統合レポート
Chapter 2

機能戦略・ガバナンス

H2Oリテイリングの価値創造を支える基盤

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

地域共創型サステナビリティ活動

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

※特段の記載がある項目を除き、当社が協定締結・連携・加入等しています。
※ をクリックすると、当社ホームページの関連記事にリンクします。

宝塚市
- 包括連携協定（2022年7月）

川西市
- 包括連携協定（2023年3月）
- フードロスゼロプロジェクト（オアシスタウン キセラ川西）→巻頭特集P7

関西ドミナントエリア広域
- 移動スーパー「とくし丸」（関西スーパー）

豊中市
- 千里中央公園→巻頭特集P5

門真市
- 事業連携協定（株式会社エイチ・ツー・オー商業開発 ｜2020年10月）
- 子どもLOBBY（イズミヤSC門真）

神戸市
- 包括連携協定（2023年6月）

大阪市
- 阪急こどもカレッジ（阪急うめだ本店）
- 阪神こどもカレッジ（阪神梅田本店）

大阪府
- 包括連携協定（2021年7月）
- 大阪 森の循環促進プロジェクト→巻頭特集P3

河内長野市
- まちづくりに関する協定（2019年6月）
- ゆいテラス（イズミヤSC河内長野）

当社グループ全体での協賛・支援

- 一般財団法人H2Oサンタ→巻頭特集P9

そのほかの連携・加入など

○地方創生に係る包括連携協定
岡山県真庭市（株式会社阪急阪神百貨店｜2021年2月）

○包括連携協定【大学】
大手前大学（2022年9月）
神戸大学（2023年3月）

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

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

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

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

関連トピック

Topic 宝塚大会議

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

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

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

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

宝塚市
企画経営部 政策室
田外仁志さん

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

宝塚市
都市整備部 都市整備室 都市計画課
谷口直子さん

Topic 阪急百貨店吹奏楽団

当社のサステナビリティ経営方針の重点テーマである「地域の『絆』を深める」「地域の『子どもたち』を育む」に対し、音楽をとおしてできることはたくさんあります。

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

中学校で演奏会&吹奏楽部との交流

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

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

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

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

中期取り組み目標

重点テーマ(地域社会への貢献)	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	中期取り組み目標 グループ全体
	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	●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	**◆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** 当社グループの取り組みの象徴となるモデル地域を設定し、すべての重点テーマに対して、持続的・総合的な取り組みを推進します (※)河内長野エリア 千里エリア 川西・猪名川・能勢・豊能エリア
	②地域の「子どもたち」を育む 次世代を担う地域の子どもたちの健やかな成長(未来)を応援します	●子どもたちの夢につながる出会いの場をつくります ●ワクワクする体験を通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	**◆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	
	③豊かな「地域の自然」を守り、引き継ぐ かけがえのない環境を次世代に残すための活動に取り組みます	●地域社会と連携し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	**◆当社と各社がともに「自然」取り組み推進** 当社およびグループ各社が連携し、地域にお住まいの方々が自然環境に興味を持ち、身近に感じていただける取り組みを実施します	

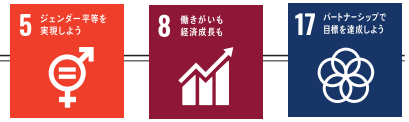
中期取り組み目標

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 **④お客さま・ステークホルダーからの「信頼」に応える** 安全と品質、脱炭素、資源循環（脱プラ、フードロス削減、衣料品廃棄削減等）やダイバーシティ推進などに誠実に取り組みます	**（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**	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		グループ食品衛生品質管理推進部会の開催
	（災害時の安全・安心の向上） **● 災害発生時のお客さま・従業員の安全・安心のために、BCPの構築と浸透に取り組みます**	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		重点店舗において防災・防犯訓練を実施 ※行政、他社と連携
	（環境対策の推進） **● 事業活動で発生する環境負荷（CO_2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**	**温室効果ガス（GHG）排出削減**	これまでのLED照明導入などに加え、新たにAIスマート空調システムも活用し、省エネを促進します。また、順次、主要店舗における消費電力の再生可能エネルギーへの切り替えを進めます	**GHG排出削減率（スコープ1、2）** 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リ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%） ※阪急阪神百貨店・食品スーパー対象
		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・食品スーパー・ホテル対象
		環境マネジメントの推進	阪急阪神百貨店、エイチ・ツー・オー食品グループで「環境対策推進プロジェクト」を設置し、取り組みを推進します	

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 ④お客さま・ステークホルダーからの「信頼」に応える 安全と品質、脱炭素、資源循環（脱プラ、フードロス削減、衣料品廃棄削減等）やダイバーシティ推進などに誠実に取り組みます	（人権への取り組み推進） ● 当社グループ人権方針に基づき、人権デューデリジェンス（DD）推進体制を整備します 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、お取引先に対して当社グループ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	女性管理職比率 阪急阪神百貨店 2030年　35％ エイチ・ツー・オー食品グループ・食品スーパー 2030年　20％ エイチ・ツー・オー商業開発 2030年　35％
		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	

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**	阪急阪神百貨店、エイチ・ツー・オー食品グループにおいて、ビジョンの理解・浸透と共創・協業の風土を醸成するための従業員同士の対話の場づくりを行います	
		(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**	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	
		(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**	オフィス移転プロジェクトや環境対策推進プロジェクトなど、グループ・部門を超えた取り組みへの参画機会の創出に積極的に行います	

環境対策の推進

当社グループでは、環境対策の推進にあたって、設定した目標に対する取り組みとその効果測定を実施。
「サステナビリティ経営推進委員会」で外部有識者も交えて振り返りを行うとともに、取り組み水準のレベルアップを図るため、積極的に情報開示を行っています。

当社グループにおけるGHG（温室効果ガス）排出量削減の全体像

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

CDPにおいて「B」ランクに認定

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

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

→P42参照

GHG排出量削減に関するマネジメント

目標設定

2030年度、2050年度
GHG削減目標

2030年度 30%削減（2019年度比）
※2013年度比48%削減相当

2050年度 ネットゼロ

取り組み

LED化促進
阪急本店再エネ化

阪急阪神百貨店 LED化率 69%
※2023年3月時点

サステナビリティ経営推進委員会
振り返り・見直し

スコープ1,2,3測定
第三者保証（スコープ1、2、スコープ3カテゴリ1）
効果測定

整理・編集

取り組み水準レベルアップ

情報開示

CDP…
グローバルスタンダードの取り組み開示
（一律の開示）　→Bスコア

統合レポート…
当社の独自性を含めた取り組み開示

有価証券報告書…
サステナビリティに関する考え方、取り組み開示

TCFD…
当社にとっての気候変動リスクの開示
経営・財務への影響に焦点

環境対策の推進

事業活動で発生する環境負荷(CO_2排出、フードロス、プラスチック排出等)を低減するための環境マネジメントを推進します。

中長期目標

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

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

CO_2排出削減に向けた取り組み

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

スコープ3のGHG排出量算定・第三者保証取得

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

また、データの信頼性向上のため、2022年度のエネルギー使用量、GHG排出量(スコープ1、2、スコープ3カテゴリ1)については、デロイト トーマツ サステナビリティ株式会社による第三者保証を取得しています。

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

LED化の推進等

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

食品スーパーでは、照明のLED化に加えて、冷凍リーチインショーケース(ガラス扉付きショーケース)の導入や、冷蔵オープンケースの夜間カーテンの設置など省エネ対策に努めています。

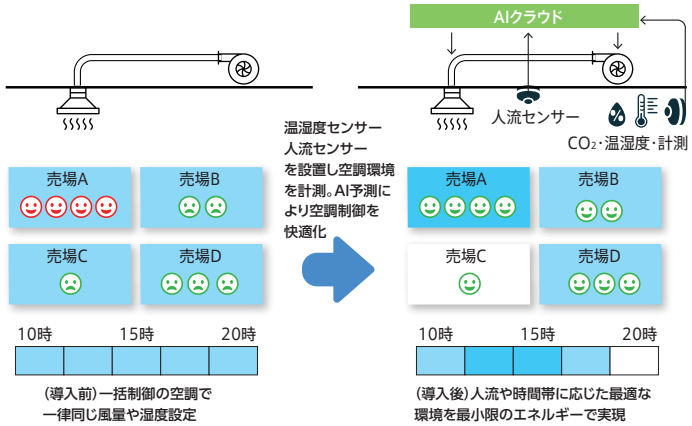
阪急阪神百貨店LED化率　69%(2023年3月時点)

「再エネ化」を段階的に推進

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

「AIスマート空調システム」の本格導入

2022年度、神戸大学と連携して、阪急うめだ本店にて最新のAI技術を使った空調システムによる電力量削減の実証実験を実施し、実証日のエネルギー消費量は、平常時の約50%削減という効果が得られました。この結果を受け、2023年4月、神戸大学傘下で投資事業を行う株式会社神戸大学キャピタルとともに合弁会社「株式会社エイチ・ツー・オーKUカーボンニュートラルデザイン」を設立し、「AIスマート空調システム」の事業化を図るとともに、既存空調システムの運用改善によるエネルギー量削減にも取り組んでいきます。まずは、2023年10月から阪急うめだ本店にてAIスマート空調システムを本稼働させ、その後、グループの百貨店各店および食品スーパー等に拡大していく方針です。



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

【実証実験の様子】空間快適度を構成する「温度」×「湿度」×「風速」を計測。併せて、実際の空気の流れる方向やCO_2濃度なども確認しました。

環境対策の推進

事業活動で発生する環境負荷(CO_2排出、フードロス、プラスチック排出等)を低減するための環境マネジメントを推進します。

プラスチック削減への取り組み

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

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

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

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

お客さまに無償でお渡ししているワンウェイプラスチックのうち、特定プラスチック使用製品(カトラリー類・ハンガー・衣類カバー・アメニティ類)について、提供量の削減に努めるとともに、素材を変更するなどプラスチック使用量の削減に向けた取り組みを実施します。

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

※原単位=年間提供量(t)/売上高(百万円)

食品廃棄物のリサイクル

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

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

容器回収による資源の有効活用

関西スーパーマーケット、イズミヤ・阪急オアシスおよび阪急阪神百貨店の一部店舗において、食品トレーや牛乳パック、ペットボトル、アルミ缶などの店頭回収を行っています。2022年度は、食品スーパー3社で、トレー約790t、ペットボトル約460t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れて販売する「省トレー化」にも取り組んでいます。

お客さまと従業員が一体となった環境配慮活動

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

「エコアクション21」による環境マネジメントの推進

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

食品リサイクル優良事業者
エコアクション21
認証登録番号1784

(関西スーパーマーケット)

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

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

百貨店3店舗がエコマーク認定を取得

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

気候変動への取り組み

TCFD提言に沿った情報開示

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

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

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

ガバナンス

気候関連課題マネジメント体制と役割

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

経営者の役割

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

リスク管理

気候関連リスクの識別・評価・管理プロセス、全社的リスク管理への統合

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

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

指標と目標

気候関連のリスクおよび機会を管理する際に用いる指標

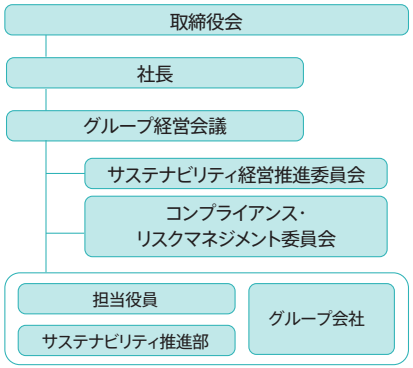
スコープ1、2に加え、スコープ3の温室効果ガス（GHG）排出量を使用しています。データの信頼性向上のため、2022年度のエネルギー使用量、GHG排出量（スコープ1、2、スコープ3カテゴリ1）については、デロイトトーマツ サステナビリティ株式会社による第三者保証を取得しています。

スコープ1，2，3のGHG排出量、目標および実績

気候変動によって増加・激甚化が予想される自然災害は、当社グループの事業活動にも大きな影響をおよぼします。こうした認識に基づき、脱炭素社会実現への貢献は、当社グループの責務であるととらえ、2021年にスコープ1、2のGHG排出量削減に向けたGHG削減に向けた中長期目標を設定しました。長期目標として2050年度のGHG排出実質ゼロ、中期目標として2030年度に2019年度比30%削減を掲げ、具体的な取り組みを推進しています。

2022年度のスコープ1、2（マーケット基準）実績は2019年度比19%の減少となりました。電力使用の抑制を進めたことに加えて、阪急本店や博多阪急の一部再生可能エネルギー切り替えなどにより、GHG排出削減を図りました。

＜気候関連課題のマネジメント体制＞



体制	役割
取締役会	気候関連課題を含むサステナビリティ課題に関する取り組みの推進を監督。 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	気候関連リスクおよび機会の戦略に関する事項を審議。サステナビリティ推進部が事務局を務め、気候関連情報の収集、取りまとめ、情報提供を行う。 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

＜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_2e/年）※	2022年度GHG排出量（千t-CO_2e/年）	2030年度GHG排出量目標
主要15社	スコープ1	59	52	スコープ1,2▲30%（2019年度比）
	スコープ2（ロケーション基準）	283	248	
	スコープ2（マーケット基準）	222	175	
主要5社	スコープ3	2,441	2,940	-

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

気候変動への取り組み

戦略

短期・中期・長期の気候関連のリスクおよび機会

2℃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うえで、気候変動対策が進み、産業革命前からの全世界の平均気温の上昇が2℃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による公表政策をもとにしたシナリオ（STEPS）、IPCCによるRCP8.5

当社グループへの影響が大きいリスクと機会

想定シナリオに基づき、当社グループへの影響が大きいリスクと機会を特定しました。

リスクについては７項目あり、２℃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、事業および財務への影響が大きくなると想定されます。

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

リスク・機会に対する対応策

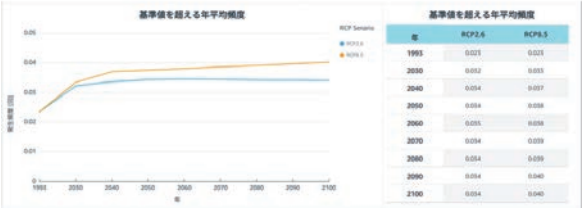
移行リスクのうち、エネルギー消費に伴うコスト増大については、省エネ化と再生可能エネルギーの導入の双方を推進し、支出の増加抑制を図っています。また、サステナブルな商品調達の拡大によって、顧客ニーズの変化への対応を進めていきます。

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

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

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

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



※大雨発生頻度に関する気候パターン分析

※1, 3　WEO2021のSDSシナリオ炭素価格100USD/tCO2（1ドル＝145円換算）、および当社グループScope1,2をもとに算出
※2　当社グループ電力使用量の予測、非化石証書価格（4円/kWhと仮定）をもとに算出
※4　消費者庁「倫理的消費（エシカル消費）に関する消費者意識調査報告書」等をもとに算出
※5　資源エネルギー庁「第6次エネルギー基本計画」等をもとに算出
※6　当社グループの売上実績伸長率等の予測もとに算出

分類			具体的な内容	事業および財務への影響 2℃未満シナリオ	事業および財務への影響 4℃シナリオ	対応策
リスク	移行リスク	政策と法	炭素税の支払いによる支出増（2℃未満シナリオで24億円※1）	大	―	・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（P3参照） ・川西エリア食品リサイクルループ構築（P7参照）
	市場		電気自動車の充電設備拡充による集客力向上（2℃未満シナリオで6億円※5）	大	小	・イズミヤSCや大型食品スーパーへのEV充電設備設置
			地域のサステナビリティ発信拠点としての市場創出	大	小	・ゆいテラス河内長野 ・千里中央公園（P5参照） ・GREENable（蒜山）
			顧客のライフスタイルの脱炭素化を支援する市場創出	大	小	・顧客サービス事業におけるデータ活用
	レジリエンス		非来店購買手段提供による利益増加（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

安全・安心のための品質管理の向上

お客さまに安心してお買い物をしていただけるよう、商品の品質管理を徹底するための体制の整備に取り組んでいます。

高水準な品質管理体制

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

⊙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。

⊙イズミヤ・阪急オアシス、カナート

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

⊙関西スーパーマーケット

関西スーパーマーケットのグループ企業である株式会社KSPの神戸赤松台センター「神戸セントラルキッチン」では炊飯・米飯製品を、「神戸プロセスセンター」では野菜の加工製品を製造。最新鋭機器の導入で生産性の向上を図り、店舗での作業時間の大幅削減にも貢献しています。「神戸セントラルキッチン」は徹底した衛生管理が評価され、2020年12月に一般社団法人日本総菜協会より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・阪神両百貨店のお中元・お歳暮のギフトカタログ掲載商品の原材料や産地、商品に含まれるアレルギー物質(※)、添加物、賞味期間、保存方法、栄養成分といった情報を掲載しています。

パソコンやスマートフォンから簡単に調べられ、商品を安心してお召し上がりいただけます。

※アレルギーの情報は義務表示の8品目に加え、推奨表示の20品目も表示しています。

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

食品製造工場での品質管理

パンを製造する株式会社阪急ベーカリー高槻工場では、オランダの安全認証団体による食品安全マネジメントシステムに関する国際規格である『FSSC 22000』を取得しています。また、惣菜や弁当などを製造する株式会社阪急デリカアイ池田工場および南港工場では、HACCPに即した品質管理を徹底し、『大阪府版　食の安全安心認証』を取得し、安全・安心な商品の提供を行っています。

有機栽培の野菜づくり「阪急泉南グリーンファーム」

素材本来のおいしさが実感できる安全・安心な「サラダ野菜」を提供したいという思いから2003年に大阪府泉南市に有限会社阪急泉南グリーンファームを設立し、大阪府泉南市、田尻町、和歌山市で環境保全型農業の野菜づくりに取り組んでいます。現在は水菜、レタスなどのサラダ野菜の他に玉ねぎ、オクラ、ブロッコリーなど幅広い野菜を中心に、有機栽培や農薬を慣行基準の50%以下に減らした栽培に取り組み、グループの百貨店や食品スーパーだけでなく、グループ会社以外にも出荷しています。

人権への取り組み推進

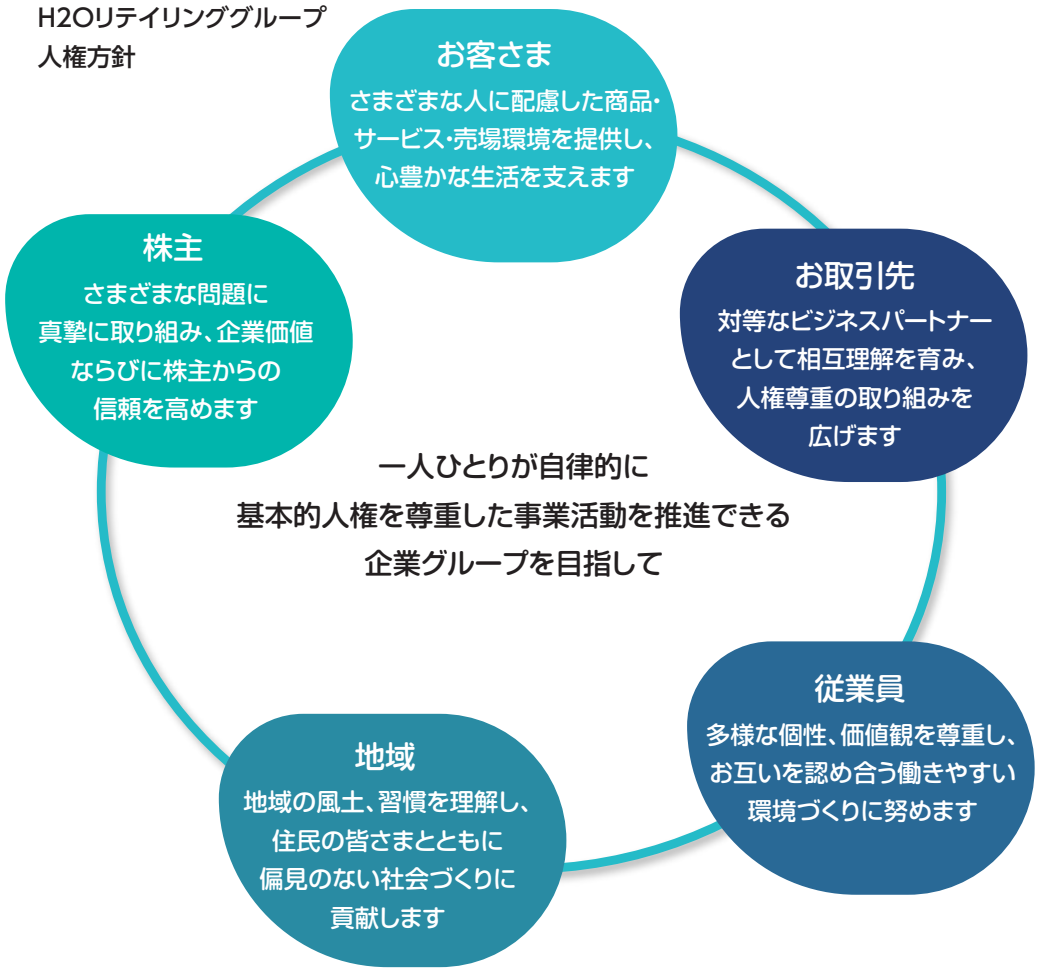
基本的人権の尊重

私たちのグループ基本理念『地域住民への生活モデルの提供を通して、地域社会になくてはならない存在であり続けること』の実現のためには、お客さまをはじめ、株主、お取引先、従業員、地域の方々といったステークホルダーの多くの皆さまとの公正な関係を保ち、よりよい社会環境づくりに貢献することが大切な使命の一つであると考えています。

私たちは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に記載のある、人権を尊重する企業の責任を理解したうえで「H2Oリテイリンググループ人権方針」を策定し、あらゆる人の尊厳と基本的人権を尊重し、人種・国籍・民族・性別・性的指向・性自認・障がいの有無・年齢・信条・社会的身分などを理由とした一切の差別を行わないことを、グループで共通の基本的な人権方針としています。

これらの基本方針のもと、一人ひとりの従業員がさまざまなステークホルダーの尊厳と基本的人権を尊重した事業活動を行うことができるように、グループを挙げて取り組んでいきます。

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つける仕組みとして、「H2Oリテイリンググループ　コンプライアンスホットライン」の窓口を当社および社外の弁護士事務所に設置し、中核会社の阪急阪神百貨店や食品スーパーの他、一部のグループ会社にも通報窓口を設置しています。また、通報者のプライバシー保護を講じたうえで、コンプライアンスホットラインの通報の状況に関して、代表取締役および常勤監査等委員に定期的に報告を行っています。

からだとこころの健康

年1回の定期健康診断はもちろんのこと、こころの健康状態のチェックも強化しています。ストレスチェック調査は法定対象外である50人未満の事業所でも実施しており、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「こころの健康アンケート」を2年に1度実施し、メンタル不調の未然防止・早期発見に努めています。そして、従業員が心身の健康に不安を感じた際に、気軽に相談できる産業カウンセラーや独自に契約しているメンタル産業医の診断を受けられる体制を整えています。

会社と従業員の対話

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

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

労働安全衛生の取り組み

当社グループでは法令に則り職場単位で労働安全衛生委員会を開催し、従業員がより安全で健康に働けるよう、快適な職場づくりを目指しています。

お客さま

ユニバーサル対応について

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

個人情報保護

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

お取引先

CSR調達方針について

当社グループでは、グループ基本理念『地域住民への生活モデルの提供を通して、地域社会になくてはならない存在であり続けること』の実現に向けて、お客さまが求める価値ある商品を提供するために、安全・安心な商品の供給、法令等の順守など調達に関する基本的な事項だけでなく、人権や労働環境、地球環境への取り組み方針として、「H2OリテイリンググループCSR調達方針」を制定しています。これに基づき、調達先との相互の信頼関係に基づく良好なパートナーシップを構築するとともに、調達先だけでなく関与可能なサプライチェーンに対しても理解・浸透を図ることで、当社の事業に関係するサプライチェーンでのCSRの取り組みを推進します。

※グループCSR調達方針の全文はホームページをご覧ください

人権デューデリジェンス推進体制の整備

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

サステナビリティ推進体制とマネジメント

サステナビリティ経営推進委員会

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

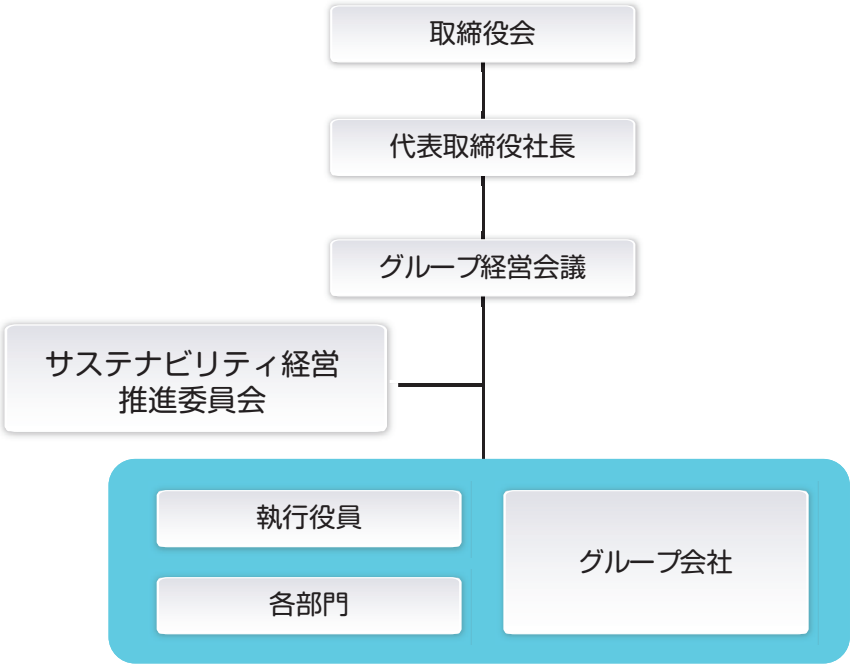
主な活動内容は、マテリアリティである重点テーマ・基本テーマにおけるグループ各社やグループ横断の実行計画策定および進捗のモニタリングです。議題により、各事業会社の担当者が直接委員会の場で報告することもあります。

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

グループ各社での組織構築

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

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



中期取り組み目標総括

千葉知世氏

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

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

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

第二に、女性活躍推進のための対応の進展です。H2Oリテイリングはダイバーシティに関する多様な課題の中でも女性活躍推進に優先的に取り組んできました。2022年度に設定した女性管理職比率KPIの達成に向け、各社で制度構築が取り組まれていますが、ただ数値を上げるために膏薬を貼るのではなく、個々の女性社員とコミュニケーションを深め、抱えるストーリーにフォーカスした人材マネジメントの取り組みが行われていることが目を引きます。ダイバーシティは価値創造の土壌であり、そこに芽吹く若葉を大切に育てることは、必ずやH2Oリテイリングの長期的成長に寄与するでしょう。

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

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

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

「コミュニケーションリテイラー」の実現に向けた土台づくり

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

執行役員
IT・デジタル推進室長
小山 徹

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

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

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

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

(※) OMO : Online Merges with Offline
お客さまを主語にとらえた取り組み。購買にかかわるすべての体験(認知・購入・リピート)が、オンライン(デジタル)とオフライン(リアル店舗)のどちらでも体験できること。

トランスフォーメーションに向けた人材育成・強化

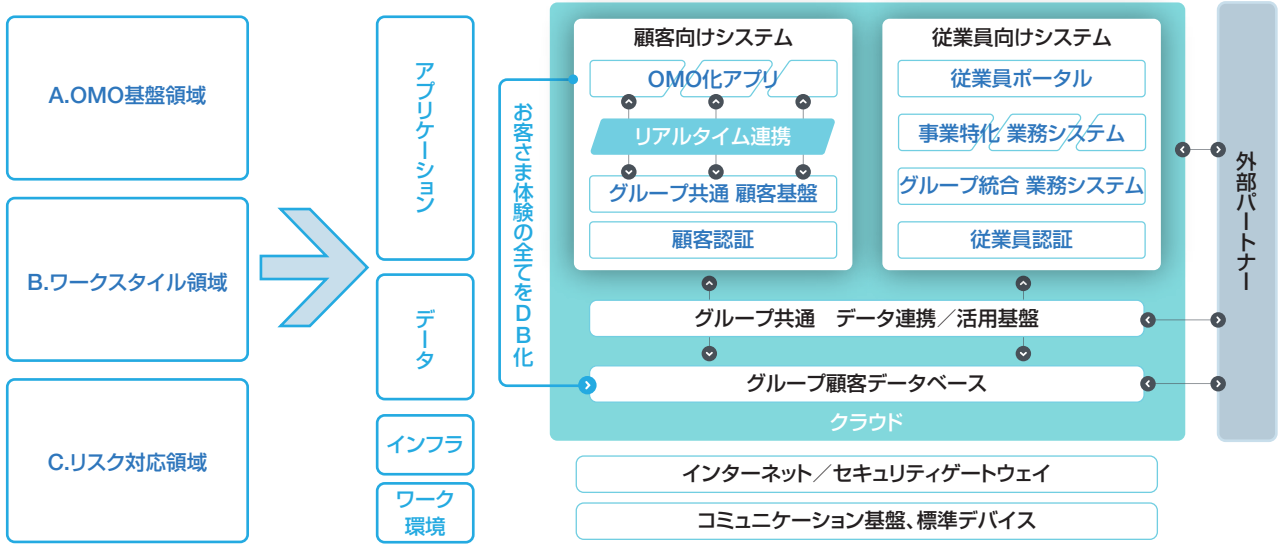
今後、デジタルを活用したビジネスモデルを実現していくためには、ビジネス成功に向けた要件をデジタルの言葉で語れるスキルと、その要件をデジタルで即座に実現できるスキルを持つ人材が必要不可欠です。当社では、①IT・デジタル推進部門で教育を受けたデジタル人材のグループ内ローテーション、②外部委託による人材受け入れや専門機関等への出向、③外部のIT人材の採用の3施策を通じて、デジタル人材を育成・強化しています。さらに、組織文化や業務プロセスの変革にむけて内製開発チームを立ち上げることで、各種DX施策の迅速化を目指しています。

デジタル施策への投資決定を迅速化

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

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

IT中期計画3領域



OMO基盤づくり

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

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

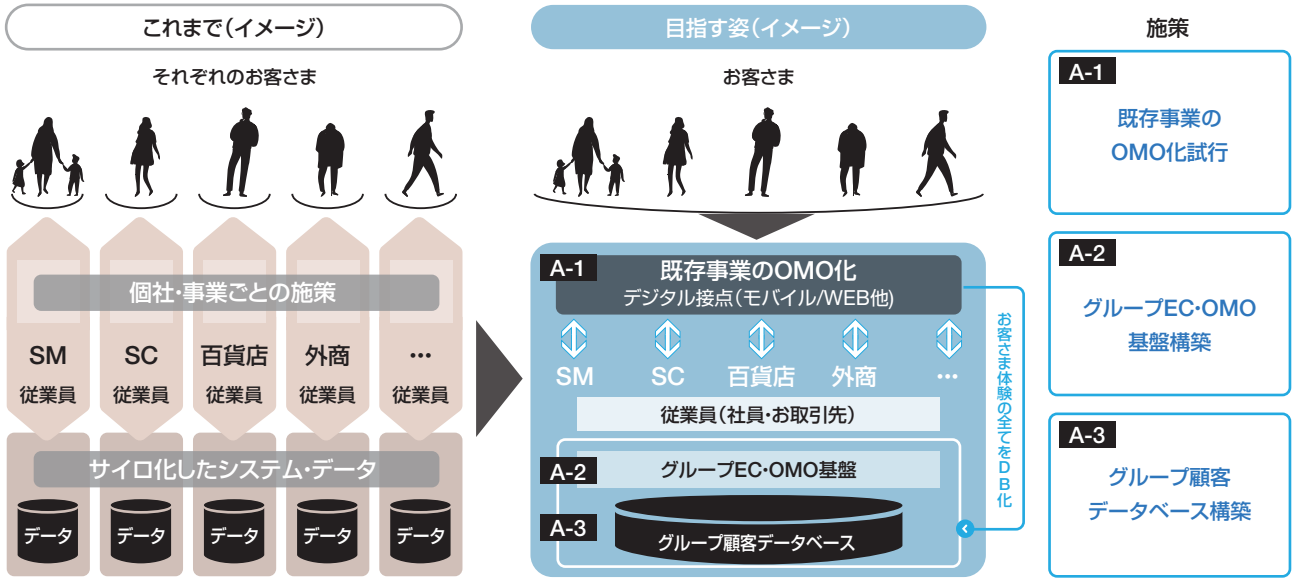
グローバルの先進企業ではあたりまえのように実現しているカスタマーデータプラットフォームですが、日本においても競合他社での取り組みが次々に進んできています。当社グループが今後、関西圏で圧倒的な地位を築いていくためには、**グループ全体ですべての顧客データを一元化し、一つひとつの顧客接点で最適な顧客サービスをご提案していく**ことが必須です。

百貨店の顧客データ統合を完了

当社グループは、長いお付き合いのあるお客さまを抱えており、すでに多くの顧客データが存在しています。そのため、新しい企業のように既存の情報を捨ててゼロベースで構築しなおすという選択肢はありませんでした。この顧客データ統合は、**2030年の長期事業戦略であるグループアクティブ顧客1,000万人の獲得に向けたもの**であり、今後さらなる蓄積・分析を通じて競合に勝るサービスを生み出していくうえで重要な取り組みです。

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

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

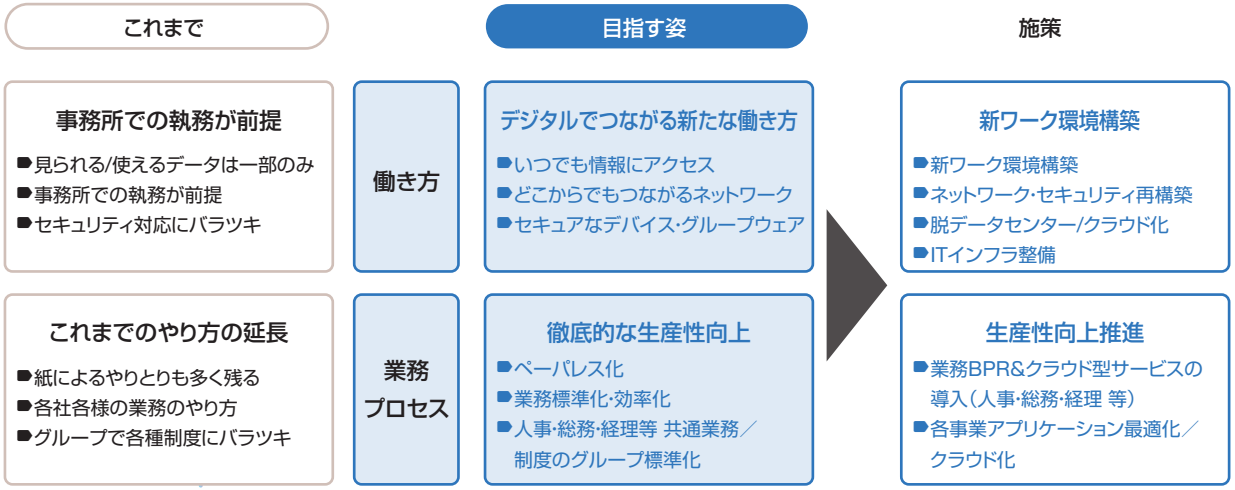


新事業モデルの第一弾をスタート

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

ワークスタイル変革

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



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

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

新ワーク環境の構築

グループ共通の新ワーク環境として、Google Workspaceをグループ共通のプラットフォームとして導入することにより、従業員同士がオンラインで情報を共有し、共同で作業ができる環境を用意しました。2022年度の本社オフィス移転においても、このワーク環境がフリーアドレス導入やリモートワークを促進し、オフィス面積30％削減に寄与しました。

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

また、通信キャパシティによるネットワーク制約やハードウェアの故障リスク等から脱却するため、**脱DC（データセンター）／クラウド化**も積極的に行っています。固定費の占める割合が高かったITコストの変動費化を進めると同時に、IT運用コストの高止まりの解消やインフラリソースの迅速かつ柔軟な業務対応を図っています。

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

生産性向上推進

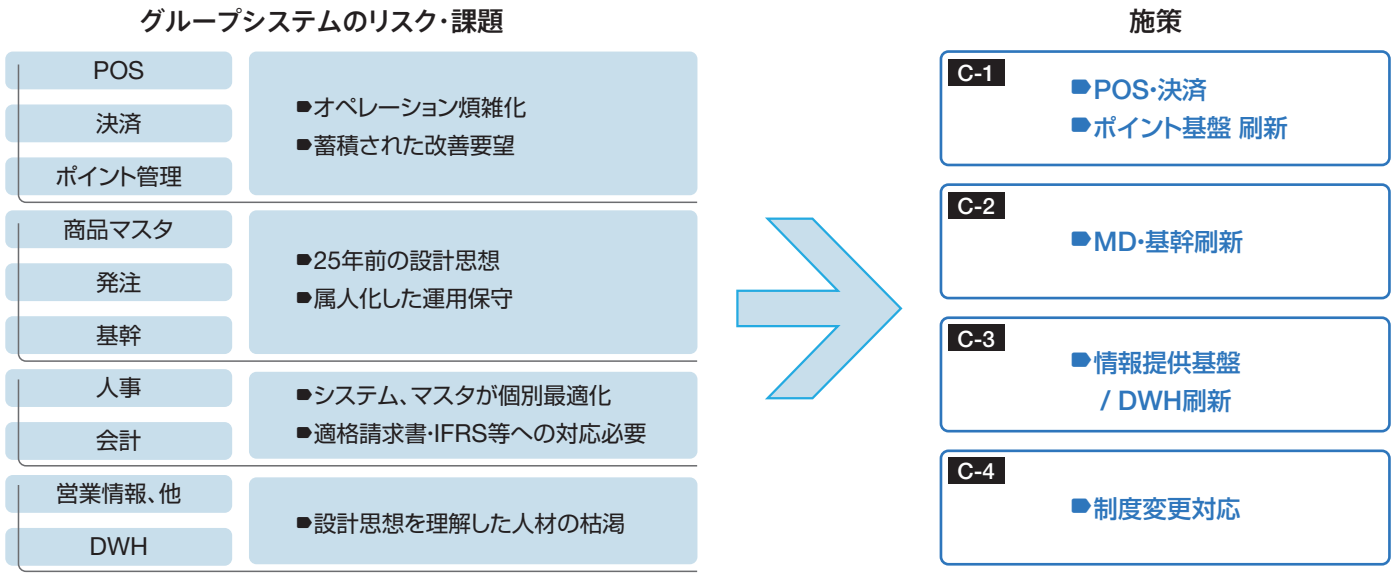
人事と会計の2つの領域で、**バックオフィス業務のデジタル化**を進めています。

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

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

リスク対応

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



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

POS・決済・ポイント基盤の刷新

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

MD・基幹の刷新

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

情報提供基盤・DWHの刷新

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

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

制度変更対応

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

執行役員
人事室長
柏原 秀紀

「個人」「組織」のパフォーマンスを最大化するために

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

社会環境の目まぐるしい変化の中、経営に対してもサステナビリティや人的資本など求められることが多様化しています。私たちのグループ経営ビジョン『「楽しい」「うれしい」「おいしい」の価値創造を通じ、お客さまの心を豊かにする暮らしの元気パートナー』を実現するためには、**人材による価値創造力と変化対応力こそが大きな原動力**と考えています。

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

「顧客基点」の新ビジネスモデルに向けた人材育成

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

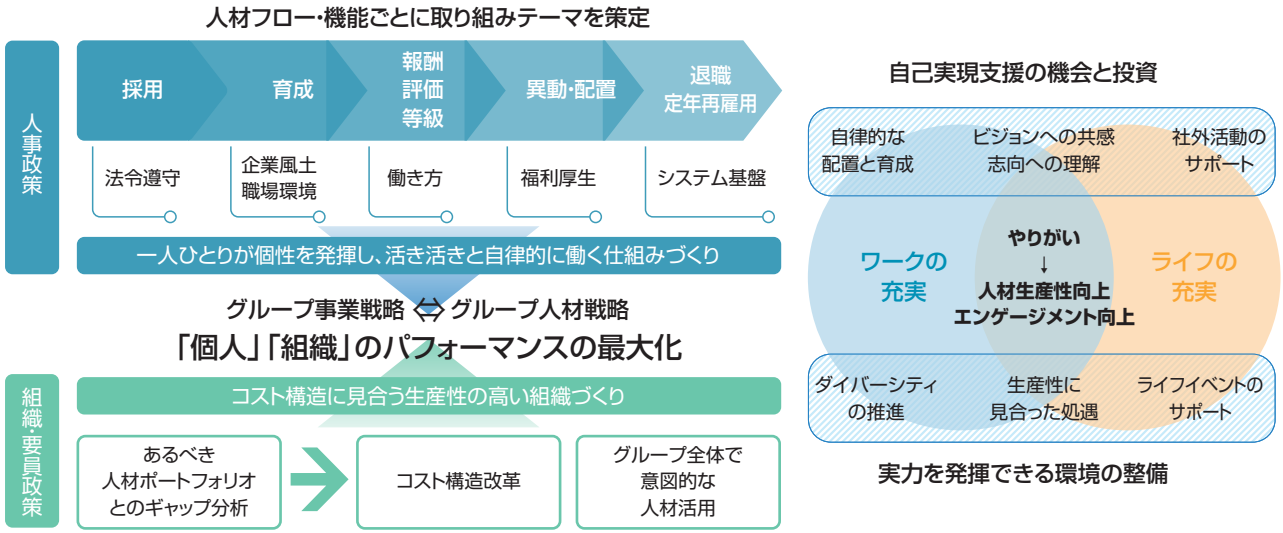
従来は従属的だった**人材と会社の関係性も、今後は対等なパートナーへシフトしていく**と考えています。お互いを尊重して選び選ばれる関係になることを前提に、さまざまな制度・施策の考え方やスタンスを転換中です。ワーク面の充実とライフ面の充実を組み合わせ、多様な価値観の従業員がやりがいをもって働くことができ、人材生産性やエンゲージメントを向上し続けられる企業グループの実現を目指します。

グループ横串と事業特性の両輪で、人事諸施策を推進

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

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

こうした背景のもと、次期中期経営計画（2024～2026年度）に連動した「H2Oリテイリンググループ人材戦略」の策定も進めています。ダイバーシティ推進や自己実現支援などについて、個社別からもう一歩踏み込んでグループ横串での施策の強化や方針の共有により一層取り組んでいく計画です。



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

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

グループ人材データ基盤の整備

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

【IT】グループ内人材への教育

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

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

【IT】即戦力人材の採用推進

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

【研修】自主選択型育成メニューの拡充

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

【研修】現場教育のデジタル化促進

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

【研修】対面研修の充実

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

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

多様な人々が働きやすく、働きがいを感じられる職場環境の整備を推進

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

効率的な出勤場所を選択可能に

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

子育てしながら働く社員を支援

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

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

自己実現を目指す社員を支援

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

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

組織横断プロジェクトや公募の促進

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

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

さまざまな休職制度

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

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

ダイバーシティの推進

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

女性活躍部会の設置

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

※2022年度末人員数(非正規は8時間換算・期中平均)

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

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

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

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

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

H2Oスマイルの取り組み

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

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

海外実習生の受け入れ

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

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

代表取締役・社外取締役鼎（てい）談

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

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

「長期事業構想2030」の実現に向けて

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

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

中野　生活に密着した食品スーパーは、社会に欠かせない機能です。大きな価格変動が生じたときには必ずチャンスがある業態ともいえるでしょう。社内の皆さんが責任をもって合理化や効率化を遂行し、経営統合の効果を上げていくという方針に対し、外部の視点で意見し、執行側がしっかりマネジメントできているのかを監督し、その実現に向けサポートを行っていくのが、社外役員の立場かと考えています。

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

関口　「長期事業構想2030」では「百貨店事業の再建」も大きなテーマです。業界自体が必ずしも右肩上がりの業態ではないという状況下で、絶えず百貨店の魅力度を上げていく必要があります。従業員の皆さんとの論議で深化を感じるのは、これまでの主な視点であった、いかに実店舗へ集客し、消費してもらうかといったところから、「コミュニケーションリテイラー」として、多様なお客さま一人ひとりへどのように接し、価値を提供していくのかという意識が高まってきていることです。取締役会で説明される戦略や根拠データも、従前とは異なるアプローチで語られています。今後、関西ドミナント化という他社とは違った戦略の中で、阪急・阪神というブランドがどのように活かされていくのか楽しみです。

スピード感をもったIT/DX推進

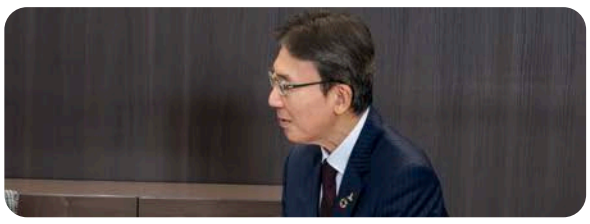
荒木　当社グループでは、コロナ禍の間に遊休資産の多くを売却して、IT/DX投資に充ててきました。IT/DX推進の主な目的は、グループ内のさまざまな情報・データやグループとしての価値観の共有化です。この15年ほどの間、経営統合などを繰り返してグループを拡大してきたことで、さまざまな情報やデータが共有・共通化されずに“つぎはぎ状態”だったことは、大きな課題でした。

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

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

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

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



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

地域密着型の企業グループとして

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

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

コーポレートガバナンス

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

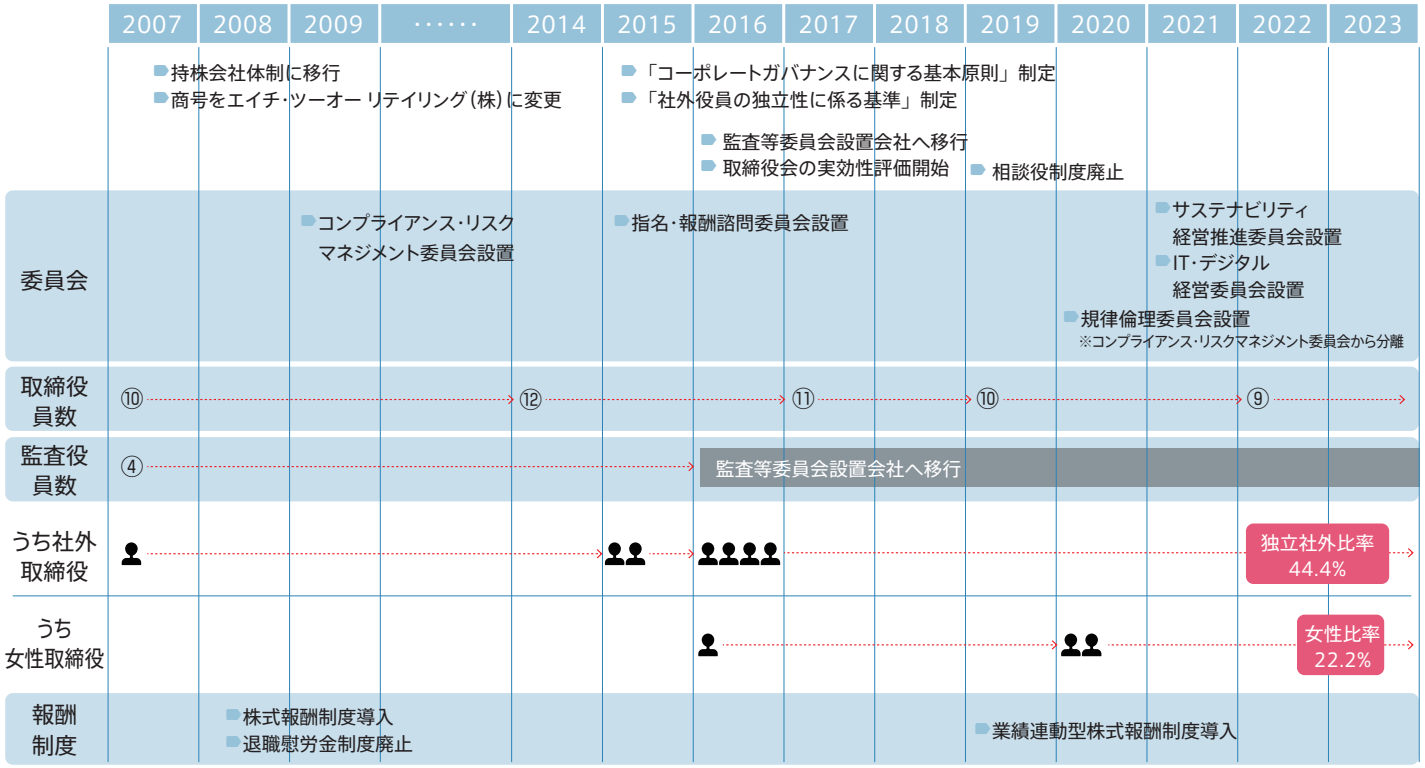
コーポレートガバナンス基本原則

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

※基本原則の全文はホームページをご覧ください

コーポレートガバナンス強化の取り組み

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



※取締役・監査役の員数は各年定時株主総会終了時点

コーポレートガバナンス

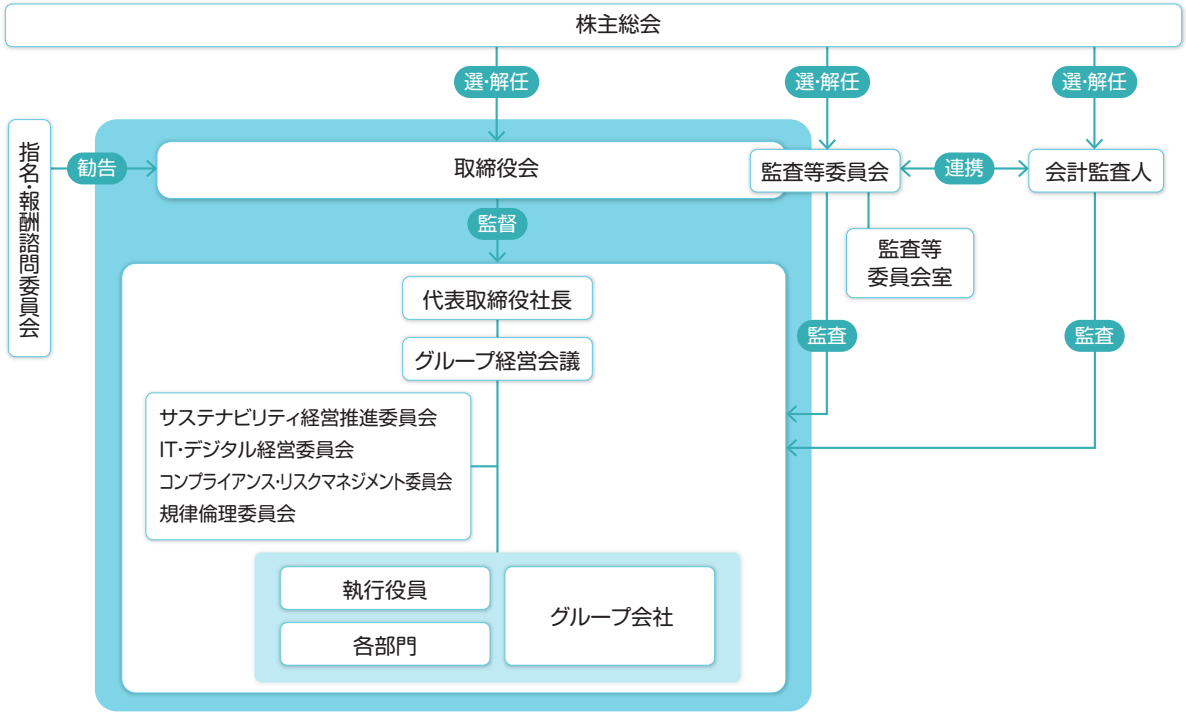
統治体制の概要

当社の取締役会は、取締役９名（うち、監査等委員である取締役は5名）で構成され、そのうち社外取締役は4名（監査等委員である取締役4名）で、社外取締役の比率は3分の1以上となります。なお、社外取締役は、いずれも独立役員として東京証券取引所に届け出ています。

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

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

当社の監査等委員会は、監査等委員である取締役5名で構成されています。監査等委員は、取締役会やグループ経営会議その他重要な会議への出席に加え、監査等委員会でそれら会議の内容を確認するなど、取締役の職務の執行について経営判断の原則が守られているかを最重要監査事項として監督機能を果たしつつ、監視・検証を行っています。また、重要な案件に関する決裁書および重要な会議の議事録の閲覧や、常勤監査等委員と経営企画室、開発室、事業推進室、IT・デジタル推進室、財務室、総務室、人事室、J-SOX担当のスタッフとの会合を定期的に実施するとともに、常勤監査等委員は会計監査人（有限責任あずさ監査法人を選任）と月1回、監査等委員会は年4回の会合を原則として実施し、緊密な連携を図ることで監査の実効性の向上に取り組んでいます。



取締役会活動実績

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

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

取締役会実効性の分析・評価

当社は定期的に取締役会の実効性の分析・評価を行っており、2023年3月に全取締役を対象としたアンケートを実施、同年4月に開催した代表取締役と社外取締役の意見交換において、取締役会の構成、運営、議題および取締役会を支える体制に関してヒアリングを実施しました。

アンケートの結果および意見を分析・評価しました結果、当社取締役会では、審議に必要な時間は十分に確保されており、社外取締役が活発かつ自由に発言できる環境が整えられていること、また従前に比べ、経営課題等についての議論の場も増えていることが確認され、当社取締役会は、2022年度の取締役会の実効性は確保できていると評価しました。

一方で、評価結果を踏まえ、事前の検討時間確保のための資料提供時期の早期化や中長期経営計画等に関する議論の場の更なる確保に加え、社外取締役に当社グループの取り組みについての理解を深めていただくために、現場視察など取締役会以外の場での情報提供等を強化していくことにより、取締役会の審議の一層の活性化を図るなど、取締役会の実効性の更なる向上に努めていきます。

コーポレートガバナンス

役員報酬

当社の役員報酬は、コーポレートガバナンス基本原則に定める取締役などの報酬などに関する考え方をもとに、以下の基本方針を踏まえ、月例の基本報酬と、単年度の業績などを反映した年次賞与、勤続条件付株式報酬型ストックオプション（以下「勤続条件付SO」）および業績連動条件付株式報酬型ストックオプション（以下「業績連動条件付SO」）から構成する報酬体系とし、求められる職務に応じてこれらを組み合わせるものとしています。

基本方針

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

各報酬の概要および対象者などは次のとおりとし、業務執行取締役・執行役員の報酬の構成は、固定報酬である基本報酬を約50％、業績および株価に連動する報酬である年次賞与および株式報酬で約50％を目安としています。なお、取締役の報酬については、指名・報酬諮問委員会の検討を経て、取締役会が株主総会に提出する議案の内容および個人別の報酬などの額を定めるものとし、監査等委員である取締役の個人別の報酬などの額は、監査等委員である取締役の協議によって定めています。

報酬の概要

株式	業績連動条件付SO	当社取締役会が予め定める指標の達成度に応じて、0～100％の範囲で権利行使可能な個数を確定。当社および当社子会社の取締役等役員のいずれの地位をも喪失後より行使できる新株予約権を、役位に応じて毎年付与
	勤続条件付SO	当社および当社子会社の取締役等役員のいずれの地位をも喪失後より行使できる新株予約権を、役位に応じて毎年付与
金銭	年次賞与	1事業年度の連結業績に応じた報酬として、連結営業利益額のステージに応じた報酬テーブルを基礎にし、役位、評価に応じて決定
	基本報酬	職責・役位に応じた報酬、毎年4月改定

対象者

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

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役の指名および報酬の決定にあたり、公正かつ透明性を確保するため、任意の諮問委員会として、複数の独立社外取締役と社長で構成される指名・報酬諮問委員会を設置しています。当委員会では、取締役などの選任および解任・解職ならびに、候補者の指名、取締役の報酬などに関する方針および報酬などの内容について検討し、取締役会に勧告しています。後継者育成計画においても当委員会から意見・勧告を通じ監督を行うことで、客観性を確保しています。

委員会メンバー

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

コーポレートガバナンス

スキルマトリックス

	現在の地位・担当	企業経営	財務・会計・ファイナンス	コンプライアンス・法務・リスク管理	マーケティング	IT／DX	人材開発	ESG・サステナビリティ
荒木直也	代表取締役社長	✔			✔			✔
林　克弘	代表取締役副社長 食品事業担当	✔		✔			✔	✔
山口俊比古	代表取締役 百貨店事業担当	✔			✔			✔
角　和夫	取締役	✔						
後藤健志	取締役常勤監査等委員		✔	✔				
番　尚志　★	取締役監査等委員	✔	✔	✔				
中野健二郎 ★	取締役監査等委員	✔	✔	✔				
石原真弓　★	取締役監査等委員			✔				
関口暢子　★	取締役監査等委員		✔			✔	✔	

★は独立・社外

役員一覧

代表取締役社長	荒木 直也
代表取締役副社長	林 克弘
代表取締役	山口 俊比古
取締役	角 和夫
取締役常勤監査等委員	後藤 健志
取締役監査等委員	番 尚志
取締役監査等委員	中野 健二郎
取締役監査等委員	石原 真弓
取締役監査等委員	関口 暢子

常務執行役員	渡邊 学
常務執行役員	池嶋 勝
執行役員	宇野 賢次
執行役員	今井 康博
執行役員	柏原 秀紀
執行役員	小山 徹
執行役員	吉松 宏之

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

※上記の項目に関してはホームページをご覧ください

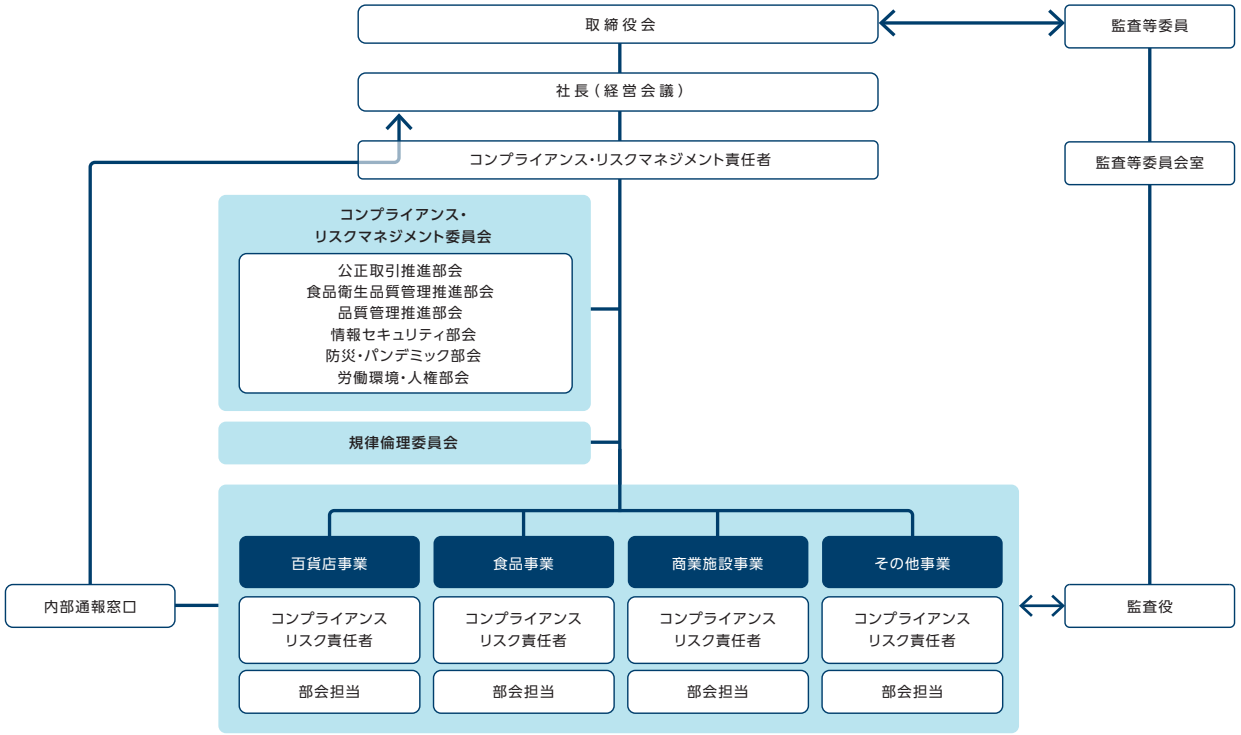
コンプライアンス・リスクマネジメント

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

コンプライアンス推進・リスク管理の体制

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

そして、リスクの未然防止と発生時の損失最小化、コンプライアンス体制の構築・整備を推進するためのリスクマネジメント体制を整備し、「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」において、当社グループにおけるリスク情報の収集・対応策の策定を行っていくとともに、当社および当社グループ各事業に責任者を置き、各事業において、事業の特性に応じたリスク対策を自発的かつ計画的に講じる仕組みの構築を行っています。



コンプライアンス・リスクマネジメント委員会

専門部会である公正取引、品質管理、情報セキュリティ、防災・パンデミック、労働環境・人権等の各部会におけるグループ重点リスクに対する取り組み内容と今後の課題について、同委員会において、情報の共有化と対応策について検討を行っています。

また、当社グループにおけるコンプライアンス推進とリスクの未然防止を図るため、グループ各社のコンプライアンス担当者を対象に「コンプライアンス連絡会」を随時開催しており、2022年度は、内部通報制度の実務従事者を対象にした研修の実施や、防災・パンデミック対応のための本部体制の整備、セキュリティ事故防止に向けたグループ対応方針や対応策等について、グループ各社に周知し、対応の徹底を推進しました。

内部通報制度

内部通報制度「H2Oリテイリンググループ　コンプライアンスホットライン」の通報窓口を、当社および社外の弁護士事務所に設置するとともに、中核会社をはじめ一部のグループ会社にも通報窓口を設置しています。2022年度は窓口の整備・拡大を図るとともに、グループ各社での周知の再徹底を行いました。また、通報内容については、代表取締役および常勤監査等委員へ定期的に報告しています。

コンプライアンス・リスクマネジメント

2022年度 委員会および各部会での取り組み

コンプライアンス・ リスクマネジメント委員会	➡公益通報者保護法改正を踏まえた内部通報制度の実務従事者を対象にした研修の実施や、防災・パンデミック対応のための本部体制の整備、セキュリティ事故防止に向けたグループ対応方針や対応策について、グループ各社に周知し、対応の徹底を推進
公正取引推進部会	➡関係法令(独禁法、下請法、景品表示法)の運用状況と今後の課題、インボイス制度導入時およびインターネット広告に対する注意事項について共有化
食品衛生品質管理推進部会	➡グループ品質管理基準の内容を検証・見直しし、周知を徹底 ➡改善事例・好事例の情報共有により、グループ各社の品質管理レベルの向上を推進 ➡店内厨房設備の衛生状態向上のため、設備点検を実施
品質管理推進部会	➡グループ共通取り組みとして、広告物等の表示適正化および商品の外観・縫製の適正化点検を実施 ➡「薬機法に抵触する恐れのある表示表現対応ガイドライン」を作成
情報セキュリティ部会	➡セキュリティ事故発生状況の共有化およびグループ全体のセキュリティ事故対応体制の整備を推進 ➡海外個人情報保護法対応にともなう、グループ共通の個人情報管理規程および情報セキュリティガイドライン改定 ➡階層別セキュリティ教育の実施
防災・パンデミック部会	➡グループ防災力(初動対応)の整備・強化 ①グループ全社で本部体制表と初期対応フローチャートを作成 ②安否確認システムの導入促進・登録者拡大を実施
労働環境・人権部会	➡グループ共通課題であるハラスメント対策として、継続してグループ各社で研修等を実施 ➡グループ人権方針を宣言し、CSR調達方針を制定 ➡今後の「人権デュー・デリジェンス」推進のためロードマップを作成

公正取引確保のための取り組み　反社会的勢力排除に向けた取り組み　※左記の項目に関してはホームページをご覧ください

災害時の対策

当社グループでは、百貨店や食品スーパーなど不特定多数のお客さまが来店される商業施設を多数運営していることから、地震をはじめとした自然災害の発生に対する取り組みを重視しています。特に災害時に、従業員一人ひとりが自立的に動けることを目指し、災害発生時の初動対応マニュアルの見直しに着手し、速やかに事業を継続・復旧できる体制づくりを進めています。

また、当社および主要な子会社では、従業員の安否確認のための安否確認システムや緊急連絡用の通信手段を整備するなど、災害発生時の迅速な安否確認と情報連絡が可能な体制をとっています。

阪急阪神百貨店

➡防災訓練

誰もが指揮者になり、また、他の者の役割も担えるように、各店舗ではテーマ(緊急地震速報訓練、消防避難誘導訓練等)を定めた防災訓練を実施しています。南海トラフ地震を想定した津波避難訓練も取り入れており、特にお客さまの来店が多い阪急・阪神両本店では「南海トラフ地震対応行動マニュアル」「帰宅困難者対応マニュアル」を策定。また、全従業員に携帯用の「災害時対応ポケットマニュアル」を配布し、社内ポータルサイトに掲載することで、防災意識の向上に取り組んでいます。また、普通救命士育成の講習会や応急手当講習会なども開催し、1,500名を超えるスタッフが受講しています。

➡多様なお客さま・従業員への対応

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

関西スーパーマーケット、イズミヤ・阪急オアシス

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

➡関西スーパーマーケット

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

➡イズミヤ・阪急オアシス

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