

H2O RETAILING Integrated Report 2022

統合レポート2022



統合レポート2022 編集方針

目的	統合レポート2022はお客さま、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまがH2Oリテイリンググループの事業及びサステナビリティの取り組みを知る機会としていただくために制作しました。
対象組織	H2Oリテイリンググループ全社
報告対象年度	2021年度(但し特記ある場合を除く)
参考とするガイドライン	GRIスタンダード

Contents

Chapter 1 巻頭特集 ~with LOCAL~

- 02 トピックス
- 10 社長インタビュー

Chapter 2 統合レポート

- 12 会社概要
- 18 トップメッセージ
- 19 長期事業構想2030
- 21 価値創造プロセス
- 22 代表者鼎(てい)談
- 26 中期経営計画
- 29 サステナビリティ経営の取り組み
- 31 中期取り組み目標
- 35 重点テーマ施策
 - ①地域の「絆」を深める
 - ②地域の「子どもたち」を育む
 - ③豊かな「地域の自然」を守り、引き継ぐ
- 40 基本テーマ施策
 - ④お客さま・ステークホルダーからの「信頼」に応える
 - 安全・安心のための品質管理の向上
 - 災害時の安全・安心の向上
 - 環境対策の推進
 - 気候変動への対応
 - 人権への取り組み推進
 - ダイバーシティの推進
 - ⑤従業員の「働きがい」を高める
- 53 サステナビリティ推進体制とマネジメント
- 54 中期取り組み目標総括(有識者コメント)
- 55 H2Oサンタの活動への支援
- 57 コーポレートガバナンス
 - 社外取締役コメント
- 60 コンプライアンス・リスクマネジメント
- 62 業績ハイライト

Chapter 3 データ集

- 63 環境データ・社会データ



統合レポート 2022

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？
サステナブルな「楽しい」「うれしい」「おいしい」に向けて
地域の方々と一緒にかたちづくったシーン10選。

「食祭の神」に任命された大学生、地元と交信。 「分断」を飛び越える。

百貨店の玄関口1階で、
週替わりで「神」(スーパープレゼンター)を招いた食品催事を開催。

食祭テラスイベント

阪神梅田本店

「食に興味・関心を抱いても、生産や製造の現場までは想像が及ばない。学生自身が視界の『分断』に気づく経験と、飛び越える機会になりました」。2021年10月から準備を始め、2022年9月に食祭テラスで本番を迎えた企画「和歌山大学 学生おすすめグルメ 胸キュン! きのくに」について、和歌山大学Kii-Plus(紀伊半島価値共創基幹)の岸上教授はこう語ってくださいました。

本企画の担当バイヤー・瓜生は、「私も和歌山大学出身。在学当時体感した和歌山の食の宝庫ぶりを、学生を巻き込んで紹介できる絶好の機会だと思いました」と言います。

会期中、計23人の学生が店頭で接客もしました。「2020年4月入学の私は、今回はじめて社会とじかに接する活動ができました。伝統の醤油のおいしさをお客さまにお伝えできたのは、醤油づくりの現場に伺い、教えてもらったおかげです」(茨さん)



担当バイヤー・瓜生(左)と岸上教授(右)



醤油づくりの現場を取材する学生メンバー。



食祭テラスで、ご当地ソフトクリームを手渡ししながら
地元・和歌山の味を伝える茨さん。

「食祭テラス」とは

阪神梅田本店の全館建て替えを機に1階に設けられたコーナーで、「食の阪神」の新たな顔ともいえる場所です。旗振り役である食祭テラス担当バイヤーが見定めた、その食分野に驚異的に魅了された方を「スーパープレゼンター(通称「神」)」として招き、週替わりでイベントを開催。「食祭の神」の熱量があふれる開放的な空間で、お客さまに新たな食の出会いを提案しています。



2022年8月に開催した「食祭テラス 夏祭り」では、本格的な屋台フードや進化した屋台スイーツが大集合したほか、テラス中央にやぐらを立てて、地域の方々との盆踊りタイムも。浴衣姿で「夏祭り」を楽しまれるお客さまもいらっしゃいました。

「継ぐ」ことで「つながる」場へ。 リユース什器の新天地。

百貨店で役目を終えた什器が、
オークションで地域活動の拠点へ。

「Tsugu.」プロジェクト

H2Oリテイリンググループ

「この企画がなかったら、この場を開くことはできなかったかもしれない。それぐらい役立ちました」と語るのは、NPO法人しゃりん多田東の代表・本間さん。店舗の改装などで使われなくなった阪急阪神百貨店の什器を、地域で活動されている事業者に活用していただく「Tsugu.」プロジェクトの第1回目が、2021年11月イズミヤショッピングセンター多田(兵庫県川西市)にて開催した際に参加されました。

もともとは小さな店舗を借りて、教室やイベントなど地域の方々が集う場を運営されていた本間さんたち。コミュニティビジネスとして本格的に展開していくことを目指し、2021年4月にNPO法人化、2022年2月にイズミヤショッピングセンター多田の4階に入居しました。「新拠点を開くにあたって、とにかく資金が足りないののでいろんな方に相談していたところ、この企画を教えていただきました。まさか同じ場所で開催されるとは(笑)。これもご縁ですね。多くの人が集い、つながる場に必要ものを安価で手に入れることができ、これ以上ないスタートを切れました」



百貨店で清算カウンターとして使われていた什器は、入り口のカウンターとして活用されています。「ここに来れば、何かしら面白いことが生まれる場になりたい」(本間さん)。店舗イベントへの参加など、同店との連携も深まっています。

川西は「食品廃棄ゼロエリア」になれるか。実証実験1年目。

食品廃棄の「ゼロループ」化と、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。

環境省 令和4年度地方公共団体及び事業者等による食品廃棄ゼロエリア創出の推進モデル事業等 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」

H2Oリテイリンググループ



9:00

1

食品廃棄物の引き取り

「今日の食品廃棄物は12袋。多くもなく少なくもなく、ですね」(合同会社ディスコ代表・向井さん、以下同)



9:45

2

堆肥場に到着

「コンテナも手作り。回収するたびに、新たなコンテナで堆肥化しています」

3

食品廃棄物をコンテナへ

9:50



「お惣菜をトレイから取り出すのが地味に手間……プラスチックを分解できるバクテリアの導入も検討中です。普段は1~2人で作業するので、午前中いっぱいかかることもしばしば」

4

午後は畑の開拓作業



「堆肥は農家さんにお渡しするだけでなく、僕らもここを整地して畑にします。10月末に玉ねぎを植え込む予定」



3週間経つと……

「発酵が進んで堆肥ができあがるまでには、おおむね1~2ヶ月。このコンテナは3週間前に初めて回収した食品廃棄物のもの。だいぶ堆肥らしくなってきました」



合同会社ディスコットの皆さん

「食品廃棄ゼロのループが地元の『顔と顔の見える関係』で成り立つと、子どもたちの興味・関心も湧くと思うんです」

Challenge 01

イズミヤショッピングセンター多田から排出された食品廃棄物を、堆肥に。

その堆肥でつくられた農産物を、イズミヤショッピングセンター多田で販売。

残暑厳しい9月、合同会社ディスコットの皆さんの堆肥づくり作業に同行しました。「プラスチックのトレイやラップの混入が堆肥づくりの妨げとな

っている問題を目の当たりにし、言葉を失いました」(H2Oリテイリング 西田)

ゼロループ第1弾として、10月下旬から、この堆肥を一部使って育てられたお米やベビーリーフの店頭販売が始まっています。



Challenge 02

地域の方々など38人で3週間の「フードロスゼロチャレンジデイズ」。家庭から排出された138.9kgの生ごみが家庭用コンポストで堆肥に。



「以前からコンポストに興味があり、参加しました。チャ

レンジデイズの3週間は毎日、コンポストに入れた生ごみを計量・写真撮影して事務局に報告。38人分の集計結果がInstagramなどのSNSやWEBサイトに日々更新されていくので、一体感がありましたね。事前ワークショップや期間中のシェア会で参加者や事務局の皆さんと顔を合わせられたのも良かったです。

畑仕事が趣味の父に『有機栽培にかかる手間暇を実感した』と話したり、買い物に行くより前に冷蔵庫の中のを消費するようになったりと、コンポストを育てる中で気持ちも変化していています」(阪急阪神百貨店 斉藤)

「堆肥は農家さんにお渡しするだけでなく、僕らもここを整地して畑にします。10月末に玉ねぎを植え込む予定」



事前ワークショップの様子

絵に描いたスイーツ、 絵から飛び出す。

地域の小学生がデザインしたスイーツを、
地域のパティシエが具現化。

2022年バレンタイン企画

川西阪急



3人1組のチームで
寄せられたデザイン
画は48点。そこ
から3種類のスイー
ツができました。



地元の雲雀丘学園小学校(兵庫県宝塚市)の5年生が描いた「わたしたち(ぼくたち)が食べたいスイーツ」を近隣の洋菓子店が商品化し、川西阪急で販売するバレンタインデー企画は、2021年2月から始まりました。2年目は、同小の2年生が校内で育てて収穫したさつま芋を用いた「みんなでシェアするなら?」「こんなのあったらうれしい!」が、スイーツのお題に。

「パティシエは『デザイン画に詰まっていた“いろんな味を楽しみたい”の思いに応えたかった』『“手にとった人に、見た目も食べるときも楽しんでほしい”というデザインにひとめぼれした』と、子どもたちの気持ちを酌んでスイーツを製作してくれました。お客さまからは、『同じ小学校の卒業生です。小学生時分を思い出すきっかけになりました』『箱の住所を見てびっくり。近所のお店がこんな夢を叶えることをされているなんて』など、さまざまな声をいただきました」(企画担当・井上)

「『売れずに捨てられる衣服』を、 はじめて直視しました」

アパレル業界の衣料廃棄問題に触れ、問い、「作品」に昇華させて、販売。

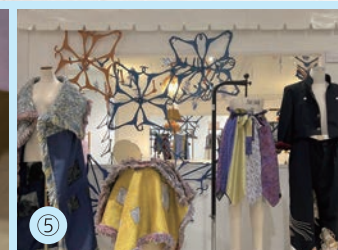
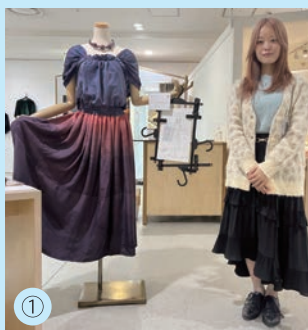
ムダモルフォーゼプロジェクト

H2Oリテイリンググループ

成安造形大学(大津市)の学生たちが、阪急百貨店から「無駄(廃棄予定の衣服や端材)」を引き取り、コスチュームやアクセサリ、アート作品などに「変身(メタモルフォーゼ)」させるプロジェクト。新たな価値をまとった作品群は、イズミヤショッピングセンター堅田(同市)で展示、阪急うめだ本店で展示・販売されました。

運営委員の学生からは「古着をよく買うが、そもそも『売れ残った服』の行く末を意識したことがなかった」(中村さん)、「記録用に全素材を撮影したが、どれもとても廃棄物には見えなかった」(名古屋さん)、「美大生からすると、作品の素材は喉から手が出るほど欲しいもの」(佐藤さん)と、一様に「もったいない」の声が。一方で、「チラシやポスター作りは、無駄が出る怖さを覚えた。広報価値との塩梅(あんばい)を一つひとつ話し合った」(名古屋さん)とも。

「販売は、展示発表とは異なる刺激が学生にありました。作品に込めたメッセージや問いかけを『発信』を超えて『届ける』ことに意識が向いたのでは」(大野講師)



①②阪急うめだ本店の展示・販売イベントでは、プロジェクトメンバーの学生たちも店頭に立ち、接客をしました。それぞれ自身の作品の隣にて。③衣服を包む透明ビニールを加工し、アクセサリに「ムダモルフォーゼ」した作品。④作品の傍らには、制作過程のメモやデザイン画。プロジェクト広報チラシの裏面を無駄なく活用していました。⑤店舗装飾も、着色したハンガーを組み合わせ「ムダモルフォーゼ」。⑥実際に廃棄素材に触れながら、作品のアイデアを膨らませていった学生たち。完成した作品は、店頭に並べる前に、阪急うめだ本店のバイヤーによる品質審査を受けました。

「カルチャーのギャップはなかったですね、最初から」

2011年3月に九州初出店。

「もう立派な地域の一員」と迎えられるまで。

開業10周年 博多阪急



地元のイベントへの参加を重ねるうちに、自然と地域の方々と「顔と顔の見える関係」になれました。

開業準備当時、九州の企業との電話で「はんきゅうです」と名乗って「阪九フェリーさん？」と間違えられたのも、今ではいい思い出。阪急は、そのくらい九州で認知されていない存在でした。

博多阪急 坂口(福岡出身)

何百年も脈々と九州の、そして日本の玄関口だった福岡のまちは、外から来た者を自然と巻き込んでくれます。「いつも阪急を利用してるよ」とかけていただく声の奥にも、まちの気質を日々感じます。

博多阪急 店長 亀井

インタビューに応じてくださった、有限会社清屋商店の会長・川口さん(写真右)、社長・川口さん(写真左)



「博多阪急も入居している『JR博多シティ』がオープンして、博多駅周辺は様変わりしました。それまで、福岡で買い物といえば天神の一択。博多駅は単なるターミナル駅にすぎなかった。それが今では、『博多駅に行けば何でも揃う』と地元の人たちもあてにしています。

福岡で70年ほど靴やバッグの修理店を営む当社は、博多阪急開業時からテナントで入っています。われわれ九州人からすると関西も同じ『西日本』ですから、カルチャー的な違和感は当初から特段ありませんでした。むしろ、福岡のまちなじもうと、博多祇園山笠や清掃活動、打ち水をはじめ、地域イベントにもフットワーク軽く協力している姿が印象的です。コロナ禍前には博多阪急の店長が山笠の『台上がり』(台の上から指揮をとる役)を務めましたし、もう立派な地域の一員だと思っています」

ナ禍前には博多阪急の店長が山笠の『台上がり』(台の上から指揮をとる役)を務めましたし、もう立派な地域の一員だと思っています」

「地域の方々に見ていただく機会を得たことが、なによりの喜び」

参加団体もお客さまも。イベントでつながった関係性。

イズミヤスーパーセンター八尾「河内プロレス八尾まつり」

H2O商業開発

地域の方々に集まっていただけるような存在になりたい」と2021年から大阪府八尾市と月1回の会議を重ねてきたイズミヤスーパーセンター八尾。地域のだんじり祭りの法被やハザードマップの展示など、さまざまな取り組みを行ってきた中で、2022年8月には市や地域の方々の協力のもと「八尾まつり」を開催。河内プロレスをはじめ、ダンス、だんじり囃子(はやし)や屋台など、多くの人で賑わいました。

「これからも地域の皆さまと協力し、八尾の魅力を発信していく取り組みを続けていきたいと思います」(館長・久保)



地域の建設会社のご協力により、イズミヤスーパーセンター八尾の屋上駐車場に本物のリングが出現。

初めての大きな発表の場に子どもたちは大喜び。当日は家族連れからご年配の方までたくさんの買い物帰りのお客さんが足を止めてくださって。「子どもたちに」とイズミヤに戻ってジュースを買ってきてくださった方や、涙しながら観てくださった方も。おかげさまで他からも出演依頼をいただくようになりましたが、イズミヤさんからの出演依頼はいつも真っ先にスケジュールを空けています。

参加団体



地車囃子「天打鼓舞(てんでこまい)」
代表 柴さん

参加団体



大阪経済法科大学 ストリートダンス部
指導者 北井さん

「一緒に八尾を盛り上げたい」と参加しましたが、想像以上の人数のお客さまに喜んでいただき、学生たちは本当にいきいきとした顔で。コロナ禍でイベント出演の機会もなかった中、「こんな場を用意してもらえたイズミヤさんに何かお返ししたい!」とたくさん買い物をして、お祭りも満喫。行動も制限されることが多いコロナ禍で、あんなに楽しそうな学生たちを久しぶりに見られて私もうれしかったです。

出来たてのあたたかい料理を、みんなで食べよう。

「地域子どもたちや関係者の皆さまに今年一番の笑顔届けたい」と、
2021年12月26日にトライアル開催。

1日だけの子ども食堂(仮称)

H2Oリテイリンググループ



①今後、子どもだけでなく孤食でさびしい思いをしている方々に届くようなイベントにできればと、イベント名はあえて仮称に。②③食材は、キッチン&マーケットルックア大阪店のフードロスや、一部のお取引先からの提供品を使用しました。料理を入れる容器も別途フタを用意し、お持ち帰りできる工夫を。

きっかけは、Office musubi代表・鈴木さんとコロナ禍で子どもたちが外出を制限される中、子どもたちに楽しさ、おいしさを通して笑顔届けられないか、と話し合ったことから。さらに「店舗で販売機会に恵まれなかった食材も活用することで、フードロスの削減にもつながれば」などのさまざまな視点で検討、お取引先や賛同いただけるレストランのシェフのご協力もあり、実施できました。

会場は大阪の中心地、阪急・大阪梅田駅近くにある「OSAKA FOOD LAB」。西淀川子どもセンター(大阪市西淀川区)とめぐみコミュニティ(兵庫県尼崎市)の2つのNPO法人の子どもたちやご家族など約40人にシェフの一流の料理を楽しんでいただきました。

子どもたちはうれしそうに何度もおかわりして、好きなものを好きなだけ食べられる幸せを満喫していました。みんな「お母さんに食べてもらおう」とお土産のお料理を大事そうに抱えて。中にはクリスマス祝えていない子もいたので本当によかったです。



NPO法人西淀川子どもセンター スタッフ 堂腰さん

おいしい食で子どもたちを笑顔にできるこうした取り組みは、ぜひ継続的に取り組んでいきたいですね。シェフ達の知恵と工夫を借りて、食品売り場などのフードロス課題の解決も実現していければと思っています。目指すは「食でやさしい街・大阪」です。



株式会社Office musubi 代表 鈴木さん

何よりも子どもたちが最高の笑顔で「おいしい」と言う姿に我々も笑顔に。ただフードロスに関しては、当社の品質管理上使えない食材の範囲が思ったより広く、シェフの方々にはもどかしい思いをさせていただきました。次回はこの課題点を元に、関わる方々にとってもより意義のある取り組みに育てていきたいです。



H2Oリテイリング 西田

売るだけでは足りない。 生産者の「メディア」になる。

毎月5日間のイベントから常設ミニショップへ。
常につなげたいし、つながりたい。

Hankyu PLATFARM MARKET

阪急うめだ本店

百貨店にもファーマーズマーケットの賑わいや「顔と顔の見える関係」を、と2019年に月例イベントとしてスタートしたHankyu PLATFARM MARKETが、好評につき、2022年1月、一部常設売り場として誕生。(イベントは継続)ミニショップ店長・細見は「イベント会場で、お客さまに『もう一度買いに来たいけど、今日で終わりなのよね』と惜しまれることも。私自身、5日間だけでは作り手の皆さんに『伺った思いを、商品の背景にあるストーリーを、伝えられました!』と胸を張ることが難しかった」と言います。

「作り手自慢のおいしいものを販売するこの場所が目指す姿は、メディア。例えば、私の出身地でもある兵庫県丹波篠山市では、農家の高齢化が顕著な一方で、新規就農する若い人もいます。その方々が口を揃えるのは、『こだわりの野菜や加工品をつくることはできても、なかなか出口(売れる場所)がない』『思い



を共有できる人に、商品を届けたい』。ミニショップを、作り手の思いをお客さまに伝える発信拠点として、生産者の方々に支持される場に育てていきたいです」(細見)

生産者の都合がつかない、店頭で自ら直接お客さまに思いを発信していたことも。

大阪の森が、オフィスにやって来た。

大阪 森の循環促進プロジェクト H2Oリテイリンググループ

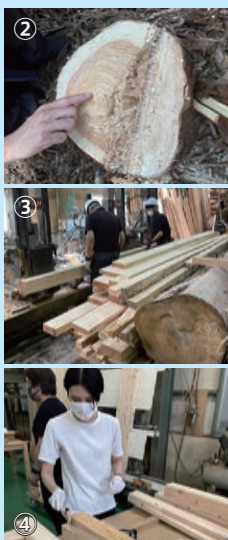
大阪府との包括連携協定に基づいて進められている、「大阪 森の循環促進プロジェクト」。林業の現場から売り場まで、サプライチェーン全体を巻き込み、需要や関係人口の創出を含めた、

長期的な視野でのプロジェクトを目指しています。2022年には、新オフィスへの移転に際して、社員が自由に集いコミュニケーションがとれるコラボレーションエリアに設置する机を大阪・

泉州の森の間伐材を用いて製作。それに合わせて、社員向けの体験学習を行い、「森の循環」の中で小売業として何ができるか、学びと実践を通して考え続けています。



① ②回に渡って行われた間伐体験。「木ってこんなにみずみずしいんだ」「思った以上に重たい」と驚きの声も。③丸太を慎重に見極めて製材する様子を見学。④机の製作工程では、木材のニス塗りを体験。



木下さん
大阪府森林組合 泉州支店

林業に携わるようになった平成初期、国産材の価格が暴落し、60年、70年育てた木の価値がほとんどなくなるといった事態を目の当たりにしました。都市に近いという特性を生かして、林業を仕事として成り立たせるために何ができるかを考えています。

松葉さん
松葉善製材所

家業である製材の仕事に携わるようになって15年ほど。見学の社員の皆さんたちが驚かされていたように、原木の状態を見極め、刃をどう入れるかで値段が決まる職人技の世界。自然を相手にしながら商品にしていって、面白くて難しい仕事です。

奥野さん
大阪府泉州農と緑の総合事務所 地域政策室

木材利用には、森林の温室効果ガス吸収作用や災害防止といった公益性の観点もあります。社員の皆さんにも実感いただいたように、成長途中の木はみずみずしく、保水力が高い。光合成も盛んです。森の循環の維持が自然環境や地域を守ることにつながっています。

薬師寺さん
大阪府みどり公社
森林整備・木材利用促進支援センター

木は人間が育てることができて、持続的に使っていける唯一の材料なんです。植林は日本では500年前には始まっていたという説も。じっくりと丁寧に育てられた、丈夫で美しい大阪産木材の価値を伝えていきたいと思っています。

森川さん
株式会社彩ユニオン

什器製作の会社として、普段は自分たちが作りたいものに合わせた木材を発注しているのですが、今回は逆。調達段階から難しいところはありませんでしたが、社員の皆さんが楽しんで作業されている様子を見て、ものづくりの楽しさを再発見する機会にもなりました。

プロジェクト関係者の声

H2Oリテイリング サステナビリティ推進部

森の循環で大切なのは、きちんと木材を使っていくこと。小売業として、何十年という長いスパンで何ができるかを考え続けたいと思っています。森に携わっている方々に感じる使命感や愛情を受け取り、つないでいくことの重みを感じています。



循環を知る、一步。

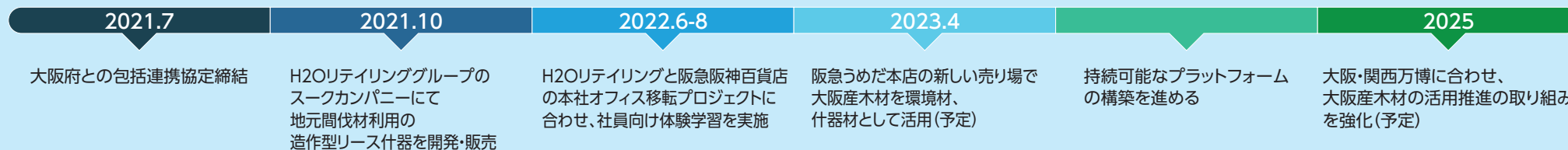
—— 森の循環体験学習 ——

2022.6 ➡
大阪府和泉市にて間伐体験、
製材所見学

2022.7 ➡
机の製作ワークショップ

2022.8 ➡
新オフィスのコラボレーション
エリアにて利用開始

「大阪 森の循環促進プロジェクト」の流れ



はじまりは1本のストローから。

体験学習に関わってくださった方々に新オフィスのコラボレーションエリアにお越しいただき、プロジェクトを通して感じておられることを語っていただきました。



(左)薬師寺さん
大阪府みどり公社 森林整備・木材利用促進支援センター
(中)松葉さん
松葉善製材所
(右)奥野さん
大阪府泉州農と緑の総合事務所 地域政策室

木のストローを売るだけではなく。

—— プロジェクトにはどういった経緯で？

薬師寺: 2021年度まで、泉州農と緑の総合事務所にいたのですが、H2Oさんとの包括連携協定も始まったということで、泉州の間伐材を用いた木のストローの試作品を「百貨店に置いてもらえませんか?」と持っていったのです。その際に、背景にある森の循環について興味を持たれたことがいまにつながってますね。ストローを売るだけでは済ませてもらえなかった(笑)。

奥野: 私は薬師寺さんの後任なんです。もともとは農の分野にいて、イズミヤさんや

阪神百貨店さんに大阪産(もん)の野菜を置いてもらうなどのつながりがありました。農業は月単位、年単位ですが、林業は何十年単位。私自身も学びながら携わっています。

松葉: 薬師寺さんに声をかけていただいたのが最初です。社員さんが見学に来られたとき、すごく興味を持っていたいたというのが新鮮でうれしかったですね。普段かかわるのは、問屋さんや材木屋さんなので。

—— それ以外の方とかかわる機会がない？

薬師寺: 林業って分業制なんです。木を育てる人、伐り出す人、丸太を製材する人っていうように。でも最後にそれが何になる

かは知らない。かかわる人みんなで価値をつくり出すために、ベクトルを合わせていかないとと思っています。

奥野: あと、最近では家を建てるにしても、柱や梁(はり)が見える家って減っていて、消費者の方が木材を目にすることも少ない。そうした分断がある中、消費者に近いところにいるH2Oさんが実際に森に来て現場を体験されたのは、とても大きい意味があると思いますね。そもそものところを知っていただく機会として。

薬師寺: この机も、自然の木でできているからいつか反るかもしれないし、変色するかもしれない。それも味だな、じゃあどう手入れしようかって楽しんでもらえるといいなって思いますね。

使うからこそ感じていただけるものを。

—— そういう意味では、この机がオフィスに

ある意味は大きいですね。

薬師寺: 温かみがあるでしょ。実際に使って、触れるからこそ感じていただけるものがあるんじゃないかなって思います。

松葉: 僕自身、この場に来てとてもワクワクしています。林業や製材業の世界に同世代で携わっている方は少なく、どうかしたいけどどうしたらいいんだろうという不安が大きい。みなさんと一緒にやっていくことで、森で働くひとたちに還元し、技術も継承してっていう循環も生まれたらなって思います。

奥野: 木のストローも、H2Oさんだからこそ価値を感じとっていただけたのかなって思っています。それが触媒となって、プロジェクトが動き出した。お互いに求めているものがあったんだろうなと、そう感じています。



失敗を繰り返しながら。

プロジェクトスタート当初、「来月、什器をつくるための間伐材をください」なんてお願いをして、現場に大変なご迷惑をおかけしました。木を切るのに適した時期があることや乾燥に時間がかかること、運ぶ手間についても知らず、森に転がっている間伐材を持ってくればいいのかなんて考えてたんですね。そうやって失敗しながら、森とのつきあい方を学ばせてもらっています。プロの仕事をつないでお客さまに届ける役目として、どれだけ精通し、価値を高めていけるか。私たちがやらないといけないと思っています。

(株式会社スークカンパニー代表取締役社長 宇野新治)

森の循環プロジェクトに関わる社員とともに。
右から2番目が宇野。



スークカンパニーで開発した大阪産木材の什器

社長インタビュー



目に見えること。
手の届く範囲。
自分たちの身の丈に合ったこと。

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

社長・荒木にとって「引き継ぐ」とは？

サステナビリティ経営の重点テーマの一つ、「豊かな『地域の自然』を守り、引き継ぐ」。
この言葉に込めた荒木の思い。

**「毎日登山」、六甲山を走る部活、
学校帰りの夜景。
自然との関係は特別じゃなく、
生活の一部でした。**

数年前からウォーキングを趣味にしています。休みの日は川べりを歩いています。阪神間に住んでいるので、よく行くのは夙川や芦屋川、住吉川、都賀川など。川の周りは緑が多く、街の個性があって歩いていて気持ちいいですね。

久しぶりに訪れた泉州の森では、山の空気を感じて新鮮でした。生まれ育った神戸には「毎日登山」といって、自宅近くの山へ毎日登る習慣があるんです。小学1年から3年の夏休み、父に連れられて家の近くの新神戸から毎日登山をしていました。家が商売をしていたので、6時に起きて8時の開店までに帰ってくる。初めはしんどかったけれど、慣れるものです。布引貯水池や市ケ原あたりを歩き、休憩所である「紅葉茶屋」でフルーツ牛乳を買ってもら。輪投げをしている人たちもいましたし、見晴らし台では大勢の人がラジオ体操をしていました。そういうのが神戸のレジャーであり、コミュニティの場になっていたんですね。そんな大人たち

の様子を覚えています。父と何を話したわけではないけれど、思い返せば父との思い出になっていますね。大人になってからも、数年前まで時々登っていました。輪投げはなくなっていたけど、茶屋は残ってましたね。今もあるんじゃないかな。中学校・高校は六甲山の中腹にある学校に通っていたので、通学は駅から坂を駆け上がり、部活でも山道を走っていました。帰りは夜景を見ながら。そういう自然との関係が特別ではなく、生活の一部でした。

六甲山はいまでは緑が生い茂ってるけれど、100年くらい前まで「はげ山」だったようです。明治以降植林が始まり、戦後本格化したんですね。阪急百貨店初代社長の清水雅が、1960年代に「六甲山を緑にする会」で六甲山の植林活動を進めていたのは、入社してから知りましたが。

いま、川べりを好んで歩いているのも地形がちょうどいいから。川幅、たずまい、川の長さが「ヒューマンサイズ」。海から山端まで歩いて、地元の人たちが整備、清掃などをして愛着を持って大切にしている。だから歩きたくなるし、これが、例えばスイスの大自然とかだと、すごいと思うけれど、日々のことにはならない。大阪の森も、阪神間か

らちょうどよく見えるんです。地元の人たちにとっては、振り返ればそこにあるもの。そういう、共感できて、手応えを感じられる距離感が大事だと感じています。

**五感全部を使って感じとること。
リアルな現場でこそ
引き継がれていくものがある。**

社長として経営を引き継いだことは、ズッシリと責任を感じることでした。ミッションを果たし、プラスの価値を加えて次世代にバトンを渡すことが大切だと考えています。一方、先輩や上司から引き継いだことを言葉にするのは難しい。現場でともに行動するなか、五感全部を使って感じとり、身体に染み込むように働く姿勢やお客さまに向き合う姿勢を引き継いできました。対面は非合理的で生産性が低いと言われるけれど、その現場で感じとることが、いわゆる「DNA」や「風土」と呼ばれるものだと思います。

ここ数年、働き方やコミュニケーションの潮流が急激に変わるなか、そこは心配なところでもあります。以心伝心や暗黙知的に引き継がれてきたことを、意図的、計画的なコミュニケーションで伝える必要が出てきま

した。行動規範の言語化や、若手社員と経営陣がフランクに語りあう「夜カフェ」、スマホや動画での社員向けメッセージ発信、部門内でのコミュニケーションの活性化などを通じた試みもそうです。「お客さまに向き合う姿勢」や「未知のものを探求する精神」など当社グループならではのDNAを引き継いでいきたいと思います。

「自然を引き継ぐ」も、地域で小売業をする立場でできるアクションから起こしていきたい。例えば地元の森で、建築・土木資材にならない間伐材を什器や内装材として扱うことで、元気な木がすくすくと伸びて健全な森になることに結びつくのでは、といったような。目に見える、手の届く範囲で、ささやかだけど自分たちの身の丈に合ったサステナビリティの実践を続けることが、地域密着の流通グループにふさわしい「引き継ぐ」だろうと思っています。



「大阪 森の循環プロジェクト」で訪れた和泉市の森にて。よく手入れされ、日差しが存分に降り注ぐ森には、みずみずしい下草が豊かに生い茂っていました。

統合レポート Chapter 2

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、
お客様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、すべてお客様のために行動し、
お客様の期待と信頼にお応えします。

- ① お客様のニーズをいつも的確にとらえ、より良い商品とサービスを提供します。
- ② お客様との約束は必ず守り、お申し付けには素早く、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 お客様の個人情報は、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、全員で取り組みます。

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

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

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

私たちは、社会への貢献のために、
自ら積極的に行動します。

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

会社概要

商号	エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社 H2O RETAILING CORPORATION
本店所在地	大阪市北区角田町8番7号
設立日	1947年3月7日 2007年10月1日 商号変更
資本金	17,796百万円
従業員数(連結)	9,856人
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	スーパーマーケットの運営
イズミヤ株式会社	スーパーマーケットの運営
株式会社阪急オアシス	スーパーマーケットの運営
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

※その他のグループ会社に関しては[ホームページ](#)をご覧ください

株式概要

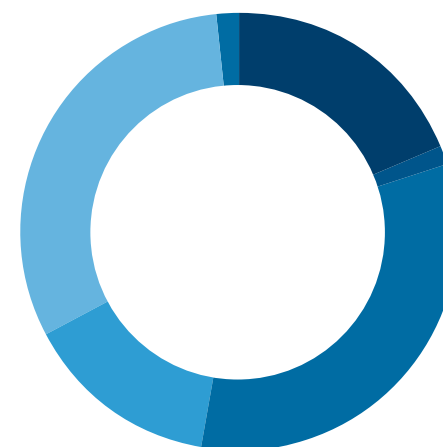
大株主の状況(2022年3月31日現在)	持株数(千株)	出資比率(%)
阪神電気鉄道株式会社	14,749	11.97
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,185	10.70
阪急阪神ホールディングス株式会社	10,336	8.39
株式会社高島屋	6,259	5.08
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,188	4.21
イズミヤ共和会	3,033	2.46
H2Oリテイリンググループ従業員持株会	1,881	1.53
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE, LUXEMBOURG RE LUDU RE:UCITS CLIENTS 15.315 PCT NON TREATY ACCOUNT	1,819	1.48
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,711	1.39
BNYMSANV AS AGENT/ CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	1,385	1.12

※出資比率は発行済株式の総数から自己株式(1,989,253株)を除いた数に基づき算出しております。

取締役・
執行役員一覧

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	小西 敏允
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

※東京証券取引所の定める独立役員として指定しています。

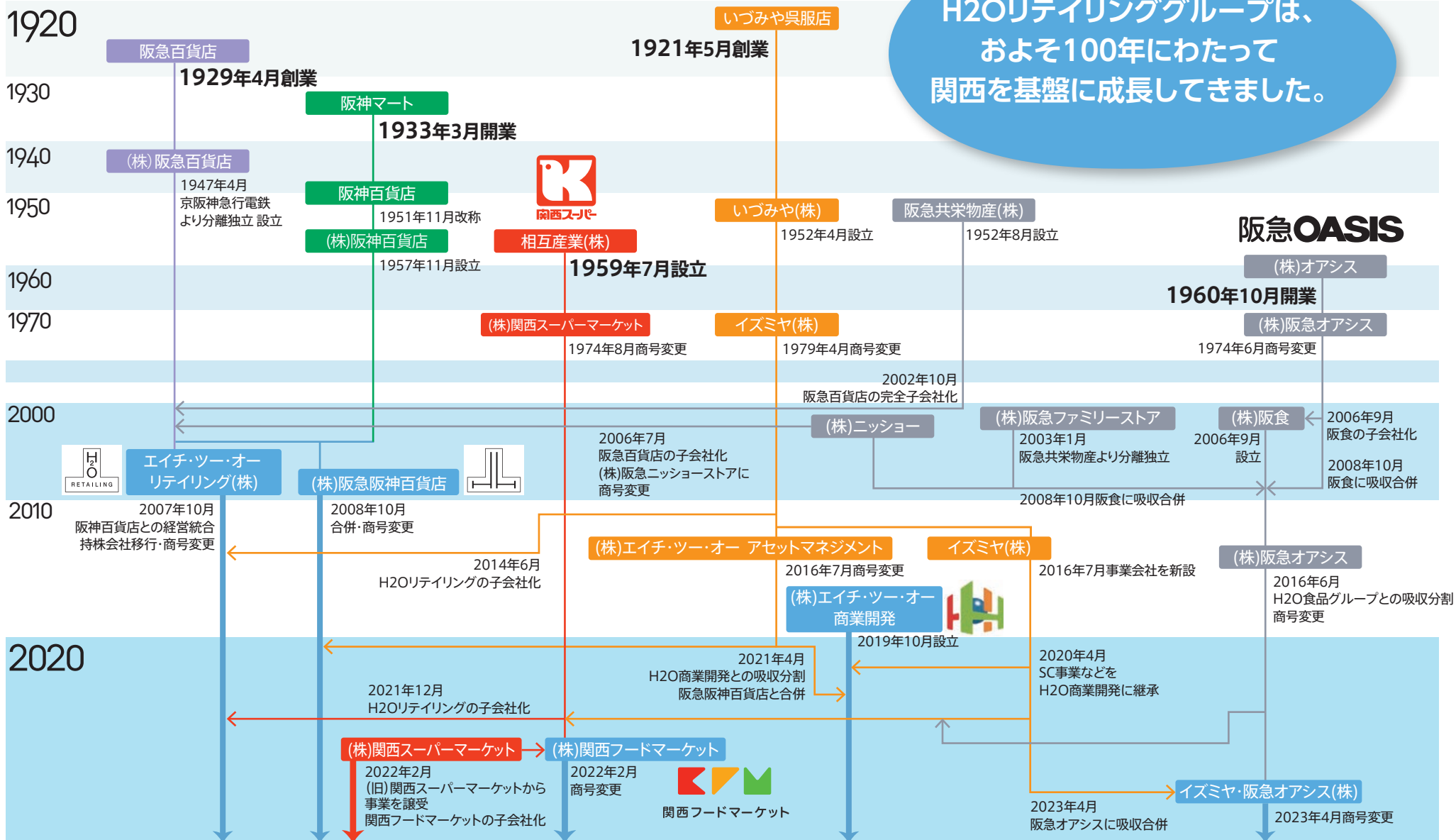
所有者別株式
分布状況

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

Hankyu



事業概要

百貨店事業



(株)阪急阪神百貨店は、阪急百貨店と阪神百貨店、計15店舗の百貨店を運営し、「お客様の暮らしを楽しく 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。

阪急うめだ本店はモノだけでなく、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」として同社グループのブランドイメージを発信。西日本最大の売り上げを誇る地域一番店です。阪神梅田本店は「毎日が幸せになる百貨店」として2022年4月に全館グランドオープン。お店の魅力を伝える「ナビゲーター」がお客様とつながり、ファンコミュニティの確立を図っています。

神戸阪急・高槻阪急のリモデルなど、リアル店舗の磨き上げにより幅広いお客さまとリアル・デジタル双方でつながる独自のOMO(※)スタイルの構築を進めています。

(※)OMO: Online Merges with Offline

お客様を主語に捉えた取り組み。購買に関わるすべての体験(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。

阪急百貨店

11店舗

阪神百貨店

4店舗

※店舗数:2022年10月31日現在

食品事業



製造・加工から食品スーパーでの販売まで、「食」に関する事業を展開しています。イズミヤは、関西エリアで食品スーパーを展開。安全で安心な商品とサービスの提供を通じて“ええもん安い”を追求しています。阪急オアシスは、「専門性」「ライブ感」「情報発信」をキーワードとした食品スーパーを展開。両社の一体的な運営を目指し、収益の向上に取り組んでいます。2021年12月に加わった関西スーパーマーケットは、鮮度と品質にこだわり、お求めやすい価格で商品を提供し続けています。

イズミヤ

101店舗

※カーナート、H2O商業開発の店舗を含む

阪急オアシス

77店舗

関西スーパー

64店舗

製造・宅配会社

6社

商業施設事業



ショッピングセンター(SC)の運営や、ビルメンテナンスサービスの提供など、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。(株)阪急商業開発では、「洛北阪急スクエア」など、SCの開発と運営を行っています。(株)エイチ・ツー・オー 商業開発は、イズミヤの総合スーパーのSC化を進め、収益力を高めるとともに、「地域の絆」を深める活動を推進しています。また、(株)大井開発は東京でホテル「アワーズイン阪急」を運営しています。

その他事業

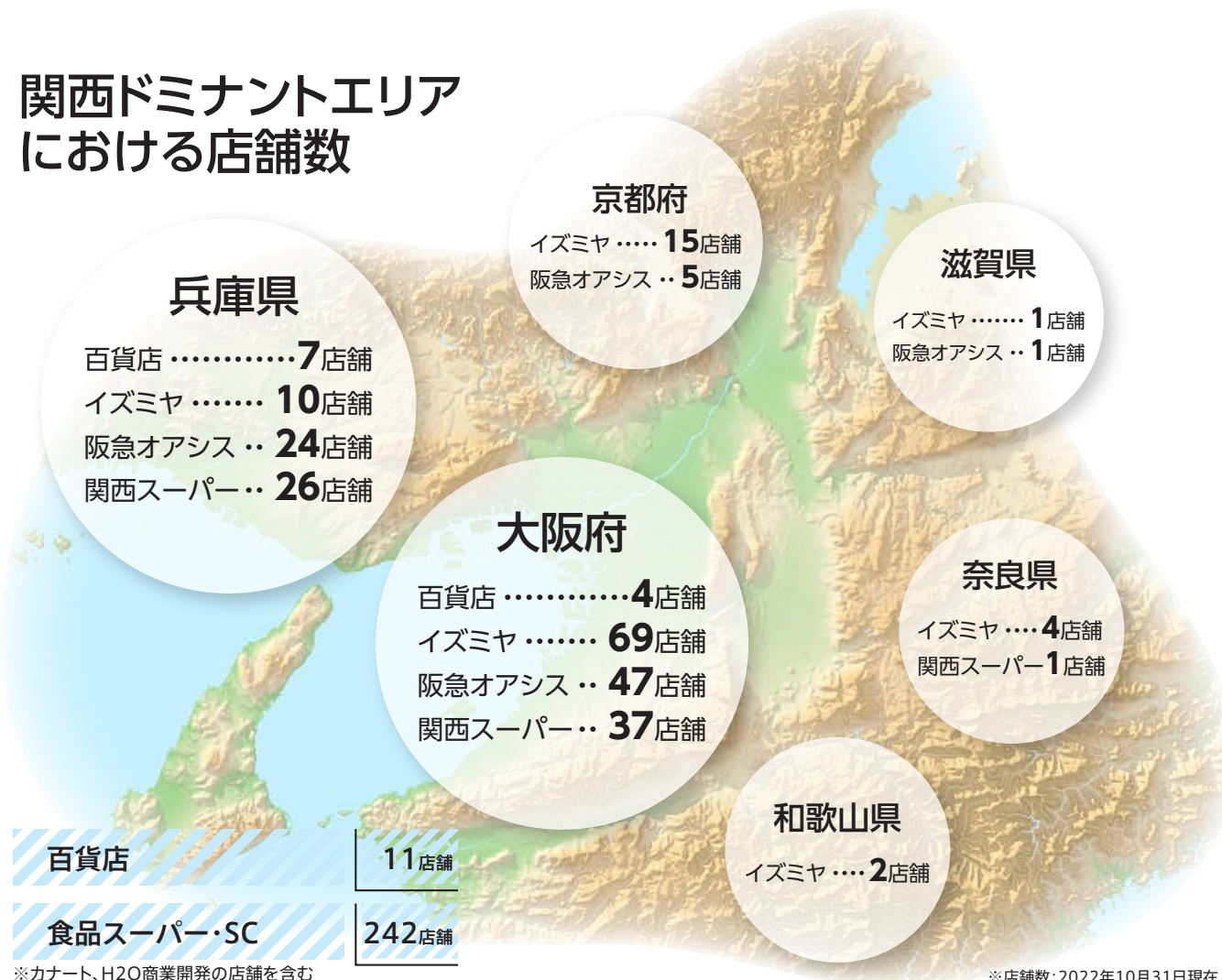
コンビニエンスストア、コスメ、家具、ペット用品などの小売りを中心にさまざまな業態開発に取り組んでいます。コスメと雑貨のセレクトショップ「フルーツギャザリング」を展開するエフ・ジー・ジェイ(株)など、当社グループ外の商業施設にも出店できる専門店ビジネスの拡大を図っています。



事業領域

当社グループが「ドミナント化戦略」を掲げる関西圏は、約2,000万人の人口を抱える大都市圏です。再開発が進む国内有数の商業激戦区である大阪・梅田エリアを拠点に、コア事業である「都市大型商業」の百貨店と、「食品事業」の食品スーパーや「商業施設事業」のショッピングセンター(SC)など、合わせて約250店舗を展開しています。各事業の磨き上げと強化を図ることにより関西におけるマーケットシェア拡大を推し進めています。

関西ドミナントエリアにおける店舗数



※店舗数:2022年10月31日現在

中国・寧波阪急

2021年4月、中国の浙江省に、7年の年月をかけて準備してきた「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、「ハイエンド&高感度ファッション」「上質で楽しい食スタイル」「体験とエンターテインメント」「ジャパンコンテンツ」の4つを柱としています。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・購買力を持つ寧波・浙江省の富裕層・アッパー層に向けたビジネスの展開を進めています。

当社グループは、生活文化を創造する「阪急阪神東宝グループ」の一員です。

阪急阪神東宝グループ

グループ会社数 195社・5団体
 売上高 1兆4,930億円
 従業員数 35,964人

※2022年3月31日現在

※詳しくはホームページをご覧ください。



トップメッセージ

お客さまに
「楽しい」「うれしい」「おいしい」
を届け続けるために。

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

当社グループでは「百貨店事業」、食品スーパーや宅配・製造業などの「食品事業」、ショッピングセンターやホテルなど「商業施設事業」や専門店など500を超えるリアル店舗を関西を中心に展開しています。現在推し進めている関西ドミナント化戦略では、3つの核を持つ既存店舗商業をあらためて磨き上げ、再強化を図るとともに、時代変化に合わせてオフラインとオンラインを融合し、顧客への価値提供力強化に取り組めます。また、関西における顧客基盤やネットワークを活かした新しい商品や

事業モデルの開発にチャレンジします。

併せて、地域社会・住民、従業員、ビジネスパートナー、行政機関、株主などステークホルダーとの関係を深める当社ならではのサステナビリティ経営を推進し、お客さまのマインドシェアNo.1とマーケットシェアNo.1の同時実現によりグループビジョンの実現と事業成長を目指します。2022年4月には約7年半に渡って改装を行っていた阪神百貨店梅田本店の全面開業、神戸阪急・高槻阪急のリニューアルをもって、大型の店舗投資は一段落する

ことになります。これからはリアル店舗とオンラインを駆使してお客さまとの継続的なコミュニケーションを深めることでパーソナルに商品やサービスを提供する「コミュニケーションリテラー」を目指し、IT・デジタルやサービス開発などの領域への投資を強化していきます。

コロナ禍は本来なら徐々に進むはずだった生活や働き方の変化を一気に加速させました。お客さまにとってリアルとオンラインを使い分ける消費スタイルが定着し今後も変わることはないでしょう。関西エリアに店舗を集中展開する当社グループが、さらにマーケットシェアを高めるには売り場の商品情報だけでなく、各事業単位で管理する顧客データを一元化し、グループ全体で有効活用するとともに、デジタルを活用した顧客ニーズにマッチした新たなサービス・商品開発・提供を目指しています。さまざまな小売業態を持つグループとしてのコングロマリットメリットを「コミュニケーションリテラー」というポジションから追求していきたいと考えています。

「サステナビリティ経営」を本格的に推進

一方、2021年度より、私が委員長を務める「サステナビリティ経営推進委員会」を立ち上げ、「サステナビリティ経営」を本格的にスタートさせました。具体的な目標や事業活動への落とし込みについて毎月テーマを決め検討しています。重点テーマの「地域の絆を深める」「地域子どもたちを育む」「豊かな地域の自然を守り引き継ぐ」についてはこれまでも各社が取り組んでいましたが、当社グループとしての意志と継続性を持って点の取り組みを線化、面

化させることで、今後も関西におけるマインドシェアNo.1を目指し活動を深化させていきます。また、これらのテーマを単なるお題目で終わらせずグループが一丸となる全員参加型の活動に育ててまいります。

また環境課題の中期的な取り組みとしては、環境負荷（温室効果ガス、食品廃棄物、プラスチック等）を低減するための環境マネジメントを推進しています。また、気候変動への対応として、2022年度TCFDに賛同し、当社としての気候変動リスクや機会および事業への影響などの検討を進め、今回はじめて開示を行いました。また、ダイバーシティの取り組みでは、今後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、LGBTへの対応を推進してまいります。特に、当社グループ従業員の多くを占める女性の活躍は、新たな価値創造やイノベーションを生むうえでも重要であると捉えており、さまざまなプロジェクトをスタートさせ、グループをあげ仕組みづくりを行ってまいります。

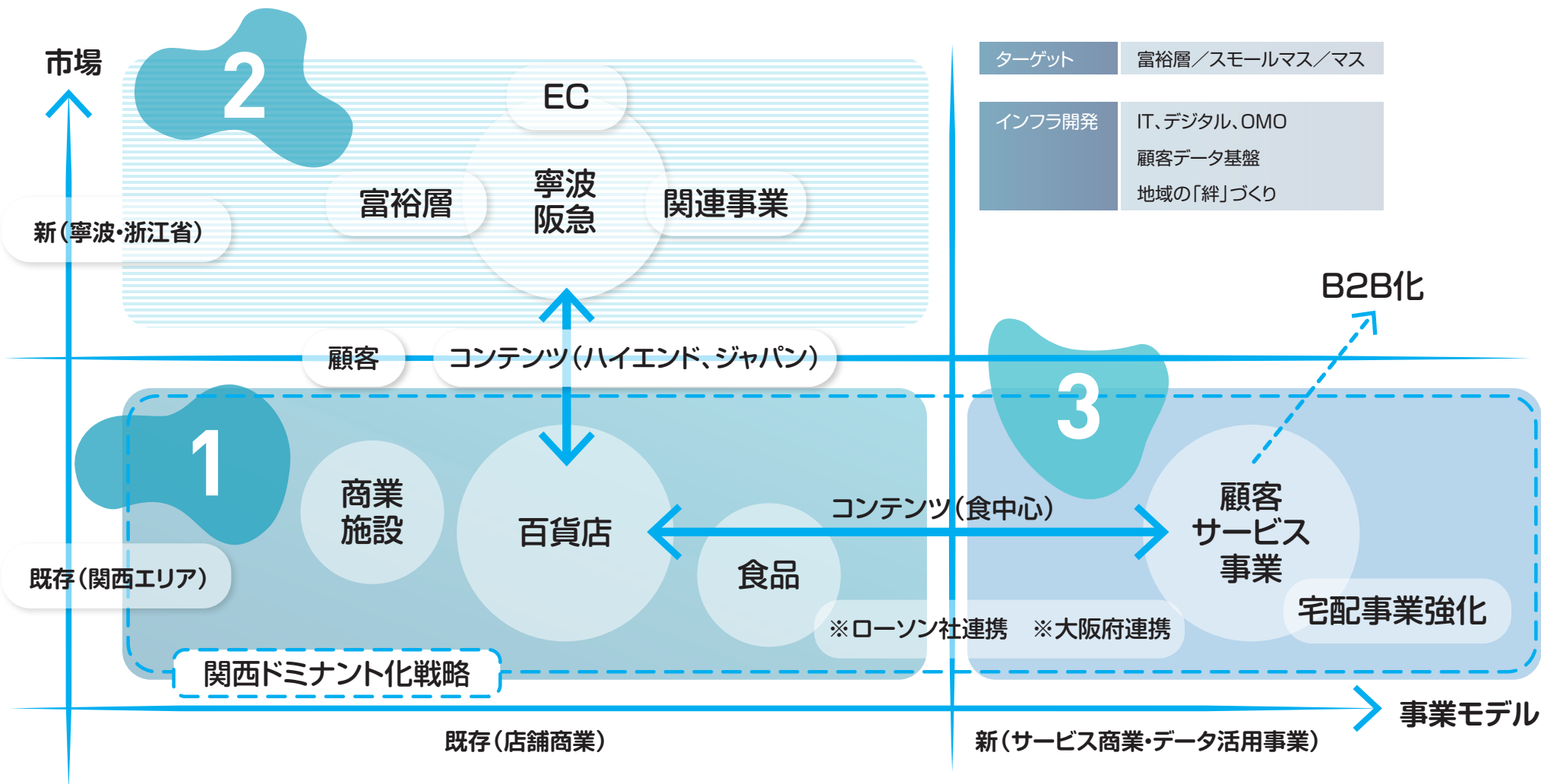
また、昨今課題となっております人権対応として人権方針やCSR調達方針を策定し、今後は人権デューデリジェンスの対応についても段階的に整備していきます。

「『楽しい』『うれしい』『おいしい』の価値創造を通じ、お客さまの心を豊かにする暮らしの元気パートナー」となるというビジョンのもと、グループ社員一丸となってこの変化の大きい時代を乗り越えてまいります。「既存事業」をさらに磨き上げ「新事業モデル」を追求し、グループの事業とさまざまなステークホルダーの持続的な発展を目指した経営と日々の活動に取り組んでまいります。

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」

2030年に向けて、既存事業の再建・磨き上げ、新市場への展開、新事業モデルへの挑戦を軸とする長期事業構想を策定いたしました。お客さまとのダイレクトなコミュニケーションによる継続的な強くて深い関係を基に、さまざまな商品やサービスを提供する「コミュニケーションリテイラー」として、お客さまに「楽しい」「うれしい」「おいしい」生活をお届けし、地域とともに成長し続けていきます。



1

百貨店事業の再建

コスト構造改革と同時に、デジタルを活用したOMOの推進と、阪神梅田本店建て替え開業、神戸阪急と高槻阪急のリモデルを軌道に乗せることにより、「楽しさNo.1」の百貨店を目指します。

食品事業の「第2の柱」化

業務の徹底的な見直しと生産性向上への取り組み、イズミヤ・阪急オアシスの業務統合に伴うコスト削減や原価率低減を図ることで、食品事業を百貨店と並び立つ「第2の柱」として確立します。

商業施設運営を着実に

ショッピングセンターとビジネスホテルを中心に、マーケット対応と経営効率化により収益改善を図ります。

2

新市場への展開

2021年4月に開業した寧波阪急事業を確立し、阪急うめだ本店と連携して、寧波・浙江省の富裕層・アッパー層に向けたハイエンドコンテンツ・ジャパンコンテンツの提供や、EC、関連事業を展開していきます。

数値目標(2030年)	グループアクティブ顧客数	1,000万人
-------------	--------------	---------

営業利益	300~350億円
------	-----------

百貨店	150億円以上
-----	---------

食品	100億円以上
----	---------

商業施設	30億円
------	------

寧波・浙江省	30億円
--------	------

顧客サービス	30億円
--------	------

ROE	6~7%
-----	------

3

新事業モデルへの挑戦

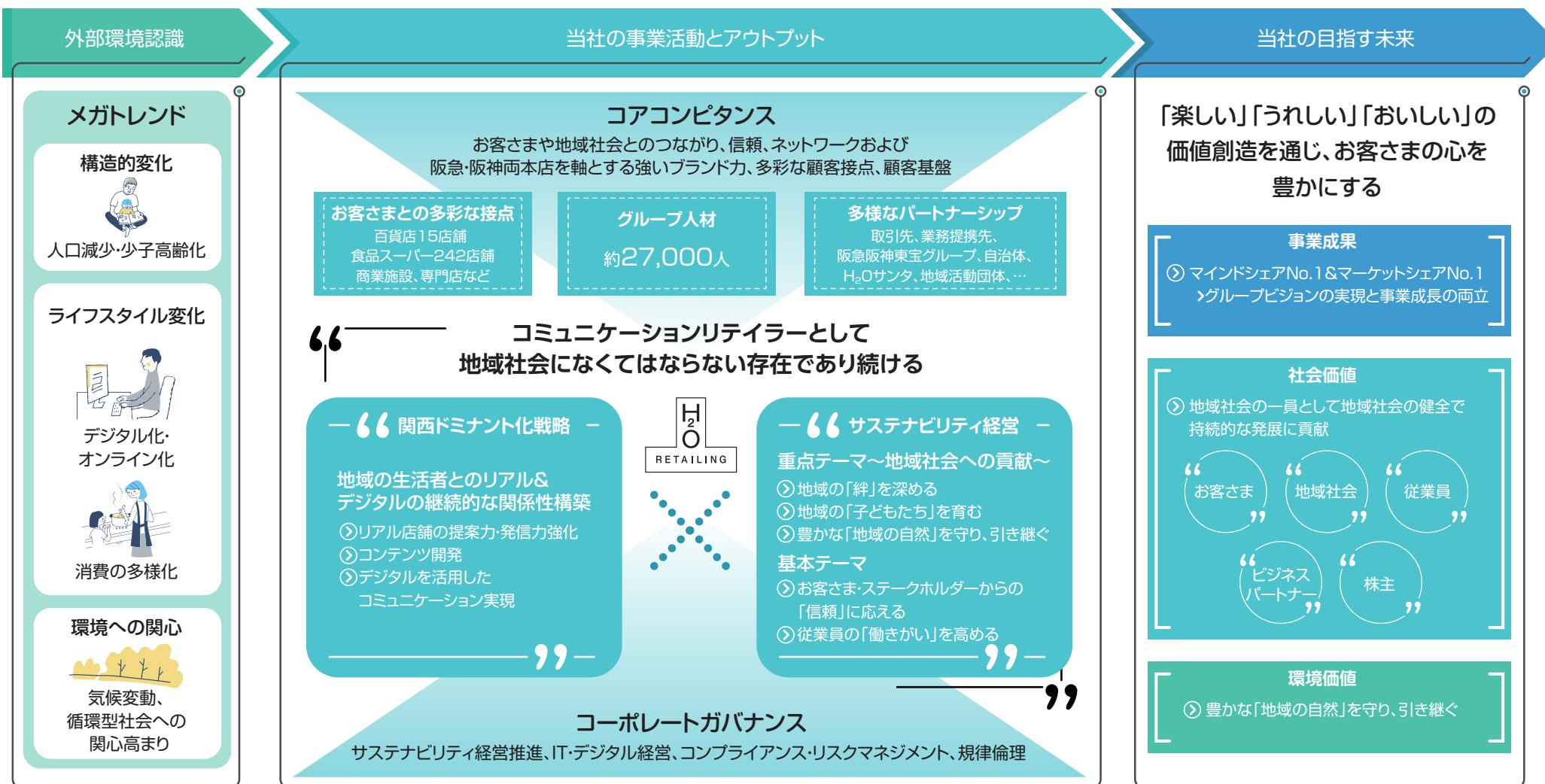
これまで培ってきた関西の市場と顧客基盤と、食を中心としたオンライン軸のサービスコンテンツ開発や宅配事業の強化、リアル店舗との連携、株式会社ローソンや大阪府などとのアライアンスによるネットワークづくりを通じて、関西エリアでの新たなサービス事業化を目指します。

インフラ開発

IT基盤の整備、デジタル技術を活用したOMOスタイルの確立、グループ顧客データ基盤の構築を行い、新たなビジネススタイルの展開の準備を進めます。また、社会や住民との「絆」を深める取り組みを進めることによって地域社会にとってなくてはならない存在を目指します。

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。



代表者鼎(てい)談

H2Oリテイリングの事業推進のキーワードである「コミュニケーションリテイラー」と「地域とのかかわり」その具体像について、代表取締役三者が語りました。



左: 山口 俊比古
エイチ・ツー・オー リテイリング
代表取締役
百貨店事業担当

中: 荒木 直也
エイチ・ツー・オー リテイリング
代表取締役社長

右: 林 克弘
エイチ・ツー・オー リテイリング
代表取締役副社長
食品事業担当

➤ H2Oリテイリングが目指す 「コミュニケーションリテイラー」

小売業・商業のスタイルを店舗起点・商品起点から、 「お客さま起点」にシフト(荒木)

当社の事業は百貨店でもスーパーでも、元々は店舗を起点としたビジネスです。「店舗」と「商品」が非常に強く、新しく魅力的なライフスタイルや商品を提案する「プロモーション」の力も強い企業であると思います。小売業全体を見渡してもこの「店舗」の力、「商品」の力、「プロモーション」の力が競争力の原動力だったと認識しています。

その中で、今回のコロナ禍は大きな出来事でした。もちろん

世の中はデジタル化が進んでおり、eコマースが発展してアマゾンやZOZOや楽天が成長し、かたやSNSが活発になっておりお客さまはそこで情報を得たり、消費者同士がコミュニティを形成してコミュニケーションをしたりといったデジタルをベースとした生活や消費スタイルが主流になるとの予測のもと、われわれ自身もその大きな流れに舵を切っていくためにコロナ前の2018年頃から社内で検討をスタートさせていました。

そのタイミングでコロナ禍に直面し、消費者のスタイル、社会のスタイルを大きく変えていきました。私たち自身が実感している通り、リアル・対面での消費行動だけではなくデジタルを活

用した消費行動が拡大しました。さらには情報収集やエンターテインメント、また人と人とのコミュニケーションにまでデジタルの活用が一気に広がり、消費や生活だけではなく働き方も大きく変わってきました。かねてより、いままでの店舗起点・商品起点を強みにする小売業は、近い将来を見据えて徐々に変わっていくべきとは感じていたのですが、コロナ禍によって、その変化が一気に、おそらく5年くらいの時間的圧縮をもって進んだと考えています。そこでわれわれ自身も、これを契機に小売業・商業のスタイルを店舗起点から、「お客さま起点」にシフトしていこうとの方針を固めました。

代表者鼎(てい)談

強みであるリアル店舗の魅力を生かしつつ、デジタルで一人ひとりにつながるスタイル

われわれには、500を超えるリアル店舗があり、長年培ってきたリアル店舗でのお客さまへの商品の提供、エンターテインメントや感動の体験、おもてなしなどのサービスをしてきました。このように店舗の良さや魅力も活用しながらも、他方で消費者や生活者のスタイルの大きな変化に対応してデジタルも駆使しながらお客さまとつながっていくことの重要性というのはコロナの影響がやや和らいだ1年間で鮮明になり、現状に対する危機感すら生まれてきました。

コロナ禍1年というタイミングである2021年7月に発表した2030年に向けての長期事業構想と中期経営計画の方針として、これからのわれわれが目指す商業、小売業のあり方を踏まえて、リアル店舗とデジタルの融合をした顧客志向のビジネスモデルを志向することを定めました。

いままでリアル店舗だけだと何カ月にも1回の買い物、よく来ていただいても週に1回の買い物となるため、その場で商品をお買い上げいただくと、そこでコミュニケーションが終わってしまっていました。その形から、デジタルを上手く活用して接触頻度を高め、お客さまの興味や関心に触れたり、お客さまの問題解決を図ったりすることができれば、お客さまにもつながる魅力を感じていただけるのではないかと考えています。小売業でも継続的なコミュニケーションができる環境が整ってきており、これがわれわれ小売業におけるデジタル・トランスフォーメーションの基本であると考えています。

これらを通じて、お客さま一人ひとりのパーソナルなニーズにお応えすること、お客さまがなりたい自分になることをパーソナルにサポートすること…、こういった形がわれわれ商業の今後の目指す形ではないかと思うのです。

このようなスタイルを「コミュニケーションリテラシー」と名付けて10年後のグループの目指す姿とし、この実現のための10年間の事業フォーメーションのあり方を長期事業構想としてまとめました。

人として出会うリアルでお客さまとの共感を生み、デジタルで自己実現をサポートすることが百貨店事業のOMO(山口)

百貨店事業の視点から見れば、生活が一律ではなくなってきた、いまは多様な「個」の時代となってきました。つまり「なりたい自分」は十人十色ではなく、一人十色になり、非常に多様で複雑になってきたのです。またコロナ禍に入り、それまでは自分がこうありたいという自己実現だけでしたが、それにプラスして他人の自己実現を応援することで自分自身の自己実現をする「利他的な自己実現」を行う時代になってきました。

お客さまと関係を築き、思いを知り、共感でつながり、信頼を得て、その上でサポートすることで、私たちはお客さまの自己実現を支援できるようになります。コミュニケーションリテラシーを私なりに読み替えると、百貨店は「自己実現支援パートナー、支援ビジネス」であると。それを私たちは目指していきます。

お客さまがお考えの「なりたい自分」や「なりたい生活」について、私たちがマーケティングし、商品や売り場やイベントといったコンテンツをご提案すること自体はこれまでと変わりません。だが、それをきっかけにはじまるお客さまの自己実現をゴールまでサポートするのが必要だと考えています。

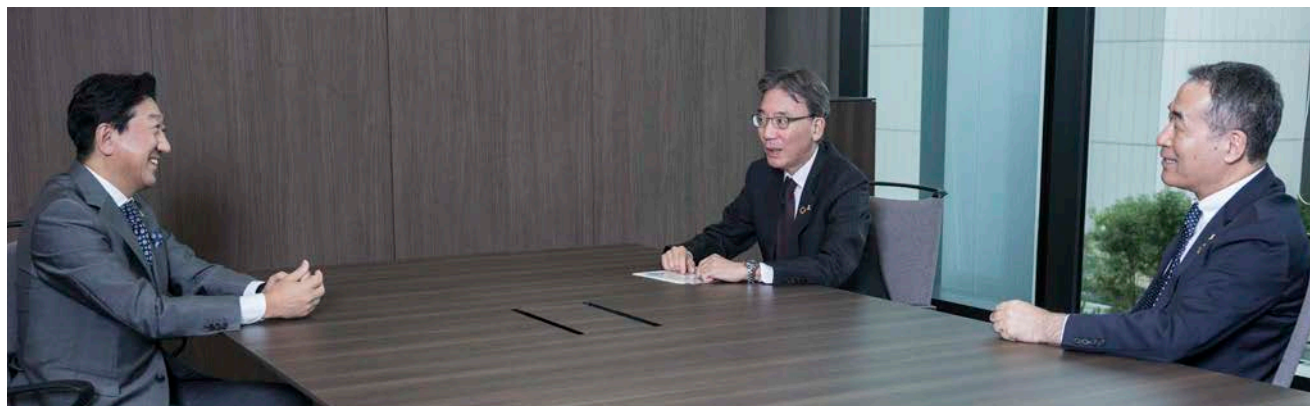
リアル店舗は、お客さまの大きな、強い共感を生む場です。デ

ジタルではその共感生まれにくく、人として出会うリアルとしての共感を生みだせる場を持っていることは当社の大きな強みです。それを販売して終わりではなく、その後にお客さまとつながり続ける関係を持ち、リアルに加えてデジタルやオンラインを活用してコミュニケーションをとり、共感や信頼を得て、その方なりの自己実現をサポートしていくこと。これが百貨店OMOの本質です。一人ひとりのお客さまと長くつながって、ファンになっていただいて、結果として多くを買っていただく、いわゆるライフタイムバリューが大事な指標になります。

「お客さま起点」での棚割りや商品づくりなどがスーパーマーケットでのお客さまとの対話(林)

われわれはこのエリアで、地域になくなくてはならない存在を標榜している企業、グループなのです。百貨店から、スーパーマーケット、コンビニエンスストアまでの小売業態を持っていますが、その中の位置づけとして「食」を介したお客さまとの実際のコンタクトポイントを身近で多く持っているのがスーパーマーケットという存在なのだろうと思います。

またスーパーマーケットにはライフスタイル・ライフステージによってどんどん変容していく「食」を作るという役割があり、またリテラーとして川上から川下までのサプライチェーンをマ



代表者鼎(てい)談

ネジメントしてモノを動かす役割のなかで、「地域」のお客さまと濃密にコンタクトをとっています。

お客さま一人ひとりまでとはいかなくとも、お客さまをクラスター(群)としてとらえ、その嗜好に合わせて商品の棚割りをしたり、川上にまでさかのぼった商品づくりをしたり、お取引先さまと商品供給について話をしたりしています。またID-POSを使いながら、クラスター単位の売れ筋商品の把握、供給すべき商品の予測にもつながっています。

同じ小売という業態でもスーパーマーケットはお客さまとコンタクトする時間は少ないのですが、時間が少ないからと言ってコミュニケーションしないのではなく、ユーザーイン(お客さまイン、生活者イン)の発想でスーパーマーケットという業態は作られています。そうでなければ選んでもらえない時代なのは明白です。食に携わるわれわれスーパーマーケットでは、百貨店の食品部門もそうですが、どのように身近な食材や料理によって問題解決をしていくか、嗜好に合うものを提供しながらその次を作っていくかが大事だと考えています。

ホールディングスとしての 「顧客情報」というインフラ整備(荒木)

先ほど顧客起点という話をしましたが、変身していくスピードは百貨店が先行していき、スーパーは時間をかけながら変化していくのだと思います。スーパーはお客さまとのリアルでの距離が近く頻度が高いため、店頭起点・商品起点が強く、緩やかにデジタル軸の顧客起点に変化していくでしょう。

顧客起点という中では顧客データは非常に重要になってきます。ホールディングスとしての当社は、グループの事業会社を横断して、コミュニケーションリテラシーに変化させていく機能が求められます。そのためには最初に顧客情報基盤の整備、2番目にデジタル人材の育成、3番目に外部との連携、これらをグループ横断型で進めていくことが重要です。

顧客情報基盤・インフラの整備には時間も資金も人材も必要

ですが、2021年ITデジタル開発、投資計画を改めて策定し、実行に着手しました。この中で各事業会社、例えば百貨店とスーパー、宅配事業とショッピングセンターというように、グループの中でお客さまの情報を一元的に認識して、それぞれのお客さまとコミュニケーションをとっていく体制を作っていくことになります。

➤ H2Oリテイリングが目指す 「地域とのかかわり」

一関西ドミナント化戦略で目指すもの一

①事業における「マーケットシェアNo.1」

②サステナビリティ経営を推進し地域社会との共感から生まれる「マインドシェアNo.1」(荒木)

当社は関西が基盤の事業体であり、8割以上は関西でビジネスをしているので「関西ドミナント化戦略」を当社グループ全体として大きな事業戦略の柱としています。また経営理念としては、地域や地域住民の皆さまにとってなくてはならない存在を目指しています。当社では事業における関西ドミナント化戦略と、地域を大事にするサステナビリティ経営は両輪であり、事業とサステナビリティ経営との重なり合いの大きい企業体であると思っています。

商売では「マーケットシェアNo.1」を目指していきながら、片方ではサステナビリティ経営を進めてお客さまに共感していただける「マインドシェアNo.1」を同時並行で実現していくことが、われわれのグループにおけるサステナビリティ経営の位置づけです。サステナビリティ経営を進めるために、地球環境の課題、ダイバーシティの課題、安全・安全の課題など取り組むべき課題はたくさんありますが、われわれのグループとしては地域社会や地域住民の皆さまから愛される存在になるということが最優先課題であり、サステナビリティ経営の柱であると考えて



います。サステナビリティ経営推進委員会で議論し決定しましたが、われわれのサステナビリティ重点方針は「地域」を軸にしており、当社の大きな特色ではないかと思っています。

当社の重点テーマとしては、地域との絆づくり、地域の子どもの健全な育み、地域の豊かな自然環境を守りたい、という3つの柱が、我々のサステナビリティ経営の基本的なスタンス、思いということになります。

「地域の子どもたちを育む」は当社グループにとって大事なテーマの一つ。

私たちは「地域の子どもたちを育む」をキーワードの一つにしてやってきています。(林)

百貨店という文化発信業態として、豊かな子どもたちの未来をどのように育むかということについては昔から考え続けています。情操教育から始まり、いろいろな側面でさまざまな価値を提供してこられたのではないかと思います。

今はコロナ禍で動きが制限されていますが、元の状態に戻ってきたときに、改めて子どもたちと社会をどんな風に結びつけていくのか、子どもたちがこれからの未来をどんな風によっていくのかということを考えていかないといけないと思います。

代表者鼎(てい)談



そのような中で、例えば百貨店が行った「HANKYUこどもカレッジ」はものすごく良い体験機会を提供できているのだと思います。以前に実施したときは200くらいの職業体験メニューを準備して、そのときはパティシエが大人気だったのですが、夏休みのイベントとしては子どもたちにとって良い体験機会になるのだと思います。

また社会的存在であり、地域になくてはならない存在になるという観点から、食品スーパーにおけるエコ活動について店舗の実情を知ってもらうような取り組みも以前からやっています。小学生の見学もあれば、中学生の職業体験的なものもあり、またバックヤードで行われていることを見てもらうようなものもありました。さまざまな接点を作る中で「小売業」というもの、また「環境とのかかわり」というものを捉えてもらえば良いと思っています。

地域社会にチャリティーの文化を創造する 「H2Oサンタ」

2012年、阪急うめだ本店は建て替えオープンし、従来にまして強い情報発信力を備えることができました。私たちは同時に、グループの社会貢献団体「H2Oサンタ」を発足させました。

お客さまの中には社会貢献に関心がありながらも、「行動を起こすまでの情報や機会がなくて……」という方々がいらっしゃいます。一方、社会課題の解決を図るNPOなどには、慢性的な資金や人手の不足で悩む団体も少なくありません。そこで、私たちは、店の「都市のメディア機能」を生かして、それぞれの思いとニーズを「つなぐ」役割を担えないかと考えたのです。

買い物や食事のついで、ふとしたきっかけで支援を必要とする団体の活動内容を知り、共感すれば寄付などでもできる……お客さまや従業員にとって身近な社会貢献の環境づくりを通して、地域社会にチャリティー文化を創造するのが目的です。「誰もが誰かのサンタになれる」という合言葉のもと活動を始め、2015年には一般財団法人となりました。

例えば、H2Oサンタの支援団体に認定NPO法人プールボランティアがあります。身体障がいのある方にマンツーマンで水泳指導するなどの活動を行う団体です。水の中での運動は心身ともによい効果があり、活動を通して、誰もが楽しく安全に「水」に親しめる社会を目指していらっしゃいます。

はじめは、店頭での活動内容の案内や募金活動が支援の中心でしたが、今ではグループの従業員もボランティアとして活躍しています。利用者の方々にも、従業員にとっても、楽しく有意義な時間を過ごしていると聞き、グループ内でのチャリティー文化の広がりを実感しています。

■ 地元地域の「森の循環促進」をサポート(山口)

サステナビリティ経営方針のテーマの一つにある、「地域の豊かな自然を守り引き継ぐ」というテーマに対して、地域社会と連携した環境保全活動を実施する、森林や水資源の保護など自然環境保全活動を推進する、環境に配慮した商品及びライフスタイルを提案するという3つの取り組みを志向しています。

その中で具体的なお話もあり、地元である大阪や神戸において「森の循環促進に取り組んでいこう」という活動をスタートしました。森というのは昔から人間にとって大切なパートナーで



す。森を育み、森の資源である木を用い、用いた木の後に新たな木を植え込んで森をまた育んでいく、こういう循環をしようとするのが「森の循環」です。

森を育てていく中で必ず出てくる間引き伐採される間伐材というものがありますが、間伐されたのち、森の中に放置されたままの木材もあります。森の循環促進を当社がどのようにお手伝いできるだろうかと考えたときに、その一つが間伐材の活用の手立てがないかをサポートすることでした。

神戸の六甲山の間伐材について、神戸阪急のリモデルの際に間伐材を使った什器やオブジェを作りました。最初、コンセプトを大事にするグローバル展開している海外のラグジュアリーブランドは、地元の神戸の間伐材を使うということ自体、NGだと思っていました。でも地元神戸に貢献し、またサステナブルな精神で間伐材を使いたいという私たちの思いがブランドに伝わり、さまざまなブランドが「それなら間伐材を使おう」と賛同してくれました。このように森の循環の担い手になっていくという輪を広げること、そのためのメディアになっていくことも私たちの役割の一つと思っています。

中期経営計画

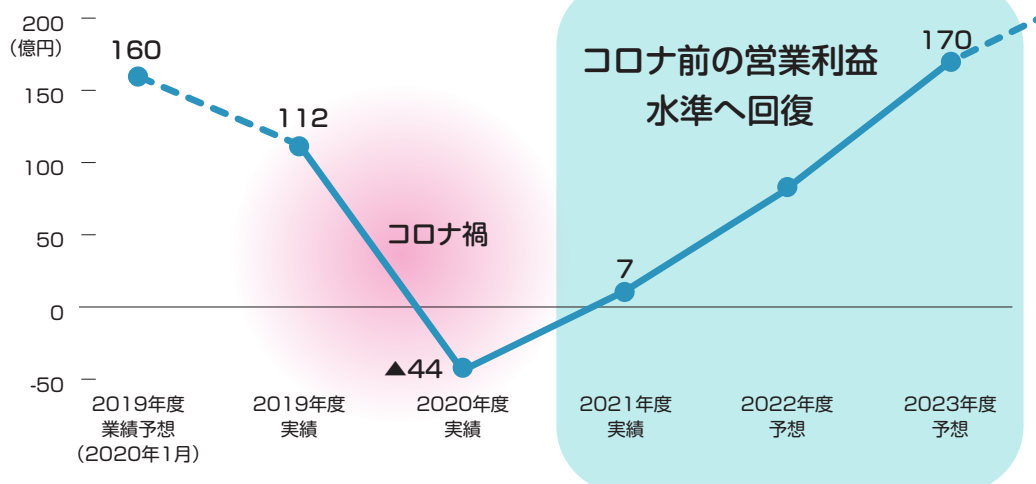
コロナ前利益水準への回復 ～「長期事業構想2030」実現に向けて～

2021～23年度の中期経営計画では、コロナ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」実現に向けて取り組みを推進します。

主要な指標の推移

(単位:億円)	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2023年度 計画
営業利益	204	112	▲44	7	170
経常利益	214	118	▲29	23	140
ROE	0.8%	▲5.0%	▲10.5%	4.2%	2.6%
ROIC	3.6%	2.0%	▲0.8%	0.1%	3.0%

営業利益の推移イメージ



百貨店事業の再建

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

食品事業の「第2の柱」化

- SM事業の標準化、運営力再構築
- 製造事業との一体的運営
- 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

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

IT・デジタル化推進

- DXに向けたIT基盤の構築
- 業務改革の加速
- 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

関連トピック

Topic 1

神戸阪急・高槻阪急リモデル

**より地域のお客さまに愛される百貨店に。
約20年ぶりの大規模改装を実施。**



2021年7月に発表した中期経営計画(2021-2023年度)に則り、総額約100億円を投じ、神戸阪急および高槻阪急のリモデルを実施します。2019年10月に、そごう神戸店・西武高槻店からそれぞれ屋号を変更した際、地階食品売り場などを改装しましたが、全館リモデルは初めてです。また、大規模改装は、神戸阪急(そごう神戸店時代含む)、高槻阪急(西武高槻店時代含む)ともに、約20年ぶりとなります。神戸阪急は、「神戸を愛し神戸に愛されるWithKOBE百貨店」をストアコンセプトとし、「神戸阪急ではない、神戸の阪急になるのだ」をメッセージに掲げ、地元のお客さまと素敵な暮らしを共創していく百貨店に生まれ変わります。三宮地区は、2022年度から神戸市の再整備事業がスタートしており、この動きにも合わせて改装を進めます。

また高槻阪急はストアコンセプト高槻暮らしを「おしゃれ」「楽しく」「便利に」を提案するデ

パートメントモールとして、2023年秋に「高槻阪急スクエア」として新たなスタートを切ります。大阪・京都からも比較的近い、利便性の高い立地と、豊かな自然が共存する、どの世代にも住みやすい高槻の土地で、地元のお客さまの暮らしに溶け込む、顧客支持No.1ストアを目指します。また、専門店と百貨店の強みを生かしコンテンツを組み合わせ、業態ミックスによる効率的な店舗運営を行い、安定的な収益基盤の確立を目指します。百貨店と専門店のベストミックスによる新しい郊外型百貨店モデルの店舗へとそれぞれ生まれ変わり、地域のお客さまに愛される百貨店を目指します。

神戸が大好きな人に「神戸の阪急」から贈るWEBマガジン「Rerere」

<https://kobe-renewal.hankyu-dept.co.jp/>

Topic 2

アライアンス

**大阪府に続き、宝塚市とも協定を締結。
脱炭素から防災・防犯まで、行政と協働で地域社会の発展に取り組む。**

宝塚市との「包括連携協定」締結

2022年7月26日、兵庫県宝塚市と「地域活性化」「環境」「子ども・教育」「健康・福祉」「雇用促進」「防災・防犯」の6つの分野にわたる連携と協働に関する包括連携協定を締結しました。本協定の締結により、当社グループは、宝塚市とともに地域社会の発展を実現することなどを目的とした取り組みを、より一層深化させてまいります。当社グループが行政と包括連携協定を結ぶのは、2021年7月の大阪府との提携に続き、2団体目です。



大阪府「脱炭素ポイント制度推進プラットフォーム」への参画およびポイント付与効果検証事業への協力について

大阪府との包括連携協定の取り組みの一環として、2022年5月より、大阪府民の脱炭素への意識改革・行動変容を図ることを目的に設置された「脱炭素ポイント制度推進プラットフォーム」に参画するとともに、この度、実際に脱炭素

ポイントを付与し、制度の効果検証に協力する事業者として応募し、採択されました。「脱炭素ポイント制度推進プラットフォーム」とは、2050年に府域のCO₂排出量実質ゼロの実現に向けて、府民の脱炭素への意識改革・行動変容を図るため、小売事業者などが現在運用しているポイントシステムを活用して、生産・流通過程でのCO₂排出が少ない商品(サービス含む)を購入した消費者に対して脱炭素ポイントを付与する制度の構築を検討していくものです。

当社は、プラットフォームへの参画だけでなく、効果検証への協力を通して、この先駆的な取り組みの普及拡大に努めるとともに、持続的・効果的な制度の構築に向けて、大阪府及び参画事業者と協働してまいります。

大阪府「食品ロス削減ネットワーク懇話会」への参加

府が2021年3月に策定した「大阪府食品ロス削減推進計画」に基づき、事業者、消費者、行政が一体となって「もったいないやん!食の都大阪でおいしく食べきろう」をスローガンに、府と連携し食品製造から流通、販売の各段階で発生するフードロスの削減に向けた取り組みに参加しています。

中期経営計画

関連トピック

Topic 3

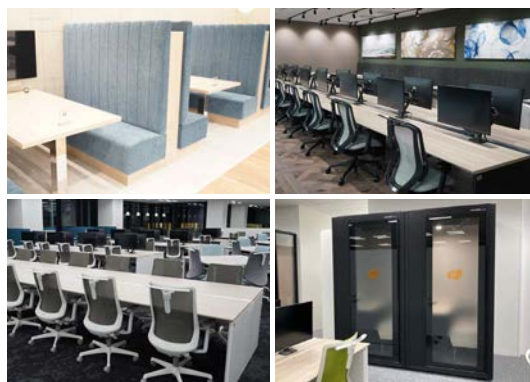
本社オフィス移転

自律的で柔軟な働き方を目指したオフィス環境を実現。 さらには環境への負荷軽減にも。

当社と当社グループの中核会社、株式会社阪急阪神百貨店は、2022年9月に本社オフィスを移転しました。新しい働き方の実現による価値創造、従来型ワークスタイル変革による効率化・コスト削減、環境負荷の低減がねらいです。移転先の新オフィスでは、フリーアドレスやリモートワークによる自律的で柔軟な働き方への変革を目指し、新たな価値を生み出すコラボレーションスペースやミーティングスポット、部門・グループ・会社を越えた共創を促す機能と仕掛け、多様な働き方をサポートするWeb会議ブースやソロワークスペース、健康的でサステナブルな設備・環境を実現しました。これに伴い、働き方の見直しやオフィスの面積を40%縮小することによるエネルギーの削減、徹底したペーパーレス化や来客時に提供する飲み物をペットボトルからアルミ缶飲料に変更するなど環境への負荷も減らします。

併せて、本社移転を契機に全社のBPRや業務集約を進め、業務を抜本的に削減し、スマートフォン・PC・グループウェアなど従業員へのIT装備でコミュニケーションコストを削減、定型業務の省力化による効率性向上を図ります。

自律的で柔軟な働き方への変革を目指し、コミュニケーション起点の完全フリーアドレスを基



本とします。大画面モニター席やグループでの執務や打ち合わせができる席、集中ソロワークスペース、Web会議ボックスなどさまざまな機能を配置しワークスタイルをサポートします。併せて、新たな価値を生み出すコラボレーションスペースを設け、カフェカウンターの設置やライブラリー機能の導入に加え、部門や会社を越えたイベントを多岐に渡って開催し、人が集まり共創を促す空間づくりを目指します。

また、フリーアドレス化と同時に業務を見直しリモートワークを推進、設備・備品の集約によりオフィス面積を3割縮小し、運営コストとエネルギーを削減します。

(写真左上から)

グループでの打ち合わせができる席 電話や会話禁止の集中して執務を行う席
執務席・大画面モニター席 Web会議ボックス



このオフィスで「共創」のカルチャーを 育んでいきます。

(H2Oリテイリング 梶山)

今回のオフィス移転プロジェクトは「働き方を変える」が大きなテーマだったこともあり、経営企画室が旗を振りました。念頭に置いていたのは「共創」です。



壁面に広がる大開口の窓。陽の移ろいで時間を体感しながら仕事するのも、自律につながると感じます。

例えばフリーアドレスも、共創につながる仕掛けとして一役買っています。実際に新オフィスで働きはじめてみると、ロッカーからその日作業する席へ、プリントアウトすれば複合機まで、誰かに用事があればその人の席まで……といったように、今まで数メートル圏内で完結させていたことにも、ちょっと向こうまで行く必然性が生まれます。その「ちょっと向こうまで」の途中で、いろんな人に会えるんですね。挨拶はもちろん、「そういえば」でふと始まる会話など、セクションの壁を越えた自然なコミュニケーションがあらこちで起こっています。他部門の働く姿が見渡せることで新たな気付きが生まれ、交流によって一体感の醸成にもつながると感じています。

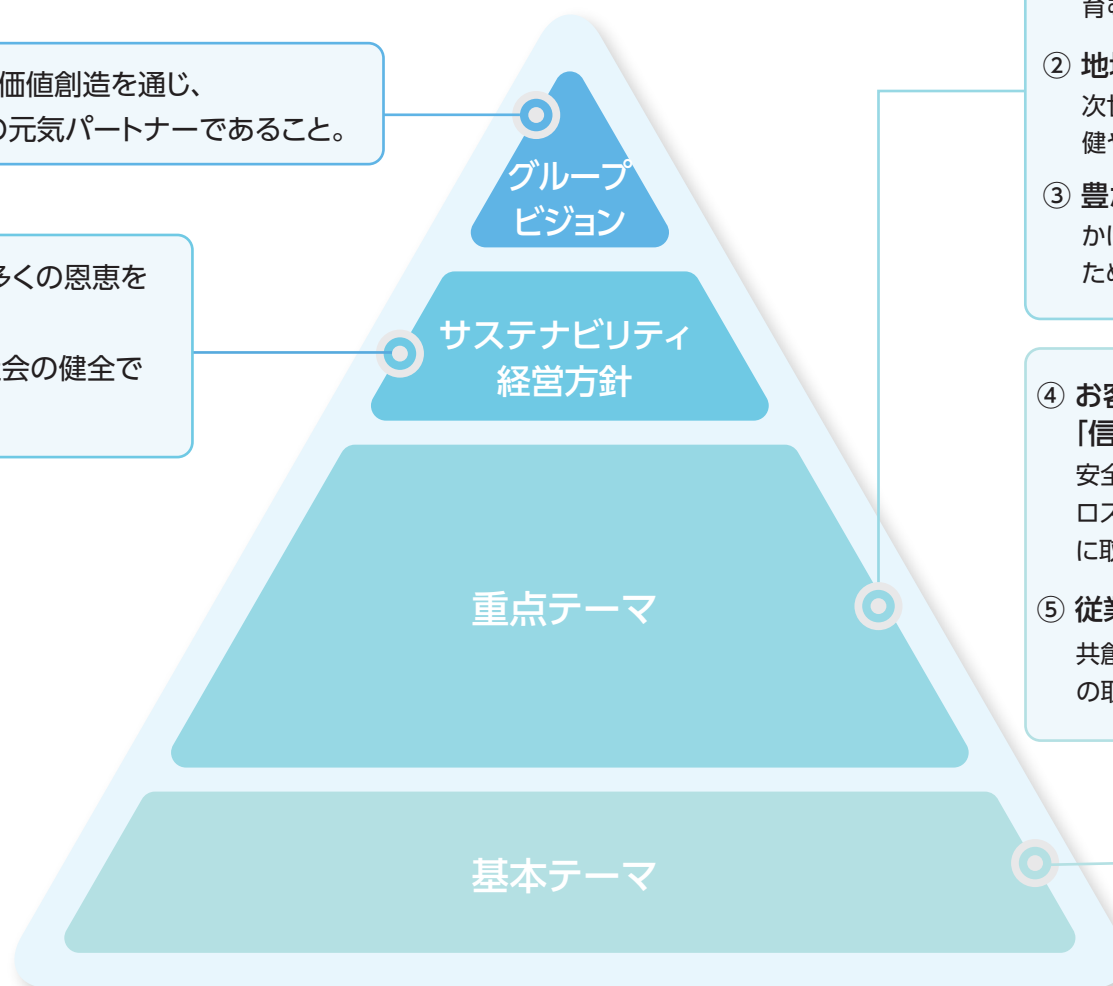
サステナビリティ経営の取り組み

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。

「楽しい」「うれしい」「おいしい」の価値創造を通じ、お客様の心を豊かにする暮らしの元気パートナーであること。

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ます。



① 地域の「絆」を深める
地域に寄り添い、地域とともにつながりを育むことに貢献します。

② 地域の「子どもたち」を育む
次世代を担う地域の子どもの健康やかな成長(未来)を応援します。

③ 豊かな「地域の自然」を守り、引き継ぐ
かけがえのない環境を次世代に残すための活動に取り組みます。

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、フードロス削減等)やダイバーシティ推進などに誠実に取り組みます。

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。

「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。特に、重点テーマについては、当社グループの100年近い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まいります。また、その取り組みの推進が、2030年のSDGsの目標達成にも繋がると考えています。

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 各事業会社 グループ全体
重点テーマ(地域社会への貢献) ①地域の「絆」を深める 地域に寄り添い、地域とともに つながりを育むことに貢献します ②地域の「子どもたち」を育む 次世代を担う地域の子どもの 健全な成長(未来)を応援します ③豊かな「地域の自然」を守り、 引き継ぐ かけがえのない環境を次世代に 残すための活動に取り組めます	●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 ●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 ●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 ●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 ●子どもたちの夢に繋がる出会いの場をつくります ●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 ●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 ●地域社会と連携した環境保全活動を行います ●森林・水資源の保護など、自然保護活動を推進します ●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	◆重点店舗を設定し 「地域」取り組み推進 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 組みを実施します ◆重点店舗を設定し 「子ども」取り組み推進 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 ◆H2Oリテイリングと各社がともに 「自然」取り組み推進 H2Oリテイリングおよびグループ各 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 ◆「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 当社グループの取組 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・総合的な取組みを 推進します (※)河内長野エリア 千里エリア 川西・猪名川・能勢・ 豊能エリア

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

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、フードロス削減等）やダイバーシティ推進などに誠実に取り組みます

（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みます

（災害時の安全・安心の向上）

- 災害発生時のお客さま・従業員の安全・安心のために、BCPの構築と浸透に取り組みます

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

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

グループ食品衛生品質管理推進部会の開催

重点店舗において防災・防犯訓練を実施
※他社と連携

温室効果ガス（GHG）排出削減

これまで進めてきたLED照明導入などの省エネ化促進に加えて、順次、主要店舗での消費電力の再生可能エネルギー切り替えを進めます

GHG排出削減率

2030年
30%削減(2019年度比)
2013年度比48%削減相当
2050年
ネットゼロ

食品廃棄物削減

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りサイクルする取り組みを推進します

食品リサイクル率

2030年 70%
(2023年 60%)
※主要3社対象
阪急阪神百貨店・イズミヤ・阪急オアシス

プラスチック廃棄物削減

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

特定プラスチック使用製品の提供量

2030年 原単位60%削減
(2021年度比)
※阪急阪神百貨店・スーパーマーケット・ホテル対象

環境マネジメントの推進

阪急阪神百貨店、H2O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

（環境対策の推進）

- 事業活動で発生する環境負荷（CO₂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、フードロス削減など）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

(人権への取り組み推進)

- 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、CSR調達についても推進します

人権DD推進体制の整備

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

CSR調達の推進

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H2OリテイリンググループCSR調達方針の説明を実施します

(ダイバーシティの推進)

- 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

女性活躍推進

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

障がい者雇用

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

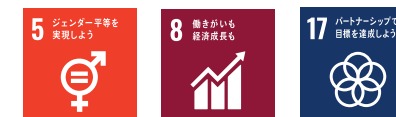
ユニバーサルデザイン推進

店舗や売り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

女性管理職比率

阪急阪神百貨店
2030年 35%
H2O食品グループ・
スーパーマーケット3社(※)
2030年 20%
H2O商業開発
2030年 35%
※イズミヤ・阪急オアシス・
カナート

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	百貨店、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	

地域の「絆」を深める

地域に寄り添い、
地域とともにつながりを育むことに挑戦します。

取り組みの方向性

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

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

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

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

「千里中央公園」
活性化事業

当社を代表者とする
「千里中央公園パートナーズ」が、大阪府豊中市の
「千里中央公園再整備に
かかる活性化事業」にお
いて、事業候補者に選ば
れました。

当社が公園の活性化事
業を手掛けるのは、今回
が初めてです。

(P36参照)

デイリーカーナート
イズミヤ玉造店

2021年にイズミヤ創
業100周年を迎え、地域
の方々へ恩返しをしよう
と、ボランティアの皆さん
と花壇を作りました。

(P36参照)



関西スーパー「とくし丸」

日常のお買い物にご不
便されている高齢者、お
身体の不自由な方等に商
品をお届けする、移動スー
パー「とくし丸」。

訪問エリア内での買い
物を支援するとともに、
高齢者等の見守りと防犯
に協力することで、安心し
て生活できる地域づくりに
協力しています。

(P37参照)



阪急百貨店吹奏楽団

阪急百貨店吹奏楽団は
阪急百貨店のほか、グル
ープ会社の社員も含む約
50人で構成される創立
60年を超える吹奏楽団で
す。

コロナ禍で休止してい
た活動を再開し、地域で
の演奏など活動の幅を広
げています。

(P37参照)

地域の「絆」を深める

千里中央公園

地域と「二人三脚」で進める公園の活性化。

ニュータウンの憩いの場「公園」の収益施設オープン(2023年春予定)。
「より良い公園」の姿かたちを、まちの人たちと一緒に探り、具体化していきます。



まちの人それぞれの思い出が詰まった公園内。

千里ニュータウンの歴史とともに60年間、「地域の宝」として、地域の方々が大切に守り、思い出がたくさん詰まった千里中央公園に、2023年春、収益施設がオープンする予定です。

【プレイ1000(セン)RE(リ)SCENES(シーンズ)】と名付けたプロジェクト。テーマとするのは、3つのO(Open:すべてに開かれた)(Ordinary:日常を彩る)(Organic:今あるものを生かす)。地域の方々、行政、当社を代表とする企業グループの三者が対話を重ね、「誰もが嬉しい魅力ある公園づくり」を進めます。2022年8月、地域の方々の声を聞き、共に考える機会として「1000RE PARK LAB(センリパ



「みんなで作る千里中央公園」の講座の様子。まちの声を聴き、話し合い、みんなで形にしています。

ークラボ) みんなで作る千里中央公園(講座編)」を全6回シリーズで開催しました。地域の方々からは「体操で毎日ここに来る」「犬の散歩にちょうどいい」「公園がより使いやすくなると嬉しい」の声が聞かれ、地域の方々にとって、公園は憩いの場となっているようです。地域と共につくるにあたり、2023年春の収益施設のオープン後は「パークコミュニケーター(仮称)」が公園に常駐、人と人を繋ぐお手伝い役として、地域の声に寄り添います。2023年春のオープンに向けて、「公園を使いこなす」という新しい考え方のもと、地域との「二人三脚」が続きます。

地域の「絆」を深める

デイリーカーナートイズミヤ玉造店

地域の方々とつくり、地域の方々に愛でられる花壇。

地域ボランティアの皆さんにご協力いただいで一緒につくった花壇。
色とりどりの季節の花を地域の皆さまに楽しんでいただいています。

2021年にイズミヤ100周年を迎え、改めて地域の方々への感謝の気持ちを込めて何かできないかと考えた前店長の永原。店舗前の緑地帯が荒れ放題だったこともあり、きれいな花壇にしたいと動き出しました。自身は大阪市主催の花壇づくり講習会に参加、さらにオープン当時から働いている西村にも「地域の方々に花壇づくりを手伝っていただけないか」と相談しました。こうしてスタートした玉造店の花壇づくり。作業当日は西村が声かけした地域ボラン

ティアの方々にはたくさんお集まりいただき、店舗前には立派な花壇が出来上がりました。「幼稚園バスを待つ親子がお花を見て話をしたり、お買い物帰りの見知らぬ方同士がおしゃべりしていたりと、花壇をきっかけに、話にも花が咲くを見るのがうれしいです」と西村。地域ボランティアの方々が見つけるとは手入れに立ち寄ってくださるおかげもあって、玉造店の花壇はいつも季節の花がきれいに咲いています。



花壇にはハーブもたくさん。「水やりをするたびにハーブの香りがあたり一面に広がりますよ」と西村。



花壇づくり当時の模様。



撮影当日、草抜き作業をしていたメンバー。左から西村、地域ボランティアの安井さん、H2O食品グループの井上。「もっと季節を感じられるように、沈丁花とか店前に植えたいねんけど、どう思う?」という西村に「アゲハの幼虫とか大変かなあ」と安井さん。



大きな道路から店舗駐車場に入るスペースにある花壇。業者のドライバーさんが「お花は気持ちか和むわあ」と言ってくださることも。

地域の「絆」を深める

関西スーパーによる移動スーパー「とくし丸」事業

お買い物の楽しさを、ご自宅前で。

関西スーパーが2017年に始めた移動スーパー事業。
「大変だけど幸せ」と語る、販売パートナーの1日に密着しました。

「関西スーパーの商品を車に積んで届けてほしい」。始まりは、お客さまからの一通の投書でした。その投書をきっかけに、2016年に社内でプロジェクトチームを発足。2017年、(株)とくし丸(徳島市)と提携し、移動スーパーを稼働しました。現在、23台が関西スーパーの店舗から商品をお届けしています。

西郷店(大阪府守口市)の販売パートナーの村山さんは、店舗を中心に守口市の約1/3の



村山さんと関西スーパーマーケットの担当者・上坂(こうさか)。村山さんは2017年から販売パートナーとして働いています。「体力仕事なので大変ですが、お客さまに喜んでいただけるのは思っていた以上に幸せなことです」。店舗と連携しながら、お客さまの好みや季節に合わせた新鮮な商品を届けています。



ご自宅前のほかに、高齢者施設も回ります。商品を前に「これ、おいしかったよ」「買ってみようかな」と、お客さま同士の会話を弾みます。

範囲を回り、平均して1日70人ほどのお客さまにご利用いただいています。

「今か今かと待っています」「施設に入っても、自分で欲しいものを選んで買えるなんて」。ご利用者の多くは80代以上の高齢者。ご自分の足で買い物に行くことが難しい方に、実際に見て選んで買える楽しさを届けています。民生委員やケアマネージャーから、この方の自宅に来てほしいと声をかけられることもあり、地域の福祉資源の一つとしての役割も担っています。

地域の「絆」を深める

阪急百貨店吹奏楽団

音楽で地域を笑顔に。

1960年結成の阪急百貨店吹奏楽団が、よりお客さまの近くへ。
地域に音楽をお届けする挑戦が始まりました。

1960年に「職場に明るい音楽を」をモットーに結成された阪急百貨店吹奏楽団。コンクールやコンサート、百貨店の店舗やイベントのオープニングセレモニーでの演奏を中心に活動してきました。

コロナ禍で中断して、約3年ぶりの演奏活動の場は、阪急オアシスが運営する日生中央サピエ(兵庫県猪名川町)のイベントでの特設ステージ。「コロナ禍で外出を控えておられたご近所の年配の方が、イベントを知って自ら出かけてきてくださったんです。ご家族が嬉しそうに教えてくださいました」(マネージャー・西脇)。「お客さまのすぐ目の前で演奏するのは、われわれにとっても初めての経験でした。その場に音楽があることで、皆さんが笑顔で喜んでくだ



現在、阪急阪神百貨店の社員を中心にH2Oリテイリンググループの社員約50人が団員として活動しています。

さる。メンバーにとっても充実した時間でした」(団長・寄川)。より地域のお客さまの近くへ。吹奏楽団の新たな挑戦が始まっています。



2022年7月17日、日生中央サピエの特設ステージにて。午前と午後で編成を変えて2ステージ実施した演奏会では、立ち見のお客さまも出るほどの大盛況。5人という小編成での演奏も楽団にとっては新しい試みとなりました。

地域の「子どもたち」を育む

次世代を担う地域の子どもたちの健やかな成長(未来)を応援します。

取り組みの方向性

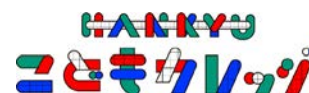
子どもたちの夢につながる
出会いの場をつくります

ワクワクする体験を通じて
学ぶ機会を創出し、子ども
たちの未来の窓を開きます

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

HANKYUこどもカレッジ (阪急うめだ本店)

子どもたちがいろいろな職業を体験し、プロの技術に触れることで新たな出会いや、興味の幅が広がるような体験を提供しています。大人になったとき、「阪急で楽しい体験をした!」「自分の子どもにも伝えたい!」と感じてもらいたいという思いで企画しています。



こどもスマイリング・プロジェクト

「職業体験型食育プログラム」の提供を通じ、多様な子どもの心と身体の成長に必要な『食』や食に関する『経験』を届けるプロジェクトです。取り組みに賛同する阪急泉南グリーンファームでは、2022年9月、お米ができるまでを学びながら収穫する「稲刈り体験」を実施。17人の子どもたちが初めての稲刈りに挑戦しました。(プロジェクト実行委員会:一般社団法人サステナブルフードチェーン協議会、株式会社オズマピーアール、NPO法人ディーブピープル 助成:日本財団) <https://www.k-smile-ring.jp/>



エコ学習会(イズミヤ)

店頭はもちろんバックヤードまでを見学し、店の環境へのエコの取り組みを知り、子どもたちに環境問題について考えてもらうプログラムです。エコ学習会終了後、参加した子どもたちから店長に「楽しく説明してくれて、ファンになりました」と感想が寄せられることも。



阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊

阪急阪神ホールディングスグループが社会貢献活動として夏休みに開催している小学生向けの体験学習プログラムです。当社グループもこの取り組みに賛同し、2018年から活動に参加しています。2022年度は、阪急阪神百貨店・イズミヤ・H2O商業開発が、店舗でのお仕事体験など、小売業ならではの6つのプログラムを提供し、子どもたちに楽しみながらさまざまな体験をしてもらいました。



ワガママSDGs

ワガママSDGsは中高生が自分事として発見した社会課題の解決、「ワガママ」の実現を協働して「試作(プロトタイプング)」するSDGs実証プロジェクトです。中高生が課題解決を通じて将来を良く変えたいという思いを応援したく、そんな「ワガママ」にともに取り組むパートナーとして、当社も参画しています。(主催:一般社団法人リベルタ学舎) <https://wagamamas.jp/>

ワガママSDGs

豊かな「地域の自然」を守り、引き継ぐ

かけがえのない環境を次世代に残すための活動に取り組めます。

取り組みの方向性

地域社会と連携した
環境保全活動を行います

森林・水資源の保護など、
自然保護活動を推進します

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



©川澄・小林研三写真事務所

GREENable (阪急阪神百貨店)

岡山県真庭市と協業し、大山隠岐国立公園内に位置する蒜山(ひるぜん)高原を舞台に、商品・サービス・体験を通じて持続可能なライフスタイルを広げる活動「GREENable(グリーナブル)」を進めています。この活動が認められ、2022年3月末には、百貨店業界として初めて環境省の「国立公園オフィシャルパートナー」に認定されました。

<https://greenable-hiruzen.co.jp/>

「楽しみながら、持続可能な営みをともにつくる」を目指して。



地域の子どもたちと川の掃除をしながら、生きものの探し。楽しみながら、自然を学ぶ体験をしました。



地域で開催されてきたトレイルランニング大会は、参加ランナーや協賛企業など大会に関わる皆が環境保全活動に参加できる「利用と保全が両立する大会」にバージョンアップ。

きっかけは、担当者の前田が蒜山高原に足を運んだことでした。「以前、イギリスで出会った『まるで週末のレジャーを楽しむように環境保全活動を楽しむ暮らし方』を、豊かな自然に囲まれたこの地で始め根付かせる事によって、自然環境を大事にしながら、社会、経済を豊かにする『人と自然が共生する暮らし』を広げることができるのではないかと感じたのです」。

ちょうど時を同じくして、岡山県真庭市では、東京オリンピックで役目を終えた建築物(真庭産ヒノキを使用)の「里帰り」が検討されていました。タイミングの重なりを好機に、2020年から真庭市と連携し、移築する建築物を生かしながら地域の活

性、環境保全へとつながるプロジェクトがスタートしたのです。

現在では、自然を楽しむ体験プログラムの提供だけでなく、これまで食品加工などで廃棄されてきた副産物の循環利用を生み出す商品開発を地域事業者の皆さんとともに開発するなど、その活動の幅を広げています。

自然は人と関わらなければ荒廃し、人が関わりすぎて負荷を与えすぎても荒廃する。「人が自然を楽しむ」ことで適切な距離感が保たれ、それによって自然環境が守られることで地域社会の好循環を生むのではと肌で感じながら、活動しています。

阪急阪神百貨店 前田



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。

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

スーパー3社で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、店頭商品採取の細菌検査をおこない、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

株式会社KSP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。徹底した衛生管理が評価され、2020年12月には一般社団法人日本総菜協会よりJmHACCP(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や阪急オアシスのPB商品「阪急の味」などの原材料や産地、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7品目に加え、推奨表示の21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及び南港工場では、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、和歌山市で有機栽培の野菜づくりに取り組んでいます。現在はレタスや水菜、サラダケールなどサラダ野菜を中心に、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。

災害時の安全・安心の向上

災害発生時のお客さま・従業員の安全・安心のために、BCPの構築と浸透に取り組めます。

当社グループでは、百貨店や食品スーパー・ショッピングセンターをはじめ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発生に対する取り組みを重視しています。特に、2018年の大阪北部地震など、近年相次ぐ多くの自然災害への対応の反省から、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。

災害時の対策

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、特にお客さまの来店が多い阪急・阪神両本店では、毎週、テーマ(緊急地震速報訓練、消防避難誘導訓練等)を定め、防災訓練を実施しています。2016年度からは、南海トラフ地震を想定した津波避難訓練も取り入れ、「南海トラフ地震対応行動マニュアル」を策定し、備え



を行っています。また、全社員に携帯用の「災害時対応ポケットマニュアル」を配布し、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人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。

イズミヤ・阪急オアシス・関西スーパーマーケット

地震対策マニュアルの策定に加え、各店において消防訓練や地震に対する防災訓練を定期的に実施しています。また、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。

イズミヤ 9自治体

大阪府、京都府、奈良県、神戸市、大阪府八尾市、同松原市、京都府長岡京市、和歌山市、奈良県北葛城郡広陵町

阪急オアシス 7自治体

大阪府、大阪市、大阪府豊中市、同箕面市、同豊能郡豊能町、兵庫県西宮市、同川西市

関西スーパーマーケット 11自治体

大阪府、神戸市、大阪府河内長野市、同八尾市、同豊中市、同箕面市、同高石市、同富田林市、大阪市住之江区、兵庫県西宮市、同伊丹市



このほか、当社及び主要な子会社では、従業員の安否確認のためのシステムや本部間連絡用にIP無線電話、Googleチャット、およびWeb掲示板を導入し、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整えています。

環境対策の推進

事業活動で発生する環境負荷(CO₂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。

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及ぼします。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捉え、昨年、GHG削減に向けた中長期目標を設定しました。

目標達成のための具体的な取り組みとして、これまで進めてきたLED照明への切り替えや冷凍リーチインショーケース・省エネ制御機器の導入などの省エネの促進に加え、再生可能エネルギーの使用も順次拡大していきます。また、最新のAI技術を使った空調システムの実証実験を、神戸大学との連携により阪急うめだ本店にて開始しており、今後とも協働にてさまざまな取り組みを推進していく予定です。

このように気候変動問題へは、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まいります。

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、CDP2021(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。



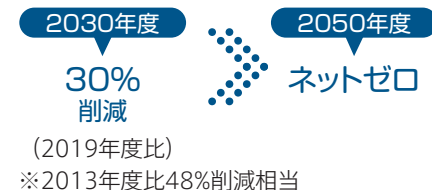
また、本年度よりTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)にも賛同し、提言に沿った情報開示を進めてまいります。

→P44参照



中長期目標

脱炭素社会の実現に向けて、中長期のGHG排出削減目標を設定し、削減のための取り組みを実施しています。

CO₂排出削減に向けた取り組み

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、すべての照明がLEDとなりました。

阪急阪神百貨店
LED化率



65%

※2022年3月時点

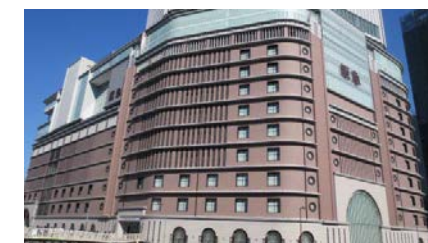
スーパーマーケットでは、照明のLED化に加えて、冷凍リーチインショーケース(ガラス扉付きショーケース)の導入や、冷蔵オープンケースの夜間カーテンの設置など省エネ対策に努めています。イズミヤでは、お客さま参加型懸賞キャンペーンの実施、排出権付PB商品の販売等により、排出権を購入してCO₂を削減する取り組みを行っています。

2021年度は、宮城県や岩手県をはじめとしたクレジット合計2,407tを購入し、日本政府へ無償譲渡しました。

再生可能エネルギーへの切り替え

排出削減目標達成にむけて、当社グループのフラッグシップ店舗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月より一部切り替えを行いました。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。



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、2021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、スコープ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

基本テーマ④

環境対策の推進

事業活動で発生する環境負荷(CO₂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、食品事業および百貨店事業を中心に、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「プラスチック資源循環促進法」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。

また、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優しい歯ブラシを使用しています。

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。

	2021年度 提供量 (t)	2030年度KPI (2021年度比)
阪急阪神百貨店 (お取引先分含む)	18.1	原単位25%削減
スーパーマーケット4社 (イズミヤ・阪急オアシス・ 関西スーパーマーケット・カナート)	14.4	原単位100%削減
大井開発	2.7	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、イズミヤ、阪急オアシス、関西スーパーマーケットでは、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、そのほとんどがリサイクルされています。

「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・登録を行っています。廃棄物の削減や省エネ・省資源などに積極的に取り組み、環境に配慮した店舗づくりを行っています。

食品リサイクル優良事業者



容器回収による資源の有効活用



イズミヤ・阪急オアシス・関西スーパーマーケットおよび阪急阪神百貨店の一部店舗において、食品トレーや牛乳パック、ペットボトル、アルミ缶などの店頭回収を行っています。2021年度は、スーパー3社で、トレー約750t、ペットボトル約1,100tを回収しました。回収されたトレーやペットボトルはリサイクル業者により再びトレーやペットボトルへと再生されます。トレーを使用せずに袋にいて販売する「省トレー化」にも取り組んでいます。

百貨店2店舗がエコマーク認定を取得



2021年12月に「阪急メンズ東京」、2022年3月に「川西阪急」がエコマーク「小売店舗Version2.1」の認定を受けました。2021年3月の「阪急メンズ大阪」に続き、阪急阪神百貨店では合計3店舗がエコストアに認定されています。3店ともお客様と従業員が一体となった環境配慮活動を積極的に推進するなど、地球環境に優しい店舗を目指しています。



循環型社会の構築を目指したリサイクル事業

当社グループでは、循環型社会の構築に向けて、株式会社カンソーとともにリサイクル事業を行っています。カンソーの津守エコセンター(大阪市西成区)では、グループ会社や他社から納入された発泡スチロールを粉碎・溶融・板ブロック化し、また、店頭でお客様より回収したアルミ缶・牛乳パックなどもそれぞれ再資源化し、リサイクルしています。また、期限切れ重要帳簿など紙のリサイクルも行っています。

津守エコセンターは、ISO14001の認証も取得しており、循環型社会への取り組みを推進しています。



ISO14001 カンソー本社・津守エコセンター認証取得

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まいります。

ガバナンス

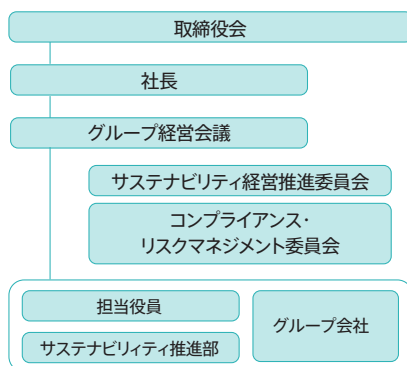
気候関連課題マネジメント体制と役割

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。当委員会では、当社グループの最高意思決定機関である取締役会の直下に設置されており、委員長を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

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。

<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。 (毎月開催)
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。 (毎月開催)
サステナビリティ経営推進委員会	気候関連リスク及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。 (毎月開催)
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。 (随時開催)

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額の大きさを考慮した上で、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。

当社グループは、2022年6月に、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 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。

指標と目標

気候関連のリスク及び機会を管理する際に用いる指標

気候関連のリスク及び機会を管理する際の指標として、スコープ1、2、3の温室効果ガス排出量を使用しています。

スコープ1、2、3のGHG排出量、目標および実績

2020年度よりスコープ1、2、3の温室効果ガス排出量の算定を開始するとともに、中長期目標を設定し、GHG削減に取り組んでいます。長期目標として、2050年度の当社グループのGHG排出実質ゼロを目指しており、この目標達成に向けて、2030年度の中期目標 (2019年度比30%削減) を設定し、具体的な取り組みを推進しています。

2021年度のスコープ1、2 (マーケット基準) 実績は、2019年度比で10%の減少となりました。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う店舗休業等の影響もあるため、今後、短期的には増加が見込まれるものの、2022年度から阪急うめだ本店の使用電力を再生可能エネルギーに順次切り替えるなど、着実に削減を図ってまいります。

<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 (千t-CO ₂ e/年)	2021年度GHG排出量 (千t-CO ₂ e/年)	2030年度 GHG排出量目標
主要14社	スコープ1	49	40	スコープ1,2▲30% (2019年度比)
	スコープ2 (ロケーション基準)	240	214	
	スコープ2 (マーケット基準)	190	175	
主要4社	スコープ3	2,441	2,246	-

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及び機会

2℃未満と4℃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上で、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℃未満に抑えられる「2℃未満シナリオ」と、新たな政策・制度が導入されない現在の延長線上の世界である「4℃シナリオ」の2つのシナリオを想定しています。

※参照した既存シナリオ

2℃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℃シナリオ IEAによる公表政策を基にしたシナリオ（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℃未満シナリオでは移行リスクが、4℃シナリオでは物理的リスクが、事業及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℃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まいります。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まいります。

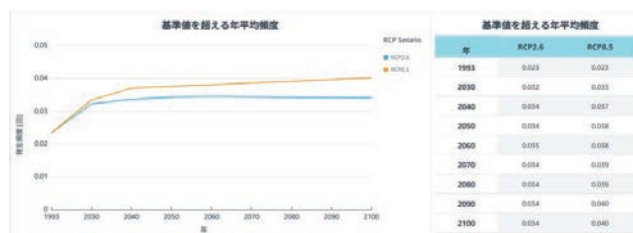
物理的リスクのうち、「被災による売上の減少、復旧コストの増加」については、特に発生の可能性が高く、

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℃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℃シナリオにおいて、頻度は下がるものの、その一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℃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まいります。



※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/tCO₂(1ドル=145円換算)、及び当社グループ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をもとに算出

分類		具体的な内容	事業及び財務への影響		対応策	
			2℃未満シナリオ	4℃シナリオ		
リスク	移行リスク	政策と法	炭素税の支払いによる支出増(2℃未満シナリオで24億円 ^{※1})	大	—	・百貨店LED化率向上 ・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 ・地産地消販売の強化
		技術	省エネルギー、GHG排出低減設備投資の増加	大	小	・店舗改装と合わせた設備更新計画の策定
		市場	ニーズに適うものでない商品・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 ・顧客データビジネス拡大によるニーズ把握
			再生可能エネルギーコストの増加(2℃未満シナリオで2億円 ^{※2})	大	小	・LED化や省エネ機器導入によるエネルギー使用量の抑制
	物理的リスク	急性	被災による売上の減少、復旧コストの増加	小	大	・自然災害に対するマニュアル策定 ・避難訓練の実施 ・自治体との災害支援協定締結
慢性		調達の不安定化による調達コスト増加、売上減少(農産物・魚介類減少、畜産品高騰)	小	大	・規模を生かした安定した調達網の構築	
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℃未満シナリオで3億円 ^{※3})	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℃未満シナリオで6億円 ^{※4})	大	小	・サステナブルな売り場開発、イベント実施、商品調達 ・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(P8参照) ・川西エリア食品リサイクルループ構築(P4参照)
	市場	電気自動車の充電設備拡充による集客力向上(2℃未満シナリオで6億円 ^{※5})	大	小	・イズミヤショッピングセンター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 ・千里中央公園(P35参照) ・GREENable(森山)(P39参照)
			顧客のライフスタイルの脱炭素化を支援する市場創出	大	小	・顧客サービス事業におけるデータ活用
	レジリエンス	非来店購買手段提供による利益増加(2℃未満、4℃シナリオとも4億円 ^{※6})	大	大	・EC、リモオーダー売上拡大	

人権への取り組み推進

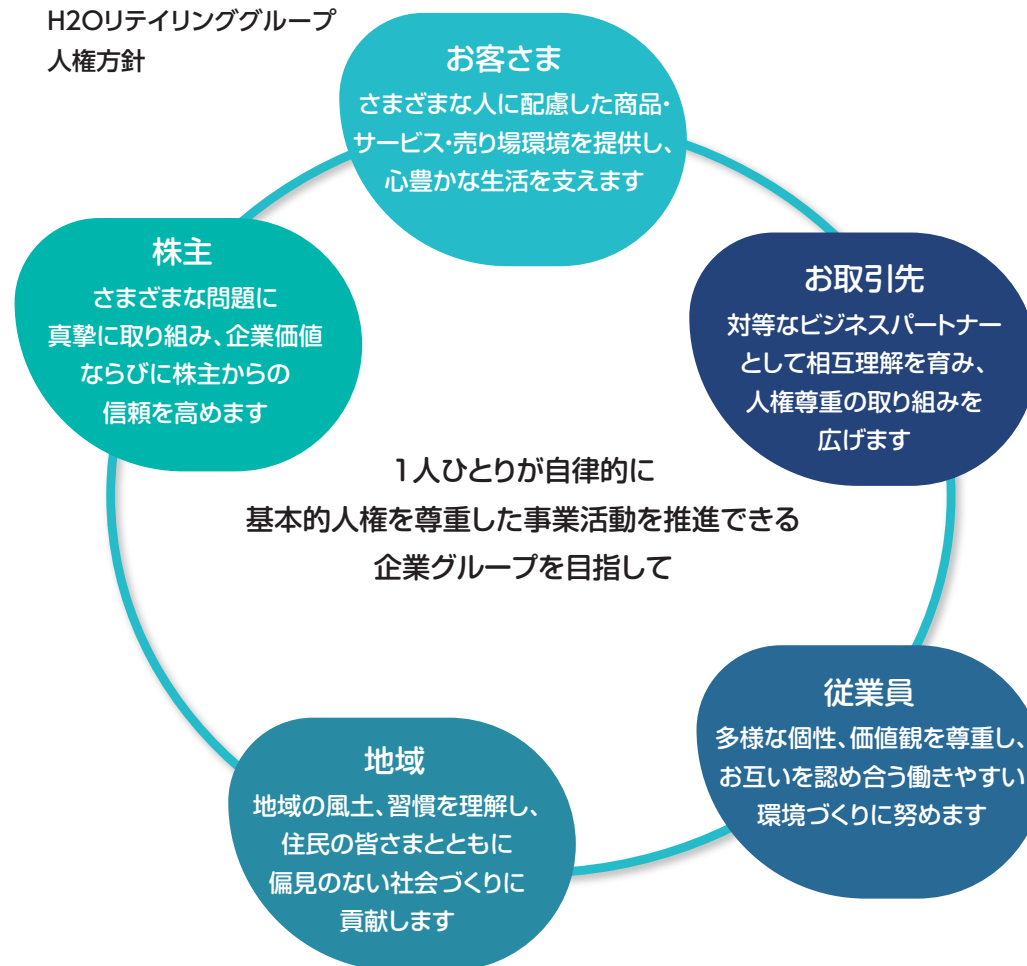
基本的人権の尊重

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まいります。

H2Oリテイリンググループ 人権方針



※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付ける仕組みとして、「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」の窓口を当社及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、代表取締役及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・早期発見を行っています。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。また、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。会社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

現場の従業員の状況をモニタリングできるよう「心のアンケート」を年1回実施。また、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、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、全社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、地域社会になくは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、安心・安全な商品の供給、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調

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、社内規程及び関係法令・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まいります。

達方針」を制定いたしました。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、「CSR調達方針」をもと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、当社の事業に係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。中期的な取り組みとしましては、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・人権部会で検討・推進します。

ダイバーシティの推進

グループ人材育成方針

当社グループでは、仕事を通じた個人の自己実現に向けた個人の能力の発揮が新しい価値の創造や変化対応の原動力となり、企業の価値向上につながっていくと考えます。

そのため、社員一人ひとりが自身のキャリアプランを考え、実現していくための人材育成プログラムや各種サポートを行いながら人材育成を推進しています。

推進体制

持ち株会社である当社に2021年1月よりグループ人事室を新たに設置。グループ各社の社員の自律的キャリアの推進、今後必要となるスキル向上に向けたリスキリング（再教育）の実施、デジタル教育の考案など、人材育成をグループ人事室のプロジェクトの一つとして立ち上げ、グループ各社と連携を取りながら進めています。

頑張る人をたたえる風土

阪急阪神百貨店では、すべての販売員・スタッフの中から売上やサービス向上、業務改善などを目指して「頑張る人」を報奨する制度を設けています。四半期ごとに優秀な成果をあげた個人や売り場を表彰し、その中から報奨委員会で特別表彰者を決定しています。食品スーパーのイズミヤ、阪急オアシス、カナートは、グループのスケールメリットの活用、スタッフのモチベーションアップを目的に、共同販促キャンペーンを展開しています。イズミヤと阪急オアシスのそれぞれで、数値目標の達成率や売り場づくりの工夫を採点し、優秀店舗を決定し、表彰しています。

推進の方向性

当社グループの中核会社である阪急阪神百貨店では自らレベルアップを目指し、自律したキャリア意識を持って学び続けるために、さまざまな能力開発メニューを取り揃えた「阪急阪神カレッジ」を開設しています。従来のプログラムに加え、リーダーシップやコーチングなどのビジネススキルや年代に応じたキャリアサポート研修など多様なプログラムを用意し、学び続ける風土づくりを推進しています。人材開発の方向性としては、この「阪急阪神カレッジ」をさらにブラッシュアップし、グループ各社の社員が参加できる取り組みを推進していく予定です。

関西スーパーマーケットでは、農業体験、中央市場研修などさまざまな教育プログラムで多角的に知識や作業効率の向上に努め、成長へと生かしています。



(写真左上から) 研修施設「舞洲スクール」、舞洲スクールでの阪急阪神百貨店の新入社員研修、イズミヤ研修センター、阪急オアシスのレジ研修

充実した研修センター

グループ各社が利用できる研修施設（舞洲スクール）を備えています。研修内容に応じて、フレキシブルに使用できる大教室をはじめ、宿泊機能もあり、最大で130人が一度に利用できます。専用施設により集中度の高い研修を行えるだけでなく、参加者同士のコミュニケーションを深める場としても活用しています。また、イズミヤや阪急オアシスでも研修センターを開設しており、農産・畜産・水産・デリカなどの加工技術に加え、陳列技術やレジ業務などの実践的な内容を学べる研修メニューを充実させています。

ダイバーシティの推進

グループ全体で 女性活躍に取り組みます。

小売業を主要な事業とする当社グループでは、顧客のニーズや生活スタイルが多様化するなか、ビジョン実現に向けてさまざまな視点を取り入れ、顧客起点での共創・協業により、これまでにない新しい付加価値を生み出していくことが欠かせないと考えています。そのために女性やシニア、障がい者やLGBTQへの対応など、多様な人材がその力を十分に発揮できるよう、ダイバーシティの推進に向けた取り組みを今後さらに進めていきます。

なかでも、まずは従業員の半数以上を占める女性の活躍に優先順位を置き、2030年の女性管理職比率の目標を設定しました。加えて、管理職には限らない当社グループならではの女性活躍について、サステナビリティ経営推進委員会にて議論を重ね、そのための具体的な対応を検討してきました。

一人ひとりが自分の力を最大限引き出し、活躍の場を拡げられるよう、各事業会社におけるプロジェクトの設置など、引き続き積極的に取り組んでまいります。

女性管理職比率KPI(2030年度)

	2021年	2030年
阪急阪神百貨店	17%	35%
H2O食品グループ・ スーパーマーケット3社(※)	5%	20%
H2O商業開発	9%	35%

(※)イズミヤ・阪急オアシス・カナート

当社グループにとっての 女性活躍とは。

- 事業政策に女性の視点が
生かされていること
- 一人ひとりが自分の力を生かし、
自信を持って仕事をしていること

事業政策に女性の視点が生かされていること

そのための取り組み

- 意思決定の場を増やす
 - ▶ 商品やサービス開発、店舗設備刷新などにおいて女性の意見やアイデアを吸い上げる仕組みをつくる
女性が参画できる機会を増やす
- 女性リーダーを増やす
 - ▶ 管理職やそのための母集団を増やす
 - ▶ ロールモデルを作る

一人ひとりが自分の力を生かし、 自信を持って仕事をしていること

そのための取り組み

- ライフイベントに関わらず、
キャリアを継続し自由に選択できる
 - ▶ 柔軟な勤務制度の構築
- 全社における風土変革や意識改革
 - ▶ フラットでお互いを認め合える風土づくり
 - ▶ アンコンシャスバイアスをなくす
- 女性自身の意識改革
 - ▶ 自身の可能性を認め、能力を活かす

推進体制

阪急阪神百貨店では、2022年6月より「ダイバーシティ推進プロジェクト」を設置。「キャリアビジョンカフェ」を開催し、さまざまな角度から現状の課題提起を行いあるべき姿に向けて取り組む施策を話し合っています。



また、H2O食品グループでも2022年度から「女性活躍推進プロジェクト」を設置し、働き方に対する価値観の見直しや働きやすい制度づくりなどの風土改革に取り組めます。

進捗については、サステナビリティ経営推進委員会にて各社の取り組みやKPI達成に向けた進捗状況と具体的なアクションプランを共有し、グループとして取り組みを加速していきます。

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。

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。

働きやすい環境

出産や子育て、介護といったさまざまなライフステージにある従業員にとって働きやすい環境を整えるため、法定を上回る休職制度・短時間勤務制度や配偶者子育て休暇・テレワークなど、阪急阪神百貨店をはじめグループ各社で多様な制度を整備しています。

事業所内保育施設「H2Oほいくえん」

現在、「デイリーカナートイズミヤあびこ店」、「カナートモール和泉府中」、「オアシスタウン キセラ川西」の中で運営しています。店舗従業員の多様な働き方に応じて、柔軟にお子さまの受け入れを行う保育所を併設し、数多くご利用いただいています。当社グループ

だけでなく、テナントやお取引先企業の従業員に加え、地域の皆さまにもご利用いただき、より一層、家庭と仕事の両立に貢献できるよう取り組んでいます。

障がい者雇用の推進

2016年に障がい者雇用率算定のための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、現在31人が、グループ各社の事務作業や軽作業に従事しています。障がい者特例グルーピング企業全体での障がい者雇用率は2.38%（2022年6月30日時点）です。

シニアの活躍推進

当社グループでは長年の経験やスキル・能力をさらに生かして活躍できるよう、定年後の嘱託再雇用を希望者全員に行い、意欲・能力の高い人材が活躍し続けられる環境を整備しています。



3カ所あるH2Oほいくえんは、いずれも定員19名で、生後6カ月～2歳児の異年齢保育を実施しています。

2018年1月開園以来、2人の子を預けています。

(デイリーカナートイズミヤあびこ店 東)

上の子がちょうど1歳になるときに、チラシで店舗のリニューアルオープンと店舗2階での開園を知り、パートに応募しました。日々の送り迎えの時間を短縮できるし、保育中に発熱など体調を崩したときもすぐにお迎えに行けることが助かっています。

コロナ禍でいまは難しくなっていますが、以前は園児たちがイズミヤ店内にお散歩に来ることもあって。加工場で帽子をかぶっている私を母親とは気づいていないでしょうけれど、子どもが職場を見に来てくれたのは、なんともうれしい経験でした。

女性管理職座談会



今の自分があるのは、 「立場を引き上げて育ててくれた人」がいたからこそ。

佐藤 私が入社した約30年前はまだ、同じ店舗への配属でも、当然のように女性は店頭で販売業務、男性は事務所で管理業務に就く時代でした。楽しかったし、やりがいもありましたが、販売職が仕事として優劣の「劣」に置かれる雰囲気には閉塞感を感じていました。

金井 当時は、女性がキャリアを考える機会がそうありませんでしたよね。私自身も、「販売の仕事が好きだから、ずっと売り場にいたいな」だけで働き続けていた。でも、会社の「女性活躍」の機運が高まってきた15年ほ

ど前に、私をマネージャーに推してくださった上司がいて、「チャンスが来たときはつかんで、ポジションに就きなさい。背中を見せるのも仕事だよ」と言われました。

佐藤 現場からは、制度として存在していても選択肢としては「見えない」キャリアがあるんですね。だから、目線を引き上げてくれる上司の存在は大きい。

成次 当時としては画期的だったと思うのですが、入社5年目ほどのときに、上司が私をチーフに就かせてくれました。女性社員はレジ打ち担当、サービスカウンターが花形

とされていた時代です。体育会系の性格もあってレジでじっとしていられず、入社1年足らずで「売り場に出させてください!」と直談判した私の仕事ぶりを見てくださった、育てようと思ってくださったのかな。

梁川 私も、そのときどきはチャンスをチャンスとも捉えておらず、かけていただいた声に運ばれて、気がつけば店長になっていた感覚です。

属性は関係ない。後進の「いまの環境では無理……」に気づき、打破する力になりたい。



成次 店舗を管轄する立場で感じるのは、いくら制度を整えても、使いこなせていないというゆがみです。例えば、役職をもつ社員が育児休業から短時間勤務で復帰した場合、彼女の勤務時間は70%に減ったとしても、組織としては彼女のチームにも100%の成果を期待せざるを得ません。それで「いまの環境では無理……」と挫けしまうケースも少なくない。

梁川 選択肢を「見える」かたちにして、当人が選べるようにしたいですね。以前と同様のグレードで仕事をするか、いったんキャリアを「中休み」するかなど。これは「女性活躍」だけの話ではないと思うんです。今後は親世代の介護に直面する人も、男



女問わず増えるでしょうし。私はたまたま制約なく働いてこれましたが、自分に続く社員が「店長をやりたい」と思えるような働き方をできているか？ 常々自問しています。

金井 世代や店舗の規模によっても、キャリア構築のブレーキを踏んでいる、または踏まざるを得なくなっている人もいるでしょう。「働きやすい環境」や「働きがい」って、ほんとうに一概に言えません。

佐藤 だからこそ上司として、経験のステップをつくる、学びにつながる機会を見つける、そしてその前段に、現場の声を柔軟に聞くことが重要だと思っています。かつて自分が切り拓ききっかけをもらったように。

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。

取り組みの方向性

- 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
(ビジョン共創型の働き方の推進)
- 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
(地域貢献活動への参画)
- 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
(成長機会の提供)

副業解禁

阪急阪神百貨店では2020年4月に副業制度を導入しました。副業を解禁したのは大きく3つの目的があります。

- ①所属する会社とは異なる環境で、自分の興味や特技を生かす。
- ②能力を発揮し、かつ、ネットワークや視野を広げて、社員の自己実現を促す。
- ③本業である阪急阪神百貨店の業務への新たな価値創造につなげる。

現在約50人が副業に取り組んでおり自分の強みや資格を生かして活躍しています。

副業では資格を活かし、事業者向け支援などを行っています。副業で得たネットワークを活用し本業にも良い効果が出ています。
(阪急阪神百貨店 野村)



事業主の方へアドバイスをしている様子

ボランティア休暇

阪急阪神百貨店は、2022年4月にボランティア休暇を新設しました。企業ビジョンを具現化する事業活動の1つ「社会貢献」に対する理解促進や意識の醸成およびビジョン体现のためのサポートとして、ボランティア活動に参加が認められます。

多様な価値観を持つ人材の育成として国内で自発的な意思に基づき他人や社会に貢献することを目的とする活動であること(自然・環境保護活動、災害復興支援活動、社会貢献活動、地域貢献活動)を対象としています。

ビジョンプロジェクト

2021年阪急阪神百貨店で実施した「会社ビジョンカフェ」では4000人が参加しそれぞれが気付きを得ました。2022年度は「組織ビジョンカフェ」を開催します。各部門のタテ・ヨコ・ナナメのメンバーで、自部門のビジョンについてお互いの考えを話し合う場です。みんなで目標を共有し、大切にしたいポイントを一緒に考える作業を通して、各自のビジョンの理解を深めることが目的です。



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、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」を設置し、本年からは外部から有識者2人(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)も加わり、月次で定例の委員会を開催しております。議論の内容については、社長の諮問機関である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。

主な活動内容としては、これまでサステナビリティ経営方針の策定やマテリアリティの特定などを議論してきましたが、今後は重点テーマ・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や、進捗のモニタリングを行っていきます。

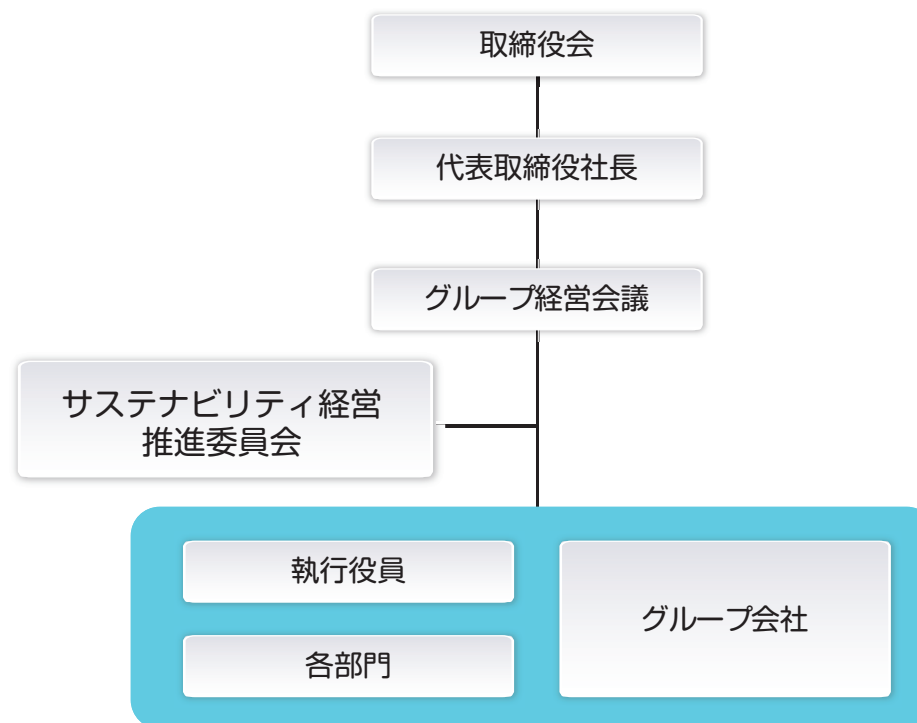
また、2021年4月からはより本格的にサステナビリティ経営を推進するため、当社に専任部署として「サステナビリティ推進部」を設置。「サステナビリティ経営推進委員会」の事務局機能を担うとともに、グループ全体への方針の理解・浸透に向けた取り組みや情報連携などを行っています。



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、食品スーパーのイズミヤ、阪急オアシスなどを統括する株式会社エイチ・ツー・オー 食品グループと株式会社阪急阪神百貨店、株式会社エイチ・ツー・オー 商業開発内にはサステナビリティ推進の専任部署を設置しています。

また、阪急阪神百貨店では2022年4月よりサステナビリティ・コミッティを設置し、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22年度中にサステナビリティ経営推進委員会が設置され、食品事業ならではの課題に取り組んでいく予定です。



中期取り組み目標総括

有識者コメント



石川雅紀氏

東京大学工学部化学工学科卒業、工学博士。東京水産大学食品工学科助教授を経て、2003年より神戸大学大学院経済学研究科にて環境経済学を担当する。神戸大学名誉教授。現在は、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。

“

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社の統合レポートでは2021年度と比較して情報の開示が進み、内容もより充実している。

気候変動問題に関しては、スコープ1、スコープ2、スコープ3の排出量が開示され、スコープ1、スコープ2に関しては2030年に2019年度比30%削減の目標が開示されCDPにおいてBランクに認定されている。また、食品リサイクル率70%（2030）、プラスチック提供量削減率60%減（2030）は目標を設定したことにより着実に取り組みがすすむ事が期待できる。

人権への取り組み推進が頁を改めて掲げられている点も評価できる。人権への取り組みは当然のことであるとはいえ、大きな組織のガバナンスを考えると言語化して明示することは必須であろう。

ダイバーシティの推進では「女性活躍」を大きく取り上げている。ダイバーシティはさまざまなテーマがあり、それらを総花的に取り扱うのではなく、まず「女性活躍」に焦点を絞ったのは他の業種との比較において女性従業員の比率が高いので妥当なアプローチだと思う。女性管理職比率に関しても2030年度に百貨店では現状の2倍、食品スーパーでは3倍の達成目標が掲げられている。目標が明示されていることで女性従業員のモチベーションも上がるものと期待できる。

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社は長期事業構想として「コミュニケーションリテラシー」を目指すとしているが、今年度環境省食品廃棄物ゼロエリア創出モデル事業で採択され

た兵庫県川西地域での取り組みが、顧客とのコミュニケーションを図る上でのヒントとなるであろう。この事業では、H2Oリテイリンググループの店舗を中心として地域の活動家、住民、行政、NPOなどと連携して、地域の食品廃棄物の発生を減らす事業である。食品廃棄物を事業期間中にゼロとする事を目指すのは店舗であるが、事業の目的としてはそれにとどまらず、地域住民が店舗を拠点とした活動を通じて食品ロス、食品廃棄物を減らす活動を自宅でも行い、ネットワークを通じて地域に定着させ他地域にも展開することである。店舗を地域のコミュニケーション拠点として位置づけることで売り手と買い手という関係性のコミュニケーションではなく、従業員と住民、住民同士、パフォーマーと住民、従業員、高齢者と子どもなどの間の多様なコミュニケーションの場を目指している。これは対面でのコミュニケーション、体験の共有などを通じて、店舗従業員、住民など参加者がそれぞれ気付きを得て成長し、社会的価値を創造しようというものだろう。そしてこの取り組みが事業価値にも繋がっていくことを期待したい。

最後に、サステナビリティの取り組み課題に従業員の働きがいの向上を位置付けていることも特筆すべきである。従業員一人ひとりがサステナビリティ経営方針や取り組み課題を理解し行動していく、そんな熱量の総和がこれらの目標達成には必要不可欠であり、リアルで接点を持つ小売業ならではの強みであると感じる。

”

当社グループでは、一般財団法人H2Oサンタの活動に協賛し、支援しています。



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**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**ことを目的とした、4つの活動を行っています。



DATA (2015年～2021年)

ご紹介団体数 約100団体
イベント等参加者 約21万人
寄付額 約1億3,000万円

<賛助会員数>

法人:252 法人 個人:43人
(2022年3月31日現在)

1 社会貢献団体と連携した啓発・募金活動

阪急うめだ本店・神戸阪急・高槻阪急では社会貢献団体の活動をパネルや動画でご紹介し、その場で寄付ができる「H2Oサンタ チャリティーガイド」を常設。2022年からはイズミヤ、阪急オアシスにも設置がはじまりました。阪急うめだ本店9階祝祭広場では基本毎週土曜日に開かれるチャリティートークイベントや、年2回のNPOフェスティバルを開催し、社会貢献団体と地域の方々をつないでいます。また、万博記念公園(大阪府吹田市)でのロハスフェスタ®万博に出展するなど、子ども支援の輪を広げています。



阪急うめだ本店9階
チャリティーガイド



阪急オアシスキセラ川西店
チャリティーガイド

お客さまの声

世の中に、こんなことをして子どもたちを助けている人たちがいることを初めて知りました。頭が下がる思いです。少ないけど寄付しておきます。(60代男性)

NPOの声

自分たちの思いを社会に届ける機会には本当にありがたいです。(公益社団法人アジア協会アジア友の会)



社会貢献団体のスタッフをお招きして
インタビュー形式で現場の生の声を伝えています

NPOの声

阪急うめだ本店で紹介してもらったので信用が高まり、その後の活動がしやすくなりました。(認定NPO法人テラ・ルネッサンス)



「ロハスフェスタ®万博」に年に2回出展

団体ごとにブースを設置し、来場者さまに活動のPRを行っています

H2Oサンタ活動のご報告

2 寄付のためのイベント

子ども支援や被災地支援を目的とした「世界にひとつだけのブライスチャリティーオークション」や、出演や観覧することが寄付につながる「チャリティーダンスフェスティバル」などを実施し、ふとしたきっかけで気軽にチャリティー活動に参加する機会を提供しています。

NPOの声

百貨店ならではのチャリティー企画は、寄付される方も楽しんで参加できるのが良いですね。(NPO法人日本子ども支援協会)



阪急うめだ本店人気ブランドのご協力により、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、収益を寄付する毎年恒例の人気イベント

お客さまの声

何か世の中のためにしたいと思っていましたが、どうしたらいいかわからなかったのが、チャリティーイベントが社会貢献参加の良いきっかけになりました。(40代女性)



ダンスを踊ること観ることがチャリティーになるチャリティーダンスフェスティバル

お客さまの声

このようなイベントで少しの金額でも大勢の人が寄付してくれるようになればいいなと思いました。(60代女性)



楽しみながら寄付ができるおもしろ募金箱

3 ボランティアの紹介

好きなことや得意なことをボランティア活動に生かしたいという思いを持つ方々と社会貢献団体をつないでいます。また、従業員のボランティア活動への参加も支援し、これまでの参加者は延べ750人を超えています。



障がい児の水泳体験をサポート



小児病棟などに寄贈するあかりの手づくり



子ども食堂イベントの食材運び

4 調査・発表

子どもを取り巻く問題の情報発信のため、定期的に専門家や社会貢献団体取材し、冊子やブログでご紹介しています。



認定NPO法人 プール・ボランティアを取材

将来パラリンピックを目指そうと思います!



詳しい活動内容はこちら➡

YouTube



Facebook



ホームページ



コーポレートガバナンス

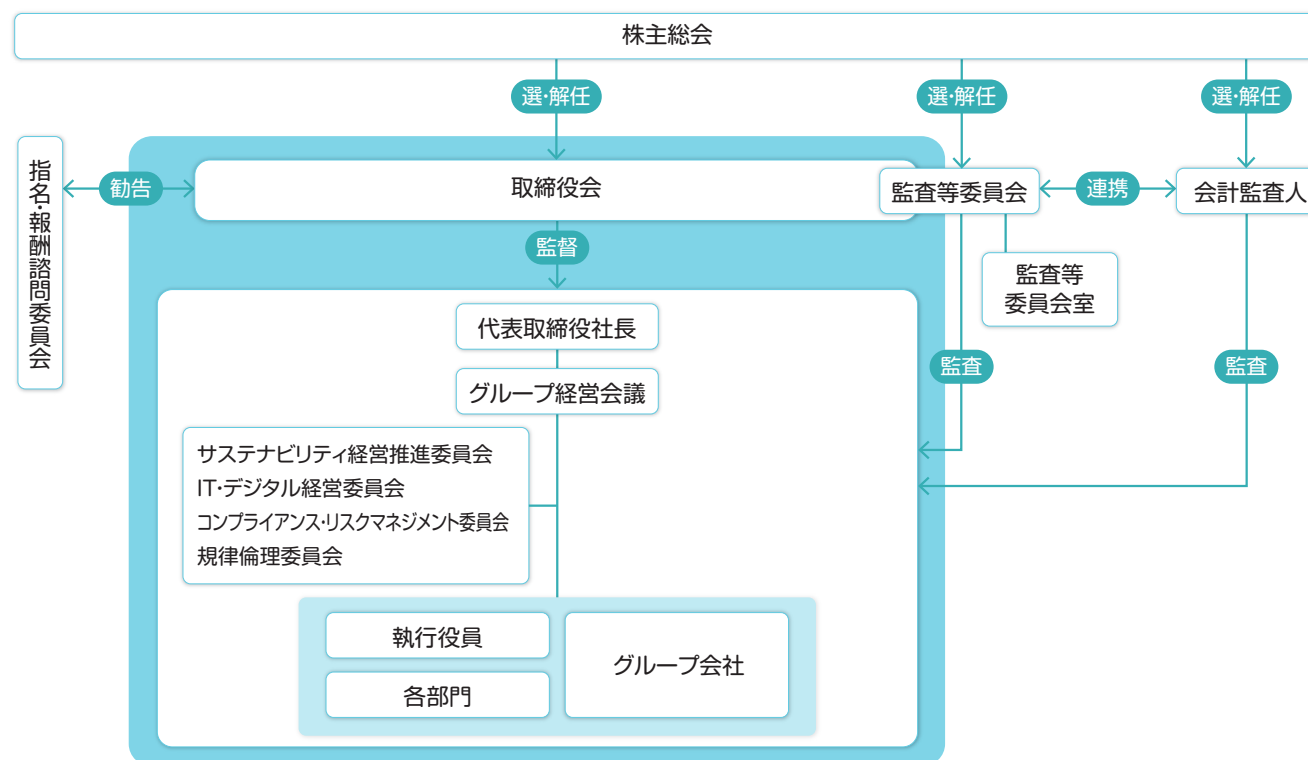
当社は、基本理念として「地域住民への生活モデルの提供を通して、地域社会になくてはならない存在であり続ける」ことを掲げ、小売事業の多角化により関西地域のマーケットシェアを拡大し、ドミナントエリア化していくこと、そして、その実現のために、社会規範の遵守といったコンプライアンス経営の実践や、競争環境の変化への迅速な対応をすべく、絶え間なく経営革新を図っていく、というビジョンのもと経営を行っています。このような理念やビジョンのもと、さまざまなステークホルダーの皆さまのご期待にお応えし、コンプライアンスを重視しながら、迅速かつ効率的、そして果敢な意思決定を行い、中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポ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

企業統治の体制

機関設計として「監査等委員会設置会社」を採用し、持株会社としてのグループ全体の経営企画及び管理・監督機能の向上とともに、グループ会社の適法・適正、迅速かつ効率的な事業を推進するためのガバナンス体制を構築することにより、企業価値の向上を目指しています。



※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

取締役会

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ております。定期的実施する取締役会の実効性の分析・評価も踏まえ、社外取締役への事前説明や付議議案資料の充実、リスクの観点の踏まえた付議基準の見直しなど、取締役会の実効性の向上に継続的に取り組んでいます。

また、当社及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、当社及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、当社及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、各社の取締役及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

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及び重要な会議の議事録の閲覧や、当社の内部統制部門（財務室、総務室、IT・デジタル推進室等）から業務執行状況について定期的にヒアリングを行うとともに、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。

取締役会実効性の分析・評価

当社は定期的に取り締り会の実効性の分析・評価を行っており、2022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、社外取締役との意見交換において、取締役会の構成、運営、議題及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。アンケートの結果及び意見を分析・評価しました結果、前年度課題として認識された社外取締役への情報提供の充実化などに改善が見られたことに加え、代表取締役と社外取締役とのフリーディスカッション（年4回）の実施や、特に重要な案件については取締役会とは別に議論の場を複数回設けたことなどにより、取締役会における審議が一層活性化され、当社取締役会は2021年度の実効性の実効性は確保できていると評価しました。このように資料の充実化や審議の活性化が進んでいる一方で、今後は、審議の質のさらなる向上及び、より有効的な取締役会運営を実現するため、説明資料の内容や提供の時期・方法、適切な進行・運営方法、中長期計画に関する議論のあり方等について、今後も継続して検討し、改善に取り組んでいく必要があることが確認されたことから、引き続き取締役会の実効性向上に努めてまいります。

- ▶ 取締役の多様性
- ▶ スキルマトリックス
- ▶ 社外取締役の選任理由及び出席状況
- ▶ 社外取締役の独立性に関する基準

※上記の項目に関しては[ホームページ](#)をご覧ください

社外取締役コメント



関口暢子 社外取締役

経営コンサルタントを経て2005年株式会社カブコン入社。2011年同社執行役員、2016年常務執行役員に就任。経営企画統括、人事本部長などを歴任。2020年6月より当社取締役（監査等委員）

“ 当社ガバナンスの取り組み

今年で就任してから3年目となりますが、当社の取締役会は知識・経験のバランス・多様性が十分に考慮されたメンバー構成となっており、取締役会・監査等委員会ともに非常に発言しやすいと感じております。昨年は大きな資本取引などもありましたが、事前に開催される監査等委員会の中では監査の議論に加え、取締役会議案の内容について理解を深め、取締役会・監査等委員会ともに意見交換にかなりの時間を費やしています。私自身、昨年度に設置されたIT・デジタル経営委員会にもオブザーバーとして参加し、重要な意思決定のモニタリングという観点から、今までの経験を生かして、さまざまな発言をしておりますが、百貨店・食品事業におけるデジタル戦略が企業価値向上につながっていくよう貢献できればと思っています。

地域にとって「なくてはならない存在」へ

コロナ禍やデジタル化など、中期経営計画で示されているように事業を取り巻く環境は大きく変化しています。100年近くの歴史があるH2Oリテイリンググループは、これからの100年も関西を代表する小売企業グループとして「なくてはならない存在」であり続けるために、受け継がれた阪急阪神ブランドの強みを生かし、環境の変化に対応していく必要があります。

コロナ禍による影響がなかなか収束しない状況下、お客さまや従業員の安全・安心を確保した店舗営業の継続など、直近の課題対応への取り組みも重要ですが、「なくてはならない持続可能な企業」のありかた、将来を見据えた中長期戦略について、より多くの時間を費やしていく必要があると思います。

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基に、以下の基本方針を踏まえ、月例の基本報酬と、単年度の業績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」）及び業績連動条件付株式報酬型ストックオプション（以下「業績連動条件付SO」）から構成する報酬体系とし、求められる職務に応じてこれらを組み合わせるものとしています。

基本方針

- 当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するものであること
- 業務を執行する取締役・執行役員の中期計画の目標達成の動機付けとなること
- 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

各報酬の概要及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%、業績及び株価に連動する報酬である年次賞与及び株式報酬で約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及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。当社及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	当社及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、取締役の指名及び報酬の決定にあたり、公正かつ透明性を確保するため、任意の諮問委員会として、複数の独立社外取締役と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、取締役などの選任及び解任・解職並びに、候補者の指名、取締役の報酬などに関する方針及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)

- 株主との対話
- 政策保有株式の保有及び議決権行使に関する方針
※上記の項目に関しては[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及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付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。

リスク管理・

コンプライアンス推進の体制

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及び社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並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ていますが、近年の自然災害の増加や新型コロナウイルスをはじめとしたパンデミックの発生、労働関連法規の改正や働き方の変化など、取り巻く環境の変化に柔軟に対応していくため、2020年度にグループ全体のリスクマネジメント体制の見直しを行います。

した。コンプライアンス及びリスクマネジメントの責任者を明確化し、リスク情報の一元化を図る体制へと見直し、「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、当社及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、新型コロナウイルスや地震、ハラスメント対策などを重要な課題として、それらに対応する専門部会を設置するとともに、コンプライアンス推進・リスクマネジメントにかかる人材育成の要素も取り入れた人選を行うことで、さらなる体制の強化にも努めています。

内部通報制度・

ハラスメント防止対策

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付ける仕組みとして、「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」の窓口を当社及び社外の弁護士事務所に設置しています。中核会社である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内部通報を受け付ける窓口を設けることにより、複数の通報ルートを確認しています。

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、代表取締役及び常勤監査等委員及び取締役会に定期的に報告を行っています。2021年度も引き続きハラスメントの防止対策を強化し、モラルハラスメントなど時代の変化に即した事例や対応について共有化を図るとともに、阪急阪神百貨店をはじめグループ各社においても、各社の状況や階層に応じた研修を複数回実施するなどして、グループ全体でハラスメント防止に向けた取り組みを行っています。

情報管理

当社ではプライバシーポリシーの制定に加え、グループ全体の個人情報をはじめとした企業情報の適正管理とセキュリティ向上を目的とした「情報セキュリティ部会」を設置しています。特に個人情報に関しては、2022年4月の改正個人情報保護法施行に伴い、改めてグループの全体方針を定め、規程・ルールの見直しや従業員教育の実施などの対応を行っております。

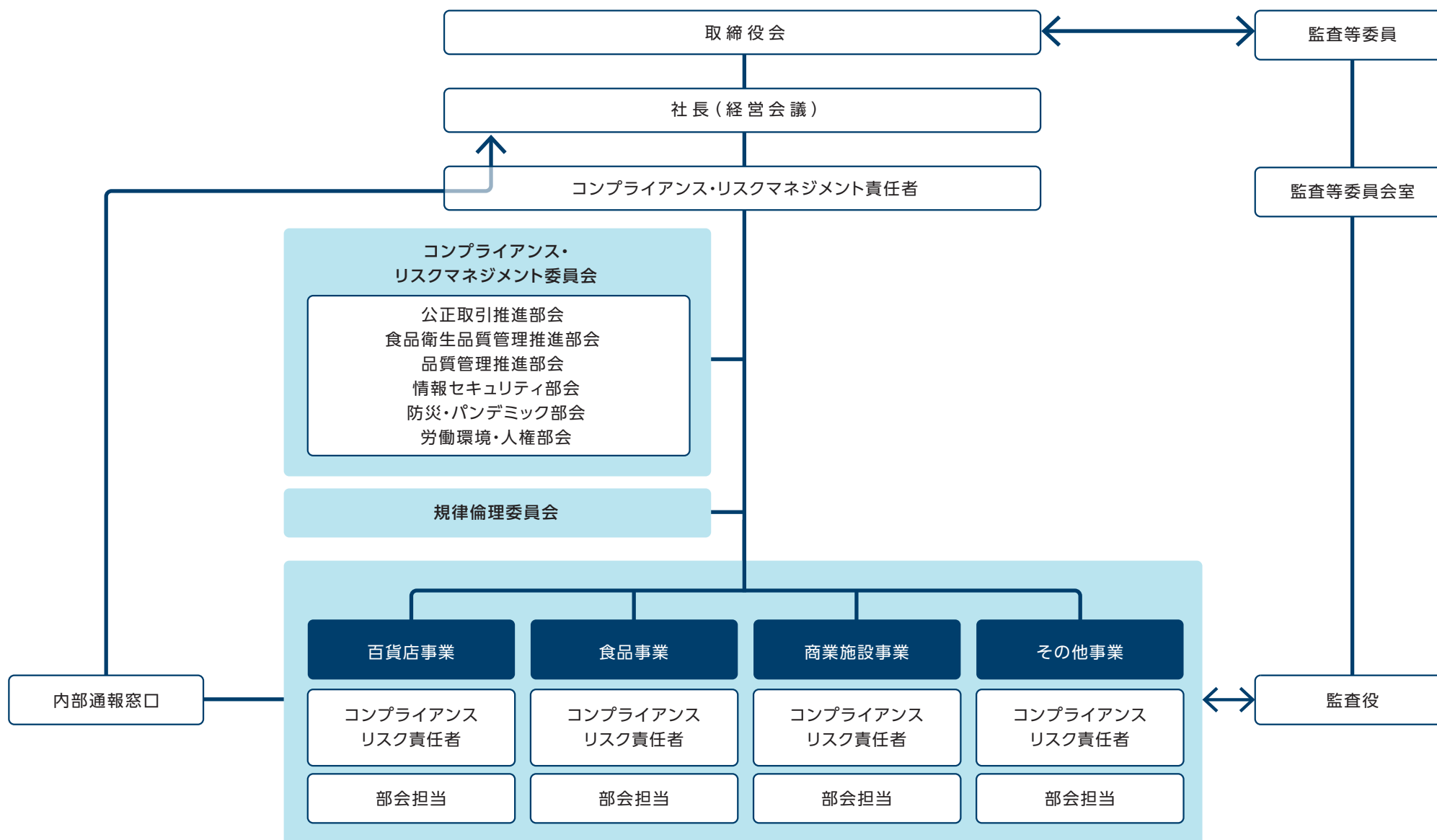
また、昨今の情報発信増加に伴うリスク防止のため、ソーシャルメディアポリシーの内容の見直しの実施や情報セキュリティガイドラインの整備を行うなど、取り巻く環境の変化に応じて適宜見直しを行っています。

公正取引確保のための取り組み

反社会的勢力排除に向けた取り組み

※上記の項目に関しては[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



業績ハイライト

主要財務データ

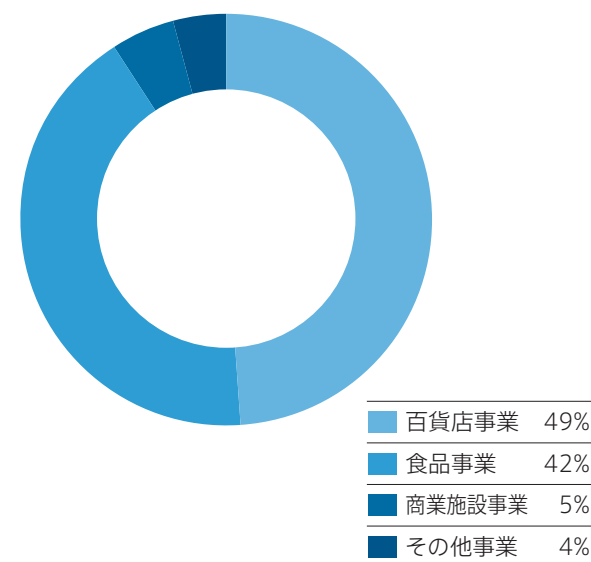
(単位:百万円)

年度	2017	2018	2019	2020	2021
決算年月	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
会計年度					
総額売上高(※1)	921,871	926,872	897,289	739,198	788,108
売上高	921,871	926,872	897,289	739,198	518,447
営業利益	22,765	20,422	11,171	△4,438	741
経常利益	24,272	21,376	11,831	△2,907	2,346
親会社株主に帰属する当期純利益	14,636	2,162	△13,150	△24,791	9,872
設備投資					
設備投資	26,443	32,039	35,125	22,699	25,256
減価償却費	16,223	17,399	18,519	18,141	17,902
営業活動によるキャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,739	15,392	9,871	12,755	7,007
投資活動によるキャッシュ・フロー	△35,492	△36,682	△22,451	△20,761	△5,745
財務活動によるキャッシュ・フロー	△13,812	9,581	△16,440	31,859	△28,578
会計年度末					
純資産	280,807	279,603	244,634	229,277	260,938
自己資本	279,569	278,364	243,317	228,134	236,844
総資産	659,582	663,335	586,904	625,945	654,558
1株当たり情報					
純資産(円)	2263.95	2252.28	1967.90	1843.78	1922.25
当期純利益(円)	118.54	17.50	△106.38	△200.45	79.84
配当金(円)	40.00	40.00	40.00	25.00	25.00
財務指標					
営業利益率(%)	2.5	2.2	1.2	△0.6	0.1
自己資本比率(%)	42.4	42.0	41.5	36.4	36.2
自己資本当期純利益率(%)	5.4	0.8	△5.0	△10.5	4.2
総資産経常利益率(%)	3.7	3.2	1.9	△0.5	0.4
連結配当性向(%)	33.7	228.5	-	-	31.3

(※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。

セグメント別データ

売上高(連結)の構成比(2021年度)



2021年度 売上高・営業利益の状況

百貨店事業	売上高	3,851億円	前期比	110.7%
	営業利益	9億円	前期比	-
食品事業	売上高	3,272億円	前期比	111.8%
	営業利益	53億円	前期比	130.3%
商業施設事業 (※)	売上高	429億円	前期比	65.9%
	営業利益	4億円	前期比	-
その他事業	売上高	329億円	前期比	97.9%
	営業利益	-34億円	前期比	-

(※) 2021年度より報告セグメント区分を変更するとともに、「不動産事業」は「商業施設事業」に名称を変更。2021年度の前年比は、前年実績を変更後の報告セグメント区分に組み替えた数値で算出。

データ集

大項目	小項目	範囲	単位	2019年度	2020年度	2021年度
環境	エネルギー使用量					
	電力	連結	千kWh	506,825	457,480	458,474
	ガス	連結	千m ³	10,773	8,959	8,116
	温水・冷水・蒸気	連結	千GJ	110	91	119
	ガソリン・軽油	連結	千GJ	11	7	8
	合計	連結	千GJ	5,686	5,083	5,094*
	温室効果ガス排出量					
	スコープ1	連結	千t-CO ₂ e	49	48	40*
	スコープ2	連結	千t-CO ₂ e	190	165	175*
	スコープ3	連結	千t-CO ₂ e	2,441	2,179	2,246
	"カテゴリ1 購入した商品・サービス"	主要4社	千t-CO ₂ e	2,133	1,944	1,982*
	水使用量					
	水使用	主要4社	千m ³	2,164	1,909	1,925
	容器包装					
	紙資材	主要4社	t	1,025	735	741
	プラスチック資材	主要4社	t	3,975	3,416	2,801
	廃棄物					
	廃棄物総発生量	主要4社	t	46,093	42,639	42,692
	うちリサイクル量	主要4社	t	27,904	25,413	25,684
	リサイクル率	主要4社	%	60.5	59.6	60.2
	食品廃棄物発生量	主要3社	t	10,935	9,876	9,415
	食品リサイクル率	主要3社	%	46.3	46.6	50.3
	その他					
	マイバッグ持参率	イズミヤ	%	60.8	85.1	84.4
		阪急オアシス	%	65.0	80.3	82.3

※連結: 阪急阪神百貨店、イズミヤ、阪急オアシス、H2O商業開発ほか主要14社

主要4社: 阪急阪神百貨店、イズミヤ、阪急オアシス、H2O商業開発

主要3社: 阪急阪神百貨店、イズミヤ、阪急オアシス

(関西スーパーマーケットは2021年12月統合のため含んでおりません)

*: 第三者保証対象項目

大項目	小項目	範囲	単位	2019年度	2020年度	2021年度
社会	従業員					
	従業員数	連結	人	9,570	8,983	9,856
	女性社員比率	連結	%	55.0	57.2	53.9
	女性管理職比率	阪急阪神百貨店	%	14.4	15.3	17.0
		H2O食品グループ・ スーパーマーケット4社	%	9.0 (イズミヤ) 8.3 (阪急オアシス)	2.5 (イズミヤ) 9.6 (阪急オアシス)	4.2
		H2O商業開発	%	—	12.8	9.0
	障がい者雇用率	連結	%	2.32	2.47	2.38
	平均勤続年数の男女差 (男性の勤続年数－ 女性の勤続年数)	阪急阪神百貨店		2年10ヵ月	2年10ヵ月	2年10ヵ月
		イズミヤ		4年5ヵ月	5年0ヵ月	5年0ヵ月
		阪急オアシス		7年10ヵ月	7年11ヵ月	7年11ヵ月
		関西スーパーマーケット		—	—	3年1ヵ月
		H2O商業開発		—	—	5年10ヵ月
	育児休業取得者数	主要5社	人	144	142	127
	介護休業取得者数	主要5社	人	11	11	5
	有給休暇取得率	阪急阪神百貨店	%	59.8	48.7	56.6
		イズミヤ	%	63.8	77.7	79.9
		阪急オアシス	%	72.8	65.1	65.8
		関西スーパーマーケット	%	—	—	74.4
		H2O商業開発	%	—	82.5	77.4

※連結: グループ全社 ※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、H2O商業開発
(連結データには、2021年度より関西スーパーマーケットを含みます)

※スーパーマーケット4社: イズミヤ、阪急オアシス、関西スーパーマーケット、カナート

■温室効果ガス排出量の算定について

スコープ1

排出量＝Σ(燃料使用量×CO₂排出係数※1)＋Σ(エネルギー起源のCO₂以外のGHG排出量×地球温暖化係数※1)

スコープ2

排出量＝Σ(購入電力量など(温水・冷水・蒸気を含む)×CO₂排出係数※1)

スコープ3カテゴリ1

排出量＝Σ{(自社が購入した商品金額)×(排出原単位※2)}

※1 地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく係数

電力については、環境省・経済産業省公表の電気事業者別排出係数を使用

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

第三者保証

2021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おります。



独立した第三者保証報告書

2022年10月31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 杉山 雅彦

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 2022」(以下「報告書」という。)に記載されている※の付された2021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管理

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、国際品質管理基準第1号「財務諸表の監査及びレビュー並びにその他の保証及び関連サービス業務を行う事務所の品質管理」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、包括的な品質管理システムを維持している。

当社の責任

当社の責任は、当社が実施した手続及び当社が入手した証拠に基づいて、環境定量情報に対する限定的保証の結論を表明することにある。当社は、「国際保証業務基準3000 過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」(国際監査・保証基準審議会)、「国際保証業務基準3410 温室効果ガス報告に対する保証業務」(国際監査・保証基準審議会)及び「サステナビリティ情報審査実務指針」(サステナビリティ情報審査協会)に準拠して、限定的保証業務を実施した。

当社が実施した手続は、職業的専門家としての判断に基づいており、質問、プロセスの観察、文書の閲覧、分析的手続、算定方法と報告方針の適切性の検討、報告書の基礎となる記録との照合又は調整、及び以下を含んでいる。

- ・ 会社の見積り方法が、適切であり、一貫して適用されていたかどうかを評価した。ただし、手続には見積りの基礎となったデータのテスト又は見積りの再実施を含めていない。
- ・ データの網羅性、データ収集方法、原始データ及び現場に適用される仮定を評価するため、事業所の現地調査を実施した。

限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務に対する手続と比べて、その種類と実施時期が異なり、その実施範囲は狭い。その結果、当社が実施した限定的保証業務で得た保証水準は、合理的保証業務を実施したとすれば得られたであろう保証水準ほどには高くない。

限定的保証の結論

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

以 上

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

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>

