



# 第107期 定時株主総会 招集ご通知

日時 2026年6月24日（水曜日）午前10時

場所 大阪市北区茶屋町19番1号  
梅田芸術劇場 メインホール

## 決議事項

### 第1号議案

取締役（監査等委員である取締役を除く）  
4名選任の件

### 第2号議案

監査等委員である取締役4名選任の件

### 第3号議案

役員賞与支給の件

事前にインターネットで議決権を行使いただいた株主様に、議案の賛否にかかわらず、抽選でプレゼントを贈呈します。  
詳しくは6ページをご覧ください。

エイチ・ツー・オー リテイリング 株式会社  
(証券コード 8242)

## 株主の皆様へ

平素は格別のご支援を賜り、厚くお礼申し上げます。

当期は、訪日客の減少や物価上昇など厳しい事業環境の中、総額売上高は3期連続で過去最高を更新しました。営業利益は前期比では減益となりましたが、「中期経営計画2024-2026」の重点取り組みを着実に推進し、中期経営計画の営業利益目標を2年連続で達成することができました。

このような業績結果を踏まえ、2026年3月期の期末配当を前期に比べ2円増配し、1株あたり24円とし、年間配当額を1株あたり46円（中間:22円、期末:24円）とさせていただきます。

当社は、「長期事業構想2030 Ver.2」の達成に向け、既存事業の深化と新事業領域の開拓を進めております。そこから得た手応えや気づきから、改めて5つの重点成長領域を明確にすることで「長期事業構想2030 Ver.2アップデート」として計画を更新し、取り組みを着実に推進しております。当社グループが持つ3つの競争優位性である「リアル店舗」「地域からの共感」「顧客データ」を活かした「関西ドミナント化戦略」と、新たなターゲットに向けたビジネス開発を推進する「ターゲット突破戦略」の2軸の成長ベクトルで、持続的な成長と企業価値の向上に引き続き努めてまいります。

株主の皆様におかれましては、今後とも何卒より一層のご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。



エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社  
代表取締役社長 **荒木 直也**

株主総会における議決権の行使は、株主の皆様の大切な権利です。

郵送やインターネットにより議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、2026年6月23日（火曜日）午後6時までには到着するよう同封の議決権行使書用紙に賛否をご記入のうえご返送いただくか、又は、インターネットにより議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。

株主各位

2026年6月2日  
(電子提供措置の開始日 2026年5月29日)  
大阪市北区角田町8番7号  
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社  
代表取締役社長 荒木直也

## 第107期定時株主総会招集ご通知

当社第107期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

記

- 日時** 2026年6月24日(水曜日) 午前10時 (受付開始 午前9時)
- 場所** 大阪市北区茶屋町19番1号  
**梅田芸術劇場 メインホール** ※末尾ご案内図をご参照ください。
- 株主総会の目的事項**
  - 報告事項**
    - 第107期(2025年4月1日から2026年3月31日まで)事業報告の内容、連結計算書類並びに計算書類の内容報告の件
    - 会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
  - 決議事項**
    - 第1号議案** 取締役(監査等委員である取締役を除く)4名選任の件
    - 第2号議案** 監査等委員である取締役4名選任の件
    - 第3号議案** 役員賞与支給の件
- 招集にあたっての決定事項**

5ページから8ページに記載の「議決権の行使等についてのご案内」をご参照ください。

以上

◎株主総会ご出席株主様へのお土産のご用意はありません。何卒ご理解くださいますようお願いいたします。

本総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイト「第107期定時株主総会招集ご通知」及び「その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」を掲載しています。

【当社ウェブサイト】



<https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/ir/stock/meeting.html>

【東京証券取引所ウェブサイト】



<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

【ネットで招集】



<https://s.srdb.jp/8242/>  
(2026年6月2日掲載予定)

東京証券取引所ウェブサイトアクセスされる場合は、当社名又は証券コード（8242）を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択のうえ、ご覧ください。

- ◎法令に定める基準日（2026年3月31日）までに書面交付請求をされていない株主様には、株主総会参考書類と関連書類の一部を合わせて送付しています。  
また、書面交付請求をされた株主様には、法令及び当社定款の規定に基づき、電子提供措置事項から、次の事項を除いた書面を送付しています。  
なお、監査等委員会及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しています。

①事業報告の以下の事項

- ・ 会社の新株予約権等に関する事項
- ・ 会計監査人に関する事項
- ・ 会社の体制及び方針

②連結計算書類の以下の事項

- ・ 連結株主資本等変動計算書
- ・ 連結注記表

③計算書類

④監査報告書

- ◎株主総会前日までに電子提供措置事項を修正する必要がある場合は、掲載しているウェブサイトにて修正内容を掲載します。

## インターネットでのライブ中継のご案内

当日、株主総会会場にご来場いただくことなく株主総会の模様をご視聴いただけるように、インターネットでのライブ中継を行います。

### ■ 配信日時

2026年6月24日（水曜日）午前10時から

### ■ ご視聴方法

当社ホームページにアクセスいただき、「第107期定時株主総会ライブ中継」を選択し、以下のユーザー名、パスワードを入力（半角英数字）してください。

当社ホームページURL	<a href="https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/ir/stock/meeting.html">https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/ir/stock/meeting.html</a>
-------------	---

※郵送でお届けしております「第107期定時株主総会招集ご通知」に記載されたユーザー名・パスワードをご入力ください。

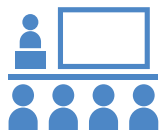
- ・ご使用の機器やネットワーク環境により、ご視聴いただけない場合がありますので予めご了承ください。
- ・ご視聴いただくための費用（インターネット接続料金・通信料金等）は、株主様のご負担となります。
- ・ライブ中継は、会社法上の株主総会での会場ではありませんので、ライブ中継内での議決権行使等はできません。議決権行使は、予め郵送又はインターネットにより行っていただきますようお願いいたします。
- ・ライブ中継内でご発言等を行うことはできません。
- ・当日、インターネット環境や機材トラブル、その他の諸事情により、やむを得ずライブ中継を中断又は中止することがあります。
- ・ライブ中継の撮影・録画・録音・保存及びSNS等での公開等は固くお断りします。

## 議決権の行使等についてのご案内

株主総会における議決権は株主の皆様のご大切な権利です。後記の株主総会参考書類をご検討いただき、以下のいずれかの方法で議決権を行使いただきますようお願いいたします。

議決権の行使には以下の3つの方法があります。

### 株主総会にご出席される場合



同封の議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください(ご記入・ご捺印は不要です)。

#### 株主総会開催日時

2026年6月24日(水曜日) 午前10時

◎当日代理人によりご出席の場合は、委任状を議決権行使書用紙とともに会場受付にご提出ください。なお、代理人の資格は、本総会において議決権を有する他の株主様1名に限らせていただきますので、ご了承ください。

### 株主総会にご出席されない場合



#### 郵送による 議決権行使

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご記入いただき、ご返送ください。なお、議案につき賛否の表示のない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いします。

#### 行使期限

2026年6月23日(火曜日)  
午後6時到着分まで



#### インターネットによる議決権行使

##### QRコードから行使する方法

行使の方法の詳細は  
**7ページ**をご覧ください。

#### 行使期限

2026年6月23日(火曜日)  
午後6時まで

##### ログインID・仮パスワードを 入力し行使する方法

行使の方法の詳細は  
**8ページ**をご覧ください。

#### 行使期限

2026年6月23日(火曜日)  
午後6時まで

## 議決権の行使等についてのご案内

◎当日ご出席の場合は、郵送又はインターネットによる議決権行使のお手続きはいずれも不要です。  
なお、郵送又はインターネットで事前に議決権を行使した後に株主総会にご出席される場合は、当日会場で行う議決権行使が、事前に行った議決権行使に対して優先されることとなります。

### ● 複数回にわたり行使された場合の議決権の取り扱い

- (1) インターネットと郵送により重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効としてお取り扱いしますのでご了承ください。
- (2) インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とします。

### ● 議決権行使プラットフォームのご案内

管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人様を含みます）につきましては、事前の利用申込みをいただくことにより、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことができます。

## 事前にインターネットで議決権を行使いただいた株主様へのプレゼント

インターネットにより事前に議決権を行使いただいた株主様に、議案の賛否にかかわらず、抽選で500名様に小倉山荘「をぐら山春秋（やましゅんじゅう） ミニ箱（8ヶ入り4袋）」を贈呈します。

ぜひ、インターネットによる議決権行使をご活用ください。

### プレゼント商品：をぐら山春秋 ミニ箱（8ヶ入り4袋）

阪神梅田本店をはじめ、当社グループの百貨店のデパ地下でも取り扱いがある小倉山荘の代表菓『をぐら山春秋』

8種類のひと口サイズのあられに、日本の四季の彩りと味わいを詰め込んだ一品です。

様々な風味の違いをお楽しみいただけます。



なお、当選者の発表は商品の発送をもって代えさせていただきます。

※当選された方には、2026年3月31日時点の株主名簿に登録されているお名前・ご住所宛に2026年7月下旬ごろ発送します。

# 議決権の行使等についてのご案内

## インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォンから**当社の指定する議決権行使サイト** (<https://evote.tr.mufig.jp/>) にアクセスいただき、画面の案内に従って行使いただきますようお願いいたします。

議決権行使期限

2026年6月23日（火曜日）午後6時まで

### QRコードを読み取る方法

#### スマートフォン



スマートフォンでの議決権行使は、「ログインID」「仮パスワード」の入力が不要です。

#### 1 QRコードを読み取る

お手持ちのスマートフォンで、同封の議決権行使書用紙の副票（右側）に記載の「ログイン用QRコード」を読み取る。



#### 2 議決権行使方法を選ぶ

議案賛否方法の選択画面が表示されるので、議決権行使方法を選ぶ。



個別に賛否を選択する場合

#### 3 各議案の賛否を選択

画面の案内に従って各議案の賛否を選択。



#### 4 以降は画面の入力案内に従って入力

行使完了

※お手持ちの機種によってはQRコードでのログインができない場合があります。QRコードでのログインができない場合には、「ログインID・仮パスワードを入力する方法」にて議決権行使を行ってください。

「QRコード」は(株)デンソーウェブの登録商標です。

# 議決権の行使等についてのご案内

## ■ ログインID・仮パスワードを入力する方法

### パソコン、スマートフォン

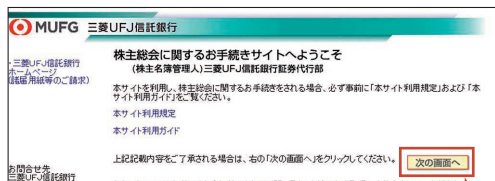


議決権行使サイトにおいて、議決権行使書用紙に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」をご利用いただき、画面の案内に従って賛否を入力ください。

#### 1 議決権行使サイトへアクセス

議決権行使サイト  
<https://evote.tr.mufg.jp/>

#### 2 「次の画面へ」をクリック



「次の画面へ」をクリック

#### 3 お手元の議決権行使書用紙の副票（右側）に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力

入力して「ログイン」をクリック

#### 4 以降は画面の入力案内に従って賛否を入力

行使完了

## インターネットによる議決権行使に関するご注意事項

- 議決権行使サイトをご利用いただくための費用（インターネット接続料金・通信料金等）は株主様のご負担となります。
- 議決権行使サイトは、毎日午前2時30分から午前4時30分まで取り扱いを休止します。

システム等に関する  
お問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）  
電話 **0120-173-027**（受付時間 9：00～21：00、通話料無料）

# 決算ハイライト 第107期(2025年4月1日~2026年3月31日)

連結売上高

**6,802**億円  
(前期比 99.8%)

総額売上高

**1兆1,624**億円  
(前期比 100.2%)

連結営業利益

**323**億円  
(前期比 93.0%)

連結経常利益

**345**億円  
(前期比 96.1%)

親会社株主に帰属する  
当期純利益

**299**億円  
(前期比 86.0%)

- インバウンド売上の減少や物価上昇など事業環境が厳しい中、総額売上高は3期連続で過去最高を更新
- 各段階利益は前期比では減益となるも、いずれも業績予想を上回る

## 各セグメントの概況

### 百貨店事業

売上高	総額売上高	営業利益
<b>1,853</b> 億円	<b>6,210</b> 億円	<b>237</b> 億円
(前期比 96.4%)	(前期比 97.8%)	(前期比 84.2%)

- 訪日客の減少によりインバウンド売上は減少
- 阪急本店リモデル工事に伴う売場閉鎖の影響を受けながらも、国内売上は堅調に推移
- 減収に伴う粗利益の減少とPOSレジ刷新費用が販管費を押し上げ減益

### 食品事業

売上高	総額売上高	営業利益
<b>4,158</b> 億円	<b>4,324</b> 億円	<b>100</b> 億円
(前期比 100.8%)	(前期比 100.9%)	(前期比 112.0%)

- 客数は微減するも商品単価の上昇により客単価が向上し、既存店が堅調
- 2つの新店舗フォーマットでの出店・業態転換が成長を牽引
- 食品スーパーの一体運営によるオペレーションの効率化も奏功し増収増益

### 商業施設事業

売上高	総額売上高	営業利益
<b>284</b> 億円	<b>300</b> 億円	<b>38</b> 億円
(前期比 94.5%)	(前期比 94.7%)	(前期比 97.8%)

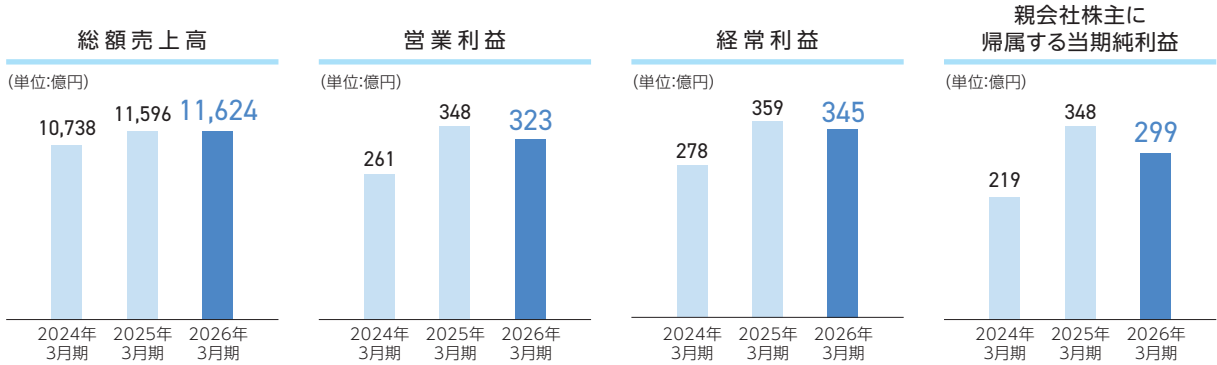
- 前期に子会社を譲渡した影響を除くと増収増益
- ビジネスホテル「アワーズイン阪急」を運営する(株)大井開発では、客室単価の上昇が一部改装による客室稼働数の減少をカバーし、総額売上高は増収

### その他事業

売上高	総額売上高	営業利益
<b>464</b> 億円	<b>788</b> 億円	<b>75</b> 億円
(前期比 108.2%)	(前期比 122.5%)	(前期比 342.8%)

- 寧波阪急商業有限公司の業績が通期で寄与
- クレジットカードサービスを提供する(株)ペルソナ、コンビニエンスストア事業を運営する(株)アズナス等のグループ会社が堅調
- 子会社からの配当金収入の増加により大幅な増益

## 連結業績の推移



## 2026年度連結業績予想

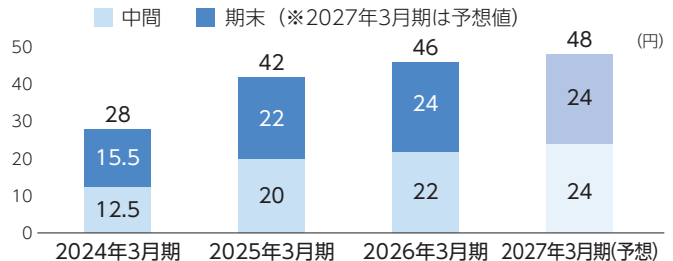


- 2026年3月にリモデルオープンした阪急本店の改装効果が売上を押し上げる一方で、人件費等の販管費の増加に加え、インバウンド売上の減少が継続すると想定。また、今後の重点成長領域である「海外」「富裕層」「データビジネス」への投資性費用の投下を2026年度より加速させる計画。この結果、売上の伸びに対し利益の伸びが限定的となる見込み。

## 1株あたり配当金の推移

- 当期は減益となるも、投資有価証券売却益による特別利益の計上等により、連結業績が業績予想を上回ったことなどを総合的に勘案した結果、当期末配当金は1株あたり24円(前期比+2円)とし、1株あたりの年間配当額は46円(前期比+4円)に増配。また、来期の1株あたり年間配当額は48円を予定。

## 1株あたり配当金の推移



※記載の金額は、表示単位未満を切り捨て、前期比は表示桁数未満を四捨五入して表示しています。

# 長期事業構想2030 Ver.2アップデート

当社グループは「長期事業構想2030 Ver.2」の達成に向け、既存事業の深化と新事業領域の開拓を並行して推進しています。「中期経営計画2024-2026」で定めた以下の重点取り組みでは順調に成果が生まれており、中期経営計画の最終年度である2026年度は目標値を引き上げ、営業利益325億円の達成を目指しています。

国内顧客・店舗ビジネスの深化

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

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

2026年度業績予想

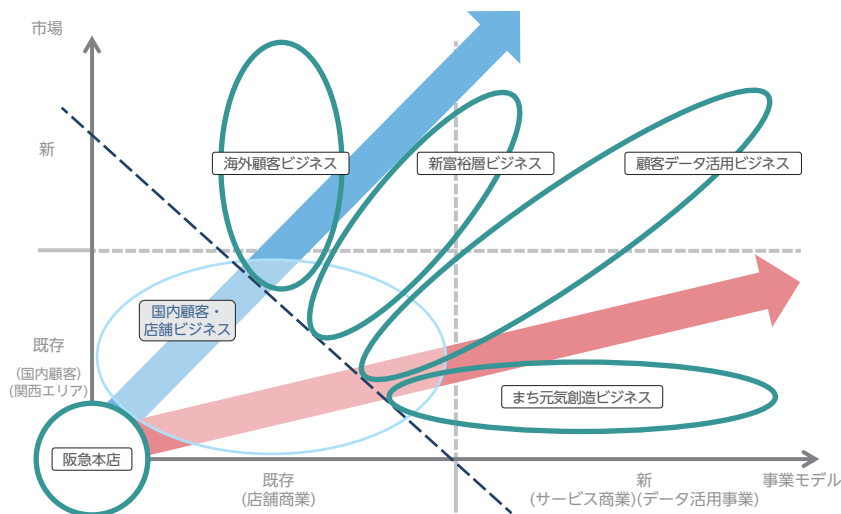
連結営業利益 **325**億円

ROE **7.4**%

ROIC **5.6**%

## 今後の重点成長領域を明確化し構想をアップデート

「中期経営計画2024-2026」で掲げた重点取り組みを通じて一定の手応えを得ていますが、さらに、将来的な人口減少に伴うマーケット縮小をブレイクスルーし、長期事業構想を確実に実現していくため、改めて5つの重点成長領域を設定し、計画をアップデートしました。阪急本店を核に「関西ドミナント化戦略」「ターゲット突破戦略」の2軸の成長ベクトルで、持続的成長を推進していきます。



### ターゲット突破戦略

- 2030年大阪IR・MICE
  - 定着する円安・資産高傾向
  - 海外顧客・富裕層マーケット拡大
- 中長期的に有望なマーケットに向け、重点的にビジネスを強化・推進

### 関西ドミナント化戦略

- リアル店舗
  - 地域からの共感
  - 顧客データ
- 3つの競争優位性を活かし、「地域の生活プラットフォーム」としてLTV最大化を目指す

社内の組織体制を整備  
先行投資によりビジネス開発を推進

## TOPICS 1 重点成長領域「阪急本店」

### ■ グローバルデパートメントストアの象徴「HANKYU LUXURY」オープン

阪急本店では、国内外の全てのお客様の目的地となる「グローバルデパートメントストア」の実現を目指し、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へのリモデルを進めていましたが、2026年3月に、その象徴となる「HANKYU LUXURY」(5・6階)をオープンしました。



阪急うめだ本店5・6階「HANKYU LUXURY」

「HANKYU LUXURY」は、圧倒的な専門性と希少性を備えた3つのエリアで展開。世界水準のMD・サービス・環境を備えたラグジュアリービッグメゾンのインストア旗艦店や、日本初出店ブランドを含む世界トップクラスのラグジュアリーブランドを国内最大級の規模で集積することで、「圧倒的な品揃え(MD価値)」と「阪急本店の魅力(店舗価値)」を一層高め、LTV(顧客への生涯提供価値)の最大化を実現していきます。

ゾーン名	内容・コンセプト
インターナショナル ブティックス	世界のファッショントレンド最前線 洗練されたラグジュアリーブランドの世界観を提供するエリア
ジュエリーギャラリー	拡大されたプライベート空間 世界最高峰のジュエラーが集う国内屈指のエリア
ウォッチギャラリー	最先端技術とデザインが融合 新たな時を表現するウォッチ専門エリア

### ■ フロア・ブランドの枠を超えた コンサルティングサービス

阪急本店では、多様化するお客様の嗜好やご要望に寄り添うため、専門性の高いコンサルティングサービスを強化しています。「HANKYU LUXURY」では、コンシェルジュカウンターを設置し、フロア・ブランドの枠を超えて、国内外のお客様へアテンドサービスを提供しています。また、11階のこどもフロアでは、アバター技術を活用し、アバターから特定の専門知識を持つ「カテゴリースペシャリスト」へと引き継ぐ接客の実証実験を行いました。今後も、よりパーソナルで専門性の高い接客を行える体制を整備し、「顧客満足価値」の向上に取り組んでいきます。



阪急うめだ本店6階 コンシェルジュカウンター

アバター接客の様子

## TOPICS 2 既存事業「国内顧客・店舗ビジネス」の深化(食品事業)

### ■ 新生「関西フードマーケット」が始動！

食品スーパーを運営するイズミヤ・阪急オアシス(株)と(株)関西スーパーマーケットでは、これまでも業務フローの統一や取引先政策の見直し等の構造改革を着実に進めてきましたが、2026年4月に両社が合併し、「(株)関西フードマーケット」として新たなスタートを切りました。

今後は、システムや物流などのインフラ整備や商品開発等を加速させ、さらなるシナジーの創出を実現していきます。

### ■ 食品スーパーの新店舗フォーマットへの転換を加速

2025年度より、「マルシェ(価値訴求型)」と「デイリーマート(価格訴求型)」の2つのタイプの店づくりを進め、確かな手応えを得られていることから、2026年度は約30店舗の業態転換を実施していきます。

その皮切りとして、4月には大阪府池田市に価値訴求型「阪急オアシスマルシェ池田駅前店」と価格訴求型「関西スーパーデイリーマート池田店」の両タイプの店舗をオープン。是非、新しくなった店舗でのお買い物をご体験ください。



阪急オアシスマルシェ池田駅前店  
店内サインージで様々な情報を発信



関西スーパーデイリーマート池田店  
店内の様子

## TOPICS 3 重点成長領域 「まち元気創造ビジネス」

### ■ 地域と共感でつながる“まち”サービス

当社グループは、「楽しい・うれしい・おいしい」を通じて、地域の皆様と「共感」でつながり、“まち”を元気にする新たな事業に取り組んでいます。

食サービス「まちうま」は、「まち」のおみせ応援コミュニティサービス」として地域との連携を深め、高槻から茨木へエリアを拡大。健康サービス「まち健」は、「お出かけついでに健康チェックをおもしろく」を目指し、生活導線上で気軽に健康状態をチェックできる機会やサービスの提供を進めています。

いずれのアプリも、より使いやすく、身近に体験いただけるように改善を重ねていますので、是非ダウンロードしてお試してください。



アプリのダウンロードは、こちらのサイトで各タブをタップしてご確認ください

## TOPICS 4 ステークホルダーとのコミュニケーション強化

### ■ 株主様向けイベントを阪急うめだ本店で初開催

当社初となる株主様向け体験イベントを、2026年1月及び2月に開催しました。多数のご応募の中から当選された株主様には、阪急うめだ本店の人気催事「バレンタインチョコレート博覧会」の担当者によるトークショーのほか、人気パティシエが登場しての新作スイーツのご試食会、チョコレートづくり体験など、当社ならではの特別なプログラムをお楽しみいただきました。ご参加いただいた株主様からは「普段食べているチョコレートが手元に届くまで、世界の生産者とその想いのつながりで成り立っていることが分かり、温かい気持ちになりました。」といった嬉しいお声も多くいただきました。



今後もこのようなイベントの開催を通じて、当社の事業活動へのご理解を深めていただけるよう、株主様との接点をより一層広げていきます。

### ■ 株主様アンケートへのご回答ありがとうございました

株主通信2025年11月号で実施したアンケートでは、多くの株主様からご回答をいただき、誠にありがとうございました。回答率は前回の8.9%から28.6%へと大幅に向上し、多くのご意見や激励のお声をお寄せいただきました。いただいた貴重なご意見・ご要望は、今後の経営や事業活動の参考にさせていただきます。

なお、アンケートの結果を当社ホームページに掲載していますので、ぜひご覧ください。



当社ホームページ

# 当社グループが取り組むサステナビリティ経営



## H2Oリテイリンググループ サステナビリティ経営方針

私たちはサステナビリティ経営の重点テーマである「地域の絆を深める」「地域の子どもたちを育む」「豊かな地域の自然を守り、引き継ぐ」を横断的に推進する地域共創活動に取り組んでいます。

Story

1

### 大阪・関西万博の会場から地域へ。「想うベンチ」を幼稚園、小学校に移設

「大阪 森の循環促進プロジェクト」の一環として取り組み、大阪・関西万博の運営参加特別プログラム「Co-Design Challenge」に採択された「想うベンチプロジェクト」。

大阪府内の様々な事業者・生活者の方と共創することで、森の未来を想う特別なベンチが誕生し、大阪・関西万博の会期中は会場内で多くの来場者の皆様に座っていただきました。



大阪・関西万博会期中は「静けさの森」にベンチを設置



会期終了後は、想うベンチのコンセプトに共感いただいた地域の小学校、幼稚園、病院などへ引き継ぎ、次のストーリーが生まれています。

大阪府堺市の新檜尾台小学校では児童の皆様が中心となって引継ぎ式を準備していただき、豊中市のとよなか文化幼稚園では、遊び場にベンチが設置され、子どもたちに親しまれています。想うベンチが、万博のレガシーとして、また、地元の森や木材に想いを馳せるきっかけとなることを願い、今後も地域の皆様に寄り添いながら地域共創活動に取り組んでいきます。



「想うベンチ」引継ぎ式と移設後の様子

Story  
2

## 資源循環シンポジウム2025「Tsugu.」を開催

Tsugu.

前年に続き2回目となる「資源循環シンポジウム2025『Tsugu.』」を2025年12月に開催しました。今回は「多様な人とともに創る資源循環」をテーマとし、企業や行政、学生など様々な立場の方が集う場となりました。講演やパネルディスカッションを通して、皆様とともに生活者の視点に立った実践的な資源循環のあり方や行動していくための具体的なアクションを考えることで、共感の輪が大きく広がりました。今後も大切な資源を次世代へ「つなぐ」ための活動を続けていきます。



Story  
3

## 「千里中央公園活性化事業」が「ワールドアーバンパークス・アワード」を受賞

当社が代表企業を務める「千里中央公園パートナーズ」は、千里中央公園の活性化を推進してきましたが、「地域との共創」「既存資源の創造的な活用」「多様な企業連携による魅力向上」といった点が国際的に高く評価され、2025年10月、「ワールドアーバンパークス・アワード」で「アジアパシフィック部門 近隣公園賞」を受賞しました。

また、これまで地域と共創して培ってきた知見を活かし、2026年3月には、行政・企業の地域課題解決のためのコンサルティング会社「エイチ・ツー・オーまち元気パートナーズ(株)」を設立。今後も、地域に根ざしたサービスの提供を通じて「共感」を育み、地域社会の豊かさやグループの持続的成長の両立を目指していきます。



当社グループの  
サステナビリティ活動について、  
さらにお知りになりたい方はこちらへ

当社  
ホームページ



統合レポート  
2025



H2Oセンター



## 第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）4名選任の件

本総会終結の時をもって、取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ。）4名が任期満了となります。つきましては、取締役4名の選任をお願いするものです。取締役候補者は次のとおりです。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位	
1	あらき なおや 荒木 直也	代表取締役社長	再任
2	やまぐち としひこ 山口 俊比古	代表取締役	再任
3	しまだ やすお 嶋田 泰夫	取締役	再任
4	わたなべ がく 渡邊 学	専務執行役員	新任

候補者  
番号 1



再任

あらき なおや  
荒木 直也

1957年5月14日生

所有する当社の株式の数  
31,200株

#### 略歴、地位及び担当

1981年4月	株式会社阪急百貨店入社	2012年3月	同 代表取締役社長
2003年4月	同 郊外店舗開発室長	2012年6月	当社代表取締役
2004年4月	同 執行役員	2020年4月	当社代表取締役社長（現任）
2008年10月	株式会社阪急阪神百貨店執行役員	2020年4月	株式会社阪急阪神百貨店 代表取締役会長（現任）
2010年6月	同 取締役執行役員		

#### 重要な兼職の状況

株式会社阪急阪神百貨店 代表取締役会長

#### 取締役候補者とした理由

荒木直也氏は、当社グループの中核会社である(株)阪急阪神百貨店において、博多阪急や西宮阪急をはじめとした新店開発を牽引したほか、同社社長在任中は、阪急うめだ本店をはじめ百貨店事業の収益を大きく改善させ、強固な事業基盤の構築に大きく貢献しました。

2020年4月の当社社長就任以降は、小売業を取り巻く経営環境が大きく変化する中で、新たなグループビジョンを掲げ、当社独自のビジネスモデルである「コミュニケーションリテイラー」の構築に向け、強力なリーダーシップを発揮しています。同氏のこれまでの豊富な経験と実績、見識から、当社グループの持続的な企業価値向上のために適切な人材であると判断し、引き続き取締役候補者となりました。

候補者  
番号 2



再任

やまぐち としひこ  
山口 俊比古

1963年8月21日生

所有する当社の株式の数  
22,600株

#### 略歴、地位及び担当

1986年4月	株式会社阪急百貨店入社	2012年4月	同 阪急メンズ東京店長
2009年4月	株式会社阪急阪神百貨店 川西阪急店長	2014年4月	同 執行役員
2011年4月	同 有楽町阪急 販売サービス統括部長	2018年4月	同 取締役執行役員
2011年8月	同 阪急メンズ東京 販売サービス統括部長	2020年4月	同 代表取締役社長（現任）
		2020年6月	当社代表取締役 百貨店事業担当（現任）

#### 重要な兼職の状況

株式会社阪急阪神百貨店 代表取締役社長

#### 取締役候補者とした理由

山口俊比古氏は、当社グループの中核会社である(株)阪急阪神百貨店において、主要店舗の店長や店舗企画、マーケティング、営業など幅広い分野において担当を務めた後、2020年4月以降は、同社社長として、百貨店の新しい価値創造を通して、国内・海外富裕層、国内優良顧客との関係性深化によるLTV（顧客への生涯提供価値）最大化に向け、阪急本店のグローバルデパートストア化等を主導しています。同氏のこれまでの豊富な経験と実績、見識から、当社グループの持続的な企業価値向上のために適切な人材であると判断し、引き続き取締役候補者となりました。

候補者  
番号 3



再任

しまだ やすお  
**嶋田 泰夫**

1964年7月21日生

所有する当社の株式の数  
2,200株

#### 略歴、地位及び担当

1988年4月	阪急電鉄株式会社入社	2023年3月	同 代表取締役社長
2019年4月	同 取締役	2024年12月	同 代表取締役社長 グループ CEO (現任)
2021年4月	同 常務取締役	2025年6月	当社取締役 (現任)
2022年4月	同 代表取締役社長 (現任)		
2022年6月	阪急阪神ホールディングス株式会社 代表取締役副社長		

#### 重要な兼職の状況

阪急阪神ホールディングス株式会社 代表取締役社長 グループCEO  
阪急電鉄株式会社 代表取締役社長

#### 取締役候補者とした理由

嶋田泰夫氏は、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、同社グループ全体の経営を強力に牽引しており、豊富な経営経験と高い識見を有しています。当社においても、2025年6月の取締役就任以来、阪急阪神東宝グループの広範な事業ポートフォリオを俯瞰する視点から、当社の持続的な成長と企業価値向上に向けた経営戦略に対し、有益な助言と適切な監督を行っていることから、引き続き取締役 (非業務執行) 候補者となりました。

候補者  
番号 4



新任

わたなべ がく  
**渡邊 学**

1968年5月1日生

所有する当社の株式の数  
6,102株

#### 略歴、地位及び担当

1991年4月	三洋電機株式会社入社	2020年4月	当社執行役員 経営企画室長
2011年7月	同 経営企画本部副本部長	2021年12月	株式会社関西スーパーマーケット (現株式会社十三フードマーケット) 取締役 財務室・総務室担当
2015年4月	株式会社シグマクス (現株式会社シ グマクス・ホールディングス) 入社	2022年2月	同 取締役 経営企画室長、 財務室・総務室担当
2015年4月	グローバルセキュリティエキスパー ト株式会社 代表取締役副社長	2022年4月	当社常務執行役員
2018年4月	株式会社シグマクス (現株式会社シ グマクス・ホールディングス) 経営 企画部長 (ディレクター)	2026年4月	当社専務執行役員 食品事業担当 (現任)
2019年10月	当社入社 副社長付 (室長待遇)	2026年4月	株式会社関西フードマーケット 代表取締役社長 (現任)

#### 重要な兼職の状況

株式会社関西フードマーケット 代表取締役社長

#### 取締役候補者とした理由

渡邊 学氏は、電機メーカー及びコンサルティング会社等での要職の経験に加え、当社においても執行役員として食品事業をはじめとする企業再編や新規事業の立案など経営企画・経営管理の両面で豊富な実務経験を有しています。2026年4月以降は、当社グループの中核会社である(株)関西フードマーケットの代表取締役社長に就任し、食品スーパーの統合効果を最大化する取り組みを推進しています。同氏の豊富な経験と実績、見識から、当社グループの持続的な企業価値向上のために適切な人材であると判断し、取締役候補者となりました。

- 
- 注1. 取締役候補者嶋田泰夫氏は、阪急電鉄株式会社の代表取締役社長を兼務しており、当社は同社との間で不動産賃貸借の取引を行っています。
2. その他の各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
  3. 当社は、取締役候補者嶋田泰夫氏との間で会社法第423条第1項に定める責任について、法令が定める額を限度とする契約を締結しており、本議案をご承認いただき同氏が選任された場合には、当該契約を継続します。
  4. 当社は、保険会社との間において、当社の取締役（監査等委員である取締役を含む）等の全てを被保険者として、被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより被保険者が被る法律上の損害賠償金及び争訟費用による損害を補填することを目的とする役員等賠償責任保険契約を締結しています。各候補者が取締役に選任され、就任した場合には、いずれの取締役も当該保険契約の被保険者になる予定です。なお、当該保険契約の内容の概要は、事業報告「4.（1）注6. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要」にも記載しており、当該保険契約は2026年5月1日に同様の内容で契約を更新しています。
  5. 当社は、株式会社阪神百貨店との経営統合に伴う持株会社体制への移行にあたり、2007年10月1日をもって、商号を株式会社阪急百貨店からエイチ・ツー・オー リテイリング株式会社に変更するとともに、百貨店事業を新たに設立した「株式会社阪急百貨店」へ承継させる会社分割を行いました。また、「株式会社阪急百貨店」は、2008年10月1日をもって、株式会社阪神百貨店を吸収合併し、商号を株式会社阪急阪神百貨店に変更しました。
  6. 阪急電鉄株式会社は、2005年4月1日をもって商号を阪急ホールディングス株式会社に変更するとともに、鉄道事業その他の全ての営業を阪急電鉄分割準備株式会社（同日付で阪急電鉄株式会社に商号変更）に承継させる会社分割を行いました。また、阪急ホールディングス株式会社は2006年10月1日に、商号を阪急阪神ホールディングス株式会社へと変更しました。

## 第2号議案 監査等委員である取締役4名選任の件

本総会終結の時をもって、監査等委員である取締役4名が任期満了となります。つきましては、監査等委員である取締役4名の選任をお願いするものです。なお、本議案につきましては、監査等委員会の同意を得ています。

監査等委員である取締役候補者は次のとおりです。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位			
1	なかの けんじろう 中野 健二郎	社外取締役 監査等委員	再任	社外	独立
2	いしはら まゆみ 石原 真弓	社外取締役 監査等委員	再任	社外	独立
3	せきぐち のぶこ 関口 暢子	社外取締役 監査等委員	再任	社外	独立
4	ひろとみ やすゆき 廣富 靖以		新任	社外	独立

注: **独立** マークの付いている候補者は、後記「社外取締役の独立性に関する基準」の各条件を満たしています。なお、中野健二郎、石原真弓、関口暢子の各氏については東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ています。また、廣富靖以氏が選任された場合は、同取引所の定める独立役員として指定し、届け出る予定です。

候補者  
番号 1



再任 社外 独立

なかの けんじろう  
**中野 健二郎**

1947年8月13日生

所有する当社の株式の数  
9,600株

#### 略歴、地位及び担当

1971年4月	株式会社住友銀行入行	2010年6月	京阪神不動産株式会社（現京阪神ビルディング株式会社） 代表取締役社長
1998年4月	同 取締役	2013年6月	丸一鋼管株式会社社外取締役（現任）
2002年6月	株式会社三井住友銀行常務執行役員	2016年6月	京阪神ビルディング株式会社 取締役会長
2004年6月	同 常務取締役兼常務執行役員	2016年6月	当社取締役監査等委員（現任）
2005年6月	同 専務取締役兼専務執行役員		
2006年4月	同 代表取締役兼副頭取執行役員		
2008年4月	同 代表取締役副会長		

#### 重要な兼職の状況

丸一鋼管株式会社 社外取締役 ※2026年6月 退任予定

#### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

中野健二郎氏は、金融機関の経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づく視点から、監査等委員である取締役（社外取締役）として取締役会等において積極的な意見・提言等をいただいています。当社は、同氏の経験等を当社グループの経営の監督及び監査に活かしていただくことにより、当社グループの持続的な企業価値向上に寄っていただくことを期待し、引き続き監査等委員である取締役（社外取締役）候補者となりました。なお、同氏が過去に取締役に就任していた㈱三井住友銀行は、現在当社の取引銀行ですが、同氏が同社の取締役を2010年6月に退任されてから10年以上が経過しており、その間も同社の顧問等にも就いておらず、後記「社外取締役の独立性に関する基準」の条件を満たしています。当社は、同氏を東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出しています。

候補者  
番号 2



再任 社外 独立

いしはら まゆみ  
**石原 真弓**

1963年5月3日生

所有する当社の株式の数  
1,500株

#### 略歴、地位及び担当

1997年4月	大阪弁護士会弁護士登録	2016年6月	当社取締役監査等委員（現任）
1997年4月	弁護士法人大江橋法律事務所入所	2018年6月	森下仁丹株式会社社外取締役 （監査等委員）（現任）
2013年6月	森下仁丹株式会社社外監査役	2024年4月	ガイドグループホールディングス 株式会社社外監査役（現任）
2016年2月	モリト株式会社社外取締役（現任）	2025年1月	弁護士法人梅田総合法律事務所入所
2016年4月	オーエス株式会社社外取締役 （監査等委員）		

#### 重要な兼職の状況

森下仁丹株式会社 社外取締役（監査等委員）  
モリト株式会社 社外取締役  
ガイドグループホールディングス株式会社 社外監査役

#### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

石原真弓氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社の経営に携わられた経験はありませんが、弁護士としての専門的な知識、経験と幅広い見識に基づく視点から、監査等委員である取締役（社外取締役）として取締役会等において積極的な意見・提言等をいただいています。当社は、同氏の経験等を当社グループの経営の監督及び監査に活かしていただくことにより、当社グループの持続的な企業価値向上に寄っていただくことを期待し、引き続き監査等委員である取締役（社外取締役）候補者となりました。同氏については、後記「社外取締役の独立性に関する基準」の条件を満たしていることから、当社は、同氏を東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出しています。

候補者  
番号 3



再任 社外 独立

せきぐち のぶこ  
関口 暢子

1968年7月3日生

所有する当社の株式の数  
2,100株

#### 略歴、地位及び担当

2005年11月 株式会社カプコン入社  
2007年10月 同 経理部長  
2011年4月 同 執行役員経営企画統括  
2016年4月 同 常務執行役員経営企画  
・人事本部長  
2019年3月 同社退社

2019年6月 株式会社ダスキン社外取締役  
2020年6月 当社取締役監査等委員（現任）  
2022年6月 株式会社神戸製鋼所社外取締役  
（監査等委員）（現任）  
2025年6月 株式会社ダスキン社外取締役（現任）

#### 重要な兼職の状況

株式会社神戸製鋼所 社外取締役（監査等委員）  
株式会社ダスキン 社外取締役

#### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

関口暢子氏は、事業会社や経営コンサルタントを経験後、(株)カプコンにおいて経理や経営企画業務、人事制度改革を担当しており、同氏の経験等を当社グループの経営の監督及び監査に活かしていただくことにより、当社グループの持続的な企業価値向上に寄与いただくことを期待し、引き続き監査等委員である取締役（社外取締役）候補者となりました。同氏については、後記「社外取締役の独立性に関する基準」の条件を満たしていることから、当社は、同氏を東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ています。

候補者  
番号 4



新任 社外 独立

ひろとみ やすゆき  
廣富 靖以

1954年6月15日生

所有する当社の株式の数  
0株

#### 略歴、地位及び担当

1978年4月 株式会社大和銀行（現株式会社りそ  
な銀行）入行  
2003年10月 同 執行役  
2005年6月 同 常務執行役員  
2008年6月 同 取締役兼専務執行役員  
2009年6月 同 代表取締役副社長兼執行役員  
2014年4月 共英製鋼株式会社入社

2014年6月 同 取締役副社長執行役員社長補佐  
2017年6月 株式会社イチネンホールディングス  
社外取締役（現任）  
2018年6月 共英製鋼株式会社 代表取締役社長  
2025年6月 同 取締役相談役（現任）  
2026年1月 株式会社阪急阪神百貨店  
社外取締役（現任）

#### 重要な兼職の状況

株式会社イチネンホールディングス 社外取締役  
共英製鋼株式会社 取締役相談役  
株式会社阪急阪神百貨店 社外取締役 ※2026年6月 退任予定

#### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

廣富靖以氏は、金融機関の経営者としての豊富な経験と高い識見に加え、共英製鋼(株)の代表取締役社長としての経営経験及び(株)イチネンホールディングスでの社外取締役として企業の監督に携わった実績も有しており、同氏のこれらの経験を当社グループの経営の監督及び監査に活かしていただくことにより、当社グループの持続的な企業価値向上に寄与いただくことを期待し、監査等委員である取締役（社外取締役）候補者となりました。同氏については、後記「社外取締役の独立性に関する基準」の条件を満たしていることから、当社は、同氏が選任された場合は、東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出る予定です。

- 
- 注1. 各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 社外取締役候補者に関する事項は次のとおりです。
- (1) 当社の社外取締役に就任してからの在任期間  
中野健二郎、石原真弓の両氏が監査等委員である社外取締役に就任してから本総会終結の時までの在任期間は10年、関口暢子氏が監査等委員である社外取締役に就任してから本総会終結の時までの在任期間は6年です。
- (2) 責任限定契約の概要  
当社は、中野健二郎、石原真弓、関口暢子の各氏との間で会社法第423条第1項に定める責任について、法令が定める額を限度とする契約を締結しており、本議案をご承認いただき各氏が選任された場合には、当該契約を継続します。また、本議案をご承認いただき廣富靖以氏が選任された場合には、同契約を締結する予定です。
3. 当社は、保険会社との間において、当社の取締役（監査等委員である取締役を含む）等の全てを被保険者として、被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより被保険者が被る法律上の損害賠償金及び争訟費用による損害を補填することを目的とする役員等賠償責任保険契約を締結しています。各候補者が取締役に選任され、就任した場合には、いずれの取締役も当該保険契約の被保険者になる予定です。なお、当該保険契約の内容の概要は、事業報告「4.（1）注6. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要」にも記載しており、当該保険契約は2026年5月1日に同様の内容で契約を更新しています。

---

## 第3号議案 役員賞与支給の件

当期の業績、従来の役員賞与金、その他諸般の事情を総合的に勘案し、当期末時の取締役のうち3名（荒木直也、林 克弘、山口俊比古の各氏）に対し総額5,000万円の役員賞与を支給することとし、各取締役に対する金額につきましては、取締役会へのご一任をお願いするものです。なお、取締役に対する賞与支給は、取締役会において決定した決定方針（事業報告「4.（2）① 2）決定方針の内容の概要」に記載）に沿うものであることから、相当なものであると考えています。

以上

## 取締役の指名及び報酬に関する事項

当社は、取締役の指名及び報酬の決定にあたり、指名・報酬諮問委員会を設置しており、取締役候補者の指名及び報酬に関する議案については、当社の定めるコーポレートガバナンスに関する基本原則を踏まえ、指名・報酬諮問委員会において検討し、取締役会に提言した後、取締役会にて決定しています。

また、各議案について、監査等委員会において指名・報酬諮問委員会の運営の方法等を確認しましたが、特段指摘すべき事項はありませんでした。

なお、コーポレートガバナンスに関する基本原則に基づき、取締役候補者の選定基準である「取締役の多様性のバランスの考え方」及び「社外取締役の独立性に関する基準」を定めています。

### 【ご参考】

「取締役の多様性のバランスの考え方」及び「社外取締役の独立性に関する基準」につきましては、当社ホームページに掲載しています。

### 取締役の多様性のバランスの考え方

(<https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/company/governance/c-governance.html>)

### 社外取締役の独立性に関する基準

([https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/company/governance/c-governance/main/04/teaserItems1/01/linkList/0/link/independence%20\\_criteria.pdf](https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/company/governance/c-governance/main/04/teaserItems1/01/linkList/0/link/independence%20_criteria.pdf))

### 指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役の指名及び報酬の決定にあたり、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代表取締役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。本委員会の本総会後の委員構成は、第1号議案及び第2号議案が原案どおり承認可決された場合、以下のとおり予定しています。

委員会メンバー	委員長	中野健二郎	(取締役監査等委員、独立社外)
	委員	廣富靖以	(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)

## 【ご参考】本総会後の取締役のスキルマトリックス（予定）

第1号議案及び第2号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役のスキルマトリックスは以下のとおりとなります。

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。

氏名	属性		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
荒木 直也	男性		○			○			○
山口 俊比古	男性		○			○			○
嶋田 泰夫	男性		○						
渡邊 学	男性		○	○			○		○
後藤 健志	男性			○	○				
中野 健二郎	男性	社外 独立	○	○	○				
石原 真弓	女性	社外 独立			○				
関口 暢子	女性	社外 独立		○			○	○	
廣富 靖以	男性	社外 独立	○	○	○				

※上記一覧表は、取締役（候補者）が有する全ての知識・経験・能力を表すものではありません。

※上記一覧表のうち、後藤 健志氏の任期は、2027年3月期に関する定時株主総会の終結の時までであり、本総会では非改選となります。

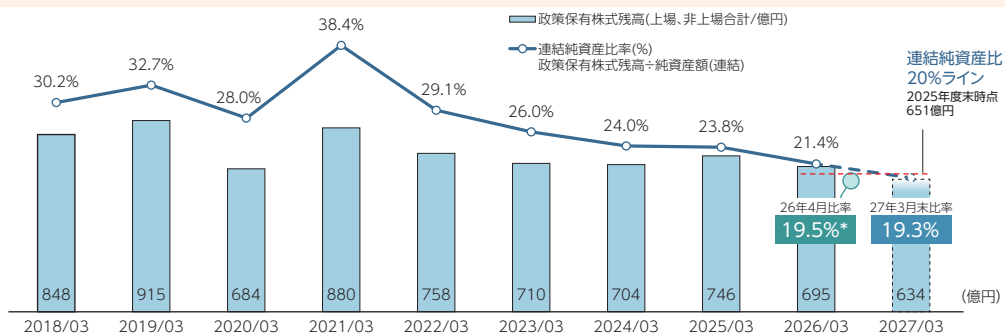
## 【ご参考】 政策保有株式縮減の取り組み

政策保有株式については、その保有目的、取引の内容、配当利回り、保有リスク等を検証しています。保有意義が乏しいと判断する株式については、市場動向等を踏まえて売却を検討し、売却にあたっては発行体企業と十分な対話を行ったうえで、段階的に進めています。

2017年度以降、上場株式の保有銘柄数を16銘柄から4銘柄に縮減し、2026年4月には、東宝株式会社の普通株式の一部（58億円）を売却しました。これにより、連結純資産に対する政策保有株式保有額の割合は、2027年3月末で19.3%となる見込みです。

今後も引き続き保有意義を適切に検討し、縮減を推進していきます。

### 《政策保有株式縮減の推移》



\* 2026/03末純資産額に、2026年4月の政策保有株式売却実績を反映した比率

連結純資産比率 : 2027年3月末 19.3% (見込み)  
2026年3月末の連結純資産に2026年4月の政策保有株式売却実績を反映した比率は 19.5%





## 1. 企業集団の現況に関する事項

### (1) 事業の経過及びその成果

#### 当期の連結業績

売上高	680,215百万円	前期比 99.8%	総額売上高 (※1)	1,162,431百万円	前期比 100.2%
営業利益	32,386百万円	前期比 93.0%	経常利益	34,508百万円	前期比 96.1%
親会社株主に帰属する当期純利益				29,950百万円	前期比 86.0%

※1. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期連結会計年度の期首から適用し、消化仕入契約に基づく売上高等の計上方法を変更しています。なお、これらの会計処理方針の変更による影響を除外した従前の基準での売上高に相当する数値を総額売上高として記載しています。

当連結会計年度における当社グループの連結業績は、売上高は680,215百万円(前期比99.8%)と微減となりましたが、総額売上高は1,162,431百万円(前期比100.2%)と3期連続で過去最高を更新しました。

当期は、中国からの訪日客の急減によるインバウンド売上の減少や物価の上昇が継続するなど、厳しい事業環境が続く中、百貨店事業においては、阪急本店リモデル工事に伴う売場閉鎖の影響を受けながらも、国内売上は堅調に推移し、過去最高を更新しました。食品事業においては、物価高に伴う商品単価の上昇が客単価の向上に繋がるとともに、価値訴求型と価格訴求型に分類した新店舗フォーマットの導入も奏功し、増収となりました。

連結営業利益は32,386百万円(前期比93.0%)となり、期初予想を上回ったものの前期比では減益となりました。連結経常利益は34,508百万円(前期比96.1%)となり、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、投資有価証券売却益13,399百万円など特別利益16,909百万円を計上した一方で、減損損失10,641百万円や固定資産除却損3,428百万円など特別損失を15,942百万円計上した結果、29,950百万円(前期比86.0%)となりました。

各セグメントの概況は次のとおりです。

## 百貨店事業

### 百貨店事業の業績

売上高	総額売上高	営業利益
185,346百万円 前期比：96.4%	621,037百万円 前期比：97.8%	23,783百万円 前期比：84.2%

百貨店事業では、2025年5月にグランドオープンした川西阪急スクエアや11月に改装が完了した阪神梅田本店が好調に推移し、改装工事に伴う阪急本店の売場閉鎖による影響を一部補完しました。

阪急本店では、改装により売場面積が大幅縮小した催事において、期間中のブランド入れ替えによる鮮度維持やEC（電子商取引）の強化により、効率的な事業運営に注力しました。また、ラグジュアリーブランドファッションや宝飾品・時計等の高額商材への国内顧客の需要が年間を通じて堅調に推移したことに加え、本年3月には「HANKYU LUXURY」がオープンし、国内外問わず広域からの集客をさらに強化する体制が整いました。一方で、前期のインバウンド需要の急伸に伴う反動や中国からの訪日客減少の影響によりインバウンド売上が前期比80.1%となったことにより、総額売上高は621,037百万円（前期比97.8%）となりました。

利益面については、売上高の減少に伴う粗利益の減少に加え、POSレジの刷新に伴う一時的な費用の増加が販管費を押し上げた結果、営業利益は23,783百万円（前期比84.2%）と減益になりました。

## 食品事業

### 食品事業の業績

売上高	総額売上高	営業利益
415,883百万円 前期比：100.8%	432,455百万円 前期比：100.9%	10,021百万円 前期比：112.0%

食品事業では、前期から継続して推進しているイズミヤ・阪急オアシス株式会社と株式会社関西スーパーマーケットの一体運営によるオペレーションの効率化が着実に成果を上げつつあります。客数は微減となったものの、物価高騰に伴う商品単価の上昇を背景に客単価が向上し、既存店売上高は前期比101.7%となり、堅調に推移しました。また、戦略的に進めている2つの新店舗フォーマットでの出店及び業態転換（価値訴求型店舗「マルシェ」3店舗、価格訴求型店舗「デイリーマート」10店舗）が成長を牽引し、増収となりました。

以上の結果、総額売上高は432,455百万円（前期比100.9%）となり、売上拡大に伴う粗利益の増加が、売上に連動する販管費の増加を吸収し、営業利益は10,021百万円（前期比112.0%）と増収増益となりました。

## 商業施設事業

### 商業施設事業の業績

売上高	総額売上高	営業利益
<b>28,458</b> 百万円 前期比：94.5%	<b>30,083</b> 百万円 前期比：94.7%	<b>3,833</b> 百万円 前期比：97.8%

商業施設事業では、前期において設備の保守管理・警備等の事業を行う子会社を譲渡した影響に加えて、イズミヤショッピングセンター松原及びイズミヤショッピングセンター枚方の老朽化に伴う閉館の影響等により、総額売上高は30,083百万円（前期比94.7%）、営業利益は3,833百万円（前期比97.8%）と減収減益となりました。

個別では、ビジネスホテルを運営する株式会社大井開発では、客室単価の上昇が、シングル館の一部改装に伴う客室稼働数の減少をカバーし、総額売上高は前期を上回る結果となりました。

イズミヤショッピングセンターを運営する株式会社エイチ・ツー・オー商業開発では、大阪・関西万博への出店を契機にフードトラック事業の取り組みを本格化させ、店舗以外を拠点とした地域や顧客との接点強化に取り組みました。

また、株式会社阪急商業開発では、地域の顧客からさらに支持される商業施設を目指し、洛北阪急スクエアとモザイクモール港北において、大規模リニューアルを実施しました。

## その他事業

### その他事業の業績

売上高	総額売上高	営業利益
<b>46,494</b> 百万円 前期比：108.2%	<b>78,855</b> 百万円 前期比：122.5%	<b>7,535</b> 百万円 前期比：342.8%

その他事業では、総額売上高は78,855百万円（前期比122.5%）、営業利益は7,535百万円（前期比342.8%）と増収増益となりました。

前期の第2四半期から連結子会社となった寧波阪急商業有限公司（中華人民共和国浙江省寧波市）の業績が通期で寄与したことに加え、クレジットカード事業を運営する株式会社ペルソナ、コンビニエンスストア事業を運営する株式会社アズナス等のグループ会社が堅調に推移したことにより、セグメント全体の業績を大きく押し上げました。

また、子会社からの配当金収入が増加したことにより、その他事業の営業利益は大幅な増益となりました（なお、グループ内取引は、連結決算上では相殺消去されるため、連結業績への影響はありません）。

## 事業別セグメントの業績及び連結業績

(単位：百万円)

	百貨店事業	食品事業	商業施設事業	その他事業	調整額	連結
売上高	185,346	415,883	28,458	46,494	4,032	<b>680,215</b>
総額売上高	621,037	432,455	30,083	78,855	－	<b>1,162,431</b>
営業利益	23,783	10,021	3,833	7,535	△12,787	<b>32,386</b>

### (2) 設備投資の状況

当期に実施しました企業集団の設備投資の総額は27,555百万円で、その主なものは、百貨店事業における阪急本店改装、食品事業における株式会社関西スーパーマーケットの新規出店、商業施設事業における株式会社大井開発の客室改装、その他事業における当社によるシステム投資などです。

### (3) 資金調達の状況

当期において長期借入金の返済や設備資金への充当などを目的として、金融機関からの長期借入により27,000百万円の資金調達を実施しました。なお、増資や社債発行による資金調達は行っていません。

### (4) 他の会社の株式その他の持分又は新株予約権等の取得又は処分の状況

当社は、政策保有株式の縮減と保有資産の有効活用による資産効率向上のため、東宝株式会社が2025年10月16日に開始した自己株式の公開買付けに応募し、保有する東宝株式会社の普通株式の一部（1,700,000株）を売却しました。

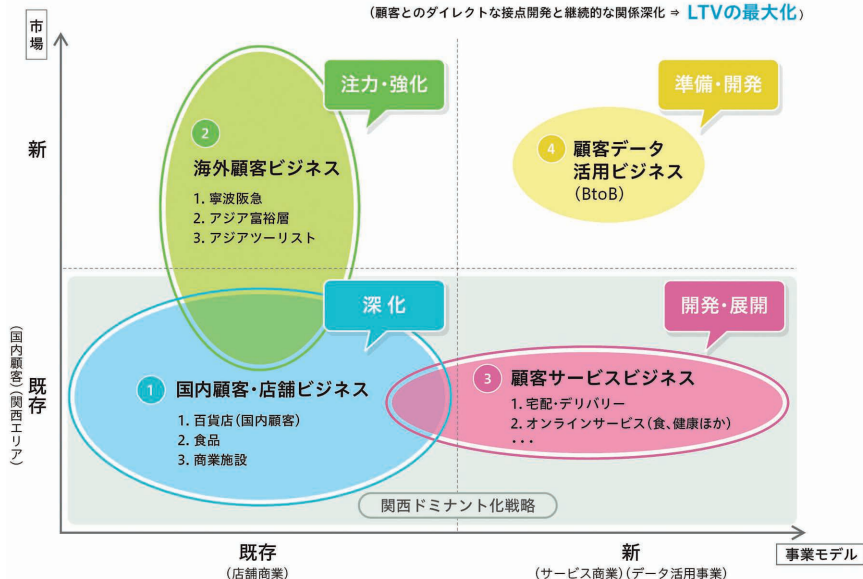
## (5) 対処すべき課題

### 【長期事業構想2030 Ver.2】

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イラー」

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

既存事業の再建・磨き上げ、新市場への展開、新事業モデルへの挑戦を軸とする「長期事業構想2030」について、「中期経営計画 2021-2023」の成果や経営環境変化等を踏まえ、「長期事業構想2030 Ver.2」として成長戦略を再構築しました。顧客を最大の「資産」と捉えて顧客視点でビジネスを再編、国内顧客・店舗ビジネス、海外顧客ビジネス、顧客サービスビジネス、顧客データ活用ビジネス、及び企業インフラ整備推進に注力し、LTV(顧客への生涯提供価値)最大化に向けて「コミュニケーションリテイラー」の確立を目指します。2030年にはグループアクティブ顧客数1,000万人、営業利益350~400億円、ROE 8%以上を目標とします。

### 【今後の課題と取り組み】

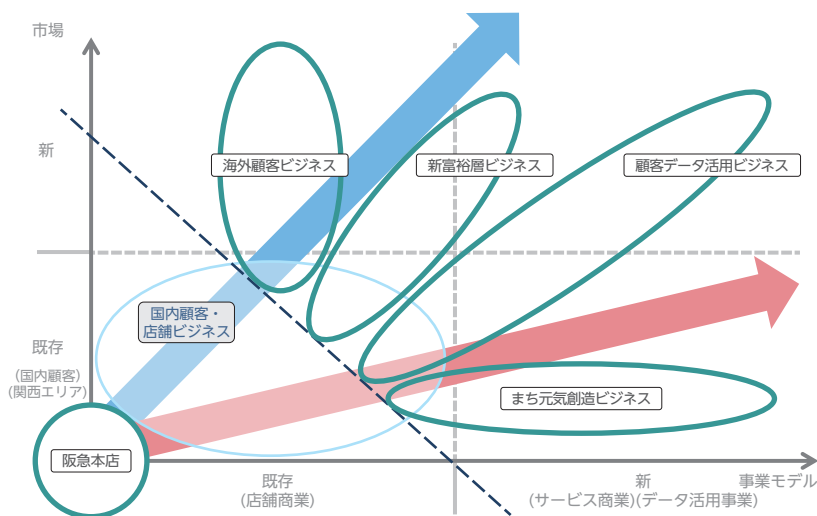
#### ●長期事業構想2030 Ver.2アップデート

当社グループは、長期事業構想2030 Ver.2の達成に向け、既存事業の深化と新事業領域の開拓を並行して推進しています。

これまでの取り組みを通じ、「国内顧客・店舗ビジネス」では、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全館レベルのリモデル工事が概ね完了したほか、食品事業における「価値訴求型」と「価格訴求型」の2つの新店舗フォーマット化を推進するなど、各事業は着実に進展しています。「海外顧客ビジネス」においては、海外VIP顧客数及び売上の拡大により、新しいマーケット開発への一定の手応えを得ています。また「顧客サービスビジネス」では、地域に根差した「共感」を高めるサービスの提供が当社グループならではの競争優位性につながることを確認し、社会的価値と事業収益性の両立に向けた道筋が明確になってきています。さらに、「顧客データ活用ビジネス」においても、データ分析やマーケティングによるBtoBやBtoG領域でのマネタイズの可能性を見出すなど、新領域の開拓も着実に進んでいます。

この長期事業構想を着実に実現するため、改めて5つの重点成長領域を設定し、育成・実行・収益化に向けて組織体制を整え、先行投資をすることでビジネス開発を推進します。将来的な人口減少に伴うマーケット縮小をブレイクスルーするため、「阪急本店」を核に「関西ドミナント化戦略」と「ターゲット突破戦略」の2軸の成長ベクトルで持続的成長を推進していきます。



#### ターゲット突破戦略

- 2030年大阪IR・MICE
- 定着する円安・資産高傾向
- 海外顧客・富裕層マーケット拡大

中長期的に有望なマーケットに向け、重点的にビジネスを強化・推進

#### 関西ドミナント化戦略

- リアル店舗
- 地域からの共感
- 顧客データ

3つの競争優位性を活かし、「地域の生活プラットフォーム」としてLTV最大化を目指す

社内の組織体制を整備  
先行投資によりビジネス開発を推進

### ① 関西ドミナント化戦略

百貨店・SM・SCなどの「リアル店舗」を基盤に、地域連携を通じた「共感」と高解像度な「顧客データ」といった3つの競争優位性を活かした「地域の生活プラットフォーム」という、小売業の枠にとどまらないビジネスモデルへの進化を図ります。

具体的には、食品事業においては、イズミヤ・阪急オアシス株式会社と株式会社関西スーパーマーケットの統合によるシナジーの創出や、価値訴求型と価格訴求型の2つの新店舗フォーマットの展開を本格化します。商業施設事業では、地域の顧客に支持される店舗運営を強化し、収益基盤の底上げを図っていきます。また、千里中央公園パークマネジメント株式会社や「ま

ちうま」「まち健」などのサービスの提供を通じて「地域との共感」を育むと同時に顧客データを収集し、事業収益につなげることで「まち元気創造ビジネス」として確立させていきます。2026年3月に設立したエイチ・ツー・オーまち元気パートナーズ株式会社は、幅広い地域課題解決に向けての「伴走型コンサルティング」として、行政や企業とともに「まちを元気にするサイクル」の構築を推進します。併せて、従来の店舗ビジネスから得られる購買データに「まち元気創造ビジネス」で得られる意識・行動データなどを掛け合わせた、解像度の高い顧客分析データを武器にリテールメディアや行政・企業向けのマーケティングソリューション（B to B・B to G）の事業化を進め、「顧客データ活用ビジネス」による新たな収益源化を図ります。このように「リアル店舗」×「共感」×「顧客データ」による関西での新たなビジネスモデルを追求していきます。

## ② ターゲット突破戦略

2030年開業予定の大阪 I R・M I C E や定着する円安・資産高傾向を踏まえ、「海外顧客」「富裕層」という中長期的な有望マーケットに向け、重点的なビジネス強化を推進します。

具体的には、「海外顧客ビジネス」においては、外部環境に左右されない持続的な収益モデルを構築すべく、これまで V I P アテンドスタッフの増強やアジア圏を中心とした有力企業との提携による相互送客など、「海外 V I P 顧客化サイクル」の整備に取り組んできました。今後は、日本ならではの独自性の高い商品・体験・サービスなどのコンテンツ開発やアジア全域を商圈と捉えたマーケティング強化による顧客開拓を一段と加速させ、持続的な収益モデルの構築を目指します。「新富裕層ビジネス」においては、新たに組織体制を確立・強化し、「ワンランク上」の富裕層ニーズをソリューションできる仕組みづくりや、「住空間プロデュース」や「アート」など独自性の高いコンテンツ開発によるビジネス強化を図ります。

## ●事業を支えるグループインフラとしての「人材戦略」と「サステナビリティ経営」

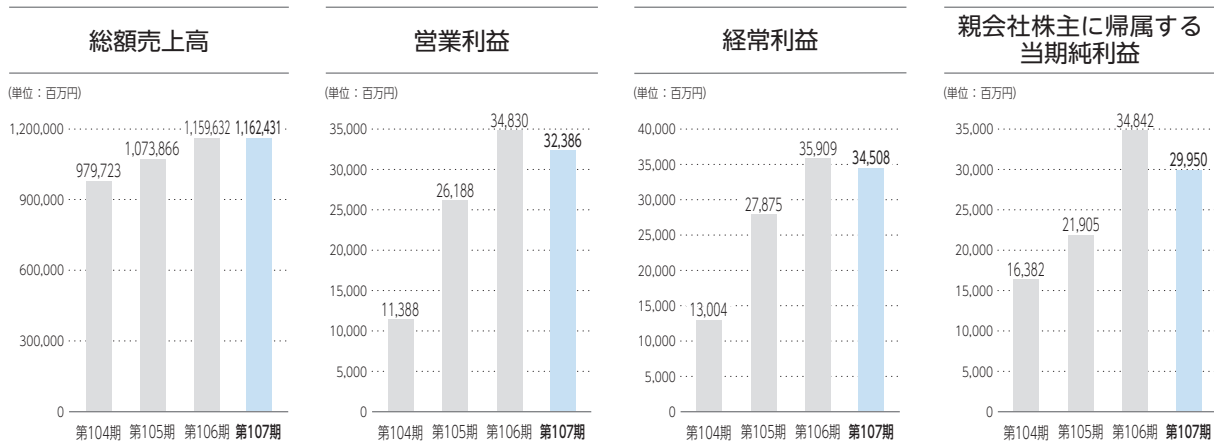
人材戦略においては、企業と個人の間を「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」と位置づけ、組織パフォーマンスの最適化、従業員エンゲージメントの活性化、働く環境・風土改革の3つの方針を掲げ、グループ全体での「人材の育成・採用」の仕組みづくりを推進していきます。また、外部パートナーとの共創プロジェクトを通じた人材育成や全社エンゲージメントサーベイの実施に加え、社員が心身ともに健やかに挑戦できる環境整備を目指した「グループ健康管理センター」を設立しました。今後も新たな価値創造に向けた人材育成に加え、個人と会社が共に成長し、社員一人ひとりが活力をもって働ける組織風土の醸成に引き続き注力していきます。

また、サステナビリティ経営においては、環境をテーマにした地域共創活動「T s u g u.」を推進し、衣食住を軸とした自治体連携やモデル実証事業を加速させた結果、E S G 評価が向上するなど、着実な成果を得ています。今後は、独自性の高い「T s u g u.」を核に地域の「絆」や「子どもたち」、「地域の自然」を守り、引き継ぐ活動を推進し、企業価値向上に努めるなど、実効性の高い C S R 推進活動によるサステナビリティ経営を一段と深化させていきます。

## (6) 企業集団の財産及び損益の状況の推移

区 分	第104期 (2022年4月 ~2023年3月)	第105期 (2023年4月 ~2024年3月)	第106期 (2024年4月 ~2025年3月)	第107期 (当期) (2025年4月 ~2026年3月)
売 上 高 (百万円)	628,089	657,400	681,759	680,215
総 額 売 上 高 (百万円)	979,723	1,073,866	1,159,632	1,162,431
営 業 利 益 (百万円)	11,388	26,188	34,830	32,386
経 常 利 益 (百万円)	13,004	27,875	35,909	34,508
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益 (百万円)	16,382	21,905	34,842	29,950
1 株 当 た り 当 期 純 利 益 (円)	135.85	189.82	295.51	254.39
総 資 産 (百万円)	686,423	710,089	730,499	714,709
純 資 産 (百万円)	272,814	294,026	313,420	325,440

- 注1. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期連結会計年度の期首から適用しています。また、これらの会計処理方針の変更による影響を除外した従前の基準での売上高に相当する数値を、総額売上高として記載しています。
2. 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日)等を第106期の期首より適用しており、第105期に係る総資産及び純資産については、当該会計基準等を遡って適用した数値を記載しています。
3. 第107期(2025年4月~2026年3月)において、投資有価証券売却益13,399百万円など特別利益16,909百万円を計上した一方で、減損損失10,641百万円や固定資産除却損3,428百万円など特別損失を15,942百万円計上しました。
4. 第106期(2024年4月~2025年3月)において、投資有価証券売却益14,546百万円や寧波開発株式追加取得に伴う段階取得に係る差益7,984百万円など特別利益26,961百万円を計上した一方で、減損損失4,010百万円や進路設計支援費用2,232百万円など特別損失を11,540百万円計上しました。
5. 第105期(2023年4月~2024年3月)において、特別利益として百貨店日配送センターの土地売却等で固定資産売却益5,865百万円を計上した一方で、減損損失7,196百万円、阪急本店の改装や神戸阪急・高槻阪急のリモデル改装等に伴う固定資産除却損2,737百万円など特別損失を11,450百万円計上しました。
6. 第104期(2022年4月~2023年3月)において、固定資産売却益13,543百万円や投資有価証券売却益3,819百万円など特別利益を17,563百万円計上した一方で、店舗等閉鎖損失1,699百万円や固定資産除却損1,600百万円など特別損失を9,422百万円計上しました。
7. 1株当たり当期純利益は、自己株式を除いた期中平均発行済株式総数に基づき算出しています。



## (7) 重要な子会社の状況 (2026年3月31日現在)

会社名	資本金	出資比率 (%)	主要な事業内容
株式会社阪急阪神百貨店	200百万円	100.0	百貨店
株式会社関西フードマーケット	100百万円	100.0	食品スーパー各社の経営企画・管理
イズミヤ・阪急オアシス株式会社	100百万円	(100.0)	食品スーパー
株式会社関西スーパーマーケット	100百万円	(100.0)	食品スーパー
株式会社エイチ・ツー・オー商業開発	10百万円	100.0	商業施設の運営
株式会社阪急商業開発	50百万円	100.0	商業施設の運営
株式会社大井開発	100百万円	100.0	ホテル
寧波阪急商業有限公司	1,800百万 人民元	(66.9)	中華人民共和国における商業施設の運営

- 注1. 当事業年度末日における特定完全子会社はありません。
2. 上記出資比率の( )内は、間接所有の比率を記載しています。
3. 「(12) その他企業集団の現況に関する重要な事項」に記載のとおり、2026年4月1日付で、株式会社関西フードマーケットの商号を「株式会社十三フードマーケット」に変更しました。
4. 「(12) その他企業集団の現況に関する重要な事項」に記載のとおり、イズミヤ・阪急オアシス株式会社及び株式会社関西スーパーマーケットは、2026年4月1日付で合併し、同日付で存続会社であるイズミヤ・阪急オアシス株式会社の商号を「株式会社関西フードマーケット」に変更しました。

## (8) 主要な事業内容 (2026年3月31日現在)

事業別セグメント	事業内容
百貨店事業	百貨店
食品事業	食品スーパー、食料品の製造・加工、会員制個別宅配
商業施設事業	ショッピングセンターの開発・運営・管理、不動産の賃貸・管理、ホテルの経営
その他事業	コンビニエンスストアの運営、ビューティーセレクトショップの運営、クレジットカード事業、店舗工事の請負、人材派遣、中華人民共和国における商業施設の運営

## (9) 主要な事業所及び店舗等 (2026年3月31日現在)

① 当社の事業所 本社 (大阪市北区)

② 子会社の主要な店舗等

会社名	主要な店舗等
株式会社阪急阪神百貨店	阪急百貨店 11店舗 阪急本店 (大阪市北区) その他支店 10店舗 (大阪府・兵庫県・福岡県・東京都・神奈川県)
イズミヤ・阪急オアシス株式会社	阪神百貨店 4店舗 阪神梅田本店 (大阪市北区) その他支店 3店舗 (兵庫県)
株式会社関西スーパーマーケット	イズミヤ、デイリーカナート 87店舗 (大阪府・兵庫県・京都府・奈良県・和歌山県) 阪急オアシス 74店舗 (大阪府・兵庫県・京都府・滋賀県)
株式会社阪急商業開発	関西スーパー 61店舗 (大阪府・兵庫県・奈良県)
株式会社大井開発	洛北阪急スクエア、京都アバンティ (京都府) モザイクモール港北 (神奈川県)
寧波阪急商業有限公司	阪急大井町ガーデン・アワーズイン阪急 (東京都)
	寧波阪急 (中華人民共和国浙江省寧波市)

- 注1. イズミヤ・阪急オアシス株式会社は、2025年4月1日付でカナート株式会社と合併したことにより、店舗数が増加しました。
- 注2. 「(12) その他企業集団の現況に関する重要な事項」に記載のとおり、イズミヤ・阪急オアシス株式会社及び株式会社関西スーパーマーケットは、2026年4月1日付で合併し、同日付で存続会社であるイズミヤ・阪急オアシス株式会社の商号を「株式会社関西フードマーケット」に変更しました。

## (10) 従業員の状況 (2026年3月31日現在)

事業別セグメント	従業員数 (名)		前期末比増減 (名)	
百貨店事業	2,596	(1,467)	△67	(△64)
食品事業	3,454	(12,172)	△108	(509)
商業施設事業	391	(538)	4	(△12)
その他事業	1,334	(2,170)	△57	(8)
合計	<b>7,775</b>	<b>(16,347)</b>	<b>△228</b>	<b>(441)</b>

注1. 上記従業員数は就業人員数を記載しています。

2. 上記従業員数の( )内は、臨時雇用者数の年間平均人員数を示しています。

## (11) 主要な借入先及び借入額 (2026年3月31日現在)

借入先	借入残高 (百万円)
農林中央金庫	19,000
株式会社三菱UFJ銀行	15,000
株式会社三井住友銀行	15,000
株式会社京都銀行	11,000
株式会社池田泉州銀行	10,000

## (12) その他企業集団の現況に関する重要な事項

- ① イズミヤ・阪急オアシス株式会社及び株式会社関西スーパーマーケットは、2026年4月1日付で合併し、同日付で存続会社であるイズミヤ・阪急オアシス株式会社の商号を「株式会社関西フードマーケット」に変更しました。また、同日付で旧・株式会社関西フードマーケットの商号を「株式会社十三フードマーケット」に変更しました。
- ② 政策保有株式の縮減と保有資産の有効活用による資産効率向上のため、当社は、保有する東宝株式会社の普通株式の一部(3,656,300株)を2026年4月15日に売却しました。なお、売却日の属する第108期に投資有価証券売却益(5,122百万円)を特別利益として計上する予定です。

## 2. 会社の株式に関する事項 (2026年3月31日現在)

### (1) 発行可能株式総数

150,000,000株

### (2) 発行済株式の総数

125,201,396株 (うち自己株式 10,197,971株)

### (3) 株主数

64,990名

### (4) 大株主 (上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	持株数 (千株)	出資比率 (%)
阪神電気鉄道株式会社	14,749	12.83
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	12,992	11.30
阪急阪神ホールディングス株式会社	8,336	7.25
関西フードマーケット取引先持株会	5,146	4.47
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	3,310	2.88
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	2,705	2.35
H2Oリテイリンググループ従業員持株会	1,895	1.65
伊藤忠食品株式会社	1,431	1.24
国分グループ本社株式会社	1,415	1.23
モルガン・スタンレーMUF G証券株式会社	1,265	1.10

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。

## (5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

当社の株式関連報酬（勤続条件型譲渡制限付株式及び業績条件型譲渡制限付株式）の内容は「4. 会社役員に関する事項（2）取締役の報酬等」に記載のとおりです。なお、当事業年度中に交付した譲渡制限付株式には自己株式を充当しました。

・取締役、その他の役員に交付した株式の区分別合計

区分	株式数	交付対象者数
取締役（監査等委員である取締役を除く）	24,000株	3名
（うち社外取締役）	（－）	（－）
監査等委員である取締役	5,000株	5名
（うち社外取締役）	（4,000株）	（4名）

## (6) その他株式に関する重要な事項

当社は、「中期経営計画（2024-2026）」において、株主還元計画として2024年度から3ヵ年累計で300億円規模の自己株式の取得を計画しており、その一環として、会社法第459条第1項の規定による定款の定めにより、2025年5月13日の当社取締役会決議に基づき、2025年5月14日から2026年1月14日の間に、自己株式立会外買付取引(T o S T N e T -3)を含む市場買付けにより、7,359,700株の自己株式を総額14,999百万円で取得しました。

## 3. 会社の新株予約権等に関する事項

法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をされた株主様へご送付している書面には記載しておらず、各ウェブサイトに掲載しています。

## 4. 会社役員に関する事項

### (1) 取締役の状況 (2026年3月31日現在)

氏名	地位及び担当	重要な兼職の状況
荒木直也	代表取締役社長 取締役会議長	株式会社阪急阪神百貨店 代表取締役会長
林克弘	代表取締役副社長 食品事業担当、 人事室担当	株式会社関西フードマーケット 代表取締役社長 イズミヤ・阪急オアシス株式会社 代表取締役社長
山口俊比古	代表取締役 百貨店事業担当	株式会社阪急阪神百貨店 代表取締役社長
嶋田泰夫	取締役	阪急阪神ホールディングス株式会社 代表取締役社長 グループCEO 阪急電鉄株式会社 代表取締役社長
後藤健志	取締役常勤監査等委員	株式会社阪急阪神百貨店 監査役 株式会社関西フードマーケット 監査役
番尚志	取締役監査等委員	
中野健二郎	取締役監査等委員	丸一鋼管株式会社 社外取締役
石原真弓	取締役監査等委員	弁護士 森下仁丹株式会社 社外取締役 (監査等委員) モリト株式会社 社外取締役 ダイドーグループホールディングス株式会社 社外監査役
関口暢子	取締役監査等委員	株式会社神戸製鋼所 社外取締役 (監査等委員) 株式会社ダスキン 社外取締役

- 注1. 取締役監査等委員番 尚志、中野健二郎、石原真弓、関口暢子の各氏は、社外取締役です。
2. 当社は東京証券取引所に対し、番 尚志、中野健二郎、石原真弓、関口暢子の各氏を独立役員として届け出しています。
3. 当社は監査等委員の監査の実効性を確保するため、後藤健志氏を常勤の監査等委員に選定しています。
4. 取締役常勤監査等委員後藤健志氏は、当社において、財務・経理業務に携わり、また10年以上にわたり株式会社阪急阪神百貨店をはじめ中核会社の監査役を務め、証券アナリストや公認内部監査人の資格を有するなど、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。  
取締役監査等委員関口暢子氏は、複数の事業会社で財務・経理業務に携わった後、株式会社カプコンにおいて経理部長を務めるなど、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
5. 責任限定契約の内容の概要  
当社は、取締役嶋田泰夫、取締役監査等委員番 尚志、中野健二郎、石原真弓、関口暢子の各氏と、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約をそれぞれ締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、法令が定める限度額です。

6. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しています。当該契約の概要等は以下のとおりです。

①被保険者の範囲

当社及び当社グループ会社の全ての取締役（監査等委員を含む）、監査役及び執行役員

②当該契約の内容の概要

1) 被保険者の実質的な保険料負担割合

当社の被保険者（当社取締役（監査等委員を含む）及び執行役員）の保険料は特約部分も含め当社が全額を負担しています。

2) 補填の対象となる保険事故の概要

被保険者が、その職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害について補填します。なお、被保険者の犯罪行為に起因する事由、法令に違反することを被保険者が認識しながら行った行為に起因する対象事由等一定の免責事由があります。

3) 役員等の職務の適正性が損なわれないための措置

2) 記載の免責事由に加え、当該契約に免責額を定めており、当該免責額までの損害については補填の対象としないこととしています。

<ご参考> 2026年4月1日現在の役員の状況

氏 名	地位及び担当	
荒 木 直 也	代表取締役社長	取締役会議長
山 口 俊比古	代表取締役	百貨店事業担当
嶋 田 泰 夫	取締役	
林 克 弘	取締役	
後 藤 健 志	取締役常勤監査等委員	
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	取締役監査等委員	
渡 邊 学	専務執行役員	食品事業担当
池 嶋 勝	常務執行役員	取締役会事務局担当、総務・人事グループ長
宇 野 賢 次	執行役員	事業推進室担当
今 井 康 博	執行役員	商業施設事業担当、開発室担当
柏 原 秀 紀	執行役員	人事室担当
小 山 徹	執行役員	IT・デジタル推進グループ長
吉 松 宏 之	執行役員	財務室担当
中 尾 宏 之	執行役員	経営企画グループ長
西 井 秀 磨	執行役員	事業開発グループ長

## (2) 取締役の報酬等

### ① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

#### 1) 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の決定方法

当社は、2025年6月25日開催の取締役会において、従来の株式報酬型ストックオプション制度に代わる譲渡制限付株式報酬制度の導入に伴い、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下「決定方針」という）を改定することを決議しました。

#### 2) 決定方針の内容の概要

当社の役員報酬は、コーポレートガバナンスに関する基本原則に定める取締役等の報酬等に関する考え方を基に、以下の基本方針を踏まえ、月例の基本報酬と、単年度の業績等を反映した年次賞与及び2種類の株式関連報酬（勤続条件型譲渡制限付株式及び業績条件型譲渡制限付株式）から構成する報酬体系とし、求められる職務に応じてこれらを組み合わせるものとします。

#### 【基本方針】

- ・当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するものであること
- ・業務を執行する取締役・執行役員の中長期計画の目標達成の動機付けとなること
- ・当社グループのミッション達成と持続的成長の実現に適う人材の確保につながること
- ・株主との意識の共有や株主重視の意識を高めるものであること

#### 【報酬の種別、支給時期及び対象者】

		支給時期	業務執行取締役等	非業務執行取締役
株式 関連 報酬	業績条件型譲渡制限付株式	年1回 (7月)	○	—
	勤続条件型譲渡制限付株式	年1回 (7月)	○	○
金銭 報酬	賞与（業績連動報酬）	年1回 (6月)	○	—
	基本報酬（固定報酬）	毎月	○	○

※業務執行取締役及び執行役員を「業務執行取締役等」、社外取締役及び監査等委員である取締役など業務執行取締役等以外の取締役を「非業務執行取締役」といいます。

#### 【取締役等の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針】

業務執行取締役等の報酬構成は、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及び株式関連報酬で約50%を目安として構成し、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、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ます。

## 【個人別の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針】

### <基本報酬>

基本報酬については、それぞれの職責、役位に応じた報酬設定とし、業務執行取締役等については、連結営業利益額のステージに応じた報酬テーブルを基礎にし、毎年4月に前事業年度の評価に応じて改定します。なお、非業務執行取締役については、それぞれの役割に応じて設定した報酬を支給するものとします。

### <賞与>

賞与については、1事業年度の連結業績に応じた報酬として、連結営業利益額のステージに応じた報酬テーブルを基礎にし、役位、評価に応じて決定します。また、親会社株主に帰属する当期純利益等も勘案するものとします。なお、毎年、株主総会において、取締役の賞与総額の承認を得るものとします。連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益は、単年度業績の目標指標であるため、業績連動報酬の指標として選択しています。

### <株式関連報酬>

次の2種類の譲渡制限付株式とし、業務執行取締役等及び非業務執行取締役に対して、役位に応じて毎年付与します。

#### ・勤続条件型譲渡制限付株式

##### (1)譲渡制限期間

勤続条件型譲渡制限付株式の付与日から当社及び当社の全ての子会社の取締役（監査等委員を含む）、監査役、執行役員等役員（以下「役員」という）のいずれの地位をも喪失（但し、任期満了による退任その他当社が正当と認めた理由がある場合に限る）する日までの間(以下「譲渡制限期間①」という)、譲渡、担保権の設定その他の処分をすることはできません。

##### (2)譲渡制限の解除

付与対象者が、譲渡制限付株式を付与した日から当該付与日の属する事業年度の末日又は当社取締役会が別途定める場合にはその日までの期間（以下「本役務提供期間」という）継続して、役員の地位にあったことを条件として、譲渡制限期間①の満了時において、勤続条件型譲渡制限付株式の全部につき、譲渡制限を解除します。

#### ・業績条件型譲渡制限付株式

##### (1)譲渡制限期間

業績条件型譲渡制限付株式の付与日から、中期経営計画の対象期間に応じて3年以上経過後かつ5年以内の範囲で当社取締役会が定める期間(以下「譲渡制限期間②」という)、譲渡、担保権の設定その他の処分をすることはできません。

## (2) 譲渡制限の解除

付与対象者が、本役務提供期間継続して役員の地位にあったことに加え、中期経営計画に掲げる経営指標その他の当社取締役会が予め定める指標（連結売上高、各段階利益、ROE、ROIC等）について、中期経営計画の最終年度の当該指標の達成度に応じて、譲渡制限期間②の満了時において、業績条件型譲渡制限付株式の全部又は一部につき、譲渡制限を解除します。

### 【個人別の報酬等の内容についての決定の方法】

取締役等の報酬につきましても、指名・報酬諮問委員会の検討を経て、取締役会が株主総会に提出する議案の内容及び個人別の報酬額を定めるものとします。ただし、監査等委員である取締役の個人別の報酬額は、監査等委員である取締役の協議によって定めるものとします。

## 3) 当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

取締役の個人別の報酬等については、委員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬諮問委員会において審議し、同委員会の提言を踏まえ取締役会において決議しています。

指名・報酬諮問委員会は、審議にあたり、取締役の個人別の報酬等の内容について、業種及び当社における他の役職員の報酬の水準等を考慮するとともに、当該内容が決定方針に沿うものであるか整合性を含め検討を行っています。また、取締役会においても取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであるかを確認し、個別の報酬額について決定しています。

## ② 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

株主総会決議に基づく報酬限度額は、次のとおりです。

- 1) 基本報酬の総額は、第97期定時株主総会(2016年6月22日開催)において、監査等委員である取締役を除く取締役は年額3億円以内(うち、社外取締役分は5,000万円以内)、監査等委員である取締役は年額9,000万円以内と決議いただいています。なお、第97期定時株主総会終結時点の取締役の員数は8名(うち社外取締役は1名)、監査等委員である取締役の員数は4名です。
- 2) 賞与は、株主総会において毎回決議しています。
- 3) 譲渡制限付株式は、第106期定時株主総会(2025年6月25日開催)において、1)の年額報酬額とは別枠で、以下のとおり決議いただいています。

・ 監査等委員である取締役及び社外取締役を除く取締役に対する報酬額の総額  
年額1億2,000万円以内と決議いただいています。そのうち、譲渡制限付株式の総数は、年40,000株以内です。なお、第106期定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役及び社外取締役を除く取締役の員数は4名です。

- ・ 監査等委員である取締役及び社外取締役(監査等委員である取締役を除く。以下、本3)において同じ。)に対する報酬額の総額  
年額3,150万円以内(うち、監査等委員である取締役は年額2,250万円以内、社外取締役は年額900万円以内)と決議いただいています。そのうち、譲渡制限付株式の総数は、年10,500株以内(うち、監査等委員である取締役は年7,500株以内、社外取締役は年3,000株以内)です。なお、第106期定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は5名、社外取締役は0名です。

### ③ 当期に係る取締役の報酬等の額

区 分	支給 人員 (名)	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				
			基本 報酬	業績連動 報酬等 (賞与)	非金銭報酬等 (株式報酬型 ストックオプション)	非金銭報酬等 (勤続条件型 譲渡制限付株式)	非金銭報酬等 (業績条件型 譲渡制限付株式)
取締役 (監査等委員である 取締役を除く)	4	180	91	50	5	24	8
(うち社外取締役)	(一)	(一)	(一)	(一)	(一)	(一)	(一)
監査等委員である取締役	5	78	69	—	—	9	—
(うち社外取締役)	(4)	(43)	(36)	(一)	(一)	(7)	(一)
合 計	9	259	161	50	5	34	8
(うち社外取締役)	(4)	(43)	(36)	(一)	(一)	(7)	(一)

#### 注1. 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬である賞与は、1事業年度の連結業績に応じた報酬として、連結営業利益額を業績指標として選定し、役位、評価及び親会社株主に帰属する当期純利益等を勘案するものとしており、業績指標である当連結会計年度の連結営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益は「1. (1) 事業の経過及びその成果」に記載のとおりです。なお、上記の報酬等の額のうち賞与については、第107期定時株主総会において決議予定分を記載しています。

#### 2. 非金銭報酬等に関する事項

当期より、株式報酬制度を見直し、非金銭報酬は株式報酬型ストックオプションから譲渡制限付株式報酬制度に変更しました。当該株式報酬の内容は上記「①取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項」及びその交付状況は「2. 会社の株式に関する事項 (5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況」に記載のとおりです。

なお、業績条件型譲渡制限付株式の中期経営計画に掲げる経営指標その他の当社取締役会が予め定める指標は以下のとおりとし、中期経営計画の最終年度の当該指標の達成度に応じて、譲渡制限期間②の満了時において判定します。また、連結営業利益は利益目標指標の1つであり、連結ROICは資本効率性の指標であることから、この2指標を選択しています。

※2025年7月交付分

指標	2026年度目標数値	ウエイト
①連結営業利益	320億円	50%
②連結ROIC	5.9%	50%

なお、2025年度の業績は、連結営業利益32,386百万円、連結ROICは、5.5%となりました。

### (3) 社外役員に関する事項

#### ① 他の法人等との重要な兼職の状況及び当社と当該他の法人等との関係

社外取締役の重要な兼職の状況は、「(1) 取締役の状況」に記載のとおりです。また、兼職先と当社との間には、開示すべき特別な関係はありません。

#### ② 特定関係事業者との関係

記載すべき事項はありません。

#### ③ 社外役員の当期における主な活動状況等

区分	氏名	当期における主な活動状況
取締役 監査等委員	番 尚 志	当期開催の取締役会（書面決議を除く）11回及び監査等委員会12回の全てに出席し、事業会社の社長・会長経験者としての豊富な経営経験を踏まえ、グループ経営の監督に十分な役割を果たすとともに、新規事業や海外展開等の事業リスクや災害、サイバーセキュリティ等のハザードリスクなどリスクマネジメント全般に対して、多角的な視点から問題提起を行い、適宜、議案に関する意見、質問等の発言を行っています。また、任意の委員会である指名・報酬諮問委員会の委員長を務め、同委員会において適切な助言を行い、経営陣の人事・報酬に関する透明性、客観性の向上に努めています。
取締役 監査等委員	中 野 健二郎	当期開催の取締役会（書面決議を除く）11回及び監査等委員会12回の全てに出席し、金融機関での経営者としての豊富な経営経験を踏まえ、グループ経営の監督に十分な役割を果たすとともに、特にファイナンス面における問題提起や、食品事業の構造改革、新規事業の中長期的な方向性等への提言など、中長期的かつ大局的な視点に立った意見、質問等の発言を行っています。また、任意の委員会である指名・報酬諮問委員会の委員を務め、同委員会において適切な助言を行い、経営陣の人事・報酬に関する透明性、客観性の向上に努めています。

区 分	氏 名	当期における主な活動状況
取締役 監査等委員	石原真弓	当期開催の取締役会（書面決議を除く）11回のうち10回及び監査等委員会12回の全てに出席し、弁護士としての知識及び経験から、新規事業等における法的リスクやガバナンス、コンプライアンスに関して発言を行うだけでなく、消費者をはじめとする各ステークホルダーの視点からの実践的な提言に加え、女性活躍推進や中長期的な人材育成、リスクリングなど変容する社会に応じた人的資本の強化についても問題提起を行うなど、適宜、議案に関する意見、質問等の発言を行っています。
取締役 監査等委員	関口暢子	当期開催の取締役会（書面決議を除く）11回及び監査等委員会12回の全てに出席し、事業会社やコンサルタント業務における経験から、顧客データ活用をはじめとする新規事業やリスクマネジメント、サステナビリティ経営などに関し、当社のブランド価値やデジタル活用の視点から社会変容を捉えた問題提起を行うなど、適宜、議案に関する意見、質問等の発言を行っています。また、同氏はIT・デジタル経営委員会の委員を務め、IT・デジタル投資のモニタリングに加え、デジタル・トランスフォーメーション（DX）人材の育成等についてもIT統制の観点を踏まえ適宜助言を行っています。

## 5. 会計監査人に関する事項

## 6. 会社の体制及び方針

法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をされた株主様へご送付している書面には記載しておらず、各ウェブサイトに掲載しています。

注. 本事業報告に記載の金額及び株式数は表示単位未満を切り捨て、比率等は表示桁数未満を四捨五入して表示しています。

# 連結計算書類

## 連結貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
<b>(資産の部)</b>	<b>714,709</b>	<b>(負債の部)</b>	<b>389,268</b>
流動資産	169,163	流動負債	201,563
現金及び預金	57,812	買掛金	75,684
売掛金	72,295	1年内返済予定の長期借入金	17,250
商品及び製品	20,373	リース債務	699
仕掛品	84	未払金	33,284
原材料及び貯蔵品	664	未払法人税等	4,532
短期貸付金	389	商品券	8,171
未収入金	12,914	前受金	36,893
その他	5,001	賞与引当金	7,540
貸倒引当金	△ 373	役員賞与引当金	166
固定資産	545,546	店舗等閉鎖損失引当金	96
有形固定資産	306,159	資産除去債務	518
建物及び構築物	142,691	その他	16,727
車輛及び器具備品	12,742	固定負債	187,704
土地	149,907	社債	10,000
建設仮勘定	817	長期借入金	106,845
無形固定資産	47,263	リース債務	8,210
ソフトウェア	18,866	長期未払金	988
ソフトウェア仮勘定	6,392	繰延税金負債	33,744
のれん	6,205	再評価に係る繰延税金負債	325
その他	15,799	役員退職慰労引当金	184
投資その他の資産	192,122	商品券等回収引当金	3,482
投資有価証券	94,786	長期預り保証金	11,478
長期貸付金	4,408	退職給付に係る負債	8,574
差入保証金	68,213	資産除去債務	3,431
退職給付に係る資産	9,320	その他	437
繰延税金資産	16,693	<b>(純資産の部)</b>	<b>325,440</b>
その他	1,672	株主資本	258,380
貸倒引当金	△ 2,972	資本	17,796
<b>合 計</b>	<b>714,709</b>	資本剰余金	80,607
		利益剰余金	180,245
		自己株式	△ 20,269
		<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>51,560</b>
		その他有価証券評価差額金	46,743
		土地再評価差額金	668
		為替換算調整勘定	2,742
		退職給付に係る調整累計額	1,405
		<b>新株予約権</b>	<b>1,449</b>
		<b>非支配株主持分</b>	<b>14,049</b>
		<b>合 計</b>	<b>714,709</b>

## 連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	680,215
売上原価	372,042
売上総利益	308,172
販売費及び一般管理費	275,785
営業利益	32,386
営業外収益	
受取利息	248
受取配当金	1,322
その他の	2,862
営業外費用	
支払利息	917
その他の	1,393
経常利益	34,508
特別利益	
投資有価証券売却益	13,399
固定資産売却益	2,076
補助金収入	1,433
特別損失	
減損損失	10,641
固定資産除却損	3,428
店舗等閉鎖損失	1,115
進路設計支援費用	435
人事制度改編に伴う一時費用	206
建物解体費用	115
税金等調整前当期純利益	15,942
法人税、住民税及び事業税	35,476
法人税等調整額	6,737
当期純利益	△ 2,093
非支配株主に帰属する当期純利益	30,832
親会社株主に帰属する当期純利益	881
	29,950

以上

