

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は、「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 <ul style="list-style-type: none"> ●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ド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、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カ月分）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、増収増益。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、客単価が上昇し増収を達成しましたが、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、店舗閉鎖の影響で減収減益。いなげやは統合後の5ヵ月間で増収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）」お客さまの視点で捉えた価値提供であり、店舗とお客さま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も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を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、お客さまが何を考え、何を求めているのかを起点にすることです。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、お客さま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ま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っており、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え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

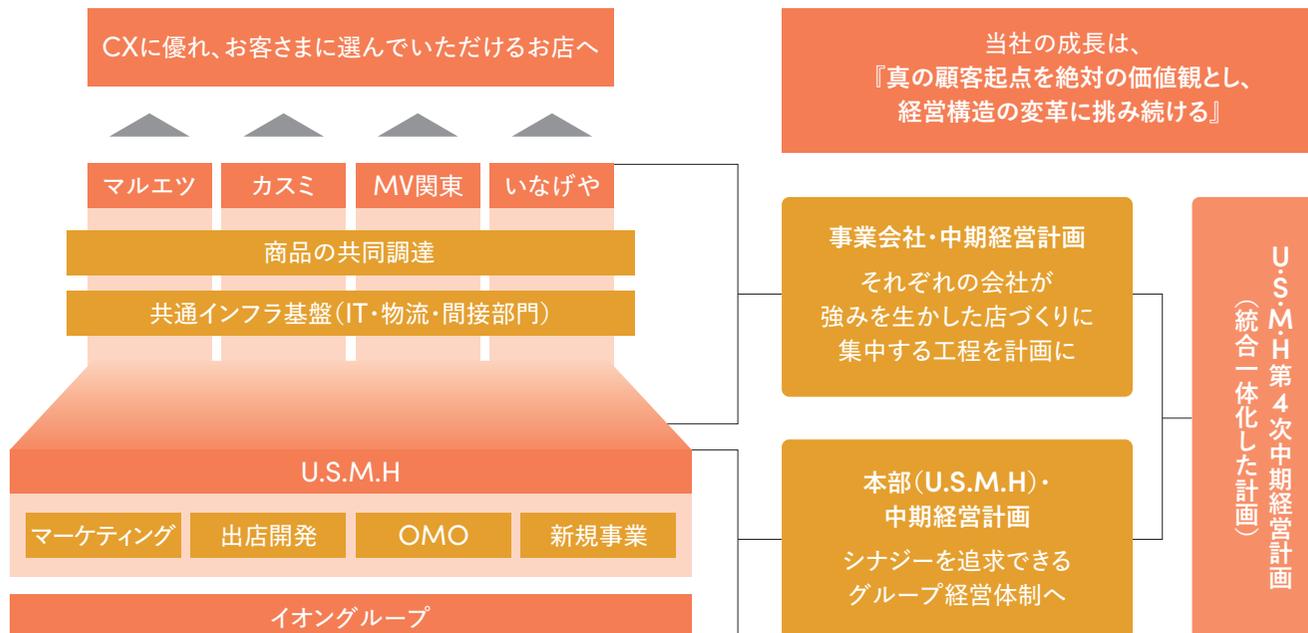
当社グループは、経営統合により、首都圏で売上規模1兆円のスーパーマーケット企業として、イオングループの中核会社の一社としてのプレゼンスをさらに高めていきます。今後は、年間2,000～3,000億円規模の事業会社の集合体から脱却し、より多くのお客さまに選ばれる存在へと進化していきます。

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送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、お取引先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

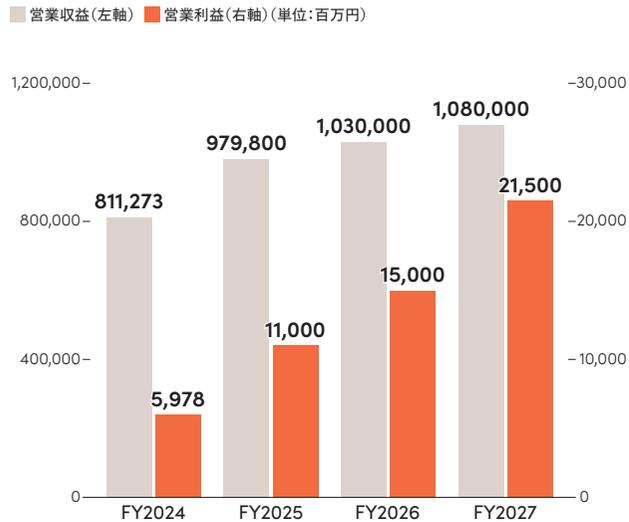
●ビジョンを実現するU.S.M.Hグループの経営構造



会長メッセージ

チェーン上流へのM&Aも視野に入れ、お客さま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



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つてからは、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カ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材への投資を、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”、ネットスーパー専門の“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きます。

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社のトップと緊密にコミュニケーションし、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。小売業は日々お客さまと接する、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

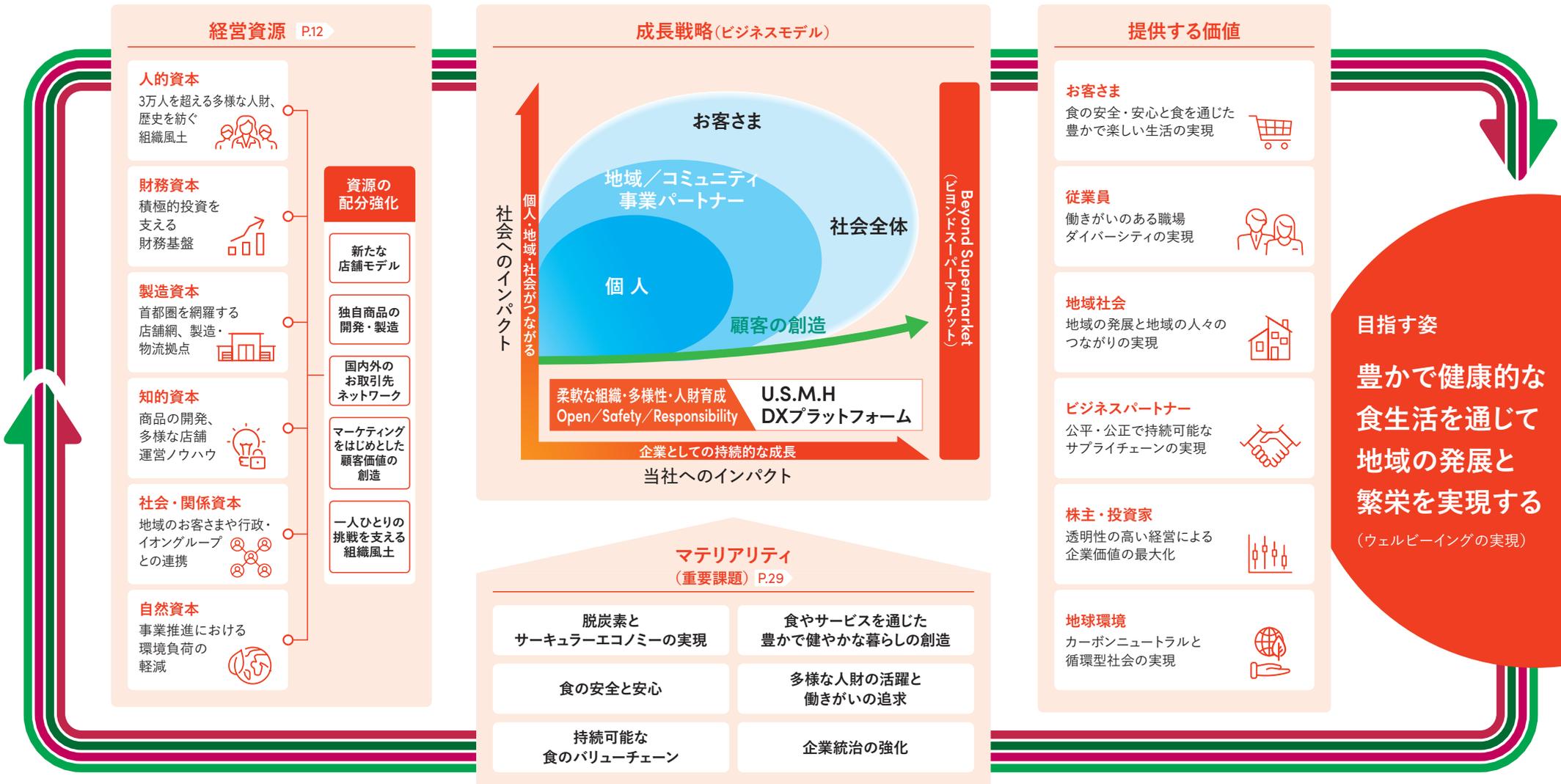
となるでしょう。

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
分析・物価指数の上昇

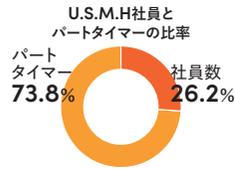
価値創造の源泉

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)

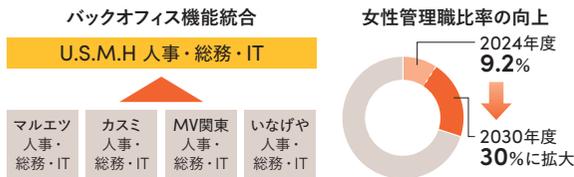
人的資本 P.33

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

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



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

杉戸町とカスミの包括連携協定締結式



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



*再生可能エネルギー割合が前年より5ポイントの減少理由：いなげやが2024年8月より再エネを導入し、半期分のみ導入計上したことによる。2025年度は通常の導入になるので、U.S.M.H全体の導入割合は上昇する見込み