

U.S.M. Holdings

ユナイテッド・スーパー・マーケット・ホールディングス

Integrated Report

2024

統合報告書 2025年2月期

 **maruetsu**
マルエツ

KASUMI

 **MaxValu**
マックスバリュ関東株式会社

 **いなげや**



理念体系

BASIC PHILOSOPHY

基本理念

私たちは

お客様の豊かで健康的な食生活に貢献します
地域の発展と繁栄を願い、地域に深く根ざした企業となります
常に革新と挑戦を続け、時代に適応する企業であり続けます

VISION

ビジョン

私たちは

- 多様なライフスタイルに最適な商品やサービスを提供し、お客様の豊かで健康的な食生活の実現に貢献します
- 従業員の能力の育成・活用や人財の交流を進め、全従業員が自らの成長を実感できる企業風土を目指します
- 参画事業会社の企業価値を最大化し、永続的に発展(成長)し続けます
- お客様のためにビジネスパートナー(お取引先さま)と公正な取引を通して新たな価値を創造します
- 各地域のニーズに応える個社それぞれの経営を尊重し、公正で透明性の高いガバナンスを通して、志を同じくする新たな参画企業を歓迎します

MISSION

ミッション

私たちは

- 参画する事業会社の自主自律経営を尊重するとともに、事業会社の枠を超えて総力を結集し、新たな価値を創造します
- お客様の信頼と期待に応え、規模と質の向上を追求し続けることで、企業価値の最大化を実現します
- 新たに参画する企業を歓迎し、オープンな連合体であり続けることを約束します



Contents Integrated Report 2024

イントロダクション

理念体系	01
目次・編集方針	02
At a Glance	03
価値創造の軌跡	04

U.S.M.Hの価値創造ストーリー

会長メッセージ	05
社長メッセージ	09
価値創造モデル	11
価値創造の源泉	12

価値創造戦略

第3次中期経営計画の振り返りと未来像	13
第4次中期経営計画 全体像(2025年度～2027年度)	14
第4次中期経営計画 グループシナジー創出戦略	15
財務戦略	16

編集方針

「統合報告書2024」は、国際統合報告評議会(IIRC、現IFRS財団)が推奨する国際統合報告フレームワークの「価値創造プロセス」や、経済産業省の「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会」で示された「企業と社会、両方の持続可能性の追求」を参照しつつ、中長期的な企業価値の最大化と永続的な発展を実現していくことを掲げたサステナビリティ基本方針を体系的にまとめたコミュニケーションツールとして作成しています。株主や投資家、さらには従業員を含む地域の生活者などの幅広い読者の皆さんに、当社グループについてご理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に努めています。

価値創造ストーリーの実行戦略

マルエツ	17
カスミ	19
マックスバリュ関東	21
いなげや	23
インフラ戦略	
商品戦略	25
物流戦略	26
デジタル戦略	27

サステナビリティ戦略

サステナビリティ基本方針(2023年4月制定)	28
マテリアリティ	29
環境	
環境マネジメント／持続可能な未来に向けた気候変動への戦略的対応と価値創造の指針	30
TCFDの枠組みに沿った当社の気候変動リスク・機会、インパクト評価と目標	31
サーキュラーエコノミー	32

報告対象期間

2024年3月1日～2025年2月28日
※一部対象期間外の情報も掲載しています。

報告対象範囲

ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社(以下、当社またはU.S.M.Hという)および事業子会社(以下、総称して当社グループまたはU.S.M.Hグループという)および事業子会社
※本冊子中の記載金額は表示単位未満を切り捨て、また、記載比率は表示桁未満を四捨五入して、それぞれ表示しています。

社会

多様な人財の活躍と働きがいの追求	33
食の安全への対応／責任あるマーケティングとラベリング	37
持続可能な食のバリューチェーン	38
食やサービスを通じた豊かで健やかな暮らしの創造	39
ガバナンス	
企業統治の強化	
コーポレート・ガバナンス	41
実効性評価	42
役員の指名・報酬	43
グループガバナンス／コンプライアンス	44
独立社外取締役座談会	45
役員一覧	47
リスクマネジメント	49

データ

10ヵ年ハイライト	50
非財務データ集	51
会社情報・株式情報	54

将来見通しに関する注意事項

本冊子に記載されている現在の計画、予測、戦略などには、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。将来の実際の業績は、さまざまな要素により、見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知ください。業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、当社の事業環境を取り巻く経済情勢、市場競争、為替レート、税金、またはその他の制度などが含まれます。

At a Glance

U.S.M.Hグループでは、事業会社4社の経営ノウハウを進化・結集して新たな価値を創造・提供します。

U.S.M.Holdings

ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス

2015年3月、首都圏に展開するマルエツ、カスミ、マックスバリュ関東、3社の共同持株会社として誕生したユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(U.S.M.Holdings)。2024年11月には、志を同じくするスーパーマーケット「いなげや」を迎え、新生U.S.M.Holdingsとして新たな一歩を踏み出すことになりました。もっと、お客さまの豊かで健康的な食生活に貢献するために、もっと、地域に深く根ざした企業となるために、もっと、時代に適応する力を備えた企業であるために、私たちは挑戦し続けます。

maruetsu

1945年創業。生鮮食品を中心とした「マルエツ」、都市型スーパーマーケット「マルエツピチ」、ハイクオリティな品揃えとサービスを揃えた「リンクス」を首都圏1都5県に展開。



MaxValu

マックスバリュ関東株式会社

2009年創業。日々の食生活に最大限のバリュを提供する「マックスバリュ」、安さ・発見・毎日来たいをコンセプトとした「マックスバリュエクスプレス」を1都3県に展開。



KASUMI

1961年創業。「人」「食」「生活」「文化」が商品・サービスを通じて交じり合う新フォーマット「BLANDE(ブランデ)」、食の専門店「フードスクエア」、生鮮食品を中心とした「フードマーケット」、価格訴求型の「FOOD OFFストッカー」を首都圏1都5県に展開。



いなげや

1900年創業。生鮮食品と惣菜を中心とした豊富な品揃えの「いなげや」、毎日楽しく便利にお買い物ができる小型店の「ina21」、食の楽しさ・豊かさをより体感できる駅前商業施設内の「ブルーミングブルーミー」を1都3県に展開。



2024年度(2025年2月期)の実績(U.S.M.H連結)

売上高 8,112億円	営業利益 59億円	当期純利益 8.1億円
投資総額 381億円	GHG削減量(CO ₂ 換算) 当社基準年2013年度比 約26.7万トン	従業員男女比率 男性 32.3% 女性 67.7%

※いなげや2024年10月～2025年2月の実績を含む

従業員数

グループ合計 **35,510人**

マルエツ **15,926人**

マックスバリュ関東 **1,769人**

カスミ **10,346人**

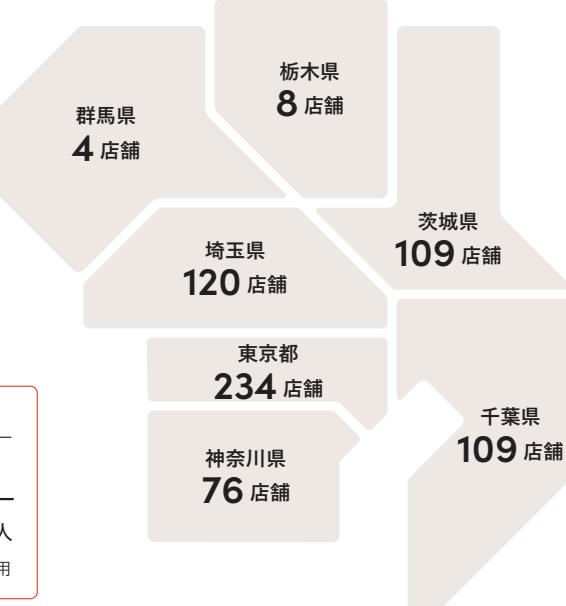
いなげや **7,322人**

※従業員は2025年2月末人員数で計算 ※パートタイマー(パート・アルバイト)は8時間換算・期中平均人員で計算
※グループ合計はホールディングスの従業員を含む

店舗ネットワーク

■ マルエツ	306
■ カスミ	196
■ マックスバリュ関東	30
■ いなげや	128
グループ合計	660 店舗

※2025年2月28日現在



日本における首都圏人口の割合※

$$34.8\% = \frac{4,351\text{万人}}{1億2,489\text{万人}}$$

※令和6年1月1日住民基本台帳より引用

U.S.M.Hグループが営業基盤とする首都圏市場は国内でも人口が多い地域にあり、このような市場の中、U.S.M.Hグループは**660店舗**以上を展開しています。

価値創造の軌跡

当社は2015年にマルエツ、カスミ、マックスバリュ関東が経営統合して誕生しました。2024年11月30日に新たにいなげやが加わり、新生U.S.M.Hとして4社体制となりました。

事業会社4社のこれまで生み出してきた価値をさらに進化させ、首都圏で売上高1兆円規模のスケールメリットを活かしつつ新たな価値を創造してまいります。



会長メッセージ



真の顧客起点に立って「CX」を追求し、 選ばれる店舗づくりへの集中と構造改革で 強固な収益基盤を築き上げます。

いなげやの統合により、いよいよ実現した「関東1兆円スーパー・マーケット構想」。
新たに策定・始動した中期経営計画の達成は、グループ経営における構造改革の断行がカギとなります。
ここでは、新生U.S.M.Hグループが描く将来展望をお伝えし、今後の成長戦略をご説明申し上げます。

取締役会長 **藤田 元宏**

経営統合をめぐる1年間の動き グループ経営のあり方を見直し、 統合シナジーの発現・最大化に向けた 機能集約と組織再編を実行

2024年11月30日、いなげやを当社の完全子会社とする株式交換の完了により、「関東1兆円スーパー・マーケット構想」を実現する新生U.S.M.Hグループが始動し、未来へ向けて第一歩を踏み出しました。2024年度の取り組みを振り返るにあたり、

年間を通じて最も大きなトピックとなった、いなげやとの経営統合をめぐる動きについて述べさせていただきます。

当社は2024年5月24日の第9回定時株主総会で承認を得て、いなげやとの株式交換契約を締結し、約半年間にわたり統合プロセスを進めてきました。あわせて、執行役員制度の導入を協議し、経営の意思決定と業務執行の分掌を明確化するとともに、さらなるガバナンスの強化やグループ機能の集約に向けた議論を重ねてきました。

特に、商品・IT・開発・ロジスティクスなどの機能統合について、「機能別統合検討プロジェクト」が中心となり、従

会長メッセージ

来るの自主分権型体制を超えたグループ共通機能への統合を推進。これにより、生産性向上、業務コストの適正化、品質向上を図る新たなグループ経営体制の構築を進めてきました。

さらに、グループとしての一体感を高め、成長を加速させるため、2023年11月より第4次中期経営計画（2025～2027年度）の策定を開始。統合シナジーの発現・最大化を目指し、機能集約と組織再編を打ち出すとともに、将来のビジョンを見据えた『新中期経営計画』を策定し、各事業会社の成長戦略を明示しました。

2024年度は、こうした転換を通じて、首都圏最大規模のスーパー・マーケット企業としてのプレゼンス確立に向け、極めて密度の濃い1年となりました。今後も堅固な経営基盤の構築を進めてまいります。

・2024年度の主な取り組み

2023年11月 ～ 2025年2月	第4次中期経営計画の策定を開始 <ul style="list-style-type: none"> 外部環境の変化、競争環境の激化 グループ経営における構造改革の断行
2024年5月	第9回定時株主総会 <ul style="list-style-type: none"> 当社といなげやの株式交換の承認 取締役会 執行役員制度を導入
2024年11月 ～ 2025年2月	いなげやとの経営統合、新生U.S.M.H誕生 <ul style="list-style-type: none"> 統合シナジーの発現・最大化 機能集約、組織再編

環境変化と2024年度の総括

マルエツの伸びとカスミの復調に 統合効果が加わるも、 販管費の増加により減益

当社グループでは、2018年頃から中長期的な経営環境の変化を試算してきました。当時は、3～5年後には利益成長のハーダルがより高まるとの危機感を抱いていましたが、実際には人件費・物流費・エネルギーコストの上昇が想定を超えて、物価高による消費者の節約志向も顕著となりました。

こうした環境変化に対し、事業構造改革のさらなる深掘りが必要でしたが、改革のスピードと深度が不十分であったことが反省点です。

2024年度は、マルエツの既存店客数の伸長、カスミの客数回復、いなげやの統合による数値寄与（5ヵ月分）により、営業収益は前年度比14.8%増の8,112億円、売上総利益は15.9%増の2,299億円となりました。一方、販管費は労務費の上昇やマルエツのデリカセンター投資などにより16.2%増の2,412億円となり、営業利益は13.4%減の59億円、経常利益は11.4%減の61億円、純利益は19.6%減の8億円となりました。

事業会社別では、マルエツは店舗活性化施策デリカセンターで開発したオリジナル商品の奏功などが、来店客数・客単価ともに前期を上回り、增收増益。カスミは来店頻度向上への販売強化策により客数が回復、客単価が上昇し增收を達成しましたが、税率・税制の変更による影響で減益となりました。マックスバリュ関東は青果・鮮魚の産地直送や生鮮惣菜の提供など、商品強化を図ったものの、店舗閉鎖の影響で增收減益。いなげやは統合後の5ヵ月間で增收増益を記録しました。

これらの状況を踏まえ、第3次中期経営計画の最終年を待

たず、2025年度を初年度とする第4次中期経営計画を策定し、すでに始動しています。

新中期経営計画が目指すもの

「CX」に根差した事業会社の店舗づくりと 構造改革が生むシナジーで収益基盤を 強化し、成長を実現

第4次中期経営計画は、いなげやを加えた4社体制のスタートにあたり、「真の顧客起点を絶対の価値観とし、経営構造の変革に挑み続ける」をスローガンに掲げました。各事業会社は「CX（顧客体験）に優れ、選ばれる店舗づくり」を戦略目標とし、顧客視点に立った価値提供を重視しています。

私たちにとって「CX=カスタマーエクスペリエンス（顧客体験）」お客様の視点で捉えた価値提供であり、店舗とお客様との信頼関係を築く根幹であり、当社グループがこれまで大切にしてきた考え方です。各社はそれぞれの強みを活かし、CXに根差した店舗運営を通じて収益基盤を強化し、成長を実現します。持株会社は、顧客起点の価値観を軸に、グループ全体の統制と支援機能の強化を図ります。

計画策定にあたっては、「真の顧客起点を絶対の価値観とし、経営構造の変革に挑み続ける」ことでグループの成長を実現していくことの意味を改めて確認し、これを計画の基本方針に掲げました。「顧客起点」とは、お客様が何を考え、何を求めているのかを起点にするということです。そこに添えた「真の」という言葉には、“真剣かつ真摯”、そして“本物の”という想いを込めました。これは、自社の都合で考えるのではなく、客観的なデータに基づき、お客様のニーズを的確に捉え、その期待に真摯に応えていく意気込みと姿勢を示すものです。

会長メッセージ

重点領域として、「商品の鮮度」「定番商品の価格」「デリカ商品の品揃え」を徹底的に調査・分析し、店舗・店長・経営陣が一体となって改善に取り組みます。また、お客さまへの価値提供を担う従業員だけでなく、生産者やお取引先の皆さんとも緊密にコミュニケーションを強固にしていきます。

本計画では、2027年度に「営業収益1兆800億円」「営業利益215億円」の達成を目指します。その成否は初年度である2025年度の取り組みにかかるおり、まずはコスト構造改革として、各社の間接部門をホールディングスに統合し、店舗への人材シフトによって現場力を強化します。

さらに、仕入れの統合によるスケールメリットや、ミドル

バック機能の標準化によって業務品質と効率性を向上させ、150億円のシナジー創出を目指します。加えて、本部機能のスリム化により、累計285億円の新規出店投資と200億円の既存店活性化投資を店舗に振り向け、競合との差別化を図ります。

構造改革と並行して、地域とのつながり、社会課題への対応、従業員一人ひとりの能力を高め、成長と活躍を支える職場づくりなど、当社グループの企業文化の根幹は変わることなく取り組みを継続します。スーパーマーケットのCXは「人から人へ」のサービスであり、事業規模が拡大しても、その本質は「人」によって支えられます。

当社グループの持続的成長は、地域の生活者さまの幸せと社会との共存・共栄があってこそ実現します。今後も「お客さまの視点」に立ち返り、企業としての使命を果たしてまいります。

規模拡大による成長ストーリー

食品スーパーマーケットの集合体から 脱却し、プレゼンスを高めて、 お客さまから選ばれる存在へ進化

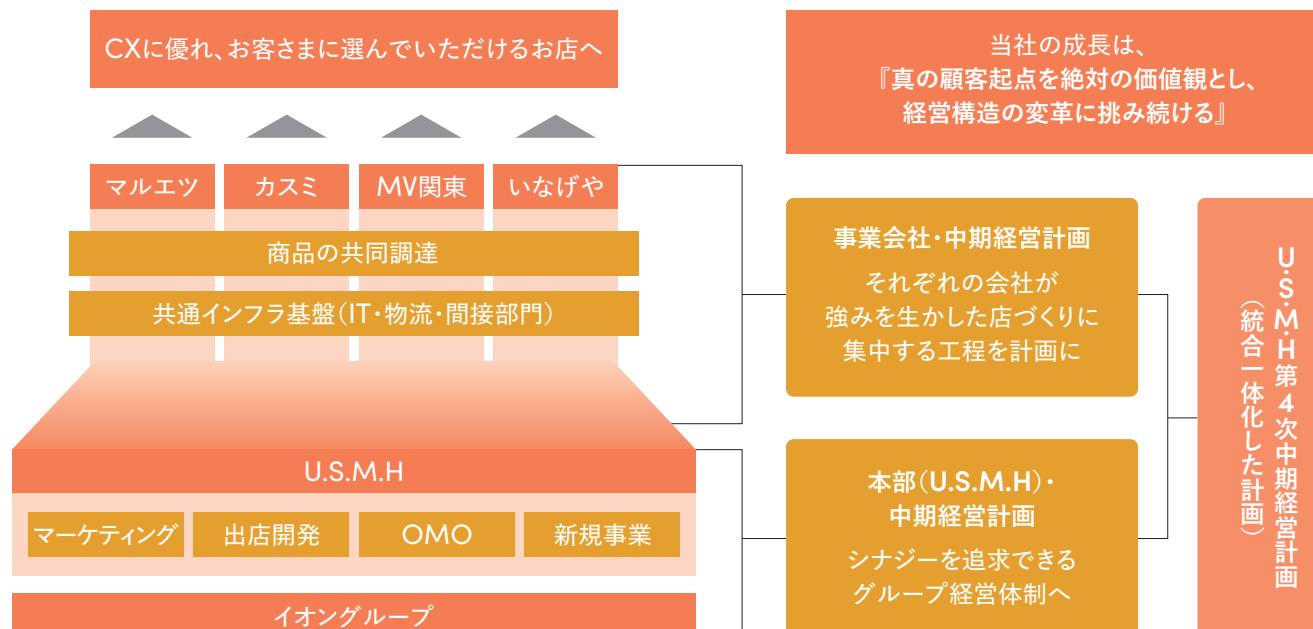
当社グループは、経営統合により、首都圏で売上規模1兆円のスーパーマーケット企業として、イオングループの中核会社の一社としてのプレゼンスをさらに高めていきます。今後は、年間2,000～3,000億円規模の事業会社の集合体から脱却し、より多くのお客さまに選ばれる存在へと進化していきます。

今回の統合に伴う構造改革の一環として、グループ内の商品仕入れ機能を一部集約していきます。従来は事業会社ごとに商談から配達まで同様のプロセスが発生していましたが、これを一元化することで、グループ全体の効率化だけでなく、お取引さまにもコストメリットを提供し、最終的にはお客さまへの価値向上につなげていきます。

また、いなげやの統合については、単なる規模拡大ではなく、商圈ごとの特色ある店舗づくりを通じて自社競合を回避し、グループ全体での支持拡大を目指します。これにより、「掛け算」の成長を実現します。

一方で、新規出店に関しては、建築費の高騰を踏まえ、居抜き物件の活用や同業他社との提携など、採算性を見極めながら柔軟に対応していきます。将来的には、イオングループと連携した食品スーパーマーケット事業の強化や、サプライ

・ビジョンを実現するU.S.M.Hグループの経営構造

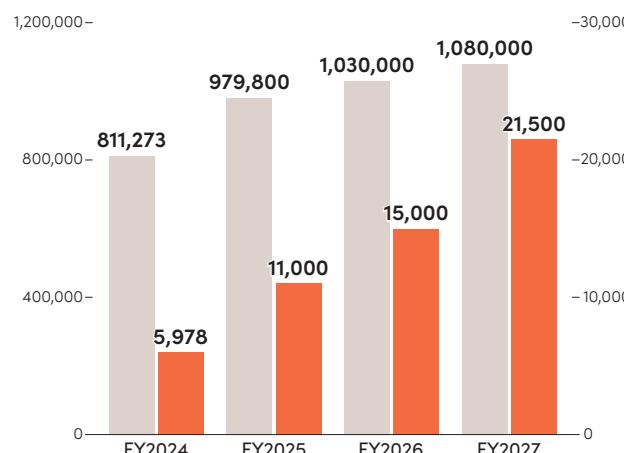


会長メッセージ

チェーン上流へのM&Aも視野に入れ、お客様への提供価値の最大化を図ってまいります。

・第4次中期経営計画 数値計画

■ 営業収益(左軸) ■ 営業利益(右軸)(単位:百万円)



資本コスト・株価を意識した経営
積極的な成長投資とともに、
保有資産の有効活用と有利子負債の
圧縮を進め、資本効率の改善へ

当社グループは、東京証券取引所の要請を受け、「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた対応を進めています。現在のPBRは0.75倍(2025年2月28日時点)にとどまり、いなげやとの統合効果に対する市場の評価も限定的であるこ

とから、業績による説明責任が高まっています。

上場企業として、PBR1倍以上の確保は経営の重要課題と捉えており、早期の業績回復に注力します。株主還元については、配当性向30%以上の安定配当を基本方針とし、業績改善と並行してこれを維持・向上させていく方針です。

第4次中期経営計画期間中は、累計営業キャッシュ・フローを上回る総額1,000億円超の投資を実行予定であり、主に店舗活性化、デジタル化推進、環境負荷低減に配分します。一方で、保有資産の有効活用や有利子負債の圧縮を進め、資本効率としてROIC6%水準の確保を目指します。

また、いなげや統合により発行済株式総数が倍増していることから、資本政策上の対応も検討を進めています。

ステークホルダーの皆さまへ

**グループの未来に大きなプラス効果を
もたらし、従業員の成長と活躍の機会を
拡げていく基盤を獲得**

当社グループは、2015年のU.S.M.H設立から10年の節目を迎えました。近年は、コスト高騰や物価上昇に伴う生活防衛意識の高まりなど、スーパーマーケット業界を取り巻く環境は厳しさを増しています。

こうした状況の中、私たちはいなげやを新たにグループに迎え入れ、構造改革を断行することで、U.S.M.Hグループは新たなステージへと進化を遂げようとしています。事業規模の拡大は、外部環境の変化による影響を緩和し、持続的な成長と雇用の安定につながると考えています。

首都圏で1兆円規模のスーパーマーケット基盤を確立したことは、当社グループの将来にとって大きな前進です。また、事業の拡大は従業員にとっても、新たな仕事による挑戦と成長の



機会を生み出し、活躍の機会を広げ、自らの努力でキャリアを切り拓くことを可能にしていくと信じています。

2025年度には、前顧問の井出武美が代表取締役社長に就任し、新経営体制が発足しました。私は取締役会長として、井出社長のリーダーシップを支え、引き続きグループの発展に尽力してまいります。

ステークホルダーの皆さまには、新生U.S.M.Hグループが描く未来にご期待いただき、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

社長メッセージ



関東圏マーケットのシェア拡大に向けて 実行力を重視し、成長戦略を遂行します。

イオングループ全体で食品スーパーマーケット事業の拡大を目指す中、U.S.M.Hグループは新経営体制のもと、事業規模を活かした成長戦略とコスト構造改革を推進し、関東圏におけるシェア拡大の牽引役を担います。中期経営計画で示した方向性をいかに具現化していくか、その考え方と今後の取り組みをお伝えします。

代表取締役社長 **井出 武美**

社長就任の抱負とこれまでの経験

人の可能性を信じ、多様性を受け入れ、 直接対話で現場の理解と共感を得る リーダーシップで、店舗改革を実現していく

あらたに代表取締役社長に就任いたしました井出武美です。会社設立10年の節目に新生U.S.M.Hグループとしての第一歩を踏み出し、将来を見据えて大きな構造改革を進めていく重要な時期に、経営の陣頭指揮を執る立場となりました。これまで培ってきた経験を活かし、役職員一丸となって事業の発展と社会への貢献に邁進してまいります。

私は、40年前の1985年、ジャスコ(現・イオン)に入社し、イオングループが急成長する中で、食品の仕入れ担当として全国各地への出店に携わり、水産商品やデリカ商品の開発部門においてもさまざまな経験を積むことができました。その後、グループのマックスバリュ東北の取締役商品本部長となってからは、店長やエリアマネージャーと力を合せて多くの店舗の活性化に取り組み、次に当時イオングループ入りした山陽マルナカでは社長という立場から、現場で働く人々と一緒に努力をし、日々の業務を目標達成につなげることの大切さを学びました。

こうした、現場を変えていくことに責任を持ちながら、その過程を楽しむ力と結果を生むことへの自信が、今の自分のベースになっていると感じます。組織を率いるリーダーとして、私は三つの哲学を大切にしています。一つ目は、先入観や思い込みを捨て、人の可能性を信じること。二つ目は、人や組織の多様性・個性を受け入れ、それぞれの強みを活かすこと。三つ目は、直接対話を重視し、相手の理解や共感を得ること。これらを大切にしながら、「現場・現物・現実」を見て、客観的に判断していくことを自らの行動規準としています。

2019年にイオンリテールの社長となった際には、お客さまに寄り添った経営を実践すべく、約400ヵ所の全店舗を訪問し、「5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)活動」をはじめとする現場改善の取り組みを進めてまいりました。また、お客さまの満足を支えるのは現場で働くスタッフであるとの考え方から、従業員満足度の向上にも心を配りました。こうした現場での積み重ねが、さらなる成長を目指したイオンリテールの「リバイバルプラン」における実効度を高めることができたと捉えています。

イオンリテールでは、新たな総合スーパーマーケットの確立に向けて「強い“食”と強い専門性」を打ち出した「ニューコンビネーション」モデルを展開しました。さらに、お客さまが買い物をする時に、便利さや安さといった機能面での価値に加えて、

社長メッセージ

買い物自体の楽しさや幸せを五感で捉えていただけるような情緒的な価値を提供できる店舗デザインについても研究を進めました。U.S.M.Hグループが推進する食品スーパーマーケットの構造改革でも、こうした経験・観点を活かしていくつもりです。

中期経営計画の遂行に求められるもの

「U.S.M.Hグループ1兆円規模」のスケール メリットとイオングループの強みを活かし、 「CXに優れ、選んでいただけるお店へ」 の改革を「実行」していく

現在の食品スーパー業界は、物価高を受けた消費者の生活防衛意識の強まり、異業種との競争激化が進む一方で、仕入れ価格の高騰のみならず、エネルギー価格、人件費、物流費などあらゆるコストが上昇しており、経営環境はさらに厳しさを増しています。こうした中、私たちU.S.M.Hグループは真の顧客ニーズを捉えた価値提供を実現すべく、今期、第4次中期経営計画(2025年度～2027年度)を始動しました。この計画を通じて「商品・店舗・生産性」の三つを変革することで差別化を図り、事業規模を活かしたシナジーを創出することで、経営環境の変化を克服していく考えです。

いなげやの統合により「関東1兆円スーパーマーケット構想」を実現する事業規模を確保した私たちは、新規出店や店舗改装、商品開発、バックオフィスにおけるデジタル活用、調達面・物流面のインフラ整備などへの成長投資と、取り組みを支える人財への投資を、これまでにない水準で実施することが可能になりました。事業会社4社が一つになったことで得られる「スケールメリット」を具体的に示しつつ、戦略と施策を着実に「実行」していくことが、私自身の最大の役目であると認識しています。

さらに、事業会社4社が共通で目指すべき方向性として明確化した「CXに優れ、選んでいただけるお店へ」という方向性を

具現化する新たな店舗フォーマットを、持株会社として支援、実現させていくことも私の使命です。前述の情緒的な店舗体験の提供も含め、新しいバリューの創出とコスト構造改革に取り組んでいきます。現在はグループ横断でのプロジェクトチームを立ち上げたところで、下期以降、実験店舗による検証を開始する予定です。

こうした「実行」にあたっては、私個人の経験のみならず、イオングループに蓄積された多くの知見やノウハウの活用も有効だと考えます。イオングループの食品スーパーマーケット部門としても、U.S.M.Hは、都市型小型食品スーパーを展開する“まいばすけっと”、ネットスーパー専業の“イオンネクスト”と並ぶ、肥沃な関東圏マーケットにおけるイオングループのシェア拡大戦略の重要なドライバーの一つと位置づけられています。その他にも、店舗展開に既存資産の再生・再利用を図ったりしていくことで、競争が激しい首都圏においても差別化戦略を有利かつ効果的に進めています。

こうした取り組みを進めていく上で、組織と組織の間に生じがちなボトルネックを解消し、U.S.M.Hグループ内の相互連携を強めるために、私が中心となって事業会社4社のトップと密にコミュニケーションを取り、実行力を十全に発揮させていく考えです。

ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

従業員と会社がともに成長し、 ステークホルダーの皆さまと 物心両面の豊かさを分かち合う関係へ

変化の激しい時代において、チェーンストアによる事業展開を成功させる基本要素の一つは、チーム経営・全員経営の意識浸透であると思っています。小売業は日々お客様と接する、人と人との関わりが基盤の人間産業であり、店舗や商品同様に「人」が大きな資産です。従業員一人ひとりが持つ強みを最大化し、その活躍を支えることが企業価値の向上に求められる条件

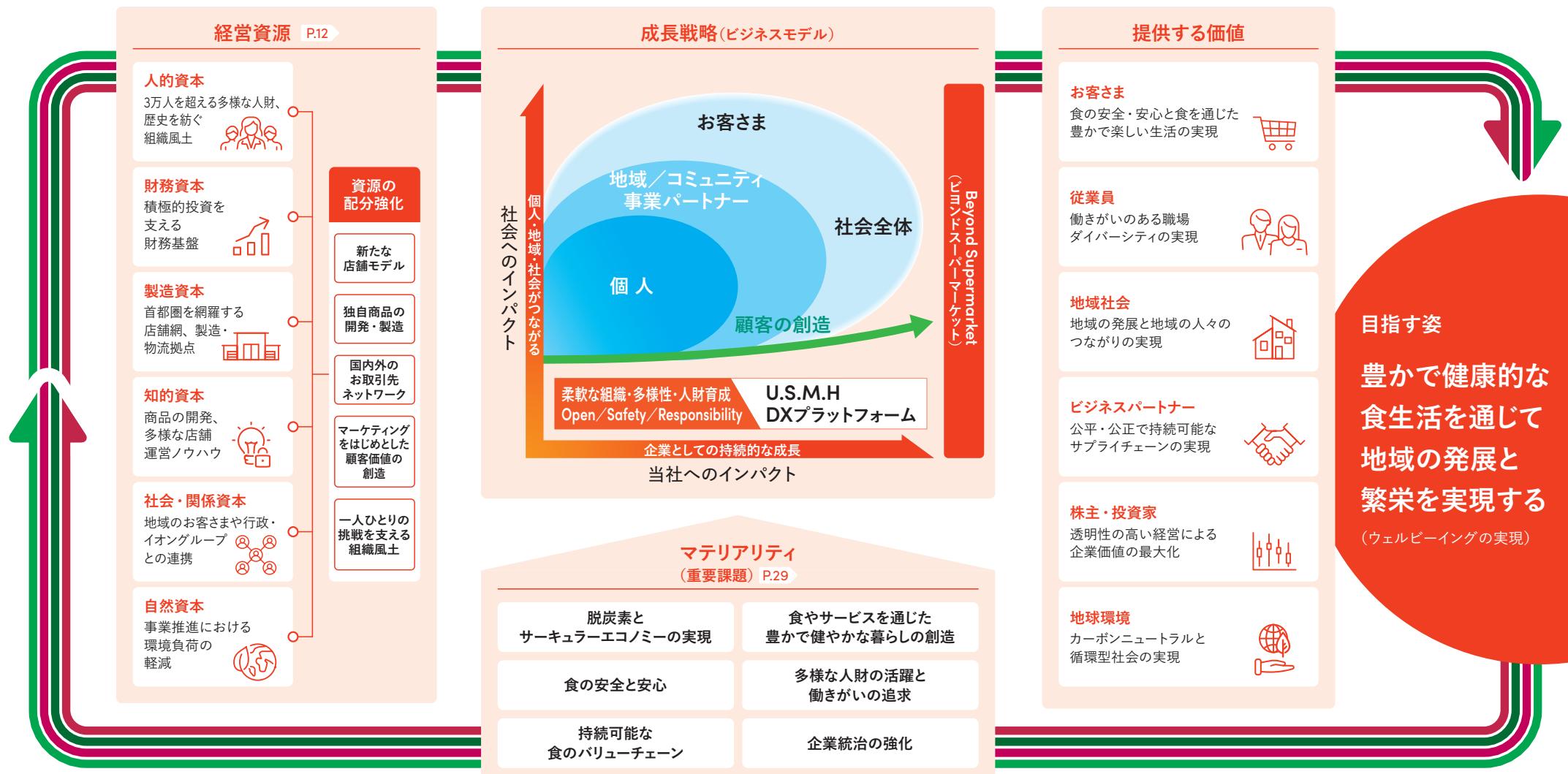
となるでしょう。

U.S.M.Hグループを率いる社長として、従業員一人ひとりの成長が会社の成長につながり、会社の成長が従業員のさらなる成長を促進していく好循環を実現し、物心両面の豊かさをすべてのステークホルダーの皆さまと分かち合えるよう、従業員とともに努力してまいります。そして、私自身、諸先輩方が積み上げてきた財産の上で仕事をさせてもらっているように、次の世代の人々が成長していくための土台を築き、ノウハウや資産をしっかりと継承していくための人づくりに力を入れていきます。

さらなる発展を目指すU.S.M.Hグループの永続的なチャレンジにご期待ください。



価値創造モデル



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

業界の垣根を超えた
競争の激化

AIによる社会変化

気候変動に対する
企業責任の増大

人権問題

サプライチェーンの
分断・物価指数の上昇

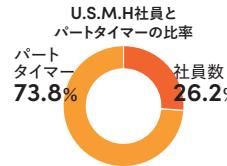
価値創造の源泉

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。（2024年度実績）

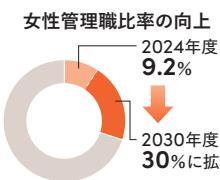
人的資本 P.33

3万人を超える多様な人財、歴史を紡ぐ組織風土

- 従業員数(8時間換算): **35,510人**
- 社員数: 9,300人
- パートタイマー: 26,210人
- 女性管理職比率: **9.2%**



さらなる資本の進化に向けて



財務資本 P.16

積極的投資を支える財務基盤

- 売上高: **8,112億円**
- 総資産: **3,826億円**
- 営業キャッシュフロー: **144億円**
- 自己資本比率: **53.1%**

さらなる資本の進化に向けて

- ROE目標6%
- 新店、既存店活性化の継続投資および投資の拡充



製造資本 P.25 P.26

首都圏を網羅する店舗網、製造・物流拠点

- 店舗数: **660店舗**
- オフィス内無人店舗: **310か所**
- 移動スーパー車両: **112台**
- Green Growers**植物工場、プロセスセンター(PC)
- 共同配送センター

さらなる資本の進化に向けて

- デリカPC、植物工場、共同配送センターの商品供給による4社の売場活性化と安定した物流網の構築



知的資本 P.25

商品の開発、多様な店舗運営ノウハウ

- U.S.M.Hオリジナルブランドの拡充
- 「eatime」210SKU
- 各社のオリジナルブランド商品 → **9,300SKU**

※昨年対比+2,300SKU



社会・関係資本 P.40

地域のお客さまや行政・イオングループとの連携

- 年間お客さま数: **4.1億人**
- フードドライブ実施店舗数: **184店舗**
- 地域包括連携協定自治体数: **31**
- 災害時物資供給協定自治体数: **83**

さらなる資本の進化に向けて

- 各事業会社固有の地域貢献活動の拡大(地域課題解決のための積極的な協力)
- イオンチアーズクラブとの社会貢献活動



自然資本 P.30

事業推進における環境負荷の軽減

- 資源店頭回収実績2023年度3社計4,300トン
→ **2024年度4社計5,300トン**
- グループ電力における再生可能エネルギーの割合 → 約73%*
- 2024年度再生可能エネルギーによるCO₂削減量 → **19.8万トン**
- 食品リサイクル実施店舗**322店舗**

さらなる資本の進化に向けて

- 資源店頭回収の拡大
- 需要予測の精度アップ、
食品リサイクル実施店舗拡大
食品リサイクル・ループ認証店舗の拡大



さらなる資本の進化に向けて

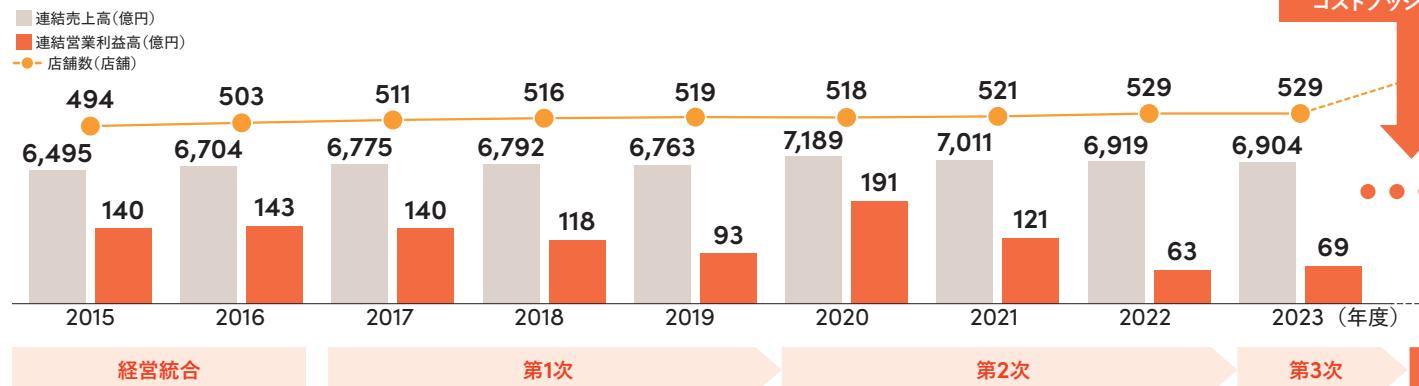
- 他社では扱えない価値ある商品の共同調達と各事業会社PBの強化

第3次中期経営計画の振り返りと未来像

2023年度を初年度とした第3次中期経営計画期間は、原材料高騰などに伴う仕入コストや電気料金をはじめとしたエネルギーコストの上昇など、スーパーマーケットを取り巻く経営環境は一段と厳しい状況となりました。そのため2023年度は、これまでの業績トレンドから脱するには至らず、厳しさが増すものとなり、当社の持続的な成長に影を落としております。

このため、当社の設立以来事業会社各社は連携と各社の自律性を生かしながらのグループ運営体制は一旦立ち止まって、U.S.M.Hと事業会社が一体となった抜本的な構造改革が必要であるとの認識に至りました。『お客さまの豊かで健康的な食生活に貢献する』という基本理念に立ち返り、U.S.M.H株と事業会社の中期経営計画の一体化を図りながら、2024年11月の株式統合を契機に、首都圏最大規模のスーパーマーケット企業としての存在感が認知される堅固な経営基盤のグループへと変革すべく事業会社は、『CXに優れ、お客さまに選んでいただけるお店』に向けた変革を推進し、U.S.M.Hはシナジーを追求できるグループ経営体制への移行に向けて新たに2025年度を初年度とする第4次中期経営計画を策定しました。

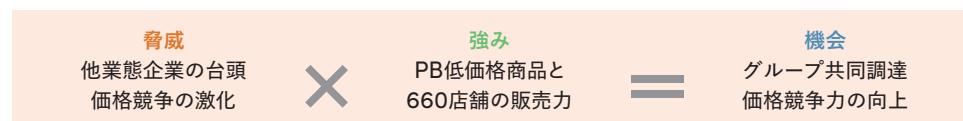
連結売上高／連結営業利益高／店舗数の推移



環境認識

2024年は電気料金やガソリン単価の上昇に加えて、原材料の高騰や製造人件費の上昇が商品価格に転嫁したことが家計を圧迫する一年となり、特に加工食品や菓子などの購入シーンでは低価格を志向する消費マインドが一層の高まりを見せております。そのような中、食品スーパーマーケットに限らずディカウントストアやドラッグストアでは加工食品や菓子売場を拡大し、当社を取り巻く競争環境は一層厳しくなっており、脅威と捉えております。

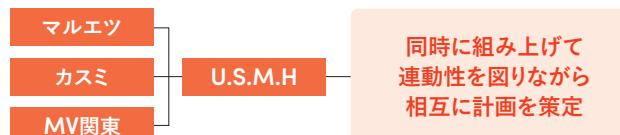
一方で、当社グループは「トップバリュ」や「ベストプライス」などの品質と価格メリットのあるイオングループのプライベートブランド商品を販売できることや、首都圏で660店舗を有する販売力は当社の強みと考えております。



これまでの中期経営計画の振り返り

これまでの中期経営計画は、U.S.M.Hグループ全体と事業会社個社の中期経営計画を意識しながら各々を同時に組み上げ相互理解と連動性を強めようとしてきましたが、企業規模を生かすことや取り組みの推進の点において、他社と比べて競争優位なポジションを確保できなかったことが近年の業績結果に表れたと認識しております。

中期経営計画の策定プロセス



課題認識

- ・グループ内連携の理解
- ・事業各社ごとの歴史の共有
- ・事業会社／U.S.M.Hの重複機能と役割の不鮮明化

スケールメリットを
生かせず事業推進
スピードに陰り

第4次中期経営計画 全体像(2025年度～2027年度)

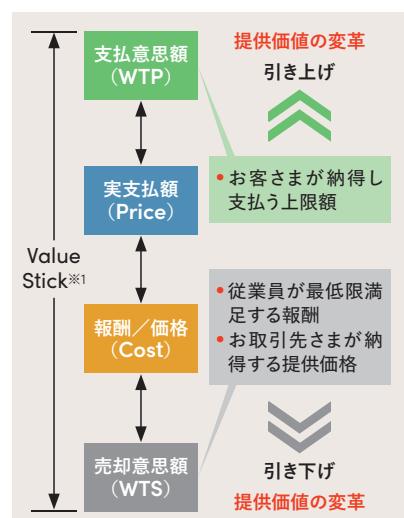
これまでの中期経営計画を振り返ると、U.S.M.Hと事業会社において相互の役割や企業規模を生かす取り組みでは円滑さが欠けることを課題認識し、この点を解消することが第4次中期経営計画の一つの目標となりました。競争環境の激化を前提に、これまで第1エンジンとしてきた店舗の収益拡大に重点を置き、ご来店されるお客様のニーズや嗜好を起点として強化する計画を策定いたしました。主な重点施策は事業会社での計画が中心となり、U.S.M.Hの本部はその計画の実効性を可能にすることや、さらに競争優位に進める上で何をすべきかを計画に反映し、事業会社とU.S.M.Hとが一体となる中期経営計画といたしました。

中期戦略 策定の背景

2025年度からスタートする第4次中期経営計画に向けて、1年以上の時間をかけてお客様のニーズや嗜好を起点にすることからぶれることなく、お客様からの支持と満足を獲得し実現することを目指していくこととしました。小売業の原則に立ち返り企業としての合理性や都合によって真の顧客起点から外れることなく、基本理念に基づく考え方や行動を徹底することを掲げたものであります。

強み	・首都圏最大の店舗網と顧客基盤 ・イオングループの規模活用
機会	・首都圏への人口集中化 ・肥沃な市場に660店舗超
課題	・同業他社との競争環境の激化 ・商品差別化に遅れ ・顧客ニーズの取りこぼし ・規模を生かしたシナジー創出
リスク	・異業種を含めた競争の激化 ・エネルギーコスト 繼続的上昇 ・原料価格高騰 利益率を圧縮 ・財務基盤の不安定化

中期戦略 策定の基本思想



第4次中期経営計画 基本方針

顧客や市場調査、競合調査の結果を受けて、当社の成長は『真の顧客起点を絶対の価値観とし、経営構造の変革に挑み続ける』を基本方針としてU.S.M.Hが機能すべき課題を抽出し、事業会社とU.S.M.Hの中期経営計画を統合一体化した計画といたしました。

当社の成長は、
『真の顧客起点を絶対の価値観とし、経営構造の変革に挑み続ける』

CXに優れ、選んでいただけるお店へ

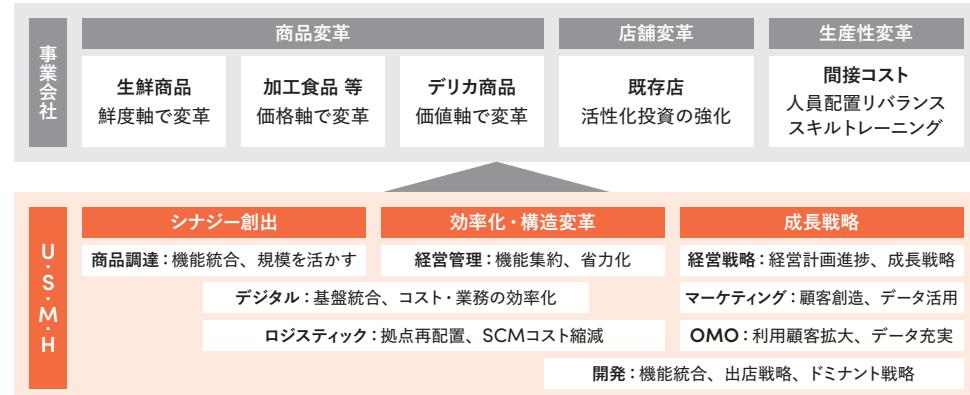
事業会社

商品の共同調達、統合したIT・物流・
バックオフィス機能をインフラとして
各社が強みを生かした店づくりに集中

U.S.M.H

マーケティング・出店開発・OMO・
新規事業の機能の集約、イオングループ
との連携強化を通じてシナジーを創出

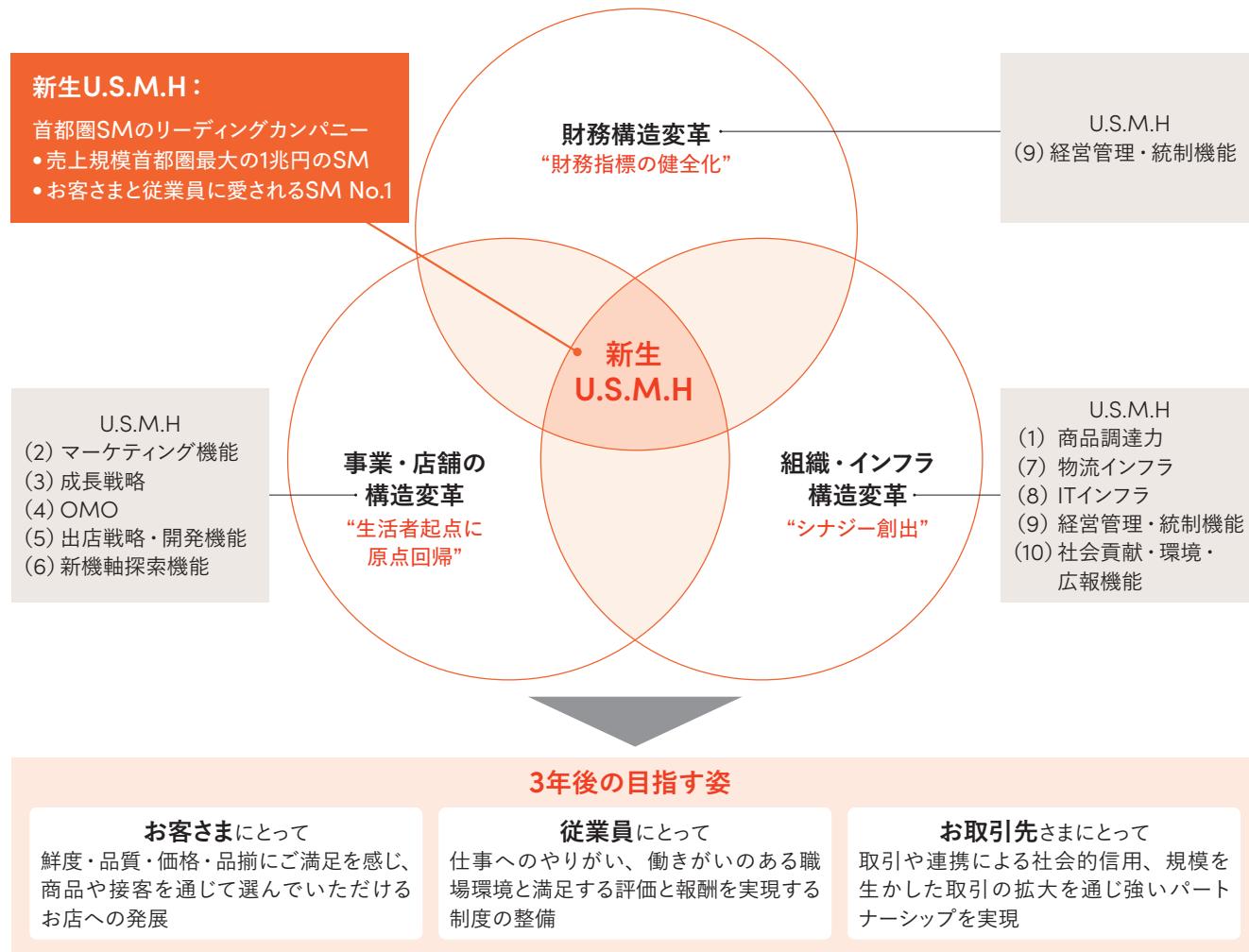
第4次中期経営計画 重点項目



第4次中期経営計画 グループシナジー創出戦略

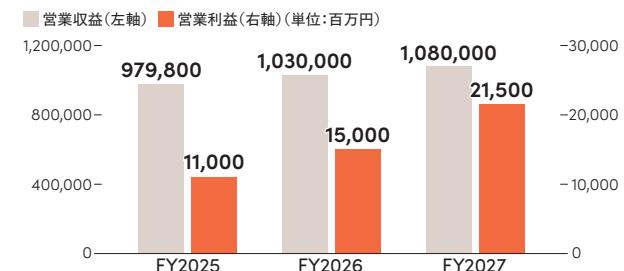
事業会社各社の中期経営計画を確実に推進し、その実効性を支援するためにU.S.M.Hはホールディングカンパニーとして既存機能の強化を図るとともに、新たな機能を設置していくことが必要となりました。そのため当社グループの店舗が展開する商圈内居住者を対象に、デモグラフィックデータと買い物行動や価値観に関するデータを一体化した顧客分析、市場分析を行いました。また首都圏を地盤とした競争企業調査やマーケティング調査の結果から、事業会社各社がお客さまが求める価値を提供し続ける取り組みを下支えする組織体制の検討を行い、グループのシナジーを創出する戦略を策定いたしました。これにより事業会社各社の中期経営計画とU.S.M.Hの中期経営計画との統合、一体化をはかり第4次中期経営計画の推進を確実に実行してまいります。

首都圏SMのリーディングカンパニーになるための3つの構造改革

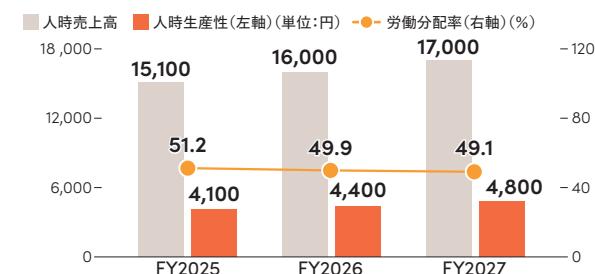


第4次中期経営計画 数値計画

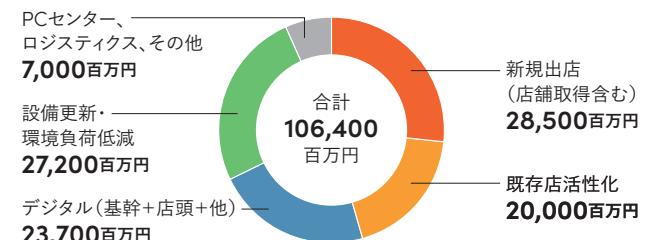
・営業収益／営業利益計画



・人時売上高／人時生産性／労働分配率計画



・投資計画【FY2025～2027】



財務戦略

環境認識

当社は、関東を基盤としたSMとして商圈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圈の変化等)が進行しており、この対応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晒されております。

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、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。

キャッシュフローアロケーション

当社では、創出した営業キャッシュフローは、既存店の活性化など基盤維持のための投資に充当するとともに、新店やサプライチェーンなど持続的成長基盤への投資に振り分けます。また、ROIC(投下資本利益率)を中心とした経営指標を重視し、収益性と資本効率の両面より投資の実効性や投資効率の向上を図っております。

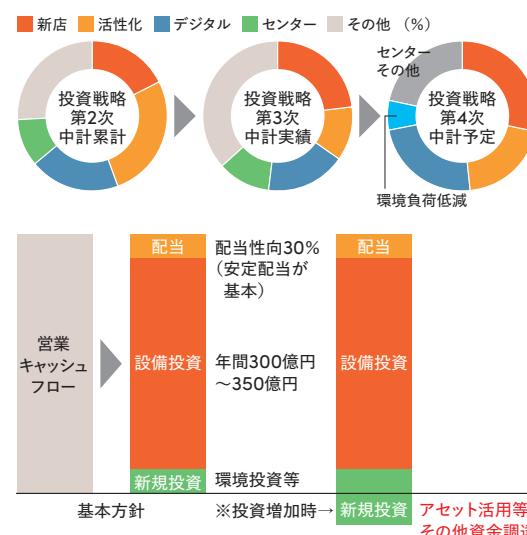
基本的には、キャッシュフローアロケーションの範囲内での配分とし、投資目的を分類した上でその配分を設定し、グループ全体の投資額を決定しており、営業キャッシュフローを超える場合は、既存アセットを活用するなど、資本コストの効率化を図っております。

第3次中計の主な指標 該当年平均値(百万円・%)

	第3次中計実績	第4次中計計画
営業収益	750,886	1,029,933
営業利益	6,443	15,867
D/Eレシオ	0.3	0.3
配当性向	255.4	53.7
ROE	0.5	6.0

※第3次中計は2023年度・2024年度実績

投資戦略



成長投資戦略

2025年度からスタートする第4次中期経営計画では、「顧客起点を絶対の価値観として経営構造の変革に挑みつづけることで、真の成長を実現する」という方針のもとに

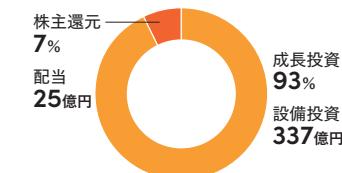
①店舗関連投資：店舗年齢の改善と新コンセプト業態の検討と効率・生産性の改革

②ロジスティック関連投資：グループ拠点再配置とサプライチェーン効率化の実現

③デジタル関連投資：店頭におけるOMOによる利用顧客拡大とサービスの充実

といった中長期的な施策を実現する投資を実行し、次なる成長につなげてまいります。

・営業キャッシュフローの配分(実績)



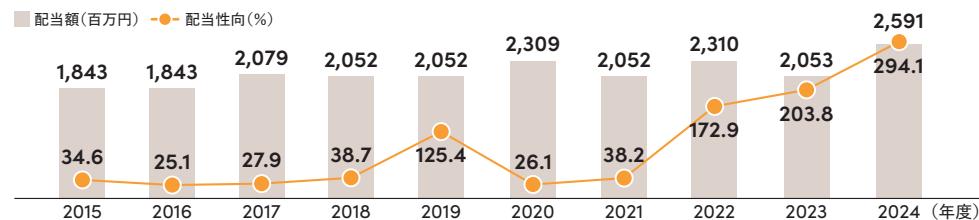
242億円(営業キャッシュ・フロー144億円+資金調達等)を成長投資と株主還元に重点配分

株主還元方針

当社では、株主さま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%を基本にしながらも、安定的な配当を行うことを方針としております。

また、株主優待制度など配当と合わせた配当政策の充実に取り組んでおります。今後も企業価値の向上を図りながら、株主さまへの還元を強化してまいります。

・配当額の推移



株主・投資家の皆さまとの対話方針

当社では、株主総会での株主さまとの対話や、半期ごとの決算説明会、株主懇談会等を通じて、株主・投資家の皆さまとの対話を重視し、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・投資家の皆さま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。

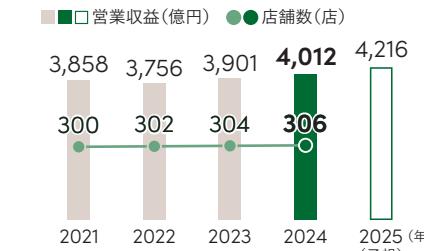
価値創造ストーリーの実行戦略



FY2024
決算参考資料



「しあわせいかつ。」をブランドメッセージに掲げ、
お客様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

「しあわせいかつ。」に込めたマルエツのありたい姿を実現するために、事業活動を続けてきた当社が創業80周年を迎えることに深く御礼申し上げます。2024年度は、客数、客単価が前年を上回り、売上高はおかげさまで24カ月連続で伸長しています。一方で、経営環境の厳しさが強まる中、総売数が既存店ベースで前年割れとなったのは強く課題認識しております。その課題認識から、お客様にとっての「買いたい」を起点に、売場や商品の提案力を高めてまいります。

創業80周年を迎える2025年度は、テーマに「承継と蛻変(ぜいへん)※」を掲げています。「承継」には当社の歴史、創業から続く存在意義の精神をしっかりと引き継ぐこと、そして「蛻変」には組織、人事、収益構造、あらゆる意味でマルエツが変わる時だという強い思いを表現しました。とりわけ20年ぶりの改正となる人事制度は、マルエツの次の成長に必要な道であることを従業員へ丁寧に説明しました。生産性向上への投資も加速させ、すべてにおいて2025年度を起点に変わることで、2、3年後には違う位置にいることを目指します。

2025年度を起点とする中期経営計画では、お客様に選ばれる店舗になるために、価格、鮮度、品揃えを柱に据えた、店舗が主役の政策を掲げています。価格面ではイオングループのPB「ベストプライス」の拡大をはじめ、日常使いの品の値ごろ感を醸成してまいります。鮮度面では、店舗オペレーションを変え、当日売り切る仕組みを再構築します。10店舗では試験的に、既存のお客さまに加え、新たなお客さまにも支持されるよう商品構成の見直しも進めており、効果検証を踏まえて全店に広げていく計画です。品揃えの面ではイオングループの仕組みも活用しながら、お客様が本当に求めている商品は何かを分析し、当社都合ではなくお客様目線の品揃えに取り組んでいきます。これらの取り組みを実現し、新たな価値を生み出すのは他でもない従業員の積極性です。従業員自身が「やりたい」と思うことへの挑戦を応援しつづけ、働くことに一層誇りと喜びを持てる企業に変えていきます。80周年の節目を迎えるこの1年、全従業員が改めて私たちの存在意義を再確認し、お客様と一緒にもっと笑顔になれるお店づくりにチャレンジしてまいりますので、是非ご期待を寄せていただけますと幸いです。

※蛻変：脱皮を繰り返し形を変化させる様。この言葉に、自らの意思で環境に適応し、自らを成長させていく姿を見出しています。



株式会社マルエツ
代表取締役社長
本間 正治

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80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、人財派遣会社
- ・店舗フォーマットの多様性

課題

- ・主要出店エリアである都市部の人事費コスト増
- ・都市部における競争の激化

2025年度の目指す姿および戦略

エリアストア体制による店舗パフォーマンスの向上

都市部に出店するマルエツ プチを中心に、店長が複数の店舗を管理・運営するエリアストア体制を進めています。近隣の複数店舗を一括で管理し、人的資本を最大限に活かすことで、運営効率を高めつつ、地域のニーズに応える店舗づくりを実現しています。



マルエツ プチ

店舗改装による活性化の推進

既存店の大型改装やリニューアルによる活性化を積極的に行っています。お客様の声が反映された売場の実現やフルセルフレジ導入による利便性の拡大、老朽化した設備の更新など、お客様にとって便利な、従業員にとって働きやすい空間への生まれ変わりを図っています。



価値創造ストーリーの実行戦略

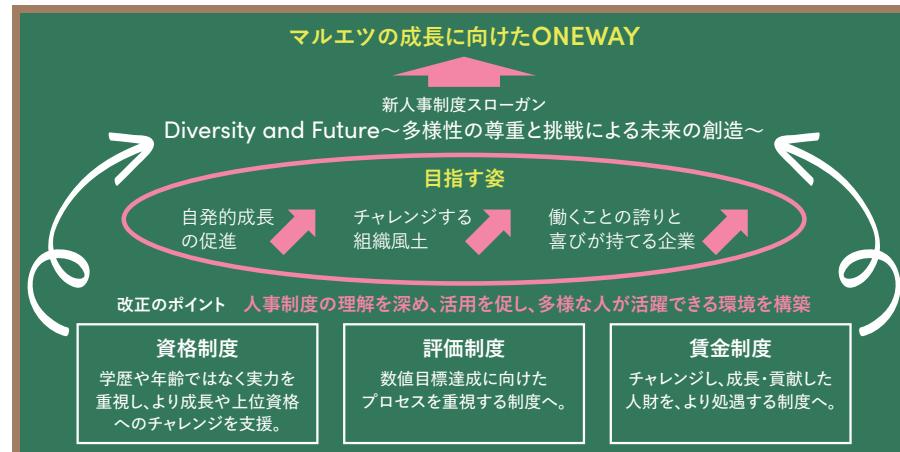
重点戦略 | 一人ひとりが主役になる企業風土づくり

80周年は「人」が主役。28年ぶりに人事制度を改正し、個々の活躍を最大化。

U.S.M.Hグループの機能統合が進みキャリアが多様化する中、マルエツの人財が同じ未来を志し、「一人ひとりの成長がマルエツの成長となる」よう、これまで以上に「人」が輝く企業風土へと導く施策に尽力します。

多様な人が活躍できる環境の構築へ

激変する社会・労働環境の中で持続的に発展するために、ライフスタイルや働き方の多様性を尊重し、今まで以上に働くことへの誇りと喜びを持てる、新人事制度を導入します。



創業80周年の感謝とチャレンジ進行中

80周年記念企画のミッションは、「80年の感謝をお客さま・従業員・お取引先さまに伝えること」「社内文化をもっと良いものに変えること」の2つです。これらの一環として、お客さまからいただいた感謝のメッセージを店内放送で伝える「ありがとうラジオ」や、創業以来初めてとなる社内向けイベント、「従業員文化祭」といった企画を立案いたしました。



経営管理本部
経営管理部
海寶 静佳

店舗を含むさまざまなセクションと協働する中で、マルエツは「従業員の多様性」と「目的に向かう団結力」を併せ持っていると改めて感じております。こういったマルエツの魅力を社内外の皆さんにも発見してもらい、従業員やその家族が「マルエツで働いていて良かった」と思えるよう、2025年を特別な年にしていく所存です。どうぞ、ご期待ください。



「ありがとうラジオ」従業員収録会

店舗紹介 | 川口樹モールプラザ店

マルエツらしさを表現した店舗空間で、情緒的価値も訴求。2023年5月新店オープン

店舗概要

- 所在地: 埼玉県川口市栄町3丁目13番1号
- 開店: 2023年5月
- 営業時間: 9時~25時
- 売場面積: 1,041m²
- 駐車台数: 68台(施設共用)
- 年商目標: 19.1億円



商圈特性

500m商圈内の人口約2万2千人、人口が伸長する地域。・川口駅から徒歩4分、商店街並びに位置し、駅前の川口キュボラ店とドミナントを形成。30~50代の単身、二人世帯が多いほか、ファミリー、高齢層のお客さまもご利用。

コンセプト/目指す姿

川口キュボラ店と異なる人流で「質」重視のニーズを捉えており、認知度があるブランドや高品質商品を厳選。商圈内12%を占める外国人のお客さまには国産果実の需要が高く、当初から青果に力を入れたことで「鮮度がよい店」と認めていただき、売上は開店から約1年半で1.5倍伸長しています。今後も、コンパクトな売場を生かして高鮮度を維持し、鮮度と品揃えで信頼される店であり続けます。

商圈内7割を占める単身、二人世帯向けに即食・簡便食を強化。デリカとともに人気の「おつまみ」シリーズは常に売上上位をキープしています。



マルエツとして初めて、地域の皆さまの「Well-being(ウェルビーイング)への道のり」を内装・外装に描き、ブランドコンセプトを表現。売り場ごとにデザイントーンを変化させながら、あたたかい雰囲気の店づくりに努めています。



VOICE



川口樹モール
プラザ店
店長
内堀 康浩

当店では生鮮品や定番商品へのご期待が高いことから、高鮮度の維持と欠品のない売り場づくりに注力してきました。さらに曜日や時間帯によって異なる顧客層に合わせた丁寧なアプローチを重ねてきた結果、ファミリー層でにぎわう日曜日を筆頭に、計画を上回る売上の伸びが続いています。

こうした取り組みによる成果に加えて、店舗内外装のデザインもお客さまから好評をいただいている、近隣の競合店との差別化にもつながっています。また、電子棚札やスライド棚の導入など、店舗運営の効率化にも積極的に取り組んでいます。

今後もお客さまからの信頼に応え、従業員の皆さんと同じ方向を目指して、末永く地域に愛される店舗づくりに努めてまいります。

価値創造ストーリーの実行戦略

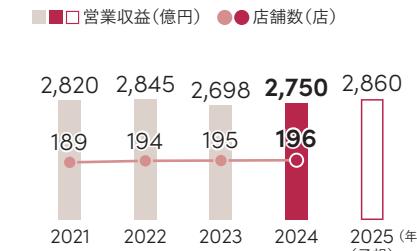


KASUMI

FY2024
決算参考資料



地域に寄り添い貢献できる企業であり続けることを目指して
お客様に寄り添い、新たな価値提供でより良い暮らしを応援してま
ります。



トップメッセージ

今年創業65年目を迎える当社は、地域の暮らしを支えるスーパーマーケットとして関東に196店舗を展開し、中でも茨城県内では特にお客様にご支持いただいている、県内シェアは30%を超えております。2024年度は、2023年度の課題認識を踏まえ、販促、品揃え等をダイナミックに転換したことにより売上高は回復基調となった一方で、想定を超えて高騰し続ける各種コストを吸収しきれず、増収減益となりました。こうした状況の中、2025年度を起点とする中期経営計画では、顧客視点を絶対とする、お客様への提供価値の創造と社内の構造改革にチャレンジする方針を掲げました。

具体的には①価格・鮮度・品揃えを軸とした売り場づくり、②コミュニケーションを基本とするお客様目線での接客、③持続的な働き方への転換、この3点にチャレンジすることで、売上総利益率を改善し、労働分配率も改善する計画です。

U.S.M.Hが取り組むグループの機能統合やシナジー創出の戦略においても、当社は事業会社の役割として「真のお客さま視点」を追求します。お客様への商品提供のプロセスにおいて価格だけではない情緒的な価値をサプライヤーの皆さまとともに創りあげることが「真のお客さま起点」につながる道筋だと考えておりますので、当社がリーダーシップを発揮し、お客様が本来必要とするモノや価値と向き合い、地域産業としてのサプライチェーンを最適な形に導いてまいります。

高齢化社会を前に、「食」が健康を支える上で一層重要な役割を担う中、ローカルに徹する当社が果たすべき役割と、地域の皆さまから寄せられるご期待の大きさを、今改めて認識しています。たとえば農産では、安心して食べられる野菜を購入したいというニーズにおこたえて「地元野菜」コーナーを強化し、一部店舗では、地元生産者の皆さまが採れたての商品を直接店に持ち込み、自ら値段をつけて対面販売いただき大変好評です。また、地域の情報発信や地場産業の活性化を目的に、鮮魚や青果品などの鮮度抜群の商品を、新幹線や飛行機でその日のうちに店舗へ直送する試みもはじめました。地域とのつながりを深めながら、価値ある商品をご提供するための挑戦を続けることで、必ず業績においてもご期待におこたえできると確信しています。今日もご来店くださっているお客様に真摯に向き合い、時代の変化に適応しながら、地域の暮らしを末永く支えてまいります。



株式会社カスミ
代表取締役社長
塚田 英明

強みと課題

- ・創業64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、お客様との多様な接点
- ・店舗開発、商品開発におけるブランド力
- ・地域におけるステークホルダーとの強固な関係性
- ・生産性向上のための先行投資一巡

強み

課題

- ・主戦場となるエリアにおける人口予測への対応
- ・従業員の多能化による店舗オペレーションの最適化

2025年度の目指す姿および戦略

真のお客さま視点における提供価値の創造

お客様にご支持いただける店づくりを目指し、日常の安さを実現する「価格優位性」、何度もご購入いただける商品であるための「鮮度品質の向上」、ローカルだからこそできる「品揃え」の独自性を追求します。同時に従業員のコミュニケーション向上を通して「お客様目線での接客」を磨き、お客様への提供価値の最大化に努めます。



店舗の生産性とお客様サービスの向上に向けて

店舗での接客技術の向上や、商品製造技術の習得を高めるために、本部での集合研修主体から、教育の現場を店舗そのものに移し、正社員からアルバイトまで幅広い支援教育体制に変更いたしました。これにより、部門や役割を超えた作業習得や店舗課題の解決を早め、サービスレベルの向上とオペレーションの多能化をはかります。

価値創造ストーリーの実行戦略

重点戦略 | お客さま視点での現場チャレンジ

お客さまにとって最適な売り場を、持続的にご提供するための“チャレンジ”

お買い物の喜びを最大化するために“価値創造チャレンジ”

真のお客さま視点に基づく価値を創造するため、「価格優位性」「鮮度品質の向上」「品揃えの独自性」を軸に、より魅力的な売り場づくりに取り組んでいます。

「鮮度品質の向上」では、新たな店舗支援チームを組成し、エリアでのモデル店を作り、新たな基準を水平展開していきます。また「品揃えの独自性」では、地産地消に貢献する地域商品とともに、独自商品の開発に力を入れ、カスミにしかない品揃えを強化しています。



(左)店内ベーカリーDELY BLEADの看板商品、フルーツデニッシュ。専門店のようなサクサクの生地に、カスミ自慢のカスタードクリームと、店内販売のフレッシュフルーツがたっぷり。(右)地域の朝採れ鮮魚を丸魚の状態で店頭へ。最高鮮度の青果品や鮮魚を、お店ごとに最適な輸送方法で店舗へ直送するチャレンジを広げています。地域の情報発信や地場産業の活性化にも貢献していきます。

お客さま目線での接客に徹するために“教育チャレンジ”

お客さまに選ばれる接客に向けて、従業員教育の再構築を進めています。店長を対象にしたマニュアルを作り直し、目指す店舗運営の共通理解を深めます。また、従業員の学びの場を集合研修から現場に移行し、店舗指導・教育部門を営業部門配下に置き、実践を通した技術指導、知識の習得をスピード感をもって進めています。

取り組み事例

- 「店長マニュアル」を見直し、役割、仕事を再教育します。
- 「エリアミーティング」を実施し、お客さまとの関わりの中で培ってきた知識と技術を社内共有します。
- 「オペレーションマニュアル」を作成し、誰でも同じサービスをご提供できる体制を整えています。ノウハウやスキルの動画配信も行い、従業員が偏りなく習得できる機会を創出します。



旬の食材を学ぶ教育動画。お客さまとのコミュニケーションにも生かします。

持続可能な店舗運営のために“働き方チャレンジ”

適応課題と技術的な問題を解決し、従業員が無理なく持続的に働ける売り場の体制を整えます。

第一に「店舗MH(人時)の再配置」に取り組みます。店舗全体の必要労働時間を時間帯別に算出し、これまでの部門別配置から優先順位の高い仕事に再配置を行うことで、生産性の向上を図ります。

次に、「作業軽減の導入」に取り組みます。自動発注の拡大や、スライド棚、電子棚札の導入等によって作業効率化を支援するほか、本社勤務社員の店舗勤務制度や、社員区分による特定作業の撤廃を通して、柔軟な店舗オペレーションに導きます。



スライド棚、電子棚札の導入等によって作業効率化を支援するほか、本社勤務社員の店舗勤務制度や、社員区分による特定作業の撤廃を通して、柔軟な店舗オペレーションに導きます。

店舗紹介 | フードスクエアカスミバイユー江戸川松江店

東京都内3店舗目、2024年11月新店オープン 都内の「カスミ」認知向上を目指して日々チャレンジ

店舗概要

- 所在地: 東京都江戸川区松江1-13-2
- 開店: 2024年11月
- 営業時間: 9時~21時45分
- 売場面積: 1,408m²
- 駐車台数: 109台(施設共用)
- 年商目標: 24億円



商圈特性

駅周辺の喧騒から離れた立地で、公共交通機関か自転車中心の環境。
1km商圈内24,117世帯のうち、高齢者層を筆頭に、30~50代の子育てファミリー、単身世帯が多い。
徒歩圏内のマルエツほか、歴史の長い競合他社店が点在。

コンセプト/目指す姿

「欲しい商品を、欲しい時に、欲しい分だけご購入可能な店」を掲げ、幅広い客層の多様なニーズにお応えする品揃えを意識しています。また価格では、お客さまに商品の価値をしっかりお伝えすることで、適正な価格でご購入いただける実績を重ねています。今後も催事などを展開しながら新鮮味ある売り場を維持し、毎日買いに行きたくなるお店を目指してまいります。

鮮魚は商圈内で唯一近海区域の丸魚も取り扱うなど差別化を図り、定期的にフェアも開催。「この辺りで見たことのない品揃え」「食べたらおいしかった」など大変好評です。



ポイントを絞り、訴求力のあるカテゴリーを強化。自炊需要があるため、ドレッシング・スパイスを豊富に展開し、生鮮売り場のすぐ隣に配置。また調味料はカスミ最大級の品揃えです。



VOICE



フードスクエア
カスミバイユー
江戸川松江店
店長

高木 佳和

東京都内3店目となる当店は、都内でカスミを知っていただく役割と、カスミが目指す、「お客さま視点に基づく価値をご提供するSM」実現に向けた挑戦の場という役割を担っています。長年地域に根付く他店の中で選ばれるために、日々の安さは「トップバリュ」の品揃えで下支えし、来店動機となる価値は、近海区域の鮮魚やカスミ自慢のタルトなどで強みを発揮し、生鮮・デリカの構成比は56%を超え大変ご支持いただいている。

今後目指すのは、パートタイマーを含む従業員の皆さんのが売り場の中心となり、活躍できる体制の構築です。当エリアの生活者でもある従業員が魅力的だと感じられるお店であれば、商圈内でさらにご支持いただけると考えていますので、店内オペレーションをどんどん変えて適正な人員を構築し、従業員一丸となって取り組める体制づくりを進めています。そして、地域に必要とされる価値を提供し続けるお店を目指してまいります。

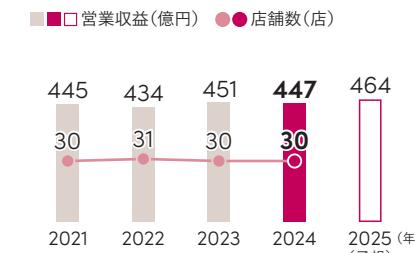
価値創造ストーリーの実行戦略



マックスバリュ関東株式会社

FY2024
決算参考資料

『「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

当社は、「買物体験型スーパーマーケット」を追求し、イオングループ、U.S.M.Hグループそれぞれの商品やサービスのスケールメリット、ノウハウを最大限活用しながら、お客さまに選ばれるお店を目指して1都3県に30店舗を展開しています。

2024年度は、一品単価は増加したものの、店舗閉鎖や既存店買上点数の伸び悩みが影響し、売上高は減少。コスト面でも人件費、物流費、水光熱費増加の影響を受けて減益となりました。同業の他、ECやディスカウントも競合となるなど競争が激化し、改めてお客さまに支持されるための当社の取組課題が鮮明になったと受け止めています。2025年度からの中長期経営計画は、新たに4つの視点による4つの重点施策を掲げました。



マックスバリュ関東
株式会社
代表取締役社長
平田 炎

～4つの視点～

- ・お客さま視点
- ・現場視点
- ・提供価値の進化
- ・荒利構造改革

- ・競争に勝つ視点
- ・データ視点
- ・生産性の改善
- ・人的資本経営の推進

～4つの重点施策～

買物体験型
スーパーマーケット
のさらなる追求

上記施策推進の起点となるのが、お客さまからの評価軸「鮮度・品揃え・価格・接客」です。

この評価軸が高い店舗づくりにいち早く取り組んでいるマックスバリュ新船橋店では、店舗運営体制を全て変える挑戦を続けています。鮮度では、産地直送の農産品を以前の4倍の面積で展開し、接客では鮮魚の対面販売コーナーを3倍に拡大し、加工担当者も増員し、お客さまとのコミュニケーションを強化しています。

こうした施策に対するお客さまの評価を把握するために、データ分析に基づくマーケティングにも注力します。お客さまの購買データについて、8つの価値観軸(⇒P.22左下)にカテゴライズできるWAONポイントカードのデータを、店別に分析するプロセスを構築し、品揃えや売り場づくりに生かす体制を整えます。

売上高一兆円規模の食品スーパーマーケット企業となるU.S.M.Hにおける当社の強みは、イオンのインフラを長年活用してきた経験および、身動きが軽く機動力のある会社ならではのチャレンジングな姿勢だと捉えています。イオングループ、U.S.M.Hグループのマーケットボリュームと商品調達力に、当社の強みを掛け合わせ、グループの飛躍に貢献できるよう、個の力を結集し、お客さまに新たな価値をご提供できるよう挑戦を続けてまいります。

強みと課題

強み

- ・コンパクトな組織ならではの機動力、スピード感、組織浸透力
- ・イオン／U.S.M.Hグループのノウハウ、インフラの活用
- ・イオンカード会員の決済データによる購買データ分析
- ・若手が活躍し、ベテランが支える企業風土

課題

- ・出店スピードの加速化
- ・競合店が林立する厳しいエリア環境における具体的な施策

2025年度の目指す姿および戦略

4つのお客さま評価軸「鮮度・品揃え・価格・接客」を向上させるために、当社の4つの重点施策の中の「提供価値の進化」を「基本の徹底」「勝つための施策」に分類し、具体的な打ち手に落とし込みました。お客さまに新たな価値を提供することで、当社が地域の皆さんに選ばれ、信頼される存在になることを目指します。



ターゲット	「基本の徹底」事例	「勝つための施策」事例
鮮度	<ul style="list-style-type: none"> ・売り込む力・売り切る力向上 ・仕入れ力強化 (市場+産地直送) ・生鮮売場の商品化レベル向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・「道の駅」を想起する生産者売場の実現 (農産) ・鮮魚専門店に負けない対面鮮魚売場の実現 (水産)
接客	<ul style="list-style-type: none"> ・社内資格の取得推進 ・CSマスター ・販売員検定3級取得 (全接客従業員) 	<ul style="list-style-type: none"> ・お客さまとの「会話」を通じて、「食べ方」「商品特徴」などの情報を提供する

価値創造ストーリーの実行戦略

重点戦略 | ①突き抜ける鮮度の提供②データ活用による店舗支援

“お客さま評価軸×データマーケティング”=地域で最も支持されるお店を実現

中期経営計画策定に際して実施したアンケートによると、お客さまがスーパーを選ぶ際に最も重視するのは「鮮度」であったことから、まず「鮮度」軸向上に着手しました。先行して実施したマックスバリュ新船橋店での取り組み効果が現れ始め、現在全店に水平展開する計画をしています。さらに、この評価軸とデータマーケティングをかけ合わせ、当社独自の顧客分析を深化させる試みもスタートしました。科学的アプローチに基づく商品設計を行い、効果の最大化を図ります。

繁盛店を徹底分析、仕入れの仕組みを変えて生鮮の鮮度を向上

当社の生鮮売場は価値訴求が不十分だという認識から、「鮮度」でを目指す姿を体現している繁盛店を分析しています。水産では、パック販売が中心の当社に対し、当日仕入れた丸魚を、対面販売によって商品に付加価値をつけながら利益を出している他社の売場を共通目標にしました。実現には仕入れ構造から変える必要があったため、豊洲や館山の「市場専任バイヤー」を新設し、直行便でリードタイムを1日短縮。当日仕入れて当日売り切り、高鮮度を保っています。一方農産は道の駅をモデルに、近隣200名の生産者さまが採れたて野菜を持ち込む「旬鮮市場」を立ち上げました。また「地場バイヤー」を新設し、買い付け、生産者さまとの対話、店との連携をワンセットで管理する体制が整い、荒利も目標達成しています。今後は対面販売の知識、技術のレベル向上にも力を入れ、さらなる付加価値を創造できるように取り組んでまいります。



データマーケティングでターゲット層を可視化。商品、売場提案に活用

これまで顧客を「属性」で分類し、経験や現場感覚によるマーチャンダイジング(MD)でしたが、40代以下のお客さまが減少している当社の課題を重く捉え、お客さまの購買行動を理解するマーケティングを中期経営計画の重要施策としました。当社お客さま全体の約7割を占めるWAONポイント会員データをイオングループのマーケティングスキームに当てはめ、お店ごとに当社が設定した8つの価値観軸を可視化し、商品部、営業部とも連携して最適なMDを展開する計画です。店ごとにばらつきがないように、価値観軸に基づくお客さま理解を社内で共通言語化し、店舗構造の理解、浸透を図る取り組みを始めています。トライ＆ラーンを重ねながら、お客さまニーズを深掘りし、顧客起点のビジネスモデルを構築してまいります。

・マックスバリュ関東<4つの志向と8つのお客さま価値観軸>

品質志向		簡便志向		自己志向		価格志向	
① 鮮度・品質	② 健康・安心	③ 保守・安定	④ 即食・簡便	⑤ 自分磨き	⑥ アクティブ生活	⑦ 家族やりくり	⑧ 価格重視

店舗紹介 | マックスバリュ新船橋店

お客さま評価軸向上を具現化するモデル店として、2024年10月リニューアルオープン

店舗概要

- 所在地: 千葉県船橋市北本町1-19-50
- 開店: 2013年4月
- 営業時間: 24時間
- 売場面積: 約1,900m²
- 駐車台数: 140台
- 年商目標: 24億円



商圈特性

・新船橋駅から徒歩3分の駅前立地で、周辺は競合店が多数出店。・周辺にはマンションが林立し、1km商圏内の世帯数は16,000世帯。・子育て世帯が中心だが年配のお客さまも多く、生鮮食品のニーズが高い。

コンセプト/目指す姿

競合店がひしめく商圏内でリニューアルオープンし、当社内で先行して「鮮度」「接客」を強化。当日仕入れた商品を毎日売り切ることで高鮮度を保ち、毎日2回の試食販売を通して商品の良さも訴求しています。お客さま評価軸向上のチャレンジを続けて成功事例を重ね、商圏内はもとよりマックスバリュ関東においても特色を打ち出せる店舗を目指しています。



(左)道の駅風の什器に当日仕入れた農産品を陳列 (中)対面販売コーナーを3倍に広げて鮮度の良さをアピールする鮮魚売場。鮮度抜群の丸魚をお客さまのご希望に合わせ、調理加工します。(右)地元千葉で生産されたバナナを試食販売。おいしさを実感いただくとともに、お客さまとのコミュニケーション機会を創出しています。

VOICE



マックスバリュ
新船橋店
店長
原田 知幸

競合店に囲まれ厳しい競争環境にある中、鮮度と接客を強化し、改装後は水産が前年同期比28%、農産は17%伸長しています。水産は、豊洲や館山の市場から当日仕入れたお魚を、今回拡大した対面販売売場でおすすめし、また鮮度が良い状態で惣菜や餃子加工して当日売り切るようにしています。農産では、地元はもちろん当社が懇意にしている生産者さまの商品や、当日市場で仕入れた高鮮度の商品を、今回導入した道の駅風の什器に並べりと並べ、鮮度の良さが一目で伝わる陳列で訴求しています。

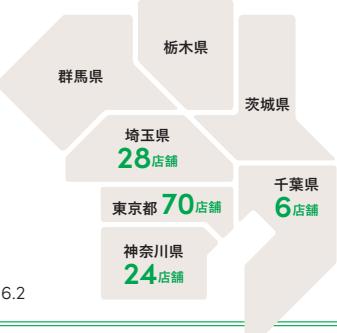
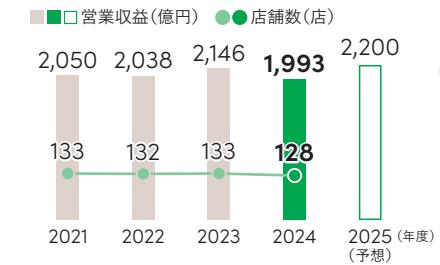
接客教育にも力を入れ、店全体で「すれ違い挨拶」を徹底するほか、1日3回挨拶訓練を行ななど接客力向上につながる行動機会を増やしました。また、生鮮品の試食販売をこれまでの2倍以上行い、鮮度の良さを実感いただいている。地道な取り組みですが、こうした鮮度と接客の取り組みを広げながら、お客さまから選ばれるお店を追求してまいります。

価値創造ストーリーの実行戦略



新鮮さを、お安く、心をこめて
“地域のお役立ち業”として社会に貢献することをビジョンに
掲げ、お客様の健康で豊かな暖かい日常生活と、
より健全な社会の実現に貢献します。

FY2024
決算参考資料



トップメッセージ

1900年に創業した当社は、グループ最長となる歴史の中で、肥沃な商圏が広がる東京都多摩地区を中心にドミニオントを構築し、現在「いなげや」「blooming bloomy」「ina21」の屋号で1都3県に128店舗を展開しています。戦争を経験した創業家が、荒廃した環境の中で地域のお客さまのお役にたちたい一心で掲げた経営理念「すこやけくの実現※」と「商人道の実践」が今も社員に息づいており、お客様からは「いなげやさん」と親しまれながら長年にわたってご利用いただいている地域密着のスーパーマーケット(以下SM)です。人口動態が安定しているエリアでの出店という特色とともに、古くから自社製造工場を持ち、独自構築してきた物流網を活かして、品揃え、特にSMのPBとも言える生鮮三品と惣菜の品質は、差別化できる強みだと認識しています。

フード＆ドラッグが成長戦略と言われる中、当社も多角化経営を展開してきましたが、競争が激化する関東の消費環境下では、食品のプロとしてSMに専念するべきだと判断し、2023年にイオングループの、2024年にU.S.M.Hグループの一員となりました。今後は、それぞれのスケールメリットを活かした戦略が成長戦略の柱の一つになるとを考えています。

U.S.M.Hが掲げるバリュードライバーの一つ「価格対応」においては、イオングループ「トップバリュベストプライス」を利用することで、よりお客様の求める品揃えになるとを考えていますし、U.S.M.Hでも、各事業会社の最安値売価を統合し、商流・物流を変えることで統合によるコストメリットを出せると見えています。

また当社にとって、もう一つの成長戦略の柱となるのが既存店の活性化です。店舗の老朽化が課題となる中、環境問題に対応するため2021年から旗艦店を中心に年間約10店舗ペースで活性化を進め、実施した店舗は売上、客数ともに伸長しています。投資コストはかかりますが、お客様の目に「変わった」と感じていただける規模の活性化を行えば、十分な投資効果が得られます。

長年当社を支えてくださっている地域のお客さまのご期待や、歴代の従業員たちが大切にしてきた経営理念を守り続けるために、従業員には「ブランドとプライドを持つように」と話しています。プライドを持って働くことで築いてきたブランドを、これからはU.S.M.Hグループの中でさらに磨き、「グループに入ってもっと良くなったね」とお客様におっしゃっていただける会社になることを追求するとともに、グループの起爆剤となって新しい風を起こしながら、U.S.M.Hの成長を支えてまいります。

※すこやけくの実現:お客様の健康で豊かな、暖かい日常生活と、より健全な社会の実現に貢献する。



株式会社いなげや
代表取締役社長
本杉 吉員

強みと課題

- 創業124年の歴史に根差した、地域のお客さまとの信頼関係
- 人口動態が安定している1都3県に128店舗を展開
- 独自技術で温水解凍する冷凍マグロなど、ブランド力のある商品群
- 自社センター運営で独自のコールドチェーンを構築し、強い生鮮品供給
- 会員110万人超!「ing・fanカード」を活かすマーケティング戦略

強み

- 老朽化店舗の活性化にかかる投資コスト
- 多様な人財が活躍できるようにするための環境整備

2026年度に向けて目指す姿および戦略

生産性向上によるお客様価値の向上

深刻な労働力不足時代を見据えて、生産性向上につながるデジタル投資を積極的に推進し、お客様にとって価値あるサービスをご提供できるよう取り組んでいます。10年以上前から全店導入している電子棚札は、従業員が使いやすいようにカスタマイズを重ねて利便性を高めており、お客様がより快適にお買物できる環境を引き続き追求してまいります。



いなげやを支える人財の育成、制度改革

人の力=企業力という考えのもと、従業員の声を聴き、やる気に応える人財育成や制度改革にチャレンジします。女性活躍推進においては、管理職希望者を1~2年かけて育成しながら当事者とともに新たな制度をつくり、成長へと導く体制を目指します。



ベーカリーや惣菜部門の2年目を対象とした商品開発研修では、開発した商品の販売も行う。

価値創造ストーリーの実行戦略

重点戦略 | 既存店活性化

事業競争力の創造“ドミナント戦略を推進”

既存店活性化の背景

いなげやのドミナントエリアの環境は、出店立地の減少や地価の上昇・建築資材の高騰などにより、出店に伴うコストが急激に増加しています。また、ECやドラッグなどの異業種を含めた競合の増加もあり、新規出店への投資のハードルが益々高くなっています。

このような環境下において、事業競争力を高めるため既存事業の強化として活性化投資に取り組んでいます。CSRの観点からも環境負荷の大きいフロン冷媒を使用した設備を更新することにも取り組んでいます。ドミナント戦略として活性化投資は、最も重要な成長戦略として注力しています。

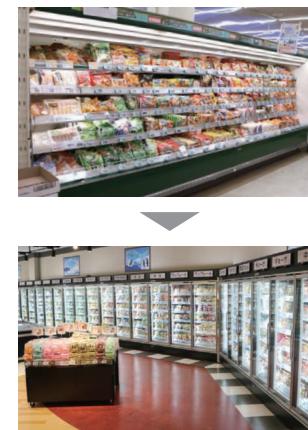
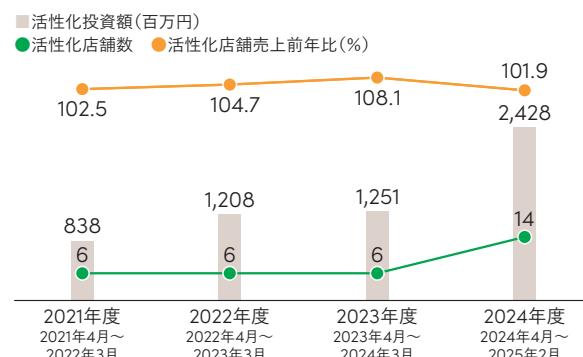
既存店活性化への取り組み

店舗の立地環境によりさまざまなお客さまがご利用される中で、店舗設備の老朽化や売場・商品などの魅力が低下することにより、自宅から「近い」ことが来店動機となるターゲット層に絞られたお店となっていました。一方で、高齢化や共働き世帯の増加など、暮らししづらが変化していることへの対応として、共通する課題は中食需要の拡大にあります。

店舗の改装により、生鮮食品や惣菜などの強化だけでなく、年々伸長する冷凍食品では冷蔵設備の交換と合わせて尺数・アイテム数を大幅に拡大させています。

活性化投資により、環境にも配慮したお店として、また最新の売場・商品をご提供し楽しく快適にお買い物をしていただけるお店となることで、潜在的に存在したファミリーヤング層の掘り起こしにも寄与するなど、活性化はご来店の多くのお客さまにご評価いただいている。

●活性化投資額と売上高前年度比推移



既存店活性化計画

2025年度	11店舗
2026年度	14店舗
2027年度	11店舗

地域への浸透には一定の期間を要するため、数値効果は改装の初年度ではなく2年目以降に表れる傾向にあります。既存店の活性化投資を今後もコンスタントに行なうことで、持続可能な成長につなげてまいります。

店舗紹介 | 練馬中村南店

旧店舗の老朽化対応・ハード面改善のため、スクラップ＆リプレイスで2023年11月オープン

店舗概要

- 所在地: 東京都練馬区中村南3-20-20
- 開店: 2023年11月
- 営業時間: 9時30分～22時
- 売場面積: 1,408m²
- 駐車台数: 46台
- 年商目標: 18億円



商圈特性

- 44年営業した旧店「Ina21 練馬中村南店」の道路対面に開店して2年目。
- 1.5km商圏内の世帯数(77,558世帯)は当社全店平均の約2倍。居住者は30～50代のファミリーヤング層が上位を占める。

コンセプト／目指す姿

商圈に合わせて即食を強化している点と、忙しいお客さまが買い回りしやすいレイアウトである点が特長です。メイン売場は、食卓を構成する主食・主菜・副菜のバランスを考えながらお買い物ができるよう、生鮮・デリカ・インストアベーカリーが一体となった設計としました。生鮮の鮮度感と惣菜の出来立て感が相乗効果となって購買意欲を刺激し、売上伸長を続けています。

ベーカリー、デリカ、鮮魚までのバックヤードは一面シースルーで展開し、厨房の活気を伝えながら、出来立てをいち早く売場にお届けしています。

(左)季節魚などの「生ネタ」を盛り込んだ「鮮魚鮓」は、当社最大級の品揃え。(右)平日でも需要のある「仙台牛」。これまで都心で高単価・高品質商品を購入されていた客層も呼び込んでいます。



VOICE



練馬中村南店
店長

鈴木 竜太

商圈のお客さまニーズを再分析してリスタートした当店は、オープン当初から旧店の3倍以上の売上が続き、従業員一同ともに励みになっています。青果は、特設平台でのおおすすめ品を売り込み、鮮魚は、まぐろ・サーモンにこだわるほか、「鮮魚鮓」を新たに導入しました。精肉は、オープン以来仙台牛の品揃えを充実させてきたことが定着し、今では平日も支持をいただいている。

旧店が築いてきた地域との絆を受け継ぎながら、地域のお祭りなどでは新たな特注を承ったり、近隣小学校の社会科見学や中学校の職場体験を積極的に受け入れたり、変わらぬつながりに感謝しています。そのご期待に応え、「地域のお役立ち業」としてこの地域に未来永劫あり続けられるよう、従業員一同も今後も精進してまいります。

インフラ戦略

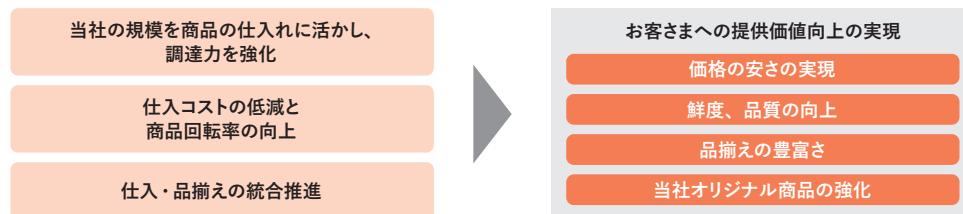
商品戦略

4社の規模を活かした共同調達とオリジナル商品の拡大を推進します

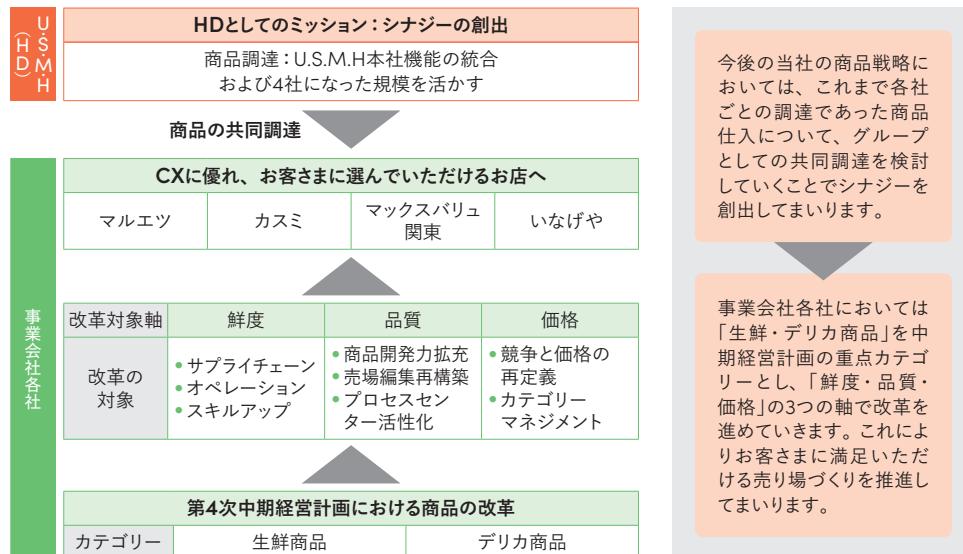
U.S.M.Hの商品調達の考え方と取り組み

お客さまの購買頻度の高い商品については、U.S.M.Hにて集約し、価格、品揃えを強化する一方、生鮮・デリカは各事業会社にて、地域性や業態に合わせた棚割りやオリジナル商品の開発を進めることで、お客さまに満足いただける商品調達に取り組みます。

当社が考える商品戦略における目指す姿



当社第4次中期経営計画における商品の取り組み



当社グループの生鮮・デリカ強化の取り組み

当社グループでは、マルエツが2024年3月、新たにマルエツ草加デリカセンターを開設し、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(米飯商品)」「うまごころ(お惣菜商品)」とネーミングし、販売しています。マルエツ草加デリカセンターの商品は、当社グループのカスミ、マックスバリュ関東にも供給し、グループのデリカ商品の強化に努めています。

いなげやは来店動機になる独自商品を増やす取り組みとして、販売実績等の条件をクリアした「いなげや名物品」としてとんかつ、中華春巻などのデリカ商品やメロンパンなど15品を展開、お客さまに新たな価値を提供するために開発したカスミの新業態BLANDEでは、全国各地の旬のお魚の対面販売や豊洲市場直送の活魚を定期販売しており、マックスバリュ関東の鮮魚コーナーでもお客さまとの会話を重視した対面販売を実施し、各事業会社の特色を生かした鮮度の強化に取り組んでいます。



マルエツ草加デリカセンターと開発商品うまごころ 鶏唐揚げ



いなげや名物品こだわりポテトサラダ

当社グループのオリジナル商品に対する考え方

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・こだわりに合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。またイオングループとしての強みを活かし、イオンプライベートブランド「TOPVALU」を品揃えし、その中でもお手頃価格の「ベストプライス」も全店で展開しています。



インフラ戦略

物流戦略

U.S.M.Hのさまざまな戦略を支え、活かすインフラとしてのロジステムを構築します

U.S.M.Hの物流への考え方

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。

物流環境の変化やさまざまな課題への対応

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(いわゆる2024年問題で、拘束時間の遵守や待機時間の削減など)や、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。出店エリアの拡大に対する配送距離の拡大、燃料費の上昇などの対策においては共同センターの活用や多頻度配送による積載率の低下などの課題に対する配送効率の改善に取り組んでいます。

また環境問題への対応においては、軽油使用によるCO₂排出において、配送ルートの改善や便数削減等によるCO₂削減の検討も同時に進めています。

2024年問題への対応

環境問題への対応

エネルギー価格の上昇

ドライバー不足と人件費

物流コスト低減の実現と
優位性を持つロジステムの構築



U.S.M.Hの物流に対する考え方、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
当社の物流拠点初のU.S.M.Hの独自共同センター



U.S.M.H八千代グロサリーセンターの取り組み
は右のQRコードから動画をご覧いただけます

八千代グロサリーセンターにおける省人化の例

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



テバレタイズロボット商品ピッキング



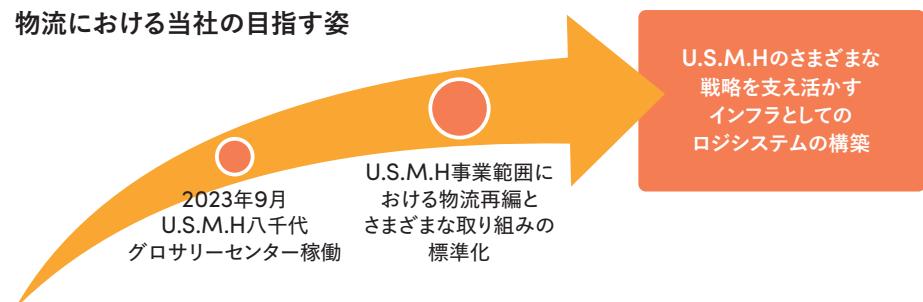
自動仕分け・搬送

物流コストへの対応

当社の物流コストは2024年度前年比約6%程度上昇しています。

新規出店や経営統合による店舗数増は施設費、車両費、人件費のコスト増に直結します。またサプライチェーン全体におけるコスト上昇は、消費者の皆さまへのタッチポイントに寄せられるので、今後はサプライチェーンの上流にまで視野を置いた検討を推進し、売上高対物流比率を業界水準より低位にとどめることを目標とします。

物流における当社の目指す姿



今後の当社グループの物流の取り組み

- いなげやを含めた各事業会社における配送効率のアップ
- 物流構内業務の省人化、マテハンの導入、物流施設の共同利用化
- 物流専門職の育成
- 物流業務の従業員への理解浸透

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・いなげやがこの研究会に参加し、同業他社と協調して下記問題解決に取り組みます。

- 物流センターの空き車両の有効活用(各社の物流センターを共有済み)
- 共同配送
- 搬送機器の研究

インフラ戦略

デジタル戦略

デジタル戦略における新たな価値創造のための環境整備を推進します

第4次中期経営計画(以下、中計)で掲げている機能統合においては、イオングループの一員として、デジタル活用によるビジネス変革を推進し、シナジーを創出することがデジタル戦略の最重要課題と認識しています。その実現に向けて、事業会社ごとに分立した構成となっていた情報システムを統合し、新たな価値を創造する体制の整備に取り組んでいます。

情報システム統合の方針は大きく3点あり、第1に、お客さまの視点を経営活動に活かすための情報システムの構築を目指します。セルフチェックアウトやオンラインデリバリーを含むOMOなどの顧客接点の利便性を最大化するとともに、品質・鮮度の担保を前提に品揃え、提供価格の最適化を実現するためのシステム構築を行います。

第2に、中計の経営目標を達成するための、新たな情報システム構築に取り組みます。社内外の情報の分断を結合し、経営活動に必要なすべての情報を可視化、AIやロボティックの活用による自動化、ビジネスプロセスの刷新による効率・効率の向上を支援するための情報システム構築を継続します。

第3に、「2025年の壁※」と言われるような旧来型の情報システムの近代化を進めます。バッヂ処理やサイロ型システムを刷新し、オープンで即時性の高いシステム構成に変えていきます。U.S.M.Hとして目指す全社中計を達成するため、イオングループ全体のデジタル推進力との強固な連携を実現しながら、各部署の取り組みを推進します。

※日本企業のITシステム上の課題解決や経営改革が遅れた場合、2025年以降最大年間12兆円の経済損失が発生すると予測される

AS IS

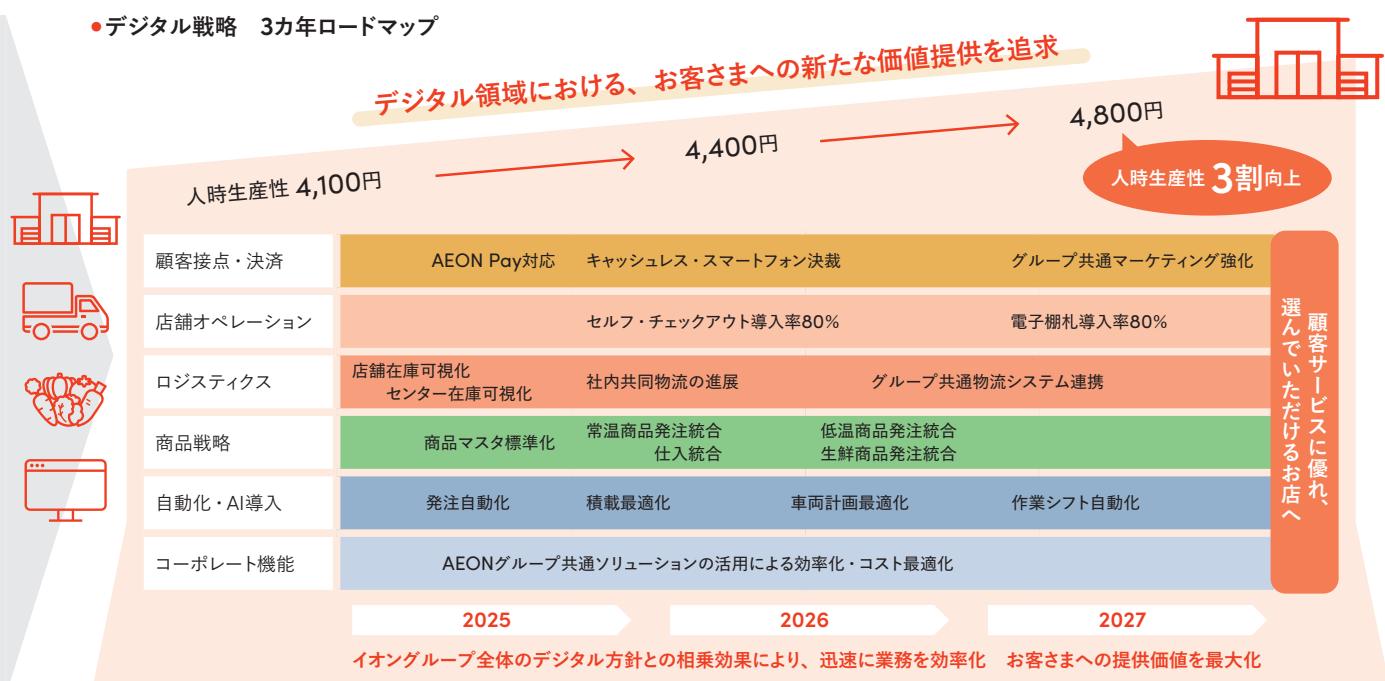
2024年度は、事業会社共通の在庫情報基盤をオープンソース・クラウドERP上で実現するとともに、各社店頭のリアルタイム在庫の可視化を実現。精度の高い在庫情報を基にした発注自動化等を推進しました。お客さまとの接点では、顧客アプリやPOSレジシステムの開発を進め、快適で便利な購買体験の実現に注力するなど、2025年から始まる中期経営計画の着実な実現に向けた準備を進めてまいりました。

2024

人時生産性 3,707円

	マルエツ	カスミ	MV関東	いなげや	U.S.M.H
事業会社ごとに分立したシステム					
顧客接点・決済	● 部門別管理による商品分類(供給側視点)				
店舗オペレーション	● 部門縦割り&サプライヤー依存型商品管理				
ロジスティクス	● 商品別貢献度が不明瞭なMDMIXと粗利管理				
商品戦略	● 単純作業に至るまでの人の依存システム				
自動化・AI導入	● 顧客マーケティング不在				
コーポレート機能					

●デジタル戦略 3カ年ロードマップ



サステナビリティ基本方針 (2023年4月制定)

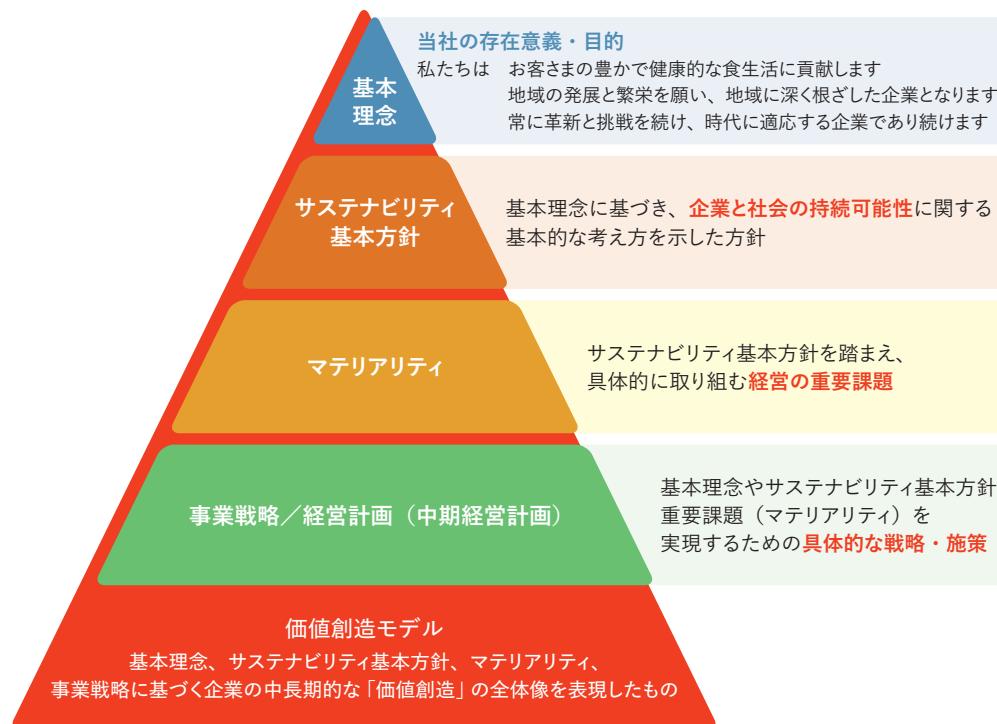
当社グループはこれまでのスーパー・マーケットの在り方の変革、ビジネスモデルの変革の必要性を認識するとともに、企業と社会、両方の持続可能性を追求することが使命であると考えております。長期的な企業価値の最大化と永続的な発展を実現するために、地球環境問題への対応や、地域課題に向き合い、ステークホルダーの方々とのつながりを進化させ、新たな価値を創造する第一歩として基本的な考え方を整理したサステナビリティ基本方針を策定いたしました。

基本的な考え方

私たちは、基本理念において、「お客様の豊かで健康的な食生活」や「地域の発展と繁栄」に貢献し、「時代に適応する企業」として、中長期的な企業価値の最大化と永続的な発展を実現していくことを掲げ、事業を通じた社会と企業の持続可能性の両立を目指しています。

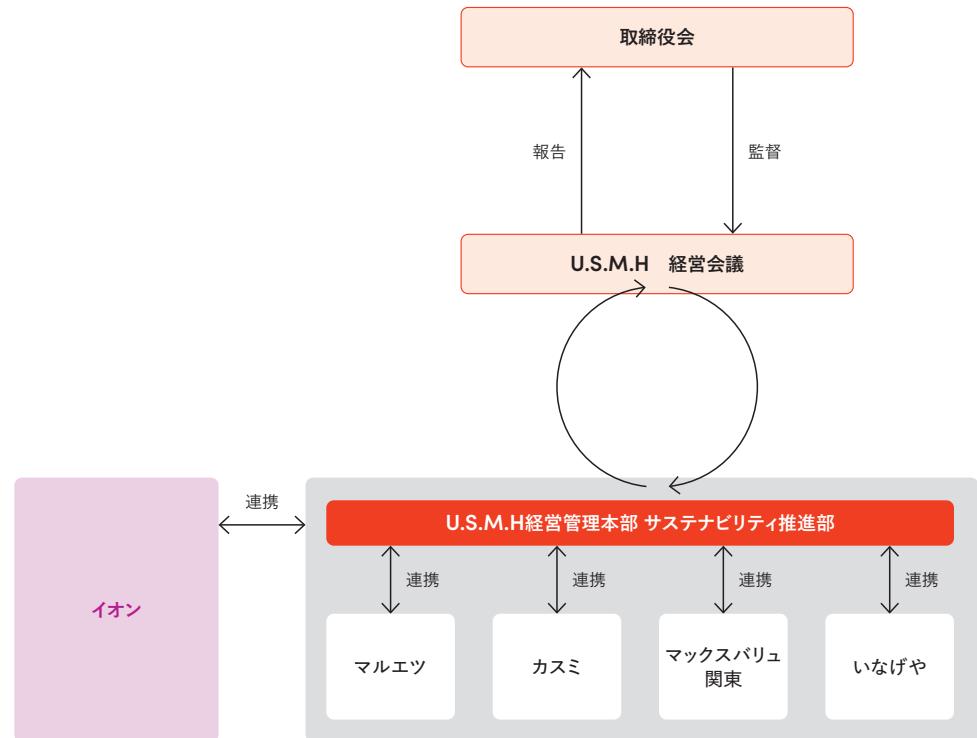
この実現のため、私たちは、お客様や地域社会、従業員、ビジネスパートナーをはじめとするステークホルダーの皆さまとつながりを深め、その期待や信頼にしっかりとお応えしていくとともに、持続可能な循環型社会の実現に貢献し、「豊かさ」「楽しさ」「健康」などの新たな価値を提供していくことのできる、食に関する事業の創造と革新に向けて、グループの総力を結集して取り組んでまいります。

・経営理念・ビジョンとサステナビリティ方針の関係図



サステナビリティ推進体制

サステナビリティの進捗管理として、経営管理本部内にサステナビリティ推進部を設置。バックオフィス機能の統合により総務、人事、経理財務、広報IRなど各部署との連携を密にすること、またいなげやの統合により、いなげやにおけるサステナビリティの取り組みを取り入れ、当社グループの取り組みの推進力をさらに強化し、モニタリングを繰り返します。取り組みの内容は経営会議で共有し、重要事項については進捗を取締役会に報告しています。また、イオンのサステナビリティ所管部署とも連携し、各取り組みを効果的に推進してまいります。



マテリアリティ

U.S.M.Hのマテリアリティ

マテリアリティ(重要課題)の解決は、当社の目指す姿である「ウェルビーイングの実現」において最も重要であると考えます。

当社のマテリアリティの位置づけと進捗

当社はマテリアリティを「経営に直結する課題」と「新たな価値を創出する取り組み」として認識し、価値創造モデル実現の根幹に位置づけています。当社はホールディングスとしてマテリアリティを選定し、各事業会社の取締役会でその内容について議論し、取り組みが進んできています。

●マテリアリティ選定のプロセス

STEP 1

ESG評価指標、開示枠組み、SDGsや社会課題から課題を抽出
→ 全87項目のロングリスト化

STEP 2

価値創造にとって影響度の大きいトピックスについてさらに絞り込み
→ 全15項目のショートリスト化

STEP 3

社外有識者14名と当社社外役員3名にアンケートを実施。マテリアリティ候補に対する意見や重要度についての評価を依頼

STEP 4

アンケート結果を踏まえ、特に重要度の高い項目を整理
→ 6テーマ14項目のマテリアリティを選定

STEP 5

いなげやとの統合につき、いなげやのマテリアリティとの整合を検討。U.S.M.Hのマテリアリティに沿った取り組みを4社で推進することを確認

●当社のマテリアリティと進捗状況

※○:順調に進捗、△:進捗に課題、ー:今後の取り組み

マテリアリティテーマ		マテリアリティ	主な取り組み内容	2024年度自己評価と進捗状況		2025年度以降の取り組み
E (環境)	脱炭素と サーキュラーエコノミーの実現	①カーボンニュートラルの実現	再エネの導入・冷媒フロン漏洩防止	○	事業会社再生可能エネルギー導入率約73%、低GWP冷媒への転換継続	創エネ設備の拡大、フロンの自然冷媒化推進
		②廃棄物の削減と再生利用の推進	食品廃棄物削減、資源店頭回収の拡大	○	食品廃棄物約450トン削減、アルミ缶14店舗、紙パック16店舗回収店舗拡大	新規食品リサイクルループ構築、店頭回収拡大
S (社会)	食の安全と安心	③食の安全への対応	管理体制の構築	ー	食の安全については現状を継続	新たな管理体制の構築
		④責任あるマーケティングとラベリング	管理体制の構築	△	アレルギー表示漏れ防止対策の強化に着手	新たな管理体制の構築
	持続可能な食のバリューチェーン	⑤食の安定的な調達と供給	当社オリジナル商品の拡大	○	オリジナルデリカ商品、植物工場における製造品目の拡大	デリカにおけるプロセスセンター製品、店内加工品の強化
		⑥人権の尊重	人権基本方針の策定	△	人権研修の実施やグループ委員会に参加、人権基本方針策定には至らず	人権課題意識醸成と人権基本方針策定推進
	食やサービスを通じた豊かで健やかな暮らしの創造	⑦豊かで楽しい生活の提案	店舗における付加価値商品の拡大	○	デリカ商品供給網の拡大(マルエツ草加デリカセンター⇒カスミ・マックスバリュ関東へ)	自社プロセスセンターにおける供給網のさらなる拡大
		⑧人々の健康への貢献	健康に関する商品開発と提案	○	植物由来の代替肉を使用した冷凍パスタ2種を開発、販売	健康に関する商品の継続的開発と販売
		⑨地域との共生	フードドライブ活動の拡大等	○	フードドライブ実施店舗94店舗から184店舗まで拡大	食品寄贈品目の拡大を検討(要冷蔵品・惣菜等)
		⑩顧客とのつながり	地域インフラ拠点としての認知づくり	○	移動スーパー台数112台まで拡大	移動スーパーによるマーケットシェアのさらなる拡大
	多様な人財の活躍と働きがいの追求	⑪働きがいとやりがい	職場環境の整備	△	全従業員へのエンゲージメントサーベイを実施	エンゲージメントサーベイ結果に基づく職場環境整備の推進
		⑫人財の多様性とインクルージョンの実現	女性管理職比率の向上	○	女性管理職比率の目標設定済(2025年度末までに20%)	女性管理職の積極的登用(店舗・本社)
G (ガバナンス)	企業統治の強化	⑬コーポレートガバナンスとリスクマネジメント	取締役会実効性強化	○	執行役員制度の導入	ガバナンスリスクの管理と実効性の持続的向上
		⑭プライバシー保護とデータセキュリティ	ITガバナンスの強化	ー	経営会議等での定期的な確認を実施	グループ情報セキュリティポリシーの制定

環境

環境マネジメント

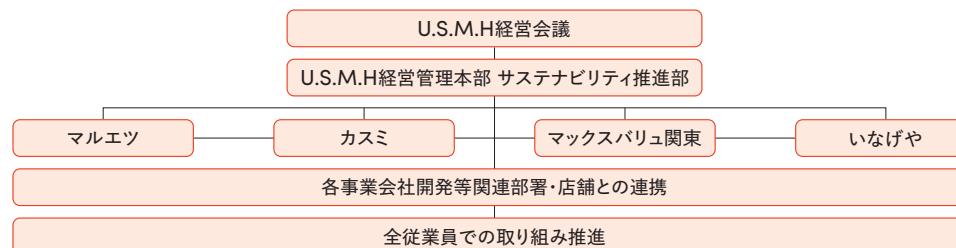
基本的な考え方

当社は環境基本方針に則り、事業活動を通じて生じる環境負荷を低減し、次世代に持続可能な循環型社会を引き継ぐことを目指すため、環境の重要課題として2つのマテリアリティを特定し、その課題解決に全力を注ぎます。

・U.S.M.Hの6つの環境基本方針



・環境マネジメント体制



・当社環境マテリアリティの解決によるインパクト循環図



持続可能な未来に向けた気候変動への戦略的対応と価値創造の指針

基本的な考え方

当社は、気候変動は経済活動や人びとの生活に大きな影響を与え、将来、人類の存続にも関わる重要なテーマと位置づけています。気候変動への対応が課題解決の重要な要素であることを認識し、TCFDのフレームワークに沿った切り口で気候変動の影響を開示し、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組みを進めます。

ガバナンス

TCFDに沿った開示状況の進捗管理は、当社のサステナビリティ推進部を中心に管理し、内容を経営会議で共有し、重要事項については取締役会に報告しています。

※体制図についてはP.28をご参照ください。

戦略(シナリオ分析)

気候変動シナリオについては今後の気温上昇1.5°Cの場合と4°Cの場合について、どのような影響があるかを検討しました。1.5°Cの世界では政策・法規制の影響が大きくなり、4°C以上の世界では物理的リスクが今以上に大きくなることを想定しました。

気温上昇が1.5°C以内	<p>カーボンニュートラルに向けた政策や規制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 世界的な気候変動対策が進展▶気候変動対策に対するコストが増加 お客様の製品・サービスに対する脱・低炭素指向 国の政策や法規制対応の遅れによるレビューションリスクの増加 環境配慮製品展開の遅れなどによる顧客流出 <p>自然災害の激甚化等がある程度抑制され、営業活動等への物理的リスクは相対的に低いと推測</p>
気温上昇が4°C以上	<p>異常気象が増加</p> <ul style="list-style-type: none"> 海面上昇や災害の激甚化など、物理的リスクの高まり▶店舗の営業停止、修繕、改修コスト増加 空調使用コストや設備故障等の懸念 水不足による商品製造能力低下の懸念 <p>温室効果ガス削減に向けた政策、規制はほぼ進まず、移行リスクは低いと推測</p>

リスク／機会の特定(財務インパクト評価)

リスク／機会の特定については「店舗」「商品・物流」「お客様」の視点から絞り込み、気温上昇幅に応じたシナリオ分析を踏まえ、影響について検討しました。

環境

TCFDの枠組みに沿った当社の気候変動リスク・機会、インパクト評価と目標

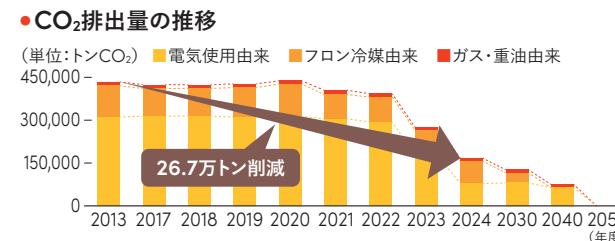
● 気候変動によるインパクト評価

	リスク項目	リスク区分	リスクの詳細	店舗	商品	お客さま	財務インパクト(億円)		影響額算出に使用または参考とした資料
							~1.5°C	4°C	
移行リスク	カーボンニュートラル達成コスト	政策法規制	炭素価格の上昇	○	○	—	炭素税 26.7 0.37	IEA WAO2022 2030年炭素価格140ドル/CO ₂ トン、1ドル150円、当社CO ₂ 排出見込み12.7万トンで推定	
			設備投資コスト増加	○	—	—	排出量取引 5.1 4.1	2023年10月～2024年12月のJクレジット売買状況を参考 4,000円/トンで仮定：12.7万/トンCO ₂ ×4,000円	
			代替フロン規制	○	○	—	130 130	環境省「地球環境とフロン」 ※当社R22冷媒残を自然冷媒に交換した場合の推定	
	リサイクル規制		冷媒入替コスト	○	○	—	11 11	廃棄物処理、リサイクルコスト増 ●廃棄物処理：可燃物約22,000トン×2030までの処理費10円/kg上昇と仮定	
			廃棄物処理、リサイクルコスト増	○	○	○	11 11	●廃棄物処理：可燃物約22,000トン×2030までの処理費10円/kg上昇と仮定	
	エネルギー価格		エネルギー単価の上昇	○	○	—	39.1 39.1	●2030年、現在より+5円/kwh分の単価が上昇すると仮定 ●IEA WAO2022	
物理的リスク	物流コスト	市場	物流トラックのコスト増、車両のEV化	○	○	—	大 大	●DENA“Towards climate neutrality”	
	顧客の行動、投資家の評判変化		環境配慮商品未拡大による評判悪化	○	○	○	大 小	●ボストンコンサルティングG “サステナブルな社会の実現に関する消費者意識調査”を参考	
	異常気象の深刻化(台風・洪水)		営業停止や営業不能、修繕や改修コスト増	○	○	○	8.33 100	●IPCC AR6 WG1 FAQ12.2	
	干ばつによる水不足		空調使用コストの増加、故障の懸念	○	○	○	小 大	●IPCC AR6 WG1 FAQ12.2	
	干ばつによる水不足		商品製造能力低下	○	○	○	小 大	●WMO(世界気象機関)、world resource institute	
	フロン規制		オゾン層保護、地球温暖化防止、企業評価向上	○	○	—	小 大	●環境省「地球環境とフロン」	
機会	リサイクル規制		適正処理、リサイクルによる企業評価向上	○	○	○	小 大	●東京二十三区清掃一部事務組合「東京23区のごみ処理」	
	顧客の行動、投資家の評判変化		環境配慮商品の販売数増	○	○	○	大 大	●ボストンコンサルティングG “サステナブルな社会の実現に関する消費者意識調査”	
	省エネ・再エネ技術の普及		省エネ設備の普及により設備設置価格減少	○	—	—	大 大	●IEA WAO2022	
	環境配慮商品		環境配慮商品販売による投資家の評価向上	○	○	○	大 大	●ボストンコンサルティングG “サステナブルな社会の実現に関する消費者意識調査”を参考	
	省エネ・再エネ技術の普及		技術	—	—	—	—	—	
	環境配慮商品		技術	—	—	—	—	—	

CO₂排出量の推移と当社の脱炭素の取り組み

当社グループは営業活動における電気・ガス・冷媒フロン等の利用により温室効果ガス(GHG排出量・CO₂換算)を排出しながら、お客さまに商品・サービスを提供しています。イオングループでは2040年をめどに「店舗で発生するCO₂をゼロにする」という目標を打ち出しており、我が国の目標と合わせて、当社グループは再生可能エネルギーの導入や、冷媒フロンの交換等を進め、CO₂を削減していきます。2024年8月にはいなげやでも再生可能エネルギーの導入を進め、2024年度は2013年度比で約26.7万トンのCO₂を削減しました。

当社では引き続き省エネや創エネ、冷媒フロンの漏洩防止に努め、カーボンニュートラルの実現を目指します。



当社のTCFDに沿った指標と目標

環境負荷低減(CO₂削減)の取り組み

●省エネ、再エネ

- ・店舗の省エネ運営
- ・省エネ設備への転換
- ・太陽光発電拡大、グリーン電力への転換

●脱フロン化

- ・自然冷媒化、代替フロンやノンフロン機器・設備への転換
- ・資源回収や食品リサイクル等のオフセットによる負荷低減



●環境目標と2024年度までの進捗

2024年までの進捗

- 再エネ73%導入、省エネ効果等による削減量 △23.7万トン
- フロン転換効果 △3万トン
- CO₂削減量合計 △26.7万トン
- CO₂排出量残 16.7万トン

2030年

- 2013年比CO₂30万トン削減
- 省エネ継続・省エネ・再エネの拡大によるCO₂削減
- ノンフロン機器への継続転換
- ガス(天然ガス・LPG)の削減推進

2050年

カーボン
ニュートラルの
実現

当社のサステナビリティ・リンク・ローンの取り組み

当社は三井住友信託銀行株式会社とシンジケーション方式の融資契約を締結し、本件は株式会社日本格付研究所より、サステナビリティ・リンク・ローン原則等への適合性および設定したKPIとSPTs(サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット)の整合性について第三者意見を取得しています。

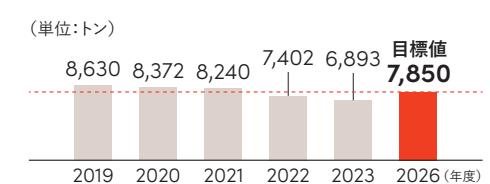
●KPIおよびSPTsの概要

SPTs①: 2025年度電気使用によるCO₂排出量を2020年度比34%削減

2023年度非化石証書付電力
約176,808mwh分導入実施
▶2025年度目標値を前倒しで達成

SPTs②: 2026年度の食品廃棄物排出量を2019年度比9%削減

2023年度、2025年度目標値を前倒しで達成
▶達成要因はロス削減意識向上、リサイクル店舗の増加



サーキュラーエコノミー

基本的な考え方

サーキュラーエコノミーを目指す考え方として、①廃棄物の量を削減する(リデュース)、②発生した廃棄物を再利用する(リサイクル)、この2つを基本として、お客さまとともに廃棄物の焼却に伴うCO₂の削減や、環境汚染の防止に努めます。

目標・取り組み

1. プラスチック廃棄物削減の取り組み

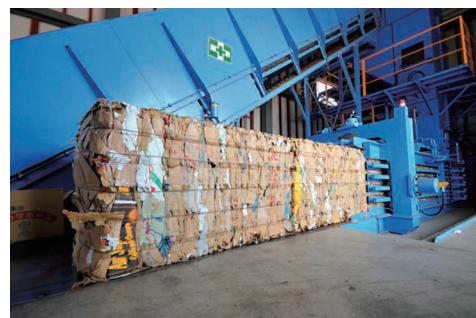
目標 2030年度：廃棄物・プラスチック50%削減(2020年度比)
2050年度：循環型地域社会の実現

実績 お客さまとともに推進するリサイクル活動

事業会社のカスミでは、お客さまが店頭にお持ちになった使用済みペットボトルやアルミ缶などを回収し、自社リサイクルセンターに運び、圧縮、梱包してリサイクル業者さまに引き渡すリサイクルの取り組みを推進しています。
2024年度は、店頭資源回収においてお客さまからお預かりした資源重量は、グループ全体で約5,300トンとなりました。



店舗のバックヤードでは商品を梱包したダンボール、生鮮品の発泡スチロール、古紙などをリサイクル資源として従業員が整理、保管し、リサイクルセンターまたは収集業者様経由でリサイクルさまにお渡ししています。U.S.M.Hグループ全店のバックヤードでリサイクルした資源は年間約55,000トンに上ります。



2. フードロス削減の取り組み

食品小売業においてフードロスの削減は喫緊の課題であり、フードロス削減に取り組むことがサーキュラーエコノミー、さらにはカーボンニュートラルにつながることを意識し、全従業員一丸となってこの取り組みを進めています。

目標

2030年度：食品廃棄物リサイクル率50%
2050年度：食品廃棄物の完全リサイクル実現

主要な取り組み

- ① 販売、製造における食品廃棄物の削減
- ② 食品リサイクルループ認証店舗の拡大
- ③ フードバンク・フードドライブの取り組み拡大

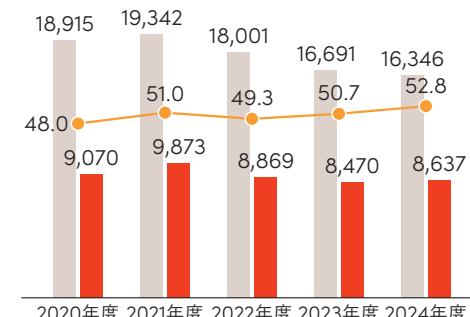
実績

2024年度、食品リサイクル率(全食品残さ排出量/リサイクル量)52.8%
2024年度フードドライブ実施店舗184店舗まで拡大
食品リサイクルループ認証店舗累計14店舗

食品廃棄物の削減においては、店舗から発生する食品残さのリサイクル店舗の拡大、お客さまとともに削減するフードドライブ実施店舗の拡大を今後も進めます。農林水産省における食品リサイクルループ認証店舗は14店舗まで拡大し、今後も認証店舗の拡大と、食品廃棄物の削減に努めます。

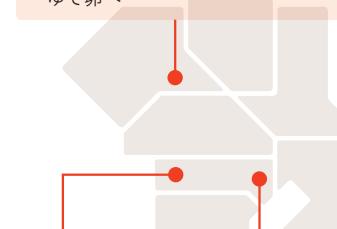
●U.S.M.Hグループ：食品リサイクル率の推移

■食品廃棄物発生量(トン) ■食品リサイクル量(トン)
●食品リサイクル率(%)



食品リサイクル率の高いいなげやのノウハウを他の事業会社にも展開し、今後も取り組みの拡大をさらに進めます。

2022年 カスミ群馬県店舗食品リサイクルループ
▶約76トン/年の残さから10万食以上の弁当用ゆで卵へ



2023年 マックスバリュ関東 東京都店舗食品リサイクルループ
▶約32トン/年の食品残さから約11万パックの豚肉正肉へ

2014年 いなげや食品リサイクルループ
▶年間約232トン/年の残さから一部豚肉正肉へ

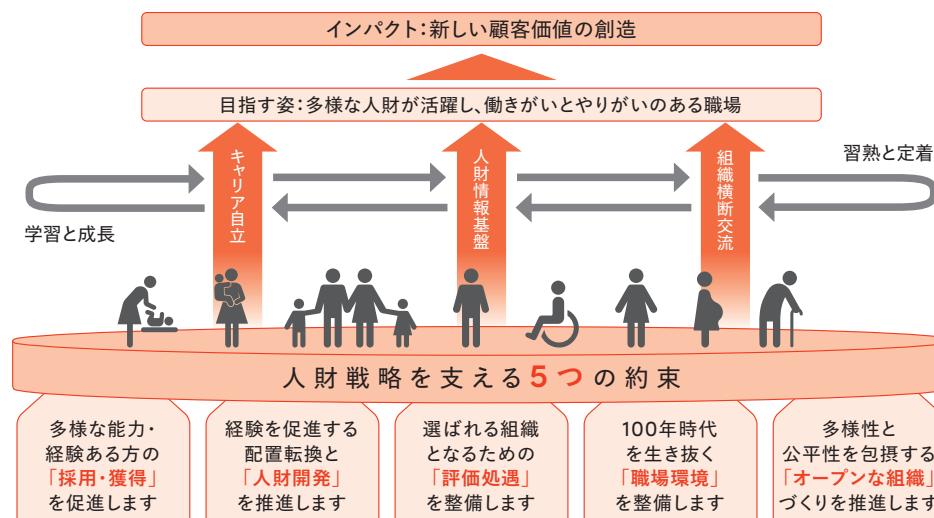
多様な人財の活躍と働きがいの追求

U.S.M.Hグループ人財戦略

基本的な考え方

当社グループの企業価値は一人ひとりの意識や行動によって大きく変化するため、人財は資源ではなく「資本」とみなし、従業員「全体」ではなく、従業員一人ひとりの「個」を尊重することを基本的な考え方とし、自律的に働く個人が集う集団である「組織」を目指していきます。

働く従業員は、それぞれに結婚・出産・育児・介護などのライフステージとともに日々を生活している、地域の「生活者」です。日常の生活と仕事を両立し、多様な人財が活躍し、働きがいとやりがいのある職場づくりを推進しています。スーパーマーケットを取り巻く外部環境、競争環境は激しさを増しており、これまでのスーパーマーケットを超える存在となるためには、他社で取り扱っていない地域や産地の価値ある商品の発掘や製造、お客様に選んでいただける挨拶や交流、接客を体現した店舗にならなければなりません。そのためにも、従業員一人ひとりが長く働き続けられる、環境整備による「定着」を推進し、新しい価値をご提供できるよう「習熟」する人財の育成に取り組んでいます。



経営課題に対する人事・組織構造の改革『組織機能統合』

2015年経営統合以降、事業会社の機能統合の議論や実施はあったものの一部に留まっており、統合効果が創出できず、統合へのモチベーション、必要性の認識が低下している状況でした。そのような中、今後の競争環境においてコスト競争力を高めつつ、店舗の顧客体験を向上させる取り組みが必要であり、現在の人的資本を再配置しなければ競争優位性を発揮できないことに経営陣は危機感を抱いていました。そのため、株式会社いなげやとの経営統合を契機に人事・組織構造の改革に着手し2025年3月の新年度から『組織機能統合』に向けてより戦略的なコミュニケーションを開始しました。

組織機能統合の目的

- バックオフィスを中心とした本部機能の統合および業務の標準化による人員規模の軽量化
- 人員配置の見直しによりフロントエンドの店舗業務の競争力の強化につなげる

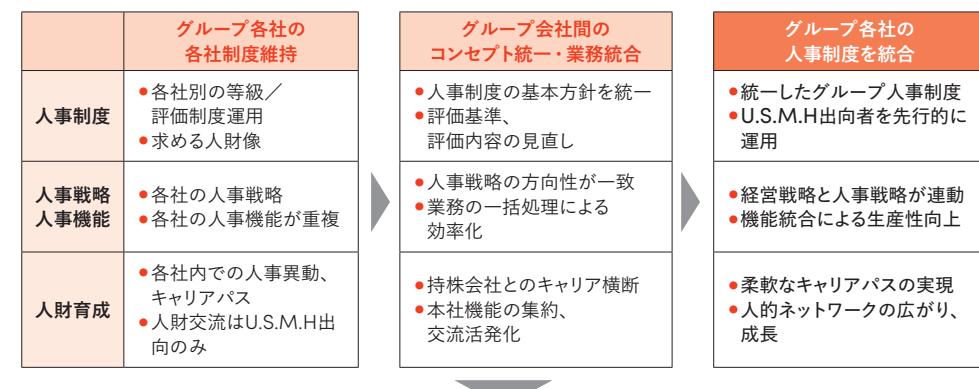
2024年度の取り組み

- 事業会社人事部長をメンバーとする人事分科会にて組織機能統合の目的を共有
- 業務別の現状を可視化、インフラ統合を前提としない新業務プロセスを策定
- 業務標準化・効率化実現に向けて業務量削減機会の可視化
- 機能集約する上で想定される課題の特定、解決策の方向性の明確化を協議

・組織機能統合に伴うグループ人事制度のありたい姿

As Is(現状)

To Be(将来像)



目標: 多様な人財が活躍し、働きがいとやりがいのある職場

人財の獲得と育成

人財獲得と育成に関する考え方

当社グループはスーパーマーケットの事業を通じて地域における食生活のインフラ機能を担っており、商品の知識や商品化のスキルトレーニングをはじめとした従業員教育体系や店舗業務をサポートする体制が強みであり今後も磨き続けていきたいと考えております。一方で、お客さまの価値観や生活意識が多様化している現代においては新しい価値(店舗・商品・サービス等)を提供していくことが求められています。そのため当社は事業会社の人財育成プログラムとは重複しない新規事業開発や経営戦略を学ぶプログラム、食卓に並ぶメニューを調理する技術を身に着けるプログラムなどをグループ横断で推進しております。

また、首都圏に660店舗を有する当社は店舗で働く多くの人財を確保することが求められ、店舗従業員はもちろんプロセスセンターや本社において多くの従業員の雇用を推進しております。労

働人口の減少が叫ばれる環境の中、正社員は新卒一括採用を中心に人財の獲得を長年にわたり行ってきましたが、通年採用におけるキャリア人財の獲得、パートアルバイトからの正社員登用、さらには技能実習生や特定技能などの外国人人財の採用に至るまで、人財の採用手法は多様化し競争する企業との人財獲得は継続的な課題であると認識しております。

そのため、これまで事業会社を中心に推進してきた人財の獲得や育成にとどまらず、2025年度から採用、人財育成、労務給与等の人事領域において各事業会社の一部機能をU.S.M.H㈱に集約し、重複業務の一括処理による効率化と知見の有効活用を推進してまいります。また、イオングループの人財育成プログラムの活用や人財交流を通じて、従業員一人ひとりの成長と活躍の機会を拡大するとともに、U.S.M.Hグループ一体となって持続的な人財の獲得と育成に発展させていきたいと考えております。

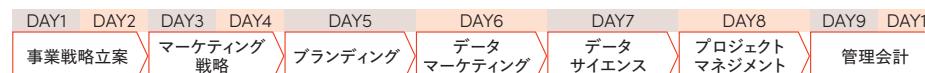
PICK UP お客さまへの新たな価値提供を創出する人財育成の取組み

U.S.M.H Business Academy (ビジネスアカデミー)

次世代の幹部人財の育成

次なる成長事業の柱を生み出す人財を創出するために、次世代経営幹部人財の育成に特化した独自の社内研修プログラムを実施しています。これまで累計42人が受講し若手社員の参加はもちろん、自律的に学びたい50代管理職のリスクリングの機会ともなっております。

・社内講師による次世代幹部人財育成に特化した社内研修プログラム



受講生の声

当社グループの無人決済システム「Scan&Go」のポイント施策やチラシ等による販売促進、営業施策を担当しています。2年前マネジャーになり、チームでの仕事の進め方や顧客分析について、より広い視野と深い知識が必要だと考えて希望しました。座学では、事業戦略立案に直結する知識を体系的に学び、グループワークでは、コミュニケーションによって物事の完成度が高まるこことを実感しました。

実践的なスキルとともにビジネスの戦略的思考を身につけることができたので、この学びを生かしてお客様の来店動機につながる提供価値をマーケティングによって創造、会社の成長に貢献していきたいです。



カスミ
販売本部 営業企画
企画販促担当
マネジャー
3期生 関 優美子

U.S.M.H Retail Chef Academy (リテールシェフアカデミー)

販売力・商品力を高める調理スキルトレーニングプログラム

調理基礎を中心に食材の知識、調理器具の取扱いを学び、自らの体験を通してメニューのアレンジ力を養います。これまで第8期125名が受講し、お客さまの生活スタイル・シーンを考え食卓を彩るアイデアを生活者目線で発信できる実践力をカリキュラムを通して身につけております。

・第8期 成果発表会 優秀賞受賞メニュー



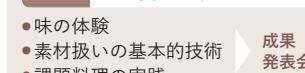
盛り付け、彩りが工夫されて、器、マット、小物など料理全体の演出が意識された出来栄えでした。

講師 真嶋先生
(中川学園調理技術専門学校)

・2024年度に新設された『調理応用コース RCA2』

RCA1 調理基礎コース

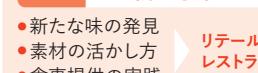
- ・味の体験
- ・素材扱いの基本的技術
- ・課題料理の実践



調理基礎を身につける

RCA2 調理応用コース

- ・新たな味の発見
- ・素材の活かし方
- ・食事提供の実践



味、素材の専門講座を学びお客さまへ料理提供を体験する

U.S.M.H社員が1日限定のシェフに「リテールシェフレストラン」

調理スキルや食卓提案を学んだ6人の社員が2人ずつ3チームに分かれて、コース料理を20人のお客さまに提供。

多様な人財が活躍できるオープンな組織づくり

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンに関する考え方

ダイバーシティの推進は社会的課題への対応だけではなく、経営戦略の一つとして捉えています。国籍・性別・年齢・心身の障がいの有無・性的指向等による差別を排し、能力と成果に貫かれた人事を基本的な考え方とし、多様な人財の能力を十分に活かし、社会環境の変化に対応し、常にお客さまのニーズに柔軟に応じ革新し続ける組織の実現を目指しています。

人財の多様性確保に向けた取り組み

事業会社各社においては、ワークライフバランスの観点から育児・介護等に関する支援制度の整備と社内周知を徹底し、特に女性従業員がいきいきと働けることができる環境整備に努めています。

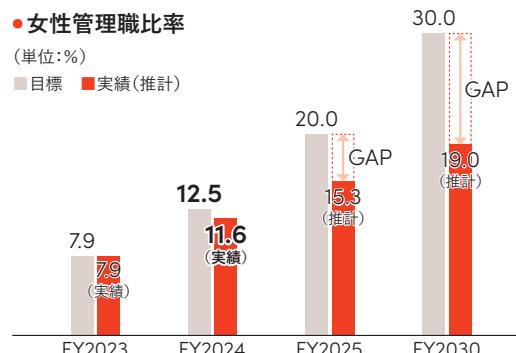
PICK UP 多様な人財が活躍できる職場環境づくりの取り組み

女性活躍推進の取り組み

管理職に占める女性の割合は2023年度に7.9%でしたが具体的なロードマップの策定と進捗共有を図り、2024年度末には11.6%に伸長し、マルエツ、カスミ、マックスバリュ関東の3社合計で、新たに30人を女性管理職に登用いたしました。しかしながら推計では目標とのギャップがあるため、引き続き取り組みを推進してまいります。

・女性管理職比率

(単位:%)
■目標 ■実績(推計)



ライフイベントも! 仕事も! 欲張りに生きる私のキャリア
-だれもが一人ひとり自分らしく-(カスミ)



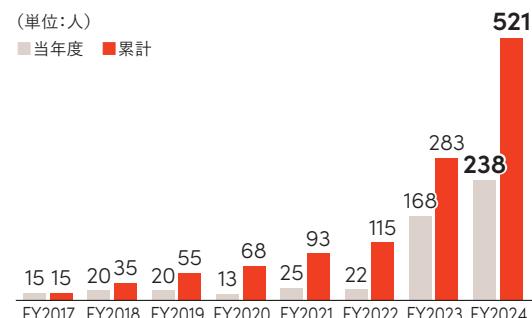
インストラクターによる計数講義研修(マルエツ)
-女性従業員の成長意欲向上とキャリア形成支援-

外国人技能実習生が活躍できる環境づくり

当社グループにおける外国人技能実習生・特定技能の受入れは2017年から開始し、累計521名を受入れております。現地採用から入国・入社式を経て社内の技術研修を終えて店舗や加工センターに配属されます。今では会社を支える大きな戦力となっており仕事以外にも地域社会との交流や日本文化を学ぶ機会を提供しております。

・技能実習生・特定技能 受入れ人数

(単位:人)
■当年度 ■累計



理解したいと思う気持ちが壁を乗り越える!
-会社を支える大切な人財-(カスミ)



家族の期待と自身の夢を胸に笑顔で頑張る頼もしい
仲間(マルエツ)

働きがいとやりがいのある健康的な職場環境づくり

働きがいとやりがいに関する考え方

役職や雇用区分に関わらずすべての働く一人ひとりが『家族に誇れる仕事をするため』には、仕事と私生活の両面で充実していることが重要だと考えています。子育てや介護と仕事との両立の時間を創出するためにも生産性の高い働き方による私生活時間の拡充を推進します。一人ひとりが働きがいを感じ、成長の意欲を高く持つためには仕事における成功体験、多様なメンバーとの協働体験、チームワークの発揮などが重要だと考えており一人ひとりの体験を促進します。

当社グループは、より自分らしくかつ長く働き続けられることで、仕事の『習熟』が高まり、職場への『定着』が醸成される職場環境を目指します。そのためにも一人ひとりの心身の健康増進につながる取り組みや、多様な個性・価値観を尊重する取組、お互いを支え合う社内風土の醸成を推進し、職場環境の整備を継続してまいります。

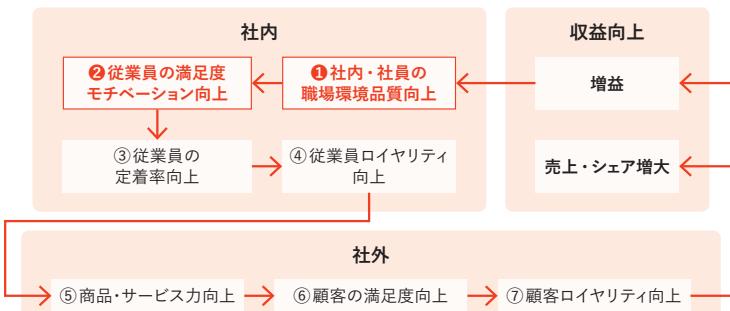
PICK UP 働きがいとやりがいを創出する取り組み

社員エンゲージメントの向上

当社はイオングループの一員として、お客さまに対する価値創造を担う従業員を最も重要な経営資本であると捉えており、イオングループエンゲージメントサーベイを活用しています。

従業員の満足度を高めることでサービスや商品の質が向上し、その結果、お客さまの満足度も改善して、最終的に企業の収益が向上するという好ましい循環をつくる起点として、従業員エンゲージメントの向上に取り組んでおります。

・従業員エンゲージメントの向上はサービスプロフィットチェーンの出発点



出所：1994年ハーバード・ビジネススクール ジェームス・L・ヘスケット名誉教授

●人的資本関連データおよび職場環境関連データ

項目	マルエツ	カスミ	マックスバリュ関東	いなげや
人時売上高 (前年差)	13,600円 (+1,600円)	15,200円 (+1,600円)	13,500円 (+800円)	15,100円 (+400円)
女性管理職比率	10.2%	13.3%	12.3%	3.1%
男性育児休業	取得率	100.0%	58.3%	100.0%
	平均取得日数	32.7日	97.7日	8.8日
男女賃金格差(日給月給社員)	79.9%	77.0%	82.4%	76.0%
エンゲージメント サーベイ結果	レーティング	B	B	B
	全体スコア	50.3	48.1	51.1
				50.9

注：レーティングはAAA～DDの11段階、全体スコアは全産業平均値を50とする最大100点満点

従業員の個性・多様な価値観の尊重

事業会社各社では、『清潔、衛生的でありお客さまに不快感を与えないこと。作業性と安全性を考慮し、業務に支障をきたさないこと』を基本として、髪色・髪型・アクセサリーなどの身だしなみの規定を2024年度に変更・緩和いたしました。従業員一人ひとりの個性・価値観を尊重することで、多様な価値観を認め合う職場づくりを推進します。



食の安全への対応／責任あるマーケティングとラベリング

基本的な考え方

お客さまに安全・安心な商品をお届けすることは、食を提供する企業として、当社グループの重要な使命であると考えています。食の安全と安心に対し、全従業員が高い意識を持ち、法令や規制に基づいた、安全で安心な商品の提供に取り組んでいます。

マテリアリティと目指す姿

当社グループでは、食の安全と安心に関わる重要課題として、自社における安全管理体制の充実「食の安全への対応」と小売業としてお客さまに常に安全な商品をお届けする「責任あるマーケティングとラベリング」の2つのマテリアリティに取り組みます。

テーマ	食の安全と安心	
マテリアリティ	食の安全への対応	責任あるマーケティングとラベリング
アプローチ・ 目指す姿	<ul style="list-style-type: none"> ① グループ全体での品質・安全管理体制の高度化 ② サプライチェーン全体における食の安全・安心の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ① マーケティング・ラベリング管理体制の構築 ② お客さまに有益な情報の発信とコミュニケーション推進

食の安全への対応

社内品質・安全管理体制

事業会社各社では、国際規格のマネジメントシステム認証に基づいた品質管理を徹底し、日々、品質・安全管理の維持・向上に努めています。

食の安全に関する主な取り組み

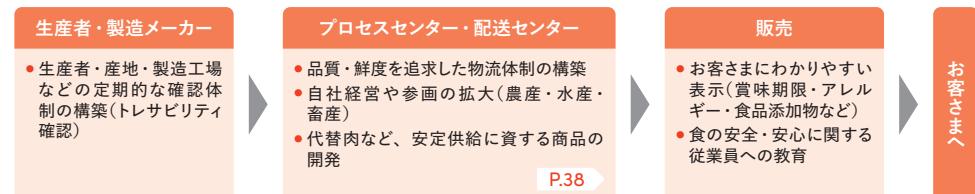
- ・食品安全マネジメントシステム「ISO22000」の実践(マルエツ)
- ・品質マネジメントシステム「ISO9001」の実践(カスミ)
- ・月次でのHACCP委員会の開催(いなげや)
- ・放射性自主検査結果の公表



今後に向けて

サプライチェーン全体にわたる安全・安心な商品提供の仕組み構築

当社グループでは今後、原材料・商品の仕入れから販売まで、サプライチェーン全体にわたる安全・安心な商品提供の仕組みを確立します。



責任あるマーケティングとラベリング

責任あるマーケティングとラベリングの推進

当社グループは食を提供する企業として、お客さまに対し安全な商品や安心できるサービスを提供することが取り組みの最優先事項であると考えます。マーケティングコミュニケーションにおいては法令順守の上、お客さまに有益な情報を分かりやすくお伝えし、ラベリングは事実に基づき、正しい情報をお伝えするよう努めます。

また当社はマーケティングの定義を「顧客・パートナー・社会全体に対し、価値ある提供物を創造・伝達・提供するための一連のプロセス」とし、マーケティングへのアプローチをさまざまな角度から検討し、取り組みを推進します。

・マーケティングへのアプローチ

リレーションシップ	利害関係者との効果的なネットワークの構築
統合型マーケティング	お客さまへ一貫した価値とメッセージを創出・伝達・提供
インナーナル	マーケティングのための採用とトレーニング
パフォーマンス	活動における利益追求、市場・顧客動向・製品の研究

主な取り組み

- ① マーケティング研究部門の組成
- ② ラベリングにおける管理基準と教育体制の構築
- ③ お客さま、従業員の声を反映したマーケティングの確立
- ④ お客さまにわかりやすいラベリングの開発(特定保健用食品、機能性表示など)
- ⑤ マイノリティ商品の展開(ハラル・ヴィーガンなど)
- ⑥ 協力企業との正しい情報の共有
- ⑦ アレルギー表示漏れ防止対策強化

持続可能な食のバリューチェーン

基本的な考え方

地政学的リスクや環境問題などにより食への影響が拡大し、将来お客様に安定的に食を提供し続けることが難しくなることが予想されます。U.S.M.Hは生産者やメーカーからの商品調達に加え、自社生産やプライベートブランドの拡大によるサプライチェーン全体の安定性や効率性の追求と維持が重要であると考えています。また、その前提となるサプライチェーン全体の人権問題への対応も重要だと考えます。

マテリアリティと目指す姿

当社グループでは、お客様へ食を安定的にお届けすることと、商品の供給に関わるすべての人々の人権が尊重されることが重要課題であると考え、「食の安定的な調達と供給」「人権の尊重」の2つのマテリアリティに取り組みます。

テーマ	持続可能な食のバリューチェーン	
マテリアリティ	食の安定的な調達と供給	人権の尊重
アプローチ・ 目指す姿	① 製造小売業化や自社物流網の再構築による、 安定的な商品の供給 ② 持続可能性に配慮した商品の調達・販売促進	自社およびサプライチェーン全体の協働による 人権尊重

食の安定的な調達と供給

安定的・持続可能な食の供給に向けた取り組み

新しい調達方法による視点

- ① 国内外原材料調達先の開拓
- ② プライベートブランドによる新規商品の拡大
- ③ SPF商品の拡大*
- ④ 商品の仕入統合・共同調達

物流改革による視点

- ① 1次産業との協業
- ② 新たなサプライチェーンの構築
- ③ 新規調達ルートの開拓
- ④ 冷凍・冷蔵技術のアップデート

*SPF(Specialty store retailer of Private label Foods) : 食品の生産・流通・販売を一体化したビジネスモデル



U.S.M.Hの植物工場 THE TERRABASE 土浦



THE TERRABASE 土浦で生産したレタス売場



新たに生産を開始したバジル、ルッコラを使用した当社デリカ商品「自社製バジルソースのポテトサラダ」と「きもち」とのうグリーングロワーズルッコラのサラダ」



人権の尊重

社内人権リスク管理体制の構築に向けて

当社グループは人権尊重の重要性を認識し、全従業員が人権への理解を深めることができる体制を構築します。各事業会社は、管理者をはじめ従業員への人権研修を実施し、U.S.M.Hではイオングループで年4回行われる外部講師を招いた人権デューデリジェンス委員会に参加し、人権リスクへの理解を深めています。

人権に関する基本的な考え方

当社グループは、人権や労働に関する法およびイオングループの人権方針に則り、個人の多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、人種・国籍・民族・性別・年齢・出身地・宗教・学歴・心身の障がい・性的指向と性自認などを理由とした差別を一切行いません。また、サプライチェーンにおいては、当社が関わるすべての生産者さまの人権を尊重した商取引に取り組んでいきます。

U.S.M.Hが進める 今後の人権尊重の在り方

- ① すべての人の価値観、個性、プライバシー、多様性の尊重
- ② すべての人に公平公正であること
- ③ すべてのお取引先さまとの公正なお取引
- ④ 従業員の人権尊重
- ⑤ 人権が尊重される企業づくり

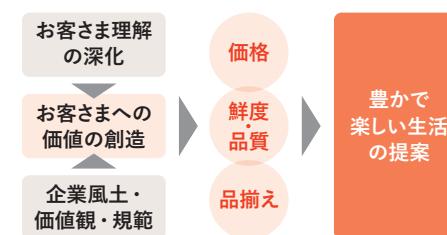
食やサービスを通じた豊かで健やかな暮らしの創造

豊かで楽しい生活の提案

お客さまに選んでいただける店舗づくり

当社はお客さまに豊かで楽しい生活の提案をしていくための前提として、お客さまが店舗に足を運んでいただける店舗の基準を社内で検討し、①価格、②鮮度・品質、③品揃えの3点を重視し、お客さまへの提供価値と豊かで楽しい生活の提案をしていく店舗づくりに努めます。

当社のお客さま起点の定義



買い物体験を楽しむ場所としての店舗づくり

大きく変化する社会とともに買い物に対するお客さまのニーズも変化しています。当社グループは、目指す新しいスーパーマーケットに向けて、お客さまとの大事な接点である店舗と商品の改革を進め、買い物体験の進化を図っています。

お客さまの心の充足と生活効率における満足度の向上を目指し、当社グループは「豊かで楽しい生活の提案」としてお客さまに満足いただけるような取り組みを進めています。

従来のスーパーマーケット
食品から日用品までワンストップでお買い物ができる施設

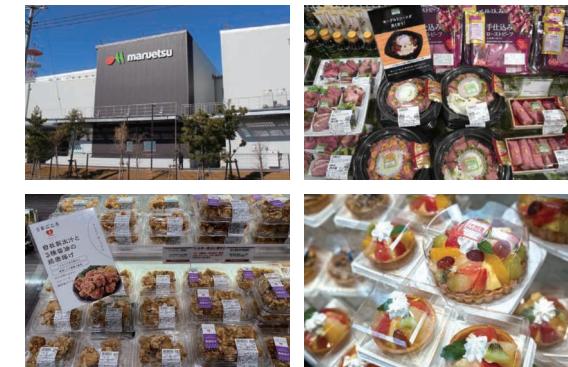
当社グループが考える
新しいスーパーマーケット
お買い物が非日常的な体験として感じられる、心の豊かさが醸成される居心地の良い空間

お客さまにさらに美味しい商品を提供するために

当社オリジナル商品の開発

各事業会社では、プライベートブランド商品以外にもお客さまの楽しい食卓づくりのお手伝いができるよう、お惣菜をはじめ、ローストビーフやデザートなど、プロセスセンターーや店舗を活用したオリジナリティあふれる商品づくりを進めています。

株式会社マルエツは草加デリカセンターを開設し、デリカオリジナル商品をグループ各社に供給しています。現在マルエツ草加デリカセンターオリジナルの惣菜アイテムは2024年の開設から2025年2月末までの約1年で、119SKUまで拡大しました。



価格、鮮度・品質、品揃え+コミュニケーション

対面販売・クッキングコミュニケーション

従業員による対面販売の実施や、メニュー提案を通じたコミュニケーションにより、商品の価値を言葉と試食を通じてお客さまにお伝えしています。



お買い物以外でも楽しんでいただくために

店舗ではお買い物以外でもお楽しみいただけるようイトインコーナー等を使用し、さまざまなイベントをお客さまに提案しています。フラワーアレンジメントや体操教室などはその一例で、定期的にイベントを開催しています。



鮮度・品質、品揃えによるお客さまへの価値の創造

商品における豊かで楽しい食卓の提案

各事業会社の店舗では、産地直送や地元・地物商品を多数品揃えし、また新幹線等を使用し、納品時間を短縮した商品で鮮度感あふれる売り場づくりに努めています。



社会

人々の健康への貢献

基本的な考え方

社会の高齢化が進み、「人生100年時代」の到来ともいわれる中、健康の維持、生活習慣病の予防などの健康課題への要請はますます高まっています。U.S.M.Hはお客さまや従業員の健やかな営みの実現を目指し、健康の源となる「食」の提供や「食」に関わるサービスの提供を通じ、人々の活力ある暮らしに貢献していきます。

お客さまへの取り組み

当社では店内にドラッグストアや健康相談コーナーを併設した店舗の設計や、特定保健用食品等健康関連商品のコーナー化など、お客さまの健康増進に寄与する売場づくりを進めています。

また一部店舗では、店舗前の歩道にウォーキングの目安表示を設置し、お客さまに健康増進の取り組みをご提案しています。



従業員への取り組み

事業会社のカスミ、いなげやは、経済産業省と日本健康会議が運営する健康経営優良法人認定制度において「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に認定されています。

カスミでは本社、店舗敷地内における喫煙を禁止しており、いなげやは2025年3月から本社、店舗における敷地内喫煙を全面禁止にしました。

U.S.M.H本社では、健康増進活動イベントを年4回実施しました。これは従業員の野菜摂取量、骨密度の測定、脳血管測定、握力測定など、従業員の現在の健康状態を可視化し、今後の食生活に役立てるイベントとして好評を得ています。

主な取り組み

- ① 健康に関する専門人財の育成
- ② 健康に関する商品開発
- ③ ヘルスサポートサービスの拡充
- ④ 健康関連企業との協業



地域との共生／顧客とのつながり

基本的な考え方

ウェルビーイングの実現に対し、U.S.M.Hは地域に根差した企業として地域の活性化や課題解決に貢献していきます。また、お客さまとのつながりやニーズを捉えてさまざまな商品・サービスを変革して期待にお応えすることが重要であると考えます。U.S.M.Hがパイプ役となり、お客さま、地域や社会とのつながりを深めることができ、ウェルビーイングな暮らし、活気のあるサステナブルな社会の実現につながると考えています。

地域社会の豊かさへの貢献

主な取り組み

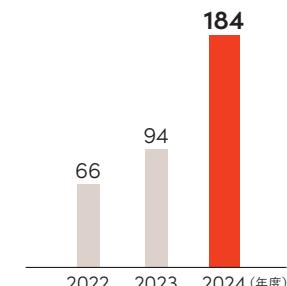
- ① 地域課題解決を考える組織の組成
- ② フードバンク・フードドライブ活動の拡大
- ③ 地域資源(耕作放棄地など)の活用検討
- ④ 地域インフラ拠点としての認知づくり
- ⑤ 食文化の伝承などの情報発信

フードバンク・フードドライブ活動の取り組み

事業会社各社では、お客さまからご家庭で不要になった賞味期限が充分にある食品をお預かりし、地域のフードバンク団体や社会福祉協議会等に寄贈するフードドライブの取り組みを実施しております。2025年2月末現在実施店舗は当社グループ全体で184店舗となり、今後もこの取り組みを拡大していく予定です。



●フードドライブ
実施店舗数の推移



移動スーパーの取り組み

各事業会社では、お買物が不便な地域に商品をお届けする移動販売を2013年より実施しています。行政などと連携し、生鮮食品や惣菜、日配品などを2025年2月現在112台の車両でお届けしています。



ガバナンス

企業統治の強化

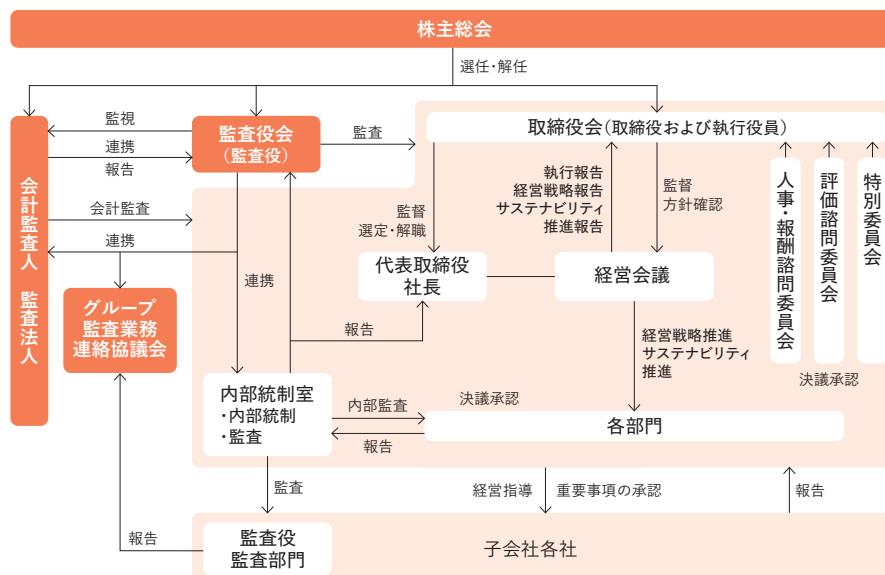
コーポレート・ガバナンス

基本方針

- (1) 基本理念に掲げる、お客さまの豊かで健康的な食生活への貢献、地域の発展と繁栄への貢献を基本とし、事業会社の自主・自律性を尊重します。
- (2) 株主さまをはじめとするステークホルダーとの適切な協働を実現するため、意思決定の透明性および公正性を確保します。
- (3) 日々のお買物を通じてご意見いただけるお客さまや、株主さまをはじめとするステークホルダーと建設的な対話を通じて経営に活かせる体制を構築します。
- (4) 経営の意思決定過程の合理性の確保、健全な企業家精神を發揮、会社の迅速・果断な意思決定により、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。

ヨーポレート・ガバナンスの変遷

2024年度より、取締役の監督機能の強化および執行役員による業務執行体制をより明確にするため、執行役員制度を導入しております。これに伴い、取締役は、社外取締役3名を含む7名体制となり、執行役員は、事業会社各社の執行責任者4名とホールディングスの各本部の執行責任者5名で構成する9名体制となり、業務執行ならびに数値責任の明確化を図る体制へと移行しました。



機関	取締役会	監査役会	人事・報酬諮問委員会	取締役会実効性評価 諮問委員会
構成 	社外：3名  	社外：2名 	社外：4名  	社外：4名  
	社内：4名 	社内：2名 	社内：4名  	社内：1名 
議長・委員長	代表取締役社長 井出 武美	議長 根本 健	独立社外取締役 鳥飼 重和	独立社外取締役 鳥飼 重和
目的・機能	取締役会は、経営の効率性・透明性を高め、会社の持続的成長と中長期的な企業価値を最大化することを基本方針としています。2025年5月定期株主総会にて、取締役の構成を見直し、さらなる取締役会の多様性とコーポレート・ガバナンスの強化に努めています。	監査役会は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議をしております。また代表取締役及び取締役会に対して、監査方針・計画並びに監査の状況および結果について適宜説明をしております。	人事・報酬諮問委員会は、2025年2月期に執行側の役員報酬制度の改訂提案を精査・協議を行い、独立性の観点から制度改訂に係る答申を行いました。また、代表取締役の異動を含む役員人事について、候補者の経歴・スキルを確認、審議を適切に行い、指名に係る答申をしております。	取締役会実効性評価諮問委員会は、毎年実施する『実効性評価アンケート』を行っております。第三者による集計・分析を活用しながら、これまでの実効性評価を踏まえ、さらなる課題の特定、運営面の改善などの審議を適切に行い、取締役会に答申しております。
開催実績	14回	13回	人事：5回 報酬：5回	2回
出席率	99.1%	100%	100%	100%

ガバナンス

実効性評価

取締役会の実効性評価

評価プロセス

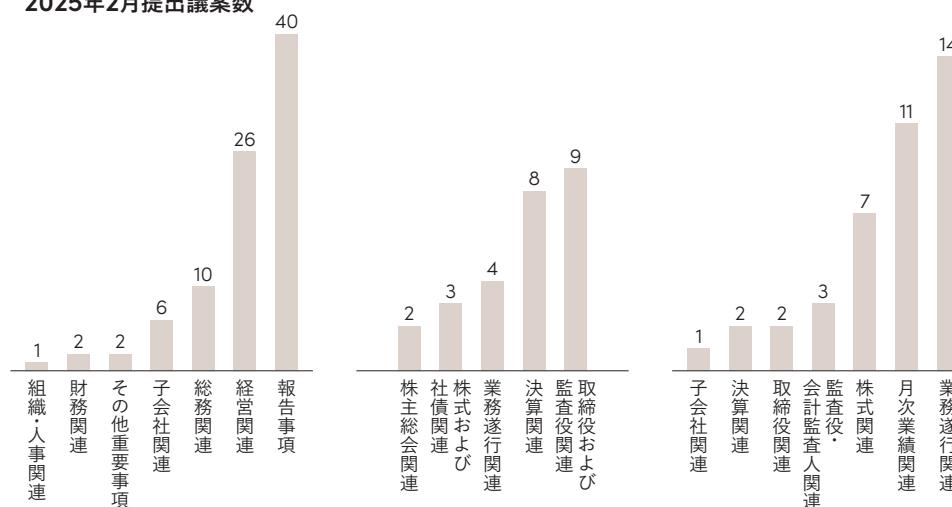


評価項目および結果

(3点満点中の点数を記載)

	過去3年実績				2023年度	3年平均との乖離
	2020年度	2021年度	2022年度	平均		
1. 取締役会の役割・機能	2.6	2.6	2.7	2.6	2.7	0.1
2. 取締役会の構成・規模	2.8	2.6	2.8	2.8	2.9	0.1
3. 取締役会の運営	2.8	2.7	2.8	2.8	2.9	0.1
4. 監査機関との連携	2.8	2.8	2.7	2.8	3.0	0.2
5. 経営陣とのコミュニケーション	2.8	2.8	2.6	2.7	2.8	0.1
6. 株主・投資家の皆さまとの関係	2.7	2.8	2.6	2.7	2.9	0.2

2024年3月～ 2025年2月提出議案数



2023年度結果に基づく取締役会の課題と対応方針



(今後に向けた「取締役会の実効性評価諮問委員会」からの提案)

- 重要課題への対応
- 重要事項の共有
- ① 後継者育成計画の策定
- ② 取締役報酬制度の説明不足
- ③ 長期戦略についての議論
- ④ 独立社外役員や女性比率の割合

2024年度の対応方針



(「取締役会の実効性評価諮問委員会」からの答申)

- 重要課題に対する推進体制の構築
- 重要事項を適切に共有する体制の構築
- ① 後継者育成計画の策定
- ② 取締役報酬制度の改訂および制度説明
- ③ 独立社外役員・女性役員の割合について検討
- ④ ホールディングスと事業会社の関係性および機能の検討
- ⑤ 長期視点にたった戦略議論と情報共有

2024年度 対応実績

課題	評価	取組内容
取締役報酬制度	◎	<ul style="list-style-type: none"> 新たな事業会社の参画を機会に報酬制度改訂を推進 グループ統一基準の報酬構成を設定 合理性ある事業会社別報酬水準の設定 人事・報酬諮問委員会を経て2025年4月に制度改訂を承認
独立社外役員 女性管理職割合	○	<ul style="list-style-type: none"> 事業会社別に目標達成に向けたロードマップ策定、社内共有 DE&I推進MTを設置、各社推進責任者の共有機会を設定 女性管理職、女性管理職候補者の月次登用状況を可視化 グループとして24年度目標は未達だが、推進の実効性は向上
ホールディングスと 事業会社の関係性と機能	◎	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度から4事業会社の組織機能再編方針を表明(6月) 機能別分科会(人事・総務・IT)を設置し集約に向けた協議推進 集約業務の特定、業務統合に向けた課題と解決策を協議 計画通り2025年3月から、機能集約した新体制がスタート
長期視点にたった戦略議論	◎	<ul style="list-style-type: none"> 経営の監督と執行の明確化を目的に執行役員制度を導入 カーボンニュートラルの実現に向けたCO₂排出量削減を推進 取締役会実効性強化によるコーポレートガバナンスの強化 社員エンゲージメント向上に向けグループ全社サーベイの実施

ガバナンス

役員の指名・報酬

取締役・監査役候補の指名方針および手続

当社では、取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針・手続を現在、社内規程等で定めてはいませんが、当社の経営理念に当社グループ全体のさらなる発展に貢献することが期待できる人物等の観点から総合的に判断しています。

(詳細は、「コーポレート・ガバナンス報告書」原則3-1.情報開示の充実欄をご参照ください)

なお、株主総会への解任案提出については、法令および定款に違反する行為またはその恐れるある行為があった場合やその他、職務を適正に遂行することが困難と認められる事由が生じた場合に、人事・報酬諮問委員会が、解任基準の該当有無を協議し、取締役会に答申することとしています。

役員報酬に関する考え方

当社では、中長期的な業績等を反映させ、取締役による健全な企業家精神の発揮を通じて、当社の持続的な成長と企業価値の向上を促進させることを基本方針とし、業績連動の割合を高めた役員報酬体系としています。

役員報酬決定のプロセス

当社では、右表の通り、役割別に報酬額を決定。取締役会の下に独立社外役員を主たる構成員とする「人事・報酬諮問委員会」を継続的に開催し、毎年4月に事業会社ごとの前年業績結果を確認し、報酬水準の妥当性を検証することにより、客観性、透明性に配慮しています。

役員報酬制度の一部改訂(2025年4月)

当社グループに新たな事業会社が参画したことを受け、報酬の考え方を示すグループ統一基準として『基本報酬は役位によらず同額とし、役位別報酬は表見代表取締役(常務取締役以上)に支給する』ことといたしました。また、事業会社別の報酬水準に関して、社会的かつ合理的な企業規模を示す指標を採用し、公平性ある制度への改訂を行いました。

●取締役(社外役員を除く)報酬制度の概要

役員別	概要	
取締役	人事・報酬諮問委員会の答申に基づき株主総会の決議によって決定された報酬限度額の範囲内において、取締役会の決議により決定	
社外取締役	月例報酬のみで構成し、報酬の水準は、第三者による国内企業の報酬水準を参考に、人事・報酬諮問委員会の答申に基づき株主総会の決議によって決定された報酬限度額の範囲内において、取締役会の決議により決定	
監査役	月例報酬のみで構成し、報酬の水準は、第三者による国内企業の報酬水準を参考に、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において、監査役の協議により決定	

報酬	プラン		内容	業績連動の有無	交付物	評価対象
月額報酬	月例報酬	基礎報酬	取締役の役位に応じて設定する固定額を毎月支給する金銭報酬	固定	金銭	—
		役位別報酬	前年度の業績達成率および取締役個人の評価によって支給額が決定される業績連動金銭報酬			
エクイティ報酬	年次業績報酬(月次反映)		前年度の業績達成率および取締役個人の評価によって支給額が決定される業績連動金銭報酬	業績連動	株式	短期
	譲渡制限付株式報酬(RS)		中期経営計画に連動し、対象期間の1年ごとに付与する事前確定届出型の株式報酬			
	株式報酬型ストックオプション(SO)		前年度の業績達成率に応じて付与される当社の株式報酬		新株予約権	中間期

役位別報酬	割合(構成比%)				合計	
	固定報酬		業績連動報酬			
	金銭報酬		株式報酬型ストックオプション(SO)	譲渡制限付株式報酬(RS)		
(代表取締役)会長・社長	55	35	5	5	100	
(代表取締役)副社長	59	31	5	5		
(代表権なし)会長・副社長	63	27	5	5		
専務取締役	65	25	5	5		
常務取締役	69	21	5	5		
兼務取締役	73	19	4	4		

ガバナンス

グループガバナンス

グループガバナンスに関する考え方

当社は、グループ全体の企業価値を最大化するという観点からグループガバナンスの継続的な強化に取り組んでおり、その基本的な指針として「関係会社管理規程」を作成・運用しています。当社の関係会社を適切に管理することにより、関係会社への指導と支援を円滑に遂行し、グループの安定成長、経営の効率化および内部統制に資することを目的としています。

当社の取締役のうち一部は、主要なグループ会社の役員を兼任し、ガバナンスを利かせるとともに、円滑な連携に努めています。

親会社との関係

当社の親会社であるイオン株式会社の役員1名が、当社の取締役を兼任しています。しかしながら、当社グループは事業運営にあたっては、独自の経営判断に基づき遂行し、イオン株式会社とは相互に自主・自律性を尊重しつつ連携を保ち、持続的な成長、発展および業績の向上につながるような組織体制を重視したコーポレート・ガバナンス体制を有しており、イオン株式会社からの独立性を確保しています。

その上で、当社がイオングループの一社としてグループ会社との連携およびシナジーの最大化を図ることは、少数株主の利益にもつながるものと認識しています。



・イオン株式会社のコーポレート・ガバナンス

グループガバナンスの発揮

当社の主要なグループ会社である、マルエツ、カスミ、マックスバリュ関東、いなげやの4社について、次のような体制・施策を取ることで、各グループ会社の自立的かつ迅速な経営遂行とグループとしての円滑な連携および実効的な内部統制・監督体制の確立を図っております。

- ① 出資比率：4社の全株式はU.S.M.Hが所有し、議決権はすべて持株会社が有します。
- ② 役員の兼任：U.S.M.Hの役職員が事業会社の役員を兼任し、各社経営のモニタリング・監督を行っています。【マルエツ：8名中4名 50.0%、カスミ：12名中3名 25.0%、マックスバリュ関東：6名中3名 50.0%、いなげや：11名中5名 45.4%】
- ③ 子会社管理規程による管理：同規程により、連結子会社・関連会社の経営成績や財務状態、その他の重要な情報について当社へ定期的な報告を義務付けています。
- ④ 資金貸付：主要グループ会社4社については、その事業資金等について、U.S.M.Hからの貸付けを行っています。

コンプライアンス

コンプライアンスの基本的考え方

当社は、お客さまの豊かで健康的な食生活に貢献すること、地域の発展・繁栄を願い地域に深く根差した企業となることを経営理念としております。「U.S.M.H行動規範」の周知を図ることや、コンプライアンスの意識向上や基本理念共有を目的とした各種研修を通じて責任者への教育を継続して実施しています。

人権保護の視点からも内部通報窓口として「イオンコンプライアンスホットライン」を設置し、子会社にはグループの仕組みに応じたヘルplineや人事主管の窓口を設置しています。利用者が不利益な扱いを受けることのないよう徹底するとともに、違反行為があれば社内規定に基づき必要な処置をした上で、再発防止策を自ら策定、または策定させ全社的に実施しています。

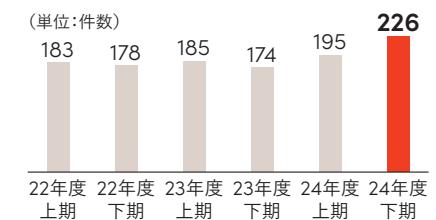
内部通報制度

当社は、内部通報制度を実効的に機能させるため、「通報者保護規定」を定め、違反行為、企業倫理に反する行為やお客さまの利益を侵害する行為など、内部通報者が遭遇し不利益な取り扱いを受けることを禁じています。

通報においては、各関係部署が迅速な対応を行い、原因究明・納得・再発防止を関係者含め尽力することで職場内環境の改善を図っています。

内部通報の実績は、半期ごとに経営会議にて報告され、件数推移・通報内容および傾向・対応結果について確認した上で、コンプライアンス体制の有効性や課題について共有しています。24年度下期に関しては、(株)いなげやとの統合後の3カ月分を加算したことにより増加しております。

●内部通報件数推移



不正・不祥事防止に向けた取り組み

当社グループは、「U.S.M.H行動規範」に則り、いかなる場合でも不正な手段によって利益を求めることがないということを全従業員に共有するため、ハンドブックの配布や同意書の提出など、定期的な周知・啓発の機会を継続して設けています。

（役職員への周知・啓発活動の一例）

●グループ役員コンプライアンス研修(2024年度65名参加)
社外取締役である鶴道重和弁護士を講師に招き、「サステナビリティ経営で継続的かつ実効性の高い企業価値の向上を目指すために～そのための取締役会の役割とは～」をテーマに学習

●グループ管理職向けコンプライアンス研修
(2024年度696名参加)
外部弁護士を講師に招き、不正が及ぼす影響、不正のトライアングル(動機・機会・正当化)や他社の不正事例などを学習

ガバナンス

独立社外取締役座談会



次の10年に向けたグループガバナンスを構築

経営統合による新たな成長ビジョンを描いた第4次中期経営計画を始動し、次の10年に向け飛躍していくU.S.M.Hグループ。2024年度は準備段階として、さまざまな体制整備を進めた1年でした。その振り返りと今後の展望について、独立社外取締役3名に語り合ってもらいました。

社外取締役の立場で捉えた「激動の1年」

岡本:当社取締役会にとって2024年度は、検討すべき重要なテーマが相次いだ、正に「激動の1年」だったと言えるでしょう。もちろんその中心は、いなげやとの経営統合に向けた動きですが、ガバナンスおよび執行体制全体の見直し、取締役会機能の再定義や報酬制度の改定、U.S.M.Hグループとしての機能集約に至るまで、実に多くの議論を重ねてきました。そうした中で第3次中期経営計画の中断を決定し、夏頃から第4次中期経営計画の策定を進めてきたわけです。

鳥飼:取締役会自体もこの1年で大きな変化を遂げました。取締

役9名・監査役5名を、取締役6名・監査役4名に減員し、社外取締役を務めていた各事業会社の社長は執行役員となりました。これによって執行サイドの体制がより強化され、経営における業務執行と監督の役割・機能分担が明確な形になりました。それまでの取締役会は、オペレーションに関する情報共有や承認が中心になりがちでしたが、高所に立った大局的な視点で議論を行う場に変わりつつあります。

岡本:ただし足もとの状況としては、想定以上に厳しい経営環境に見舞われた1年であり、業績改善に関する議論が多かったことは否めません。その点については、今後の伸びしろとして前向きに捉えたいと思います。一方、いなげやとの経営統合後

を見据え、新しいU.S.M.Hグループのあり方について議論できた点は、評価したいですね。各事業会社が持つ種々の部門をグループとして統合しつつ、同時に現場中心主義をいかに具現化していくかというテーマが深掘りされ、ある程度の形が見えてきたと感じています。

牧野:議論するテーマの多い「激動の1年」であったからこそ、筋道立てた綿密な検討を重ねることができ、今後に向けた認識がしっかりと共有された期間だったと考えています。社外取締役の立場からは、経営に関する論点がわかりやすく、改善すべき点や目指す方向性が明確になったという印象です。

U.S.M.Hに求められるガバナンスの高度化

鳥飼:いなげやとの経営統合は、「関東における1兆円のスーパーマーケット構想」を前提とするものであり、企業グループの規模拡大は、今後の意思決定の重みを増すことにもつながるでしょう。売上高1兆円のプレゼンスを発揮し、さらなる飛躍を遂げて



ガバナンス

独立社外取締役座談会



いくためには、取締役会もより高い視点に立ち、思い切った経営改革についても議論できる機関へ進化する必要があります。そうした観点から、イオングループ代表の岡田相談役を取締役会メンバーに迎えていることは、ユニークかつ重要なポイントです。国内有数の総合流通グループを経営する立場から、広い視野を捉えた示唆や認識の共有をいただいている。

岡本：岡田相談役の経営者としてのスタンスで印象的だったのは、「現場の声」へのこだわりですね。事業会社のオペレーションに関し、現場はどう思っているか、現場からどういう意見を吸い上げているか、ということをしばしば発言されます。

鳥飼：日本全体、企業全体が岐路に立っているという危機感に根差したトップダウンの本気度を感じて、取締役会の雰囲気も以前以上に緊張感が高くなっています。

岡本：各事業会社のトップがその危機感を共有し、会社と現場へ浸透させていくことが重要で、その推進方法も変わり始めています。例えばマルエツでは、部課長クラスが店舗へ足を運び、新中期経営計画に基づくグループおよび自社の方針を現場で働く

従業員に説明しているんですね。

鳥飼：各事業会社の幹部は、これまでにもしっかり取り組んできてくれましたが、さらに10%、15%の売上成長を果たすためには大きな変革が必要です。強い意志を持ち、思い切った取り組みを推進してもらうために、その意思決定をサポートできるガバナンス体制の強化もさらに進めなければなりません。

牧野：ガバナンス強化の一環として、2024年度は役員報酬制度の改訂を行いました。事業会社それぞれの固有事情を加味していた旧制度を見直し、今後のグループメンバー拡大にも対応できる、高い透明性と公正性を備えた制度になったと自負しています。いなげやを迎えた事業会社4社の納得感を担保し、中長期の成長に向けたグループ共通の目的意識を醸成するベースとして、大いに期待したいですね。

ガバナンス変革による未来への飛躍をサポート

牧野：取締役会の中で私は、消費者目線を意識した発言を行い、U.S.M.Hグループがお客さまにどのようなメリットをもたらし、お客さまからどのような評価を受けるのか、という観点から投げかけを行ってきました。第4次中期経営計画を通じて進められる成長課題の整理では、お客さまに寄り添うというグループの原点に立ち返り、マーケティングの重要性が改めて認識されるだろうと考えています。

岡本：設立10周年の節目を迎えた当社は、第4次中期経営計画を成長への「大脱皮」の時期と位置づけ、積極的な変革に向けた議論を進めています。これまでの中期経営計画では、進捗に対する定点チェック機能が不足していたという課題認識を踏まえ、これを取締役レベルでモニタリングし、監督を行う仕組みとしました。牧野さんがおっしゃる消費者目線、顧客視点で業務の執行を捉え、常にお客さまに寄り添った施策を実行していくことが重要になるでしょう。

牧野：現在のU.S.M.Hグループは、業績回復から成長軌道へシフトしていくための新しい土台が整った状況にあります。現場からの情報をスピーディーに意思決定へ反映し、先手を打って対応していく姿勢を期待しています。

岡本：足もとの業績に対し、株主・投資家の皆さまから厳しい目が向けられていることを認識して、グループが冠する「United」の意味合いは、以前の緩やかな“連合”から、ハードな“団結”へ変化したと実感します。各事業会社を支える中堅幹部を通じ、その意識を店舗・現場の変革につなげていくことが、成長を実現するグループガバナンスのあり方だと思っています。株主・投資家の皆さまには、ぜひ今後の展開にご注目いただきたいです。

鳥飼：次の10年に向けて、関東No.1スーパーマーケットとしてのプレゼンスをいかに発揮していくか。U.S.M.Hグループは、変革の重要なタイミングを迎きました。私たち独立社外取締役は、その飛躍に向けたチャレンジをガバナンス面からしっかりサポートしてまいります。



ガバナンス

役員一覧



氏名	藤田 元宏	井出 武美	本間 正治	岡田 元也	鳥飼 重和	牧野 直子
役職	取締役会長	代表取締役社長	代表取締役副社長	取締役相談役	取締役(独立社外)	取締役(独立社外)
略歴	<p>1978年 3月 勝カスミ入社 2000年 5月 同社取締役 2004年 5月 同社常務取締役 2005年 3月 同社上席執行役員 業務サービス本部マネジャー兼 コンプライアンス統括室 マネジャー 2006年 5月 同社開発本部マネジャー 2007年 5月 同社専務取締役 2009年 2月 同社店舗開発・サービス本部 マネジャー 2010年 9月 同社販売統括本部マネジャー兼 フードマーケット運営事業本部 マネジャー 2011年 9月 同社営業統括本部マネジャー兼 フードマーケット運営事業本部 マネジャー 2012年 3月 同社代表取締役社長 2015年 3月 同社取締役副社長 2017年 3月 同社代表取締役社長 イオン株執行役 スーパーマーケット事業担当 勝カスミ取締役 2017年 5月 マックスバリュ関東執行 取締役(現任) 2019年 3月 イオン株代表執行役副社長 スーパーマーケット事業担当 2020年 3月 同社代表執行役副社長 スープーマーケット・ 商品物流担当 2021年 3月 同社代表執行役副社長 スーパーマーケット担当 2022年 3月 同社執行役副会長 2024年 3月 勝カスミ取締役会長(現任) 2025年 5月 当社取締役会長(現任)</p> <p>1985年 3月 ジャスコ株(現イオン株)入社 2010年 3月 同社企画本部 水産商品開発部長 2003年 2月 同社デリカ商品本部 売場開発部長 2004年 3月 同社SSM商品本部 水産商品部長 2008年 9月 イオンリテール(現)食品商品本部 デリカ商品部長 2011年 5月 マックスバリュ関東取締役 商品本部長 2014年 5月 勝山陽マルナカ代表取締役社長 2016年 4月 イオンリテール(現) 取締役常務執行役員 食品商品企画本部長 2017年 3月 同社事務執行役員 南関東カンパニー支社長 2018年 3月 同社取締役執行役員副社長 営業担当 2019年 3月 同社代表取締役社長 2024年 3月 イオン株執行役GMS担当 2025年 3月 同社執行役SM担当(現任) 当社顧問 2025年 5月 当社代表取締役社長(現任)</p> <p>1992年 3月 勝マルエツ入社 1990年 5月 同社取締役 1992年 2月 同社常務取締役 1995年 5月 同社専務取締役 1997年 6月 同社代表取締役社長 2002年 5月 イオンモール勝取締役 相談役(現任) 2003年 5月 イオン株取締役兼 代表執行役社長 2004年 5月 勝カスミ取締役相談役 2005年 11月 勝マルハホールディングス 社外取締役相談役 2012年 3月 イオン株取締役兼 代表執行役社長 グループCEO 2014年 8月 勝クリーのアオキホールディングス 社外取締役(現任) 2014年 11月 ウエルシアホールディングス(現) 取締役(現任) 2015年 3月 当社取締役相談役(現任) 2020年 3月 イオン株取締役兼 代表執行役会長(現任)</p> <p>1979年 3月 ジャスコ株(現イオン株)入社 1990年 5月 同社取締役 1992年 2月 同社常務取締役 1995年 5月 同社専務取締役 1997年 6月 同社代表取締役社長 2002年 5月 イオンモール勝取締役 相談役(現任) 2003年 5月 イオン株取締役兼 代表執行役社長 2004年 5月 勝カスミ取締役相談役 2005年 11月 勝マルハホールディングス 社外取締役相談役 2012年 3月 イオン株取締役兼 代表執行役社長 グループCEO 2014年 8月 勝クリーのアオキホールディングス 社外取締役(現任) 2014年 11月 ウエルシアホールディングス(現) 取締役(現任) 2015年 3月 当社取締役相談役(現任) 2020年 3月 イオン株取締役兼 代表執行役会長(現任)</p> <p>1975年 4月 税理士事務所入所 1990年 4月 弁護士登録 1994年 4月 鳥飼総合法律事務所 (現鳥飼総合法律事務所)代表 (現任) 2015年 3月 当社取締役(現任) 2017年 6月 栗田工業株社外監査役 2018年 6月 理想科学工業株社外取締役 2023年 1月 勝ムラコシホールディングス 社外取締役(現任)</p> <p>1990年 4月 勝荒牧麻子事務所入社 1995年 12月 同事務所退社 1996年 1月 フリーランスとして活動 (中野区フリーアクティビティセイシカ所属) 2004年 3月 (有)スタジオ食くう 代表取締役(現任) 2007年 5月 日本食育学会評議員 同学会編集委員会委員 2013年 4月 一般社団法人 日本食育学会代議員 同学会企画委員会委員 2016年 1月 同学会企画委員会委員(現任) 2016年 5月 当社取締役(現任) 2022年 1月 一般社団法人 日本食育学会代議員(現任)</p>					
任期	1年	1年	1年	1年	1年	1年
取締役会出席状況	14／14回	—	14／14回	13／14回	14／14回	14／14回
所属委員会					指名・報酬 取締役会諮問 人事諮問	指名・報酬 取締役会諮問 人事諮問
スキルマトリックス	●	●	●	●	●	●
企業経営	●					
人事組織開発	●	●				
財務・会計投資戦略			●		●	
法律・ガバナンス					●	
ビジネス変革	●	●		●		
グローバル視点				●		
消費者視点		●				●

ガバナンス

役員一覧



氏名	岡本 忍	根本 健	代々城 忠義	石本 博文	三井 聰
役職	取締役(独立社外)	常勤監査役	常勤監査役	監査役(社外)	監査役(独立社外)
略歴	<p>1977年 4月 東京国税局総務部総務課 2005年 7月 東京国税局課税第1部企画調査官 2006年 7月 高松国税局 川島税務署長(徳島県) 2007年 7月 東京国税局調査第3部 統括国税調査官 2008年 7月 同局総務部企画課長 2009年 7月 同局総務部人事第1課長 2012年 7月 国税庁長官官房 首席国税庁監察官 2013年 6月 名古屋国税局総務部長 2014年 7月 熊本国税局長 2015年 10月 岡本忍税理士事務所代表(現任) 2016年 5月 当社監査役 2016年 6月 稽理研グリーン監査役 2019年 6月 山一電機㈱社外監査役 2022年 6月 同社社外取締役 (監査等委員)(現任) 2024年 5月 当社取締役(現任)</p>	<p>1984年 4月 (株)マルエツ入社 2008年 3月 同社神奈川販売本部 東神奈川エリア部長 2009年 3月 同社都心販売本部 都心店サポート部長 2010年 3月 同社営業統括部 西神奈川エリア統括部長 2011年 3月 同社営業統括 トレーニング部長 2013年 4月 同社教育人事本部 人材開発教育部長 2014年 3月 同社経営企画本部店舗損益改善 プロジェクトリーダー(部長待遇) 2015年 3月 同社営業サポート本部 トレーニング部長 2019年 3月 同社ローコスト オペレーション推進本部 トレーニング部長 2020年 3月 同社社長付部長 2020年 5月 同社常勤監査役 2023年 5月 当社常勤監査役(現任)</p>	<p>1981年 3月 勝ちスミ入社 2002年 9月 同社第10販売部 マネージャー 2005年 3月 同社フードマーケット 第3販売本部マネージャー 2007年 5月 同社執行役員 2007年 6月 同社コンプライアンス 統括室副室マネージャー兼 監査マネージャー 2013年 3月 同社コンプライアンス 統括室マネージャー兼 監査マネージャー 2014年 5月 同社常勤監査役 2019年 5月 同社監査役(現任) 当社常勤監査役(現任)</p>	<p>1986年 8月 ジャスコ㈱(現イオン㈱) 入社 2002年 2月 イオン㈱コーポレート・ プランディング部 マネージャー 2005年 3月 同社戦略部 2011年 5月 勝ちイノイーハート 取締役マーケティング 本部長兼 新規事業本部長 2015年 3月 イオントリール㈱ 経営企画部 マネージャー 2016年 9月 同社関連企業部 マネージャー 2020年 5月 イオンビッグ㈱ 常勤監査役(現任) 2021年 5月 当社監査役(現任)</p>	<p>2004年 12月 中央青山監査法人入所 2007年 7月 新日本監査法人入所 2010年 11月 辻・本郷税理士法人入所 2014年 1月 三井公認会計士・税理士事務所 (現三井公認会計士事務所)設立 所長(現任) 2014年 1月 勝ちジーンルパートナーズ設立 代表取締役(現任) 2017年 12月 日本調理機㈱社外監査役 2018年 9月 稽理士法人ふたば設立 代表社員(現任) 2018年 12月 日本調理機㈱社外取締役 (監査等委員)(現任) 2024年 5月 当社監査役(現任)</p>
任期	1年	4年	4年	4年	4年
取締役会出席状況	14／14回	14／14回	14／14回	14／14回	11／11回
所属委員会	指名・報酬 取締役会諮問 人事諮問				指名・報酬 取締役会諮問 人事諮問
スキルマトリックス	企業経営 人事組織開発 財務・会計投資戦略 法律・ガバナンス ビジネス変革 グローバル視点 消費者視点	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●		● ● ● ● ● ● ●

ガバナンス

リスクマネジメント

リスク管理体制と取組み

当社グループにおいては、リスク管理を経営の重要課題と位置づけ、リスクの把握、評価および検討を実施することにより、経営資源の保全を図ります。また、災害などの緊急事態が発生した場合には、お客さま、従業員、家族の安全・健康維持に十分に配慮し、社会的人道的責任を果たします。ならびに、事件・事故等が発生した場合においても、事業活動の中斷に伴うリスクを極小化する体制を構築し、全従業員への徹底を図ります。さらに「U.S.M.H行動規範」を全対象者に周知徹底するとともに、内部監査・内部統制の状況について、定期的に経営会議に報告しています。

- 主要なリスク

リスク分類	主なリスク項目
商品事故・欠陥商品	食中毒発生、表示違い、日付改ざん、表示義務違反、異物混入、賞味期限切れ
店内事故	店内事故発生、強盗発生、お客様の転倒
人的トラブル	役職員の犯罪・逮捕、役職員の不正、役職員の飲酒事故
労務上のトラブル	セクハラの発生、パワハラの発生、従業員の自殺、労災事故の発生、過労死の発生
企業の過失	火災発生、食中毒発生、異物混入、インサイダー発覚、個人情報の流出、重大な環境汚染
企業の犯罪	偽装・隠ぺい行為、脱税、粉飾決算、違法行為(独禁法・公取法・インサイダー取引・廃棄物処理)、贈収賄、インターネットによる告発内容
企業への脅迫・犯罪	針混入などによる脅迫、特殊クレームによる脅迫、毒物混入、強盗・窃盗、反社会的勢力などからの恐喝、不審者の侵入、爆破予告、ソーシャルメディアの不適切利用、ランサムウェアによる身代金要求
自然災害	地震・台風・洪水、竜巻、ゲリラ豪雨、大雨による河川の氾濫、断水、大雪による入荷の遅れ、台風・大雨による商品取引不能、送電線の倒壊等による停電
取引先の信用不安、倒産	デベロッパー倒産、取引先倒産、テナント倒産
企業に対する訴訟、係争など	告訴、告発事件および各種損害賠償請求事案、株主代表訴訟

災害リスクに対応するBCPの取組み

首都圏で大規模な地震や災害が発生した場合においては、策定している「事業継続基本計画書(BCP)」に基づき、各事業会社と連携し、お客さま・従業員の安全を最優先し、被災店舗営業の早期再開・非被災店舗の営業に影響が生じないよう対応を実施しています。また、首都圏特性を踏まえ、帰宅困難者対応等の地域支援を行政と連携して実施しています。

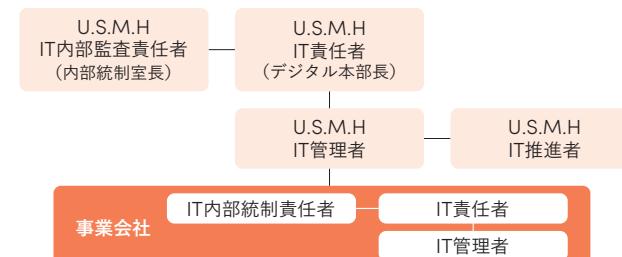
行政との災害対策に関する連携協定について

当社グループにおいては、地域の活性化等幅広い分野で連携する「包括連携協定」を各都県の自治体と締結しています。また、大規模災害の発生時には、行政の要請により食料や生活物資を優先的に提供する協定を各自治体などと結び、地域にお住いの方々が被災した際に、迅速かつ適切に自治体と連携できる体制を整備しています。

ITガバナンスおよび情報セキュリティ

・ITガバナンス管理体制

のDX推進とともに、イオングループ共通指針としてITガバナンスガイドラインを制定し、管理強化に努めています。ITにおける投資や調達等を含めて管理するにあたり、セルフチェックによる監査事項を定め、定期的なモニタリングと経営会議報告を実施しています。



10カ年ハイライト

	(百万円)									
	第1期 2016年2月期	第2期 2017年2月期	第3期 2018年2月期	第4期 2019年2月期	第5期 2020年2月期	第6期 2021年2月期	第7期 2022年2月期	第8期 2023年2月期	第9期 2024年2月期	第10期 2025年2月期
損益情報										
営業収益	663,799	684,806	692,248	694,323	691,660	733,850	716,407	708,690	706,657	811,273
営業利益	14,024	14,320	14,068	11,811	9,357	19,124	12,155	6,384	6,907	5,978
経常利益	13,862	14,185	14,188	12,253	9,627	19,433	12,474	6,536	6,929	6,142
親会社株主に帰属する当期純利益	5,329	7,350	7,452	5,308	1,636	8,845	5,374	1,336	1,008	810
財政情報										
純資産	131,664	137,518	139,539	142,326	141,695	148,797	152,238	150,022	150,250	203,328
総資産	254,006	256,043	262,047	258,315	261,478	285,090	280,741	278,729	285,505	382,604
自己資本比率(%)	51.6	53.6	53.1	54.9	54.0	52.0	54.0	53.7	52.5	53.1
有利子負債残高	30,814	32,036	33,727	31,163	29,635	35,828	40,564	43,246	44,876	63,315
キャッシュ・フロー状況										
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,107	16,682	21,060	18,309	16,290	29,919	16,016	15,210	21,496	14,485
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,897	△20,294	△16,238	△13,153	△18,476	△15,935	△24,324	△22,805	△25,552	△16,256
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,910	△608	△4,270	△4,561	△4,007	4,137	2,391	495	△442	6,943
現金および現金同等物の期末残高	29,470	25,169	25,708	26,238	20,018	38,118	32,498	25,632	21,134	35,736
株式・株価情報										
1株当たり当期純利益(円)	40.47	55.82	57.32	41.38	12.76	68.97	41.89	10.41	7.85	5.44
1株当たり純資産(円)	996.17	1,041.49	1,084.53	1,105.74	1,100.33	1,155.18	1,180.56	1,167.15	1,168.73	1,038.62
1株当たり配当金(円)	14	14	16	16	16	18	16	18	16	16
配当性向(%)	34.6	25.1	27.9	38.7	125.4	26.1	38.2	172.9	203.8	294.1
株価収益率:PER(倍)	23.6	18.2	19.2	28.7	67.0	15.4	25.3	107.6	127.3	143.4
株価終値	956	1,014	1,100	1,187	855	1,064	1,060	1,120	999	780
株価純資産倍率:PBR(倍)	0.96	0.97	1.01	1.07	0.78	0.92	0.90	0.96	0.85	0.75
経営指標										
自己資本当期純利益率:ROE(%)	4.1	5.5	5.4	3.8	1.2	6.1	3.6	0.9	0.7	0.5
総資産経常利益率:ROA(%)	5.5	5.6	5.5	4.7	3.7	7.1	4.4	2.3	2.5	1.8
投下資本利益率:ROIC(%)	5.61	5.49	5.28	4.43	3.55	6.73	4.10	2.15	2.30	1.46
その他										
期末発行済み株式総数(千株)	131,681	131,681	131,681	131,681	131,681	131,681	131,681	131,681	131,681	199,100
総従業員(名)*	27,864	29,192	29,597	29,237	28,905	29,184	29,527	28,375	27,905	35,510
新規出店数(店)	30	22	15	13	10	9	8	15	5	8
期末店舗数(店)	494	503	511	516	519	518	521	529	529	660

※パートタイマー(パート・アルバイト)は8H換算・期中人員平均で計算

非財務データ集

環境

大項目	小項目	単体／連結	単位	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期
GHG排出	Scope1排出量	連結	t-CO ₂ e	124,217	100,368	101,261	98,635	87,960
	うち：冷媒フロン類漏洩からの排出量	連結	t-CO ₂ e	113,090	85,087	89,750	88,089	77,974 ^{※4}
	うち：都市ガス・LPガスからの排出量	連結	t-CO ₂ e	11,127	15,281	11,511	10,546	9,986
	Scope2排出量(マーケット基準)	連結	t-CO ₂ e	357,070	347,206	343,777	249,347	78,503
	Scope1+Scope2(マーケット基準)合計	連結	t-CO ₂ e	481,287	447,574	445,038	347,982	166,463
	GHG排出削減率[基準年：2021年2月期]	連結	%	—	7.0	7.5	27.7	65.4
エネルギー	Scope1+Scope2排出量 売上高原単位	連結	t-CO ₂ e／百万円	0.656	0.625	0.628	0.492	0.205
	総エネルギー使用量	連結	GJ	8,325,496	8,222,458	7,981,957	6,439,904	6,883,910
	ガス(都市ガス・LPG)	連結	千m ³	3,729	4,425	3,554	3,211	3,329
	重油	連結	kL	0	0	0	0	0
	電力	連結	MWh	803,234	786,967	754,252	737,505	756,531
	うち：再エネ自家発電分(含むオンラインPPA)	連結	MWh	816	1,791	5,221	6,790	8,100 ^{※4}
資源循環	うち：再エネ オフサイトPPAによる調達分	連結	MWh	—	—	—	—	—
	うち：非化石証書 ^{※2} 付電力購入分	連結	MWh	—	—	—	179,193	543,068
	再エネ電力導入店舗率	連結	%	—	—	—	25.2	72.9
	廃棄物総量	連結	t	34,678	31,558	30,068	26,961	25,673
	うち：有害廃棄物 ^{※3} 発生量	連結	t	0	0	0	0	0
	うち：産業廃棄物	連結	t	4,585	5,868	5,103	4,207	4,168
資源循環	うち：一般廃棄物	連結	t	30,093	25,690	24,965	22,754	21,505
	廃棄物削減率：基準年=2021年2月期	連結	%	—	9.0	13.3	22.3	26.0
	プラスチック容器包装等使用量	連結	t	8,501	8,755	8,363	8,077	8,378
	店頭回収資源リサイクル量	連結	t	4,959	4,607	4,489	4,357	5,347
	食品廃棄物発生量	連結	t	18,915	19,342	18,001	16,691	16,346
	食品リサイクル量	連結	t	9,070	9,873	8,869	8,470	8,637
資源循環	食品リサイクル未実施量	連結	t	9,845	9,469	9,132	8,221	7,709
	食品リサイクル率	連結	%	48.0	51.0	49.3	50.7	52.8
	食品リサイクルループ認証店舗数	連結	店舗	0	1	4	4	14
	水使用量(上水道および地下水からの取水)	連結	千m ³	3,285	3,059	2,920	2,882	2,871
	環境マネジメントシステム認証取得事業所数	連結	事業所数	298	299	299	303	303
	環境法令・規制等への違反件数	連結	件	0	0	0	0	0

※1 上記環境データは、2024年11月に経営統合したいなげやの2020年度からの過年度分も含む数値を掲載しており、プラスチック容器包装等使用量、食品リサイクルについては国への定期報告数値(行政年度期間)を基に算出しております。※2 非化石証書とは化石燃料を使わずに発電された電気の環境価値を証明する証書。※3 廃棄物処理法における特別管理一般廃棄物及び特別管理産業廃棄物で、人の健康や生活環境に被害を及ぼす可能性のある廃棄物。※4 2025年2月期の数値は一部集計中のため推定値となっています。

非財務データ集

社会

大項目	小項目	単体／連結	単位	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期	
人的資本	総従業員数	男	連結	人	17,430	17,082	16,534	16,449	
		女	連結	人	36,684	36,242	35,052	34,615	
		合計	連結	人	54,114	53,324	51,586	51,064	
正社員数		男	連結	人	6,519	6,444	6,444	6,318	
		女	連結	人	1,716	1,823	1,935	1,925	
		合計	連結	人	8,235	8,267	8,379	8,243	
管理職 ^{※5} 社員数		男	連結	人	1,069	1,038	1,038	1,009	
		女	連結	人	57	70	70	75	
		合計	連結	人	1,126	1,108	1,108	1,084	
女性従業員比率			連結	%	67.8	68.0	67.9	67.8	
女性管理職比率			連結	%	5.1	6.3	6.3	6.9	
新卒採用者数(年間)		男	連結	人	178	175	169	143	
		女	連結	人	120	176	193	105	
		女性比率	連結	%	40.3	50.1	53.3	42.3	
中途採用者数(年間)		男	連結	人	38	34	28	65	
		女	連結	人	4	43	13	16	
		女性比率	連結	%	9.5	55.8	31.7	19.8	
正社員に占める中途採用者の割合			連結	%	0.5	0.9	0.5	1.0	
正社員登用人数			連結	人	14	13	12	9	
平均勤続年数(正社員)	男	連結	年	16	17	16	17	18	
	女	連結	年	10	11	11	11	11	
障がい者雇用率	マルエツ	単体	%	2.9	3.0	3.0	3.3	3.3	
	カスミ	単体	%	3.1	3.3	3.6	3.6	3.9	
	マックスバリュ関東	単体	%	2.6	2.6	2.4	2.5	3.5	
	いなげや	単体	%	3.8	3.7	3.7	3.8	4.1	
	U.S.M.H	単体	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
平均年収(全社員)	男	連結	円	—	—	—	—	4,394,173	
	女	連結	円	—	—	—	—	2,665,100	
	平均	連結	円	—	—	—	—	3,529,637	
平均年収(正社員)	男	連結	円	—	—	—	—	5,988,844	
	女	連結	円	—	—	—	—	4,712,860	
	平均	連結	円	—	—	—	—	5,350,852	

※5 管理職とは、店舗における店長、本社におけるチーフマーチャンダイザー、課長、部長相当の職位にある者としています

非財務データ集

大項目	小項目	単体／連結	単位	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期
人的資本	平均年収(非正規社員)	男	連結	円	—	—	—	2,607,353
		女	連結	円	—	—	—	2,460,096
		平均	連結	円	—	—	—	2,533,725
男女間賃金格差	全社員	連結	%	—	—	—	—	60.7
	正社員	連結	%	—	—	—	—	78.7
	非正規社員	連結	%	—	—	—	—	94.4
男性育児休業取得率 (育児目的休暇を含む)	マルエツ		%	—	—	—	7.8	100.0
	カスミ		%	—	—	—	26.5	58.3
	マックスバリュ関東		%	—	—	—	100.0	100.0
	いなげや		%	—	—	—	—	35.3
健康診断受診率	マルエツ		%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	カスミ		%	99.2	97.8	99.1	98.7	98.8
	マックスバリュ関東		%	95.7	97.6	97.0	98.4	82.6
	いなげや		%	80.2	97.3	99.0	98.0	97.5
	U.S.M.H		%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

ガバナンス

大項目	小項目	単体／連結	単位	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期
取締役 (U.S.M.H)	取締役人数	男	人	8	8	8	8	8
		女	人	1	1	1	1	1
		合計	人	9	9	9	9	9
	独立取締役人数		人	3	3	3	3	3
	独立取締役比率		%	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3
	女性取締役比率		%	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5
	監査役人数		人	5	5	5	5	4
	執行役員人数	男	人	—	—	—	—	7
		女	人	—	—	—	—	0
	取締役会開催回数		回	13	12	12	12	14
	取締役会出席率		%	99.6	99.5	98.2	100	99.3
コンプライアンス	罰金等に至った法令違反件数	連結	件	0	0	0	0	0
	データ漏洩等の情報セキュリティ事故・事件数	連結	件	0	0	0	0	0
	内部通報件数	連結	件	263	267	361	360	集計中

会社情報・株式情報 (2025年2月28日現在)

概要

設立 2015年3月

資本金 100億円

事業内容 スーパーマーケット事業の管理

本社 東京都千代田区神田相生町1番地

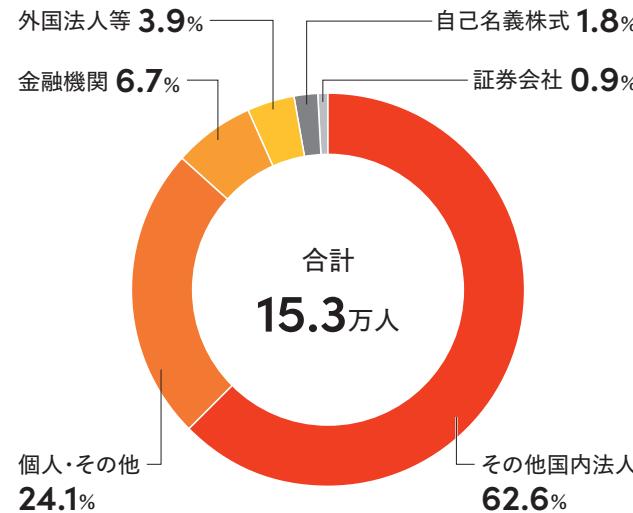
株式の状況

発行可能株式総数 500,000,000株

発行済み株式の総数 195,528,304株

株主数 153,828名

所有者別株式保有状況

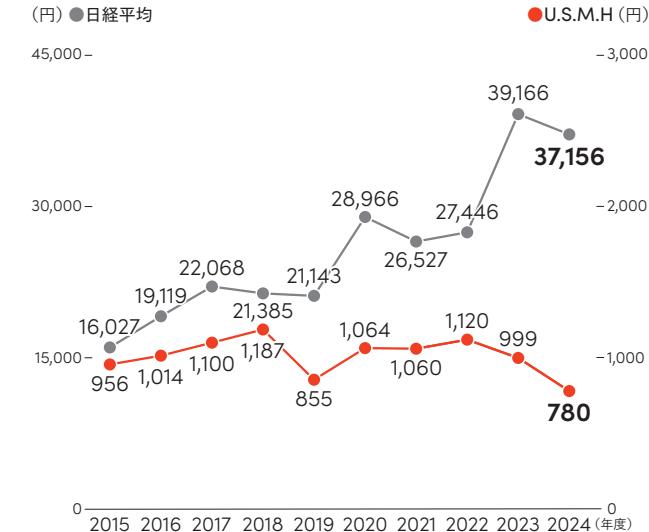


大株主

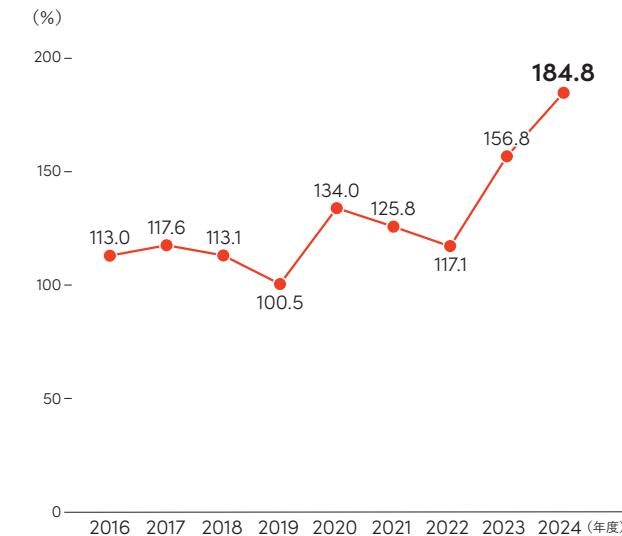
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
イオンマーケットインベストメント株式会社	67,159	34.34
イオン株式会社	36,065	18.44
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,285	4.74
U.S.M.Hグループ取引先持株会	2,914	1.49
公益財団法人神林留学生奨学会	2,300	1.17
三菱食品株式会社	1,730	0.88
国分グループ本社株式会社	1,717	0.87
株式会社日本アクセス	1,534	0.78
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,492	0.76
U.S.M.H従業員持株会	1,276	0.65

※持株比率は自己株式(3,572,387株)を控除して計算しています。

株価推移



株主総利回り(配当込)



U.S.M. Holdings

ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス

ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社

本店所在地：〒101-0029 東京都千代田区神田相生町1番地

オフィス：〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台二丁目9番地17

T E L：03-5577-3011(代表)

<https://www.usmh.co.jp/>