

## トップメッセージ

規模拡大のみならず、  
独自の価値提供で  
地域社会を支える存在を  
確立していきます。

「Beyond Supermarket」をスローガンに掲げる第3次中期経営計画を通じて、持続的成長へのエンジンを駆動し続けるU.S.M.Hグループ。2024年度後半には、いなげやとの経営統合による「関東1兆円SM構想」が具体化します。ここでは、グループが目指す未来像をお伝えし、今後の方向性をご説明申し上げます。

代表取締役社長

藤田 元宏



### 1 外部環境の認識と展望

**国内経済がデフレからインフレにシフトし、  
物価上昇が拡大。  
構造変革の加速が求められた1年。**

流通・小売業を取り巻く事業環境を概観すると、少子高齢化の進行や消費者意識の多様化が市場の長期的なトレンドとなる中、近年はコロナ禍がもたらした社会変化を経て、原材料・エネルギー価格の高騰や円安を背景に物価の上昇が拡大してきました。スーパーマーケット業界各社は今、事業の存続に向けて構造変革のさらなる加速を求められている状況にあります。

私たちU.S.M.Hグループは、こうした大きな社会変化に対して「どうありたいのか」という根源的な問いに向き合い、自らのサステナブルな将来像を徹底的に考え、その実現に向けて第3次中期経営計画（2023年度～2025年度）を策定、始動しました。本計画は、生活者の方々を中心とする地域社会、そして当社グループの従業員とその家族の「ウェルビーイング」を目指し、すべてのステークホルダーの皆さまとともに発展すべく、商品・店舗・収益を変革していく3年間の取り組みです。

計画1年目の2023年度は、コロナ禍の影響が続いた前年度と比較して、人々の往来も活気を取り戻し、来日外国人によるインバウンド消費の動きもコロナ禍前の水準を超えるなど、社会活動・経済活動は全般的に回復基調で推移しました。その一方で、エネルギー価格の高騰や円安を背景とする原料調達価格の高止まり、物流費・人件費などの上昇が続き、コスト環境が大きく悪化した1年でした。食品や生活関連商品の値上げも相次ぎ、消費者の節約志向がより顕著となりました。

## トップメッセージ

こうした環境下当社グループの2023年度連結業績は、第3次中期経営計画で想定した数値を大きく下回りました。厳しい外部環境への対応において、やはりさまざまなコストや価格の上昇に抗い切れなかったと捉えています。

言い換えれば、国内経済がデフレからインフレにシフトしていく環境を迎える中で、私たちが何を見てどのような対処をすべきかということを考えると、お客さまの家計がどうなっているか、お客さまの心配ごとは何なのかといった部分を捉えもっと細やかな対応が必要だったと思います。それを徹底することができなかった点が、2023年度の大きな反省です。

今後を展望すると、当面こうした外部環境が継続するものと見られ、その中で私たちの事業が持続性を追求していくために何が必要か、これからの取り組みが問われてきます。今まで常識としていた水準とは異なる効率性や収益性を求めることが、当社グループにとって非常に大事になってくるでしょう。そうなると、従来のビジネスモデルを変革することが求められてきます。既存のインフラを変え、従業員の働き方や仕事に対する考え方、進め

方を変えていく。その必要性が明らかになってきました。

私たちが第3次中期経営計画(Beyond Supermarket)を通じて進めていく商品・店舗・収益の変革は、こうした外部環境認識を踏まえたものです。これらの変革の進捗は着実に進み、計画2年目から具体的に実を結びはじめ、当社グループの持続性につながっていくものと期待しています。

### 2 2023年度を振り返って

#### 厳しいコスト環境の中、マルエツとマックスバリュ関東が堅調ながらカスミが苦戦し、減収・減益。

この1年の営業状況を振り返ると、都心部を中心に展開するマルエツは、大型改装を含む既存店の活性化を図りつつ、お客さまへの独自価値の提供に向けて、デリカ・生鮮デリカやプライベートブランド「maruetsu365」の強化を進めました。同時にお客さまの利便性に応えるラストワンマイルづくりとして、オンラインデリバリーやクイックコマース、配送サービスの利用可能店舗を拡大する一方、フルセルフレジの導入や棚卸・発注のデジタル活用などにより、業務のローコスト化を推進していきました。こうした取り組みが成果を上げ、2023年度は営業収益を着実に伸ばし、前年度を大きく上回る利益を確保することができました。現在のマルエツは、過去2年間の厳しい経営環境を克服し、本間新社長のリーダーシップのもと、組織風土を含む全社的な変革を遂げつつあります。

茨城県を地盤とするカスミは、重点戦略と位置づけるデジタルブランド「ignica」の拡大に向けて、プリペ

イド機能付きポイントカード「Scan&Goカード」の発行枚数拡大と利用率増加に注力しました。新たなポイントプログラムの導入やさまざまな特典の提供、キャンペーンの実施など、同カードを軸とするサービスの拡充と利便性向上に努めた結果、2023年度末現在の発行枚数は120万枚におよび、利用率はアプリも含めて55%に達しました。しかし新たな販促施策がお客さまに浸透するまでの時間を要していることなどから、客数が前年度を下回り、また設備面の先行投資や施策関連コストの増加を受け、2023年度は減収・減益となりました。デジタルによる新たな領域へのシフトを目指す中で、お客さまのニーズ把握に問題があるところは、反省すべき点だと感じています。業績の早期回復を果たすべく、もう一度ビジネスの原点に立ち戻る必要があるでしょう。

マックスバリュ関東は、地域のお客さまのライフスタイルに合わせた商品・サービスの強化を打ち出し、現場で働く従業員一人ひとりの声を活かした店舗活性化施策を実施しました。こうした取り組みを通じて、買物体験型スーパーマーケットとしての提供価値を高める一方、オンラインデリバリーの拡充に努め、さらなるお客さまの利便性向上を図っていきました。結果として2023年度は、増収・増益の好業績を収めることができましたが、さらなる収益規模の拡大、利益率の拡大に向けて、これからの成長を描きながら、会社の健全性をもう一段高めなくてはなりません。

以上により当社グループの2023年度連結業績は、営業収益7,066億円(前期比0.3%減)、営業利益69億円(前期比8.2%増)、経常利益69億円(前期比6.0%増)、親会社株主に帰属する当期純利益10億円(前期比24.6%減)にとどまりました。



## トップメッセージ

### 3 U.S.M.Hグループの現在地

#### スーパーマーケットの枠を超えた 価値創造と持続的成長を実現すべく、 三つの「エンジン」を駆動。

第3次中期経営計画の業績目標に対し、初年度の定量目標には遅れが生じましたが、定性面には一定の進捗が見られ、今後の巻き返しが可能であると認識しています。

本計画は、「Beyond Supermarket」をスローガンに掲げ、従来のスーパーマーケットの枠を超えた価値創造と持続的な事業成長を実現すべく、三つの「エンジン」からなる戦略を推進します。このうち「第1エンジン=店舗と商品の変革による収益拡大」は、既存事業を中心とする成長戦略であり、商品開発による差別化やデジタルを活用したサービス提供、新たな店舗フォーマット作りなどを通じて、事業基盤の強化を図るものです。

今のところ「第1エンジン」の進捗は、特に店舗の変革においてカスミが先行し、「Scan&Go」のサービス展開や新業態「BLANDE」のレストラン配送を開始した他、各事業会社ともセルフレジの導入を拡大しています。また商品の変革では、マルエツの「maruetsu365」をはじめ各事業会社においてプライベートブランドの商品開発に注力し、順調に売上を伸ばしています。働き方やコスト認識を変え、スピード感を上げて新たな取り組みを進めなければ生き残れないという危機感は、グループの従業員一人ひとりに浸透しつつあり、それが計画2年目以降の展開にも活かされてくると思います。

「第2エンジン=OMO(オンライン・オフライン融合)による店舗外収益の拡大」は、オンラインデリバリーやクイックコマース、マーケットプレイス、移動スーパー、

無人店舗などのチャンネルを統合・拡大し、OMOの実装により店舗の外に収益を求めていく取り組みです。言い換えれば、ローカルスーパーに求められる役割を挙げ、より多くのお客さまのニーズに応えていきます。

2023年度のOMO関連売上高は、目標の100億円に対して約70億円の実績となっており、前年度実績の約50億円からは着実に伸長したものの、本来目指すところから半年ほど遅れた進捗状況と捉えています。市場の成長は十分期待できることから、計画最終年度までに本来の目標水準へキャッチアップしていく見込みです。

そして「第3エンジン=ビジネス領域の拡大」は、当社グループが持つ知財やノウハウを活かした新たなビジネス領域を開発し、収益につなげていきます。

現在、スマートフォン決済アプリ・DXサービスツールの提供、植物工場の運営ノウハウ活用、プラントベースフードの販路開拓などを事業シーズとしており、2023年度はコンソーシアムの立ち上げなどを進めつつ、他業界の方々にご注目いただき、商談が入ってくるようになったところです。植物工場やプラントベースフードは、環境配慮や社会課題対応などのニーズが見込まれ、出口戦略や事業展開に関しても、当社グループから幅広い提案が可能で、2024年度は、具体的な実績を上げたいと考えています。

このように第3次中期経営計画の成長戦略は、「第1エンジン」の商品・店舗から、「第2エンジン」を通じた地域との関係づくりへ、さらに「第3エンジン」が志向する社会課題解決へ、価値提供の幅を拡げていくチャレンジです。各取り組みにバラツキはありますが、全体としてはスタートをうまく切ることができましたので、これから成果の創出に向けて、グループ内の連携をより強めてまいります。

### 4 関東1兆円構想に向けて

#### 生活者に寄り添い、地域を支える意識を 拡大した組織に浸透させ、 一人ひとりの行動を通じて体现。

当社は、イオン株式会社ならびに株式会社いなげやとの基本合意書を2023年4月に締結し、「関東における1兆円のスーパーマーケット構想」の実現に向けて動き出しました。当社による株式会社いなげやの完全子会社化に関する株式交換契約および経営統合契約締結のもと当社は、2024年11月を目途にいなげやを完全子会社とする経営統合を実施し、同社をU.S.M.Hグループに迎える予定です。これにより3社は業務提携を深め、イオンのプライベートブランド商品「トップバリュ」の導入拡大、商品の共同調達、地域の客層に合わせた店舗展開や各社業態の活性化、物流センターやプロセスセンターの機能整理・活用、発行カード類の共同利用といった連携を図ります。

将来的には売上高1兆円・1,000店舗体制を構築し、関東圏ナンバーワンのスーパーマーケット企業を目指す中で、当社グループによる企業価値拡大への取り組みは、大きく変化していきます。現在進行中の第3次中期経営計画も見直しが求められてきますが、詳細は経営統合に向けた協議を踏まえ、順次発表させていただきます。

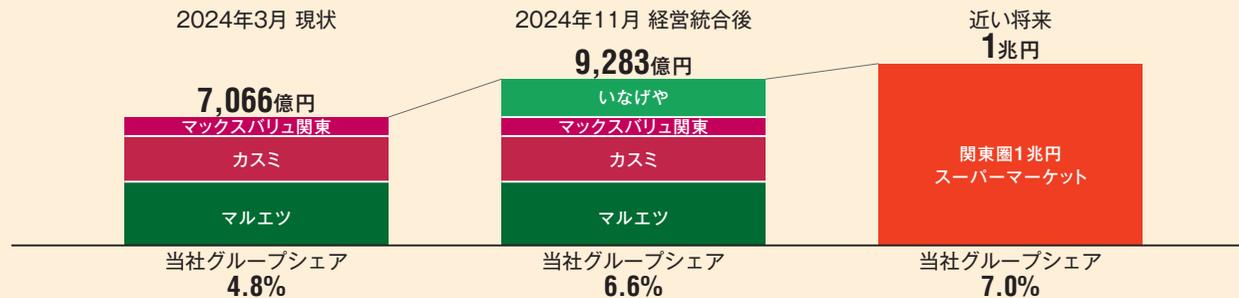
経営統合後の私たちがどのような姿を目指すのか、その将来像についても今後段階的にお伝えすることになりますが、現時点で申し上げられるのは、各社とも生活者に寄り添う姿勢を重視し、地域への貢献や社会課題解決への想いを共有しているということです。そうした意識を拡大した組織の隅々まで浸透させ、従業員一人ひとりの行動を通じて体现するための取り組みが重要に

## トップメッセージ

### 「関東における1兆円のスーパーマーケット構想」の実現に向けて

現在、当社グループは関東圏において約4.8%のマーケットシェアを有しておりますが、株式会社いなげやが参画したのち、近い将来には売上高合計1兆円、マーケットシェアは7%を想定しております。さらに新たな事業会社の参画を歓迎し、さらなる売上規模を拡大し、イオングループにおける関東食品スーパーの中心的役割を担うことで、地域のお客さまやお取引先さま、従業員や地域社会のステークホルダーの皆さまに、店舗や商品を通じて貢献し続けてまいります。

### 関東圏スーパーマーケット売上高シェア



なります。統合によるスケールメリットや強みを持続的な事業成長につなげていく上で、お客さまの視点に立った価値提供がベースになることは間違いありません。その上大切なのは、人的資本の十全な活用であり、従業員目線によるオープンな組織づくりで自由闊達な企業グループを実現したいと思っています。

当社グループにおける経営統合に限らず、流通・小売業界では今、生き残りをかけた合従連衡の動きが加速しています。その中で一定規模以下の企業は、突出した独自性がなければ存続できない状況となっていました。さらに多くの事業体が統合を繰り返していけば、これからは売上高1兆円の企業グループでも、独自性がなければ淘汰される側になる可能性があります。規模を拡大すれば安泰ということではなく、独自の価値提供によってエリアごとに異なるニーズに応え、地域社会を支える存在として商圏における足場を固めていく、そうしたスー

ーパーマーケットを目指すべきです。

### 5 ステークホルダーの皆さまへ

**より大きな社会的貢献を果たすべく、「結び付き」を深め、多くの人々が「集う」グループへ進化。**

ここに述べてきましたように、第3次中期経営計画の成長戦略を通じた商品・店舗から地域との関係づくり、さらに社会課題解決へと広がっていく価値提供や、「関東における1兆円構想」の前提となる企業姿勢、お客さま視点・従業員の目線に立った取り組みは、いずれも当社グループのマテリアリティ（重要課題）として特定したテーマ・項目に結び付くものです。

当社グループは2023年3月、サステナビリティ推進の執行体制として、当社取締役会および経営会議の下に

管理本部サステナビリティ担当を配置し、当社の管理本部を中心とするグループ各社との連携・モニタリング体制を構築しました。本体制のもと、マテリアリティに基づくサステナビリティ経営の実践は、グループ全体で共有化され、取り組みを強化しています。

「Beyond Supermarket」の具現化に向けた事業の変革を遂げ、関東圏ナンバーワンのスーパーマーケット企業を実現すべくチャレンジしていく中で、私たちはすべてのステークホルダーの皆さまとの「結び付き」を深め、さらに多くの人々が「集う」グループへと進化し、より大きな社会的貢献を果たしてまいります。

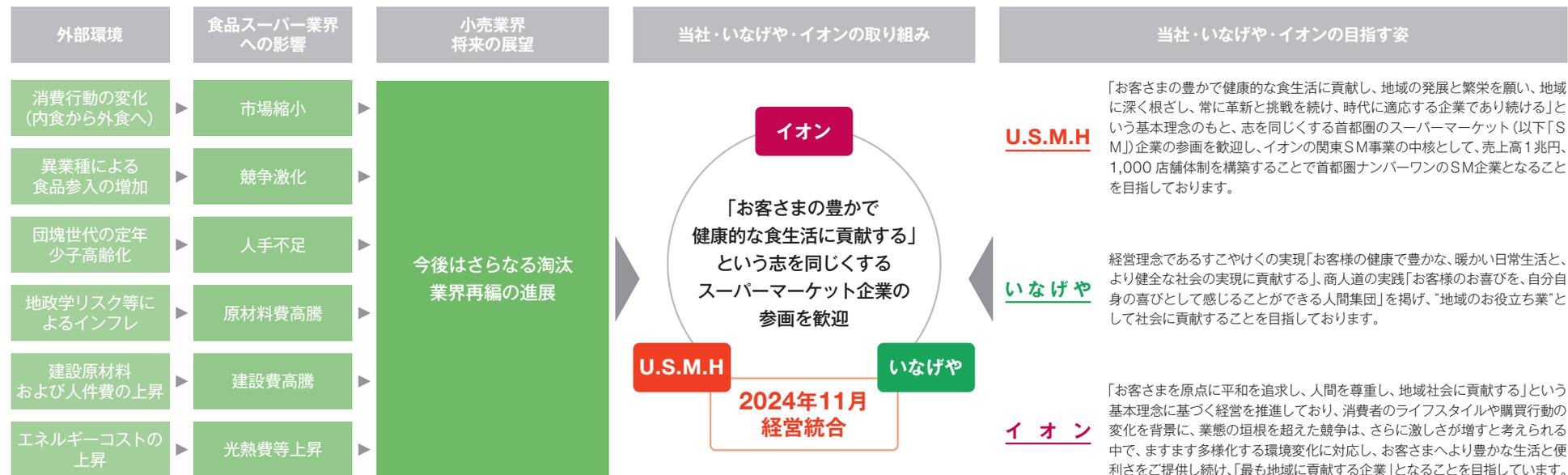
ステークホルダーの皆さまには、これからのU.S.M.Hグループの飛躍にご注目・ご期待いただき、引き続き一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



## 「関東における1兆円のスーパーマーケット構想」の実現

当社、株式会社いなげやおよびイオン株式会社は、今後さらなる競争激化が見込まれる関東圏において、スピード感をもってお客さまのニーズに応え続け、地域社会と共生し、ともに成長、地域の持続可能な未来を築いていくためには、すでに提携関係にあるイオン株式会社と株式会社いなげやとの関係を強化し、いなげやがイオンの連結子会社としてイオングループに参画するとともに、U.S.M.Hといなげやの経営統合を実現し、U.S.M.Hとともに「関東における1兆円のスーパーマーケット構想」を進めることが最適と判断し、2023年4月25日に、本基本合意書の締結を致しました。資本関係の強化と経営統合を通じ、デジタル、商品、人財、決済インフラ等イオングループのさまざまなアセットを最大限活用するとともに、1兆円のスーパーマーケットグループとして新たなビジネスモデルへの進化を進め、企業価値の最大化を目指すべく、2024年4月18日に、「株式会社いなげやとの株式交換契約および経営統合契約締結の件」を決議致しました。

### ■スケールメリットを活かした新たなビジネスモデルへ



### ■地域のお客さまの暮らしや食生活への持続的貢献

当社と株式会社いなげやとの経営統合は、お互いの企業理念で掲げるように、『お客さまの豊かで健康的な食生活に貢献する』ことに主眼を置いております。

お客さまの暮らしや意識が多様化している中において、商品の共同調達による『価格』へのお役立ちや、デジタルサービスによる『時間』への貢献を果たしてまいります。

また、日常のお買い物では欠かすことのできない『ポイント』の利便性向上はもちろんのこと、お客さまから選び続けられ、お買い物していただける『店舗』を磨き続けていくことが、“地域社会への持続的貢献”であり、結果として企業価値の向上に資すると考えております。

“コスバ”へのお役立ち	“タイバ”へのお役立ち	“ポイ活”へのお役立ち	“お買い物”へのお役立ち
<ul style="list-style-type: none"> <li>● トップバリュの販売を拡大</li> <li>● NBメーカー品の価格引下げ</li> <li>● 海外直輸入商品の展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● セルフレジの導入拡大</li> <li>● Scan&amp;Goの利便性向上</li> <li>● オンラインデリバリーの進化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● クレジットカード、電子マネー</li> <li>● ポイントカード共同利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相互の店舗活性化</li> <li>● 地域に合わせた店舗展開</li> <li>● 多様な店舗フォーマット</li> </ul>

# 価値創造モデル

## 経営資源 >> P.11

### 人的資本

多様な人材と活躍できる組織・風土



### 財務資本

積極的投資を支える財務基盤



### 製造資本

肥沃なマーケット(関東圏)への展開



### 知的資本

商品や店舗開発経験知財等



### 社会・関係資本

行政や地域のお客さまとの信頼関係



### 自然資本

事業推進における環境負荷の軽減



### 資源の配分強化

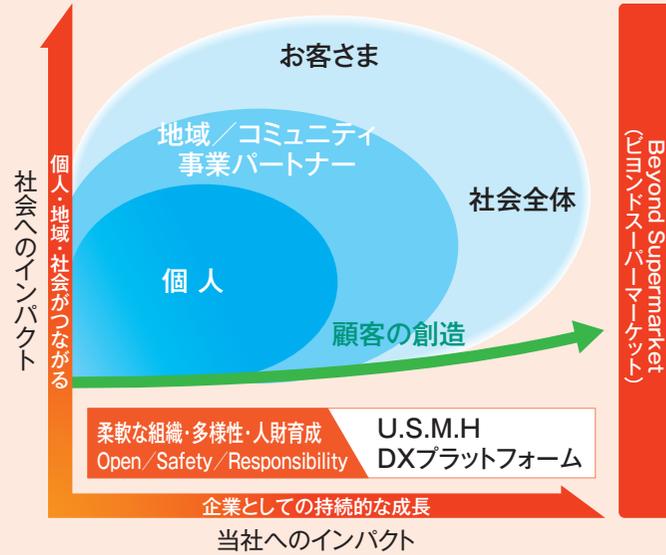
新たな店舗モデル

自社独自商品の製造と流通

国内外のお取引先ネットワーク

さまざまなデータ分析に基づくマーケティング

## 成長戦略 (ビジネスモデル)



## 提供する価値

### お客さま

食の安全・安心と食を通じた豊かで楽しい生活の実現



### 従業員

働きがいのある職場ダイバーシティの実現



### 地域社会

地域の発展と地域の人々のつながりの実現



### ビジネスパートナー

公平・公正で持続可能なサプライチェーンの実現



### 株主・投資家

透明性の高い経営による企業価値の最大化



### 地球環境

カーボンニュートラルと循環型社会の実現



## 目指す姿

# 豊かで健康的な食生活を通じて地域の発展と繁栄を実現する

(ウェルビーイングの実現)

## マテリアリティ (重要課題) >> P.26

脱炭素とサーキュラーエコノミーの実現

食やサービスを通じた豊かで健やかな暮らしの創造

食の安全と安心

多様な人材の活躍と働きがいの追求

持続可能な食のバリューチェーン

企業統治の強化

## 外部環境 社会の変化

外部環境の変化を踏まえた、当社のリスク・機会の分析

生活者の意識・行動の変化  
商品イニシアチブ世代の変化

人口減少や高齢化社会

小売業界の競争の激化

テクノロジーの変化

人権問題

輸入コストの上昇

# 価値創造の源泉

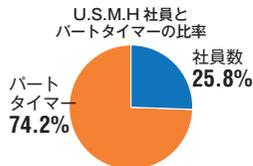
これまで当社が培ってきた経営資源の強みを活かし、新たな価値創造にチャレンジしていきます。

## 人的資本 >> P.30



### 多様な人財と活躍できる組織・風土

- 従業員数 (8時間換算) : **27,905人**
  - ▶ 社員数 : 7,192人
  - ▶ パートタイマー : 20,713人
- 女性管理職比率 : **7.9%**

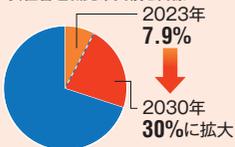


### さらなる資本の進化に向けて

グループ全従業員 (パート含む) 男女比率



女性管理職比率実績と目標



## 知的資本 >> P.23



### 商品や店舗開発経験、知財等

- 自社オリジナルブランドの拡充  
「eatime」(194SKU)  
各事業会社のオリジナルブランドの合計SKU数 : 約7,000SKU (2024年2月末現在)



ignica「Scan & Go」

デジタルブランド「ignica (イグニカ)」

### さらなる資本の進化に向けて

- 自社製造商品の拡大
- 自社ノウハウの社外への拡大



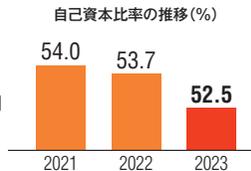
植物由来の代替肉BEYOND MEAT®を使用したレトルト食品(野菜カレー・ポロネーゼ)

## 財務資本 >> P.24



### 積極的投資を支える財務基盤

- 売上高 : **6,904億円**
- 総資産 : **2,855億円**
- 営業キャッシュ・フロー : **214億円**
- 自己資本比率 : **52.5%**



### さらなる資本の進化に向けて

- ROE目標6%
- 新店、既存店活性化への継続投資

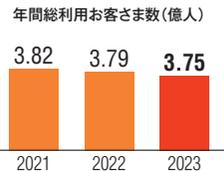


## 社会関係資本 >> P.37



### 行政や地域のお客さまとの信頼関係

- 2023年度年間お客さま数 : **3.8億人**
- フードドライブ実施店舗数 : **94店舗**
- 地域包括連携自治体数 : **28**
- 災害時物資供給協定自治体数 : **58**



### さらなる資本の進化に向けて

- 地域行政・団体との連携による認知の強化
- フードバンク団体、こども食堂との連携強化



マルエツのフードドライブ活動

## 製造資本 >> P.15 >> P.22



### 肥沃なマーケット (関東圏) への展開

- 店舗数 : 関東1都6県に**520店舗超**
- オフィス内無人店舗、移動スーパー
- Green Growers植物工場、プロセスセンター(PC)の増強・増設



U.S.M.Hの植物工場

### さらなる資本の進化に向けて

- デリカプロセスセンター等、商品開発の追求による売場の活性化
- 自社製造における安定した物流網の構築



## 自然資本 >> P.27



### 事業推進における環境負荷の軽減

- 資源店頭回収サイクルの推進 : **2023年度約4,300トン回収**
- グループ電力における再生可能エネルギーの割合 : **約78%**
- 2024年度再生可能エネルギーによる想定CO<sub>2</sub>削減量 : **16.5万トン**



太陽光パネルを当社グループ34店舗に設置

### さらなる資本の進化に向けて

- 省エネルギー実装店舗の構築
- 資源店頭回収の拡大
- フードロスの削減強化



マックスバリュ関東食品残さを飼料循環した豚の正肉販売