ガバナンス

61 社外取締役メッセージ
63 コーポレートガバナンス
68 リスクマネジメント

社外取締役メッセージ

独自の価値を磨き上げ、実行力の向上を追求する

社外取締役　**中野 健二郎**

「長期事業構想2030 Ver.2アップデート」では、グループが目指すべき成長領域が明確に示されました。しかし私は「描いた未来は魅力的だが、具体的に“どのようにかなえるのか”という道筋がまだ見えにくい」と認識しています。構想を語るだけではなく、その実現に向けた具体的なプロセスを、ステークホルダーの皆さまにしっかりとお示しすること。それこそが、当社グループの描く未来に心から期待していただくための必要条件だと考えています。

成長の軸となるのは、グループのコアである「阪急うめだ本店」を世界トップレベルの百貨店へと進化させ、関西のシンボルストアとして圧倒的な価値を突き詰めることです。同時に、既存事業の抜本的変革も避けては通れません。百貨店事業では、店舗ごとの「個」の強みを際立たせる。競争が激化する食品事業では、単に「近いから行く」だけでなく、「おもしろい」と感じていただける明確な魅力と違いを創出する。多様な顧客ニーズに寄り添うと同時に、従業員一人ひとりが「私たちはこういう価値を届けるんだ」という強い思いを持たなければなりません。過去の延長線上にとどまらず、事業を大胆に再定義し、挑戦を後押しする風土をつくり上げるタイミングが今、来ています。

私は社外取締役として、外的要因に左右される一過性の数字ではなく、経年の変化率を見ることでこれらの道筋が正しく進んでいるかを測ります。描いた未来へ、経営陣が確かな実行力を持って前進させていけるよう監督・支援してまいります。

「生きたガバナンス」が拓く、持続的な価値創造とブランドの深化

社外取締役　**石原 真弓**

持続的な企業価値向上を目指すガバナンスの本質とは、単なる形式的な監視やルールの遵守ではなく、厳しい環境下で企業が「生き残り、存在し続けるための健全性」を保つことにあります。

そして、この健全性を支える真の源泉は、現場一人ひとりの「心身の健康」と「周囲を思いやる余裕」にほかなりません。ハラスメントの防止や健全な組織風土づくりは、決して流行りや不祥事予防のためではなく、誰もが誇りを持って能力を発揮するための第一歩です。そのためには、単に制度を整えるだけでなく、「現在の仕事がどのような未来につながり、自分自身のキャリアや成長に還元されるのか」という明確な文脈とビジョンを、経営層がきちんと「言葉」にして示し続ける必要があります。目指すべきゴールや評価の基準が明確になることで、人は失敗や周囲の目を恐れずに発言・挑戦できるようになります。この「未来への見通し」があってこそ、本当の意味での心理的安全性や挑戦意欲が生まれるのです。

当社が目指すべき中長期的な価値の到達点は、お客さまや社会からゆるぎない信頼を得る「ブランド力」の向上です。形式的なコーポレートガバナンス・コードに追われるのではなく、現場の生の声に耳を傾け、対話を通じて、一人ひとりが誇りを持って「エイチ・ツー・オー リテイリング」というブランドを体現できる環境を整えていくこと。そのためにも、私たち社外取締役は、客観的な視点から厳しい指摘を行うとともに、経営陣と現場をつなぐ懸け橋となり、当社グループの持続的な成長と企業価値の深化を全力で支えてまいります。

社外取締役メッセージ

人的資本こそが価値創造の源泉

社外取締役　**関口 暢子**

近年、当社グループはデジタル化や経営管理をはじめとする基盤整備を着実に推進してまいりました。特に、専門的な知見を有する外部人材を経営層や管理職の上位層へと思い切って登用したことで、意思決定の迅速化が進み、事業における実効性の高まりという良い変革につながっています。求める役割に応じた最適な人材を社内外から選任する取り組みが、着実に変革を推進する力を支えています。

一方で、持続的な企業価値の向上に向けては、「人」の意識と組織風土のさらなる変革が不可欠です。テクノロジーや生成AIがどれほど進化して業務が効率化されようとも、また選択肢がどれほど多様化しようとも、当社がお客さまから選ばれ続ける本質的な理由は、グループビジョンに示すとおり、商品・サービス・体験を通じて「楽しい」「うれしい」「おいしい」という心の豊かさを「人」の手で創出することにあります。グループビジョンを体現する「人」こそが、価値創造の真の源泉です。この意識を現場のみならずスタッフ部門を含む全社へ浸透させ、社員が誇りを持って挑戦できる風土を醸成するためには、経営層自らが情熱を持ってグループビジョンを語り、社員の心を動かす発信を続けていく必要があります。制度面においても、業績などの財務指標に加え、顧客満足度などの非財務価値を評価に反映する仕組みの検討や、顧客視点に立った女性や外国人の活用など、市場変化や顧客構造の変化に即した実効性の高い人材戦略の実行が求められます。

基盤整備が進んだ今こそ、人的資本経営を本格化させる絶好の機会です。取締役会においても人材戦略に関する議論を一層深め、経営層から現場までが一丸となって持続的な成長を実現できるよう、社外取締役の立場から力強く後押ししてまいります。

新任

現場へのリスペクトと多様な知見の融合で、唯一無二のブランドへ

社外取締役　**廣冨 靖以**

これまで私は、金融や鉄鋼業界の経営者として企業経営やファイナンスの知見を培うとともに、顧客目線での抜本的な事業改革や海外展開に取り組んでまいりました。その過程で、自ら多くの企業へ足を運び、先進的かつ実践的な事例の吸収に努める中、「顧客の声を聴き、サービスを磨き上げる姿勢」を学ばせてもらったのが阪急百貨店であり、その経験は今も私の経営観の底流にあります。これまでの経験を生かし、当社グループの持続的な成長に貢献してまいります。

ビジネスの根幹は真摯に顧客と向き合うことである一方、企業として持続的に存続・成長していくためには収益性の確保も不可欠です。重要になるのは、現場で顧客の喜びと収益のバランスを見極める人材だと考えています。

当社の強みは関西に根ざした強力なブランド力と豊富な人材、そして「楽しい」「うれしい」「おいしい」という暮らしの豊かさを提供する総合力にあります。だからこそ私が一貫して重視するのは「顧客納得性」という価値基準です。経営陣が最前線でブランドを守る現場へのリスペクトを忘れず、従業員の苦労や思いに寄り添うことで、初めてお客さまに心から納得していただけるサービスを実現でき、唯一無二のブランドの確立につながると考えています。

社外取締役に就任し、変化の激しい環境下で企業価値向上に向けて経営陣が愚直に試行錯誤を重ねていることと、取締役会で多様な意見を柔軟に受け入れる風通しの良さが醸成されていることを実感しています。今後は私が培ってきた客観的な視点や知見をグループの強みと掛け合わせ、「化学反応」を起こし、さらなる進化と成長を支えてまいります。

コーポレートガバナンス

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

コーポレートガバナンス強化の取り組み

当社では、「コーポレートガバナンスに関する基本原則」に基づき、取締役会の監督機能の強化を図るため、2016年に監査等委員会設置会社へ移行し、独立社外取締役の増員や取締役会の多様性の実現に加え、サステナビリティやIT、情報セキュリティに関する専門委員会の設置などを進めています。2025年には、役員報酬制度における株式関連報酬や報酬配分の見直しに加え、取締役会を中長期での経営の方向性を示すための審議の場へと重点を移し、議論の質を高めるため、取締役会の運営の見直しを行うなど継続的にコーポレートガバナンスの強化に向けた取り組みを行っています。

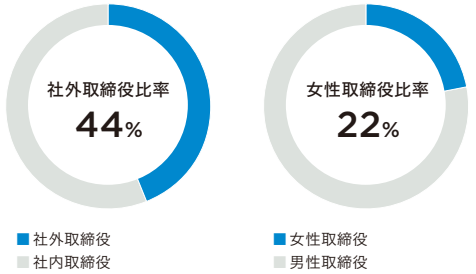
コーポレートガバナンス強化の変遷

年度		取締役員数（名）	監査役員数（名）	うち社外取締役（名）	うち女性取締役（名）
2007	純粋持株会社体制に移行 商号をエイチ・ツー・オー リテイリング(株)に変更	10	4	1	
2008	報酬 株式報酬制度導入(株式報酬型ストックオプション制度の導入) 報酬 退職慰労金制度廃止				
2009	委員会 「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」設置				
2014		12			
2015	「コーポレートガバナンスに関する基本原則」制定 「社外取締役の独立性に関する基準」制定 委員会 「指名・報酬諮問委員会」設置			2	
2016	監査等委員会設置会社へ移行 取締役会の実効性評価開始		監査等委員会設置会社へ移行	4	1
2017		11			
2019	相談役制度廃止 報酬 業績連動型株式報酬制度導入	10			
2020	委員会 「規律倫理委員会」設置(※「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」から分離)				2
2021	委員会 「サステナビリティ経営推進委員会」設置 委員会 「IT・デジタル経営委員会」設置				
2022		9			
2025	報酬 役員報酬制度見直し(譲渡制限付株式報酬制度の導入)				
2026	委員会 「情報セキュリティ委員会」設置				

※取締役・監査役の員数は各年定時株主総会終了時点

コーポレートガバナンス ハイライト

取締役構成比率（2026年6月24日時点）



コーポレートガバナンスに関する基本原則

- 株主の権利を尊重し、平等性を確保する
- 株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する
- 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する
- 独立社外取締役の適切な関与が得られる仕組みを構築するなど、取締役会による業務執行の監督機能の強化を図る
- 中長期的な企業価値の向上に資する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う

「コーポレートガバナンスに関する基本原則」について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。

コーポレートガバナンス

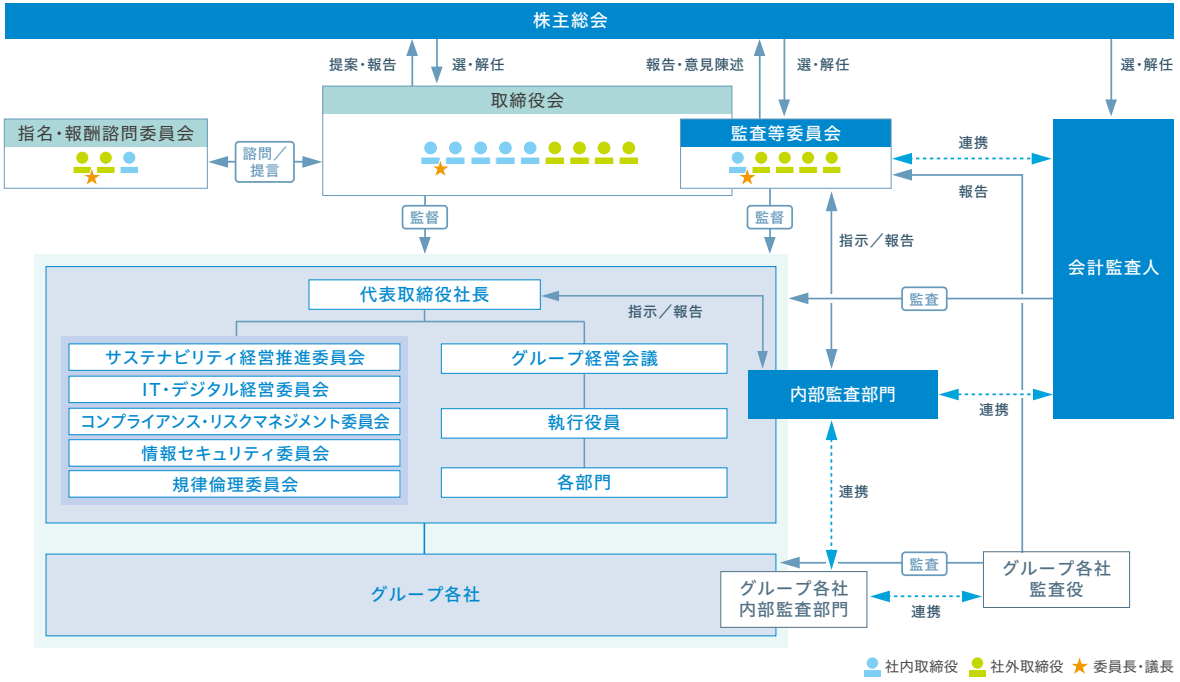
統治体制の概要

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

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

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

コーポレートガバナンス体制図



指名・報酬諮問委員会

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

2025年度は、同委員会を6回開催し、次年度の執行役員の選任や役付執行役員の選定、組織体制、役員の担当業務および役員報酬の内容に加え、定時株主総会に上程する取締役選任および賞与支給議案について検討を行い、同委員会で審議された内容を取締役会に提言しました。また、取締役会のサクセッションプランや役員評価制度、中核会社の役員報酬制度の見直しなどについても複数回審議を行いました。

委員会メンバー（2026年6月末現在）

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

コーポレートガバナンス

取締役会活動実績（2025年度）

取締役会開催回数	定例11回（書面決議を除く）
社外取締役平均出席率	97.7%
平均審議時間	約2時間30分
議案件数（書面決議を除く）	決議事項：50件、報告事項：40件、討議事項：5件
オフサイトミーティング開催回数	5回（阪急うめだ本店の売場見学を含む）
主な審議事項	
成長戦略・投融資	「長期事業構想2030 Ver.2アップデート」の検討（全体構想、新富裕層ビジネス、顧客データ活用ビジネス、まち元気創造ビジネスなど）、中期経営計画の進捗報告（百貨店事業、食品事業、海外顧客ビジネスなど）、年度投資計画、資金計画、子会社貸付 など
業績	決算関連、月次業績報告、業績予想 など
資本政策	資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応、株主還元（配当、自己株式取得）、政策保有株式の縮減 など
IT／DX	IT中期経営計画の進捗報告 など
ESG関連	サステナビリティ推進活動成果、統合レポート、取締役会のあるべき姿・取締役会運営方法の一部見直し、取締役会実効性評価 など
指名・報酬	役員人事、組織、役員評価制度 など
コンプライアンス・リスク	内部統制の運用状況、サイバー攻撃リスクへの対応、南海トラフ地震への対応 など
株主関連	株主・投資家との対話 など
子会社	食品スーパーの出店・業態転換、子会社再編　など

取締役会の実効性評価

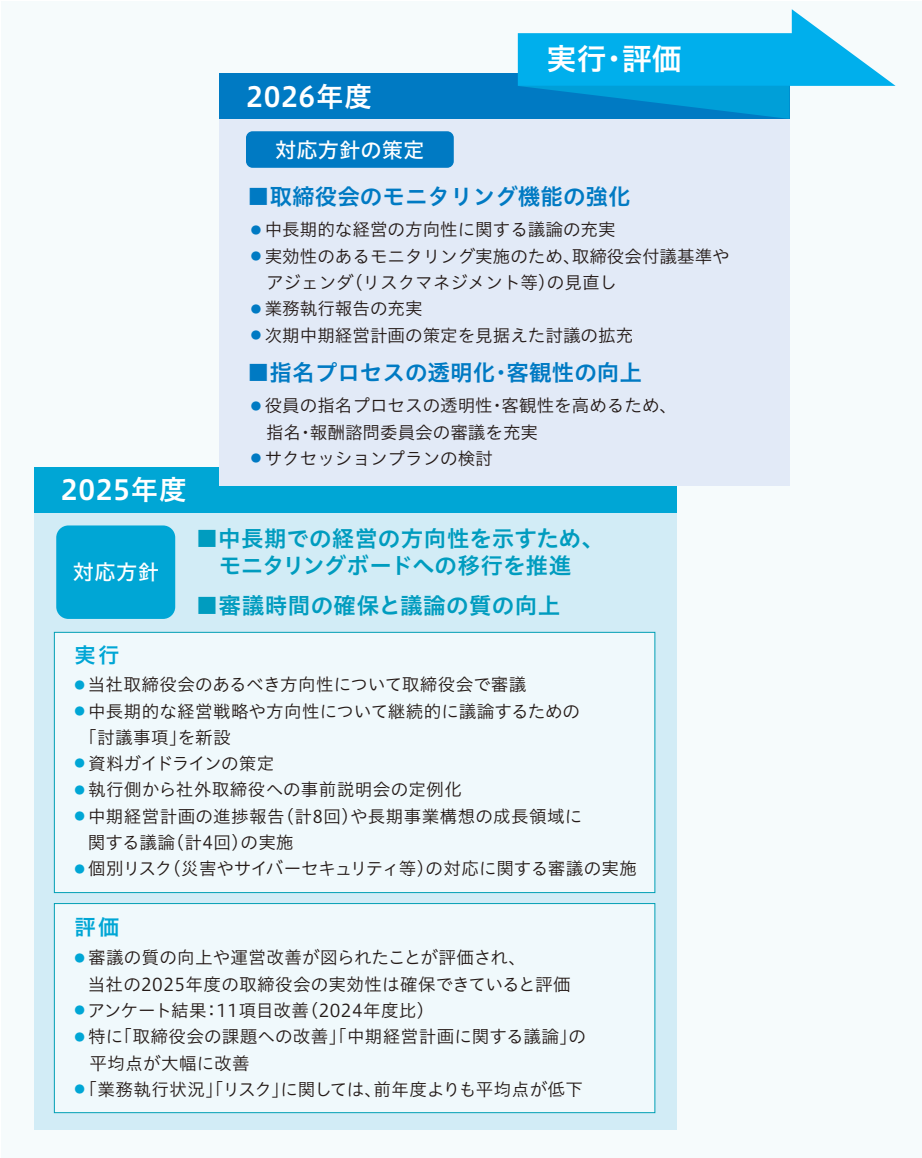
当社は、毎年、事業年度末に取締役会の実効性について分析・評価を行っています。2025年度の評価手法や結果については以下のとおりです。

評価手法	●5段階評価と自由記述を組み合わせた記名式アンケート ●アンケート結果を踏まえ取締役会で討議
アンケート項目	●取締役会の構成、運営、議題および取締役会を支える体制について など約20項目

主なご意見

- 投資案件の成果・効果の検証報告や課題子会社・事業についての審議を充実させてほしい
- 事業・戦略リスクも含めたリスクマネジメントに関する議論をさらに拡充してほしい
- 投資家からの意見や要望について、定期的に取締役会で報告してもらいたい
- 取締役の指名プロセス・選任基準などについての議論の充実を求める

取締役会実効性評価におけるPDCAサイクルによるスパイラルアップ



コーポレートガバナンス

役員報酬制度

当社の役員報酬制度は、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に加え、株主の皆さまとの価値共有や取締役の業績、株式価値への意識をより一層高めることなどを目的に、株式関連報酬として譲渡制限付株式報酬制度（一定期間の譲渡（売却）が制限された株式を付与する報酬制度）を導入しています。

基本方針

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

報酬構成

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

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

役員報酬構成イメージ図

代表取締役の場合

取締役執行役員の場合

その他役員報酬制度の内容について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。

各報酬と対象者

			業務執行取締役	非業務執行取締役
金銭報酬	基本報酬（月例）		○	○
	年次賞与		○	ー
株式関連報酬	譲渡制限付株式	勤続条件型	○	○
		業績条件型	○	ー

譲渡制限付株式の概要

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

業績条件型譲渡制限付株式の業績条件は以下の2種を設定しており、1つの目標達成ごとに50%の株式の譲渡制限が解除されます。

2025年度付与分：2026年度目標数値 連結営業利益320億円、連結ROIC 5.9%
2026年度付与分：2026年度目標数値 連結営業利益325億円、連結ROIC 5.9%

コーポレートガバナンス

スキルマトリックス

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

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

	氏名	現在の地位・担当	企業経営	財務・会計・ファイナンス	コンプライアンス・法務・リスク管理	マーケティング	DX・IT	人材開発	ESG・サステナビリティ	スキルの根拠
	荒木 直也	代表取締役社長	●			●			●	(株)阪急阪神百貨店での複数の新店開発の経験や同社の社長就任中における百貨店事業の大幅な収益改善を実現するなど、企業経営やマーケティングの領域において豊富な経験と高い見識を有しています。
	山口 俊比古	代表取締役 百貨店事業担当	●			●			●	(株)阪急阪神百貨店における店長や店舗企画、マーケティングなど幅広い分野での経験に加え、同社社長として、百貨店の新しい価値創造を推進するなど企業経営においても高い見識を有しています。
	嶋田 泰夫	取締役	●							都市交通、不動産、エンターテインメントなどをコア事業として展開する阪急阪神ホールディングス(株)の代表取締役社長 グループCEOとして、企業経営について高い見識を有しています。
	渡邊 学	取締役専務執行役員 食品事業担当	●	●			●		●	前職(ITセキュリティ会社を含む)での要職の経験に加え、当社では経営企画、サステナビリティ、財務担当の執行役員として経営企画・管理の両面で豊富な実務経験と高い見識を有しています。
	後藤 健志	取締役常勤監査等委員		●	●					財務・経理業務の経験に加え、中核会社の監査役を10年以上務め、証券アナリストや公認内部監査人の資格を有するなど、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
	中野 健二郎	取締役監査等委員*	●	●	●					(株)三井住友銀行や京阪神ビルディング(株)の経営者としての豊富な経験により、企業経営およびファイナンスの分野における高い専門性を有しています。
	石原 真弓	取締役監査等委員*			●					弁護士としてこれまで培ってきた企業法務やリスク管理・コンプライアンスなどに関する専門的な知識と経験を有しています。
	関口 暢子	取締役監査等委員*		●			●	●		経営コンサルタントでの経験や事業会社における経理や経営企画業務、人事制度改革などの経験に加え、DX・ITにおいても幅広い知見を有しています。
	廣冨 靖以	取締役監査等委員*	●	●	●					(株)りそな銀行や共英製鋼(株)の経営者としての豊富な経験により、企業経営およびファイナンスの分野における高い専門性を有しています。

*は独立・社外

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

執行役員一覧

常務執行役員	池嶋 勝
執行役員	宇野 賢次
執行役員	今井 康博
執行役員	柏原 秀紀
執行役員	小山 徹
執行役員	吉松 宏之
執行役員	中尾 宏之
執行役員	西井 秀麿

- 取締役の多様性
- 社外取締役の選任理由および活動状況
- 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

上記の項目について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。

コーポレートガバナンス

リスクマネジメント

常務執行役員
池嶋 勝

徹底したガバナンスと適切なリスクテイク風土の醸成により、持続的な企業価値向上を実現する

デジタルトランスフォーメーション（DX）の加速や社会環境の急速な変化に伴い、企業を取り巻くリスクは一層複雑化・多様化しています。こうした変化に迅速に対応するため、当社は2026年4月に「リスクマネジメント室」を新設しました。防災・BCP、個人情報管理、情報セキュリティなどの専門機能を集約・強化するとともに、情報セキュリティ委員会の新設など、迅速な意思決定と機動的な対処を可能とする体制へと刷新しています。

特に「コミュニケーションリテイラー」の実現に向けた顧客データの利活用においては、確固たるサイバーセキュリティや個人情報保護など徹底した「守り」のガバナンスが成長の不可欠な基盤となります。今後は、単なる損失回避にとどまらず、戦略リスクを含む全社的なリスク全般を管理するプラットフォームを構築し、リスクマネジメントと経営戦略を一体的に推進していきます。

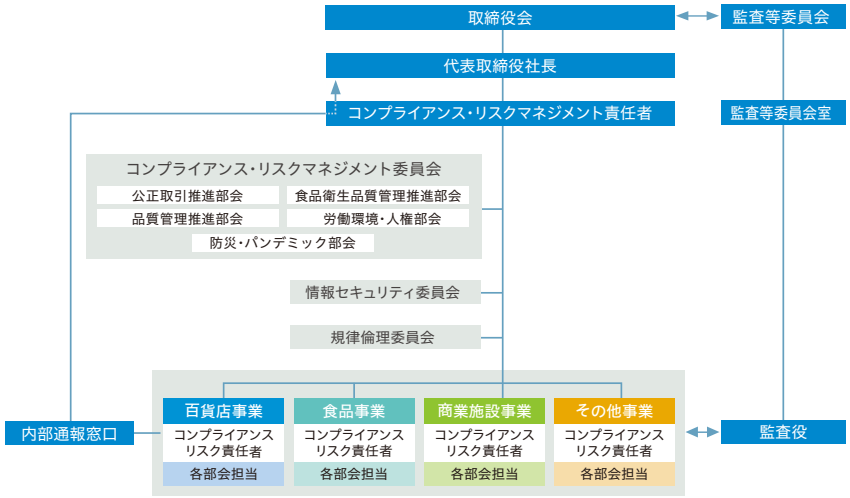
全従業員が主体的にリスクの低減と適切なリスクテイクを行える風土を醸成し、持続的な企業価値向上をゆるぎない体制で支えていきます。

コンプライアンス推進・リスク管理体制

当社では、リスク発生の予防対策、リスク発生時の報告、発生リスクへの対応の原則、対応策の実施などを骨子とする「リスク管理規程」を制定しています。また、コンプライアンス推進に関しては、当社グループの役員および従業員が当社グループの基本方針、倫理・法令・ルールなどに基づき行動するための基本姿勢を「H2Oリテイリンググループ行動規範」として定めるとともに、「グループコンプライアンス規程」を制定し、当社グループのコンプライアンス推進に関する基本方針ならびにルールを定めています。そして、リスクの未然防止と発生時の損失最小化、コンプライアンス体制の構築・整備を推進するためのリスクマネジメント体制を整備し、「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」「情報セキュリティ委員会」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。

また、専門部会である公正取引、品質管理、労働環境・人権、防災・パンデミックなどの各部会におけるグループ重点リスクに対する取り組み内容と今後の課題について、コンプライアンス・リスクマネジメント委員会において、情報の共有化と対応策について検討を行うとともに、当社グループにおけるコンプライアンス推進とリスクの未然防止を図るため、グループ各社のコンプライアンス担当者を対象に「コンプライアンス連絡会」を随時開催しています。

コンプライアンス推進・リスク管理体制図（2026年度）



コーポレートガバナンス
リスクマネジメント

情報セキュリティおよび個人情報保護の推進

当社グループでは、情報資産および顧客情報の保護を重要な経営課題と位置づけ、組織体制の強化を含む多角的な取り組みを推進しています。

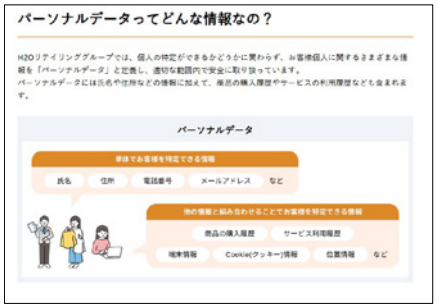
2026年度からは、従来のコンプライアンス・リスクマネジメント委員会の部会を改組して「情報セキュリティ委員会」を設置し、グループ全社における情報セキュリティおよび顧客情報保護体制の継続的な強化を図っています。

顧客情報保護体制の強化と信頼の構築

顧客情報保護体制（ガバナンス）の強化を図るため、2025年度に3ヵ年計画の「顧客情報保護プロジェクト」を立ち上げました。初年度にグループ全体の体制・ルールを見直す土台整備を完了し、現在はグループルールの各社展開や既存リスクの低減を推進するなど、グループ各社における個人情報保護体制の継続的な強化に取り組んでいます。

また、お客さまに安心してサービスをご利用いただくための取り組みの一環として、当社ウェブサイト上に「プライバシーセンター」を開設しました。当社の個人情報の取り扱い方針や保護の仕組みを図解や平易な表現でわかりやすくお伝えしており、法的な義務にとどまらない積極的な情報開示を通じて、デジタル社会における透明性の確保とお客さまとの信頼関係の深化を図っています。

現場での個人情報保護についても、百貨店の全売場を対象とした定期的な管理状況の点検を行うとともに、特に顧客情報を大量に保有する部門においては、多要素認証による端末へのアクセス制限や不正アクセス対策に加え、IDカードでの入室管理、監視カメラの設置、定期的なデータの棚卸調査を実施するなど、厳格な情報管理を徹底しています。



プライバシーセンターについて、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。

三位一体のデータガバナンス体制と顧客データ基盤の安全運用

お客さまからお預かりした個人情報を保護しつつ、データ駆動型経営を適正に推進するため、当社グループは「データの利活用」「データの保護」「システムの防御」の3領域で分担・統制する三位一体のガバナンス体制を構築しています。この体制のもと、「H2O ID」を軸に購買・閲覧履歴などを一元管理する顧客データ基盤（カスタマーデータプラットフォーム）を運用しています。基盤内データのアクセス権限は必要最小限に限定し、アクセスログを常時監視・記録することで、不正な持ち出しや目的外利用の早期検知・抑止に努めています。

AI技術を活用したセキュリティ運用の高度化

巧妙化するサイバー攻撃に対し、当社グループは属人化や限定的監視から脱却し、AI・機械学習を活用した次世代のセキュリティ運用センター（SOC）体制を整備しています。百貨店・スーパーをはじめ、各事業会社やクラウドから発生する多様なシステムログをリアルタイムで集約・相関分析し、不審な通信や攻撃の予兆を自動検知する仕組みを構築しています。これにより運用の標準化と迅速なインシデント対応を実現しています。また、情報セキュリティ推進部が中心となって対応手順書（プレイブック）を整備し、被害最小化と早期復旧を図る体制を維持しています。

全社的なセキュリティ文化の醸成

システムを守る最後の砦は「人」であるとの認識のもと、全従業員を対象としたeラーニングおよび標的型攻撃メール訓練を継続的に実施しています。加えて、SOC／CSIRTを担う専門人材の確保・育成を進めています。生成AIをはじめとする最新技術の業務利用拡大に対しては、情報の漏洩、知的財産の侵害、セキュリティインシデントなどのリスクに対応するため、各種ガイドラインを策定し、全従業員へ周知することで、安全性と利便性を両立したイノベーションを促しています。

コーポレートガバナンス
リスクマネジメント

災害時の安全・安心の向上

当社グループでは、百貨店や食品スーパーなど不特定多数のお客さまが来店される商業施設を多数運営していることから、地震をはじめとした自然災害の発生に対する取り組みを重視しています。災害発生時に、従業員一人ひとりが自律的に行動し、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。

迅速な安否確認と情報連絡を可能にするため、安否確認システムの運用に加え、非常時の通信手段としてグループ各社本部にIP無線機を配備しています。また、停電に備えた本部用蓄電池の追加配備など、さまざまな状況を想定した有事の備えを行っています。さらに、百貨店や食品スーパーなどの主要な事業会社では、地震をはじめマルチハザードを想定したBCP(事業継続計画)を策定しています。

阪急阪神百貨店	全店舗で「地震対応マニュアル」を策定しています。誰もが指揮者となり、複数の役割を担えるよう、各店舗で定期的に防災訓練を実施しています。さらに、阪急・阪神両本店においては、南海トラフ地震を想定した「帰宅困難者対応マニュアル」を策定し、津波避難訓練も取り入れています。また、全従業員への「災害時対応ポケットマニュアル」の配付や社内ポータルサイトへの掲載などにより、防災意識の向上に取り組むとともに、全店舗に災害備蓄品を配備するなど、災害対策を進めています。さらに、外国人観光客の多い都心店舗では、緊急地震速報や避難誘導の多言語化にも対応しています。
関西フードマーケット	各店において消防訓練や地震訓練を定期的に実施し、災害時における物資や避難場所などの提供に関して、26自治体と防災に関する協定を締結しています。

内部通報・ハラスメント対策

内部通報制度「H2Oリテイリンググループ コンプライアンスホットライン」の通報窓口を当社および社外の弁護士事務所に設置するとともに、中核会社をはじめ一部のグループ会社にも通報窓口を設置しています。通報窓口の整備・拡大を図るとともに、ポスターや社内ポータルサイトを活用し、内部通報窓口の周知徹底を行っています。また、通報内容については、代表取締役および常勤監査等委員に定期的に報告しています。ハラスメント防止対策としては、前年度に実施した経営職対象のグループ合同ハラスメント研修に続いて、2025年度は、マネージャー職1,580名を対象に同研修を実施しました。グループ全体でハラスメントに関する知識や知見を習得することで、ハラスメント行為の未然防止と心理的安全性が保たれる職場環境づくりを推進しています。

内部通報相談件数(グループ合計)

	2023年度	2024年度	2025年度
相談件数	188	209	164
人間関係に関する相談 (うちハラスメントに関する相談)	132 (106)	160 (54)	114 (56)
労務に関する相談	19	14	20
不正行為(ルール違反など)	24	16	11
その他	13	19	19

2025年度 委員会および各部会での取り組み

コンプライアンス・リスクマネジメント委員会	● 南海トラフ地震対策および情報セキュリティについて、現状の取り組み内容や課題の確認、今後の対応に関する審議を実施。 ● 人権デュー・ディリジェンス実施後におけるグループ各社の改善取り組みの進捗や、製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律(中小受託取引適正化法)への対応について報告。 ● コンプライアンス連絡会において、各法改正への対応および顧客情報保護体制の強化などについて周知・啓発を実施。
公正取引推進部会	● 中小受託取引適正化法への対応に向けた基本方針を決定・周知。 ● グループ各社の実態調査や適用対象となる取引の洗い出しを実施。調査結果を踏まえ、グループ各社の対応をサポート。
食品衛生品質管理推進部会	● 表示適正化の推進、業態別衛生管理の強化、食中毒予防などを通じたグループの品質管理レベルの向上を推進。 ● グループ品質管理基準の見直しと周知徹底。
品質管理推進部会	● 広告等の表示表現の適正化、取扱商品の外観・縫製の適正化推進、および従業員に対する現場力向上のための教育を実施。 ● 景品表示法・薬機法に関するグループ共通表示ガイドラインの一部改訂と、機能性評価ガイドラインの制定。
情報セキュリティ部会 ※2026年度より情報セキュリティ委員会	● 脆弱性管理対象の拡充等によるセキュリティ運用の高度化、ならびに個人情報保護基盤の実装・運用整備等のデータ管理高度化を推進。 ● ガイドラインの年次評価・見直し、セキュリティ統制プロセスの実行、事故防止への取り組み推進によるガバナンスの強化。
労働環境・人権部会	● 人権デュー・ディリジェンスにより特定されたリスク・課題(長時間労働、適正な労働時間管理、ダイバーシティ&インクルージョン、安全衛生管理体制)に対し、予防策・軽減策を提案するなど、各社での改善取り組みを推進。
防災・パンデミック部会	● グループ一斉安否確認訓練、および大規模災害を想定したH2Oリテイリング本部とグループ各社本部との情報連携訓練を実施。 ● 被害影響の特定、初動対応の見直し、グループ各社本部への非常用IP無線の配備等により、南海トラフ地震発生時における実践的な対応力を強化。