテライアー」へとビジネスモデルを進化させます。

2025年度は、お客さまの自己実現を支援する横断型販売サービスを拡充し、2026年には「百貨店アプリ」の導入や「カスタマープログラム」を開始予定です。これらを軸に、店舗とオンラインでの継続的なコミュニケーションを通じ、お客さまに最適な情報・サービスを届け、お買い物体験を一層充実させます。

同時に、店舗ビジネスも磨き上げます。商品や催事・イベント、店舗環境、接客サービスの価値向上を追求し、阪急本店は「グローバルデパートメントストア」に向けてリモデルし、阪神梅田本店や博多阪急、郊外店も顧客戦略に応じて収益力を高めます。

こうした戦略の要は「人」の力です。お客さま一人ひとりに寄り添い、課題解決を実践した従業員を称える「カスタマーサクセスアワード」を通じ、新しい価値を創造できる人材の育成にも注力しています。

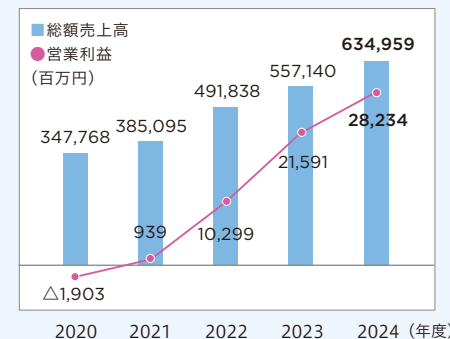
これらの取り組みを通じ、お客さまの「なりたい自分・送りたい生活」をかなえ、笑顔あふれる社会の発展に寄与していきます。

競争優位性

- 約100年にわたり数百万人のお客さまから愛され続けてきた強固な顧客基盤
- 関西を中心に、都市部・沿線の好立地に展開する15の店舗網による顧客接点
- 業界1位の海外ツーリスト売上高(店舗別)を誇る阪急本店(2024年1月～12月)
- お客さまの興味、関心事、課題に気づき共感し、心動く解決をし続けることでともに成長し喜ぶことができる従業員

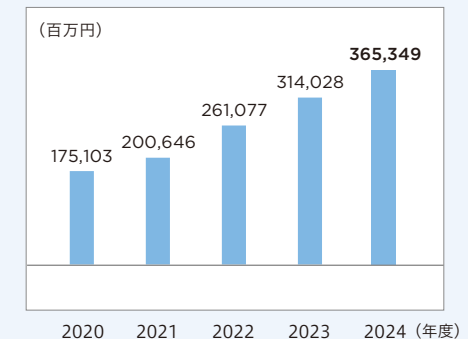
	業界環境認識	対応策
機会	● 富裕層マーケットの拡大 ● オンラインをベースとした生活スタイルやコミュニケーションの浸透 ● 訪日外国人による観光需要拡大 ● 消費者の価値観が「モノの持つ文化的価値に共感する」時代から「自分や他者の持つ自己実現価値に共感する」時代へ移行	● 富裕層のニーズを満たす商品やサービス、施設の充実(阪急本店のグローバルデパートメントストア化) ● 百貨店アプリを軸に、店舗とオンラインを融合させた買い物体験を創出し、お客さまと継続的な関係を構築 ● 海外顧客向けの取り組み → P.34, 35 ● 顧客の自己実現を支援するサービスの拡充と人材の育成
リスク	● 関西ドミナントエリアの人口減少 ● 為替変動の訪日外国人消費単価への影響 ● 消費価値観の変化(モノ価値→体験価値) ● 人手不足と高騰する人件費	● 客数に依存せず、買上単価と頻度を高めるビジネスモデルへの転換 ● モノの価値に体験価値を加えたコンテンツの開発 ● AIなどのIT技術を活用した業務の効率化、省力・省人化

総額売上高と営業利益の推移



※2024年度より営業利益の計上方法を一部変更しています。

阪急本店(阪急メンズ大阪を含む)の取扱高推移



国内顧客・店舗ビジネスの深化

百貨店事業

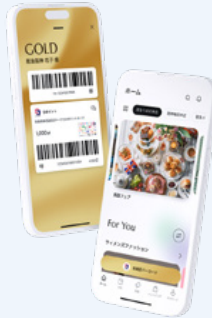
店舗とオンラインを融合した買い物体験の提供により、お客さまとの継続的な関係を構築し、お買い上げの「単価」と「頻度」を高めて収益を拡大する戦略を多角的に推進しています。

百貨店アプリの実装

2026年にリリース予定の百貨店アプリでは、アプリ限定クーポンの提供、ポイントカードのデジタル化、各種予約やオンラインショッピングのスムーズな利用など、お買い物がより便利に、より充実するさまざまなサービスを提供します。

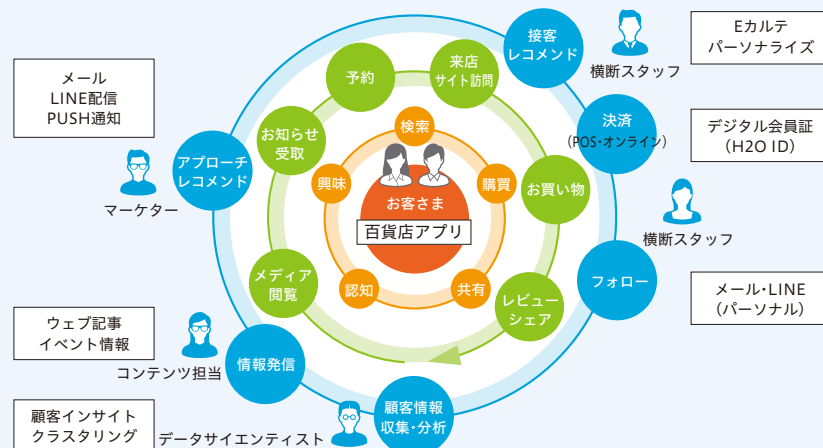
また、このアプリはグループ顧客データ基盤「H2O ID」と連携します。これにより、従来は自社カードの買上情報に限られていた顧客理解が、すべての買上情報やイベント予約といった行動データに基づいて可能となり、お客さま一人ひとりに寄り添ったパーソナルな提案をすることが可能になります。

あわせて、お買い上げ額に応じたサービスや特典を提供する「カスタマープログラム」の開発も進めており、2030年度末には600万人のアプリ会員数の獲得を目指します。



※画像はイメージです

アプリを軸にした顧客情報活用システムのイメージ



デパートメントモールで地域住民の暮らしに密着

2025年5月、川西阪急が、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「川西阪急スクエア」へ生まれ変わりました。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、幅広い年齢層のお客さまに向けて、約50ブランドを新規導入しました。

最寄り店舗ならではのニーズに応えるサービスを提供し、また、川西阪急スクエアが入居する「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することで、集いの場・にぎわいを創出しています。

阪急阪神百貨店のデパートメントモールは「高槻阪急スクエア」と合わせて2店舗を展開。両店とも、地元根ざし、地域住民の皆さまに、より快適で豊かな暮らしを提供することを目指しています。



売場・ブランドの垣根を越えた横断型販売サービスで自己実現を応援

阪急うめだ本店、阪神梅田本店のファッションコンサルティングサービスでは、3Dボディスキャナーによる体型・スキンカラー計測サービスと、専門資格を持つスタッフによるスタイリングサービスの融合で、心から自分に似合うスタイルと出会う喜びを提供しています。

また、阪急うめだ本店、博多阪急、西宮阪急、阪急メンズ大阪・東京にカテゴリースペシャリストを、神戸阪急にワールドスペシャリストを配置。専門知識を持つスタッフがお客さま一人ひとりのニーズに合わせた商品選びをサポートしています。



国内顧客・店舗ビジネスの深化

百貨店事業

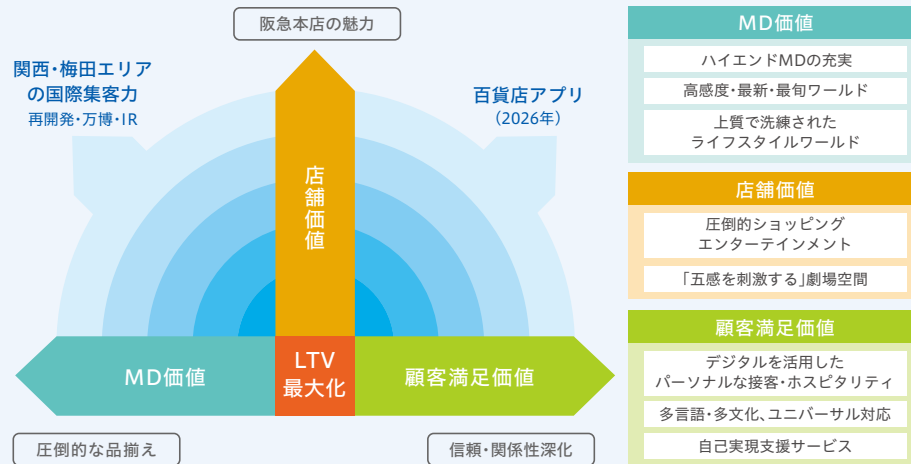
店舗の魅力を高め、重点顧客との強固な関係性を築くため、都心店舗と郊外店舗の双方でリモデルを推進しています。

阪急本店をアップスケール化リモデル

アッパーマーケットが拡大する中、価値観が多様化する重点顧客との関係性深化によるLTV最大化を目指し、阪急本店を、MD・店舗環境の高感度化・ハイグレード化と、パーソナル接客を重視した店舗にリモデルします。劇場型百貨店をさらに進化させた新ストアコンセプトは「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」。投資額は約120億円で、2026年春頃におおむね完了する予定です。

「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



博多阪急リモデル

MDの高感度化・ハイグレード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最大化に向けて、3階フロアのラグジュアリー化とコスメ再編に取り組むとともに、顧客化推進の拠点となるサロンを開設します。2026年秋頃に第1期オープン、2027年秋頃にはリモデルを完了させ、2030年度には売上高800億円を目標としています。「博多コネクティッド」「天神ビッグバン」などの再開発プロジェクト、福岡空港の滑走路増設など、成長余地の大きいマーケットで「楽しさ九州No.1百貨店」を目指します。

リモデルの方向性		売上高目標
- 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)
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)	
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)	

※下線は改装済み



国内顧客・店舗ビジネスの深化



食品事業



スーパーマーケット業界では、労働人口の減少や業界特有の労働環境などを背景に、「働き手の不足」が慢性化しています。その中で私たちは、問題の解決策、そして成長の原動力となるのは、「インフラ」と「人材」への投資だと考えます。

私たちは今、阪急オアシス・イズミヤ・関西スーパー・カナートとグループ製造会社との垂直統合やDX推進に注力しています。同時に、お客さまにより近づくために店舗フォーマットを見直し多様な接点づくりをスタートさせました。そのためには、従業員の作業負担を軽減し「誰もが働きやすい環境」づくりや、多彩な「人材」の確保・養成と活躍、お客さま視点での接し方の向上が必要です。業務の効率化は、従業員同士ならびにお客さまとの「対話」ももたらします。投資による生産性の向上が収益に結びつき、再び投資へと好循環を生みます。

お客さまと従業員の双方にとって心地良い居場所づくり——それが、私たちのミッションである、「楽しい」「うれしい」「おいしい」の価値創造につながると確信しています。

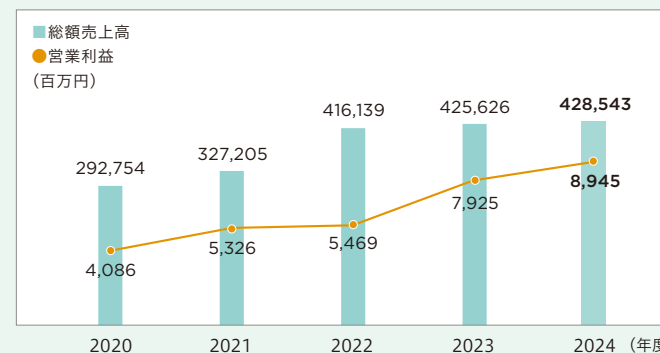
私たちは、「規模の経済」が進化に直結する「テクノ・装置産業」ともいえます。しかし、規模の追求と同時に「ヒューマンスケール」、すなわちお客さまと働き手の心地良さを大切にする姿勢が、私たちの強みとなり、進化を可能にすると考えています。

競争優位性

- 阪急オアシス、イズミヤ、カナート、そして関西スーパーという4つのブランドで接する地域との密接な関係基盤 約230店舗が立地する地域で生活する顧客と従業員の親和性
- リージョナルカンパニーとしての装置・インフラの集約性

	業界環境認識	対応策
機会	● 多様化する消費者ニーズと新たな顧客接点の必要性 ● 食のバリューチェーン全体における付加価値創出への期待の拡大 ● 労働力不足と技術進化に対応する生産性向上と働き方改革の必要性	● 地域のお客さまに寄り添う「価値訴求型」「価格訴求型」の店舗フォーマット展開 ● 自社工場のあるデリカを中心とした原材料調達から商品展開までのバリューチェーン一貫構築 ● 店舗業務の「エッセンスワーク」への集約とAIを活用した本社・本部の生産性改革
リスク	● 人口減少・高齢化が進展する関西地域での食シーンでの競合激化 ● 働く担い手の確保と今後のテクノロジーの進化との調和 ● 地政学的不安定とインフレ傾向での原材料調達とインフラコストの上昇	● 親しまれた「店」への信頼と拠点を活かし、2つのフォーマットでおいしさを提供 ● 「働きがい」とDX化を両立する新運営体制の構築と「人が活きる」業務への転換 ● 従来の思考を転換した調達ルート開発と、グループ総合力を活かした変動要素へのヘッジ

総額売上高と営業利益の推移



※2024年度より営業利益の計上方法を一部変更しています。

国内顧客・店舗ビジネスの深化

食品事業

食品スーパーの経営効率化

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を拡大継続しています。

イズミヤ 阪急オアシス カナート	- 商品仕入れの一元化、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、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 →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る 2021年4月に営業本部・本社の機能統合、2023年4月にイズミヤ・阪急オアシスの合併、2023年10月にシステム統合、2025年4月、イズミヤ・阪急オアシスとカナートが合併	4つの 食品スーパー	- 食品スーパー約230店の店舗ポジション・役割を整理し、新たな2つの店舗フォーマットで展開をスタート、価格訴求型食品スーパー開発やPB商品の強化 2024年4月に営業本部、本社機能を統合。2026年度をめどにシステムを統合し、物流の統合計画を立案
関西スーパー	- 店舗の競争力・生産性のブラッシュアップ継続 - 業務統合に向けて、業務内容の比較・分析、商品仕入れや物流の一元化、SPA(製造小売)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年度から検討開始		

新たな2つの店舗フォーマットによる改装推進－「価値訴求型(Aタイプ)」 「価格訴求型(Cタイプ)」

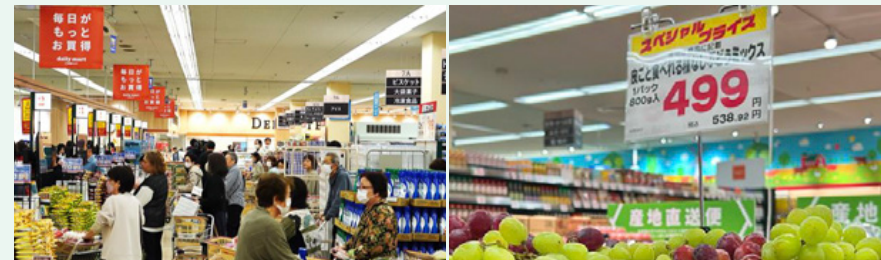
競争力強化を目指し、顧客ニーズの二極化に対応した「価値訴求型(Aタイプ)」と「価格訴求型(Cタイプ)」という新たな2つの店舗フォーマットの実験・検証を段階的に推進し、マーケットシェア拡大を図ります。検証結果を踏まえ、地域ニーズに応じたカスタマイズを加えながら業態転換を進めていきます。

項目	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	
価格	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
PB	リーズナブルプライス	エブリデイロープライス
運営・サービス	ベーシック型PB	
店舗	価値訴求型PB(阪急プレミアム)	価格訴求型PBの開発
	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
	阪急オアシス宝塚南口店	関西スーパー デイリーマート市岡店
	そのほか、2026年度末までに複数店舗オープン予定	

価値訴求型(Aタイプ): 阪急オアシス宝塚南口店 (2025年4月オープン)



価格訴求型(Cタイプ): 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



商業施設事業



トップメッセージ

絆を深め、地域に愛され
頼りにされる
施設を目指して

執行役員
商業施設事業担当
今井 康博

商業施設事業は、ショッピングセンターの管理・運営、ホテル運営を行う事業会社を中心に構成されています。

商業施設においては、従来の衣・食・住を中心とした「モノによる生活提案」に加え、地域の住民・行政・企業・学校などと連携したイベントや催事といった「コトによる心豊かな生活提案」を強化しています。「花と音楽と祭りと健康のある暮らし」のテーマのもと、都道府県ごとの本物の物産展の展開や、大阪・関西万博に出店した当社フードトラックの人気メニューの商業施設での提供などにより、地域の皆さまが集い楽しめる、拠り所となる取り組みを進めています。

ホテル施設では、アワーズイン阪急シングル館が開業から14年経過したことを受け、多様化する顧客ニーズへの対応と、経年劣化した内装・家具の更新を目的に、2025～2026年度にかけて改装を実施しています。2030年度までにツイン館の改装も行い、商業施設とともに地域のシンボルとなる複合施設を目指します。

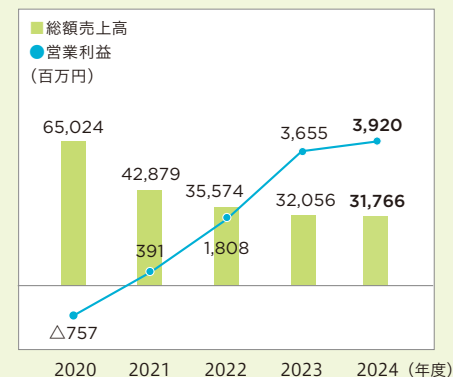
これらの取り組みにより商業施設事業では「地域に根ざし、地域に愛され、地域になくてはならない施設」の実現を目指します。

競争優位性

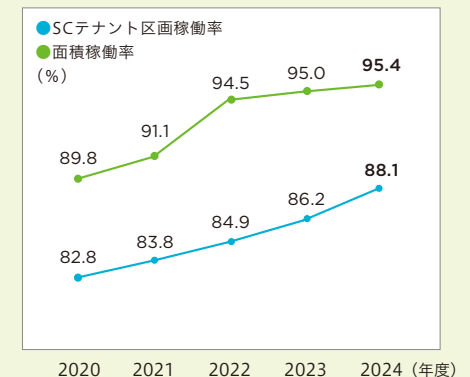
- 100年以上にわたり、積み重ねてきた顧客からの信頼、愛着に支えられたブランド力
- 地域活動を通してつくり上げた、地域住民、行政、企業、学校などとの強い絆と協力体制

	業界環境認識	対応策
機会	● 地域連携の機会の増加 ● 国内観光需要およびインバウンド消費の拡大 ● インバウンドの継続拡大に伴うホテル客室需要の上昇	● 連携深化による他社にはできない地域連携の実現 ● アジア圏向けSNSの実施と食イベントの充実 ● 館内各案内、問合せフォームの多言語化や自動翻訳機の活用
リスク	● 人口減少と高齢化による国内マーケットの縮小 ● 労働力不足に起因した人件費の上昇 ● 施設の維持・管理・運営にかかわるコストの高騰	● 「モノ」+「コト」の提供強化による競合施設との差別化 ● 既存業務のIT化による業務効率化の推進 ● 業務のIT化および管理運営体制のスリム化

総額売上高と営業利益の推移



※2024年度より営業利益の計上方法を一部変更しています。

エイチ・ツー・オー商業開発のSCテナント
区画稼働率と面積稼働率の推移

国内顧客・店舗ビジネスの深化

商業施設事業

エイチ・ツー・オー商業開発

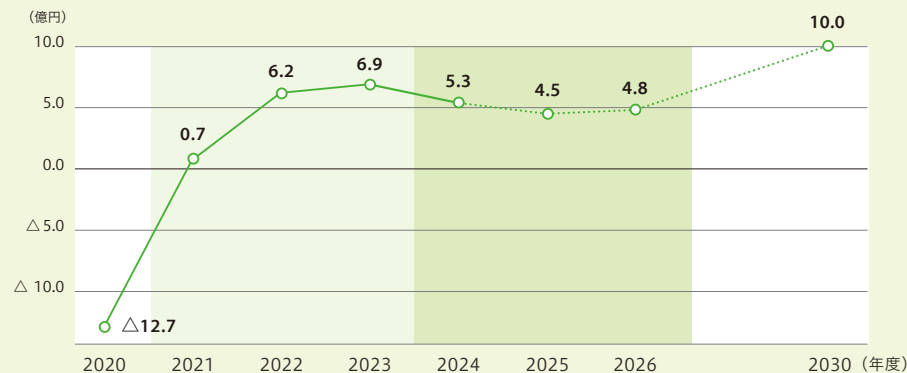
「まちづくりが店づくり」を合言葉に、地域連携の強化と魅力向上のための店舗改装を実施し、皆さまの暮らしに寄り添う「サービスステーション」としての役割も担い、顧客接点を拡大しています。2024年秋以降順次リニューアルしたイズミヤSC学園前は、「健康」と「つながり」の創出をテーマに、地域に開放されたコミュニティスペースや、健康についての豆知識を学びながら楽しく運動ができる健康スポットを設置しました。

新規事業のフードトラック事業は、トラックの台数を177台(自社7台、協力事業者170台)に拡充。自社ショッピングセンター以外への出店も推進しています。大阪・関西万博にも出店し、大阪府認証の「大阪産(もん)」を中心に地域の食材を利用した料理を提供、日本の食文化の魅力発信に貢献しています。業績向上とともに今後は改装や建て替え計画などを進めていきます。



イズミヤSC学園前・コミュニティスペース「緑の広場」(左)と大阪・関西万博に出店したフードトラック

営業利益推移



※点線は「中期経営計画2024-2026」策定時の予想数値

※2024年度実績は、計上方法を一部変更しています

大井開発

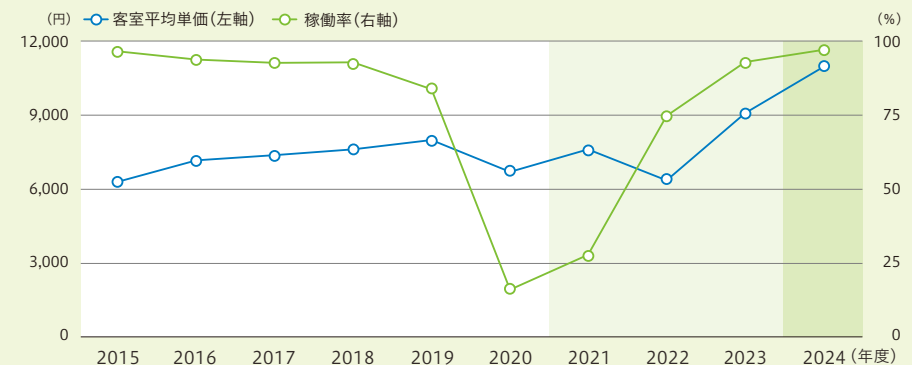
主幹事業のビジネスホテル「アワーズイン阪急」では、旅行会社などウェブ中心の予約へのシフトや、固定価格制からダイナミックプライシング(変動価格制)への変更が引き続き奏功し、2024年度営業利益は過去最高となりました。

今後も競争力向上の施策とリフレッシュ投資を継続します。2025年度は、シングル館の改装を4月から段階的に実施しています。これによって一時的に稼働率は下がりますが、改装後客室の販売価格アップや、高層階には付加価値をつけた価格を設定するなど、客室販売平均価格の上昇を図り、売上をカバーします。7月から順次改装後の新しい部屋が稼働しており、お客さまからは「木目調のやさしい雰囲気」に改装され、きれいで清潔感がある」「設備や収納の配置が良く、快適に利用できる」と好評をいただいています。



リニューアルしたスタンダードシングルルーム(左)とエレベータホール

客室平均単価・稼働率推移

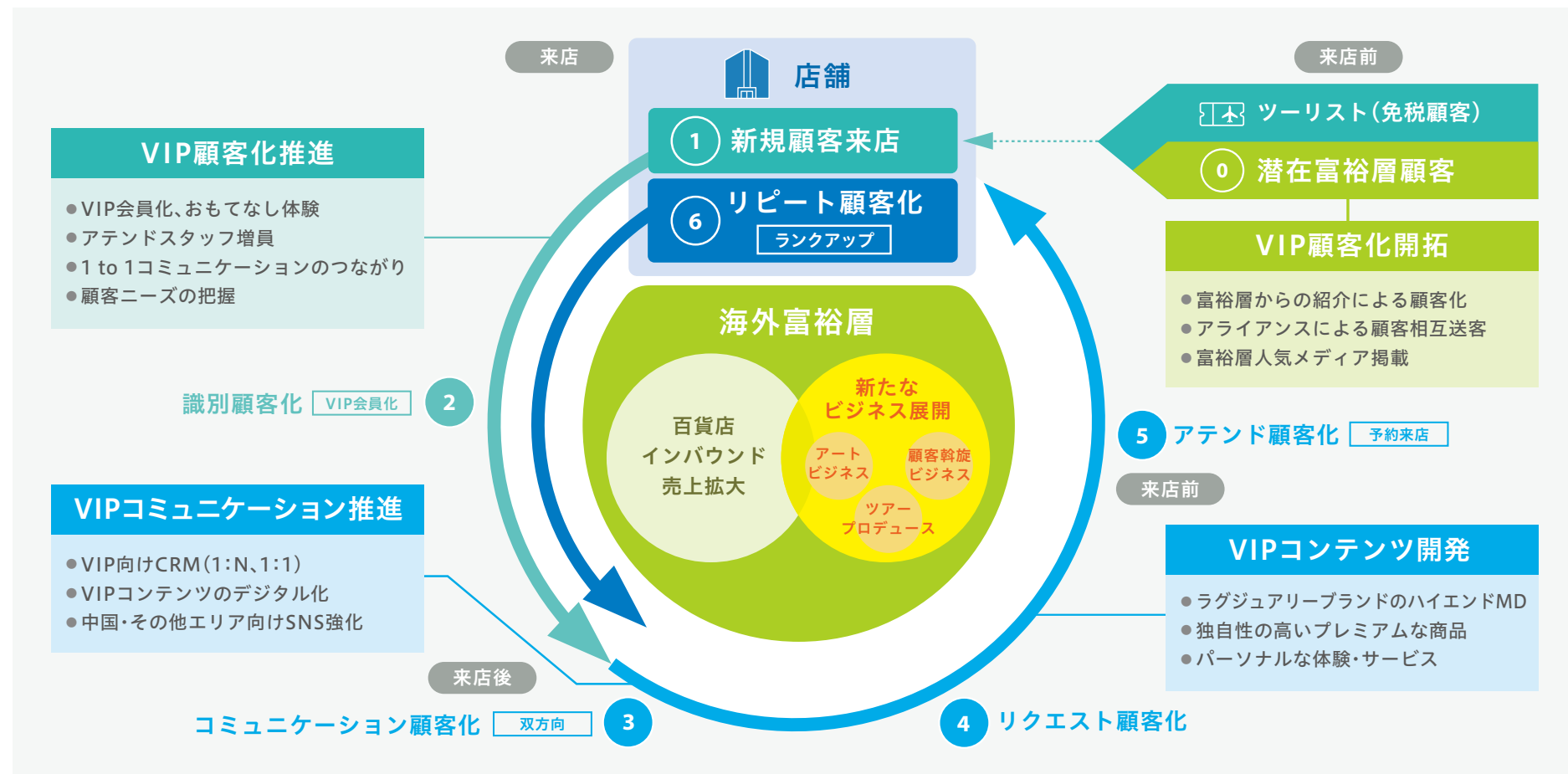


海外顧客ビジネスの注力・強化

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は依然高く、戦略的に重要であると考えています。

外部環境に左右されにくい関係性構築を目指し、富裕層の顧客化サイクルに注力します。

顧客化サイクルとは店舗への来店を起点としてVIP会員化を促し、継続的なコミュニケーションを通じて、さまざまなイベントや体験メニューなど特別な機会を開発し提供していくことで、次の来店や購買につながる深い関係構築を目指します。



海外顧客ビジネスの注力・強化

数値目標

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します。

	2024年度 実績	2026年度 目標	2030年度 目標
インバウンド売上	1,300億円	1,420億円	2,000億円
海外VIP会員数	3.9万人	6.0万人	9.0万人
海外VIP買上顧客売上 (シェア30%)	390億円	500億円 (シェア35%)	1,000億円 (シェア50%)

地域の魅力を活かした海外富裕層向けコンテンツの開発

「日本独自の高付加価値・高品質」、「投資価値のある商品」、「パーソナライズ」、「プレミアムな体験価値」をキーワードに商品開発を行っています。

例えば、ジャパンプレミアムの高付加価値を提供する「食」分野におけるオリジナル商品として、創業310年以上の歴史を持つ大関株式会社と秘蔵古酒「誉伊呂波(ほまれいろは)」シリーズを共同開発し、2024年に販売を開始しました。

阪急うめだ本店や空港・豪華客船などで販売し、世界に向けて「日本の酒」を発信しています。



VIP専用サービスコーナー

2024年9月、阪急うめだ本店にVIP専用の海外顧客サービスコーナーを新設しました。座ってくつろぎながら免税手続きが行える環境を整え、手続きの時間でコミュニケーションを取って関係性を深めます。

壁面に設置した大型の液晶モニターでは日本の四季を感じられる映像を流し、リラックスできる雰囲気を演出しています。



寧波阪急の海外顧客ビジネス拠点化

連結子会社化した寧波阪急を盤石にし、海外顧客ビジネスの拠点として着実に推進していきます。

寧波阪急の状況

中国の消費低迷が続く中、リモデル効果もあり業績は回復基調です。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しています。

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4.3億円

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



顧客サービスビジネスの開発・展開

関西エリアで多くの生活者に頻度高くご利用いただくことを狙って、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。地域の課題解決につながるサービスとして、先行展開している食サービスアプリ「まっちうま」や、今年度からスタートした健康サービス「まっち健」などを通して新たな価値を届けます。さらに、利用データをもとに生活者一人ひとりへの理解を深めることで、新たなニーズをキャッチして新サービスの開発につなげます。



食サービスアプリ 「まっちうま」リニューアル 地域を「おいしい」体験で応援

2023年より高槻エリアで開始した食サービスアプリ「まっちうま」は、試験運用期間を経て集まった声をもとに、2025年7月にアプリをリニューアルしました。新機能「みんなの投稿」を立ち上げ、おいしいお店を誰もが紹介しやすくなりました。また、「まっちうま公式サポーター制度」を新設し、利用者の店舗選びをサポートする、地域の詳しいグルメ情報が得られるアプリに進化しました。

☞「まっちうま」について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。



健康サービス「まっち健」がついに始動 川西市で健康チェックイベントを開催

「まっちの健康を、まっちかど健康チェックから」をコンセプトに、日常生活の中で気軽に健康状態を把握できる機会を提供すべく、2025年5月より「まっち健」の実証実験を川西市にて開始しました。6日間の健康チェックイベントへ1,100名を超える方々にご参加いただき、生活者の皆さまの健康意識の高さと本領域のニーズの高さがうかがえました。



☞「まっち健」について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。

顧客サービスを通じて広がるパートナーの輪

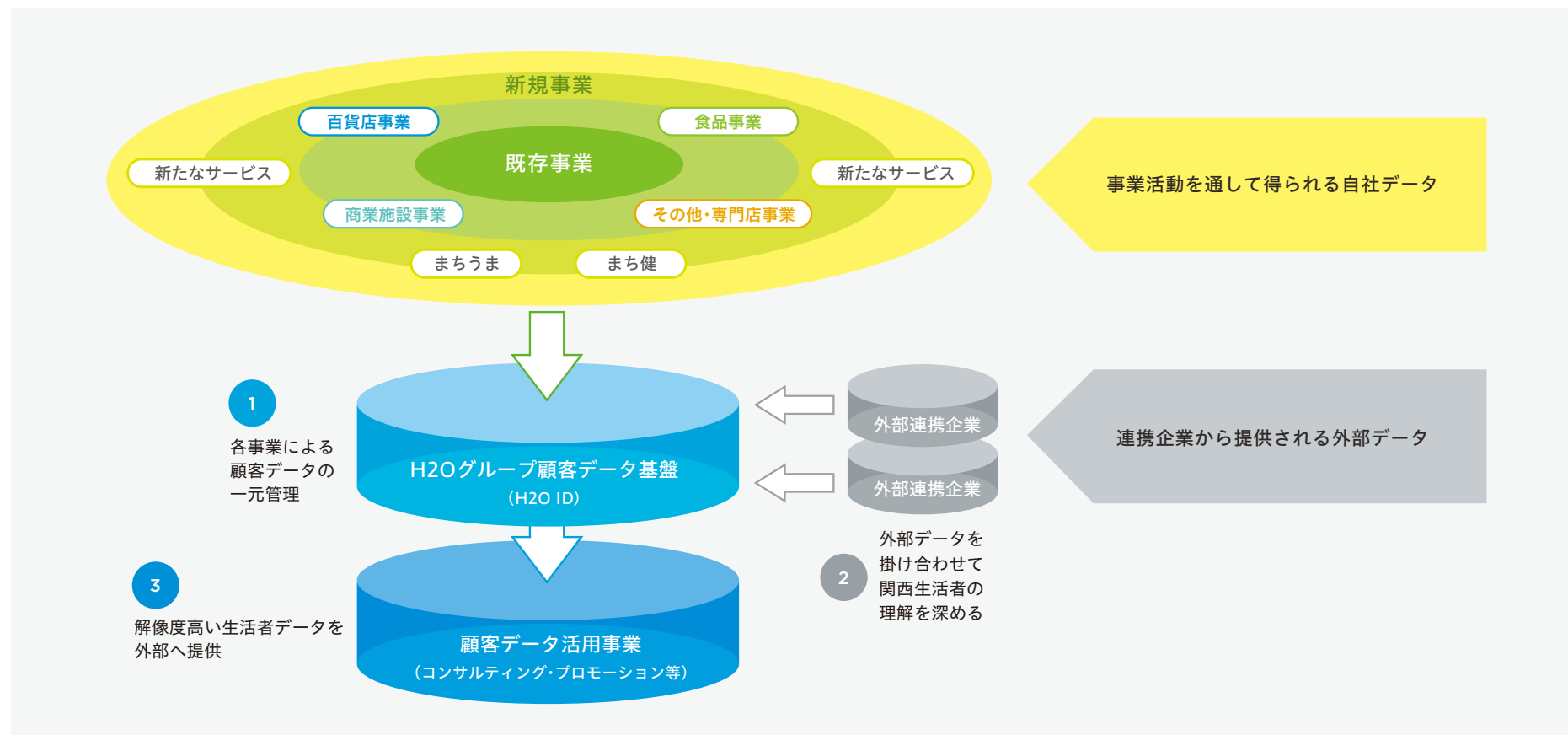
地域が抱える課題に対し、当社が事業の中心的役割を担いつつ、同じ課題認識を抱える「生活者」「自治体」「企業」「大学」といったパートナーと協力して課題解決に取り組めます。



顧客データ活用ビジネスの準備・開発

当社グループは、百貨店や食品スーパーといった小売事業に加え、ウェブやアプリなどを通じて、日々多くの方々にサービスをご利用いただいています。そこから得られた購買、行動、閲覧などの多頻度かつ多角的な自社データに外部のデータを掛け合わせることで、関西の生活者一人ひとりへの理解を深めることが可能となります。こうした解像度の高い顧客データを利用したコンサルティングサービスやデータ閲覧ツールを開発し、外部の企業や自治体へ提供することで、BtoB事業化を目指します。

各事業で得られた顧客データの流れ



Chapter 3

機能戦略

39 IT・デジタル戦略

41 人的資本戦略

46 サステナビリティ戦略

IT・デジタル戦略



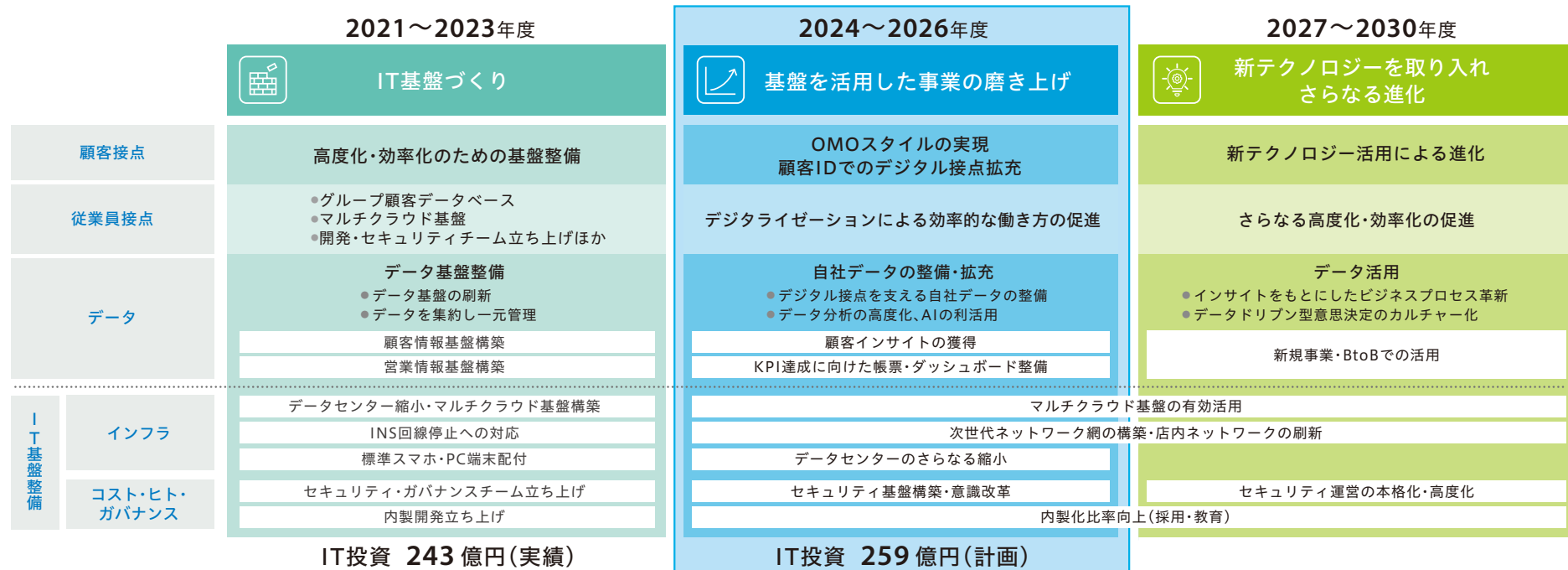
執行役員
IT・デジタル
推進グループ長

小山 徹

未来を拓く「人」の力とデジタルの融合で、2030年の「コミュニケーションリテイラー」実現へ

私たちが目指す2030年の姿、「コミュニケーションリテイラー」の実現に向け、IT・デジタル戦略グループはその中核となるDXを実現する役割を担っています。「中期経営計画2021-2023」において、IT・デジタル基盤の整備とセキュリティ強化を推進し、おおむね完了しました。そして、現中期経営計画においては、この基盤をグループの事業や機能が最大限に活用するステージへと発展させるために各部門との連携を強化し、生産性の向上とお客さまへの価値創造を支援しています。

この新たなステージにおいて、最も重要な鍵を握るのは「人材」とであると確信しています。テクノロジーが進化し、ビジネス環境が目まぐるしく変化する現代において、真の変革を駆動するのは、デジタルを理解し、使いこなし、そして新たな価値を創造できる「人」の力にほかなりません。IT・デジタル推進グループでは、各事業会社所属社員の出向プログラムなどを通じ、現場の知見とデジタルスキルを融合させた人材育成に注力してきました。これにより、ノーコードやローコードで自らアプリケーションを開発できる人材も育ち始めており、多様なバックグラウンドを持つ人材が協働し共創することで、イノベーションを生み出す土壌を育んでいきます。



IT・デジタル戦略

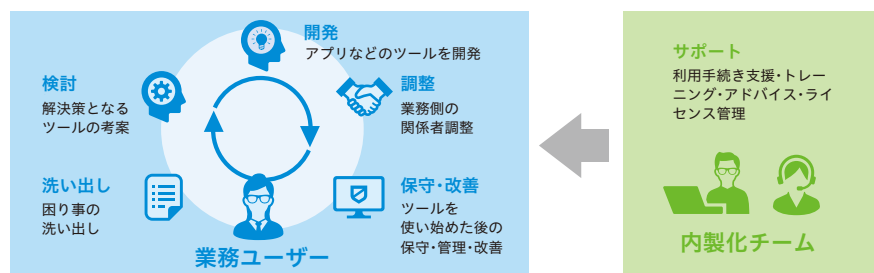
事業起点のDX推進と新たな価値創造

お客さまの多様なニーズに素早くお応えするため、ITシステムの開発と運用の内製化に力を入れています。これは単にコストを抑えるためだけではなく、現場で培われた知識や経験を活かし、私たちの事業活動に即したDXを実現するためです。

「業務システム開発の民主化」で現場を強くする

お客さまへの良質なサービス提供には、IT・デジタル技術による業務オペレーションの迅速な変革が不可欠です。これまでのITエンジニアへの依頼形式ではなく、現場担当者が自らシステムを構築・修正できる「業務システム開発の民主化」を推進しています。プログラミング知識なしに業務効率化・サービス向上システムを開発できる環境を整えサポートし、社員がIT・デジタル技術を「自分ごと」としてとらえる意識を高めています。これにより、システム開発のコスト低減、期間短縮、要望に沿ったシステム構築を実現しています。実際に、事業会社内の申請フローの電子化や、百貨店の移動販売のスケジュール調整アプリを開発するなど、2025年度第1四半期までに63ものアプリ・サイトを内製化しました。

業務システム開発の民主化イメージ



生成AIがDX推進の強力な味方に

社内の問い合わせに自動対応するAIアシスタントや、資料作成の支援、データ分析の高度化など、さまざまな分野で生成AIを導入しています。また、全社で生成AIを使いこなせるよう勉強会や情報交換会を定期的に開催し、リテラシー向上にも努めています。



信頼を支えるセキュリティの確立

お客さまの大切な個人情報をお預かりするうえで、サイバーセキュリティは事業継続における最重要課題の一つです。

当社はゼロトラスト戦略へと転換し、信頼を支えるセキュリティを確立しています。あわせて、AIを活用した異常検知システムなどの導入により、微細な脅威の早期発見に努めています。

また、技術的な対策だけでなく、従業員の意識向上にも力を入れています。定期的な研修や標的型攻撃メール訓練を通じて、インシデントの未然防止と迅速な対応能力を強化しています。

今後も継続的な投資を行い、お客さまに安心してサービスをご利用いただける安全なデジタル基盤を構築していきます。

継続的改善の取り組み	セキュリティ強化領域	今後の重点課題
セキュリティガバナンス体制の強化	多層防御システムの導入	BCP(事業継続計画)の見直し
リスク管理プロセスの標準化	リアルタイム監視体制の構築	復旧手順の自動化推進
従業員向け教育の充実	定期的な監査の実施	サプライチェーンセキュリティ
インシデント対応手順の整備	業界標準への準拠強化	新技術導入時のリスク評価

人的資本戦略



執行役員
人事室長

柏原 秀紀

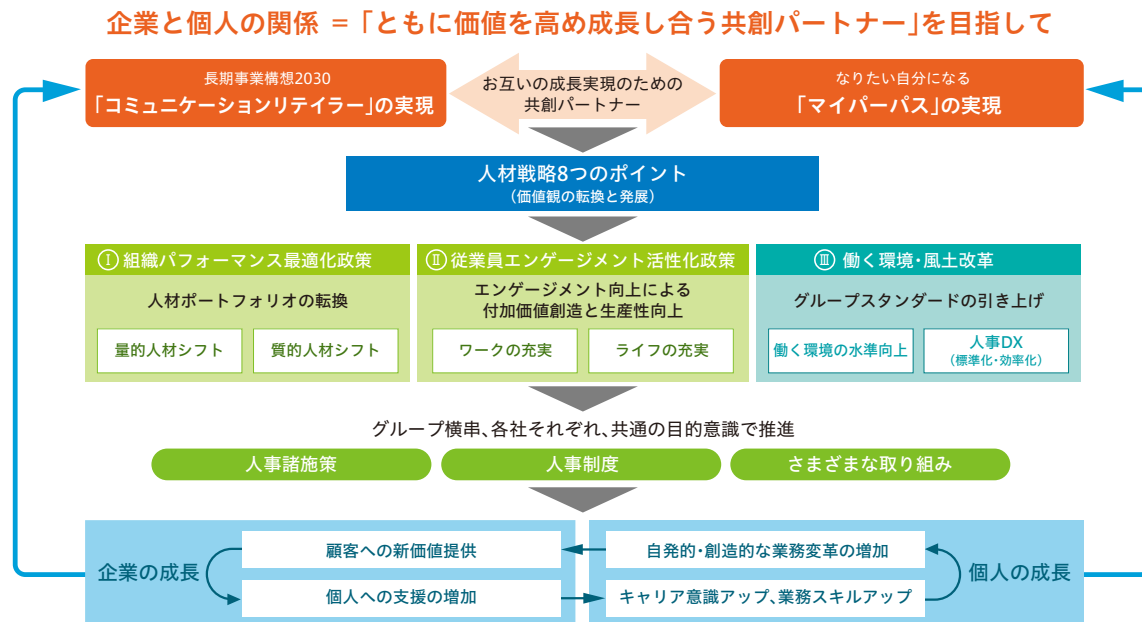
企業と人材がともに成長する風土づくりを加速し、長期事業構想の実現へ

H2Oリテイリンググループの「人的資本戦略」のベースの価値観を「『成長』『共鳴』『共創』」と定め、それに基づくグループ全社横断の人材戦略を2023年度に策定、2024～2026年度の中期経営計画で取り組みを開始して1年余りが経過しました。戦略策定時から構想していた人件費上昇を織り込んだ事業計画やグループ共通研修、百貨店の新人事制度、人材データ基盤の整備などは、順調に制度の施行や仕組みの構築が進んでいます。ただ、今はまだこうした「仕組みの構築期」の段階で、「人材による企業価値の創出と成長」、「企業の成長機会提供による人材の自己実現」の効果が表れるまでには時間が必要です。

一方で、この1年間で、グループ各社の経営陣と従業員の間で人的資本戦略の共通理解が徐々に深まっています。これからの人材について議論する機会や、トップから従業員向けにメッセージを発信する機会も増えています。

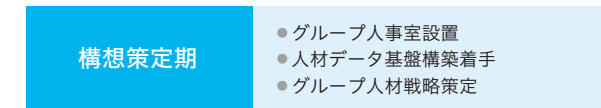
「長期事業構想2030 Ver.2」の実現に向けて、さらにさまざまな人事施策を積み重ね、企業と人材がともに成長する風土づくりを加速させていきたいと考えています。

人的資本戦略の全体像

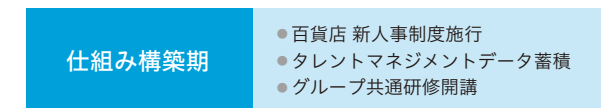


人的資本戦略ロードマップ

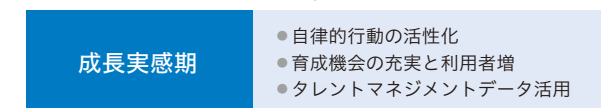
2021～2023



2024～2026



2027～2030



次世代構想

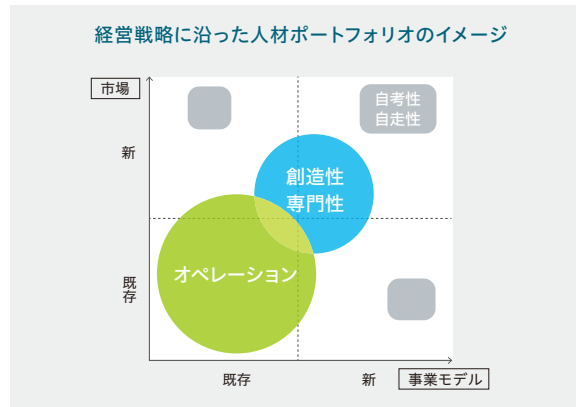
人的資本戦略

グループ全体で取り組む3つの重点取り組み方針

長期事業構想「コミュニケーションリテラシー」の実現と、従業員一人ひとりの「マイパーパス」の実現に向けて、互いに貢献し合うパートナーシップを築くことが最大の目的です。個人の成長が企業の成長につながり、それがまた個人の新たな成長機会を生み出す。この好循環をさまざまな人事施策で目指していきます。

人事施策の策定・実施にあたっては、グループ共通・各社個別のいずれの施策も、大きく3つの重点取り組み方針に沿って工夫・改善を重ねながら進めています。

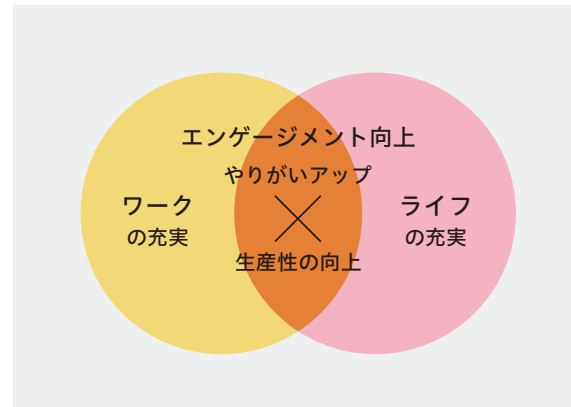
Ⅰ 組織パフォーマンス最適化政策



既存事業の効率化と新規事業への再配置を進める「量的人材シフト」と、より創造性・専門性が高い人材を育成する「質的人材シフト」を推進します。

- H2O未来探索塾 (→P.43)
- カスタマーサクセスアワード (→P.43)
- データサイエンティスト育成 (→P.44)
- 海外顧客ビジネス人材育成・配置
- 専門人材キャリア採用強化

Ⅱ 従業員エンゲージメント活性化政策



「ワークの充実」と「ライフの充実」を支援する各種施策が両輪となって、従業員のエンゲージメント向上につながっていきます。

- 百貨店 新人事制度 (→P.44)
- グループ共通研修 (→P.45)
- ポスト公募、自己申告制度拡充
- 自己選択型教育メニュー、eラーニング
- 副業認定の拡充

Ⅲ 働く環境・風土改革



「すべての働く仲間にリスペクトの心を」の価値観を浸透させると同時に、法令対応の整備、処遇の改善などを進めて、グループ全体の働きやすい環境づくりに取り組みます。

- 男性育児休業取得の推進 (→P.45)
- ボランティア休暇導入 (→P.45)
- 柔軟な勤務スタイルの拡充 (→P.45)
- 物価上昇に連動した賃金、初任給の引き上げ
- 年末年始営業時間、年間休日数の見直し

人的資本戦略

① 組織パフォーマンス最適化政策の取り組み

新たな価値創造に向けた人材育成

H2O未来探索塾

新市場・新事業モデルを探索し、未来のビジネスを切り拓く力を育むため、「第二期H2O未来探索塾」を開講。2025年度は対象年齢を拡大し、カリキュラムを体系的かつ段階的に再構築。公募により選出された人材が8ヵ月間にわたり、座学に加え、自発的なグループワークやフィールドワークを通じて、現場で活かせる着想力・行動力・スピリッツを実践的に磨き、既存の枠にとられない新たな価値創造に挑戦しています。



INTERVIEW



阪急阪神百貨店
第一店舗グループ
フードマーケティング部
リテールメディア推進部

山本 貴美子さん

社内外に広げた視野を武器に、新たな感動の創造へ

フード売場の販売担当だった私は、現場でのルーティン業務から一歩踏み出し、自身の世界を広げたいという思いで、2024年度の「H2O未来探索塾」へ応募することに決めました。

普段の業務ではかかわることのない社内外の人々の声を聴き、議論を重ねる中で、さまざまな事業や取り組みを知ることができました。この経験を通じて、やりたいことにチャレンジしやすい環境が社内にあること、そして社外に目を向けて実際に現場へ足を運ばないと得られない体験や情報の大切さに気づきました。この学びは、フード部門で新たに取り組んでいるリテールメディアの営業担当としても活かされています。一歩踏み出したい従業員の背中を押してくれるこの取り組みに参加したことで、自分だけでは思いつかないような発想を吸収し、行動に移すマインドが身につきました。今後は担当するカテゴリーにとどまらず、グループの強みを活かし、より多くのお客さまに楽しさや感動を届けられるようなチャレンジをしていきたいです。

顧客志向人材の育成

百貨店 カスタマーサクセスアワード

阪急阪神百貨店では2023年度より、お客さまの自己実現につながる取り組みを称える「カスタマーサクセスアワード」を社内報奨制度に新設しています。これは、ビジョンである「お客さまの暮らしを楽しく、心を豊かに、未来を元気にする楽しさNo.1百貨店」のさらなる具現化に向けた「顧客基点のワークスタイル変革推進」の取り組みです。社員が共有する価値観（バリュー）を「お客さまの喜びは、私たちの喜び」として、ビジョンを具現化する具体的な行動を推進し、顧客基点で働く企業文化の醸成を目指しています。

第2回を迎える2024年度は応募数が増え、百貨店勤務全社員の6割超にあたる約2,500名が応募し、複数回の選考を経て12名が受賞しました。



INTERVIEW



阪急阪神百貨店
第一店舗グループ
阪急メンズ大阪
紳士洋品雑貨営業部
アイウェア・時計売場

岩橋 和夫さん

お客さまの「困った」を解決し、 カスタマーサクセスアワードで ビジネスインパクト大賞を受賞

日常的に使うメガネは、修理に時間がかかるとそれだけお客さまにご不便をおかけしてしまいます。この課題を解決するために、修理パーツや工具を拡充し、長時間お待たせせずに、専門の技術者がお客さまの目の前で修理・メンテナンスを行える環境を整えました。普段からどうすればお客さまにより喜んでいただけるかは考えていますが、アワードに参加して自分の想いを改めて言語化・共有する過程で、新たな気づきや、上長や関係者からのフィードバックを得ることができ、取り組みを進化させることができました。そうした周囲の協力のおかげで今回受賞できたことが、仕事に対する大きな自信となっています。会社がこうした取り組みを評価してくれることで、従業員一人ひとりのモチベーションも高まります。

これからもお客さまに喜んでいただくことを基点に、業界を牽引するような価値を提供し続けたいと思います。

人的資本戦略

① 組織パフォーマンス最適化政策の取り組み

新事業ポートフォリオに向けた人材確保・育成施策

人材ポートフォリオ変革

グループ全体の事業ポートフォリオ最適化に向け、当社は多様な人材の育成・獲得を戦略的に推進しています。海外富裕層向けビジネスの開発人材、顧客データを活用した新規ビジネス開発人材、そのビジネスの展開・発展を担う人材の確保・育成を強化。例えば、専門知識・技術の習得に加え、異業種との交流による多様な価値観との出会いといった得難い経験を積むことを目的に外部企業へ一定期間出向するプログラムを実施しています。

また、IT・コーポレート部門を牽引する専門人材の育成にも注力しています。既存事業の効率化に伴い、グループ内外での人材シフトを柔軟に行うことで、経営資源の最適配置と持続的成長を支える人材基盤の強化を目指します。

INTERVIEW



エイチ・ツー・オー
リテイリング
経営企画グループ
顧客サービス事業開発室
プラットフォーム
事業開発部

平原 健翔さん

カード会社への外部出向を経て、 データサイエンティストへ

約1年間、カード会社への出向で実践的なスキルを磨き、帰任後はデータを活用した新規事業の開発に携わっています。出向前は百貨店で販売を担当していましたが、個人的にデータ分析を勉強しており、いつかそれを仕事に活かしたいと思っていました。

そんな時、データサイエンティスト育成を目的とした外部出向の社内公募があり、チャンスととらえて挑戦しました。転職をしなくても新たな分野へ挑戦する機会が得られるこの取り組みは、自身のキャリア設計を考えるうえでとても役立ったと感じています。他社の文化や働き方を経験することで視野が広がり、変化への対応力が身についた実感もあります。

出向先で学んだ「データ自体ではなく、それをどういう風に整えて調理するのかを考え抜くことに価値がある」という考え方のもと、課題を深く理解し、その解決につながる示唆を導き出すデータ分析・提供を心がけていきたいです。

② 従業員エンゲージメント活性化政策の取り組み

キャリア自律のための新人事制度

百貨店 新人事制度と職域別教育メニュー

阪急阪神百貨店では、2025年4月から「コミュニケーションリテラシー」の実現に向けた新人事制度をスタートしました。

求められる役割・スキルを明確にする「4つのグレード」と、本人の意思を軸に配置をマッチングし、自身の適職を定めて自律的に専門性を高める「7つの職域」を基本設計に据えています。従来のジェネラリスト中心の人材育成から、専門性の向上に主眼を置いた人材育成にシフトし、従業員の自発的なスキルアップやリスクリングを後押しします。

能力開発の主軸は、顧客基点行動研修と職域別研修からなるコミュニケーションリテラシー教育です。顧客基点行動研修では、顧客課題の解決に必要な課題発見力や推進力を強化し、職域別研修では、7つの職域に必要な専門知識の獲得やスキルの向上を目指します。そのほか、役割別研修やキャリア研修なども通じて、各グレードに必要とされる能力の習得を促します。



人的資本戦略

Ⅱ 従業員エンゲージメント活性化政策の取り組み

グループとして大切にしているマインドや必要な知識を学ぶ

グループ共通研修

新入社員や新任管理職向けの研修を、各社の取り組み状況に応じた2段階構成で展開しています。特に研修実施経験の少ない企業の育成力向上を支援しました。さらに、2024年度から実施しているハラスメント研修の対象者を、管理職からリーダー層にも拡大し、キャリア形成支援と職場環境の改善に取り組んでいます。H2Oグループ内でのさまざまな業種・業態のメンバーとの交流を通じて、業務に対する新たな気づきや学びを得るとともに、グループの一員としての意識が醸成されました。また、各企業の取り組みや社会貢献活動などグループ全体の取り組みへの理解が深まり、働く意欲の向上にもつながりました。

研修受講者の声

- H2Oグループの同年代者と交流を図ることができ、自分もそのグループの一員であると自覚できた(百貨店事業)
- 同じ立場・役割者との交流により自分では気がつかない学びがあった(食品事業)
- グループ企業のさまざまな職種の方々とリアルな声が聞けて有意義であった(商業施設事業)
- サステナビリティ活動やH2Oサンタなど、社会貢献しているグループ・会社だと知れて働くモチベーションになった(その他事業)



グループ共通研修の様子

※()内は所属事業

Ⅲ 働く環境・風土改革の取り組み

小売業界の中でも高い水準の働きやすい環境づくりを目指す

多様な働き方の支援

男性の育児休業	阪急阪神百貨店では、性別を問わず「育児休業を取得しやすい環境整備」を促すため、子が1歳になるまで最大2週間の有給休暇を取得できる独自の制度「パートナー子育て休暇」を導入しています。2024年度には、配偶者が出産した人数に対して独自の制度を含めた育児休業など育児関連制度の取得者数の割合は、100%となりました(出向者を除く)。
ボランティア休暇	エイチ・ツー・オー リテイリングと阪急阪神百貨店では、社会貢献の意識醸成と、多様な価値観を持つ人材育成を目的に、年間1日の有給のボランティア休暇を導入しており、2024年度は約145名が取得しました。取得者からは「普段と異なる環境であらためて自身のできることを見つめ、気づきにつながった」という声が上がっています。
柔軟な勤務スタイルについて	店頭営業を軸にした勤務スタイルが基本ですが、長短勤務のほか、フレックス勤務やテレワーク時の中抜け制度、育児介護の多様な短時間勤務制度などを導入し、ライフスタイルに合った柔軟な働き方ができるようにしています。また、オフィスの一部には、部門を超えて共創しやすいよう、フリーアドレス制を取り入れています。

サステナビリティ戦略

5つの重要課題(マテリアリティ)と中期の取り組み

2024-2026の 主な取り組み	重点テーマ	● 当社ならではの地域共創活動のさらなる推進 ● 地域との対話、地域への情報発信の充実 など	基本テーマ	● 人材戦略と一体化した取り組みの推進 (健康経営、ダイバーシティ & インクルージョン) ● 環境などのKPI達成に向けた具体的な活動 など
----------------------	-------	--	-------	---

重要課題と取り組み目標・KPI

テーマとコミットメント	具体的な取り組みの方向性	中期取り組み目標・KPI	進捗、定量KPI	
重点テーマ ①地域の「絆」を深める 地域に寄り添い、地域とともに つながりを育むことに貢献します。	● 共創や協働による暮らしの拠点づくりを支えます ● 地域で世代を超えた交流のお手伝いをします ● 伝統文化や芸術など地域ならではの魅力を発信し、彩り豊かな暮らしを提案します ● 生活とヘルスケアの側面で地域の皆さまの健康をサポートします	地域共創活動におけるKPIは、 目標値と開示時期を含め、設定を検討中	「モデル地域」および包括連携協定を締結する自治体を中心にグループ全体で地域共創活動を推進	
重点テーマ ②地域の「子どもたち」を育む 次世代を担う地域の子どものための 健やかな成長(未来)を応援します。	● 子どもたちの夢につながる出会いの場をつくります ● ワクワクする体験を通して学ぶ機会を創出し、子どもたちの未来の窓を開きます ● 地域の子育てに参画し、家族を基点とする暮らしをサポートします		モデル地域 〈大阪府〉 河内長野エリア、豊中エリア、池田エリア 〈兵庫県・大阪府〉 宝塚エリア、川西エリア、猪名川エリア、豊能エリア	
重点テーマ ③豊かな「地域の自然」を守り、 引き継ぐ かけがえのない環境を次世代に 残すための活動に取り組みます。	● 地域社会と連携して環境保全活動を行います ● 森林・水資源などの自然保護活動を推進します ● 環境に配慮した商品やサービス、ライフスタイルを提案します		包括連携協定締結自治体 大阪府 兵庫県神戸市、川西市、宝塚市	
基本テーマ ④お客さま・ステークホルダー からの「信頼」に応える 環境対策や人権課題への取り組み、 ダイバーシティ&インクルージョンの 推進などCSRの基盤を整え、 社会からの期待に誠実に応えます。	温室効果ガス(GHG) 排出量削減 スコープ1・2	GHG排出量削減率 2026年度 20％削減(2019年度比) 2030年度 30％削減(2019年度比) ※2013年度比48％削減相当 2050年度 ネットゼロ	2024年度 スコープ1 53千t-CO ₂ e スコープ2 199千t-CO ₂ e (2019年度比 10.3％削減) ※主要12社対象	
	環境対策の推進 事業活動で発生する環境負荷 の低減を図る環境マネジメン トを推進します	食品廃棄物削減	食品リサイクル率 ※百貨店、食品スーパー対象 2026年度 60％ 2030年度 70％	食品リサイクル率 2024年度 58.0％ ※百貨店・食品スーパー対象
		プラスチック排出量削減	特定プラスチック使用製品の提供量 ※百貨店、食品スーパー、ホテル対象 2030年度 原単位60％削減(2021年度比)	特定プラスチック使用製品の提供量 2024年度 原単位11％削減(2021年度比)
		環境マネジメントの 推進	毎年、百貨店事業、食品事業でテーマ別で ワーキングチームを設置、取り組みを推進	阪急阪神百貨店で「環境対策推進プロジェクト」を設置 2025年度はサーキュラーデザインやフードロスについて4つの 分科会にて推進

サステナビリティ戦略

重要課題と取り組み目標・KPI

テーマとコミットメント	具体的な取り組みの方向性	中期取り組み目標・KPI	進捗、定量KPI
基本テーマ ④お客さま・ステークホルダーからの「信頼」に応える 環境対策や人権課題への取り組み、ダイバーシティ&インクルージョンの推進などCSRの基盤を整え、社会からの期待に誠実に応えます。	人権への取り組み推進 グループ人権方針に基づき、人権デュー・ディリジェンス(DD)推進体制を整備するとともに、CSR調達についても推進します	(2024～2026年度) ●グループ内の人権DDの実施・推進体制確立 ●サプライチェーンにおける人権リスクの把握とお取引先との対話の実施	グループ内 ：「労働環境・人権部会」にて推進。人権アセスメントシートを作成のうえ課題を特定し、2025年度よりグループ全社において課題改善に向けて取り組んでいる サプライチェーン ：サステナビリティ経営推進委員会にて推進。実効性の高いリスク影響評価を目指し、2025年度内にお取引先への働きかけを開始予定
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進 年齢・性別・性的指向・性自認・人種・宗教・障がいの有無や働く立場などの違いを超えて従業員一人ひとりの個性を尊重し、多様な力を活かし合う環境づくりによって、あらゆるお客さま・地域社会の期待にお応えします	女性活躍推進 女性管理職比率(2030年度) 阪急阪神百貨店 35% 関西フードマーケット 20% エイチ・ツー・オー商業開発 35%	女性管理職比率(2024年度) 阪急阪神百貨店 17% 関西フードマーケット 5.7% エイチ・ツー・オー商業開発 22%
	障がい者雇用 法定雇用率を上回る雇用を維持(2030年度法定雇用率2.7%)		障がい者雇用率 2.94%(2025年6月現在)
	LGBTQ+対応 (2024～2026年度) ●従業員研修の実施、規程などの整備 ●お客さまへの対応マニュアルの整備		●グループ全社において、SOGIハラやアウティングの防止を盛り込んだ就業規則へと改定 ●役員および全社社員に向けた動画研修実施 ●お客さま対応マニュアルについては整備中
	健康経営の推進 雇用形態を問わず、従業員一人ひとりに寄り添いながら、心身の健康づくりを支援する体制を整えます	(2024～2026年度) グループでの健康づくり・メンタルサポートを総合的に行う推進体制を構築	グループ全体で統一した健康づくりや各種サポート推進のため、「グループ健康管理センター」(仮称)を2026年に設置することを目指し、プロジェクトを立ち上げ
	安全・安心のための品質管理の向上 お客さまに安心してご購入物をしていただけるよう、商品の品質管理を徹底します	グループ食品衛生品質管理推進部会の定期開催	2024年度 グループ食品衛生品質管理推進部会 2回開催(9月・3月)
基本テーマ ⑤従業員の「働きがい」を高める 会社と個人がともに価値を高め成長し合う共創パートナーとなる取り組みを推進します。	災害時の安全・安心の向上 災害発生時のお客さま・従業員の安全・安心を目指して、BCP(事業継続計画)の構築と浸透に取り組みます	●自治体との防災協定の締結を推進 ●自治体や他社と連携した防災訓練などの実施	スーパーマーケット2社(イズミヤ・阪急オアシス、関西スーパーマーケット)において、26自治体と防災に関する協定を締結
	ビジョン共創型の働き方の推進 グループビジョンの浸透、共創・協業の風土醸成を目指し取り組みを推進します 地域貢献活動への参画促進 地域社会の発展に貢献できる活動にグループ内の属性を問わず参画できる機会をつくります 成長機会の提供 新たなポストやプロジェクトへの公募、自己申告など、従業員自身が職務を選択する機会をグループ全体で拡充し、自律的キャリア形成をサポートします	従業員エンゲージメントサーベイを今後実施予定。KPIについては、目標値と開示時期を含め、設定を検討中	「H2O未来探索塾」→P.43 新市場・新事業モデルを探索し、未来のビジネスを切り拓く力を育むため「第二期H2O未来探索塾」を開講 「パナソニックグループとの共創プロジェクト」 2025年3月に業務連携し共創プロジェクトを開始。6つのワーキンググループと2つのR&Dグループに両社で総勢60名近いメンバーが参加。当社からはグループ横断で30名の社員が参加し、2027年度に共創プロジェクトからの事業化を目指している

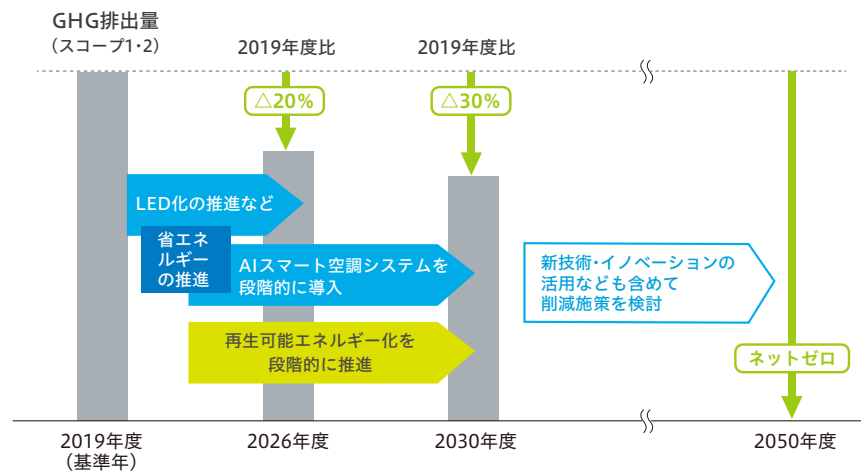
サステナビリティ戦略

気候変動への取り組み① 温室効果ガス(GHG)排出量削減に向けた施策

美しい地球環境を未来に引き継いでいくために、気候変動問題への対応は、私たちの世代が取り組むべき喫緊の課題です。また、気候変動によって増加・激甚化が予想される自然災害は、当社グループの事業活動にも大きな影響をおよぼします。

特に、GHG・フードロス・プラスチックの課題が重要であると認識し、設定目標の達成に向けて取り組みを進め、サステナビリティ経営推進委員会で外部有識者も交えた効果測定と振り返りを行い、取り組み水準の向上のため積極的に情報開示を行います。GHG排出量削減に向けては、LED照明をはじめとする高効率機器の導入やAIスマート空調の利用など、徹底した省エネルギーに取り組みます。同時に、主要店舗や施設では、使用電力の再生可能エネルギーへの切り替えを進めます。

GHG排出量削減ロードマップ



LED化の促進

阪急阪神百貨店では、照明のLED化を積極的に進めており、2023年度末に77%だったLED化率は、2024年度末には90%を超えています。

食品事業、商業施設事業でも、計画的に進めています。食品スーパーでは照明のLED化に加えて、冷凍リーチインショーケース(ガラス扉付きショーケース)の導入や、冷蔵オープンケースの夜間カーテンの設置など省エネルギー対策にも努めています。

AIスマート空調システム

2023年4月、神戸大学傘下で投資事業を行う株式会社神戸大学キャピタルと、合併会社、株式会社エイチ・ツー・オーKUカーボンニュートラルデザインを設立しました。AIスマート空調システムの事業化と、既存空調システムの運用改善によるエネルギー量削減に取り組んでいます。

2023年に導入した阪急うめだ本店に加え、阪神梅田本店など、順次グループ内の導入店舗を拡大しているほか、グループ会社以外にもソリューション提供を進めており、社会全体の脱炭素化にも貢献していきます。

再生可能エネルギーへの順次切り替え

百貨店事業、食品事業、商業施設事業のそれぞれにおいて、使用電力の大きな店舗やホテル、拠点から段階的に再生可能エネルギー(以下、再エネ)化する計画を策定しています。

阪急うめだ本店、西宮阪急、イズミヤSC西宮ガーデンズ、阪急オアシス吹田SST店に加え、2025年1月からは食品事業の南港センター、4月からは阪神梅田本店、宝塚阪急でも使用電力に100%再エネを利用しています。博多阪急でも一部再エネを導入しており、引き続き切り替えを進めていきます。

Topics

AIスマート空調システム事業
日経リスクリングアワード2025
審査委員特別賞 受賞



AIスマート空調システムの事業化に向けて、基礎研究を行う神戸大学が提供するカリキュラムへ社員を派遣するなど、AIや空調分野の専門人材育成に取り組みました。リスクリングの手法のユニークさに加え、専門性を高めた社員が神戸大学の外部講師として招聘されるなど個人のキャリア形成や、空調エネルギーコストの削減といった成果が生まれていることが評価されました。

サステナビリティ戦略

気候変動への取り組み②

TCFD提言に沿った情報開示



ガバナンス

当社グループ全体での気候関連課題のマネジメントは、サステナビリティ経営推進委員会が担っています。委員長を当社代表取締役社長が務め、環境課題に関する最終的な責任を負っています。

リスク管理

サステナビリティ経営推進委員会は気候関連リスクを洗い出し、事業の特性や外部有識者の助言などを総合的に検討しています。当社グループと関連性の深いリスクを特定したのち、各事業会社の取り組みに組み込み、各社のサステナビリティ推進責任者が連携して進捗管理を行っています。当委員会の議論内容は、コンプライアンス・リスクマネジメント委員会に共有しています。さらに決議事項はグループ経営会議での審議を経た取締役会への報告をもって、全社のリスク管理プロセスと統合しています。

指標と目標

気候関連のリスクおよび機会を管理する際の指標として、スコープ1・2・3の温室効果ガス(GHG)排出量を使用しています。データの信頼性向上のため、2024年度のエネルギー使用量、GHG排出量(スコープ1・2・3カテゴリ1)については、第三者保証を取得しています。

長期目標	2050年度のGHG排出量実質ゼロ
中期目標	2030年度に2019年度比30%削減

戦略

気候変動が当社グループに与えるリスク・機会とそのインパクトの把握、および戦略のレジリエンスと施策の検討を目的としてシナリオ分析を実施しました。2030年に産業革命前からの全世界の平均気温の上昇が2℃未満に抑えられる「2℃未満シナリオ」と、新たな政策・制度が導入されない現在の延長線上の世界である「4℃シナリオ」の2つのシナリオを想定し、当社グループへの影響が大きいリスクと機会を特定しました。

☞ [それぞれのシナリオにおけるリスク・機会について、詳しくは、当社ウェブサイトをご覧ください。](#)

想定シナリオに基づく当社グループへの影響が大きいリスクと機会

分類			具体的内容	事業および財務への影響		対応策
				2℃未満シナリオ	4℃シナリオ	
リスク	移行リスク	政策と法	炭素税の支払いによる支出増 (2℃未満シナリオで24億円 ^{※1)}	大	—	●百貨店の照明LED化率向上 ●阪急うめだ本店など主要店舗への再生可能エネルギー導入
			商品調達コスト・廃棄コストの増加	大	—	●サステナブル商品調達の拡大 ●地産地消費の強化
		技術	省エネルギー、GHG排出低減設備投資の増加 (LED化、ノンフロン冷媒機器)	大	小	●店舗改装と合わせた設備更新計画の策定
		市場	ニーズにかなうものでない商品・サービスであることによる売上の減少	大	小	●サステナブル商品調達の拡大 ●顧客データビジネス拡大によるニーズ把握
	再生可能エネルギーコストの増加 (2℃未満シナリオで2億円 ^{※2})		大	小	●LED化や省エネ機器導入によるエネルギー使用量の抑制	
	物理的リスク	急性	被災による売上の減少、復旧コストの増加 (台風、豪雨、高潮)	小	大	●自然災害に対するマニュアルの策定 ●避難訓練の実施 ●自治体との災害支援協定締結
慢性		調達の不安定化による調達コスト増加、売上減少 (農産物・魚介類減少、畜産品高騰)	小	大	●規模を生かした安定的な調達網の構築	
機会	エネルギー源		再生可能エネルギーへの切り替えによる炭素税支払いコストの削減 (2℃未満シナリオで3億円 ^{※3})	大	小	●阪急うめだ本店、阪神梅田本店など主要店舗への再生可能エネルギー導入
	商品・サービス	環境配慮型商品・サービスの売上増加 (2℃未満シナリオで6億円 ^{※4}) 容器包装コストの減少	大	小	●サステナブルな売場開発、イベント実施、商品調達 ●地産地消促進(PLATFARM MARKET、おひさん市)	
		サーキュラーエコノミー関連商品・サービスの売上増加	大	小	●大阪 森の循環促進プロジェクトの推進 ●宝塚・川西エリア食品リサイクルループの構築	
	市場	EVの充電設備拡充による集客力向上 (2℃未満シナリオで6億円 ^{※5})	大	小	●イズミヤSCや大型食品スーパーへのEV充電設備設置	
		地域のサステナビリティ発信拠点としての市場創出	大	小	●イズミヤ ゆいテラス 河内長野のまちづくり ●千里中央公園の活性化 ●GREENableの取り組み(岡山・藤山)	
		顧客のライフスタイルの脱炭素化を支援する市場創出	大	小	●顧客サービス事業におけるデータ活用	
レジリエンス		非来店購買手段提供による売上増加 (2℃未満、4℃シナリオとも4億円 ^{※6})	大	大	●EC、リモオーダーの売上拡大	

※1・3 WEO2021のSDSシナリオ炭素価格100米ドル/t-CO₂(1ドル=145円換算)、および当社グループスコープ1・2をもとに算出

※2 当社グループ電力使用量の予測、非化石証書価格(4円/kWhと仮定)をもとに算出

※4 消費者庁「倫理的消費(エシカル消費)に関する消費者意識調査報告書」などをもとに算出

※5 経済産業省「第6次エネルギー基本計画」などをもとに算出

※6 当社グループの売上実績伸び率などの予測をもとに算出

サステナビリティ戦略

フードロス削減の取り組み

阪急阪神百貨店、イズミヤ・阪急オアシス、関西スーパーマーケットでは、適正発注や「てまえどり※」の推進により食品廃棄物の発生抑制に努めています。

やむなく出てしまった食品廃棄物については、処理機を使った減量(食品スーパーおよび百貨店の一部店舗)、炭化燃料(百貨店の主要店舗)や飼料(食品スーパーおよび百貨店の一部店舗)へのリサイクルを実施しています。また、骨や内臓などのアラと廃油については、ほとんどの店舗でリサイクルを実施しています。

阪急阪神百貨店では、2023年度83%だった食品リサイクル率が、2024年度には88%まで向上しています。食品スーパーでは、分別の徹底や計量器の導入をさらに推進し、より正確な発生量の把握に努めています。

※購入してすぐに食べる場合に、商品棚の手前にある商品など販売期限の迫った商品を積極的に選ぶ購買行動

⇒ [環境省「てまえどり」ダウンロードページ](#)

プラスチック削減の取り組み

当社グループでは、特定プラスチック使用製品(カトラリー類・ハンガー・衣類カバー・アメニティ類)など、ワンウェイプラスチックの削減に努めています。関西スーパーマーケット、イズミヤ・阪急オアシスでは、お客さまにお渡ししているカトラリーをすべて木製または紙製に変更しました。株式会社大井開発のビジネスホテル「アワーズイン阪急」ではアメニティ類について、お客さまに必要なものを必要な数だけ選んでお取りいただくことで、提供量を削減する取り組みを実施しています。

お客さまにも参加していただく取り組み

フードドライブ

阪急阪神百貨店と食品スーパーの一部店舗では、家庭で余った食品を必要とする方々に寄付する「フードドライブ」を実施中です。2024年10月から2025年8月までに、百貨店と食品スーパーで延べ1,565名のお客さまが9,059点をお寄せくださいました。



資源ごみ収集の強化

食品スーパーと百貨店の一部店舗では、使用済みの食品トレーや牛乳パック、ペットボトル、アルミ缶などを店頭で回収し、専門事業者がリサイクルしています。2024年度は食品スーパー3社で食品トレー約960t、ペットボトル約840tを回収しました。また、精肉の一部では袋詰め「ノントレー商品」を販売しています。

不要衣類回収・リサイクルの取り組み

阪急阪神百貨店とイズミヤSCの一部店舗に設置された「フクのツナギ箱」で、不要になった衣類を回収しています。百貨店では、2024年10月から2025年8月までに8,348kgの衣類を回収しました。これは、大阪府などの自治体・企業と協力し、衣類の循環システム構築を目指す「oHOHo CYCLE PROJECT(オホホ サイクルプロジェクト)※」の一環です。

※環境省の「使用済衣類回収のシステム構築に関するモデル実証事業」に2024年から2年連続で採択されています。



Topics

資源循環シンポジウム Tsugu.

2024年11月、当社は環境省の後援を受け、「地域とともに実現する資源循環」をテーマとするシンポジウムを初めて開催しました。身近な衣食住での資源循環の取り組み事例を、地域の生活者・事業者・行政など多彩なプレーヤーによる講演やトークセッションで紹介。生活者の意識・行動の変容につながるアクションの在り方を共有し、参加者のネットワーク形成を図りました。

Tsugu.

サステナビリティ戦略

人権への取り組み

当社の基本理念である「地域住民への生活モデルの提供を通して、地域社会になくてはならない存在であり続けること」の実現のためには、お客さまをはじめ、株主、お取引先、従業員、地域の方々といったステークホルダーの皆さまとの公正な関係を保ち、より良い社会環境づくりに貢献することが大切な使命の一つであると考えています。

主要事業会社には労働組合を設置し、労働条件や働く環境など、労使間で活発な議論を重ねています。また、個人情報の取り扱い、社内規程や関係法令・ガイドライン等を遵守し、適正・適切に管理・利用しています。

人権方針

私たちは、国際人権章典および関連する国際的人権規範に記載のある、人権を尊重する企業の責任を理解したうえで「H2Oリテイリンググループ人権方針」を策定し、あらゆる人の尊厳と基本的人権を尊重し、人種・国籍・民族・性別・性的指向・性自認・障がいの有無・年齢・信条・社会的身分などを理由とした一切の差別を行わないことをグループ共通の方針としています。一人ひとりの従業員がさまざまなステークホルダーの尊厳と基本的人権を尊重した事業活動を行うよう、グループを挙げて取り組んでいきます。

また、2025年6月には「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定しました。従業員が安心して高い意欲を持って働ける環境を維持することで、お客さまにより一層ご満足いただける商品、サービスの提供へとつなげていきます。

🔗 [グループ人権方針については当社ウェブサイトをご覧ください。](#)

🔗 [カスタマーハラスメントに対する基本方針については当社ウェブサイトをご覧ください。](#)

CSR調達方針

安全・安心な商品の供給、法令等の遵守だけでなく、人権や労働環境、地球環境への取り組みも含んだ「H2OリテイリンググループCSR調達方針」を制定しています。これに基づき、当社の事業に関係するサプライチェーン全体でのCSRの取り組みを推進します。

🔗 [CSR調達方針について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。](#)

人権デュー・ディリジェンス(DD)

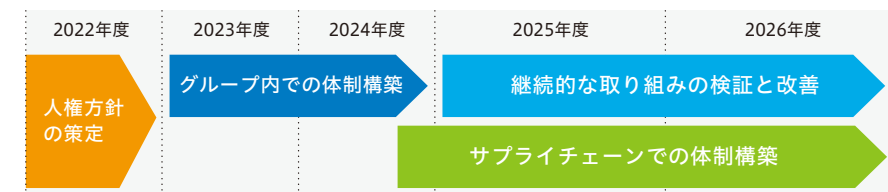
グループ内の人権DDについては、2024年度に政府指針の人権課題を当社グループ特有の課題に読み替え、それに基づくヒアリングをグループ全社に実施しました。その結果をもとに人権アセスメントシートを作成し、課題を特定しています。喫緊課題ととらえたハラスメントに対しては、知識を詰め込むだけでなく、参加者が会話を通じて気づきを得ることのできるハラスメント研修をグループ全社の管理職約1,200名に実施しました。

2025年度以降は、残業代未払いや労働時間の不適正管理など、就労環境で発生しうる事象を人権侵害事案とし、グループ各社で密に連携しながら、課題解決に向けて具体的な取り組みを進めていきます。

サプライチェーン上の人権DDについては、人権リスクの高い農産物などについての外部情報の精査後、バイヤー部門を中心に社内関連部署へアンケートやヒアリングを行い、実態に即した実効性の高いリスク影響評価を目指しています。

お取引先への調査を2025年度内に開始し、対話を通してそのお声も取り入れながら、サプライチェーンでのリスク影響評価を確定させ、優先度の高い領域から取り組みを着実にスタートさせる予定です。

推進ステップ



サステナビリティ戦略

ダイバーシティ＆インクルージョン

小売業を主要な事業とする当社グループにおいては、顧客のニーズや生活スタイルが多様化する中で、さまざまな価値観や視点を取り入れて新しい価値を生み出し、提供していくことが欠かせません。そのためにも、多様な人材が個々の力を十分に発揮し活躍できるよう、ダイバーシティ＆インクルージョンを重視した経営を推進しています。

女性活躍推進

従業員の半数以上を占める女性の活躍は、当社グループにとって大変重要だと考え、優先順位を高く置いて取り組みを進めています。女性管理職比率はその重要な指標の一つであり、主要会社においては管理職比率の目標を設定し、数値向上に努めています。

グループ全体の2024年度末時点における女性管理職比率は15%です。この数値の向上に向けて、育児との両立支援制度・フレックスタイム勤務制度などの仕組みの整備に加え、入社後早期からのキャリア研修や女性リーダー育成プログラムなど、キャリアアップ意識の醸成と能力開発により母集団を増やす取り組みを継続して実施しています。

また、管理職に限らない当社グループならではの女性活躍についても議論を重ねており、社内プロジェクトへの登用、社内表彰制度の実施など、やりがいにつながるような施策も積極的に行っています。

Topics

女性リーダー育成プログラム

女性自身のマインド醸成やスキルアップ、またその上司の育成意識強化を目的に、阪急阪神百貨店で実施。実践レベルで問題解決をしながら臨む

約半年間の研修です。2024年度受講者の8割以上が、「スキルが上がった」と答えており、半数以上が「成長した」「変化した」と感じています。プログラム受講者から昇格者も多数おり、高い効果が出ています。



LGBTQ+

2025年4月、グループ全社で就業規則を改定し、SOGIハラ^{※1}やアウティング^{※2}の防止を盛り込みました。また、一部の会社では、慶弔休暇の取得などについてもパートナーの性別を問わないことで、当事者の方も働きやすいよう環境を整備しています。

そのほか、相談窓口の設置、福利厚生制度の改定や従業員用設備の充実など、性的指向や性自認、性表現の在り方にかかわらず、誰もが安心して働ける環境の整備を進めています。

※1 性的指向や性自認に関するハラスメント

※2 当事者の了解を得ず、本人が公にしていない性的指向・性自認に関する情報を暴露すること

障がい者の雇用

当社グループでは、2016年6月に特例子会社である株式会社エイチ・ツー・オー スマイルを設立。障がい者の方が生き生きと働くことができる社会の実現に向けて、働く場の拡大と雇用の維持・拡大に努めています。設立当初は阪急うめだ本店の売場付帯業務の代行が中心でしたが、従業員施設の清掃、社内便の回収・配達など、業務の拡大を進めています。

現在は、31名のスタッフがそれぞれの特性を活かし活躍しています。職場への順応支援や管理者の養成など、同社のノウハウを共有し、グループ各社での個別採用も積極的に推進しています。障がい者雇用率はグループ全社で2.94%（2025年6月現在）であり、政府が2026年度に引き上げる法定雇用率2.7%もすでにクリアしています。

サステナビリティ戦略

健康経営

当社グループでは、グループ全従業員一人ひとりが心身ともに健康であることが何より大切だと考えています。そのために、従業員が生き生きと健康に働くことができるよう環境整備を積極的に行い、中でもメンタルサポートについては個々に寄り添ったきめ細かな支援体制を構築しています。

主な取り組み

健康診断	短時間で働くパート従業員を含むすべての常用労働者を対象に、法定基準を上回る充実した健康診断を全社で実施しています。実施可能な事業所では、胃カメラ検査や腹部エコー検査など、法定以上の詳細な検査項目を導入しています。 また、当社の従業員の約7割が女性であることから、乳がん検診など女性特有の健康診断項目も新たに導入し、推奨しています。
ストレスチェック	従業員50名未満の事業所も含め、法定基準以上のストレスチェックを実施しています。
メンタルヘルスケア	病気で休職するケースの半数以上がメンタルヘルスに関するものであるため、ストレスチェックに加え、より詳細なメンタル疾患の判定を行うための「心の健康アンケート」を2年に1回実施しています。 さらに、産業医やカウンセラーを配置することで、すべての従業員が気軽に相談できるメンタルヘルスサポート体制を整えています。

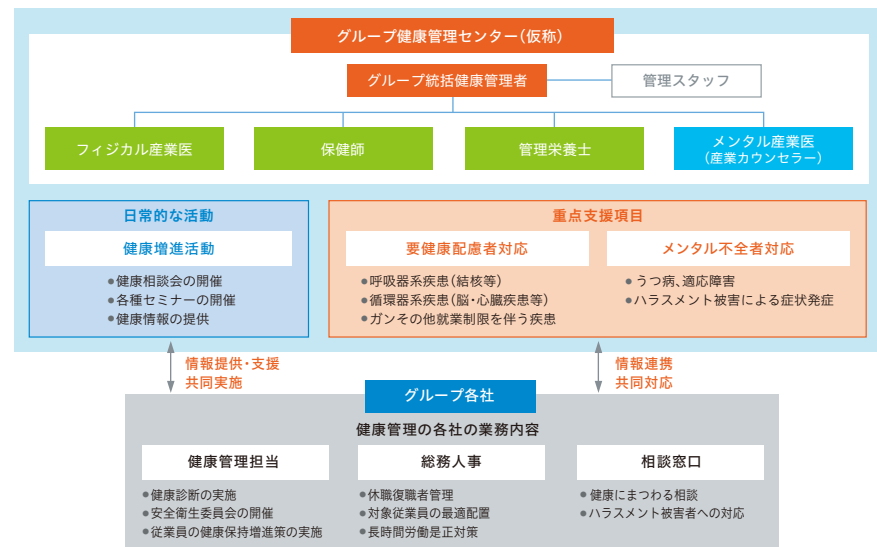
具体的な推進体制

健康経営への取り組みを実施するにあたり現況をつぶさに精査したところ、個社ごとの改善計画だけでは課題の解決に限界があることが判明しました。

そこで、2024年度から、全社横断的な健康管理体制の実現と、さらなる健康維持増進策の推進を担う組織として、「グループ健康管理センター（仮称）」を設置する検討を開始しました。

2026年度からの稼働を目指し、組織体制・場所・業務領域などを確定させ、アブセンティーズム（非稼働状況）とプレゼンティーズム（低生産性）の改善を図ります。さらに、仕事と治療の両立支援を中心とした可能な限りの休職回避の手助けと、復職の際のスムーズな職場への適応支援策なども推進していきます。従業員の健康リテラシー向上活動も含め、当社グループの健康経営推進のエンジンとして機能する想定です。

目指す体制のイメージ



サステナビリティ戦略

安全・安心のための品質管理の向上

食品衛生品質管理推進部にて、グループ全体の品質管理体制の整備や法改正対応の検討などを行い、食品事故の未然防止に取り組んでいるほか、各事業会社にて抜き取り検査なども実施しています。

「QUALITA(クオリタ)」

阪急・阪神両百貨店のお中元・お歳暮のギフトカタログ掲載商品の原材料や産地、商品に含まれるアレルギー物質※1、添加物、賞味期間、保存方法、栄養成分といった情報を掲載しています。パソコンやスマートフォンから簡単に調べられ、商品を安心してお召し上がりいただけます。

※1 アレルギーの情報は義務表示の8品目に加え、推奨表示の20品目も表示しています。

毎日の食卓に、信頼できる食材を

関西スーパーマーケットは、生産者を固定し、厳選した子牛を丹精込めて育て、徹底した衛生管理でと畜から配送まで一貫体制で行う「えびの黒牛」をお届けしています。

有限会社阪急泉南グリーンファームは、JAS有機栽培による「健全な土壌づくり」と「栽培管理技術」で、素材本来のおいしさを実感できるサラダ野菜を20年以上、グループ内外に提供しています。



えびの黒牛



生産者の皆さま

阪急デリカ 食品製造工場

株式会社阪急デリカのパンを製造する高槻工場では、オランダの安全認証団体による食品安全マネジメントシステムに関する国際規格である「FSSC 22000」を取得しています。

また、惣菜や弁当などを製造する池田工場と南港工場では、HACCP※2に即した品質管理を徹底し、「大阪版食の安全安心認証」を取得し、安全・安心な商品の提供を行っています。

※2 HACCP(Hazard Analysis Critical Control Point):食品の安全を確保するための衛生管理手法

災害時の安全・安心の向上

当社グループでは、百貨店や食品スーパーなど不特定多数のお客さまが来店される商業施設を多数運営していることから、地震をはじめとした自然災害の発生に対する取り組みを重視しています。特に災害時に、従業員一人ひとりが自律的に動けることを目指し、災害発生時の初動対応マニュアルの見直しに着手し、速やかに事業を継続・復旧できる体制づくりを進めています。

従業員の安否確認のための安否確認システムや緊急連絡用の通信手段を整備するなど、災害発生時の迅速な安否確認と情報連絡が可能な体制をとっています。さらに、百貨店や食品スーパーなどの主要な事業子会社では、地震のほかマルチハザードを想定したBCP(事業継続計画)を策定しています。

阪急阪神百貨店

全店舗で「地震対応マニュアル」を策定しています。誰もが指揮者になり、また、複数の役割も担えるように、各店舗で定期的に防災訓練を実施しています。さらに、阪急・阪神両本店においては、南海トラフ地震を想定した「帰宅困難者対応マニュアル」を策定しており、津波避難訓練も取り入れています。また、全従業員への「災害時対応ポケットマニュアル」の配布や社内ポータルサイトへの掲載などにより、防災意識の向上に取り組むとともに、全店舗において災害備蓄品を配備するなど、災害発生時の対策を進めています。さらに、外国人観光客の多い都心店舗においては、緊急地震速報や避難誘導の多言語化も実施しています。

イズミヤ・阪急オアシス、 関西スーパーマーケット

各店において消防訓練や地震訓練を定期的に行い、災害時における物資や避難場所などの提供に関して、26自治体と防災に関する協定を締結しています。

サステナビリティ戦略

大阪・関西万博での取り組み

当社グループは、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）の会期終了後も、地域社会と手を携えて「いのち輝く未来社会」を創造し、未来へつないでいきたいと考えています。「TEAM EXPO 2025」プログラムの共創パートナーとして、サステナビリティ経営方針に掲げる「地域の絆」「地域の子どもたち」「地域の豊かな自然」をテーマにした取り組みを推進しました。



「想うベンチーいのちの循環ー」 で憩いの場を提供

万博の運営参加特別プログラム「Co-Design Challenge」に採択されたプロジェクトです。3名のデザイナーが大阪府内産の木の個性を活かして製作した16台の「想うベンチ」を設置しました。会期終了後は府内に移設、地域の方々の交流の場で活用します。

大阪産（もん）を活用 フードトラックを出店

株式会社エイチ・ツー・オー商業開発は、「EXPOフードトラック」に自社フードトラック3台を出店しました。「大阪産和牛の牛肉どまん中丼」「多国籍！タコ焼きロール」「ヴィーガンフルーツ葛切り」など、日本の食の豊かさを感じられるメニューなどを提供し、大阪・関西万博を盛り上げました。



「ジュニアSDGsキャンプ」に協賛

当社と阪急阪神百貨店が、未来社会ショーケース事業「グリーン万博」の「ジュニアSDGsキャンプ」に参画しました。ウミガメの赤ちゃんとのふれあいや、大阪府産の森の木でスプーンをつくるワークショップを開催し、子どもたちにSDGsや環境問題について楽しく学んでいただきました。



「PASONA NATUREVERSE パビリオン」に協賛

パソナグループが同パビリオンに込めたWell-beingな社会、誰もが健康でイキイキと活躍する社会づくりに共感し、協賛しました。また、これを機に包括業務提携を行い、会期終了後も多様な分野での共創を目指し、各種プロジェクトが始動しています。



「ウーマンズ パビリオン」で トークセッションを開催

「ウーマンズ パビリオン in collaboration with Cartier」では、7月に岡山県真庭市と阪急阪神百貨店による地方創生の取り組み「GREENable」をご紹介します。9月は「想うベンチーいのちの循環ー」プロジェクトメンバーが、経緯や想いを語りました。

サステナビリティ戦略

広がる、地域共創活動

考え方

当社グループでは、自治体や企業、地域住民の方々などと連携し、「目に見える、手の届くサイズ」の地域共創活動に取り組んでいます。地域の課題解決や地域の新たな魅力の創出など、経済的な発展、社会的な豊かさ、そして環境の持続可能性の相乗効果を生み出し、地域社会の健全で持続的な発展に貢献しています。

2024年10月～2025年9月の地域共創活動

参加人数 共創パートナー数 連携自治体数
約 **5.7** 万人 約 **750** 団体 **7** 自治体

A 地域への貢献が事業価値を生む

取り組み事例

- 千里中央公園再整備にかかる活性化事業
- イズミヤゆいテラス河内長野

さまざまな地域活性化イベントを開催

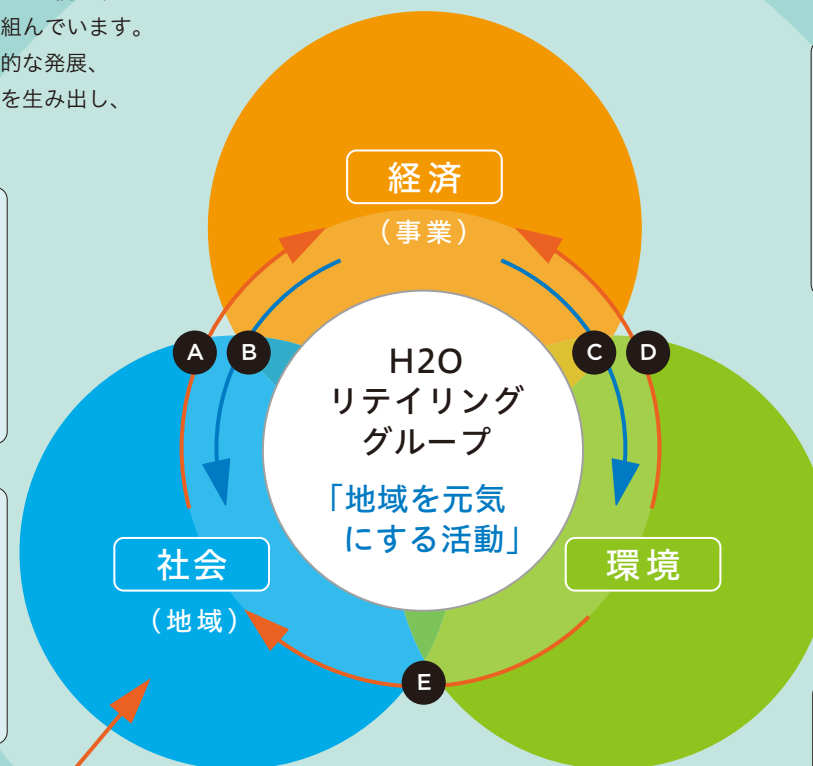


B 事業活動を地域貢献につなげる

取り組み事例

- HANKYU HANSHIN こどもカレッジ
- 健康マネジメントサービス「まち健」

HANKYU HANSHIN こどもカレッジ



C 事業活動を通じて環境へ配慮する

取り組み事例

- oHOHo CYCLE PROJECT
- AIスマート空調システム事業



不要衣料品の回収「フクのツナギ箱」

D 環境活動を事業活動へつなげる

取り組み事例

- 大阪 森の循環促進プロジェクト
- 想うベンチプロジェクト



店舗の内装や什器に間伐材を使用

E 環境活動を地域貢献につなげる

取り組み事例

- 「食とわ」共創プラットフォーム

- フードドライブ



キッチンのごみをたい肥に「食とわ コンポストチャレンジ」



一般財団法人
H2Oサンタ

「こども支援を
テーマに地域社会に
チャリティの文化を
創造する」

Chapter 4

ガバナンス

58 社外取締役メッセージ

60 コーポレートガバナンス

社外取締役メッセージ



社外取締役
番 尚志

経営の透明性を貫く。 指名・報酬の「真意」を問い、企業価値向上へ

企業の未来を左右する経営陣の指名・報酬決定プロセスにおいて、公正性と透明性を確保することが、指名・報酬諮問委員会の使命です。私自身、委員長として、またかつて経営者としてこの課題に深く悩んだ経験から、その使命の重さを誰よりも強く認識しています。

その使命を果たすうえで、私が最も重視するのは、会社提案の「真の意図」を問い、確認することです。資料提出を求め、議論を尽くすことで、決定が当社の持続的な成長に資するかを客観的に判断し、意思決定の客観性を担保しています。私の本質的な問いかけに対し、荒木社長をはじめとする経営陣が真摯に向き合い、闊達、かつ、有益な議論を尽くすことができています。特に、コロナ禍のような苦しい時期にも誠実に経営に邁進される姿は、大きな信頼と勇気を与えてくれました。この建設的な信頼関係が、当社のガバナンスを実効性あるものにしていると強く感じています。

2025年度より導入した新たな株式報酬制度も、こうしたプロセスを経て、経営陣のインセンティブを当社の長期的な資本効率の向上と持続的な株主還元の実現に強く結びつけ、株主の皆さまとの価値共有をより確かなものにする制度になったと確信しています。ガバナンスに完成はなく、常に環境変化に対応し、より良い仕組みを模索し続けます。今後も経営者としての経験を活かし、実効性あるガバナンス体制の構築を通じて、企業価値向上に貢献していきます。



社外取締役
中野 健二郎

挑戦・失敗・学びの連続が、持続的な成長の鍵となる

取締役会は、経営のプロフェッショナルが忌憚なく意見を交わし、会社の将来を真剣に議論する場であるべきです。そこで導き出した「あるべき姿」に向かって、挑戦と失敗、そして学びを繰り返していくプロセスこそが、持続可能な経営を実現し、地域社会に不可欠な存在となるための鍵だと、私は考えます。

就任以来、私はこの信念に基づき、百貨店事業のさらなる変革と、食品スーパーの収益性向上が不可欠であるとの論点に基づき、取締役会で議論を重ねてきました。失敗を恐れては、真の変革は成し遂げられません。これらの具体的な挑戦こそが当社の競争力を高め、将来の企業価値へとつながっていきます。

そして、その企業価値をより確かなものにするのがサステナビリティ経営です。それは単なる社会貢献活動ではなく、事業を通じた社会課題の解決、すなわち「地域との共創」を通じて、新たな事業機会を創出することこそが、当社の成長戦略の核心なのです。

当社の価値を正しく評価いただくには、株主・投資家との対話が欠かせません。あらゆるご意見に真摯に耳を傾け、良い時も悪い時も徹底した情報開示を続ける。この地道な対話の先にこそ強固な信頼関係が築かれ、企業価値向上につながると信じています。

今後も、社外の視点から自らも挑戦し、また挑戦を促すことで活発な議論を促し、長期的な視点での企業価値創造に貢献していきます。

社外取締役メッセージ



一人ひとりの「違い」を強さに変える経営へ

現代社会はまさに混沌としており、これまでの単一的な価値観だけでは生き残ることが困難な時代です。このような時代を生き抜くためには、多様な視点や経験を持つ人材が活躍するダイバーシティ & インクルージョンの推進が不可欠です。

特に、当社において社内登用の女性役員が執行役員を含め不在であり、多様な人材の登用を加速させる必要があることは、重要な経営課題です。生活に密着した事業を展開する当社にとって、経営層の多様性が十分に確保されていないことは意思決定において多様な観点を十分に反映できないリスクにつながりかねません。ダイバーシティ & インクルージョンは、単に管理職比率の目標値を達成するといった「形式的な機会均等」とにとどまらず、個々の違いを前提に誰もが能力を最大限に発揮できる「実質的平等」を実現してこそ、組織の真の力となります。

従業員一人ひとりが互いを尊重し、信頼し合えるインクルーシブな文化を育むことが、現場の活気を生み、お客さまへの心のこもったおもてなしにもつながります。多様な視点が新たな商品・サービスの創出につながり、多様な人材に選ばれる企業となることこそが、持続的な成長の源泉です。数字や制度だけでは醸成できないこの文化こそが、お客さまからの信頼、ひいては企業価値の向上につながる。私はそう強く信じています。今後も経営陣と連携し、この重要なテーマの実現に向けて、議論をリードしていきます。



ITインフラの「活用フェーズ」へ。デジタルを「攻め」の一手に

IT・インフラの構築という第1フェーズが大きな前進を遂げたことを高く評価しています。しかし、本当の挑戦はこれからです。デジタルは目的ではなく、顧客体験を進化させるための「ツール」です。今、私たちはそのツールをどう使いこなすかという、組織全体の变革を伴う、より難易度の高い第2フェーズへと移行しています。

中期経営計画で予定されるIT・デジタル投資の成果は、定量的な指標だけで測るべきではありません。私はその投資が長期事業構想の未来を見据えた戦略につながっているか、経営陣がそれに対する明確な道筋を示しているかが重要だと考えています。デジタルツールの進化により、情報収集や分析、新しいビジネスプロセス構築において今までには成しえなかったことに対する実現可能性が高まっています。お客さまが、今現在、そして将来、「百貨店・食品事業に何を求めるのか」、一人ひとりに寄り添った価値をどう提供するのか、さまざまなデジタルデータ・その仕組みを駆使した具体的な価値創造なしには、投資は実を結びません。

私の役割は、業務効率化といった「守り」だけでなく、当社グループが長年培ってきた「おもてなし」の心をデジタルの力で増幅させ、新たな顧客体験を創造する「攻め」の側面でも最大限活用できるよう議論を導くことです。この「攻め」のデジタル活用こそが、他社との差別化を図り、新たなビジネスモデルを創出する源泉となります。経営陣には大胆な挑戦を期待し、社外取締役としてその戦略を後押ししていきます。

コーポレートガバナンス

当社は、基本理念として「地域住民への生活モデルの提供を通して、地域社会になくてはならない存在であり続けること」を掲げ、小売事業の多角化により関西地域のマーケットシェアを拡大していくにあたり、社会規範の遵守といったコンプライアンス経営の実践に加え、競争環境の変化への迅速な対応や絶え間ない経営革新、迅速かつ効率的そして果断な意思決定など、中長期的な企業価値の向上を図っていくための仕組みを整備し、機能させるため、コーポレートガバナンスの実効性の向上に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス強化の取り組み

当社では、「コーポレートガバナンスに関する基本原則」に基づき、取締役会の監督機能の強化を図るため、2016年に監査等委員会設置会社へ移行し、独立社外取締役の増員や取締役会の多様性の実現に加え、サステナビリティやITに関する専門委員会の設置などを進めてきました。2025年には、株主の皆さまとの価値共有や取締役の業績、株式価値への意識をより一層高めることを目的に、役員報酬制度において株式関連報酬や報酬配分の見直しを行うなど継続的にコーポレートガバナンスの強化に向けた取り組みを行っています。

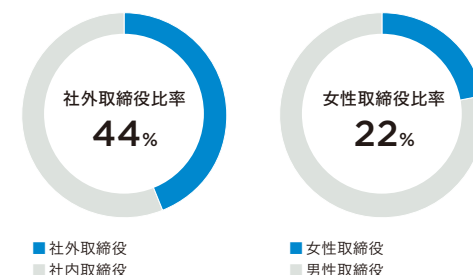
コーポレートガバナンス強化の変遷

年度		取締役員数 (名)	監査役員数 (名)	うち社外取締役 (名)	うち女性取締役 (名)
2007	純粋持株会社体制に移行 商号をエイチ・ツー・オー リテイリング(株)に変更	10	4	1	
2008	報酬 株式報酬制度導入(株式報酬型ストックオプション制度の導入) 報酬 退職慰労金制度廃止				
2009	委員会 「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」設置				
2014		12			
2015	「コーポレートガバナンスに関する基本原則」制定 「社外取締役の独立性に関する基準」制定 委員会 「指名・報酬諮問委員会」設置			2	
2016	監査等委員会設置会社へ移行 取締役会の実効性評価開始			4	1
2017		11			
2019	相談役制度廃止 報酬 業績連動型株式報酬制度導入	10			
2020	委員会 「規律倫理委員会」設置(※「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」から分離)				2
2021	委員会 「サステナビリティ経営推進委員会」設置 委員会 「IT・デジタル経営委員会」設置				
2022		9			
2025	報酬 役員報酬制度見直し(譲渡制限付株式報酬制度の導入)				

※取締役・監査役の員数は各年定時株主総会終了時点

コーポレートガバナンス ハイライト

取締役構成比率 (2025年6月25日時点)



コーポレートガバナンスに関する基本原則

株主の権利を尊重し、平等性を確保する

株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する

会社情報を適切に開示し、透明性を確保する

独立社外取締役の適切な関与が得られる仕組みを構築するなど、取締役会による業務執行の監督機能の強化を図る

中長期的な企業価値の向上に資する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う

☞「コーポレートガバナンスに関する基本原則」の全文は
[当社ウェブサイトをご覧ください。](#)

コーポレートガバナンス

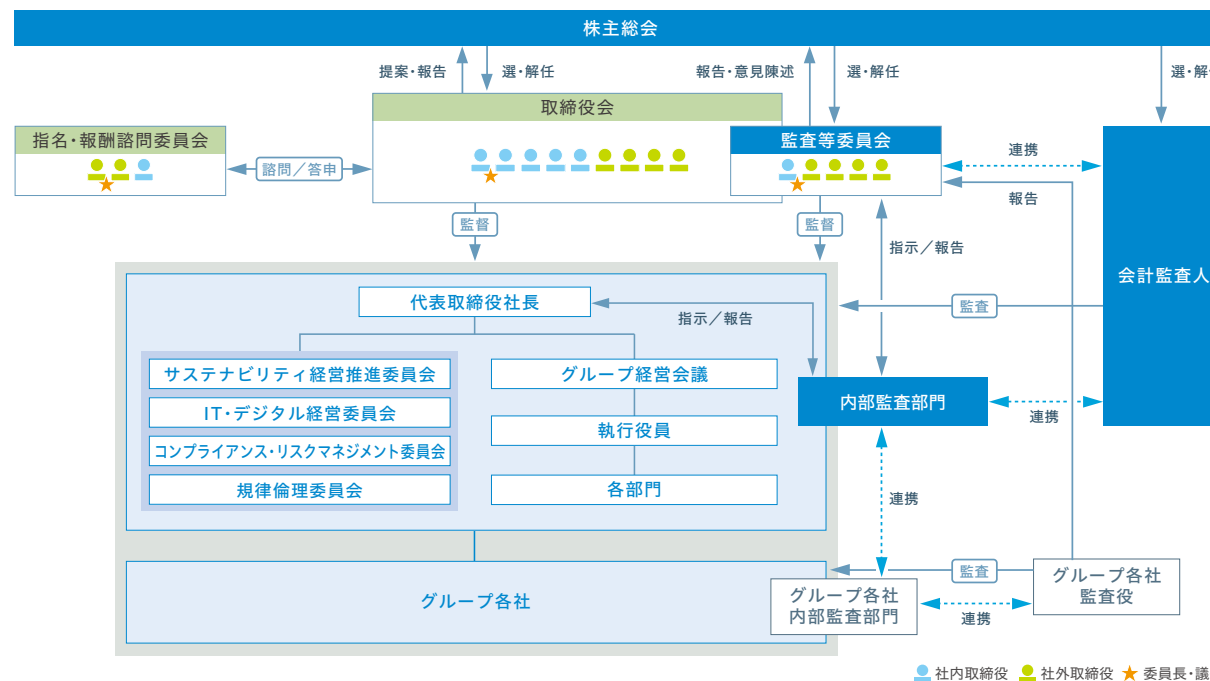
統治体制の概要

取締役会は、取締役9名（うち、監査等委員である取締役は5名）で構成され、そのうち社外取締役4名を独立役員として東京証券取引所に届け出ています。法令および定款に定められた事項、当社グループの経営や業務執行に係る重要事項等の決定に加え、持株会社としてグループ全体の経営および業務執行に対する監督機能を担っています。

経営上の意思決定を効率的に行うための機関として、代表取締役と常勤役員等で構成するグループ経営会議を設置し、取締役会付議事項を含め経営計画、営業政策、投資などの重要事項について審議・承認を行っています。また、執行役員制度の導入により業務執行責任を明確にし、取締役および取締役会が執行役員の業務執行を管理・監督する体制を採っています。

監査等委員会は、監査等委員である取締役5名で構成されています。監査等委員は、取締役会やグループ経営会議などの重要な会議への出席および議事録や決裁書などの重要文書の閲覧などにより、取締役の職務の執行について経営判断の原則が守られているかを最重要監査事項として監督機能を果たしつつ、監視・検証を行っています。また、業務執行部門や会計監査人と定期的な会合を実施し、緊密な連携を図ることで監査の実効性の向上に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス体制図



取締役会事務局メッセージ

取締役会事務局長

石塚 郁美子



当社は、監査等委員会設置会社へ移行後、コーポレートガバナンスコードへの対応をはじめ、ガバナンスの体制整備に尽力してきました。しかしながら、形式面での取り組みにとどまり、取締役会運営における事務局の関与が受動的な姿勢であったことは否めませんでした。

ガバナンスの重要性が増し、より高度な対応が求められる中で、事務局が能動的かつ主体的に取締役会に関与し、実効性のある審議の場をつくり出すとともに、指名・報酬領域も含めたコーポレートガバナンス全体の継続的な見直しを推進していくため、2025年4月に専門部署として「取締役会事務局」を新設しました。

まだ、スタートしたばかりですが、まずは当社の現在位置を正しく把握するため、ガバナンスの取り組み状況や課題を詳細に洗い出し、当社としてあるべき取締役会の姿や課題について取締役会で議論を行いました。そして、2025年度においては「取締役会」と「指名・報酬」の領域において、特に、取締役会の審議の質の向上に向け、あらためて付議基準や事前説明、議案資料などの見直しを進めるとともに、役員評価制度の構築についても重要課題として取り組んでいます。

今後も、持続的な企業価値向上を支える基盤となる強いガバナンス体制の構築を推進していきます。

コーポレートガバナンス

取締役会活動実績(2024年度)

取締役会開催回数	定例11回、臨時1回(書面決議を除く)
社外取締役平均出席率	97.9%
平均審議時間	約3時間
議案件数(書面決議除く)	決議事項:49件、報告事項:46件
オフサイトミーティング開催回数	5回(阪急うめだ本店の施設見学を含む)
主な審議事項	
成長戦略・投融资	中期経営計画の策定、中期経営計画(重点取り組み)の進捗報告、年度投資計画、阪急うめだ本店改装投資計画、資金計画、子会社貸付 など
業績	決算関連、月次業績報告、業績予想 など
資本政策	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(配当、自己株式取得) など
IT/DX	IT中期計画 など
ESG関連	サステナビリティ経営、グループ人材戦略、統合レポート など
指名・報酬	役員人事、組織、役員報酬制度見直し など
コンプライアンス・リスク	内部統制の運用状況 など
株主関連	株主優待見直し、株主・投資家との対話 など
子会社	(株)関西フードマーケットの完全子会社化、子会社再編、課題会社の今後 など

取締役会の実効性評価

当社は、毎年、事業年度末に取締役会の実効性について分析・評価を行っています。2024年度の評価手法や結果については以下のとおりです。

評価手法	●5段階評価と自由記述を組み合わせた記名式アンケート ●アンケートの結果を踏まえた社外取締役へのインタビュー
アンケート項目	●取締役会の構成、運営、議題および取締役会を支える体制についてなど約20項目
主なご意見	
●社内取締役の多様性向上を期待する	
●資料の提供時期のさらなる早期化や運営効率化による議論の質の向上が必要である	
●中期経営計画やリスクマネジメントに関する議論のさらなる拡充を求める	
●食品事業の店舗・物流センターなどの現地視察を行いたい	

アンケートの結果および意見を分析・評価した結果、以下のとおり、2023年度の実効性評価から抽出された課題の改善を図ることにより、活発な議論を継続し、当社取締役会は2024年度の実効性を確保できていると評価しました。

2023年度 実効性評価での課題

- 事前の検討時間の確保
- 中長期経営計画や新規事業の進捗報告の拡充

2024年度 主な取り組み

- 資料の提供時期の早期化
- 中期経営計画の進捗報告を合計7回実施
- グループにおける人的資本の取り組みなど中長期的な戦略に関する審議を拡大

一方で、評価結果を踏まえ、さらに充実した審議にすべく、社内執行の決定機関であるグループ経営会議、監査等委員会との連携や、審議内容を整理した資料や説明により時間を効率的に使い、議論の質を高めていくことが必要であると認識し、引き続き取締役会の実効性のさらなる向上とコーポレートガバナンスの強化に努めていきます。

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役の指名および報酬等に関する方針・内容の決定にあたり、公正かつ透明性を確保するため、任意の諮問委員会として、複数の独立社外取締役と社長で構成される「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。

2024年度は、次年度の執行役員の選任や役付執行役員の選定および組織体制、役員の担当業務、役員報酬の改定案、定時株主総会に上程する取締役選任および賞与支給議案について検討がなされました。また、報酬配分や株式関連報酬など役員報酬制度全体の見直しについても複数回審議を行い、同委員会で審議された内容を取締役に勧告しました。

また、後継者育成においても当委員会からの意見・勧告を通じ監督を行うことで、客観性を確保しています。

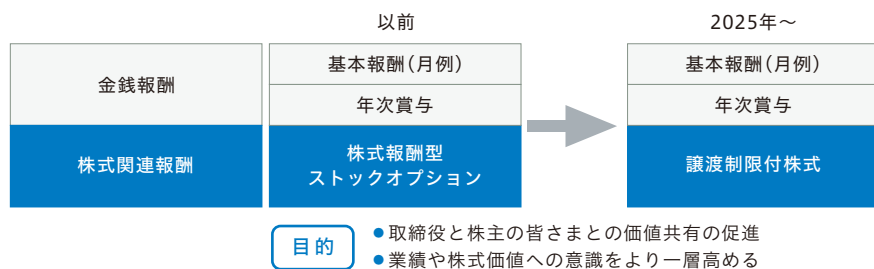
委員会メンバー

委員長	番 尚志(取締役監査等委員:独立社外)
委員	中野 健二郎(取締役監査等委員:独立社外)
委員	荒木 直也(代表取締役社長)

コーポレートガバナンス

役員報酬制度の見直し

当社の役員報酬制度は、これまで月例の基本報酬と単年度の業績などを反映した年次賞与、株価に連動する株式関連報酬である株式報酬型ストックオプションを組み合わせた報酬体系としていましたが、2025年度より、株主の皆さまとの価値共有や取締役の業績、株式価値への意識をより一層高めることなどを目的として、従来の株式報酬型ストックオプション制度に代えて、新たに譲渡制限付株式報酬制度（一定期間の譲渡（売却）が制限された株式を付与する報酬制度）を導入しました。



譲渡制限付株式の概要

勤続条件型	①譲渡制限期間	当社および子会社すべての役員を任期満了で退任する時まで
	②勤続条件	株式付与日の属する事業年度の末日に、報酬債権が支給された会社の役員の地位にあること
	③譲渡制限の解除	①の譲渡制限期間の満了時に②の条件を充足していること
業績条件型	①譲渡制限期間	付与日から3年経過後（中期経営計画が4年の場合は4年経過後）の7月31日まで
	②勤続・業績条件	付与日の属する事業年度の末日に、報酬債権が支給された会社の役員の地位にあること、および中期経営計画の目標値の達成
	③譲渡制限の解除	①の譲渡制限期間の満了時に②の条件を充足していること

2025年7月に付与された業績条件型譲渡制限付株式の業績条件は以下の2種を設定しており、一つの目標達成ごとに50%の株式の譲渡制限が解除されます。

2026年度目標数値：連結営業利益**320**億円、連結ROIC **5.9%**

各報酬と対象者

	業務執行取締役	非業務執行取締役
株式報酬	業績条件型 ○	—
	勤続条件型 ○	○
金銭報酬	年次賞与 ○	—
	基本報酬（月例） ○	○

報酬構成

業務執行取締役のうち代表取締役および中核会社の社長を兼務する取締役の報酬配分は、固定報酬である基本報酬で約50%、変動報酬である年次賞与および株式報酬で約50%を目安として構成しています。

また、役位の上位者になるほど、変動報酬のうち株式関連報酬の比率が高まり、株式関連報酬のうち業績条件型譲渡制限付株式の比率が高まる報酬配分としています。

代表取締役の場合

基本報酬（月例）	年次賞与	譲渡制限付株式	
		勤続条件型	業績条件型
約50%		約50%	

取締役執行役員の場合

基本報酬（月例）	年次賞与	譲渡制限付株式	
		勤続条件型	業績条件型
約54%		約46%	

➡ [役員報酬の基本方針や報酬限度額等については当社のウェブサイトをご覧ください。](#)

コーポレートガバナンス

スキルマトリックス

当社では、経営の監督や成長戦略の策定・審議において「企業経営」「財務・会計・ファイナンス」「コンプライアンス・法務・リスク管理」が、当社取締役会が備えるべき必須のスキルであると考えており、加えて、当社の長期事業構想・中期経営計画やサステナビリティ経営を推進するにあたり、「マーケティング」「DX・IT」「人材開発」「ESG・サステナビリティ」を必要なスキルとして選定しています。

当社の取締役会メンバーにおいて、特に経験・見識・専門性などを発揮できるスキルとして選定した理由は以下のとおりです。

氏名	現在の地位・担当	企業経営	財務・会計・ファイナンス	コンプライアンス・法務・リスク管理	マーケティング	DX・IT	人材開発	ESG・サステナビリティ	スキルの根拠
 荒木 直也	代表取締役社長	●			●			●	(株)阪急阪神百貨店での複数の新店開発の経験や同社の社長就任中における百貨店事業の大幅な収益改善を実現するなど、企業経営やマーケティングの領域において豊富な経験と高い見識を有しています。
 林 克弘	代表取締役副社長 食品事業担当	●		●			●	●	人事、総務、広報など経営管理部門での豊富な実績と、コンプライアンスの推進における適切な能力、知見を有しているほか、食品事業で構造改革を主導するなど企業経営においても高い見識を有しています。
 山口 俊比古	代表取締役 百貨店事業担当	●			●			●	(株)阪急阪神百貨店における店長や店舗企画、マーケティングなど幅広い分野での経験に加え、同社社長として、百貨店の新しい価値創造を推進するなど企業経営においても高い見識を有しています。
 嶋田 泰夫	取締役	●							都市交通、不動産、エンターテインメントなどをコア事業として展開する阪急阪神ホールディングス(株)の代表取締役社長 グループCEOとして、企業経営について高い見識を有しています。
 後藤 健志	取締役常勤監査等委員		●	●					財務・経理業務の経験に加え、中核会社の監査役を10年以上務め、証券アナリストや公認内部監査人の資格を有するなど、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
 番 尚志	取締役監査等委員*	●	●	●					三菱倉庫(株)の社長・会長経験者としての企業経営の豊富な経験に加え、財務および会計分野においても相当程度の知見を有しています。
 中野 健二郎	取締役監査等委員*	●	●	●					(株)三井住友銀行や京阪神ビルディング(株)の経営者としての豊富な経験により、特にファイナンスの分野における高い専門性を有しています。
 石原 真弓	取締役監査等委員*			●					弁護士としてこれまで培ってきた企業法務やリスク管理・コンプライアンスなどに関する専門的な知識と経験を有しています。
 関口 暢子	取締役監査等委員*		●			●	●		経営コンサルタントでの経験や事業会社における経理や経営企画業務、人事制度改革などの経験に加え、DX・ITにおいても幅広い知見を有しています。

※上記一覧表は、各取締役が有するすべての知識・経験・能力を表すものではありません。

*は独立・社外

役員一覧

代表取締役社長	荒木 直也
代表取締役副社長	林 克弘
代表取締役	山口 俊比古
取締役	嶋田 泰夫
取締役常勤監査等委員	後藤 健志
取締役監査等委員	番 尚志
取締役監査等委員	中野 健二郎
取締役監査等委員	石原 真弓
取締役監査等委員	関口 暢子
常務執行役員	渡邊 学
常務執行役員	池嶋 勝
執行役員	宇野 賢次
執行役員	今井 康博
執行役員	柏原 秀紀
執行役員	小山 徹
執行役員	吉松 宏之
執行役員	中尾 宏之

- 取締役の多様性
- 社外取締役の選任理由および出席状況
- 社外取締役の独立性に関する基準
- 株主との対話
- 政策保有株式の保有および議決権行使に関する方針

☞ [上記の項目に関しては当社ウェブサイトをご覧ください。](#)

コーポレートガバナンス

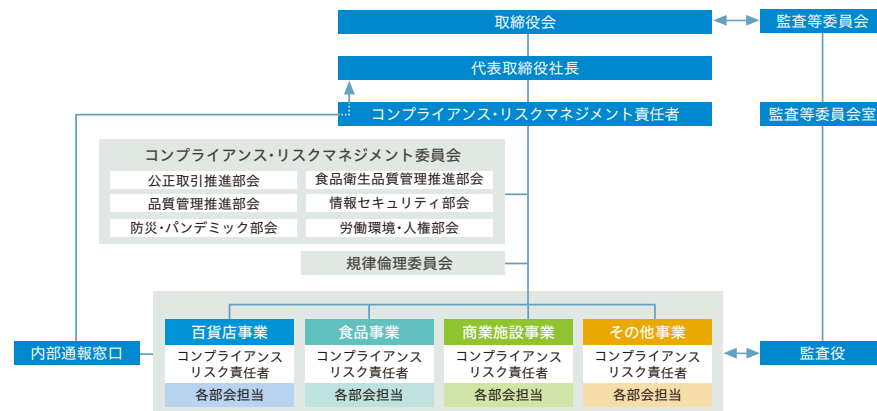
当社グループは、成長戦略の実現とともに、事業内容・規模などに応じた内部統制の仕組みの整備および適正な運用が重要であると考え、適宜、内部統制システムの見直しを行うとともに、すべてのグループ会社において内部統制の基本方針を策定・決議し、リスクの発生を防止・低減するための体制整備を行っています。

コンプライアンス推進・リスク管理の体制

当社では、リスク発生の予防対策、リスク発生時の報告、発生リスクへの対応の原則、対応策の実施などを骨子とする「リスク管理規程」を制定しています。また、コンプライアンス推進に関しては、当社グループの役員および従業員が当社グループの基本方針、倫理・法令・ルールなどに基づき行動するための基本姿勢を「H2Oリテイリンググループ行動規範」として定めるとともに、「グループコンプライアンス規程」を制定し、当社グループのコンプライアンス推進に関する基本方針ならびにルールを定めています。

そして、リスクの未然防止と発生時の損失最小化、コンプライアンス体制の構築・整備を推進するためのリスクマネジメント体制を整備し、「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」において、当社グループにおけるリスク情報の収集・対応策の策定を行っていくとともに、当社および当社グループ各事業に責任者を置き、各事業において、事業の特性に応じたリスク対策を自発的かつ計画的に講じる仕組みの構築を行っています。

コンプライアンス推進・リスク管理体制図



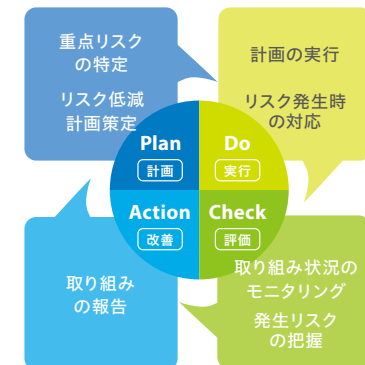
コンプライアンス・リスクマネジメント委員会

専門部会である公正取引、品質管理、情報セキュリティ、防災・パンデミック、労働環境・人権などの各部会におけるグループ重点リスクに対する取り組み内容と今後の課題について、「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」において、情報の共有化と対応策の検討を行っています。

また、当社グループにおけるコンプライアンス推進とリスクの未然防止を図るため、グループ各社のコンプライアンス担当者を対象に「コンプライアンス連絡会」を随時開催しています。2024年度は、特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律（フリーランス保護法）の遵守および個人情報の保護を目的としたセキュリティ事故への対応策などについて、グループ各社への周知・対応の徹底を推進することにより、当社グループとしての公正な取引環境の拡充や重要性を増す情報セキュリティへの意識啓発をはじめ、各種課題への事前対応につなげています。

リスクマネジメントのプロセス

リスクマップおよびリスクチェックシートを用い、事業活動におけるリスクアセスメントを各社で実施しています。そして、各社のリスクの影響度と発生可能性を踏まえ、当社グループに影響をおよぼしうる社会情勢の変化を考慮したうえで、重点リスクを特定しています。特定した重点リスクについては、策定したリスク低減計画をもとに、各社において取り組みを進めるとともに、主に部会で進捗を管理し、取り組み状況および結果については、「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」および取締役会に報告を行っています。



コーポレートガバナンス

2024年度 委員会および各部会での取り組み

コンプライアンス・リスクマネジメント委員会	● 南海トラフ地震対策および人権デュー・ディリジェンスをグループの重点リスク、取り組みテーマとして定め、現状の取り組み内容や課題の確認および今後の対応について審議を実施。
公正取引推進部会	● 特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律（フリーランス保護法）対応として、実態調査の実施を踏まえ、対応方針の決定および周知を実施。 ● 同法の施行に伴い、対応する書式などを各社であらかじめ整備し、ハラスメント防止規程も改定。
食品衛生品質管理推進部会	● グループ品質管理基準の策定、内容の検証・見直しの実施と周知徹底。 ● グループ共通取り組みとして、表示の適正化推進（表示間違いや貼り間違いの防止）、食中毒予防に関する情報共有と注意喚起を行い、グループ各社の品質管理レベルの向上とリスク低減を推進。
品質管理推進部会	● グループ各社にて品質管理上の最重要課題を抽出し、改善・対策を実施。 ● 品質表示や広告表現の遵守を目的にオンライン研修などによる現場従業員への品質管理教育を実施。 ● 業機法および景品表示法のガイドラインを改定。
情報セキュリティ部会	● セキュリティ事故発生状況の共有化およびグループ全体のセキュリティ対策定着化の推進。 ● グループ各社を対象とした顧客情報の棚卸調査の実施。 ● データガバナンス推進のため、情報システム管理規程および情報セキュリティ管理規程の改定を実施。 関連 P.40「信頼を支えるセキュリティの確立」
防災・パンデミック部会	● 安否確認システムの導入推進およびグループ一斉訓練の実施。 ● BCP（事業継続計画）の策定推進（食品スーパー2社、商業施設事業3社） ● グループ各社の地震・防火対策の現状を調査し、防災訓練実施の推進と非常用電源（蓄電池）の配備を実施。有事の際、迅速な情報共有および対応を実施するための緊急連絡チャットを開設。 関連 P.54「災害時の安全・安心の向上」
労働環境・人権部会	● 人権デュー・ディリジェンスの実施に向け、グループ各社に人権課題に関するアンケートを実施し、課題リストおよびリスクマップを作成。 ● 特定されたリスクの防止・軽減策を提案、各社での改善取り組みの推進。

- 公正取引確保のための取り組み
- 反社会的勢力排除に向けた取り組み

➡ [上記の項目に関しては当社ウェブサイトをご覧ください。](#)

顧客情報管理

顧客情報の管理については、専門部門やグループ横断の専門部会を設置し、個人情報管理規程および管理マニュアルに基づくルールの厳格な運用と従業員教育の徹底など個人情報の保護に関する法律の遵守に努めるとともに、「コミュニケーションリテラシー」として積極的に顧客データを活用したビジネスを推進していくにあたり、顧客に安心して情報を提供いただけるよう個人情報保護ガバナンスの強化に向けた取り組みを行っています。

内部通報制度・ハラスメント対策

内部通報制度「H2Oリテイリンググループ コンプライアンスホットライン」の通報窓口を当社および社外の弁護士事務所に設置するとともに、中核会社をはじめ一部のグループ会社にも通報窓口を設置しています。通報窓口の整備・拡大を図るとともに、ポスターや社内ポータルサイトを活用し、内部通報窓口の周知・徹底を行っています。また、通報内容については、代表取締役および常勤監査等委員に定期的に報告しています。

ハラスメント防止対策については、2024年度、多様性を認め合う職場づくりの推進を目的に当社およびグループ各社の役員を対象にしたLGBTQ+（性的指向およびジェンダーアイデンティティの多様性）に関する研修を実施したほか、当社およびグループ会社の経営職（管理職）を対象にしたグループ合同ハラスメント研修も実施しました。ハラスメントに関する知識・知見の習得による職場におけるハラスメント行為の未然防止と、より良い職場づくりの実現に向けて継続的な取り組みを行っています。

内部通報相談件数（H2Oリテイリンググループ合計）

	2022年度	2023年度	2024年度
相談件数	139	188	209
人間関係に関する相談 （うちハラスメントに関する相談）	103 (75)	132 (106)	160 (54)
労務に関する相談	7	19	14
不正行為（ルール違反など）	24	24	16
その他	5	13	19

Chapter 5

データ

68 業績サマリー(2014～2024年度)

69 環境データ

70 人的資本データ

72 会社沿革

73 会社情報／株式情報

業績サマリー (2014～2024年度)

(単位:百万円)

会計年度	年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	決算年月	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
総額売上高*		844,819	915,690	901,221	921,871	926,872	897,289	739,198	788,108	979,723	1,073,866	1,159,632
売上高		844,819	915,690	901,221	921,871	926,872	897,289	739,198	518,447	628,089	657,400	681,759
営業利益		21,358	23,825	22,542	22,765	20,422	11,171	△ 4,438	740	11,388	26,188	34,830
経常利益		21,219	23,060	21,725	24,272	21,376	11,831	△ 2,907	2,346	13,004	27,875	35,909
親会社株主に帰属する当期純利益		11,586	14,053	14,298	14,636	2,162	△ 13,150	△ 24,791	9,872	16,382	21,905	34,842
設備投資		38,914	20,110	28,060	26,443	32,039	35,125	22,699	25,256	31,160	31,754	31,299
減価償却費		15,149	16,230	15,857	16,223	17,399	18,519	18,141	17,902	19,159	19,970	23,472
営業活動によるキャッシュ・フロー		25,468	24,539	38,742	32,739	15,392	9,871	12,755	6,465	30,295	49,332	46,268
投資活動によるキャッシュ・フロー		△49,162	5,852	△25,325	△35,492	△ 36,682	△ 22,451	△ 20,761	△ 5,203	5,782	△17,752	△13,304
財務活動によるキャッシュ・フロー		24,161	△26,207	21,703	△13,812	9,581	△ 16,440	31,859	△28,578	△ 12,549	△22,531	△44,990
会計年度末												
純資産		251,659	252,587	264,323	280,807	279,603	244,634	229,277	260,938	272,814	294,026	313,420
自己資本		250,762	251,554	263,220	279,569	278,364	243,317	228,134	236,844	248,821	268,668	299,257
総資産		631,877	597,041	640,543	661,873	663,335	586,904	625,945	654,558	686,423	710,089	730,499
1株当たり情報												
純資産(円)		2,033.25	2,038.83	2,131.97	2,263.95	2,252.28	1,967.90	1,843.78	1,922.25	2,137.87	2,331.48	2,448.54
当期純利益(円)		98.06	113.93	115.84	118.54	17.50	△106.38	△200.45	79.84	135.85	189.82	295.51
配当金(円)		25	35	40	40	40	40	25	25	25	28	42
財務指標												
営業利益率(%)		2.5	2.6	2.5	2.5	2.2	1.2	△0.6	0.1	1.8	4.0	5.1
自己資本比率(%)		39.7	42.1	41.1	42.2	42.0	41.5	36.4	36.2	36.2	37.8	41.0
自己資本当期純利益率(%)		5.4	5.6	5.6	5.4	0.8	△5.0	△10.5	4.2	6.7	8.5	12.3
総資産経常利益率(%)		4.2	3.8	3.5	3.7	3.2	1.9	△0.5	0.4	1.9	4.0	5.0
連結配当性向(%)		25.5	30.7	34.5	33.7	228.5	—	—	31.3	18.4	14.8	14.2

※2021年度(2022年3月期)より「収益認識に関する会計基準」を適用、収益認識に関する会計基準などによる影響を除外した従前の基準での売上高に相当します。

環境データ

項目	範囲	単位	2022年度	2023年度	2024年度
エネルギー使用量					
電力	連結	千kWh	551,994	529,119	513,337
ガス	連結	千m ³	7,772	7,009	7,421
温水・冷水・蒸気	連結	千GJ	158	151	137
ガソリン・軽油	連結	千GJ	9	9	9
合計	連結	千GJ	6,082	5,041	4,940*
温室効果ガス排出量					
スコープ1	連結	千t-CO ₂ e	52	54	53*
スコープ2	連結	千t-CO ₂ e	175	193	199*
スコープ3	主要4社	千t-CO ₂ e	2,940	3,114	3,218
スコープ3 カテゴリ1 購入した商品・サービス	主要4社	千t-CO ₂ e	2,633	2,822	2,948*
水使用量					
水使用	主要4社	千m ³	2,653	3,004	2,838
容器包装					
紙資材	主要4社	t	1,131	1,251	1,333
プラスチック資材	主要4社	t	3,784	3,625	3,544
廃棄物					
廃棄物総発生量	主要4社	t	59,679	55,462	49,183
リサイクル率	主要4社	%	61.1	66.6	65.3
食品廃棄物発生量	主要3社	t	11,800	11,286	11,009
食品リサイクル率	主要3社	%	56.1	48.8※	58.0

* 第三者保証対象項目
※ イズミヤと阪急オアシスの合併に伴い、発生抑制実施量が算出されないことによる低下

範囲	
連結	阪急阪神百貨店、イズミヤ・阪急オアシス、関西スーパーマーケット、エイチ・ツー・オー商業開発ほか主要12社（事業会社の合併等により、2022年度は主要15社／2023年度は主要14社）
主要4社	阪急阪神百貨店、イズミヤ・阪急オアシス、関西スーパーマーケット、エイチ・ツー・オー商業開発（2022年度はイズミヤ・阪急オアシスが合併前につき主要5社）
主要3社	阪急阪神百貨店、イズミヤ・阪急オアシス、関西スーパーマーケット（2022年度はイズミヤ・阪急オアシスが合併前につき主要4社）

温室効果ガス排出量の算定について

スコープ1 排出量 = Σ (燃料使用量 $\times$ CO₂排出係数^{※1}) + Σ (エネルギー起源のCO₂以外のGHG排出量 $\times$ 地球温暖化係数^{※1})

スコープ2 排出量 = Σ (購入電力量など(温水・冷水・蒸気を含む) $\times$ CO₂排出係数^{※1})

スコープ3
カテゴリ1 排出量 = Σ { (自社が購入した商品金額) $\times$ (排出原単位^{※2}) }

※1 地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく係数

電力・ガスについては、環境省・経済産業省公表の事業者別排出係数を使用

※2 サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出などの算定のための排出原単位データベースVer3.5を参照

第三者保証

2024年度のエネルギー使用量、温室効果ガス排出量(スコープ1・2、スコープ3カテゴリ1)については、デロイト トーマツ サステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。



人的資本データ

項目	範囲	単位	2022年度			2023年度			2024年度		
			社員	契約・PA	合計	社員	契約・PA	合計	社員	契約・PA	合計
従業員数	百貨店事業	名	3,884	851	4,735	2,869	1,614	4,483	2,663	1,531	4,194
	食品事業	名	3,772	11,408	15,180	3,727	12,117	15,844	3,562	11,663	15,225
	商業施設事業	名	609	1,197	1,806	554	1,243	1,797	387	550	937
	その他事業	名	1,220	1,791	3,011	1,046	2,151	3,197	1,391	2,162	3,553
	連結	名	9,485	15,247	24,732	8,196	17,125	25,321	8,003	15,906	23,909
女性従業員比率	百貨店事業	%	64.9	80.2	70.5	65.6	78.5	70.2	65.9	78.9	70.7
	食品事業	%	28.9	77.5	68.9	28.5	76.3	65.1	27.9	76.6	65.3
	商業施設事業	%	27.4	54.9	48.9	29.8	51.6	44.9	38.2	55.4	50.3
	その他事業	%	58.1	78.8	71.7	56.3	77.3	70.4	62.5	78.1	72.0
	連結	%	45.0	75.7	67.7	45.1	74.9	65.2	47.1	75.8	66.4
女性管理職比率	百貨店事業	%	—	—	18.5	—	—	18.5	—	—	16.8
	食品事業	%	—	—	6.2	—	—	6.8	—	—	7.5
	商業施設事業	%	—	—	13.9	—	—	17.0	—	—	22.0
	その他事業	%	—	—	28.5	—	—	29.0	—	—	28.2
	連結	%	—	—	13.7	—	—	14.5	—	—	15.0
男女賃金格差	百貨店事業	%	65.4	64.5	60.4	60.7	67.3	57.7	63.6	66.9	60.0
	食品事業	%	75.5	91.3	51.8	80.4	100.1	55.1	79.6	90.0	56.9
	商業施設事業	%	84.9	69.6	55.5	86.1	65.4	57.0	81.9	45.6	45.9
	その他事業	%	72.9	111.2	75.0	70.4	111.0	72.1	65.2	89.1	61.7
	連結	%	74.1	86.5	56.6	77.6	90.9	57.2	77.8	81.4	56.8
育児休業取得者数	百貨店事業	名	48	16	64	37	6	43	67	17	84
	食品事業	名	39	51	90	41	13	54	55	37	92
	商業施設事業	名	5	1	6	5	1	6	8	2	10
	その他事業	名	23	12	35	29	7	36	27	16	43
	連結	名	115	80	195	112	27	139	157	72	229

(注)1. 従業員数は、各年度の有価証券報告書に記載の人員数を記載しています(社員は期末従業員数、契約・PAは8時間換算のうえ期中平均した臨時従業員数。執行役員、受け入れ出向者を含み、他社への出向者は除きます)。

2. 2023年度の百貨店事業・その他事業における社員の減少と契約・PAの増加は、主に雇用区分の集計対象を見直したことによるものです。

3. 女性従業員比率以下の各指標は、2025年度現在においてグループに属しており、集計可能な会社を対象としています。

4. 女性管理職比率は受け入れ出向者を含み、他社への出向者を除いた各社就業人員内での比率となっています。

5. 男女賃金格差と育児休業取得者数は、受け入れ出向者を除き、他社への出向者を含んだ雇用元での集計となります。

人的資本データ

項目	範囲	単位	2022年度			2023年度			2024年度		
			社員	契約・PA	合計	社員	契約・PA	合計	社員	契約・PA	合計
男性育児休業取得率	百貨店事業	%	—	—	90.0	—	—	87.5	—	—	100.0
	食品事業	%	—	—	31.3	—	—	30.3	—	—	74.2
	商業施設事業	%	—	—	16.7	—	—	50.0	—	—	100.0
	その他事業	%	—	—	80.0	—	—	50.0	—	—	85.7
	連結	%	—	—	52.4	—	—	49.1	—	—	80.9
介護休業取得者数	百貨店事業	名	2	9	11	2	2	4	0	3	3
	食品事業	名	3	1	4	3	4	7	1	8	9
	商業施設事業	名	1	0	1	1	0	1	0	1	1
	その他事業	名	0	0	0	1	1	2	3	2	5
	連結	名	6	10	16	7	7	14	4	14	18
有給休暇取得率	百貨店事業	%	55.8	78.1	63.1	63.7	82.1	69.5	65.0	83.0	70.8
	食品事業	%	53.8	82.2	76.3	52.3	80.2	73.7	56.3	85.0	77.9
	商業施設事業	%	60.0	71.7	68.6	63.8	68.5	67.0	58.8	85.8	75.9
	その他事業	%	70.4	74.4	72.8	68.1	69.3	68.8	74.9	74.8	74.8
	連結	%	56.2	80.6	73.2	59.0	78.8	72.0	61.4	84.0	76.2
離職率	百貨店事業	%	1.8	11.1	5.1	2.4	13.4	6.0	5.6	12.3	7.8
	食品事業	%	6.1	19.4	17.0	6.5	18.8	15.9	4.6	14.8	12.3
	商業施設事業	%	7.6	21.0	18.0	5.7	19.5	15.7	4.4	13.3	10.2
	その他事業	%	8.8	24.5	17.9	9.8	24.8	17.6	11.2	24.4	18.1
	連結	%	4.8	19.2	15.2	5.1	18.6	14.0	5.6	15.0	11.7
障がい者雇用率	連結	%	—	—	2.89	—	—	3.08	—	—	2.94
総額人件費	連結	億円	—	—	950	—	—	966	—	—	994
人的資本ROI*	連結	%	—	—	12.0	—	—	27.1	—	—	35.0

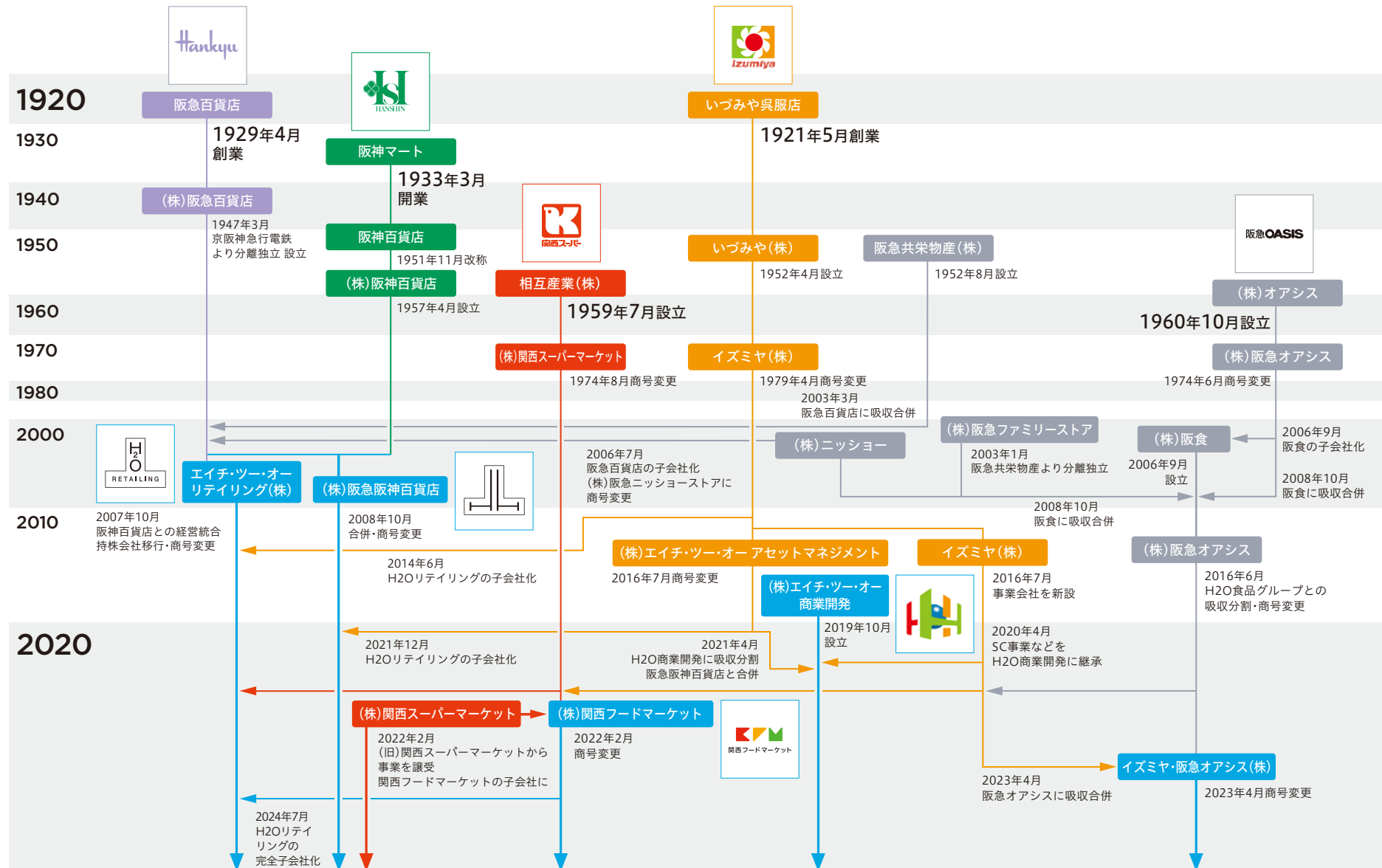
(注)1. 男性育児休業取得率から離職率までの各指標は、受け入れ出向者を除き、他社への出向者を含んだ雇用元での集計となります。

2. 障がい者雇用は、特例子会社制度および企業グループ適用に加え、企業グループ算定特例による対象者も通算したグループ全体の雇用率となっています。

3. 総額人件費および人的資本ROIはグループ内調整後の連結決算数値に基づいて算出しています。

※人的資本ROI = 営業利益 ÷ 総額人件費 × 100

会社沿革



会社情報／株式情報（2025年3月31日現在）

会社概要

商号	エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社 H2O RETAILING CORPORATION
本店所在地	大阪市北区角田町8番7号
設立	1947年3月7日 2007年10月1日 商号変更
資本金	17,796百万円
グループ従業員数	23,909名（正規雇用 8,003名、非正規雇用※ 15,906名）
ウェブサイト	https://www.h2o-retailing.co.jp

※8時間換算・期中平均

主なグループ会社

株式会社阪急阪神百貨店	百貨店の運営
イズミヤ・阪急オアシス株式会社	食品スーパーの運営
株式会社関西スーパーマーケット	食品スーパーの運営
株式会社関西フードマーケット	食品スーパー各社の経営企画・管理
株式会社エイチ・ツー・オー 商業開発	商業施設の運営、衣料品・住居関連商品の販売

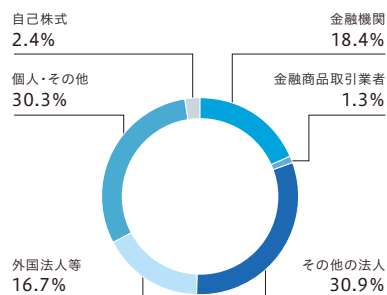
🔗 グループ企業一覧

<https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/company/group.html>

株式情報

発行可能株式総数	150,000,000株
発行済株式の総数	125,201,396株
上場証券取引	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	8242
株主数	64,285名

株式の状況



大株主の状況

株主名	持株数(千株)	出資比率(%)
阪神電気鉄道株式会社	14,749	12.07
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,616	11.14
阪急阪神ホールディングス株式会社	8,336	6.82
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,041	4.94
関西フードマーケット取引先持株会	5,347	4.37
BNYM AS AGT／CLTS 10 PERCENT	2,445	2.00
GOVERNMENT OF NORWAY	1,975	1.62
H2Oリテイリンググループ従業員持株会	1,908	1.56
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,807	1.48
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,441	1.18

(注)1. 当社は自己株式を保有していますが、上記大株主からは除外しています。

2. 出資比率は、発行済株式の総数から自己株式を除いた数に基づき算出しています。

編集方針

「統合レポート2025」は、当社グループの「長期事業構想2030 Ver.2」および「中期経営計画2024-2026」の進捗をご報告するとともに、私たちの持続的な価値創造の姿を明確にお伝えすることを目的としています。本年度は特に、地域の成長・活性化を自社の成長エンジンとする独自のビジネスモデルと、その社会への貢献について、株主・投資家の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーの方にご理解いただくことに重点を置きました。また、事業戦略の章では、長期事業構想で掲げた4つのビジネス領域の具体的な展開に沿って構成することで、当社グループの成長戦略をより深くご理解いただけるよう努めています。私たちは、今後も適切な情報開示を行い、ステークホルダーの皆さまとの対話の機会につながることを目指して取り組んでいきます。



編集：
経営企画グループ
コーポレートコミュニケーション室