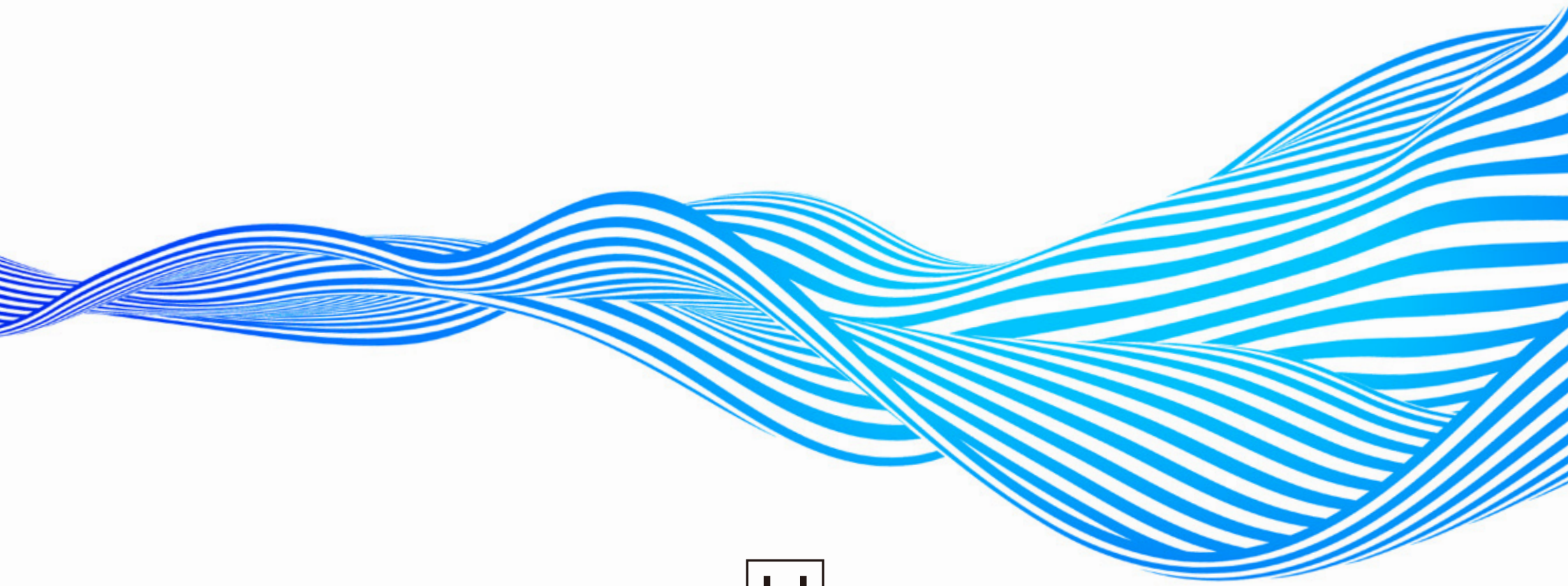
エイチ・ツー・オー リテイリング

統合レポート2024

H2O RETAILING **INTEGRATED REPORT 2024**



H2O RETAILING

Index

Introduction

02 基本理念／グループビジョン
04 H2Oリテイリンググループ At a glance
05 事業概要
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 価値創造プロセス
14 経営環境変化と問題意識
15 長期事業構想2030 Ver.2
16 中期経営計画2021-2023振り返り
17 中期経営計画2024-2026の位置づけ
18 中期経営計画2024-2026
21 サステナビリティ経営方針と取り組み目標

Chapter 2 事業戦略

25 百貨店事業
28 食品事業
30 商業施設事業
32 強化取り組み

Chapter 3 機能戦略

36 IT・デジタル戦略
40 人的資本戦略
44 サステナビリティ戦略
55 資本・財務戦略

Chapter 4 ガバナンス

59 社外取締役メッセージ
61 コーポレートガバナンス

Chapter 5 データ

68 業績サマリー（2013～2023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

2023年度（2023年4月1日～2024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ています。

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

編集方針

「統合レポート2024」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」に基づき、持続的な企業の価値創造を明確に伝えることを目的としています。2024年度は、当社の進化と成長を支える「コミュニケーションリテイラー」を中心に据え、関西に根ざした独自のビジネスモデルとその社会的影響を、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にわかりやすく伝えることに注力しました。特に、経営戦略とサステナビリティ経営方針、財務・非財務情報の関連性を示し、戦略全体を視覚的に表現した図表を活用し、理解を深めていただけるよう努めています。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。

表紙について

水面から広がる波紋や水流のうねりが次第に拡大していくイメージを通じて、企業の成長を表現しています。波紋の拡大とともに色調が変化し、明るい未来へと向かう企業の姿を描いています。

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

H2O RETAILING

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。
阪急百貨店と阪神百貨店を核に、「競業」と「協業」の中で
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し、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。

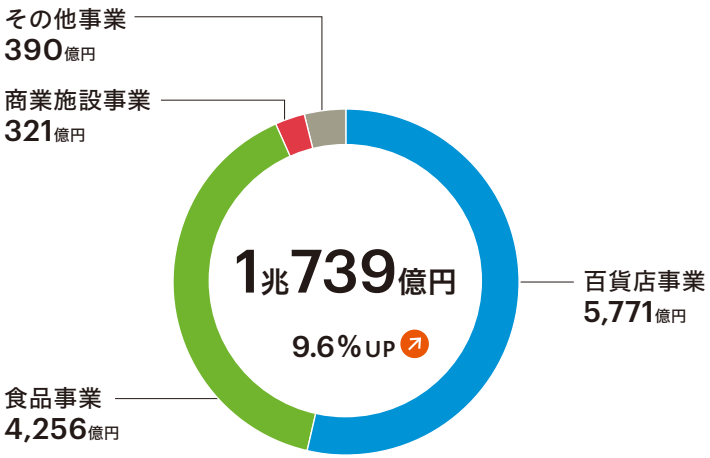
私たちは、社会への貢献のために、自ら積極的に行動します。

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。

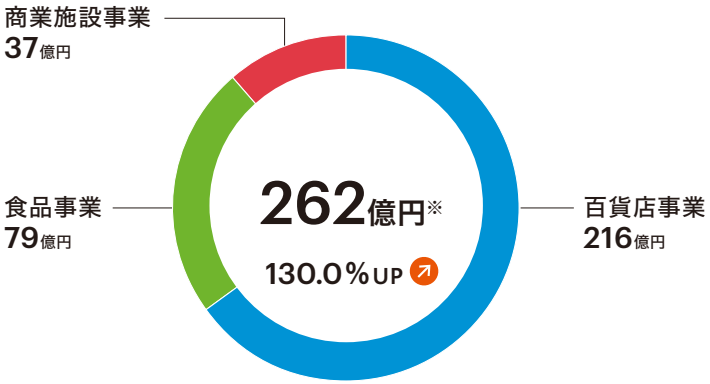
H2Oリテイリンググループ At a glance

※表記のないものについては2023年度末時点

総額売上高



営業利益



※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

2万5,321名

グループ会社

56社

（子会社47社、持分法適用会社9社）

店舗数

約500店舗



阪急百貨店

顧客満足度指数

8年連続 1位

（公益財団法人日本生産性本部
「2024年度 JCSI調査」より）

阪急本店

海外ツーリスト売上高（店舗別）

業界1位／
約495億円

（2023年1月～12月累計）

IT/DX投資額

243億円

（2021～2023年度の3ヵ年）

事業概要

「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」という基本理念をもとに、
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。




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店舗で営業しています。

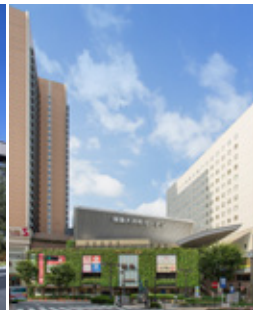






商業施設事業

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。

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)」、ペット用品を取り扱う阪急ハロードッグ、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　HANSHIN　Izumiya　阪急OASIS　関西スーパー　Hankyu Kitchen Yell　Fruit GATHERING For Your Fruitful Life　HANKYU Hello!DOG

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います。

1920年代～

“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。

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。当時、最上階に設けた大食堂ではライスカレーが大人気で、どこよりも安い看板メニューとなりました。

1950年代～

“食”を軸とした魅力ある売場を続々と



阪神百貨店での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として人気を博しました。

1960年代～

鮮度を追求したスーパーマーケットモデル構築

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、関西スーパーでは、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。



2000年代～

いち早くネットスーパーをスタート

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。店舗に行かずとも、生鮮食材からデパ地下グルメまでがご自宅に届くのは、当社グループならではのサービスです。



2010年代～

専門性・ライブ感・情報発信

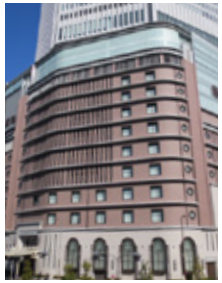
阪急オアシスでは、2008年から「専門性」「ライブ感」「情報発信」をコンセプトにした新たな店舗開発に取り組みました。





“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。





2020年代～

“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・生産者の枠を超えたファンコミュニティを創造しています。



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

Chapter 1

全社戦略



「楽しい」「うれしい」「おいしい」お客さまの暮らしと心の感動創造を目指して

代表取締役社長　荒木 直也

私が社長に就任した2020年、“「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”というグループビジョンを打ち出しました。

当社グループは2007年の発足時から、「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」を基本理念に掲げています。発足から10数年経ち、業容を拡大し、さまざまな業種・業態を持つグループへと成長しました。グループが進化する中で、ステークホルダーの皆さまに対して、よりわかりやすく、より身近に感じられる存在理由の設定が必要だと感じたのです。

私たちが働いていて最もうれしい瞬間は、お客さまから「楽しいお買い物だったわ」「お買い得で便利でうれしかった」「今日の惣菜おいしかったよ」、そして「ありがとう」と言っていただくことです。それこそが、私たちの仕事の最大の喜びであり、グループ全体で共有する価値観、そしてH2Oリテイリンググループの存在意義です。これからもお客さまに喜んでいただける「楽しい」「うれしい」「おいしい」価値創造を続けていくという、私たちのコミットメントをビジョンとして表明しました。

多頻度・多様な接点を駆使し、顧客起点で価値創造し関係を深化させる「コミュニケーションリテイラー」

ビジョンの実現に向けて考え行き着いたのが、「コミュニケーションリテイラー」という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て深い関係を築き上げ、長きにわたって価値を提供し続けることを目指しています。この関係性をもとに、多様な商品・サービスを提供し、ビジネスの成長とともに経済的・社会的な価値を生み出していきます。

この背景には、コロナ禍によって店舗小売業の在り方が大きく変化したことが挙げられます。当時、店舗の営業がままならず、地域に根ざした店舗網だけでは、お客さまとの接点が不十分であることが明らかになりました。そこで、IT・デジタル技術も活用し、リアル店舗とオンラインの両方でお客さまとの関係を深めるビジネスを目指すことにしました。私はこれを「右手に店舗、左手にIT・デジタル。両手でお客さまとつながる」と表現しています。このアプローチにより、従来の「店舗起点の小売業」から脱却し、「顧客起点の小売業」への転換を図ろうと考えたのです。

小売業は、長期的には人口減少の影響を受けます。そのため、10年、20年先を見据え、1ヵ月の客数や売上高ではなく、1人当たりのお客さまの「生涯買い上げ額」に着目し、それを最大化する必要があります。言い換えれば、LTVの最大化です。そのためには、リアル店舗でのサービスに加え、店舗で得た顧客データを集積・駆使して、オンラインも活用したコミュニケーションとビジネスを開発していくことが重要です。

これは、私たちにとっては大きな価値観の転換を意味します。長年、店舗小売業として成長してきた私たちのDNAには「客数」に対する強いこだわりがあり、多くのお客さまが店舗を訪れ「賑わう」ことに喜びを感じてきたのです。私自身にも「売場やイベントに並ぶお客さまの行列を警備しているのが一番楽しい」と感じるDNAが今でも流れています。この価値観を変えていくわけですから、時間を要します。それでも、お客さまにとって本当に快適で満足できるショッピングとは何か、混雑した店頭で1時間並ぶことが本当によいのかと、顧客起点で考え、転換を着実に進めていきます。



また、当社グループには百貨店、食品スーパー、商業施設、専門店と、多様な利用者層や異なる性格を持つ事業があります。百貨店で富裕層のお客さま中心に戦略を講じればよいというわけではなく、各事業でLTVの最大化に向けた顧客起点での取り組みを推進していきます。

今後は、国内の既存事業を確固たるものに深化させると同時に、新たな市場・事業の開拓も進めます。例えば、中国の寧波阪急の強化やインバウンドのお客さまとの関係構築です。私たちが根ざす関西は、訪日外国人旅行者にとっても魅力的な観光エリアです。2025年の大阪・関西万博や2030年のIR事業の開業など、海外のお客さまが来阪し、観光やショッピングを楽しむ機会が今後大幅に増えるでしょう。こうした機会をとらえ、国内のお客さまと同様に、海外のお客さまとも継続的な関係を築いていきます。海外顧客を「新市場」ととらえ、中長期的な成長分野として戦略的に注力していきます。



もう一つの成長分野と位置づけているのが、新しいオンラインの生活サービス事業や、グループの豊富な顧客データを活用する事業の展開です。例えば、「食」を楽しみながら地域を応援するオンライン生活サービスの事業化とともに、お客さまの「食」ニーズをより詳細に把握するためのテストマーケティングを行っています。

これからの新しい事業ポートフォリオを確立させ、「コミュニケーションリテイラー」としての成長を目指します。そして、2030年までにグループアクティブ顧客数1,000万人を達成し、LTVの最大化を図ることで、グループビジョンを実現するという価値創造プロセスを描いています。

「コミュニケーションリテイラー」を支えるグループの強み

「コミュニケーションリテイラー」というビジネスモデルが最大限に力を発揮できるのは、当社グループが独自の強みを持っているからです。当社グループは、百貨店や食品スーパーをはじめ、大小さまざまな約500の店舗網を有しており、その9割が関西に集中しています。約100年にわたり、数百万人のお客さまから愛され、支持され続けていることが私たちの強みです。

また、私たちは一貫してBtoCの小売業に注力しています。小売業は人手や店舗のコストがかかり、経営効率の向上が常に求められる業態です。一方で、事業ポートフォリオの観点から見れば、百貨店と食品スーパーという2本の柱が外的要因に対して補完し合い、安定した基盤を築いています。例えば、為替相場が円安になると、仕入れ・販売価格が上昇し、食品スーパーにとっては不利な状況が生じても、インバウンド需要が増加することで、百貨店にはプラスに働くことがあります。このような事業の「補完性」は当社の強みの一つと言えます。

しかし、それ以上に、小売業に徹することで培った、お客さまとの接点の多さや深さが私たちにとっての大きな武器だと考えています。関西というエリアに特化し、小売業に専念した結果生まれた、顧客からの「濃密な愛着」と「支持」、そして確固たる「顧客基盤」こそが、私たちの最大の強みです。

もう一つの強みは、その顧客基盤を支える「顧客志向人材」です。お客さまからの「ありがとう」という言葉に心から喜びを感じ、常にお客さまにどうすればもっと喜んでいただけるかを考え続ける人材です。社長である私と従業員が店頭で売場の状況などについて話をしている時、お客さまから声をかけられたその従業員は間違いなく私を待たせ、お客さま対応を優先的に行います。あたりまえのことですが、この姿勢・DNAはどの事業にも共通しており、グループの大事な資産だと考えています。これらの強みがあるからこそ、私たちは「コミュニケーションリテイラー」を目指すことができるのです。

企業と個人の成長の「共創」「共鳴」

顧客志向の人材という強みを磨き、維持するためには、人材戦略が非常に重要です。

2024年、企業と個人の関係は「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」であることを明確に宣言しました。すなわち、企業が成長することで個人の成長機会が増え、個人の成長が企業の成長に直結するという相互関係を重視し、この考えに基づいて人材戦略を推進していきます。

今後は顧客志向人材を基本としつつ、IT・デジタルの活用に強い人材が重要なカギを握ります。ITリテラシーがなければ、リアル店舗とIT・デジタルの融合という発想は生まれません。顧客データの分析からAIなどを含むテクノロジーの活用まで、これらを自在に使いこなす能力が求められます。プログラムの開発は外部に依頼することが可能ですが、私たちが目指すことをIT・デジタルを駆使してツールを開発したり、仕組み化・システム化したり、自らもビジネスに活用していける人材を増やしていきます。

もう一つ重視したいのは、現状の事業領域を超えて「外へ」「未来へ」と新しい市場やビジネスモデルの創出に挑戦する「価値創造型フロンティア人材」です。新しい時代やマーケットを感じ取り、従来の領域・方法を超えて発想し行動できる人材を育て、未来志向の取り組みが生まれる風土を醸成していきたいと考えます。2024年から、フロンティア人材の育成を目的とした公募制の若手育成プログラム「H2O未来探索塾」を開始しました。40名の定員に対し、100名を超える応募があり、その意欲を頼もしく感じています。こうした従業員の「意欲」が今後の当社グループの成長をリードしていくことになるでしょう。

地域の持続的な発展への貢献がサステナビリティ活動のコア

先に述べたように、当社グループは関西を中心に地域に根ざした小売業を展開しており、お客さまや株主、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合っています。関西エリアに多くの株主が存在し、食品スーパーでお買い物をするお客さまが株主であったり、そのご家族が百貨店に勤務しているといった具合に、私たちはステークホルダーの皆さまと自然に深く結びついています。

こうした強い結びつきがあるからこそ、地域社会や地域住民の持続的な発展と豊かさに貢献することが、当社にとって最も重要なサステナビリティ活動の根幹となっています。



関西を基盤とする私たちの活動は、地域との共存なくして成り立ちません。企業の成長と個人の成長が重なり合うように、地域の発展も私たちの発展に直結しています。地域住民の皆さまや従業員と共に創り上げる活動を通じて、ともに成長していきたいと考えています。2023年にスタートした、千里中央地区での「千里中央公園再整備にかかる活性化事業」における地域共創活動はその象徴的な一例です。

資本効率を高めながら、成長への意欲をエンジンに挑戦し続ける小売グループ

当社グループの株主構成は、新NISAの拡大などの影響で個人株主が増加し、2024年3月末時点で26%を超える比率に達しています。資本コストを意識しつつ、ROE8%の達成を財務指標の目標値として掲げています。事業戦略では、ROEを支えるための収益拡大を図り、2030年までに営業利益350～400億円を目指します。また、財務戦略としてエクイティの適切なコントロールと株主還元のバランスをとります。価値創造プロセスを通じて資本効率を高め、お客さまに共感される事業展開を追求し、その結果、PBR1倍を安定的に超えることを目指します。

決算内容や財務指標を見れば、特に百貨店や食品スーパーなど既存の国内顧客・店舗ビジネスにおいて、コロナ禍からの回復は予想以上のスピードで進んでいます。さらに、海外のお客さまからの支持も想定以上であり、収益の伸長に寄与しています。しかし、「長期事業構想2030」で掲げた「コミュニケーションリテイラー」の実現には、まだまだ道半ばですが、それだけにさらなる成長の余地を残していると言えるでしょう。

新市場として位置づける海外顧客ビジネスや、新事業モデルであり、現在研究段階・テスト段階にある顧客サービス事業や顧客データ活用事業を確実に育て上げることで、「コミュニケーションリテイラー」の実現に一歩近づけると信じています。

既存事業のさらなる磨き上げとともに、成長への強い意欲をエンジンに、先手を打った投資を通じて、時代に即した事業ポートフォリオの構築を目指します。私たちの挑戦は続きます。

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イラーとは

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て深い関係を築き、顧客への生涯提供価値の最大化を追求していきます。

2. LTV（Life Time Value）とは

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。関西に根差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。

3. グループアクティブ顧客とは

H2Oリテイリンググループが運営する複数の事業やブランドを継続的に利用している顧客を指します。グループの多彩な接点で顧客とコミュニケーションをとり、アクティブな関係性を維持します。また、グループ共通で発行する「H2O ID」を利用していただくことで、顧客を個別に識別し、各事業の利用状況などのデータ分析からも顧客理解を深めます。

「H2O ID」やアプリなどを活用し理解を深めたグループアクティブ顧客一人ひとりに、最適な商品・サービスを提供することで、LTVの最大化を図ります。

価値創造プロセス

エイチ・ツー・オー リテイリングの価値創造プロセス

経営資本

財務資本
- 総資産 7,100億円
- 総額売上高 1兆739億円(2023年度)
- 安定した事業ポートフォリオ

知的資本
- 関西で100年にわたりお客さまから圧倒的な支持を集めるブランド

社会関係資本
- 関西で圧倒的なシェアを誇る顧客基盤

人的資本
- グループ従業員 25,321名

製造資本
- 約500の店舗網

百貨店	15店舗
食品スーパー	230店舗
	など

経営環境変化

→ P.14

- インフレ型経済
- 人口減社会
- デジタルベースの生活スタイル
- 消費マーケットの二極化
- インバウンド消費急拡大
- 関西の国内外観光需要拡大と優位性
- 資本市場、ステークホルダーからの要請拡大

成長を生むビジネスモデル



顧客への生涯提供価値の最大化

生み出す価値

経済的価値

数値目標(2030年)

グループアクティブ顧客数
1,000万人

営業利益
350〜400億円

ROE
8%以上

社会的価値

地域社会の健全で持続的な発展

- 深化した地域の「絆」
- 地域の「子どもたち」の成長
- 豊かな「地域の自然」

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

→ P.2

サステナビリティ経営方針 → P.21
コーポレートガバナンス → P.61
基本理念 → P.2

経営環境変化と問題意識

経営環境変化		問題意識
● 物価上昇、高コスト化継続 ● 大幅な賃上げ実施と継続 ● 物価上昇と賃上げと企業業績回復の好サイクル化へ	インフレ型経済への移行の可能性	●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
● 人口減に伴うマーケットの縮小懸念 ● 人手不足と人件費単価上昇	人口減社会への緩やかな進行	●新しいビジネス領域・モデルの準備・開発 ●生産性向上の取り組みと省力化・省人化の準備
● 技術進化によるパラダイムシフトやコロナ禍影響	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	●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
● 資産効果⇒アッパーマーケット拡大 ● インフレ影響⇒節約マーケット継続	消費マーケットの二極化	●二つのマーケットに同時並行で取り組み
● 円安基調と観光大国ニッポンの定着化	インバウンド消費の急拡大	●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
● 関西の観光ポテンシャルの高さ、アジアとの距離 ● 万博・IRによる「大阪」認知度向上 ● グランングリーン大阪開業、なにわ筋新線⇒「キタ」立地優位性	関西の国内外観光需要拡大と優位性	
● SDGsを重視した経営 ● 人的資本を重視した経営 ● 資本コストや株価を意識した経営	資本市場やステークホルダーからの要請拡大	●KPIを明確にしたSDGs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

自社・顧客の状況
● 阪急本店 店舗別免税売上高全国1位（2023年） ● 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パ志向継続 ● 付加価値を創出する人材・店舗運営などに従事する人材ともに人手不足の兆候 ● 資本・財務戦略の遅れなどによりPBRは1倍割れ

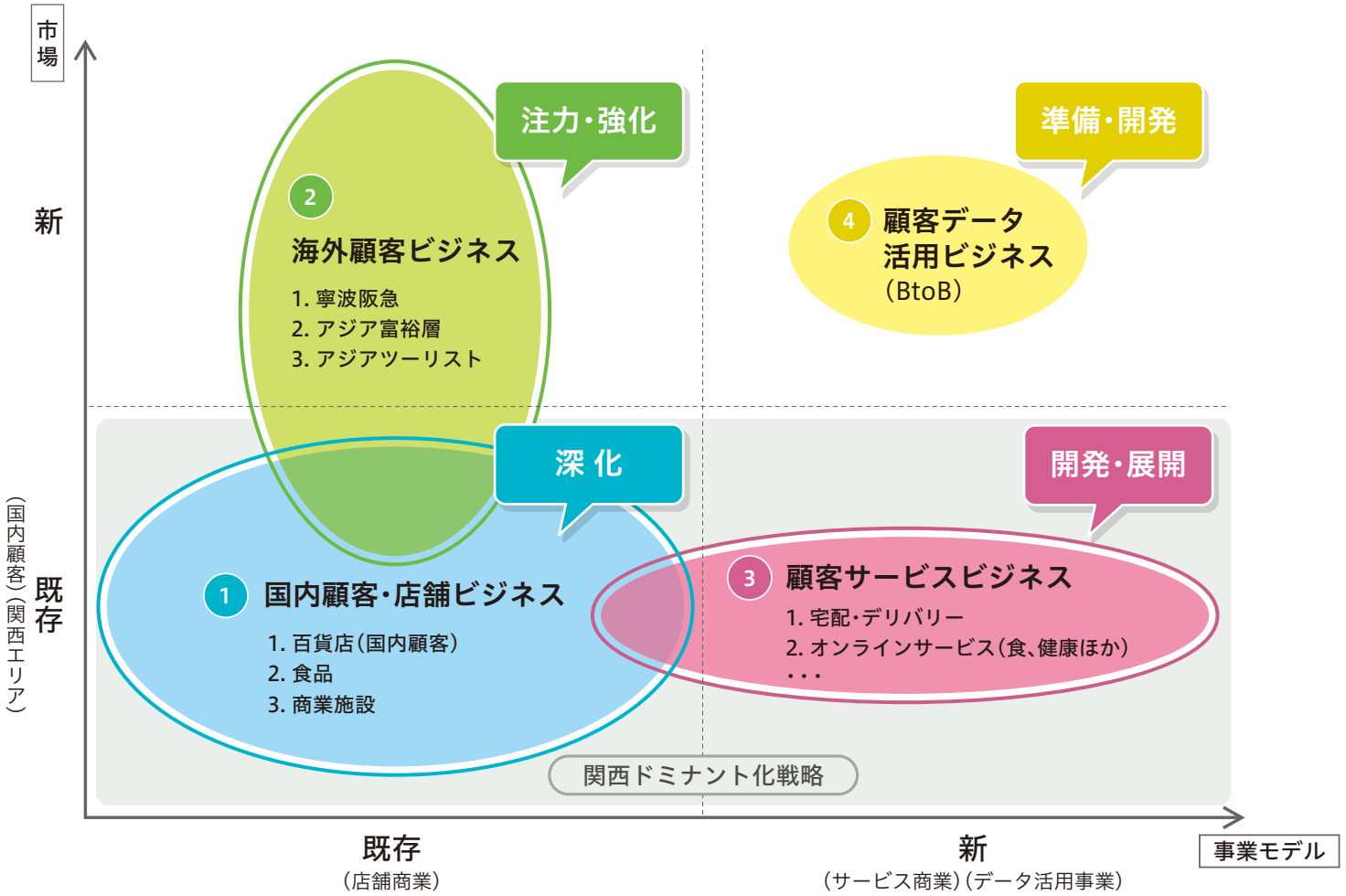
長期事業構想2030 Ver.2

「中期経営計画2021-2023」の成果や経営環境変化などを踏まえ、「長期事業構想2030 Ver.2」として成長戦略を再構築します。

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 4 顧客データ活用ビジネス	**30**億円

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2021-2023振り返り

当社は2021年に「中期経営計画2021-2023」を策定し、推進してきました。主力事業である百貨店事業はコロナ禍の業績悪化から脱却・再建し、食品事業は事業規模を拡大し、当社における「第2の柱」としてのめどが立ちました。目標に対して売上高・営業利益は大幅に伸長し、設定した指標をすべて大きく超過しました。既存事業の再建を軸に全体として計画以上の成果が出ており、強固な事業基盤を構築しました。重点取り組みとして掲げた項目はいずれも順調に進捗し、次の成長に向けて新たな局面を迎えています。

（単位：億円）

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

重点取り組み	振り返り	
百貨店事業の再建	● コロナ禍収束による店頭回帰、資産高騰などにより国内アッパーマーケット活発化、観光推進や円安によりインバウンド売上高が過去最高となるなど想定を大きく上回る業績 ● 顧客とOMO※でつながり続ける顧客基点のビジネスモデルに進化する基盤（風土・組織・仕組み・IT）構築の進展	→ マーケット変化を受けて次の成長戦略と新たなビジネスモデルの具現化へ
食品事業の「第2の柱」化	● 関西スーパーと経営統合し、関西最大規模の食品スーパーグループに拡大 ● イズミヤ・阪急オアシスの事業改革を強力に推進し、利益改善成果を実現	→ 「第2の柱」にめど、4つの食品スーパーの業務統合効果の追求へ
将来の成長のための事業開発着手	● 寧波阪急は寧波エリアでの一番店の地位を確保、子会社化によりさらなる強化策を実施 ● オンライン顧客サービスの第1弾として食サービスアプリを高槻エリアで開始し次の展開へ、顧客データ収集を開始	→ 顧客サービスビジネス・顧客データ活用ビジネスの具体化・展開へ
基盤となるIT・デジタル化の推進	● IT・デジタルインフラの整備・強化は8割完了（顧客データ基盤、新ワーク環境、セキュリティ・ガバナンス体制など）	→ 基盤を活用した事業会社におけるビジネスでのアプリ・データの利活用の段階へ

※OMO（Online Merges with Offline）：購買にかかわるすべての体験（認知・購入・リピートなど）がオンライン（デジタル）とオフライン（リアル店舗）のどちらでも体験できること。

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ヵ年計画と位置づけ、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イラー」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

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

2024～2026年度

最終年度
営業利益 **320**億円

- 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

2027～2030年度

最終年度
営業利益 **350～400**億円
ROE **8**%以上

- 「コミュニケーションリテイラー」
  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
経営企画室長
渡邊 学

高度なグループ経営体制を構築し目標達成へ

人口減による関西のマーケット縮小や労働力不足への強い危機感のもと、重点経営課題を設定し半年以上にわたって取締役会で議論を重ねてきました。中でも海外顧客ビジネスの具体化、関西フードマーケットや寧波阪急のシナジーの最大化、資本コストや株価を意識した経営の強化に取り組みます。

また、外部環境の不確実性が高まる中で機動的に経営判断を行うため、進捗確認の頻度と精度を上げ、経営目標達成への意識の定着や透明性の高い情報開示などグループ経営の水準向上を目指します。

さらに、経営戦略と人材戦略を連動させるため、グループが目指す姿をボトムアップで考えることや経営計画を社内に浸透させることも重要であるととらえています。グループ横断で若手・中堅社員を集めて未来を考え対話する機会を設けたり、一般社員向けに説明会を開催して経営計画策定の背景も交えて納得性を高めたりするなど、グループ全体の組織力向上にもあわせて取り組みます。

数値計画

（単位：億円）

		2023年度 実績	2024年度 予想	2026年度 目標
百貨店事業	総額売上高	5,771	6,285	6,600
	営業利益	196	261	250
食品事業	総額売上高	4,256	4,300	4,530
	営業利益	71	94	115
商業施設事業	総額売上高	321	327	370
	営業利益	32	38	25
その他事業	総額売上高	390	638	860
	営業利益	△0	2	10
合計	総額売上高	10,739	11,550	12,360
	営業利益	262	310	320

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

（単位：億円）

連結合計	2023年度 実績	2024年度 予想	2026年度 目標
営業利益	262	310	320
ROE	8.5%	10.8%	6.6%以上
実質ROE※	5.1%	6.2%	—
ROIC	4.7%	5.5%	5.9%
PBR	0.85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

中期経営計画2024-2026

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

方針	重点取り組み	
既存事業「国内顧客・店舗ビジネス」の深化	百貨店事業（国内顧客）	●富裕層を軸に顧客データを活用したデジタルとリアルでのコミュニケーションによる接点・コンテンツ開発、LTVの最大化（コミュニケーションリテイラーモデル） ●阪急本店⇒国内外広域顧客の目的地となる「グローバルデパートメントストア」を目指しアップスケール化リモデル実施 ●集客力強化と事業構造見直し⇒阪神梅田本店修正改装・川西阪急リモデル ●百貨店の強みを活かした顧客接点の拡大とマーケット開発を目指したサービス事業の取り組み
	食品事業	●関西フードマーケットの完全子会社化をテコに4つの食品スーパーの業務統合推進と効果刈り取り ●食品スーパー約230店の店舗ポジション・役割整理、価格訴求型食品スーパー開発
	商業施設事業	●地域とつながる活動強化と設備投資継続、大井開発ホテル改装
	経営効率化・生産性向上	●省力化・省人化・省エネ化の準備・展開
成長ポテンシャルの高い「海外顧客ビジネス」への注力・強化	海外富裕層対応（百貨店）	●顧客開拓×パーソナルコミュニケーション×コンテンツ開発というサイクル実現のための取り組み本格化、体制と人材の増強、ネットワーク強化（2026年度 海外富裕層売上高3倍、一般ツーリスト売上高1.5倍へ）
	寧波阪急（子会社化）	●地域一番店を確立する富裕層対応強化のためのリモデル実施
新たな収益源の開発・展開	顧客サービス事業と顧客データ活用事業	●食・健康をテーマにした関西エリアでのサービス事業（オンライン活用）の立ち上げ・展開を継続・推進 ●顧客データ活用事業の始動（人材増強とIT基盤の整備）
事業を支えるグループインフラ整備・利活用	IT/DX投資継続	●整備したIT・デジタル基盤の上で各事業のビジネスモデルの変革・磨き上げのための実装・利活用
	人材育成・開発・投資	●企業と個人の関係＝「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」 ●人材戦略の3つの方針を策定 ①組織パフォーマンス最適化 ②従業員エンゲージメント活性化 ③人事インフラの強化 人材育成・開発強化により企業の成長と個人の成長の相乗効果を追求 ●人的資本への3ヵ年投資額60億円
	サステナビリティ経営	●KPI達成に向けた環境対策の具体的な推進 ●CSR体制を強化し人権デュー・ディリジェンス、ダイバーシティ＆インクルージョン、健康経営の取り組みを本格的に推進 ●地域共創活動の体制を強化しさらに推進 ●取り組み成果の定量的把握と取り組み水準向上のための情報開示
「資本コストや株価を意識した経営」の取り組み強化	資本コストとROE目標	●株主資本コスト6.6%、ROE 2026年度6.6%以上、2030年度8%以上
	株主還元	●原則としてDOE1.8%以上を配当基準とし、業績に応じて機動的な還元を実施 • 配当：1株当たり40円へ増配（+12円、2024年度から実施） • 自己株式取得：3ヵ年で300億円規模 （今回の3ヵ年累計で総還元性向は60%以上に相当）
	C/Fアロケーション	●資産売却などで創出したキャッシュを成長投資やM&Aなどに活用、目指す事業ポートフォリオに合わせたB/Sの構築、財務健全性の確保
	株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化	●市場との対話推進 ●株主優待の強化および選択式の導入 ●ファン株主拡大施策の実施

投資計画

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。3番目は省力化・省人化や新たな収益源開発に向けたR&D投資、4番目は必要最小限の設備・システム更新・営繕投資などの更新投資です。

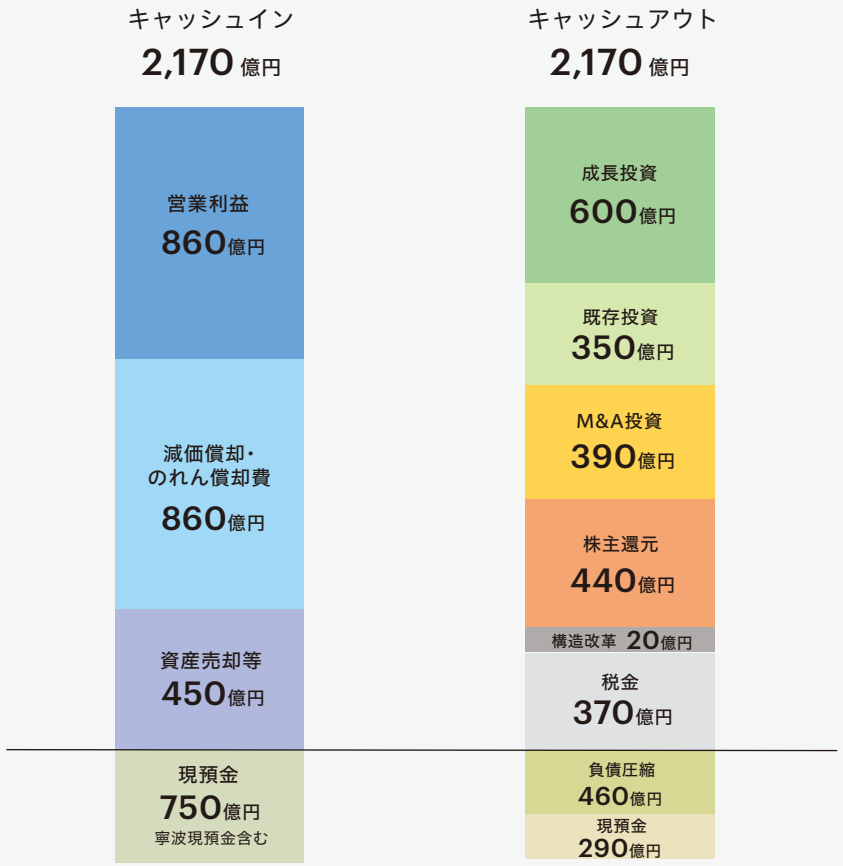
3カ年投資額 950億円＝成長投資＋既存投資

2024年度 約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	
	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	人材増強など 30億円
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



積極的な資本・財務戦略によりキャッシュを創出し、さらに事業投資・還元強化を通じて早期のPBR1倍超えを目指します。
それぞれの投資については各年度のEBITDA有利子負債倍率（2.0倍）を基準とする範囲内で営業キャッシュ・フローに応じて行います。

サステナビリティ経営方針と取り組み目標

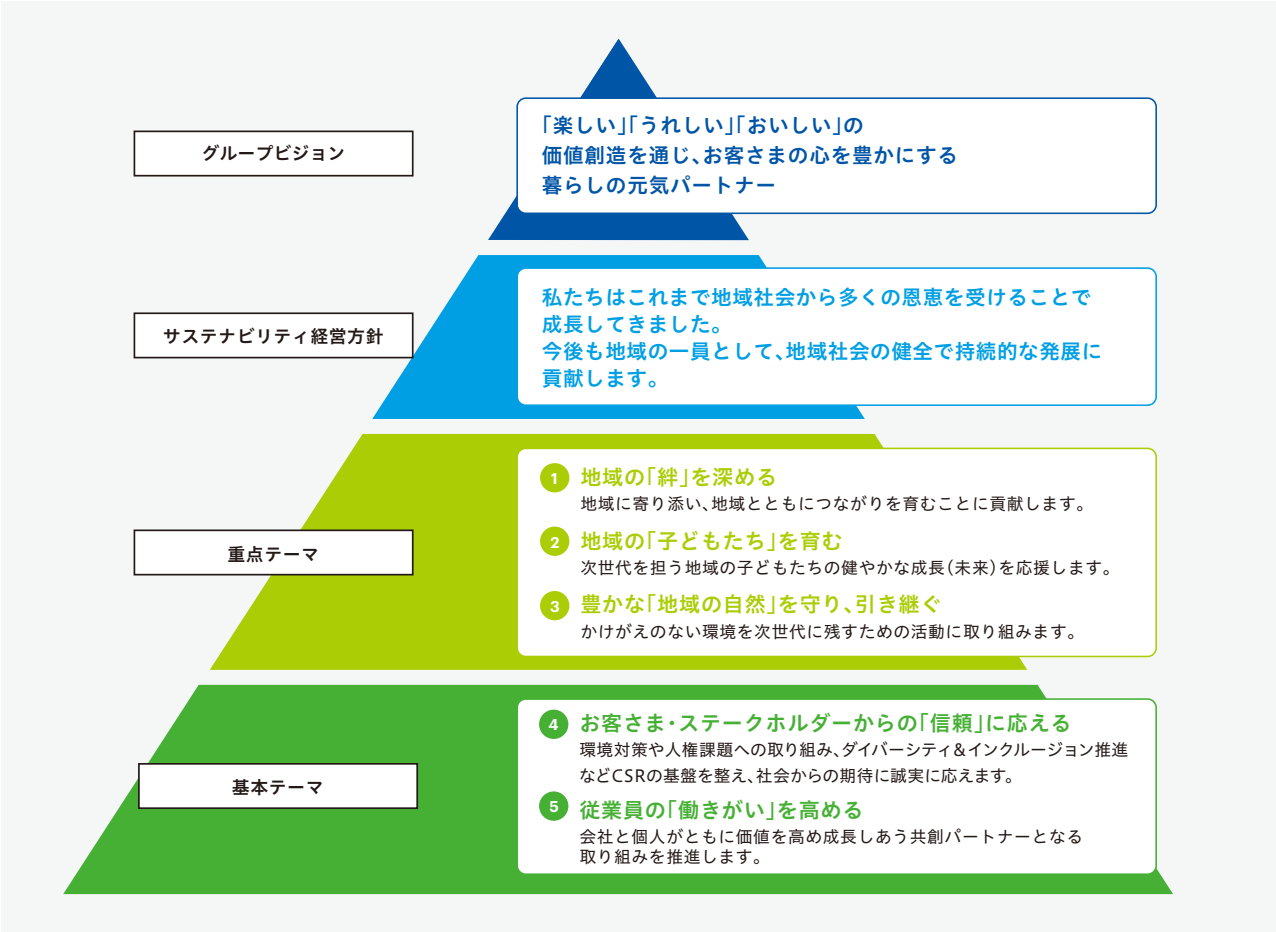
サステナビリティ経営方針

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。

私たちはこれまで、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。また、グループの百貨店や食品スーパーなどを「阪急さん」「阪神さん」「イズミヤさん」と呼んでいただくなど、多くの方々に親しまれてきました。

そこで私たちは、これまでのご愛顧や今後へのご期待にお応えするため、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。



重要課題特定プロセス

事業活動の評価

当社は、2020年4月にグループのサステナビリティ推進の専任部署を新設し、経営方針と重要課題を制定しました。

まずはGRIスタンダードなどの基準を参考に、事業活動のステークホルダーへの影響度を「経済」「社会」「環境」の3つの側面で評価。「地域社会」「お客さま」「従業員」を主要なステークホルダーに設定しました。

重要課題の特定と5つのテーマ設定

次に、関係部署・担当者からのヒアリングや意見交換、経営層での議論をもとに、主要なステークホルダーが抱く期待や懸念を抽出。外部のESG評価の結果なども参考にしながら、5つの重要課題を特定しました。特に、グループ各社が大切にする「地域社会」への思いを考慮し、地域の「絆」「子どもたち」「自然」に資する3つの重点テーマを設定しました。また、事業活動の基盤としてお客さま・ステークホルダーからの「信頼」、従業員の「働きがい」を重視した基本テーマもあわせて設定しました。

重要課題の再検証

2021年4月からは、外部有識者も交えた「サステナビリティ経営推進委員会」を定期開催しています。毎回、重要課題への取り組み内容の共有を図り、定期的に見直しを検討しています。

サステナビリティ経営方針と取り組み目標

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
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		●「モデル地域」および包括連携協定を締結する自治体で、グループやテーマを横断した地域共創活動を推進 **モデル地域** 〈大阪府〉河内長野エリア、千里エリア、池田エリア 〈兵庫県・大阪府〉川西・猪名川・豊能エリア **包括連携協定締結自治体** 大阪府 兵庫県神戸市、宝塚市、川西市
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たちの健やかな成長（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、家族を起点とする暮らしをサポートします		
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		
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。	**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	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
		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%
		プラスチック排出削減	**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）
		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

サステナビリティ経営方針と取り組み目標

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
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
	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、多様な力を生かしあ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% エイチ・ツー・オー食品グループ ..... 20% エイチ・ツー・オー商業開発 35%
		障がい者雇用	法定雇用率を上回る雇用を維持
		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
	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
	安全・安心のための品質管理の向上 ●お客さまに安心してお買い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
	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
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あう共創パートナーとなる取り組みを推進します。	**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** ●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活性化施策と連携し、KPIを検討

Chapter 2

事業戦略



百貨店事業



競争優位性

- 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
- 関西を中心に展開した15の店舗網による顧客接点
- 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

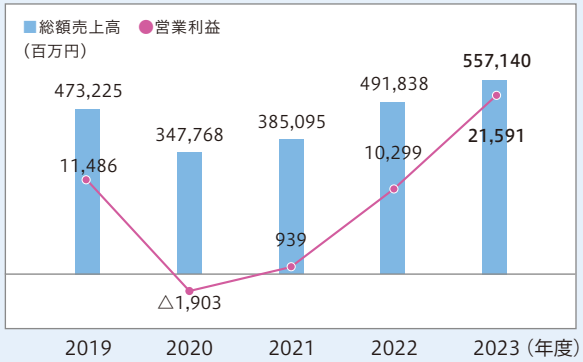
機会

- 訪日外国人による観光需要拡大とそれに伴うインバウンド消費の拡大
- 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
- 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

リスク

- 関西ドミナントエリアの人口減少・高齢化の進行
- 衣料品消費の減少や投資型消費の台頭など新しい消費行動の変化
- 商品売上高構成比の変化による粗利益率の減少や経費の増加に伴う百貨店収支構造の変化

総額売上高と営業利益の推移



トップメッセージ



代表取締役
百貨店事業担当
山口 俊比古

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

お客さまの価値観の変化や人口減少など当社を取り巻く激しい環境の変化に対応するため、従来の大規模集客による「客数」に依存したビジネスモデルから、お客さまのお買い上げの「単価」と「頻度」を高めて収益を拡大する、新しいビジネスモデル「コミュニケーションリテイラー」への進化を目指します。

そのために、「販売はゴールではなく真のスタート」という考え方のもと、お買い上げいただいたお客さまへ「百貨店アプリ会員(2025年リリース予定)」「カード会員」になっていただき、店舗やオンラインでの継続的なコミュニケーションを通して、最適な情報・サービス・プログラムを届け、お買物体験をより一層充実させていきます。

また、お客さまの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」を通して、「お客さまの喜びは私たちの喜び」のバリューを企業文化として醸成し、お客さまに新しい価値を提供できる人材を育成しています。

これらの取り組みを通して、お客さまを自己実現に導く価値を提供し、なりたい自分・送りたい生活をかなえるお客さまを増やすことで、笑顔あふれる社会の発展に寄与していきます。

百貨店事業（2024～2026年度）

海外富裕層顧客・国内富裕層顧客・国内優良顧客を重点顧客と設定し、顧客開拓・顧客化とコンテンツ開発を推進、
阪急本店を「グローバルデパートメントストア」へとリモデルして、LTVの最大化を目指します。

※記載の金額はすべて2026年度総額売上高目標 （ ）内は2023年度比

百貨店全体 6,920億円（+970億円） ＝ 国内5,500億円（+350億円）＋海外1,420億円（+620億円）

顧客戦略

重点顧客のLTV最大化

（海外富裕層顧客開拓、国内富裕層顧客拡大、国内優良顧客拡大）

●顧客開拓 ●コンテンツ開発 ■パーソナルコミュニケーション ■人材開発・育成

海外富裕層顧客戦略
500億円
（+330億円）

- ● 中国や東南アジアの優良パートナーとのアライアンスによる新規富裕層顧客開拓
- ● ジャパンプレミアムコンテンツ開発

国内富裕層顧客戦略
800億円
（+430億円）

- ● ハイグレードパーソナライズした価値、商品、サービス開発
- ■ クライアンテリングスタッフの拡充
- ● 国内優良パートナーとのアライアンスによる新規富裕層顧客開拓

国内優良顧客戦略
1,200億円
（+130億円）

- ● 圧倒的集積、編集価値で生み出したコンテンツのパーソナライズ化
- ■ パーソナルコンサルティングサービススタッフの拡充
- ■ ロイヤルティプログラムによる特別優遇とCRM※によりLTV向上

■ クライアンテリング人材の現地採用・育成

■ コミュニケーションリテイラー人材の育成

コミュニケーションスキル × デジタル活用スキル

重点取り組み

阪急本店リモデル
グローバルデパートメントストアに向けてアップスケール化

阪急本店4,000億円（+860億円）
2026年度までに総投資120億円

- ● ラグジュアリービッグメゾンブランドのインストア旗艦店化
- ● ハイエンドジュエリー＆ウォッチワールド拡大
- ● 300坪の体験型VIPサロン新設
- ● 海外VIP対応サービス

- ● 高感度ファッション＆ライフスタイル編集ワールド新設
- ● ファッション雑貨＆ビューティー編集のラグジュアリーブランドショップ新設
- ● パーソナルコンサルティングサービス施設の新設

※CRM（Customer Relationship Management）：顧客関係管理

百貨店事業（2024～2026年度）

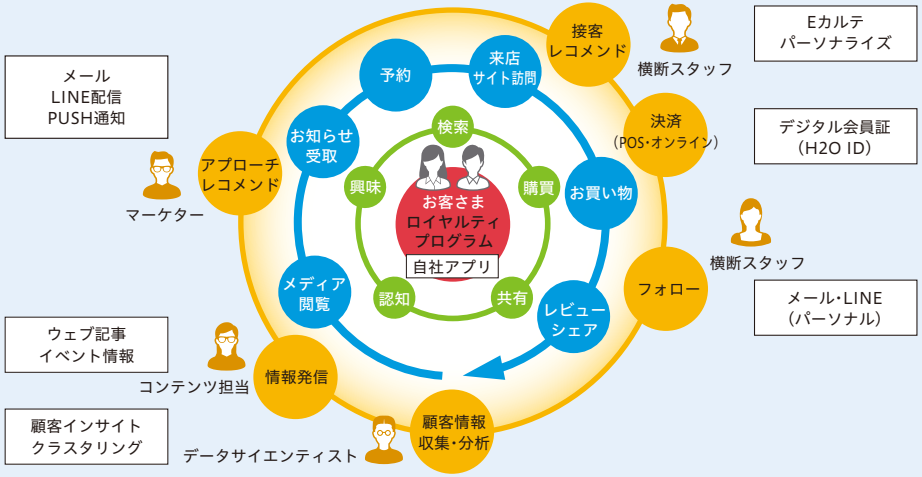
顧客戦略の実装・具体化と顧客情報活用システムの構築に取り組み、顧客データを活用したデジタルとリアルでのコミュニケーションによる接点開発と、価値・商品・サービスなどコンテンツ開発により、LTVの最大化を目指します。また、店舗戦略では、集客力強化と事業構造の見直しにより店舗の収益力アップを図ります。

顧客戦略の実装・具体化

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

顧客情報活用システムの構築

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



阪神梅田本店 修正改装

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

「川西阪急スクエア」にリモデル

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

新規事業

百貨店の強みを活かした顧客接点の拡大と、マーケット開発を目指したサービス事業に取り組みます。「走るデパ地下 阪急のスイーツ移動販売」は、時間や距離などの制約があり百貨店に行きたくても行けないお客さまに向けて、デパ地下スイーツ約30ブランドを移動販売車で提供しています。高齢者施設や郊外などで高い支持を受け、今後はコンテンツの強化と販路を拡大します。

そのほか、リテールメディア、ドレスレンタル、マンションコンシェルジュなどの新しいサービスも始動予定です。









食品事業

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つのブランドの活かし方
- 230の店舗が立地する地域との密接な関係──そこで生活する顧客と従業員
- 全国展開ではない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

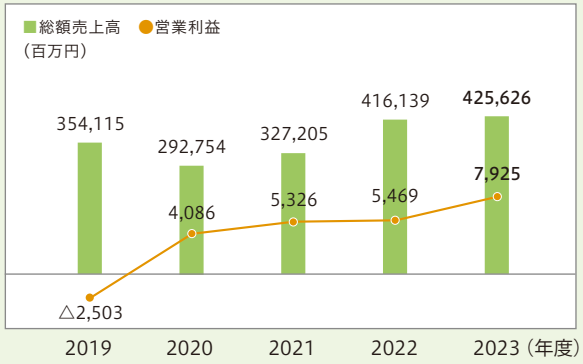
機会

- ブランドの違い、店舗立地の違いがもたらす生活者との多様な接点づくり
- 経営統合進行中──商品政策の一元化、後方部門の一元化など政策と組織の一元化
- 経営統合進行中──グループの製造会社とのSPA強化、インフラ投資の最適化

リスク

- 人口減少・高齢化が進展する関西地域において、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

総額売上高と営業利益の推移



トップメッセージ



代表取締役副社長
食品事業担当
林 克弘

お客さまと従業員の“心地よさ”を大切にした「ヒューマンスケール」の装置産業の構築

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、カナート、関西スーパー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。従業員の作業負担を軽減する「誰もが働きやすい環境」づくりには、多彩な「人材」の確保と活躍、お客さまの利便性の向上が期待できるからです。また、業務の効率化は、従業員とお客さまに「対話」をもたらします。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むのです。

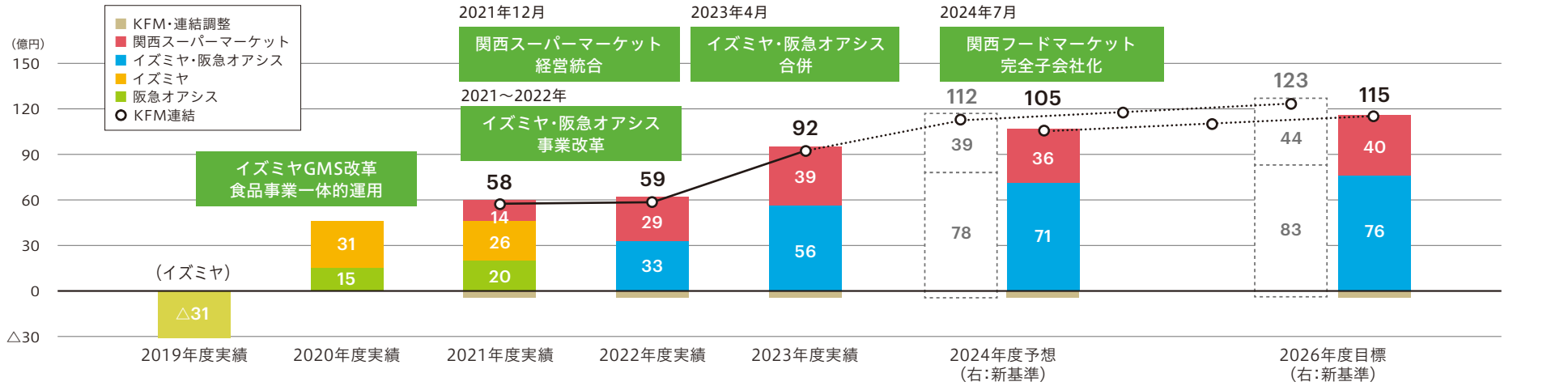
お客さまと従業員の双方にとって心地よい居場所づくり──それが、私たちのミッションである、「楽しい」「うれしい」「おいしい」の価値創造につながると確信しています。

私たちは、「規模の経済」が進化に直結する「装置産業」といえます。規模の追求と同時に「ヒューマンスケール」、お客さまと働き手の心地よ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。

食品事業（2024～2026年度）

2021～2023年度は、経営統合と事業改革により、強固な事業基盤を整備してきました。
2024～2026年度は、2024年7月に株式会社関西フードマーケットを完全子会社化し、さらなる一体経営の加速とシナジーの最大化を目指します。また、4つの食品スーパーの業務統合推進と効果の刈り取りを進め、エリアにおける競争力強化のため、食品スーパー約230店の店舗ポジション・役割を整理し、価格訴求型食品スーパーの開発にも取り組みます。

営業利益推移 ※2024年度予想は「中期経営計画2024-2026」策定時の数値



※新基準：子会社からエイチ・ツー・オー リテイリングに支払う経営指導料の計上を見直し

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

イズミヤ 阪急オアシス カナート 食品グループ	●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
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
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・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 ●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

食品スーパーを支えるグループSPAとして製造事業をさらに強化

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

商業施設事業





競争優位性

- 約100年の間、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

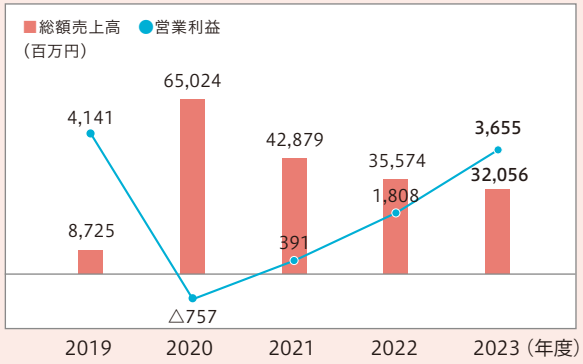
機会

- 地域連携機会の増加
- 国内観光需要およびインバウンド消費の拡大
- 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による顧客との接点の拡大
- インバウンドの継続拡大に伴うホテル客室需要の上昇

リスク

- 人口減少と高齢化による国内マーケットの縮小と、社会保険料の負担増加などに伴う個人消費意欲の低迷
- 労働力不足に起因した人件費の上昇と、業種特性による専門人材確保の難しさ
- 施設の維持・管理・運営にかかわるコストの高騰（人件費、水道光熱費、資材価格、気候危機対応、防災など）

総額売上高と営業利益の推移



トップメッセージ



執行役員
商業施設事業担当
今井 康博

絆を深め、地域に愛される施設を目指して

商業施設事業は、ショッピングセンター（SC）の管理・運営、ホテル運営、総合ビルメンテナンスなどを行う事業会社で構成されています。「コミュニケーションリテイラー」としてお客さまのLTVを最大化すべく、リアルな接点を増やす事業を拡大するとともに、IT・デジタルを活用したお客さま一人ひとりへの最適な情報発信を進めています。また、お客さま・お取引先のお声から明らかになるニーズにも迅速に対応しています。

中核であるSC運営では「花と音楽と祭りのある暮らし」をテーマに、お客さまの「こころ」が豊かになる施設を目指してイベントや催事、キッチンカーの出店に加え、音楽の生演奏や子どもたちとの花壇づくり、壁面アートなどの参加型企画を地域と連携して実施しています。お客さまの「からだ」の健康にも注目し、施設内に、階段を利用した場合の消費カロリーを掲示し運動を促したり、日々の健康をチェックできるヘルスステーションを設置したりしています。

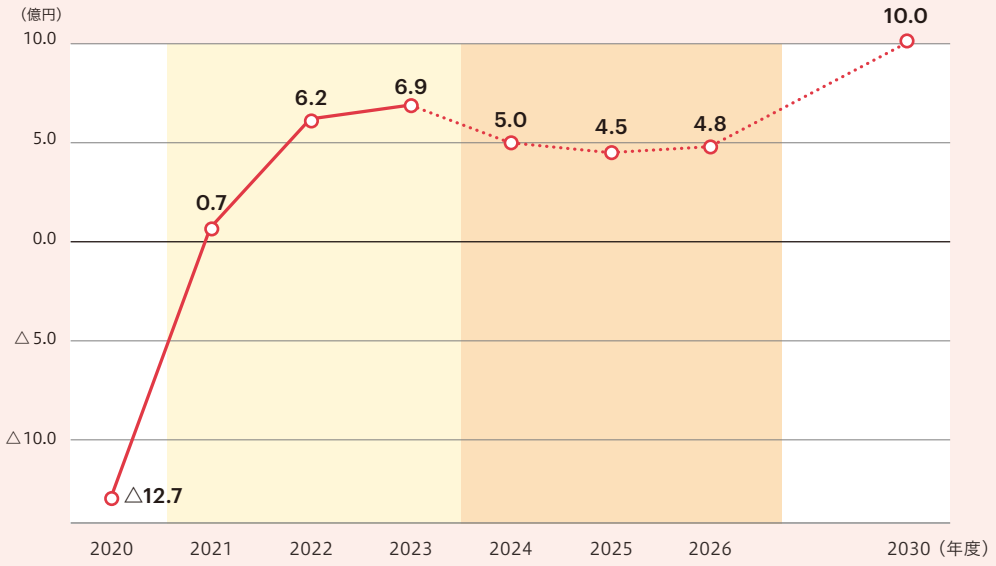
こうして、より地域密着化を進めることで、事業ビジョン「地域に根ざし、地域に愛され、地域になくてはならない施設」の実現を目指します。

商業施設事業（2024～2026年度）

エイチ・ツー・オー商業開発

2020年にイズミヤと分社化し、2年間で衣料・住居関連用品など直営売場のテナント化によりSCへの転換を完了。あわせて不採算店舗の整理を進め旧GMSからの早期脱却により黒字体質を確立しました。今後も、地域住民とつながる活動に積極的に取り組むことを基本方針として、事業領域ごとに戦略を立案・推進していきます。テナント・不動産事業は、グループ横断のリーシング体制により、テナント誘致を強化し、区画稼働率の向上を図ります。専門店事業は、直営衣料品売場「i-closet（アイ・クローゼット）」を価格から価値訴求に転換し、旧GMS型の売場から脱却します。イベント・催事事業は、地域物産展や自治体と連携した催事などの開催により区画稼働率の向上を図ります。新規事業の一つであるフードトラック事業は、自社10台に加え協力事業者290台の合計300台体制を目指します。

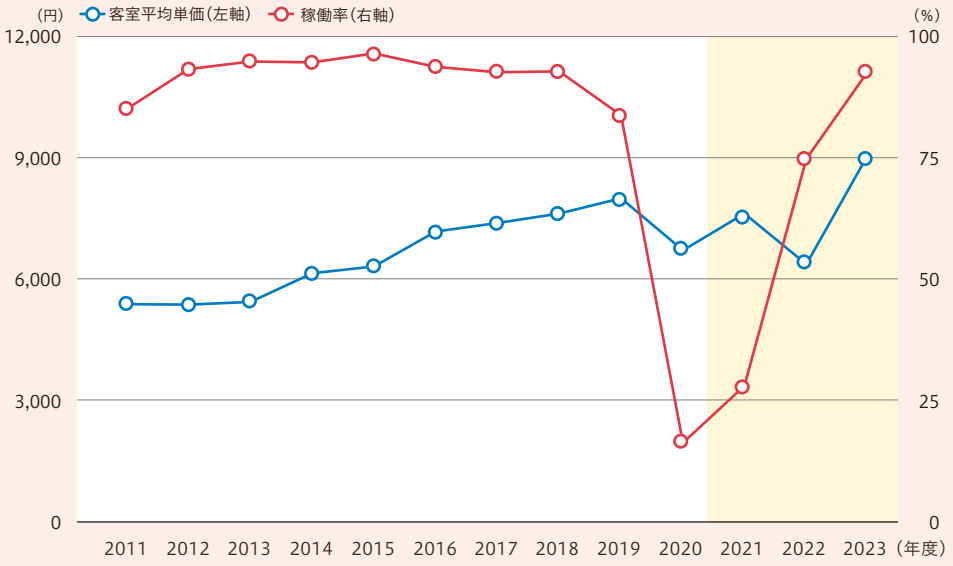
営業利益推移



大井開発

ビジネスホテル「アワーズイン阪急」は、旅行会社などウェブ中心の予約にシフトし、さまざまな客層への販売チャネルが増えたことにより稼働率がアップ。固定価格制からダイナミックプライシング（変動価格制）に変更し、客室単価はコロナ禍前の水準を超えています。また、シングル館・ツイン館のフロントを統合し、セルフチェックイン機・セルフクロークを導入して省力化・省人化を進め、2023年度営業利益は過去最高の27億円となりました。着実な施策により20億円超の利益を生む事業として確立し、競争力向上の施策とリフレッシュ投資を継続します。社内外の環境変化を受けた最大の有効施策である改装や建物・設備の保全・修繕を計画的に実施していきます。

客室平均単価・稼働率推移



強化取り組み

1. 成長ポテンシャルの高い「海外顧客ビジネス」への注力・強化

今後拡大する新たな市場として、「寧波阪急」「訪日アジア富裕層・ツーリスト」を中心に、海外顧客ビジネスに注力します。
特に海外富裕層に向けて、顧客開拓・パーソナルコミュニケーション・コンテンツ開発というサイクル実現のための取り組みを本格化するため、体制と人材を増強し、ネットワークを強化します。百貨店事業での、2026年度海外富裕層売上高は3倍の500億円（2023年度170億円）、一般海外ツーリスト売上高は1.5倍の920億円（同630億円）を目標とします。

※記載の金額はすべて総額売上高

顧客開拓

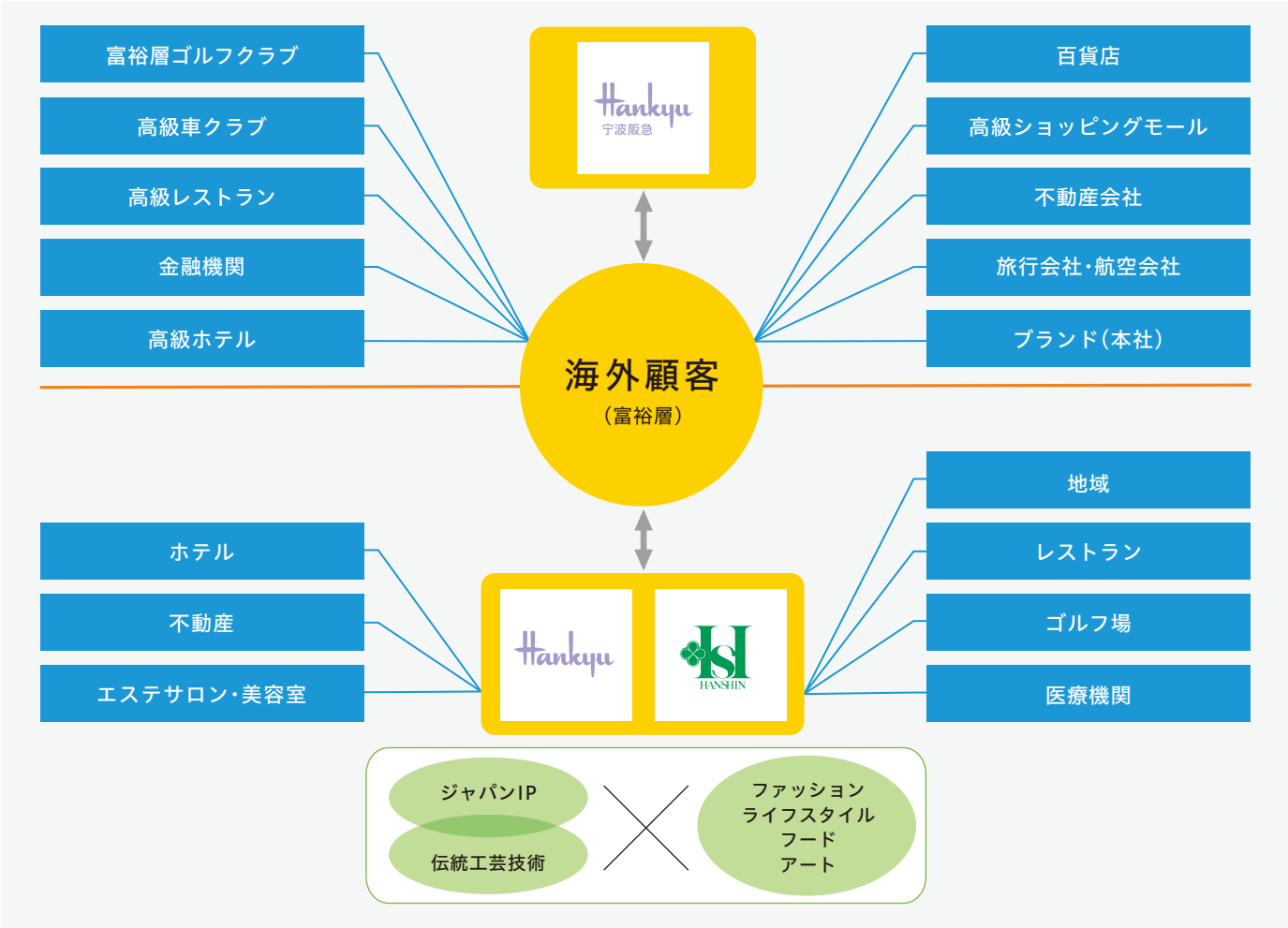
- 富裕層顧客基盤を持つ優良アライアンス先の開拓・ネットワーク強化
- 富裕層顧客と接点を持つ拠点の創出

パーソナルコミュニケーション（LTV向上）

- 体制と人材の増強
- デジタルコミュニケーションツール装備

コンテンツ開発（商品・サービス・体験）

- ジャパンプレミアムの高付加価値
- 関西ローカルの希少価値
- ネットワーク強化



1. 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－寧波阪急

寧波阪急の状況

寧波阪急（浙江省）は2021年4月に開業し、想定を大きく上回る好調なスタートとなり、寧波エリアでの一番店の地位を確保しつつあります。1階ラグジュアリーブランドが全館売上シェアの7割を占めるほど好調で、コスメ・飲食・フードは堅調に推移しています。2023年度後半からの中国経済の低迷を受け、足元では消費は停滞傾向ですが、ポテンシャルの高い寧波阪急を子会社化することで、今後の成長に向け、地域一番店を確立するための取り組みを強化します。



寧波阪急の子会社化

寧波開発株式会社の株式を株式会社海外需要開拓支援機構より追加取得することで、寧波阪急は2024年7月より当社の連結子会社となりました。取得に係るのれんと足元の消費状況の影響があるため、2027年度以降で連結決算へのプラス効果を見込んでいます。

2026年の隣接大型施設完成に合わせ、地域一番店の確立を目指し、ラグジュアリーブランド・宝飾品・モードファッション拡充、飲食店のアップグレード、VIPラウンジ設置など、富裕層対応強化のためのリモデルを実施します。2024～2026年度の総投資は4.3億元を計画しています。

中国における今後の展開

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

2. R&D－アライアンスやオープンイノベーションにより省力化・省人化を推進

店舗運営の人手不足解消などに向けて、デジタル技術の活用に取り組みます。具体的には、食品スーパーにカートPOSを導入することにより、レジ業務にかかる業務時間を削減します。2024年10月から実証実験し、導入拡大を目指します。総投資額1億円を計画し、株式会社Retail AI・東芝テック株式会社と連携して推進していきます。なお、カート搭載のディスプレイなどでのデジタルマーケティングも視野に入れています。また、食品スーパーの棚札を電子化することで、紙棚札の入替作業廃止により業務時間を短縮し、マスタ連動により誤表記のリスクを低減します。今後、実証実験を開始して、食品スーパー各店への拡大を目指し、チェーンオペレーションの精度向上により販売計画の実効性向上を図ります。そのほか、業務革新や創造性などさまざまな面で活用が期待される生成AIを積極的に取り入れ、適用可能な業務を特定し、議事録や催事企画設計への活用など試験導入を開始します。

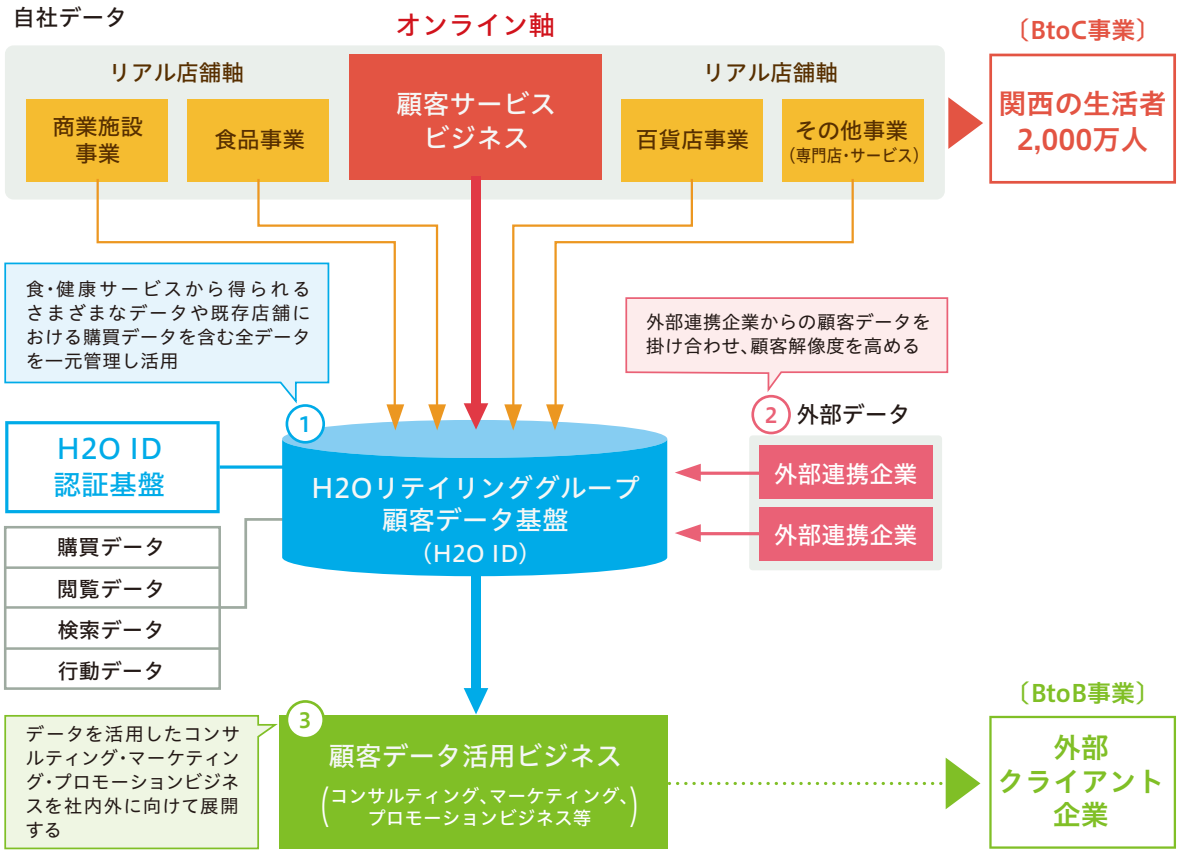


3. 新たな収益源の開発・展開

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

顧客データ活用ビジネスの始動

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



顧客サービスビジネスの立ち上げ・展開を継続・推進

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

2023年5月に開始した食サービスアプリ「まちうま」に続く一手として、ヘルスケアを中心とした領域で生活習慣病の予防・改善をベースにした健康マネジメントサービスを企画し、2025年のサービス開始を目指します。

食サービスアプリ「まちうま」

飲食店を素早く便利に探す、情報を見て楽しむ、来店してポイントが貯まるなど、さまざまな体験がシームレスにつながるアプリで、高槻エリアで試験運用を開始しました。

加盟店数500店、高槻市の人口約35万人に対して、登録会員7万人とすでに当初の目標を達成しました。そうした中で見えてきた課題や加盟店・会員の声に対し、アプリの改善や機能拡張を継続し、展開エリアを拡大して、2030年に加盟店数3万店、登録会員300万人、営業利益8億円を目指します。



Chapter 3

機能戦略

IT・デジタル戦略（2024～2026年度）



執行役員
IT・デジタル
推進室長

小山 徹

長期構想実現に向けて、IT基盤の活用ステージへ

私が就任した2021年から、「中期経営計画2021-2023」を通じて、IT・デジタルインフラの整備・強化はおおむね完了し、「中期経営計画2024-2026」では、2030年の長期事業構想の実現に向けて、その基盤を活用した事業会社における利活用の段階に歩みを進めます。

まず、当社の主力事業である百貨店事業においては、顧客起点の価値提供に向けたOMOビジネススタイルの本格的な確立に向けて店頭でのデジタル化を実装し始めます。もう一方の主力事業である食品事業においては、本格的に関西スーパーとの業務統合を行い、食品事業全体での業務効率化の取り組みを進めていきます。

また、IT・デジタル部門としては、これら経営・事業側の動向と、各投資テーマ間の依存関係を踏まえた調整を行いつつ、「コミュニケーションリテイラー」に向けた自社データの整備と拡充を行い、新規ビジネスの実現に向けた事業基盤の構築を進めていきます。

	2021～2023年度	2024～2026年度	2027～2030年度
	IT基盤づくり	基盤を活用した事業の磨き上げ	新テクノロジーを取り入れさらなる進化
顧客接点	高度化・効率化のための基盤整備	OMOスタイルの実現 顧客IDでのデジタル接点拡充	新テクノロジー活用による進化
従業員接点	●グループ顧客データベース ●マルチクラウド基盤 ●開発・セキュリティチーム立ち上げほか	デジタライゼーションによる効率的な働き方の促進	さらなる高度化・効率化の促進
データ	データ基盤整備 ●データ基盤の刷新 ●データを集約し一元管理 顧客情報基盤構築 営業情報基盤構築	自社データの整備・拡充 ●デジタル接点を支える自社データの整備 ●データ分析の高度化、AIの利活用 顧客インサイトの獲得 KPI達成に向けた帳票・ダッシュボード整備	データ活用 ●インサイトをもとにしたビジネスプロセス革新 ●データドリブン型意思決定のカルチャー化 新規事業・BtoBでの活用
IT基盤整備 インフラ	データセンター縮小・マルチクラウド基盤構築 INS回線停止への対応 標準スマホ・PC端末配付	マルチクラウド基盤の有効活用 次世代ネットワーク網の構築・店内ネットワークの刷新 データセンターのさらなる縮小	
IT基盤整備 コスト・ヒト・ガバナンス	セキュリティ・ガバナンスチーム立ち上げ 内製開発立ち上げ	セキュリティ基盤構築・意識改革 内製化比率向上（採用・教育）	セキュリティ運営の本格化・高度化
	IT投資 243億円（実績）	IT投資 259億円（計画）	

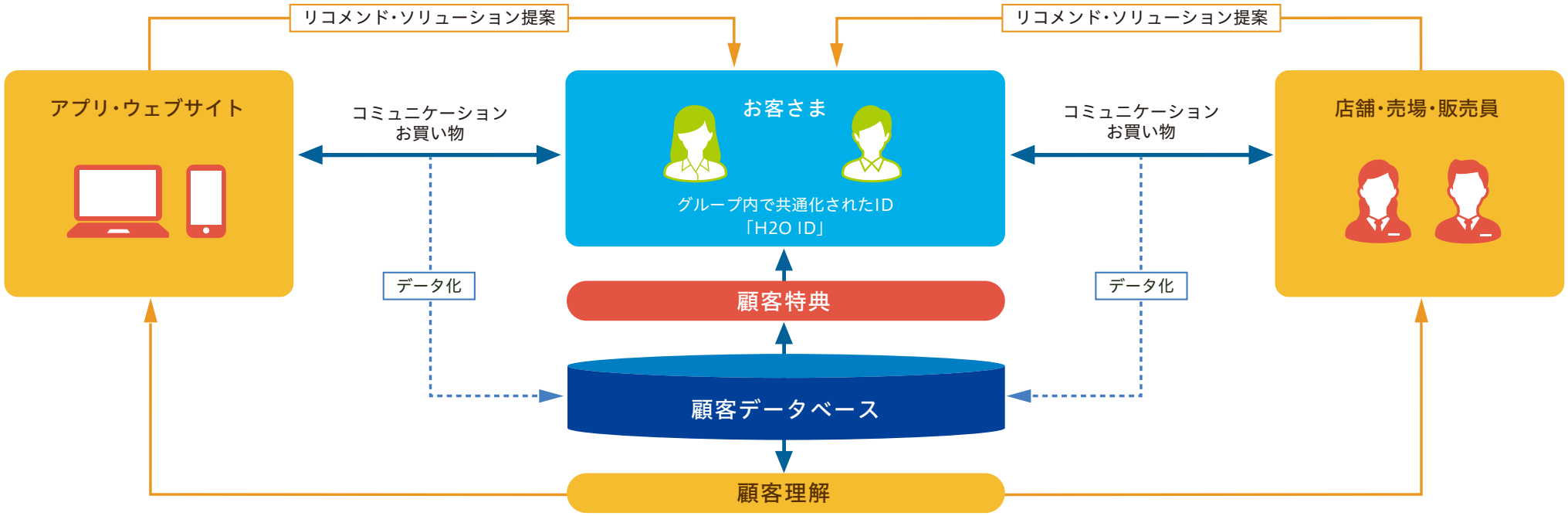
OMOスタイルの実現

2024～2026年度は、各事業のビジネスモデルの変革・磨き上げのためのIT・デジタルの実装・利活用を進めます。そのうちの一つがOMO（Online Merges with Offline）スタイルの確立です。すなわち、購買にかかわるすべての体験（認知・購入・リピートなど）がオンライン（デジタル）とオフライン（リアル店舗）のどちらでも体験できる環境の整備です。その軸となるのは、グループ内で共通化した顧客ID「H2O ID」とそれに蓄積される顧客情報です。

特に、百貨店事業のOMOスタイルの確立に向けて、新たなオンライン顧客接点や、顧客理解、および顧客理解に基づく顧客提案ができる基盤を整えます。「H2O ID」を利用したイベントや接客の予約サービスをすでに提供開始しているほか、顧客との関係性を構築するべく、アプリや各種ウェブサイトの整備を進めています。お客さま一人ひとりの理解を深め、顧客特典の提供やパーソナルな提案、コミュニケーションができる基盤を整備していきます（詳細はP.27「顧客戦略の実装・具体化」「顧客情報活用システムの構築」）。

IT・デジタル推進室では、グループ全体のオンライン顧客接点の企画・開発・運用を担う「オンラインプラットフォーム企画開発推進部」と、グループ全体の顧客データ統合・活用のための顧客基盤の企画・開発・運用を担う「統合顧客基盤企画開発推進部」を2024年4月に新設しました。この2部門が中心となり、前述の取り組みを百貨店からほかのグループ各事業へと展開していく計画です。そして、グループ全体で「H2O ID」を活用したOMOビジネススタイルを実現し、顧客のLTVを最大化します。

順次百貨店の既存EC会員の「H2O ID」会員化を行うとともに、既存の各サービスにおいても「H2O ID」の対象サービスの拡大を目指します。グループ全体の顧客データを横断的に活用し、食サービスアプリ「まちうま」以外にも、さらなるサービスの充実に取り組みます（詳細はP.34「顧客データ活用ビジネスの始動」「顧客サービスビジネスの立ち上げ・展開を継続・推進」）。



デジタライゼーションによる効率的な働き方の促進

「中期経営計画2021-2023」を通じて整備したITデジタル基盤を実際の業務において徹底的に活用することで、H2Oリテイリンググループ全体の生産性を上げていく必要があります。

DX推進の内製化

2023年度に、きめ細かに業務のデジタル化を進めるため、DX推進内製化の主管組織としてデジタルソリューション開発部を立ち上げました。「業務システム開発の民主化」を合言葉に、これまで20件以上の内製システムをリリースし、業務効率化とコスト削減に貢献しています。

また、開発したツールがGoogle Cloud Japan社主催の「生成AI Innovation Awards '24」で優秀賞を受賞するなど、外部からも評価をいただいています。

2026年度までに、現場主導のシステム開発の実現と業務委託の削減による内製化体制の確立を目指しています。

バックオフィス業務の共通化

人事領域では、従業員に共通IDを発行し、人材データ基盤の整備や各種手続きのデジタル化を進めています。今後は、グループ各社の人材をシームレスに横断し、高度かつタイムリーにタレントマネジメント情報が活用できるシステム環境を整備します。

会計領域では、伝票の発生源入力やデジタル化・ペーパーレス化をさらに進めます。また、財務会計と管理会計のシステムを分離・最適化し、グループ内の財務会計の標準化、シェアードサービスの効率化、決算業務の短期化を推進します。同時に、業務プロセスの見直しや平準化で繁忙期の作業量を制御するなど、働き方の改善を進めます。

店舗業務の自動化

人手不足や原料高騰などの外部要因による収益性の問題に対応するため、IT・デジタルを活用した自動化による省力化に取り組みます。

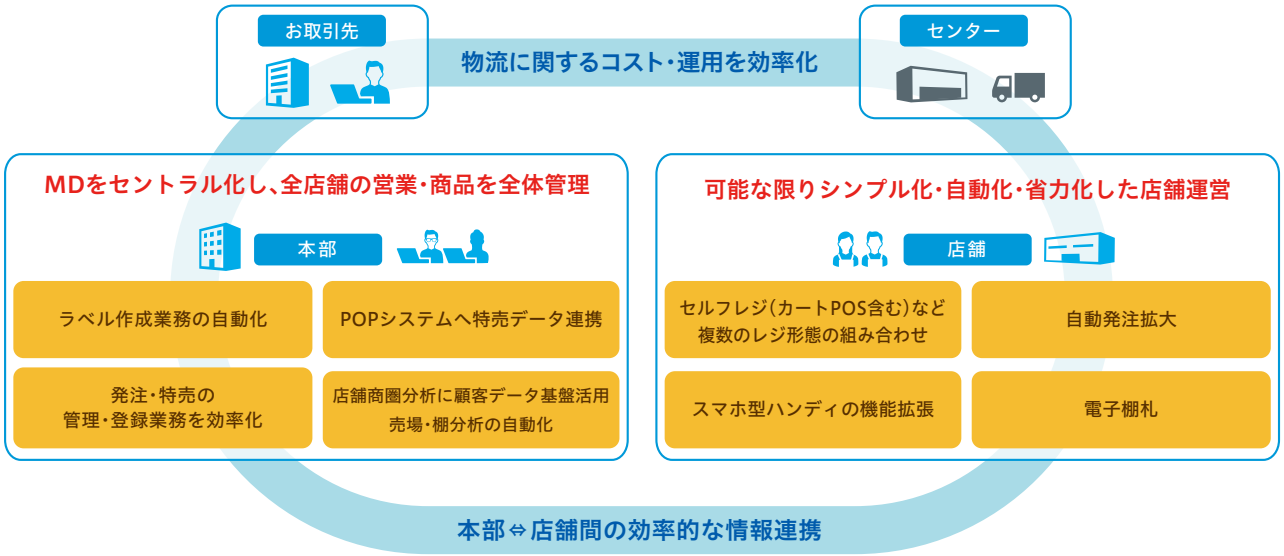
MDをセントラル化し、店舗の営業・商品を全体管理することで店舗業務を効率化します。棚割管理システムと基幹システムを連携し、自動発注管理業務の効率化や、フルセルフレジや電子棚札の導入を推進するなど、店舗業務の単純化・自動化・省人化で効率的な店舗運営を追求します。

また、カート型POSレジの導入など効率化・省人化によって、より良い商品を、適切な価格でお客さまに届けられるようデジタル化を進めます。

業務システム開発の民主化



店舗業務の自動化イメージ



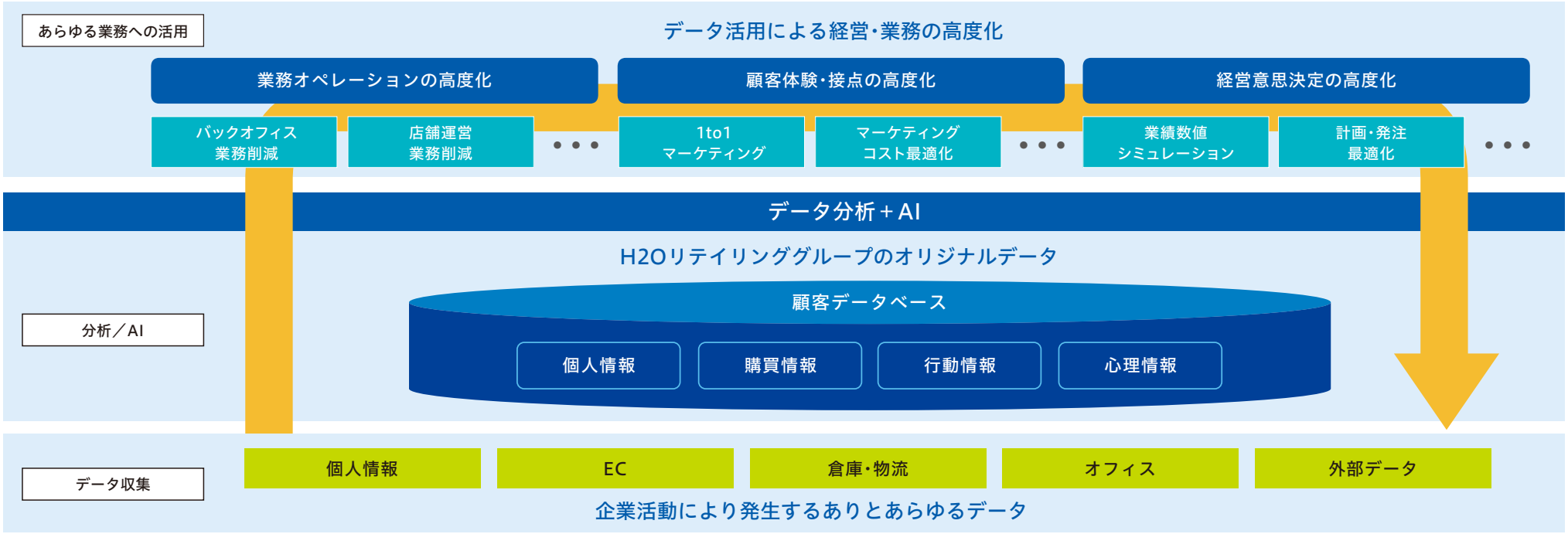
自社データの整備・拡充

「中期経営計画2021-2023」を通じて構築したデータ基盤にデータを集約し、分析用データを整備すること、ならびにデータ活用のガバナンス整備を目的とした専門部門、データマネジメント部を2024年度に新設しました。

これまで当社グループのデータ活用は、年齢・性別など顧客属性をもとにした販促や、店頭・ECの販売データの売上分析にとどまっていました。しかし、グループ内で共通化した顧客ID「H2O ID」を構築したことで、顧客情報や販売情報に加え、ECサイトやアプリなどのフロントシステムで得られるデジタル情報を集約できるようになりました。これによって、「このアイテムを購入している顧客の属性は」という販売実績起点の分析だけでなく、「この顧客はどんなものが好みなのか」といった顧客起点での分析ができます。また、百貨店や食品スーパーなどの事業を超えた顧客の把握も可能となります。

こうしたデータの分析には生成AIも活用します。従業員がこれまで作成してきたレポートなどを生成AIに自動で作成させることで、作業数を削減します。データの分析ではなく、データを活用したサービスの開発に多くの時間をかけられるようになります。

データの利活用を進める一方で、顧客データ基盤上に集約された自社データは重要な資産ですので、大切に守らなければなりません。セキュリティ面の強化やデータ利用者が安全に利用する環境整備が必要です。ユーザーへの標準分析ツールの提供から、データへのアクセス権限コントロール、操作履歴のチェック、またはデータ利用が可能な環境の設定など、データ利用に関するガイドラインを整備し、安全に利用できる環境提供を推進していきます。



人的資本戦略（2024～2026年度）



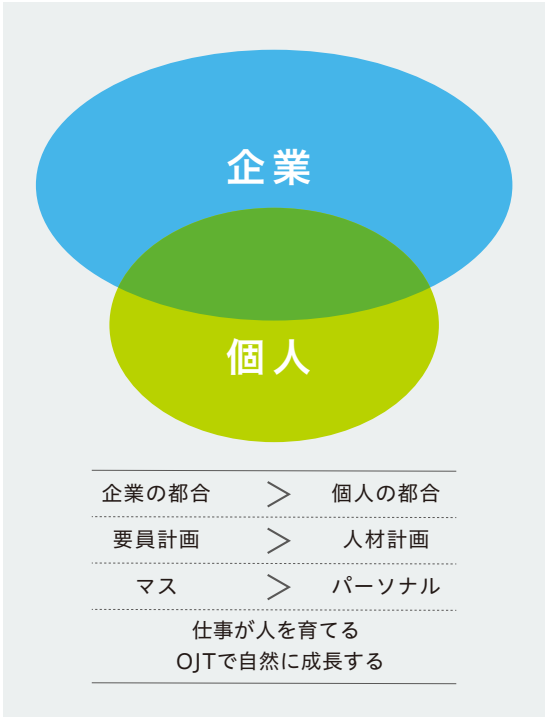
執行役員
人事室長
柏原 秀紀

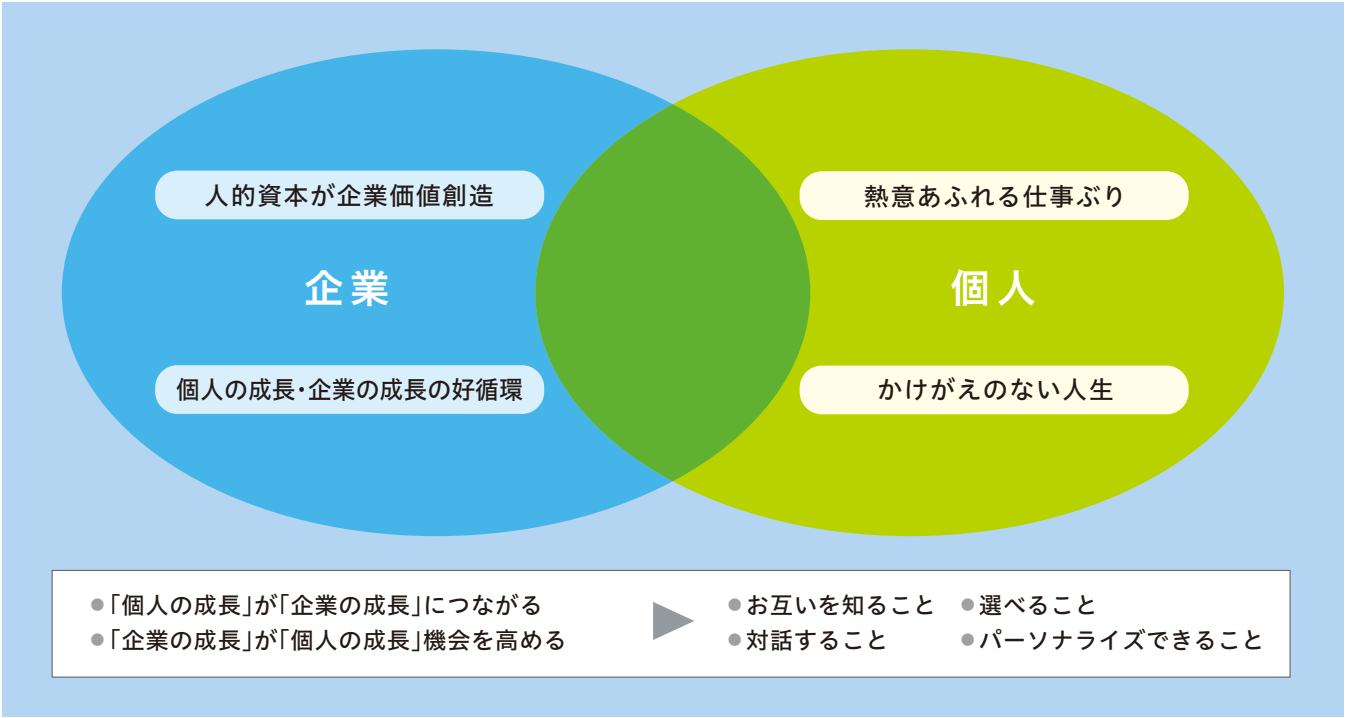
企業と個人の関係＝「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」を目指して

グループ共通のベースの価値観を「成長」の「共鳴」「共創」と定め、企業と個人がお互いの成長を支援し、積極的に貢献する「共創パートナー」になることをコンセプトに「H2Oリテイリンググループ人材戦略2030」を推進しています。そのうえで、長期事業構想で掲げる「コミュニケーションリテイラー」の実現に向けて、少子高齢化や人的資本重視の潮流などの企業を取り巻く環境や、足元の人事課題の解消など、さまざまな要素への対応方針に基づいて、各社の中期3ヵ年計画に落とし込んでいます。

具体的な人材施策として、成長をテーマとした対話施策の開発、あらためて顧客志向人材へのマインドチェンジ、自律的な働き方の促進、デジタル活用・ビジネス開発など新たな事業領域に向けたスキルを持った人材の採用・育成、グループ共通教育体系の整備、多様な働き方の拡充など、グループ一丸となってさまざまなテーマに取り組んでいます。

「人的資本戦略」のベースの価値観＝「成長」の「共鳴」「共創」





「H2Oリテイリンググループ人材戦略2030」の全体像

「『成長』の『共鳴』『共創』」をベースに、グループ横断の人材戦略を推進しています。長期事業構想で掲げる「コミュニケーションリテイラー」の実現と、従業員個人の「マイパーパス」の実現が両輪となって互いに貢献し合う、共創パートナーの関係構築が最大の目的です。

個人の成長が新たな付加価値を創出し、会社の成長に直結する。会社の成長は、新たな個人への支援の機会提供につながる。さまざまな人事施策によって、この好循環を目指します。

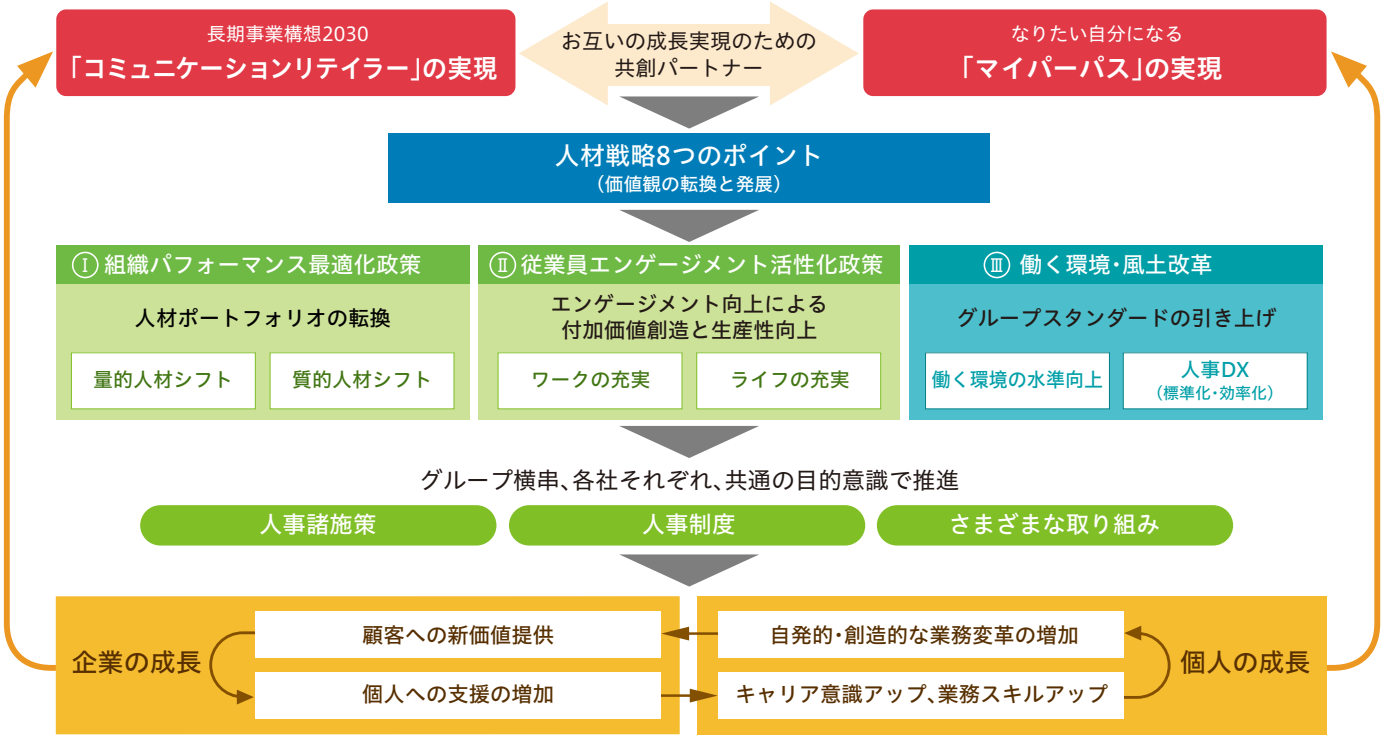
人材戦略 8つのポイントと3つの重点取り組み方針

新しいビジネスモデルの人材像や働き方をイメージすると、戦略・組織・人事制度などさまざまな面を、従来とは異なる考え方で再設計する必要があります。このポイントとなる価値観を8つに整理し、グループ各社で共有しています。

また、事業戦略実現に向けた人事施策を具体化するにあたり、3つの重点取り組み方針を定めました（詳細はP.42）。これをもとに、グループ全体の横串施策と、各社の個別施策をそれぞれ実施し、グループ全体として同じ方向への変革を推進しています。

人材戦略の全体像

企業と個人の関係 ＝「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」を目指して



人材戦略 8つのポイント

従来の価値観からの転換と発展

商品・売場起点	→	顧客起点
投資はモノへ	＋	投資はヒトへ
個社最適	＋	グループ全体最適
継続的なキャリア	＋	非連続なキャリア
安定成長人材	＋	創造・変革人材
公平・一律	＋	競争・実力主義
前例踏襲	→	自律志向
活躍の場の提供が不十分	→	性別・年齢にかかわらず活躍の場を提供

→：転換
＋：発展

人的資本戦略（2024～2026年度）

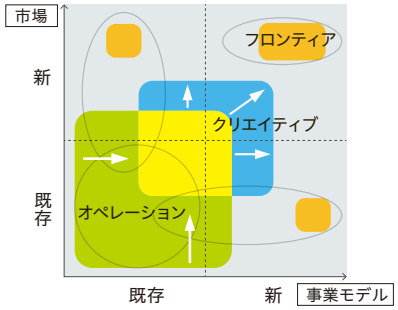
人材戦略3つの重点取り組み方針

Ⅰ 組織パフォーマンス最適化政策

より採算性の高い事業や新規事業へ人材を配置する「量的人材シフト」と、単純作業を効率化し、よりクリエイティブ性・専門性が高い人材を育成する「質的人材シフト」を進めます。

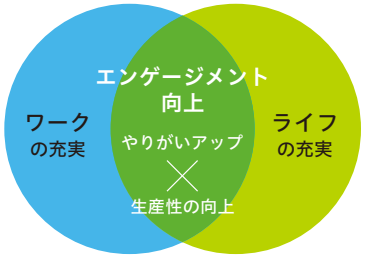
特に、海外富裕層向けビジネスや事業開発人材、デジタル活用人材を採用・育成します。また、既存事業の効率化に合わせたグループ会社間・グループ外の人材シフトにも取り組みます。

グループ全体の人材ポートフォリオ



Ⅱ 従業員エンゲージメント活性化政策

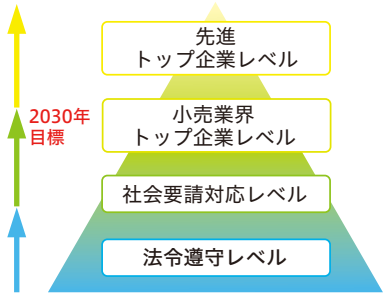
ワーク・ライフ両輪のエンゲージメント向上のために、会社を知る・従業員を知るための対話重視の施策を導入・拡大します。また、公募など自律的キャリア形成を助ける制度を拡充、グループ全体に展開します。グループ共通の教育メニューと体制の整備も進めます。ダイバーシティ＆インクルージョンや健康経営については、サステナビリティ経営の取り組みと一体で推進します。



Ⅲ 働く環境・風土改革

従業員が働きやすい環境づくりに法令や慣習を超えて積極的に取り組み、小売業界の中でも高い水準の実現を目指します。また、本社オフィスのコラボスペースや社内報アプリなどでグループ内の情報共有を促進します。さらにタレントマネジメントなどグループ横断の人材データ基盤を整備・利活用し、人材活用のDXを推進します。

働く環境の水準



人事施策トピックス

自律的な働き方を促進する仕掛け

成長をテーマにした対話の拡充	従来の評価面談やキャリア面談とは別に、新たに会社の成長と個人の成長をテーマに部門内で公式・非公式に活発に対話が行われる仕組みを開発します。個人の価値観とやりがいを理解し、一人ひとりの個性・能力を活かして成長意欲を高める支援をすることで、積極的に会社の成長に自ら貢献する風土を醸成します。
キャリア自律のための新人事制度	阪急阪神百貨店では、新たなビジネスモデルの実現に向けた新人事制度への転換に着手します。異なる専門性によって区分された7つの職域を設け、従業員が自ら成長したい職域を選択します。従来はマネジメント力による昇進・昇格という画一的なモデルでしたが、新制度では多様なキャリアを自ら描くことが期待されます。また、今後増員・縮小予定の職域や職種の人材ポートフォリオと求められるスキルを明示して、従業員の自発的なスキルアップやリスキリングを後押しし、新ビジネスモデルへの変化に対応します。
顧客志向人材の育成	阪急阪神百貨店ではビジョンに基づく顧客起点の自律的行動の推進と価値創造の提供に向け「カスタマーサクセスアワード」を新設。優秀な取り組みを表彰・共有することで、企業文化定着に取り組んでいます。
公募の拡充	従業員自身が職務を選択する機会をグループ全体でも拡充します。新たなポストやプロジェクトへの公募、自己申告などの機会を増やします。最近では、スイーツ移動販売事業やデータサイエンティスト育成出向に自ら手を挙げた従業員が意欲を持って活躍しています。

新事業ポートフォリオに向けた人材確保・育成施策

IT・デジタル化推進について、顧客データ基盤活用を進め、各事業のビジネスに貢献できる人材の確保・育成を強化します。採用面では、キャリア採用の継続強化に加え、リファラル・カムバック採用など多様な採用手法を導入しています。2024年度より、外部IT企業と連携した人材育成専門部署を発足させ、教育体制の充実も図っています。

また、海外顧客ビジネスに注力する中、阪急うめだ本店で、海外顧客に特化した組織の新設や海外VIPアテンドスタッフの人員増強などに着手し、組織体制を強化していきます。

人事施策トピックス

新たな価値創造に向けた人材育成

新市場・新事業モデルを見出す力を育てるために、新たな人材育成施策を推進しています。

2024年度に開講した「H2O未来探索塾」は、未来を切り拓くための「スピリッツ」「着想」「スキル」「行動力」を身につけることを狙いとした、これまでにない新たな人材育成プログラムです。若手社員の公募を中心に選出された人材が8ヵ月という期間を通じ、座学だけでなく、グループワーク・フィールドワークによる体験を重ね、新たな知識・スキルの習得に励んでいます。



H2O未来探索塾の様子

また、データサイエンティストの養成を目的とした取り組みも実施しています。公募で選出された人材が外部企業に一定期間出向し、実地訓練を通して、現職場では得られない新しい知識・スキルを習得しています。

グループ共通研修など学びの機会を拡充

新入社員や新任管理職など、同じキャリアステージの従業員が会社の垣根を越えて参加する、グループ共通の教育メニューの開発・実施に取り組んでいます。グループとして大切にしている顧客志向のマインドや必要な知識を学び、各社の相互理解と人材交流を促進することで、グループ間の活発なコミュニケーションや人材ネットワークの拡大を後押しします。今後は、自律的なキャリア形成に寄与する研修や、職場環境の向上を目指したハラスメント研修など、学習機会を拡大します。

また、当社では主要会社に、従業員が場所を選ばず、学びたい時に学習できるeラーニングを導入し、多様な学びの機会を提供しています。

今後は、グループ共通の人材育成プラットフォームを構築することで、グループ各社の従業員が簡単にアクセスでき、共通コンテンツを受講できる環境を整えていきます。



グループ合同新入社員研修の様子

従業員をもっとよく知るための人材データ基盤の整備

当社グループで働く人をもっとよく知るため、従業員に共通IDを発行して人材データ基盤の整備を進めています。現在、主要会社を皮切りに、入社、身上異動などに伴う各種手続きをデジタル化し、円滑に新たな環境に順応し力を発揮しやすい仕組みを整えています。また2024年度から、主要会社が紙やExcelで実施していた評価業務の従業員とのやりとりをシステム上で完結し、業務を効率化しています。今後は自己申告制度、研修管理業務についてもシステム上で実施できるようにすることで、グループ各社の人材をシームレスに横断し、高度かつタイムリーにタレントマネジメント情報が活用できる環境を目指します。

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。 2023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等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、2023年度は約130人が取得しました。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、ライフスタイルにあ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(2024～2026年度)

私たちの考えるサステナビリティ経営

私たちは、地域の皆さまとともに「目に見える」「手の届く」「身の丈に合った」活動を推進し、地域の課題解決に取り組みます。社会の要請には当社らしく、かつ誠実にお応えして、ステークホルダーの信頼を獲得します。さらに、グループ従業員の帰属意識・働きがいを高め、ゆるぎない事業基盤を構築していきます。

2021～2023年度の振り返り

サステナビリティ経営の基盤整備

- 方針の策定と推進体制の確立
- 情報開示の拡充(TCFDなど)
- 地域共創型活動の本格化(主要自治体との包括連携協定)
- 環境などの主要KPIの設定 など

2024～2026年度の取り組み

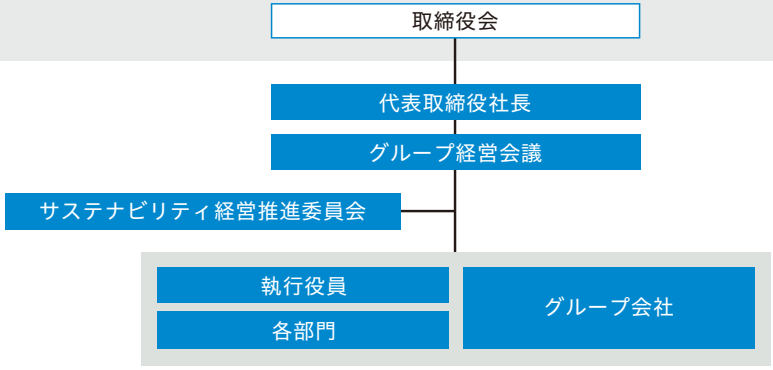
当社ならではの地域共創活動を推進

- 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

CSR推進の強化

- 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

サステナビリティ経営推進体制



全社が一丸となってサステナビリティ経営を円滑に推進するため、「サステナビリティ経営推進委員会」を設置しています。代表取締役社長を委員長、各事業の経営トップを委員とし、外部から有識者2名を迎えて定期開催しています。

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。

委員会の事務局は、当社サステナビリティ推進部が務めます。グループ全体での取り組みの進行や、各社間の情報共有・連携も行っています。

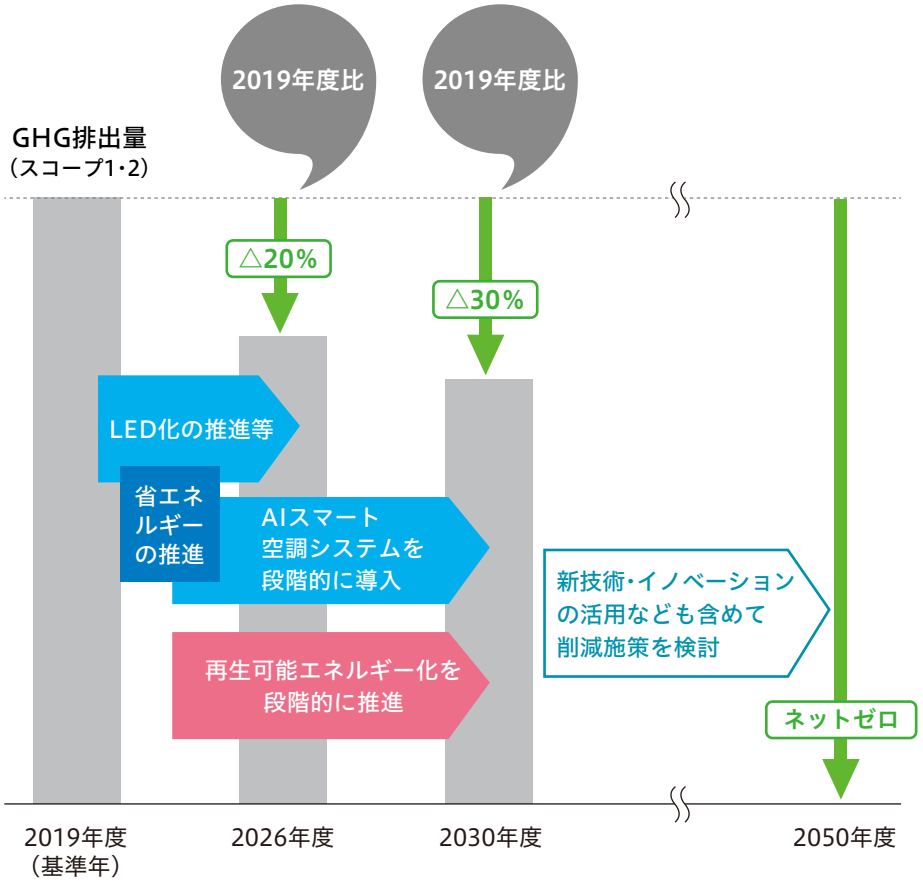
中核会社にはサステナビリティ推進の専任部署を設置しています。2024年度からは人権デュー・ディリジェンスやダイバーシティ＆インクルージョン、健康経営などの取り組みを人材戦略と一体化して本格的に推進します。

環境対策の推進

当社グループの事業活動の中では特に、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ています。
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。

気候変動への取り組み(GHG排出量削減に向けて)

GHG排出量削減ロードマップ



GHG排出量削減に向けた取り組み

方針	GHG排出量削減に向け、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。
KPI	2026年度目標　20%削減(2019年度比) 2030年度目標　30%削減(2019年度比)　2013年度比48%削減相当 2050年度目標　ネットゼロ
情報開示	スコープ3算定の実施 スコープ1・2、スコープ3カテゴリー1において第三者保証取得 CDPにて「B」ランクに認定 2022年度よりTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に賛同、提言に沿った情報開示を実施

GHG排出量のマネジメント推進

当社では2024年度より、GHG排出量をよりタイムリーに把握するため、クラウド管理システムを導入し、グループ全体または各社の期中マネジメントを効率的に推進しています。また、GHG排出量の削減状況は、半期ごとにサステナビリティ経営推進委員会で報告し、必要に応じて省エネルギーおよび再生可能エネルギー化計画など、削減に向けた施策の見直しを行います。

気候変動への取り組み(GHG排出量削減に向けて)

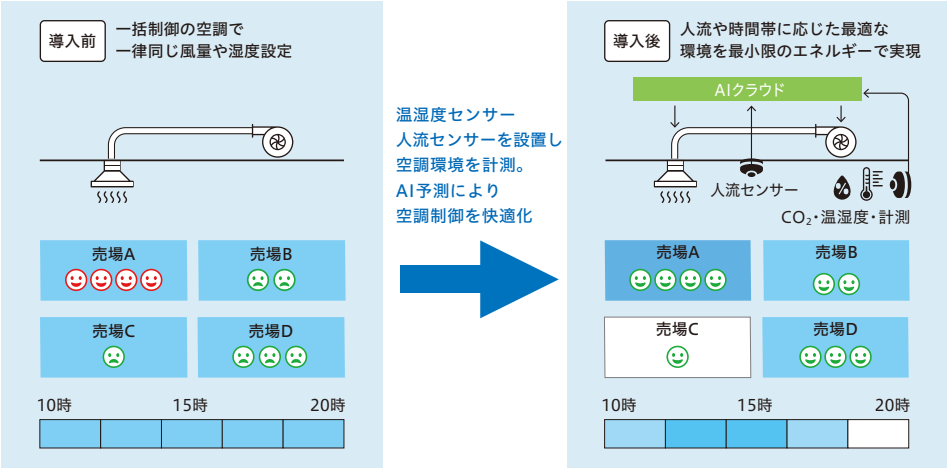
LED化の推進など

阪急阪神百貨店では、照明のLED化を積極的に進めています。阪神梅田本店では、2023年度に後方部門を含む照明が100%LEDになりました。

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の本格導入

2022年度、神戸大学と連携して、阪急うめだ本店で最新のAI技術を使った空調システムによる電力量削減の実証実験を行いました。実証日のエネルギー消費量は、平常時の約50%削減の効果が得られました。この結果を受け、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弁会社、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10月に導入した阪急うめだ本店では、2023年度下半期の空調エネルギー消費量が約25%削減されました。今後も順次、他店舗への導入を進めていきます。



再エネ化を段階的に推進

2022年4月に開店した阪急オアシス吹田SST店でも100%再生可能エネルギー(以下、再エネ)を使用しています。また、グループの旗艦店の阪急うめだ本店と、西宮阪急、イズミヤSC西宮ガーデンズでは、2024年4月より、使用電力の100%が再エネとなりました。博多阪急でも一部を切り替え済みです。

各事業の再エネ化計画

百貨店事業ではすでに導入済みの阪急うめだ本店、西宮阪急に続き、阪神梅田本店など大型店舗から再エネ化を段階的に推進。

食品事業、商業施設事業でも同様に、使用電力の大きな店舗やホテルを中心に再エネ化を図っていきます。

3ヵ年の主な計画 ※2024年7月現在

百貨店事業	大型店舗 2024年度　阪急うめだ本店、西宮阪急(再エネ化100%) 2025年度　阪神梅田本店
食品事業	南港センター・製造工場および食品スーパー 2024年度　南港センター 2025～2026年度　池田工場、食品スーパー20店舗
商業施設事業	イズミヤショッピングセンター・ホテル 2024～2026年度　イズミヤショッピングセンター4店舗 2026年度　アワーズイン阪急

気候変動への取り組み
(TCFD提言に沿った情報開示)

※世界経済の安定性に向けて、金融安定理事会(FSB)が2015年に設立し、気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的影響を把握し開示することを目的とするタスクフォース

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、2023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°C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°C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 2C°未満シナリオ	事業および財務への影響 4C°シナリオ	対応策
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	ー	●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	ー	●サステナブル商品調達の拡大 ●地産地消販売の強化
		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、さんさん市場)
			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 ●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・蒜山)
			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-CO_2(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」等をもとに算出
※5 経済産業省「第6次エネルギー基本計画」等をもとに算出
※6 当社グループの売上実績伸長率等の予測をもとに算出

フードロス削減への取り組み

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。発生した廃棄物は、炭化燃料や飼料としての再利用を推進するほか、店内調理で発生する廃油や魚あらは、そのほとんどをリサイクルしています。

※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

食品廃棄物のリサイクル

百貨店事業

阪急阪神百貨店では、店舗から発生する食品廃棄物のリサイクルをさらに促進するため、お取引先とも連携しながら、食品リサイクル率100%の店舗を拡大しています。

2023年度実績	
食品リサイクル率	83%
うち食品リサイクル率100%店舗	6店舗(15店舗中)

食品事業

関西スーパーマーケットでは、神戸市内の一部店舗で発生した食品残渣から堆肥を製造し、その堆肥で栽培された「食品リサイクルループ米」を販売しました。

パンを製造している阪急デリカの高槻工場では、工場から発生する食品廃棄物のメタン化・飼料化に積極的に取り組んでいます。

当社が兵庫県川西市で産学官のパートナーと推進するプロジェクトは、環境省の「令和6年度 食品廃棄ゼロエリア創出モデル事業等」に採択されました。その一環として、ヤンマーeスター株式会社と連携し、阪急オアシスキセラ川西店に「バイオコンポスター」を試験導入しています。食品廃棄物を菌の力で分解し、店舗から発生する野菜くずを大幅に減量しました。減量された生成物も堆肥として再活用し、資源循環につなげていきます。



プラスチック使用量削減への取り組み

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では、お客さまにお渡ししているカトラリーを木製または紙製に変更しました。イズミヤ・阪急オアシスでも順次切り替えていきます。大井開発のビジネスホテル「アワーズイン阪急」では環境にやさしい再生プラスチック製の歯ブラシを採用、一部のアメニティは必要な方だけが利用する提供方法に変更しました。

プラスチック資源循環促進法への対応

	2030年度KPI(2021年度比)
阪急阪神百貨店 (お取引先分を含む)	原単位 25%削減
食品スーパー (イズミヤ・阪急オアシス・関西スーパーマーケット・カナート)	原単位 100%削減
大井開発	原単位 45%削減

※原単位＝年間提供量(t)÷売上高(百万円)

容器回収による資源の有効活用

イズミヤ・阪急オアシス、関西スーパーマーケットおよび阪急阪神百貨店の一部店舗において、食品トレーや牛乳パック、ペットボトル、アルミ缶などの店頭回収を行っています。2023年度は、食品スーパー3社で、トレー約800t、ペットボトル約526tを回収しました。回収したトレーやペットボトルはリサイクル事業者により再びトレーやペットボトルへと再生されます。また、主に精肉を袋に入れて販売する「ノントレー販売」にも取り組んでいます。



安全・安心のための品質管理の向上

高水準な品質管理体制

食品衛生品質管理推進部会にて、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。

食の安心ネット「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。

食品製造工場での品質管理

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

有機栽培の野菜づくり「阪急泉南グリーンファーム」

素材本来のおいしさが実感できる安全・安心な「サラダ野菜」を提供したいという思いから、2003年に大阪府泉南市に有限会社阪急泉南グリーンファームを設立し、大阪府泉南市、田尻町、和歌山市で環境保全型農業の野菜づくりに取り組んでいます。現在は、水菜やレタスなどサラダで食べやすい品目を中心に、有機栽培や、農薬の使用を環境基準の50%以下に減らした栽培に取り組んでいます。グループの百貨店や食品スーパーだけでなく、グループ会社以外にも出荷しています。



健康経営

考え方

グループビジョンに掲げる「お客さまの心を豊かにする暮らしの元気パートナー」となるには、まず従業員一人ひとりが自身の健康に関心を持ち、心身ともに健康であることが大切だと考えています。雇用形態を問わず、従業員の健康づくりを積極的に支援するとともに、各人に寄り添ったメンタルサポート体制を整えています。

健康管理推進体制

当社では、年1回の定期健康診断はもちろんのこと、こころの健康状態のチェックも強化しています。ストレスチェック調査は法定対象外である50人未満の事業所でも実施。一部のグループ会社では、エイチ・ツー・オー リテイリンググループ共済会が実施主体となって「こころの健康アンケート」を2年に1回実施し、メンタル不調の未然防止・早期発見に努めています。そして、従業員が心身の健康に不安を感じた際、気軽に相談できる産業カウンセラーや独自に契約するメンタル産業医の診断を受けられる体制を整えています。また、法令に則り、職場単位で労働安全衛生委員会を開催し、従業員がより安全で健康に働けるよう、快適な職場づくりを目指しています。

3ヵ年での取り組み

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

グループ健康管理センター(仮称)の設立を目指す

グループの健康管理体制の基盤を整えるため、グループ全体の労働衛生に関する基本方針の策定や、グループ各社の安全衛生委員会の実施を支援しています。また、グループ従業員の健康診断実施計画の把握と支援、および全社の健康診断結果の把握と管理、メンタルサポート体制の整備などを総合的に推進する組織体制の構築を検討していきます。

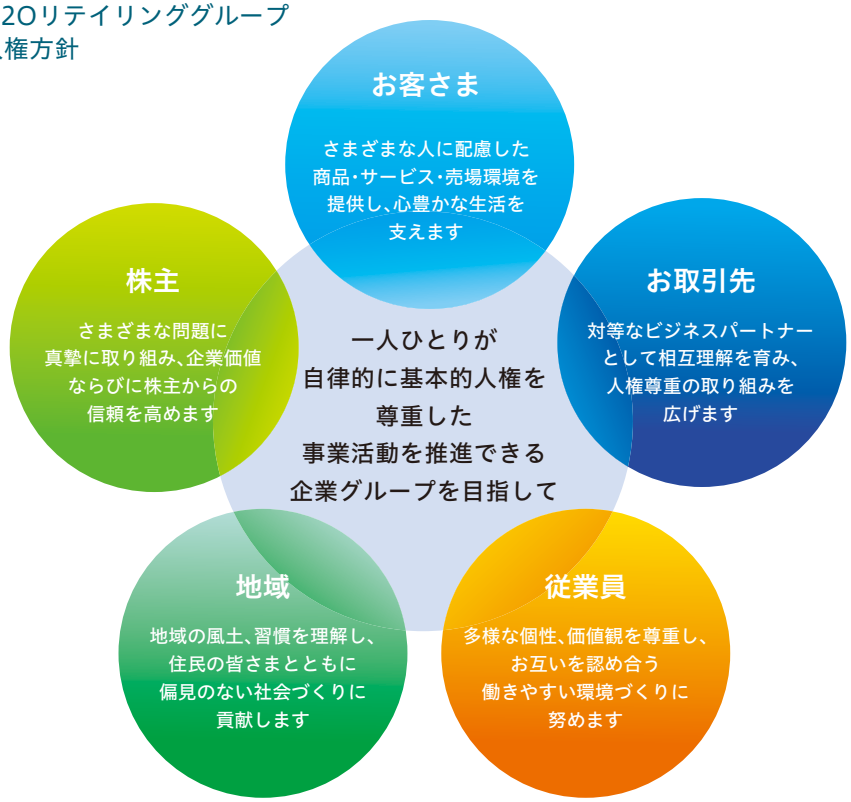
人権への取り組み推進

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人権方針としています。この方針のもと、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。

人権方針について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。

H2Oリテイリンググループ 人権方針



人権デュー・ディリジェンス(DD)

自社の取り組み

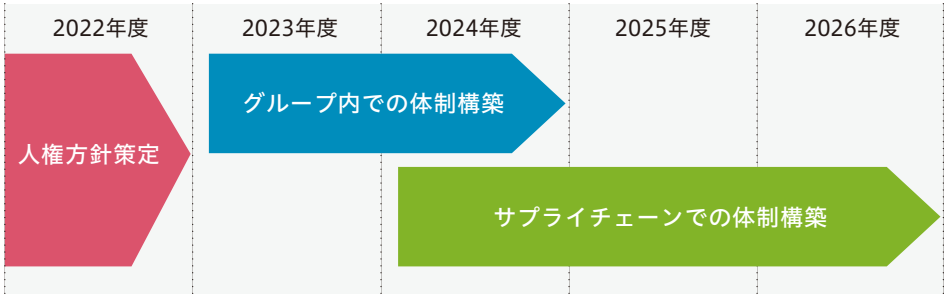
2023年度よりコンプライアンス・リスクマネジメント委員会の「労働環境・人権部会」が人権DDを検討しています。各社や従業員への影響度と一般情勢を踏まえ、長時間労働対策や労働安全衛生体制、ジェンダーへの配慮などの7項目を特定し、各社でも「人権DDレポート」を作成しました。全社の方向性に沿って提言し、具体的な改善を指導しています。

今後も、全社的な具体策の策定や、より円滑な推進の仕組みづくりに取り組みます。

サプライチェーンでの取り組み

グループ内での取り組みを経て、サプライチェーンにおける人権DDを実施する予定です。今後、当社グループのサプライチェーン人権課題やリスクを把握し、お取引先とともにその負の影響の是正に取り組みます。

推進ステップ



ステークホルダーとのより良い関係づくり

従業員が対象の内部通報窓口を当社と社外弁護士事務所、一部グループ会社に設置しています。通報状況はプライバシーを保護し、代表取締役、常勤監査等委員へと定期的に報告します。また、主要事業会社に労働組合を設置し、労働条件や働く環境などは、労使間で活発な議論を重ねています。個人情報の取り扱いは、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。

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。

ダイバーシティ＆インクルージョン

当社グループは、多様なバックグラウンドや視点を持つ従業員が総力を挙げてこそ、あらゆるお客さまのご期待に応えられると考えます。従業員、地域社会・お客さま、ビジネスパートナーの三方から多様性を受け入れる包摂的なコミュニティの創造を目指し、新たな価値の提供につなげていきます。

H2Oスマイルの取り組み

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3.08%(2024年6月現在)であり、2026年度に政府が掲げる法定雇用率2.7%もすでにクリアしています。

女性活躍推進

グループ各社で女性活躍推進における目指す方向性を明らかにし、その課題解決に向けて取り組んでいます。阪急阪神百貨店では課題を「制度・仕組み」「女性自身のキャリア形成」「組織文化・風土」の3つに整理し、ワークライフバランスの実現に向けた多様な働き方、制度見直しを図っています。キャリアアップイメージの醸成のため、管理職のロールモデルと対話し、参加者同士で自らのキャリアについて考える「キャリアカフェ」を定期的に開催しています。2023年6月からは将来の管理職候補の女性従業員とその上司を対象に、「女性リーダー育成プログラム」を実施しており、約半年間のプログラムの中で、自分らしいリーダー像に対するマインド醸成や横断的な業務を通じてのスキルアップを行っています。また、エイチ・ツー・オー商業開発では、ショッピングセンターの館長・副館長に女性を積極的に登用しています。



LGBTQ＋への取り組み

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を構築するため、2025年度中に、LGBTQ＋の理解増進を目的とする、グループ全従業員が対象の啓発研修を実施します。また順次、就業規則や社内規程を整備、相談窓口の設置を予定しています。そのほか、福利厚生制度の改定や従業員用設備の充実などを検討しています。

広がる、地域共創

私たちは、関西ドミナントエリアで地域社会や住民、企業、学校などの皆さまとグループ従業員が手を携えて、地域共創型のサステナビリティ活動を進めています。

3年連続で採択のプロジェクトが規模を拡大！ 環境省「食品廃棄ゼロエリア創出モデル事業」



当社は2022年7月に地域の産学官のパートナーと食品廃棄物の削減プロジェクトを立ち上げ、2022年度から3年連続で環境省の「食品廃棄ゼロエリア創出モデル事業」に採択されています。家庭の生ごみをコンポストで堆肥化する「フードロスゼロチャレンジデイズ」は2024年7月までに6回を開催し、延べ330世帯1,000人が参加。1.3tの生ごみを堆肥に変え、多くの人の目に留まる花壇の整備などに役立てています。地域の生活者とともに取り組むこのプロジェクトは兵庫県川西市から宝塚市、大阪・梅田へエリアを拡大中です。

関連ウェブサイト・SNS
- 「フードロスゼロチャレンジデイズ」インスタグラム
- 「oHOHo CYCLE PROJECT」ウェブサイト
- 阪急うめだ本店「HANKYUこどもカレッジ」ウェブサイト

H2Oが大阪府、府下の2市、賛同企業9社と衣類回収に関するモデル実証事業を開始

oHOHo CYCLE PROJECT
みんな微笑む「すてない」未来へ

阪急阪神百貨店やエイチ・ツー・オー商業開発では一部店舗に「フクのツナギ箱」を設置するなど、衣類の回収に力を入れてきました。

当社は環境省の「令和6年度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」に採択されたことを受け、大阪府と吹田市、藤井寺市、前述の2社を含む賛同企業9社と「oHOHo CYCLE PROJECT（オホホ サイクル プロジェクト）“みんな微笑む『すてない』未来へ”」を開始しました。第1弾は、2024年秋に各社の商業施設で衣類を回収、大阪発の「サステナブルファッション・プラットフォーム」の構築を目指します。

「HANKYU こどもカレッジ」が2年連続優秀賞「青少年の体験活動推進企業表彰」



文部科学省は、企業の教育CSR活動の優れた取り組みに対し、「青少年の体験活動推進企業表彰」を実施しています。阪急阪神百貨店の「HANKYU こどもカレッジ」が百貨店としては初の前年度に続き、令和5年度（2023年度）の優秀賞を受賞しました。

「HANKYU こどもカレッジ」は、「楽しく遊んで、学んで、体験する」をコンセプトにした子どもの体験プログラムです。2019年に阪急うめだ本店で始まり、現在は阪急・阪神両本支店8店舗で実施。

一方、グループの食品スーパー、ショッピングセンターなどでも独自の企画を展開、2024年夏にはイズミヤ・阪急オアシス、関西スーパーマーケット、エイチ・ツー・オー商業開発など6社20以上の店舗・施設で約700のプログラムを提供し、お子さまの成長を応援しました。

地域の皆さまとの新たなつながり

私たちは店舗にとどまらず、地域のさまざまな場所や形で地域の皆さまとの接点を持ち、交流を重ねながら、地域社会への貢献に取り組んでいます。

百貨店や食品スーパーで実施を拡大中「フードドライブ」



「フードドライブ」は、家庭で食べきれずに余っている食べ物を、食品を必要とする福祉団体や子ども食堂に寄付する活動です。当社グループでは2023年10月の阪急・阪神両本店で初めて実施、約146kgの食品を寄付しました。以降、支店や従業員施設でもスタート。2024年9月には阪急オアシスキセラ川西店・清和台店・日生中央店、イズミヤ多田店でも実施、約235kgの食品を寄付しました。たくさんのお客さまのご厚意に支えられ、食品ロスの削減と食の支援に取り組んでいます。11月には阪急阪神百貨店が株式会社髙島屋と「SDGsユースアクションEXPO」に合同で出展し、「フードドライブ」を実施します。

関連ウェブサイト・SNS・ニュースリリース
- 「エイチ・ツー・オー リテイリング ウェブサイト「サステナビリティ」
- 「H2O リテイリング サステナビリティ推進担当」インスタグラム
- ニュースリリース「移動スーパー『とくし丸』26号車開業のお知らせ」

商品と「お買い物の楽しさ」をお届け関西スーパーの移動スーパー「とくし丸」



関西スーパーマーケットは、株式会社とくし丸（徳島県）が運営ノウハウを提供する移動スーパー「とくし丸」を展開しています。2017年に兵庫県伊丹市の中央店で1号車が稼働し、兵庫県・大阪府・奈良県下で事業エリアを拡大してきました。2024年7月にはHAT神戸店で26号車が開業しました。週に1・2回、住宅街や介護施設に、小型トラックで食品や日用品をお届けしています。ご高齢やお体が不自由などの事情で、お買い物がむずかしい方々に好評をいただいています。また、巡回によって見守りや防犯にも協力しています。

中心市街地のにぎわいづくりに阪急阪神百貨店が川西市に1億円を寄付



当社グループは、兵庫県川西市を地域共創型サステナビリティ活動のモデル地域と位置づけています。2023年3月には市と「市民の交流やまちの賑わい創出」「ごみの排出削減」の2分野で連携・協働に関する包括連携協定を締結しました。その一環で阪急阪神百貨店は、中心市街地の活性化を目的に、2023年度の「企業版ふるさと納税」で1億円を寄付しました。

川西市は2024年8月に市制70周年を迎え、「笑顔つづくミライへ。」をテーマに、記念事業を展開しています。寄付金は、川西阪急が入居する駅前商業施設「アステ川西」1階広場のリニューアルなどに充てられました。広場は、子育て世代を中心に多世代が集う「コミュニティパーク」として整備。市のプロモーションなどへの活用や防災情報の発信などを行い、中心市街地の活性化を図ります。

地域の未来をつくる

私たちは、「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」の3つを重点テーマに、地域社会の健全で持続的な発展に貢献していきます。

大阪・関西万博の運営参加特別プログラムに採択「想うベンチ ―いのちの循環―」プロジェクト



当社が大阪府との連携協定に基づく「大阪 森の循環促進プロジェクト」の一環で取り組む「想うベンチ ―いのちの循環―」プロジェクトが、大阪・関西万博の運営参加特別プログラム「Co-Design Challenge（コ・デザインチャレンジ」に採択されました。万博会場に設置するベンチの製作やワークショップ、メディア運営などを実施しながら、大阪府内のさまざまな事業者や地域住民、林業のサプライチェーン全体を巻き込み、長期的な視野で大阪府内産木材需要や関係人口の創出を目指します。

千里中央公園「1OOORE SCENES」が「都市公園等コンクール」で入賞



千里中央公園（大阪府豊中市）の「1OOORE SCENES（センリシーンズ）」は、当社が代表を務める「千里中央公園パートナーズ」が運営・管理を行っています。カフェやコミュニティスペースを備え、2023年3月のオープン以来、地域の方々の活動拠点としてにぎわっています。一般社団法人日本公園緑地協会が主催する令和5年度 第39回「都市公園等コンクール」の都市公園制度制定150周年記念部門で審査委員会特別賞を受賞しました。豊中市や地域住民の皆さまとの連携で、公園の質や地域価値を向上させたことが評価されました。

当社グループが協賛・支援する「H2Oサンタ」グループ内外でチャリティーの輪が拡大



一般財団法人H2Oサンタは、「誰もが誰かのサンタになれる。」を合言葉に子ども支援に取り組んでいます。

阪急うめだ本店でのチャリティートークイベントやNPOフェスティバルの開催、ロハスフェスタ®万博への出展など定期的なイベントを通して、社会貢献団体と地域の皆さまをつないでおり、従業員ボランティアの参加も増えています。2024年7月には、百貨店以外では初めて、阪急オアシス日生中央店、イズミヤショッピングセンター千里丘などでもイベントを開催しました。

また、2024年1月に発生した令和6年能登半島地震では、災害支援金募金（赤い羽根共同募金）を実施しました。お客さまからの募金にグループ各社および従業員からの寄付金を加え、社会福祉法人中央共同募金会に31,498,683円を寄付しました。

関連ウェブサイト

- 「想うベンチプロジェクト」ウェブサイト／インスタグラム
- 「1OOORE SCENES」インスタグラム
- 「H2Oサンタ」ウェブサイト／フェイスブックページ／ユーチューブチャンネル

資本・財務戦略（2024～2026年度）

「資本コストや株価を意識した経営」の取り組み強化

当社では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。

現状の課題
（PBR1倍割れ）

収益性改善により、PBRは改善傾向も1倍割れが続く
業界水準より低位にあるPERが課題

2023年度は
ROE（8.5%※）＞株主資本コスト（6.6%）
ROIC（4.7%）＞WACC（4.0%）

- 表面上のROEは資本コストを上回るが、実質ベースでは下回っており、今後もさらなるROE向上が必要
- 以前からの課題である収益性の低い非事業資産の活用を進め、WACCを上回るROICの安定的確保を目指す

取り組みの方向性
（PBR1倍超の定着に向けて）

成長戦略の策定と株主還元の強化、IR発信の強化に取り組み、市場からの信認を得る

1. 成長戦略の明確化
2. 株主還元強化
3. 株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化

→ PER改善

資本コストを意識した経営の実践

4. 総資産・自己資本のコントロール
5. 高成長／高収益事業への集中投資

→ ROE向上

現状

PBR 0.85倍

ROE 8.5%※ × PER 10倍

将来

PBR 1.2倍超

ROE 8%以上 × PER 15倍超

※資産売却などの特別利益や税効果を除く実質ROEは5.1%

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す

KPI	2023年度	2024～2026年度
ROE	5.1%（実質）	6.6%以上（2026年度）
ROIC	4.7%	5.9%（2026年度）
EBITDA有利子負債倍率	2.3倍	2.0倍
総還元性向	22%	60%相当
配当	28円／株	40円／株

事業戦略

5 高成長／高収益事業への集中投資
PER改善　ROE向上

既存事業の深化と富裕層対応強化

- 阪急本店の「グローバルデパートメントストア」化
- 成長ポテンシャルの高い海外顧客ビジネスへの注力・強化

1 成長戦略の明確化
PER改善

「顧客基盤」を活かした新たな収益源の開発・展開

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

資本・財務戦略

2 株主還元強化
PER改善

余剰資本の積極的還元

- 1株当たり配当額を40円へ増配（2023年度28円）
- 2024～2026年度で300億円規模の自己株式取得を計画
（KFM完全子会社化分含め500億円以上）

4 総資産・自己資本のコントロール
ROE向上

資本収益性の向上

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

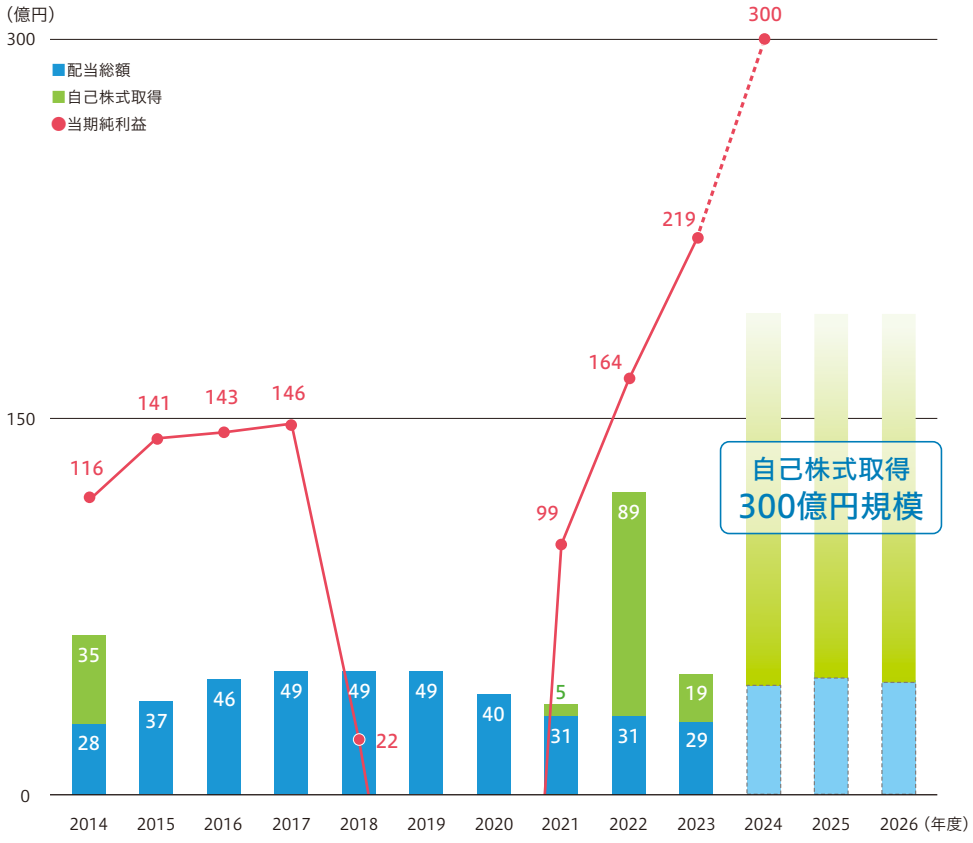
3 株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化（IR強化）
ROE向上　PER改善

資本・財務戦略（2024～2026年度）

2024～2026年度の株主還元計画

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年度から1株当たり40円へ増配し、自己株式取得は3ヵ年で300億円規模を計画しています（なお、今回の3ヵ年累計では総還元性向は60％以上に相当します）。

株主還元/純利益推移



株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化

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

取り組み内容	詳細
市場との対話促進	投資家からの関心が高い資本・財務戦略の開示
	社長・担当役員による継続的な情報発信と双方向コミュニケーションの強化
ファン株主拡大施策の実施	個人株主向け説明会、店舗を活用したファンミーティング・見学会・体験会の実施
	個人投資家向けウェブサイトの拡充など情報発信の強化

株主優待の強化および選択式の導入（以下を検討中）

- ポイント還元など食品スーパーでの優待の強化
- 百貨店優待のアプリ化など利便性の向上
- 米などの商品配付

Chapter 4

ガバナンス

社外取締役メッセージ



関西における収益基盤をベースに、海外顧客の開拓が次の成長の一手
株主をはじめステークホルダーへのさらなる情報発信を期待

当社の取締役会は、私が社外取締役に就任した2015年と比べ、社内外の取締役の構成バランスが改善され、事前に詳細な資料が配付されるようになりました。取締役会当日は、事前の準備が整ったうえで社外取締役も含めて自由で闊達な議論が行われており、議論の質が向上しています。

当社は、コロナ禍など予測できない困難にも見舞われましたが、社長をはじめとする執行サイドがリーダーシップを発揮し、従業員の懸命な努力によって収益基盤は強化されました。一方で、少子高齢化や大都市圏への人口集中といった課題に対処しながら、関西地域における当社のブランド力を発揮していくためには、他社動向をより綿密に研究し、次の戦略について取締役会の場で議論していく必要があると思っています。また、日本市場が縮小していく中、海外顧客の開拓が成長分野の一つであり、特に寧波阪急の展開は重要な試金石となると考えています。

株主総会では、当社グループの百貨店や食品スーパーが多くのファンに支持され、そのファンが株主として参加していることを強く実感します。これは、これまで培ってきた企業のブランド力と信頼性の証です。今後はIR活動や株主への情報発信を一層強化し、当社の企業価値について株主に対してより具体的かつ積極的な情報提供を行うことで、信頼と支援に応えていってほしいと思います。



各ブランドの魅力を磨き上げ先鋭化
時代に合わせて柔軟に変化していくことが成長への道

「長期事業構想2030」については、関西を重点マーケットとする戦略を打ち出したことに好感を持っています。関西において、阪急うめだ本店は地域一番店であり、そのブランド力が強みです。今後も、絶えずトップランナーであり続けるという気概を持って、時代に合わせて変化し、“らしさ”を追求していくことが大切だと思います。一方で、阪神百貨店にはまだまだ課題があるのも事実です。特に、阪神梅田本店の大きな魅力であるデパ地下が阪急うめだ本店と同質化することがないよう、魅力のさらなる磨き上げが必要だと考えています。また、食品事業では、複数の異なる食品スーパーを運営していますが、各ブランドの違いを尊重しながら、全体としてシナジーを生み出す施策が必要です。それにより、各ブランドの強みを活かし、競争力を維持しつつ、効率的な運営が実現できると考えます。

当社は各ブランドの特色が明確な点が強みですから、それを先鋭化する取り組みを進めてほしいと思います。百貨店と食品スーパーという異なる業態のポートフォリオを持つことは、同業他社との差別化になります。このポートフォリオを強みに変えるためには、地域密着型のサービスをさらに深化させ、変化し続ける市場に柔軟に対応し、「関西ドミナント化戦略」の中で、どのように成長していくかを模索し続けることが重要だと考えています。



「コミュニケーションリテイラー」実現には多様な考え方と価値観を重視 従業員も含めたすべてのステークホルダーを尊ぶ姿勢を育みたい

取締役会では、事前に豊富な情報が提供されるので、非常に意見が出しやすく、活発な議論が行われています。社外取締役は、経験値の異なる男女2名ずつで、バランスのとれた視点によって、議論に良い効果が生まれています。執行側も社外取締役の意見を真摯に聞く姿勢を持ち、ガバナンスが強化されていると実感しています。

「コミュニケーションリテイラー」の実現には、多様な考え方や価値観を理解することが必要です。そのためには、ステークホルダーとの対話が重要であり、その対話の相手には、従業員も含まれます。そして、ダイバーシティや人権尊重への理解を経営陣が深め、共感することで、企業文化の醸成が期待され、健全な組織運営が実現できるでしょう。そのためにも、女性役員の内部登用など女性活躍をさらに進めていく必要があり、管理職・リーダーを含めた候補者の育成を進め、多様な視点をグループ経営に反映するよう提言しています。

当社の強みは、関西において、非日常の時間や体験を提供する百貨店から、日常を支える食品スーパーまで、地域やそこで暮らす方々に密着した事業を展開していることだと思います。「関西ドミナント化戦略」のもと、地域に根ざした経営を進め、消費者株主やファン株主とのエンゲージメントを一層強化していくことが必要です。私もこの地域に住まう生活者、そして消費者の一人として感じ、考え、そして意見し、「コミュニケーションリテイラー」の実現に貢献していきたいと願っています。



IT・デジタルのインフラ経営基盤再構築は短期間に達成 次はスピード感を持ったOMOスタイルのデジタル事業戦略の実現

2030年度に向けた「長期事業構想2030」は、残り5年ほどです。新ビジネスモデルと事業構成の実現のため、3年毎の中期経営計画と連動させもう一段具体的な進捗管理を行っていく必要があると感じています。特に、IT・デジタル分野は、当社グループの重要課題の一つです。2021年の設置当初からIT・デジタル経営委員会にオブザーバーとして参加してきましたが、当初は経営層も含め会社全体の理解度やプロジェクトの全体把握など、多くの課題がありました。しかし、トップが強いリーダーシップを持って推進したことで、第一フェーズであるITインフラ経営基盤の再構築は広範囲にわたりましたが、かなり短期的に実行することができました。次のフェーズとしては、整ったデジタル基盤を駆使し、変化していくマーケットに対し、当社が目指しているOMOスタイルのデジタル事業戦略をより具体的に、スピード感を持って推進していくことが重要だと考えています。

また、「コミュニケーションリテイラー」の実現のために、事業会社単位ではなく、グループ全体として人材をどのよう配置していくかも重要であり、人的資本についても経営課題として取締役会で積極的に議論していきたいと考えています。

コーポレートガバナンス

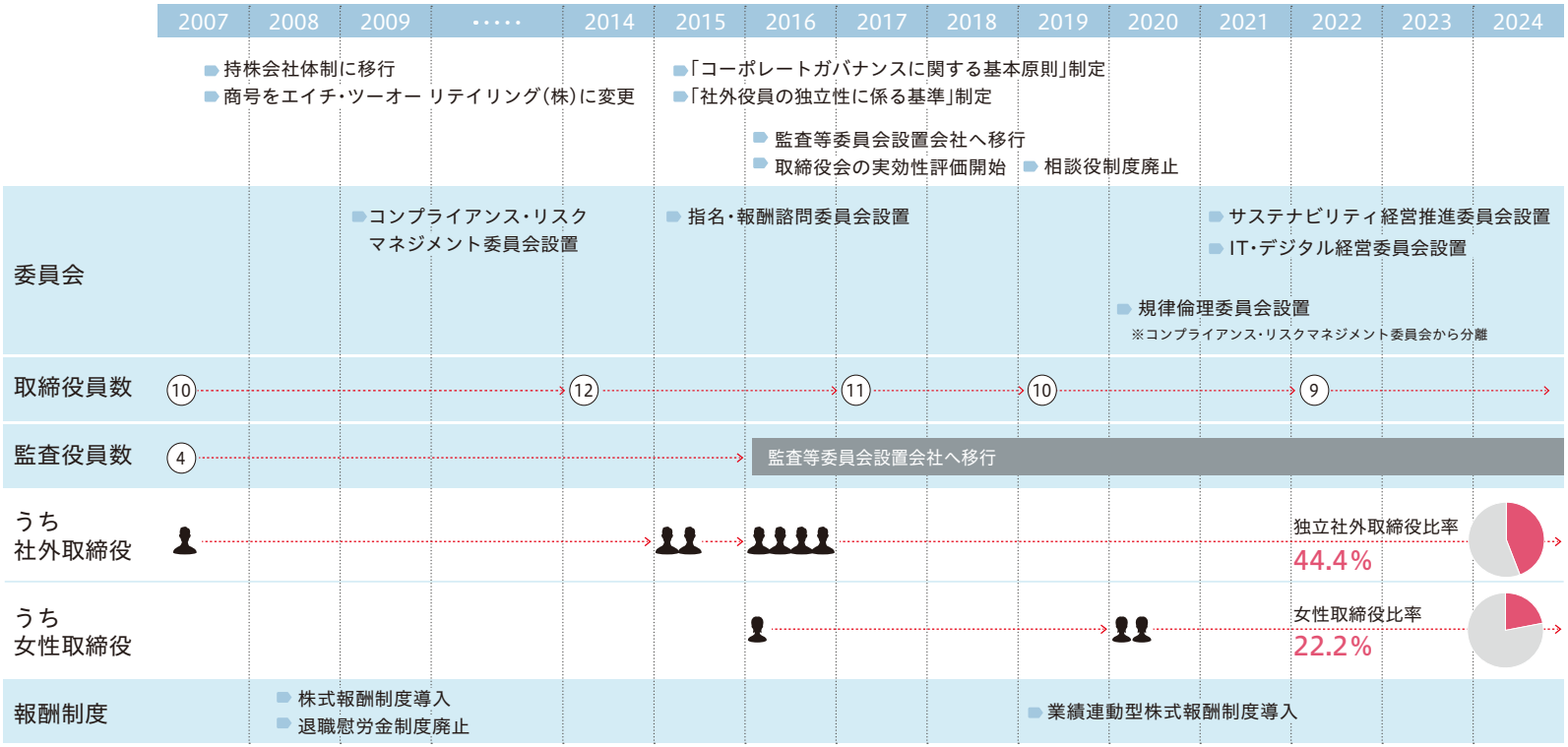
当社は、基本理念として「地域住民への生活モデルの提供を通して、地域社会になくてはならない存在であり続けること」を掲げ、小売事業の多角化により関西地域のマーケットシェアを拡大し、ドミナントエリア化していくこと、そして、その実現のために、社会規範の遵守といったコンプライアンス経営の実践や、競争環境の変化への迅速な対応をすべく、絶え間なく経営革新を図っていくというビジョンのもと、経営を行っています。

このような理念やビジョンのもと、さまざまなステークホルダーの皆さまのご期待にお応えし、コンプライアンスを重視しながら、迅速かつ効率的、そして果断な意思決定を行い、中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレートガバナンスの継続的な充実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

コーポレートガバナンス基本原則に基づき、取締役会の監督機能の強化を図るため、監査等委員会設置会社への移行や独立社外取締役の拡充とともに、各種委員会の設置、取締役会の多様性の実現、目標達成のインセンティブを高める報酬制度の導入など、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



※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

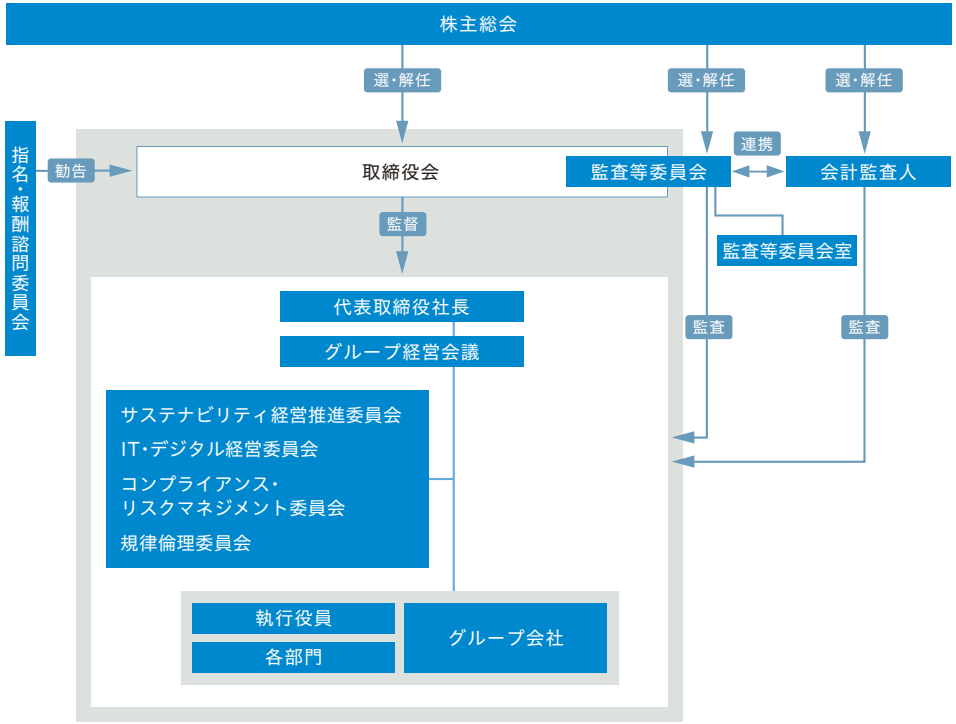
統治体制の概要

当社の取締役会は、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。

取締役の監督責任と執行役員の執行責任の明確化および取締役の職務執行の効率化を図るため、当社および当社グループ各社に執行役員制度を導入するとともに、経営上の意思決定を効率的に行うための機関としてグループ経営会議を設置しています。

当社の監査等委員会は、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、取締役会等の重要な会議への出席ならびに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



コーポレートガバナンス報告書

取締役会活動実績

取締役会では、取締役会規則および取締役会付議基準規程に基づき、法令および定款に定められた事項、当社および当社グループの経営、業務執行等に係る重要事項等を決定するとともに、取締役および執行役員から業務の執行状況の報告を受けることで、取締役および執行役員の職務の執行の管理・監督を行っています。

2023年度は、取締役会を12回（書面決議を除く）開催したほか、代表取締役と社外取締役が当社の中長期的な経営戦略や各事業における課題等について情報共有やフリーディスカッションの場を合計4回設けました。

取締役会の主な審議内容

2023年度は、上記の決議および報告事項に加え、「長期事業構想2030」の実現に向けた2024年度からの新中期経営計画の策定のための方針や重点経営課題の共有、目標数値等の議論などを重点的に行ったほか、グループ会社の再編・既存事業の見直しに関する審議や、グループ会社管理のさらなる強化のため、各社で設定した経営管理指標の進捗状況の定期的な確認を実施しました。

取締役会の実効性評価

当社は定期的に取締役会の実効性の分析・評価を行っており、2024年3月に全取締役を対象としたアンケートを実施、同年4月に開催した代表取締役と社外取締役の意見交換において、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関してヒアリングを実施しました。

アンケートの結果および意見を分析・評価した結果、当社取締役会では、議案資料の提供時期の早期化に加え、従前から課題であった中長期経営計画等の議論に関して、2023年度は新中期経営計画の策定にあたり、当社の重点経営課題や今後の方針等について複数回にわたり活発な議論を重ねるなどの改善がなされており、当社取締役会は、2023年度の取締役会の実効性は確保できていると評価しました。

一方で、評価結果を踏まえ、事前の検討と取締役会での審議をより効率的・効果的に行えるよう資料の内容や説明の仕方の工夫が必要であるほか、中長期経営計画や新規事業等の進捗報告をさらに充実していくことが課題と認識しており、取締役会の一層の活性化を図るため、引き続き取締役会の実効性のさらなる向上に努めていきます。

役員報酬

当社の役員報酬は、コーポレートガバナンス基本原則に定める取締役などの報酬等に関する考え方をもとに、以下の基本方針を踏まえ、月例の基本報酬と、単年度の業績などを反映した年次賞与、勤続条件付株式報酬型ストックオプション（以下、勤続条件付SO）および業績連動条件付株式報酬型ストックオプション（以下、業績連動条件付SO）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ています。

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・執行役員の中期計画の目標達成の動機づけとなること
- 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

各報酬の概要および対象者などは次のとおりとし、業務執行取締役・執行役員の報酬の構成は、固定報酬である基本報酬を約50％、業績および株価に連動する報酬である年次賞与および株式報酬で約50％を目安としています。

なお、取締役の報酬については、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および個人別の報酬等の額を定めるものとし、監査等委員である取締役の個人別の報酬等の額は、監査等委員である取締役の協議によって定めています。

報酬の概要

株式	業績連動条件付SO	当社取締役会があらかじめ定める指標の達成度に応じて、0～100％の範囲で権利行使可能な個数を確定。当社および当社子会社の取締役等役員のいずれの地位をも喪失後より行使できる新株予約権を役位に応じて毎年付与
	勤続条件付SO	当社および当社子会社の取締役等役員のいずれの地位をも喪失後より行使できる新株予約権を役位に応じて毎年付与
金銭	年次賞与	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
	基本報酬	職責・役位に応じた報酬、毎年4月改定

対象者

		業務執行取締役・執行役員	非業務執行取締役
株式	業績連動条件付SO	○	―
	勤続条件付SO	○	○
金銭	年次賞与	○	―
	基本報酬	○	○

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役の指名およ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。当委員会では、取締役などの選任および解任・解職、ならびに候補者の指名、取締役の報酬等に関する方針および報酬等の内容について検討し、取締役会に勧告しています。後継者育成計画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）

- 取締役の多様性
- 社外取締役の選任理由及び出席状況
- 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及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

スキルマトリックス

	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	IT/DX	人材開発	ESG・サステナビリティ
	荒木 直也	代表取締役社長	●			●			●
	林 克弘	代表取締役副社長 食品事業担当	●		●			●	●
	山口 俊比古	代表取締役 百貨店事業担当	●			●			●
	角 和夫	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*		●			●	●	

※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	角 和夫
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

コーポレートガバナンス

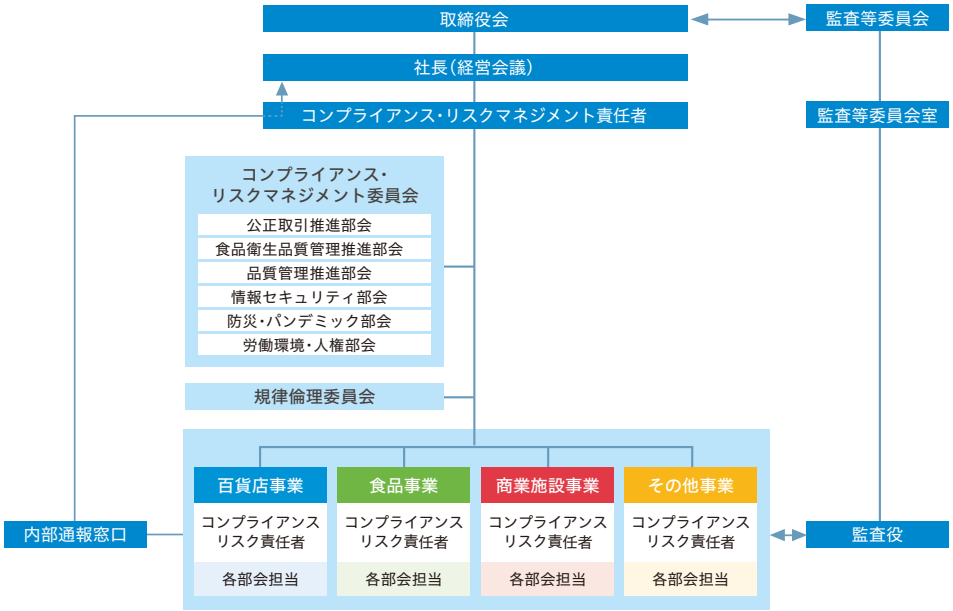
当社グループは、成長戦略の実現とともに、事業内容・規模などに応じた内部統制の仕組みの整備および適正な運用が重要であると考え、適宜、内部統制システムの見直しを行うとともに、すべてのグループ会社において内部統制の基本方針を策定・決議し、リスクの発生を防止・低減するための体制整備を行っています。

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・ルール等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および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・人権等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、同委員会において、情報の共有化と対応策について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。2023年度は、ハラスメント対策として役員・グループ会社社長を対象としたハラスメント研修の実施や、関係法令の改正、セキュリティ事故防止に向けたグループ対応方針や対応策等について、グループ各社に周知し、対応の徹底を推進しました。

内部通報制度

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。

2023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	●ハラスメント対策として、役員・グループ会社社長を対象としたハラスメント研修の実施や、関係法令の改正、セキュリティ事故防止に向けたグループ対応方針や対応策等について、グループ各社に周知し、対応の徹底を推進
公正取引推進部会	●景品表示法(アフィリエイト広告、ステマ広告)、インボイス制度に関するルールの周知、およびフリーランス取引適正化法について周知
食品衛生品質管理推進部会	●グループ品質管理基準の内容の検証、見直しの実施および基準の策定と周知徹底 ●表示の適正化推進に向け、各社の情報を共有し、グループ各社の品質管理レベルの向上を推進
品質管理推進部会	●グループ共通取り組みとして、広告物等の表示表現適正化および商品の外観・縫製の適正化点検を実施 ●動画教育ツールの共有および研修による現場従業員への品質管理教育を実施
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を推進 ●生成AI活用時の注意点の動画作成と周知 ●ポータルサイトにセキュリティ事故通報窓口を掲載し、有事対応時の迅速化を推進
防災・パンデミック部会	●安否確認システムの導入促進により、登録会社・登録者拡大 ●商業施設事業3社のBCP(事業継続計画)策定推進 ●重点テーマ「地震」の情報収集・対策の立案。津波避難者受け入れ対応の見直しおよび訓練の実施促進
労働環境・人権部会	●「人権デュー・ディリジェンス」において、労働環境に関する事項についてグループ各社に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

● 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。

災害時の対策

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。

また、当社および主要な子会社では、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。現在、食品事業、商業施設事業でもその取り組みを進めています。

阪急阪神百貨店	誰もが指揮者になり、また、ほかの者の役割も担えるように、各店舗で防災訓練を実施しています。南海トラフ地震を想定した津波避難訓練も取り入れており、特にお客さまの来店が多い阪急・阪神両本店では「南海トラフ地震対応行動マニュアル」「帰宅困難者対応マニュアル」を策定。また、全従業員への「災害時対応ポケットマニュアル」の配付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んでいます。
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・地震訓練を定期的に実施し、災害時における物資や避難場所などの提供に関して、出店地域の自治体と災害支援協定を締結しています。

情報管理

顧客情報をはじめ営業、店舗、人事、財務などの各種情報の適正な運用・管理のため、各種規程を整備しているほか、リスクマネジメントにおける重点取り組み課題の一つとして情報セキュリティを掲げ、コンプライアンス・リスクマネジメント委員会の専門部会として情報セキュリティ部会を設置し、セキュリティ事故の未然防止と発生した場合の損失の最小化に取り組んでいます。

個人情報管理	個人情報の利用などに関して遵守すべき基本姿勢として、国内外の法令に対応した「プライバシーポリシー」を制定するとともに、プライバシーの侵害防止や個人情報の主体となる本人の権利および利益の保護を図ることを目的とした個人情報管理規程やガイドライン等の各種規程を整備し、周知徹底を図っています。
情報セキュリティ	セキュリティロードマップ(～2026年度)に基づき、包括的なセキュリティ体制の構築を進めています。2023年度は、ウェブサイト／アプリの脆弱性診断を実施し、緊急性の高い脆弱性の改修を進めました。また、従業員向け情報セキュリティ研修の実施や、外部公開資産のリスク評価など、セキュリティ事故の予防に向けた取り組みを推進しています。これらの施策を通じて、グループ全体のセキュリティレベルの向上に努めています。

Chapter 5

データ

業績サマリー（2013～2023年度）

（単位：百万円）

会計年度	年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	決算年月	2014年3月期	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
総額売上高(※)		576,852	844,819	915,690	901,221	921,871	926,872	897,289	739,198	788,108	979,723	1,073,866
売上高		576,852	844,819	915,690	901,221	921,871	926,872	897,289	739,198	518,447	628,089	657,400
営業利益		17,313	21,358	23,825	22,542	22,765	20,422	11,171	△ 4,438	740	11,388	26,188
経常利益		18,160	21,219	23,060	21,725	24,272	21,376	11,831	△ 2,907	2,346	13,004	27,875
親会社株主に帰属する当期純利益		295	11,586	14,053	14,298	14,636	2,162	△13,150	△24,791	9,872	16,382	21,905
設備投資		13,532	38,914	20,110	28,060	26,443	32,039	35,125	22,699	25,256	31,160	31,754
減価償却費		13,598	15,149	16,230	15,857	16,223	17,399	18,519	18,141	17,902	19,159	19,970
営業活動によるキャッシュ・フロー		33,415	25,468	24,539	38,742	32,739	15,392	9,871	12,755	6,465	30,295	49,332
投資活動によるキャッシュ・フロー		△ 9,628	△49,162	5,852	△25,325	△35,492	△ 36,682	△ 22,451	△ 20,761	△ 5,203	5,782	△17,752
財務活動によるキャッシュ・フロー		△ 3,557	24,161	△26,207	21,703	△13,812	9,581	△16,440	31,859	△28,578	△ 12,549	△22,531
会計年度末												
純資産		182,277	251,659	252,587	264,323	280,807	279,603	244,634	229,277	260,938	272,814	293,149
自己資本		180,406	250,762	251,554	263,220	279,569	278,364	243,317	228,134	236,844	248,821	267,791
総資産		377,716	631,877	597,041	640,543	661,873	663,335	586,904	625,945	654,558	686,423	709,212
1株当たり情報												
純資産(円)		1,858.37	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	2,323.87
当期純利益(円)		3.05	98.06	113.93	115.84	118.54	17.50	△106.38	△200.45	79.84	135.85	189.82
配当金(円)		12.5	25	35	40	40	40	40	25	25	25	28
財務指標												
営業利益率(%)		3.0	2.5	2.6	2.5	2.5	2.2	1.2	△0.6	0.1	1.8	4.0
自己資本比率(%)		47.8	39.7	42.1	41.1	42.2	42.0	41.5	36.4	36.2	36.2	37.8
自己資本当期純利益率(%)		0.2	5.4	5.6	5.6	5.4	0.8	△5.0	△10.5	4.2	6.7	8.5
総資産経常利益率(%)		4.9	4.2	3.8	3.5	3.7	3.2	1.9	△0.5	0.4	1.9	4.0
連結配当性向(%)		821.0	25.5	30.7	34.5	33.7	228.5	—	—	31.3	18.4	14.8

(注)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	2021年度	2022年度	2023年度
エネルギー使用量					
電力	連結	千kWh	458,474	551,994	529,119
ガス	連結	千m^3	8,116	7,772	7,009
温水・冷水・蒸気	連結	千GJ	119	158	151
ガソリン・軽油	連結	千GJ	8	9	9
合計	連結	千GJ	5,094	6,082	5,041＊
温室効果ガス排出量					
スコープ1	連結	千t-CO_2e	40	52	54＊
スコープ2	連結	千t-CO_2e	175	175	193＊
スコープ3	主要4社	千t-CO_2e	2,246	2,940	3,114
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_2e	1,982	2,633	2,822＊
水使用量					
水使用	主要4社	千m^3	1,925	2,653	3,004
容器包装					
紙資材	主要4社	t	741	1,131	1,251
プラスチック資材	主要4社	t	2,801	3,784	3,625
廃棄物					
廃棄物総発生量	主要4社	t	42,692	59,679	55,462
リサイクル率	主要4社	%	60.2	61.1	66.6
食品廃棄物発生量	主要3社	t	9,415	11,800	11,286
食品リサイクル率	主要3社	%	50.3	56.1	48.8＊

※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
＊第三者保証対象項目

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14社 (2021年度は関西スーパーマーケットを含まず、イズミヤ・阪急オアシスが合併前につき主要14社／2022年度はイズミヤ・阪急オアシスが合併前につき主要15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 (2021年度は関西スーパーマーケットを含まず、イズミヤ・阪急オアシスが合併前につき主要4社／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 (2021年度は関西スーパーマーケットを含まず、イズミヤ・阪急オアシスが合併前につき主要3社／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×CO_2排出係数※1)＋Σ(エネルギー起源のCO_2以外のGHG排出量×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)×CO_2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)×(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
電力については、環境省・経済産業省公表の電気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Ver3.4を参照

第三者保証

2023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。



Deloitte.
デロイト トーマツ

独立した第三者保証報告書

2024年10月25日

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　殿

デロイト トーマツ サステナビリティ株式会社
東京都千代田区丸の内三丁目2番3号
代表取締役　長谷友香

デロイト トーマツ サステナビリティ株式会社（以下「当社」という。）は、エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社（以下「会社」という。）が作成した「統合レポート2024」（以下「報告書」という。）に記載されている末の付された2023年度の環境データ（以下「環境定量情報」という。）について、限定的保証業務を実施した。

会社の責任
会社は、会社が採用した算定及び報告の基準（環境定量情報に注記されている。）に準拠して環境定量情報を作成する責任を負っている。また、温室効果ガスの算定は、様々なガスの排出量を結合するため必要な排出係数と数値データの決定に利用される科学的知識が不完全である等の理由により、固有の不確実性の影響下にある。

当社の独立性と品質マネジメント
当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務、及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく、国際会計士倫理基準審議会の「職業会計士の倫理規程」が定める独立性及びその他の要件を遵守した。また、当社は、国際品質マネジメント基準第1号「財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント」に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質マネジメントシステムを維持している。

当社の責任
当社の責任は、当社が実施した手続及び当社が入手した証拠に基づいて、環境定量情報に対する限定的保証の結論を表明することにある。当社は、「国際保証業務基準3000 過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」（国際監査・保証基準審議会）、「国際保証業務基準3410 温室効果ガス報告に対する保証業務」（国際監査・保証基準審議会）及び「サステナビリティ情報審査実務指針」（サステナビリティ情報審査協会）に準拠して、限定的保証業務を実施した。
当社が実施した手続は、職業的専門家としての判断に基づいており、質問、プロセスの観察、文書の閲覧、分析的手続、算定方法と報告方針の適切性の検討、報告書の基礎となる記録との照合又は調整、及び以下を含んでいる。
・　会社の見積り方法が、適切であり、一貫して適用されていたかどうかを評価した。ただし、手続には見積りの基礎となったデータのテスト又は見積りの再実施を含めていない。
・　データの網羅性、データ収集方法、原始データ及び現場に適用される仮定を評価するため、事業所の現地調査を実施した。
限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務に対する手続と比べて、その種類と実施時期が異なり、その実施範囲は狭い。その結果、当社が実施した限定的保証業務で得た保証水準は、合理的保証業務を実施したとすれば得られたであろう保証水準よりには高くない。

限定的保証の結論
当社が実施した手続及び入手した証拠に基づいて、環境定量情報が、会社が採用した算定及び報告の基準に準拠して作成されていないと信じさせる事項はすべての重要な点において認められなかった。

以　上

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

人的資本データ

項目	範囲	単位	2021年度			2022年度			2023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	4,185	907	5,092	3,884	851	4,735	2,869	1,614	4,483
	食品事業	名	2,621	10,136	12,757	3,772	11,408	15,180	3,727	12,117	15,844
	商業施設事業	名	695	1,497	2,192	609	1,197	1,806	554	1,243	1,797
	その他事業	名	1,482	2,421	3,903	1,220	1,791	3,011	1,046	2,151	3,197
	連結	名	8,983	14,961	23,944	9,485	15,247	24,732	8,196	17,125	25,321
女性従業員比率	百貨店事業	%	65.0	86.4	72.7	64.9	80.2	70.5	65.6	78.5	70.2
	食品事業	%	28.9	77.2	69.5	28.9	77.5	68.9	28.5	76.3	65.1
	商業施設事業	%	27.2	56.3	50.2	27.4	54.9	48.9	29.8	51.6	44.9
	その他事業	%	58.3	76.4	70.6	58.1	78.8	71.7	56.3	77.3	70.4
	連結	%	45.1	75.9	68.3	45.0	75.7	67.7	45.1	74.9	65.2
女性管理職比率	百貨店事業	%	—	—	15.9	—	—	18.5	—	—	18.5
	食品事業	%	—	—	5.5	—	—	6.2	—	—	6.8
	商業施設事業	%	—	—	11.0	—	—	13.9	—	—	17.0
	その他事業	%	—	—	26.0	—	—	28.5	—	—	29.0
	連結	%	—	—	12.2	—	—	13.7	—	—	14.5
男女賃金格差	百貨店事業	%	64.7	60.4	55.8	65.4	64.5	60.4	60.7	67.3	57.7
	食品事業	%	64.1	86.3	51.5	75.5	91.3	51.8	80.4	100.1	55.1
	商業施設事業	%	90.5	70.1	56.9	84.9	69.6	55.5	86.1	65.4	57.0
	その他事業	%	73.6	107.5	72.3	72.9	111.2	75.0	70.4	111.0	72.1
	連結	%	65.8	83.5	54.6	74.1	86.5	56.6	77.6	90.9	57.2
育児休業取得者数	百貨店事業	名	41	11	52	48	16	64	37	6	43
	食品事業	名	21	43	64	39	51	90	41	13	54
	商業施設事業	名	4	0	4	5	1	6	5	1	6
	その他事業	名	20	11	31	23	12	35	29	7	36
	連結	名	86	65	151	115	80	195	112	27	139

(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、2024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。

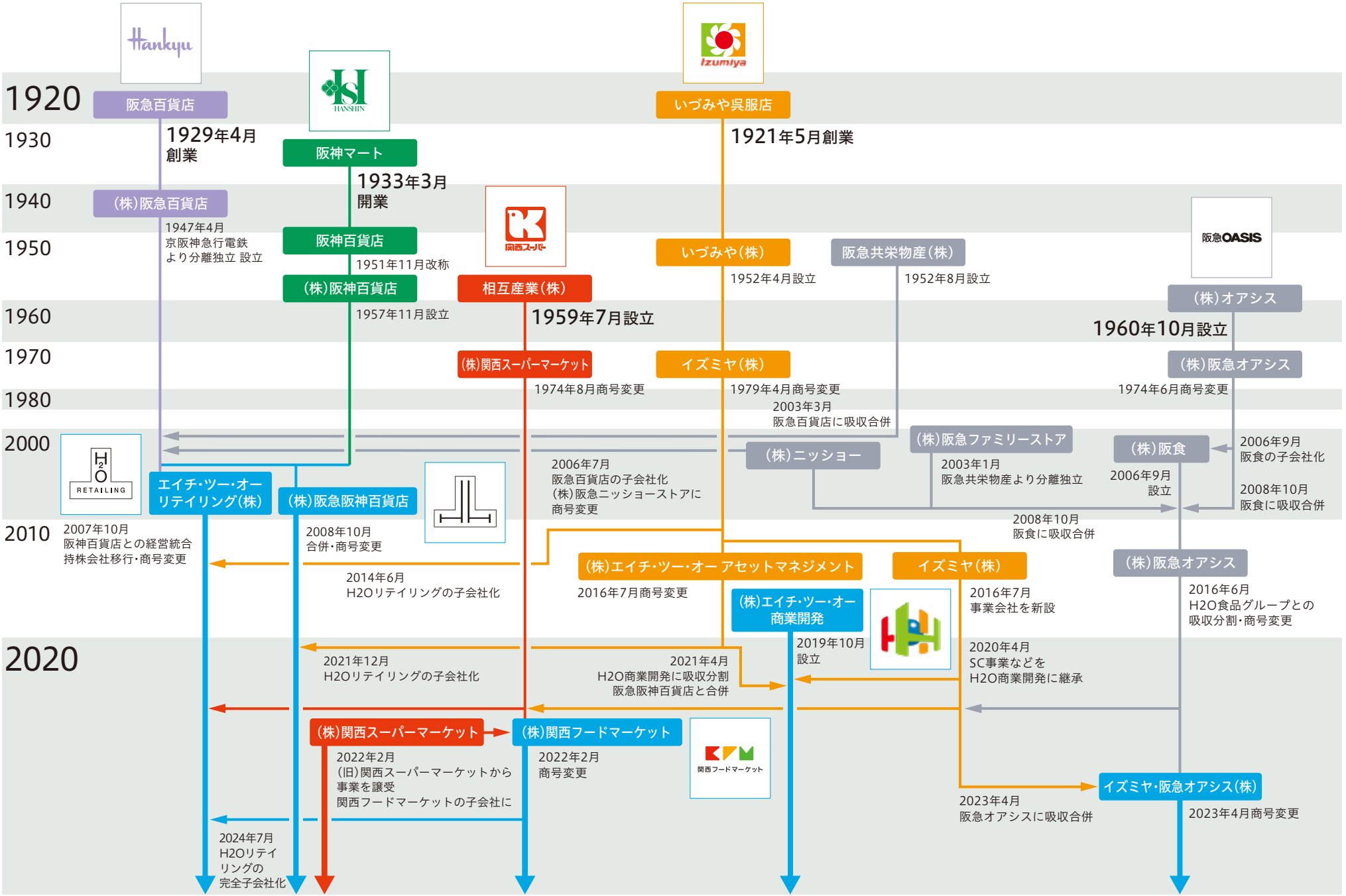
人的資本データ

項目	範囲	単位	2021年度			2022年度			2023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	%	—	—	77.8	—	—	90.0	—	—	87.5
	食品事業	%	—	—	6.3	—	—	31.3	—	—	30.3
	商業施設事業	%	—	—	0.0	—	—	16.7	—	—	50.0
	その他事業	%	—	—	33.3	—	—	80.0	—	—	50.0
	連結	%	—	—	30.4	—	—	52.4	—	—	49.1
介護休業取得者数	百貨店事業	名	1	2	3	2	9	11	2	2	4
	食品事業	名	2	4	6	3	1	4	3	4	7
	商業施設事業	名	0	0	0	1	0	1	1	0	1
	その他事業	名	0	0	0	0	0	0	1	1	2
	連結	名	3	6	9	6	10	16	7	7	14
有給休暇取得率	百貨店事業	%	45.2	70.0	53.4	55.8	78.1	63.1	63.7	82.1	69.5
	食品事業	%	51.3	83.2	76.8	53.8	82.2	76.3	52.3	80.2	73.7
	商業施設事業	%	53.9	63.9	61.2	60.0	71.7	68.6	63.8	68.5	67.0
	その他事業	%	64.8	68.0	66.7	70.4	74.4	72.8	68.1	69.3	68.8
	連結	%	50.1	79.7	70.8	56.2	80.6	73.2	59.0	78.8	72.0
離職率	百貨店事業	%	1.7	11.2	5.2	1.8	11.1	5.1	2.4	13.4	6.0
	食品事業	%	5.3	19.1	16.8	6.1	19.4	17.0	6.5	18.8	15.9
	商業施設事業	%	7.7	24.6	21.1	7.6	21.0	18.0	5.7	19.5	15.7
	その他事業	%	14.1	24.2	19.9	8.8	24.5	17.9	9.8	24.8	17.6
	連結	%	5.0	19.3	15.5	4.8	19.2	15.2	5.1	18.6	14.0
障がい者雇用率	連結	%	—	—	2.68	—	—	2.89	—	—	3.08
総額人件費	連結	億円	—	—	841	—	—	950	—	—	966
人的資本ROI※	連結	%	—	—	0.9	—	—	12.0	—	—	27.1

(注)1. 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。
2. 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


1920
1930
1940
1950
1960
1970
1980
2000
2010
2020
阪急百貨店
1929年4月
創業
(株)阪急百貨店
1947年4月
京阪神急行電鉄
より分離独立 設立
阪神マート
1933年3月
開業
阪神百貨店
1951年11月改称
(株)阪神百貨店
1957年11月設立
相互産業(株)
1959年7月設立
(株)関西スーパーマーケット
1974年8月商号変更
いづみや呉服店
1921年5月創業
いづみや(株)
1952年4月設立
イズミヤ(株)
1979年4月商号変更
阪急共栄物産(株)
1952年8月設立
2003年3月
阪急百貨店に吸収合併
(株)オアシス
1960年10月設立
(株)阪急オアシス
1974年6月商号変更
(株)阪急ファミリーストア
2003年1月
阪急共栄物産より分離独立
(株)阪食
2006年9月
設立
2006年9月
阪食の子会社化
2008年10月
阪食に吸収合併
(株)ニッショー
2006年7月
阪急百貨店の子会社化
(株)阪急ニッショーストアに
商号変更
2008年10月
阪食に吸収合併
エイチ・ツー・オー
リテイリング(株)
2007年10月
阪神百貨店との経営統合
持株会社移行・商号変更
(株)阪急阪神百貨店
2008年10月
合併・商号変更
2014年6月
H2Oリテイリングの子会社化
(株)エイチ・ツー・オー アセットマネジメント
2016年7月商号変更
イズミヤ(株)
2016年7月
事業会社を新設
(株)阪急オアシス
2016年6月
H2O食品グループとの
吸収分割・商号変更
(株)エイチ・ツー・オー
商業開発
2019年10月
設立
2020年4月
SC事業などを
H2O商業開発に継承
2021年12月
H2Oリテイリングの子会社化
2021年4月
H2O商業開発に吸収分割
阪急阪神百貨店と合併
(株)関西スーパーマーケット
(株)関西フードマーケット
2022年2月
(旧)関西スーパーマーケットから
事業を譲受
関西フードマーケットの子会社に
2022年2月
商号変更
イズミヤ・阪急オアシス(株)
2023年4月
阪急オアシスに吸収合併
2023年4月商号変更
2024年7月
H2Oリテイ
リングの
完全子会社化

会社情報／株式情報（2024年3月31日現在）

会社概要

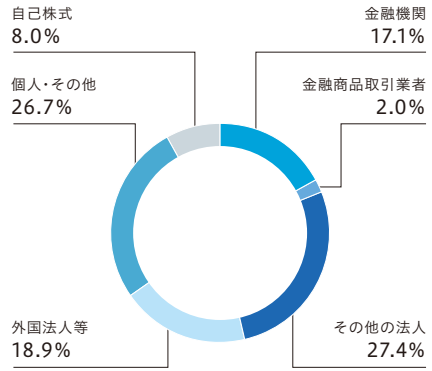
商号	エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社 H2O RETAILING CORPORATION
本店所在地	大阪市北区角田町8番7号
設立	1947年3月7日 2007年10月1日 商号変更
資本金	17,796百万円
グループ従業員数	25,321名（正規雇用 8,196名、非正規雇用※ 17,125名）
ウェブサイト	https://www.h2o-retailing.co.jp

※8時間換算・期中平均

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	63,137名

株式の状況



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

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	12.80
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	12,514	10.86
阪急阪神ホールディングス株式会社	10,336	8.97
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,122	4.45
イズミヤ共和会	2,862	2.48
BNYM AS AGT/CLTS 10PERCENT	2,021	1.75
GOVERNMENT OF NORWAY	1,781	1.55
H2Oリテイリンググループ従業員持株会	1,634	1.42
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,473	1.28
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1,283	1.11

（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。

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社
〒530-0017 大阪府大阪市北区角田町8番7号
https://www.h2o-retailing.co.jp