

サステナビリティ基本方針（2023年4月制定）

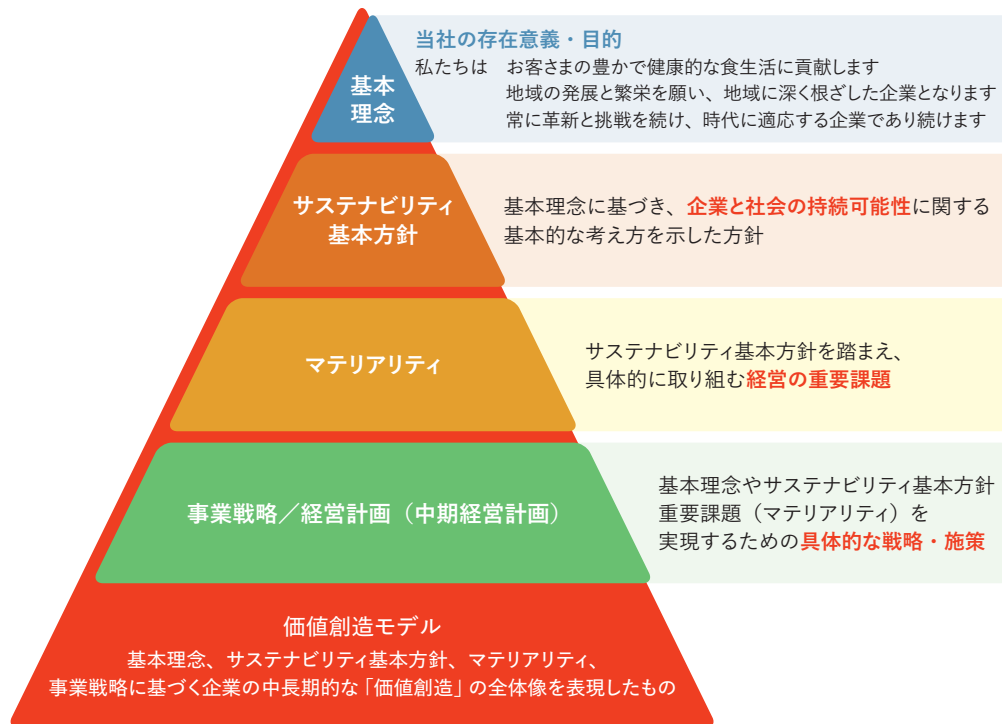
当社グループはこれまでのスーパーマーケットの在り方の変革、ビジネスモデルの変革の必要性を認識するとともに、企業と社会、両方の持続可能性を追求することが使命であると考えております。長期的な企業価値の最大化と持続的な発展を実現するために、地球環境問題への対応や、地域課題に向き合い、ステークホルダーの方々とのつながりを進化させ、新たな価値を創造する第一歩として基本的考え方を整理したサステナビリティ基本方針を策定いたしました。

基本的な考え方

私たちは、基本理念において、「お客さま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持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。

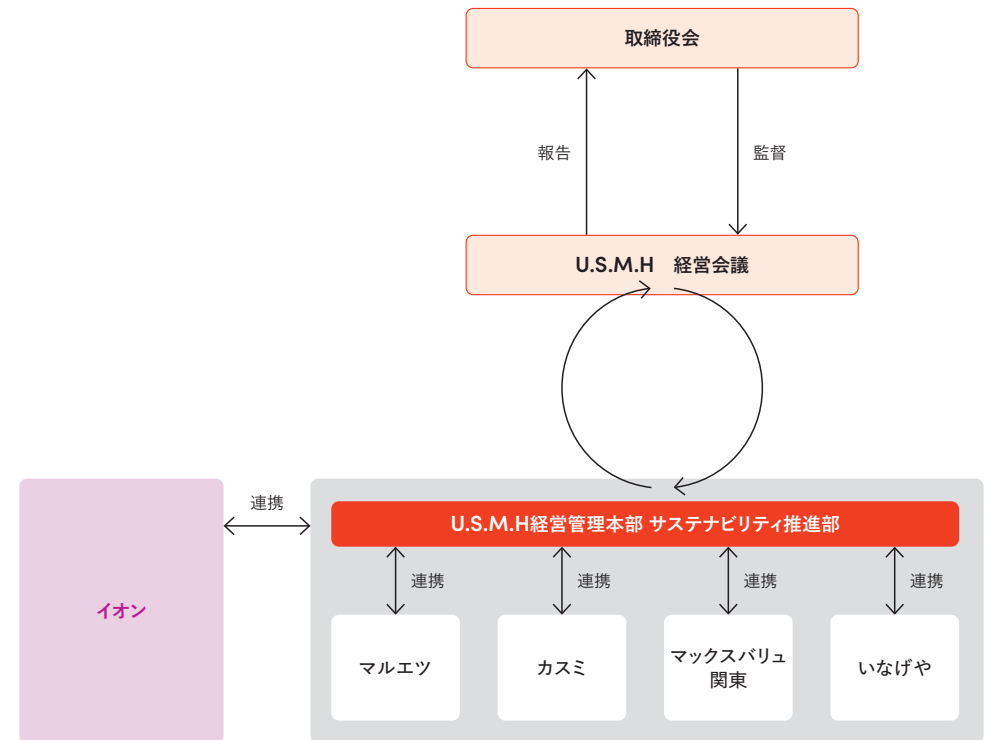
この実現のため、私たちは、お客さまや地域社会、従業員、ビジネスパートナーをはじめとするステークホルダーの皆さまとつながりを深め、その期待や信頼にしっかりと応えていくとともに、持続可能な循環型社会の実現に貢献し、「豊かさ」「楽しさ」「健康」などの新たな価値を提供していくことのできる、食に関する事業の創造と革新に向けて、グループの総力を結集して取り組んでまいります。

●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、－：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、紙バック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	－	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バスタ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
	多様な人材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人材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	－	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

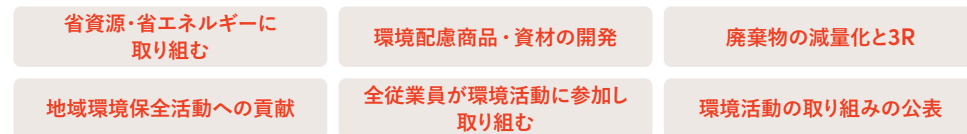
環境

環境マネジメント

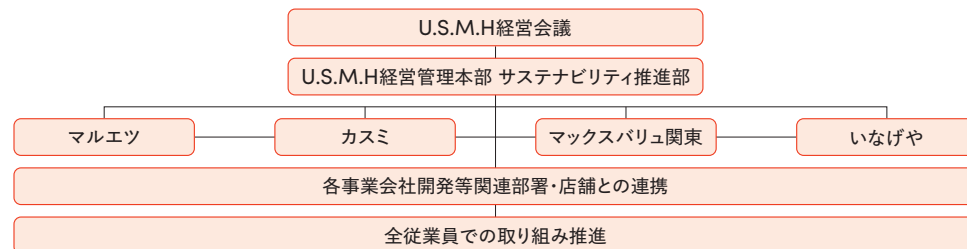
基本的な考え方

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。

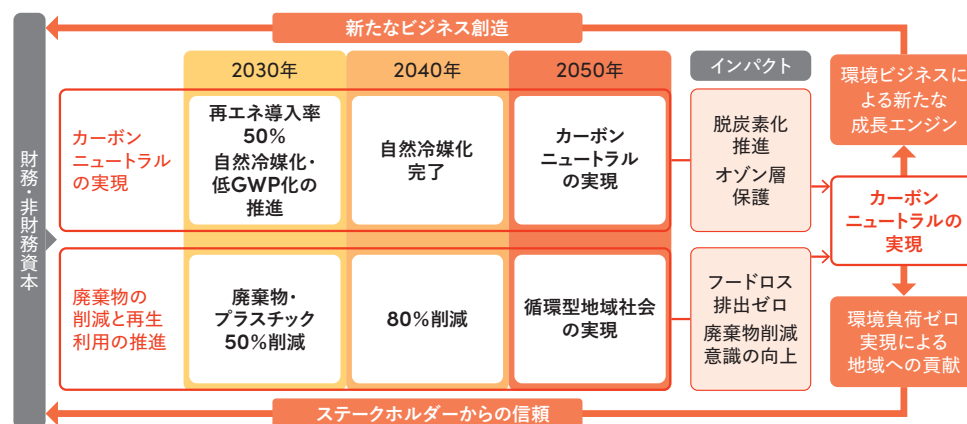
●U.S.M.Hの6つの環境基本方針



●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	カーボンニュートラルに向けた政策や規制の強化 - 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 お客さまの製品・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ピュテ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 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
気温上昇が4°C以上	異常気象が増加 - 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 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

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」「お客さま」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

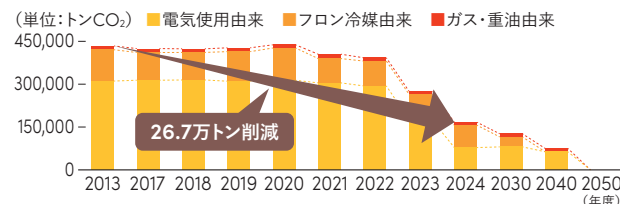
	リスク項目	リスク区分	リスクの詳細	店舗	商品	お客さま	財務インパクト(億円)		影響の大きさ／ 影響額算出に使用または参考とした資料
							～1.5℃	4℃	
移行リスク	カーボンニュートラル達成コスト	政策 法規制	炭素価格の上昇	○	○	—	炭素税 26.7	0.37	●IEA WAO2022 2030年炭素価格140ドル/CO ₂ トン、1ドル150円、当社CO ₂ 排出残見込み12.7万トンで推定
	代替フロン規制		設備投資コスト増加	○	—	—	排出量取引 5.1	4.1	●2023年10月～2024年12月のクレジット売買状況を参考4,000円/トンで仮定：12.7万/トンCO ₂ ×4,000円
	リサイクル規制		冷媒入替コスト	○	○	—	130	130	●IEA WAO2022 ●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
	エネルギー価格	市場	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
	物流コスト		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
	顧客の行動、投資家の評判変化	評判	物流トラックのコスト増、車両のEV化	○	○	—	大	大	●IEA WAO2022 ●DENA「Towards climate neutrality」
物理的リスク	異常気象の深刻化(台風・洪水他)	急性	環境配慮商品未拡大による評判悪化	○	○	○	大	小	●ポストコンサルティング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
	干ばつによる水不足		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
		急性	空調使用コストの増加、故障の懸念	○	○	○	小	大	●IPCC AR6 WG1 FAQ12.2
機会	フロン規制	政策 法規制	商品製造能力低下	○	○	○	小	大	●WMO(世界気象機関)、world resource institute
	リサイクル規制		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」
	顧客の行動、投資家の評判変化	評判	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」
	省エネ・再エネ技術の普及	技術	環境配慮商品の販売数増	○	○	○	大	大	●ポストコンサルティングG “サステナブルな社会の実現に関する消費者意識調査”
	環境配慮商品		省エネ設備の普及により設備設置価格減少	○	—	—	大	大	●IEA WAO2022
			環境配慮商品販売による投資家の評価向上	○	○	○	大	大	●ポストコンサルティング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

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月にはいなが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。

●CO₂排出量の推移



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

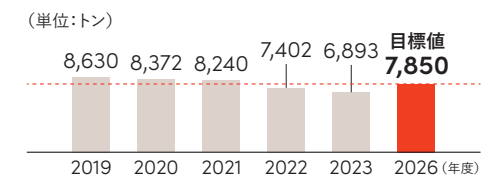
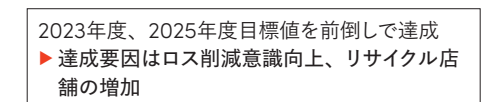
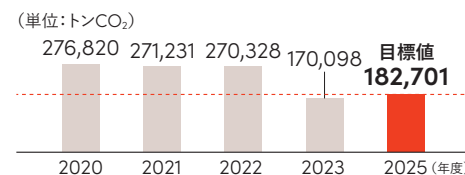
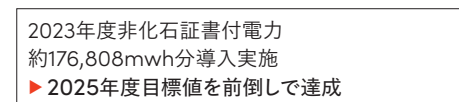
当社のサステナビリティ・リンク・ローンの取り組み

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

SPTs②：2026年度の食品廃棄物排出量を2019年度比9%削減



環境

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。

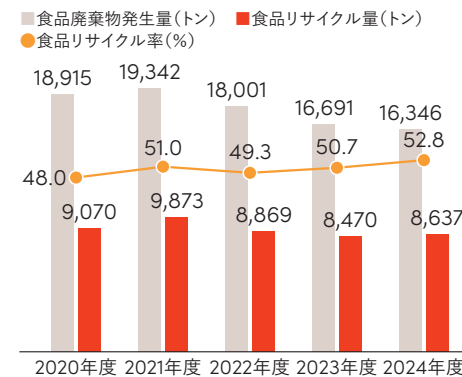
目標 2030年度：食品廃棄物リサイクル率50%
2050年度：食品廃棄物の完全リサイクル実現

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

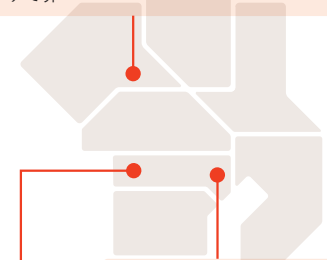
食品廃棄物の削減においては、店舗から発生する食品残さのリサイクル店舗の拡大、お客さまとともに削減するフードドライブ実施店舗の拡大を今後も進めます。農林水産省における食品リサイクルループ認証店舗は14店舗まで拡大し、今後も認証店舗の拡大と、食品廃棄物の削減に努めます。

●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

社会

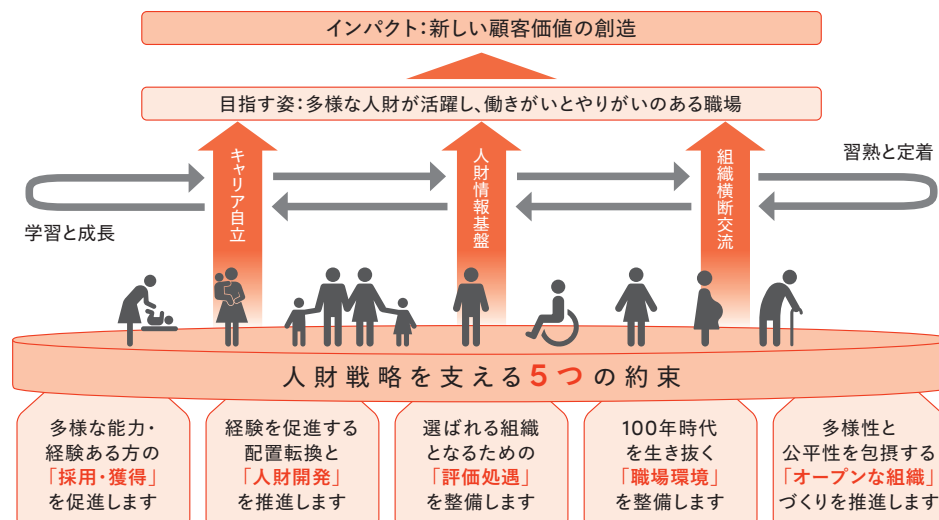
多様な人財の活躍と働きがいの追求

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、お客さま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)

	グループ各社の 各社制度維持	グループ会社間の コンセプト統一・業務統合	グループ各社の 人事制度を統合
人事制度	● 各社別の等級／評価制度運用 ● 求める人財像	● 人事制度の基本方針を統一 ● 評価基準、評価内容の見直し	● 統一したグループ人事制度 ● U.S.M.H出向者を優先的に運用
人事戦略 人事機能	● 各社の人事戦略 ● 各社の人事機能が重複	● 人事戦略の方向性が一致 ● 業務の一括処理による効率化	● 経営戦略と人事戦略が連動 ● 機能統合による生産性向上
人財育成	● 各社内での人事異動、キャリアパス ● 人財交流はU.S.M.H出向のみ	● 持株会社とのキャリア横断 ● 本社機能の集約、交流活発化	● 柔軟なキャリアパスの実現 ● 人的ネットワークの広がり、成長

目指す姿：多様な人財が活躍し、働きがいとやりがいのある職場

社会

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付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も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(株)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り組み

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

DAY1	DAY2	DAY3	DAY4	DAY5	DAY6	DAY7	DAY8	DAY9	DAY10
事業戦略立案	マーケティング戦略	ブランディング	データマーケティング	データサイエンス	プロジェクトマネジメント	管理会計			

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さま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。



カシミ
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



・はんぺんのふわソーセージ
・春野菜のサラダ



・春野菜と食べる豚
・パンパンジー



・香りリラックス! 昆布かつおだ
していただくセロリの水餃子

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
意識された出来栄でした。

講師 眞嶋先生
(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	成果発表会

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	リテールシェフレストラン

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。

社会

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。

女性管理職の拡大についても取り組んでおり、グループ目標である『2030年女性管理職比率30%』の達成に向け、2025年度の間目標を定めました。女性の管理職への登用や管理職教育に関して、事業会社各社ごとに異なる歴史やこれまでの取り組みを踏まえて各社別に達成に向けたロードマップを策定し、経営陣との共有を図りながら取り組みを加速しています。

2024年度には事業会社各社のダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの責任者を対象としたDE&I推進MTを設置し各社の取り組み状況や課題を共有し、本質的な組織課題に向き合う機会を設けました。当社グループ内の共有はもちろんイオングループの先進的な取り組みをする㈱イオンファンタジーへ訪問し、推進体制づくりや社内風土の醸成などを学びました。このような事例を当社グループに生かしたいと考えております。

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

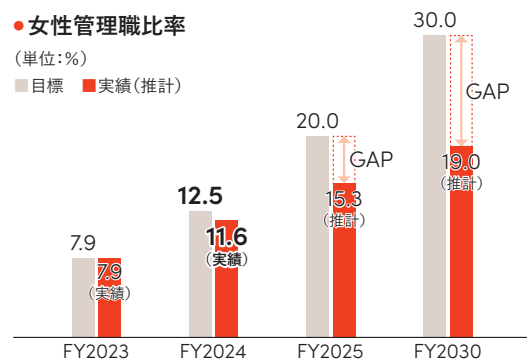
女性活躍推進の取組み

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-

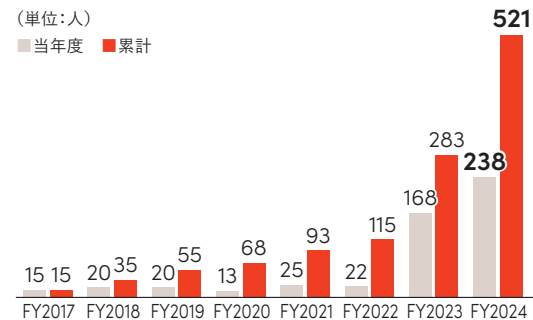
外国人技能実習生が活躍できる環境づくり

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)

社会

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。

●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

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

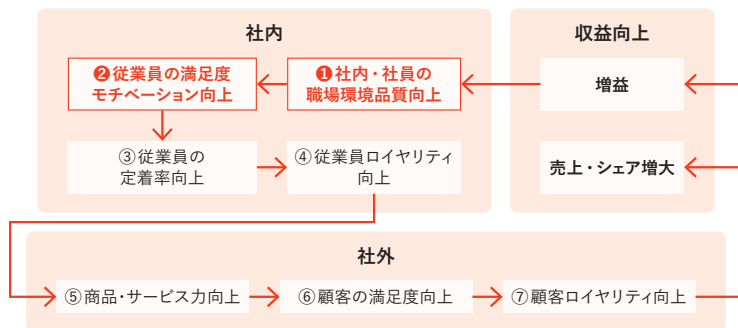
PICK UP 働きがいとやりがいを創出する取り組み

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

当社グループ全体のエンゲージメントスコアは、全産業平均である50.0ポイントと同じ50.0ポイントとなっております。グループ各事業会社に通じる傾向として「戦略と目標の納得感」や「評価・給与の妥当性」に対する従業員の期待度が高い一方で、満足度は低いという結果が出ています。この課題をグループ全体で捉え、今後、経営層および従業員間の「対話」を軸とした取組を進めてまいります。

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。



社会

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めます。

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	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	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

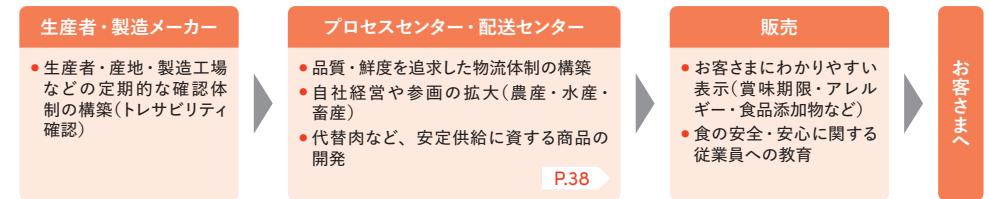
- 食品安全マネジメントシステム「ISO22000」の実践(マルエツ)
- 品質マネジメントシステム「ISO9001」の実践(カスミ)
- 月次でのHACCP委員会の開催(いなげや)
- 放射性自主検査結果の公表



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	お客さまへ貫いた価値とメッセージを創出・伝達・提供
インターナル	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

社会

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、将来お客さま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、お客さま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

THE TERRABASE 土浦では、これまで製造・販売していた Green Growersレタスに加え、デリカ商品に使用するバジル、ルッコラの生産を開始しました。



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「自社製バジルのポテトサラダ」と「きもち」とのうぐいすグリーン・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

社会

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。

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。

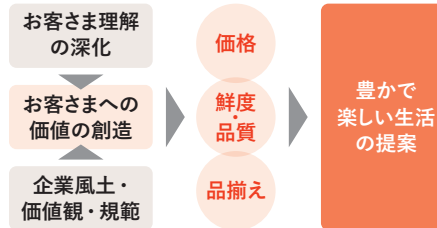
鮮度・品質、品揃えによるお客さまへの価値の創造

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。



●当社のお客さま起点の定義



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

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

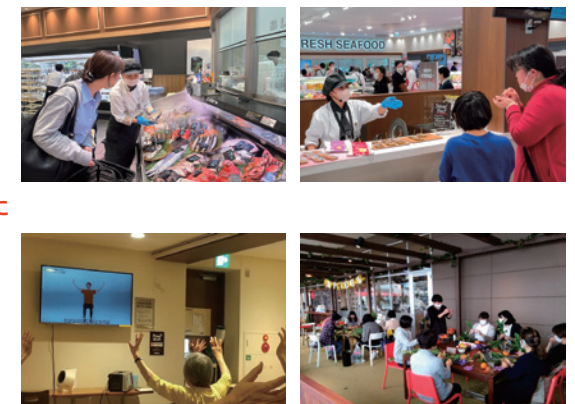
対面販売・クッキングコミュニケーション

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にもお楽しみいただけるようイー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。



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はお客様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て、人々の活力ある暮らしに貢献していきます。

主な取り組み

- ① 健康に関する専門人材の育成
- 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

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、いなげやも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。



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、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

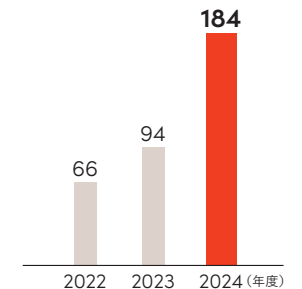
- ① 地域課題解決を考える組織の組成
- ② フードバンク・フードドライブ活動の拡大
- ③ 地域資源(耕作放棄地など)の活用検討
- ④ 地域インフラ拠点としての認知づくり
- ⑤ 食文化の伝承などの情報発信

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発揮、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。

- コーポレート・ガバナンス・ガイドラインおよびコーポレート・ガバナンス報告書の内容は下記ウェブサイトをご覧ください。



詳しくはこちら

●コーポレート・ガバナンス・ガイドライン
https://www.usmh.co.jp/wp-content/themes/usmh/files/20241202/USg1_20241202_150.pdf

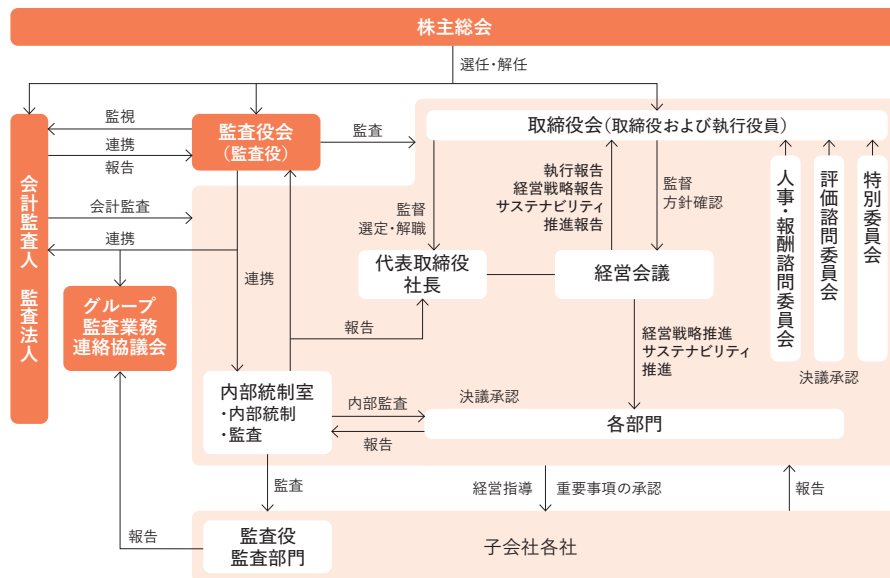


●コーポレート・ガバナンス報告書
https://www.usmh.co.jp/wp-content/uploads/2025/05/US_governancehoukoku_20250529.pdf



コーポレート・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。



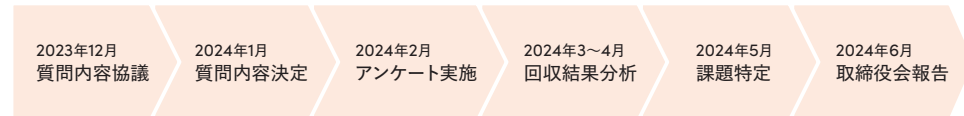
機関	取締役会	監査役会	人事・報酬諮問委員会	取締役会実効性評価諮問委員会
構成	社外：3名 社内：4名	社外：2名 社内：2名	社内：4名 社内：4名	社外：4名 社内：1名
議長・委員長	代表取締役社長 井出 武美	議長 根本 健	独立社外取締役 鳥飼 重和	独立社外取締役 鳥飼 重和
目的・機能	取締役会は、経営の効率性・透明性を高め、会社の持続的成長と中長期的な企業価値を最大化することを基本方針としています。2025年5月定株主総会にて、取締役会の構成を見直し、さらなる取締役会の多様性とコーポレート・ガバナンスの強化に努めております。	監査役会は、監査に関する重要な事項について報告を受け、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

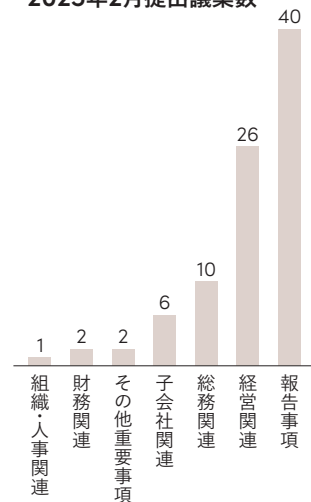
●評価プロセス



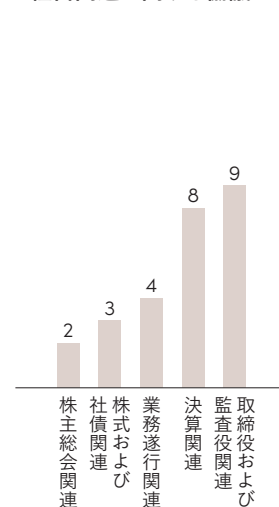
●評価項目および結果

(3点満点中の点数を記載)

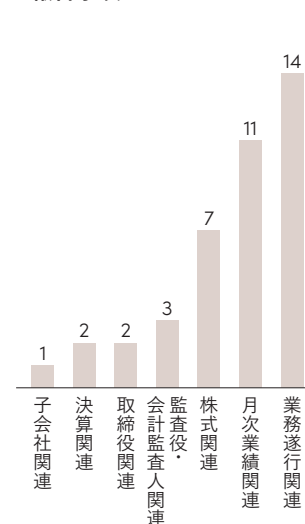
	過去3年実績				2023年度	3年平均 との乖離
	2020年度	2021年度	2022年度	平均		
1. 取締役会の役割・機能	2.6	2.6	2.7	2.6	2.7	0.1
2. 取締役会の構成・規模	2.8	2.6	2.8	2.8	2.9	0.1
3. 取締役会の運営	2.8	2.7	2.8	2.8	2.9	0.1
4. 監査機関との連携	2.8	2.8	2.7	2.8	3.0	0.2
5. 経営陣とのコミュニケーション	2.8	2.8	2.6	2.7	2.8	0.1
6. 株主・投資家の皆さまとの関係	2.7	2.8	2.6	2.7	2.9	0.2

●2024年3月～
2025年2月提出議案数

●経営関連に関する協議



●報告事項



●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

- 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 独立社外役員や女性比率の割合

●重要事項の共有

- ① U.S.M.Hと事業会社の関係性および機能
- ② 長期戦略についての議論

●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

- 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

●重要事項を適切に共有する体制の構築

- ① 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
- ② 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	◎	●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	○	●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	◎	●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	◎	●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CO ₂ 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の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て、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				短期
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	中間期
	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	

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社については、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。

人権保護の観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プライン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、内部通報者が処遇上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・再発防止を関係者を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、㈱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。

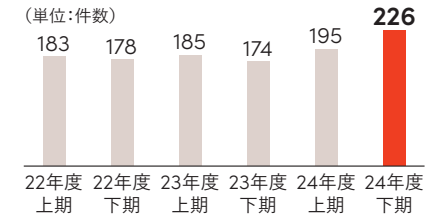
不正・不祥事防止に向けた取り組み

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は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)
社外取締役である鳥飼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

●内部通報件数推移



ガバナンス

独立社外取締役座談会



独立社外取締役

岡本 忍

独立社外取締役

鳥飼 重和

独立社外取締役

牧野 直子

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年に向けて飛躍していく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、社内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ます。

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、ということをしつぱしば発言されます。

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、部長課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きます。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えました。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		1978年 3月 ㈱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 当社取締役副社長 2017年 3月 当社代表取締役社長(現任) イオン㈱執行役 スーパーマーケット事業担当 ㈱カスミ取締役 2017年 5月 マックスバリュ関東㈱ 取締役(現任) 2019年 3月 イオン㈱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 スーパーマーケット・ 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 ㈱カスミ取締役会長(現任) 2025年 5月 当社取締役会長(現任)	1985年 3月 ジャスコ㈱(現イオン㈱)入社 2001年 9月 同社SSM商品本部 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㈱食品商品本部 デリカ商品部長 2011年 5月 マックスバリュ東北㈱取締役 商品本部長 2014年 5月 ㈱山陽マルナカ代表取締役社長 2016年 4月 イオンリテール㈱ 取締役常務執行役員 食品商品企画本部長 2017年 3月 同社専務執行役員 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㈱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)	1992年 3月 ㈱マルエツ入社 2010年 3月 同社経営企画本部 経営計画部長 2013年 5月 同社執行役員経営企画 本部経営計画部長 2015年 5月 マックスバリュ関東㈱取締役 2017年 3月 ㈱マルエツ執行役員 管理統括経営企画本部長 2019年 3月 同社執行役員 経営企画本部長 2019年 5月 同社常務執行役員 経営企画本部長 2020年 5月 同社取締役 常務執行役員 経営企画本部長 2021年 5月 当社取締役 2023年 3月 ㈱マルエツ代表取締役社長 (現任) 2023年 5月 当社代表取締役副社長 (現任)	1979年 3月 ジャスコ㈱(現イオン㈱)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㈱取締役 相談役(現任) 2003年 5月 イオン㈱取締役兼 代表執行役社長 2004年 5月 ㈱カスミ取締役相談役 2005年 11月 ㈱ツ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㈱取締役兼 代表執行役社長 グループCEO 2014年 8月 ㈱クスリ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㈱ 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㈱取締役兼 代表執行役会長(現任)	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 鳥飼経営法律事務所 (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㈱社外監査役 2018年 6月 理想科学工業㈱社外取締役 2023年 1月 ㈱ムラコシホールディングス 社外取締役(現任)	1990年 4月 ㈱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 (中野区フリー活動栄養士会所属) 2004年 3月 ㈱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 同学会編集委員会委員 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)
	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 聡
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	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 株理研グリーン監査役 2019年 6月 山一電機機社外監査役 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)	1984年 4月 ㈱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 4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)	1981年 3月 ㈱カスミ入社 2002年 9月 同社第10販売部 マネジャー 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 統括室副室マネジャー兼 監査マネジャー 2013年 3月 同社コンプライアンス 統括室マネジャー兼 監査マネジャー 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)	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・ ブランディング部 マネジャー 2005年 3月 同社戦略部 2011年 5月 ㈱イオンイーハート 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 イオンリテール㈱ 経営企画部 マネジャー 2016年 9月 同社関連企業部 マネジャー 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)	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 ㈱ジェントルパートナーズ設立 代表取締役(現任) 2017年 12月 日本調理機械社外監査役 2018年 9月 税理士法人ふたば設立 代表社員(現任) 2018年 12月 日本調理機械社外取締役 (監査等委員)(現任) 2024年 5月 当社監査役(現任)
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				

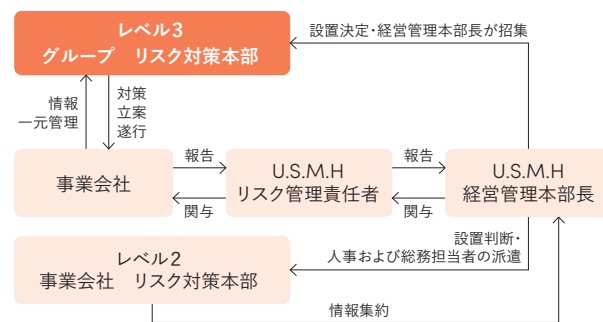
ガバナンス

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、事業活動の中断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。

●リスク管理体制



●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、お客さまの転倒
人的トラブル	従業員の犯罪・逮捕、従業員の不正、従業員の飲酒事故
労務上のトラブル	セクハラ発生、パワハラ発生、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、地域にお住ま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

当社グループでは、多方面への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。

●ITガバナンス管理体制

