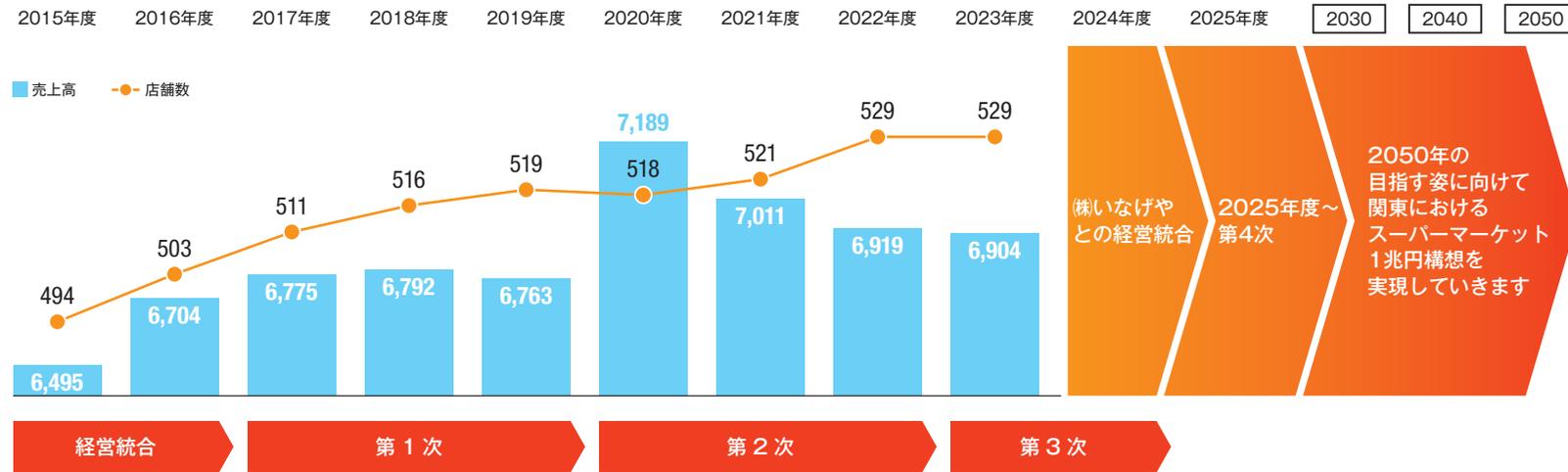


「第3次中期経営計画—Beyond Supermarketへの挑戦へ—」と未来像

当社ユニテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社は2015年に誕生しました。少子高齢化が進む国内において、唯一肥沃なマーケットである首都圏では、同業他社や異業種の食品小売業をはじめとした競争環境は年々厳しさを増しており、お客さまの生活様式の変化や多様化する消費行動の中、事業子会社3社は「融和」から「融合」へと進化し、成長に向けた変革を推進してきました。これからも持続的に地域のお客さまの豊かで健康的な食生活に貢献し続けるために、地球環境の保全やすべてのステークホルダーの皆さまのウェルビーイングを実現するために、当社は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」グループへ進化し続けていきます。

中期経営計画の変遷

単位：億円



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)

U.S.M.Hの誕生

U.S.M.Hは首都圏No.1を目指し、質・量ともにその市場規模にふさわしい商品やサービスを提供するために連合体を形成し、各社の総力を結集して革新を図るために実現した経営統合により誕生しました。

「融和」から「融合」へ

次の10年の成長に向け新たなステージとなり、事業会社が自律的な経営の中で描く成長戦略に、ホールディングスの機能発揮による成長戦略との相乗効果によってゴールに到達することを目指しました。そのために、事業インフラ共通化によるシナジーの最大化に努めました。

成長に向けた変革

既存のビジネスモデルを新たなものとするため、成長に向けた変革に取り組みました。コスト構造、フォーマット、ワークスタイル、デジタルのそれぞれの改革を推進するも、生活様式が多様化し、コストプッシュインフレにより収益力向上やオペレーションの効率化に課題を残しました。

Beyond Supermarketへ

Well-beingに対する強い信念を持ち、独自の価値創造をし続けることで、地域社会に貢献し、地域と一緒に成長していく企業へと転身を図ることに全力をあげていきます。

■株式会社いなげやとの経営統合を踏まえた顧客提供価値の目指す姿

- ① 価格・品質面でお値打ちなトップバリュをはじめとしたPB商品の拡大
- ② ナショナルブランド・地域・輸入等の共同調達による商品価値の向上
- ③ 店舗活性化ノウハウを相互利用し、地域や暮らしに合わせた店舗の展開
- ④ 物流や製造拠点の機能整理と活用による新しい業態の展開
- ⑤ 資材の共同調達や後方業務統合によるコスト削減効果をサービスに転換
- ⑥ クレジットカード・電子マネー・アプリ等の共同利用やポイントへの還元
- ⑦ ネットビジネスやeコマースの共同開発や取り組みによる利便性の向上
- ⑧ イオングループの教育制度活用や人財交流による人的資本の活性化
- ⑨ お客さま情報・POS情報の分析と活用によるお買物の利便性の向上

第3次中期経営計画 (2023年度~2025年度)

第3次中期経営計画では「私たちは社会の中でどうありたいのか」という根源的な問いに向き合い、お客さまの生活様式や消費マインドの変化、市場動向の予測などを加味し、基本戦略を設計しました。基本戦略をベースに、事業会社別に戦略を検討し、事業会社の中期経営計画とU.S.M.Hの中期経営計画との一体化と連動を図り2023年度からスタート致しました。

■ 中期戦略 策定の背景

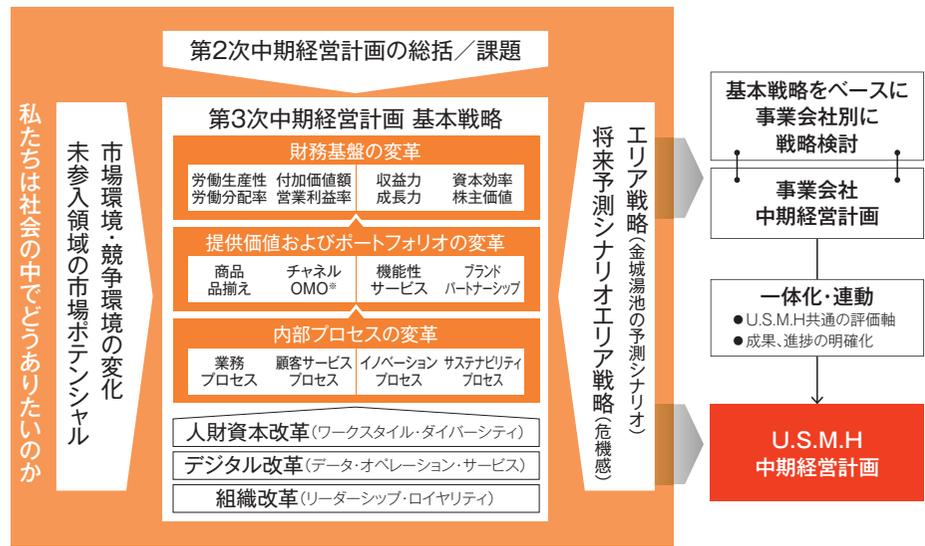
2023年度からスタートした第3次中期経営計画は、1年以上の時間をかけて、「私たちは社会の中でどうありたいのか」という根源的な問いに向き合い、お客さまの生活様式の変化や、日常生活における食料品価格の高騰、家計における光熱費の高騰など、市場動向の予測を加味し、事業会社ごとの議論も踏まえつつ、サステナブルな将来像を徹底的に考えてきました。

また、地球環境を保全するというエコロジーを意識した消費行動の拡大や、人権や多様性を尊重することを重視されるお客さまが増えていることから、地球環境や社会の要請にお応えするためにどうありたいかを考えつくし、企業と地域と社会の持続的な発展に向けて、第3次中期経営計画を策定しました。

強み	<ul style="list-style-type: none"> ● 肥沃な首都圏に520店舗超 ● デジタル開発・ノウハウ ● 食品工場、物流のインフラ 	課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品・サービスの陳腐化 ● 新たなパートナーとの連携 ● 収益構造変革の推進
機会	<ul style="list-style-type: none"> ● エssenシャルインフラ* ● 社内人財の活性化と育成 ● 独自性の創造と地域貢献 	リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギーコストの上昇 ● 製品原料価格の上昇

*エssenシャルインフラ：社会生活を支える基盤

■ 第3次中期経営計画全体ストラクチャー



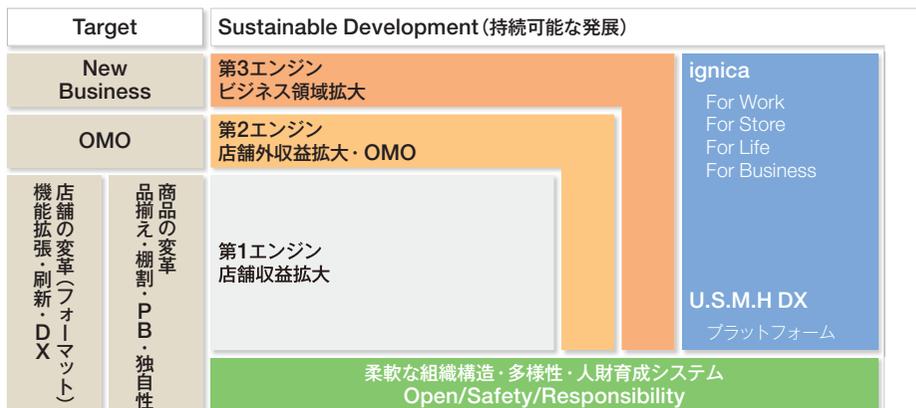
*OMO：Online Merges with Offlineの略（オンラインとオフラインの融合）

■ 第3次中期経営計画の重点項目

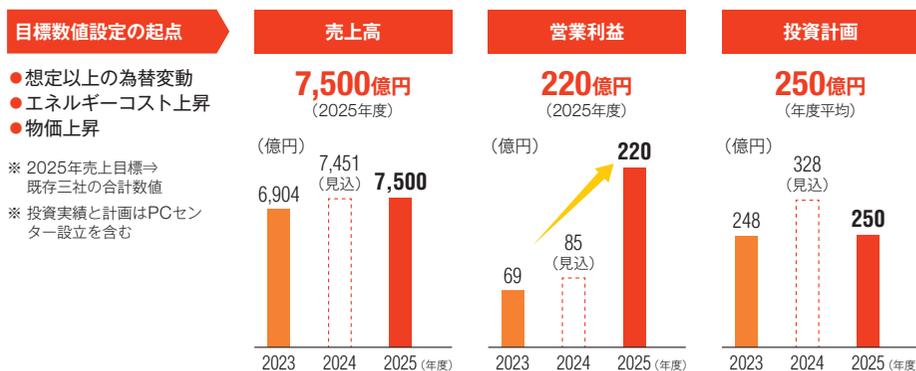
収益の変革	第3エンジン・新規領域開拓	New Format
収益の変革	アウトサイドデジタル*	
店舗の変革	機能拡張・刷新・デジタル	
商品の変革	品揃え・棚割・PB・独自性	

*アウトサイドデジタル：店舗外のデジタルサービス

■ 事業構造改革に向けた取り組み骨子



■ 売上高・営業利益・投資計画の実績と計画 ▶▶ P.24



第3次中期経営計画における2023年度の取り組み

U.S.M.Hグループでは、第3次中期経営計画で設定した経営課題の解決に向けて4つの変革とそれを支える3つの実行資源は、各々が連動し、広い領域にわたる取り組みとなっています。商品・店舗・収益における3つの取り組みを20のプロジェクトに分割し、各プロジェクトの連動に基づいて6つのユニットに集約して取り組みを進めております。プロジェクト全体には、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス、マルエツ、カスミ、マックスバリュ関東の4社から200名を超える人員が参加し、活動の迅速化と事業会社での試行、成果物の各社への浸透などを図ってまいります。

	戦略実行の背景	2023年度の取り組みおよび成果	本中計目標									
 <p>第1エンジン (店舗収益の拡大)</p>	<p>当社の株主、お客さま、従業員が多くお住いの首都圏には、それぞれの地域や生活圏に合わせた520を超える店舗を有しています。</p> <p>年間3.8億人を超えるお客さまが来店される店舗を、その地域ごとにお住いのステークホルダーの皆さまに選ばれ、ご利用し続けられることを目指して、商品と店舗の変革を推進していきます。</p>	<p>商品の変革 (取り組みの一例)</p> <p>下記のデリ・ミート商品開発に加え、独自商品の開発と導入を推進および海外ワインの直輸入取引の推進などに努めました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● BEYOND MEAT®商品開発数 デリ・ミート /22SKU フローズン /5SKU レトルト /3SKU 販路開拓 /8~10 ● ミールキット/8SKU  <p>店舗の変革 (取り組みの一例)</p> <p>お客さまへのサービス向上に主眼を置き、時間と場所に捉われない従業員教育として、動画閲覧環境の構築に努めました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● オンラインデリバリーのU.S.M.H共通トレーニングコンテンツの完成 ● 独自e-ラーニング環境の構築 年間動画再生数は約38,000回 ● 独自コンテンツは約850本制作 	<p>売上高 7,500億円 (2025年度)</p> <p>営業利益 220億円 (2025年度)</p> <p>投資計画 250億円 (2025年度)</p>									
 <p>第2エンジン (店舗外収益の拡大)</p>	<p>オンラインの買物体験とリアルな店舗でのお買物との融合を本格的に取り組みます。来店後の宅配やオンラインデリバリー、買物困難地域のお客さまへの移動スーパーの展開、さらには無人店舗の拡大を推進していきます。</p>	<p>収益の変革</p> <p>会員数および利用件数の拡大、1回あたりの買上点数のアップなど、既存店の取り組み強化に努めました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● オンラインデリバリー (OD/Qコマース) ● Eコマース (ignica/他社EC) ● ビヨンドストア (来店宅配/移動・無人店舗) <table border="1"> <tr> <td>前年比124%</td> <td rowspan="3">売上高 合計69億円</td> </tr> <tr> <td>前年比122%</td> </tr> <tr> <td>前年比120%</td> </tr> </table>	前年比124%	売上高 合計 69 億円	前年比122%	前年比120%	<p>売上高 (2025年度) 400億円規模に</p>					
前年比124%	売上高 合計 69 億円											
前年比122%												
前年比120%												
 <p>第3エンジン (ビジネス領域の拡大)</p>	<p>これまでに蓄積してきたデジタルサービスを知的財産として、一般のお客さまだけではなく、BtoBビジネス領域の拡大を図っていきます。</p>	<p>収益の変革</p> <p>ignicaデジタルサービス事業、植物工場ビジネスモデル事業、BEYOND MEAT®事業、それぞれの機能、役割を整理し、事業化計画の立案、営業領域の特定について計画し、事業としての展開を開始しました。</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>ignicaデジタルサービス事業</td> <td>植物工場ビジネスモデル事業</td> </tr> <tr> <td>導入社数</td> <td>2社</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>商談社数</td> <td>9社</td> <td>6社</td> </tr> </table>		ignicaデジタルサービス事業	植物工場ビジネスモデル事業	導入社数	2社	—	商談社数	9社	6社	<p>ignica TERRABASE BEYOND MEAT®</p> <p>新規事業 分野開拓</p>
	ignicaデジタルサービス事業	植物工場ビジネスモデル事業										
導入社数	2社	—										
商談社数	9社	6社										

価値創造ストーリーの実行戦略



「しあわせいかつ。」をブランドメッセージに掲げ、
お客さまの日々の暮らしにささやかな幸せをお届けします

トップメッセージ

株式会社マルエツ
代表取締役社長
本間 正治



当社は、創業から79年になる食品スーパーマーケット企業として、従業員教育、サービス・品質に裏付けされたお客さまからの信頼、そして肥沃なマーケットである東京都に「マルエツ プチ」を含む149店舗を展開する立地戦略等のアセットを有しています。

2023年度を初年度とする中期経営計画策定にあたり、ブランドメッセージである「しあわせいかつ。」

をもとに、日常の暮らしの中に、ちょっぴりしあわせな気持ちをお届けするスーパーマーケットであることを明文化し、それを私たちの「ありがたい姿」として実現していく決意を社内でも共有しています。

2023年度は増収増益で着地、6期連続で前期割れの客数は102.9%まで改善しました。

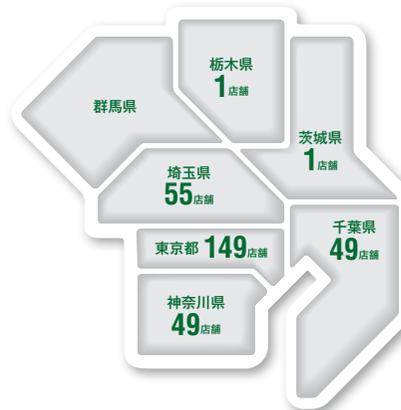
当社の課題は、圧倒的な支持を得る商品開発ができなかった点と、選ばれる品揃え、棚割りができなかった点であり、解決策は ①商品、店舗の活性化、②生産性改革 と捉えています。

①商品活性化の主テーマは、食品スーパーにとって究極のプライベートブランドともいえる「デリカ」にあります。当社のデリカは、「食べたらいしかった」と言っていただきますが、売場で「おいしそうに見える」デリカでなければ選んでいただくことはできません。2024年度は、当社初のデリカセンター「マルエツ草加デリカセンター」(埼玉県草加市)の稼働により、マルエツオリジナルのタレや味付けによる商品を開発し、「これがマルエツのデリカ」という独自性を発信し、見た目も、味も選ばれるデリカを目指します。そして青果、精肉、鮮魚、惣菜、すべての生鮮部門がデリカを中心に展開する「デリカシフト」の推進により、収益性を向上させます。あわせて店舗活性化は、2024年度から5ヵ年計画で優先順位を決めて原則、すべての店舗の若返りに取り組みます。

一方、②生産性改革の主軸となるデジタル施策は、セルフレジ、Scan&Go等U.S.M.H全体の取り組みの効果がでていきますし、リアルタイムの在庫管理が可能となったことでオンラインデリバリーの品揃え拡充が実現しました。

そして今後のOMO戦略においては、引き続き来店宅配「らくらくクマさん宅配便」が核であると位置づけています。マルエツは、やはり店舗が主役です。お客さまが店舗にお越しいただき、自分の目で見て、従業員との会話を通して、お買物が楽しいと感じていただける店舗を貫くために、店長経験をもつ経営トップである自分の役割として、店長のサポーターに徹して、店長がお客さま、従業員の方を見て、伸び伸びと力を発揮できる環境づくりに努めます。

そして、U.S.M.Hグループのけん引役としてさらなる成長を目指してまいります。



強みと課題



強み

- 人口の多い1都3県での約300店舗、260万人分のお客さま購買データ
- 創業79年の歴史で確立した教育体制、人財群
- 豊富なインフラ：常温・低温・生鮮加工センター、デリカセンター、人材派遣会社
- 店舗フォーマットの多様性



課題

- 店舗の活性化投資
- 多様な人財の活躍

2025年度に向けて目指す姿および戦略

都心小型店「マルエツ プチ」の出店戦略

都市部に適したお買物環境をご提供するため、利便性を重視したエリアにドミナント出店戦略を展開しています。

狭小でありながらも生鮮素材やデリカの品揃えを強みに、都心での小型店スーパーマーケットとしての差別化を図っています。



生産性向上を通して新たな価値提供へ

「需要予測型発注」や、「電子棚札」の導入拡大により、店舗オペレーションの生産性向上に取り組んでいます。

現場の労働力を、デリカ商品の拡充など付加価値のあるサービスにシフトし、お客さまのニーズにお応えします。



価値創造ストーリーの実行戦略

重点戦略

デリカ改革

■デリカセンター新設「マルエツのデリカ」を究極のPBに

マルエツでは、中期3カ年経営計画において、「商品」「生産性」「OMO」の改革を掲げています。中でも軸となる「商品改革」では、デリカの商品力をさらに強化し、提供価値を最大限高めることを最重要課題と捉え、「マルエツ草加デリカセンター」の稼働準備を進めてまいりました。最新鋭の設備を整えたセンターを中心に、専門店に劣らないオリジナル商品の開発に取り組み、U.S.M.Hグループ500店舗強に供給。店内加工の生産性向上につなげていきます。



「マルエツ草加デリカセンター」概要

- 運営会社：株式会社マルエツフレッシュフーズ（マルエツ100%子会社）
- 所在地：埼玉県草加市柿木町宝1338-11
- 建物構造：鉄骨造（S造）2階建
- 延床面積：合計：12,205㎡
- 供給商品：米飯をはじめ弁当類、調味料、原料加工品等
- 稼働開始：2024年3月

デリカセンター設置の目的

1. オリジナル商品の開発

お客さまのニーズに沿った商品開発と、料理専門家の知見も取り入れ、専門店にも負けない「おいしい商品」の開発、製造、供給。

2. 店舗従業員の調理作業の軽減と店舗競争力強化

一次加工をセンターで実施することによる、店舗作業の軽減。店内作業の効率化による、出来立て商品の提供。

3. グループ企業への商品供給

マルエツ全店舗とカスミ、マックスバリュ関東、計500店舗強への供給。



■草加デリカセンター開発商品

マルエツオリジナルブランド「まいごころ」「うまごころ」誕生

「マルエツ草加デリカセンター」において、素材や調理法にこだわり開発・製造した商品を、マルエツオリジナルブランド「まいごころ」（おにぎりや巻き寿司などの米飯商品）、「うまごころ」（おかず等のお惣菜商品）とネーミングし、第1号商品として「自社製出汁と3種醤油の鶏唐揚げ」を発売しました。



店舗紹介

板橋南町店

■東京進出1号店である前身「池袋店」エリアを引継ぎ、2022年9月オープン

店舗概要

- 所在地：東京都板橋区南町21番1号
- 開店：2022年9月
- 営業時間：9時～23時
- 売場面積：1,319㎡
- 駐車台数：226台（施設共用）
- 年商目標：21.2億円

商圈特性

- 客層：周辺には小学校から大学まで学校が点在し、ファミリー層、学生の皆さまが多く来店されるほか、単身世帯が64.7%を占める地域でお仕事帰りの方も多く、幅広い客層にご利用いただいています。



コンセプト／目指す姿

45年にわたりご愛顧をいただいた「池袋店」（2020年3月閉店）の跡地にオープンして2年目、地域との絆を受け継ぎながら、多様化するニーズやマーケット環境に対応し、売り上げ伸長を続けています。「鮮度」「商品との出会い」「ストレスゼロ」「繋がり」という4つの価値提供により、お客さまが笑顔になるとともに、サステナブルな社会の実現に貢献し、「しあわせいかづ。」をお届けするお店づくりを目指します。

鮮魚は豊洲市場から直送した新鮮な生魚を豊富に品揃え。また、生鮮素材を活用した、生魚の塩焼きなど、店内加工の惣菜も好評です。

イトインスペースでは、メーカーと連携して定期的にイベントを開催。サンドウィッチ教室やお菓子の家づくりなど、食育につながる企画で地域の皆さまから大変ご好評をいただいています。



板橋南町店 店長 後藤 寿史

VOICE

当店では、商圈の特性上お客さまから多様なニーズをいただくため、バラ販売から大入りのパックまで、多彩なサイズでご提供しています。傾向として顕著なのが、客単価と買い上げ点数が高いところで、マルエツ全社平均より多くお買い上げいただいています。

オープン2年目、学校行事でご注文いただく機会が多くなり、地域に認知されつつあると感じています。また、旧池袋店で働いていた方が2年半待って今回再び応募くださったり、昔からのお客さまが今もお店に来てくださったり、ここが昔から親しまれてきたお店だと実感しています。私自身も地元で、新店オープンの際は店長を志願し、約160名の従業員の皆さんと家族のように一丸でお店づくりを目指しています。

2年目はより高い目標を設定し、陳列の高さや見やすさを工夫して、女性や高齢のお客さまにもっとやさしい売場を目指すこと、また五感、特に嗅覚に訴求する販促にも力を入れ、ワクワクするお店でお迎えできるよう取り組んでまいります。

価値創造ストーリーの実行戦略

KASUMI 「人がおいしさと出逢うところにわたしたちカスミはいます」を掲げ、時代の変化に適応しながら、食を中心に幸せな社会に貢献します

トップメッセージ

株式会社カスミ
代表取締役社長

塚田 英明



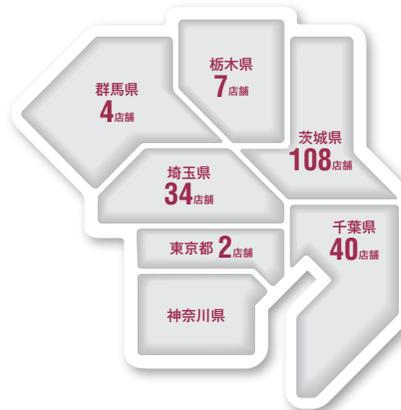
当社は、創業から63年、茨城県を中心とする地域密着型食品スーパーマーケット企業として、食の専門性を追求した新業態の「BLANDE」、お手頃な商品からプレミアムな商品まで幅広い品揃えの旗艦店「フードスクエア」、日常の冷蔵庫代わりにお使いいただく「フードマーケット」等を構え、食を中心に社会に貢献

することを目指しています。

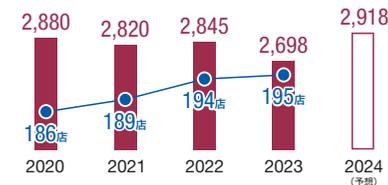
2023年度は、お買い物の選択肢の多様化、少子高齢社会による市場の縮小化を見据えて、「Scan&Go」を軸に新たなサービスを拡充し、販促施策をダイナミックに転換しました。浸透期間を要するため、買い上げ点数、来店客数ともに減少を招くことになりました。スーパーマーケットは日々の暮らしと密接であるがゆえに流動性が高く、お客さまの消費行動は商品そのものの価格と一体であることを改めて感じております。

この結果を受けて新社長として取り組むべきは、食を通じて豊かさを提供するという当社の使命に立ち返り、目に見える機能的な価値を高めることだと認識し、まずはその最重要価値である「価格」の見直しを行いました。日常的で消費頻度の高い商品を中心に全体の約3分の1を「お買い得な商品」として一貫性ある価格で品揃えした結果、短期間の実績ではありますが買い上げ点数の増加につながっています。今後は、これに加え、カスミならではの商品展開の必要性を重視し、デリカを中心にオリジナル商品の開発を推進します。

さらに、水産物、農産物の一大生産地である茨城県、千葉県にドミナントを形成する当社は生産者と近い距離にありますので、お客さまと生産者や地元の外食店を結び、「サーバント(支援型)リーダーシップ」の姿勢で地域に貢献することを目指しています。そして、生活環境の変化に合わせて、地域の皆さまとともに開発していきたいと思っています。商品を「そろえる、つくる、とどける」過程で、「安全」はもちろん「安心」という価値を付加し、食品だけでなく食文化も届けることが、ローカルに徹する当社が大切にしたい情緒的な価値であり、U.S.M.Hグループで期待される役割でもあると捉えています。個店ごと、従業員一人ひとりの個性を生かして、商品の魅力や生産者の思いをお伝えするとともに、「BLANDE」をモデルとして、特別な「食」を生み出す店舗やサービス開発の挑戦をリードし、「食の豊かさ」に貢献してまいります。



■営業収益 ●店舗数 (単位: 億円)



強みと課題



- 創業63年の歴史で積み上げてきた地域における信頼
- 豊富な人財および店舗数、お客さまとの多様な接点
- 店舗開発、商品開発におけるブランド力
- 納入業者や生産者との関係性
- 外部環境変化への対応力



- 店舗、アセット、売場の活性化
- 従業員が積極性を発揮できる職場づくり

2025年度に向けて目指す姿および戦略

地域と共に価値を共創。持続可能な地域貢献

BLANDEやフードスクエアで、茨城県内などで営業するレストランなどのコラボ商品は大変ご好評いただいています。コロナ禍、外食産業が厳しい経営を強いられる中、地元が誇る味を届けたいという思いで協業による商品開発を行い、「Miil KASUMI(ミールカスミ)」として商品化が実現。デリカとともに冷凍の商品でもご提供しています。地域の魅力を丁寧に掘り起こし、ローカルに資するカスミならではの方法で、地域とともに新たな価値を共創する取り組みを広げています。



価値創造ストーリーの実行戦略

重点戦略

ブランディング戦略

■“KASUMIブランド”をタッチポイントに、多様な価値観に訴求

「BLANDE」をはじめさまざまな業態、商品を展開する当社では、地域の一家一店を大切にしながらも、あらゆる場面でカスミの提供価値をぶれずにブランディングすることが「選ばれるスーパー」であるために必要な戦略だと考えます。商品、店舗、インナーコミュニケーション、という3つの視点で“カスミブランド”の追求を続け、独自のブランディングを構築し、お客さまの多様なライフスタイル、価値観に訴求していきます。

商品 (MiiL KASUMI)

「良い日常は、良い食生活から」をテーマに、カスミならではのオリジナリティやこだわり、地域とのつながりを大切に開発された3つのカテゴリーの商品を「MiiL KASUMI」として約1,700SKU展開しています。

オンラインでは、ブランドを象徴する5人のキャラクターがHPやSNSで商品の魅力をコラム発信し、茨城県を中心にフォロワー数やPV数が伸びています。オンラインで構築した世界観を、今後店舗でも集合展開していく予定です。



インナーコミュニケーション

店舗のイメージに直結する、従業員の皆さんの笑顔、モチベーションを引き出すこともブランディングの一つと捉え、カスミブランドへの理解を深め、共感を高める社内コミュニケーションに取り組んでいます。



店舗

業態ごとにテーマカラーや世界観を定義し、ガイドライン策定に取り組んでいます。新店、活性化の開発段階から音や香りも含めて空間デザインを設計し、統一展開していきます。



執行役員 CBO 兼
U.S.M.H経営戦略本部
経営企画担当

ジュン マーディアン スガンディ
Jun Mardian Sugandhi

VOICE

カスミは、茨城県を中心とした店舗展開で、食を通じて地域に深く根差した企業になることを目指しています。何もしくなくてもお客さまにお越しいただけた時代に比べて今は競争が激しく、自分たちの強みを店舗＝オフラインだけでなく、オンラインでもアピールしなければ、新たな接点を生み出すことはできません。受け継がれてきたカスミのDNAを守りながら、時代に合ったフレッシュなデザインでオンラインの世界観を構築し、店舗への来店動機につなげる試みを続けています。そして「店舗」に来店されたお客さまが「従業員」と接し、「商品」に出会う、この3要素をオンラインとオフラインともに一貫性をもってサービスできるよう、トータルブランディング強化を進めています。

店舗紹介

フードスクエアカスミつくばスタイル店

■カスミの新・旗艦店として2023年10月リニューアルオープン

店舗概要

- 所在地：茨城県つくば市研究学園5-19
- 開店：2008年10月。2023年10月リニューアルオープン
- 営業時間：9時～22時
- 売場面積：2,790㎡
- 駐車台数：4,300台（施設共用）
- 年商目標：約30億円



商圈特性

- 客層：他県からの移住者が多く、特に子育て世代の割合が高い地域
- 自然が豊かで、農産物やこの地域ならではの商品が豊富

コンセプト／目指す姿

「BLANDE」で取り組んできた新しい商品の価値提供を「フードスクエア」業態の店舗に水平展開するためのチャレンジを行い、カスミの既存店でも可能なオペレーションの構築に取り組んでいます。商品構成は、カスミの中でも最大規模の展開となる「MiiL KASUMI」で差別化を打ち出し、ナショナルブランドではコモディティ中心に品揃えの幅を広げ、プライベートブランド「featime」などグループでの調達を活かした幅広い商品の導入と、ローカルブランドの商品を展開しています。レジは、すべてセルフレジ(27台導入)で運用し、併せてScan&Goアプリも推奨しています。

交流が生まれる「クッキング・コミュニケーション」

店内で販売する旬の食材を使った料理の実演と、メニュー提案、商品選択に役立つ専門的な情報をご案内しています。

リニューアル時に売場の中心となる位置に移動し、よりお立ち寄りいただきやすくなりました。親子で楽しめる食育やランチ教室などのイベントも定期的に開催し、ゆったりとした時間をご提供しています。お客さまからは「ここで買い物かそろうから大助かり」「いつもイベントが楽しみ」というお声をいただき、親しまれています。



フードスクエアカスミ
つくばスタイル店 店長

神林 哲太郎

VOICE

当店は、明るく元気で、多様な人財が多く活躍し、ここでしか買えない商品や体験を皆で考え、ファンを増やしていこうと取り組んでいます。新たにトライした売場では、お客さまや従業員の声を売場に導入し、良い売場へとつなげ、そのサクセスを他店舗にも広げる行動を続けています。リニューアルにあたり、「BLANDE」の商品を多数導入し、「つくば」「茨城県」にこだわった商品や、以前はなかった商品も多く取り揃え、内装のブランディングにも取り組んだことから、今までにないカスミの売場となり、お客さまからは「お買い物楽しい」との声をいただいています。こうした取り組みを重ね、「フードスクエア」の旗艦店としての位置づけを確立していきたいと考えています。

価値創造ストーリーの実行戦略



マックスバリュ関東株式会社

『おいしい』『ありがとう』があふれる買物体験を創出する』をビジョンに掲げ、日々のお買い物の中でさまざまな発見、驚き、楽しさ、感動をお届けします

トップメッセージ

マックスバリュ関東株式会社
代表取締役社長
島田 諭



当社は、前中期経営計画（2020-22年）から「買物体験型スーパーマーケットへの転換」を掲げ、大型活性化を行うと同時に提供価値の向上を目指してきました。U.S.M.Hグループの中で商品やサービスのスケールメリットやノウハウを最大限活用できること、併せて自社の特徴であるフットワークの軽さを武器とし、スピード感をもって独自取り組みを推進してきました。目指す姿の具現化として2020年10月にマックスバリュおゆみ野店を「買物体験型店舗1号店」と位置づけ大幅リニューアルを行い、その知見やノウハウをその後の活性化、新店の売場展開に反映させております。

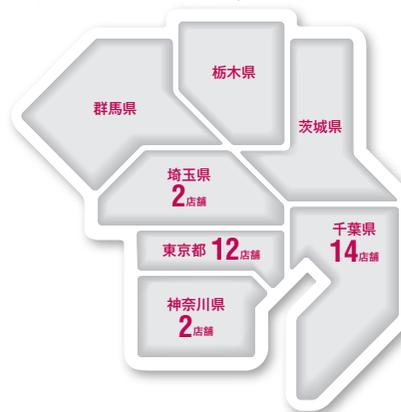
2023年度は新中期経営計画（2023-25年）の初年度であり、業績は増収増益で着地。ビジョン実現に向け、商品、店舗、デジタル変革に取り組んできたことが成果に現れはじめた手応えを感じています。

計画策定に関して最も大切にしたのは、お客さまと並び、従業員も大切であるというメッセージです。従業員の個性やアイデアを活かそうと取り組んできたことが現場で実行され、店舗活性化は12店舗で実施し、すべての店で成果がでています。

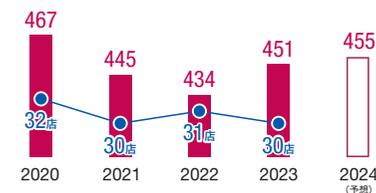
商品開発については、当社の特徴ある品揃え実現を目的とし、2023年度より商品部に商品開発と生鮮産地開拓の専任組織を配置しました。全国の産地とパイプを作り、さまざまな商品発掘を行い、毎月恒例の「地域のうまいもんフェア」の展開商品で独自性をだせるようになったほか、全国のイオングループ各社とも連携することで、より地元で人気のある商品展開が可能となり、お客さまと生産者の方、双方に喜ばれています。特に私たちがお客さまにお勧めしたい商品については2023年の9月よりオリジナルブランド「Meets Valu（ミーツバリュ）」（P.20）を誕生させ、品揃えと店舗展開を拡大しております。また新たな販路開拓の一手として2024年1月千葉市との連携により、当社初となる移動スーパーの運行を開始しました。これらを含めU.S.M.H各社とも深く連携しながら、当社の強みである若くて元気な人財の活躍によりさらなる成長を目指してまいります。

「買物体験型スーパーマーケット」が目指す4つの提供価値

- ① 滞在時間を楽しむ
 - ② お客さまの五感を刺激する
 - ③ お客さま好み
 - ④ 買物以外の来店目的がある
- スーパーマーケット



■ 営業収益 ● 店舗数 (単位: 億円)



強みと課題



強み

- 小さな組織ならではの機動力、スピード感
- 若手が活躍し、ベテランが支える企業風土
- イオン/U.S.M.Hグループのノウハウ、インフラ活用
- 有望な関東エリアでの立地
- 人財の多様性



課題

- 店舗活性化投資
- 出店スピードの加速化

2025年度に向けて目指す姿および戦略

「買物体験型スーパーマーケット」の提供価値の進化

これまで取り組んできたノウハウを活かし、4つの提供価値を進化し続けることで鮮度改善や魅力ある総菜、こだわり商品などがあふれる店づくりを推進してまいります。加えて、現場の従業員のアイデアを活かすことやDXにも取り組んでいきます。



2024年2月リニューアルマックスバリュ藤店

幅広い年代のお客さまから選ばれるお店づくりに挑戦

若いお客さまにも選ばれる店舗を目指して、多彩な切り口の販促企画を展開しています。2023年度から若手社員のアイデアを売場に反映する「ニュートレンドプロジェクト」を発足。「平成レトロ」「#推し色フライデー」などユニークな企画を開催し、お客さまの来店動機となる試みを続けています。



価値創造ストーリーの実行戦略

重点戦略

バイヤー厳選商品「Meets Valu (ミーツバリュ)」誕生

生産者の思いを受け継ぎ、お客さまにお届けします

「じもの・地元」「各地域の銘産品」「マックスバリュオリジナル」をコンセプトに、2023年9月にマックスバリュ関東オリジナルブランド「Meets Valu」が誕生しました。これまで全国各地の「ご当地うまいもんフェア」で発掘してきた商品や、地元・千葉の企業や生産者とのつながりから発掘した逸品を、より魅力的にご提案し、お客さまに「新しい商品との出会い」や「選ぶ楽しさ」をご提供する役割を担っています。売上、荒利高ともに計画通り進捗しており、2025年度は3,500品目、売上構成比7%を計画しています。

また、売場ではイオングループのプライベートブランド「TOPVALU」も取り揃えており、規模のメリットを活かした商品調達により、多彩な提供価値を備えた品揃えに取り組んでいます。



コンセプト/目指す姿

売場では独自のPOPを効果的に配置し、「地域別」「カテゴリー別」等、店舗ごとに工夫を凝らしてコンセプトを明確に訴求しています。おゆみ野店で立ち上げた「おでんコーナー」は、全国各地のご当地おでんを集合展開し、「これまで関東のおでんばかりだったのでうれしい」「買ってみたいらとてもおいしかった」と大変ご好評いただきました。春夏はご当地の涼味コーナーを展開します。



VOICE

商品部
ステーブル商品開発
グループマネージャー
「Meets Valu」開発
担当
籠田 亮

これまで、素材、製法、生産者にこだわった商品をフェアとして展開してきましたが、ここでしか出会えない商品をもっと魅力的にご提案したいという課題感がありました。そこで、私たちが本当におすすみたい商品価値とは何か再定義し、その価値を体現するブランドネーミング「Meets Valu」が誕生。また、並行して行われた組織変更により、商品開拓専任のバイヤーが配置され、「じもの・地元」と「各地域の銘産品」の軸で発掘力を強化できる体制になりました。3軸目の「マックスバリュオリジナル」の商品開発は2024年度の課題であり、現在複数の商品開発が進行しています。

導入からここまで、お客さまから想像以上の反響があり、価格以上の価値を感じていただいている手ごたえがあります。引き続き魅力的な商品展開を追求し、このPOPがついていけば間違いない、とさらに信頼されるブランドに育ててまいります。

店舗紹介

マックスバリュおゆみ野店

買物体験型スーパーマーケット1号店としてチャレンジ推進中

店舗概要

- 所在地：千葉県千葉市緑区おゆみ野南5丁目37番地1 (イオンタウンおゆみ野店内)
- 開店：2008年5月。2020年10月リニューアルオープン
- 営業時間：8時～24時 ●売場面積：3,006㎡
- 駐車台数：1,549台(施設共用) ●年商目標：40億円



商圈特性

- 客層：平日は近隣から若いファミリー層と50、60代のミドル世代が多く来店。週末は、車移動で遠方からの来店も多く、幅広い客層でにぎわう

コンセプト/目指す姿

競合店が林立する立地ながら、マックスバリュ関東が掲げる「買物体験型スーパーマーケット」の提供価値を貫き売上伸長を続けています。地域に愛され、選ばれるお店づくりを目指します。

青果と鮮魚では対面販売を重視し、お客さまと積極的にコミュニケーションさせていただいています。鮮魚では「マグロの解体ショー」など、定期的にイベントを開催。青果では、新幹線当日届いた採れたて野菜を対面販売でご案内しています。



イートインスペース「Cafe&Dine(カフェアンドダイニング)」は、地域のお客さまが自然と集うコミュニティの場としてご利用いただき、定期的にイベントを開催し、にぎわっています。喫茶コーナーでは、季節のフルーツをたっぷり使用したオリジナルラテが人気で、ご好評いただいております。



VOICE

マックスバリュ
おゆみ野店
店長
石井 軌圭

当店の傾向として平日は近隣のお客さまが、週末は車で遠方のお客さまが多くご来店されるため、平日は日用品をお買得な価格で提供し、週末は少しぜいたくな商品やフェアを展開することでお客さまがいつまでも楽しめる売場づくりを心掛けています。

2020年のリニューアルオープン時に鮮度を強化したのですが、2023年の改装時の従業員アンケートで、より新鮮な商品をお客さまにお届けしたいという声があり、鮮魚と青果で対面販売を行うようにしました。入荷商品は当日売切ると決めてお勤めし、鮮度がさらに良くなると、社会行事の際に圧倒的な支持をいただけるようになりました。

当店の従業員はご自身の仕事に自信をもって、楽しみながら商売をしています。お客さまや地域、またお店が好きだという従業員の気持ちはお客さまにも伝わり、とても良い循環が生まれています。これからも、お客さまや従業員の声を聞きながら、うまくいかない時は立ち止まって改善し、年商目標40億円達成を目指してまいります。

インフラ戦略

商品戦略～多様なニーズに訴求するオリジナルブランドを展開

■当社グループが目指す姿と考え方

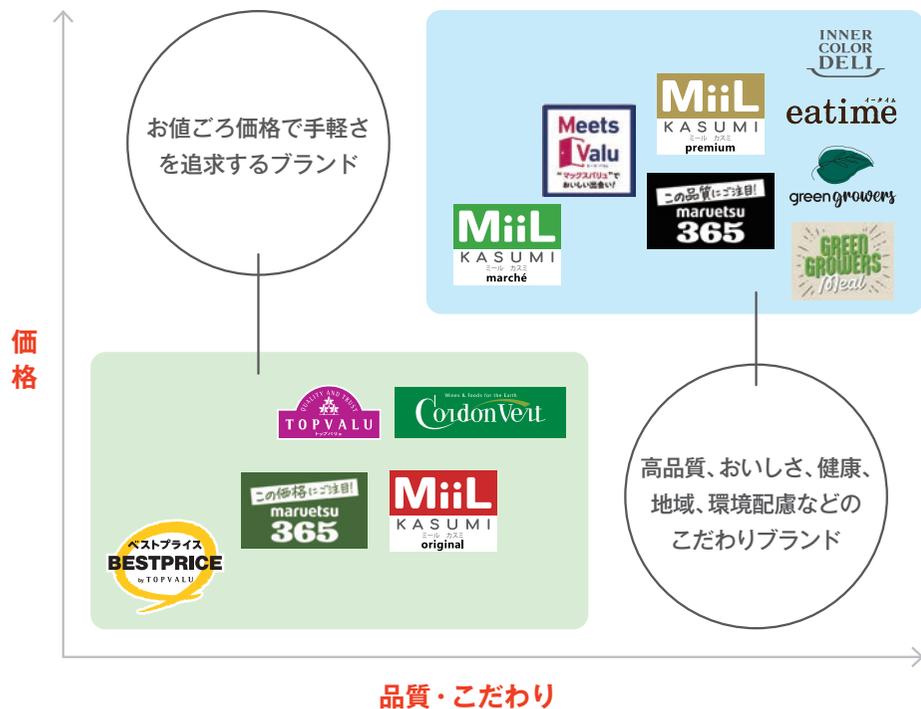
お客さまのライフスタイル、嗜好の多様化、物価高、商品不足等の社会課題に対処するため、当社グループでは、品質・こだわりにあわせた幅広い価格帯のオリジナル商品を多数開発しています。

強みと課題

当社グループはイオングループとしての強みを活かし、イオンのオリジナルブランド「TOP VALU」なども全店で展開しています。今後はお客さまの声をさらに反映したオリジナルブランド比率の拡大と、お客さまに認知いただくための発信の向上に努めていきます。

■オリジナルブランドの拡大で目指す新しい提供価値

当社グループは高品質、おいしさ、地域素材、環境に配慮した商品にこだわり、お客さまが手に取りやすいオリジナルブランドづくりを今後さらに進めていきます。



■U.S.M.Hが取り扱うオリジナルブランド一覧

	eatime	U.S.M.Hのプライベートブランド。高い品質とお手頃価格を目指し、新しい価値を提供
	eatime chef	「eatime」のミールキットシリーズ。必要な食材とレシピが入り、簡便性を追求したキット
	Green Growers	U.S.M.Hのサステナブルプライベートブランド。サステナビリティに配慮した商品を展開
	GREEN GROWERS Meal	「Green Growers」のミール食品を展開。BEYOND MEAT®を使用したレトルト食品3種を販売
	INNER COLOR DELI	スキンケアを中心とするビューティーブランドを展開するオルビス株式会社と共同開発の冷凍デリ
	maruetsu365	マルエツのオリジナルブランド。マルエツが自信をもっておすすめする商品を幅広く展開
	MiiL KASUMI	カスミのオリジナルブランド。「オリジナル」「こだわり」「地域とのつながり」のカテゴリーを展開する
	Meets Valu	マックスバリュ関東のオリジナルブランド。「じもの・地元」「各地域の銘産品」「マックスバリュオリジナル」がコンセプト
	TOPVALU	イオングループのプライベートブランド
	BESTPRICE	イオングループのプライベートブランドで、TOPVALUの価格訴求ブランド
	コルドンヴェール	イオンと酒類販売「やまや」の合同出資専門輸入商社の輸入ワイン



TOP VALU



eatime

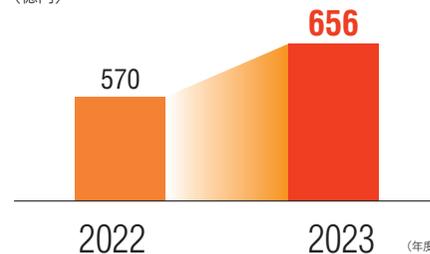


maruetsu 365

■オリジナルブランドの推移

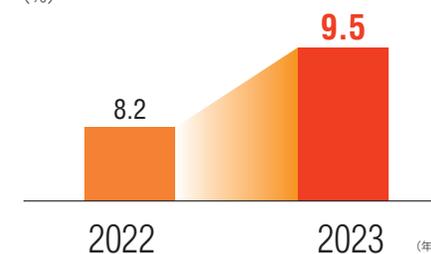
オリジナルブランド売上高

(億円)



オリジナルブランド売上高構成比

(%)



インフラ戦略

物流

U.S.M.Hの考え方

物流現場の労働力不足やコスト上昇への対応などを目的に、構内作業や店舗への共同配送など業務の効率化を進め、U.S.M.Hグループ全体で持続可能な物流体制の構築に向けた取り組みにチャレンジします。

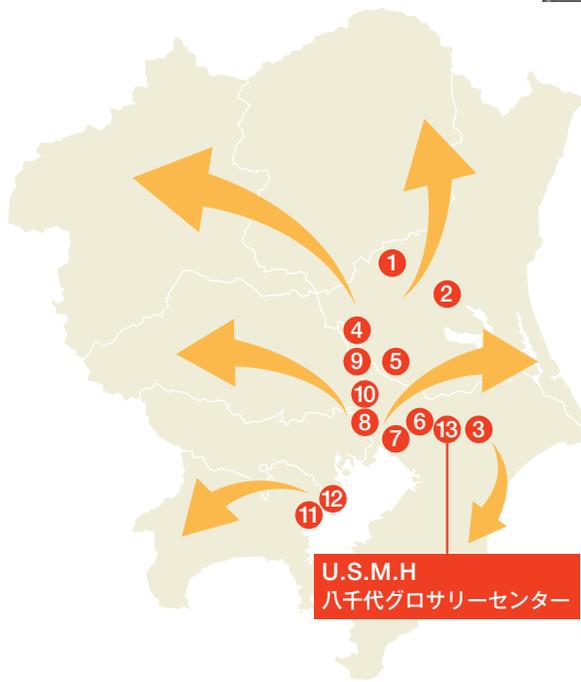
▶ P.35：持続可能な食のバリューチェーン参照

U.S.M.Hの取り組み

グループ内における共同配送体制を構築し、物流車両の効率活用に取り組みます。構内作業、店舗配送業務、店舗オペレーションの最適化を進めていき、業務プロセスを可視化し、物流情報の分析、物流DXの取り組みを推進します。



U.S.M.Hの考え方、取り組みの先駆けとなるU.S.M.H八千代グロサリーセンターを2023年9月に稼働



八千代グロサリーセンターを含むU.S.M.Hの物流網

- 1 カスミ岩瀬流通センター
- 2 カスミ中央流通センター
- 3 カスミ佐倉流通センター
- 4 イオンさいたまXD
- 5 イオン北関東RDC
- 6 イオンフードサプライ南関東センター
- 7 イオン関東RDCセンター
- 8 マルエツ八潮常温物流センター
- 9 マルエツ三郷複合センター
- 10 マルエツ三郷小型店物流センター
- 11 マルエツ横浜常温物流センター
- 12 マルエツ川崎複合センター
- 13 U.S.M.H八千代グロサリーセンター

八千代グロサリーセンターにおける省人化、自動化の例

省人化、自動化ツールの積極的な活用により、労働力不足への対応が可能となり、持続可能な業務体制の構築を推進しています。



無人搬送フォークリフト



デパレタイズロボット商品ピッキング



自動仕分け・搬送

名称：U.S.M.H 八千代グロサリーセンター
 所在地：千葉県八千代市保品1809番地1号「プロロジスパーク八千代1」3階
 賃借面積：6,170坪
 センター運営：国分首都圏株式会社
 取扱商品（在庫対応）：加工食品、菓子、飲料、酒中心に8,500SKUを予定
 取扱商品（通過型）：お米、日用品、衣料品、事務消耗品等
 稼働日：2023年9月7日マルエツ、9月21日カスミ
 稼働時間：24時間
 カバー店舗数：74店舗（マルエツ36店、カスミ38店）※2023年9月時点

「U.S.M.H 八千代グロサリーセンター」概要

2024年問題への対応

U.S.M.Hでは物流ドライバーの労働時間に上限が課されることで生じるさまざまな問題に対し、各事業会社における個社ごとの対応も含めて、さまざまな角度から問題解決に向けての取り組みを進めています。



物流課題における他社との協働

物流課題の解決に向けて、小売業界では「首都圏SM物流研究会」が発足し、物流の効率化に向けた研究を進め、行政や関連団体、メーカー・卸とも連携し、持続可能な食品物流の構築に取り組んでいます。U.S.M.Hからはマルエツ・カスミがこの研究会に参加し、同業他社と協調して問題解決に取り組みます。



具体的取り組み課題

- ① 加工食品における定番発注時間の見直し
- ② 特売・新商品の発注・納品リードタイムの確保
- ③ 納品期限の緩和（1/2ルールの採用・統一）
- ④ 流通BMSによる業務効率化等

※ 流通BMS：流通ビジネス標準の略称で、経済産業省が推進する電子データ交換の新標準

インフラ戦略

デジタル戦略

テクノロジーを活用し、食を通じてお客さま・従業員を笑顔に

当社は、あらゆる人に食を届け、地域社会に欠かすことのできないスーパーマーケットとなることを目指して、デジタルを基盤とした独自の価値創造に取り組んでいます。

自社開発のデジタルブランド「ignica（イグニカ）」を軸に、お客さまがお買い物を楽しめる新たなサービス、従業員が成長を感じられる生産性、お取引先さまがより飛躍できるデータドリブン[※]等、すべてのステークホルダーに価値提供できるサービスを構築し、多様な選択肢をご提案するとともに、さらなる「Beyond Supermarket」の可能性を追求してまいります。

※ ささまざまなデータ分析に基づくマーケティング

デジタルで目指す新しい価値創造



オフショア開発ベトナムVTI社と業務提携

2023年12月、ITサービスを中心に事業を展開するVTI JOINT STOCK COMPANY (本社：ベトナムハノイ) と業務提携契約を締結しました。「ignica」をはじめとするデジタルサービスのスピーディーかつ安定したサービス提供を実現し、顧客価値向上およびRaaS (Retail-as-a-Service) 事業の拡大を目指します。

お客さま

スマートフォンをパーソナルレジにする、決済サービス「Scan&Go」好きな時間に買い物ができる「Online Delivery」「ignicaストア」

2019年の「Scan&Go」サービス開始以降、ご利用環境を順次拡充するとともに、新たなお買い物物体験創出に向けたさまざまなチャレンジを続けています。現在「Scan&Go」は3社計525店、「Online Delivery」は3社計137店舗で導入しているほか、「ignicaストア」へは専門店20店舗が出店し、多彩な商品を展開しています。



店舗でのAIデジタルサイネージを活用した広告配信サービス「ignicaサイネージ」

2020年の開始以降、導入店舗を拡充し、現在3社319店舗で2,500台以上導入しています。自社商品のプロモーションとともに、ご出稿元の広告コンテンツを配信し、AIによる高度な視聴効果分析レポートをご提供しています。



お取引先さま 店舗・従業員

サプライチェーン管理の高度化により、商品補充の省力化や物流問題に対応します 作業の自動化・省力化により従業員満足度を向上、笑顔あふれる職場環境を醸成します

お客さまとの最初の接点となる店舗では、従業員がお客さまと対話できる環境を整えることで、笑顔があふれるお店づくりを推進しています。

従業員の生産性向上に寄与する店舗のデジタルシフトでは、全社において、リアルタイム在庫管理による商品補充の自動化・最適化を行っていきます。店頭需要予測に加えて物流ネットワーク全体の最適化を目的とする発注～納品のシステムを、物流センターの再配置を含む製造、卸売、小売での協働で進めていきます。

ユーザー目線での使い勝手を追求した「ignicaPOS」は、誰でも迷わず使いやすいシンプルでデザインで、多言語にも対応。当社グループ424店舗で導入し、便利で待ち時間がなく、従業員にも優しいチェックアウトシステムの開発を継続中です。さらに「ignica」で得られるお客さまの購買データをもとに、個々のお客さまに対応したプロモーションや商品推奨を行うことで、便利で購入しやすい売場を実現してまいります。

財務戦略

環境認識

当社は、関東を基盤としたスーパーマーケット（以下、SMといいます）として商圏的にも恵まれた環境にありますが、生活者の価値観の多様化や、市場環境の変化（異業種も含めた競争や商圏の変化等）に遅れをとると、顧客からの支持と市場シェアを逸失する厳しい競争環境にも置かれております。

このような環境の下、SMとしての持続的な成長を実現するために、成長投資を継続的に強化し、グループ各社の企業価値の向上を図りながら、それらを実現する最適資本構成を追求してまいります。

財務基本方針

当社は設立時より自己資本比率50%以上を堅持し安全性を担保しつつ、中長期的な視点で資金調達を行っております。今後も財務基盤の安全性を鑑みながら、オーガニックな投資（店舗等）に加え、新たな分野への投資を強化し、成長のための投資と株主還元とのバランスを取りながら財務の健全性を両立させ、目標とするROE6%を達成してまいります。

第3次中期経営計画の主な指標

3カ年平均値 (百万円、%)	第2次中計		第3次中計	
	実績	当初計画	実績+計画*	
営業収益	714,079	729,114	724,455	
営業利益	12,554	17,249	15,397	
D/Eレシオ	0.3	0.3	0.3	
配当性向	79.1	37.2	89.8	
ROE	3.5	6.0	3.2	

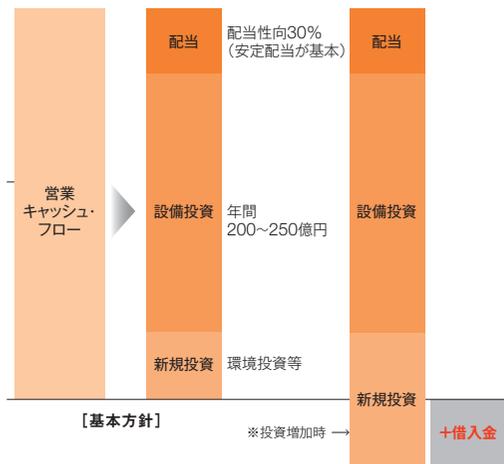
※ 2023年度実績+2024、2025年度計画

キャッシュ・アロケーション

当社では、創出した営業キャッシュ・フローを、事業のドメインである店舗の出店や既存店活性化などの成長投資および株主還元に充当しています。さらには、事業変革に向けたDX基盤の整備や新規事業への先行投資も必要ことから、営業キャッシュ・フローを上回る場合は、借入等で充当しております。

今後も、営業キャッシュ・フローを原資とした投資を基本としながら、成長投資と株主還元とのバランスを鑑み、企業価値向上に向けた投資アロケーションに努めてまいります。

キャッシュ・アロケーションイメージ図

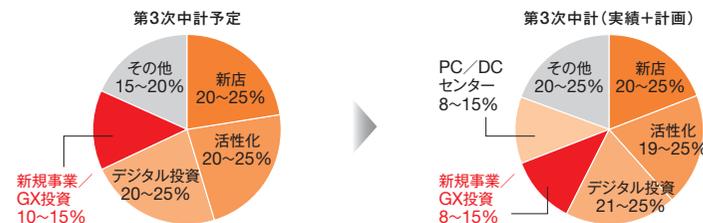


成長投資戦略

2023年度からスタートする第3次中期経営計画では、お客さまへの新たな提供価値の創出を目指しております。このため、新たな店舗フォーマットの開発や、独自のサプライチェーン、あるいはDXへの投資配分を高め、商品の開発やデジタル技術を駆使したOMOのサービスをお客さまに提供し、コロナ禍で大きく変化したお客さまのニーズや価値観にアジャストすることで、新たな顧客の創造を実現していきます。

また、中長期的な戦略として、①IT・デジタル開発投資、②新規事業投資（サプライチェーン等を含む）、③グリーン推進投資など投資配分を拡大し、ポートフォリオの変革を推進します。

営業キャッシュ・フローの配分



株主還元方針

当社では、株主に対する利益還元を重要政策の一つとしており、将来の事業展開ならびに経営環境を考慮し、収益力の向上と内部留保の充実による財務基盤の強化を図りながら、配当性向30%を基本としながらも、安定的な配当を行うことを方針としております。

今後も企業価値の向上を図りながら、配当政策の強化を目指してまいります。

配当金の推移



投資家・株主との対話方針

当社では、株主総会での株主との対話や、半期ごとの決算説明会、株主懇談会等を通じて、株主や投資家との対話を重視し、定期的な実施を行っております。

引き続き、これらを強化していくとともに、株主や投資家との対話機会の拡大を図りながら、そこでいただいたご意見等を、経営に活かす仕組みを構築してまいります。