

エイチ・ツー・オー リテイリング

# 統合レポート2023

H2O RETAILING Integrated Report 2023





# 統合レポート 2023

## Contents

---

|           |              |
|-----------|--------------|
| Chapter 1 | 巻頭特集         |
| 3         | ～with LOCAL～ |

---

|           |                                    |
|-----------|------------------------------------|
| Chapter 2 | 統合レポート                             |
| 11        | ～これまでの歩みと現在～(イントロダクション)            |
| 12        | 基本理念・グループビジョン                      |
| 13        | 私たちの行動                             |
| 14        | 会社概要                               |
| 15        | 会社沿革                               |
| 16        | 事業概要                               |
| 17        | 私たちの事業基盤                           |
| 19        | 私たちの価値創造の変遷                        |
| 20        | ～これからのH2Oリテイリング～(価値創造ストーリー・全社戦略)   |
| 21        | トップインタビュー                          |
| 23        | 価値創造プロセス                           |
| 24        | サステナビリティ経営                         |
| 26        | 長期事業構想2030                         |
| 28        | 中期経営計画(2021～2023年度)                |
| 32        | ～H2Oリテイリングの価値創造を支える基盤～(機能戦略・ガバナンス) |
| 33        | サステナビリティ戦略                         |
| 39        | 環境                                 |
| 44        | 社会                                 |
| 48        | 外部有識者メッセージ                         |
| 49        | IT・デジタル戦略                          |
| 53        | 人的資本戦略                             |
| 57        | コーポレートガバナンス                        |
| 63        | コンプライアンス・リスクマネジメント                 |
| 65        | ～H2Oリテイリングの価値創造のための各事業戦略～          |
| 66        | 百貨店事業                              |
| 68        | 食品事業                               |
| 70        | 商業施設事業                             |

---

|           |                   |
|-----------|-------------------|
| Chapter 3 | データ集              |
| 73        | ～データ～             |
| 78        | ～統合レポート2023 編集方針～ |

---



統合レポート  
Chapter 1

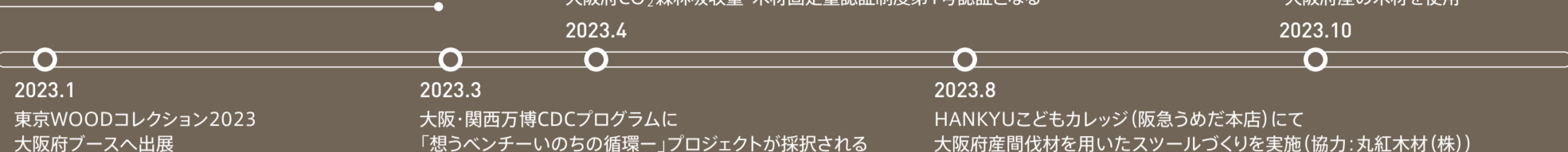
## 巻頭特集 with LOCAL

これからの時代を、心豊かに暮らすためには、どうしたらいいのだろうか？  
サステナブルな「楽しい」「うれしい」「おいしい」に向けて、  
地域の方々とともにチャレンジを続けています。

大阪府との包括連携協定(2021年締結)に基づいて進められている「大阪 森の循環促進プロジェクト」。サプライチェーン全体を巻き込み、需要や関係人口の創出まで含めた、長期的な視野でのプロジェクトです。2023年は、グリーンエイジ(阪急うめだ本店8階)のオープンや子ども向けイベントの開催など、よりお客さまに「体感」していただける場での大阪府産の間伐材の利用促進を行いました。東京WOODコレクションの大阪府ブースに参加した際につけた「木でつなぐ・つながる未来」のキャッチフレーズ。小売業だからこそできることを考え、実践する中で、その意味を考え続けています。

# 「木でつなぐ」とはどのようなことか？ 私たちと森の循環、2023年の現在地。

## 「大阪 森の循環促進プロジェクト」の流れ



①② HANKYUこどもカレッジ(阪急うめだ本店)にて「豊かな森を守ろう〜大阪府産の間伐材でじぶんスツールづくり」を実施。間伐材に関するレクチャーのあとはスツールづくり。9階祝祭広場にひのきのいい香りが広がりました。

③④ 自然との共生をテーマにした売場「グリーンエイジ」。売場同士をつなぐ天井の「やぐら」やモジュール型のスツールに大阪府産の間伐材を利用しています。「これまで内装材を利用直前に発注していたのが、製材所の方に伐採に適した時期や乾燥方法による香りの違いについて教えてもらったことで調達スケジュールから見直しました」(阪急阪神百貨店CM室 大鍛治)。大阪府産材利用によるCO<sub>2</sub>の木材固定効果が認められ、大阪府の認証制度第1号の認証も受けました。

⑤ 東京WOODコレクション2023に大阪府ブースの一員として参加。「国産材に対する興味が高まっていることを肌で感じました。木材の質の良さや森林と都市部が近い大阪ならではの立地も活かして、地域産材の利用を促進したいと思っています」(ともに参加した松葉善製材所の松葉さん)。

⑥ 2025年の大阪・関西万博の共創プログラムとして「想うベンチーいのちの循環」プロジェクトが採択されました。万博で利用するベンチ製作とメディア発信を地域の方々で行っていきます。

## 「日常」の場から、大阪の森へ思いを馳せる —大阪にとっての森とは—



金森佳津さん

大阪府財務部長。公民連携について統括する。2022年度まで3年間、環境政策監として大阪府の環境行政のトップを担った。

大阪府の森林面積は府域面積の3分の1。大阪は湾岸部を埋め立てて発展してきたイメージが強いので、府民の方でも森林がそんなに占めていると思っている方は少ないと思います。でも、ちょうど府境を山に囲まれて、薪などの生産材を得る場としても、信仰、レジャーの場としても身近に親しまれてきた歴史があるし、林業地としても300年以上の伝統がある。いずもく(和泉市内産木材)やおおさか河内材といったブランド力のある木を産出できるのは、もうちょっと知られてもいいんじゃないかと思っています。

森林資源や木材利用という言葉は、ここ10年ほどの間で、災害防止、水源涵養、脱炭素などの森林の持つ多面的な機能を高めていくといった意味を含むようになったと感じています。H2Oリテイリングとの森の循環促進プロジェクトはもともと大阪府産の間伐材を用いた「木のストロー」に興味を持ってくださったというご縁ですが、「木材利用」の観点から小売業として循環を作り出そうというのは包括連携協定を締結している企業の中でも他にない取り組みです。百貨店やショッピングセンターは非日常の手の出せないところにあるものではなく、身近な日常にあるもの。そういう場所で、大阪府産の木材を利用した素敵な内装、什器や商品があって、その良さや背景を感じることができる。大阪の森が「近くにあるもの」という感覚を伝えていただけるのは、とても大きなことですし、しかも、実際に森の現場に行かれて、そこで働く方とやりとりしながら、店舗づくりや商品開発という本業に取り込んだ形で継続的に取り組みをされているという姿勢は私たちも学ばせていただいています。

2025年には大阪・関西万博もありますし、現在も海外から多くの方が来られています。そんな中で、森林国として森から与えられるものの魅力をもっと伝えられるんじゃないか。店舗や周辺地域から、そんな動きが広がってほしいと思っています。



## 「万博」で大阪の「知性」を上げる —未来をデザインするとは—



服部滋樹さん

大阪・関西万博にて「Co-Design Challenge (CDC)」アドバイザーを務める。クリエイティブユニットgraf代表。

CDC(※)に採択された「想うベンチーいのちの循環」プロジェクトは、府民を巻き込んだ「大阪府内産材によるベンチ製作」と「メディア制作」が一体となっている点が独創的でした。他のプロジェクトとの共創も視野に入れることができるプロジェクトだと感じています。

大阪・関西万博は、大阪府や関西圏の「知性」を上げる場だと思っています。インプットされ頭で理解した「知識」は身体的な「体験」を通して言語化することによって「知性」となり、自分自身で考え行動していく主体性が高まるのだと考えています。

プロジェクトに期待しているのは、「森を想う」「いのちを想う」から一歩進めて、「森に行く」ところまで促すこと。ベンチという「モノ」をとおして、その背景にある「森の循環」や「いのち」を体感していただけるようなものになればと思っています。

そのためには、H2Oリテイリングと「大阪の森をどうしていきたいか」というビジョンを議論していきたいと思っています。現状の課題解決ではなく、未来に対するプロトタイピングとして、例えば、森と都市部と海がどう循環していくかをプロジェクトを通して考えていきたい。そして、「ベンチ」というモノが入口になるからこそ、ベンチをどうデザインするかかなり重要な要素だと感じています。なぜその木を使うのか、多様性や耐久性にどう応えるか、そうしたひとつひとつをメディアで記事化していきながら、「モノ」のその先を知りたいと思えるようなものにしていく。プロジェクトに参加される方、万博に訪れた方、その後地域でベンチを使う方の体験の質を上げるプロジェクトになればと考えています。

(※)CDC(Co-Design Challenge)とは大阪・関西万博にて新しい共創事業として実施される、運営参加特別プログラム。79件の応募から12件が選定されています。



千里中央公園「100ORE SCENES」 | 千里中央公園パークマネジメント株式会社

# 「千の景色」を市民と みんなで作っていく。

大阪府豊中市にある千里中央公園。市民の憩いの場として50年以上愛されてきた公園をさらに魅力ある公園にしようと、地域住民を真ん中に豊中市やエイチ・ツー・オー リテイリング株式会社が代表をつとめる「千里中央公園パートナーズ」などが連携して公園づくりを進めてきました。2023年3月には新拠点となる施設「100ORE SCENES(センリ シーンズ)」がオープン。これから長い年月をかけて、地域住民が主役となる新しい公園づくりのスタイルを築き上げていく一歩がスタートしています。



旧公園管理事務所を11社の協業でリノベーションしてつくられた新拠点「100ORE SCENES」。施設の一角、地域住民とのアートワークショップでカラフルにペイントされたLABOには、パークコミュニケーターが常駐。他にもカフェやローンなどが入り、多くの人で賑わっています。

## 「みんなでつくる千里中央公園」プログラム

### 住民の皆さんが公園の魅力を考え、 やってみたいことを実現。

地域住民の皆さんと「公園にはどんな使い方があるのか」などをともに考える「講座編(全6回)」からはじまり、さらに公園づくりに関心をもつ住民約20名とともに「企画・実践編(全5回)」で公園での活動を企画しました。2023年4

月にはそのお披露目イベントとして住民の皆さんの4つの企画を実施。公園にはたくさんの地域の方々イベントを楽しむ姿が見られました。



自然の中でハンモックやヨガを楽しむ企画や、竹を使った工作を楽しむ企画などが実施されました。



吉田さん

結婚してから17年間豊中市に住んでいます。娘が参加していたこのプログラム。娘の代わりに参加しているうちに自分も楽しくなっちゃって、自分でも何かやろうと本格的に関わるようになりました。プログラムに参加して思ったことは、知らなかったことがたくさんあるということ。豊中の豊かな自然の中で子育てしてこられたのも、いろいろの方が竹林や緑の管理をしてきたからだと知りました。今は娘と一緒に竹の循環利用を考えるプロジェクトを立ち上げました。竹粉を肥料にして公園の花壇に使うなど、公園や地域での竹の循環を考えることが楽しみ。夢は広がるばかりです。



原田さん

仕事を退職した後はなにか地元で貢献できることがやりたいと思っていたところ、こちらの活動を知って参加しました。市民にとって、行政って壁を感じる一方、市民も任せきりでもあるなと思っていました。でもどうしていいかわからない人が多いと思うんです。こうやって公園の楽しみ方を考えたりすることで、街のことを考えることにつながっていくんじゃないかなと感じています。一人ではできないからこそ、こういう活動はありがたいと思います。今後とも、この公園ならではの企画を考えてみたいです。これからさらに何が出来るか、本当に楽しみなんです。

## 20年後も継続するために

パークコミュニケーターが常駐して地域住民のみなさんをサポート

久保谷子 経営企画室オープンノベーション推進部公園事業担当

人と人を繋ぐお手伝い役として地域の声に寄り添うのが私たちパークコミュニケーターの役割です。事業開始時に「これまでの自然豊かな公園が変わってしまうのではないかと心配されていた地域の方がいらっしゃったのですが、ワークショップなどで対話の場を設けることで、今では公園づくりに積極的に取り組んでくださるようになったことも。今後も私たちも地域の一員として、地域の皆さんと一緒に公園づくりを進めていきたいと思っています。



「花の苗木を提供してくれる団体はないかな」という相談に「公園の近くで活動している団体を探してみようか」と応える久保。LABOを訪れる住民の方々と気軽にしゃべりながらお困りごとをサポートしています。

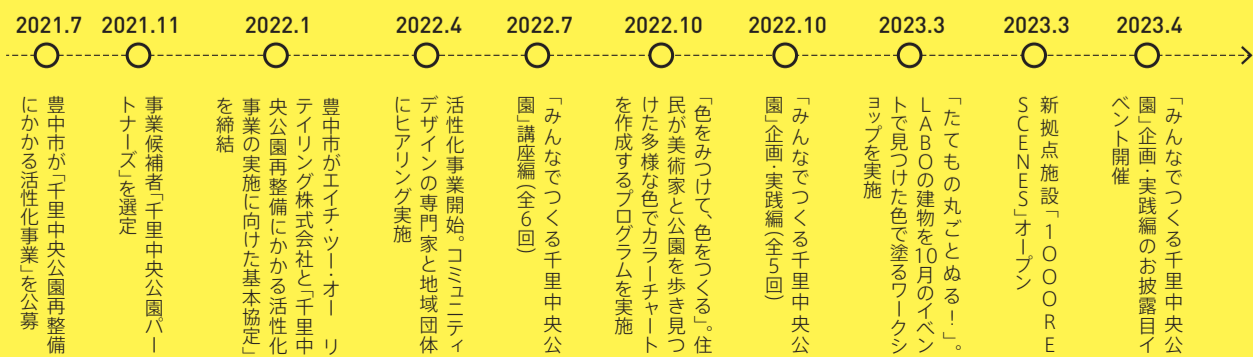
## 全員の想いがぶれなかったからこそ、 地域に受け入れられるプロジェクトに



日高厚氏  
豊中市環境部  
公園みどり推進課

ワークショップなどを通じて住民の方々の「公園を良くしたい」という思いを感じた分、それに応えたいと、フェンスの高さひとつにしてもパートナーのみなさんと何度も話し合いました。お互い時間のかかる作業でしたが、「地域を良くしたい」というベクトルがブレることはなかったからこれだけ地域の皆さんに受け入れられたと思っています。「公園あっていいよね」から「公園にちょっと行ってみようかな」と期待感を持たれる方は確実に増えました。これまで愛されてきた原風景を大切に残してくれたのも大きいのではないのでしょうか。これからもどうすればさらに良くなるのか、皆さんと一緒に考え続けていきたいと思っています。

## PROCESS



以降2024年3月協定期間満了まで  
住民を主体とした公園づくりを続ける

## 千里中央公園パートナーズと協力企業

- 千里中央公園パートナーズ
- エイチ・ツー・オーリテイリング(株) …… 事業全体コーディネート  
活性化事業、駐車場管理、運営
  - (株) ローソン …… ミニショップ運営
  - 西日本電信電話(株)(NTT西日本関西支店) …… ICT整備
- 協力企業
- (株)アーバンリサーチ …… 公園グッズ企画商品化、菜園プロデュース
  - (株)オペレーションファクトリー …… カフェ運営
  - (株)乃村工務社 …… デザイン・設計・施工
  - フクシマガリレイ(株) …… キッチン設置、食スタートアップ支援
  - (株)MuFF …… デザイン・設計
  - (株)NTT西日本アセット・プランニング …… 建物リノベーション
  - スタイルム瀬定大阪(株) …… ポリエステル繊維リサイクル増地
  - 日本出版販売(株) …… 本に関する企画、プロデュース

環境省 令和5年度「食品廃棄ゼロエリア創出モデル事業」採択  
地域とともに実現する食品廃棄ゼロエリアプロジェクト 2023 |  
H2Oリテイリンググループ

# 川西「食品廃棄ゼロエリア」化。 実証実験2年目のチャレンジ

店舗、家庭、イベントでの食品廃棄ゼロと、地域全体の機運醸成。2022年7月に始動した産官学の実証実験プロジェクトが2年目を迎えました。オアシスタウン キセラ川西や川西阪急など、川西エリアの当社グループ店舗も舞台に、地域の皆さんとさまざまな動きが起っています。



2023年夏、能勢電鉄網延橋駅(兵庫県川西市)のホーム脇の一面に、「フードロスゼロチャレンジデイズ」(※)のできあがった堆肥を使って野菜を育てる畑が誕生しました。昨年度の当プロジェクトの様子を見ていた能勢電鉄さまが「空き地があるのでよければ使いませんか?」とプロジェクト事務局に声をかけてくださり、始まった試みです。

6月初旬、地域の皆さんと一緒に伝統野菜のとうもろこし、枝豆、ミニトマトの種を植えました。水やり当番は週単位での拳手制、作業時は改札のインター

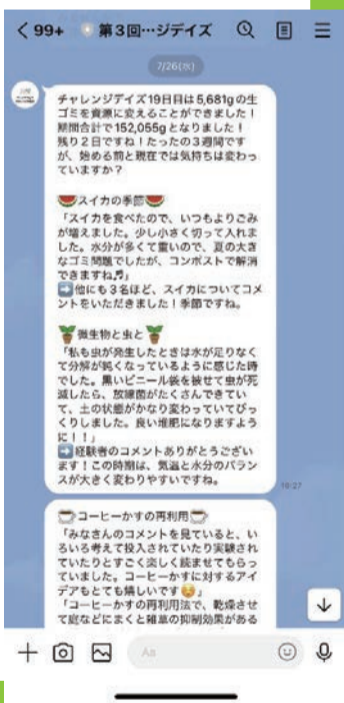
ホンで駅員さんに「水やりに来ました」と伝えて構内へ。食べ頃に育った野菜を「水やりのついでに自由に収穫してください」方式にするなど、緩やかな連携によって幕を開けた野菜づくり。「堆肥に混ざっていたかぼちゃの種から芽が出て花が咲いている!」、生命力への感嘆でも盛り上がりました。

写真は、川西阪急と企画・実施した夏休みイベントの一コマ。畑を訪れた子どもたちからは「とうもろこしがもちもちしていておいしかった」「枝豆の収穫ははじめてして楽しかった」といった声があがりました。

## (※) 「フードロスゼロチャレンジデイズ」って?

参加者が各々の家庭から排出された生ごみを家庭用コンポストで堆肥化するチャレンジプログラム。3週間の期間中は毎日事務局が集計して「〇グラムの生ゴミが資源に変わりました!」とLINEグループやSNSで発信。「実際に取り組んだことで、日々の生活の中で出てくるゴミの排出に対して、意識が変わってきました」(第1回に参加した川西市の越田市長)。「匂いは心配していたほどではなく、日々のアクシデントも参加者同士でシェアできて安心しました」(参加者)

(写真左)2023年10月に第4回チャレンジデイズを開催。  
(写真右)チャレンジデイズ各回のグループLINEでは、参加者同士の気づきやコツのシェアも日々行き交っています。



「つながり」のチャレンジ

## 持て余している食材を持ち寄って見たら……

家で食べきれない食材などを持ち寄って料理し、できた食事を囲むサルバージュ・パーティーをととして「ご近所のステキな知り合い」に出会うイベント「グッド・ネイバー・ミーティング」。2023年9月の妙見の森でのイベント参加者からは「近所で自分と同じように社会問題に興味がある人に会えてよかった」「子どもやPTAを通じる以外に、地域の人と繋がることはなかなかないので貴重な機会」といった感想が寄せられました。



「子ども」とチャレンジ

## 自分にできるECOアクションを考えてみる

当社グループ各社の担当者が講師となり、オンラインスクールなどを開催。2023年8月の対面アカデミーでは、参加した小学生からこのような声が。

「マイクロプラスチックが原因で海の魚が死んでいることを知りました。プラスチックが海に流れ込まないようにプラスチックの回収やリサイクルに取り組んでいきたい」

「服のエコについて学んだとき、服を1着作るのにお風呂の水11杯分の水を使うと聞いて驚いた。学んだエコについての知識をお友達にも教えてあげたい」



「衣料品」でもチャレンジ

## “グリーンアップサイクル®”で何しよう?



不要になった衣料品を新たな素材に変化させて活用する「グリーンアップサイクル®」を行う佐藤さん(シナジーメディア(株))は、「すぐにうまくいくものではない。ペターを積み重ねていきましょう」と話します。川西市でもグリーンアップサイクル®プロジェクトが始動。どのようなプロダクトに生まれ変わらせると川西のまちがいっそう「豊か」になるだろう? 市民の皆さんと検討を進めています。

「地域とともに実現する食品廃棄ゼロエリアプロジェクト 2023」メンバー

- ▶H2Oリテイリンググループ……………プロジェクト全体の運営、3つの食品廃棄ゼロの実現と機運醸成イベント企画
- ▶兵庫県川西市……………実施エリアの自治体として地域ネットワークの構築支援
- ▶大手前大学 現代社会学部 坂倉孝雄研究室…プロジェクトマネジメント支援、効果検証支援
- ▶ヤンマーエスター株式会社……………バイオコンポスターの導入支援・運営管理
- ▶能勢電鉄株式会社……………保有施設を活用した機運醸成イベント実施
- ▶株式会社地球 Labo……………家庭向けコンポスト実践企画「フードロスゼロチャレンジデイズ」実施
- ▶合同会社ディスコント……………地域ネットワークを活用した機運醸成イベント実施
- ▶特定非営利活動法人 DeepPeople……………子ども向け機運醸成イベント「ECO ヒロアカデミー」「ECO ヒロアクションズ」実施

2023年3月、川西市とH2Oリテイリングは包括連携協定を締結しました。



川西市長 越田謙治郎氏

多様化する行政課題に対し、行政だけではスピード感をもった対応が難しいことから、民間企業と市民と行政が連携して社会課題の解決に取り組む「新しい公」が作りだされることを期待して同協定を締結しました。さっそく昨年度から同協定に基づき、「市民の交流やまちの賑わい創出」、「ごみの排出削減」を目標に、取り組みを展開し、今年度は「グリーンアップサイクル®プロジェクト」が本市で動き出しています。本市としましては、今後も連携しながら市民を巻き込んだ取り組みの輪が大きく広がっていくことを大いに期待しているところです。

# チャリティーネットワーク。 誰もが誰かのサンタになれる。

子ども支援をテーマに、地域社会にチャリティーの文化を創造することを目的に活動するH2Oサンタ。当社グループが協賛・支援しているH2Oサンタの活動が、10年を迎えました。



①地域の皆さんが社会貢献団体を知り、募金で応援できるチャリティーガイドは、阪急うめだ本店・神戸阪急・博多阪急・阪神梅田本店・高槻阪急スクエア・西宮阪急・イズミヤ花園店・阪急オアシスキセラ川西店に設置。毎週定額を募金箱に入れてくださる方も。②関西スーパー・イズミヤ・阪急オアシスにもH2Oサンタの冊子立て付き募金箱を設置しています。③阪急うめだ本店で毎週土曜日に行っているNPOのPRと募金集めのトークイベント。支援されるおさまが体験談を話すことも。④ボランティアと社会貢献団体を仲介する活動もしています。⑤社会貢献団体を通して、安全な水を届けるためにこれまでにアジア地域に4基の井戸を設置するなど、子ども支援のまなざしは国外へも。

⑥⑦⑧NPOフェスティバルでは、お客さまから「世の中にこのようなことをして“しんどい”子どもたちを支援している人たちがいることを初めて知りました」の声。⑨阪急うめだ本店人気ブランドのご協力でファッションドールの衣装を制作。オークション形式で販売し、寄付するイベントも。⑩長期入院中の子どもたちに笑顔のメッセージを届ける「レッド・ノーズ・デイ」の様子。



「誰もが誰かのサンタになれる。」が合言葉のH2Oサンタ。2012年の立ち上げ時に社内公募で事務局入りし、H2Oサンタとともに10年間を歩んできた事務局長の外間(そとま)はこう話します。

「イベント来場者さんがしばしばおっしゃるのは『世の中のために何かしたいと思っていた。』という言葉。出展団体の方から『阪急うめだ本店で紹介してもらったので信用が得やすくなり、活動がしやすくなりました』の声もよくいただきます。「つなぐ」ことで地域社会にチャリティーの輪を広げようとして活動を重ねてきました。

先日、一般の方からFAXで数十万円単位の寄付の申し込みを受けました。驚いてお礼の電話をすると、『孫世代のために何かしたいと思いつつどこに寄付をしたらいいか悩んでいたら、娘が阪急百貨店で見かけたからとH2O

サンタのパンフレットを持ってきてくれたので』とのこと。10年間種をまいてきたことが、各方面でようやく芽吹き始めた実感があります。

今後は、当社グループの店舗と地域の団体を“つなぐ”ことにもさらに力を入れていきたいですね。現在、グループ内の約20店舗で、余ったパンを地域の子ども食堂などに提供する活動をしています。当社グループでより活動の輪が広がるように、連携を深めていきたいと思えます」



H2Oサンタの活動や子どもを取り巻く問題を事務局が取材し、年に3回程度発行している広報誌「阪急阪神百貨店全店、関西スーパー、イズミヤ、阪急オアシスの一部店舗等に設置しています。」

## NPOフェスティバル

世の中にまだ広く知られていない、子ども支援に取り組む社会貢献団体の有意義な活動をご紹介します。寄付を募るイベント。楽しく学べるワークショッププログラムも充実しています。阪急うめだ本店9階祝祭広場でこれまでに17回開催し、延べ251の社会貢献をご紹介します。2023年8月のNPOフェスティバルには、長期療養中の子どもたちなどに「星空」を届ける一般社団法人星つむぎの村さまによる直径7mのドーム型プラネタリウムも登場。



## 「NPOフェスティバルは“再会の場”でもあるんです」

おもに病院で活動している私たちクリニック(クリニック[病院]とクラウン[道化師]を合わせた造語)にとって、NPOフェスティバルや(H2Oサンタが出展している)「ロハスフェスタ」は、たくさんの人にクリニックのことを知っていただける貴重な機会です。それと同時に、じつはNPOフェスティバルは“再会の場”でもあるんです。自宅療養中の子どもが酸素ボンベを携えて「クリニックが大好きだから」と会いに来てくれたり、大阪の病院のスタッフさんたちが「梅田は来やすいから」と立ち寄ってくださることも珍しくありません。



認定NPO法人 日本クリニック協会さま

## 「参加団体どうして横のつながりもできました」



NPO法人 西淀川子どもセンターさま

私たちは大阪市西淀川区で、子ども食堂などローカルに活動しています。NPOフェスティバルで「こんな活動をされているなんて知らなかった」と近隣の方に声をかけていただくことも、しばしばあります。同じ地域で暮らし仕事をしていても普段接点を持っていない方々から、応援の声をいただくのは嬉しいですね。参加団体どうして横のつながりもできました。ブースが隣になったご縁で、プール・ボランティアさんには、数年前から夏休みに子どもたちをプールあそびに招待していただいています。



百貨店などの情報発信性を生かし、社会貢献に関心のある方々と助けを必要とする団体とをつなぐ活動を2012年よりスタート。2015年に法人化しました。地域社会にチャリティーの文化を創造することを目的に、子ども支援をテーマとした「社会貢献団体と連携した啓発・募金活動」「寄付のためのイベント」「ボランティアの仲介」「調査・発表」を行っています。

DATA(2015年～2022年度)  
ご紹介団体数 ..... 104団体  
イベント等参加者 ..... 約24万人  
寄付額 ..... 約1億5,300万円  
＜賛助会員数＞  
法人：245法人 個人：43人  
(2023年3月31日現在)

詳しい活動内容はこちら



統合レポート  
Chapter 2

イントロダクション

## これまでの歩みと現在

- 基本理念・グループビジョン
- 私たちの行動
- 会社概要
- 会社沿革
- 事業概要
- 私たちの事業基盤
- 私たちの価値創造の変遷



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

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

# 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  
業務に取り組めます。

- 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、全員で取り組めます。

- 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 一人ひとりの個性を大切に、人権やプライバシーに心配りします。
- ③ セクハラ、パワハラなどハラスメントや差別につながる行為はしません。

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

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

私たちは、社会への貢献のために、  
自ら積極的に行動します。

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

会社概要

|          |   |
|----------|---|
| 商号       | エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社<br>H2O RETAILING CORPORATION   |
| 本店所在地    | 大阪市北区角田町8番7号  |
| 設立日      | 1947年3月7日<br>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 | 24,732人(正規雇用 9,485人、非正規雇用 ※ 15,247人)<br>※8時間換算・期中平均 |
| URL      | https://www.h2o-retailing.co.jp                     |

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                |
| 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      |
| 株式会社関西スーパーマーケット    | 食品スーパーの運営             |
| 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 |

※その他のグループ会社については[ホームページ](#)をご覧ください

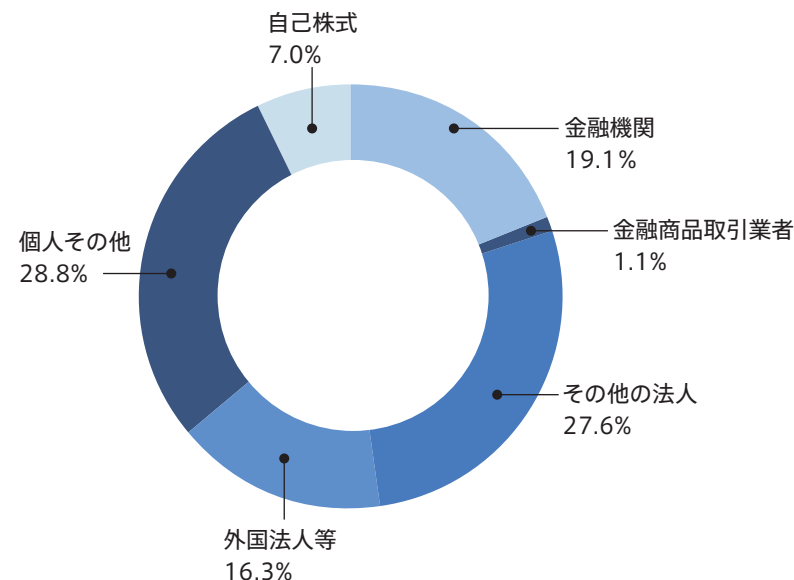
株式概要

| 大株主の状況(2023年3月31日現在)                        | 持株数(千株) | 出資比率(%) |
|---|---------|---------|
| 阪神電気鉄道株式会社                                  | 14,749  | 12.67   |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                     | 13,688  | 11.76   |
| 阪急阪神ホールディングス株式会社                            | 10,336  | 8.88    |
| 株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)                         | 5,753   | 4.94    |
| イズミヤ共和会                                     | 3,090   | 2.66    |
| H2Oリテイリンググループ従業員持株会                         | 1,855   | 1.59    |
| BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC          | 1,796   | 1.54    |
| GOVERNMENT OF NORWAY                        | 1,765   | 1.52    |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 | 1,212   | 1.04    |
| 日本生命保険相互会社                                  | 1,133   | 0.97    |

※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。

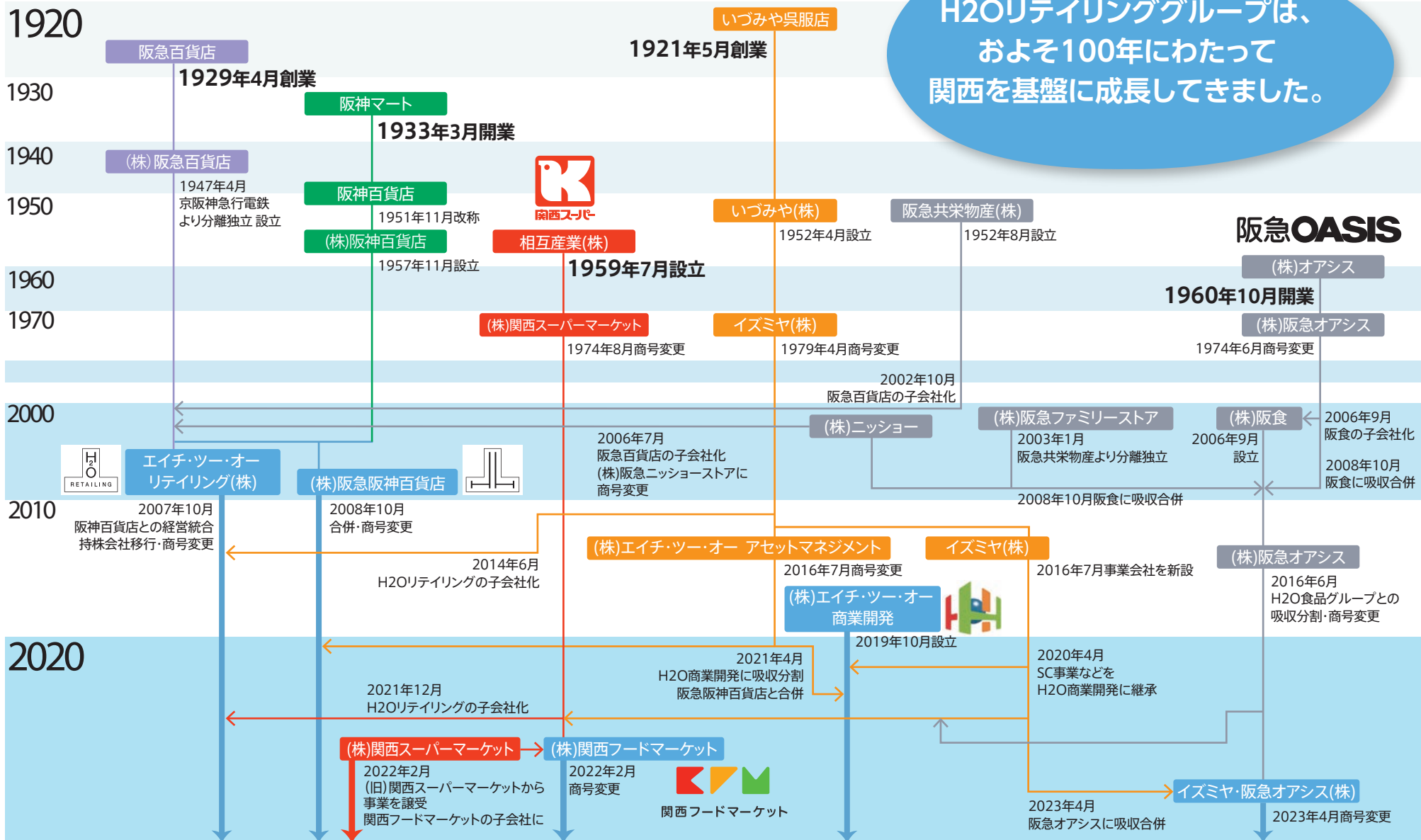
出資比率は、発行済株式の総数から自己株式(8,813,548株)を除いた数に基づき算出しています。

所有者別  
株式分布状況



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

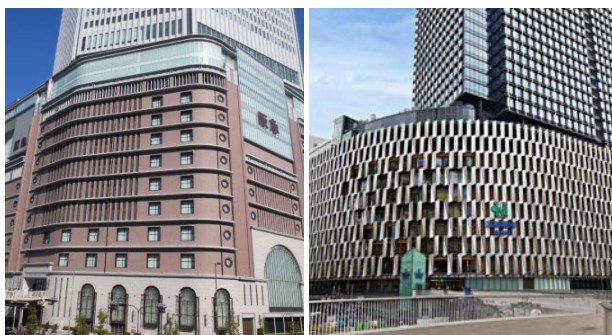
# 会社沿革



H2Oリテイリンググループは、  
 およそ100年にわたって  
 関西を基盤に成長してきました。

# 事業概要

## 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。

### ☒ 屋号別店舗数

|       |      |
|-------|------|
| 阪急百貨店 | 11店舗 |
| 阪神百貨店 | 4店舗  |

※店舗数：2023年6月30日現在

## 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欠かせ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計236店舗を営業しています。

### ☒ 屋号別店舗数

|        |      |
|--------|------|
| イズミヤ※  | 96店舗 |
| 阪急オアシス | 77店舗 |
| 関西スーパー | 63店舗 |

※店舗数：2023年6月30日現在

※カナート(株)、(株)エイチ・ツー・オー商業開発が運営する店舗を含む

## 商業施設事業



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「フルーツギャザリング」、コンビニエンスストア、家具、ペット用品などの小売りや関連サービスなど、さまざまな業態を運営しています。



# 100年にわたって関西に根ざす企業として

「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」という基本理念をもとに、当社グループは関西エリアに集中して、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。

## 関西ドミナント化戦略

当社グループは、およそ100年にわたって関西を基盤に成長してきました。コア事業である「都市大型商業」を担う百貨店と「食品事業」を担う食品スーパーは、いずれも関西が創業の地です。

関西エリアは、約2,000万人の人口を抱える大都市圏です。マーケットの成熟化やライフスタイルの多様化といった昨今の目まぐるしい経営環境の変化に対応すべく、当社では「関西ドミナント化戦略」を策定しました。日常生活から非日常の消費まで対応する店舗ネットワークの構築による圧倒的ポジションの確立と、お取引先や自治体とのアライアンス拡大により、お客さまの生活全般にかかわりを持ち、当社グループのマーケットシェア拡大を図ります。また、サステナビリティ経営の取り組みも併せて推進することで、お客さまに共感していただけるマイルドシェア拡大の実現も目指します。

## 関西における顧客基盤と経営資源

阪急百貨店・阪神百貨店はともに関西の鉄道会社を起源に持つ百貨店であり、一番の商業集積を誇る梅田エリアを基点に今日まで事業を展開してきました。特に阪急百貨店は**世界初のターミナルデパートとして創業し**、鉄道や沿線の都市開発と併せて、目新しい商品や華やかな店舗環境は地域住民の暮らしを豊かにすることにつながりました。千里阪急開業を機に郊外にも進出し、より多くのお客さまの生活に寄り添いながら成長を続けてきました。阪急うめだ本店が西日本で一番の売上高を達成できたことは、長年にわたり培ってきたブランド力と関西のお客さまからの厚い支持の賜物です。

食品事業の中核を担う**関西スーパー・イズミヤ・阪急オアシス**は、それぞれが関西を拠点として店舗数を増やし、どの屋号においてもお客さまの日常生活との接点を有しています。積み重ねてきた顧客基盤に加え、**有数の販売力と店舗網を持つ3社が組み合わせ**たことで、ス

ケールメリットの活用や物流・コストの効率化といったことにも取り組むことができます。

また、当社グループの従業員のほとんどは関西エリアの生活者であり、地域社会になくてはならない存在を目指す当社グループにとって、**それぞれの地域に根ざして土地勘や愛着を持って働き、地域への想いをともにする企業や自治体とも協業できることは価値創造の源泉**にもなっています。

これからも関西のお客さまの生活全般にかかわり続け、関西で最も身近な流通グループとして成長し、地域の生活が便利で豊かになるよう努めていきます。

## 関西エリアの魅力向上を、地域の皆さまとともに

関西エリアにおいても、全国的なトレンドである人口減少や少子高齢化は避けられません。生活様式や購買行動が大きく変化していく中で、地域ごとの特性に応じたさまざまな展開が考えられます。

当社グループの百貨店事業の基点である梅田は、うめきた地区をはじめ阪急大阪梅田駅周辺の一帯開発やなにわ筋線開発に伴う各種交通インフラ整備が予定されており、**エリアの魅力向上**が期待されています。関西エリア全体でも、2025年開催予定の**大阪・関西万博**は国内外からの人流増加が見込まれ、都市部で事業を展開する当社グループにとって絶好の機会といえます。この好機を逃すことなく、当社グループは関西エリアの皆さまとともに地域の魅力向上に貢献していきます。



### 阪神梅田本店

「毎日幸せになる百貨店」として2022年4月に建て替えグランドオープン。週替わりで食のエンタメを楽しめる「食祭テラス」など「食の阪神」をさらに進化させています。お店の魅力を伝える「ナビゲーター」がお客さまとつながって毎日の暮らしを豊かにするコンテンツを提供し、ファンコミュニティの確立を図っています。



### 郊外型百貨店

郊外型の百貨店では、非日常を体験する阪急うめだ本店とは異なり、日常の洗練されたライフスタイルを提案しています。地域での暮らしに寄り添い、落ち着いて買い物をお楽しみいただけるコンパクトな店舗は、生鮮食品や惣菜を購入するお客さまにも支持されています。



### 郊外型デパートメントモール

従来の郊外型百貨店の特徴に幅広い専門店を組み合わせた新たなモデルとして、子育て世帯や高齢者の方など日常生活における多様な需要に応えられる存在を目指しています。百貨店が得意とする物産展やシーズンイベント、ライフスタイル提案に注力しています。



### 阪急うめだ本店

モノだけでなくその背景にあるコト(文化的価値)を提案する「劇場型百貨店」であり、西日本最大の売上を誇るフラッグシップ店舗。ここでしか手に入らない商品やサービス、非日常感あふれる洗練された環境を魅力にする一方、デジタル施策に磨きをかけています。



### イズミヤSC(ショッピングセンター)

食品スーパーのイズミヤを核テナントとしたショッピングセンターで、日々の暮らしのための食品・日用雑貨・衣料品等を取り扱っています。ドラッグストアや家電量販店などの専門店テナントに加え、地域住民や事業者、自治体と連携した集客イベントを頻度高く実施しています。



### 食品スーパー

日々ご利用いただく食品スーパーは、住宅街・駅前・ロードサイドなどさまざまな立地で展開しています。地域のお客さまに寄り添った店舗運営を基本とし、地元の新鮮な野菜の取り扱い、惣菜や冷凍食品、手土産用の和洋菓子などの品揃えを充実させています。



### 阪急キッチンエール

毎日使う食料品からデパ地下スイーツ・惣菜、日用雑貨まで取り扱うネットスーパー。子育てや仕事で時間のない方や高齢者の方などを中心にご利用いただいています。



### 顧客サービス事業 (まちなま)

店舗だけでなくオンラインも含めて関西の生活者とつながることを目指した新たな事業。お店の「おいしい体験」の最大化を目的としたアプリ「まちなま」を皮切りに、今後も生活者に寄り添ったサービスを展開すると同時に、得られた顧客データを活用したBtoBビジネスへの発展を目指します。

# H2Oリテイリンググループは、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にチャレンジし、時代とともに進化し続けています。

## “食”を軸とした魅力ある売場を続々と

阪神百貨店で全国の名産や個性と伝統のある名店を集めた「全国名菓名物街」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呼びました。



## 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よ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。



## 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、最上階に作った大食堂の一番人気はライスカレー。どこよりも安い看板メニューとなりました。

1929年

1950年代～ 1960年代～

2000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、安全で安心な商品とサービスの提供を続けてきました。



## “デパ地下グルメ”をご自宅へ

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。

## 専門性・ライブ感・情報発信

阪急オアシスでは、2008年に「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。

2010年代～

2020年代～



## 新たなビジネスモデル「コミュニケーションリテラー」の実現

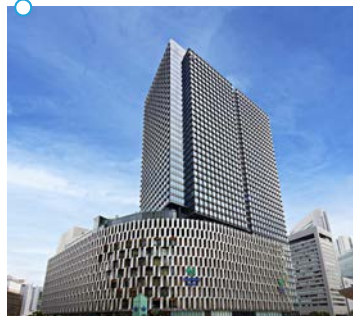
モノに付加価値をつけて販売するビジネスから、ダイレクトなコミュニケーションを通じてお客さまのパーソナルな自己実現を支援するビジネスへ。

詳細はP27へ

2030年

## “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。販売員、お客さま、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。



統合レポート  
Chapter 2

価値創造ストーリー・全社戦略

## これからのH2Oリテイリング

- トップインタビュー
- 価値創造プロセス
- サステナビリティ経営
- 長期事業構想2030
- 中期経営計画(2021～2023年度)



# リアルとデジタルの両方でしっかりと お客さまとの関係性を構築していきたいと考えています。

代表取締役社長 荒木直也

**横田** 現在のH2Oリテイリンググループを取り巻く経営環境についてどのように認識されていますか？

**荒木** 当社グループでは「百貨店事業」と食品スーパーや食品製造業、宅配事業などの「食品事業」、ショッピングセンターやホテルなどの「商業施設事業」や専門店といった500を超えるリアル店舗を、関西を中心に展開していますが、リアル店舗の経営を取り巻く環境には、強い危機感を覚えています。特に、社会構造を揺るがす人口減少・少子高齢化、加速の一途をたどっているデジタル化・オンライン化、そして小売のメガプレイヤーと地域密着プレイヤーが織りなす過当競争の3点は、今後10年の大きな脅威と認識しています。



**横田** そのような環境認識の中、H2Oリテイリンググループでは従前より「関西ドミナント化戦略」を推進されていますね。

**荒木** そうですね。当社グループは、事業の8割以上を関西圏で展開しています。約2,000万人の人口を抱える大都市圏・関西は、一つの国にも匹敵する規模のマーケットである一方で、少子高齢化が日本で最も速いスピードで進行し、人口減少などによ

(聞き手) 横田 浩一氏  
日本経済新聞社を経て株式会社アソシエイツ代表取締役、慶應義塾大学大学院特任教授、企業や行政分野のサステナビリティに詳しい。一般社団法人アンカー共同代表理事として大学生とともに高校中学のSDGsやキャリア教育にも携わっている。

らの情報をベースに、個々のお客さまのライフタイムバリューを高めるソリューションを提案していくのが当社の目指す姿です。そして、将来的には、データ活用に基づくマーケティングをB2Bビジネスにもつなげていきたいと考えています。

**横田** 現在、人的資本が注目されていますが、「コミュニケーションリテラシー」実現のため、H2Oリテイリンググループとしての人的資本経営について、どのように考えられていますか？

**荒木** 従業員一人ひとりのリスクリテラシーを含めたITリテラシーの向上はもちろん、1,000万人規模の顧客データを分析してビジネスアクションを組み立てていくデータアナリストの育成なども課題と認識しています。外部の知見を積極的に活用する一方、グループ顧客データが持つ資産価値を事業視点から活用できる中途採用や自社人材のトレーニングに注力しています。

また、社内のDX推進体制の構築を進める中で、改めて人的資本の重要性を再認識しました。IT分野に限らず、働き手の流動性はどんどん高まっており、人口減少はマーケットの縮小に先行して、働き手の縮小を顕著に引き起こしているように感じています。実際に、当社グループにおいても専門人材はもとより、店舗のパートタイマーが集まらない状況が始まっています。小売業のリアル店舗は、いわゆるエッセンシャルワークに近い部分がありますが、当社グループで働くことを選択し、活躍してもらうためにはどうすれば良いか。そして、人材と会社が選り、選ばれる対等な関係性において、賃金や働きがい、職場環境、タレントマネジメントなどが総合的に問われていると認識しています。

**横田** 最後に、H2Oリテイリンググループのサステナビリティ経営についてお聞かせください。

**荒木** 当社グループで働く約25,000人も多くの従業員は、お客さまと同じく関西圏の生活者であり、ビジネスパートナーや株主にも、関西にご縁のある方が多数いらっしゃいます。我々がビジネスを展開する関西という地域の持続可能性に寄与すべく、地域との関わりを深め、地域社会の健全な発展に貢献することをサステナ

って過当競争が激しさを増している、いわゆる課題先進地域でもあります。関西で創業し、関西の皆さまに育まれてきた当社グループが、今後もこの地域に特化して維持・発展していくためにはどうしたら良いか。そこで自ずと出てきたのが、「関西ドミナント化戦略」でした。この戦略を打ち出した10年ほど前は「これから私たちは関西を中心にビジネスを展開していきます」という姿勢を表明する程度のものでしたが、現在は違います。関西圏で当社グループがマーケットシェアとマインドシェアでともにNo.1になること、それが「関西ドミナント化」の明確な目標となっています。

**横田** 目指すビジネスモデルとして「コミュニケーションリテラシー」を掲げられていますが、それはどのようなものでしょうか。

**荒木** 創業以来、リアル店舗を起点にしてシェアを拡大し、各屋号が築いてきたブランドバリューと顧客ロイヤリティを活かし、複合的な業態で事業を展開していることが当社グループの強みであり、コロナ禍を経て、お客さまの生活スタイルの変化やデジタルシフトの潮流が一気に進み、リアル店舗のポジションは急激に変化しています。そのような中で、リアル店舗でのサービスだけでなく、オンラインサービスを含めた業態横断型の顧客データの獲得・集積・活用が、マーケットシェア拡大には不可欠だと考えています。これまで業態ごとに保有していた独自の顧客データを、グループで一元管理し、それらを活用することで、お客さまとの関係性を売場での一期一会で終わらせず、継続的にコミュニケーションを深め、一人ひとりに合った新たな価値をパーソナルに提供し、お客さまのライフタイムバリューの最大化につなげていくことこそが、当社が目指す「コミュニケーションリテラシー」です。私はよく「右手にリアル、左手にデジタル」と表現していますが、当社グループはこれまで右手の実店舗だけでお客さまとつながってきましたが、今後は、左

手の実店舗だけでお客さまとつながってきましたが、今後は、左



手のデジタル対応を加速させることで、リアルとデジタルの両手でしっかりとお客さまとの関係性を構築していきたいと考えています。

**横田** 「顧客データの一元化」について、もうすこし具体的に教えてください。

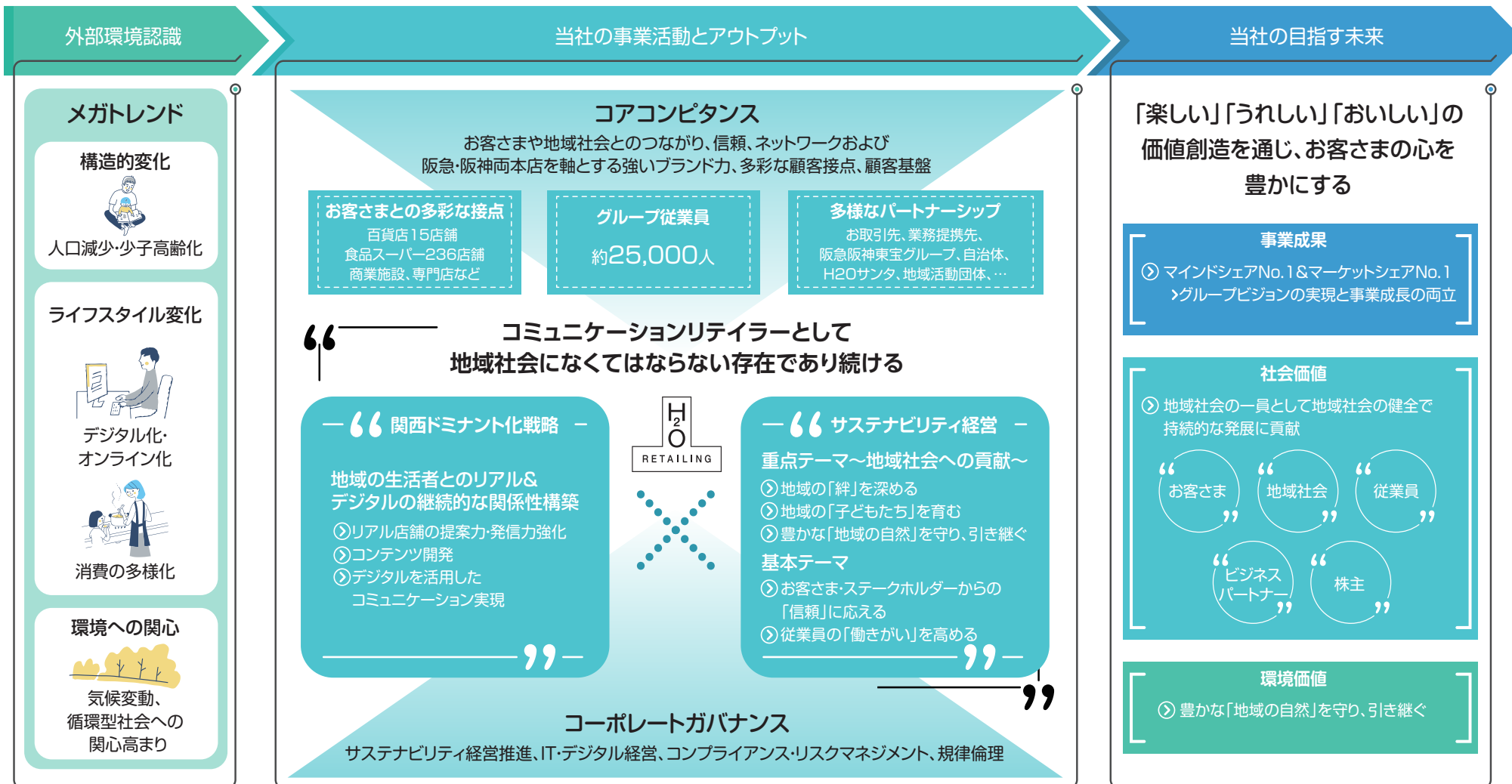
**荒木** 当社グループは百貨店事業から始まり、食品スーパーとの経営統合などで事業範囲や売上規模を拡大してきましたが、商業施設・専門店も含めた複合業態をもつ当社グループの最大のシナジー効果が、グループ顧客データの一元化であり、最大の資産であると私は考えています。

百貨店と食品スーパーでは取り扱う商品やお客さまとの接触頻度も大きく異なりますが、お客さまを軸に「どのお客さまが、どの店・売場で、どんな商品を購入されたか」という既存の購買データを一元化することに加え、そこに「食」「健康」を切り口にした新たなオンラインサービスや、今後予定している百貨店でのアプリサービスの開発等により、お客さまの検索情報や行動情報等も加味していくことで、詳細な顧客ニーズがデータから浮かび上がってきます。これ

企業として、計画数値の達成やROEやPBRの改善等にも、当然ながら真摯に向き合っていきます。一方で、いわゆる数値には現れない価値創造にも、私たちは「お客さま・地域社会の心を豊かに」そして「地域とともに」を基本姿勢として今後も歩んでいきたいと考えています。

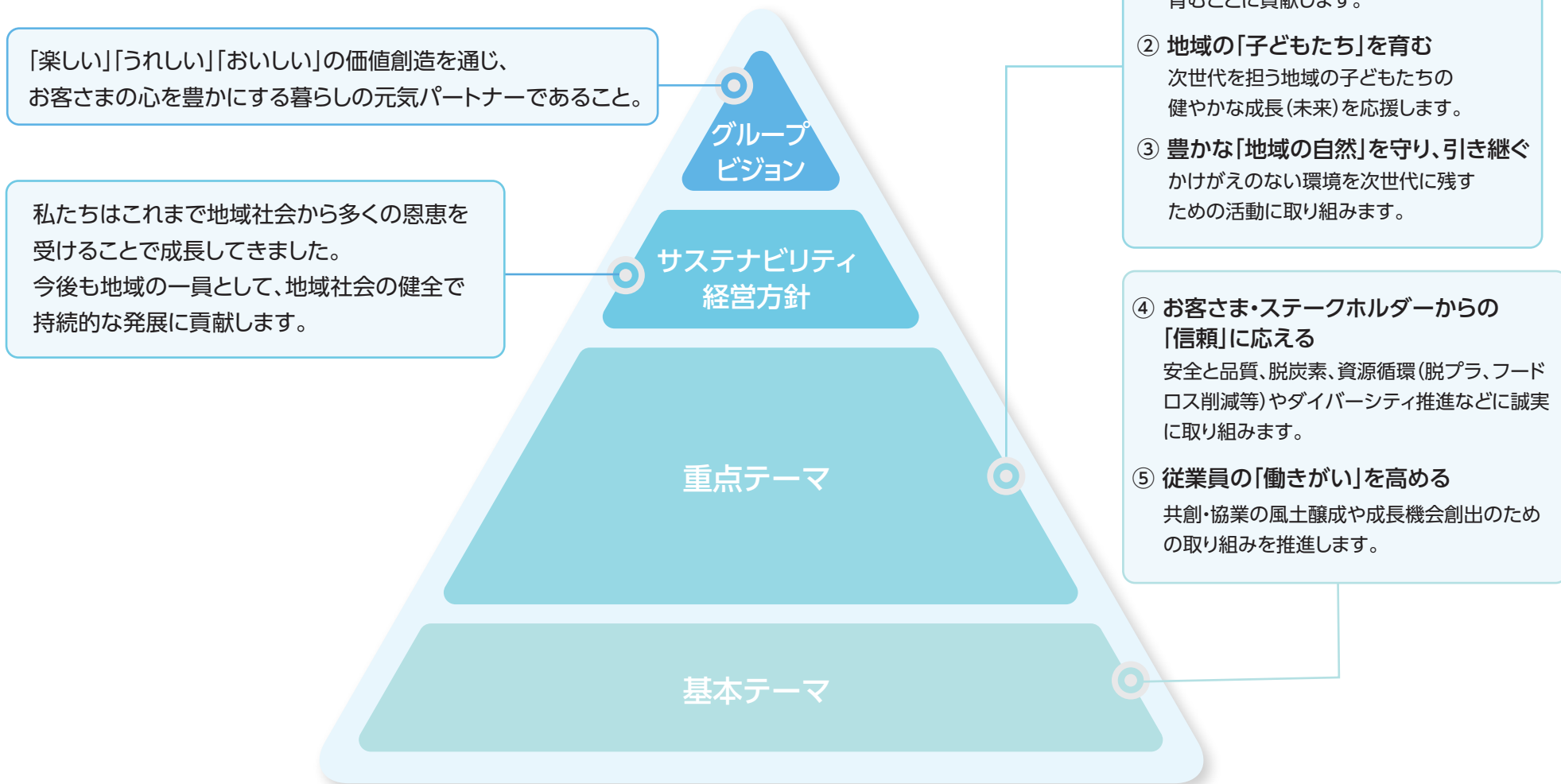
# 価値創造プロセス

当社グループの強みである、お客さまや地域社会とのつながり、信頼、ネットワークおよび阪急・阪神両本店を軸とする強いブランド力、多彩な顧客接点、顧客基盤を生かし、地域社会になくてはならない存在であり続けることを目指します。



# サステナビリティ経営の取り組み

当社グループでは、「地域住民への生活モデルの提供を通して、地域社会になくてはならない存在であり続けること」を基本理念としており、地域の皆さまとのつながりは、当社グループにとって大切な財産です。私たちはこれまで地域社会から多くの恩恵を受けることで成長してきました。今後も地域の一員として、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)」と位置づけ取り組みを推進しています。



## 「地域」の持続可能性に「子ども」「環境」からも取り組む

地域の皆さまとの深いつながりは、当社グループにとって大切な財産です。私たちは各事業での「マーケットシェアNo.1」を目指すとともに「マインドシェアNo.1」のためにいつも地域の皆さまに寄り添い、心を豊かにするパートナーであることを目指します。そのために、「地域社会の健全で持続的な発展に貢献すること」を取り組みの柱とし、「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、取り組んでいます。

### ▶ 地域の絆を深める

「地域の絆を深める」とは、地域の皆さまと当社グループの絆という意味ももちろんありますが、地域の皆さま同士が絆を深め、一体感を高めていただくことも大事だと考えています。地域は、そこに住んでいる一人ひとりによってつくられるものです。その一人ひとりが、ともに生き、ともに働き、年代を超えたつながりを形成していくことで、心豊かで暮らしやすいものになっていくのだと思います。当社グループも事業活動を通じて、そのお手伝いをしていきます。

### ▶ 地域の子どもたちを育む

健やかな子どもたちの存在は、地域の未来を活気づけます。当社グループは子どもたちの成長や学びの機会を創出し、子どもたちに新たな出会いや発見を提供していきたいと考えています。また「地域の子どもたちを育む」という言葉には、子どもたち自身の成長に加えて、子どもたちを中心とした家族を見守ることも大切にしたいという願いを込めています。

### ▶ 豊かな地域の自然を守り 引き継ぐ

環境に対する課題は日々高まっています。気候変動や資源循環などの地球環境の保全という観点はもちろん、「豊かな地域の自然を守り、引き継ぐ」ことには、特にグループ一丸となって取り組んでいきたいと思っています。地域の皆さまとともに豊かな自然環境を守り、次の世代、またその先へと引き継いでいくことで、より良い地域づくりをしていきます。

当社では、「サステナビリティ経営推進委員会」での検討や、従業員説明会などでのコミュニケーションを経て、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)」に設定いたしました。当社グループの100年にわたる歴史の中で地域社会から多くの恩恵を受けて成長させていただいたことに改めて感謝しています。今後も、地域の一員として、地域の方々に共感いただける取り組みを実施し、地域社会の健全で持続的な発展に貢献していきます。

# 外部環境(リスク・機会)認識

「長期事業構想2030」を策定するにあたり、新型コロナウイルス感染症による劇的な事業環境の変化を認識する必要がありました。コロナ禍は終息しつつありますが、変化が激しい時代において、社会環境や消費動向、生活者の価値観・ニーズを適切にとらえ事業を推進していきます。

## 人口減少・高齢化社会

- 日本の総人口は今後長期にわたって減少が続き、関西地域では全国平均を上回るスピードで減少が進む
- 未婚・夫婦のみといった世帯サイズの縮小・多様化、高齢化も併せて進行していく
- これまで以上に多様な個のライフスタイルに即した商品やサービス、コミュニケーションのあり方を検討していくことが求められる

## 業態を超えた食料品マーケットの拡大

- 消費支出総額が減少傾向の中、被服および履物、教養娯楽への支出は総額の減少以上に落ち込んでいる
- 一方で、支出シェアの最も大きい食料品は世帯当たりの人員数が減少する中で安定的に推移し存在感を増している
- 低価格志向や高付加価値志向などいくつかの方向性が見られるが、コンビニエンスストア・ドラッグストア・食品スーパーに共通して、食料品の売上が大きく伸びている
- 食料品を提供する事業者に対して消費者の期待水準が高まることが想定される

## 富裕層・スモールマス・マスマーケット

- 金融資産を多く保有する富裕層は世帯数・金融資産額ともに増加傾向で、富裕層マーケットは拡大が見込まれる
- 価値観やライフスタイルの多様化により、限定的なニーズに特化して特徴を際立たせた商品・サービスが強く支持され、一定規模を形成する「スモールマスマーケット」がさまざまなジャンルで生まれている
- マスマーケットは潜在的な顧客数が多く、時代感をとらえた方法で本源的な欲求を叶える商品・サービスが支持される
- 各マーケットの違いを見極めたうえで、さまざまな取り組みを実施する必要がある

## コロナ禍を経た社会・生活スタイルの変化

- オンラインでのアクセス・コミュニケーションが容易になり活発化したこと、デジタル・ソーシャルネイティブな若い世代が社会の大きな位置を占めるようになってきたこと、作り手が直接販売するD2Cビジネスが拡大していることなど、ネットワーク型社会への移行が大きく進展している
- 「タイパ(タイムパフォーマンス)」という価値観が生まれるとともに、外見や社会的名声といった他者からの評価よりも、自身の心のありようや、地域や家族の幸せといった身近な存在に目を向けようという意識が高まっている
- 幅広い世代やジャンルで新しいライフスタイルが浸透しており変化をとらえて対応する必要がある

## 百貨店事業モデルの変容

- 売上規模の縮小が続いている百貨店業界は、コロナ禍における急速なECシフトもあり苦境に陥り、直近では高額品の好調な売れ行きや訪日外国人による免税売上により急伸しているが今後の予断を許さない
- コストと価値のバランスを重視する合理的な消費傾向が強まる一方で、付加価値を追求する志向との二極化が鮮明になり、百貨店の主要顧客であった中間層が減少している
- 生活スタイルの多様化に伴い、都心への通勤者が減少している
- リアル店舗とデジタル技術を融合したビジネススタイルを構築する必要がある

## 持続可能な社会へ

- 2020年7月にレジ袋の有料化がスタートし、今後もプラスチックの使用・廃棄の抑制、再資源化の取り組みに向けた機運が高まる
- 食品ロスに関して、小売業の割合は1割程度であるものの、顧客である一般家庭からの排出が4割以上を占めており、食品ロスの総量削減に向けて小売業が関与すべき部分は大きいと認識している
- 地球温暖化対策推進法に2050年までのカーボンニュートラルの実現が明記され、脱炭素化に向けて具体的な行動が求められる
- 生活者と直接接点を持つ小売業は、生活者のライフスタイルの環境負荷低減に貢献できるという点で果たせる役割は大きく、新たな事業機会になり得る

## GMSからSCへの転換

- 総合スーパー(GMS)は従来、ターミナル・駅前・駅近立地に出店し、衣食住を総合的に提供して支持を得てきた
- 品揃えの深さと価格競争力を売りにする専門店と、その専門店を数多く集積し駐車場の収容台数を増やして利便性を高めたショッピングセンター(SC)が台頭
- 競争力を欠いたGMSからSCへの転換が急務

# 長期事業構想2030

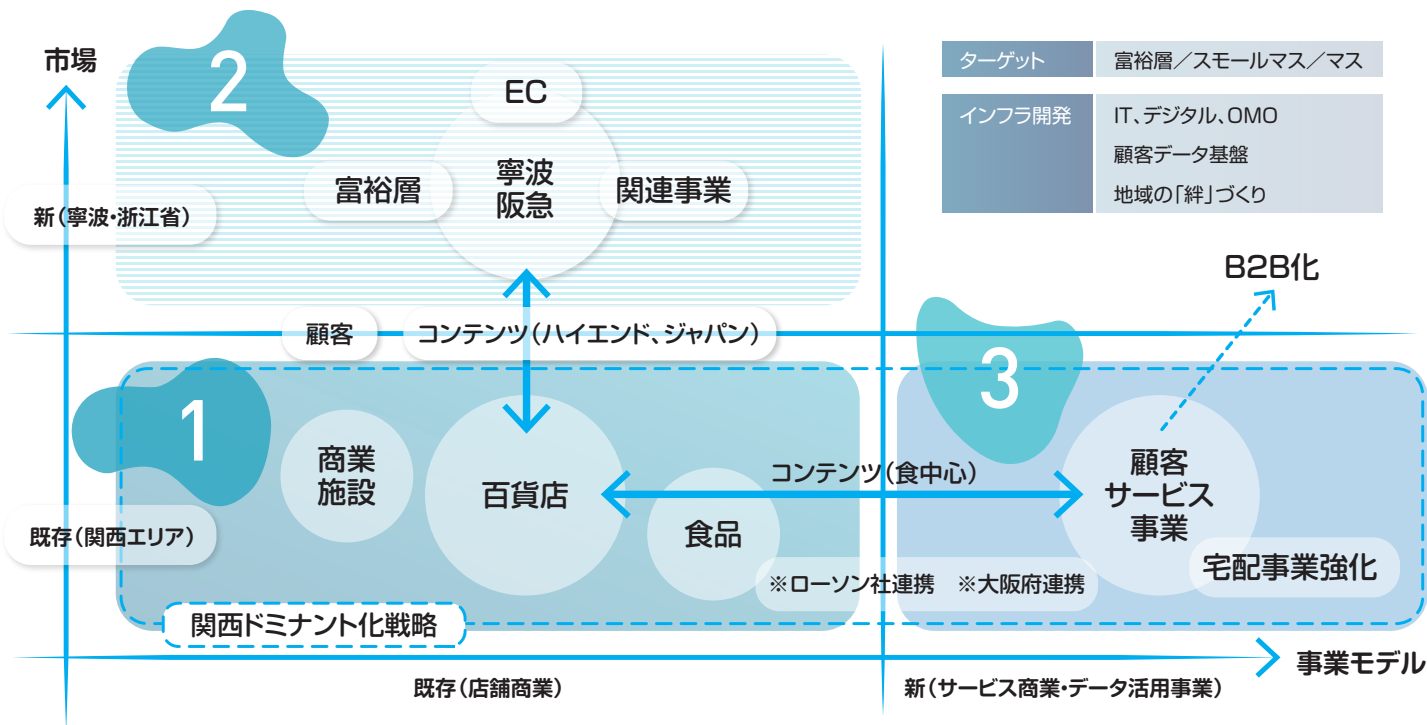
## H2Oリテイリンググループが目指すビジネスモデル「コミュニケーションリテイラー」

当社グループでは、これまで店舗や商品を起点としたビジネスを中心に、規模の拡大に重点を置いてきました。しかし、コロナ禍において一層進展したデジタル化の進行や行動様式の変化を受け、2021年にグループの将来の経営モデルを見据えた「長期事業構想2030」を策定し、顧客起点のビジネスモデルへの転換を推し進めています。

これまでの店舗での顧客接点に加えて、デジタルを活用したコミュニケーションを通じて、お客さまとダイレクトにつながることで深い関係を築き、一人ひとりに合ったさまざまな商品やサービス、新たな価値をパーソナルに提供し、継続的にお客さまとつながっていくビジネスモデル「コミュニケーションリテイラー」の実現を目指しています。

そして、既存事業の磨き上げで収益力を高め、将来成長のため新市場・新事業モデルの取り組みを強化していきます。

これからもお客さまに「楽しい」「うれしい」「おいしい」生活を提供し、地域とともに成長を遂げていきます。



|        |                                     |
|--------|-------------------------------------|
| ターゲット  | 富裕層/スモールマス/マス                       |
| インフラ開発 | IT、デジタル、OMO<br>顧客データ基盤<br>地域の「絆」づくり |

- 1 既存事業の再建・磨き上げ**
  - 百貨店事業の再建
  - 食品事業の「第2の柱化」
- 2 新市場への展開**
  - 寧波(中国)での事業の確立および拡大
- 3 新事業モデルへの挑戦**
  - デジタルを活用した顧客サービス事業の開発
  - 顧客データプラットフォーム化とBtoBビジネス展開

| 数値目標(2030年)  |   |      |
|--------------|---|------|
| グループアクティブ顧客数 | 営業利益  | ROE  |
| 1,000万人      | 300~350億円   | 6~7% |
|              | 百貨店..... 150億円以上<br>食品..... 100億円以上<br>商業施設..... 30億円<br>寧波・浙江省..... 30億円<br>顧客サービス事業..... 30億円 |      |

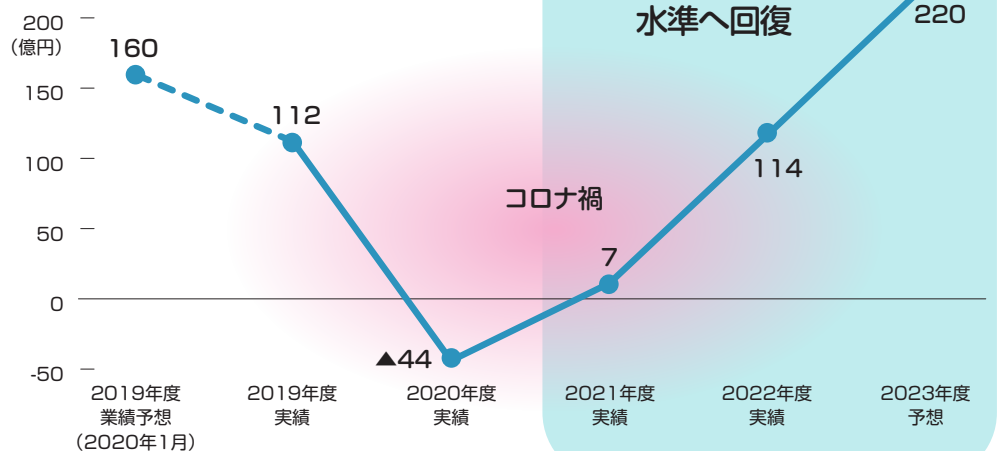
# 中期経営計画(2021~2023年度)

2021~2023年度の中期経営計画では、コロナ禍前の営業利益水準への回復を目標に、以下の項目を重点項目と定め、「長期事業構想 2030」の実現に向けて取り組みを推進しています。

## 主要な指標の推移

| (単位:億円) | 2018年度<br>実績 | 2019年度<br>実績 | 2020年度<br>実績 | 2021年度<br>実績 | 2022年度<br>実績 | 2023年度<br>予想 |
|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 営業利益    | 204          | 112          | ▲44          | 7            | 114          | 220          |
| 経常利益    | 214          | 118          | ▲29          | 23           | 130          | 225          |
| ROE     | 0.8%         | ▲5.0%        | ▲10.5%       | 4.2%         | 6.7%         | 5.1%         |
| ROIC    | 3.6%         | 2.0%         | ▲0.8%        | 0.1%         | 2.1%         | 3.9%         |

## 営業利益の推移イメージ



### 百貨店事業の再建

- ① OMOスタイル確立
- ② 阪神梅田本店、神戸阪急、高槻阪急への重点投資
- ③ コスト構造改革

### 食品事業の「第2の柱」化

- ① SM事業の標準化、運営力再構築
- ② 製造事業との一体的運営
- ③ アライアンスによる事業力強化

### 将来の成長のための事業開発着手

- ① 寧波阪急事業の確立と関連ビジネス開発
- ② 顧客サービス事業立ち上げ、拡張

### IT・デジタル化推進

- ① DXに向けたIT基盤の構築
- ② 業務改革の加速
- ③ システムリスク・課題への対応

次期3ヵ年(2024年度から2026年度)では、コロナ禍前の営業利益水準を上回り、収益源の多角化達成を目指します。

# 中期経営計画振り返り

## Topic 百貨店事業の再建

### 阪神梅田本店建て替えオープン

食の阪神を進化させるため、圧倒的な品揃えと専門性で日本一のデパ地下を目指す「阪神食品館」に加え、大阪で愛される食を集めたレストラン・フードホールフロアの新設、「食祭テラス」での独自テーマ編集の体験型コンテンツ開発により新客を獲得し、顧客のファン化を推進しています。また、顧客のライフタイムバリュー向上に向けたパーソナルな取り組みや、子育てコミュニティなど顧客参加型イベントやSNSの活用による継続的な関係性を構築しています。催事強化による店全体の集客力向上を狙って、新規マーケット開拓のために大胆な企画のチャレンジ継続に加え、従来の人気催事を復活させ幅広い層の顧客を集客しています。

### 神戸阪急リモデル

2023年10月、神戸阪急は独自の魅力を持つ店舗へ生まれ変わりました。都市型百貨店として期待されるハレ型の品揃え強化と拡充、今日的な時代感をとらえた高感度コンテポラリ化を狙った「Hankyu Mode Kobe」「インターナショナルブティック」を新設し、神戸地区最大級「KOBE HANKYU BEAUTY WORLD」では新しいビューティー体験を提供します。また、独自性のある地域密着のライフスタイル提案型フロアを新設し、各フロアには情報発信スペースを設置して新しい発見・驚きなどの楽しさ提案を強化しています。

### OMOスタイルの確立

Webカタログの充実やオンラインコミュニケーションの強化、デジタル接客ツールの整備など、リアルとデジタルを融合した新たな購入プロセスの開発と提供に取り組んでいます。

### コスト構造改革

IT・デジタルを活用した従来業務の集約と省人化に取り組んでいます。コロナ禍を契機とした業務の見直し・内製化による外部経費の削減と、活動方針の再定義による宣伝装飾費や出張費等の見直しを継続しています。

### 新ロジスティクスセンター開設

物流センターを集約し、自動運搬機などを活用して物流効率や在庫オペレーションを大幅に改善しました。よりすばやい物流を実現することで、店頭在庫の流動性やECの利便性を高め、サービス向上につなげています。

## Topic 食品事業の「第2の柱」化

### 関西トップクラスの食品スーパー連合

2021年8月に株式会社関西スーパーマーケットと経営統合し、関西トップクラスの食品スーパー連合を形成しました。調達や製造、物流、システムなどあらゆる分野でシナジー効果を発揮して競争力や収益性を高めています。さらに、イズミヤ株式会社と株式会社阪急オアシスの合併により、本社・本部機能の一元化が進み、意思決定が迅速化しています。

2021年7月に包括業務提携を締結した株式会社万代とは、輸入商品調達の合併会社を設立し、品揃えの充実と調達コストの低減、商品の共同開発を推進しています。

### 食品スーパー事業改革

食品スーパーでは、オペレーション標準化の徹底による生産性の向上に取り組んでいます。MD・基幹システムの刷新や物流体制の整備と統合、新人事制度の導入による要員政策の一元化などによる業務効率化を推進し、グループ製造会社とのSPAによる差別化商品(惣菜・パン)の開発を強化しています。また、商圈に応じた店舗フォーマットの開発・整備に取り組み、マーケット特性に合わせた品揃え・売り方を展開していきます。

## Topic 商業施設事業の収益力強化

### イズミヤGMSのSC(ショッピングセンター)化

直営売場の縮小効率化とテナント導入の推進により、全店舗のSC化を2021年度中に完了しました。不採算店舗の整理や業務標準化、施設管理業務の見直しなどの運営効率化にも取り組み、黒字化を実現した後も継続的な利益確保につながっています。

また、イズミヤSC河内長野4階に公民連携の地域コミュニティ拠点「ゆいテラス」を、イズミヤSC門真店3階に子どもや保護者の支援拠点「子どもLOBBY」を開設しました。店舗ごとにそれぞれの地域に合った取り組みを推進することで、近隣型商業施設としてSCの魅力最大化につなげます。

### 大井開発 (ビジネスホテル「アワーズイン阪急」)

自動チェックイン機の導入などによる省人化と低コスト運営を実現しました。ダイナミックプライシングの導入による客室単価向上により、収益力が改善しています。



# 中期経営計画振り返り

Topic

## 将来の成長のための事業開発着手

### 新事業モデルへの挑戦

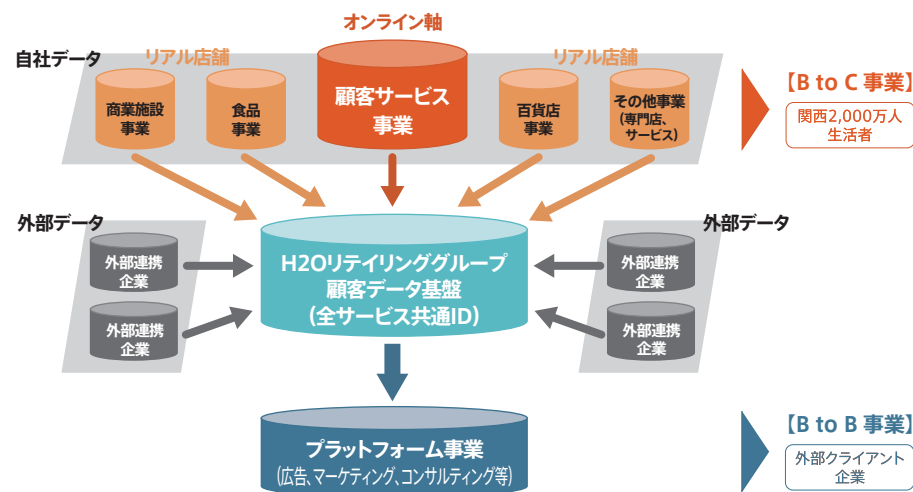
当社グループの強みである、これまで積み重ねてきたお客さまや地域との強いつながり・信頼を活かし、IT・デジタルと既存リアル店舗やサービスを融合・活用した、関西圏1,000万人の「グループアクティブ顧客」獲得に向けたサービス事業を開発しています。

まず、多くの生活者が頻度高く利用する、地域生活に密着したオンライン機軸のサービスを開発します。当社グループやアライアンスパートナーの既存店舗商業と連携して相乗効果を追求、さらにサービス領域を拡大して、1,000万人の生活者と常時つながり密接にコミュニケーションできる関係を構築します。

次に、新規サービスを通じたつながりや生活者データ、さまざまなサービス機能からなる顧客データ/サービス基盤を構築し、決済・ポイント・配送・コミュニケーション・分析・マーケティング機能と合わせたプラットフォーム機能の提供や、顧客データ基盤を活用した広告やマーケティング分析など新規サービスの提供によるB to Bビジネスの創出を目指します。

### 顧客サービス事業立ち上げ、拡張

2023年2月にエイチ・ツー・オー コミュニケーションNEXT株式会社を新設し、顧客サービス事業とプラットフォーム事業を推進しています。顧客サービス事業では、BtoCアプリを通じたサービスの開発・運営と店舗向け決済サービスを提供します。プラットフォーム事業では、関西2,000万人の生活者の過半をアプリ会員化し、顧客基盤と顧客データを活用して広告・マーケティングなどBtoBでのマネタイズを図ります。



### 新市場への展開、寧波阪急開業

2021年4月、中国の浙江省に寧波阪急が開業しました。百貨店の強みとSCの強みを併せ持つ中国初の「体験型デパートメントモール」として、阪急うめだ本店との商品・コンテンツの連携、顧客連携、越境ECへの取り組みを通じて、高い経済力・購買力を持つ富裕層に向けたビジネスの展開を進めています。開業後はラグジュアリーブランド・食品・飲食やイベントプロモーションが若い新富裕層から想定を超える高い支持を得ており、地域一番店を目指してさらに魅力を向上させていきます。

Topic

## IT・デジタル化の推進

「コミュニケーションリテイラー」の実現に向けた基盤づくりとして、IT・デジタル化を積極的に推進しています。

→【IT・デジタル戦略】P49～52参照

# 中期経営計画振り返り

Topic

## 投資・財務・資金計画

### 投資計画

IT/DX投資、阪神梅田本店の建て替えや神戸阪急・高槻阪急のリモデルなど優先順位の高いプロジェクトへ積極的に投資しています。3か年の投資計画950億円に対し、投資額は913億円を見込んでいます。

### 資産効率向上

バランスシートのスリム化、資金化により財務体質の改善・効率化を図っています。

旧本社ビルや百貨店配送センターなど利用率の低い不動産を売却し、2021年度・2022年度で売却益272億円を計上しました。

株式については、2021年度に8銘柄、2022年11月に高島屋株式、2023年3月に梅の花株式を売却し、政策保有株式を16銘柄から6銘柄に大幅に縮減しました。

### 有利子負債の削減・資金計画

有利子負債は近年の大型プロジェクト投資と収益環境悪化、コロナ禍で借入を増やしたことにより増大していましたが、追加借入は行わな

い方針のもと、投資キャッシュフローの減少、先行投資の効果などに伴う営業キャッシュフローの増加によって、借入の圧縮を進めています。

キャッシュフローアロケーションについては、営業キャッシュフローと資産売却による投資キャッシュインフローによって大型案件の資金を捻出し、成長のための先行投資と健全な財務基盤を両立させています。大型投資は2023年度も継続していますが、営業キャッシュフローの増加により有利子負債は減少しています。

### 株主還元・配当政策

中長期にわたる適正な財務体質の構築と成長投資に必要なキャッシュフロー、事業年度ごとの業績を勘案しながら安定的な利益還元を行うことを基本に、親会社株主に帰属する当期純利益、連結純資産、連結キャッシュフローの中長期の計画から総合的に判断して最適な成果配分を行っています。長期的には配当性向30~40%を目指します。

## 「コミュニケーションリテラー」を具現化するための次期中期経営計画策定を目指して



常務執行役員  
経営企画室長  
渡邊 学

中期経営計画(2021~2023年度)の2年間の実績は、計画以上に推移しています。特に2022年度は、百貨店事業の業績回復が大きく寄与しました。中期経営計画の目標達成に向けて、収益力の向上、資産・資本の効率化、将来成長に向けた投資、人材開発の強化を今後も継続して推進していきます。

本社オフィスの移転は無事完了し、自律と共創を促す働き方に向けて前進しました。引き続

き、価値創造のため組織風土を改革し、成果を生み出す組織づくりを目指していきます。中期経営計画や3か年事業計画の進捗管理、計画に対する修正を適切に実行できるKPI導入による計画管理機能を強化し、BPRの推進や、グループ全体の経理・人事業務の効率化も推進していきます。

新型コロナウイルス感染症は終息に向かい足元の業績は好調ですが、人口減少や高齢化、増えない可処分所得、将来不安からくる消費の停滞などの逆風は続きます。そして、消費に意味合いを求める傾向や社会貢献意欲の高まりなど生活・消費スタイルが多様化し、生成AIやWeb3などテクノロジーの進化が激しい中、当社のビジネスも従来どおりでは通用しなくなってきました。従来の価値観や考えにとらわれることなく、関西ドミナント化戦略を着実に実行するために生活者実態を直視し、新規事業領域を含めた事業ポートフォリオと顧客接点・関係性を再設計し、「コミュニケーションリテラー」を具現化するための次期中期経営計画策定を進めていきます。

統合レポート  
Chapter 2

機能戦略・ガバナンス


## H2Oリテイリングの価値創造を支える基盤

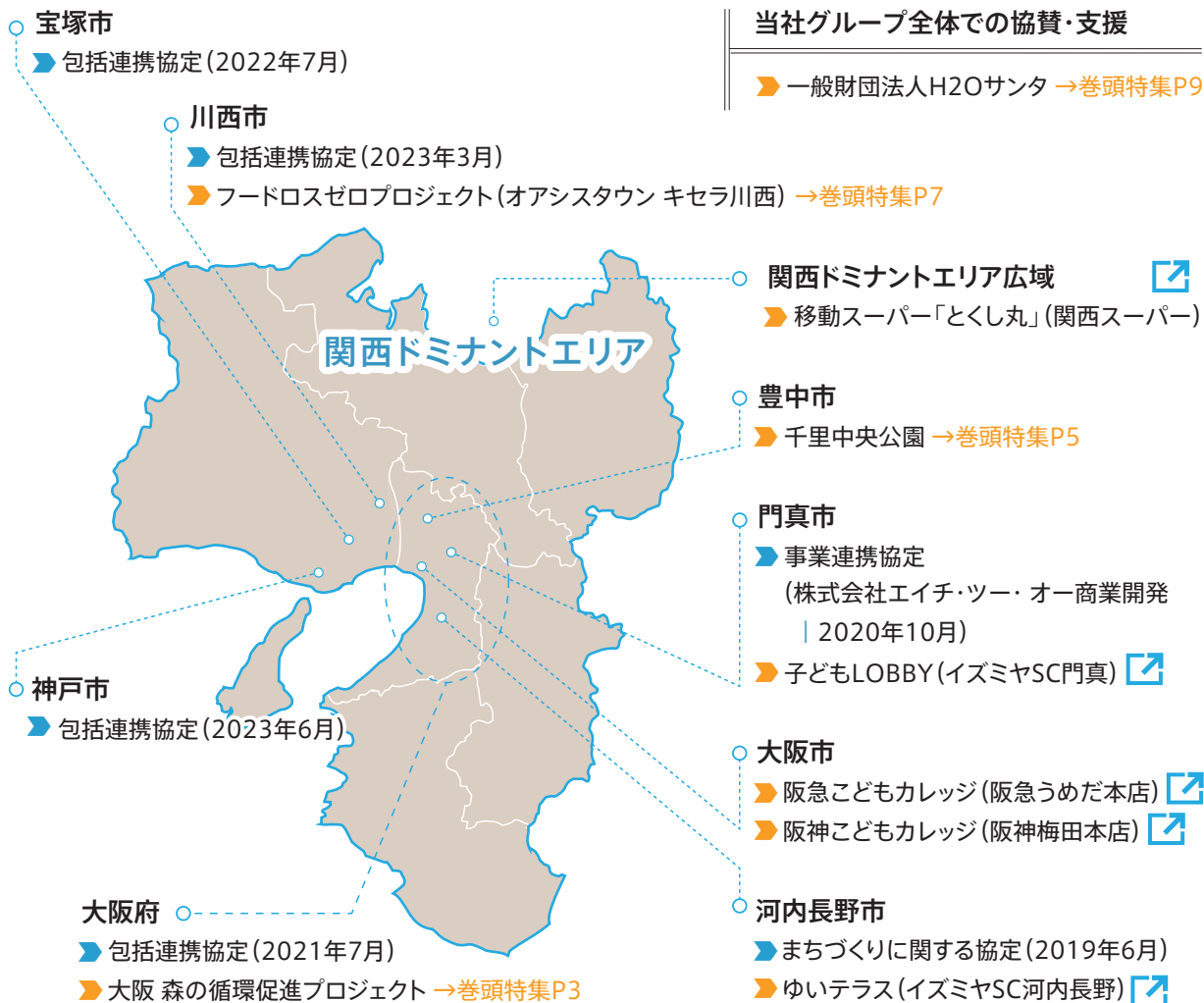
- サステナビリティ戦略
- 環境
- 社会
- 外部有識者メッセージ
- IT・デジタル戦略
- 人的資本戦略
- コーポレートガバナンス
- コンプライアンス・リスクマネジメント

# 地域共創型サステナビリティ活動

「地域社会の健全で持続的な発展に貢献すること」を取り組みの柱とする当社グループのサステナビリティ活動は、関西ドミナントエリア内のさまざまなステークホルダーと協働しながら推進しています。

※特段の記載がある項目を除き、当社が協定締結・連携・加入等しています。

※  をクリックすると、当社ホームページの関連記事にリンクします。



## 当社グループ全体での協賛・支援

▶ 一般財団法人H2Oサクタ → [巻頭特集P9](#)

## その他の連携・加入など

### ○地方創生に係る包括連携協定

岡山県真庭市 (株式会社阪急阪神百貨店 | 2021年2月) 

### ○包括連携協定【大学】

大手前大学 (2022年9月)

神戸大学 (2023年3月)

### ○連携協定【機関】

国立研究開発法人国立循環器病研究センター  
(イズミヤ・阪急オアシス株式会社 | 2022年9月)

### ○認定

環境省「国立公園オフィシャルパートナー」  
(株式会社阪急阪神百貨店 | 2022年3月)

### ○加入している団体

一般社団法人サスティナブルフードチェーン協議会  
公益財団法人Save Earth Foundation  
関西SDGsネットワーク  
ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム (CGF)  
OSAKA ゼロカーボン・スマートシティ・ファウンデーション

### ○大阪・関西万博

大阪・関西万博「運営参加」サプライヤー  
「TEAM EXPO 2025」プログラム「共創パートナー」参画  
「TEAM EXPO 2025」プログラム「共創チャレンジ」参画

# 関連トピック

## Topic 宝塚大会議

宝塚市は2024年度に市制施行70周年を迎えるにあたり、市と包括連携協定を締結している企業・大学と連携した新たな試みとして「宝塚大会議」を開催しています。

2022年7月に宝塚市と包括連携協定を締結した当社は、この会議の企画・運営に開催当初から協力をしてきました。

会議では、当社グループの事業会社を含む包括連携協定先が一同に会します。各々が持つリソースや知見などを活かして、市職員とともに、宝塚市を舞台にしたSDGsへの貢献となる取り組みや、新たな価値を共創することを目指しています。



「役立つ」より「おもしろい」。1カ所に籠り、内向きの論理に囚われてしまうのではなく、「官と民」「分野や役割」の垣根を越える。「境界」を越える。多様な考え方や価値観にどんどんふれ、柔軟に受け止める技を身につける。そしてそのことが良い人生や社会を作っていく。連携するからできることにチャレンジできる。1+1=3になる。これらを実践できるのが「宝塚大会議」です。包括連携協定先の皆さんと一緒に宝塚市を創りたい。私たちが楽しい、正しいと思うことを信じてまずは実行したい。私は今ほど仕事がおもしろいと感じたことはありません。人とつながる幸せ、未来を想像する力、信じてやってみることの大切さ。H2Oリテイリングをはじめ包括連携協定先の皆さま、関わっている市職員に感謝しています。

宝塚市  
企画経営部 政策室  
田外仁志さん

誰かの本気が、誰かを本気にさせる。誰かの楽しいが、誰かの楽しいになる。思いが行動になり、感情が人をつなげる。宝塚大会議って素敵——このようなことを感じながら取り組ませていただいています。また、楽しいであったり、嬉しいであったり、人間が持つポジティブな感情が先で、その先に各企業が提供するサービスや商品があるといったことを何となく感じ、どの分野も人の心地よさが大切にされる時代になりつつあることを実感します。そして、時代にあったより良いまちづくりを進める立場である私たちにとって、とても心強いパートナーとめぐり会えた嬉しさと感謝の思いがあふれてきます。私も何かしたいなと思う今日この頃です。

宝塚市  
都市整備部 都市整備室 都市計画課  
谷口直子さん

## Topic 阪急百貨店吹奏楽団

当社のサステナビリティ経営方針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」に対し、音楽をとおしてできることはたくさんあります。

阪急百貨店吹奏楽団は、コロナ禍を経て2022年度から本格的に活動を再開し、当社グループの店舗や地域で演奏する機会を精力的に増やしています。

### 中学校で演奏会&吹奏楽部との交流

2022年7月6日、兵庫県川辺郡猪名川町にある清陵中学校の校長先生からお声がけいただき、中学校の体育館で演奏会を開催しました。生徒さんと駆け付けた地域の方々が熱心に鑑賞され、アンコールでは校歌を演奏。この校歌は2年前の学校統合により新しく制作されたもので、生徒会副会長の指揮のもと、初めての生演奏となりました。吹奏楽団からは校歌の演奏を収録したCDのプレゼントもあり、大いに盛り上がりました。

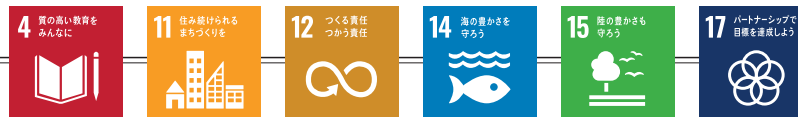
そしてその後は、コンクールを控えた同校吹奏楽部の生徒さんに、吹奏楽団のメンバーが個別指導を実施。「口頭での指導ではなく、実際に吹いてお手本を示してくれたのが嬉しい」「細かな部分までとても丁寧に教えてもらった」と、生徒さんたちにとって、記憶に残る大切な1日となったようです。

阪急百貨店吹奏楽団の演奏には心が震え踊り、演奏終了後の部活のご指導では、楽団員の皆さまが本当に熱心にご指導してくださいました。中学生たちの真剣な顔つきに、感動していました。あのような演奏を聴く機会に恵まれる子どもたちばかりではありませんし、猪名川町の「学校」という場でこのような機会をいただけたこと、本当に感謝しています。きっと、「いつか阪急に就職して吹奏楽団に入ろう」と思う子がいたのではないかと勝手に夢見ています。当日までに、たくさんの練習や準備、そして仕事の調整をしてくださったと存じます。子どもたちに素晴らしい体験をさせていただきましたこと、本当に、本当にありがとうございました。

合同会社アンドー 代表  
(猪名川町六瀬(現・清陵)中学校 卒業生)  
九鬼麻衣さん

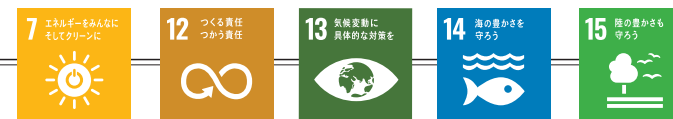


# 中期取り組み目標



| 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<br>各事業会社<br>グループ全体   |
|--|--|---|
| <p>重点テーマ(地域社会への貢献)</p> <p>①地域の「絆」を深める<br/>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</p> <p>②地域の「子どもたち」を育む<br/>次世代を担う地域の子どもの健全な成長(未来)を応援します</p> <p>③豊かな「地域の自然」を守り、引き継ぐ<br/>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</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●暮らしの拠点として、共生や協働による地域社会づくりを支えます</li> <li>●世代を超えて社会や地域の交流を促し、絆を深めるお手伝いをします</li> <li>●伝統文化や芸術、地域ならではの魅力を発信し、暮らしを彩る提案を行います</li> <li>●生活やヘルスケアの側面から地域の皆さまの健康をサポートします</li> <li>●子どもたちの夢につながる出会いの場をつくります</li> <li>●ワクワクする体験を通じて学ぶ機会を創出し、子どもたちの未来の窓を開きます</li> <li>●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</li> <li>●地域社会と連携した環境保全活動を行います</li> <li>●森林・水資源の保護など、自然保護活動を推進します</li> <li>●環境に配慮した商品およびライフスタイルの提案を行います</li> </ul> | <p>◆重点店舗を設定し<br/>「地域」取り組み推進<br/>グループ各社において、地域住民の方々・自治体とともに、地域に寄り添い、地域の魅力の発見につながる取り組みを実施します</p> <p>◆重点店舗を設定し<br/>「子ども」取り組み推進<br/>グループ各社において、子どもたちが参加したくなる取り組みや子どもたちの居場所となる場づくりを行います</p> <p>◆当社と各社がともに<br/>「自然」取り組み推進<br/>当社およびグループ各社が連携し、地域にお住まいの方々が自然環境に興味を持ち、身近に感じていただける取り組みを実施します</p> <p>◆「モデル地域(※)」を設定し、グループ横断、テーマ横断の取り組みを推進<br/>当社グループの取り組みの象徴となるモデル地域を設定し、すべての重点テーマに対して、持続的・総合的な取り組みを推進します</p> <p>(※)河内長野エリア<br/>千里エリア<br/>川西・猪名川・能勢・豊能エリア</p> |

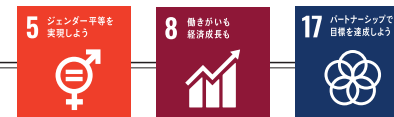
# 中期取り組み目標



基本テーマ

| 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   |
|--|--|---|---|
| <p>④ <b>お客さま・ステークホルダーからの「信頼」に応える</b></p> <p>安全と品質、脱炭素、資源循環（脱プラ、フードロス削減、衣料品廃棄削減等）やダイバーシティ推進などに誠実に取り組みます</p> | <p>(安全・安心のための品質管理の向上)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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するための体制の整備に取り組みます</li> </ul> <p>(災害時の安全・安心の向上)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 災害発生時のお客さま・従業員の安全・安心のために、BCPの構築と浸透に取り組みます</li> </ul> <p>(環境対策の推進)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業活動で発生する環境負荷（CO<sub>2</sub>排出、フードロス、プラスチック排出等）を低減するための環境マネジメントを推進します</li> </ul> | <p>グループ食品衛生品質管理推進部会の推進の下で食品安全の維持・向上を図り、また商品調達における品質管理を高度化します</p> <p>重点店舗においては、災害発生時における物資と避難場所の提供に関して出店地域の自治体との防災協定の締結を進めます</p> <hr/> <p><b>温室効果ガス(GHG)排出削減</b></p> <p>これまでのLED照明導入などに加え、新たにAIスマート空調システムも活用し、省エネを促進します。また、順次、主要店舗における消費電力の再生可能エネルギーへの切り替えを進めます</p> <hr/> <p><b>食品廃棄物削減</b></p> <p>店舗で排出される食品廃棄物の発生抑制に加えて、廃棄物を燃料や飼料へとリサイクルする取り組みを推進します</p> <hr/> <p><b>プラスチック廃棄物削減</b></p> <p>2022年4月に施行された「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」も踏まえ、提供量・排出量の削減、再生利用に取り組みます</p> <hr/> <p><b>環境マネジメントの推進</b></p> <p>阪急阪神百貨店、エイチ・ツー・オー食品グループで「環境対策推進プロジェクト」を設置し、取り組みを推進します</p> | <p>グループ食品衛生品質管理推進部会の開催</p> <p>重点店舗において防災・防犯訓練を実施<br/>※行政、他社と連携</p> <hr/> <p><b>GHG排出削減率(スコープ1、2)</b></p> <p>2030年 30%削減(2019年度比)<br/>2013年度比48%削減相当<br/>2050年 ネットゼロ</p> <hr/> <p><b>食品リサイクル率</b></p> <p>2030年 70%<br/>(2023年 60%)<br/>※阪急阪神百貨店・食品スーパー対象</p> <hr/> <p><b>特定プラスチック使用製品の提供量</b></p> <p>2030年 原単位60%削減(2021年度比)<br/>※阪急阪神百貨店・食品スーパー・ホテル対象</p> |

# 中期取り組み目標



基本テーマ

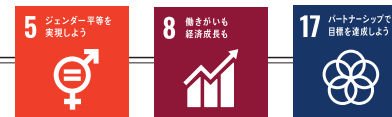
## ④お客さま・ステークホルダーからの「信頼」に応える

安全と品質、脱炭素、資源循環（脱プラ、フードロス削減、衣料品廃棄削減等）やダイバーシティ推進などに誠実に取り組みます

| 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  |
|-------------|---|--|--|
|             | <p>(人権への取り組み推進)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社グループ人権方針に基づき、人権デューデリジェンス(DD)推進体制を整備します<br/>また、CSR調達についても推進します</li> </ul> | <p>人権DD推進体制の整備</p> <p>コンプライアンス・リスクマネジメント委員会において、具体的な推進体制を検討し、整備します</p> <p>CSR調達の推進</p> <p>社内への方針の理解・浸透を図ったうえ、お取引先に対して当社グループCSR調達方針の説明を実施します</p>                        |  |
|             | <p>(ダイバーシティの推進)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ワークライフバランス、女性やシニアの活躍推進、障がい者雇用促進、LGBTQへの対応を推進します</li> </ul>                 | <p>女性活躍推進</p> <p>個人のキャリア志向と適性を踏まえ積極的に登用していきます</p> <p>障がい者雇用</p> <p>法定雇用率を順守し、多様な人材が働きやすい環境を整えます</p> <p>ユニバーサルデザイン推進</p> <p>店舗や売場のユニバーサルデザインを推進し、誰もが使いやすい施設づくりを行います</p> | <p>女性管理職比率</p> <p>阪急阪神百貨店<br/>2030年 35%</p> <p>エイチ・ツー・オー食品グループ・食品スーパー<br/>2030年 20%</p> <p>エイチ・ツー・オー商業開発<br/>2030年 35%</p> |



# 中期取り組み目標



| 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

## ⑤従業員の「働きがい」を高める

共創・協業の風土醸成や成長機会創出のための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・協業の風土醸成のための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会社の枠を超えて参画できる機会を創ります

(成長機会の提供)

- グループ・部門横断プロジェクトへの参画機会の創出を積極的に行います

阪急阪神百貨店、エイチ・ツー・オー食品グループにおいて、ビジョンの理解・浸透と共創・協業の風土を醸成するための従業員同士の対話の場づくりを行います

今後、従業員が地域貢献活動にグループ会社の枠を超えて参画できる機会づくりを行い、従業員一人ひとりが、さまざまな形で地域社会や住民の方々との絆を深め、貢献します

オフィス移転プロジェクトや環境対策推進プロジェクトなど、グループ・部門を超えた取り組みへの参画機会の創出に積極的に行います

# 環境対策の推進

当社グループでは、環境対策の推進にあたって、設定した目標に対する取り組みとその効果測定を実施。

「サステナビリティ経営推進委員会」で外部有識者も交えて振り返りを行うとともに、取り組み水準のレベルアップを図るため、積極的に情報開示を行っています。

## ▶ 当社グループにおけるGHG(温室効果ガス)排出量削減の全体像

- GHG排出量削減に関するマネジメント内容は、当社ホームページ・CDP回答を通じた情報開示を行っています。
- 気候関連のリスクと機会を経営課題として認識し、戦略的な対応を行っています。2022年にTCFD提言に沿った情報開示を行いました。
- 2023年度より、有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方および取り組みとして、気候変動に関する戦略、リスク管理、指標および目標を開示しています。

## ▶ CDPにおいて「B」ランクに認定



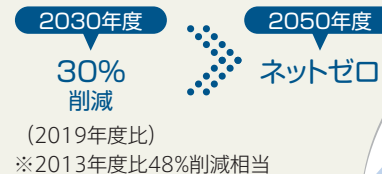
気候変動に関連した情報開示として、CDP2022(気候変動)に回答しました。当社グループの気候関連課題に対する認識や組織体制、気候関連の機会やリスク、温室効果ガス排出量、排出削減に向けた取り組みを開示し、「B」ランクの評価を受けました。

また、2022年度よりTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)にも賛同し、提言に沿った情報開示を行っています。  
→P42参照

## GHG排出量削減に関するマネジメント

### 目標設定

2030年度、2050年度  
GHG削減目標



### 取り組み

LED化促進  
阪急本店再エネ化



サステナビリティ経営  
推進委員会  
振り返り・見直し

スコープ1,2,3測定  
第三者保証(スコープ1,2,3カテゴリー)

効果測定

整理・編集

取り組み水準  
レベルアップ

## 情報開示



CDP…  
グローバルスタンダードの取り組み開示  
(一律の開示) →Bスコア



統合レポート…  
当社の独自性を  
含めた取り組み開示



有価証券報告書…  
サステナビリティに関する  
考え方、取り組み開示



TCFD…  
当社にとっての気候変動リスクの開示  
経営・財務への影響に焦点

# 環境対策の推進

事業活動で発生する環境負荷(CO<sub>2</sub>排出、フードロス、プラスチック排出等)を低減するための環境マネジメントを推進します。

## 中長期目標

美しい地球環境を未来に引き継いでいくために、気候変動問題への対応は私たちの世代が取り組むべき喫緊の課題です。また、気候変動によって増加・激甚化が予想される自然災害は、当社グループの事業活動にも大きな影響をおよぼします。こうした認識に基づき、脱炭素社会実現への貢献は、当社グループの責務であることから、2021年にGHG排出量削減に向けた中長期目標を設定しました。

|        |                 |
|--------|-----------------|
| 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           |

## CO<sub>2</sub>排出削減に向けた取り組み

中長期目標の達成に向け、「省エネ」を加速させながら、店舗の使用電力の「再生可能エネルギーへの転換(再エネ化)」を段階的に進めていきます。今後も社会情勢や技術革新の動向を踏まえながら、引き続き多角的に取り組んでいきます。

## スコープ3のGHG排出量算定・第三者保証取得

当社グループは、スコープ1、2に加え、スコープ3のGHG排出量の算定を行っています。

また、データの信頼性向上のため、2022年度のエネルギー使用量、GHG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取得しています。

スコープ1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)  
スコープ2: 他社から供給された電気、熱、蒸気の使用に伴う間接排出  
スコープ3: スコープ1、2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

※出典: 環境省

## LED化の推進等

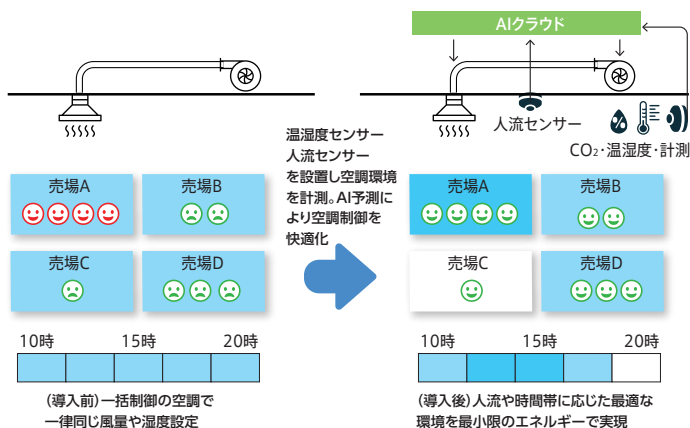
阪急阪神百貨店では、照明のLED化を積極的に進めています。2022年4月にグランドオープンした阪神梅田本店は、後方部門も含め、すべての照明をLED化しました。

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対策に努めています。

阪急阪神百貨店LED化率 69%(2023年3月時点)

## 「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、阪急うめだ本店にて最新の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実施し、実証日のエネルギー消費量は、平常時の約50%削減という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ともに合併会社「株式会社エイチ・ツー・オーKUカーボンニュートラルデザイン」を設立し、「AIスマート空調システム」の事業化を図るとともに、既存空調システムの運用改善によるエネルギー削減にも取り組んでいきます。まずは、2023年10月から阪急うめだ本店にてAIスマート空調システムを本稼働させ、その後、グループの百貨店各店および食品スーパー等に拡大していく方針です。



【AIスマート空調システム】とは、カメラや温度計、湿度計等から収集した人流や温湿度等のデータをもとに、AIによる最適化を行う神戸大学特許技術の空調制御システムです。



【実証実験の様子】空間快適度を構成する「温度」×「湿度」×「風速」を計測。併せて、実際の空気の流れる方向やCO<sub>2</sub>濃度なども確認しました。

## 「再エネ化」を段階的に推進

当社グループの旗艦店である阪急うめだ本店では使用電力の100%再生可能エネルギー化に向け、2022年10月から3年計画で段階的に切り替えを行っています。さらに、2022年4月に開店した阪急オアシス吹田SST店では使用電力の100%が再生可能エネルギーであり、博多阪急でも一部を切り替えています。

# 環境対策の推進

事業活動で発生する環境負荷(CO<sub>2</sub>排出、フードロス、プラスチック排出等)を低減するための環境マネジメントを推進します。

## プラスチック削減への取り組み

当社グループでは、百貨店事業および食品事業を中心に、ワンウェイプラスチックの削減に努めています。

2022年4月から施行された「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」により特定プラスチック使用製品の削減が義務化されたことを機に、関西スーパーマーケットでは、店頭でお客様にお渡ししているプラスチック製のカトラリーを、すべて木製または紙製へと素材変更しました。

大井開発の運営するビジネスホテル「アワーズイン阪急」では、もみ殻と再生プラスチックを原料とする環境にやさしい歯ブラシを使用しているほか、アメニティ類の一部は必要な人が必要な量だけ使うように提供方法を工夫し、使用量の削減に努めています。

## プラスチック資源循環促進法における 特定プラスチック使用製品の提供状況とKPI

お客様に無償でお渡ししているワンウェイプラスチックのうち、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)について、提供量の削減に努めるとともに、素材を変更するなどプラスチック使用量の削減に向けた取り組みを実施します。

|  | 2030年度KPI<br>(2021年度比) |
|--|------------------------|
| 阪急阪神百貨店<br>(お取引先分含む)                         | 原単位25%削減               |
| 食品スーパー<br>(イズミヤ・阪急オアシス・<br>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)

## 食品廃棄物のリサイクル

阪急阪神百貨店、関西スーパーマーケット、イズミヤ・阪急オアシスでは、店舗から排出される食品廃棄物の発生抑制に努め、さらに炭化燃料や飼料として再利用する取り組みを推進しています。特に店内で調理する際に発生する廃油や魚アラについては、そのほとんどをリサイクルしています。

また、関西スーパーマーケットでは、神戸市内の一部店舗で排出され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。



## 容器回収による資源の有効活用



関西スーパーマーケット、イズミヤ・阪急オアシスおよび阪急阪神百貨店の一部店舗において、食品トレイや牛乳パック、ペットボトル、アルミ缶などの店頭回収を行っています。2022年度は、食品スーパー3社で、トレイ約790t、ペットボトル約460tを回収しました。回収されたトレイやペットボトルはリサイクル業者により再びトレイやペットボトルへと再生されます。トレイを使用せずに袋に入れて販売する「省トレイ化」にも取り組んでいます。

## お客さまと従業員が一体となった環境配慮活動

阪急阪神百貨店全店でお取引先とも連携し「Smart Wrapping」キャンペーンを定期的実施しています。お買い物時に紙袋の要・不要のお声がけを行い、紙袋使用の見直しをとおして、パッケージや包装にかかわる環境負荷を考えるきっかけづくりを行っています。



## 「エコアクション21」による環境マネジメントの推進

関西スーパーマーケットでは、全店舗を対象に環境省の環境マネジメントシステムである「エコアクション21」の認証・登録を行い、環境に配慮した店舗づくりを行っています。

カンソーも2023年10月に本社および津守エコセンターにおいて「エコアクション21」の認証を受け、全従業員が取り組めるような体制づくりを目指しています。

また、津守エコセンターでは、グループ会社などから納入された発砲スチロールや、店頭回収のアルミ缶や牛乳パックを再資源化するリサイクル事業へ取り組んでいます。



(関西スーパーマーケット)

## 百貨店3店舗がエコマーク認定を取得



阪急阪神百貨店では「阪急メンズ大阪」、「阪急メンズ東京」、「川西阪急」の3店舗はエコマーク「小売店舗Version2.1」の認定を受けており、地球環境に優しい店舗を目指しています。

# 気候変動への取り組み

## TCFD提言に沿った情報開示

TCFD提言が推奨する4つの開示項目「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標と目標」に沿って、気候関連課題に関する情報開示の充実を図っていきます。

当社グループは、2022年6月に、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同いたしました。



※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

#### 気候関連課題マネジメント体制と役割

当社グループは、サステナビリティ経営推進委員会がグループ全体での気候関連課題のマネジメントを担っています。当委員会には、委員長を当社代表取締役社長が務めていることに加えて、他2人の代表取締役を含む各事業セグメントのトップおよびサステナビリティ担当役員を委員とし、当委員会での議論は、グループ経営会議での審議を経て、取締役会へ報告を行っています。

#### 経営者の役割

当社社長は、グループ経営会議の議長、サステナビリティ経営推進委員会の委員長を務め、環境課題に関する最終的な責任を負っています。サステナビリティ経営推進委員会で議論された内容は、グループ経営会議において審議され、取締役会へ報告を行っています。

### リスク管理

#### 気候関連リスクの識別・評価・管理プロセス、全社的リスク管理への統合

サステナビリティ経営推進委員会において、気候関連のリスクを洗い出し、当社グループ事業の特性、同業他社の認識、外部有識者の助言を総合的に検討し、リスクの発生頻度・可能性と、リスク発生時の影響の大きさを考慮したうえで、当社グループと関連性の深いリスクを特定しています。委員を通じて各事業会社の取り組みに落とし込み、定期的な委員会の議論の場と、当社と各事業会社のサステナビリティ推進責任者間の連携を通じて、進捗管理を行っています。

サステナビリティ経営推進委員会で行われた議論の内容については、コンプライアンス・リスクマネジメント委員会への共有を行うとともに、グループ経営会議において審議を行い、取締役会へ報告を行うプロセスを通じて、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

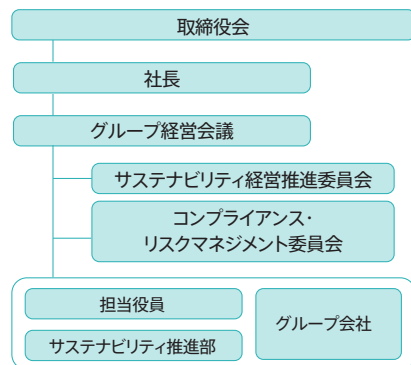
#### 気候関連のリスクおよび機会を管理する際に用いる指標

スコープ1、2に加え、スコープ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、2022年度のエネルギー使用量、GHG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取得しています。

#### スコープ1、2、3のGHG排出量、目標および実績

気候変動によって増加・激化が予想される自然災害は、当社グループの事業活動にも大きな影響をおよぼします。こうした認識に基づき、脱炭素社会実現への貢献は、当社グループの責務であると考え、2021年にスコープ1、2のGHG排出量削減に向けたGHG削減に向けた中長期目標を設定しました。長期目標として2050年度のGHG排出実質ゼロ、中期目標として2030年度に2019年度比30%削減を掲げ、具体的な取り組みを推進しています。2022年度のスコープ1、2（マーケット基準）実績は2019年度比19%の減少となりました。電力使用の抑制を進めたことに加えて、阪急本店や博多阪急の一部再生可能エネルギー切り替えなどにより、GHG排出削減を図りました。

#### <気候関連課題のマネジメント体制>



| 体制                    | 役割  |
|-----------------------|---|
| 取締役会                  | 気候関連課題を含むサステナビリティ課題に関する取り組みの推進を監督。<br><span style="float: right;">毎月開催</span>                                   |
| グループ経営会議              | サステナビリティ経営推進委員会で行われた議論を審議し、取締役会へ報告。<br><span style="float: right;">毎月開催</span>                                  |
| サステナビリティ経営推進委員会       | 気候関連リスクおよび機会の戦略に関する事項を審議。サステナビリティ推進部が事務局を務め、気候関連情報の収集、取りまとめ、情報提供を行う。<br><span style="float: right;">毎月開催</span> |
| コンプライアンス・リスクマネジメント委員会 | サステナビリティ経営推進委員会における議論を共有し、自然災害等の際の事業運営の継続のためのBCPプランについて検討。<br><span style="float: right;">随時開催</span>           |

#### <温室効果ガス排出量の目標および実績>

| 対象    | スコープ                | 2019年度GHG排出量<br>(千t-CO <sub>2</sub> e/年)※ | 2022年度GHG排出量<br>(千t-CO <sub>2</sub> e/年) | 2030年度<br>GHG排出量目標       |
|-------|---------------------|---|--|--------------------------|
| 主要15社 | スコープ1               | 59  | 52                                       | スコープ1,2▲30%<br>(2019年度比) |
|       | スコープ2<br>(ロケーション基準) | 283                                       | 248                                      |                          |
|       | スコープ2<br>(マーケット基準)  | 222                                       | 175                                      |                          |
| 主要5社  | スコープ3               | 2,441                                     | 2,940                                    | -                        |

※2021年12月の関西スーパーマーケットとの経営統合に伴い、2019年度のスコープ1、2については、関西スーパーマーケットを含む数値に再計算。スコープ3については関西スーパーマーケットの数値を含まない。

# 気候変動への取り組み

## 戦略

### 短期・中期・長期の気候関連のリスクおよび機会 2°C未満と4°Cの2つシナリオにおける2030年の事業環境

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年に当社グループを取り巻く事業環境について、国際エネルギー機関(IEA)や、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)などが公表する複数の既存シナリオを参照したうえで、気候変動対策が進み、産業革命前からの全世界の平均気温の上昇が2°C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ています。

※参照した既存シナリオ

|           |  |
|-----------|--|
| 2°C未満シナリオ | IEAによる持続可能な開発シナリオ(SDS)、各省庁の将来政策目標等、IPCCによるRCP2.6 |
| 4°Cシナリオ   | IEAによる公表政策をもとにしたシナリオ(STEPS)、IPCCによるRCP8.5        |

### 当社グループへの影響が大きいリスクと機会

想定シナリオに基づき、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。

リスクについては7項目あり、2°C未満シナリオでは移行リスクが、4°Cシナリオでは物理的リスクが、事業および財務への影響が大きくなると想定されます。

機会については7項目あり、主に2°C未満シナリオの場合において、多くの機会があると認識しています。

### リスク・機会に対する対応策

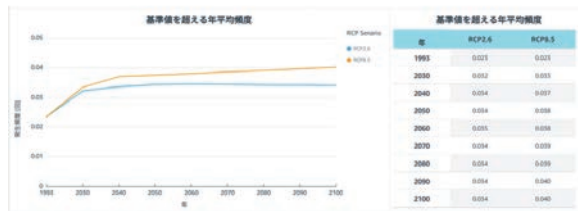
移行リスクのうち、エネルギー消費に伴うコスト増大については、省エネ化と再生可能エネルギーの導入の双方を推進し、支出の増加抑制を図っています。また、サステナブルな商品調達の拡大によって、顧客ニーズの変化への対応を進めていきます。

物理的リスクのうち、「被災による売上の減少、復旧コストの増加」については、特に発生の可能性が高く、影響もさらに大きくなることが想定されるため、旗艦店の阪急本店が立地する地点について、株式会社ウェザーニューズの財務リスク分析と気候パターン分析を実施しました。

その結果、過去に店舗休業を余儀なくされた規模の大雨について、4°Cシナリオにおいては将来的にその発生頻度が1.4倍と想定されることが、また、台風などの強風については、4°Cシナリオにおいて、頻度は下がるものの、その1回当たりの規模が大きくなると想定されることがわかりました。これと同時に、大雨や強風の結果として、生じうる浸水のリスクについては、現在気候については浸水が想定されないものの、4°Cシナリオにおいては浸水の可能性を示唆するシミュレーション結果が示されました。

このことは、サステナビリティ経営推進委員会および阪急阪神百貨店のリスク対策の部門に共有され、今後の検討の必要性を認識しています。

機会については、現時点で把握できる財務インパクトを特定しているものの、グループビジョンおよびサステナビリティ経営方針に基づき、推進している各取り組みのより一層の推進によって、そのインパクトの最大化を目指していきます。



※大雨発生頻度に関する気候パターン分析

- ※1,3 WEO2021のSDSシナリオ炭素価格100USD/tCO<sub>2</sub>(1ドル=145円換算)、および当社グループScope1,2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 資源エネルギー庁「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にもとに算出

| 分類  | 具体的な内容  | 事業および財務への影響  |   | 対応策 |  |  |
|-----|---------|--|---|-----|--|--|
|     |         | 2°C未満シナリオ  | 4°Cシナリオ                                 |     |  |  |
| リスク | 政策と法    | 炭素税の支払いによる支出増(2°C未満シナリオで24億円 <sup>※1</sup> )                 | 大                                       | —   | ・百貨店LED化率向上<br>・阪急本店など主要店舗への再生可能エネルギー導入                    |  |
|     |         | 商品調達コスト・廃棄コストの増加   | 大                                       | —   | ・サステナブル商品調達拡大<br>・地産地消販売の強化                                |  |
|     | 移行リスク   | 省エネルギー、GHG排出低減設備投資の増加  | 大                                       | 小   | ・店舗改装と合わせた設備更新計画の策定  |  |
|     |         | ニーズに合うものでない商品・サービスであることによる売上の減少                              | 大                                       | 大   | ・サステナブル商品調達拡大<br>・顧客データビジネス拡大によるニーズ把握                      |  |
|     | 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                     | 小   | 大  | ・自然災害に対するマニュアル策定<br>・避難訓練の実施<br>・自治体との災害支援協定締結 |
|     |         |  | 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した調達網の構築                             |
| 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°C未満シナリオで3億円 <sup>※3</sup> ) | 大                                       | 小   | ・阪急本店など主要店舗への再生可能エネルギー導入                                   |  |
|     | 製品・サービス | 環境配慮型商品・サービスの売上増加(2°C未満シナリオで6億円 <sup>※4</sup> )              | 大                                       | 小   | ・サステナブルな売場開発、イベント実施、商品調達<br>・地産地消促進(PLATFARM、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(P3参照)<br>・川西エリア食品リサイクルループ構築(P7参照)                  |  |
|     | 市場      | 電気自動車の充電設備拡充による集客力向上(2°C未満シナリオで6億円 <sup>※5</sup> )           | 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   | ・ゆいテラス河内長野<br>・千里中央公園(P5参照)<br>・GREENable(蒜山)              |  |
|     | レジリエンス  | 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   |  |
|     |         | 非来店購買手段提供による利益増加(2°C未満、4°Cシナリオとも4億円 <sup>※6</sup> )          | 大                                       | 大   | ・EC、リモオーダー売上拡大   |  |

# 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するための体制の整備に取り組んでいます。

## 高水準な品質管理体制

「食品衛生品質管理推進部会」を設置し、グループ全体の品質管理体制の整備や法改正への対応に向けた検討等を行い、食品事故の未然防止に取り組んでいます。

### ① 阪急阪神百貨店

店頭商品に関しては、定期的に抜き取りの細菌検査を実施するとともに、お取引先の工場については外部機関による第三者点検を年1回、店内厨房については年2回実施し、結果が芳しくない場合は改善書の提出を求め、品質管理の徹底に取り組んでいます。



### ② イズミヤ・阪急オアシス、カナート

取り扱う商品の品質を一括管理する品質管理部は、PB（プライベートブランド）商品や各店舗で加工する商品の開発から販売まで、一貫して品質をチェックしています。また毎月、店舗厨房の衛生点検や食品表示・期限の確認、店頭商品抜き取りの細菌検査を行い、品質管理レベルの向上に取り組んでいます。

### ③ 関西スーパーマーケット

関西スーパーマーケットのグループ企業である株式会社KSPの神戸赤松台センター「神戸セントラルキッチン」では炊飯・米飯製品を、「神戸プロセスセンター」では野菜の加工製品を製造。最新鋭機器の導入で生産性の向上を図り、店舗での作業時間の大幅削減にも貢献しています。「神戸セントラルキッチン」は徹底した衛生管理が評価され、2020年12月に一般社団法人日本総菜協会よりmHACCP（ハサップ）認定を受けました。

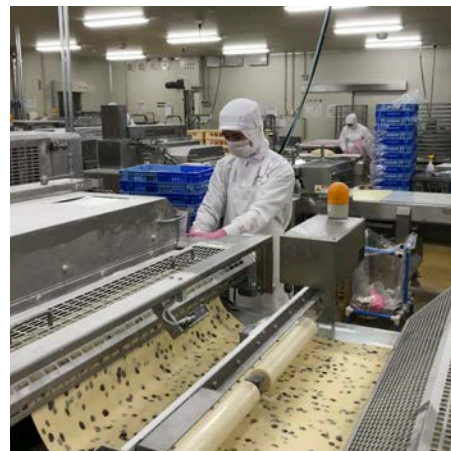
## 食の安心ネット「QUALITA(クオリタ)」

阪急・阪神百貨店のお中元・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（※）、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。

※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。

<https://www.qualita-net.jp/hankyu/>



## 食品製造工場での品質管理

パンを製造する株式会社阪急ベーカリー高槻工場では、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株式会社阪急デリカアイ池田工場および南港工場では、HACCPに即した品質管理を徹底し、『大阪府版 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。



## 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、レタスなどのサラダ野菜の他に玉ねぎ、オクラ、ブロッコリーなど幅広い野菜を中心に、有機栽培や農薬を慣行基準の50%以下に減らした栽培に取り組み、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。

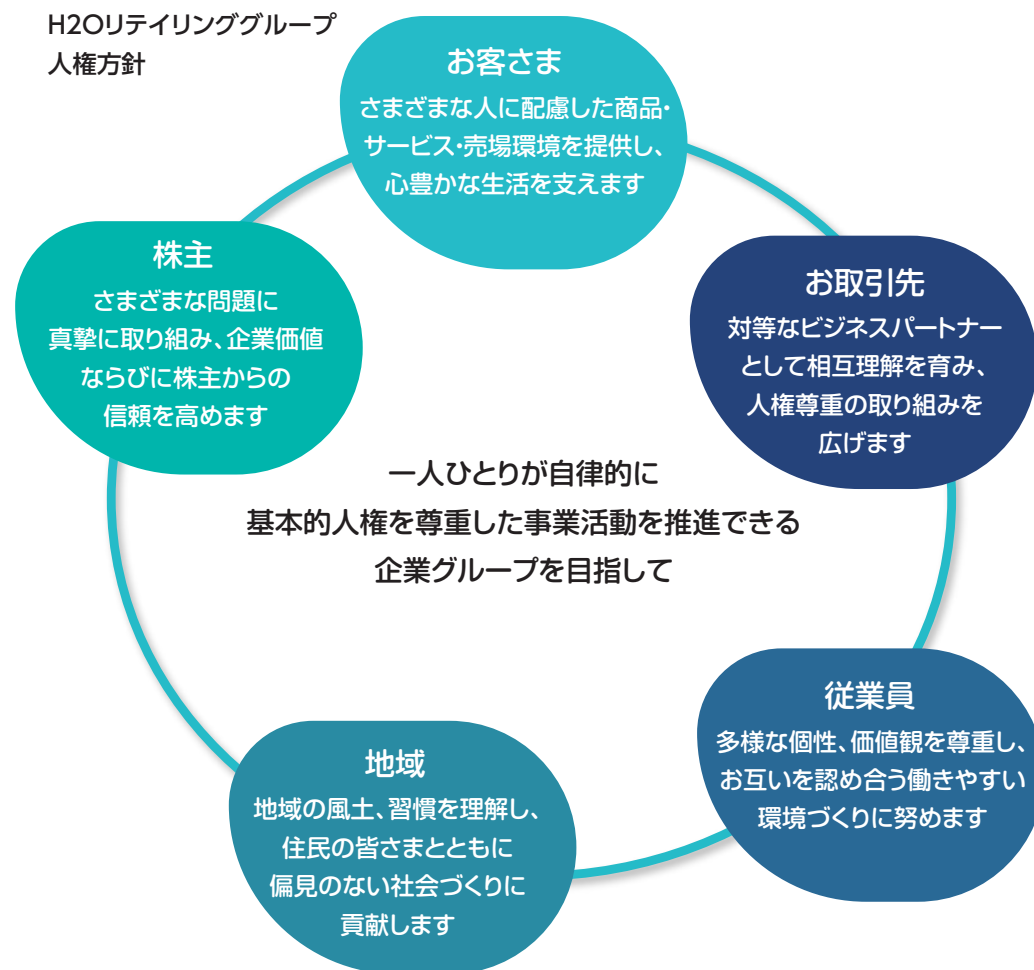
# 人権への取り組み推進

## 基本的人権の尊重

私たちのグループ基本理念『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』の実現のためには、お客さまをはじめ、株主、お取引先、従業員、地域の方々といったステークホルダーの多くの皆さまとの公正な関係を保ち、よりよい社会環境づくりに貢献することが大切な使命の一つであると考えています。

私たちは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」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、グループで共通の基本的な人権方針としています。

これらの基本方針のもと、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ことができるように、グループを挙げて取り組んでいきます。



※人権方針の全文はホームページをご覧ください



# 人権への取り組み推進

## 従業員

### ハラスメント対応

当社グループで働く従業員（お取引先スタッフも含む）からの内部通報を受けつける仕組みとして、「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」の窓口を当社および社外の弁護士事務所に設置し、中核会社の阪急阪神百貨店や食品スーパーの他、一部のグループ会社にも通報窓口を設置しています。また、通報者のプライバシー保護を講じたうえで、コンプライアンスホットラインの通報の状況に関して、代表取締役および常勤監査等委員に定期的に報告を行っています。

### からだところの健康

年1回の定期健康診断はもちろんのこと、と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しており、一部のグループ会社では、H2Oリテイリンググループ共済会が実施主体となって「ところの健康アンケート」を2年に1度実施し、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に、気軽に相談できる産業カウンセラーや独自に契約してい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。

### 会社と従業員の対話

当社グループでは主要な事業会社に労働組合が存在し、労働条件や従業員の働く環境、ワークルールの周知徹底など、労使間で活発な

議論を重ねています。

阪急阪神百貨店では、労働組合が組合員に対し従業員満足度調査を実施しています。また、会社では管理職に意識調査を実施して、その結果を共有し、職場の改善やより働きやすい職場づくりに向けた施策の検討等に役立てています。

### 労働安全衛生の取り組み

当社グループでは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。

## お客さま

### ユニバーサル対応について

阪急阪神百貨店では2018年より研修を実施し、資格取得のサポートも行っています。また、従業員一人ひとりが基本的なマインドや基礎知識を取得できるよう、全従業員を対象に動画研修を実施し、店頭では朝礼などの時間も活用して、理解浸透を図っています。

## お取引先

### CSR調達方針について

当社グループでは、グループ基本理念『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』の実現に向けて、お客さまが求める価値ある商品を提供するために、安全・安心な商品の供給、法令等の順守など調達に関する基本的な事項だけでなく、人権や労働環境、地球環境への取り組み方針として、「H2OリテイリンググループCSR

### 個人情報保護

当社グループ各社は、お客さまをはじめ当社グループに関わりのある皆さまにご安心いただけるよう、個人情報の取り扱いに関しては、社内規程および関係法令・ガイドライン等を遵守し、適正・適切に管理・利用するとともに、プライバシーの保護に努めています。

調達方針」を制定しています。これに基づき、調達先との相互の信頼関係に基づく良好なパートナーシップを構築するとともに、調達先だけでなく関与可能なサプライチェーンに対しても理解・浸透を図ることで、当社の事業に関係するサプライチェーンでのCSRの取り組みを推進します。

※グループCSR調達方針の全文は[ホームページ](#)をご覧ください

### 人権デューデリジェンス推進体制の整備

H2Oリテイリンググループ人権方針に基づき、人権デューデリジェンス(DD)推進体制を整備します。また、2023年4月からコンプライアンス・リスクマネジメント委員会における労働環境・人権部会での検討を行っています。

# サステナビリティ推進体制とマネジメント

## サステナビリティ経営推進委員会

サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進するため、当社代表取締役社長を委員長とし、各事業の経営トップが委員として参加する「サステナビリティ経営推進委員会」を設置。外部からの有識者として、石川雅紀 叡啓(えいけい)大学 ソーシャルシステムデザイン学部 特任教授、千葉知世 大阪公立大学 現代システム科学域 環境社会学システム学類 准教授の2名を迎え、月次で定例の委員会を開催しています。委員会で議論された議論の内容については、グループ経営会議で審議を行うとともに、取締役会への報告を行う体制にしています。

主な活動内容は、マテリアリティである重点テーマ・基本テーマにおけるグループ各社やグループ横断の実行計画策定および進捗のモニタリングです。議題により、各事業会社の担当者が直接委員会の場で報告することもあります。

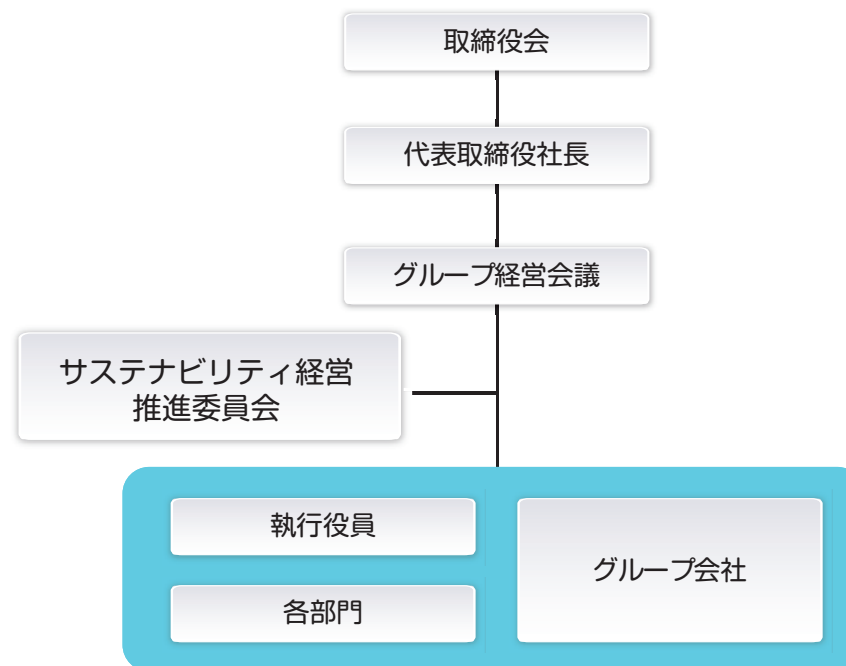
委員会の事務局は、専任部署であるサステナビリティ推進部が務め、方針に基づくグループ全体での取り組みの実施やグループ各社間の情報連携も行っています。



## グループ各社での組織構築

グループ各社における取り組みを推進するために、阪急阪神百貨店とエイチ・ツー・オー食品グループ、エイチ・ツー・オー商業開発内にサステナビリティ推進の専任部署を設置しています。

また、阪急阪神百貨店では「サステナビリティ・コミッティ」が設置され、会社の方針や各店の取り組み状況の共有、今後の取り組みの方向性について、毎月検討を行っています。エイチ・ツー・オー食品グループでも2022年度からサステナビリティ経営推進委員会を設置し、食品事業ならではの課題に取り組んでいます。



# 中期取り組み目標総括



千葉知世氏

京都大学総合人間学部卒業、京都大学院地球環境学舎修士、地球環境学博士。阪南大学経済学部准教授等を経て、2020年より大阪公立大学(旧・大阪府立大学)現代システム科学研究科准教授。専門は環境政策論。環境省「第6次環境基本計画に向けた基本的事項に関する検討会」委員、同「コロナ後の日本の未来と希望を考える会」委員等を歴任。(一社)加太・友ヶ島環境戦略研究会代表理事として市民環境活動にも取り組む。

“

H2Oリテイリングの2023年度統合レポートを拝読し、定量的・定性的観点の両面から着実な取り組みを進めて来られたことがよく分かりました。定量的観点とは、TCFD枠組等の基準に沿った情報開示の充実化です。例えば、昨年より気候変動が事業活動に与える影響をリスクと機会の側面から検討、一部財務影響を数値化されています。定性的観点とは、昨年度に続き本レポートの冒頭で特集を組まれている“with LOCAL”、すなわち地域共創型サステナビリティの取り組みです。後者は一見すると財務戦略との接合が見えにくいですが、地域に顧客基盤が存在するH2Oリテイリングにとって、地域のウェルビーイング(幸福)の向上に対する投資は長期的な価値創出に不可欠な重要性を有すると言えるでしょう。

また、グループビジョンのゴールの実現に向けた着実な進展も見て取られます。紙幅の都合、ここでは二点に注目したいと思います。第一に、H2Oリテイリングのマテリアリティに関する具体的課題の特定です。サステナビリティはそれ自体が幅広い概念ですが、加えて、多様な業態を有するH2Oリテイリングは幅広い「ステークホルダー」を有し、取り組まねばならない課題も多岐に渡ります。その中で、2023年度には「自社/ステークホルダーにとっての重要度」という二軸からマテリアリティに含まれる具体的課題が評価され、最重要課題が特定されました。これにより、サステナビリティに関して集中的に投資すべきポイントが見定められたので、今後の具体的な取り組みが一層加速していくでしょう。

第二に、女性活躍推進のための対応の進展です。H2Oリテイリングはダイバーシティに関する多様な課題の中でも女性活躍推進に優先的に取り組んできました。2022年度に設定した女性管理職比率KPIの達成に向け、各社で制度構築が取り組まれています。ただ数値を上げるために膏薬を貼るのではなく、個々の女性社員とコミュニケーションを深め、抱えるストーリーにフォーカ

スした人材マネジメントの取り組みが行われていることが目を引きます。ダイバーシティは価値創造の土壌であり、そこに芽吹く若葉を大切に育てることは、必ずやH2Oリテイリングの長期的成長に寄与するでしょう。

今後は、地域共創型サステナビリティや人材育成といった、不可欠で重要だが定量的評価の難しい取り組みと、H2Oリテイリングの事業価値向上との関連性を強め、「見えない価値見える化」することでそれら取り組みの一層の推進が図られることを期待します。

また、「連携・統合化」も今後の発展に向けたひとつのキーワードになるでしょう。それは、一つにはサステナビリティに関する個別的課題の統合的把握です。例えば、近年は環境と人権の密接な相互関係に対し国際的認識が高まっており、包括的な「人権・環境デューデリジェンス」の積極的実施が望まれるようになっていきます。また、気候変動とジェンダー、労働生産性とエネルギーといったように、各課題はシナジーやトレードオフの関係性を有しています。そうした関係性を改めて補足し、各社・各店舗や担当部門間の連携を深め、点の取り組みを面にしていくことで、グループ全体で発信する価値の物語に一貫性を持たせていくことを期待します。

最後に、多様な業態を有する総合小売事業を営むH2Oリテイリングは、生活者とお取引先をつなぐ接点であると同時に、グローバル経済とローカル経済の接点でもあり、それら両方に働きかけ、新たな価値を創造し提案していくことが可能です。阪急百貨店の生みの親である小林一三がかつて「都市と農村の結婚」を核とする「田園都市構想」を実現したように、グローバルな経済・環境問題と地域の社会・人々のウェルビーイングを調和する存在として、社会的価値と経済的価値の同時実現を達成されることを期待しています。

# 「コミュニケーションリテイラー」の実現に向けた土台づくり

「OMO基盤づくり」「ワークスタイル変革」「リスク対応」の3つのIT・デジタル領域から、ビジネスモデル変革を推進していきます。

これまでリアルでのカスタマーコミュニケーションを中心としていた当社グループは、デジタル化が遅れていました。この状況を打破して長期事業構想2030を実現するには、紙などの情報を分析可能なデータに置き換えるデジタイゼーション、ビジネスプロセスや顧客体験をデジタル技術で最適化するデジタルライゼーション、企業文化や価値創造を変革するデジタルトランスフォーメーションをまとめて推進することが必要不可欠です。

この実現に向けた第一ステップにあたる現在のIT中期計画では、260億円のコストをかけて「コミュニケーションリテイラー」への進化に向けた土台づくりを次の3領域に分けて推進しています。

- A) OMO基盤領域(※):「コミュニケーションリテイラー」に向けてグループ顧客データベースを含めた基盤づくり
- B) ワークスタイル領域:どこでも仕事ができるようにネットワークやデータセンター、PCを含めた変革の実施
- C) リスク対応領域:20~30年前の古いモデルで構築された基幹システムやPOS、MDシステムの抜本改革

百貨店、食品スーパー、ショッピングセンター、専門店それぞれにおいて、デジタルの武器を使って、お客さまの望む顧客接点やOMOを実現する必要があります。そのためにも、当社グループの従業員同士がつながり、その先にお取引先、お客さまとつながる、そうした環境を目指して、一大トランスフォーメーションを進めています。

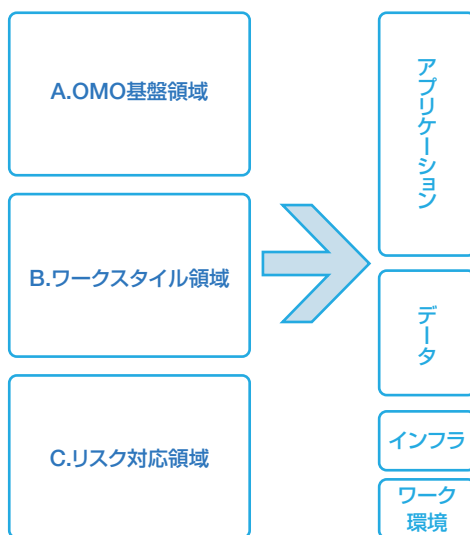
(※) OMO : Online Merges with Offline

お客さまを主語にとらえた取り組み。購買にかかわるすべての体験(認知・購入・リピート)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。

## トランスフォーメーションに向けた人材育成・強化

今後、デジタルを活用したビジネスモデルを実現していくためには、ビジネス成功に向けた要件をデジタルの言葉で語るスキルと、その要件をデジタルで即座に実現できるスキルを持つ人材が必要不可欠です。当社では、①IT・デジタル推進部門で教育を受けたデジタル人材のグループ内ローテーション、②外部委託による人材受け入れや専門機関等への出向、③外部のIT人材の採用の3施策を通じて、デジタル人材を育成・強化しています。さらに、組織文化や業務プロセスの変革にむけて内製開発チームを立ち上げることで、各種DX施策の迅速化を目指しています。

### IT中期計画3領域



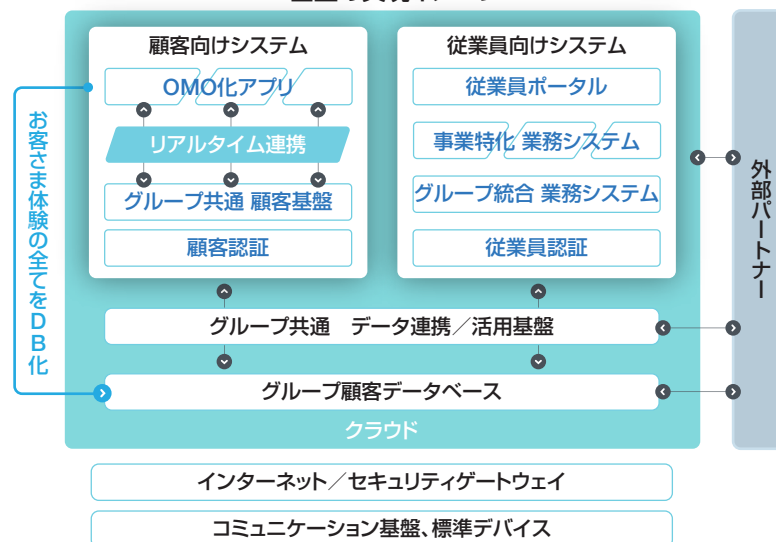
執行役員  
IT・デジタル推進室長  
小山 徹

## デジタル施策への投資決定を迅速化

さまざまなデジタル施策の意思決定を迅速化するためのITガバナンスの構築も、同時に進めてきました。2021年に新設したIT・デジタル経営委員会では、代表取締役3名、社外取締役1名、経営企画室室長、IT・デジタル推進室長が、事業の重要案件への共通認識を醸成し、必要に応じてグループ経営会議へデジタル施策の報告を行っており、十分に機能する状態になっています。

実際、この迅速な意思決定があったからこそ、半年間という短期で2022年4月のDX認定の取得に至ったと考えています。

### IT基盤の実現イメージ



# OMO基盤づくり

「コミュニケーションリテラー」に向けて、当社グループ全体で顧客データを一元管理するプラットフォームを構築中です。

当社が掲げる新ビジネスモデル「コミュニケーションリテラー」に向けて、最優先で着手しているのがグループ顧客データベースの構築です。従来は各事業やサービスごとに顧客情報が分断され、当社グループとして顧客をユニークにとらえることができませんでした。百貨店一つをとっても、その中で複数の顧客情報がバラバラに管理されており、事業はおろか、サービスごとに顧客管理を行っている状況でした。これでは一人のお客さまを、それぞれの顧客接点ごとに別のお客さまとしてしかとらえることができません。

グローバルの先進企業ではあたりまえのように実現しているカスタマーデータプラットフォームですが、日本においても競

合他社での取り組みが次々に進んできています。当社グループが今後、関西圏で圧倒的な地位を築いていくためには、**グループ全体ですべての顧客データを一元化し、一つひとつの顧客接点で最適な顧客サービスをご提案していくことが必須**です。

## 百貨店の顧客データ統合を完了

当社グループは、長いお付き合いのあるお客さまを抱えており、すでに多くの顧客データが存在しています。そのため、新しい企業のように既存の情報を捨ててゼロベースで構築しなおすという選択肢はありませんでした。この顧客データ統合は、**2030年の長期事業戦略であるグループアクティブ顧客**

1,000万人の獲得に向けたものであり、今後さらなる蓄積・分析を通じて競合に勝るサービスを生み出していくうえで重要な取り組みです。

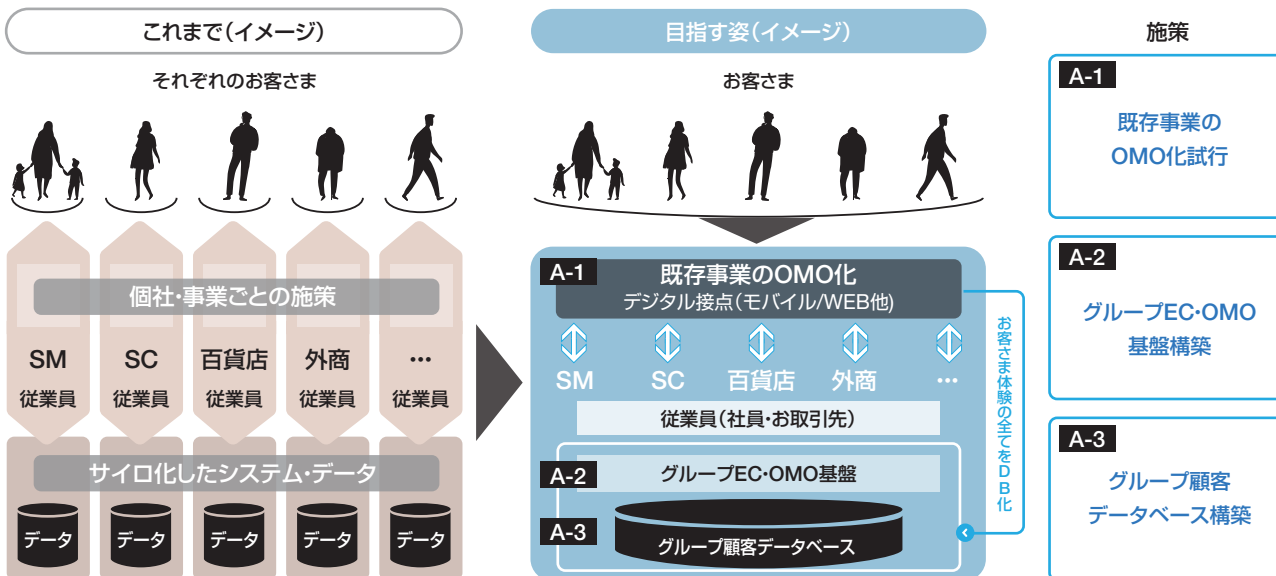
取り組みに着手してからのこの2年は、事前準備期間でした。具体的には、グローバル展開を見据えたプライバシーポリシーの再設計や、グループ全体での顧客データ利用に関するオプトインの仕組みづくり、お客さまがネット上でサービスをまたがってもセキュリティを確保しながらログイン情報を維持できる顧客認証基盤、「コミュニケーションリテラー」の名に恥じないようお客さまの声・ご意見・ご要望を蓄積できるグループ顧客データベースなどのシステム構築、そして今までバラバラではあるものの蓄積されたお客さま情報の統合などです。

2023年度中には当社の中核である百貨店のみならず複数のグループ会社の顧客データも統合され、さらなるお客さまサービスの充実に向けた取り組みを進めていきます。

## 新事業モデルの第一弾をスタート

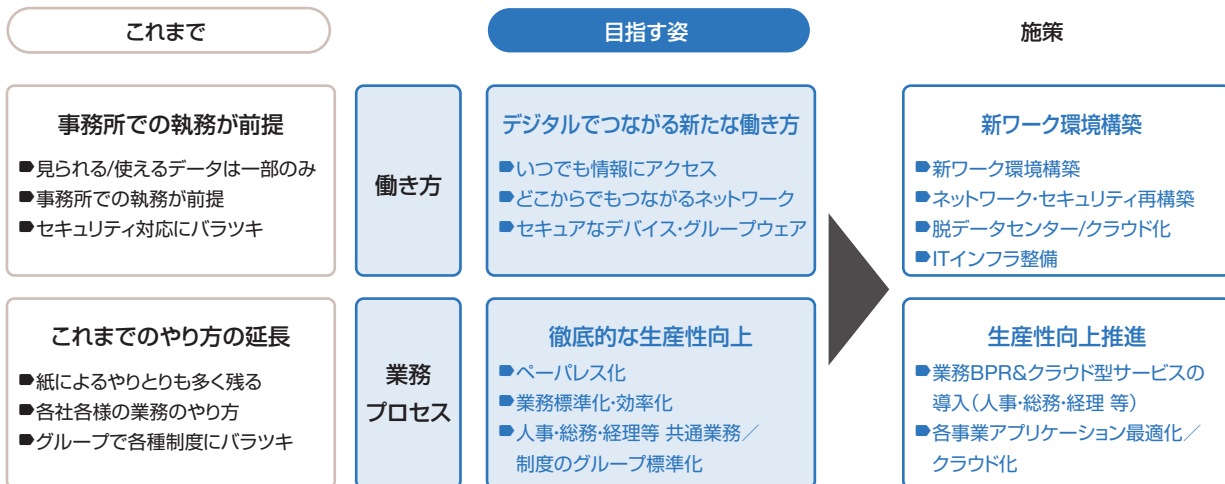


グループ顧客データベースを活用した新事業モデル「顧客サービス事業」の第一弾として、高槻エリアで「まろうま」サービスを開始し、地域のお店とお客さまをつなげる試みを行っています。今後もこの基盤を活かしたさまざまな試みや、地域の皆さまの声を反映した新しいサービスを開発・提供し、インバウンドが復活してきたこの関西圏をさらに盛り上げていきたいと考えています。



# ワークスタイル変革

従業員がどこでも仕事ができるように、ネットワークやデータセンター、PCを含めた変革を進めています。



OMO基盤づくりにあたっては、当社の働き方・業務の電子化・デジタル化にも踏み出さなければなりません。そこで推し進めているのが「ワークスタイル変革」です。具体的には、ネットワーク・セキュリティ等のインフラを含む「新ワーク環境の構築」と、クラウド型サービス導入やBPRによる「生産性向上推進」の2つを行っています。

これまで事務所中心、紙やハンコ中心の、どちらかと言えば古い体質をもつ当社でしたが、デジタルを使って、セキュリティを担保しつつ、どこでも仕事ができる／お客さまにより満足いただけるサービスが提供できる企業への変革を進めています。

## 新ワーク環境の構築

グループ共通の新ワーク環境として、Google Workspace をグループ共通のプラットフォームとして導入することにより、

従業員同士がオンラインで情報を共有し、共同で作業ができる環境を用意しました。2022年度の本社オフィス移転においても、このワーク環境がフリーアドレス導入やリモートワークを促進し、オフィス面積30%削減に寄与しました。

同時に、ネットワーク・セキュリティの再構築も進めています。新オフィスでは、「ネットワークは信用できない」という前提で全てのユーザーやデバイスを認証するゼロトラストネットワークを採用し、DX推進における迅速なセキュリティ対策が可能になりました。グループ内の既存拠点も段階的にネットワーク更改を進めていくとともに、次世代SD-WAN導入準備にも着手しています。店頭決済の停止リスクを安価なコストで必要十分なレベルにもっていくと同時に、多彩な決済・店頭デジタルデバイスが柔軟に活用できる環境を実現していきます。

また、通信キャパシティによるネットワーク制約やハードウェア

の故障リスク等から脱却するため、脱DC(データセンター)／クラウド化も積極的に行っています。固定費の占める割合が高かったITコストの変動費化を進めると同時に、IT運用コストの高止まりの解消やインフラリソースの迅速かつ柔軟な業務対応を図っています。

従来、PCやスマートフォンといった電子デバイスは、グループ各社が個別に調達し、個別のセキュリティ基準で管理していました。このたびグループ全体のIT基盤を整備し、デバイス管理の不徹底から顧客情報の漏洩などインシデントが発生しないよう、デバイスの標準化とセキュリティ管理の強化・徹底を行っています。

## 生産性向上推進

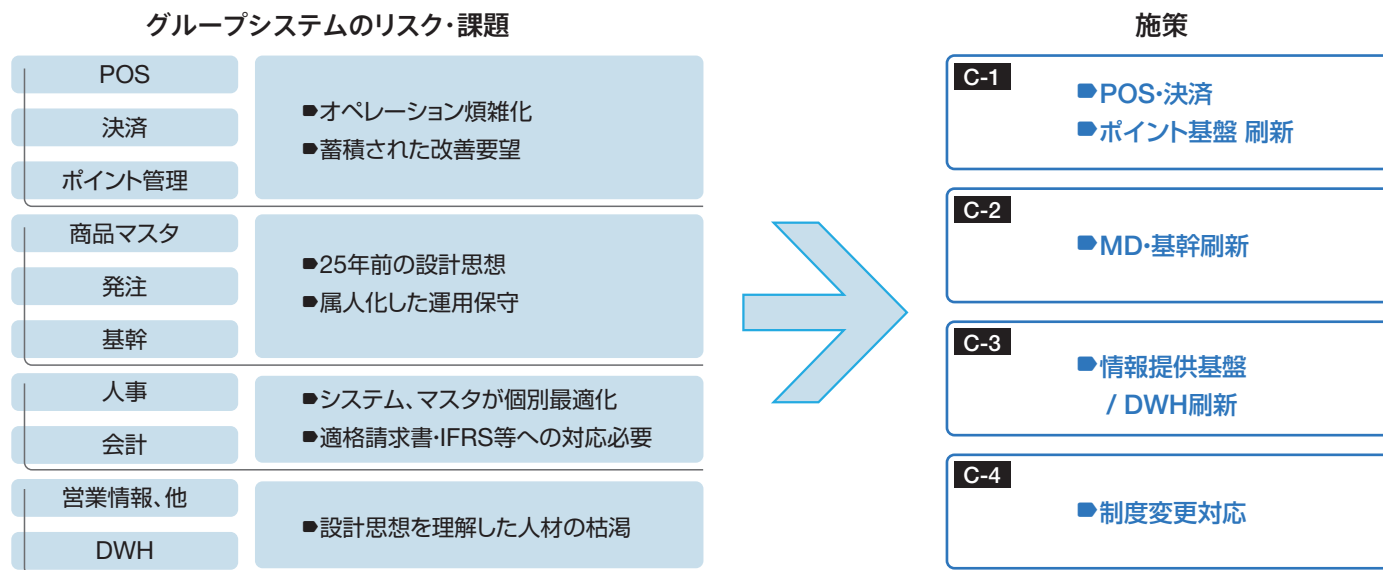
人事と会計の2つの領域で、バックオフィス業務のデジタル化を進めています。

人事領域では、タレントデータベースを構築し、人材育成施策や評価情報をデータベースに蓄積して可視化しました。グループ横断での最適配置・流動化につなげ、人材不足のリスク軽減を図っていきます。また、外部のSaaSシステムを活用し、従業員フロント(給与明細や各種申請)や人事労務管理業務のデジタル化・ペーパーレス化を短期間で実現しました。

会計領域では、BPRによって経費精算を省力化しました。SAP社のConcurを導入し、自動規程チェックによる業務効率化やペーパーレス化と、統一フォーマットによるグループ内業務の標準化を実現。従業員の経費精算にかかる時間を年間約2,100時間、管理部門の経費処理業務にかかる時間を年間約2,400時間削減しました。

# リスク対応

「昭和から令和」への基幹アップデート 20~30年前の古いモデルで構築された基幹システムやPOS、MDシステムの抜本改革を進めています。



百貨店事業や食品事業を支えるシステムには、これまで投資を見送っていたがゆえにリスク・課題が内包されていました。リスク・課題の解消に向けて、「POS・決済・ポイント基盤の刷新」「MD・基幹の刷新」「情報提供基盤・DWHの刷新」「制度変更対応」を同時に推進しています。

## POS・決済・ポイント基盤の刷新

POSの運用においては、クレジットカード情報非保持化を既存課題として抱えていました。既存POSの更新時期に合わせて課題解消や割賦販売法の改正対応を行っています。また、デジタル顧客接点としてのタブレット端末の導入なども段階的に進めています。

## MD・基幹の刷新

食品事業では、まずイズミヤ・阪急オアシス、カナートの業務統合と当社グループの食品商品マスター共通化に向けて、日本の食品スーパー業界での標準的なパッケージシステムを採用。これをクラウド環境に導入し、統合基幹システムとして、2023年10月より稼働しています。

## 情報提供基盤・DWHの刷新

日々の営業数値をさまざまな指標で確認する情報提供基盤のクラウド化・移行を完了しました。新・情報提供基盤はすでに百貨店や食品事業、商業施設事業の一部でリリースし、業務活用を進めています。

さらにクラウド上では「まちうま」といった新事業においても活用を進め、営業情報以外の会計情報や顧客情報なども分析可能とするデータドリブン経営を目指し、経営情報の提供と同時に「コミュニケーションリテラシー」として従業員の顧客理解を促進することで、よりよい顧客サービスの提供を目指します。

## 制度変更対応

グループ全体で個人情報取り扱い状況を棚卸し、セキュリティリスクが高い箇所を集中的に分析・対応しています。また、インバウンド顧客や海外展開を見据えて、日本だけでなく中国の個人情報保護法や欧州の一般データ保護規則へ準拠といった法令対応も進めています。



執行役員  
人事室長  
柏原 秀紀

# 「個人」「組織」のパフォーマンスを最大化するために

ビジネスモデル変革の原動力となる人材を育成し、お客さまの豊かな暮らしとともに従業員も自己実現を目指せる働きがいのある企業グループを目指しています。

従来は従属的だった人材と会社の関係性も、今後は対等なパートナーヘシフトしていくと考えています。お互いを尊重して選び選ばれる関係になることを前提に、さまざまな制度・施策の考え方やスタンスを転換中です。ワーク面の充実とライフ面の充実を組み合わせ、多様な価値観の従業員がやりがいをもって働くことができ、人材生産性やエンゲージメントを向上し続けられる企業グループの実現を目指します。

## グループ横串と事業特性の両輪で、人事諸施策を推進

グループ全体のデジタル化推進やDX推進のため、グループ全体では当社IT・デジタル部門への専門人材採用、各社からの

育成出向、外部との協業をミックスしてDX推進体制の強化を急いでいます。また、百貨店では新たな付加価値創造モデルを目指してITリテラシー向上とデジタル活用に向けた人材育成メニュー開発・選択型メニューの充実に取り組み、グループ各社を牽引しています。食品事業では、各店舗から現場発信のノウハウや事例について動画配信などデジタルツールを活用して店舗横串で効率よくスピーディーに展開する方法を導入し、グループ内で最も利用が広がっています。

働き方や休暇に関する取り組みでは、グループ全体で法定以上の育児支援制度を拡充させつつ、百貨店では自己実現やボランティアのための休日をさらに充実、食品スーパーでは人時生産性を高める柔軟な雇用契約を導入するなど、業態特性に応じてそれぞれ異なる生産性の高い働き方を目指す人事制度や諸施策の策定に取り組んでいます。

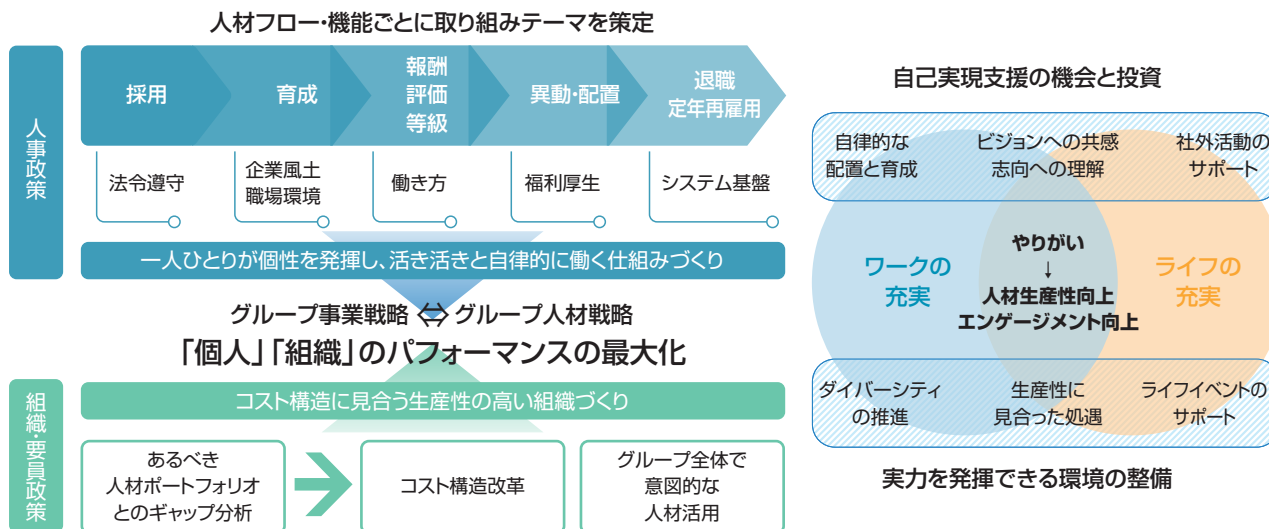
こうした背景のもと、次期中期経営計画(2024~2026年度)に連動した「H2Oリテイリンググループ人材戦略」の策定も進めています。ダイバーシティ推進や自己実現支援などについて、個社別からもう一步踏み込んでグループ横串での施策の強化や方針の共有により一層取り組んでいく計画です。

社会環境の目まぐるしい変化の中、経営に対してもサステナビリティや人的資本など求められることが多様化しています。私たちのグループ経営ビジョン『「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』を実現するためには、**人材による価値創造力と変化対応力こそが大きな原動力**と考えています。

現在は、当社グループ中期経営計画(2021~2023年度)に基づいて『「個人」「組織」のパフォーマンスの最大化』を人事取り組みテーマに設定し、中期経営計画実現を人事面から支える諸施策をグループ各社とともに進めています。

## 「顧客基点」の新ビジネスモデルに向けた人材育成

私たちは小売を中心とした企業グループであり、そのビジネスモデルはこれまで「店舗起点」「商品起点」で設計されてきましたが、2030年に実現を目指す新ビジネスモデル「コミュニケーションリテラシー」においては、「顧客基点」でリアル・デジタルの両方でつながるビジネスモデルへと再構築していきます。ビジネスモデル変革に向けて、従来型の「接客サービス」「業務スキル」の向上はもちろんのこと、**新たにデジタルスキルの底上げや、価値創造につながるコンテンツ開発スキル、従業員の自己実現意識の醸成等がより一層必要になると考え**、研修体系の刷新やメニューの開発、グループ共通の人材データ基盤の整備等に取り組んでいます。





# 「コミュニケーションリテラシー」「顧客基点」 実現のための人材育成の推進・基盤の整備

「顧客基点」でビジネスモデルを再構築する「コミュニケーションリテラシー」の実現に向けて、デジタルスキルの底上げや研修の充実を図っています。

## グループ人材データ基盤の整備

グループ横軸で、人材情報に関するシステム基盤の整備を進めています。グループ共通IDを発行したうえでシステムを一元管理できる基盤を構築し、Google WorkspaceやスマートHRなど、さまざまな業務システムで効率的に人事情報を共有できるように推進しています。また、タレントデータベースを整備し、グループ間横断異動による適所適材配置や業務プロセスデジタル化による評価や採用業務の効率化など、タレントマネジメントの高度化を促進していきます。

## 【IT】グループ内人材への教育

百貨店のOMO促進にあたり、従業員のデジタル適性・本人意向の把握、および育成施策の推進を目的として、2022年度に「デジタルサーベイ」を実施しました。その結果をもとに分けたクラスに応じて育成施策を実施していきます。2023年度は、「顧客基点の価値創造力アップ」「デジタル活用力アップ」を目指し、育成プログラムを体系化して推進しています。

また、顧客データのプラットフォーム化と活用によるBtoBビジネス展開にあたり、**事業の中核を担うデータサイエンティストを育成**するため、株式会社ロイヤリティマーケティング、三井住友カード株式会社に各2名を外派派遣し、必要な知識・スキルの習得を促進しています。

## 【IT】即戦力人材の採用推進



当社では、グループのビジネスモデルを支え、DX推進に貢献できる人材の中途採用を進めています。顧客データベースの刷新やクラウドをベースとした基幹システムのリプレース、また、オフライン顧客に対するデジタル活用など、高度なITスキル・知見を必要とする大規模プロジェクトが並行して進んでいる中、**最新のIT技術やスキル、また、新たなアイデアと視点を持つ即戦力の人材**を採用することで、グループ全体のDX化をさらに強化していきます。

## 【研修】自主選択型育成メニューの拡充

阪急阪神百貨店では、顧客基点へのビジネスモデル変革のために、デジタルサーベイのスコアに応じて従業員自身に必要なスキルをオンライン動画学習School社のコンテンツから選定し、従業員の状況に合わせた学びを促進しています。

## 【研修】現場教育のデジタル化促進

食品スーパーでは、グループ内の統一メッセージ・理念の浸透、事業会社の枠を超えた教育基盤の確立を目的として、「クリップライン」を活用しています。毎月全店舗にて合計約4,000人が利用しており、利用促進・動画制作チームをグループ横断で編成し、コンスタントな情報発信を促進しています。



## 【研修】対面研修の充実



食品スーパーでは、実習室で生鮮部門の指導を行っています。畜産実習室では、SV(スーパーバイザー)が新入社員へ加工技術、商品知識、機材使用方法、衛生管理の重要性などを指導します。



イズミヤ・阪急オアシスにおいては、最大100人が受講できる大研修室があります。新入社員研修では、バイヤーの先輩社員が参加し、座談会形式でざっくばらんにこれまでのキャリアや、過去の失敗談を共有することで、仕事へのモチベーション向上につながっています。

# 多様な人々が働きやすく、働きがいを感じられる 職場環境の整備を推進

当社グループは、人材(従業員)と会社は対等なパートナーであると考えています。お互いを尊重し合う関係であり続けるために、職場環境の整備を進めています。

## 効率的な出勤場所を選択可能に

2022年8月から当社および阪急阪神百貨店の後方部門の一部が大阪梅田ツインタワーズ・サウスの**新オフィスへ移転**しました。新オフィスにおいては、**ABW(Activity Based Working)型の働き方**を取り入れています。グループ共通の新ワーク環境Google Workspaceの利用と各人へのデジタルデバイスの貸与により、従業員各人がリモートワークなどを活用することで新しい働き方への適応が図られ、リモートワーク時には、通勤時間の軽減による**ワークライフバランス向上効果**もありました。オフィス出社時は、個人業務集中ゾーン、チームミーティングゾーンなど、その日の各人に最適な業務場所を選択することで**業務効率化、生産性の向上に寄与**しています。

## 子育てしながら働く社員を支援

当社では、職場と保育所が併設することによる働きやすい環境の整備を目的に、2018年より事業所内保育施設「**H2Oほいくえん**」を開設しています。(2023年度時点3ヵ所)

また、阪急阪神百貨店では2020年4月より男性の育児参加推進を目的に**パートナー子育て休暇**を導入しました。社内でも徐々に浸透し、2021年度では対象者の73%が取得する水準(出向者除く)になっています。同社では従来から配偶者出産当日に有給の出産立合い休暇の取得など男性の育児関連制度の充実を図っており、当社グループ各社への制度拡大を現在検討しています。

## 自己実現を目指す社員を支援

阪急阪神百貨店では、企業ビジョン「社会貢献」に対する理解促進・意識醸成とビジョン体现のサポート、多様な価値観を持つ人材の育成を目的に、2022年4月より全社員を対象に年間1日の有給の**ボランティア休暇**を導入しました。1年間で同趣旨に賛同した41名がボランティア休暇を取得し、今後はグループ各社への導入拡大を検討しています。

また、2020年から**個人事業主型の副業活動**を認可。現在の副業登録者数は約80名で、毎年増加傾向にあります。副業による個人のモチベーションの向上は、本業である当社グループ業務遂行への好影響や新たな価値創造につなげるという効果も期待されることから、副業・兼業については、今後も継続推進の方向性にあります。

## 組織横断プロジェクトや公募の促進

H2O商業開発の「まちづくり店づくりプロジェクト(MMP)」や阪急阪神百貨店の「ダイバーシティ推進プロジェクト」など、**プロジェクトでの社内外を問わない人材交流**によって、組織横断的な課題解決とともに人材育成につながっています。

また、事業会社内にとどまらず、当社グループ内外で働く機会を提供し、**自ら応募した人材が新しい考え方や知見を吸収して活躍**できるよう公募を実施しています。例えば、グループの従業員を対象に、小売業とは全く異なる顧客サービス事業「医療・健康」の新規事業メンバーを公募しました。

## さまざまな休職制度

阪急阪神百貨店では、多様な働き方を認めていくことにより、会社・個人がメリットを享受できるよう休職制度の充実を図っています。

育児休職制度では1子につき法定1年までのところ、子が4歳になる年度の5月末日まで取得できます。介護休職制度では1事由につき法定93日までのところ、1事由につき通算1年間取得でき、分割取得も可能としています。また、配偶者の転勤に同行する場合に上限3年まで取得可能な「配偶者転勤休職制度」のほか、2022年4月からは、勉強や海外挑戦などさまざまな理由で上限1年取得できる「その他休職」を2年まで取得可能な「キャリアサポート・その他休職」とし、社員のニーズに対し積極的に対応しています。

# ダイバーシティの推進

誰もが働きやすい環境を目指して、女性活躍推進やさまざまな就業機会の提供を行っています。

## 女性活躍部会の設置

|                        | 正規雇用(名) | 非正規雇用(名) | 合計(名)  |
|------------------------|---------|----------|--------|
| H2Oリテイリング              | 140     | 27       | 167    |
| 百貨店事業                  | 3,884   | 851      | 4,735  |
| 食品事業                   | 3,772   | 11,408   | 15,180 |
| 商業施設事業                 | 609     | 1,197    | 1,806  |
| その他事業<br>(H2Oリテイリング除く) | 1,080   | 1,764    | 2,844  |
| 合計                     | 9,485   | 15,247   | 24,732 |

※2022年度末人員数(非正規は8時間換算・期中平均)

## H2Oスマイルの取り組み

障がい者の方々が生き活きと働くことができる社会の実現に向けて、当社グループでは、2016年6月に特例子会社として株式会社エイチ・ツー・オー スマイルを設立し、障がい者の働く場の拡大と雇用の維持拡大に努めています。設立当初の仕事は阪急うめだ本店の売場の付帯業務の代行が中心でしたが、2018年より阪神百貨店の従業員施設の清掃、2021年より伝票入力業務など、障がい者スタッフ業務の拡大を進めています。現在では31名のスタッフがそれぞれの特性を活かして各業務で活躍しており、グループ会社の従業員とも触れ合う機会も増えたことから、周囲の従業員の障がい者に対する理解もより深まるという効果も生まれつつあります。

もちろん阪急阪神百貨店をはじめ、イズミヤ・阪急オアシスなどのグループ各社での個別の採用も積極的に推進しています。職場への順応の支援や知識を持った管理者養成等、グループ全社でエイチ・ツー・オー スマイルが持っているノウハウの共有に取り組んでいます。障がい者雇用率はグループ全社で2.9%(2023年6月現在)となっており、2024年度の政府目標2.5%はもとより2026年度に予定されている2.7%の目標もすでにクリアしています。

## 海外実習生の受け入れ

当社グループでは、厚生労働省の「外国人技能実習制度」を活用して、海外実習生を積極的に受け入れています。食品スーパーの阪急オアシスでは、現在「惣菜製造業」職種の実習生が店舗内デリカ部門にて各種惣菜の製造にあたっており、今後は「水産加工」職種での受け入れも並行して行う予定です。

また、阪急ベーカリーや阪急デリカアイなど食品製造会社においても、工場内製造ラインにて海外実習生が多数活躍中です。コロナ禍の影響で実習生内定者の入国および新規実習生の現地選考が行えませんでした。今後はコンスタントな現地採用活動や受け入れが可能になる見込みです。海外実習生は就労意欲、技能習得意欲が非常に高く、企業にとっても貴重な戦力として、今後も積極的に受け入れを進めていきます。

### 主な会社の女性活躍推進開示指標

|           | 管理職に占める女性比率 |         | 男女賃金格差 |                   | 男性育児休業取得率 |                   |
|-----------|-------------|---------|--------|-------------------|-----------|-------------------|
|           | 2022年度      | 2030年目標 | 正規雇用   | 非正規<br>(パートアルバイト) | 正規雇用      | 非正規<br>(パートアルバイト) |
| H2Oリテイリング | 11%         | 35%     | 112%   | -                 | 100%      | -                 |
| 阪急阪神百貨店   | 18%         | 35%     | 65%    | 64%               | 95%       | -                 |
| 食品スーパー*   | 4%          | 20%     | 76%    | 94%               | 17%       | 25%               |
| H2O商業開発   | 14%         | 35%     | 80%    | 54%               | -         | -                 |
| グループ全体    | 14%         | 30%     | 74%    | 86%               | 39%       | 20%               |

※KFM連結対象会社(関西スーパーマーケット、KSP、イズミヤ、阪急オアシス)

女性活躍推進における目指す方向性とその課題解決を現場メンバーで自ら考える動きが活発です。たとえば阪急阪神百貨店では2022年度「ダイバーシティ推進プロジェクト」を立ち上げ、参加メンバーで議論し、「制度・仕組み」「女性自身のキャリア形成」「組織文化・風土」の3つの軸で取り組むべき課題を整理しました。

「制度・仕組み」では現場にてワークライフバランスの実現が可能な柔軟な働き方を総合的に検討し、各種制度の見直しに着手しています。「女性自身のキャリア形成」では、本人がキャリア形成イメージが描けるキャリアカフェや、ライフイベントごとのオリエンテーションの実施などを企画し、「組織文化・風土」では女性活躍推進の妨げとなるアンコンシャスバイアスを解消する研修を全社レベルで実施することなどを予定しています。

さらに2023年6月に「女性リーダー育成プログラム」を開講。将来の経営職候補の女性メンバー24名とその上司を対象に約半年間かけて研修を実施しています。

## 代表取締役・社外取締役鼎(てい)談

当社グループの現状やコーポレートガバナンスの姿について、社外取締役である中野健二郎氏、関口暢子氏と代表取締役社長の荒木が語りました。



左から 社外取締役 中野 健二郎、社外取締役 関口 暢子、代表取締役社長 荒木 直也

### 「長期事業構想2030」の実現に向けて

**中野** H2Oリテイリンググループの「関西ドミナント化戦略」は非常に良い視点だと思います。関西という商圏に特化して、マーケットシェアとマインドシェアのNo.1を目指す。そのためには、既存事業のブラッシュアップが肝要です。「長期事業構想2030」で「食品事業の『第2の柱』化」を掲げていますが、阪急・阪神百貨店というブランドバリューの高い中核事業がありながら、あえて競争の激しい食品事業に注力していくことに、社外取締役に着任した当初の私は懐疑的などころもありました。

**荒木** 食品事業の戦略については、取締役会でもさまざまな意見が行き交いました。論議を重ね、最終的には、コストをかけてでも「2030年に食品事業で100億円以上の営業利益を目指す」に向けて抜本的なチェーンオペレーション改革を実施していくことについて承認していただきました。

**中野** 生活に密着した食品スーパーは、社会に欠かせない機能です。大きな価格変動が生じたときには必ずチャンスがある業態ともいえるでしょう。社内の皆さんが責任をもって合理化や効率化を遂行し、経営統合の効果を上げていくという方針に

対し、外部の視点で意見し、執行側がしっかりマネジメントできているのかを監督し、その実現に向けサポートを行っていくのが、社外役員の立場かと考えています。

**荒木** 改革のプロセスはなるべく細やかに報告・共有するようにしています。内部ミーティングや現地視察など、取締役会以外の場でもどのように改革が進んでいるかチェックしていただく機会を頻繁に設けています。

**関口** 「長期事業構想2030」では「百貨店事業の再建」も大き

なテーマです。業界自体が必ずしも右肩上がりの業態ではないという状況下で、絶えず百貨店の魅力度を上げていく必要があります。従業員の皆さんとの論議で深化を感じるの、これまでの主な視点であった、いかに実店舗へ集客し、消費してもらうかといったところから、「コミュニケーションリテラシー」として、多様なお客さま一人ひとりへどのように接し、価値を提供していくのかという意識が高まってきていることです。取締役会で説明される戦略や根拠データも、従前とは異なるアプローチで語られています。今後、関西ドミナント化という他社とは違った戦略の中で、阪急・阪神というブランドがどのように活かされていくのか楽しみです。



### スピード感をもったIT/DX推進

**荒木** 当社グループでは、コロナ禍の間に遊休資産の多くを売却して、IT/DX投資に充ててきました。IT/DX推進の主な目的は、グループ内のさまざまな情報・データやグループとしての価値観の共有化です。この15年ほどの間、経営統合などを繰り返してグループを拡大してきたことで、さまざまな情報やデータが共有・共通化されずに「つぎはぎ状態」だったことは、大きな課題でした。

**関口** 私は、IT・デジタル経営委員会に2021年の設置当初からオブザーバーとして参加してきました。当初は「つぎはぎ」による課題が山積していて、どうなるかと正直心配でした。しかし、この2年間、ドラスティックにスピード感をもって一気に取り組まれてきたことが奏功し、非常に効率的にアナログからデジタルへの置き換えが進んだと感じています。

**荒木** 取締役会メンバーの多くがIT/DX分野の専門家ではないため、IT・デジタル経営委員会を設置することで社内の多方面からの意見をたたかわせ、さらに、専門的な知見を持つ関口さんにさまざまな角度から推進プランをチェックしていただいています。また、取締役会前日には監査等委員会が2~3時間かけて開かれており、常勤監査等委員や社外の監査等委員に、取締役会でのあらゆる重要議題について事前説明が行われています。その際に、関口さんからIT・デジタル経営委員会での論議の内容も説明していただいています。

**関口** IT・デジタル経営委員会では、最初の頃はメンバー内でIT/DX分野の理解度のばらつきが目立ち、専門用語も多い中で噛み合った論議が進まないことも多々ありましたが、委員会を重ねるうちに理解が進み、ビジネスや人材の課題についても活発な論議ができるようになってきたと感じています。IT/DX推進の継続課題は、従業員のIT/DXに関する意識やスキルをどうやって引き上げていくかです。現状、役割分担や配置転換、そして中途採用でIT人材を拡充していくことで、課題解決に向けた取り組みが実行されています。

**荒木** IT/DX推進は、グループ内の価値観やデータの一元化に加えて、生産性向上の側面もあります。人口減少などによる労働力の逼迫に備えると同時に、人的資本の充実も当社グループにおいても喫緊の課題です。ダイバーシティイंकルーションや昨今の移り変わりの早いビジネス環境を考慮した人材確保と人材育成について、今後、取締役会でも論議を重ねていきたいと考えています。



## 代表取締役・社外取締役鼎(てい)談

**関口** 人材確保について私が実務環境に近いところに長年身を置いていたこともありましたが、優秀な人材をどれだけ柔軟に適正なポジションに就かせられるかがポイントになるように思います。女性活躍推進も含めて、経営トップが長期ビジョンとバランス感覚を持って意思決定を重ねていくことが重要ではないでしょうか。

### 地域密着型の企業グループとして

**中野** 長期ビジョンとバランス感覚は、ESG投資全般に欠かせない要素ですね。企業は、絶えず進化していかなければなりません。流通業や小売業はその業態の特性から、東証が出しているROE(自己資本利益率)8%超、PBR(株価純資産倍率)1倍超といった指標のクリアが難しい側面もあるでしょうが、長期ビジョンを見据えながら社会的要請とどのように向き合っていくか、経営陣にはそのバランス感覚が求められています。



**荒木** 小売業の私たちだけで自己完結できない社会的要請はたくさんあります。カーボンニュートラルなど将来のコストへの転嫁リスクの検討なども含めて意識的に準備を進めつつ、当社グループのサステナビリティ経営の根幹はやはり「地域とともに」にあると認識しています。地域密着型のメガ商業として、地域社会の一員であるお客さまと同じ土俵のうえで資本効率を高める財務活動と地域の発展や豊かさに貢献する非財務活動を両輪で回していく——そこに従業員も参画して働きがいも感じられるような、そういった相乗効果を出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、そして果敢な意思決定を行い、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。

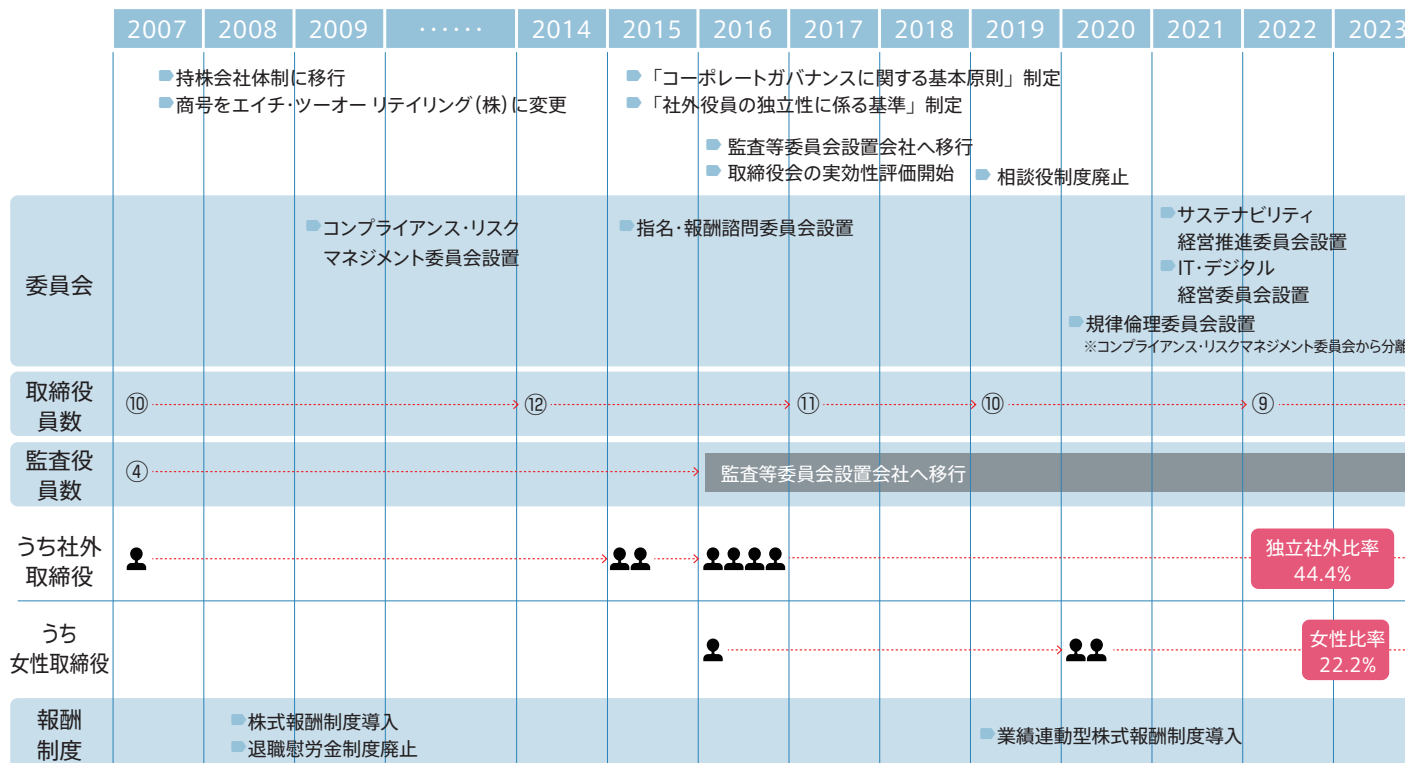
## コーポレートガバナンス基本原則

- 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

※基本原則の全文はホームページをご覧ください

## 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。



※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

## 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は4名（監査等委員である取締役4名）で、社外取締役の比率は3分の1以上となります。なお、社外取締役は、いずれも独立役員として東京証券取引所に届け出しています。

また、当社およびグループ会社の経営上の意思決定を効率的に行うための機関として、代表取締役と常勤取締役等で構成するグループ経営会議を設置しており、取締役会付議事項を含め、当社およびグループ各社における経営計画、営業政策、投資などの重要事項について審議・承認を行っています。

そして、当社およびグループ各社では、執行役員制度の導入により業務執行責任を明確にし、各社の取締役および取締役会が執行役員の業務執行を管理・監督する体制を採っています。

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、取締役会やグループ経営会議その他重要な会議への出席に加え、監査等委員会でそれら会議の内容を確認するなど、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、重要な案件に関する決裁書および重要な会議の議事録の閲覧や、常勤監査等委員と経営企画室、開発室、事業推進室、IT・デジタル推進室、財務室、総務室、人事室、J-SOX担当のスタッフとの会合を定期的を実施するとともに、常勤監査等委員は会計監査人（有限責任あずさ監査法人を選任）と月1回、監査等委員会は年4回の会合を原則として実施し、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。

## 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。

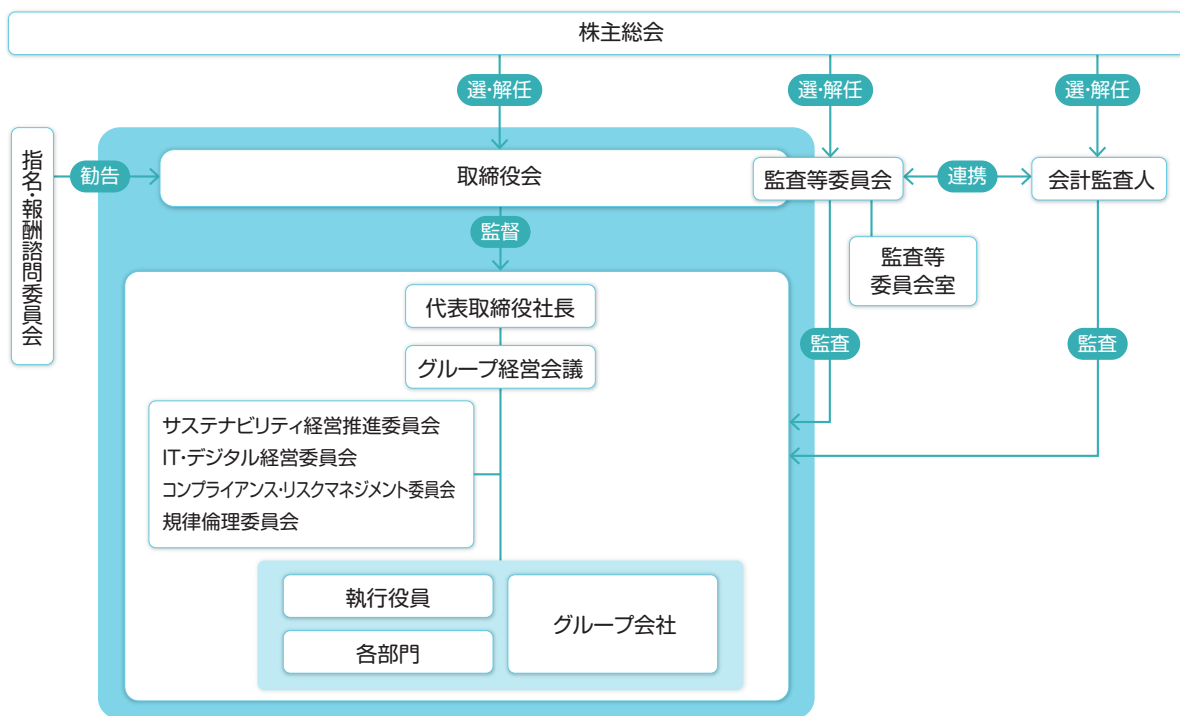
2022年度は、取締役会を12回（書面決議を除く）開催し、上記の決議および報告事項に加え、当社グループの中長期的な経営課題やサステナビリティ経営等について議論を行いました。また、代表取締役と社外取締役が、当社の中長期的な経営戦略や各事業における課題等について情報共有やフリーディスカッションできる場を2022年度においては合計4回設けました。

## 取締役会実効性の分析・評価

当社は定期的に取り締会の実効性の分析・評価を行っており、2023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・評価しました結果、当社取締役会では、審議に必要な時間は十分に確保されており、社外取締役が活発かつ自由に発言できる環境が整えられていること、また従前に比べ、経営課題等についての議論の場も増えていることが確認され、当社取締役会は、2022年度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、事前の検討時間確保のための資料提供時期の早期化や中長期経営計画等に関する議論の場の更なる確保に加え、社外取締役に当社グループの取り組みについての理解を深めていただくために、現場視察など取締役会以外の場での情報提供等を強化していくことにより、取締役会の審議の一層の活性化を図るなど、取締役会の実効性の更なる向上に努めていきます。



# コーポレートガバナンス

## 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など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・執行役員の中長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など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などの額は、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 | 当社取締役会が予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、取締役の報酬などに関する方針および報酬など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意見・勧告を通じ監督を行うことで、客観性を確保しています。

## 委員会メンバー

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

# コーポレートガバナンス

## スキルマトリックス

| 現在の地位・担当  |                    | 企業経営 | 財務・会計<br>ファイナンス | コンプライアンス・<br>法務リスク管理 | マーケティング | IT/DX | 人材開発 | ESG・<br>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<br>食品事業担当 | ✓    |                 | ✓                    |         |       | ✓    | ✓                |
|  山口俊比古     | 代表取締役<br>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           |      | ✓               |                      |         | ✓     | ✓    |                  |

★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  |

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

※上記の項目に関してはホームページをご覧ください



# コンプライアンス・リスクマネジメント

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、会社法で取締役会決議を義務づけられていないグループ会社においても、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

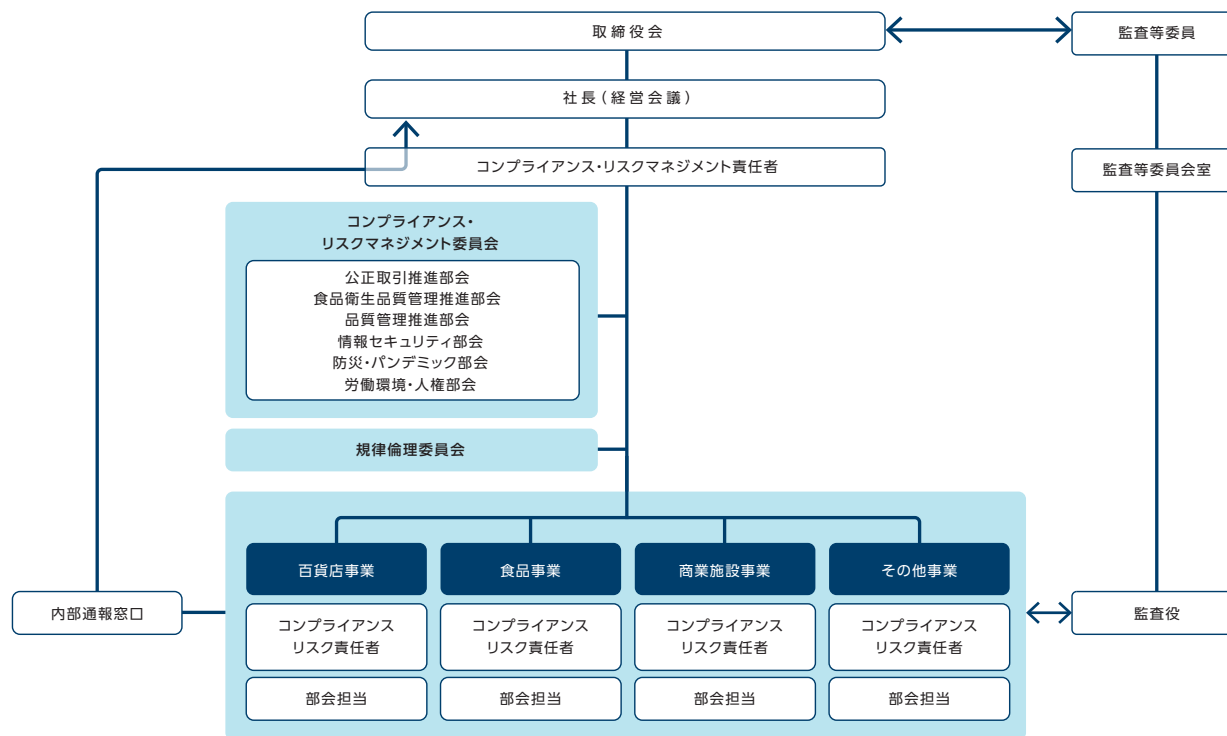
当社では、リスク発生の予防対策、リスク発生時の報告、発生リスクへの対応の原則、対応策の実施などを骨子とする「リスク管理規程」を制定しています。また、コンプライアンス推進に関しては、当社グループの役員および従業員が当社グループの基本方針、倫理・法令・ルール等に基づき行動するための基本姿勢を「H2Oリテイリンググループ行動規範」として定めるとともに、「グループコンプライアンス規程」を制定し、当社グループのコンプライアンス推進に関する基本方針およびルールを定めています。

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・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」を随時開催しており、2022年度は、内部通報制度の実務従事者を対象にした研修の実施や、防災・パンデミック対応のための本部体制の整備、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。2022年度は窓口の整備・拡大を図るとともに、グループ各社での周知の再徹底を行いました。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へ定期的に報告しています。

# コンプライアンス・リスクマネジメント

## 2022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・<br>リスクマネジメント委員会 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 公益通報者保護法改正を踏まえた内部通報制度の実務従事者を対象にした研修の実施や、防災・パンデミック対応のための本部体制の整備、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について、グループ各社に周知し、対応の徹底を推進</li> </ul>  |
| 公正取引推進部会                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 関係法令(独禁法、下請法、景品表示法)の運用状況と今後の課題、インボイス制度導入時およびインターネット広告に対する注意事項について共有化</li> </ul>   |
| 食品衛生品質管理推進部会              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ品質管理基準の内容を検証・見直しし、周知を徹底</li> <li>● 改善事例・好事例の情報共有により、グループ各社の品質管理レベルの向上を推進</li> <li>● 店内厨房設備の衛生状態向上のため、設備点検を実施</li> </ul>   |
| 品質管理推進部会                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ共通取り組みとして、広告物等の表示適正化および商品の外観・縫製の適正化点検を実施</li> <li>● 「薬機法に抵触する恐れのある表示表現対応ガイドライン」を作成</li> </ul>   |
| 情報セキュリティ部会                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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事故対応体制の整備を推進</li> <li>● 海外個人情報保護法対応にともなう、グループ共通の個人情報管理規程および情報セキュリティガイドライン改定</li> <li>● 階層別セキュリティ教育の実施</li> </ul>                              |
| 防災・パンデミック部会               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ防災力(初動対応)の整備・強化                             <ol style="list-style-type: none"> <li>① グループ全社で本部体制表と初期対応フローチャートを作成</li> <li>② 安否確認システムの導入促進・登録者拡大を実施</li> </ol> </li> </ul> |
| 労働環境・人権部会                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ共通課題であるハラスメント対策として、継続してグループ各社で研修等を実施</li> <li>● グループ人権方針を宣言し、CSR調達方針を制定</li> <li>● 今後の「人権デュー・デリジェンス」推進のためロードマップを作成</li> </ul>   |

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    ※左記の項目に関してはホームページをご覧ください

## 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立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。

## 阪急阪神百貨店

### ● 防災訓練

誰もが指揮者になり、また、他の者の役割も担えるように、各店舗ではテーマ(緊急地震速報訓練、消防避難誘導訓練等)を定めた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、全従業員に携帯用の「災害時対応ポケットマニュアル」を配布し、社内ポータルサイトに掲載することで、防災意識の向上に取り組んでいます。また、普通救命士育成の講習会や応急手当講習会なども開催し、1,500名を超えるスタッフが受講しています。

### ● 多様なお客さま・従業員への対応

外国人観光客の多い都心店舗においては、緊急地震速報や避難誘導の多言語化を実施しています。また、全店舗で帰宅困難者対策としての災害備蓄品を拡充し、災害発生時の対策を強化しています。

## 関西スーパーマーケット、イズミヤ・阪急オアシス

各店において、消防訓練や地震訓練を定期的に行い、災害時における物資や避難場所等の提供に関して、出店地域の自治体と災害支援協定を締結しています。

### ● 関西スーパーマーケット

11自治体:大阪府、豊中市、箕面市、八尾市、河内長野市、高石市、富田林市、大阪市住之江区、西宮市、神戸市、伊丹市

### ● イズミヤ・阪急オアシス

18自治体:大阪府、京都府、奈良県、大阪市、豊中市、箕面市、八尾市、河内長野市、松原市、泉大津市、豊能町、神戸市、伊丹市、西宮市、川西市、長岡京市、和歌山市、広陵町

統合レポート  
Chapter 2

## H2Oリテイリングの価値創造のための各事業戦略

- 百貨店事業
- 食品事業
- 商業施設事業

# 「コミュニケーションリテラシー」を目指したビジネスモデルの転換

モノに付加価値をつけて販売するビジネスから、顧客の自己実現を支援するビジネスへ。

2025年本格始動に向けて、2023年度は働く一人ひとりの意識改革を図っています。



代表取締役  
百貨店事業担当  
山口 俊比古

コロナ禍に急速に進行したデジタル化やオンライン化により、生活者は、いつでもどこでもネットワークにつながって情報やモノ・サービスを手に入れることが可能になりました。加えて近年は、モノの文化的価値への共感に基づく消費だけでなく、自己実現の充足を求めて自己投資をするなど、現代社会の成熟に伴って消費スタイルも変化しています。

私たち百貨店は、モノに付加価値をつけることでビジネスを展開してきましたが、これらの変化をとらえて、顧客の自己実現支援を基点としたビジネスへと変革していきます。すなわち店頭だけでなく、オンラインも含めた継続的なコミュニケーションをとおして、一人ひとりの顧客にふさわしい価値・商品・サービスを提供し、顧客の自己実現を導くことで、中期的な顧客単価(LTV: ライフタイムバリュー)向上を目指すビジネスモデル(コミュニケーションリテラシー)への転換です。2023年度は事業変革に向けたスタートラインと位置づけ、まずは働く一人ひとりの意識改革を図っています。

## 明確なバリューと行動指針の制定 顧客基点の営業活動

2023年度から具体的に進めている取り組みは、大きく2つあります。

一つ目は、顧客基点の働き方への変革です。働く全員が同じマインドで日々の業務にあたるよう、バリュー(お客様の喜びは私たちの喜び)を明確に制定しました。バリューには「お客様の興味、関心ごと、課題に気づき、そのことに共感し、心動く解決をし続けることでお客様と私たちがともに成長し喜ぶ」ことを託しています。同時に行動指針(お客様の喜びのために①声を聴く②最善を尽くす③改善をし続ける)も定め、カスタマーサクセスアワードという報奨制度を新たに導入しました。一人でも多くの社員がこのアワードにエントリーし、具体的なアクションを自ら考え実行していくことを期待しています。

二つ目の取り組みは、顧客基点の営業活動です。従来は、店舗・カテゴリーごとの売上最大化が百貨店の営業活動のベースでした。しかし、顧客を基点にとらえると、営業活動の設定目標は、顧客ごとの売上最大化に変わります。目標達成のためには国内外の識別顧客数、コミュニケーションできる顧客数、継続的にご利用いただいている顧客数やオンライン決済顧客数といった人数数値がまずは重要指標になります。顧客ごとの興味・関心にふさわしい価値・商品・サービスを店舗を超えて提供し、さらに1回の販売で終わるのではなくそこからお客様との関係が始まると意識を変え、アフターフォローや新たなサービスを開発していきます。買上日数や商品点数を増やして顧客の買上単価を継続的に高めていくことで、顧客のライフタイムバリューの向上に寄与します。管理業務を減らしていかに顧

客の自己実現に向けた活動に注力できるか、各店舗でメンバーが一丸となって日々創意工夫を重ねているところです。

## 2024年にはデータ基盤の整備を

2025年に「コミュニケーションリテラシー」としてスタートを切れるよう、2024年には、顧客データを統合・一元管理できるデータ基盤を整備する計画です。この基盤を活用して、店舗でもオンラインでも接点のあるお客様を一元的にとらえてその方の興味・関心ごとへの理解を深め、その方にふさわしい提案をしていきます。同時にこれらのデータを分析し活用していくための人材育成にも取り組みます。デジタルデータを使いこなすスキルをはじめ、顧客とのコミュニケーション力、個別課題に対応できる骨格・カラー診断やコーディネート提案などの課題解決力も、重要な能力開発領域だととらえています。

2025年には、オンラインでの顧客接点を充足させ、リアル店舗に加えてスマホアプリ、EC機能と融合させたオンラインメディアの3つの接点で顧客への価値提案を行います。

従業員がこの事業変革の必要性に共感し新たな行動を起こせるよう、私自身が全従業員へ動画でメッセージを送ったり、組織長と1 on 1 ミーティングを行うなどして理解促進に努めています。これまでリアル店舗で培ってきたマーケティング力、ともに取り組んできた多くのお取引先とのネットワーク、そして何よりお客様を喜ばせたいというサービス精神を持つ従業員、これらの強みを活かして「コミュニケーションリテラシー」に向けて果敢にチャレンジしていきます。

## Topic 01 専門店×百貨店、高槻阪急のリモデル



高槻阪急は、2023年10月に「高槻阪急スクエア」に生まれ変わりました。大阪・京都から比較的アクセスが良く、豊かな自然にも恵まれた高槻の土地で、『高槻暮らしを「おしゃれで「楽しく」「便利に」を提案するデパートメントモール』を掲げて顧客支持No.1ストアを目指します。

ドラッグストアや家電量販店など暮らしを支える専門店の強みを取り込みながら、百貨店の強みである編集力を活かして、高槻マーケットに即した「子育てファミリーライフ」「今どき旬ファッション」「大人の楽しみ」の3つのスタイルワールドを新たに構築しました。特に、1階「子育てファミリーライフ」では、ベビールームを新設、さらに子育てファミリーの集いの場「たかつきけやきパーク」を象徴コーナーとして設置し、子育てファミリーを応援するイベントや、ワークショップを開催。高槻のお客さまの暮らしに寄り添い続けます。

## Topic 02 社会課題の解決に向けたフード移動販売



2023年7月14日、新規事業「走るデパ地下 阪急のスイーツ移動販売」が本格始動しました。時間や距離などの制約があって百貨店に行きたくても行けないお客さまに向けて、人気の定番デパ地下スイーツや阪急百貨店生まれのブランド(パンドール、グランカルビー、ハッピーターンズなど)約30ブランドを移動販売車で提供します。

販売拠点は、京阪神エリアのオフィスや駅前、介護施設や病院、郊外施設やファミリーマンションなどさまざまです。「仕事が忙しくてゆっくり買い物できない」「足を悪くしてから百貨店へ行ってない」「ベビーカーで人混みでの買い物は疲れる」など、お客さまの多様な不便・不自由・不満の解消を図っていきます。

百貨店が得意としてきた豊富な品揃えと話題性のある商品提案力でお客さまに「選ぶ楽しさ」を提供するとともに、移動販売という顧客接点をさらに拡大する新たな事業モデルによって、既存事業の価値の深化と顧客基点のビジネスモデルの両立を実現します。

## サステナブル Topic “人と自然の共生”を提案する売場



2023年4月12日、阪急うめだ本店8階に「GREEN AGE(グリーンエイジ)」をオープンしました。ファッション、スポーツ、ヘルス&ビューティー、ライフスタイルを提案する売場で、“人と自然の共生”をコンセプトにアウトドアブランドからラグジュアリーブランドまで共存。阪急百貨店が共同開発したコンセプトストア「ステラズ ワールド バイ ステラ マッカートニー」では、ヴィーガン、ベジタリアンにこだわったメニューを提供するカフェにブランドの理念に沿ったサステナブルな素材で作られたアイテムを販売するショップを併設しています。売場内には、“自然との共生”にまつわる体験や学びの場、モノを大切に使い続けるための循環型サービスの拠点なども設けています。

売場づくりには環境負荷の少ない建材を使用しました。地球環境に配慮しながら、都市生活者に向けて新しい自然共生型ライフスタイルを提案し、人と社会と環境が調和した、豊かな未来の共創を目指します。

## サステナブル Topic 地域の子どもたちを育む



当社グループのサステナビリティ経営方針重点テーマの1つ“地域の子どもたちを育む”を目的に、2019年の夏休みに阪急うめだ本店で「HANKYUこどもカレッジ」がスタートしました。以降、地域の子どもを中心としたファミリーを対象に「楽しく遊んで、学んで、体験する」をコンセプトに子どもたちに学びの機会を提供しています。2023年2月22日には、文部科学省主催の「令和4年度青少年の体験活動推進企業表彰」において、2021年実施の「HANKYUこどもカレッジ」が百貨店として初めて審査委員会優秀賞を受賞しました。

2023年は阪神梅田本店にも開催が広がり、ますますパワーアップした「こどもカレッジ」。阪急うめだ本店で230講座、阪神梅田本店で92講座、合計322の講座が揃いました。阪急うめだ本店9階祝祭広場では、生き物の生態について学び、感じ、好奇心を育む「いきものの学校」を開講。「海遊館」「ニフレル」「アドベンチャーワールド」などとタグを組み、生き物のプロから学ぶイベントを行いました。

# お客さまに「私のスーパー」と思っただけの「パーソナル型」スーパーマーケットへ

お客さまのニーズに合わせて当社グループの店舗を使い分けていただくことで、マーケットシェアとマインドシェアの拡大を図ります。



代表取締役副社長  
食品事業担当  
林 克弘

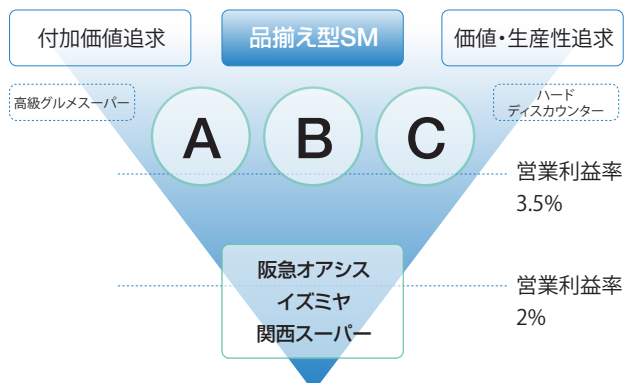
**食**品スーパー業界は、少子高齢化や人口減少等による小売市場の縮小、ECや他業種の参入による競争激化、そして新型コロナウイルス感染症によるライフスタイルの変化に加え、また、国際情勢の混乱に伴う原材料価格やエネルギーコストの高騰等によって、家計の節約志向がますます強まっています。これらの環境変化は商品価格へも大きな影響をおよぼすため、「食」事業を取り巻く環境はますます多様な対応が必要になってきています。

当事業の食品スーパー「関西スーパー」「イズミヤ」「阪急オアシス」は、現在は、各屋号をそのまま維持しつつ、屋号による棲み分けから、出店地域ごとの特色に合わせた店づくりや品揃え、価格帯の見直し等を行っています。その地域のお客さまに最もご利用いただける、お客さまにとっての「一番店」、すなわち「私のスーパー」と思っただけの「パーソナル型」スーパーマーケット、そして、立地、マーケット、顧客ニーズに対応し、お客さまに最適な選択肢を提供する「ジャストフィット型」スーパーマーケットを目指しています。

## 目指すは一体での事業運営、 3つの店舗モデルでエリア内で最適化

そのための一歩として、2023年4月1日付でイズミヤ株式会社と株式会社阪急オアシスを合併しました。両社の事業改革とさらなる進化に着手し、今後の株式会社関西スーパーマーケットとの経営統合によるシナジー効果の実現に取り組んでいるところです。具体的には、商圈、立地、店舗規模に基づく店舗フォーマットの分類と整理を行い、店舗運営、決済、商品政策・取引先政策、製造・開発、物流、プロセスセンター、システム、本部機能などの分野で取り組みを進めています。短期的なシナジーも追求しつつ、中長期的な設計を進め、事業運営の一体化を図っていきます。

そして、下図のように、店舗には「付加価値追求」と「価格・生産性追求」という2つの方向性があると考えており、その両極には、高級グルメスーパーとハードディスカウンターという業態もあります。この両極の業態を目指していくのではなく、お客さまのニーズにあつたさまざまな選択肢を提供できるように、付加価値を提供していくAやBのモデルと、価格を中心に対応していく新しい



Cモデルという品揃え型スーパーの展開を計画しています。これにより、エリア内での差別化を図り、お客さまのニーズに合わせて、当社グループの店舗を使い分けていただくことで、マーケットシェアとマインドシェアの拡大を図っていきます。

## パーソナルな事業展開に欠かせない インフラ投資

店舗モデルの最適化と同時に、独自性・差別化された商品を店舗に提供するため、当社グループがもつ製造会社のSPA機能を今後さらに連携・集約・拡大していきます。

また、2023年6月、今後のパーソナル対応の礎となる宅配事業の拡大のために、兵庫県伊丹市に新センターを新設・移転し、稼働させました。従来のセンターの2倍の能力を持つセンターです。

このように、よりパーソナルに事業を展開していくためには、店舗というリアル資産の更新も進めながら、事業のベースになるSCM(サプライチェーンマネジメント)、物流、システム等のインフラのDX、効率化、継続した進化のための投資が欠かせません。よりスケールのメリットを仕組みに活かす取り組みを今後進めていきます。

そして同時に、これらの取り組みを実現するために、当事業は、地域社会をはじめ、さまざまなステークホルダーの皆さまとともに創り上げていく「地域共生」が当事業の出発点と考えています。食品事業の成長と収益性を高めることは同時に、「食」とおして暮らしの元気パートナーとなることです。この両輪で当社グループの事業としての「第2の柱」となることを目指していきます。

## Topic 01 ネットスーパー強化 ～新拠点整備～



2023年6月、ネットスーパー「阪急キッチンエール」の物流拠点を、大阪府吹田市から兵庫県伊丹市へ移転しました。新拠点は大阪空港至近で、阪神高速他、複数の幹線道路と近接しており、大阪・神戸・京都いずれにもアクセス良好です。倉庫は三温度帯（冷凍・冷蔵・常温）に対応し、需要が増えている冷凍・常温の品揃えを強化すべく、面積を15,000㎡と旧センターの1.5倍に拡大。併せて経年劣化の進んでいた設備機器を一新し、最新のピッキング設備を全温度帯に導入しました。

年間100万件以上のお届けをしている阪急キッチンエールは、2022年より阪急オアシス・イズミヤ店舗と連携して、日常使いの「ネットスーパー」として更なる事業の拡大に取り組んでいます。現在、会員は約5万人、商品ラインアップは3,000種類以上、食品スーパーとデパ地下のどちらの商品も提供。年間200万件のお届けを目標に、地域に根ざしたネットスーパーを目指しています。

## Topic 02 SPA強化 ～惣菜製造会社の冷凍食品開発～



阪急デリカアイでは、当社グループの食品スーパーとの製販一体運営で惣菜や弁当・寿司を中心に商品開発・製造を行っています。

自社開発している「ワンディッシュ・デリ」シリーズはクオリティと利便性・保存性から高い評価を得ています。製造拠点となる池田工場（大阪府池田市）では高機能の急速凍結ラインを導入し、高度な品質管理基準のもと、直近では月間約30万パックを出荷しています。賞味期間が長く（製造から1年）、計画製造を行うことで、**生活者・事業者の双方にとってフードロスの低減にもつながります**。冷凍食品へのニーズは持続的に高まる想定しており、阪急デリカアイではこれまでに蓄積した急速凍結技術を活用することでさらなる新商品開発に取り組むとともに、今後は食品スーパーの惣菜部門に向けて高品質の業務用食材を冷凍で供給するなど、当社グループの食品事業を支えるインフラ機能の強化・拡充を進めています。

## サステナブル Topic 地域の子どもたちへ、地域の環境へ



イズミヤと阪急オアシスの16店舗（2023年5月時点）では、当社グループが活動を協賛・支援している一般財団法人H2Oサンタ（P9・10参照）を介して、**店頭で売れ残ったパンを各店舗が出店するエリアで活動している「子ども食堂」に寄付しています**。子ども食堂の運営サポートはもちろん、子どもたちがさまざまな種類の中から好きなパンを選び、皆と一緒に食事をとる楽しさを経験するきっかけにもなれたらと考えています。この活動は当社グループ全体で取り組んでいるフードロス削減にもつながっています。

また、各食品スーパーでは、近郊農家で取れた新鮮な野菜や果物を取り揃えた地産・地消のコーナーを展開しています。鮮度や品質にこだわった「生産者の顔が見える商品」を提供することからスタートしましたが、**近郊農家からの商品調達**が、**流通過程で排出される二酸化炭素の削減にもつながることから**、阪急オアシス豊中駅前店・池田店、イズミヤ千里丘店が大阪府の「脱炭素ポイント制度推進プラットフォーム」



ーム」(\*)の実証実験（2022年11月～2023年1月）に参画し、同店の地産・地消のコーナー「おひさん市」での商品の購入に対して特別ポイントが付与しました。

関西スーパーでは、**店舗で排出された食品残さを回収して液体堆肥を製造しています**。2010年より、JA丹波ひかみ様のご協力で液体堆肥を使用して「丹波ひかみ産こしひかり」の栽培を始め、2011年には農林水産省・環境省から「再生利用事業計画（食品リサイクルグループ）」の認定を受けました。2022年は5店舗で食品リサイクルループ米（精米400kg）を販売しました。

今後も利用頻度の高い食品スーパーだからこそできるさまざまな活動に取り組み、サステナブルな地域との絆を深めていきます。

(\*)小売事業者等が現在運用しているポイントシステムを活用し、生産・流通過程でCO<sub>2</sub>排出が少ない商品を購入した消費者に対して脱炭素ポイントを上乘せ付与し、脱炭素に寄与する商品選択の促進効果やCO<sub>2</sub>削減効果等に関する検証事業

# 地域に愛される商業施設と不動産活用の最大化を目指して

収益力の改善とともに、地域に愛される商業施設を目指して「商業施設事業の再建」にスピード感を持って取り組んでいます。



執行役員  
商業施設事業担当  
今井 康博

商業施設事業は、①商業施設の管理・運営事業（株式会社エイチ・ツー・オー商業開発、株式会社阪急商業開発）、②ホテル運営事業（株式会社大井開発）、③総合ビルメンテナンス事業（株式会社カンソー、株式会社阪急メンテナンスサービス）の3事業から構成されています。

商業施設事業を取り巻く環境は、コロナ禍による大きな打撃に加え、少子高齢化・人口減少の進展やeコマースの台頭、大規模商業施設の新店による競争激化、そして国際情勢の不安による燃料高騰など、厳しい状況が続いています。このような中でも、中期経営計画（2021～2023年度）において、

- イズミヤGMS（総合スーパー）のSC化
- “人”と“地域”がつながる近隣型商業施設の確立
- ビジネスホテル「アワーズイン阪急」の運営見直しによる収益力改善

の3点を重点取り組みに据え、事業再建を推進しています。

## 今後は、「不動産事業の強化」を第一の取り組みの柱に

総合スーパー運営のイズミヤ株式会社より、商業施設運営および衣料品・住居関連品販売事業を吸収分割にて承継し2020年4月に発足した株式会社エイチ・ツー・オー商業開発では、最大の課題である総合スーパーからショッピングセンターへの転換を積極的に推進しています。グループ横断メンバーでのリーシングプロジェクトによるテナント誘致強化や、直営の衣料品売場再編等による収益力強化、本社部門の管理体制やチェック機能の見直し等による費用適正化により、当初計画より前倒しで黒字体質への改善を実現しました。会社の風土や従業員の意識も「小さな成功体験の積み重ねを大事にし、新しいことへ積極的に挑戦する」方向へと大きく変わり、好循環が生まれています。

ビジネスホテル「アワーズイン阪急」では、コロナ禍で大きな影響を受けましたが、アフターコロナでの宿泊需要の戻りにより、客室稼働率が大幅に改善しました。加えて、客室価格変動制の導入による客室単価の向上や、併設する2棟のホテルのフロント統合や自動チェックイン機導入などの運営・管理の見直しを行ったことで、同社も黒字に転換しました。

ビルメンテナンス事業では、コスト構造の見直しや受託施設の拡大など各種施策に取り組み、安定した収益構造を実現しています。一方で、同事業には人材不足の課題があるため、今後は専門職採用や人材育成に重点的に取り組んでいきます。

これら各社の取り組みにより、不動産事業においては**中期経営計画の営業利益目標値を1年前倒しで達成するなど、事業再建は順調に進んでいます。**これに留まることなく、さらなる効率

的な不動産活用と判断の迅速化を図るため、今般**商業施設の管理・運営事業全体での「不動産事業の強化」**を第一の取り組みの柱に掲げました。不動産事業本部を設置し、不動産活用の判断を迅速に実施するとともに、事業の企画機能を強化して、収益力を第一に事業展開を構築します。当社グループの不動産の資産価値の最大化に向け、従来の枠にとられない柔軟な発想で新しいチャレンジを進めていきます。

## 地域に愛される商業施設を目指して

当事業が運営する商業施設では、「花と音楽と祭りのある暮らし」を基本テーマに、地域のコミュニティ拠点として愛される商業施設を目指して、行政を含めた地域との連携を強化しています。幼稚園・保育園の園児と一緒に花壇づくりを行ったり、地域や季節に合わせた音楽イベントを積極的に実施するほか、行政や企業と連携した地域の環境向上への取り組みなども実施しています。これらの取り組みの成功事例を、将来的には、全てのショッピングセンターで展開できるよう、その推進役となる「人づくり」を見据えて「『まちづくりが店づくり』プロジェクト(MMPJ)」を立ち上げました。

収益面での再建はもちろんのこと、**地域の住民の方々、行政・企業との連携や、さまざまな企画を推進していくチャレンジ精神を持った人材の育成、企業風土の醸成を推進することで、地域に愛される商業施設の再構築を進めていきます。**商業施設事業として「長期事業構想2030」における目標営業利益30億円を早期に達成するべく事業を推進していきます。



## Topic 01 不動産事業の強化



不動産事業における資産価値最大化に向け、エイチ・ツー・オー商業開発では不動産事業本部を設置し取り組みを推進しています。

具体的な取り組みとしては、旧GMSやスーパーセンター計33ヶ所をさらなる近隣型地域密着SCとするため、店舗のコンセプトを再構築したうえで地域性にも配慮した改装やテナント誘致を推進しています。また、**グループ横断のリーシングプロジェクト**を立ち上げ、さらに設備設計担当者を加えたチーム体制を整え専門性を高めながら、メンバーが連携してリーシング力の強化を図り、生活シーンに応じた新ジャンルのテナント誘致に取り組んでいます。2023年4月には、グループ内の4つの商業施設をマスターリースし、運営管理を行いながら今後の改装計画を進めており、対象物件の収益向上を図り、受託物件数を増やしていくことで、不動産事業規模の拡大を図ります。

また、旧耐震基準の施設の売却・建て替えを計画的に推進し、長期的に安全・安心な商業施設をつくり上げ、地域に根ざした持続的な企業活動の実現を目指します。

## Topic 02 「コトの価値」提案型の専門店事業へ



専門店事業では、「MD見直し」「VMDの徹底」「在庫の適正化」を進め、2022年度に事業の黒字化を達成しました。具体的には、**商品本来の「モノの価値」**だけでなく、「ちょっと〇〇がいい」「コトの価値」を編集したショップ「i-closet」へと売場を生まれ変わらせました。本部に「i-closet コンシェルジュ」を配置し、さらにお客さまにより質の高い情報提供ができるよう、シューフィッターなどのさまざまな資格取得に取り組んでいます。

また、「i-closet コンシェルジュ」は、「自分磨き」「社会貢献」「体験」を軸に、お客さまに「+αの情報価値」を感じていただくイベントも企画しています。実施例としては、トレンドカラーを取り入れたコーディネート人気投票や、チェアヨガやシューズのフィッティングイベントなど地域の皆さまの健康増進を目的としたイベントの開催、また婦人肌着の販促においてお取引先(ワコール)とコラボしたSNSや動画を配信し、話題となりました。今後も浴衣の着付イベントや、フェムテック座談会、お子さまコーディネート体験など、i-closetを身近に感じていただけるよう、さまざまな価値体験を提案していきます。

## サステナブル Topic SCが、地域への情報発信・地域との交流の場に



2022年9月、株式会社トヨタレンタリース大阪、関西電力株式会社との3社共同で、カーボンニュートラルの取り組みを通じた地域環境向上への活動を開始、業務車両に導入した電気自動車とワイヤレス充電器のお披露目式をSC千里丘で行いました。その機運を行政との連携にもつなげていこうと、2023年2月には吹田市主催「すいた環境教育フェスタ」にブース出展し、業務車両の電気自動車も展示しました。SC千里丘で開催した告知イベントでは、吹田市において市民・事業者・行政が協働して持続可能な地域社会づくりを推進する「アジェンダ21すいた」が参加しました。これを機に「アジェンダ21すいた」主催イベントにも協力企業として参画するとともに、翌年度の「すいた環境教育フェスタ」にも運営事業者として参画することが決まるなど、**行政や団体との連携**を深めています。

また、SCの運営コンセプトである「**花と音楽と祭りのある暮らし**」の取り組みの一環として、**花壇づくり**に取り組んでいます。吹田市では、

市役所より地元の植栽にかかわる団体をご紹介いただき、花壇づくりや団体のイベント等で協力するなど、より地元の皆さまと連携する機会を増やす活動をしています。

また奈良県では、自治体の景観・環境づくりの取り組みに賛同して、昨年度より花壇づくりを通じた地域連携に向けた協議を進めています。現在、SC学園前、SC広陵で地域の子どもたちと作った花壇が同取り組みのパートナー花壇に認定され、地元のお客さまの目を楽しませています。今後は、同じ取り組みをされている地域の団体との連携も図っていきます。

こういった取り組みの推進役となる「人づくり」のため、「『まちづくりが店づくり』プロジェクト(MMPJ)」を立ち上げました。MMPJでは、地域に根ざしたSCが「まち」の中で新しい役割を担い、「まちづくり」を仕掛けていくプロジェクトにSCが参画することで、行政などと協働で地域環境に貢献できる人材の育成に取り組むとともに、地域になくてはならない存在として積極的に活動していきます。

統合レポート  
Chapter 3

## データ集

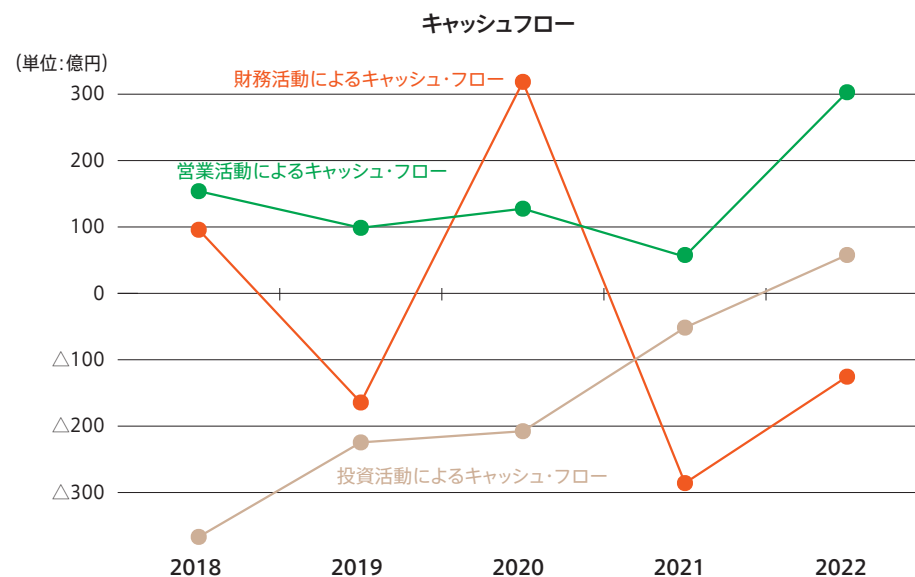
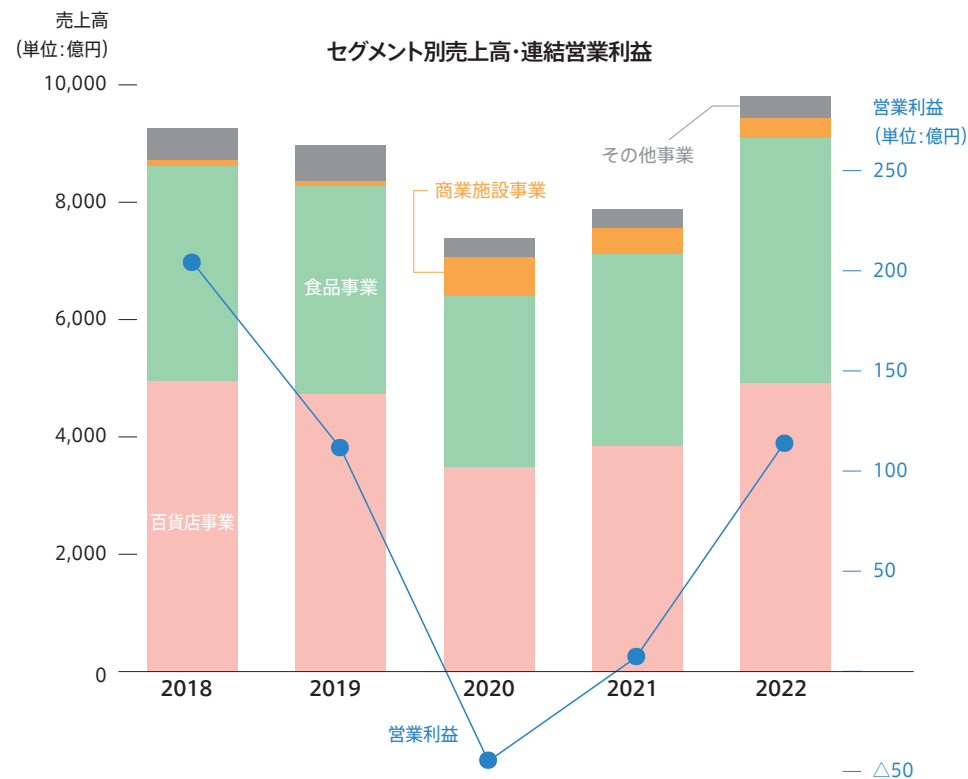
- 財務データ
- 非財務データ

## 業績ハイライト ①

(単位:百万円)

| 会計年度             | 年度   | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     |
|------------------|------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                  | 決算年月 | 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 |
| 総額売上高(※1)        |      | 926,872  | 897,289  | 739,198  | 788,108  | 979,723  |
| 百貨店事業            |      | 494,608  | 473,225  | 347,768  | 385,095  | 491,838  |
| 食品事業             |      | 367,580  | 354,115  | 292,754  | 327,205  | 416,139  |
| 商業施設事業           |      | 8,736    | 8,725    | 65,024   | 42,879   | 35,574   |
| その他事業            |      | 55,948   | 61,222   | 33,651   | 32,928   | 36,169   |
| 売上高              |      | 926,872  | 897,289  | 739,198  | 518,447  | 628,089  |
| 営業利益             |      | 20,422   | 11,171   | △4,438   | 740      | 11,388   |
| 百貨店事業            |      | 17,883   | 11,486   | △1,903   | 939      | 10,299   |
| 食品事業             |      | △438     | △2,503   | 4,086    | 5,326    | 5,469    |
| 商業施設事業           |      | 4,281    | 4,141    | △757     | 391      | 1,808    |
| その他事業            |      | 5,030    | 2,903    | △1,516   | △3,409   | △3,100   |
| 調整額              |      | △6,335   | △4,856   | △4,347   | △2,506   | △3,089   |
| 経常利益             |      | 21,376   | 11,831   | △2,907   | 2,346    | 13,004   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益  |      | 2,162    | △13,150  | △24,791  | 9,872    | 16,382   |
| 設備投資             |      | 32,039   | 35,125   | 22,699   | 25,256   | 31,160   |
| 減価償却費            |      | 17,399   | 18,519   | 18,141   | 17,902   | 19,159   |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー |      | 15,392   | 9,871    | 12,755   | 6,465    | 30,295   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー |      | △36,682  | △22,451  | △20,761  | △5,203   | 5,782    |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー |      | 9,581    | △16,440  | 31,859   | △28,578  | △12,549  |

(※1) 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。

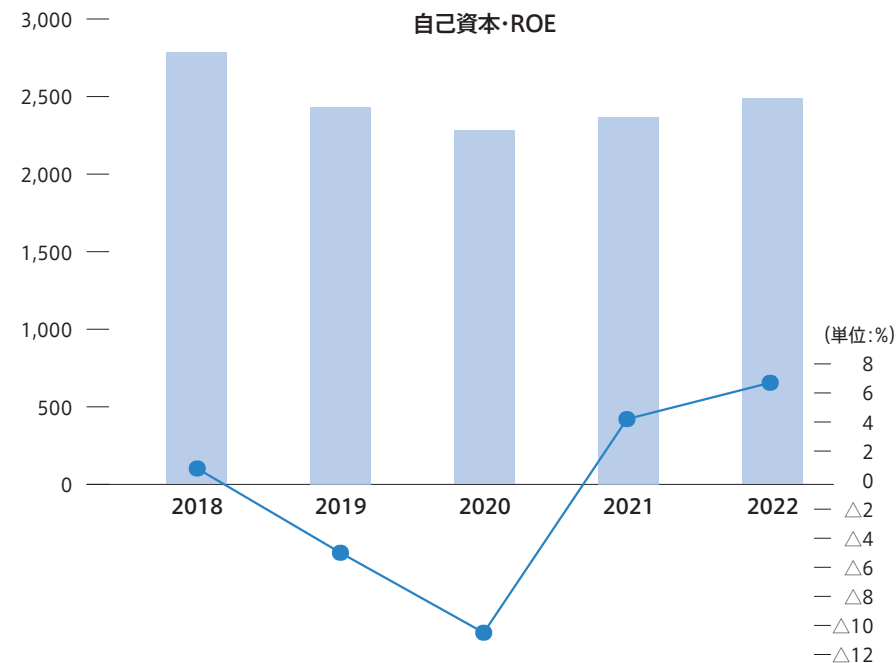


## 業績ハイライト ②

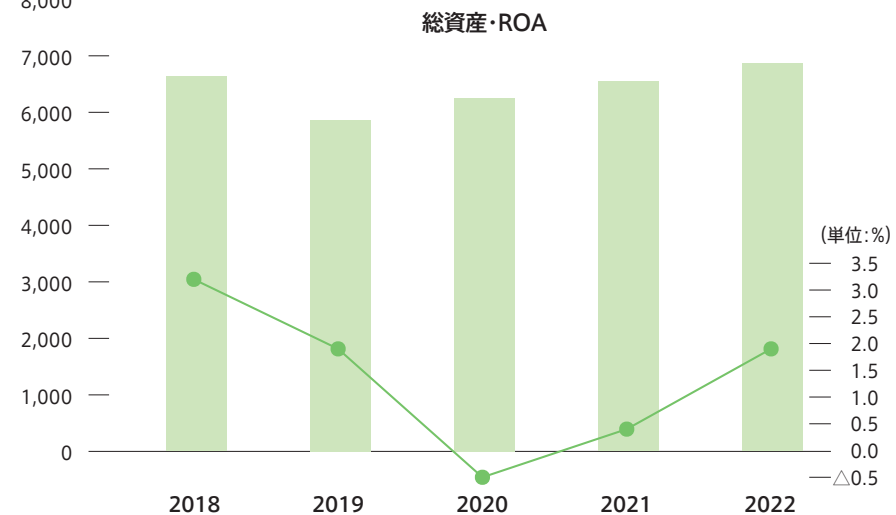
(単位:百万円)

| 年度            | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     |
|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 決算年月          | 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 |
| 会計年度末         |          |          |          |          |          |
| 純資産           | 279,603  | 244,634  | 229,277  | 260,938  | 272,814  |
| 自己資本          | 278,364  | 243,317  | 228,134  | 236,844  | 248,821  |
| 総資産           | 663,335  | 586,904  | 625,945  | 654,558  | 686,423  |
| 1株当たり情報       |          |          |          |          |          |
| 純資産(円)        | 2252.28  | 1967.90  | 1843.78  | 1922.25  | 2,137.87 |
| 当期純利益(円)      | 17.50    | △106.38  | △200.45  | 79.84    | 135.85   |
| 配当金(円)        | 40       | 40       | 25       | 25       | 25       |
| 財務指標          |          |          |          |          |          |
| 営業利益率(%)      | 2.2      | 1.2      | △0.6     | 0.1      | 1.8      |
| 自己資本比率(%)     | 42.0     | 41.5     | 36.4     | 36.2     | 36.2     |
| 自己資本当期純利益率(%) | 0.8      | △5.0     | △10.5    | 4.2      | 6.7      |
| 総資産経常利益率(%)   | 3.2      | 1.9      | △0.5     | 0.4      | 1.9      |
| 連結配当性向(%)     | 228.5    | -        | -        | 31.3     | 18.4     |

(単位:億円)



(単位:億円)



## 環境データ

| 項目                           | 範囲   | 単位                   | 2020年度  | 2021年度  | 2022年度  |
|------------------------------|------|----------------------|---------|---------|---------|
| <b>エネルギー使用量</b>              |      |                      |         |         |         |
| 電力                           | 連結   | 千kWh                 | 457,480 | 458,474 | 551,994 |
| ガス                           | 連結   | 千m <sup>3</sup>      | 8,959   | 8,116   | 7,772   |
| 温水・冷水・蒸気                     | 連結   | 千GJ                  | 91      | 119     | 158     |
| ガソリン・軽油                      | 連結   | 千GJ                  | 7       | 8       | 9       |
| 合計                           | 連結   | 千GJ                  | 5,083   | 5,094   | 6,082 * |
| <b>温室効果ガス排出量</b>             |      |                      |         |         |         |
| スコープ1                        | 連結   | 千t-CO <sub>2</sub> e | 48      | 40      | 52 *    |
| スコープ2                        | 連結   | 千t-CO <sub>2</sub> e | 165     | 175     | 175 *   |
| スコープ3                        | 主要5社 | 千t-CO <sub>2</sub> e | 2,179   | 2,246   | 2,940   |
| "スコープ3 カテゴリ1<br>購入した商品・サービス" | 主要5社 | 千t-CO <sub>2</sub> e | 1,944   | 1,982   | 2,633 * |
| <b>水使用量</b>                  |      |                      |         |         |         |
| 水使用                          | 主要5社 | 千m <sup>3</sup>      | 1,909   | 1,925   | 2,653   |
| <b>容器包装</b>                  |      |                      |         |         |         |
| 紙資材                          | 主要5社 | t                    | 735     | 741     | 1,131   |
| プラスチック資材                     | 主要5社 | t                    | 3,416   | 2,801   | 3,784   |
| <b>廃棄物</b>                   |      |                      |         |         |         |
| 廃棄物総発生量                      | 主要5社 | t                    | 42,639  | 42,692  | 59,679  |
| リサイクル率                       | 主要5社 | %                    | 59.6    | 60.2    | 61.1    |
| 食品廃棄物発生量                     | 主要4社 | t                    | 9,876   | 9,415   | 11,800  |
| 食品リサイクル率                     | 主要4社 | %                    | 46.6    | 50.3    | 56.1    |

※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15社  
(2021年度以前は関西スーパーマーケットを含まない主要14社)

主要5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年度以前は関西スーパーマーケットを含まない主要4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  
(2021年度以前は関西スーパーマーケットを含まない主要3社)

\*：第三者保証対象項目

### ■温室効果ガス排出量の算定について

スコープ1

排出量 =  $\Sigma$  (燃料使用量 × CO<sub>2</sub>排出係数 ※1) +  $\Sigma$  (エネルギー起源のCO<sub>2</sub>以外のGHG排出量 × 地球温暖化係数 ※1)

スコープ2

排出量 =  $\Sigma$  (購入電力量など(温水・冷水・蒸気を含む) × CO<sub>2</sub>排出係数 ※1)

スコープ3カテゴリ1

排出量 =  $\Sigma$  { (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Ver.3.2を参照

### ■第三者保証

2022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。



デロイトトーマツ

独立した第三者保証報告書

2023年10月27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 **長谷友春**

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 2023」(以下「報告書」という。)に記載されているネの付された2022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「財務報告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証、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。  

- ・ 会社の見知り方法が、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、手続は見識の基礎となったデータのテスト又は見識の再実施を含めていない。
- ・ データの信頼性、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ほどは高くない。

**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ると信じている事項は、重要な点に及ばないとして認められなかった。

以上  
Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

## 人事データ(1/2)

| 項目       | 範囲     | 単位 | 2020年度 |        |        | 2021年度 |        |        | 2022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  | 人  | 4,195  | 949    | 5,144  | 4,185  | 907    | 5,092  | 3,884  | 851    | 4,735  |
|          | 食品事業   | 人  | 3,399  | 10,560 | 13,959 | 2,621  | 10,136 | 12,757 | 3,772  | 11,408 | 15,180 |
|          | 商業施設事業 | 人  | 348    | 909    | 1,257  | 695    | 1,497  | 2,192  | 609    | 1,197  | 1,806  |
|          | その他事業  | 人  | 1,628  | 2,873  | 4,501  | 1,482  | 2,421  | 3,903  | 1,220  | 1,791  | 3,011  |
|          | 連結     | 人  | 9,570  | 15,291 | 24,861 | 8,983  | 14,961 | 23,944 | 9,485  | 15,247 | 24,732 |
| 女性従業員比率  | 百貨店事業  | %  | 63.7   | 85.3   | 71.7   | 65.0   | 86.4   | 72.7   | 64.9   | 80.2   | 70.5   |
|          | 食品事業   | %  | 28.1   | 76.5   | 69.3   | 28.9   | 77.2   | 69.5   | 28.9   | 77.5   | 68.9   |
|          | 商業施設事業 | %  | 29.1   | 61.4   | 55.2   | 27.2   | 56.3   | 50.2   | 27.4   | 54.9   | 48.9   |
|          | その他事業  | %  | 54.5   | 74.6   | 69.5   | 58.3   | 76.4   | 70.6   | 58.1   | 78.8   | 71.7   |
|          | 連結     | %  | 44.0   | 75.2   | 68.1   | 45.1   | 75.9   | 68.3   | 45.0   | 75.7   | 67.7   |
| 女性管理職比率  | 百貨店事業  | %  | 14.2   |        | 14.2   | 15.9   |        | 15.9   | 18.5   |        | 18.5   |
|          | 食品事業   | %  | 5.3    | 0.0    | 5.2    | 5.6    | 0.0    | 5.5    | 5.9    | 33.3   | 6.2    |
|          | 商業施設事業 | %  | 10.6   | 0.0    | 9.9    | 11.6   | 0.0    | 11.0   | 14.6   | 0.0    | 13.9   |
|          | その他事業  | %  | 21.2   | 75.0   | 22.7   | 25.6   | 40.0   | 26.0   | 28.4   | 33.3   | 28.5   |
|          | 連結     | %  | 10.5   | 16.7   | 10.6   | 12.2   | 12.5   | 12.2   | 13.7   | 18.8   | 13.7   |
| 男女賃金格差   | 百貨店事業  | %  | 63.9   | 64.7   | 56.9   | 64.7   | 60.4   | 55.8   | 65.4   | 64.5   | 60.4   |
|          | 食品事業   | %  | 73.0   | 87.5   | 54.9   | 64.1   | 86.3   | 51.5   | 75.5   | 91.3   | 51.8   |
|          | 商業施設事業 | %  | 91.6   | 65.6   | 54.5   | 90.5   | 70.1   | 56.9   | 84.9   | 69.6   | 55.5   |
|          | その他事業  | %  | 74.9   | 114.6  | 74.4   | 73.6   | 107.5  | 72.3   | 72.9   | 111.2  | 75.0   |
|          | 連結     | %  | 67.6   | 84.3   | 56.9   | 65.8   | 83.5   | 54.6   | 74.1   | 86.5   | 56.6   |
| 育児休業取得者数 | 百貨店事業  | 人  | 53     | 12     | 65     | 41     | 11     | 52     | 48     | 16     | 64     |
|          | 食品事業   | 人  | 34     | 30     | 64     | 21     | 43     | 64     | 39     | 51     | 90     |
|          | 商業施設事業 | 人  | 5      | 2      | 7      | 4      | 0      | 4      | 5      | 1      | 6      |
|          | その他事業  | 人  | 15     | 7      | 22     | 20     | 11     | 31     | 23     | 12     | 35     |
|          | 連結     | 人  | 107    | 51     | 158    | 86     | 65     | 151    | 115    | 80     | 195    |

※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おります

(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)

※女性従業員比率以下の各指標は、2023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。

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

※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。

## 人事データ(2/2)

| 項目        | 範囲     | 単位 | 2020年度 |       |       | 2021年度 |       |      | 2022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  | %  | 71.0   |       | 71.0  | 77.8   |       | 77.8 | 94.7   | 0.0   | 90.0 |
|           | 食品事業   | %  | 5.7    |       | 5.7   | 6.3    |       | 6.3  | 31.0   | 33.3  | 31.3 |
|           | 商業施設事業 | %  | 0.0    | 50.0  | 33.3  | 0.0    | 0.0   | 0.0  | 0.0    | 50.0  | 16.7 |
|           | その他事業  | %  | 100.0  |       | 100.0 | 33.3   |       | 33.3 | 80.0   |       | 80.0 |
|           | 連結     | %  | 36.8   | 50.0  | 37.1  | 30.9   | 0.0   | 30.4 | 54.4   | 33.3  | 52.4 |
| 介護休業取得者数  | 百貨店事業  | 人  | 3      | 6     | 9     | 1      | 2     | 3    | 2      | 9     | 11   |
|           | 食品事業   | 人  | 3      | 1     | 4     | 2      | 4     | 6    | 3      | 1     | 4    |
|           | 商業施設事業 | 人  | 0      | 1     | 1     | 0      | 0     | 0    | 1      | 0     | 1    |
|           | その他事業  | 人  | 0      | 0     | 0     | 0      | 0     | 0    | 0      | 0     | 0    |
|           | 連結     | 人  | 6      | 8     | 14    | 3      | 6     | 9    | 6      | 10    | 16   |
| 有給休暇取得率   | 百貨店事業  | %  | 42.8   | 69.7  | 52.0  | 45.2   | 70.0  | 53.4 | 55.8   | 78.1  | 63.1 |
|           | 食品事業   | %  | 51.2   | 79.6  | 74.0  | 51.3   | 83.2  | 76.8 | 53.8   | 82.2  | 76.3 |
|           | 商業施設事業 | %  | 50.9   | 75.9  | 70.4  | 53.9   | 63.9  | 61.2 | 60.0   | 71.7  | 68.6 |
|           | その他事業  | %  | 56.4   | 46.1  | 49.7  | 64.8   | 68.0  | 66.7 | 70.4   | 74.4  | 72.8 |
|           | 連結     | %  | 48.2   | 76.7  | 68.5  | 50.1   | 79.7  | 70.8 | 56.2   | 80.6  | 73.2 |
| 離職率       | 百貨店事業  | %  | 1.1    | 7.9   | 3.6   | 1.7    | 11.2  | 5.2  | 1.8    | 11.1  | 5.1  |
|           | 食品事業   | %  | 5.5    | 17.6  | 15.6  | 5.3    | 19.1  | 16.8 | 6.1    | 19.4  | 17.0 |
|           | 商業施設事業 | %  | 6.3    | 29.1  | 25.1  | 7.7    | 24.6  | 21.1 | 7.6    | 21.0  | 18.0 |
|           | その他事業  | %  | 6.2    | 26.3  | 19.3  | 14.1   | 24.2  | 19.9 | 8.8    | 24.5  | 17.9 |
|           | 連結     | %  | 3.9    | 18.7  | 14.9  | 5.0    | 19.3  | 15.5 | 4.8    | 19.2  | 15.2 |
| 障がい者雇用率   | 連結     | %  | —      | —     | 2.61  | —      | —     | 2.68 | —      | —     | 2.89 |
| 総額人件費     | 連結     | 億円 | —      | —     | 652   | —      | —     | 691  | —      | —     | 821  |
| 人的資本ROI   | 連結     | %  | —      | —     | 12.1  | —      | —     | 7.1  | —      | —     | 17.5 |

※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。

※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

# 編集方針



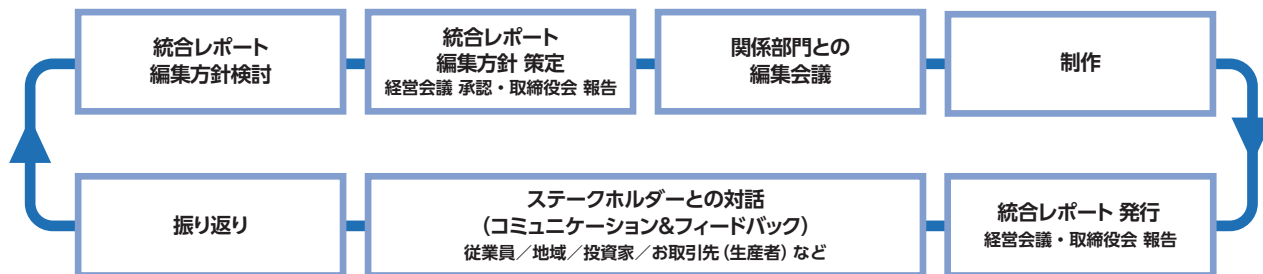
常務執行役員 総務室長 池嶋 勝(前列中央左)  
ステークホルダーコミュニケーションプロジェクトメンバー

「**統** 統合レポート2023」は、株主・投資家をはじめ全てのステークホルダーの皆さまに対して、当社グループの中長期的な価値創造について、より一層の理解を深めていただくことを目的に、グループの全体像や企業価値創造に向けた戦略、価値創造を支える基盤について、総合的にご報告するために作成したものです。

当社では、前年度より、ステークホルダーの皆さまとのより良い関係性を築き上げ、グループ全体のコミュニケーション戦略を策定することを目的としたプロジェクトを立ち上げ、今年度は本プロジェクトメンバーを中心に「統合レポート2023」を作成しました。前年度に比べ、事業戦略や機能戦略であるIT・デジタル戦略、人的資本戦略など実行戦略の記載を充実させ、目指すべくビジネスモデル「コミュニケーションリテラシー」へどのように転換を図っていくか、そして「関西ドミナント化戦略」や「コミュニケーションリテラシー」など当社の戦略をいかに読み手の皆さまにわかりやすくお伝えできるかに重点を置き編集しました。また、2023年度は現・中期経営計画の最終年度であり、計画の進捗について説明させていただくことによって、私たち自身もグループの現在位置を確認し、「長期事業構想2030」の実現に向けて、次期中期経営計画の策定につなげていきたいと考えています。

私たちは、本レポートが当社グループに対するご理解の一助となり、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、今後も、適切な情報開示に努め、さらなる企業価値向上につながるよう取り組んでいきます。

## 統合レポート制作フロー



## 報告対象範囲

### 対象期間:

2022年度(2022年4月1日～2023年3月31日)の活動を中心に、直近の活動報告も含んでいます。

### 参考ガイドライン:

GRIスタンダード

### 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。

### 将来見通しに関する記述:

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

## ウェブサイトのご紹介

当社ウェブサイトでもさまざまな情報をご紹介します。

### IR情報

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

### サステナビリティ情報

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

### コーポレートガバナンス情報

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

### 統合レポートバックナンバー

<https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/ir/library/report.html>

### わたしたちのストーリー(グループ従業員のインタビュー)

<https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/our-story.html>



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>

