

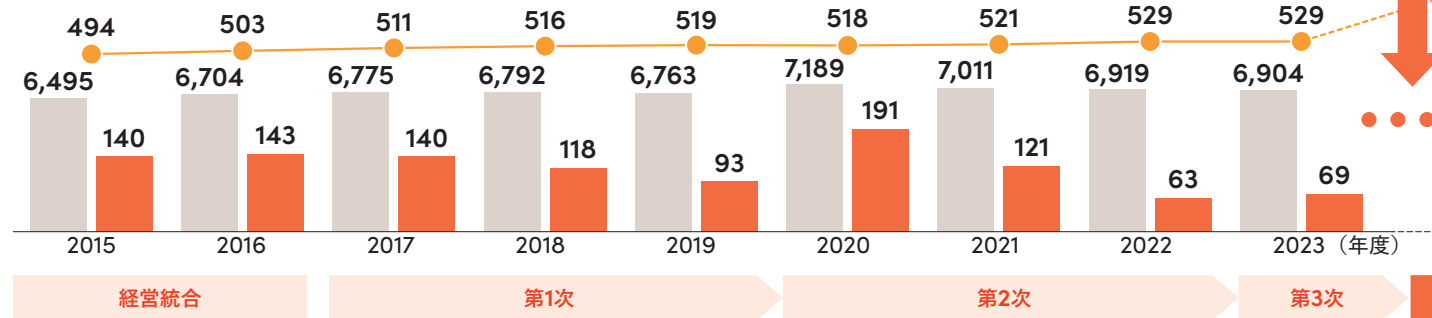
第3次中期経営計画の振り返りと未来像

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)いなげやとの経営統合を契機に、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

■ 連結売上高(億円)
■ 連結営業利益高(億円)
● 店舗数(店舗)



競争環境の激化
コストプッシュインフレ

2050年の
目指す姿に向けて
関東首都圏における
スーパーマーケット
1兆円構想

目指す姿

豊かで健康的な
食生活を通じて
地域の発展と
繁栄を実現する

(ウェルビーイングの実現)

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。

脅威 他業態企業の台頭
価格競争の激化

×

強み PB低価格商品と
660店舗の販売力

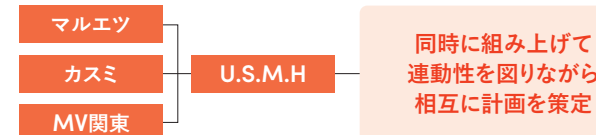
=

機会 グループ共同調達
価格競争力の向上

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、ご来店されるお客さま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さまのニーズや嗜好を起点にすることからぶれることなく、お客さま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

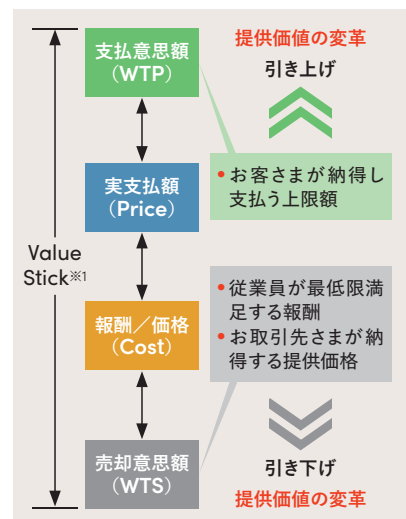
課題

- ・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 継続的上昇
- ・原料価格高騰 利益率を圧縮
- ・財務基盤の不安定さ

中期戦略 策定の基本思想



私たちは、お客さまと従業員、お取引先さまへの提供価値の関係を整理する考え方について共有を図りました。お客さまは私たちの提供価値に対して、ここまですら支払ってもよいと感じる水準を直感的に感じたり、高いと感じたりします。一方で従業員やお取引先さまは、仕事のやりがいや責任、取引上の間接的なメリットなどの提供価値から報酬や単価の水準を評価し、それを上回る報酬や価格であればその会社に所属したい、その会社と取引したいと感じることになります。

このような考え方に基づいて、お客さまの支払意思額(WTP※2)を引き上げ、従業員やお取引先さまの売却意思額(WTS※3)を引き下げるといった提供価値の変革に取り組んでいくことを基本的な考え方といたしました。

※1 Value Stick：企業がどのように価値を創造し、分配するかを視覚的に示したもの
 ※2 WTP／支払意思額：Willingness to pay
 ※3 WTS／売却意思額：Willingness to sell

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

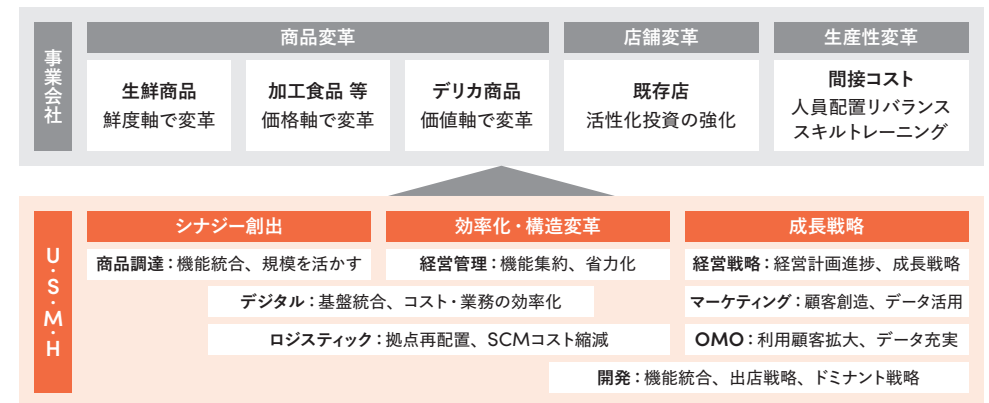
事業会社

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

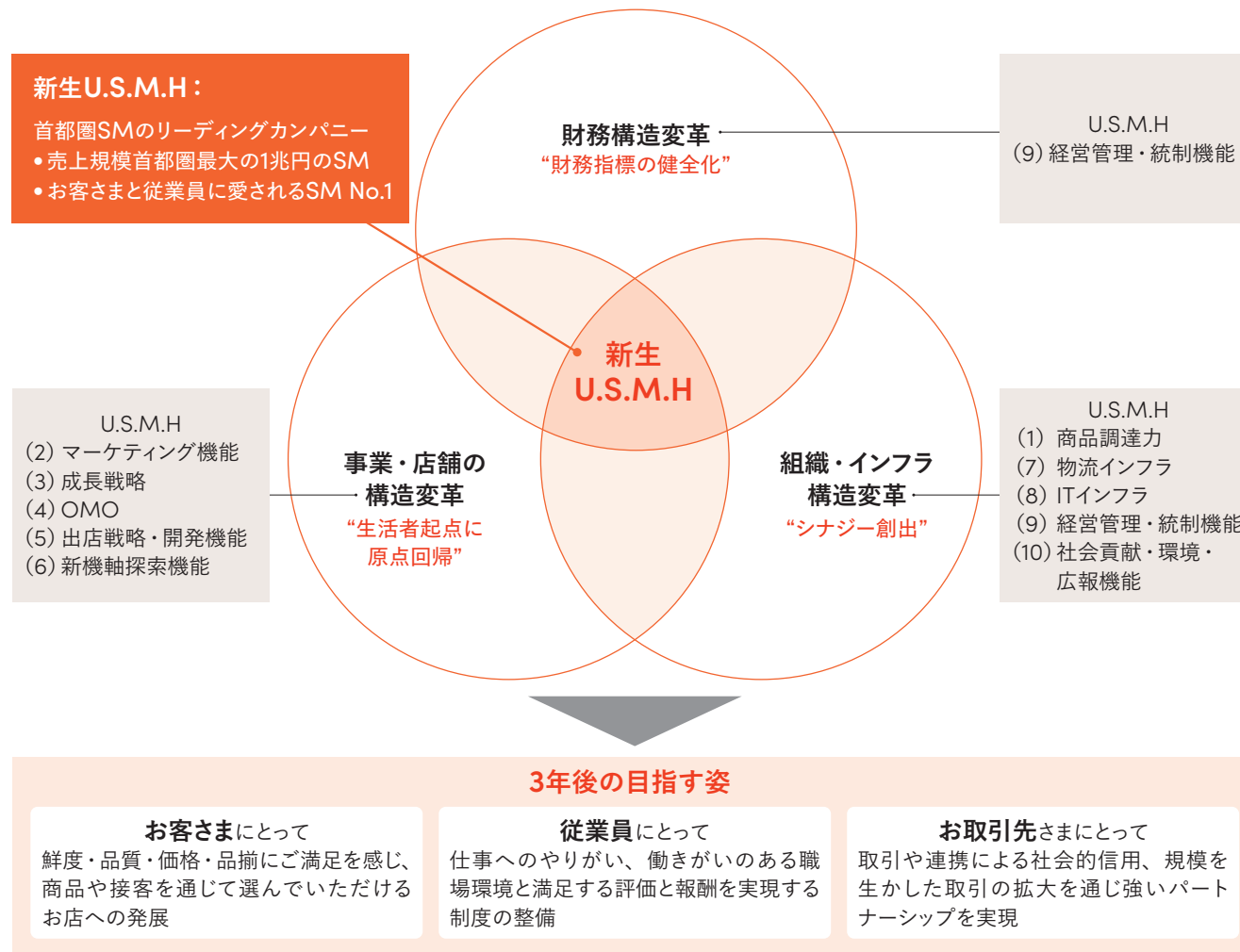
第4次中期経営計画 重点項目



第4次中期経営計画 グループシナジー創出戦略

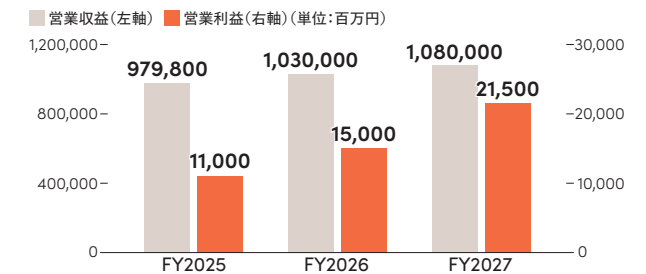
事業会社各社の中期経営計画を確実に推進し、その実効性を支援するためにU.S.M.Hはホールディングカンパニーとして既存機能の強化を図るとともに、新たな機能を設置していくことが必要となりました。そのため当社グループの店舗が展開する商圏内居住者を対象に、デモグラフィックデータと買い物行動や価値観に関するデータを一体化した顧客分析、市場分析を行いました。また首都圏を地盤とした競争企業調査やマーケティング調査の結果から、事業会社各社がお客さまが求める価値を提供し続ける取り組みを下支えする組織体制の検討を行い、グループのシナジーを創出する戦略を策定いたしました。これにより事業会社各社の中期経営計画とU.S.M.H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

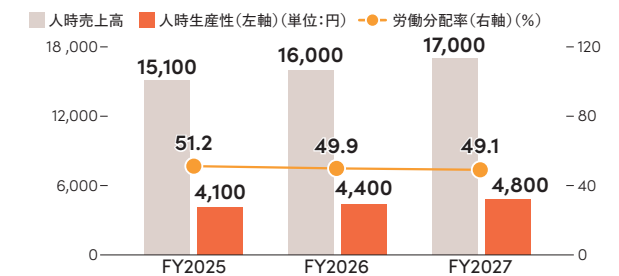


第4次中期経営計画 数値計画

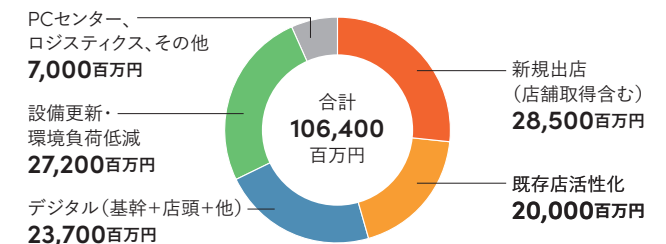
●営業収益／営業利益計画



●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として商圏的にも恵まれた環境にありますが、生活者の価値観の多様化や、市場環境の変化(異業種も含めた競争や商圏の変化等)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パランスを取りながら財務の健全性を両立させ、目標とするROE6%を達成してまいります。

●第3次中計の主な指標 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

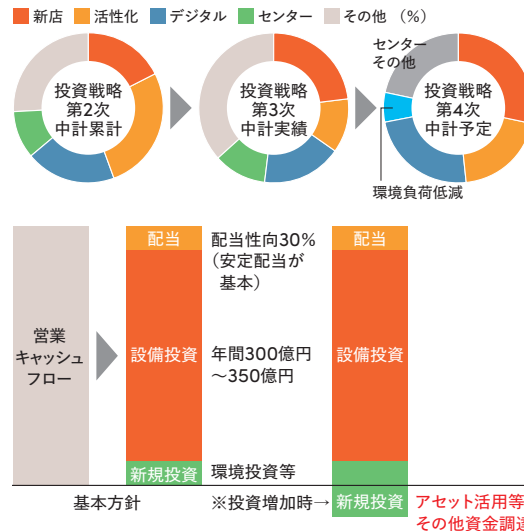
※第3次中計は2023年度・2024年度実績

キャッシュアロケーション

当社では、創出した営業キャッシュフローは、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。

●投資戦略



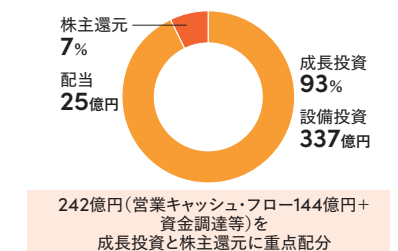
成長投資戦略

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につけることで、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概念業態の検討と効率・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)

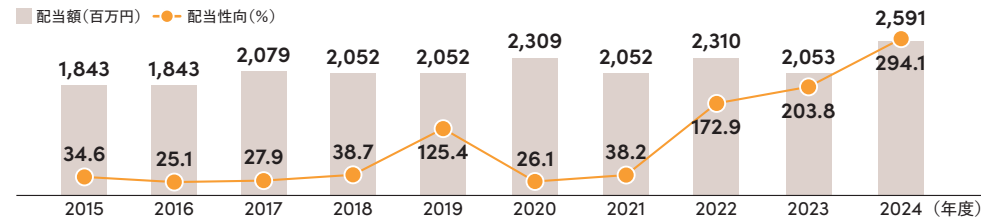


株主還元方針

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

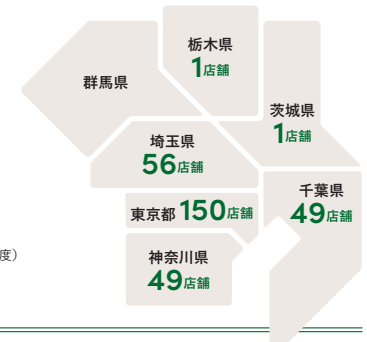
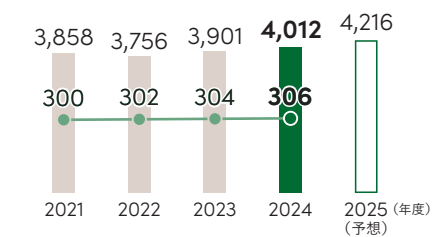


FY2024
決算参考資料



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

■ 営業収益(億円) ● 店舗数(店)



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周年を迎えられ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、お客さまにとっての「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、2、3年後には違う位置に在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、お客さま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を進めており、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、お客さま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さま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つ、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、お客さま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れば幸いです。

※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、人材群
- 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件費コスト増
- 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。お客さま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、お客さまにとって便利な、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

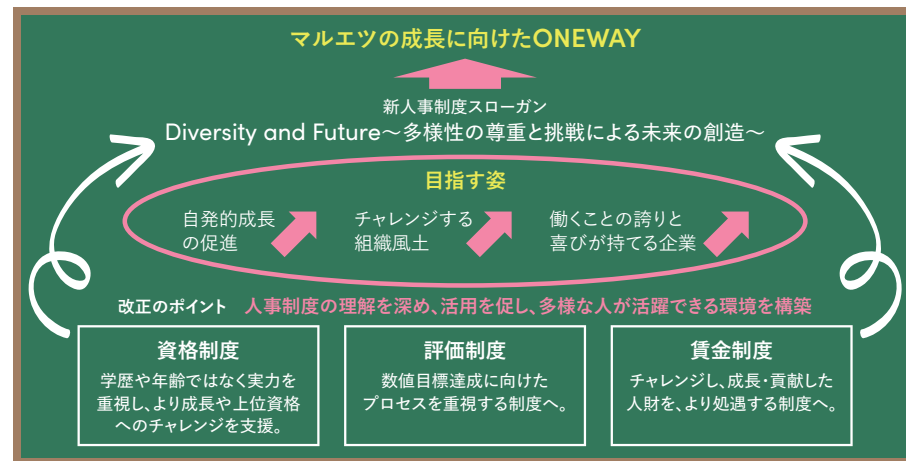
重点戦略 | 一人ひとりが主役になれる企業風土づくり

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信してもらい、従業員やその家族が「マルエツで働いて良かった」と思えるよう、2025年を特別な年にしていこうと存じます。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：1,041㎡
- 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、駅前の川口キューポラ店とドミナントを形成。30～50代の単身、二世帯が多いほか、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

川口キューポ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、二世帯帯向けに即食・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お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長が続いています。

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おります。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。

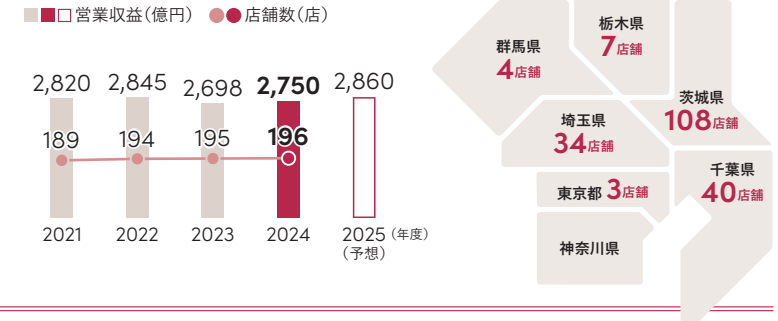
価値創造ストーリーの実行戦略



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
お客さまに寄り添い、新たな価値提供でより良い暮らしを応援してま
いります。



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さまにご支持いただいております。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、お客さま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さま目線での接客、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。お客さまへの商品提供のプロセスにおいて価格だけではなく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、お客さま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さまに真摯に向き合い、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

強み

- ・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、お客さまとの多様な接点
- ・店舗開発、商品開発におけるブランド力
- ・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

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

お客さま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」、何度で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「お客さま目線での接客」を磨き、お客さまへの提供価値の最大化に努めます。



店舗の生産性とお客さま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。



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：1,408㎡
- 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圏内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店舗目となる当店は、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ます。

今後目指すのは、パートタイマーを含む従業員の皆さん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た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

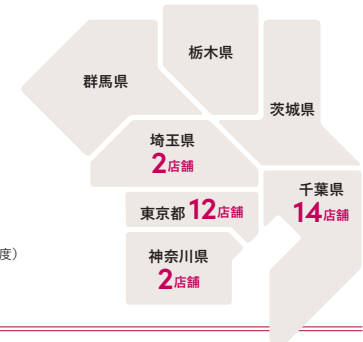
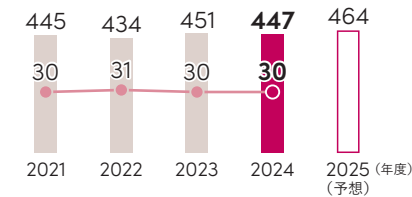


マックスバリュ関東株式会社

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。

■□営業収益(億円) ●店舗数(店)



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。

～4つの視点～

- ・お客さま視点
- ・現場視点
- ・競争に勝つ視点
- ・データ視点

～4つの重点施策～

- ・提供価値の進化
- ・荒利構造改革
- ・生産性の改善
- ・人的資本経営の推進

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行っています。鮮度では、産地直送の農産物を以前の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。



マックスバリュ関東
株式会社
代表取締役社長
平田 炎

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、当社が地域の皆さまに選ばれ、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	・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	・「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	・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)	・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」で目指す姿を表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。



パックが中心の鮮魚売場



丸魚で鮮度をアピール

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代以下のお客さま数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		価値志向	
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
鮮度・品質	健康・安心	保守・安定	即食・簡便	自分磨き	アクティブ生活	家族やりくり	価格重視

商品部
生鮮MDグループ
寺沢 純戦略推進担当
高代 裕香

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1,900㎡
- 駐車台数：140台
- 年商目標：24億円

商圏特性

- 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が高鮮度を保ち、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)道の駅風の仕器に当日仕入れた農産物を陳列 (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

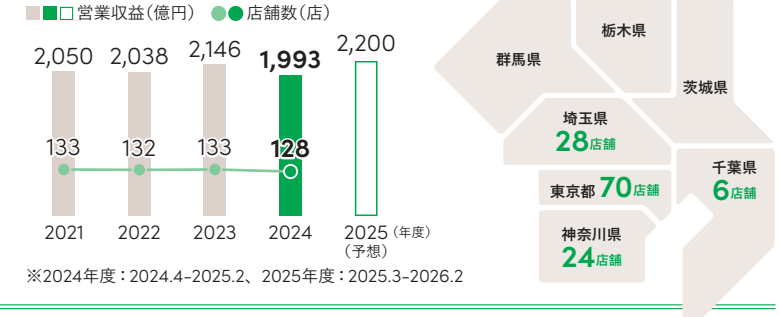
競合店に囲まれ厳しい競争環境にある中、鮮度と接客を強化し、改装後は水産が前年同期比28%、農産は17%伸長しています。水産は、豊洲や館山の市場から当日仕入れたお魚を、今回拡大した対面販売売場でおすすめし、また鮮度が良い状態で惣菜や鰯に加工して当日売り切るようにしています。農産では、地元はもちろん当社が懇意にしている生産者さまの商品や、当日市場で仕入れた高鮮度の商品を、今回導入した道の駅風の仕器にずらりと並べ、鮮度の良さが一目で伝わる陳列で訴求しています。

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回挨拶訓練を行う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ます。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

FY2024
決算参考資料

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、お客さま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。



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、肥沃な商圈が広がる東京都多摩地区を中心にドミナントを構築し、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、お客さまからは「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、よりお客さまの求める品揃えになると考えていますし、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、お客さまの目に「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」とお客さま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：お客さまの健康で豊かな、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

強み

- ・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

課題

- ・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さま価値の向上

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、お客さま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、お客さま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。

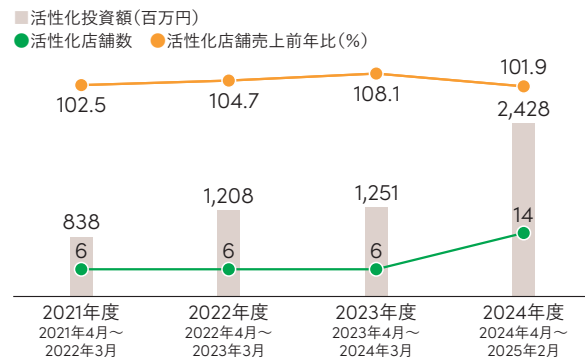
既存店活性化への取り組み

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、暮らしぶり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ます。

●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：1,408㎡
- 駐車台数：46台
- 年商目標：18億円

商圏特性

- 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

商圏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・インスタペ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。



ペーカリー、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

商圏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、従業員一同とても励みになっています。青果は、特設平台でその日の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ます。

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

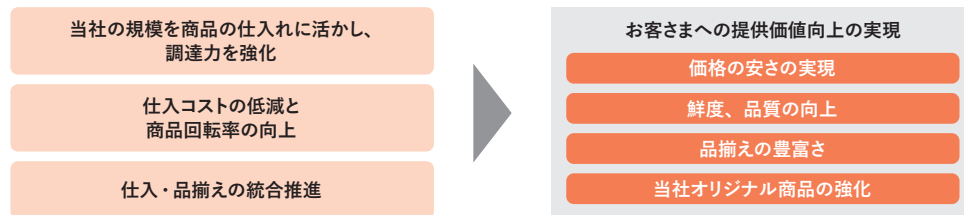
商品戦略

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

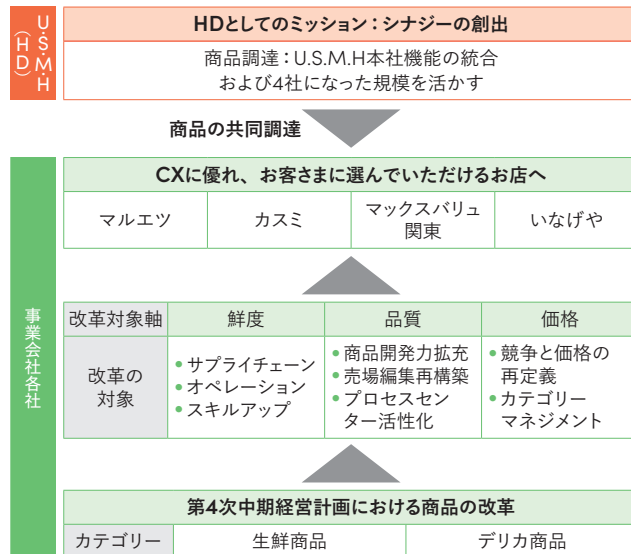
U.S.M.Hの商品調達の考え方と取り組み

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めます。

●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



今後の当社の商品戦略においては、これまで各社ごとの調達であった商品仕入について、グループとしての共同調達を検討していくことでシナジーを創出してまいります。

事業会社各社においては「生鮮・デリカ商品」を中期経営計画の重点カテゴリーとし、「鮮度・品質・価格」の3つの軸で改革を進めていきます。これによりお客さまに満足いただける売り場づくりを推進してまいります。

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。

いなげやで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。



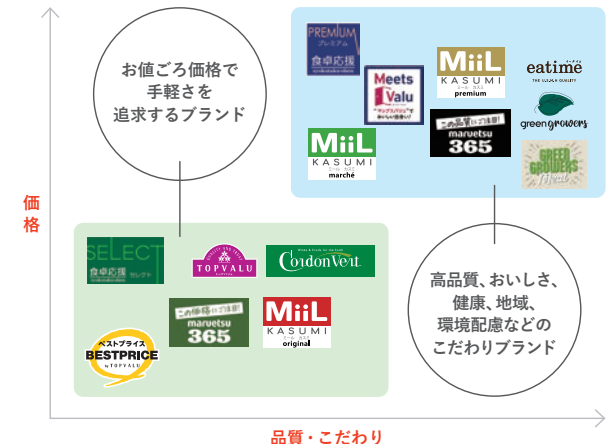
マルエツ草加デリカセンターと開発商品うまごころ 鶏唐揚げ



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シ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

エネルギー価格の上昇

環境問題への対応

ドライバー不足と人件費

物流コスト低減の実現と
優位性を持つロジシステムの構築

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コードから動画でご覧いただけます。



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



テバライズロボット商品ピッキング



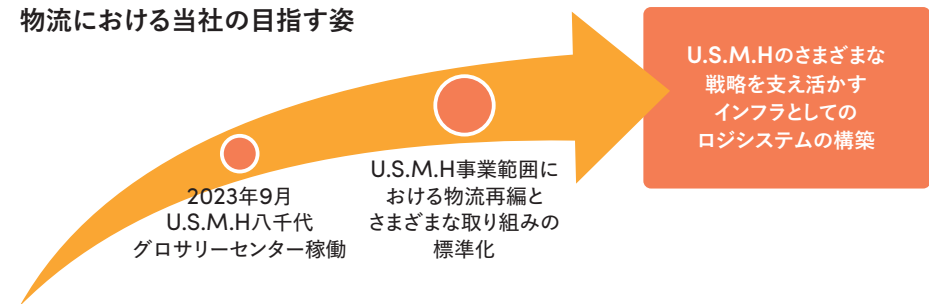
自動仕分け・搬送

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めます。

- ① 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）
- ② 共同配送
- ③ 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果・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。バッチ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の、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

TO BE

●デジタル戦略 3カ年ロードマップ

デジタル領域における、お客さまへの新たな価値提供を追求

人時生産性 4,100円

4,400円

4,800円

人時生産性 3割向上

顧客接点・決済	AEON Pay対応	キャッシュレス・スマートフォン決済	グループ共通マーケティング強化
店舗オペレーション	セルフ・チェックアウト導入率80%		電子棚札導入率80%
ロジスティクス	店舗在庫可視化 センター在庫可視化	社内共同物流の進展	グループ共通物流システム連携
商品戦略	商品マスタ標準化	常温商品発注統合 仕入統合	低温商品発注統合 生鮮商品発注統合
自動化・AI導入	発注自動化	積載最適化	車両計画最適化 作業シフト自動化
コーポレート機能	AEONグループ共通ソリューションの活用による効率化・コスト最適化		

2025

2026

2027

イオングループ全体のデジタル方針との相乗効果により、迅速に業務を効率化 お客さまへの提供価値を最大化

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、各社店頭の実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
顧客接点・決済					
店舗オペレーション					
ロジスティクス					
商品戦略					
自動化・AI導入					
コーポレート機能					

- 事業会社ごとに分立したシステム
- 部門別管理による商品分類(供給側視点)
 - 部門縦割り&サプライヤー依存型商品管理
 - 商品別貢献度が不明瞭なMDMIXと粗利管理
 - 単純作業に至るまでの人依存システム
 - 顧客マーケティング不在