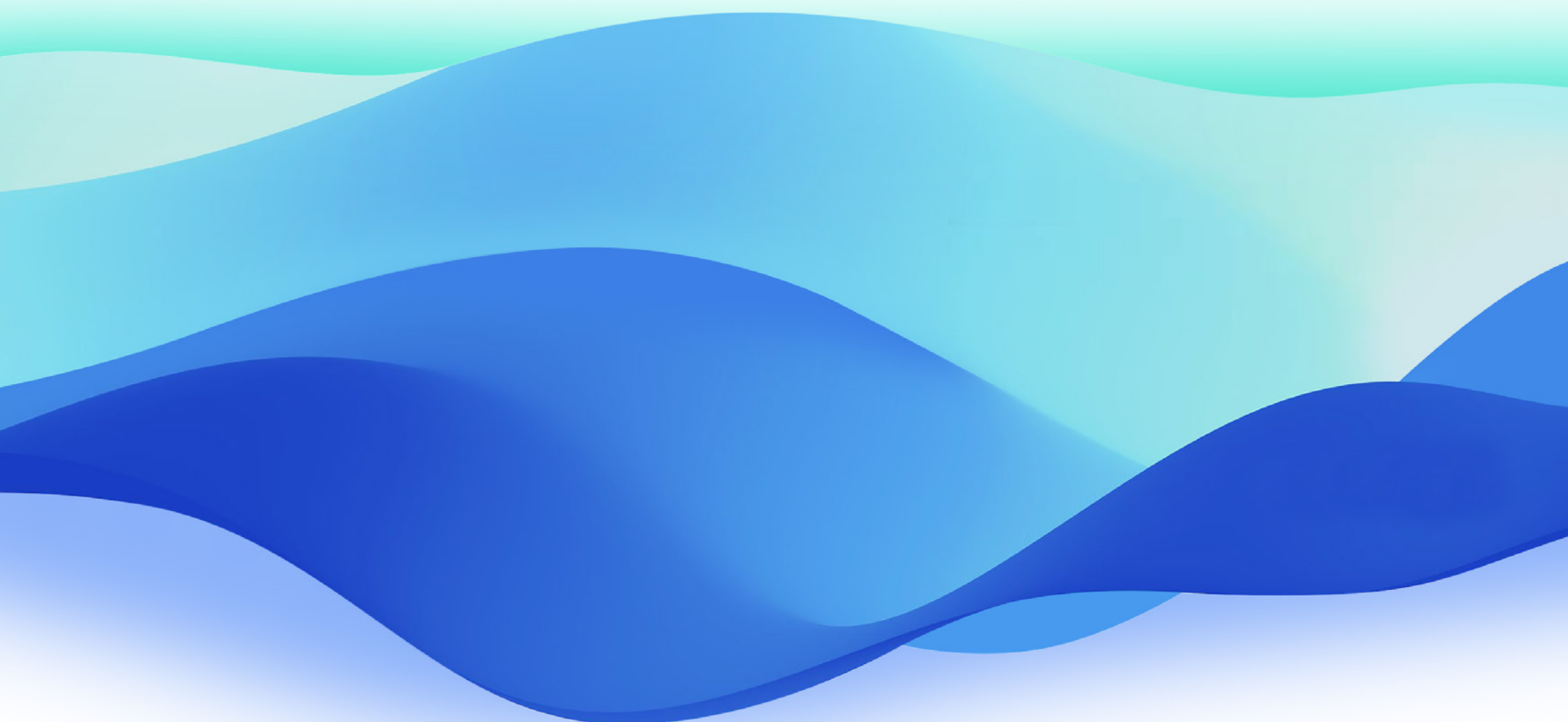


エイチ・ツー・オー リテイリング

統合レポート 2026

H2O RETAILING INTEGRATED REPORT 2026



基本理念

地域住民への生活モデルの 提供を通して、 地域社会になくてはならない存在で あり続けること

お客さまおよび株主の皆さまをはじめ、
お取引先、従業員といったステークホルダーの期待に
お応えするとともに、社会全体に対し貢献することが
企業としての存在意義であると考えています。

グループビジョン

「楽しい」「うれしい」「おいしい」の 価値創造を通じ、 お客さまの心を豊かにする 暮らしの元気パートナー

私たちの行動（H2Oリテイリンググループ行動規範）

**私たちは、すべてお客さまのために行動し、
お客さまの期待と信頼にお応えします。**

- ①お客さまのニーズをいつも的確にとらえ、より良い商品とサービスを提供します。
- ②お客さまとの約束は必ず守り、お申しつけには素早く、誠意をもって対応します。
- ③商品、サービス、売場環境すべてに「安全」「安心」を最優先します。
- ④商品やサービスについて、正しく表示し、適切な説明をします。
- ⑤お客さまの個人情報は、適正に管理・運用します。

私たちは、誠実に、チャレンジ精神をもって業務に取り組みます。

- ①時代の変化に敏感であり、いつも前向きに、自ら考え、自ら実行し、結果を出していきます。
- ②社会の規範や法令、就業規則などの会社ルールを正しく理解し守ります。
- ③商品、金品など会社の財産や重要な情報を、適切に管理・運用し、不正に利用しません。

**私たちは、いつもベストな状態で業務に取り組める
職場環境の維持に、全員で取り組みます。**

- ①コミュニケーション豊かで、風通しの良い明るい職場づくりに努めます。
- ②ひとりひとりの個性を大切に、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。

Index

エイチ・ツー・オー リテイリングの価値観

- 1 基本理念／グループビジョン／私たちの行動
- 2 Index
- 3 心の豊かさ宣言
- 4 At a glance
- 5 事業展開
- 6 グループのあゆみ
- 7 価値創造プロセス
- 8 価値創造の源泉
- 9 ステークホルダーエンゲージメント
- 11 サステナビリティ経営方針

エイチ・ツー・オー リテイリングの成長戦略

- 13 トップメッセージ
- 19 経営環境変化と問題意識
- 20 長期事業構想2030実現に向けた取り組みの気づき・手応え
- 21 長期事業構想2030 Ver.2アップデート
- 23 5つの重点成長領域
 - 23 阪急本店
 - 24 海外顧客ビジネス
 - 25 新富裕層ビジネス
 - 26 まち元気創造ビジネス
 - 27 顧客データ活用ビジネス

中期経営計画

- 30 長期事業構想2030と中期経営計画の位置づけ
- 31 中期経営計画2024-2026の進捗
- 32 企業価値・株式価値の向上に向けて
- 33 百貨店事業
- 35 食品事業
- 37 商業施設事業
- 39 資本・財務戦略

成長を支える基盤

- 43 人的資本戦略
- 47 IT・デジタル戦略
- 49 サステナビリティ戦略
- 59 特集：一般財団法人H2Oサンタ10周年

ガバナンス

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

データ集

- 72 業績サマリー（2015～2025年度）
- 73 環境データ／協定締結先一覧
- 74 人的資本データ
- 76 会社沿革
- 77 会社情報／株式情報

報告対象範囲

対象期間

2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）
一部、対象期間以前・以後の活動内容を含んでいます。

対象組織

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社およびグループ会社。範囲を特定している場合は、注記を記載しています。

参考ガイドライン

国際統合報告フレームワーク
GRIスタンダード

将来見通しに関する注意事項

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

社名の由来について

エイチ・ツー・オー リテイリングという社名は、当社グループの基本理念を、地球環境になくてはならない存在である水（H₂O）に置き換えて表現しました。
お客さまの暮らしを潤し、必要とされる「価値」を提供し続ける、地域社会にとってなくてはならない企業であり続けたいと考えています。



ウェブサイトのご紹介

当社ウェブサイトでもさまざまな情報をご紹介します。

IR情報

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

サステナビリティ情報

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

コーポレートガバナンス情報

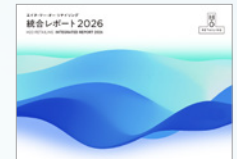
<https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/company/governance.html>

統合レポートバックナンバー

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

表紙について

力強く変革を推し進め、次なるステージへと躍進する意志を、躍動感のある波のうねりと陽光に煌めく色彩で表現しました。上部のグリーンは、3年間の中期経営計画を経て到達した、地域や社会とともに歩む「新たな成長の地平」を象徴しています。





お買い物にデジタルを
溶け込ませ、
ストレスフリーな体験と
新たな発見を届けたい。

AI時代だからこそ、
「人と選ぶワクワク」と
「偶然の出会い」という
感動を大切に。

地域の伝統と手仕事を
次世代へつなぐ。
作ると使うを結び、
持続可能な豊かさを創出。

安全・安心かつ
「人の温かみ」のある警備で
店舗のファン化を支えます。

「まちの人々の心の
充電器」となり、
何度も訪れたくなる
お店を目指します。

日常に彩りと
便利さを。
上質な接客で、
まちに笑顔を広げます。

人ならではの
「共感型接客」で高い
付加価値とファンを
創造します。

「おいしかった!」を原点に。
対話を通して、
製法や原料に込めた
食の思いを伝えます。

お客さまには
期待を超える発見を、
作り手には
価値が伝わる喜びを。
双方をつなぎ、長く愛される
ブランドを育てます。

売るのではなく
楽しさを伝える。
「あなたから買いたい」と
言われる心に残る
時間を目指し、
深い信頼を育みます。

生産者の情熱と
背景を届ける。
特色ある商品づくりで
食卓に豊かさを。

いつもの買い物が
社会をよくするきっかけに。
共創の輪を広げ、
選ばれ続ける店舗と
やさしい未来をつくります。

おいしい体験の共有から
まちのファンを増やす。
飲食店と地域を支え、
豊かなまちの暮らしを
持続させる。

グループビジョンの実現に向けて
日々働く従業員による

心の豊かさ宣言

食祭テラス

グルメを
高機を
元気に!
まろうま
高機

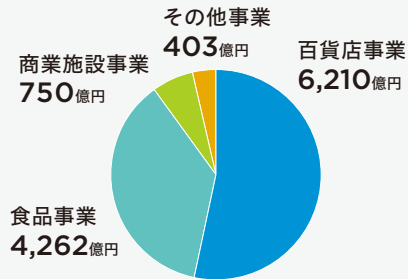
At a glance

※表記のないものについては2025年度末時点

※2026年度よりセグメント区分を一部変更。これに伴い、セグメント別の2025年度総額売上高・営業利益は変更後のセグメント区分で記載しています。

総額売上高

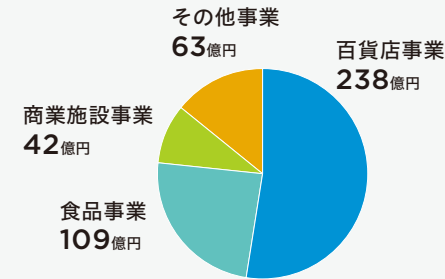
1兆1,624億円 0.2%UP 



営業利益

324億円※ 7.0%DOWN 

※セグメント間の内部取引を消去した数値



店舗数

約500店舗

グループ会社

46社 (子会社39社、持分法適用会社7社)

グループ従業員数

2万4,122名

阪急百貨店 顧客満足指数

業界1位

※出所:公益財団法人日本生産性本部「2026年度」JCSI調査

阪急本店の 海外ツーリスト売上高(店別)

4年連続 業界1位

※集計期間:1月~12月累計

H2O ID登録者数

約100万名

※2026年9月時点

お買い物回数

約3億2,000万回

※阪急阪神百貨店、関西フードマーケットの合算

お客さまからの声

約2万8,000件

※阪急阪神百貨店、関西フードマーケットの合算
※統合準備期間を含むため、関西スーパーの集計対象期間が一部異なります

エイチ・ツー・オー商業開発 フードトラック出店日数

延べ950日

H2Oリテイリンググループのブランド例

Hankyu

ISL
HANSHIN

阪急OASIS

Izumiya

関西スーパー

Fruit
GATHERING
For Your
Fruitful Life

事業展開

関西を中心に、百貨店、食品スーパー、ショッピングセンター、コンビニエンスストア、専門店など、多彩な事業を展開しています。

百貨店

地域に根ざした強力な顧客基盤とブランド力を強みに、「阪急百貨店」「阪神百貨店」の計15店舗を運営。関西に加え、関東・九州エリアへも展開



阪急うめだ本店9階「祝祭広場」



阪神梅田本店1階「食祭テラス」

ショッピングセンター

地域密着型の商業施設として、約40店舗のショッピングセンターを運営・管理



イズミヤSC千里丘



洛北阪急スクエア

食品スーパー

地域の食生活を支える拠点として、約220店舗の食品スーパーを展開



チャリティーネットワーク H2Oサンタ

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
創造することを目指す



地域共創活動

地域社会との信頼関係を構築し、
共感を集める。
地域とともに成長する



専門店

コスメ・雑貨、家具、ペット用品、惣菜など、
多彩なカテゴリーの専門店を
全国に約150店舗展開



ビューティセレクトショップ
「フルーツギャザリング」



いなりすし専門店
「豆狸」

コンビニエンスストア

交通利便性の高い駅構内・駅周辺を
中心に、約70店舗のコンビニエンス
ストアを展開



グループのあゆみ

H2Oリテイリンググループは、100年にわたって関西に根ざす企業として、時代とともに進化し続けます

グループ各社は創業当初から、モノを販売するだけでなく、常にその時代に応じてモノに価値を付加することで、時代とともに進化し続けてきました。これからも関西のお客さまの生活に寄り添い続け、関西で最も身近な流通グループとして成長し、地域の生活が便利で豊かになるように努めていきます。

“ええもん安い”の追求

イズミヤでは創業以来、地域のお客さまが、健康で楽しく、心豊かな生活を送れるように“ええもん安い”の商道を追求し、安全・安心な商品とサービスの提供を続けてきました。



“食”を軸とした魅力ある売場を続々と

阪神百貨店で全国の名産や個性と伝統のある名店を集めた「全国銘菓名物街」や「阪神甘辛のれん街」の開設は、当時として画期的な試みで人気を博しました。



専門性・ライブ感・情報発信

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



“新しい体験価値”を提供

2022年に建て替えグランドオープンした阪神梅田本店では、日常の暮らしを豊かにするアイデアやヒントをお届けする「ナビゲーター」がSNSやイベントを通じて、お客さまとの双方向のコミュニケーションにチャレンジ。お客さま・販売員・生産者の枠を超えたファンコミュニティを創造しています。



“まちの元気”を創造

地域とのつながりや顧客志向人材という強みを生かし、「まち健」「まちうま」といった地域の人々の生活に欠かせない健康や食にフォーカスしたサービス提供を通じて「共感」を形成。地域社会の豊かさとグループの持続的な成長の両立を目指します。



1920年代～

1950年代～

1960年代～

2000年代～

2010年代～

2020年代～

2030年

目指す姿

→ P.21

世界初のターミナルデパート

阪急百貨店は、「沿線の人々を招く」という新発想で、世界で初めて鉄道駅に直結した百貨店として誕生しました。新聞広告で「どこよりも良い品物を、どこよりも安く売りたい」と打ち出しました。



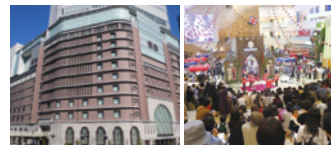
鮮度を追求したスーパーマーケットモデル構築

関西スーパーでは、鮮度を重視するお客さまにより良い商品をご提供するため、生鮮食品の加工処理システムを自前で整備したり、野菜の冷蔵ケースをいち早く取り入れるなど、業界先駆けの取り組みを数多く手がけてきました。



“劇場型百貨店”で臨場感あるワクワクを

2012年に建て替えオープンした阪急うめだ本店では、新しいライフスタイル情報や学び、体験を提供する「情報リテライヤー」として、4層吹き抜けの「祝祭広場」をはじめ、生活文化情報の発信のための施設や、劇場空間のような非日常の時間が楽しめる店舗環境を実現しました。

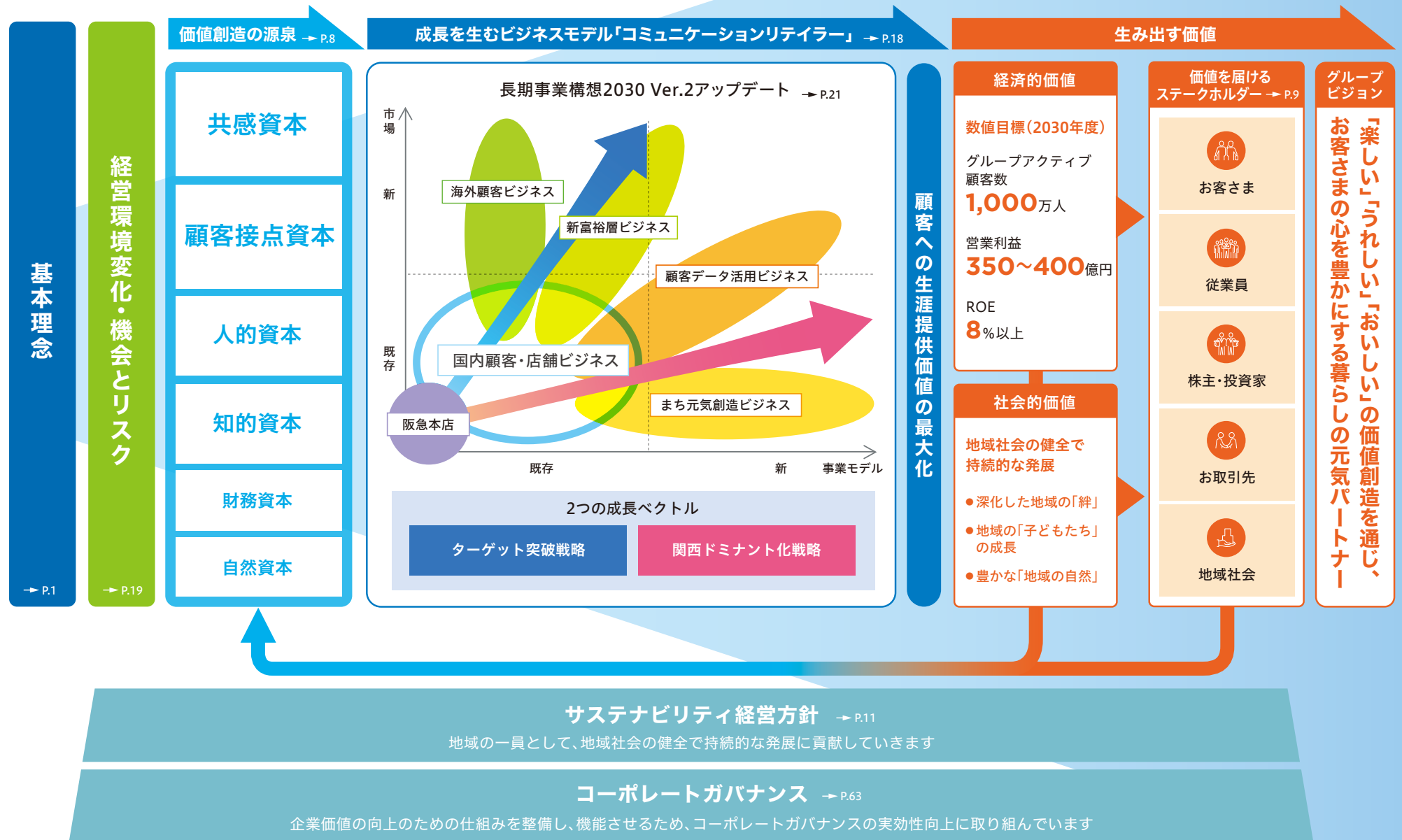


店舗だけにとどまらないお客さまとの接点を創出

コロナ禍の2020年には、来店せずに阪急・阪神百貨店の商品を購入できる独自のオンラインサービス「Remo Order (リモオーダー)」を開始。2023年には、時間や距離の制約で来店できない方にもお買い物を楽しんでもらう「走るデパ地下 阪急のスイーツ移動販売」をスタートするなど、時代のニーズに合わせた販売スタイルを追求しています。



価値創造プロセス



価値創造の源泉

H2Oリテイリンググループの価値創造の源泉は、グループ会社がそれぞれお客さまに向き合い、積み上げてきた多様な経営資本です。これらが強固に結びつくことで、関西で最も身近な流通グループの一つとしての圧倒的な存在感を維持しています。

共感資本

理念に賛同してくださる社会全体・地域・株主との「信頼・応援」のネットワーク

- 包括連携協定の締結 11自治体(2026年10月時点)
- 株主数64,990名(うち関西在住約80%)
- 地域との共創活動 企画数 約1,400件、共創パートナー数 約800団体、参加者数 約67,000名(2025年9月～2026年8月) など

顧客接点資本

日々の買い物やサービス利用を通じて、直接的・継続的に接点を持つ「経済的」なネットワーク

- 関西に集中展開する約500の店舗網
- グループ共通ID「H2O ID」登録者数約100万名(2026年9月時点)
- お買い物回数 約3億2,000万回(阪急阪神百貨店、関西フードマーケットの合算)

人的資本

顧客基点で主体的に行動する組織風土・顧客志向人材

- グループ従業員 24,122名／取引先販売員 約3.2万名(阪急阪神百貨店、2025年度期中平均)
- グループ共通研修実施実績 8研修、計67回、延べ1,826名参加 など

知的資本

お客さまに支持されるブランドや、長年蓄積してきた店舗運営・品揃えのノウハウ

- 百貨店 2ブランド、食品スーパー 4ブランド
- 阪急百貨店創業から97年、阪神百貨店創業から93年、イズミヤ創業から105年

財務資本

成長を支える強固な財務基盤

- 総資産 7,147億円
- 成長投資 1,070億円(2024-2026年度計画、M&A投資含む) など

自然資本

資源の循環・有効活用

- 食品トレー・ペットボトル等回収2,847t(関西フードマーケット)
- 衣料品回収 11,640kg(阪急阪神百貨店) など

独自性 1

関西とともに歩んできた歴史と愛着・共感のネットワーク

当社グループの核である百貨店と食品スーパーはいずれも関西で創業しました。そこから約100年にわたり築き上げた強固な顧客基盤やブランド力、そしてステークホルダーの皆さまからの信頼は、ほかにはない独自の強みです。また、従業員の多くが関西の生活者であり、地域への理解や愛着を持っていることも大きな優位性です。西日本一の売上を誇る阪急本店をはじめ、関西に集中する約500の店舗網は強大な販売力を持っています。各ブランドが「阪急さん」「阪神さん」「イズミヤさん」と親しみを持って呼ばれるのは、地域社会とともに歩んできた共感と信頼の証です。この社会や地域、株主の皆さまとの結びつきによる「信頼・応援」のネットワークが、当社の新しい挑戦を支える基盤となっています。

【関連】 P.22「関西ドミナント化戦略」

独自性 2

多様な生活シーンを網羅する店舗ネットワークと独自の顧客データ

当社グループは百貨店から食品スーパー、ショッピングセンター、専門店までを展開し、「ハレの日」から「ケの日」まで網羅する生活に密着した店舗ネットワークを有しています。さらに、アプリや健康マネジメントサービスといったお買い物以外での接点開発も進めています。これら多様な接点と、お客さまとの信頼関係に基づく深い顧客理解があるからこそ、当社にしか収集できない「独自の顧客データ」の収集が可能となります。同じ思いを抱く企業や自治体と協業し、一人ひとりの顧客と濃密なコミュニケーションを図ることで、新しい事業やサービスへの挑戦を続けています。

【関連】 P.22「関西ドミナント化戦略」 【関連】 P.26「まち元氣創造ビジネス」 【関連】 P.27「顧客データ活用ビジネス」

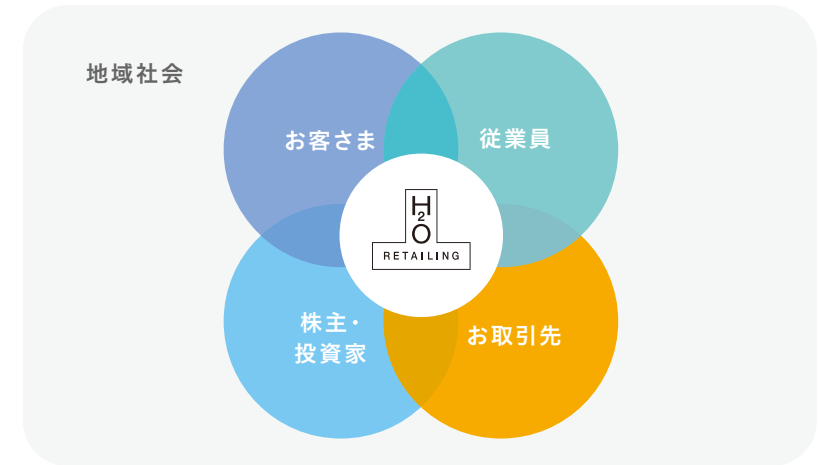
ステークホルダーエンゲージメント

関西に根ざす当社グループにとって、お客さま、従業員、株主・投資家、お取引先、地域社会の5つのステークホルダーは、地域社会の中で重なり合う密接なパートナーです。

当社の株主の多くが関西にお住まいで、食品スーパーのお客さまでもあり、そのご家族が当社グループのお取引先に勤務している、ということも珍しくありません。

複数のステークホルダーが重なり合う独自の関係性は、当社の持続的な競争力の源泉にほかなりません。当社は、双方向のエンゲージメントを通じて経営課題や皆さまからの期待を的確にとらえ、地域とともに持続可能な未来をつくり上げる社会的価値の向上に努め、持続的な企業価値の向上を目指します。

当社のステークホルダーの重なりイメージ



ステークホルダー	目的 (私たちが皆さまとともに実現したいこと)	主な対話の機会
 お客さま	顧客基点で商品・サービスを提供し、「楽しい」「うれしい」「おいしい」の感動に満ちた心豊かな生活モデルを共創する。	●接客・サービス ●お客さま相談窓口 ●SNSやウェブサイト
 従業員	お客さまの「暮らしの元気パートナー」を目指し、ともに成長し合う共創パートナーとして、能力を発揮できる制度・環境を整える。	●社内報 ●キャリア面談 ●グループ共通研修での経営トップとの交流、グループ会社間交流
 株主・投資家 → P.10 「株主・投資家とのコミュニケーション」	株主・投資家とのコミュニケーションを拡大し、いただいた意見を経営に反映することで企業価値向上に取り組む。	●決算説明会(年4回) ●IR説明会・個人投資家向け説明会 ●株主総会・株主イベント ●統合レポートの発行
 お取引先 (サプライヤー、店頭販売員)	未来を共創するパートナーと位置づけ、公正かつ対等な協力関係を基盤に、お客さまの期待を超える価値を生み出す。	●商談、懇談会 ●共同開発 ●朝礼 ●研修・講座の提供
 地域社会(教育機関、学生を含む) → P.53	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、なくてはならない存在であり続ける。	●地域イベントへの参加・協力 ●自治体との連携協定 ●採用活動 ●地域の事業者・生活者との共創活動

ステークホルダーエンゲージメント

子どもたちの成長を支援



当社グループは、子どもたちの成長や学びの支えとなる新たな出会いや発見の機会を提供しています。「HANKYU HANSHIN こどもカレッジ」では百貨店での仕事体験やワークショップなどを開催。2026年の夏休みには過去最大となる804のプログラムを提供し、約33,000名の子どもたちが参加しました。

また関西フードマーケットの食品スーパーでは小学生の社会見学を受け入れ、バックヤード体験などを通じて食への関心や食品ロス削減の大切さを伝えています。

▶ [HANKYU HANSHIN こどもカレッジについて、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。](#)



HANKYU HANSHIN こどもカレッジ

従業員へ社長メッセージ動画を配信



グループビジョンの実現に向け、約1,000名の経営職を対象に社長メッセージ動画を配信しました。「心の豊かさ」を人の手によって届けることが究極の付加価値であることを発信し、メッセージを受け取った経営職一人ひとりが、自らの担当領域においてどのように実現するのかを宣言しました。その思いが店頭のメンバーやお取引先スタッフにまで広がり、従業員一丸となってお客さまと誠実に向き合っています。

【関連】 P.3「心の豊かさ宣言」



今後の重点成長領域と「心の付加価値」への着手

株主・投資家とのコミュニケーション



市場からの信頼獲得と持続的な企業価値向上に向け、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を推進しています。今後は説明会や個別対話などの「機会」の充実にとどまらず、開示情報の拡充と深い対話を通じて「質」の向上に努めていきます。

主なIR活動実績

		2023年度	2024年度	2025年度
機関投資家	1on1ミーティング	104	140	145
	IR説明会	1	1	1
	海外ロードショー	1	1	1
個人投資家	会社説明会	—	1	2
	株主向けイベント	—	—	2
従業員	決算説明会	3	4	6

個人投資家向け説明会の実施

関西に根ざす当社グループにとって、重要なステークホルダーである個人投資家の皆さまに向けて、当社への理解を深めていただくため、2024年度より個人投資家向け説明会の開催をスタートしました。双方向のエンゲージメントを通じて接点の創出と関係性構築を図り、今後もこの取り組みを継続的に実施していきます。



株主向けイベントを初開催

株主の皆さまとの新たな対話の形として、2026年1月に初めて株主向けイベントを実施しました。

計80名の定員に対し約6,000名の応募をいただき、リアルな場での体験と交流を通して、双方向の理解を深める貴重な機会となりました。

今後も株主の皆さまとのコミュニケーションの充実に取り組んでいきます。



サステナビリティ経営方針

私たちが考える サステナビリティ経営

当社は「地域社会になくてはならない存在であり続けること」を基本理念に掲げ、関西に深く根ざしたサステナビリティ経営を推進しています。

「絆」「子ども」「自然」をテーマとする地域共創活動を核としながら、社会からの要請には誠実にお応えして確固たる信頼を構築。さらにグループ従業員の働きがいやエンゲージメントを高めることで、地域の皆さまからの共感と信頼を盤石な基盤とし、地域の社会課題解決と事業成長を融合させた取り組みを展開します。これらを通じて持続的な「より良い成長」を実現し、企業価値の向上に努めていきます。

グループビジョン

「楽しい」「うれしい」「おいしい」の価値創造を通じ、お客さまの心を豊かにする暮らしの元氣パートナー

サステナビリティ経営方針

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。

重要課題（マテリアリティ）

重点テーマ

1

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

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。

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。

基本テーマ

4

お客さま・ステークホルダーからの「信頼」に応える
環境対策や人権課題への取り組み、ダイバーシティ&インクルージョン推進などCSRの基盤を整え、社会からの期待に誠実に応えます。

5

従業員の「働きがい」を高める
会社と個人がともに価値を高め成長し合う共創パートナーとなる取り組みを推進します。

重要課題（マテリアリティ）の 特定プロセス

Step1 社会課題の把握・抽出

GRIスタンダードなどの各種ガイドラインやフレームワークを参照し、自社にかかわる課題をリストアップ。

Step2 主要なステークホルダーの設定と影響度の評価

お客さま、従業員、地域社会における重要度と、経済・社会・環境の側面から影響を分析。

Step3 各課題のリスク・機会の洗い出し

社内関係者・外部有識者へのヒアリングや意見交換を通して、重要課題の検証と課題の再抽出を実施。

Step4 重要課題の特定とテーマの設定

グループ各社が大切にする「地域」への思いを考慮しつつ、取締役会を経て、5つの重要課題を特定。

Step5 重要課題の再検証とKPIの設定

サステナビリティ経営推進委員会を定期開催して情報を共有、定量的KPIなどの指標の検討・見直しを実施。

エイチ・ツー・オー リテイリングの成長戦略

- 13 トップメッセージ
- 19 経営環境変化と問題意識
- 20 長期事業構想2030実現に向けた取り組みの気づき・手応え
- 21 長期事業構想2030 Ver.2アップデート
- 23 5つの重点成長領域
 - 23 阪急本店
 - 24 海外顧客ビジネス
 - 25 新富裕層ビジネス
 - 26 まち元気創造ビジネス
 - 27 顧客データ活用ビジネス

トップメッセージ

動く! 「DOの5年」へ

—— 普遍の価値「心の豊かさ」を軸に、
持続的な成長で企業価値を高める

代表取締役社長 荒木 直也



トップメッセージ

AI時代に問う小売りの本質

「私たちは、商品売るだけの存在であってはならない。商品やサービスを基軸としながら、生活文化を通じて『お客さまの心を豊かにすること』こそが存在意義である」——テクノロジーの進化によって生活や仕事が大きく変化していく中、私の中でこの思いが強まっています。

今後社会や企業では、AIをフル活用した利便性・省力化・効率化を追求する動きがますます加速していくでしょう。一方、その反動で「人」として「感情的」「精神的」「人間的」なものがより強く求められるようになるとも予想されます。それに応えるため、今後の私たちの大切な仕事は、「心の豊かさ」を創造し、お客さまに提供することになります。

百貨店や食品スーパー、商業施設を展開する当社グループの個別業務を見ても、例えば、調査、分析、整理、取りまとめなどのいわゆるスタッフワークや、情報伝達、予実管理などのマネジメントワークは早晚AIに代替されていくでしょう。しかし、お客さまと向き合い、価値ある商品やサービスを届けるという業務はなくなりません。人が人と直に接し、体温を感じられるリアルな場を持つ価値は、今後ますます高まっていくはずで、重要なのは、単に商品売るだけに終始してはならないということです。

例えば、阪急百貨店の創業者である小林一三翁も、徹底してこの「心の豊かさの提供」を実践していました。鉄道を走らせるだけでなく、沿線に宅地を造成し、誰もがマイホームを手にするができるよう住宅ローンを提供。ターミナル駅に百貨店を構え、劇場や動物園まで整備する。生活、娯楽、文化を一体で育み、その相乗効果によって「新しい生活文化」という価値を届け、人々の心を豊かにしていったのです。

また、私が社長に就任した2020年に策定したグループビジョンのキーワードは、『お客さまの心を豊かにする』という言葉です。これからの時代に当社グ

ループに求められるものを想定しましたが、図らずも創業当初から、根底には常に同じ思いがあったのだとあらためて気がつきました。

そして今、AI時代だからこそ、心の豊かさという価値を大切に、その価値をより大きく育むべく事業を展開していきます。



「コミュニケーションリテラー」の真価

お客さま一人ひとりに対して、丁寧に心の豊かさを届ける。その考えを、当社グループの小売という基盤をもとに発展させたのが「**コミュニケーションリテラー**」です。リアル店舗とデジタルの活用でお客さまとのパーソナルな関係を深化させ、お客さまへの「**LTV**」を最大化するビジネスモデルです。

この考え方を打ち出した当時はコロナ禍で店舗の営業がままならない状態でした。そのため、店舗を基軸としたリアルな接点一辺倒であることへの危機感から、デジタルを活用した非接触の接点の強化に力点を置いていました。ところが現在は、リアルな接点の復調が顕著なこともあり、コロナ禍の先に見えてきた人口減少という課題への「答え」として「コミュニケーションリテラー」を位置づけています。

関西では今後15年で約9%もの人口減少が予測されています。地域に根ざして事業を展開する当社グループがこの変化に対応し、成長を続け、お客さまの

トップメッセージ

心をより豊かにしていくためには、9%の客数減に対し、1人のお客さまへの提供価値を約10%引き上げる必要があります。そのために私たちが取り組むのは、1カ月の客数や売上高の増加ではなく、10年、20年のスパンでお客さまへの「生涯提供価値」＝「生涯獲得粗利額」を最大化することです。

こうした環境変化から、リアルとオンラインどちらかに偏るのではなく、お客さまに合わせて両方を有効に活用しながらコミュニケーションの濃度を高めていくことへと、「コミュニケーションリテイラー」の力点もシフトしています。もっとも、オンラインの接点として重要なデジタルインフラの整備やアプリ開発は当初の想定以上に時間を要しており、この点は課題として、スピード感を持って取り組んでいきます。

「DOの5年」で切り拓く未来

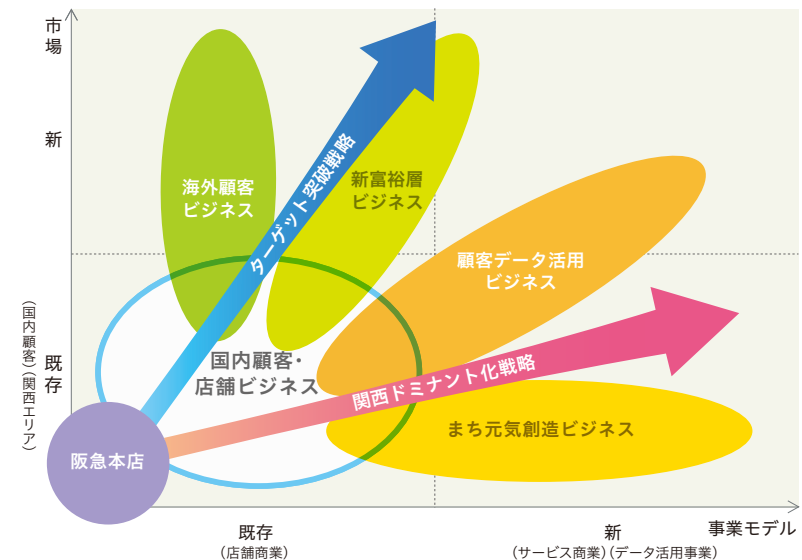
当社グループは、「コミュニケーションリテイラー」の実現を目指し、その道筋として2021年に「長期事業構想2030」を策定しました。2026年度はその折り返し点であると同時に、「中期経営計画2024-2026」の最終年度でもあります。足元の状況を見ると、2025年度までの2年間は、営業利益が当初目標の320億円を2年連続で上回っており、計画が着実に進捗していると認識しています。しかし一方で、百貨店事業は円安や株高・資産高といった今は追い風の外的要因に業績が左右されがちである点や、食品事業は消費者の「インフレ疲れ」や根強い節約志向が顕在化し競争環境が激化する点など、今後については予断を許しません。歩みを止めず、成長に向けて挑戦し続ける必要があります。

そこでこれまでの進展を踏まえ、成長をより確かなものにするべく2026年5月に「長期事業構想2030 Ver.2アップデート」を公表しました。新たに、「阪急本店」「海外顧客ビジネス」「新富裕層ビジネス」「まち元気創造ビジネス」「顧客データ活用ビジネス」を今後の重点成長領域と定め、先行投資と組織体制の強化により事業開発を本格推進することを明示しました。また、「関西ドミナント化戦略」と「ターゲット突破戦略」を今後の成長ベクトルとして定め、「長期事業構想2030」

の後半5年間を、成長領域の育成・実行・収益化を進める「DOの5年」と位置づけています。

前半5年間の総括をベースに成長の方針を明示できたととらえていますが、これはまだ基本設計図にすぎず、現在、具体的な経営計画へと落とし込む作業を進めている段階です。2027～2030年度を対象とする次期中期経営計画では、この設計図を実現するための「数値目標」とその達成に向けた「ロードマップ」を明確にします。

長期事業構想2030 Ver.2アップデート → P.21



「共感資本」「顧客接点資本」で深化させる 「関西ドミナント化戦略」

1つ目の成長ベクトルである「関西ドミナント化戦略」は、当社グループの事業基盤の8割以上が集積する関西をさらに深く耕し、成長につなげていく戦略です。

トップメッセージ

関西に集中展開した「店舗網」、地域からの「共感」、「顧客データ」、この3つの競争優位性を生かし、「地域の生活プラットフォーム」として関西の生活者のLTV最大化を目指します。

店舗をはじめとする多様な接点で価値を提供するとともに、グループ共通ID「H2O ID」を軸に顧客データを収集・蓄積します。地域で生活する人がどのようなニーズを持っていて何に豊かさを感じるのかを知り、一人ひとりに寄り添った商品やサービスを提供することで、提供価値の向上につなげていきます。さらに次の段階では、データを自社利用だけでなく、マーケティングビジネスとして「BtoC」「BtoG」での活用を図っていきたくて考えています。

この取り組みを進めるうえで必須となるのが、当社グループに対するお客さまの「共感」です。商品やサービス、取り組みへの共感があってこそ、顧客情報の収集・活用を受け入れていただけると考えています。そのためには店舗での商品・サービスの提供にとどまらず、健康マネジメントサービス「まち健」や食サービスアプリ「まちうま」、千里中央公園（大阪府豊中市）の再活性化事業などの地域共創活

動、H2Oサンタをはじめとした社会貢献活動などによって、地域からの「共感」を醸成していきます。

このように考えると、当社グループにとって、地域との関係性から得られる「共感」は価値創造の源泉だと言えます。店舗や物流も、「モノを売って稼ぐための装置」であるだけでなく、お客さまと深くつながり続けるための「かけがえのない接点」ととらえるべきでしょう。これらを、「共感資本」「顧客接点資本」という独自の資本として再定義することで、私たちの大切な資本がどのようにビジネスモデルにつながり、価値を生み出すのか、ステークホルダーの皆さまに理解していただきやすくなったのではないかと考えています。

新たな成長マーケットをとらえる「ターゲット突破戦略」

2つ目の成長ベクトル、縮小する関西マーケットを補完するのが「ターゲット突破戦略」です。これは、海外顧客や新富裕層といった中長期的に成長の見込めるマーケットに対して重点的にビジネスを強化していくものです。為替が変動しても、海外顧客にとって日本の観光資源の魅力は不変ですので、阪急本店を世界水準の顧客接点かつコンテンツ発信拠点として活用し、購買へとつなげていきます。富裕層に対しては、外商ビジネスのさらなる強化だけでなく、新しい視点で富裕層向けビジネスを開発することを並行して進めていきます。単純にラグジュアリーブランドなどの販売を強化するだけでなく、どのようにすればお客さまのニーズをとらえ、そのソリューションで購買へと結びつけられるかが重要です。そのために、「アート」、日本ならではの高付加価値な体験や文化、商品を提供する「ジャパンプレミアムコンテンツ」、「住空間プロデュース」の3つのコンテンツを手始めに、百貨店事業とは別に専門組織を立ち上げ、事業開発を進めています。

こうした取り組みは2030年の統合型リゾート（IR）の開業によって増加する国内外の購買力の高いお客さまへの重要な準備活動でもあります。この最大のチャンスを生かすために、今から語学対応や接客力を磨き、コミュニケーション能力を高めビジネス開発を推進していきます。



トップメッセージ

価値を創造するのは「人」

これらの戦略を推進し、お客さまに対して心の豊かさを届けるのは、まぎれもなく「人」とであるということは忘れてはなりません。当社グループには約2万4,000人の従業員がおり、そのうち2万人ほどがお客さまに対して商品やサービスを届ける最前線で活躍している人材です。店頭では、何万人にも及ぶお取引先からの派遣社員やパートナーも直接お客さまに価値を届けてくれています。まさに人の力で成り立つビジネスです。だからこそ私は、働く人たちが自身が心の豊かさを持てることが大事だと思っています。そのために当社は、企業と従業員の関係は「ともに価値を高め成長し合う共創パートナー」であると宣言し、企業の成長が個人の成長機会を増やし、個人の成長が企業の成長を牽引するという好循環を目指しています。

そして一人ひとりがしっかりと「お客さまに心の豊かさを提供するのだ」という思いを持つ「顧客志向人材」であってほしいと思っています。冒頭で触れたように、これからの時代、スタッフワークやマネジメントワークはAIの活用によって効率化が進んでいくでしょう。しかし、その目的を省力化でとどめずに、AIに任せられる仕事はAIに任せて、私たちがより大切にすべき、お客さまに直接向き合い「付加価値を提供すること」へ時間と力を振り向けていくことが重要です。

この考え方は百貨店だけに当てはまるものではありません。スーパーマーケットも、手ごろな価格で良い商品を販売する店であると同時に、地域のコミュニティの拠点としての役割を果たしていく必要があります。特に郊外では地域に根ざし、人々の集うコミュニティとして「心の豊かさ」を提供していくことが求められます。地域とともに歩む当社グループだからこそ、AIやITデジタルを活用して生まれた時間と力を現場での価値提供に振り向けて、人だからこそ提供できる価値を磨いていきたいと考えています。

どれほど立派な成長戦略や人的資本戦略も掲げているだけでは“絵に描いた餅”に終わってしまいます。数万人規模の多様な所属のパートナーが働く当社において、全員が同じ目線で「豊かさ」を提供するための風土をつくることが極めて

大切ですが、現実として、本社と各事業会社、スタッフ部門と営業部門など、立場の違いによって目線のギャップが生じていることも事実です。

この目線のギャップをどう合わせるか。これはグループのトップとして私が果たすべき役割の一つだととらえています。その実践の一步として、まずは社内の従業員に向けて、私自身が社内報やメッセージ動画を通じて「心の豊かさとは何か」を直接発信しました。さらに、その動画を見たグループ各社の社長や、マネジメント層をはじめとする約1,000人の経営職・リーダーたちに、「自らの組織やチームにおいて、具体的にどのような心の豊かさをお客さまに届けるのか」を自らの言葉で宣言してもらい取り組みを実施しました。一人ひとりが自ら考え、納得し、自分の言葉で語り、意識することで、お客さまへの価値提供へとつなげていく。そのような循環をグループ全体に広げていきたいと考えています。

持続的なPBR向上へ

資本市場の期待に応えるために取り組んできたPBR改善については、2026年9月時点ではPBR1.0倍超を維持し、一定の手応えを感じています。ただ、その要



トップメッセージ

因を冷静に分析すると、ガバナンス改革への取り組みや、政策保有株式の縮減、株主還元の充実といった資本政策の部分が大きいと考えています。今後継続的にPBRを向上させるためには、事業の成長で示さなければならないと気を引き締めています。今回お示しした成長戦略は、まだ構想や方向性を示した段階にすぎません。「DOの5年」と位置づけるこれからの期間で、数値目標とロードマップに沿って着実に成果を積み重ねていきます。

「長期事業構想2030」では、2030年度に営業利益350～400億円、ROE8%以上を目標として掲げています。この目標を達成し、そこで生み出したキャッシュを次の成長投資へと振り向けることで、成長サイクルを確立させ、その積み重ねによって持続的にPBRを向上させることを目指します。同時に、資本市場との対話も欠かせません。個人株主とのコミュニケーションを深めることはもちろん、機関投資家との対話も一層充実させ、当社グループならではの独自性の高い成長戦略への理解と共感を広げていきます。そして、成長によって生み出した成果を、将来への投資と株主還元の双方へ着実につなげることで、企業価値の持続的な向上を実現していきます。

挑戦を止めない、成長を止めない

これまで述べてきたように、業績やPBRなど経営指標においては一定の成果を積み重ねてきたととらえています。現状にとどまることなく、チャレンジャーとして、そして地域とともに生きグローバルマーケットに打って出る商人として、「お客さまの心の豊かさ」をどこまでも愚直に追求し続け、行動していきます。

「DOの5年」と位置づけるこれからの期間は、グループ一丸となって成長戦略を前進させ、その結果を実績としてお示ししていきます。挑戦する姿勢を決して緩めることなく、人々の心を豊かにする新たな価値の創出に取り組み、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。今後のH2Oリテイリンググループのさらなる挑戦にご期待ください。

グループビジョン実現に向けた大切なキーワード

コミュニケーションリテラシー

H2Oリテイリンググループの進化と成長を支える独自のビジネスモデルです。デジタル技術とリアル店舗を融合したダイレクトなコミュニケーション力を強化することで、顧客との継続的で強く深い関係を築き、顧客への生涯提供価値(LTV)の最大化を追求していきます。

LTV(Life Time Value)

顧客が生涯を通じて企業にもたらす総収益を指しますが、H2Oリテイリンググループでは「顧客への生涯提供価値」ととらえています。関西に根ざして展開した百貨店や食品スーパーなど複数の事業を通じて顧客のライフスタイルやシーンに寄り添った商品・サービスの提案をすることで、密接で長期的な関係を築き、提供する価値を最大化することを目指します。

長期事業構想2030 Ver.2アップデート

目指すビジネスモデル「コミュニケーションリテラシー」を実現すべく、市場と事業モデルを軸に、既存／新規という観点で4つの事業領域に分類して策定した成長戦略です。新たに明確化した5つの重点成長領域に対して戦略的な先行投資を実施し、専門組織の新設を含め組織体制を整え、ビジネス開発を本格推進します。また、「関西ドミナント化戦略」と「ターゲット突破戦略」の2軸の成長ベクトルでグループの持続的成長を目指します。

H2O ID

当社が展開する多様な事業やブランドを継続的に利用する顧客を個別に識別する、グループ共通のIDです。各事業の利用状況などのデータ分析を通して顧客理解を深め、一人ひとりに最適な商品やサービスを提供することで、顧客とのアクティブな関係性を維持し、LTVの最大化を目指します。

顧客志向人材

お客さまの喜びを自分の喜びとして受け止め、顧客視点で主体的に行動できる人材を指します。当社においては、こうした価値観を持つ社員が現場に根づいており、組織文化の核となっています。

経営環境変化と問題意識

経営環境変化			問題意識
機会	- インフレ型経済への移行の可能性 - 消費マーケットの二極化 - インバウンド消費の急拡大 - 関西の国内外観光需要拡大と優位性		- 消費への好波及期待 - コスト増を吸収できる付加価値創出 - 継続的なコスト効率化の必要性 2つのマーケットへの同時並行の取り組み - 拡大が見込まれる海外顧客需要を一つの成長マーケットととらえた中長期の取り組み強化
	自社・顧客の状況	- 阪急本店 店舗別免税売上高全国1位 - 経営統合により食品スーパーの規模拡大 - 高額品需要や体験価値の高まりの一方、日常生活では根強いコスト志向継続	
リスク	- 人口減社会への緩やかな進行 - デジタルをベースとした生活スタイルやコミュニケーションの定着 - 資本市場やステークホルダーからの要請拡大		- 新しいビジネス領域・モデルの準備・開発 - 生産性向上取り組みと省力化・省人化の準備 - リアルとデジタルを融合したビジネススタイルの確立 - 新しい生活スタイルに対応した事業開発 - KPIを明確にしたサステナビリティの取り組み継続 - 企業の成長と個人の成長の相乗効果追求 - 成長戦略と資本政策・還元方針の明確化
	自社・顧客の状況	- 付加価値人材・オペレーション人材ともに人手不足の兆候 - 資本戦略の遅れなどによる低位なPBR	

対応方針

既存事業「国内顧客・店舗ビジネス」の深化

成長ポテンシャルの高い「海外顧客ビジネス」への注力・強化

新たな収益源の開発・展開

事業を支えるグループインフラ整備・利活用

「資本コストや株価を意識した経営」の取り組み強化

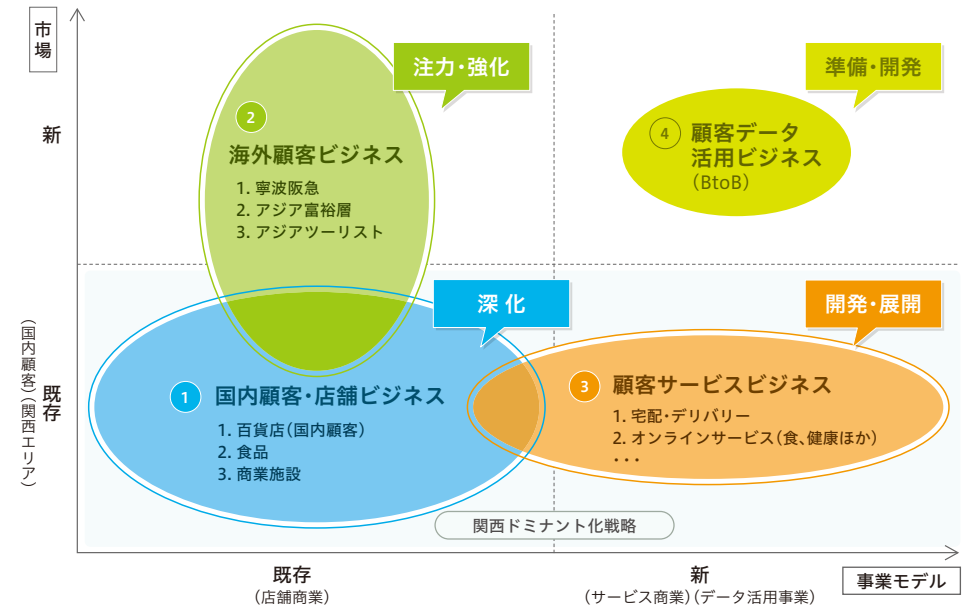
長期事業構想2030 Ver.2 (2024年5月公表)

顧客とのダイレクトな接点開発と継続的で深い関係を築き、顧客への生涯提供価値であるLTVの最大化を追求する「コミュニケーションリテライアー」を当社グループの目指すビジネスモデルとし、既存事業の深化と新市場・新事業領域の開拓を並行して推進してしてきました。

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ライアー」

成長戦略の再構築 → 顧客が最大の「資産」、顧客視点でビジネスを再編

(顧客とのダイレクトな接点開発と継続的な関係深化 → LTVの最大化)



数値目標(2030年度)

グループアクティブ顧客数

1,000 万人

ROE 8%以上

営業利益

350~400 億円(連結消去後)

① 国内顧客・店舗ビジネス 250 億円
② 海外顧客ビジネス 200 億円
③ 顧客サービスビジネス } 30 億円
④ 顧客データ活用ビジネス

企業インフラ整備推進

- IT・デジタル基盤のビジネスでの利活用推進
- 顧客データ収集・活用推進
- 企業の成長と個人の成長の相乗効果を高める人材戦略

長期事業構想2030実現に向けた取り組みの気づき・手応え

既存事業の深化と新事業領域の開拓を並行して推進する中で、得られた気づき・手応えをもとに、「長期事業構想2030」の実現をより確かなものとするため、今後の重点成長領域をあらためて明確化する形で2026年5月にアップデートしました。

2024年5月公表

長期事業構想2030 Ver.2	取り組み	気づき・手応え
国内顧客・店舗ビジネス	● 阪急本店グローバルデパートメントストア化	● 全館レベルのリモデルがおおむね完了 ● 高単価の上位顧客の売上は期待どおり
	● 食品事業 イズミヤ・阪急オアシスと関西スーパーマーケットを統合 ● 2つの新店舗フォーマットの実装と修正	● MD共通化とオペレーション統合による粗利益率向上 ● 売上・客数は想定どおり（価値訴求型・価格訴求型 共通）
海外顧客ビジネス	● 海外VIP顧客化 ● コンテンツ開発	● 海外VIPは会員数・売上ともに伸長 ● ポストラグジュアリーの必要性 ● 国内外の「ワンランク上」の富裕層に向けた独自性のあるコンテンツ・サービス開発の重要性
地域共創活動	● 千里中央公園活性化事業	
顧客サービスビジネス	● 健康マネジメントサービス「まち健」、食サービスアプリ「まちなま」	● 競争優位性があり事業化に公算 ● 社会的価値と経済的価値両立の可能性 ● 高付加価値データ取得に地域コミュニティが有効 ● 高解像度の分析による生活者理解の深化 ● BtoB、BtoGの可能性
顧客データ活用ビジネス	● 顧客分析、マーケティングコンサルの実証 ● データビジネスに向けた人材育成	

2026年5月公表

長期事業構想2030 Ver.2アップデート
阪急本店 → P.23
国内顧客・店舗ビジネス → P.33-38
海外顧客ビジネス → P.24
新富裕層ビジネス → P.25
まち元気創造ビジネス → P.26
顧客データ活用ビジネス → P.27

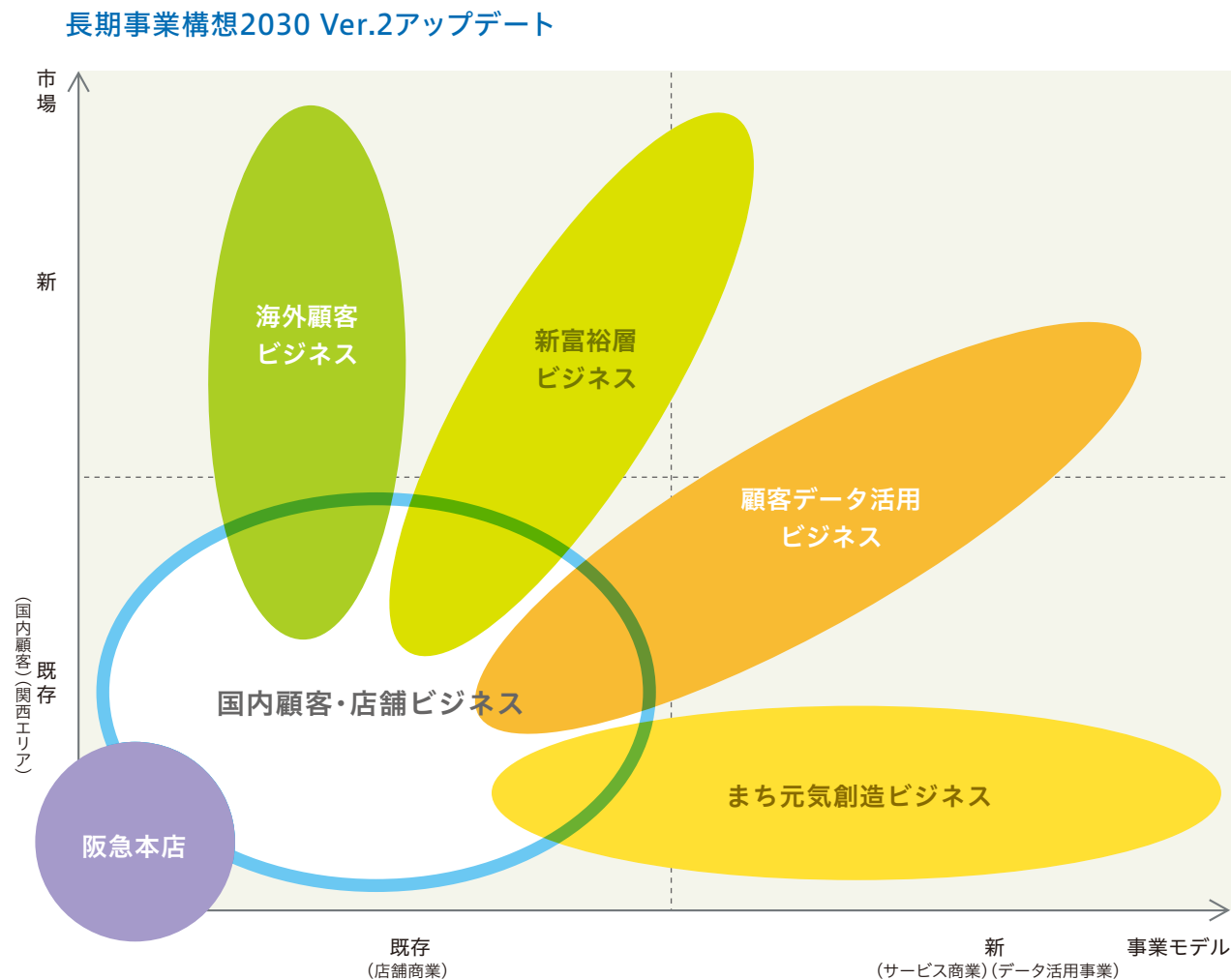
長期事業構想2030 Ver.2アップデート

今後の重点成長領域

人口減少に伴う関西のマーケット縮小が避けられない中、従来の「国内顧客・店舗ビジネス」のみに依存した成長には限界があると考えています。

そこでグループの持続的成長に向けて、下図のとおり、「阪急本店」「海外顧客ビジネス」「新富裕層ビジネス」「まち元気創造ビジネス」「顧客データ活用ビジネス」の5つを重点成長領域として明確化しました。

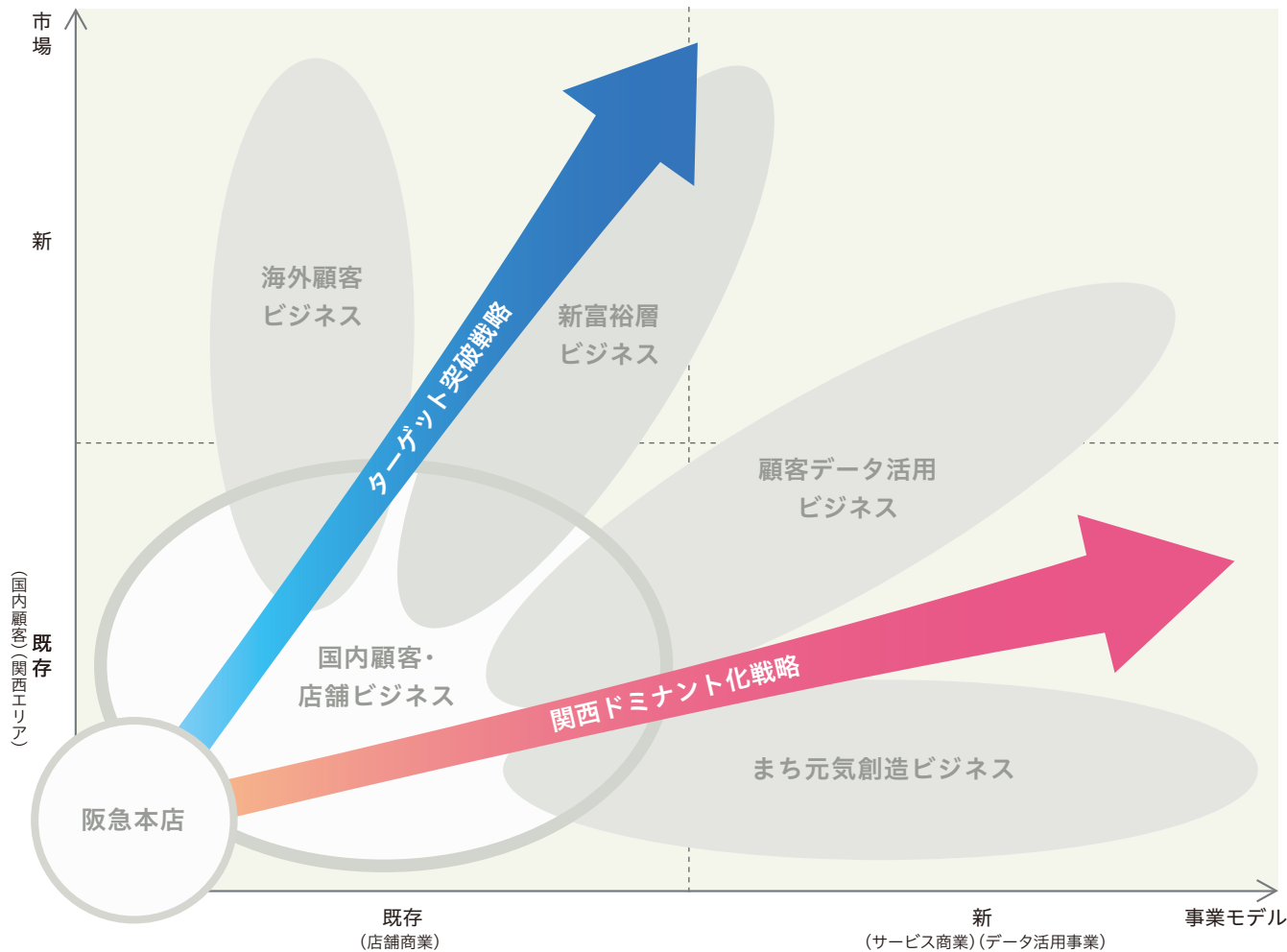
これらに対して戦略的な先行投資を実施し、専門組織の新設を含め組織体制を整え、ビジネス開発を本格推進します。



長期事業構想2030 Ver.2アップデート

成長ベクトル

「関西ドミナント化戦略」と「ターゲット突破戦略」の2軸の成長ベクトルでグループの持続的成長を推進していきます。



ターゲット突破戦略

2030年大阪IRの開業、定着する円安・資産高傾向や海外顧客・富裕層マーケットの拡大といった事業機会をとらえ、中長期的に有望なマーケットに向け、重点的にビジネスを強化・推進します。

事業機会

- 2030年大阪IRの開業
- 定着する円安・資産高傾向
- 海外顧客・富裕層マーケット拡大

関西ドミナント化戦略

百貨店・食品スーパー・商業施設などの「リアル店舗」を基盤に、地域連携を通じた「共感」、高解像度な「顧客データ」という3つの競争優位性を生かし、「地域の生活プラットフォーム」としてLTV最大化を目指し、小売業の枠にとどまらないビジネスモデルの進化を図ります。

競争優位性

- リアル店舗
- 地域からの共感
- 顧客データ

5つの重点成長領域

阪急本店

阪急本店は、アッパーマーケットの拡大と価値観の多様化を背景に、顧客との関係性を深め、LTVの最大化を重視した取り組みを進めています。2012年以降最大規模となる約120億円を投じたりモデルは、2026年3月におおむね完了。2026年度の売上高目標として4,000億円を掲げています。国内外のお客さまにとっての「目的地」であり、「マイストア」として選ばれる店づくりを推進します。

目指す姿「グローバルデパートメントストア」

阪急本店が目指す姿は、「夢と冒険と感動体験にあふれた世界最高水準の楽しさを提供するグローバルデパートメントストア」です。

ハイエンドMD、高感度・最新・最旬MDの充実にとどまらず、1階のショーウィンドーや9階の祝祭広場、店内各所のイベントスペースをはじめとする五感を刺激する劇場空間を最大限に活用することで、幅広い層のお客さまに向けて、ショッピング体験のエンターテインメント性を高め、その魅力をさらにスケールアップしていきます。

そして何より重視するのは「人」の力です。例えば、専門スタッフがお客さま一人ひとりのご要望に応じて、ブランドや売場の垣根を越えて買い物をサポートする横断型販売を強化するほか、外商ではデジタル技術を活用し、顧客情報のデータ化・分析を通じて顧客理解を深め、提案力をさらに高めていきます。また、海外からの多様なお客さまをお迎えするための多言語・多文化対応も推進します。すべての従業員が、お客さま一人ひとりの要望・課題に気づき、共感し、きめ細かな接客を提供することで、心から満足していただけるショッピング体験の実現を目指します。

これらの取り組みにより、新たなお客さまを惹きつける力を高めるとともに、お客さまのロイヤリティと来店頻度のさらなる向上につなげていきます。

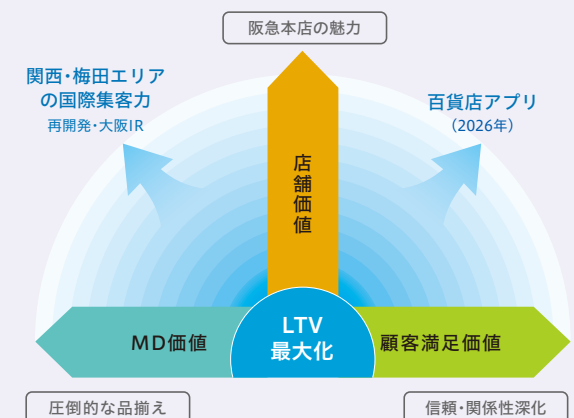
LTV最大化に向けた3つの提供価値

「MD価値」「店舗価値」「顧客満足価値」の掛け算でLTV最大化を実現します。



= LTV最大化

3つの提供価値とLTV最大化のイメージ



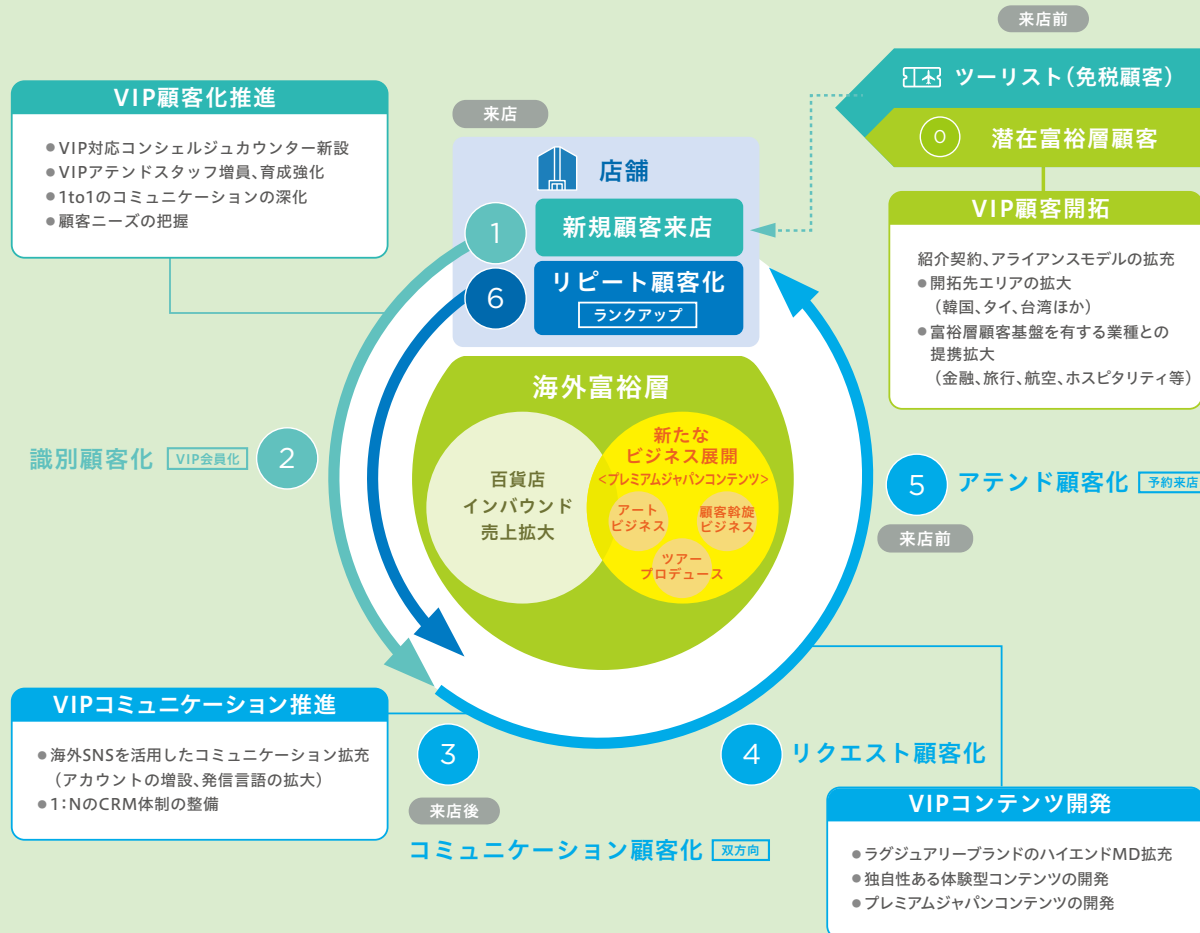
5つの重点成長領域

海外顧客ビジネス

中国からの航空便減少の影響が続く中、2025年度の海外VIP顧客売上は過去最高を達成しました。

海外富裕層の顧客化サイクルへの取り組みに手応えを感じています。この顧客化サイクルへの取り組みをさらに進化・加速させ、VIP会員顧客を増やし、継続的な関係性を深め、海外顧客基盤を拡充することで、持続的な収益モデルへと磨き上げていきます。

海外VIP顧客化サイクル



数値実績・目標

阪急本店アップスケール化リモデルと海外富裕層の顧客化を進め、強固な基盤づくりを目指します。

	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 目標
インバウンド売上	1,300億円	1,040億円	1,150億円
海外VIP会員数	3.9万人	5.3万人	6.0万人
海外VIP顧客売上	390億円 (シェア30%)	407億円 (シェア39%)	500億円 (シェア43%)

地域の魅力を生かした海外富裕層向けコンテンツの拡充

「日本独自の高付加価値・高品質」、「投資価値のある商品」、「パーソナライズ」、「プレミアムな体験価値」をキーワードにコンテンツ開発を行っています。

例えば、海外富裕層顧客から関心の高い日本の文化体験を盛り込んだプレミアムコンテンツとして、石川県金沢市での職人工場の訪問や工芸の体験などを一人ひとりのご要望に合わせてオーダーメイドで実現するツアーをご提案しています。



工芸体験のイメージ

5つの重点成長領域

新富裕層ビジネス



執行役員
事業開発グループ長

西井 秀麿

小売りを超えた着眼で、関西ドミナント・新富裕層顧客のLTV最大化を



関西を軸にリテilerとして戦う私たちにとって、人口減少によるマーケット縮小は最大の脅威であると考えています。私が担当する事業開発グループは、その脅威を跳ね返すべく、従来のリテイルビジネスの発想から離れ、新たな着眼で新事業を開発していきます。

1つ目は、2030年大阪IRの開業を契機に一層の拡大が見込めるハイエンドな新富裕層をターゲットに、アートやプレミアムジャパンコンテンツ、住空間などの関心領域を総合的にプロデュースし、事業化する「新富裕層ビジネス」。

2つ目は、私たちが持つ“地域とのつながり”や“ホスピタリティを持った顧客志向人材”といった強みを生かし、地域に根ざしたサービス提供を通じて得られる「共感」を事業化する「まち元気創造ビジネス」。

3つ目は、そこから得られる行動データや私たちの既存店舗からの購買データなどを合わせた高解像度の顧客データを利用したデータ分析を企業や行政に提供し、マーケティング活動や販促活動に活用していただく「顧客データ活用ビジネス」。

この3つのビジネスは、関西ドミナント顧客・新富裕層顧客と、私たちとの継続的な関係性を築くことで成立するコミュニケーションリテilerビジネスです。これらを軌道に乗せ、2030年の本格事業化の実現を目指していきます。

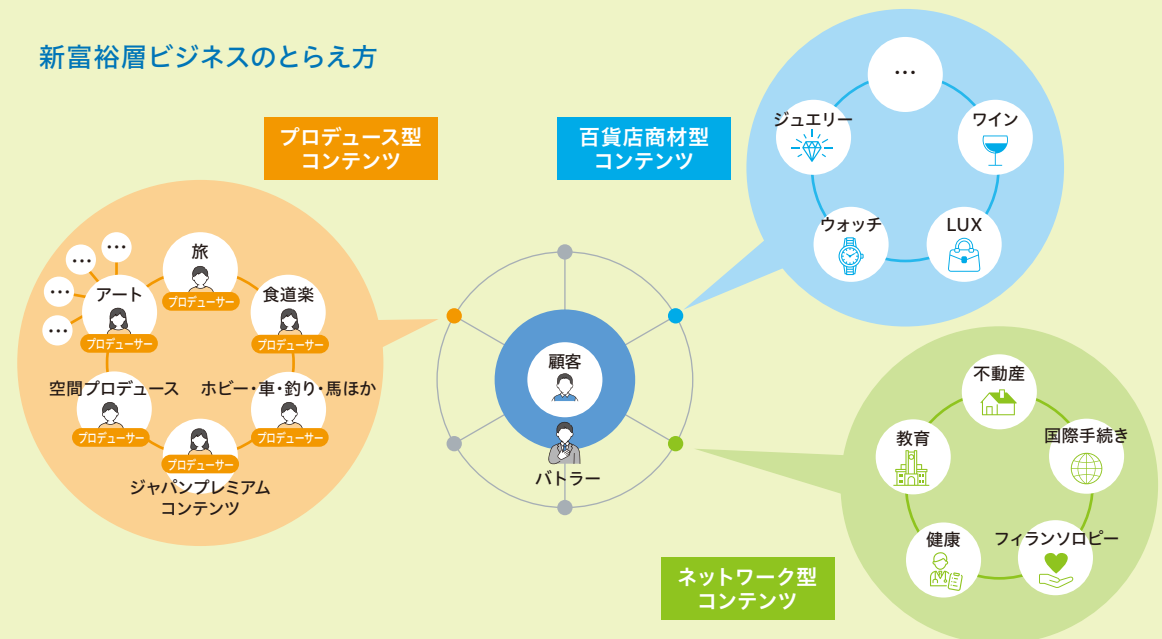
新富裕層マーケットにおいて新たな成長領域を開発

百貨店の小売事業モデルや顧客基盤の枠を超え、新たな事業（収益コンテンツ・サービス）を開発、国内外の新富裕層を獲得し、顧客化していきます。

具体的なコンテンツとして、これまでの「百貨店商材型コンテンツ」に加え、新たにアート・住空間など、新富裕層ならではの興味軸であるカテゴリーをプロデュースする「プロデュース型コンテンツ」。不動産・健康などのカテゴリーを専門的に提供する企業とネットワークを形成する「ネットワーク型コンテンツ」の2つを加えて、トータルで事業化を図っていきます。特に一定のノウハウのある、「プロデュース型コンテンツ」を軸にチームを編成し、ビジネス開発を進めていきます。

開発は「調査」「実践的準備」「事業化」の3ステップでの進捗を計画しており、現状は実践的準備の段階です。「新富裕層とのつながり作り」と「コンテンツ企画開発」に注力し、新富裕層の消費ニーズとBtoBネットワークをナレッジとして蓄積、今後事業開発を進めるうえでの重要な指標として活動に生かしていきます。

新富裕層ビジネスのとらえ方



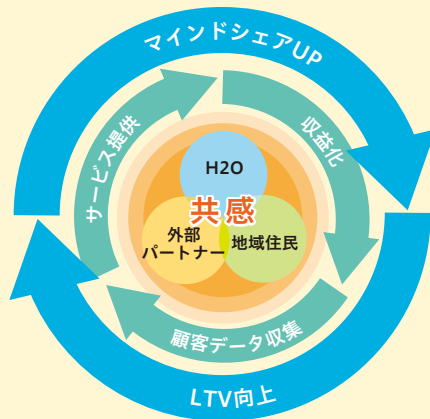
5つの重点成長領域

まち元気創造ビジネス

地域とのつながりや顧客志向人材という競争優位性を生かし、地域に根ざしたサービス提供を通じて「共感」を形成、地域社会の豊かさと当社グループの持続的成長の両立を目指します。

これまでの取り組みで、地域と連携し、ともにプロセス・運営にかかわり共感を育むことが、サービスの独自性と事業収益性につながる手応えを感じています。今後はエリア拡大や新規サービス開発を推進、収益モデルの確立を実現します。

まち元気創造ビジネスの狙い



地域社会に共感経済圏を形成
(関西ドミナント化戦略)

個別事業の目的・役割

- 楽しい・うれしい・おいしいを通じて「共感」を育むことで、まちを元気にする
- サービス提供を通じた顧客データ収集
- 事業収益の確保

グループ全体への貢献

- 「共感」の蓄積によるマインドシェアUP
- グループのLTV最大化に寄与

“まちを元気にする”サービスの開発

まち健

健康マネジメントサービス「まち健」
健康イベントやアプリを通して、日常生活の中で健康意識を高めるきっかけを提供。特定検診の予約促進など、地域の健康意識の向上を目指します。

- イベント実施回数 **32**回、イベント参加延べ人数 約**13,000**名 (2025年5月～2026年9月累計)
- 特定検診受診率 約**0.3**%相当押し上げ (2025年度 兵庫県川西市の事例)

☞「まち健」について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。

まいうま

食サービスアプリ「まいうま」
飲食店を探して来店してポイントが貯まるアプリ。口コミ投稿により地域の方が地域の飲食店を応援することで、“おいしい”を通じてまちを盛り上げるサービスを目指しています。

- 会員数 **14**万人、登録飲食店数 **760**店舗 (2026年9月末時点)
- 投稿閲覧後の来店率 **70**% (2026年4月～9月実績)

☞「まいうま」について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。

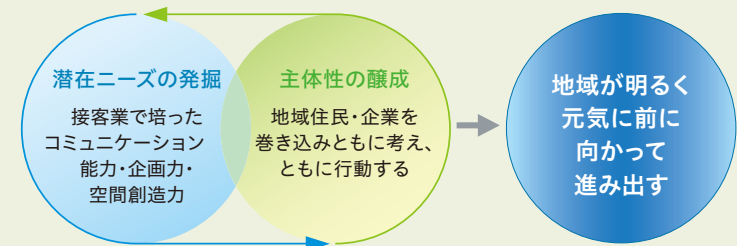
Topics

地域課題伴走型コンサルティング会社を設立

2026年3月、エイチ・ツー・オーまち元気パートナーズ株式会社を設立しました。千里中央公園(大阪府豊中市)の再整備事業を通じて培ったノウハウを生かし、公園の活性化のみならず、幅広い地域課題解決に対して計画立案から実現・実行まで一気通貫で支援する「伴走型コンサルティング」を専門に手がけます。

大阪府池田市 栄本町コミュニティセンター跡地再整備事業、大阪府豊能町 妙見口駅前活性化事業など、阪急阪神沿線を中心に10を超えるプロジェクトで地域活性化事業を進める行政、民間企業の伴走支援を行っています。行政や企業とともに「まちを元気にするサイクル」の構築を目指します。

地域で共感を積み重ねてきたH2Oリテイリンググループならではの「まちを元気にするサイクル」



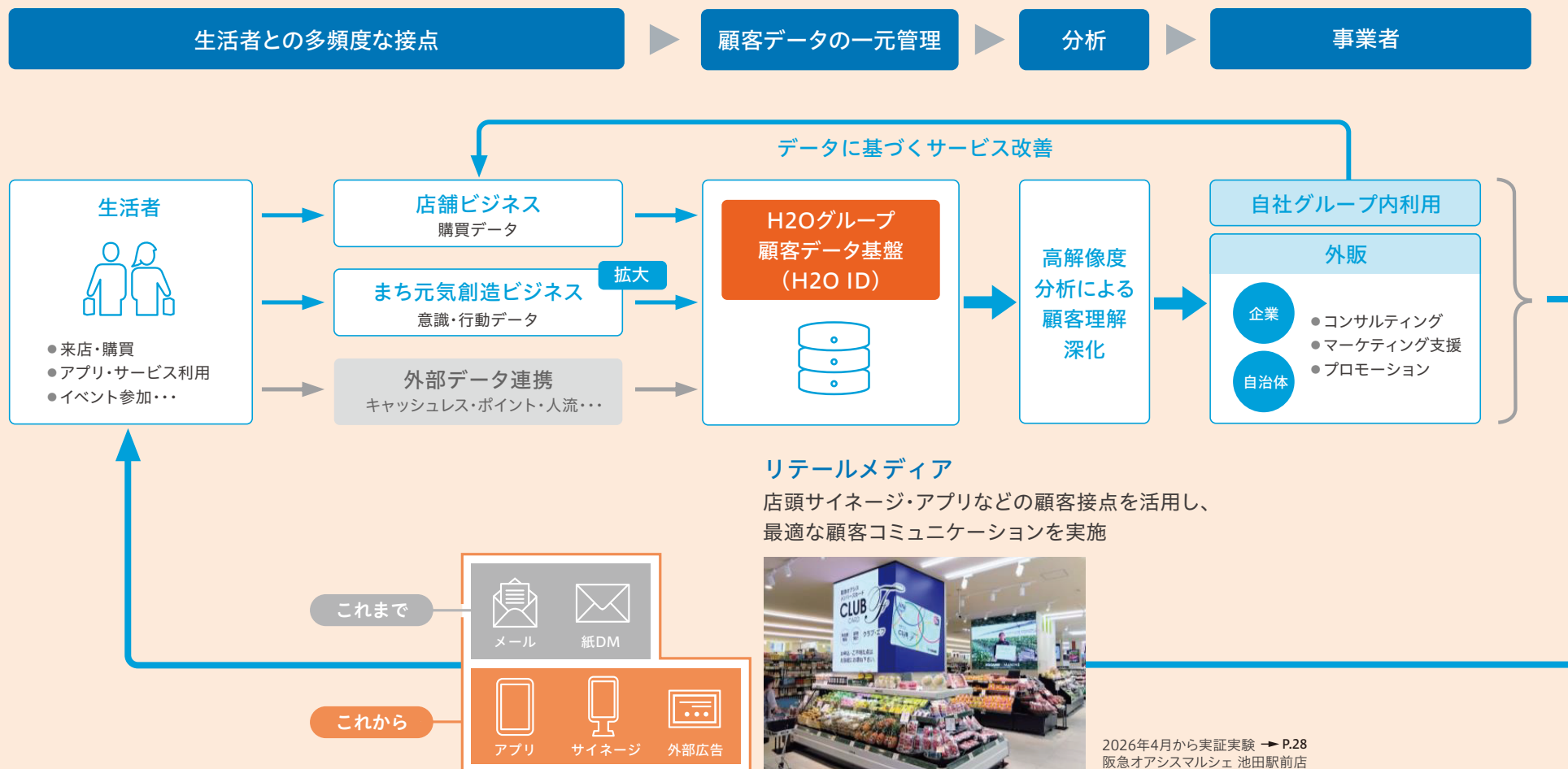
☞「エイチ・ツー・オーまち元気パートナーズ」について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。



顧客データ活用ビジネス

当社グループは、百貨店や食品スーパーといった小売事業に加え、ウェブやアプリなどを通じて、日々多くの方々にサービスをご利用いただいています。そこから得られた購買、行動、閲覧などの多頻度かつ多角的な自社データに外部のデータを掛け合わせることで、関西の生活者一人ひとりへの理解を深めることが可能となります。こうした解像度の高い顧客データを利用したデータ分析や顧客接点を企業や自治体に提供することで、BtoB事業化を目指します。

データ収集・活用の流れ





顧客データ活用ビジネス

顧客データ活用ビジネスでは、企業や自治体にデータ分析レポートや、顧客へ直接アプローチできる接点=リテールメディアを提供します。

顧客データ分析

顧客が「H2O ID」にログインして、百貨店や食品スーパーといった既存事業、「まちうま」、「まち健」といった顧客サービスなどを利用いただくことで、顧客データを一元管理することが可能になります。

こうして管理する各事業の顧客・POSデータの分析から、従業員の肌感だけでは見えてこない、予期せぬ意外な消費シーンを可視化します。また、百貨店や食品スーパーのPOSだけでなく、外部の人流やキャッシュレスデータ、顧客へのアンケートやインタビューといった定性データなど、複数のデータを掛け合わせることでさらに顧客の解像度を高めていきます。

これらのデータを活用して、企業や自治体が求める分析レポートの作成や顧客接点の提供につなげます。

リテールメディア

リテールメディアとは、店頭に設置したデジタルサイネージやスマートフォンアプリを広告媒体として活用する事業であり、当社グループの食品スーパーにて実証実験を行っています。従来のチラシやメルマガに加え、サイネージやアプリを活用することで、当社グループのみならず、お取引先も含め、これまで以上にお客さまへお得で有益なお届けできる環境をつくります。

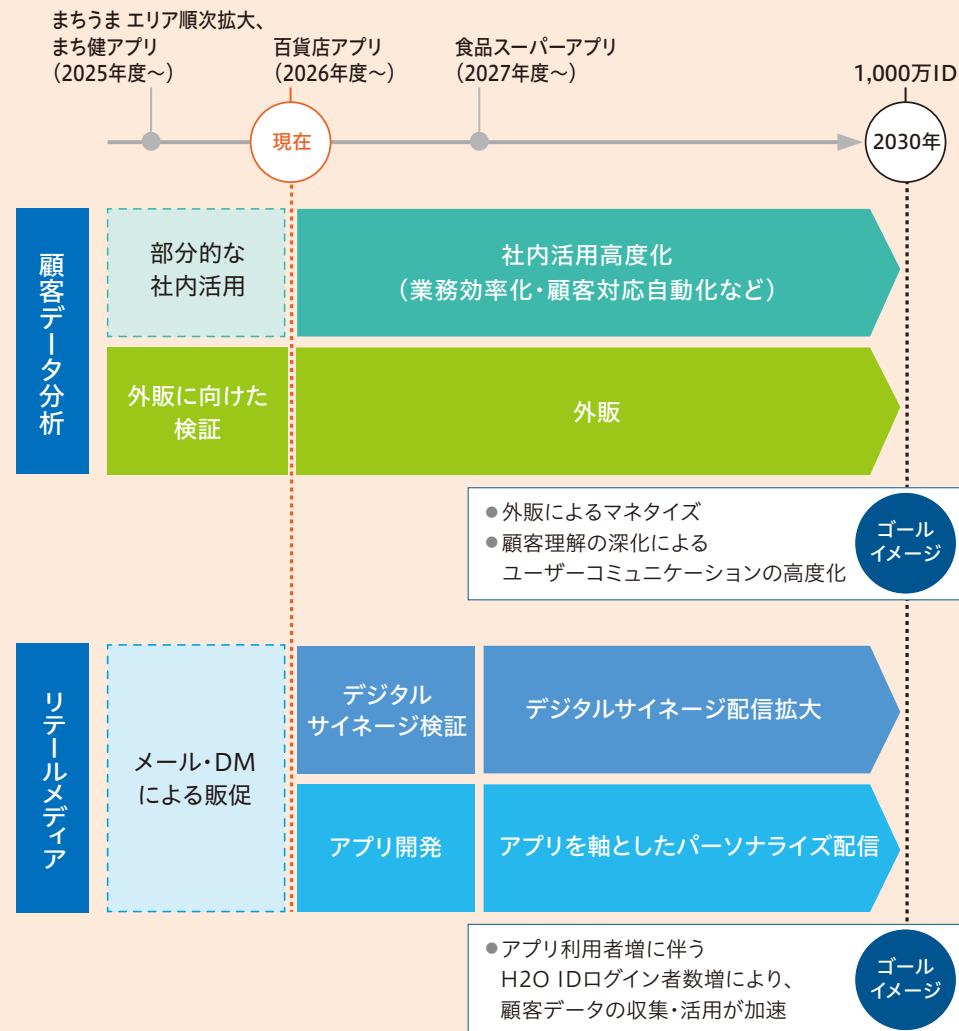
Topics

店頭デジタルサイネージ実証実験

2026年4月から、食品スーパー3店舗でデジタルサイネージの実証実験を開始しています。このうち阪急オアシスマルシェ池田駅前店は広告出稿企業への定量的な効果報告ができるようAIカメラを設置。映像ごとの視聴率、購買実績を可視化しています。



顧客データ活用ビジネス ロードマップ



中期経営計画

- 30 長期事業構想2030と中期経営計画の位置づけ
- 31 中期経営計画2024-2026の進捗
- 32 企業価値・株式価値の向上に向けて
- 33 百貨店事業
- 35 食品事業
- 37 商業施設事業
- 39 資本・財務戦略

長期事業構想2030と中期経営計画の位置づけ



執行役員
経営企画グループ長 中尾 宏之

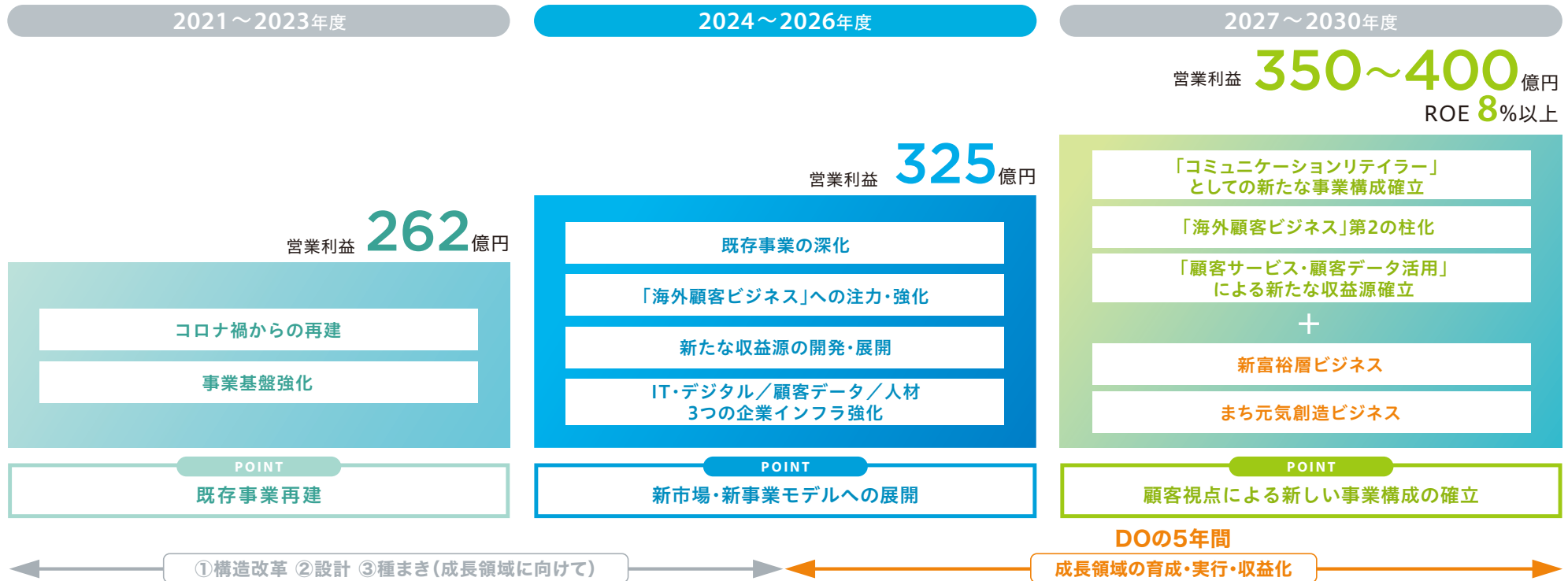
「コミュニケーションリテ일러」の確立に向け、具体的な実行フェーズへ

2030年度の営業利益350～400億円、ROE8%以上の達成に向け、現在は新市場・新事業モデルへ展開する重要な現中期経営計画期間の最終年度です。直近2年は当初目標を前倒しで達成し、2026年度の営業利益目標を325億円に上方修正するなど順調に推移しています。

これまでの5年間は構造改革や種まきに注力してきました。百貨店事業では阪急本店のグローバルデパートストア化に向けたリモデルがおおむね完了、食品事業では会社再編・統合が完了し、新店舗フォーマットの展開を加速しています。また、海外VIP顧客売上上の過去最高更新に加え、顧客データ活用ビジネスでは、「BtoB」「BtoG」領域での新たな可能性にも手応えを得ています。

「長期事業構想2030」の実現への道のりもいよいよ後半に入り、具体的な実行フェーズへと移っていきます。2026年度からは2030年度に目指す「コミュニケーションリテ일러」の確立に向け、国内外のワンランク上の富裕層ニーズを満たす「新富裕層ビジネス」や、地域の共感を育みながら顧客データを収集して収益につなげる「まち元気創造ビジネス」を始動させ、成長領域の育成・実行・収益化のための取り組みを力強く推進していきます。

長期事業構想2030



中期経営計画2024-2026の進捗

当初掲げていた最終年度(2026年度)の営業利益目標を直近2年連続で前倒しで達成するなど、想定を上回るペースで順調に推移し、中期経営計画の最終年度となる2026年度については、当初の営業利益目標を引き上げた325億円を予想しています。

外部要因による業績下押しリスクも想定されますが、成長領域におけるR&D費用や人的資本投資などの投資性費用を積極的に投入し、「長期事業構想2030」の実現に向けて着実に取り組みを推進していきます。

2025年度のROEについては、一過性要因である特別利益などを除いた実質ベースで約8%となっており、収益力や資本効率の改善については一定の進展が見られています。さらなる成長に向けた取り組み推進により、今後も安定的に8%を超える水準を目指していきます。

数値計画

〈セグメント別〉

(億円)		2026年度目標 (中期経営計画策定時)	2024年度実績	2025年度実績	2026年度予想
百貨店事業	総額売上高	6,600	6,350	6,210	6,835
	営業利益	250	282	238	269
食品事業	総額売上高	4,530	4,285	4,262	4,410
	営業利益	115	89	109	110
商業施設事業	総額売上高	370	318	750	795
	営業利益	25	39	42	48
その他事業	総額売上高	860	644	403	410
	営業利益	10	22	63	8
合計	総額売上高	12,360	11,596	11,624	12,450
	営業利益	320	348	324	325

〈グループ連結〉

	2026年度目標 (中期経営計画策定時)	2024年度実績	2025年度実績	2026年度予想
営業利益	320億円	348億円	324億円	325億円
ROE	6.6%以上	12.3%	9.8%	7.4%
実質ROE*	—	8.9%	7.9%	—
ROIC	5.9%	6.0%	5.5%	5.6%
PBR	1倍超の定着	0.92倍	0.88倍	—

*実質ROEは資産売却などの特別利益や税効果を除く

※2026年度よりセグメント区分を一部変更(阪急キッチンエール関西を食品事業からその他事業へ、また寧波阪急等の中国の事業会社をその他事業から商業施設事業へそれぞれ移管)。これに伴い、2025年度実績・2026年度予想は変更後のセグメント区分で記載しています。なお、2024年度実績は組み替え前の旧セグメント区分で記載しています。

企業価値・株式価値の向上に向けて

「資本コストや株価を意識した経営」の推進により、企業価値向上に向けた取り組みを加速させています。

事業戦略の具現化、資本・財務戦略の本格化、株主・投資家層の拡大とコミュニケーション強化によって、中長期的にPBR1.2倍超の達成・定着を目指します。

PBR1.2倍超の達成・定着

事業戦略

高成長／高収益事業への集中投資

PER改善

既存事業の深化と富裕層対応強化

ROE向上

- 阪急本店の「グローバルデパートメントストア」化 → P.23
→「HANKYU LUXURY」がオープン、リモデルがおおむね完了
- 成長ポテンシャルの高い海外顧客ビジネスへの注力・強化 → P.24
→VIP会員数5.3万人と伸長、VIP顧客売上は過去最高を達成(2025年度実績)

成長戦略の明確化

PER改善

「顧客基盤」を生かした新たな収益源の開発・展開

- 顧客サービスビジネス(「食」「健康」)の立ち上げ・展開
→「まちうま」有償加盟店・エリア拡大により収益化を加速、
「まち健」自治体・企業連携により収益化フェーズへ
- 顧客データ活用ビジネスの始動 → P.27
→H2O ID拡大(百貨店アプリの始動など)、リテールメディアの実証と拡大

資本・財務戦略

株主還元の強化 → P.41

PER改善

余剰資本の積極的還元

- 配当(2023年度1株当たり配当額28円)
→1株当たり配当額を2024年度42円・2025年度46円へ増配、
2026年度は48円へ増配予定
- 自己株式の取得
→3ヵ年累計で300億円を実施予定(2025年まで194億円実施済)

バランスシートの再構築 → P.40

ROE向上

政策保有株式の縮減、および 成長戦略の明確化と集中投資による収益力向上

- 低収益資産の売却
→2024年度から2026年4月までに388億円の政策保有株式売却
- 目指す事業ポートフォリオに合わせたB/Sの再構築
→関西フードマーケット完全子会社化・寧波阪急連結子会社化

盤石な財務体質の維持と資本収益性向上の両立

→ P.41

- 最適な財務健全性の確保と調達金利の固定化
- 有利子負債を活用したレバレッジによりWACCを抑制

株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化(IR強化)

PER改善

ROE向上

個人投資家説明会開催

→ P.10 「株主・投資家とのコミュニケーション」

百貨店事業



心を動かす コミュニケーションで 自己実現に導く価値を提供

代表取締役
百貨店事業担当

山口 俊比古

トップメッセージ

お客さまの価値観の変化や人口減少などの環境変化に対応し、従来の客数依存からお買い上げの「単価」と「頻度」を高めて収益を拡大する「コミュニケーションリテラー」へとビジネスモデルを進化させます。

2026年度はお客さまの自己実現を支援する横断型販売サービスをさらに拡充し、9月には「百貨店アプリ」を導入しました。アプリのパーソナライズ機能を段階的に拡充することで、お客さま一人ひとりに適したサービスと情報を提供し、店舗とオンラインが融合した豊かな購買体験を実現していきます。

店舗ビジネスの磨き上げも着実に進捗しています。阪急本店では2026年3月に世界のラグジュアリーブランドを集めた「HANKYU LUXURY」をオープンし、「グローバルデパートメントストア」化に向けたリモデルをおおむね完了しました。阪神梅田本店では大型専門店と他売場との買い回りによる相乗効果が生まれています。博多阪急や郊外店も顧客戦略に応じて収益力を高めます。

また、海外顧客ビジネスにおいては、地政学的な不安定要素はあるものの、海外VIP顧客向けコミュニケーション施策の強化が、客単価向上、再来店、顧客紹介につながり、さらなる強化を進めていきます。

こうした戦略の要は「人」の力です。課題解決を実践した従業員を称える「カスタマーサクセスアワード」を通じた顧客志向人材の育成にも注力し、お客さまの「なりたい自分・送りたい生活」をかなえ、笑顔あふれる社会の発展に貢献していきます。

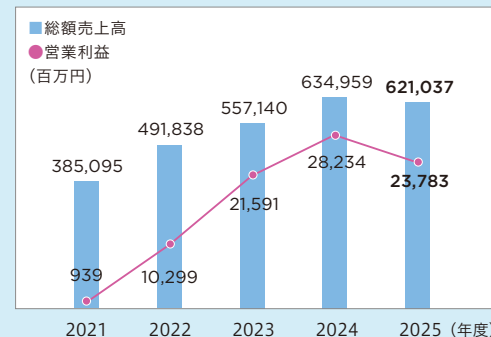
競争優位性

- 約100年にわたり数百万人のお客さまから愛され続けてきた強固な顧客基盤
- 関西を中心に、都市部・沿線の好立地に展開する15の店舗網による顧客接点
- 業界1位の海外ツーリスト売上高(店舗別)を誇る阪急本店(2025年1月～12月)
- お客さまの興味、関心事、課題に気づき共感し、心動く解決をし続けることでともに成長し喜ぶことができる従業員
- 顧客満足指数が業界1位*の阪急百貨店

※出所:公益財団法人日本生産性本部「2026年度」JCSI調査

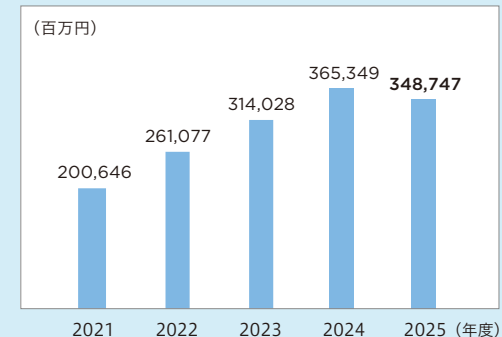
	業界環境認識	対応策
機会	● 富裕層マーケットの拡大 ● オンラインをベースとした生活スタイルやコミュニケーションの浸透 ● 訪日外国人による観光需要拡大 ● 消費者の価値観が「モノの持つ文化的価値に共感する」時代から「自分や他者の持つ自己実現価値に共感する」時代へ移行	● 富裕層のニーズを満たす商品やサービス、施設の充実(阪急本店のグローバルデパートメントストア化) ● 百貨店アプリを軸に、店舗とオンラインを融合させた買い物体験を創出し、お客さまと継続的な関係を構築 ● 海外顧客向けの取り組み ● 顧客の自己実現を支援するサービスの拡充と人材の育成
リスク	● 関西ドミナントエリアの人口減少 ● 為替・地政学的リスクによる訪日外国人客の動向 ● 人手不足と高騰する人件費、インフラ単価の上昇影響	● 客数に依存せず、買上単価と頻度を高めるビジネスモデルへの転換 ● モノの価値に体験価値を加えたコンテンツの開発 ● 一国に過度に依存しない分散マーケティングの推進 ● AIなどのIT技術を活用した業務の効率化、省力・省人化

総額売上高と営業利益



※2024年度より営業利益の計上方法を一部変更しています。

阪急本店の取扱高推移



※2025年度は大型改装に伴う売場閉鎖の影響あり

百貨店事業

LTV最大化に向けた取り組み

百貨店アプリの導入

2026年9月導入の「百貨店アプリ」は、新たなカスタマープログラムやクーポン配信、予約機能などで利便性の高い購買体験を提供します。今後は、グループのデータ基盤「H2O ID」との連携および購買などの行動データの統合を進め、段階的にパーソナライズ機能を拡充することで、2030年度末までに300万人の会員の獲得を目指します。



※画像はイメージです

外商のワンチーム体制の構築

外商事業の売上が過去最高を達成しました。外商員個人の営業活動から、店舗と協業するチーム体制へと営業体制を強化したことによる成果が生まれています。具体的には、外商員をサポートする「ストアアテンドチーム」を阪急本店に整備しました。外商員が伺ったお客さまのご要望を「ストアアテンドチーム」が受け取り、専門性を持つ「カテゴリースペシャリスト」や売場マネージャーと協業して最適な解決策を導き出す「ワンチーム体制」により、要望の解決力と質が向上しました。

今後はデジタル技術（販売支援システム）を活用して顧客情報をデータ化し、顧客解像度を高め、パーソナルな提案力をさらに高めていきます。

売場・ブランドの垣根を越えた横断型販売サービス

阪急本店では、専門スタッフによるファッションコンサルティングサービスに加え、新たに「眠り」に特化したコンサルティングサービスを開始し、お客さまの「なりたい自分、送りたい生活」の発見と実現の喜びを提供しています。各店舗では、専門知識を持つカテゴリースペシャリストやワールドスペシャリストが、お客さまのニーズに寄り添う商品選びをサポートしています。



店舗の魅力を向上させる大型リモデル

阪急本店

約120億円を投じたアップスケール化リモデルが2026年3月におおむね完了しました。

→ 詳しくはP.23「5つの重点成長領域：阪急本店」

阪神梅田本店

2025年5月より「ロフト」や「無印良品」といった大型専門店、梅田で働くアッパーミドル層に向けたファッションブランドの導入を進め、館全体が多様な魅力を持つ店舗へと進化しています。

特に識別顧客において「ロフト」では8割、「無印良品」では9割の購入者が館内の他売場でも買い物をされるという高い併買行動を生み出し、売上向上に大きく寄与しています。

また、同年11月には1階・地下1階の食品フロアがリニューアルオープンしました。1階を「全国各地のグルメが揃うローカルフードの聖地」、地下1階を「どんなものでも揃う王道デパ地下の進化版」として、より魅力的なフロアを構築していきます。

今後も、従来の強みである「食」の磨き上げと、「非食」での新たな魅力づくりを進め、幅広いお客さまの来店、買い回りを促し収益拡大を目指します。



1階 食品フロア

博多阪急

MDの高感度化・ハイクレード化と国内外富裕層顧客とのコミュニケーション強化によるLTV最大化に向けて、3階フロアの再編に取り組むとともに、顧客化推進の拠点となるサロンを開設し、2027年度のリモデル完了を予定しています。2030年度の売上高800億円達成を目標にし、成長余地の大きいマーケットで「楽しさ九州No.1百貨店」を目指します。

海外顧客向けの取り組み

2025年度の海外VIP顧客売上は過去最高を達成しました。

→ 詳しくはP.24「5つの重点成長領域：海外顧客ビジネス」

食品事業



食のインフラとして 地域社会へ貢献する 未来の創造

取締役専務執行役員
食品事業担当
渡邊 学

トップメッセージ

2026年4月、イズミヤ・阪急オアシス株式会社と株式会社関西スーパーマーケットが統合し、新生・株式会社関西フードマーケットが誕生しました。私たちは食を通じて「楽しい」「うれしい」「おいしい」を届けることを使命とし、関西に根ざした食のインフラとして地域社会への貢献を目指しています。

2025年度は、コスト上昇などの厳しい環境下、実質的な一元管理と現場の構造改革を推し進めた結果、営業利益100億円を初めて突破しました。今後は統合新会社のもと、成長の要となる「インフラ」と「人材」への投資をさらに加速させます。

戦略面では、多様化するお客さまのニーズに対応すべく、「マルシェ（価値訴求型）」と「デイリーマート（価格訴求型）」への業態転換を推進中です。また、セルフレジをはじめとしたデジタル投資により現場の負担を軽減し、生産性向上と誰もが働きやすい環境を構築します。さらに、阪急デリカをはじめとするグループ製造会社との垂直統合（SPA）を深化させ、独自性の高い高付加価値商品で他社との差別化を図ります。

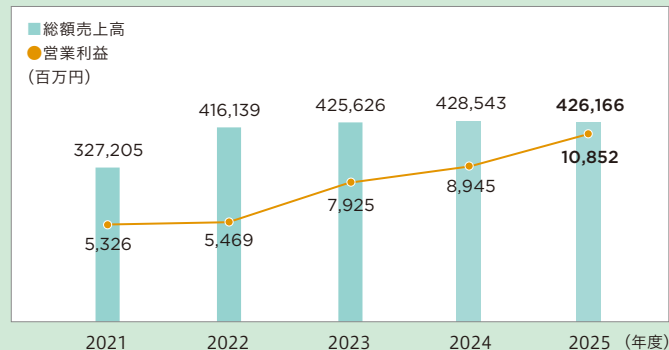
これら成長の根幹を成すのが「現場で働く従業員の力」です。従業員のやりがいと笑顔を起点に、お客さまへの上質な価値提供、企業価値向上、そして株主さまや地域社会への還元へとつながる「幸せの循環」を実現します。私たちは常に「昨日よりちょっと違う自分」を目指して、日々「アップデート」し続け、次の時代を切り拓いていきます。

競争優位性

- 阪急オアシス、イズミヤ、カナート、そして関西スーパーという4つのブランドで接する地域との密接な関係基盤
- 約220店舗が立地する地域で生活する顧客と従業員の親和性
- リージョナルカンパニーとしての装置・インフラの集約性
- 会社合併により効率化・強靱化された経営基盤

	業界環境認識	対応策
機会	● 多様化する消費者ニーズと新たな顧客接点の必要性 ● 食のバリューチェーン全体における付加価値創出への期待の拡大 ● 労働力不足と技術進化に対応する生産性向上と働き方改革の必要性	● 地域のお客さまに寄り添う「価値訴求型」「価格訴求型」の店舗フォーマット展開 ● 自社工場のあるデリカを中心とした原材料調達から商品展開までのバリューチェーン一貫構築 ● 店舗業務の「エッセンシャルワーク」への集約とAIを活用した本社・本部の生産性改革
リスク	● 人口減少・高齢化が進展する関西地域での食シーンでの競争激化 ● 働く担い手の確保と今後のテクノロジーの進化との調和 ● 地政学的不安定とインフレ傾向での原材料調達とインフラコストの上昇	● 親しまれた「店」への信頼と拠点を生かし、2つのフォーマットでおいしさを提供 ● 「働きがい」とDX化を両立する新運営体制の構築と「人が活きる」業務への転換 ● 従来の思考を転換した調達ルート開発と、グループ総合力を生かした変動要素のヘッジ

総額売上高と営業利益の推移



※2026年度よりセグメント区分を一部変更。これに伴い、2025年度実績は変更後のセグメント区分で記載しています。

※2024年度より営業利益の計上方法を一部変更しています。

食品事業

食品スーパー事業会社の合併によるさらなる競争力強化

4つの食品スーパー（阪急オアシス、イズミヤ、関西スーパー、カナート）の業務標準化や一体運営など事業改革を拡大継続しています。

2021年から段階的に営業本部・本社の機能統合や会社合併を進め、2025年度には初めて営業利益が100億円を突破しました。今後は、システムや物流といったインフラ整備や商品開発などを加速させ、さらなるシナジーの創出を実現します。

2つの店舗フォーマットによる競争力強化	食品スーパー約220店の店舗ポジション・役割を整理し、2つの店舗フォーマットへ業態を転換展開
商品力強化	PBの強化（「阪急プレミアム」と「デイリーワン」）、グループ製造会社とのSPA（製造小売）強化
業務の統合による効率化	商品仕入れの一元化、販売計画の統合、店舗作業の効率化と連動した物流体制の構築、センター作業の効率化、店舗棚割の標準化、MD基幹システムの統合、人件費構造の見直し

合併の経緯

2021年4月	阪急オアシス、イズミヤの営業本部・本社の機能を統合
2023年4月	阪急オアシスとイズミヤを合併（イズミヤ・阪急オアシス株式会社誕生）
2025年4月	イズミヤ・阪急オアシスとカナートを合併 イズミヤ・阪急オアシスと関西スーパーの営業本部・本社の機能を統合
2026年4月	イズミヤ・阪急オアシスと関西スーパーを合併 （商号を株式会社関西フードマーケットに変更）

二極化する市場ニーズに対応する2つの新店舗フォーマット

2025年度より、競争力強化を目指し、顧客ニーズの二極化に対応した「マルシェ（価値訴求型）」と「デイリーマート（価格訴求型）」という新たな2つの店舗フォーマットへの業態転換を進めています。

	マルシェ（価値訴求型）	デイリーマート（価格訴求型）
品揃え	毎日の生活に必要なベーシックな品揃え 多様性に対応した品揃え拡充	
価格	リーズナブルプライス	エブリデイロープライス
PB	ベーシック型PB（デイリーワン） 価値訴求型PB（阪急プレミアム）	
運営・サービス	マーケットに対応したサービスメニュー	ローコストオペレーションの徹底
店舗	7店舗 （2026年9月時点）	19店舗 （2026年9月時点）
業態転換後の売上増加額 （2025年度実績）	6億円	9億円



商業施設事業



収益力の向上と さらなる成長に向けて

執行役員
商業施設事業担当

今井 康博

トップメッセージ

商業施設事業は、国内および中国におけるショッピングセンター（SC）の管理・運営とホテルの運営を行う事業会社を中心に構成されています。

当社グループの強みであるブランド力や地域との深い繋がりを基盤に、不動産賃貸にとどまらず、地域の賑わい創出から高付加価値な館運営までを担う「商業デベロッパー機能」を発揮することが私たちの果たすべき役割です。2024～2026年度の中期経営計画においては、①国内SCにおける旧GMS体制からの脱却による黒字体質の確立 ②ホテルを運営する大井開発の収益力の向上とリフレッシュ投資の推進を重点取り組みとして設定しました。

国内SC領域では、グループを横断的に対応するテナントリーシング体制の確立や運営効率化を進めるとともに、地域ニーズに応じたテナントミックスの最適化や「コト消費」の創出により、施設価値と賃貸収益の最大化を図っています。また、ホテル事業ではAIを活用した価格戦略などのデジタルライゼーションにより高収益モデルを確立してきました。

2026年度以降も、国内SCの大規模な改装や建て替え、ホテルの改装を計画的に推進していきます。今年度より寧波阪急や蘇州泉屋が当事業へ加わったことで、地域の暮らしに寄り添う施設から海外の大型店舗まで、多彩な商業施設を一体となって運営する体制が整いました。それぞれの強みを磨き上げ、持続的な収益拡大を実現することで、グループ全体の企業価値向上に貢献していきます。

エイチ・ツー・オー商業開発

エイチ・ツー・オー商業開発では、「地域に根差し、地域に愛され、地域になくてはならないショッピングセンター」を経営ビジョンとし、地方自治体との連携を推進し、地域の皆さまが集い楽しめる、拠り所となる取り組みを進めています。2025年9月にはイズミヤショッピングセンター千里丘にて、大阪・関西万博で演技を披露した愛媛県新居浜市の伝統文化「太鼓台（岸之下地区）」の展示・実演および物産展を開催しました。当日は、約600名のお客さまに演技をお楽しみいただくなど、大きな盛況を博しました。

また、2022年度より開始したフードトラック事業は、3年間で車両7台、延べ出店日数950日に拡大し、2025年度の大阪・関西万博では約22万食を提供するまでに成長しました。万博では、大阪府認証の「大阪産（もん）」食材を活用した料理や、地域の調理専門学校と共同開発したメニューの提供など、多角的な取り組みを行いました。万博で得られたノウハウと知名度を、今後の事業拡大に生かしていきます。

☞ [フードトラック事業について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。](#)



イズミヤショッピングセンター千里丘での
「太鼓台」実演の様子



大阪・関西万博に出店したフードトラック

商業施設事業

阪急商業開発

阪急商業開発では、商業施設の資産価値向上および強固な収益基盤の構築に向け、運営する主要ショッピングセンターにおいて大規模なリニューアルを相次いで実施しています。

「洛北阪急スクエア」および「モザイクモール港北」では、近年の多様化するお客さまニーズや生活様式の変化に合わせ、出店テナント全体の2～3割に及ぶ大幅な刷新を行いました。

地域ニーズに応える大型テナントの新規導入やフードコートの刷新などを通じて、館全体の集客力と回遊性を高め、出店テナントとの共存共栄を実現しています。

地域に根ざした高付加価値コンテンツと利便性を高めることで、商業施設としての魅力を磨き上げ、不動産賃貸収益の最大化を図っています。

今後も「地域マインドNo.1」のショッピングセンターを目指し、地域の皆さまの暮らしに寄り添う継続的なテナントミックスの最適化を推進することで、中長期的な安定収益のさらなる拡大と持続的な成長を目指していきます。



洛北阪急スクエア

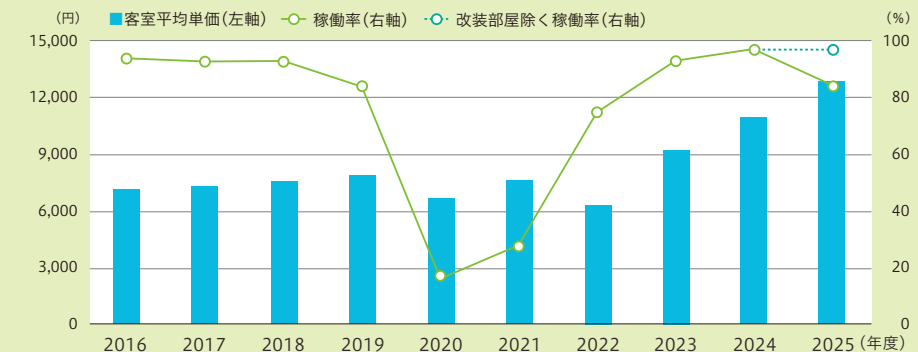
モザイクモール港北



大井開発

「アワーズイン阪急」では、2025～2026年度にかけてシングル館の改装を進めています。2025年度は改装影響を受けるものの、改装中の客室を除く稼働率は過去最高水準を維持し、インバウンド向け販売サイトの拡充や価格戦略などにより客室単価が向上したことにより、売上高は前年度を上回りました。2026年度もシングル館の改装は続きますが、予約経路ごとの単価設定の見直しやAIを使った価格設定の習熟度アップなどにより引き続き稼働率と客室単価の最適化を図っていきます。また、2030年度までにはツイン館の改装も計画しており、常にお客さまに支持される「都心に居ながらほっと安心できるあなたの欲しいがつつまったワンストップ型ホテル」を目指します。

客室平均単価・稼働率推移



寧波阪急

2021年、中国浙江省寧波市に「百貨店の強みとSCの強みを併せ持つ体験型デパートメントモール」として開業した寧波阪急は、中国市場における消費の二極化が進む中、2024年から実施した大型改装の効果や地下鉄新線の開通、2025年4月の超高層オフィス部分の開業による就業人口の増加が追い風となり、2025年度は売上高1,000億円規模で増収増益を達成し、寧波地区一番店の実績を確立しています。2026年末には超高層部分の高級ホテルも開業を予定されており、さらなるエリアの発展を追い風に「地域になくてはならない店」の実現を目指します。



資本・財務戦略



執行役員 財務室長
吉松 宏之

PBR将来目標1.2倍の早期達成と定着へ 財務規律の徹底と「コミュニケーションリテイラー」の結実

当社は「コミュニケーションリテイラー」の実現に向け、資本・財務戦略を力強く推進しています。

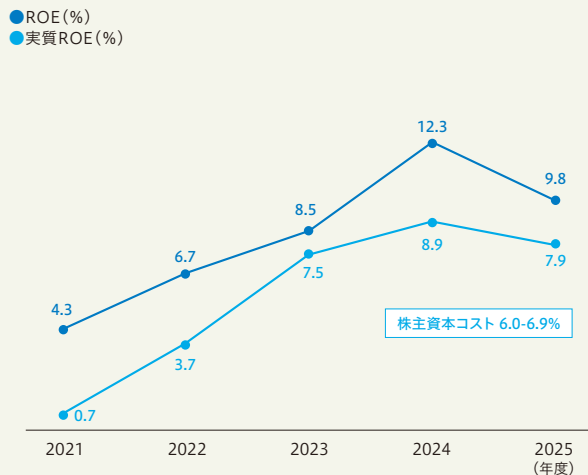
2025年度の実質ROEは7.9%と株主資本コストを上回り、課題であったPBRも2026年9月末時点で直近の株価上昇により1倍を超過しました。今後は、将来目標の1.2倍超の達成・定着に向けたPER改善を喫緊の課題と認識しています。

このギャップを打破すべく、この2年間で関西フードマーケットの完全子会社化や寧波阪急の連結子会社化を完了し、阪急本店リモデルやデータ事業などで新たな収益源の確立に取り組んでいます。また、2026年度は1株当たり配当金を48円へ増配するほか、「中期経営計画2024-2026」の自己株式取得目標300億円を達成する見込みであり、総還元性向70%を予定しています。これらの施策の推進にあたり、「Net Debt/EBITDA倍率2倍程度」の堅持、長期・固定金利調達によるリスク抑制、政策保有株式の売却といった健全なバランスシート管理のもと、財務規律を徹底してきました。

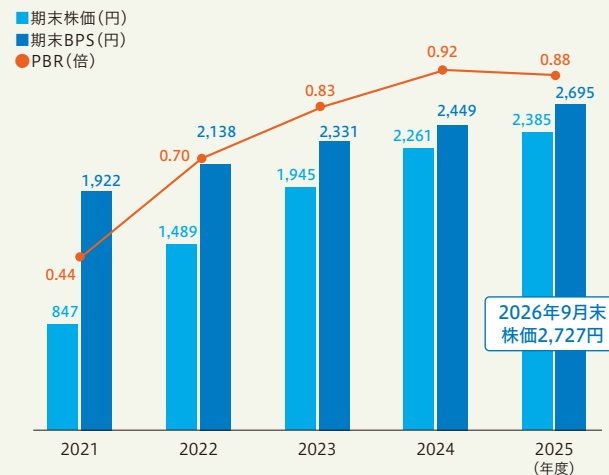
こうした資本の効率活用や投資者を意識した経営観点が評価され、2026年8月には「JPX日経インデックス400」の構成銘柄に初選定されました。今後も成長投資と株主還元の両立を通じ、すべてのステークホルダーの期待に応える一層の企業価値向上に邁進します。

財務ハイライト

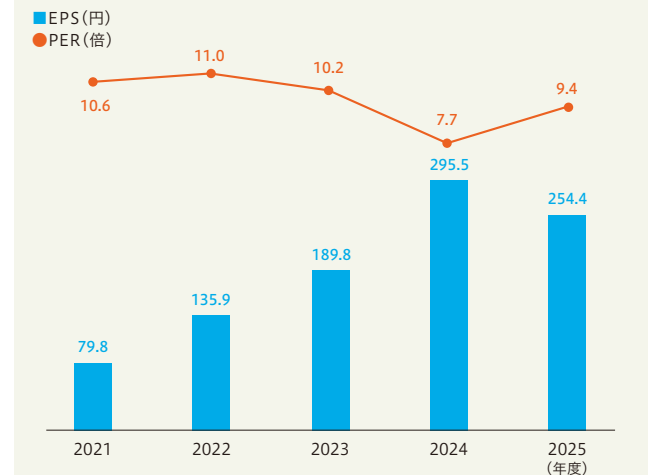
① ROEと実質ROE



② PBR・株価の推移



③ EPSとPER



資本・財務戦略

バランスシートの再構築

政策保有株式の縮減

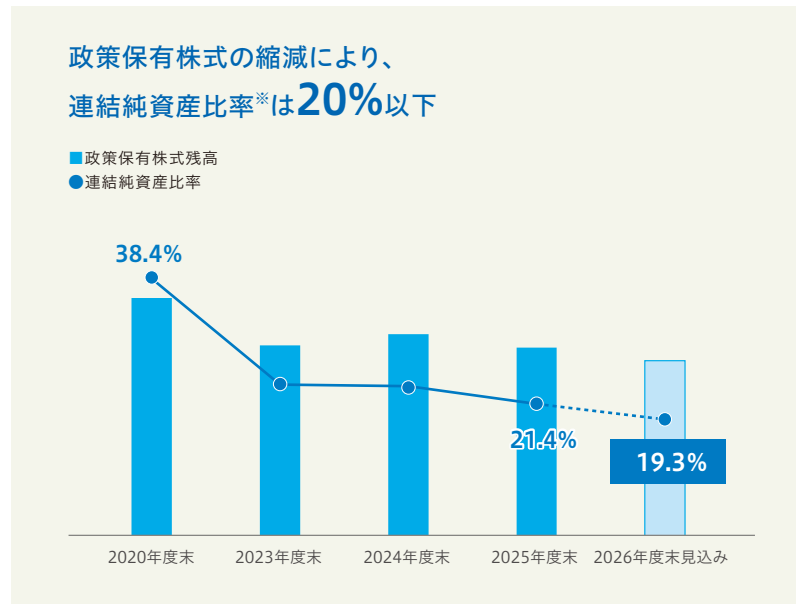
資本収益性向上のための重要施策として、政策保有株式の縮減を強力に推進しています。

2024年度から本格的に着手した売却プロセスは想定を上回るスピードで進捗しており、2026年4月には保有する東宝株式会社株式の一部売却を実行しました。

これにより、非上場株式を含む政策保有株式残高の連結純資産に対する比率※は19.5%まで低下し、中期的な目標として掲げていた「20%以下」のラインを前倒しで達成しました。2026年度末には19.3%を見込んでおり、今後も聖域なき見直しを継続することで、当社の目指す事業ポートフォリオに適合した強靱で無駄のないバランスシートへの再構築を進めます。

※2026年3月純資産額に、2026年4月の政策保有株式売却実績を反映した比率

政策保有株式縮減



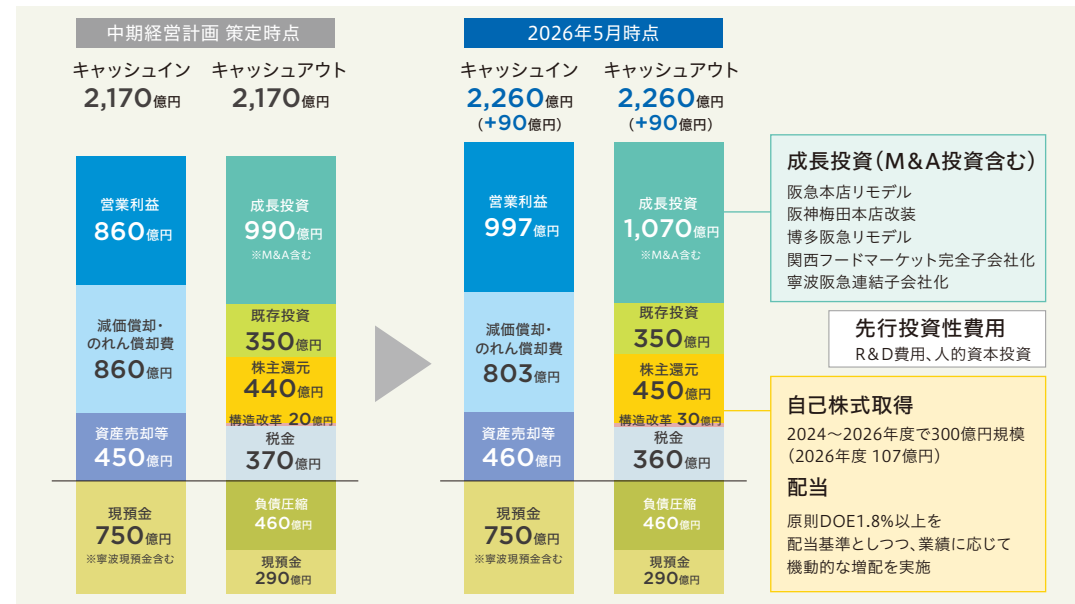
※2026年度末見込みの非上場株式を含む政策保有株式残高÷連結純資産

成長戦略の明確化と集中投資による収益力向上

当社はこの2年間、持続的な成長基盤を確立すべく、大規模な資本再配分と構造改革を断行してきました。具体的には、関西フードマーケットの完全子会社化による国内食品事業のシナジー強化や、寧波阪急の連結子会社化による海外事業の再構築、そして阪急本店のアップスケール化リモデルなどの大型投資を計画どおりに完了させました。

これら一連の成長投資は、現在、明確な財務成果として結実しつつあります。第一に、リモデルが完了した国内顧客・店舗ビジネスの要である阪急本店では、体験価値の飛躍的な向上により、2026年度の同店売上高は2024年度比で350億円増となる4,000億円の達成を目指しています。第二に、海外顧客ビジネスにおいてVIP会員の顧客化が進み、海外VIP顧客売上は2025年度の407億円から、2026年度には500億円へと急成長する見通しです。さらに、連結子会社化した寧波阪急が2025年度に14億円の営業利益を計上し、海外事業の収益安定化に大きく寄与しているほか、「H2O ID」などのデータを活用したビジネス化に向けても、店舗での実証を拡大し、新たな収益源の確立に向けて取り組んでいます。

キャッシュ・フロー・アロケーション (2024～2026年度)



資本・財務戦略

株主還元の強化

余剰資本の積極的還元

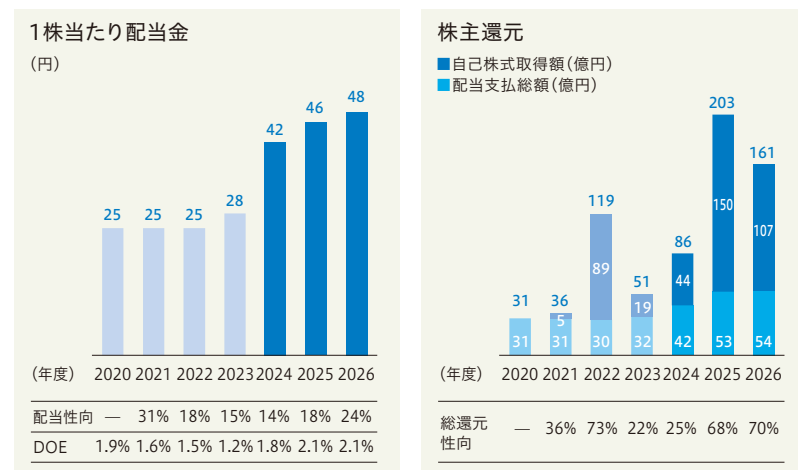
バランスシートの再構築(→P.40)に記載のとおり、ROE(自己資本利益率)の向上に向け、必要以上の自己資本の蓄積を抑制する「純資産のスリム化」を図っています。この無駄のない資本構成と最適なレバレッジを追求する規律ある資本配分のもと、当社は株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要課題の一つと位置づけています。

具体的な還元施策として、業績の成長に合わせた段階的な増配を基本とし、原則DOE(株主資本配当率)1.8%以上を基準とした安定的な増配を実行することで、2026年度配当金は1株当たり48円(2023年度比20円増)を予定しています。

また、機動的な自己株式取得を確実に実行し、3ヵ年累計300億円の取得を完遂することでエクイティの膨張を抑え、2026年度における総還元性向は70%に達する見込みです。

今後も、当社の目指す事業ポートフォリオに適合した強靱なバランスシートの実現と、株主利益の最大化を両立すべく努めていきます。

株主還元(配当性向・DOE・総還元性向)の推移 ※2026年度は予想



盤石な財務体質の維持と資本収益性向上の両立

規律あるB/S管理と金利変動を見据えた調達方針に基づく資本収益性の向上

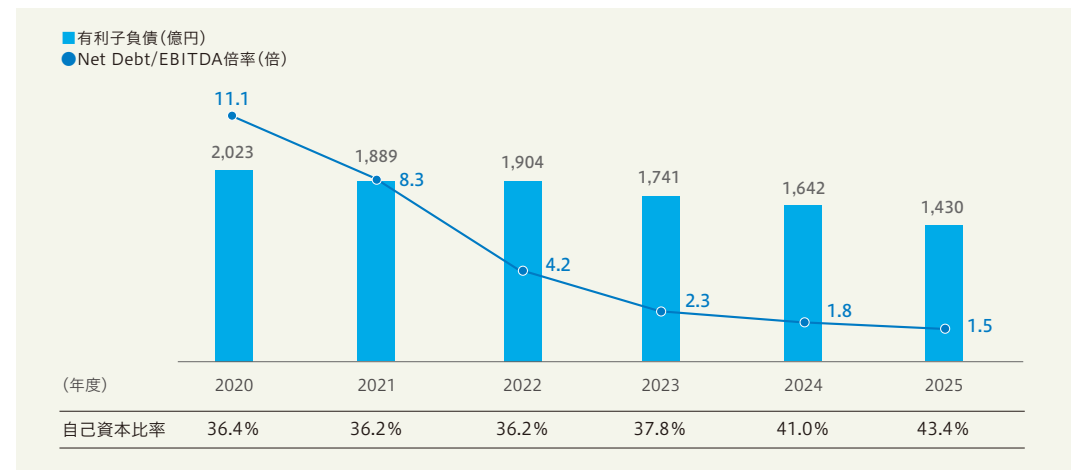
当社の積極的な成長投資と強力な株主還元を支えるのは、強固かつ弾力性のある財務基盤です。

当社は、資本コスト(WACC)を意識した有利子負債の活用によりレバレッジ効果を追求しつつ、格付水準を維持するとともに、機動的な資金調達余力を確保するため、財務健全性の重要指標として「Net Debt/EBITDA倍率2倍程度」を基準に掲げています。2025年度の実績は1.5倍と、すでにこの規律内でのコントロールを実現しており、予期せぬ事業環境の変化や新たな戦略的投資に即応できる最適なバランスを保っています。こうした規律のもと、戦略的な有利子負債の削減(負債圧縮)を進めることで、自己資本比率の着実な良化を並行して実現しています。

さらに、昨今の金利上昇局面への対応として、有利子負債の調達においては長期・固定金利を基本方針とし、実行しています。低金利環境下で長期にわたって固定金利の借入金を確保してきたことにより、将来の支払利息の増加リスク(金利上昇リスク)をヘッジし、資金調達コストを低位かつ安定的に維持する効果をもたらしています。同時に、今後の金利環境の変化や将来の成長投資を見据え、機動的な先行調達も視野に入れた資金調達を実行しています。これらにより、マクロ経済の不確実性が高まる中においても、利益の圧迫を抑え、安定的なキャッシュ・フローの創出とWACCの低位抑制を図ることが可能です。

今後も、本業での稼ぐ力の強化と政策保有株式の縮減などによる資産入れ替えを継続し、盤石な財務体質の維持と資本収益性の向上の両立を徹底していきます。

有利子負債とNet Debt/EBITDA倍率および自己資本比率の推移



成長を支える基盤

43 人的資本戦略

47 IT・デジタル戦略

49 サステナビリティ戦略

59 特集：一般財団法人H2Oサンタ10周年



人的資本戦略



執行役員 人事室長

柏原 秀紀

企業と人材の成長を実感できる「DOの5年」へ

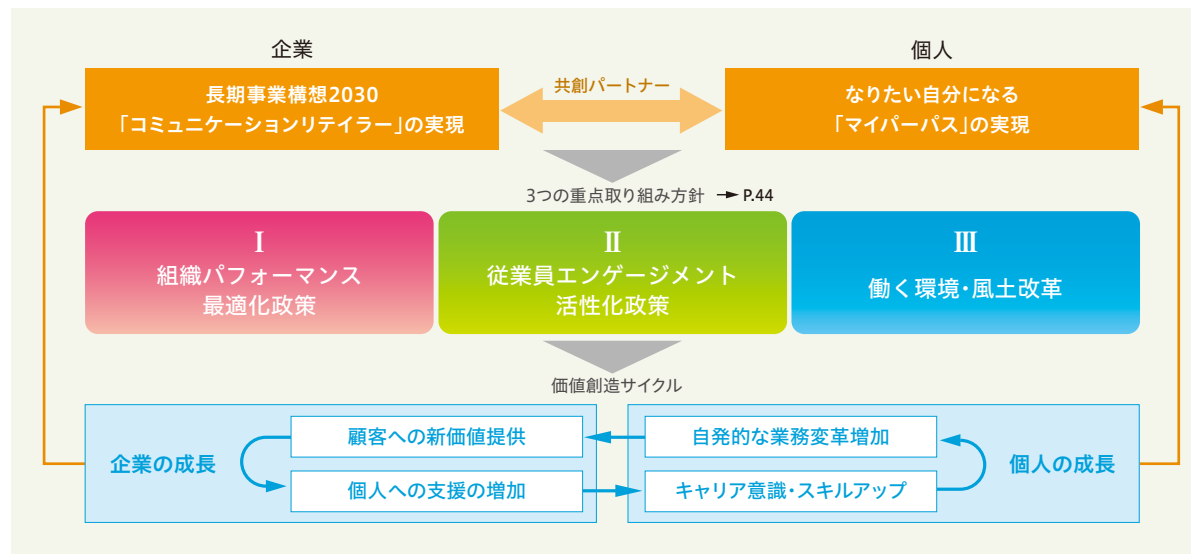
H2Oリテイリンググループとして横串の人材戦略を2024年度から施行し始めて約2年半が経過しました。「長期事業構想2030」で目指すビジネスモデル「コミュニケーションリテイラー」の実現と、従業員一人ひとりがなりたい自分を目指す「マイパーパス」の実現を掲げ、企業と個人が互いに成長を支え合う「共創パートナー」となることを目指してさまざまな人事施策に取り組んでいます。

これまでの期間で着実に進めてきた継続的な賃上げ、地道に取り組んできた体制効率化、休日数や営業時間などの労働環境の改善、さまざまな階層に向けたグループ共通研修、自律的な成長を促す百貨店の新人事制度、会社統合を経て同じ働き方を目指す食品スーパーの新人事制度、グループ横断でタレントマネジメントを進める人材データ基盤の整備などは、いわば「仕組みの構築期」の段階でした。

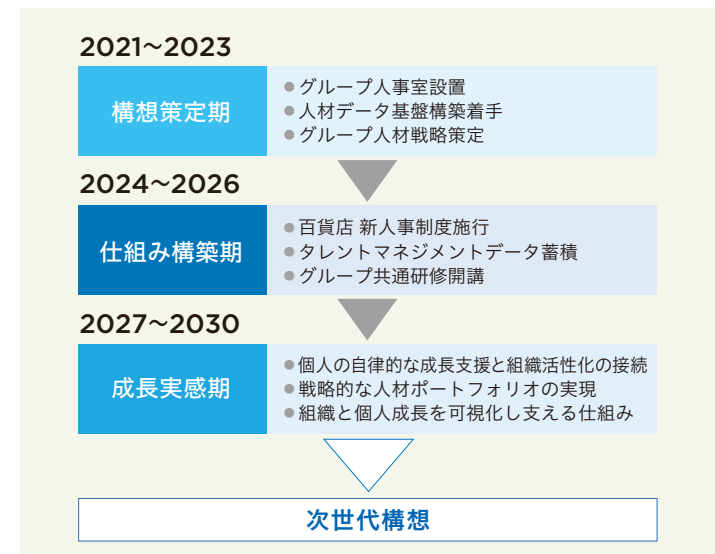
現中期経営計画の最終年度である2026年度から次期中期経営計画にかけては、「人材による企業価値の創出と成長」と「企業からの成長機会活用による人材の自己実現」の成果を生み出していくことが求められる「成長実感期」であり、グループ全体で進める「DOの5年」です。

経営戦略が「長期事業構想2030 Ver.2アップデート」へと鮮明化しているように、人材戦略もいよいよ自律的な人材育成や戦略的な人材配置、グループ横串の仕組みの活用によって、企業と個人の成長を具現化していきます。

人材戦略の考え方



人材戦略ロードマップ



人的資本戦略

3つの重点取り組み方針

長期事業構想「コミュニケーションリテライアー」の実現と、従業員一人ひとりの「マイパーパス」の実現に向けて、互いに貢献し合うパートナーシップを築くことが最大の目的です。個人の成長が企業の成長につながり、それがまた個人の新たな成長機会を生み出す。この好循環をさまざまな人事施策で目指していきます。人事施策の策定・実施にあたっては、グループ共通・各社個別のいずれの施策も、大きく3つの重点取り組み方針に沿って工夫・改善を重ねながら進めています。

I 組織パフォーマンス最適化政策

既存事業の効率化と新規事業への再配置を進める「量的人材シフト」と、より創造性・専門性が高い人材を育成する「質的人材シフト」を推進します。

II 従業員エンゲージメント活性化政策

「ワークの充実」と「ライフの充実」を支援する各種施策が両輪となって、従業員のエンゲージメント向上につなげていきます。

III 働く環境・風土改革

「すべての働く仲間にリスペクトの心を」の価値観を浸透させると同時に、法令対応の整備、処遇の改善などを進めて、グループ全体の働きやすい環境づくりに取り組みます。

人事施策の具体事例

新たな価値創造に向けた人材育成：H2O未来探索塾

新市場・新事業モデルを探索し、未来のビジネスを切り拓く力を育むため、「第三期H2O未来探索塾」を開講。2026年度は異なる事業特性やキャリアを持つ多様な人材の参画を促すとともに、カリキュラムを実践的・未来起点へ刷新しました。

公募によって選出された人材が8カ月間にわたり、サステナビリティや資源循環などの先端知見を取り入れた実践的なワークを通じて、現場で生かせる着想力や行動力を磨き、新たな価値創造に挑戦しています。



エンゲージメントサーベイの実施

エイチ・ツー・オー リテイリング241名へのテスト実施(2024年度)を経て、2025年度にグループ全体へ一斉に実施しました。

同サーベイにおける流通・小売業平均を2.9ポイント下回る結果となりました。当社グループとしては、外部平均などの特定の数値をKPIとするのではなく、初年度の数値から毎年改善を継続させていく方針です。

指標を分析・活用し、効果的な人事施策の企画・改善に役立つ研修やワークショップなどの取り組みを始めています。今後、特に課題感が大きい取り組みをグループ横断の施策・各社個別の施策を織り交ぜて具現化、毎年のサーベイで改善状況を見える化し、改善サイクルを確立・定着化していきます。

ダイバーシティ&インクルージョンの理解・浸透

多様な人材が個々の力を発揮して活躍できるよう、さまざまな価値観や視点を取り入れるために、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

女性活躍やLGBTQ+への対応などに加え、2025年11月には、理解・浸透を図る取り組みの一つとして、「ダイバーシティウィークス」を初めて開催しました。

相互理解の深化によって、イノベーションを生み出すインクルーシブな組織風土づくりと人材育成に注力しています。

【関連】 P.58「ダイバーシティ&インクルージョン」



ダイバーシティウィークスの様子

人的資本戦略

人事施策の具体事例

小売業界の中でも高い水準の働きやすい環境づくりを目指す

グループ健康管理センター設立	従業員一人ひとりが心身ともに健康で生き生きと働ける環境づくりを推進し、実態に即した健康経営を目指し2026年4月に「グループ健康管理センター」を設立しました。本センターは、グループ横断的な健康維持・増進策を牽引し、アブセンティーズムやプレゼンティーズム※の改善を図る健康経営推進のエンジンとして機能します。 具体的には、仕事と治療の両立支援による休職回避のサポートや、復職時のスムーズな職場適応支援、従業員の健康リテラシー向上活動を展開します。個々に寄り添ったきめ細かな支援体制を通じ、企業と人材がともに成長できる基盤を強化します。
ボランティア休暇	グループ会社の枠を超えて地域社会に貢献できる機会づくり、多様な価値観を持つ人材の育成を目的に、有給のボランティア休暇を一部の会社で導入しています。取得者からは「あらためて自身のできることを見つめ、気づきにつながった」という前向きな声が上がっています。今後はサステナビリティ経営の推進の方向性に沿い、同制度の導入会社の拡大を検討しています。 ☞ 「ボランティア休暇」について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。
カムバック制度	阪急阪神百貨店と関西フードマーケットでは、やむを得ない事情で退職した人が、働ける状況になった時に再び同じ会社で働くことができる制度を設けています。各社の要員計画と再入社の希望がマッチして5年以内に復社した場合は、退職時と同等の労働条件で働くことができます。直近3年間で13名が本制度によって再入社し、さまざまな職場で活躍しています。
男性の育児休業	2022年施行の改正育児・介護休業法に先立ち、グループ各社に対し、性別を問わず「育児休業を取得しやすい環境整備」を促すとともに、同法改正の趣旨の説明会を開催し男性の育児参加の促進に積極的に取り組んでいます。 その結果、男性の育児休業取得率は年々増加し、2025年度の取得率は、該当者があった8社中6社で100%、グループ全体では90.9%となりました。
障がい者の「職場実習」の受け入れ	関西フードマーケットは、障がい者の「職場実習」の積極的な受け入れなど、人材育成や就労体験の機会提供に取り組んでいます。この活動が評価され、2026年6月、一般社団法人おおさか人材雇用開発人権センター（C-STEP）の「第19期会員貢献度評価顕彰制度」において「人材開発・養成貢献賞」を受賞しました。

※アブセンティーズム：病気や体調不良などで仕事を休業・欠勤している状態のこと。
プレゼンティーズム：出勤はしているものの、心身の不調により業務パフォーマンスが低下している状態のこと。

Topics

阪急阪神百貨店の社内報奨制度

阪急阪神百貨店は、2023年度、ビジョン具現化に向けた大切な価値観として、バリュー「お客様の喜びは、私たちの喜び 〜お客様の興味、関心ごと、課題に気づき共感し、心動く解決をし続けることで共に成長し喜ぶ〜」を策定しました。

そして、この価値観を具体的なアクションへとつなげる行動指針に、「①声を聴く ②最善を尽くす ③改善し続ける」の3つを掲げています。

これらのバリューや行動指針の体現と浸透を目的とした社内表彰制度が「カスタマーサクセスアワード」です。

本アワードでは、指針に則った同社従業員の優れた取り組みを全社で称えるとともに、顧客課題解決の具体的な発想やプロセスを共有することで、組織全体における「顧客志向人材」の育成を力強く推進しています。

この顧客志向の姿勢は当社従業員の枠を超え、お取引先販売スタッフを含むすべての従業員が共有すべき、大切な基盤となっています。

また、従業員全員にチャンスがあり、“がんばった人”を褒め称える「報奨制度」においては、「接客・サービス面での取り組み」「売上・セールス」で特に優秀な成果を収めたお取引先のスタッフや売場を、年間特別報奨表彰式「ブリリアントアワード」で表彰しています。

お取引先を大切な「共創パートナー」として、互いに称え合い、高め合うことで、豊かな顧客体験の創出と組織全体の持続的な成長を目指しています。



カスタマーサクセスアワード



ブリリアントアワード

人的資本戦略



阪急阪神百貨店
阪急本店
村上 愛実

女性リーダー育成プログラム

「自分なりのリーダーシップとは何か」を考えるきっかけになりました。研修で学んだ課題解決に向けた考え方のプロセスは、管理職となった今まさに役立っていると感じます。モチベーションの高い参加者と一緒できたこともいい刺激になりました。



関西フードマーケット
阪急オアシス 南千里店
櫻井 奎吾

男性育休取得

夫婦で1年間育休を取得し、家族との大切な時間を過ごしました。普段の業務とは異なる環境や価値観に触れて視野が広がり、自分自身の成長にもつながりました。今後は仕事に励みながら、家庭では妻を支え、家族との時間を大切にしていきます。

H2O未来探索塾

管理職として広い視野を持つことの大切さを実感しています。「H2O未来探索塾」で、未来市場や社会の潮流を学び、多様な視点に触れて得た新たな発想が、日々の業務に少しずつ生かせるようになってきたと感じています。

関西フードマーケット
販売促進グループ
山内 彩奈



エイチ・ツー・オー リテイリング
総務・人事グループ

牛丸 晃宏



男性育休取得

パートナー子育て休暇や産後パパ育休の取得により、家庭と仕事を両立するというマイバースを実現できています。二者択一を迫られず、安心して双方に注力できる環境に感謝しています。

グループ共通管理職研修

グループ研修で学んだ、対話を通じてメンバーの強みや主体性を引き出すことを実践しています。何気ない会話から生まれるアイデアも大切に、互いの意見を尊重しながら、挑戦できる環境をつくり、チームの力を最大限に生かすことを目指しています。



エイチ・ツー・オー 商業開発
販売促進部
宮澤 敦子

一人ひとりの「成長」のカタチ

一人ひとりが多様な価値観を持ち、多様なやりがいを感じ、
多様なライフステージで働いているからこそ、
成長の形はそれぞれ異なります。

さまざまな形の「成長」を支援する人事制度を活用して
生き生きと働く従業員(共創パートナー)の声をご紹介します。



阪急阪神百貨店
神戸阪急
金子 奈央

カムバック採用

他業種での業務を経験した自分だから気づけること、役に立てることがあるかもしれない。そんな思いを持って、毎日働いています。一度会社を離れた私でも、「おかえり」と温かく迎えてくれた売場メンバーと会社に感謝です。



阪急阪神百貨店
経営企画室
自己実現支援企画部
的場なるみ

資格取得支援

お客さまの「なりたい」に応えるスキルを磨くため、骨格・パーソナルカラー・シューズ・語学関連など社内外の資格を6つ取得しました。社内講座に加え、外部資格取得の支援制度が後押しとなりました。現在は中国語を勉強中です。

専門人材キャリア採用

もともとインターネットのサービスを運営する仕事をしていたのですが、リアルな店舗接点を活用した事業開発に魅力を感じて当社に入社。従来の小売事業にはない新たな価値を創出すべく、日々仲間たちとチャレンジしています。



阪急阪神百貨店
海外顧客事業部
ヤン スイン

専門人材キャリア採用

京都のホテルや万博でのコンシェルジュ経験を生かし、現在は海外のお客さまのショッピングアテンドを担当しています。未経験だった百貨店業界ですが、研修で専門知識を深め、周囲と連携しながら日々楽しく成長しています。



阪急阪神百貨店
お客様外営部
久保田 和之

専門人材キャリア採用

腕時計ブティックに勤務していた時、阪急本店の外営部と連携し目標を達成してきました。魅力的な外営員の方々と触れ合う中、その幅広い提案力に惹かれ現職へ。入社後は、研修が充実しており、目標とする「お客さまを第一に考えられる外営員」に向けて日々勉強しています。



エイチ・ツー・オー リテイリング
事業開発グループ
集田 正洋

IT・デジタル戦略



執行役員
IT・デジタル推進グループ長
小山 徹

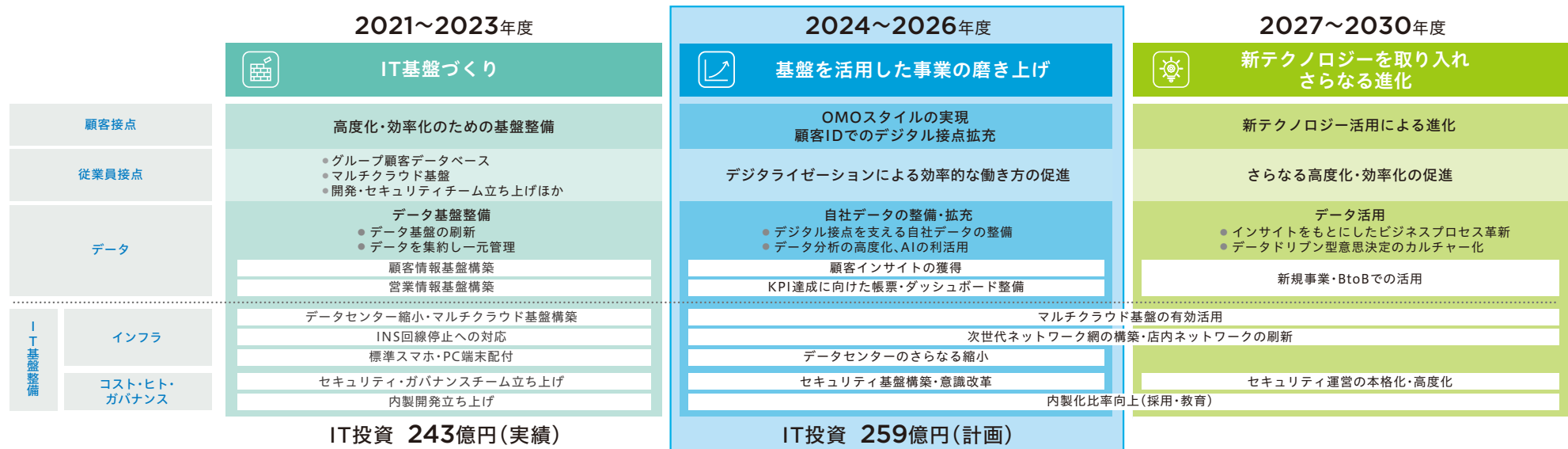
DXの深化と「AI Everywhere」の推進で、 デジタル投資を確実な収益貢献へ

「コミュニケーションリテラー」の実現に向け、IT・デジタル推進グループは全社DXを強力に推進しています。「中期経営計画2024-2026」においては、これまで構築したマルチクラウド基盤やグループ共通ID「H2O ID」を最大限に活用し、ビジネスモデルを一段高めるフェーズへと移行しています。このフェーズをさらに加速させ、DXを真の価値創出と確実な収益貢献に結びつけるため、2026年度は大きく2つの取り組みに挑戦しています。

1つ目は、IT・デジタル経営委員会の拡充です。新たに事業・機能の主管部署が主体となった分科会を設置し、投資対効果の検証と収益管理に焦点を当てた議論を進めています。

2つ目は、システムの全工程にAIを組み込む「AI Everywhere」の推進です。AIを単なる業務効率化ツールにとどめず、システムライフサイクル全体への組み込みを目指しています。すでに全従業員が安全にAIを利用できる環境を整えており、現在はいくつもの定型作業をAIが肩代わりし、少人数でも高品質・高付加価値なIT・デジタルサービスを継続的に提供できる自律型組織への進化を加速させています。

どれほどテクノロジーが進化しようとも、変革の原動力はデジタルを使いこなす「人」にほかなりません。現場で培われた顧客への深い共感力と高度なデジタルスキルを融合させた人材が、この高度なデジタル基盤を最大限に活用することで、「楽しい」「うれしい」「おいしい」の価値を創造し、中長期的な企業価値の向上を果たしていきます。



IT・デジタル戦略

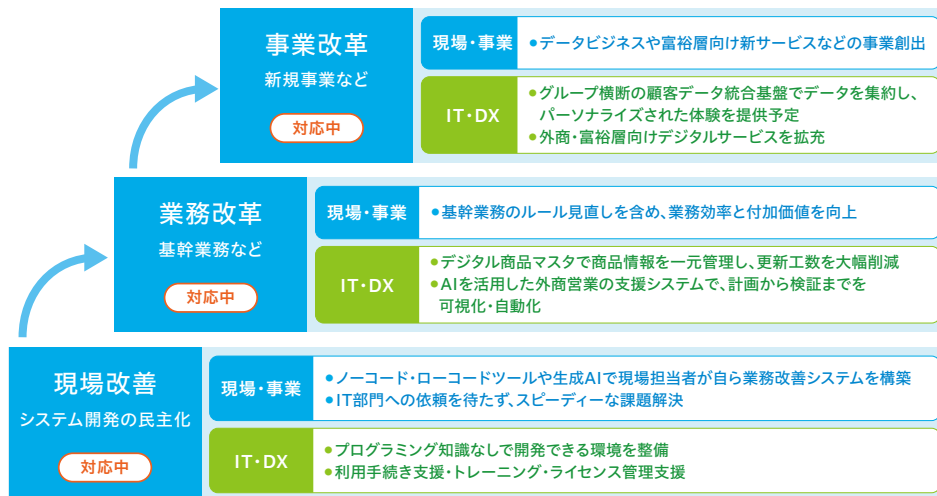
事業起点のDX推進と新たな価値創造

お客さまの多様なニーズに素早くお応えするため、ITシステムの開発と運用の内製化に力を入れています。これは単にコストを抑えるためだけではなく、現場で培われた知識や経験を生かし、私たちの事業活動に即したDXを実現するためです。

業務システム開発の民主化から、事業側と連携した業務・事業改革へ

これまでのITエンジニアへの依頼形式ではなく、現場担当者が自らシステムを構築・修正できる「業務システム開発の民主化」を推進しています。各従業員が業務の効率化やサービス向上に向けて自ら業務システムを開発できる環境を整え、従業員がIT・デジタル技術を「自分ごと」としてとらえる意識を高めています。これにより、システム開発のコスト低減、期間短縮、要望に沿ったシステム構築を実現しています。実際に、事業会社内の申請フローの電子化や百貨店の移動販売スケジュール調整アプリを開発するなど、2025年度第1四半期までに63ものアプリ・サイトを内製化しました。

こうした取り組みにより、AI・IT技術を活用した現場発信での現場改善が活発化しています。今後は業務改革や、事業の改革といったより広い視点での活用へとつながるよう組織・体制の強化を加速していきます。

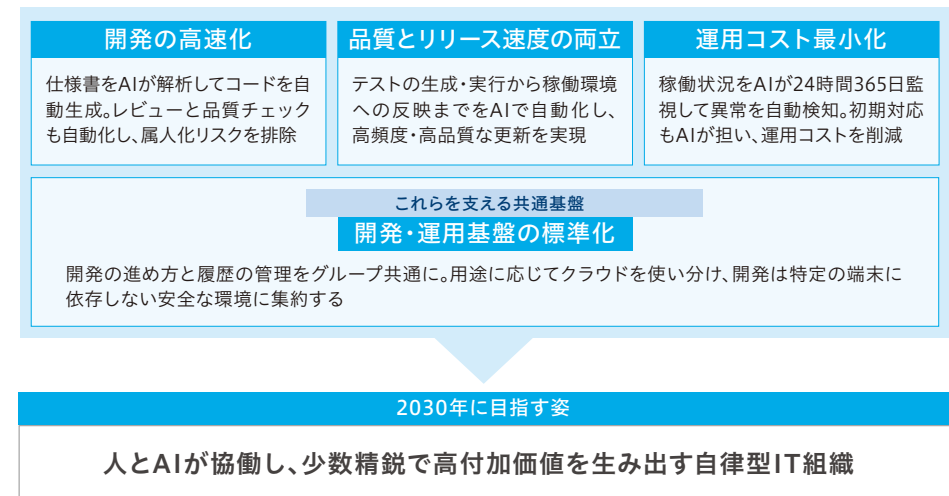
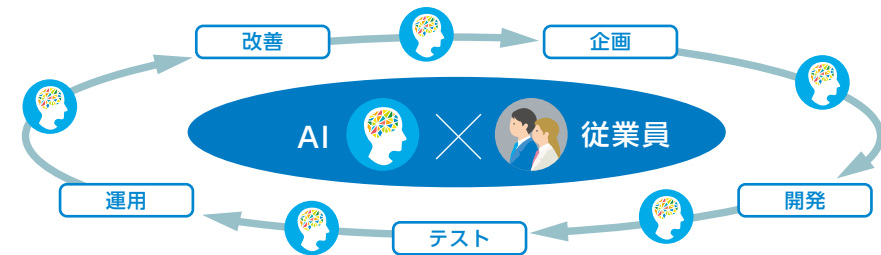


AI Everywhereに向けた取り組み

全社で使う生成AIを1つに統一し、パソコンを使うすべての従業員が安全にAIを活用できる環境を整えました。セキュリティと使いやすさを最優先した標準基盤として定着させることで、ガバナンス上のリスクを抑えながら、一人ひとりの生産性の底上げを進めています。

一方で、IT部門はそれとは別の考え方で、複数種類の生成AIを使い分け、システム開発の全工程に組み込み、少人数でも高品質・高付加価値なITサービスを継続的に提供できる自律型の組織づくりを進めています。価値創出に直結するIT基盤として、以下の4つの取り組みを推進しています。

AI Everywhere



サステナビリティ戦略

地域共創で育む「共感の輪」

～「楽しい」「うれしい」「おいしい」を届ける生活モデルの提供～

私たちの原点は、地域の皆さまから「阪急さん」「イズミヤさん」と、「さん付け」で親しまれる深い信頼関係にあります。これは、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」のもと、いかなる社会変化の中でも変わらずに地域とともに歩み続けて築いた独自の強みです。

1社のみで解決できる社会・環境課題には限界があります。当社は強みである信頼関係を生かし、資源循環や公園活性化、健康マネジメントサービス「まちな健康」、食サービスアプリ「まちうま」といった「地域共創活動」において、行政や地域住民などのパートナーとともに「1人の100歩より、100人の一歩」を生み出す取り組みを進めてきました。

今後は、この共感の輪をさらに広げる段階です。誰もが日常の中で無理なく行える「持続可能なアクション」であるために、当社らしく「楽しい」「うれしい」「おいしい」と思える地域共創の機会を新しい生活モデルとして提供します。参加者の自己実現と地域の活性化を通じ、当社が「なくてはならない存在」であり続ける好循環を創出します。

同時に、脱炭素や人権尊重、ガバナンスの徹底などのESG対応を推進し、従業員の「働きがい」を高めることで、地域住民をはじめとするかかわるすべての人々からの共感を育んでいきます。



地域共創活動の例。大阪府の木材を有効活用する取り組み（→ P.55）で製作したベンチ



地域の方々と一緒に家庭の生ごみを堆肥化する取り組み

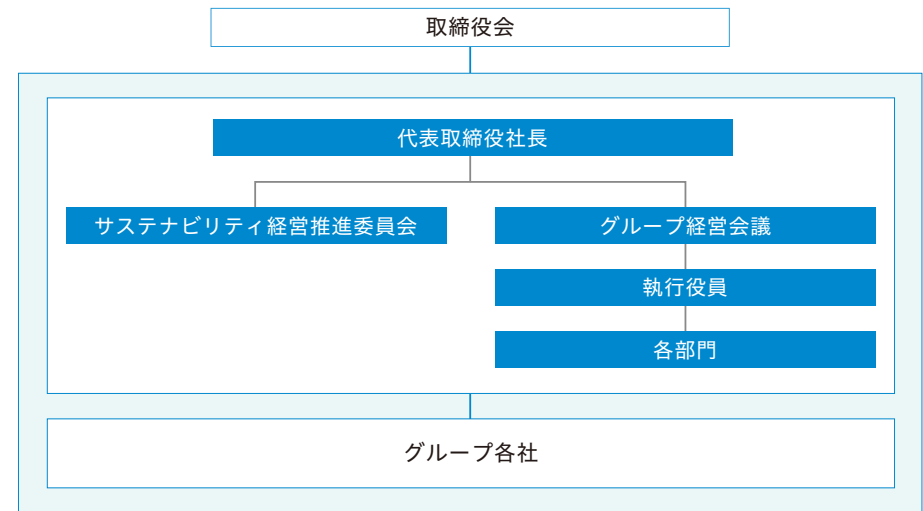
サステナビリティ経営の推進体制

当社グループでは、「サステナビリティ経営推進委員会」を設置しています。当社代表取締役社長を委員長に、主要3社の社長やサステナビリティ担当役員に加え、コンプライアンス・リスクマネジメント、人事、財務の担当役員で構成し、外部有識者2名をアドバイザーボードに招聘しています。事務局は、当社のサステナビリティ推進室です。

主な活動内容は、「重要課題（マテリアリティ）」への取り組み方針の策定、取り組み内容の共有、および進捗のモニタリングです。決議事項はグループ経営会議での審議を経て、取締役会に報告します。委員会は隔月で開催、2025年度は地域共創活動や健康経営の取り組み、人権デュー・ディリジェンスの調査の進捗報告などを行いました。

また、中核会社（阪急阪神百貨店、関西フードマーケット、エイチ・ツー・オー商業開発）にはサステナビリティ推進の専任部署を設置しており、各社間の情報共有・連携も行っています。グループ一丸となって、重要課題への取り組みを円滑に進めています。

サステナビリティ経営推進体制



サステナビリティ戦略

H2Oリテイリンググループは、「地域の共感」に支えていただきながら成長し続けます。

2030年に向け、社会的価値と経済的価値を融合させ、地域社会の健全で持続的な発展への貢献と、企業価値の向上を両立させます。

戦略ロードマップ〈2021～2030年度〉

2021～2023年度		2024～2026年度	2027～2030年度
ステージ	基盤確立 サステナビリティ経営の「型」をつくる	実装・磨き上げ 地域との「共創」を通じて「共感」を醸成する	実効化 「共感」の拡大によって事業基盤を強化する
施策	共創 経営 環境 人権 ● 地域共創活動の試行 ● 重要課題(マテリアリティ)の特定 ● 温室効果ガス(GHG)排出量削減目標の設定 ● 人権方針の策定	● 大阪・関西万博を契機とした活動の進化・深化 ● 当社グループの独自性を生かしたESG施策の展開 ● 循環型ファッションや食品残渣堆肥化の始動 ● 人権デュー・ディリジェンス(DD)推進体制の確立	● 活動のブランド化による地域共創の拡大 ● 「共感」のスコア化による経営戦略への反映 ● 開示数値と共創活動の連動化 ● スコープを拡大した人権DDの徹底
主な取り組み・目標	①地域共創の誕生 自治体との連携を開始。環境などをテーマにした地域共創活動を通じて地域との接点を強化する。 ②経営基盤の整備 サステナビリティ経営方針の明文化とマテリアリティの策定に取り組み、組織的な推進体制を構築する。 ③ESGリスクへの対応 GHG排出量の第三者保証取得や、人権方針・CSR調達方針の策定など、企業が果たすべき責任の基盤を整備する。	①地域共創活動を通じたコミュニティの形成 資源循環や公園活性化、健康マネジメントサービス(まち健)など、多様なパートナーや地域住民とのアクションをムーブメントへ昇華する。 ②業界・産官学との連携による取り組みの「面化」 大阪府や民間企業と設立したサステナブルファッション・プラットフォーム協議会(→P.54)や、自治体との包括連携協定、ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラムCGF)などとの連携を起点とする、個社を超えたパートナーシップで課題解決に挑戦する。 ③ESG対応(基盤)の確実な実装 GHG排出量ネットゼロに向けた中期計画の実行、お取引先と連携したサプライチェーンの人権DDの高度化など、企業としての責務を推進する。	①「共感」の可視化・定量化による経営への統合 「楽しい」「うれしい」「おいしい」地域共創活動で育まれた「共感」をスコア化。その分析を経営戦略(CSV)へと反映する。 ②「共感」の拡大による事業基盤の強化 生活者や地域からの深い共感を力に、「社会的価値(地域の元気)」と「経済的価値(収益力)」の融合を図り、強固な事業基盤を構築する。 ③地域共創を起点としたESG評価の好循環 地域共創モデルを通じた社会・環境課題の解決が、結果として当社のESG関連の開示や客観的評価の向上に自然とつながる構図を確立する。
マイルストーン	● 環境省モデル実証事業への採択(2022年～) CDP回答開始と透明性の向上 ● サステナビリティ経営推進委員会の設置・主要3社専任部署の設置 ● 主要自治体との包括連携協定の順次締結(大阪府・宝塚市・川西市・神戸市)	● 大阪・関西万博「想うベンチ」プロジェクトによる共創の可視化 ● CGF・宝塚市連携による教育プラットフォーム(宝塚モデル)の地域展開 ● 「共感」をスコア化・可視化する独自指標の策定・検証 ● 連携先との共創アクションの本格実装	● 地域共創の成果と「地域からの共感」の定量化、企業価値との相関の証明 ● GHG排出量ネットゼロに向けた中期ロードマップの達成 ● サプライチェーン全体を巻き込んだ人権DDとESG対応の高度化
自治体・企業などとの連携協定・業務提携	● 大阪府(2021年7月) ● 兵庫県宝塚市(2022年7月) ● 兵庫県川西市(2023年3月) ● 神戸市(2023年6月) ● 株式会社ローソン(2021年5月)	● 株式会社パソナグループ(2025年3月) ● 大阪府箕面市(2026年7月)	● 連携をさらに深化・拡大させ、地域独自の価値の共創を目指す。

サステナビリティ戦略

5つの重要課題（マテリアリティ）と中期の取り組み

2024-2026の 主な取り組み	重点テーマ	● 当社ならではの地域共創活動のさらなる推進 ● 地域との対話、地域への情報発信の充実 ● 地域共創活動の成果の定量的把握と情報開示 など	基本テーマ	● 人材戦略と一体化した取り組みの推進（健康経営、ダイバーシティ＆インクルージョン） ● 環境などのKPI達成に向けた具体的な活動 など
----------------------	-------	---	-------	---

重要課題と取り組み目標・KPI

テーマとコミットメント	具体的な取り組みの方向性	中期取り組み目標・KPI	進捗、定量KPI
重点テーマ ①地域の「絆」を深める 地域に寄り添い、地域とともに つながりを育むことに貢献します。	● 共創や協働による暮らしの拠点づくりを支えます ● 地域で世代を超えた交流のお手伝いをします ● 伝統文化や芸術など地域ならではの魅力を発信し、彩り豊かな暮らしを提案します ● 生活とヘルスケアの側面で地域の皆さまの健康をサポートします	2024～2026年度 地域共創活動の成果の定量的把握（アウトプット、アウトカム）と取り組み水準向上のための積極的な情報開示 2024年度（step1） ● 主要事業における地域共創活動の集約・管理・対象の定義 2025年度（step2） ● 活動成果（アウトプット）の 集計・開示基盤の確立 2026年度（step3） ● 活動成果（アウトカム）の定量的把握と情報開示 2030年度 グループの地域共創活動の社会インパクトモデルの構築と、積極的な情報発信と開示の実施	2024～2025年度 ● 主要事業における地域共創活動の範囲の決定 ● 地域共創活動をトリプルボトムラインのスキームで「経済」「社会」「環境」とのかかわりの体系化 ● 地域共創活動成果（アウトプット）の定量的な把握と情報開示 〈表彰〉 千里中央公園活性化事業：「World Urban Parks Awards（ワールドアーバンパークス・アワード）」で「近隣公園アジアパシフィック部門」を受賞（2025年10月） 2026年度 ● グループの地域共創活動成果（アウトカム）の「地域からの共感」としての定量的な把握を目標にサステナビリティ経営推進委員会（隔月開催）の重点議題に設定と、外部有識者も交えた検討（年度内には方向性確定の見込み） 〈協定〉 大阪府箕面市と「豊かな山麓環境を共に育み、未来に継ぐ取組等に関する包括連携協定」の締結（2026年7月）
重点テーマ ②地域の「子どもたち」を育む 次世代を担う地域の子どものための 健やかな成長（未来）を応援します。	● 子どもたちの夢につながる出会いの場をつくります ● ワクワクする体験を通して学ぶ機会を創出し、子どもたちの未来の窓を開きます ● 地域の子育てに参画し、家族を基点とする暮らしをサポートします		
重点テーマ ③豊かな「地域の自然」を守り、引き継ぐ かけがえない環境を次世代に残すための活動に取り組みます。	● 地域社会と連携して環境保全活動を行います ● 森林・水資源などの自然保護活動を推進します ● 環境に配慮した商品やサービス、ライフスタイルを提案します		
基本テーマ ④お客さま・ステークホルダーからの「信頼」に応える 環境対策や人権課題への取り組み、ダイバーシティ＆インクルージョン推進などCSRの基盤を整え、社会からの期待に誠実に応えます。	環境対策の推進 事業活動で発生する環境負荷の低減を図る環境マネジメントを推進します	GHG排出量削減率 2026年度 20%削減（2019年度比） 2030年度 30%削減（2019年度比） ※2013年度比48%削減相当 2050年度 ネットゼロ	2025年度 スコープ1 49千t-CO ₂ e スコープ2 177千t-CO ₂ e （2019年度比 19.4%削減） ※対象：主要10社
	食品廃棄物削減	食品リサイクル率 ※対象：百貨店、食品スーパー 2026年度 60% 2030年度 70%	食品リサイクル率 2025年度 66.1% ※対象：百貨店、食品スーパー
	プラスチック排出量削減	特定プラスチック使用製品の提供量 ※対象：百貨店、食品スーパー、ホテル 2030年度 原単位60%削減（2021年度比）	特定プラスチック使用製品の提供量 2025年度 原単位27%削減（2021年度比）

サステナビリティ戦略

重要課題と取り組み目標・KPI

テーマとコミットメント	具体的な取り組みの方向性		中期取り組み目標・KPI	進捗、定量KPI
基本テーマ ④お客さま・ステークホルダーからの「信頼」に応える 環境対策や人権課題への取り組み、ダイバーシティ&インクルージョン推進などCSRの基盤を整え、社会からの期待に誠実に応えます。	人権への取り組み推進 グループ人権方針に基づき、人権デュー・ディリジェンス(DD)推進体制を整備するとともに、CSR調達についても推進します		2024～2026年度 ●グループ内の人権DDの実施・推進体制確立 ●サプライチェーンにおける人権リスクの把握とお取引先との対話の実施	グループ内：「労働環境・人権部会」にて推進。人権アセスメントシートを作成のうえ課題を特定し、2025年度よりグループ全社において課題改善に向けて取り組んでいる サプライチェーン：サステナビリティ経営推進委員会にて推進。実効性の高いリスク影響評価を目指し、2025年度よりお取引先調査を開始 → P.57
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	女性活躍推進	女性管理職比率(2030年度) 阪急阪神百貨店 35% 関西フードマーケット 20% エイチ・ツー・オー商業開発 35%	女性管理職比率(2025年度) 阪急阪神百貨店 18.6% 関西フードマーケット 5.6% エイチ・ツー・オー商業開発 23.8%
		障がい者雇用	法定雇用率を上回る雇用を維持(2030年度 法定雇用率2.7%)	障がい者雇用率 2.94% (2025年6月現在)
		LGBTQ+対応	2024～2026年度 ●従業員研修の実施、規程などの整備 ●お客さまへの対応マニュアルの整備	●グループ全社において、SOGIハラスメントやアウトティングの防止を盛り込んだ就業規則へと改定 ●役員および全社従業員に向けた動画研修実施 ●阪急阪神百貨店にて営業現場向けの対応動画を作成
	健康経営の推進 雇用形態を問わず、従業員一人ひとりに寄り添いながら、心身の健康づくりを支援する体制を整えます		2024～2026年度 グループでの健康づくり・メンタルサポートを総合的に行う推進体制を構築	グループ全体で統一した健康づくりや各種サポート体制構築のため、2026年4月に「グループ健康管理センター」を設立 → P.45、P.58
	安全・安心のための品質管理の向上 お客さまに安心してお買い物をしていただけるよう、商品の品質管理を徹底します		グループ食品衛生品質管理推進部会の定期開催	2025年度「グループ食品衛生品質管理推進部会」2回開催(2025年10月、2026年3月)
	災害時の安全・安心の向上 災害発生時のお客さま・従業員の安全・安心を目指して、BCP(事業継続計画)の構築と浸透に取り組みます		●自治体との防災協定の締結を推進 ●自治体や他社と連携した防災訓練などの実施	食品スーパーにおいて、26自治体と防災に関する協定を締結
基本テーマ ⑤従業員の「働きがい」を高める 会社と個人がともに価値を高め成長し合う共創パートナーとなる取り組みを推進します。	ビジョン共創型の働き方の推進 グループビジョンの浸透、共創・協業の風土醸成を目指し取り組みを推進します 地域貢献活動への参画促進 地域社会の発展に貢献できる活動にグループ内の属性を問わず参画できる機会をつくります 成長機会の提供 新たなポストやプロジェクトへの公募、自己申告など、従業員自身が職務を選択する機会をグループ全体で拡充し、自律的キャリア形成をサポートします	グループ全体に向けエンゲージメントサーベイを実施。 各社2025年度の数値を基準に、次年度以降の改善を目指す → P.44	「H2O未来探索塾」→ P.44 新市場・新事業モデルを探索し、未来のビジネスを切り拓くため、「第三期H2O未来探索塾」を開講 「パソナグループとの未来社会共創プロジェクト」 2025年3月の業務連携を機に共創プロジェクトを開始。2期目となる2026年度はグループ横断で約20名の社員が参加。事業化を目指す 「グループキャリア研修」 成長機会の提供と自律的なキャリア形成を目的に、2026年度よりグループ横断で「40歳キャリア研修」を実施予定	

サステナビリティ戦略

重点テーマに基づく取り組み

「共感」を力に、地域と企業の持続的成長を目指す

私たちの地域共創活動は、社会貢献にとどまらず、社会的価値と経済的価値を融合させる成長モデルの核です。

地域社会との間に生まれる深い「共感」を財務・非財務領域の両面から独自の強みとして可視化・定量化し、確かな事業基盤へと昇華させます。2030年に向けて、持続的な企業価値の向上を成し遂げます。

a 事業活動を地域貢献につなげる

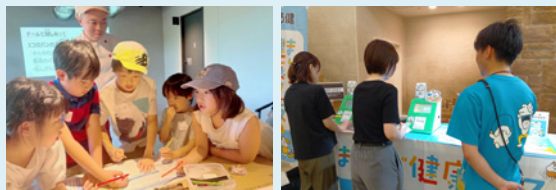
- 阪急阪神百貨店: HANKYU HANSHIN こどもカレッジ ☞
 - 関西フードマーケット: 小学校社会見学の受け入れ ☞
 - エイチ・ツー・オー 商業開発 ☞
- 地域まちづくり支援拠点「イズミヤ ゆいテラス 河内長野」



HANKYU HANSHIN こどもカレッジ 小学校社会見学の受け入れ

b 地域への貢献が事業価値を生む

- エイチ・ツー・オー まち元気パートナーズ: 地域活性化・まちづくり事業 ☞
- 千里中央公園パークマネジメント: 「1000RE SCENES」の企画・運営事業 ☞
- エイチ・ツー・オー ネクスト: 健康マネジメントサービス「まち健」 ☞
- まちを盛り上げる食サービスアプリ「まちうま」 ☞



さまざまな地域活性化イベントを開催

まちうま

c 地域の課題解決で環境負荷を軽減する

- 阪急阪神百貨店・関西フードマーケット: 地域の方々へ食品を寄付「フードドライブ」 ☞

f 事業活動を通じて自然共生の輪を広げる

- 阪急阪神百貨店: 自然と共に暮らすコミュニティ「GREEN AGE」 ☞



e 環境課題の解決で事業価値を生む

- 阪急阪神百貨店: 自然資源を提供価値とした都市と地方のシナジー「GREENable」 ☞
- エイチ・ツー・オー リテイリンググループ: 「フクのツナギ箱」 ☞ (サステナブルファッション・プラットフォーム協議会) → P.54



d 環境活動で地域を活性化する

- エイチ・ツー・オー リテイリング: 食と環境の課題に向き合う共創プロジェクト「食とわ」 ☞
- 大阪の森を健全に保つ「大阪 森の循環促進プロジェクト」 ☞ → P.55
- 地域共創の輪を広げる「資源循環シンポジウム『Tsugu.』」 ☞
- 循環を学び、行動する「循環ってなんやねん? ケンキュウカイ・ケンキュウシヨ」 ☞

みんなの「わ」が見つかる



資源循環シンポジウム「Tsugu.」



サステナビリティ戦略

重点テーマに基づく取り組み

活動事例①

大阪から関西・全国へ。衣類循環インフラの構築を主導

サステナブルファッション・プラットフォーム協議会の設立

2025年11月、当社をはじめとする民間企業と大阪府が中心となって「サステナブルファッション・プラットフォーム協議会」を設立しました。

地域社会の豊かな未来に貢献するため、サプライチェーンが一体となった、衣類における地域共創型サーキュラーエコノミーの実現を図るために、まずは2030年に大阪府下で焼却・埋立される使用済衣料の8,000t削減(2020年比)を目指します。

主な活動として、生活者が手軽かつ継続的に使用済み衣類を回収に出すことができる「透明性の高い回収システムの構築」と、回収した衣類の循環利用(リユースやリサイクルなど)に基づく「サステナブルファッションマーケットの創出」に取り組んでいます。この協議会において、当社は代表理事の一社としての役割を担っています。



設立の経緯

衣料品の大量生産や廃棄は、環境に大きな負荷をかけます。当社も衣類を扱う小売グループとして長年同様の課題を抱えてきました。しかし、個社単体の努力には限界がありました。

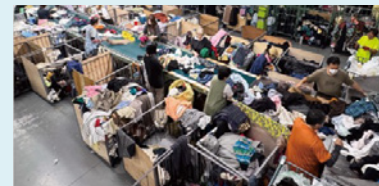
当社が包括連携協定を結ぶ大阪府も危機感を持っており、ともに各界に呼びかけたところ、思いを同じくする小売、再資源化の事業者、地方自治体などが集まりました。そこで2024年に協働プロジェクト「oHOHo CYCLE PROJECT(オホホ サイクル プロジェクト)」を立ち上げ、衣類の回収、運搬、分別、再利用・再資源化を行いながら課題を明らかにし、解決策を検討してきました。

本プロジェクトは2024年から2年連続で環境省の「使用済衣類回収のシステム構築に関するモデル実証事業」に採択されました。取り組みをさらに本格化させるために協議会を設立しました。

透明性の高い回収システムの構築

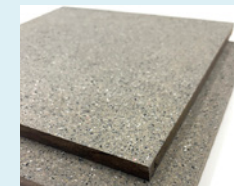
同協議会では、回収した衣類の行先や活用方法を曖昧にしない「透明性」を重視し、回収された衣類は、選別工場で素材やアイテム、状態により約200種類に分別され、リセールやリサイクルされます。

分別の様子



写真提供: ファイバーシーディーエム株式会社

リサイクルの一例



廃衣類リサイクルボード
「PANECO® board M」



反毛材料
写真提供: ファイバーシーディーエム株式会社

当社グループにおいては 阪急百貨店・阪神百貨店や大阪府下のイズミヤショッピングセンターに「フクのツナギ箱」を設置し、使用済衣類の回収を行っています。箱にはお預かりした衣類の行方がわかる掲示をし、手放した衣類がどのように循環していくのかがわかる工夫をしています。

2025年度の回収量は、17,726kgでした。



フクのツナギ箱

Topics

「デコ活」推進事業に採択

当社が「サステナブルファッション・プラットフォーム協議会」を通じ、青山商事株式会社、Earth hacks株式会社、大阪府とともに提案した「地域とともに実現する廃棄衣類ゼロエリア事業」が、環境省の「令和8年度環境配慮行動普及促進事業費補助金及び二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金(「デコ活」(脱炭素につながる新しい豊かな暮らしを創る国民運動)推進事業)」に採択されました。

⑤ 地域とともに実現する廃棄衣類ゼロエリア事業

⑤ 環境省「デコ活」ウェブサイト



重点テーマに基づく取り組み

活動事例②

子どもたちの未来に100年先までつながる循環を

こちらからプロジェクトの
紹介動画をご覧ください



大阪 森の循環促進プロジェクト

当社グループでは、2021年度に大阪府と包括連携協定を結んだことを契機に、「大阪 森の循環促進プロジェクト」を発足しました。

地域の豊かな暮らしを支える森を健全に保ち、未来へ引き継ぐため、林業の現場からグループ店舗の売場まで、さまざまな関係者と一緒に、木材利用の促進や、森や木に関心を持つ人を増やすための活動を推進してきました。

2027年度以降は、より地域とともにつながりを育むモデルへの進化を目指します。

2021～2024年度

大阪の木材を店舗内装や什器、商品へ

店舗の改装時に、内装材として大阪の木材を使用し、木の温もりを感じる空間に。また、阪急うめだ本店10階「うめだスーク」では、大阪の間伐材を使用した商品やイベントを集積した催事を年2回開催しています。

- 阪急うめだ本店8階「GREEN AGE」
- イズミヤショッピングセンター八尾 フードコート
- 高槻阪急スクエア1階「たかつきやきパーク」など



たかつきやきパーク

2025年度

「想うベンチ」プロジェクト(大阪・関西万博)

デザイナーや地元製材所と協働し、大阪府産の樹木をありのまま生かすことで、森の営みやいのちの循環を感じられるベンチ「想うベンチ」を16台製作。設置した大阪・関西万博会場ではご来場の方々に喜んでいただきました。

会期終了後は各地の幼稚園や小学校などに寄贈し、同ベンチは子どもたちや地域の方々の思いの場、森に思いを馳せる場として活躍しています。



想うベンチ
ウェブサイト

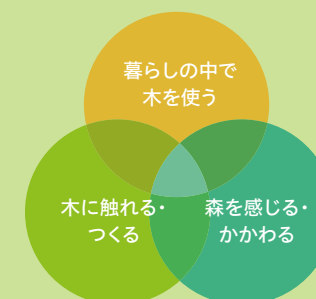


2027年度～

万博のレガシーとして
コアコンセプトを継承し、
新たなフェーズへ

三方を山に囲まれ、生活圏から森へのアクセスに優れた大阪の特長を生かして、都市生活の中で日常的に森や木とかわる“健やかな暮らし”を提案し、関係人口を拡大します。

3つのプログラム構成



Topics

箕面市と包括連携協定を締結

～豊かな山麓環境を共に育み、未来に継ぐ～

当社は2026年7月、本プロジェクトの一環として、大阪府箕面市と包括連携協定を締結しました。当社とゆかりの深い箕面山麓の保全をこれまで支えてきた官民に加えて、企業も単発的ではなく継続的かつ深く多面的にかかわれる枠組みをつくり、森林資源の再価値化や「自然共生ライフスタイル」の価値提案などを通じて、ともに山麓の課題解決を図っていきます。



包括連携協定締結の様子

サステナビリティ戦略

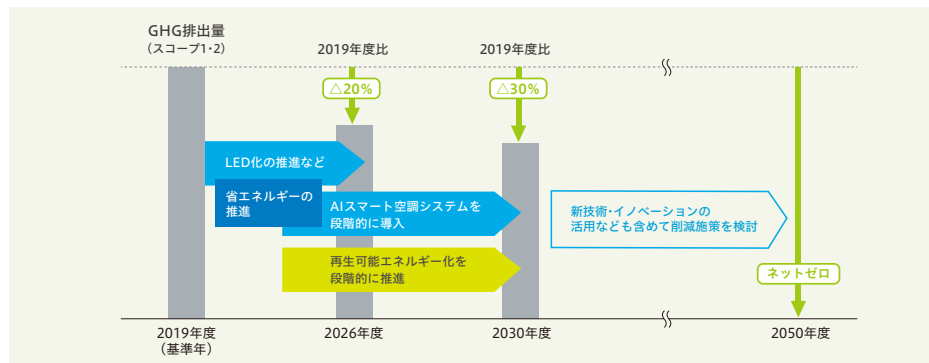
基本テーマに基づく取り組み

気候変動への対応

近年深刻さを増す気候変動は、異常気象やそれに伴う自然災害の増加を引き起こし、当社グループの事業活動にも大きな影響を及ぼします。

気候変動への対応は、当社グループが取り組むべき重要な経営課題であるという認識のもとに、GHG排出量を削減するためのさまざまな取り組みを進めています。さらに、2030年度の目標を達成するため、新たなロードマップ策定にも着手しました。

GHG排出量削減ロードマップ



具体的な対応として当社グループでは、徹底した省エネルギー活動により使用するエネルギーを削減することから取り組んでいます。

百貨店や食品スーパーの店舗における照明のLED化や高効率機器の導入、既存施設の運用見直しなどに加え、2023年からは一部の店舗にてAIスマート空調システムを導入。無駄のない機器の運用により阪急うめだ本店では約20%の省エネルギー化に成功しました。

同時に、一部の店舗では、再生可能エネルギーへの切り替えや太陽光発電の導入を進めており、2026年度には、百貨店3店舗、食品スーパー30店舗を含むグループ内の38拠点において使用する電力100%が再生可能エネルギーになりました。今後も切り替え・導入を拡大する予定です。

また、企業の環境課題への取り組みや情報開示を評価するCDPの気候変動分野において、2025年度「B」スコアを獲得しました。

食品ロス削減への対応

食品を多く取り扱う当社グループにとって、食品ロス削減は重要な環境課題です。まずは食品ロスを発生させないために、店舗においては適正発注や「てまえどり」の推進などで発生抑制に努めています。また、発生した廃棄物は飼料や炭化燃料へリサイクルしています。(阪急阪神百貨店の2025年度リサイクル率:90.8%)

食品スーパーにおける廃棄物計量器の導入

当社グループの食品スーパーでは、食品廃棄物の量の正確な把握と分別精度向上のため全店を対象に計量器の導入を進めています。2024年度に導入を開始し、2025年度には全店のうち約46%にあたる103店に設置を完了。従業員への丁寧な啓発活動も行い、食品ロス削減への理解促進や分別意識の向上へとつなげています。食品リサイクル率は2025年度59.4%(2024年度50.9%)と上昇傾向です。

Topics

フードドライブ活動の実施

店舗での食品ロス削減に加え、ご家庭で余剰となった食品の有効活用にも取り組むため、阪急阪神百貨店と関西フードマーケットでは、一部の店舗でフードドライブ活動を実施しています。店頭の常設回収ボックスに加え、従業員がお客さまから直接受け取り、対話することで活動の認知拡大も図っています。2025年度に活動を実施した店舗は百貨店12店舗、食品スーパー123店舗。お客さまから受け取り、寄贈した食品は約28,000点に上りました。



プラスチック排出量削減への対応

プラスチック排出量の削減と循環利用の促進は、小売業である当社グループが果たすべき責任の一つです。

阪急阪神百貨店では、納品時に廃棄されるハンガーの削減に取り組んでいます。一般社団法人日本百貨店協会が推進する流通用循環ハンガー「エコハン君」の積極的な活用や、お取引先のご協力による返送・再利用を推進。取り組みを開始した2020年度と比べて、2025年度の廃棄量は約80%減となりました。

サステナビリティ戦略

基本テーマに基づく取り組み

人権尊重への取り組み

私たちは、あらゆる人の尊厳と基本的人権を尊重し、人種・国籍・民族・性別・性的指向・性自認・障がいの有無・年齢・信条・社会的身分などを理由とした一切の差別を行わないことをグループ共通の人権方針としています。

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皆さまとの公正な関係を保ち、より良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。

☞ [H2Oリテイリンググループ人権方針については当社ウェブサイトをご覧ください。](#)

☞ [H2OリテイリンググループCSR調達方針については当社ウェブサイトをご覧ください。](#)

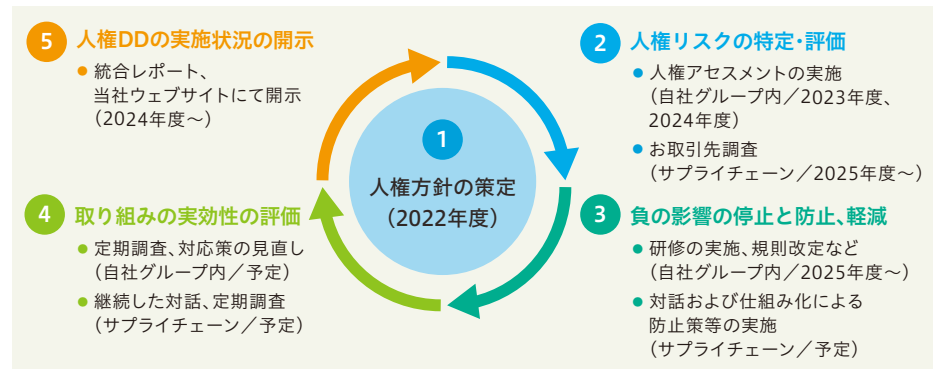
人権デュー・ディリジェンスの推進

当社グループでは、グループ内における人権デュー・ディリジェンス(人権DD)の実施と体制構築、続いてサプライチェーンでの実施というステップで取り組んでいます。

グループ内では2023年度から検討を始め、2024年度に人権リスクの特定・評価を完了、負の影響を停止・防止、軽減させるための対応策を実施しています。サプライチェーンでは課題の特定・評価に向けて、2025年度よりお取引先調査を開始しました。

また、特定された人権リスクについては、是正・救済措置を講じる体制を整備し、継続的な改善につなげていきます。

当社グループおよび当社サプライチェーンにおける人権DDのプロセス



自社グループ内における取り組み

人権アセスメントにて特定された人権課題「ハラスメント」「長時間労働」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内の労働環境・人権部会にて取り組みを進めています。

ハラスメントを未然に防ぐため、職場環境の改善にまで踏み込んだグループ合同研修を実施しているほか、グループ全社を対象にLGBTQ+に関する差別解消を規定した就業規則改定を行っています。また、課題の早期発見や予防に向け、グループ全体に向けたコンプライアンス窓口も設置しています。

2026年度には、グループ各社に対し2回目となる人権課題に関する調査を実施。改善すべき人権課題の確認と見直しを進めています。

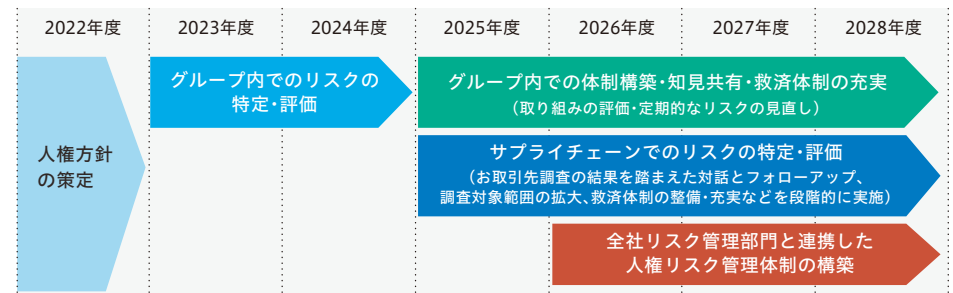
お取引先との対話

サプライチェーンにおける人権課題の把握や解決に向けては、双方向の対話を通じた協働が特に重要だと考え、当社グループでは重要な人権課題の特定に際し、主要3社(阪急阪神百貨店、関西フードマーケット、エイチ・ツー・オー商業開発)において、お取引先との対話を実施しています。

阪急阪神百貨店およびエイチ・ツー・オー商業開発では、主に売上高を基準にして2025年度から2026年度にかけ、126社に対してお取引先調査を実施。その中から6社と対話の機会を設けました。関西フードマーケットでは、2026年度にPB商品の製造委託先である7社と対話し、コミュニケーションを強化しています。

より実効性の高い取り組みの実施を目指し、今後もお取引先との対話を継続していきます。

推進ステップと今後の取り組み



サステナビリティ戦略

基本テーマに基づく取り組み

ダイバーシティ&インクルージョン

生活者のニーズやライフスタイルが多様化する中、小売を中核事業とする当社グループでは、新しい価値を生み出し、提供し続けるために、さまざまな価値観や視点を取り入れることが欠かせません。そのためにも、多様な人材が個々の力を十分に発揮し活躍できるよう、ダイバーシティ&インクルージョンを重視した経営を推進しています。

グループ一体で取り組む女性活躍推進と多様な働き方

当社グループでは、誰もが自分らしくキャリアを描き、活躍できる組織を目指しています。中でも、従業員の約半数を占める女性の活躍は、当社グループにとって大変重要だと考えており、優先順位を高く置き、取り組みを進めています。現在は、管理職候補の母集団不足などの課題の解消に向け、家事・育児との両立支援に力を入れています。

阪急阪神百貨店では「女性リーダー育成プログラム」が成果を上げ、受講生の多くが成長を実感し、実際の昇格につながっています。エイチ・ツー・オー商業開発では指導的ポストへの登用で管理職比率が上昇しました。食品スーパーは、各社の統合の過程で課題があるものの、育成プログラムの整備を最優先で進めています。

これからもグループ一体となって女性活躍と多様な働き方を推進していきます。

Topics

一人ひとりが生き生きと働ける風土醸成を目指して「ダイバーシティウィークス」

2025年11月、従業員が互いの価値観や個性を尊重し、さまざまな力を生かせる環境づくりを目的に「ダイバーシティウィークス」を開催しました。全5回にわたり、異文化理解やLGBTQ+などをテーマに、ゲーム、座談会、ワークショップなどを実施。その内容はグループ全社へと共有され、お互いへの理解を深め、多様性を受容する風土の醸成につながっています。



健康経営

当社グループにとって、すべての従業員が心身ともに健やかで、生き生きと輝けることはグループの未来を支える大切な基盤です。そのために、誰もが安心して力を発揮できる環境づくりを積極的に進め、特にメンタルケアにおいては、一人ひとりの心に寄り添う手厚くきめ細かなサポート体制を整えています。

手厚いケアとサポートで、みんなが安心して輝ける職場へ

グループ全体で健康経営をさらに推進するため、2026年4月に「グループ健康管理センター」を設立しました(→P.45「人事施策の具体事例」)。

また、「健康診断」「ストレスチェック」「メンタルヘルスケア」などの取り組みで、これからも仕事と治療の両立支援やスムーズな復職サポートを総合的に進め、誰もが心身ともに健康に活躍できる職場づくりを目指していきます。

主な取り組み

健康診断	短時間で働くパート従業員を含むすべての常用労働者を対象に、法定基準を上回る充実した健康診断を全社で実施しています。実施可能な事業所では、胃カメラ検査や腹部エコー検査など、法定以上の詳細な検査項目を導入しています。 また、当社の従業員の約7割が女性であることから、乳がん検診など女性特有の健康診断項目も新たに導入し、推奨しています。
ストレスチェック	従業員50名未満の事業所も含め、法定基準以上のストレスチェックを実施しています。
メンタルヘルスケア	従業員の心の健康維持を最重要課題の一つと捉え、ストレスチェックに加えて、より詳細なメンタルヘルス疾患の判定を行うための「心の健康アンケート」を、グループ全従業員に向けて隔年で実施中です。2027年度からはウェブシステムを活用し、より充実したアンケートへと改定する予定です。 さらに、産業医やカウンセラーを配置することで、すべての従業員が気軽に相談できるメンタルヘルスサポート体制を整えています。

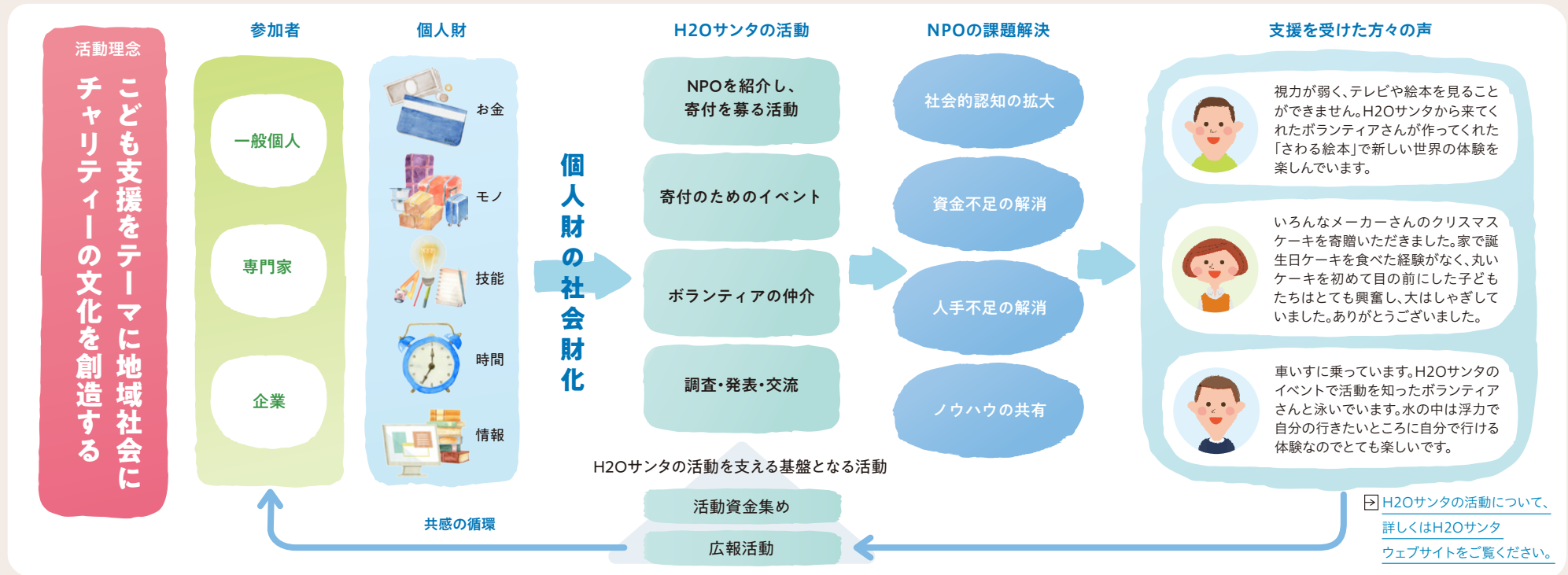
特集

一般財団法人H2Oサンタ10周年



H2Oサンタは、“お買物途中のふとしたきっかけで、気軽にチャリティーに参加してほしい”という思いを込めて、2012年の阪急うめだ本店グランドオープンとともに活動をスタートしました。そして、より多くの方に活動にご参画いただくために「誰もが誰かのサンタになれる。」を合言葉として2015年11月に一般財団法人H2Oサンタを設立しました。良い活動をされているのに、まだ多くの方がご存じでない子ども支援に取り組む社会貢献団体を、百貨店や食品スーパーなどH2Oリテイリンググループの店舗でご紹介しています。地域の方々につなぎ、チャリティーの輪を広げ、2025年11月で10周年を迎えました。

H2Oサンタがつなぐチャリティーの輪



事務局長よりメッセージ



外間 孝次

新しい豊かさを循環させるため、地域・団体・賛助会員の皆さまとの連携を育んできた10年。次の10年は、互いの強みや持てる力を掛け合わせ、未来を共創するパートナーシップをより深く根づかせていきます。そしてH2Oサンタが広めるチャリティーの輪を、より大きく強固なネットワークとして確立していきます。

数字で振り返る10年

皆さまの想いをつないだ寄付総額

2億2,211万9,028円

イベント参加者数

約27万人

ご紹介した
社会貢献団体数

累計 109団体

従業員ボランティア
参加者数

延べ 1,281名

社会課題をお伝えする
講演会等

回数 209回
参加者数 3,284名

H2Oサンタの活動を支える方々
法人・個人賛助会員数 H2Oサンタ社員
基金加入者数

(2025年3月31日時点) 298会員
(2025年10月31日時点) 2,418名



ガバナンス

61 社外取締役メッセージ

63 コーポレートガバナンス

68 リスクマネジメント

社外取締役メッセージ



**独自の価値を磨き上げ、
実行力の向上を追求する**

社外取締役 **中野 健二郎**

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

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

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



**「生きたガバナンス」が
拓く、持続的な価値創造と
ブランドの深化**

社外取締役 **石原 真弓**

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

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

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

社外取締役メッセージ



人的資本こそが 価値創造の源泉

社外取締役 関口 暢子

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

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

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



新任

現場へのリスペクトと 多様な知見の融合で、 唯一無二のブランドへ

社外取締役 廣富 靖以

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

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

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

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

コーポレートガバナンス

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

コーポレートガバナンス強化の取り組み

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

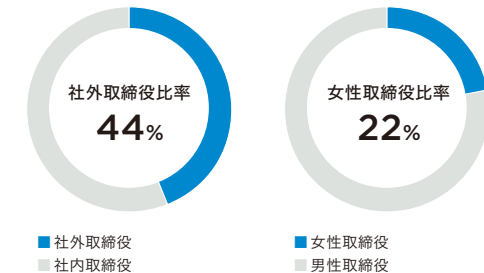
コーポレートガバナンス強化の変遷

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

※取締役・監査役の員数は各年定時株主総会終了時点

コーポレートガバナンス ハイライト

取締役構成比率 (2026年6月24日時点)



コーポレートガバナンスに関する基本原則

株主の権利を尊重し、平等性を確保する

株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する

会社情報を適切に開示し、透明性を確保する

独立社外取締役の適切な関与が得られる仕組みを構築するなど、取締役会による業務執行の監督機能の強化を図る

中長期的な企業価値の向上に資する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う

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

コーポレートガバナンス

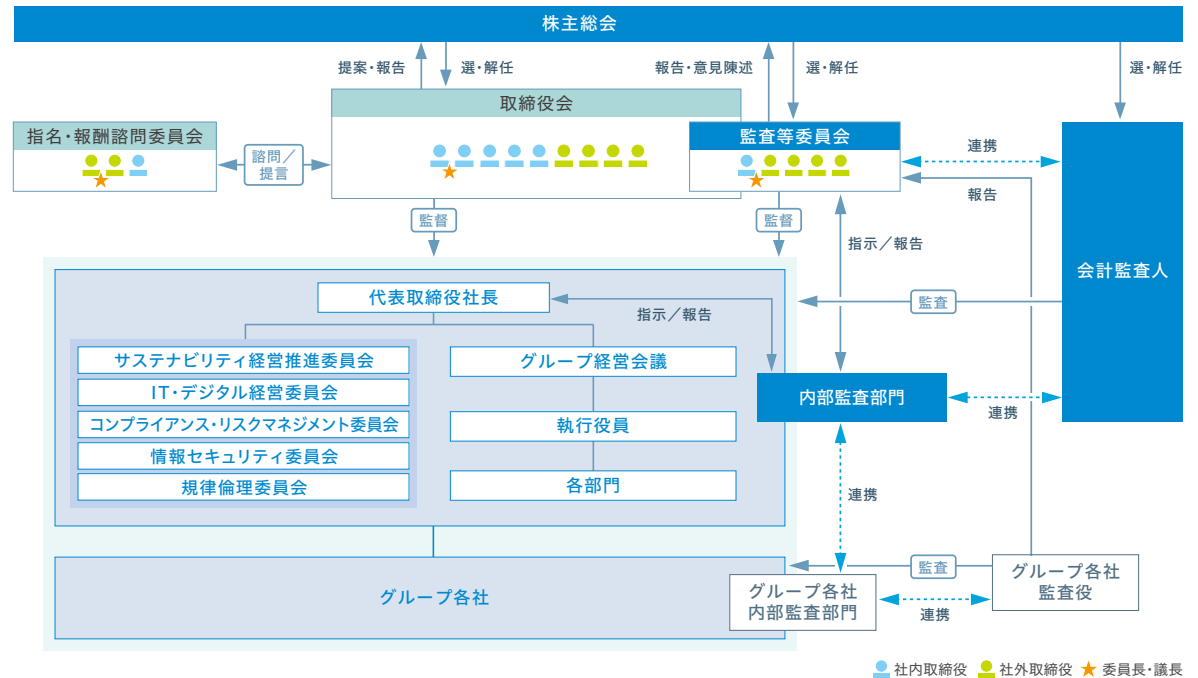
統治体制の概要

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

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

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

コーポレートガバナンス体制図



指名・報酬諮問委員会

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

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

委員会メンバー（2026年6月末現在）

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

コーポレートガバナンス

取締役会活動実績（2025年度）

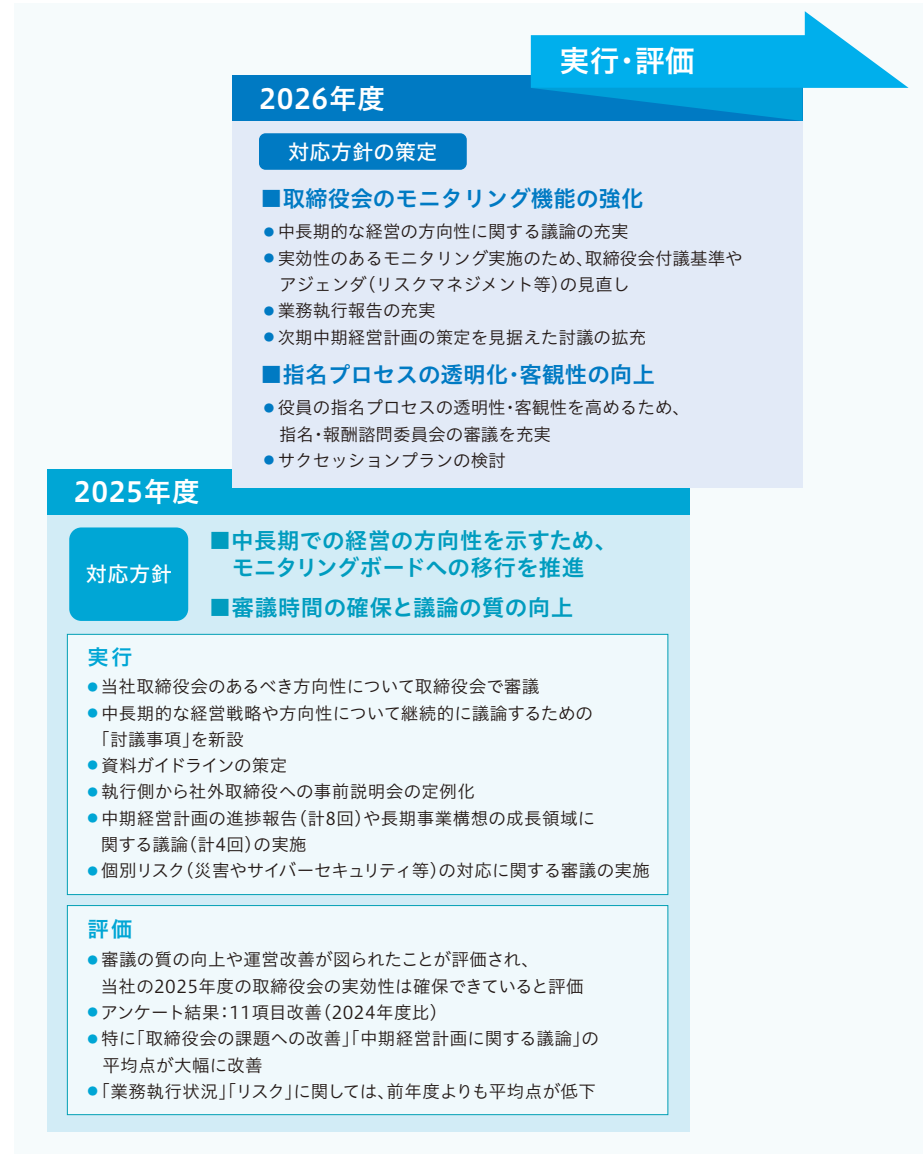
取締役会開催回数	定例11回（書面決議を除く）
社外取締役平均出席率	97.7%
平均審議時間	約2時間30分
議案件数（書面決議を除く）	決議事項：50件、報告事項：40件、討議事項：5件
オフサイトミーティング開催回数	5回（阪急うめだ本店の売場見学を含む）
主な審議事項	
成長戦略・投融資	「長期事業構想2030 Ver.2アップデート」の検討（全体構想、新富裕層ビジネス、顧客データ活用ビジネス、まち元気創造ビジネスなど）、中期経営計画の進捗報告（百貨店事業、食品事業、海外顧客ビジネスなど）、年度投資計画、資金計画、子会社貸付 など
業績	決算関連、月次業績報告、業績予想 など
資本政策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

取締役会の実効性評価

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

評価手法	●5段階評価と自由記述を組み合わせた記名式アンケート ●アンケート結果を踏まえ取締役会で討議
アンケート項目	●取締役会の構成、運営、議題および取締役会を支える体制についてなど約20項目
主なご意見 ●投資案件の成果・効果の検証報告や課題子会社・事業についての審議を充実させてほしい ●事業・戦略リスクも含めたリスクマネジメントに関する議論をさらに拡充してほしい ●投資家からの意見や要望について、定期的に取締役会で報告してもらいたい ●取締役の指名プロセス・選任基準などについての議論の充実を求める	

取締役会実効性評価におけるPDCAサイクルによるスパイラルアップ



コーポレートガバナンス

役員報酬制度

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

基本方針

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

報酬構成

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

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

役員報酬構成イメージ図

代表取締役の場合



取締役執行役員の場合



☞ [その他役員報酬制度の内容について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。](#)

各報酬と対象者

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

譲渡制限付株式の概要

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

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

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

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

コーポレートガバナンス

スキルマトリックス

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

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

氏名	現在の地位・担当	企業経営	財務・会計・ファイナンス	コンプライアンス・法務・リスク管理	マーケティング	DX・IT	人材開発	ESG・サステナビリティ	スキルの根拠
 荒木 直也	代表取締役社長	●			●			●	(株)阪急阪神百貨店での複数の新店開発の経験や同社の社長就任中における百貨店事業の大幅な収益改善を実現するなど、企業経営やマーケティングの領域において豊富な経験と高い見識を有しています。
 山口 俊比古	代表取締役百貨店事業担当	●			●			●	(株)阪急阪神百貨店における店長や店舗企画、マーケティングなど幅広い分野での経験に加え、同社社長として、百貨店の新しい価値創造を推進するなど企業経営においても高い見識を有しています。
 嶋田 泰夫	取締役	●							都市交通、不動産、エンターテインメントなどをコア事業として展開する阪急阪神ホールディングス(株)の代表取締役社長グループCEOとして、企業経営について高い見識を有しています。
 渡邊 学	取締役専務執行役員食品事業担当	●	●			●		●	前職(ITセキュリティ会社を含む)での要職の経験に加え、当社では経営企画、サステナビリティ、財務担当の執行役員として経営企画・管理の両面で豊富な実務経験と高い見識を有しています。
 後藤 健志	取締役常勤監査等委員		●	●					財務・経理業務の経験に加え、中核会社の監査役を10年以上務め、証券アナリストや公認内部監査人の資格を有するなど、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
 中野 健二郎	取締役監査等委員*	●	●	●					(株)三井住友銀行や京阪神ビルディング(株)の経営者としての豊富な経験により、企業経営およびファイナンスの分野における高い専門性を有しています。
 石原 真弓	取締役監査等委員*			●					弁護士としてこれまで培ってきた企業法務やリスク管理・コンプライアンスなどに関する専門的な知識と経験を有しています。
 関口 暢子	取締役監査等委員*		●			●	●		経営コンサルタントでの経験や事業会社における経理や経営企画業務、人事制度改革などの経験に加え、DX・ITにおいても幅広い知見を有しています。
 廣富 靖以	取締役監査等委員*	●	●	●					(株)りそな銀行や共英製鋼(株)の経営者としての豊富な経験により、企業経営およびファイナンスの分野における高い専門性を有しています。

*は独立・社外

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

執行役員一覧

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

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

➡ [上記の項目について、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。](#)

コーポレートガバナンス リスクマネジメント



常務執行役員
池嶋 勝

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

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

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

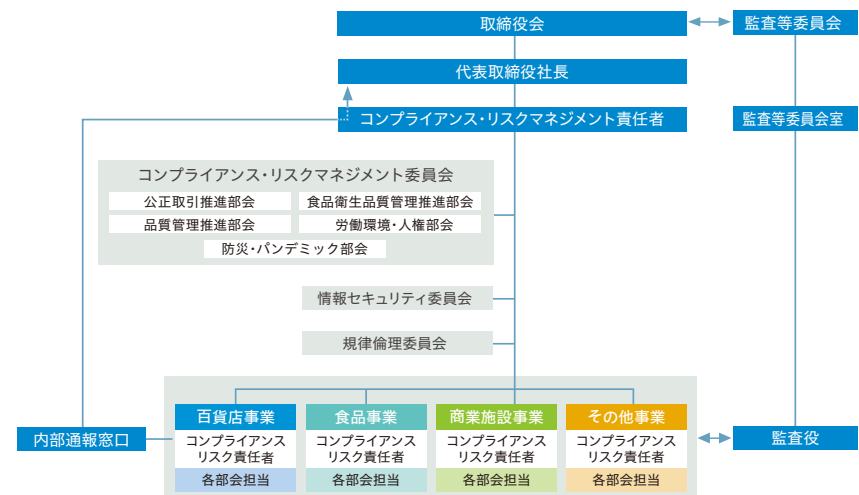
全従業員が主体的にリスクの低減と適切なリスクテイクを行える風土を醸成し、持続的な企業価値向上をゆるぎない体制で支えていきます。

コンプライアンス推進・リスク管理体制

当社では、リスク発生の予防対策、リスク発生時の報告、発生リスクへの対応の原則、対応策の実施などを骨子とする「リスク管理規程」を制定しています。また、コンプライアンス推進に関しては、当社グループの役員および従業員が当社グループの基本方針、倫理・法令・ルールなどに基き行動するための基本姿勢を「H2Oリテイリンググループ行動規範」として定めるとともに、「グループコンプライアンス規程」を制定し、当社グループのコンプライアンス推進に関する基本方針ならびにルールを定めています。そして、リスクの未然防止と発生時の損失最小化、コンプライアンス体制の構築・整備を推進するためのリスクマネジメント体制を整備し、「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」「情報セキュリティ委員会」において、当社グループにおけるリスク情報の収集・対応策の策定を行っていくとともに、当社および当社グループ各事業に責任者を置き、各事業において、事業の特性に応じたリスク対策を自発的かつ計画的に講じる仕組みの構築を行っています。

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

コンプライアンス推進・リスク管理体制図(2026年度)



コーポレートガバナンス リスクマネジメント

情報セキュリティおよび個人情報保護の推進

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

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

顧客情報保護体制の強化と信頼の構築

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

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

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



☞ [プライバシーセンターについて、詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。](#)

三位一体のデータガバナンス体制と顧客データ基盤の安全運用

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

AI技術を活用したセキュリティ運用の高度化

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

全社的なセキュリティ文化の醸成

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

コーポレートガバナンス

リスクマネジメント

災害時の安全・安心の向上

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

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

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

2025年度 委員会および各部会での取り組み

コンプライアンス・リスクマネジメント委員会	- 南海トラフ地震対策および情報セキュリティについて、現状の取り組み内容や課題の確認、今後の対応に関する審議を実施。 - 人権デュー・ディリジェンス実施後におけるグループ各社の改善取り組みの進捗や、製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律(中小受託取引適正化法)への対応について報告。 - コンプライアンス連絡会において、各法改正への対応および顧客情報保護体制の強化などについて周知・啓発を実施。
公正取引推進部会	- 中小受託取引適正化法への対応に向けた基本方針を決定・周知。 - グループ各社の実態調査や適用対象となる取引の洗い出しを実施。調査結果を踏まえ、グループ各社の対応をサポート。
食品衛生品質管理推進部会	- 表示適正化の推進、業態別衛生管理の強化、食中毒予防などを通じたグループの品質管理レベルの向上を推進。 - グループ品質管理基準の見直しと周知徹底。

内部通報・ハラスメント対策

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

内部通報相談件数(グループ合計)

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

品質管理推進部会	- 広告等の表示表現の適正化、取扱商品の外観・縫製の適正化推進、および従業員に対する現場力向上のための教育を実施。 - 景品表示法・業機法に関するグループ共通表示ガイドラインの一部改訂と、機能性評価ガイドラインの制定。
情報セキュリティ部会 ※2026年度より情報セキュリティ委員会	- 脆弱性管理対象の拡充等によるセキュリティ運用の高度化、ならびに個人情報保護基盤の実装・運用整備等のデータ管理高度化を推進。 - ガイドラインの年次評価・見直し、セキュリティ統制プロセスの実行、事故防止への取り組み推進によるガバナンスの強化。
労働環境・人権部会	人権デュー・ディリジェンスにより特定されたリスク・課題(長時間労働、適正な労働時間管理、ダイバーシティ&インクルージョン、安全衛生管理体制)に対し、予防策・軽減策を提案するなど、各社での改善取り組みを推進。
防災・パンデミック部会	- グループ一斉安否確認訓練、および大規模災害を想定したH2Oリテイリング本部とグループ各社本部との情報連携訓練を実施。 - 被害影響の特定、初動対応の見直し、グループ各社本部への非常用IP無線の配備等により、南海トラフ地震発生時における実践的な対応力を強化。

データ集

72 業績サマリー(2015～2025年度)

73 環境データ／協定締結先一覧

74 人的資本データ

76 会社沿革

77 会社情報／株式情報

業績サマリー (2015～2025年度)

(単位:百万円)

会計年度	年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	決算年月	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
総額売上高*		915,690	901,221	921,871	926,872	897,289	739,198	788,108	979,723	1,073,866	1,159,632	1,162,431
売上高		915,690	901,221	921,871	926,872	897,289	739,198	518,447	628,089	657,400	681,759	680,215
営業利益		23,825	22,542	22,765	20,422	11,171	△ 4,438	740	11,388	26,188	34,830	32,386
経常利益		23,060	21,725	24,272	21,376	11,831	△ 2,907	2,346	13,004	27,875	35,909	34,508
親会社株主に帰属する当期純利益		14,053	14,298	14,636	2,162	△ 13,150	△ 24,791	9,872	16,382	21,905	34,842	29,950
設備投資		20,110	28,060	26,443	32,039	35,125	22,699	25,256	31,160	31,754	31,299	27,555
減価償却費		16,230	15,857	16,223	17,399	18,519	18,141	17,902	19,159	19,970	23,472	24,785
営業活動によるキャッシュ・フロー		24,539	38,742	32,739	15,392	9,871	12,755	6,465	30,295	49,332	46,268	48,333
投資活動によるキャッシュ・フロー		5,852	△25,325	△35,492	△ 36,682	△ 22,451	△ 20,761	△ 5,203	5,782	△17,752	△13,304	△4,724
財務活動によるキャッシュ・フロー		△26,207	21,703	△13,812	9,581	△ 16,440	31,859	△28,578	△ 12,549	△22,531	△44,990	△41,444
会計年度末												
純資産		252,587	264,323	280,807	279,603	244,634	229,277	260,938	272,814	294,026	313,420	325,440
自己資本		251,554	263,220	279,569	278,364	243,317	228,134	236,844	248,821	268,668	299,257	309,941
総資産		597,041	640,543	661,873	663,335	586,904	625,945	654,558	686,423	710,089	730,499	714,709
1株当たり情報												
純資産(円)		2,038.83	2,131.97	2,263.95	2,252.28	1,967.90	1,843.78	1,922.25	2,137.87	2,331.48	2,448.54	2,695.07
当期純利益(円)		113.93	115.84	118.54	17.50	△106.38	△200.45	79.84	135.85	189.82	295.51	254.39
配当金(円)		35	40	40	40	40	25	25	25	28	42	46
財務指標												
営業利益率(%)		2.6	2.5	2.5	2.2	1.2	△0.6	0.1	1.8	4.0	5.1	4.8
自己資本比率(%)		42.1	41.1	42.2	42.0	41.5	36.4	36.2	36.2	37.8	41.0	43.4
自己資本当期純利益率(%)		5.6	5.6	5.4	0.8	△5.0	△10.5	4.2	6.7	8.5	12.3	9.8
総資産経常利益率(%)		3.8	3.5	3.7	3.2	1.9	△0.5	0.4	1.9	4.0	5.0	4.8
連結配当性向(%)		30.7	34.5	33.7	228.5	—	—	31.3	18.4	14.8	14.2	18.1

※当社は2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」等を適用しており、総額売上高は同基準等の影響を除いた従前の会計基準による売上高に相当します。

環境データ／協定締結先一覧

環境データ

項目	範囲	単位	2023年度	2024年度	2025年度
エネルギー使用量					
電力	連結	千kWh	529,119	513,337	494,388
ガス	連結	千m³	7,009	7,421	7,275
温水・冷水・蒸気	連結	千GJ	151	137	140
ガソリン・軽油	連結	千GJ	9	9	9
合計	連結	千GJ	5,041	4,940	4,747
温室効果ガス排出量					
スコープ1	連結	千t-CO ₂ e	54	53	49
スコープ2	連結	千t-CO ₂ e	193	199	177
スコープ3	主要4社	千t-CO ₂ e	3,114	3,218	3,170
スコープ3 カテゴリ1 購入した商品・サービス	主要4社	千t-CO ₂ e	2,822	2,948	2,899
水使用量					
水使用	主要4社	千m³	3,004	2,838	3,021
容器包装					
紙資材	主要4社	t	1,251	1,333	1,368
プラスチック資材	主要4社	t	3,625	3,544	3,322
廃棄物					
廃棄物総発生量	主要4社	t	55,462	49,183	50,938
リサイクル率	主要4社	%	66.6	65.3	69.7
食品廃棄物発生量	主要3社	t	11,286	11,009	10,293
食品リサイクル率	主要3社	%	48.8	58.0	66.1

範囲

連結	阪急阪神百貨店、イズミヤ・阪急オアシス、関西スーパーマーケット、エイチ・ツー・オー商業開発ほか主要10社（事業会社の合併などにより、2023年度は主要14社、2024年度は主要12社）
主要4社	阪急阪神百貨店、イズミヤ・阪急オアシス、関西スーパーマーケット、エイチ・ツー・オー商業開発
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

※イズミヤ・阪急オアシスと関西スーパーマーケットは、2026年4月1日に合併し、関西フードマーケットに商号変更しました。

温室効果ガス排出量の算定について

スコープ1	排出量＝Σ（燃料使用量×CO ₂ 排出係数 ^{※1} ）＋Σ（エネルギー起源のCO ₂ 以外のGHG排出量×地球温暖化係数 ^{※1} ）
スコープ2	排出量＝Σ（購入電力量など（温水・冷水・蒸気を含む）×CO ₂ 排出係数 ^{※1} ）
スコープ3 カテゴリ1	排出量＝Σ{（自社が購入した商品金額）×（排出原単位 ^{※2} ）}

※1 地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく係数

電力・ガスについては、環境省・経済産業省公表の事業者別排出係数を使用しています。

※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Ver3.6を参照しています。

協定締結先一覧

締結時期	主体	締結先	内容	
2021年	2月	阪急阪神百貨店	岡山県真庭市	地方創生に係る包括連携協定
	4月	エイチ・ツー・オー リテイリング	大阪府河内長野市	まちづくりに関する連携協定
	5月	エイチ・ツー・オー リテイリング	株式会社ローソン	包括業務提携契約
	7月	エイチ・ツー・オー リテイリング	大阪府	包括連携協定
	7月	エイチ・ツー・オー リテイリング	株式会社万代	包括業務提携契約
2022年	3月	阪急阪神百貨店	環境省	国立公園オフィシャルパートナーシップ
	7月	エイチ・ツー・オー リテイリング	兵庫県宝塚市	包括連携協定
	9月	エイチ・ツー・オー リテイリング	大手前大学	包括連携協定
2023年	3月	エイチ・ツー・オー リテイリング	神戸大学	包括連携協定
	3月	エイチ・ツー・オー リテイリング	兵庫県川西市	包括連携協定
	6月	エイチ・ツー・オー リテイリング	神戸市	包括連携協定
2024年	4月	エイチ・ツー・オー商業開発	奈良県広陵町	包括連携協定
	8月	エイチ・ツー・オー商業開発	愛媛県	企業版ふるさと納税の活用を通じた地方創生の推進に関する連携協定
	11月	エイチ・ツー・オー商業開発	学校法人修成学園	産学連携協定
	12月	エイチ・ツー・オー商業開発	大阪市西淀川区	包括連携協定
2025年	3月	エイチ・ツー・オー リテイリング	関西大学 ビジネスデータサイエンス学部	連携協定（データサイエンティスト育成と社会実装を推進）
	3月	エイチ・ツー・オー リテイリング	株式会社 パナソニックグループ	包括業務提携（持続可能な未来社会の創造に向けた共創プロジェクト）
	10月	エイチ・ツー・オー リテイリング	滋賀大学 データサイエンス・AIイノベーション研究推進センター	連携協定（高度データサイエンス人材の育成と新たな顧客価値創造を推進）
2026年	2月	エイチ・ツー・オー リテイリング	兵庫県三田市	健康増進に関する連携協定
	7月	エイチ・ツー・オー リテイリング	大阪府箕面市	豊かな山麓環境を共に育み、未来に継ぐ取組等に関する包括連携協定

人的資本データ

項目	範囲	単位	2023年度			2024年度			2025年度		
			社員	契約・PA	合計	社員	契約・PA	合計	社員	契約・PA	合計
従業員数	百貨店事業	名	2,869	1,614	4,483	2,663	1,531	4,194	2,596	1,467	4,063
	食品事業	名	3,727	12,117	15,844	3,562	11,663	15,225	3,454	12,172	15,626
	商業施設事業	名	554	1,243	1,797	387	550	937	391	538	929
	その他事業	名	1,046	2,151	3,197	1,391	2,162	3,553	1,334	2,170	3,504
	連結	名	8,196	17,125	25,321	8,003	15,906	23,909	7,775	16,347	24,122
女性従業員比率	百貨店事業	%	65.6	78.5	70.2	65.9	78.9	70.7	67.1	76.0	70.7
	食品事業	%	28.5	76.3	65.1	27.9	76.6	65.3	28.3	81.3	65.3
	商業施設事業	%	29.8	51.6	44.9	38.2	55.4	50.3	38.9	76.9	50.3
	その他事業	%	56.3	77.3	70.4	62.5	78.1	72.0	62.4	82.6	72.0
	連結	%	45.1	74.9	65.2	47.1	75.8	66.4	47.6	81.0	66.4
女性管理職比率	百貨店事業	%	—	—	18.5	—	—	16.8	—	—	18.6
	食品事業	%	—	—	6.8	—	—	7.5	—	—	7.5
	商業施設事業	%	—	—	17.0	—	—	22.0	—	—	22.5
	その他事業	%	—	—	29.0	—	—	28.2	—	—	27.0
	連結	%	—	—	14.5	—	—	15.0	—	—	15.1
男女賃金格差	百貨店事業	%	60.7	67.3	57.7	63.6	66.9	60.0	64.9	68.0	62.0
	食品事業	%	80.4	100.1	55.1	79.6	90.0	56.9	81.8	92.5	63.2
	商業施設事業	%	86.1	65.4	57.0	81.9	45.6	45.9	85.8	47.5	47.6
	その他事業	%	70.4	111.0	72.1	65.2	89.1	61.7	48.3	96.1	55.1
	連結	%	77.6	90.9	57.2	77.8	81.4	56.8	76.2	84.2	60.1
育児休業取得者数	百貨店事業	名	37	6	43	67	17	84	44	10	54
	食品事業	名	41	13	54	55	37	92	56	26	82
	商業施設事業	名	5	1	6	8	2	10	5	1	6
	その他事業	名	29	7	36	27	16	43	37	18	55
	連結	名	112	27	139	157	72	229	142	55	197

(注) 1.従業員数は、各年度の有価証券報告書に記載の人員数を記載しております。(社員は期末従業員数、契約・PAは8時間換算のうえ期中平均した臨時従業員数。執行役員、受け入れ出向者を含み、他社への出向者は除きます)

2.女性従業員比率以下の各指標は、2025年度末現在においてグループに属しており、集計可能な会社を対象としています。

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

4.男女賃金格差と育児休業取得者数は、受け入れ出向者を除き、他社への出向者を含んだ雇用元での集計となります。

人的資本データ

項目	範囲	単位	2023年度			2024年度			2025年度		
			社員	契約・PA	合計	社員	契約・PA	合計	社員	契約・PA	合計
男性育児休業取得率	百貨店事業	%	81.3	100.0	87.5	100.0	—	100.0	100.0	—	100.0
	食品事業	%	30.3	—	30.3	61.9	100.0	74.2	83.9	100.0	84.4
	商業施設事業	%	50.0	—	50.0	100.0	—	100.0	100.0	—	100.0
	その他事業	%	50.0	—	50.0	83.3	100.0	85.7	100.0	—	100.0
	連結	%	47.2	100.0	49.1	75.0	100.0	80.9	90.7	100.0	90.9
介護休業取得者数	百貨店事業	名	2	2	4	0	3	3	5	10	15
	食品事業	名	3	4	7	1	8	9	4	13	17
	商業施設事業	名	1	0	1	0	1	1	0	2	2
	その他事業	名	1	1	2	3	2	5	1	1	2
	連結	名	7	7	14	4	14	18	10	26	36
有給休暇取得率	百貨店事業	%	63.7	82.1	69.5	65.0	83.0	70.8	63.1	82.6	69.9
	食品事業	%	52.3	80.2	73.7	56.3	85.0	77.9	64.3	86.2	81.2
	商業施設事業	%	63.8	68.5	67.0	58.8	85.8	75.9	58.5	85.5	75.4
	その他事業	%	68.1	69.3	68.8	74.9	74.8	74.8	72.2	84.3	79.8
	連結	%	59.0	78.8	72.0	61.4	84.0	76.2	64.3	85.6	78.7
離職率	百貨店事業	%	2.4	13.4	6.0	5.6	12.3	7.8	1.3	11.4	4.8
	食品事業	%	6.5	18.8	15.9	4.6	14.8	12.3	5.8	16.1	13.6
	商業施設事業	%	5.7	19.5	15.7	4.4	13.3	10.2	3.5	13.2	9.8
	その他事業	%	9.8	24.8	17.6	11.2	24.4	18.1	9.8	26.9	18.4
	連結	%	5.1	18.6	14.0	5.6	15.0	11.7	4.5	16.1	12.0
障がい者雇用率	連結	%	—	—	3.08	—	—	2.94	—	—	2.97
総額人件費	連結	億円	—	—	966	—	—	994	—	—	990
人的資本ROI*	連結	%	—	—	27.1	—	—	35.0	—	—	32.7

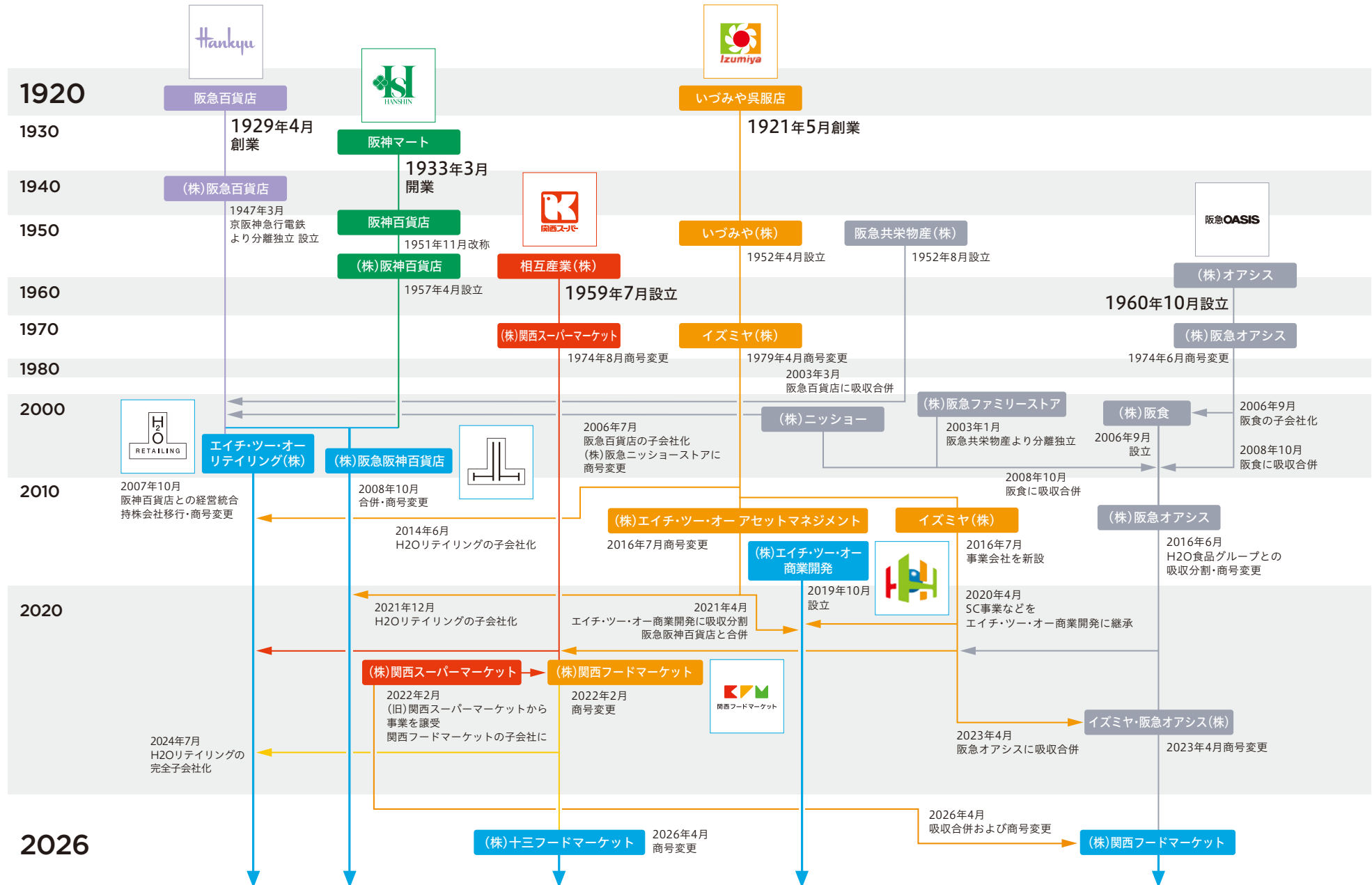
(注) 1.男性育児休業取得率から離職率までの各指標は、受け入れ出向者を除き、他社への出向者を含んだ雇用元での集計となります。

2.障がい者雇用は、特例子会社制度及び企業グループ適用に加え、企業グループ算定特例による対象者も通算したグループ全体の雇用率となっています。

3.総額人件費及び人的資本ROIはグループ内調整後の連結決算数値に基づいて算出しています。

※人的資本ROI＝営業利益／総額人件費×100

会社沿革



会社情報／株式情報（2026年3月31日現在）

会社概要

商号	エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社 H2O RETAILING CORPORATION
本店所在地	大阪市北区角田町8番7号
設立	1947年3月7日 2007年10月1日 商号変更
資本金	17,796百万円
グループ従業員数	24,122名（正規雇用 7,775名、非正規雇用* 16,347名）
ウェブサイト	https://www.h2o-retailing.co.jp

※8時間換算・期中平均

主なグループ会社

株式会社阪急阪神百貨店	百貨店の運営
イズミヤ・阪急オアシス株式会社 ^{※1}	食品スーパーの運営
株式会社関西スーパーマーケット ^{※1}	食品スーパーの運営
株式会社関西フードマーケット ^{※2}	食品スーパー各社の経営企画・管理
株式会社エイチ・ツー・オー 商業開発	商業施設の運営、衣料品・住居関連商品の販売

※1 2026年4月1日に、イズミヤ・阪急オアシス株式会社と株式会社関西スーパーマーケットは合併し、株式会社関西フードマーケットに商号変更しました。

※2 2026年4月1日に、株式会社関西フードマーケットは株式会社十三フードマーケットへ商号変更しました。

☞ [グループ企業一覧については当社ウェブサイトをご覧ください。](#)

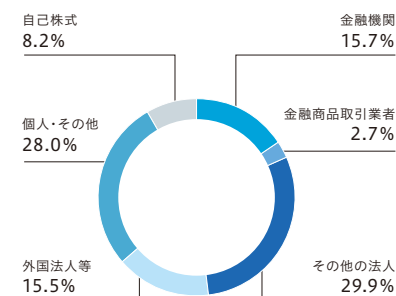
株式情報

発行可能株式総数	150,000,000株
発行済株式の総数	125,201,396株
上場証券取引	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	8242
株主数	64,990名

「JPX日経インデックス400」の構成銘柄に
初選定されました。（2026年8月31日～2027年8月30日）



株式の状況



大株主の状況

株主名	持株数(千株)	出資比率(%)
阪神電気鉄道株式会社	14,749	12.83
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,992	11.30
阪急阪神ホールディングス株式会社	8,336	7.25
関西フードマーケット取引先持株会	5,146	4.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,310	2.88
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	2,705	2.35
H2Oリテイリンググループ従業員持株会	1,895	1.65
伊藤忠食品株式会社	1,431	1.24
国分グループ本社株式会社	1,415	1.23
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	1,265	1.10

(注) 1. 当社は自己株式を保有していますが、上記大株主からは除外しています。

2. 出資比率は、発行済株式の総数から自己株式を除いた数に基づき算出しています。

編集後記

「統合レポート2026」では、当社グループの「長期事業構想2030 Ver.2 アップデート」および「中期経営計画2024-2026」の進捗をご報告するとともに、私たちの成長戦略と持続的な価値創造の姿を明確にお伝えすることを目的に編集しています。本年度は次なる躍進への成長の方向性と、それを実現しうる根拠である地域密着型の事業基盤・施策について、株主・投資家の皆さまをはじめ、従業員や地域社会を含むすべてのステークホルダーの皆さまにご理解いただくことに重点を置きました。当社グループの掲げる5つの重点成長領域について詳しく取り上げ、当社の目指す未来をより深くご理解いただけるよう努めています。私たちは、今後も適切な情報開示を行い、ステークホルダーの皆さまとの対話の機会につながることを目指して取り組んでいきます。



編集：経営企画グループ コーポレートコミュニケーション室