

# 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 株式会社

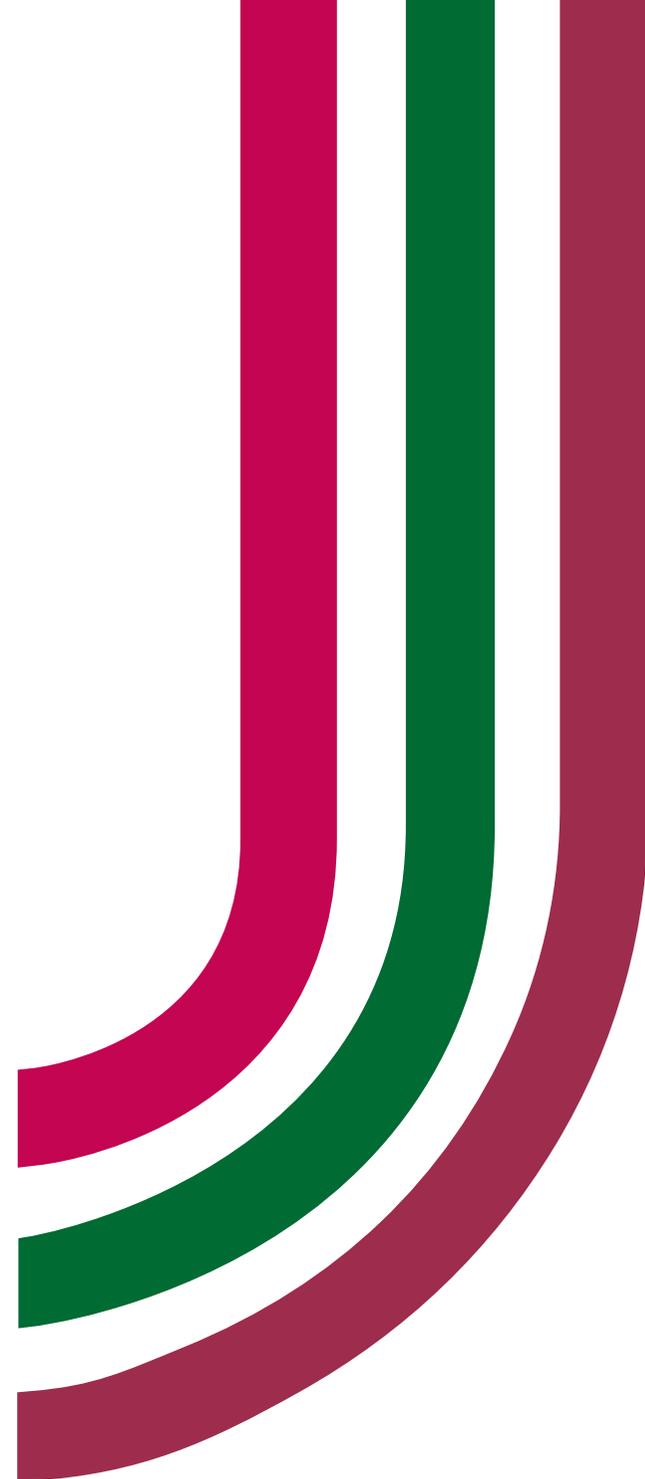
## Integrated Report

# 2023

統合報告書 2024年2月期



KASUMI



## 理念体系

### BASIC PHILOSOPHY

#### 基本理念

私たちは

- お客さま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、お客さま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・活用や人材の交流を進め、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、持続的に発展(成長)し続けます
- お客さま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
- お客さま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

# Integrated Report 2023

## CONTENTS

### 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

トップメッセージ	05
「関東における1兆円のスーパーマーケット構想」の実現	09
価値創造モデル	10
価値創造の源泉	11

### 価値創造戦略

「第3次中期経営計画 —Beyond Supermarketへの挑戦へ—と未来像	12
第3次中期経営計画(2023年度~2025年度)	13
価値創造ストーリーの実行戦略	
マルエツ	15
カスミ	17
マックスバリュ関東	19
インフラ戦略	
商品戦略	21
物流	22
デジタル戦略	23
財務戦略	24

### 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)	25
マテリアリティ	26
環境	
環境マネジメント	27
脱炭素とサーキュラーエコノミーの実現	28
社会	
多様な人財の活躍と働きがいの追求	30
食の安全と安心	34
持続可能な食のバリューチェーン	35
食やサービスを通じた豊かで健やかな暮らしの創造	36
ガバナンス	
企業統治の強化	
コーポレート・ガバナンス	38
独立社外役員座談会	41
役員一覧	43
グループガバナンス/コンプライアンス	45
リスクマネジメント	46

### データ

9カ年ハイライト	47
会社情報・株式情報	48

### 編集方針

「統合報告書2023」は、国際統合報告評議会(IIRC)が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持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。株主や投資家の皆さま、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まに、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きます。

### 報告対象期間

2023年3月1日~2024年2月29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

ユニテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社(以下、当社またはU.S.M.Hという)および事業子会社(以下、当社、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。

### 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おきください。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、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3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 株式会社

スーパーマーケットのユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(United Super Markets Holdings Inc. 以下「U.S.M.H.」)は、首都圏に店舗を展開するマルエツ、カスミ、マックスバリュ関東の3社のスーパーマーケットの共同持株会社です。

「結合」を意味する「United」を冠し、スーパーマーケットの連合(企業集団)であることを表現しており、地域の発展と繁栄を願い地域に深く根ざした企業であり続けたいとの願いを込めています。



**maruetsu**  
マルエツ

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「マルエツプチ」、ハイクオリティな品揃えとサービスを揃えた「リンコス」を首都圏1都5県に展開。



**KASUMI**

1946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。



**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。

### ■首都圏に合計520店舗以上を展開

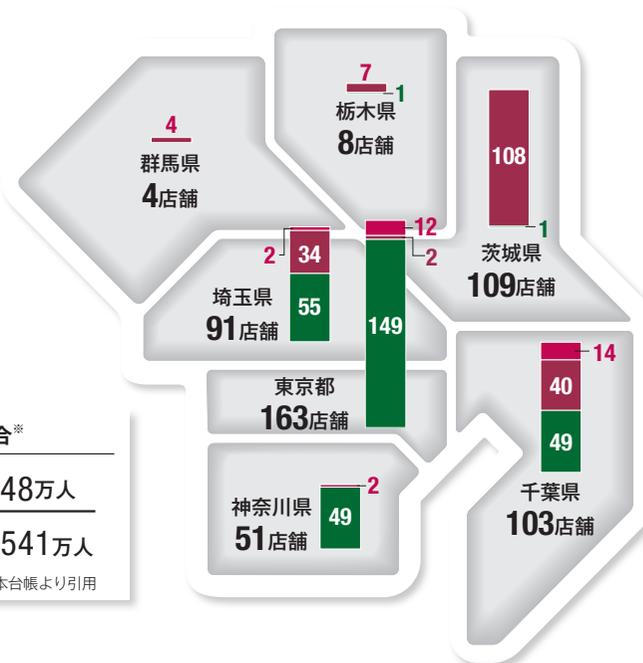
U.S.M.Hグループが営業基盤とする首都圏市場は国内でも人口が多い地域にあり、このような市場の中、U.S.M.Hグループは520店舗以上を展開しています。

### ■店舗ネットワーク

- マルエツ **304**
- カスミ **195**
- マックスバリュ関東 **30**

グループ合計 **529**店舗

※2024年2月29日現在



### ■日本における首都圏人口の割合\*

$$34.7\% = \frac{4,348\text{万人}}{1\text{億}2,541\text{万人}}$$

※令和5年1月1日住民基本台帳より引用

### ■2023年度(2024年2月期)の実績(U.S.M.H連結)

売上高 <b>6,904</b> 億円	営業利益 <b>69</b> 億円	当期純利益 <b>10</b> 億円
投資総額 <b>248</b> 億円	GHG削減量(CO <sub>2</sub> 換算) 約 <b>7</b> 万トン	従業員男女比率 男性 <b>33.7%</b> 、女性 <b>66.3%</b>

### ■従業員数



※従業員は2024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

## 価値創造の軌跡

「人生100年時代」と言われる中、人口減少、気候変動問題や国際情勢の変化などの環境変化にデジタル化の進展が加わり、お客さまのライフスタイルや「食」に対する期待は大きく、そして想定をはるかに超えたスピードで変化しています。事業環境の変化の中、U.S.M.Hは「お客さまの今」「お客さまの次」を捉えた新しい提供価値の創出を目指してまいります。

### U.S.M.Holdings

#### 首都圏における スーパーマーケット連合の誕生

2015年3月2日、スーパーマーケット業界内外の競争激化を背景に、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(U.S.M.H)が株式会社マルエツ、株式会社カスミ、マックスバリュ関東株式会社の共同持株会社として設立されました。

### eatime

THE U.S.M.H QUALITY

プライベートブランド「eatime」商品発売開始



### ignica

オリジナルモバイルアプリ「Scan&Go ignica」リリース



### THE TERRABASE

自社運営の植物工場「THE TERRABASE」稼働開始



### greengrowers

プライベートブランド「Green Growers」のプラントベースフード商品「BEYOND BEEF®」販売開始



### U.S.M.Hは「結び付き」を大切にします

U.S.M.Hが目指す姿は、豊かで健康的な食生活の提供を通じて、地域の発展と繁栄を実現すること(ウェルビーイングの実現)です。U.S.M.Hはこれからさらに規模を拡大していきますが、より大きな社会的責任を果たし、地域社会の人々や従業員、その家族のウェルビーイングの実現のための「Beyond Supermarket」となるべく、今後もすべてのステークホルダーに対する結び付きをさらに深め、多くの人が集うグループへ進化します。

2015/3

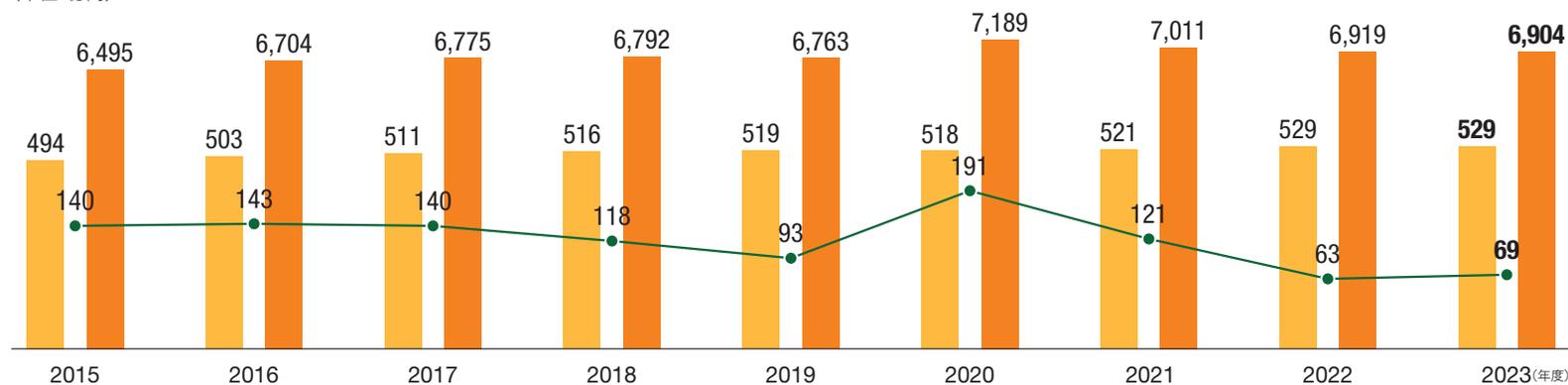
2017/10

2019/10

2022/6

2022/11

■店舗数 ■連結売上高 ●連結営業利益  
(単位:億円)



## トップメッセージ

規模拡大のみならず、  
独自の価値提供で  
地域社会を支える存在を  
確立していきます。

「Beyond Supermarket」をスローガンに掲げる第3次中期経営計画を通じて、持続的成長へのエンジンを駆動し続けるU.S.M.Hグループ。2024年度後半には、いなげやとの経営統合による「関東1兆円SM構想」が具体化します。ここでは、グループが目指す未来像をお伝えし、今後の方向性をご説明申し上げます。

代表取締役社長

**藤田 元宏**



### 1 外部環境の認識と展望

**国内経済がデフレからインフレにシフトし、  
物価上昇が拡大。  
構造変革の加速が求められた1年。**

流通・小売業を取り巻く事業環境を概観すると、少子高齢化の進行や消費者意識の多様化が市場の長期的なトレンドとなる中、近年はコロナ禍がもたらした社会変化を経て、原材料・エネルギー価格の高騰や円安を背景に物価の上昇が拡大してきました。スーパーマーケット業界各社は今、事業の存続に向けて構造変革のさらなる加速を求められている状況にあります。

私たちU.S.M.Hグループは、こうした大きな社会変化に対して「どうありたいのか」という根源的な問いに向き合い、自らのサステナブルな将来像を徹底的に考え、その実現に向けて第3次中期経営計画（2023年度～2025年度）を策定、始動しました。本計画は、生活者の方々を中心とする地域社会、そして当社グループの従業員とその家族の「ウェルビーイング」を目指し、すべてのステークホルダーの皆さまとともに発展すべく、商品・店舗・収益を変革していく3年間の取り組みです。

計画1年目の2023年度は、コロナ禍の影響が続いた前年度と比較して、人々の往来も活気を取り戻し、来日外国人によるインバウンド消費の動きもコロナ禍前の水準を超えるなど、社会活動・経済活動は全般的に回復基調で推移しました。その一方で、エネルギー価格の高騰や円安を背景とする原料調達価格の高止まり、物流費・人件費などの上昇が続き、コスト環境が大きく悪化した1年でした。食品や生活関連商品の値上げも相次ぎ、消費者の節約志向がより顕著となりました。

## トップメッセージ

こうした環境下当社グループの2023年度連結業績は、第3次中期経営計画で想定した数値を大きく下回りました。厳しい外部環境への対応において、やはりさまざまなコストや価格の上昇に抗い切れなかったと捉えています。

言い換えれば、国内経済がデフレからインフレにシフトしていく環境を迎える中で、私たちが何を見てどのような対処をすべきかということを考えると、お客さまの家計がどうなっているか、お客さまの心配ごとは何なのかといった部分を捉えもっと細やかな対応が必要だったと思います。それを徹底することができなかった点が、2023年度の大きな反省です。

今後を展望すると、当面こうした外部環境が継続するものと見られ、その中で私たちの事業が持続性を追求していくために何が必要か、これからの取り組みが問われてきます。今まで常識としていた水準とは異なる効率性や収益性を求めることが、当社グループにとって非常に大事になってくるでしょう。そうなると、従来のビジネスモデルを変革することが求められてきます。既存のインフラを変え、従業員の働き方や仕事に対する考え方、進め

方を変えていく。その必要性が明らかになってきました。

私たちが第3次中期経営計画(Beyond Supermarket)を通じて進めていく商品・店舗・収益の変革は、こうした外部環境認識を踏まえたものです。これらの変革の進捗は着実に進み、計画2年目から具体的に実を結びはじめ、当社グループの持続性につながっていくものと期待しています。

### 2 2023年度を振り返って

#### 厳しいコスト環境の中、マルエツとマックスバリュ関東が堅調ながらカスミが苦戦し、減収・減益。

この1年の営業状況を振り返ると、都心部を中心に展開するマルエツは、大型改装を含む既存店の活性化を図りつつ、お客さまへの独自価値の提供に向けて、デリカ・生鮮デリカやプライベートブランド「maruetsu365」の強化を進めました。同時にお客さまの利便性に応えるラストワンマイルづくりとして、オンラインデリバリーやクイックコマース、配送サービスの利用可能店舗を拡大する一方、フルセルフレジの導入や棚卸・発注のデジタル活用などにより、業務のローコスト化を推進していきました。こうした取り組みが成果を上げ、2023年度は営業収益を着実に伸ばし、前年度を大きく上回る利益を確保することができました。現在のマルエツは、過去2年間の厳しい経営環境を克服し、本間新社長のリーダーシップのもと、組織風土を含む全社的な変革を遂げつつあります。

茨城県を地盤とするカスミは、重点戦略と位置づけるデジタルブランド「ignica」の拡大に向けて、プリペ

イド機能付きポイントカード「Scan&Goカード」の発行枚数拡大と利用率増加に注力しました。新たなポイントプログラムの導入やさまざまな特典の提供、キャンペーンの実施など、同カードを軸とするサービスの拡充と利便性向上に努めた結果、2023年度末現在の発行枚数は120万枚におよび、利用率はアプリも含めて55%に達しました。しかし新たな販促施策がお客さまに浸透するまでの時間を要していることなどから、客数が前年度を下回り、また設備面の先行投資や施策関連コストの増加を受け、2023年度は減収・減益となりました。デジタルによる新たな領域へのシフトを目指す中で、お客さまのニーズ把握に問題があるところは、反省すべき点だと感じています。業績の早期回復を果たすべく、もう一度ビジネスの原点に立ち戻る必要があるでしょう。

マックスバリュ関東は、地域のお客さまのライフスタイルに合わせた商品・サービスの強化を打ち出し、現場で働く従業員一人ひとりの声を活かした店舗活性化施策を実施しました。こうした取り組みを通じて、買物体験型スーパーマーケットとしての提供価値を高める一方、オンラインデリバリーの拡充に努め、さらなるお客さまの利便性向上を図っていきました。結果として2023年度は、増収・増益の好業績を収めることができましたが、さらなる収益規模の拡大、利益率の拡大に向けて、これからの成長を描きながら、会社の健全性をもう一段高めなくてはなりません。

以上により当社グループの2023年度連結業績は、営業収益7,066億円(前期比0.3%減)、営業利益69億円(前期比8.2%増)、経常利益69億円(前期比6.0%増)、親会社株主に帰属する当期純利益10億円(前期比24.6%減)にとどまりました。



## トップメッセージ

### 3 U.S.M.Hグループの現在地

#### スーパーマーケットの枠を超えた 価値創造と持続的成長を実現すべく、 三つの「エンジン」を駆動。

第3次中期経営計画の業績目標に対し、初年度の定量目標には遅れが生じましたが、定性面には一定の進捗が見られ、今後の巻き返しが可能であると認識しています。

本計画は、「Beyond Supermarket」をスローガンに掲げ、従来のスーパーマーケットの枠を超えた価値創造と持続的な事業成長を実現すべく、三つの「エンジン」からなる戦略を推進します。このうち「第1エンジン=店舗と商品の変革による収益拡大」は、既存事業を中心とする成長戦略であり、商品開発による差別化やデジタルを活用したサービス提供、新たな店舗フォーマット作りなどを通じて、事業基盤の強化を図るものです。

今のところ「第1エンジン」の進捗は、特に店舗の変革においてカスミが先行し、「Scan&Go」のサービス展開や新業態「BLANDE」のレストラン配送を開始した他、各事業会社ともセルフレジの導入を拡大しています。また商品の変革では、マルエツの「maruetsu365」をはじめ各事業会社においてプライベートブランドの商品開発に注力し、順調に売上を伸ばしています。働き方やコスト認識を変え、スピード感を上げて新たな取り組みを進めなければ生き残れないという危機感は、グループの従業員一人ひとりに浸透しつつあり、それが計画2年目以降の展開にも活かされてくると思います。

「第2エンジン=OMO(オンライン・オフライン融合)による店舗外収益の拡大」は、オンラインデリバリーやクイックコマース、マーケットプレイス、移動スーパー、

無人店舗などのチャンネルを統合・拡大し、OMOの実装により店舗の外に収益を求めていく取り組みです。言い換えれば、ローカルスーパーに求められる役割を挙げ、より多くのお客さまのニーズに応えていきます。

2023年度のOMO関連売上高は、目標の100億円に対して約70億円の実績となっており、前年度実績の約50億円からは着実に伸長したものの、本来目指すところから半年ほど遅れた進捗状況と捉えています。市場の成長は十分期待できることから、計画最終年度までに本来の目標水準へキャッチアップしていく見込みです。

そして「第3エンジン=ビジネス領域の拡大」は、当社グループが持つ知財やノウハウを活かした新たなビジネス領域を開発し、収益につなげていきます。

現在、スマートフォン決済アプリ・DXサービスツールの提供、植物工場の運営ノウハウ活用、プラントベースフードの販路開拓などを事業シーズとしており、2023年度はコンソーシアムの立ち上げなどを進めつつ、他業界の方々にご注目いただき、商談が入ってくるようになったところです。植物工場やプラントベースフードは、環境配慮や社会課題対応などのニーズが見込まれ、出口戦略や事業展開に関しても、当社グループから幅広い提案が可能で、2024年度は、具体的な実績を上げたいと考えています。

このように第3次中期経営計画の成長戦略は、「第1エンジン」の商品・店舗から、「第2エンジン」を通じた地域との関係づくりへ、さらに「第3エンジン」が志向する社会課題解決へ、価値提供の幅を拡げていくチャレンジです。各取り組みにバラツキはありますが、全体としてはスタートをうまく切ることができましたので、これから成果の創出に向けて、グループ内の連携をより強めてまいります。

### 4 関東1兆円構想に向けて

#### 生活者に寄り添い、地域を支える意識を 拡大した組織に浸透させ、 一人ひとりの行動を通じて体现。

当社は、イオン株式会社ならびに株式会社いなげやとの基本合意書を2023年4月に締結し、「関東における1兆円のスーパーマーケット構想」の実現に向けて動き出しました。当社による株式会社いなげやの完全子会社化に関する株式交換契約および経営統合契約締結のもと当社は、2024年11月を目途にいなげやを完全子会社とする経営統合を実施し、同社をU.S.M.Hグループに迎える予定です。これにより3社は業務提携を深め、イオンのプライベートブランド商品「トップバリュ」の導入拡大、商品の共同調達、地域の客層に合わせた店舗展開や各社業態の活性化、物流センターやプロセスセンターの機能整理・活用、発行カード類の共同利用といった連携を図ります。

将来的には売上高1兆円・1,000店舗体制を構築し、関東圏ナンバーワンのスーパーマーケット企業を目指す中で、当社グループによる企業価値拡大への取り組みは、大きく変化していきます。現在進行中の第3次中期経営計画も見直しが求められてきますが、詳細は経営統合に向けた協議を踏まえ、順次発表させていただきます。

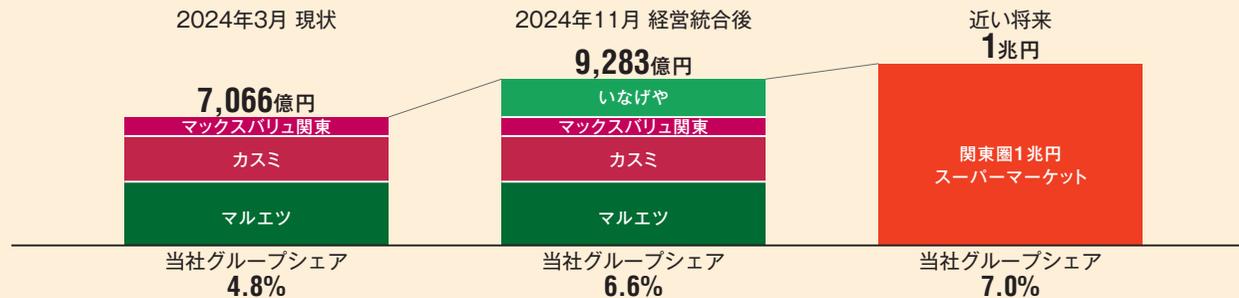
経営統合後の私たちがどのような姿を目指すのか、その将来像についても今後段階的にお伝えすることになりますが、現時点で申し上げられるのは、各社とも生活者に寄り添う姿勢を重視し、地域への貢献や社会課題解決への想いを共有しているということです。そうした意識を拡大した組織の隅々まで浸透させ、従業員一人ひとりの行動を通じて体现するための取り組みが重要に

## トップメッセージ

### 「関東における1兆円のスーパーマーケット構想」の実現に向けて

現在、当社グループは関東圏において約4.8%のマーケットシェアを有しておりますが、株式会社いなげやが参画したのち、近い将来には売上高合計1兆円、マーケットシェアは7%を想定しております。さらに新たな事業会社の参画を歓迎し、さらなる売上規模を拡大し、イオングループにおける関東食品スーパーの中心的役割を担うことで、地域のお客さまやお取引先さま、従業員や地域社会のステークホルダーの皆さまに、店舗や商品を通じて貢献し続けてまいります。

### 関東圏スーパーマーケット売上高シェア



なります。統合によるスケールメリットや強みを持続的な事業成長につなげていく上で、お客さまの視点に立った価値提供がベースになることは間違いありません。その上大切なのは、人的資本の十全な活用であり、従業員目線によるオープンな組織づくりで自由闊達な企業グループを実現したいと思っています。

当社グループにおける経営統合に限らず、流通・小売業界では今、生き残りをかけた合従連衡の動きが加速しています。その中で一定規模以下の企業は、突出した独自性がなければ存続できない状況となっていました。さらに多くの事業体が統合を繰り返していけば、これからは売上高1兆円の企業グループでも、独自性がなければ淘汰される側になる可能性があります。規模を拡大すれば安泰ということではなく、独自の価値提供によってエリアごとに異なるニーズに応え、地域社会を支える存在として商圏における足場を固めていく、そうしたスー

ーパーマーケットを目指すべきです。

### 5 ステークホルダーの皆さまへ

より大きな社会的貢献を果たすべく、「結び付き」を深め、多くの人々が「集う」グループへ進化。

ここに述べてきましたように、第3次中期経営計画の成長戦略を通じた商品・店舗から地域との関係づくり、さらに社会課題解決へと広がっていく価値提供や、「関東における1兆円構想」の前提となる企業姿勢、お客さま視点・従業員の目線に立った取り組みは、いずれも当社グループのマテリアリティ（重要課題）として特定したテーマ・項目に結び付くものです。

当社グループは2023年3月、サステナビリティ推進の執行体制として、当社取締役会および経営会議の下に

管理本部サステナビリティ担当を配置し、当社の管理本部を中心とするグループ各社との連携・モニタリング体制を構築しました。本体制のもと、マテリアリティに基づくサステナビリティ経営の実践は、グループ全体で共有化され、取り組みを強化しています。

「Beyond Supermarket」の具現化に向けた事業の変革を遂げ、関東圏ナンバーワンのスーパーマーケット企業を実現すべくチャレンジしていく中で、私たちはすべてのステークホルダーの皆さまとの「結び付き」を深め、さらに多くの人々が「集う」グループへと進化し、より大きな社会的貢献を果たしてまいります。

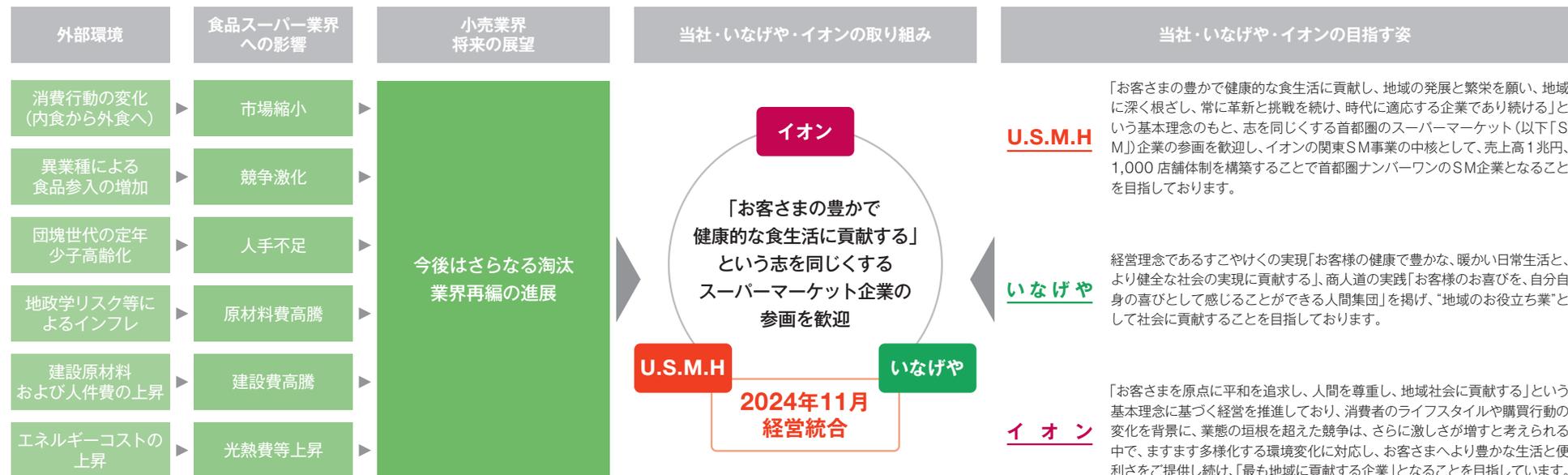
ステークホルダーの皆さまには、これからのU.S.M.Hグループの飛躍にご注目・ご期待いただき、引き続き一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



## 「関東における1兆円のスーパーマーケット構想」の実現

当社、株式会社いなげやおよびイオン株式会社は、今後さらなる競争激化が見込まれる関東圏において、スピード感をもってお客さまのニーズに応え続け、地域社会と共生し、ともに成長、地域の持続可能な未来を築いていくためには、すでに提携関係にあるイオン株式会社と株式会社いなげやとの関係を強化し、いなげやがイオンの連結子会社としてイオングループに参画するとともに、U.S.M.Hといなげやの経営統合を実現し、U.S.M.Hとともに「関東における1兆円のスーパーマーケット構想」を進めることが最適と判断し、2023年4月25日に、本基本合意書の締結を致しました。資本関係の強化と経営統合を通じ、デジタル、商品、人財、決済インフラ等イオングループのさまざまなアセットを最大限活用するとともに、1兆円のスーパーマーケットグループとして新たなビジネスモデルへの進化を進め、企業価値の最大化を目指すべく、2024年4月18日に、「株式会社いなげやとの株式交換契約および経営統合契約締結の件」を決議致しました。

### ■スケールメリットを活かした新たなビジネスモデルへ



### ■地域のお客さまの暮らしや食生活への持続的貢献

当社と株式会社いなげやとの経営統合は、お互いの企業理念で掲げるように、『お客さまの豊かで健康的な食生活に貢献する』ことに主眼を置いております。

お客さまの暮らしや意識が多様化している中において、商品の共同調達による『価格』へのお役立ちや、デジタルサービスによる『時間』への貢献を果たしてまいります。

また、日常のお買い物では欠かすことのできない『ポイント』の利便性向上はもちろんのこと、お客さまから選び続けられ、お買い物していただける『店舗』を磨き続けていくことが、“地域社会への持続的貢献”であり、結果として企業価値の向上に資すると考えております。

“コスバ”へのお役立ち	“タイバ”へのお役立ち	“ポイ活”へのお役立ち	“お買い物”へのお役立ち
<ul style="list-style-type: none"> <li>● トップバリュの販売を拡大</li> <li>● NBメーカー品の価格引下げ</li> <li>● 海外直輸入商品の展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● セルフレジの導入拡大</li> <li>● Scan&amp;Goの利便性向上</li> <li>● オンラインデリバリーの進化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● クレジットカード、電子マネー</li> <li>● ポイントカード共同利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相互の店舗活性化</li> <li>● 地域に合わせた店舗展開</li> <li>● 多様な店舗フォーマット</li> </ul>

# 価値創造モデル

## 経営資源 >> P.11

### 人的資本

多様な人材と活躍できる組織・風土



### 財務資本

積極的投資を支える財務基盤



### 製造資本

肥沃なマーケット(関東圏)への展開



### 知的資本

商品や店舗開発経験知財等



### 社会・関係資本

行政や地域のお客さまとの信頼関係



### 自然資本

事業推進における環境負荷の軽減



### 資源の配分強化

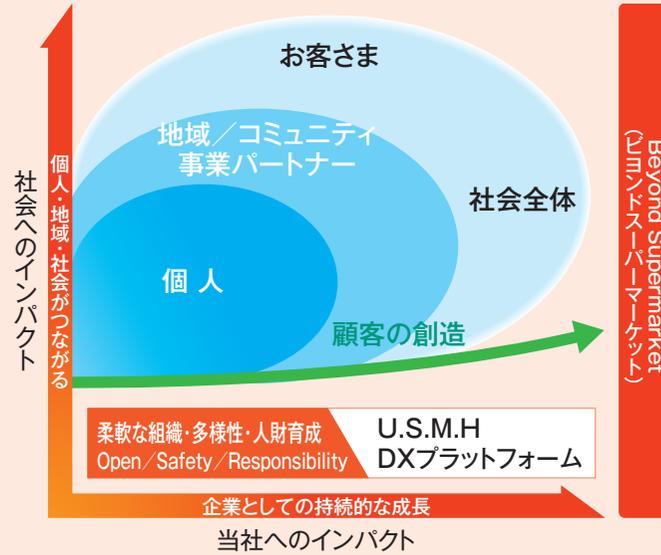
新たな店舗モデル

自社独自商品の製造と流通

国内外のお取引先ネットワーク

さまざまなデータ分析に基づくマーケティング

## 成長戦略 (ビジネスモデル)



## 提供する価値

**お客さま**  
食の安全・安心と食を通じた豊かで楽しい生活の実現



**従業員**  
働きがいのある職場  
ダイバーシティの実現



**地域社会**  
地域の発展と地域の人々のつながりの実現



**ビジネスパートナー**  
公平・公正で持続可能なサプライチェーンの実現



**株主・投資家**  
透明性の高い経営による企業価値の最大化



**地球環境**  
カーボンニュートラルと循環型社会の実現



## 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)

## マテリアリティ (重要課題) >> P.26

脱炭素とサーキュラーエコノミーの実現

食やサービスを通じた豊かで健やかな暮らしの創造

食の安全と安心

多様な人材の活躍と働きがいの追求

持続可能な食のバリューチェーン

企業統治の強化

## 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

小売業界の競争の激化

テクノロジーの変化

人権問題

輸入コストの上昇

# 価値創造の源泉

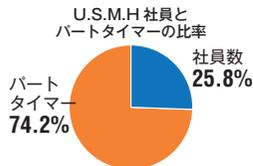
これまで当社が培ってきた経営資源の強みを活かし、新たな価値創造にチャレンジしていきます。

## 人的資本 >> P.30



### 多様な人財と活躍できる組織・風土

- 従業員数 (8時間換算) : **27,905人**
  - ▶ 社員数 : 7,192人
  - ▶ パートタイマー : 20,713人
- 女性管理職比率 : **7.9%**

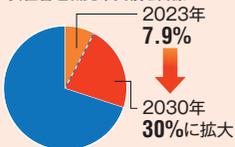


### さらなる資本の進化に向けて

グループ全従業員 (パート含む) 男女比率



女性管理職比率実績と目標



## 知的資本 >> P.23



### 商品や店舗開発経験、知財等

- 自社オリジナルブランドの拡充  
「eatime」(194SKU)  
各事業会社のオリジナルブランドの合計SKU数 : 約7,000SKU (2024年2月末現在)



ignica「Scan & Go」

デジタルブランド「ignica (イグニカ)」

### さらなる資本の進化に向けて

- 自社製造商品の拡大
- 自社ノウハウの社外への拡大



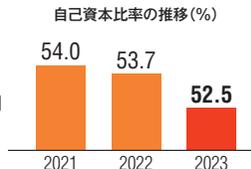
植物由来の代替肉BEYOND MEAT®を使用したレトルト食品(野菜カレー・ポロネーゼ)

## 財務資本 >> P.24



### 積極的投資を支える財務基盤

- 売上高 : **6,904億円**
- 総資産 : **2,855億円**
- 営業キャッシュ・フロー : **214億円**
- 自己資本比率 : **52.5%**



### さらなる資本の進化に向けて

- ROE目標6%
- 新店、既存店活性化への継続投資



## 社会関係資本 >> P.37



### 行政や地域のお客さまとの信頼関係

- 2023年度年間お客さま数 : **3.8億人**
- フードドライブ実施店舗数 : **94店舗**
- 地域包括連携自治体数 : **28**
- 災害時物資供給協定自治体数 : **58**



### さらなる資本の進化に向けて

- 地域行政・団体との連携による認知の強化
- フードバンク団体、こども食堂との連携強化



マルエツのフードドライブ活動

## 製造資本 >> P.15 >> P.22



### 肥沃なマーケット (関東圏) への展開

- 店舗数 : 関東1都6県に**520店舗超**
- オフィス内無人店舗、移動スーパー
- Green Growers植物工場、プロセスセンター(PC)の増強・増設



U.S.M.Hの植物工場

### さらなる資本の進化に向けて

- デリカプロセスセンター等、商品開発の追求による売場の活性化
- 自社製造における安定した物流網の構築



## 自然資本 >> P.27



### 事業推進における環境負荷の軽減

- 資源店頭回収サイクルの推進 : **2023年度約4,300トン回収**
- グループ電力における再生可能エネルギーの割合 : **約78%**
- 2024年度再生可能エネルギーによる想定CO<sub>2</sub>削減量 : **16.5万トン**



太陽光パネルを当社グループ34店舗に設置

### さらなる資本の進化に向けて

- 省エネルギー実装店舗の構築
- 資源店頭回収の拡大
- フードロスの削減強化



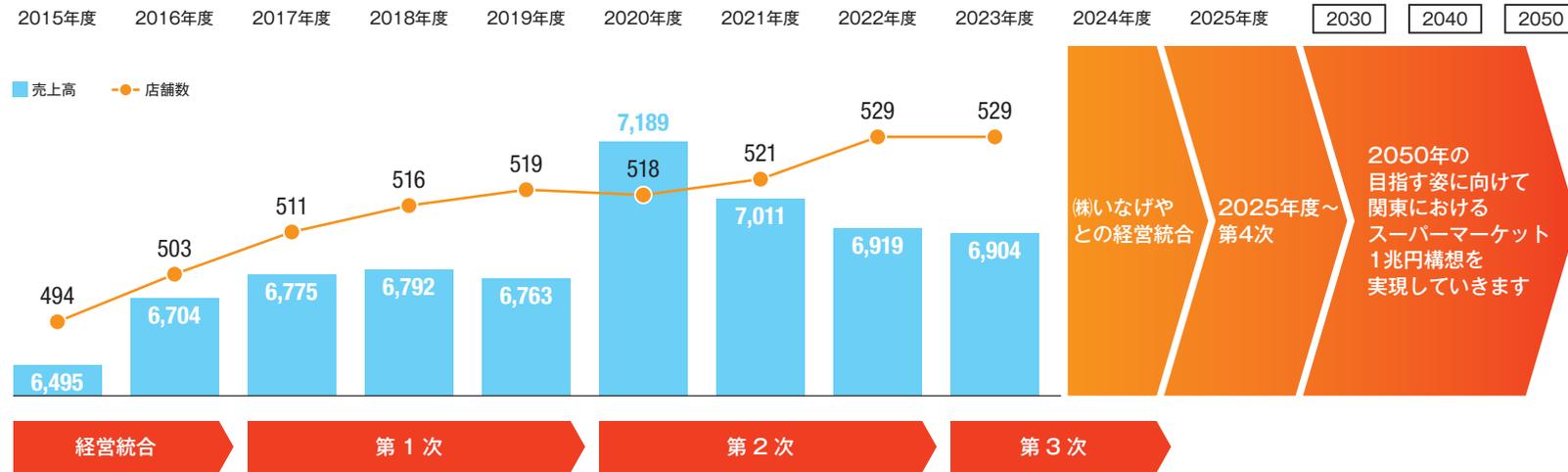
マックスバリュ関東食品残さを飼料循環した豚の正肉販売

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

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

## 中期経営計画の変遷

単位：億円



目指す姿

豊かで健康的な食生活を通じて地域の発展と繁栄を実現する

(ウェルビーイングの実現)

### U.S.M.Hの誕生

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

### 「融和」から「融合」へ

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

### 成長に向けた変革

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

### Beyond Supermarketへ

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

### 株式会社いなげやとの経営統合を踏まえた顧客提供価値の目指す姿

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

## 第3次中期経営計画 (2023年度~2025年度)

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

### ■ 中期戦略 策定の背景

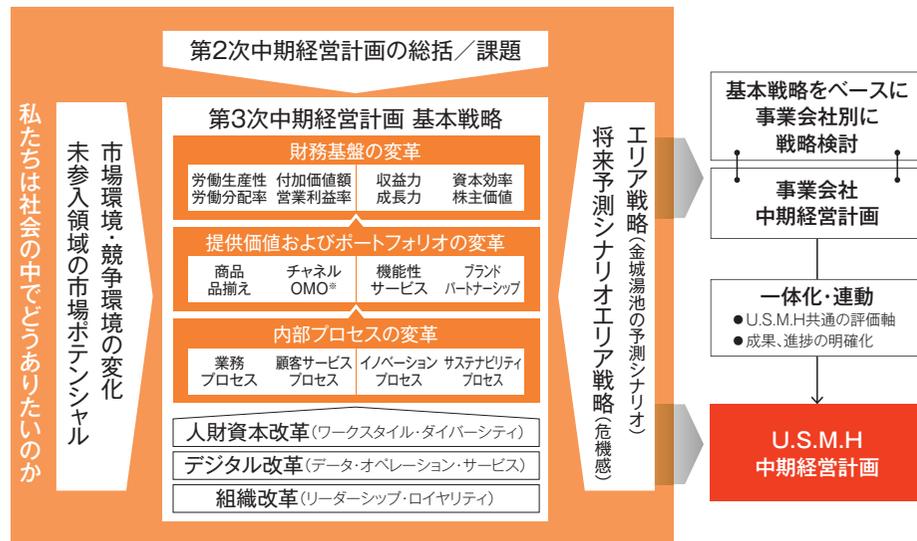
2023年度からスタートした第3次中期経営計画は、1年以上の時間をかけて、「私たちは社会の中でどうありたいのか」という根源的な問いに向き合い、お客さまの生活様式の変化や、日常生活における食料品価格の高騰、家計における光熱費の高騰など、市場動向の予測を加味し、事業会社ごとの議論も踏まえつつ、サステナブルな将来像を徹底的に考えてきました。

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

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

\*エssenシャルインフラ：社会生活を支える基盤

### ■ 第3次中期経営計画全体ストラクチャー



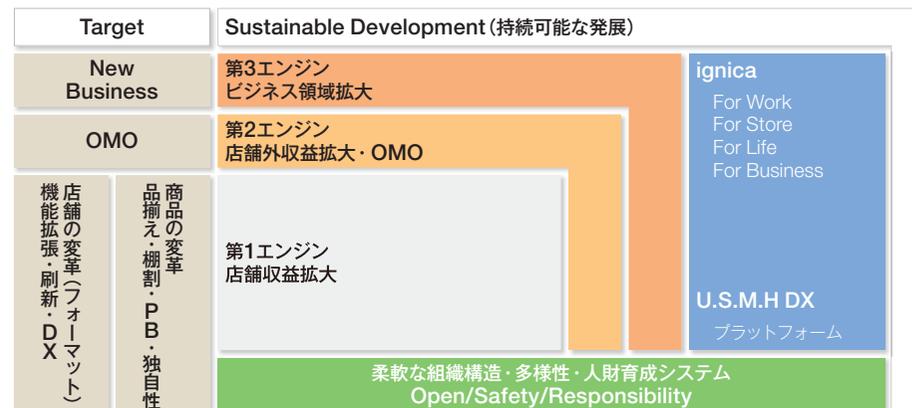
\*OMO：Online Merges with Offlineの略（オンラインとオフラインの融合）

### ■ 第3次中期経営計画の重点項目

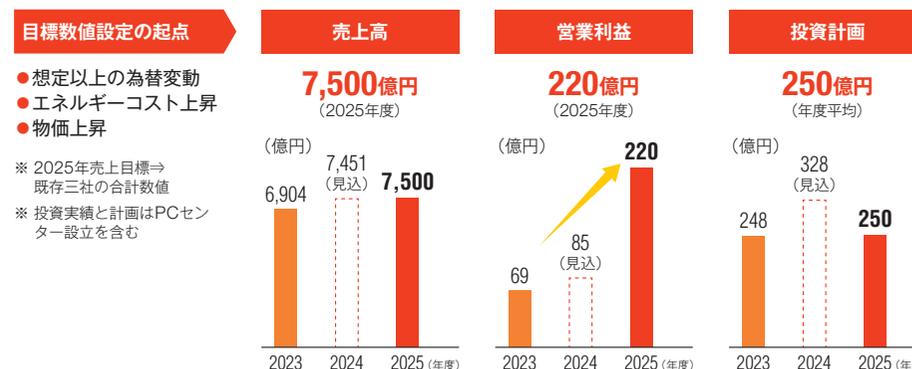
<b>収益の変革</b>	第3エンジン・新規領域開拓	New Format
<b>収益の変革</b>	アウトサイドデジタル*	
<b>店舗の変革</b>	機能拡張・刷新・デジタル	
<b>商品の変革</b>	品揃え・棚割・PB・独自性	

\*アウトサイドデジタル：店舗外のデジタルサービス

### ■ 事業構造改革に向けた取り組み骨子



### ■ 売上高・営業利益・投資計画の実績と計画 ▶ P.24



## 第3次中期経営計画における2023年度の取り組み

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

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

## 価値創造ストーリーの実行戦略



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

### トップメッセージ

株式会社マルエツ  
代表取締役社長  
本間 正治



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

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

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

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

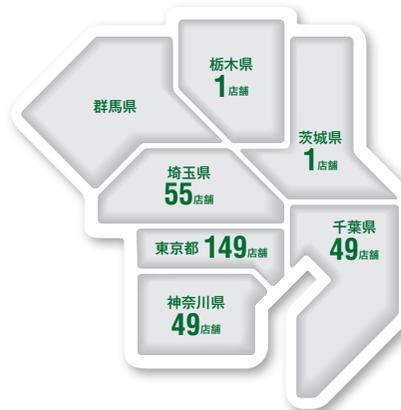
当社の課題は、圧倒的な支持を得る商品開発ができなかった点と、選ばれる品揃え、棚割りができなかった点であり、解決策は ①商品、店舗の活性化、②生産性改革 と捉えています。

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

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

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

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



### 強みと課題



強み

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



課題

- 店舗の活性化投資
- 多様な人財の活躍

### 2025年度に向けて目指す姿および戦略

#### 都心小型店「マルエツ プチ」の出店戦略

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

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



#### 生産性向上を通して新たな価値提供へ

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

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



## 価値創造ストーリーの実行戦略

### 重点戦略

## デリカ改革

### ■デリカセンター新設「マルエツのデリカ」を究極のPBに

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



### 「マルエツ草加デリカセンター」概要

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

### デリカセンター設置の目的

#### 1. オリジナル商品の開発

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

#### 2. 店舗従業員の調理作業の軽減と店舗競争力強化

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

#### 3. グループ企業への商品供給

マルエツ全店舗とカスミ、マックスバリュ関東、計500店舗強への供給。



### ■草加デリカセンター開発商品

### マルエツオリジナルブランド「まいごころ」「うまごころ」誕生

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



### 店舗紹介

## 板橋南町店

### ■東京進出1号店である前身「池袋店」エリアを引継ぎ、2022年9月オープン

#### 店舗概要

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

#### 商圏特性

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



#### コンセプト／目指す姿

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

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



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



板橋南町店  
店長  
後藤 寿史

### VOICE

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

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

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

価値創造ストーリーの実行戦略

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

## トップメッセージ

株式会社カスミ  
代表取締役社長

塚田 英明



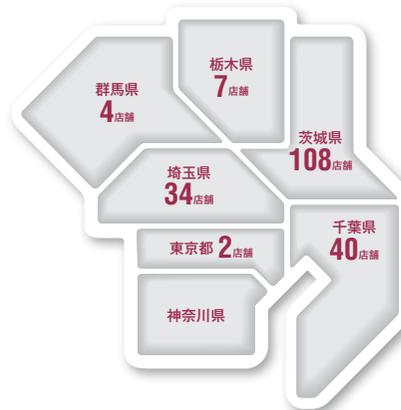
当社は、創業から63年、茨城県を中心とする地域密着型食品スーパーマーケット企業として、食の専門性を追求した新業態の「BLANDE」、お手頃な商品からプレミアムな商品まで幅広い品揃えの旗艦店「フードスクエア」、日常の冷蔵庫代わりにお使いいただく「フードマーケット」等を構え、食を中心に社会に貢献

することを目指しています。

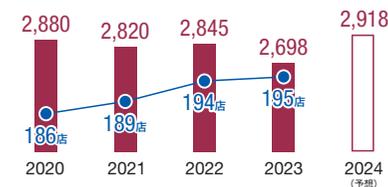
2023年度は、お買い物の選択肢の多様化、少子高齢社会による市場の縮小化を見据えて、「Scan&Go」を軸に新たなサービスを拡充し、販促施策をダイナミックに転換しました。浸透期間を要するため、買い上げ点数、来店客数ともに減少を招くことになりました。スーパーマーケットは日々の暮らしと密接であるがゆえに流動性が高く、お客さまの消費行動は商品そのものの価格と一体であることを改めて感じております。

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

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



■営業収益 ●店舗数 (単位: 億円)



## 強みと課題



強み

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



課題

- 店舗、アセット、売場の活性化
- 従業員が積極性を発揮できる職場づくり

## 2025年度に向けて目指す姿および戦略

### 地域と共に価値を共創。持続可能な地域貢献

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



## 価値創造ストーリーの実行戦略

### 重点戦略

#### ブランディング戦略

### ■“KASUMIブランド”をタッチポイントに、多様な価値観に訴求

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

#### 商品 (MiiL KASUMI)

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

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



#### インナーコミュニケーション

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



#### 店舗

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



執行役員 CBO 兼  
U.S.M.H経営戦略本部  
経営企画担当

ジュン マーディアン スガンディ  
Jun Mardian Sugandhi

### VOICE

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

### 店舗紹介

#### フードスクエアカスミつくばスタイル店

### ■カスミの新・旗艦店として2023年10月リニューアルオープン

#### 店舗概要

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



#### 商圈特性

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

#### コンセプト／目指す姿

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

#### 交流が生まれる「クッキング・コミュニケーション」

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

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



フードスクエアカスミ  
つくばスタイル店 店長

神林 哲太郎

### VOICE

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

価値創造ストーリーの実行戦略



マックスバリュ関東株式会社

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

トップメッセージ

マックスバリュ関東株式会社  
代表取締役社長  
島田 諭



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

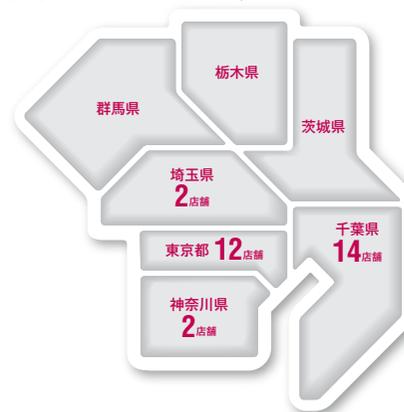
2023年度は新中期経営計画（2023-25年）の初年度であり、業績は増収増益で着地。ビジョン実現に向け、商品、店舗、デジタル変革に取り組んできたことが成果に現れはじめた手応えを感じています。

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

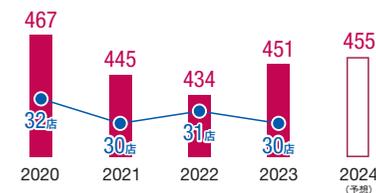
商品開発については、当社の特徴ある品揃え実現を目的とし、2023年度より商品部に商品開発と生鮮産地開拓の専任組織を配置しました。全国の産地とパイプを作り、さまざまな商品発掘を行い、毎月恒例の「地域のうまいもんフェア」の展開商品で独自性をだせるようになったほか、全国のイオングループ各社とも連携することで、より地元で人気のある商品展開が可能となり、お客さまと生産者の方、双方に喜ばれています。特に私たちがお客さまにお勧めしたい商品については2023年の9月よりオリジナルブランド「Meets Valu（ミーツバリュ）」（P.20）を誕生させ、品揃えと店舗展開を拡大しております。また新たな販路開拓の一手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

「買物体験型スーパーマーケット」が目指す4つの提供価値

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



■ 営業収益 ● 店舗数 (単位: 億円)



強みと課題



強み

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



課題

- 店舗活性化投資
- 出店スピードの加速化

2025年度に向けて目指す姿および戦略

「買物体験型スーパーマーケット」の提供価値の進化

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



2024年2月リニューアルマックスバリュ藤店

幅広い年代のお客さまから選ばれるお店づくりに挑戦

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



価値創造ストーリーの実行戦略

重点戦略

バイヤー厳選商品「Meets Valu (ミーツバリュ)」誕生

生産者の思いを受け継ぎ、お客さまにお届けします

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

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



コンセプト/目指す姿

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



VOICE

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

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

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

店舗紹介

マックスバリュおゆみ野店

買物体験型スーパーマーケット1号店としてチャレンジ推進中

店舗概要

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



商圈特性

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

コンセプト/目指す姿

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

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



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



VOICE

マックスバリュ  
おゆみ野店  
店長  
石井 軌圭

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

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

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

# インフラ戦略

## 商品戦略～多様なニーズに訴求するオリジナルブランドを展開

### ■当社グループが目指す姿と考え方

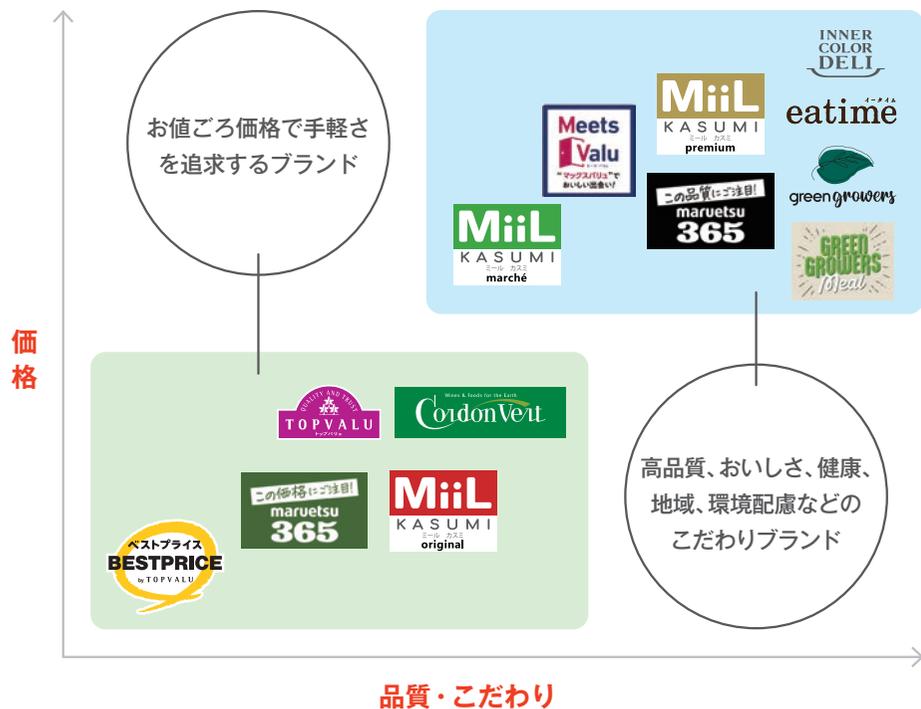
お客さまのライフスタイル、嗜好の多様化、物価高、商品不足等の社会課題に対処するため、当社グループでは、品質・こだわりにあわせた幅広い価格帯のオリジナル商品を多数開発しています。

#### 強みと課題

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

### ■オリジナルブランドの拡大で目指す新しい提供価値

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



### ■U.S.M.Hが取り扱うオリジナルブランド一覧

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



TOP VALU



eatime

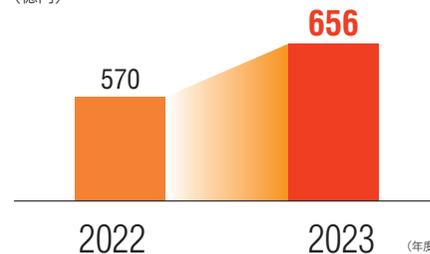


maruetsu 365

### ■オリジナルブランドの推移

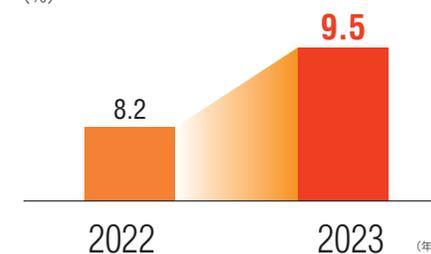
オリジナルブランド売上高

(億円)



オリジナルブランド売上高構成比

(%)



インフラ戦略

物流

U.S.M.Hの考え方

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

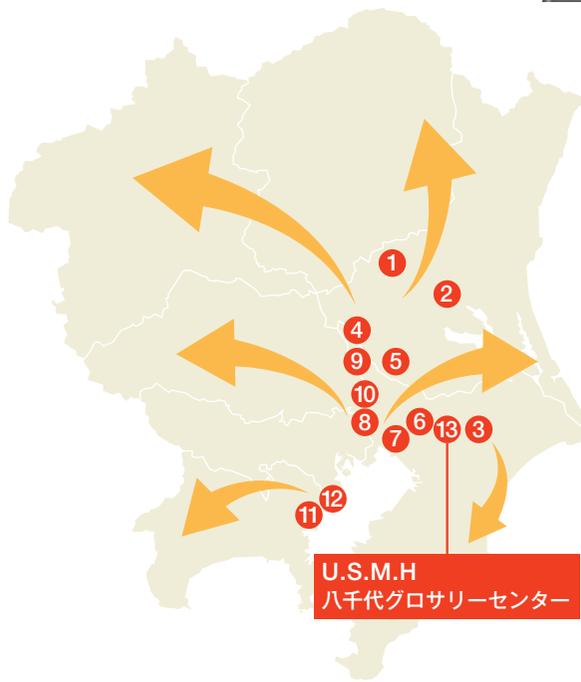
▶ P.35：持続可能な食のバリューチェーン参照

U.S.M.Hの取り組み

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



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



八千代グロサリーセンターを含むU.S.M.Hの物流網

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

八千代グロサリーセンターにおける省人化、自動化の例

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



無人搬送フォークリフト



デパレタイズロボット商品ピッキング



自動仕分け・搬送

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

「U.S.M.H 八千代グロサリーセンター」概要

2024年問題への対応

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



物流課題における他社との協働

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



具体的取り組み課題

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

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

インフラ戦略

デジタル戦略

テクノロジーを活用し、食を通じてお客さま・従業員を笑顔に

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

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

※ ささまざまなデータ分析に基づくマーケティング

デジタルで目指す新しい価値創造



オフショア開発ベトナムVTI社と業務提携

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

お客さま

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

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



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

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



お取引先さま 店舗・従業員

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

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

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

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

# 財務戦略

## 環境認識

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

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

## 財務基本方針

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

第3次中期経営計画の主な指標

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

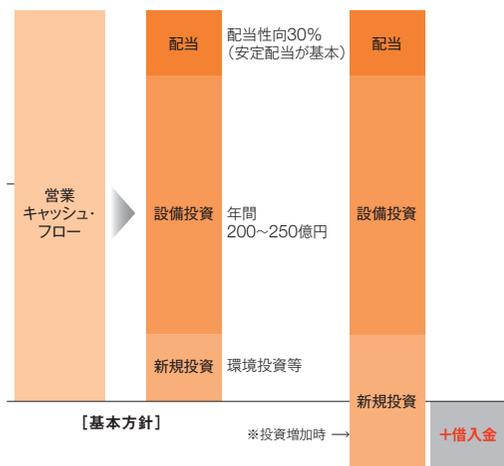
※ 2023年度実績+2024、2025年度計画

## キャッシュ・アロケーション

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

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

キャッシュ・アロケーションイメージ図

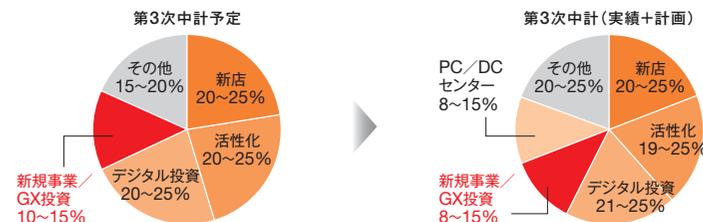


## 成長投資戦略

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

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

営業キャッシュ・フローの配分



## 株主還元方針

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

今後も企業価値の向上を図りながら、配当政策の強化を目指してまいります。

配当金の推移



## 投資家・株主との対話方針

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

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

## サステナビリティ基本方針 (2023年4月制定)

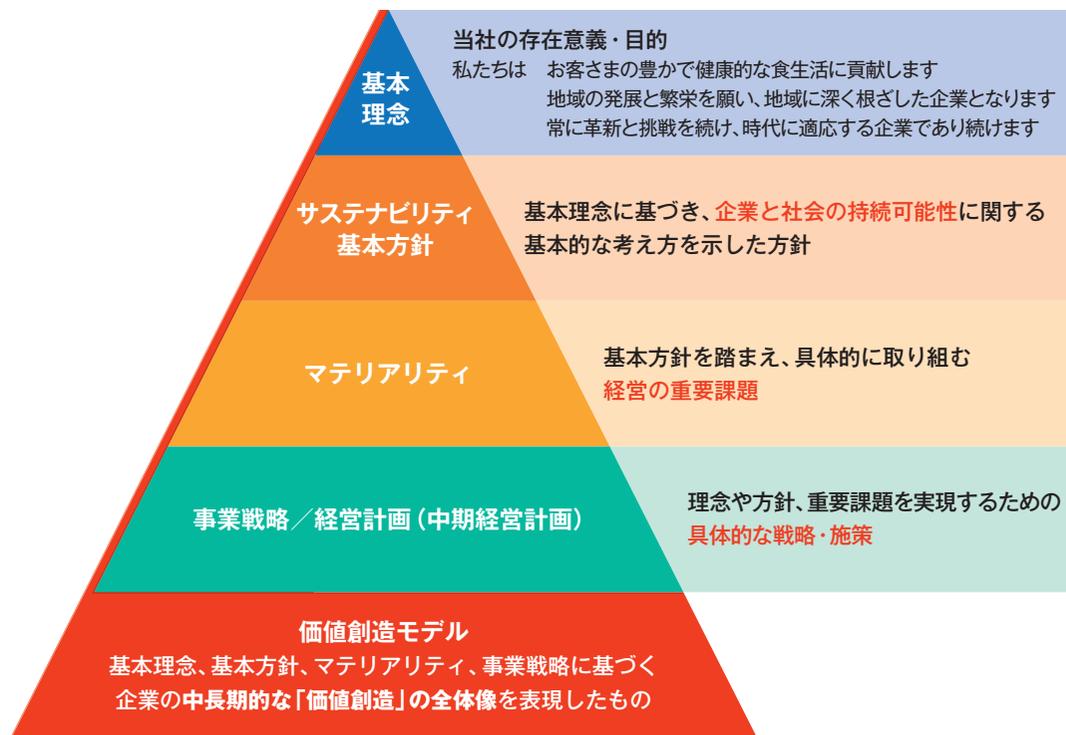
当社グループはこれまでのスーパーマーケットの在り方の変革、ビジネスモデルの変革の必要性を認識するとともに、企業と社会、両方の持続可能性を追求することが使命であると考えております。長期的な企業価値の最大化と永続的な発展を実現するために、地球環境問題への対応や、地域課題に向き合い、ステークホルダーの方々とのつながりを進化させ、新たな価値を創造する第一歩として基本的な考え方を整理したサステナビリティ基本方針を策定致しました。

### ■ 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。

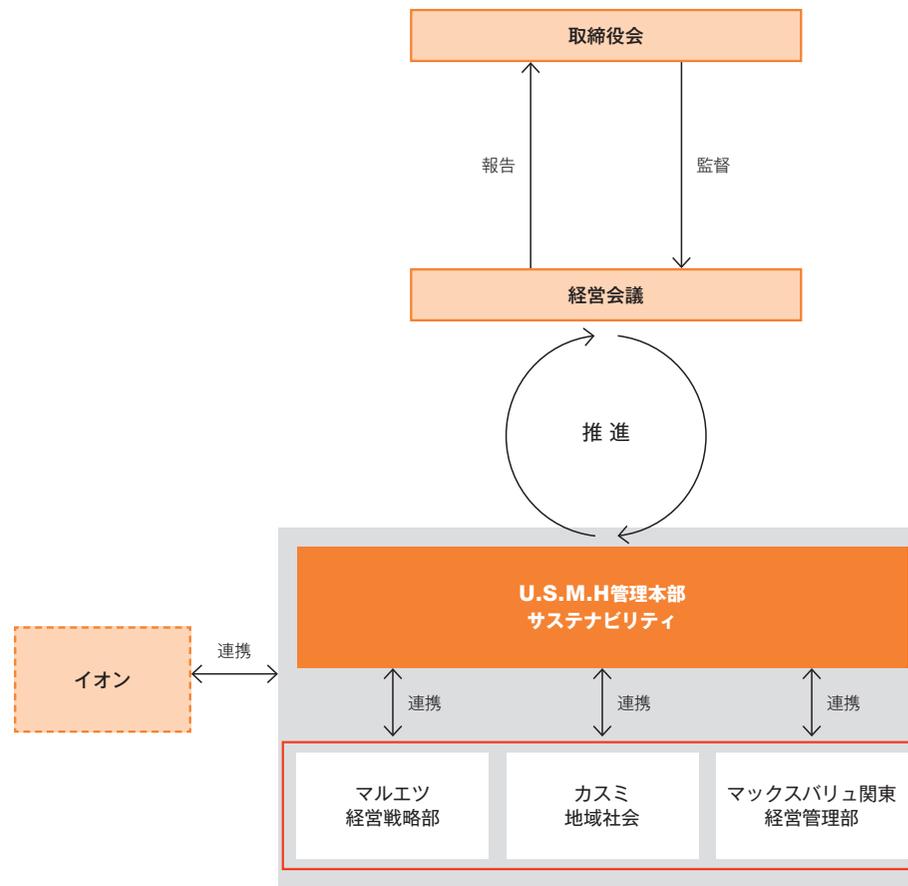
この実現のため、私たちは、お客さまや地域社会、従業員、ビジネスパートナーをはじめとするステークホルダーの皆さまとつながりを深め、その期待や信頼にしっかりと応えていくとともに、持続可能な循環型社会の実現に貢献し、「豊かさ」「楽しさ」「健康」などの新たな価値を提供していくことのできる、食に関する事業の創造と革新に向けて、グループの総力を結集して取り組んでまいります。

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

サステナビリティ推進の進捗管理として、管理本部内にサステナビリティ担当を配置。サステナビリティ担当がグループ各社と連携し、取り組み推進およびモニタリングを実施。取り組みの内容は経営会議にて共有し、重要事項については取締役会へ報告しています。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

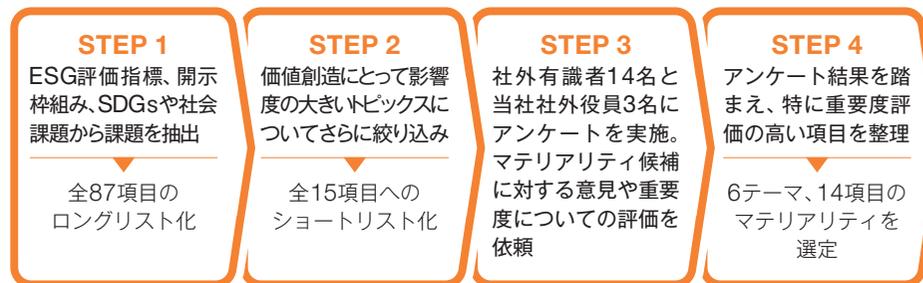
## U.S.M.Hのマテリアリティ(重要課題)

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

「経営に直結する課題」と「新たな価値を創出する取り組み」であり、価値創造モデル実現の根幹。当社のマテリアリティは現在6テーマ14項目のマテリアリティを選定しており、当社はこのマテリアリティに基づき取り組みを推進し、環境の変化や社会的な要請等を踏まえ、更新していく予定です。

マテリアリティ選定のプロセス



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	2023年度自己評価と進捗状況		2024年以降の取り組み
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	○	再生可能エネルギー約30%導入、冷媒交換着手	・省エネ運営の恒常化、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	○	廃棄物約2,200トン削減見込	・食品廃棄物削減、プラスチックの削減推進
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	－	既存の管理体制の強化	・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	－	既存の管理体制の強化	・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	・SPF商品の拡大	○	BEYOND BEEF®発売	・SPF商品のさらなる拡大
		⑥人権の尊重	・人権基本方針の策定	－	人権基本方針の策定を検討中	・人権基本方針の策定と全従業員への浸透
	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	－	一部店舗における鮮魚商材等のデリカ製品化	・デリカ等製造部門の強化
		⑧人々の健康への貢献	・健康に関する商品開発	△	プラントベースフードを使用したレトルト食品3種を開発	・継続的な健康に関する商品開発と販売
		⑨地域との共生	・フードドライブ活動の拡大	○	フードドライブ店舗94店舗まで拡大	・フードバンク、フードドライブ活動のさらなる拡大
		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	○	各事業会社移動スーパー稼働と拡大	・移動スーパー、宅配便等お客さまとの接点拡大
	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	△	連続休暇取得率などが課題	・新しい技能や知識の取得制度の整備
		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	－	2030年までの女性管理職目標を設定	・女性管理職の積極的登用
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	・取締役会の多様性促進	－	現状維持の状況	・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管理体制の強化	△	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

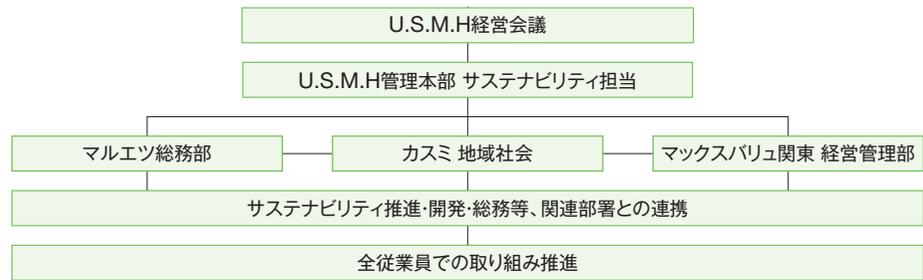
基本的な考え方

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。

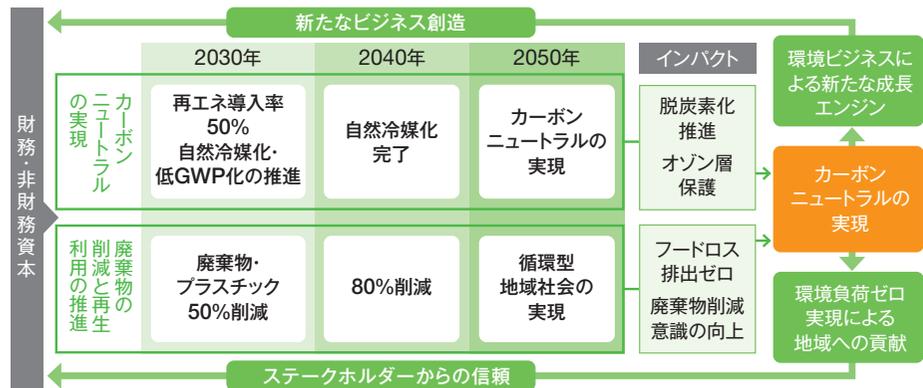
U.S.M.Hの6つの環境基本方針

- 省資源・省エネルギーに取り組む
- 環境配慮商品・資材の開発
- 廃棄物の減量化と3R
- 地域環境保全活動への貢献
- 全従業員が環境活動に参加し取り組む
- 環境活動の取り組みの公表

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

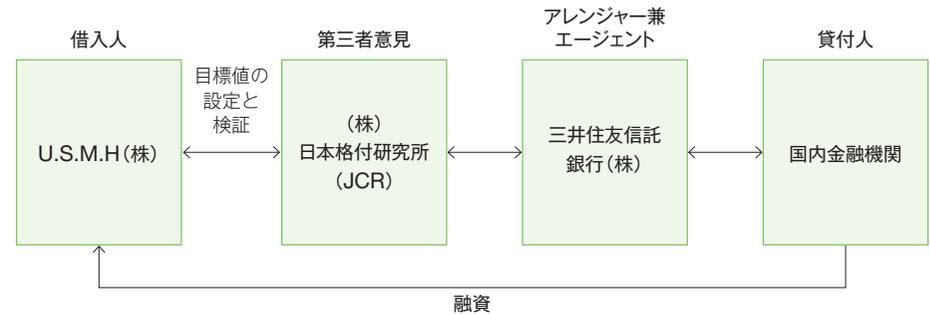


サステナビリティ・リンク・ローンの契約締結

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ました。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。この融資は、当社のCO<sub>2</sub>削減活動等、持続可能な地域社会の実現に向けて活用してまいります。

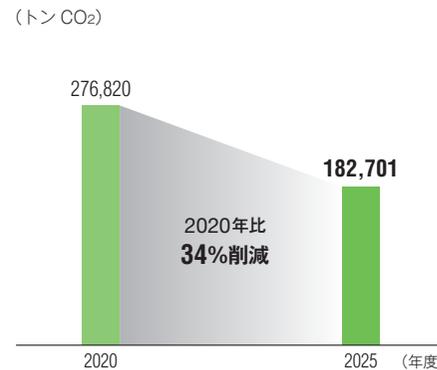
当社リリースによる詳細 ▶ [https://www.usmh.co.jp/wp-content/uploads/2023/11/us\\_20231128\\_153.pdf](https://www.usmh.co.jp/wp-content/uploads/2023/11/us_20231128_153.pdf)

サステナビリティ・リンク・ローンの概要

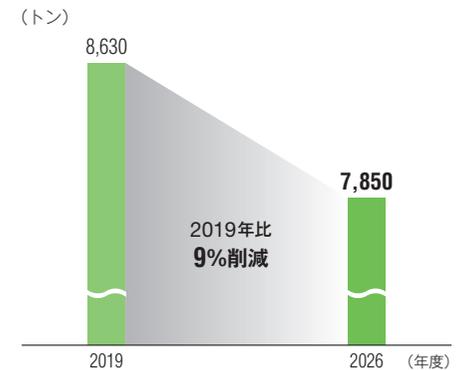


KPIおよびSPTsの概要

SPTs①: 2025年度電気使用によるCO<sub>2</sub>排出量を2020年度比34%以上削減



SPTs②: 2026年度の食品廃棄物排出量を2019年度比9%削減



環境

脱炭素とサーキュラーエコノミーの実現

マテリアリティと長期目標

テーマ	脱炭素とサーキュラーエコノミーの実現	
マテリアリティ	カーボンニュートラルの実現	廃棄物の削減と再生利用の推進
U.S.M.Hの考え方	2030年：店舗使用電力の50%を再生可能エネルギーに転換し政府目標のCO <sub>2</sub> 46%削減を達成 2040年：店舗の排出CO <sub>2</sub> を総量でゼロにする 2050年：サプライチェーン全体のCO <sub>2</sub> 排出量をゼロにする努力を継続	廃棄物の削減と資源回収、リサイクルの取り組み継続強化 
目標	2030年：店舗におけるCO <sub>2</sub> 排出量を2013年比15万トン削減 2050年：カーボンニュートラルの実現	2030年：廃棄物・プラスチック2020年度比50%削減 2050年：循環型地域社会の実現

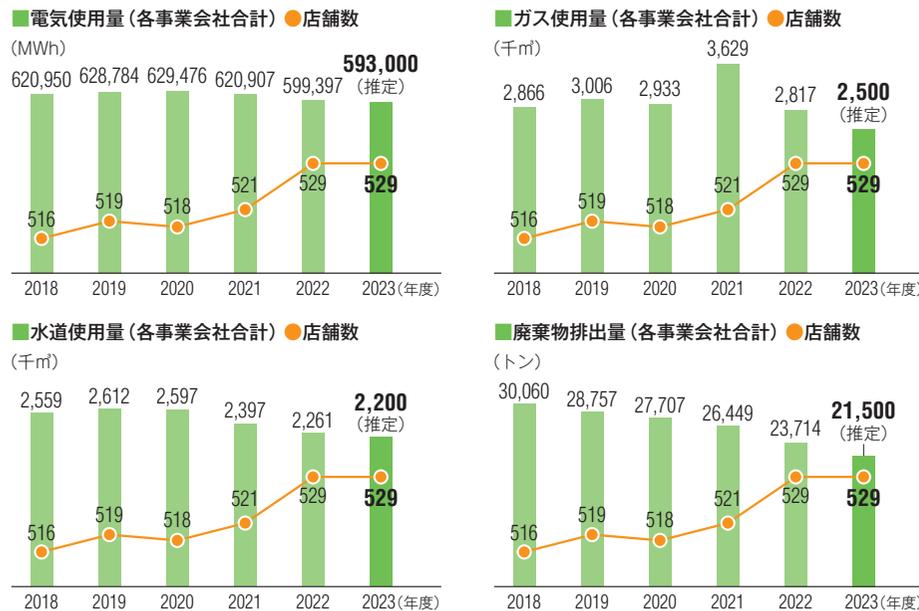
カーボンニュートラルの実現 (気候変動対応)

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)を年間で2013年時点で31.2万トン排出しながら、お客さまに商品・サービスを提供しています。

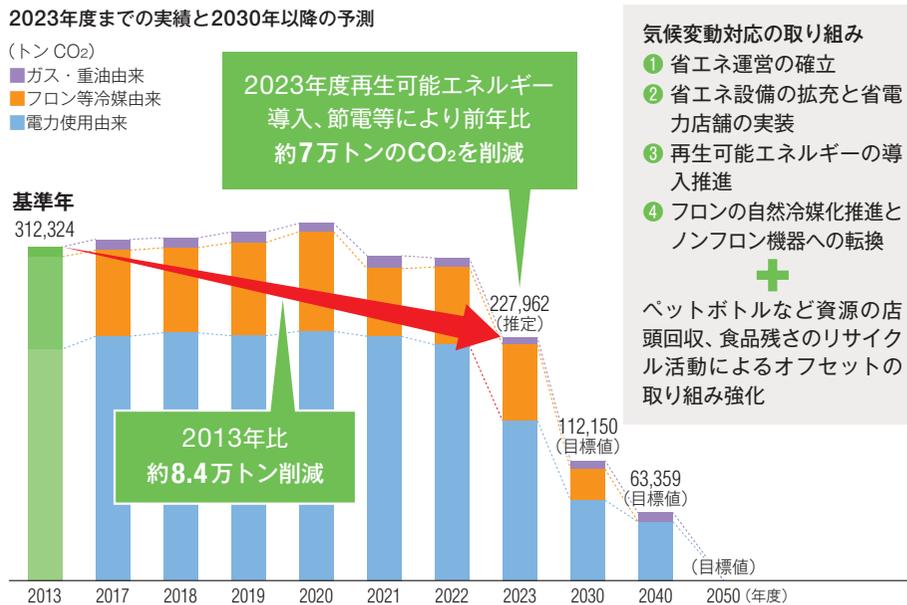
また、わが国では気候変動対応として、GHG排出量を2030年に2013年比46%削減、2050年までにカーボンニュートラルを進めていく方針が示されました。イオングループも2040年をめどに「店舗で発生するCO<sub>2</sub>をゼロにする」という目標を打ち出しています。

こうした環境を踏まえ、当社はわが国のカーボンニュートラル活動と連動して、エネルギーの使用削減やエネルギー源の転換を行い、CO<sub>2</sub>削減を推進していきます。2023年度は再生可能エネルギーを9月よりカスミ、マックスバリュ関東、11月よりマルエツに導入し、また節電効果も合わせ、約7万トンのCO<sub>2</sub>を削減しました。当社では引き続き省エネ、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。

事業活動による環境パフォーマンス (過去の推移)



GHG排出量の推移と削減目標 ※対象範囲Scope1,2



環境

廃棄物の削減と再生利用の推進

■ 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CO<sub>2</sub>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 (お客さまとともに)

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	<p>お客さまとともに推進するリサイクル活動</p> <p>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、発泡トレーなどを回収し、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。</p> <p>また、リサイクルセンターでは、店内で発生したダンボールや魚箱などの発泡スチロール箱、OA用紙などもリサイクルしており、お客さま、従業員が一体となって廃棄物の削減に努めています。</p>




■ U.S.M.H ペットボトル回収量 ● 回収店舗数 (トン)



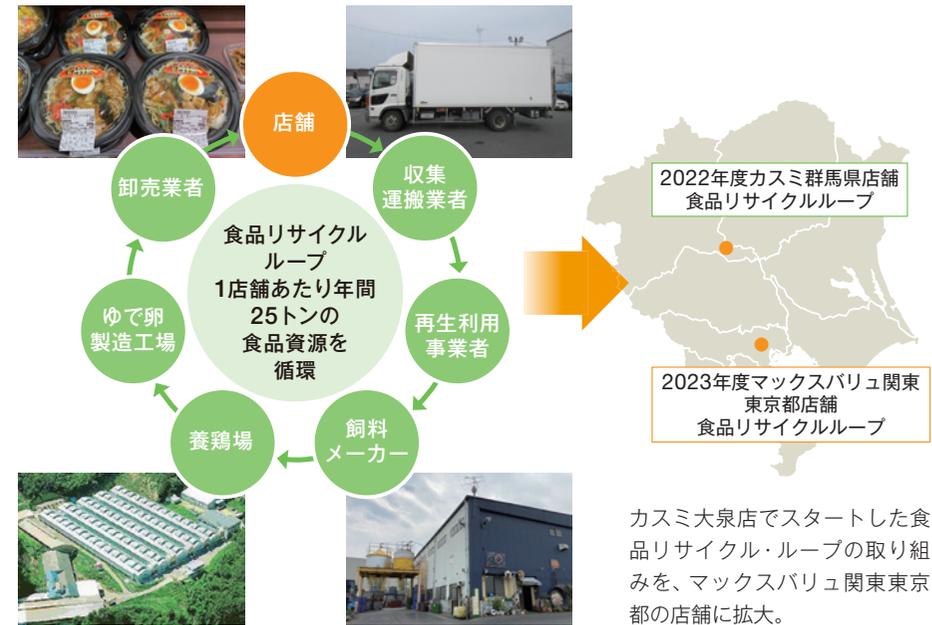
お客さまからお預かりしたペットボトルはリサイクルセンターで圧縮・梱包し、リサイクラーさまでフルーツパックなどに生まれ変わります。またマルエツではペットボトル自動回収機の導入を進めています。

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	<ol style="list-style-type: none"> <li>販売、製造における食品廃棄物の削減</li> <li>食品リサイクルループ認証店舗の拡大(2021年度カスミ群馬県店舗で構築済み)</li> <li>フードバンク・フードドライブの取り組み拡大</li> </ol>
実績	マックスバリュエクスプレス松島店、マックスバリュエクスプレス船堀駅前店(東京都江戸川区)で分別した食品循環資源を飼料化し、その飼料を養豚場で給餌し、育てられた豚の正肉を店舗で販売

取り組み店舗の事例



社会

多様な人財の活躍と働きがいの追求

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ます。

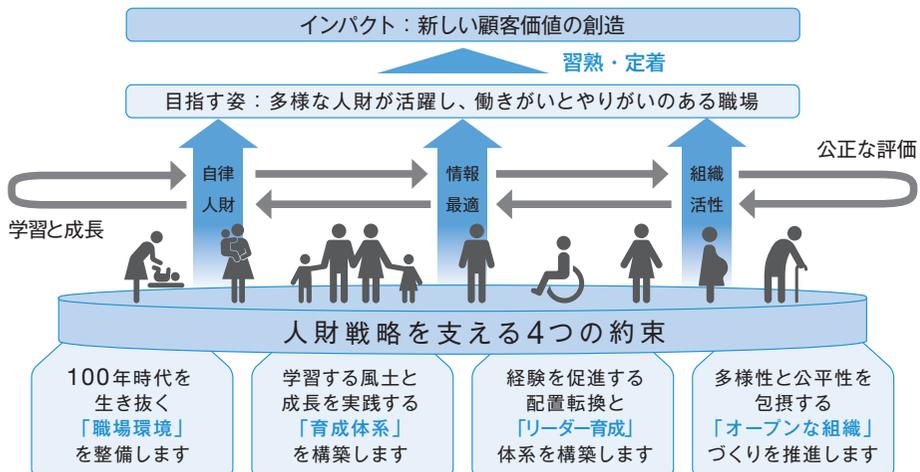
また、自律的に働く個人が集う集団である「組織」を目指していきます。

■Beyond Supermarketを実現する人財戦略

当社グループで働く従業員は、それぞれに就学・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。

当社グループが目指すBeyond Supermarketは、これまでのスーパーマーケットを超える存在となることを意味しています。他社では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、接客を体現したお店が、Beyond Supermarketを実現する手段となります。

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まいります。

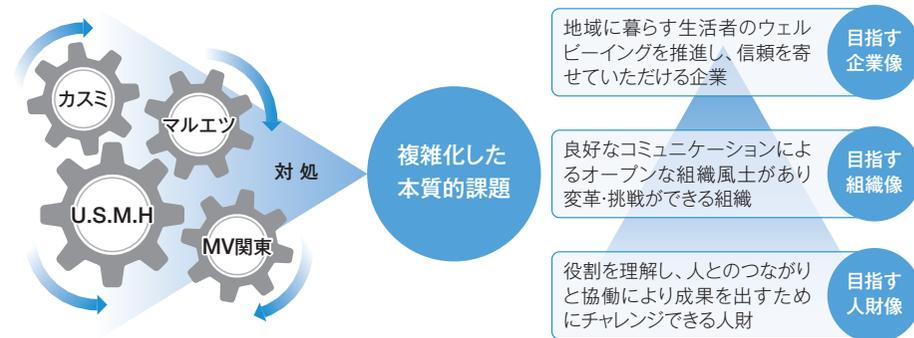


■人財戦略に基づく2023年度の取り組み

	目指す姿	具体的アクション
人財の多様性とインクルージョンの実現 働きがいとやりがい	人財確保・育成	一人ひとりの成長と幸せへとつながるスキルアップや経験を通じた育成環境の整備 ●中期計画の戦略を担う「戦略実行人財」を定義し、経営戦略の達成度向上と持続的な戦略実行のベースを構築するためのプロジェクトを推進 ●戦略実行人財の定義書策定、人財情報一覧、資格一覧の策定、人財データ可視化の仕組みづくりを推進
	オープンな組織	多様な人財が誰でも活躍できる企業風土の醸成 ●当社目標「できるだけ速やかに女性の管理職比率30%を目標とすること」に対し、「2025年度までに20%」とする中間目標値を設定 ●事業会社ごとに2025年度までのロードマップを策定し共有を図るとともに、グループ全体の進捗管理体制を構築
	職場環境	家族に誇れる会社として高い従業員エンゲージメントの実現 ●人的投資、経営戦略、資本効率、企業価値のつながりを再確認し、これまでの人的投資取り組みを再確認 ●『従業員エンゲージメント向上』の重要性を再確認し、グループの全従業員に対してエンゲージメントサーベイを2025年までに実施予定

■U.S.M.Hグループの人的資本マネジメント体制

事業会社ごとに人事および組織課題に基づく特色ある自律的な人的マネジメントを基本とし、事業会社内のプロジェクトによって課題解決を推進しています。一方で、グループ共通の複雑かつ本質的な課題には、当社主導のもとでグループ横断的プロジェクトによる人的資本マネジメント体制としています。



社会

人財の確保と育成

人財確保、育成に関する考え方

当社グループではマルエツ、カスミを中心に、地域における食のインフラ機能としてのスーパーマーケット経営を創業来続けてまいりました。特に、お客さまへの安定的な商品やサービスの提供する基盤として、教育する仕組みや施設、店舗で実践ができていくかどうかのサポート体制が当社グループの強みでもあり、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様式が多様化している現代においては、これまで事業会社中心に推進してきた育成にとどまらず、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おります。そのため、当社においては、各事業会社の人財育成プログラムとは重複しない、経営戦略を実践するスキルトレーニングプログラム、成長事業開発プログラム、プロジェクトワークの推進等を企画・立案し、グループ横断で次世代人財の育成を推進しております。

「アカデミー」による新たな価値を生み出す人財育成の取り組み

第2次中期経営計画では、『デジタルを基盤とした構造改革を推進し、次代の礎を築く。“あらゆる人に食を届ける”を目指して、協働と創発をくりかえす』の方針のもと取り組みを進めてまいりました。お客さまの変化を捉えて新たな価値をご提供するためには、新たなスキルトレーニングプログラムや、新規事業の開発が急務であったことから、2021年から『調理視点と技術を身につけるリテールシェフアカデミー』と、2022年から『アントレプレナー人財、幹部人財の育成の場となる、ビジネスアカデミー』の企画を検討し、新たな価値を生み出す人財の育成が本格的に始動致しました。

グループ横断プロジェクトによる人財育成の取り組み

当社の20プロジェクトには事業会社各社から参加する200名のメンバーが、プロジェクト活動からの知見を自社に還元しており、イノベーション活動が促進し、参加する個人の成長機会となっております。

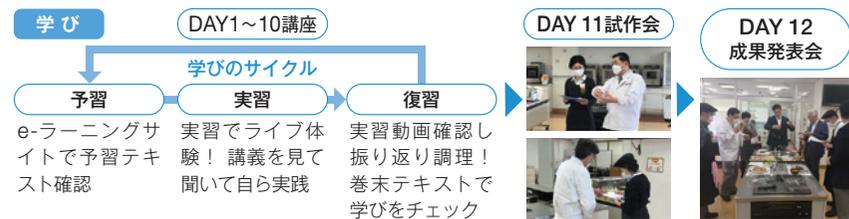
	<商品の変革> 品揃え・棚割・PB 商品・カテゴリー独自性	<店舗の変革> 機能拡張・刷新 デジタルサービス	<収益の変革> アウトサイドデジタル 店舗外小売収益	<収益の変革> 第3エンジン 新規事業領域開拓
メ セ ジ ャ ー プ ロ グ ラ ム	商品変革ユニット 商品開発・取引政策・物流など 5プロジェクト	店舗変革ユニット 店舗デザイン・顧客分析・サービスなど 4プロジェクト	ビヨンドストアユニット オンラインデリバリー・移動スーパーなど 3プロジェクト	
	第3エンジンユニット 新規事業開発・営業展開など 2プロジェクト	人事戦略ユニット 能力評価・人事情報可視化など 2プロジェクト	デジタル開発ユニット デジタルサービス・生産性向上など 4プロジェクト	

》PICK UP

お客さまへの新たな価値提供へつなげる人財育成の取り組み

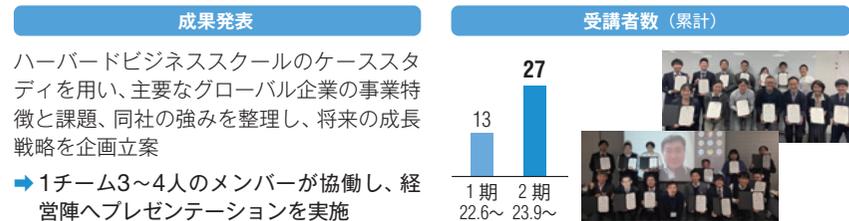
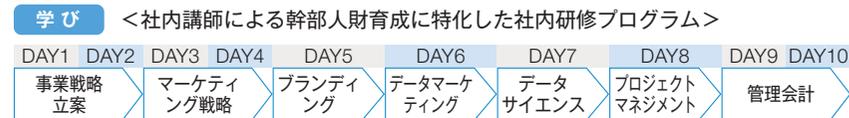
U.S.M.H Retail Chef Academy (リテールシェフアカデミー)

**目的** ●小売業の枠組みを超えて、調理師専門学校講師や料理研究家、オーナーシェフから調理技術や知識を学び、商品開発や売場構築ができる人財を育成する



U.S.M.H Business Academy (ビジネスアカデミー)

**目的** ●次なる成長事業の柱をつくるために必要となる幹部人財の発見と、当該人財のマネジメントスキル強化の場とし、各社から実務経験5年以上の若手人財を選抜  
●リーダーシップをもって、与えられたミッションを遂行する「幹部人財」の育成



社会

多様な人財が活躍できるオープンな組織づくり

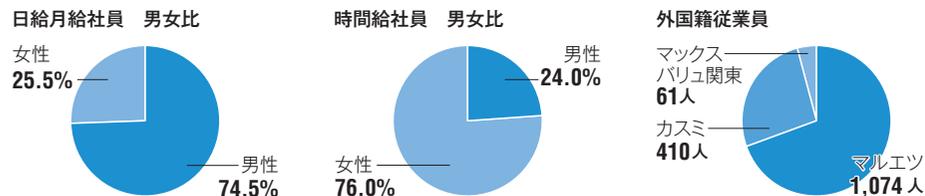
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンに関する考え方

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

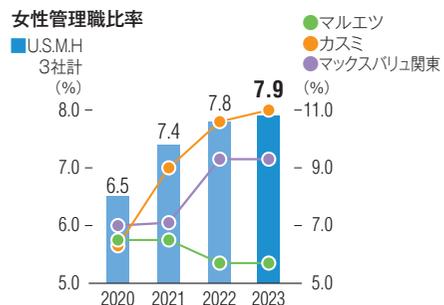
事業会社各社においては、ワークライフバランスの観点から育児・介護等に関する支援制度の整備と社内周知を徹底し、特に女性従業員がいきいきと働けることができる環境整備に努め、女性の管理職比率30%を目標とし、女性従業員を積極的に管理職に登用するよう取り組んでおります。

また、店舗および加工センターにおいては、外国人の方に配慮し、マニュアルや社内文書の多言語化に努めるなど外国人の方にも働きやすい職場環境の整備に努めております。



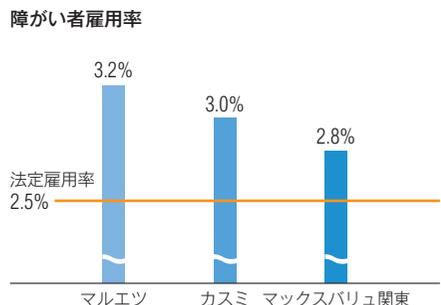
女性管理職比率の推移

2024年2月末現在で、女性管理職比率は7.9%となり、グループ3事業会社合計で59人の女性が管理職として活躍しています。



障がい者雇用率の推移

2023年6月1日現在で、法定障がい者雇用率は3社ともにクリアし、多くの障がいを持つ方が活躍しています。



PICK UP

多様な人財が活躍できる職場環境整備の取り組み

女性がより活躍できる職場の取り組み

**採用・確保**

- 外部人財の積極採用
- 定期採用者の女性比率増大
- 時間給社員から正社員への登用

**意識・動機づけ**

- 店長候補者：動機づけ研修
- 若手社員：キャリアデザイン研修
- 知識・経験のメンター制度導入

**働き方サポート**

- 女性管理職サポート体制構築
- 育児・介護短時間勤務制度の活用
- 女性従業員への継続就業支援

「プラチナくるみ」を取得

「えるぼし」を取得

子育て支援に高い水準で取り組む企業を示す厚生労働省認定マーク

- (株)カスミ
- (株)マルエツ：2段階目取得
- (株)カスミ：3段階目取得

外国人の方がやりがいを感じる職場の取り組み

**外国人技能実習生**

- 2018年から受入れ開始(マルエツ・カスミ)
- 通訳、緊急時対応や実習生フォローのベトナム人財を教育部署へ配置
- デリカ・水産・ベーカリーなどの製造部門で活躍中

当社グループの働き手不足の課題に対して、ベトナムから多くの技能実習生を受け入れております。祖国を離れて働くことへの不安を取り除くために、日本語の習得やスーパーマーケットの技術研修だけではなく、日常生活のサポート体制を強化することで、20代前半の技能実習生の清々しい働きは、店舗や加工センターの活気につながっています。

障がいを持つ方が働きがいを感じる職場の取り組み

**株式会社マーノ**

- (株)マルエツ 特例子会社
- 1992年3月設立

**株式会社カスミみらい**

- (株)カスミ 特例子会社
- 2018年9月設立

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

■ 基本的な考え方

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、生産性の高い働きによる私生活時間の拡充を推進します。

働く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います。そのためにも、働く一人ひとりの体験や経験を促進します。

当社グループは、より長く健康的に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、お互いが支えあ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。

■ 働き方の変革、健康経営の取り組み

事業会社各社ごとに、健康保険組合と人事、さらには食育や人事教育、労働組合と協力しながら、全社を挙げて、従業員・家族・地域社会の「健康生活」を目指して、食の提案、健康サポート、働き方改革を実施しています。

具体的には、健康習慣改善の取り組み、健康状況の管理、健康イベントへの参画、健康教育や情報発信を推進しています。従業員一人ひとりが、自分自身の健康状態を把握し、関心をもてるように、より生活と密着した健康ポータルサイトやアプリ、SNSを活用するなどの工夫を凝らしています。

■ 働き方データ

	マルエツ	カスミ	マックスバリュ関東
人時売上高(前年差)	14,322円 (+803円)	14,035円 (-242円)	12,693円 (+615円)
男女賃金格差(日給月給社員)	79.1%	82.2%	81.2%
男性育児休業	取得率	7.8%	26.5%
	平均取得日数	110.8日	77.7日
定期健康診断受診率	100.0%	98.7%	98.4%

》PICK UP

心身の健康増進につながる取り組み

健康習慣改善の取り組み

U.S.M.H(株)、(株)カスミ、マックスバリュ関東(株)において、健康状態の“見える化”で生活習慣を改善する健康ポータルサイト『PepUp』を導入しております。従業員の健康診断の結果から導き出す一人ひとりのユーザーに合わせた個別アドバイスや、日々の運動・生活習慣記録などのツールで、健康習慣の見直しをしたり、健康リテラシー向上に役立てています。

健康年齢を知る → 日々の体調を記録 → 健康関連記事を読む → ポイントが貯まる (頑張った分のポイントが貯まる)

● 健康チャレンジイベント

全社的健康経営の取り組み

健康状況の管理	健康イベントへの参画										
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康診断100%受診</li> <li>● 有所見者の二次検査受診率の向上</li> </ul> <p>&lt;健康診断&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>年に1回は必ず受診 毎年必ず受診！生活習慣を振り返るきっかけにしよう！</li> <li>結果を確認、改善しよう！ 検査数値が基準内でも要注意！？異常値が近づいている数値がないか確認しよう！</li> <li>「要検査」「要精密検査」は必ず受診！ 自覚症状がなくても受診しましょう！正確な結果を知ることのできる対処ができます！</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康イベント参加者の増大</li> <li>● 部署対抗ウォーキングラリー</li> </ul> <p>店舗部署対抗ウォーキングラリー2023</p> <table border="1"> <tr> <td>エントリー期間</td> <td>10月10日～31日</td> </tr> <tr> <td>ラリー期間</td> <td>11月1日～11月30日</td> </tr> <tr> <td>目標</td> <td>チーム：平均6,000歩/日</td> </tr> <tr> <td>チームメンバー</td> <td>3名以上何名でも可 他店舗・部署との合流OK</td> </tr> <tr> <td>達成ポイント</td> <td>チーム全員に300ポイント 抽選で“Fitbit”プレゼント</td> </tr> </table>	エントリー期間	10月10日～31日	ラリー期間	11月1日～11月30日	目標	チーム：平均6,000歩/日	チームメンバー	3名以上何名でも可 他店舗・部署との合流OK	達成ポイント	チーム全員に300ポイント 抽選で“Fitbit”プレゼント
エントリー期間	10月10日～31日										
ラリー期間	11月1日～11月30日										
目標	チーム：平均6,000歩/日										
チームメンバー	3名以上何名でも可 他店舗・部署との合流OK										
達成ポイント	チーム全員に300ポイント 抽選で“Fitbit”プレゼント										

健康教育・情報発信

当社グループでは自分自身の健康管理や女性特有の健康セミナー、介護や育児のセミナーを実施し、従業員と家族の健康教育を推進しています。また、事業会社のカスミでは健康を意識したランチを社内Facebookグループに投稿し合い、健康ポータルサイトのポイントを獲得するなどの情報発信を行いました。

社会

## 食の安全と安心

### ■ 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

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	<ol style="list-style-type: none"> <li>① グループ全体での品質・安全管理体制の高度化</li> <li>② サプライチェーン全体における食の安全・安心の確保</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① マーケティング・ラベリング管理体制の構築</li> <li>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</li> </ol>

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。

### 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

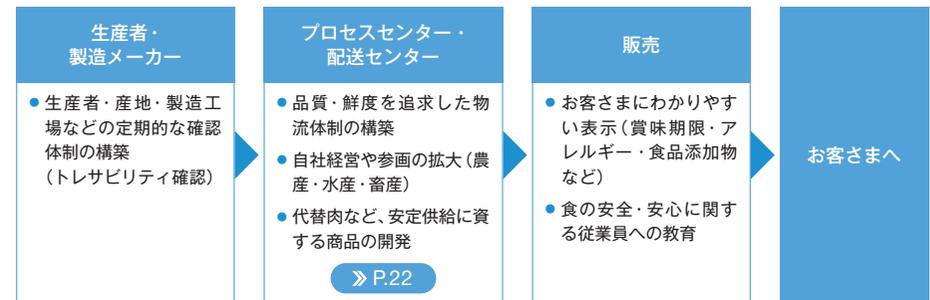
- 食品安全マネジメントシステム「ISO22000」の実践(マルエツ)
- 品質マネジメントシステム「ISO9001」の実践(カスミ)
- 放射性自主検査結果の公表



### ■ 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の確立を目指します。



### 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遵守の上、お客さまに有益な情報をわ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。

#### 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(ハラール・ヴィーガンなど)
- ⑥ 協力企業との正しい情報の共有

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

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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>持続可能性に配慮した商品の調達・販売推進</li> </ol>	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

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。

### 食の安定的な調達と供給 ▶P.21~23

### ■ 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\*

#### 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



U.S.M.H八千代グロスアリーセンター

### 人権の尊重

### ■ U.S.M.H人権方針の策定および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。当社経営陣も外部講師を招いて、人権についての学びの場を設け、人権についての議論を深めています。

#### 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



マックスバリュ関東では2024年3月より、個性と多様性を尊重し合うことで笑顔と元気があふれ、より自分らしく意欲的に働ける環境づくりを目的に、身だしなみの新ルールを採用。

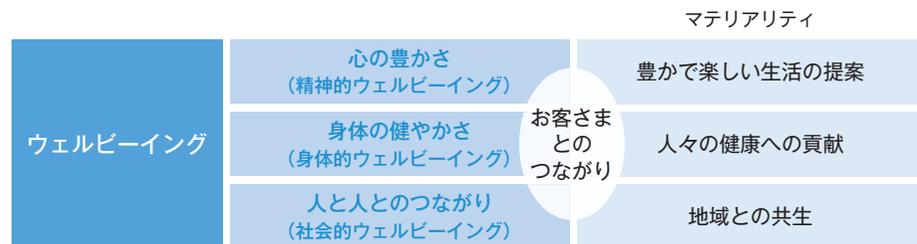
社会

## 食やサービスを通じた豊かで健やかな暮らしの創造

### ■ 基本的な考え方

当社グループは基本理念に「お客さまの豊かで健康的な食生活に貢献すること」「地域の発展と繁栄を願い、地域に深く根ざした企業になること」を掲げています。食の提供を通してお客さまの食卓を豊かにすることはもちろん、食事を楽しむことによる満足な気持ち、笑顔、さらには健康をも実現する、地域の皆さまの暮らしにとってなくてはならない「Well-being (ウェルビーイング)」を創造する存在になることを目指してまいります。

### ■ U.S.M.Hが考えるウェルビーイングとマテリアリティ

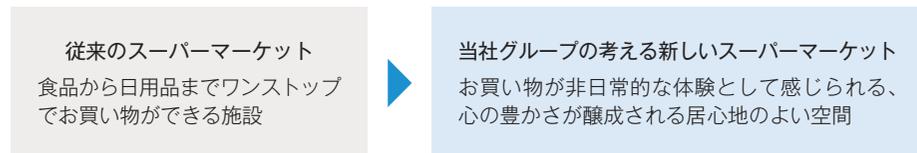


- 「Well-being (ウェルビーイング)」とは精神的・身体的・社会的に満たされている状態を指す言葉です (WHO憲章より)。
- 当社グループではウェルビーイング実現のため、「豊かで楽しい生活の提案」「人々の健康への貢献」「地域との共生」をマテリアリティと定めました。これらの取り組みを推進し、新たな価値をお客さまへお届けするための基盤として「お客さまとのつながり」もマテリアリティと位置づけました。

### 豊かで楽しい生活の提案

### ■ 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。



### ■ 心の豊かさが感じられるスーパーマーケットを目指して

当社グループは当社オリジナル商品の開発を通じ、お客さまの食卓がより豊かになるよう、新しい提供価値の提案を続けます。



#### eatime chef

「今日のごはんは、逸品つくろう」をコンセプトに、有名シェフや料理家、管理栄養士が考案した主菜、副菜セットの献立メニューを約20分でつくれるミールキットです。毎日忙しい方へ料理時間の短縮により少しでも心の豊かさを感じていただくことを目的に開発しました。

#### INNER COLOR DELI

「内面から彩り豊かに。もっと楽しく、もっと手軽に。」をコンセプトとしたオルビス株式会社がプロデュースする冷凍デリ「INNER COLOR DELI」の製造販売を開始しました。野菜を中心とした食材を豊富に使い、ボリュームがある商品で、健康的な食生活とおいしい幸せをお届けします。



### オープンイノベーションプラットフォーム「AKIBA Runway」

(2022年3月スタート)

独自でユニークな技術を持つ企業と連携し、小売業における新しい提供価値を創出することを目的とし、U.S.M.H 専門チームがパートナー企業の探索と関係構築を行います。今後、この取り組みをさらに加速し、お客さまに新たな価値を提供してまいります。



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暮らしや地域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。



管理栄養士、栄養士が講師を務めるマルエツの料理教室



植物由来の代替肉を使用し、カロリーを1人前200kcal程度に抑えたレトルト食品(キーマカレー・野菜カレー・ポコネーゼ)を開発

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

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は地域に根ざ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、お客さまが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

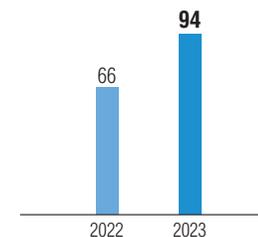
フードバンク・フードドライブ活動の取り組み

地域との共生 顧客とのつながり

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へ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。2024年2月末現在、実施店舗は当社グループ全体で94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



地域の皆さまとの取り組み

地域との共生

カスミは、新たにさまざまな体験学習を通じて、環境や社会貢献活動を楽しく学ぶ「イオンチアーズクラブ\*カスミつくば」を発足。「食の循環」をテーマに、つくば市内の小学生と地域に根ざした活動を実施。農業体験では、筑波大学 T-PIRC農場ご協力のもと、学内圃場で田植え・稲刈り・脱穀体験を通してお米作りを学び、収穫したお米「にじのきらめき」はBLANDE研究学園店にて、オリジナルイラストパッケージで販売しました。



※ イオンチアーズクラブは、公益財団法人イオンワンパーセントクラブの「子どもたちの健全な育成」事業の一つで、小学生を中心とした子どもたちが店舗周辺を活動拠点として、イオン各店舗の従業員のサポートのもと、環境や社会貢献活動をテーマにさまざまな体験学習を行い、楽しく学び考える活動をしているクラブです。

● イオンチアーズクラブHP



お客さまの利便性向上の取り組み

顧客とのつながり

マルエツの「らくらくクマさん宅配便」はお客さまがお買上になった商品を3時間以内にご自宅までお届けする宅配サービスです。

特に、妊娠中の方、3歳以下のおさまがいる方、70歳以上の方、障がいをおもちの方および要介護者とそのご家族、ヘルパーさまには「生活応援パスポート」を発行し、さらにご利用しやすい配送料金で実施しています。



# 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。



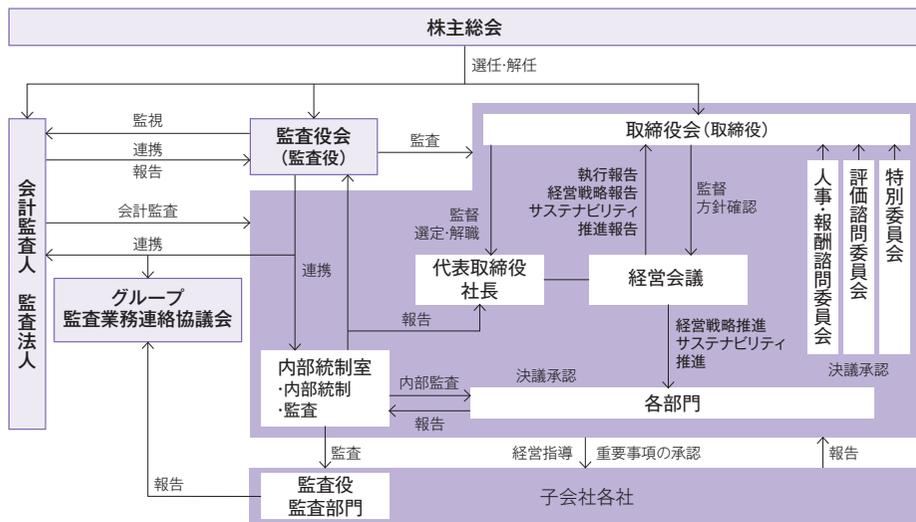
詳しくはこちら

- **コーポレート・ガバナンス・ガイドライン**  
[https://cdn.usmh.co.jp/wp-content/themes/usmh/files/20211220/US\\_governanceguide\\_20211213.pdf](https://cdn.usmh.co.jp/wp-content/themes/usmh/files/20211220/US_governanceguide_20211213.pdf)
- **コーポレート・ガバナンス報告書**  
[https://cdn.usmh.co.jp/wp-content/themes/usmh/files/20230526/US\\_20230526-1.pdf](https://cdn.usmh.co.jp/wp-content/themes/usmh/files/20230526/US_20230526-1.pdf)




#### ■コーポレート・ガバナンス体制図

当社は、取締役会・監査役会設置会社であり、それぞれの機関を通じてコーポレート・ガバナンスの充実に努めています。



機関	取締役会	人事・報酬諮問委員会	取締役実効性評価諮問委員会
構成	社外：6名 社内：8名	社外：3名 社内：2名	社外：3名 社内：3名
議長・委員長	代表取締役社長 藤田 元宏	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、会社の持続的な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。2016年5月定時株主総会以降社外取締役、監査役構成を見直し取締役会の多様性とコーポレート・ガバナンスの有効性を確保しております。	取締役会に求められる責務を適切に果たすため、取締役会の下に、独立社外役員を主な構成員とし、取締役の選任と中長期的な業績連動制度を検討しております。また業績達成率の検証、業績連動支給率に基づく取締役の報酬基準等の妥当性を協議し、取締役会に答申しております。	取締役会に求められる責務を適切に果たすため、取締役会の下に、独立社外役員を主な構成員とし、取締役の実効性強化に関する協議をしております。実効性評価アンケートを行い、第三者分析を活用しながら取締役の課題の特定、解決に向けて取締役会に答申しております。
開催実績	12回	7回	3回
出席率	100%	100%	100%

## ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

#### 評価プロセス

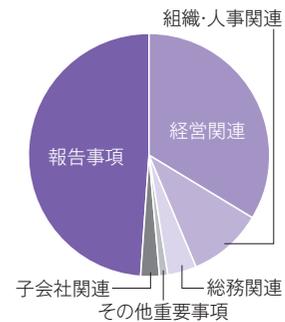


#### 評価項目および結果

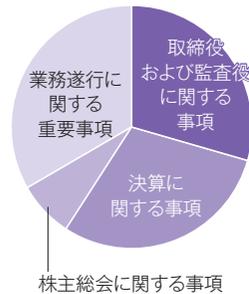
(3点満点中の点数を記載)

	過去3年実績				2022年度	3年平均との乖離
	2019年度	2020年度	2021年度	平均		
1. 取締役会の役割・機能	2.5	2.6	2.6	2.6	2.7	0.1
2. 取締役会の構成・規模	2.7	2.8	2.6	2.8	2.8	0
3. 取締役会の運営	2.6	2.8	2.7	2.7	2.8	0
4. 監査機関との連携	2.7	2.8	2.8	2.8	2.7	-0.1
5. 経営陣とのコミュニケーション	2.9	2.8	2.8	2.8	2.6	-0.1
6. 株主・投資家との関係	2.8	2.7	2.8	2.8	2.6	-0.1

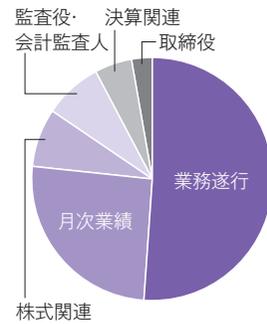
2022年3月~2月提出議案数



決議事項件数



報告事項件数



#### 2022年度結果に基づく取締役会の課題と2023年度の対応方針

##### 課題

(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)

- 1 株主との強固な関係性を構築するための施策
- 2 取締役・監査役へのトレーニング機会の提供
- 3 U.S.M.Hおよび事業会社の後継者育成計画の策定

##### 対応方針

(「取締役会の実効性評価諮問委員会」からの答申)

- 1 個人株主との対話・情報伝達の強化  
・顧客でもある個人株主との対話や、個人株主へのわかりやすい情報伝達方法の検討  
・個人株主に対する優待制度の利便性を向上
- 2 取締役・監査役へのトレーニング機会の提供  
・社外役員による他役員・監査役への講義も視野にトレーニング機会を検討
- 3 後継者計画についての進捗状況を取締役会としても報告を受けフォローを継続

#### 2023年度 対応実績

株主との  
関係構築の施策

##### ■ 株主さまと対面による懇談会の開催

2023年11月、114名の株主さまにお集まりいただき、4年ぶりに対面による株主懇談会を開催することができました。それにより当社取り組みを映像でご報告するとともに、当社のプライベートブランド商品をご試食いただきながら役員との懇談を実施し、株主さまから直接、ご意見やご指摘を頂戴することができました。

取締役・監査役  
トレーニング

##### ■ 社外役員の事業理解と社内役員へのトレーニング

従来より大幅に省力化を実現した八千代グロサリーセンターの視察を行い、社外役員の事業理解を深めました。また、社外役員講師によるグループ役員コンプライアンス研修では「ステークホルダー視点のリスク管理」を学びました。

後継者育成計画  
の進捗

##### ■ U.S.M.H(株) および各社社長を交えた本質的議論を開始

後継者育成計画を策定する前提として、人財、組織の社内実態の把握、課題の共有を図りました。特に女性の活躍推進、従業員エンゲージメント向上について継続的に協議を進めております。

## 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。

#### 役員報酬の決定プロセス

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。

#### 取締役の個人別の役員報酬の算定

役員別報酬基準表で定められた①固定金銭報酬、②業績連動金銭報酬、および業績連動非金銭報酬の株式報酬(③譲渡制限付株式報酬、④株式報酬型ストックオプション)にて構成。

### ■ 特別委員会の設置

当社といなげやとの株式交換契約の締結に向けて、本株式交換の交換比率の決定にあたって公正性および妥当性を確保するため、個別に独立した第三者算定機関および法務アドバイザーを選定し、お互い公正性を確保するための措置を講じた上で交渉する体制を整備しました。

特別委員会 構成委員	委員長 鳥飼重和(独立社外取締役) 牧野直子(同上) 岡本忍(独立社外監査役)
法務 アドバイザー	弁護士法人 淀屋橋・山上合同
フィナンシャル アドバイザー	みずほ証券株式会社

### ■ 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	基本報酬	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	—
	役割報酬				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		株式	中長期
	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	業績連動		新株予約権
	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			—

役員別報酬	割合(%)			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)		譲渡制限付き株式報酬(RS)
(代表取締役) 会長・社長	45	40	10	5	100
(代表取締役) 副社長	45	40	10	5	
(代表権なし) 会長・副社長	50	35	10	5	
専務取締役	55	30	10	5	
常務取締役	58	27	10	5	
兼務取締役	60	25	10	5	

## ガバナンス

### 独立社外役員座談会



独立社外監査役  
岡本 忍

独立社外取締役  
牧野 直子

独立社外取締役  
鳥飼 重和

## グループの未来づくりを支える経営監視

U.S.M.Hグループでは多様な経験と知見を有する社外役員を招聘し、持続的な成長と地域貢献を実現するための議論を行っています。設立10年の節目を前にいなげやの経営統合も控える中、どのような変革や課題に取り組んでいくべきか、外部視点から経営をチェックする独立社外役員3名に意見を述べていただきました。

### 外部の視点で捉えるU.S.M.Hの経営

**鳥飼**：社外取締役を務めて10期目に入りましたが、あらためて外部の視点で取締役会や経営会議の様子を見ると、非常に闊達な意見交換が特徴的で、その内容も年々深まっていると感じます。執行サイドに対し、岡田相談役から率直な意見が提案されるなど、建設的な議論の場としてオープンかつフラットな関係が築かれています。また当社の業務執行取締役は、各事業会社のトップですので、経営者育

成の機会にもなっていると言えるでしょう。

その中で私自身は、タックスロイヤー（税務を手掛ける弁護士）としての知見を活かし、特に専門分野であるIT業務やビジネスモデル特許に関する助言などを通じて、役立っていきたくと思っています。

**岡本**：昨年の取締役会でデジタルサイネージの活用に関する話があった時には、鳥飼さんの方から知的財産権の登録に関する指摘や助言をされましたね。

私は、国税庁や国税局で長年仕事をきて、立法作業

に関わったり、職務犯罪を未然防止する監察官なども務めましたので、そこで培った税務会計やコンプライアンスに関する知識と経験をもとに、社外監査役としての役割を果たしていく考えです。

**牧野**：取締役会の中で私は、管理栄養士と料理研究者としての意見を求められ、プレゼンテーションの形で情報を提供することもあります。一方スキルマトリックス上では「消費者視点」の項目を埋めさせていただいているように、スーパーマーケットの主要顧客である主婦層の感覚をもって、経営に有効な助言を行うことが期待されている立場にあります。女性向け情報誌や料理本、料理番組など媒体との関わりを通じて、さまざまな家庭の「食」に関するニーズを把握しており、それらを「消費者視点」として活かすつもりです。

**鳥飼**：これからのスーパーマーケットは、牧野さんのご専門である健康やウェルネスといったテーマを成長の伸びしろとするような、新しい発想が必要でしょう。

**岡本**：2023年度の取締役会は、いなげやとの経営統合に関する検討が大きな議題としてありました。当社グルー



## ガバナンス



ブにとって極めて大きな変化を伴う決断に向き合ったわけですが、経営統合そのものの是非については、「売上高1兆円、1,000店舗体制を構築することで首都圏ナンバーワンのスーパーマーケット企業となることを目指す」というグループ創生期からの目的に合致した流れですので、特に異論が生じることはありませんでした。

**牧野**：私たち社外役員も十分な説明を受け、納得することができました。あとはお客さまからどういう評価を受けるか、お客さまにどのようなメリットが生まれるかという部分ですね。今後その点を注視していきます。

### 取締役会の実効性強化に向けた対応

**岡本**：取締役会の実効性について、当社は「評価諮問委員会」を設置し、取締役・監査役全員を対象とする「実効性評価アンケート」を通じて、評価と課題の把握を行っています。取締役会は、同諮問委員会の答申を受け、執行サイドが課題解決に向けた取り組みを実施することで、実効性の強化を図っています。2022年度のアンケート結果からは、改善項目として「社外役員と事業会社幹部の情報交換」が課題の一つに挙げられました。

**牧野**：これについては、2023年度より事業会社幹部の

方々との情報交換の場が設けられるようになりました。私たちにとっては、事業会社の実態について理解を深め、より詳細な情報を把握した上で経営への助言を行うことが可能になりましたので、非常に有用で効果的な解決が図られたと評価しています。

**鳥飼**：コミュニケーションを重視するオープンマインドな社風は、議論を有意義なものとし、グループ内の意識共有を図る点でも強みになっていると思います。また、オープンであることは、一種の牽制機能としてコーポレート・ガバナンスの強化にもつながるのではないのでしょうか。これからグループに加わるいなげやとの間にも、そうした緊密な関係を築いていきたいですね。

**岡本**：グループ経営を行う持株会社のモニタリング体制として、各事業会社の実態を把握する仕組みづくりは非常に重要です。私たち社外役員は、従前より新業態店舗や物流センター、植物工場といった現場を視察し、各社が発行する社内報などからの情報収集も行ってきました。今後は、業績面の情報共有などにおいてもタイムリーな連携を図ることが課題だと考えます。

### U.S.M.Hに求められるスキルマトリックス

**鳥飼**：指名・報酬機能について2023年度は、人事諮問委員会を3回、報酬諮問委員会を4回実施しました。なお、両委員会への諮問が行われる前には、私たち独立社外役員3名と経営側が意見交換し、各委員会が採り上げる課題について検討する機会を設けました。

**岡本**：報酬に関しては、株式報酬における譲渡制限付株式への対応が主な課題となりました。しかし、業績が厳しい状況なので、インセンティブ効果につなげるための設計を引き続き検討していく必要があります。

人事に関しては、先ほどの実効性評価をもとに「ホール

ディングスおよび事業会社の後継者育成計画の策定」が課題に挙げられました。現在、人事諮問委員会の答申を受け、執行体制の中で各事業会社を含むサクセッションプランづくりを進めています。ただし、今後いなげやが入ってきますので、プランの見直しが必要になるでしょう。また、取締役候補者の選任について、スキルマトリックスを踏まえた議論を行っていますが、事業会社の経営者が候補者となると、スキルが「企業経営」「人事・組織開発」といった項目に偏りがちで、現在はそれを社外取締役が補完するバランスになっています。こうした部分も今後は、少しずつ変わっていくでしょう。

**鳥飼**：スキルマトリックスに関する個人的見解ですが、当社グループの事業規模ならば、「財務・会計・投資戦略」「ビジネス変革」の部分をもっと強化すべきだと思いますし、CFOの役割を重視した経営戦略をアニマルスピリットをもって実行していく体制が求められるのではないのでしょうか。それが当社グループの未来を拓く新しい発想を生み出すことにもつながるはずです。

**牧野**：私自身も取締役会の一員として、「消費者視点」からの補完を中心としながらも、さらなる貢献を果たすべくスキルの幅を拡げ、当社グループの未来づくりを応援していきたいと考えています。



ガバナンス

役員一覧



氏名	藤田 元宏	山本 慎一郎	本間 正治	島田 諭	齊藤 浩	岡田 元也	三木 智之
役職	代表取締役社長	代表取締役副社長	代表取締役副社長	取締役副社長	取締役	取締役相談役	取締役(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 同社取締役副社長 2017年 3月 同社代表取締役社長 (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 マックスバリュ関東㈱ 取締役(現任) 2019年 3月 イオン㈱代表執行役員 社長スーパーマーケット 事業担当 2020年 3月 同社代表執行役員副社長 スーパーマーケット・ 商品物流担当 2021年 3月 同社代表執行役員副社長 スーパーマーケット担当 2022年 3月 同社執行役員副会長 2024年 3月 ㈱カスミ取締役会長 (現任)	2013年 3月 ㈱カスミ入社顧問 2014年 5月 同社常務取締役 上席執行役員 ロジスティック本部 マネジャー 2017年 3月 同社専務取締役 上席執行役員 2018年 3月 当社ICT本部長 2019年 3月 ㈱カスミ専務取締役 上席執行役員ビジネス 変革室マネジャー兼 ビジネスリモデル マネジャー 2020年 3月 同社代表取締役社長 当社デジタル本部長 2020年 5月 当社取締役 デジタル本部長 2022年 3月 当社代表取締役副社長 兼デジタル本部長 2024年 3月 ㈱カスミ取締役(現任) 2024年 3月 当社代表取締役副社長 兼デジタル本部長兼 経営戦略本部長(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 マックスバリュ関東㈱ 取締役 2015年 5月 同社執行役員 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)	1995年 4月 ジャスコ㈱(現イオン㈱) 入社 2002年 9月 同社農産商品部 2011年 3月 イオン㈱戦略部 2015年 4月 同社グループCOO付 イオンライブ㈱ 2019年 5月 代表取締役社長 マックスバリュ関東㈱ 2021年 2月 取締役 2021年 3月 同社代表取締役社長 (現任) 2022年 5月 当社取締役副社長 (現任)	1985年 4月 ㈱マルエツ入社 2008年10月 同社東京販売本部 西東京エリア部長 2009年 3月 同社販売統括 トレーナー一部部長 2010年 3月 同社LCO推進本部 トレーニング部部長 2011年 9月 同社営業統括小型店 事業部部長 2012年 9月 同社営業統括東神奈川 エリア担当部長 2013年 4月 同社店舗運営本部 小売店・都心店 統括部部長 (副本部長待遇) 2015年 3月 同社店舗運営本部 標準店統括部部長 (副本部長待遇) 2016年 5月 同社執行役員 店舗運営本部 大型店統括部部長 (副本部長待遇) 2017年 3月 同社執行役員管理統括 営業改革本部長 2019年 5月 同社取締役執行役員 店舗運営本部長 2022年 3月 同社取締役執行役員 教育人事本部長 2022年 5月 同社取締役常務執行役員 教育人事本部長 2023年 3月 同社取締役常務執行役員 教育人事本部本部長兼 ビジネスデザイン管掌兼 経営企画管掌(現任) 2023年 5月 当社取締役(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 イオンモビル㈱取締役 相談役(現任) 2003年 5月 イオン㈱取締役兼 代表執行役員 2004年 5月 ㈱カスミ取締役相談役 2005年11月 ㈱ソレハホールディング ス社外取締役相談役 2012年 3月 イオン㈱取締役兼 代表執行役員 グループCEO 2014年 8月 ㈱クソリのオオキホール ディングス社外取締役 (現任) 2014年11月 ウルシアホールディ 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 代表執行役員会長(現任)	1988年 4月 丸紅㈱入社 2013年 4月 同社水産部長 2016年 4月 同社食品流通部部長 2017年 8月 Eastern Fish Company LLC (出向) Chairman&CEO 2020年 4月 丸紅㈱食料本部 副本部長 2021年 4月 同社食料第一本部長 2022年 4月 同社執行役員 食料第一本部長 2023年 5月 当社取締役(現任) 2024年 4月 丸紅㈱理事(現任)
任期	1年	1年	1年	1年	1年	1年	1年
取締役会出席状況	12/12回	12/12回	12/12回	12/12回	10/10回	12/12回	10/10回
所属委員会							
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						

※2023年5月株主総会にて選任承認いただいた役員会の取締役会出席回数は10回となります。

ガバナンス



氏名	鳥飼 重和	牧野 直子	代々城 忠義	根本 健	竹島 智春	石本 博文	岡本 忍
役職	取締役(独立社外)	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(社外)	監査役(独立社外)
略歴	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(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 ㈱ムラコン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)	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)	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 3月 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)	1992年 4月 丸紅(株)入社 2013年 4月 丸紅(株)副社長兼食料部長 2018年 4月 丸紅(株)食品原料部長 2022年 4月 同社食料第一戦略企画室長兼食料第二戦略企画室長 2023年 4月 同社食料第一本部副部長兼食料第一戦略企画室長兼食料第二戦略企画室長(現任) 2023年 5月 当社監査役(現任) 2024年 4月 丸紅(株)食料第一本部副部長兼食料関連事業室長(現任)	1986年 8月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社 2002年 2月 イオン(株)コーポレート・ブ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 ㈱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(株)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 イオンビック(株)常勤監査役(現任) 2021年 5月 当社監査役(現任)	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 高松国税局企画調査官 2007年 7月 川島税務署長(徳島県) 2008年 7月 東京国税局調査第3部統括国税調査官 2009年 7月 同局総務部企画課長 2012年 7月 同局総務部人事第1課長 2013年 6月 国税庁長官官房首席国税庁監察官 2014年 7月 名古屋国税局総務部長 2015年10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(現任) 2016年 6月 ㈱理研グリーン監査役 2019年 6月 山一電機(株)社外監査役 2022年 6月 同社社外取締役(監査等委員)(現任)
任期	1年	1年	4年	4年	4年	4年	4年
取締役会出席状況	12/12回	12/12回	12/12回	10/10回	10/10回	12/12回	12/12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					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		●					

※2023年5月株主総会にて選任承認いただいた役員取締役会出席回数は10回となります。

## 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おります。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、ガバナンスを効かせるとともに、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2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各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。

併せて、イオン株式会社の「親子上場に関する考え方」もご参照ください。

●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事業会社である、(株)マルエツ、(株)カスミ、マックスバリュ関東(株)の3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律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います。

- ① 出資比率：3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の一部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。【(株)マルエツ：7名中3名 42.8%、(株)カスミ：6名中2名 33.3%、マックスバリュ関東(株)：6名中2名 33.3%】
- 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政状態、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3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ざ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。

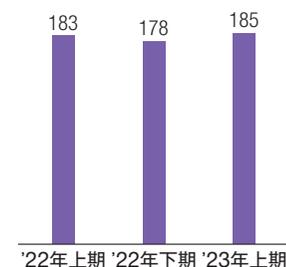
人権保護の視点からも内部通報窓口として「イオンコンプライアンスホットライン」を設置し、子会社には当社グループの仕組みに応じたヘルプラインや人事を主管とする相談窓口を設置しています。利用者が不利益な扱いを受けることのないよう周知徹底するとともに、違反行為があれば社内規定に基づき必要な処置をした上で、再発防止策を自ら策定、または策定させ全社的に実施しています。

#### ■ 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、「通報者保護規程」を定め、違法行為、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の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。また、研修等を通じグループ役職員へ本制度の定期的な周知・啓発も図っています。

内部通報の実績は、半期ごとに事業会社の代表取締役社長を含む当社経営会議に報告され、件数推移・通報内容・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。

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」に基づき、いかなる場合でも賄賂などの不正な手段によって利益を求めるとはしないことを、すべての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〉

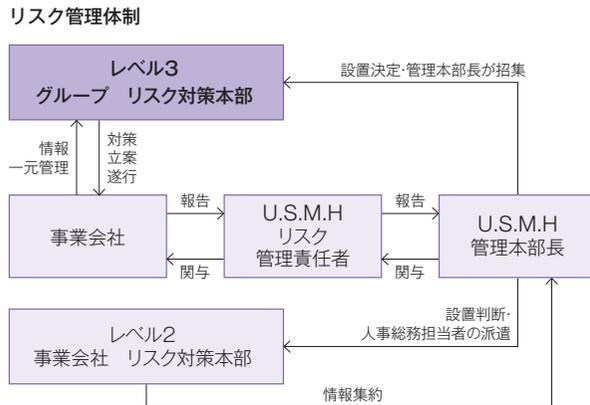
- グループ役員コンプライアンス研修(2023年度 61人参加)：不正行為や不祥事についての具体的な事例を題材に、発生した原因の追究、再発防止策の検証を行い、自らが考え、判断し、行動することの重要性について学習
- グループ管理職向け研修(2023年度 600人参加)：当社管理本部企画のもと、外部の専門家(公認会計士)との連携により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に鑑み、法令遵守の対応および周知徹底の重要性について学習

ガバナンス

リスクマネジメント

■ リスク管理体制と取り組み

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、評価および対策の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。



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	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・大雨による市場の商品取引不能、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の取り組み

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・安心の確保を最優先し、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。

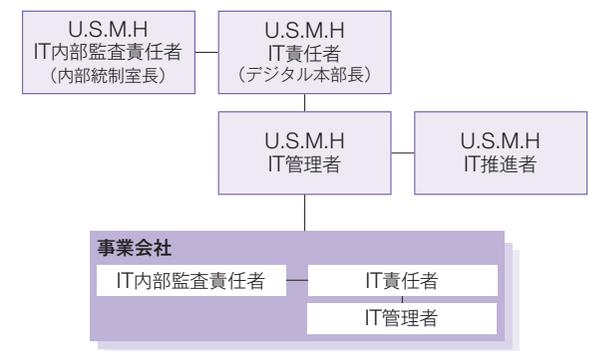
■ 行政との災害対策に関する連携協定について

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」を各都道府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

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



## 9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
<b>損益情報</b>									
営業収益	663,799	684,806	692,248	694,323	691,660	733,850	716,407	708,690	<b>706,657</b>
営業利益	14,024	14,320	14,068	11,811	9,357	19,124	12,155	6,384	<b>6,907</b>
経常利益	13,862	14,185	14,188	12,253	9,627	19,433	12,474	6,536	<b>6,929</b>
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	<b>1,008</b>
<b>財政情報</b>									
純資産	131,664	137,518	139,539	142,326	141,695	148,797	152,238	150,022	<b>150,250</b>
総資産	254,006	256,043	262,047	258,315	261,478	285,090	280,741	278,729	<b>285,505</b>
自己資本比率(%)	51.6	53.6	53.1	54.9	54.0	52.0	54.0	53.7	<b>52.5</b>
有利子負債残高	30,814	32,036	33,727	31,163	29,635	35,828	40,564	43,246	<b>44,876</b>
<b>キャッシュ・フロー状況</b>									
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	<b>21,496</b>
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	△ <b>25,552</b>
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	△ <b>442</b>
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	<b>21,134</b>
<b>株式・株価情報</b>									
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	<b>7.85</b>
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	<b>1,168.73</b>
1株当たり配当金(円)	14	14	16	16	16	18	16	18	<b>16</b>
配当性向(%)	34.6	25.1	27.9	38.7	125.4	26.1	38.2	172.9	<b>203.8</b>
株価収益率: PER(倍)	23.6	18.2	19.2	28.7	67.0	15.4	25.3	107.6	<b>127.3</b>
株価終値	956	1,014	1,100	1,187	855	1,064	1,060	1,120	<b>999</b>
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	<b>0.85</b>
<b>経営指標</b>									
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	<b>0.7</b>
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	<b>2.5</b>
投下資本利益率: ROIC(%)	5.61	5.49	5.28	4.43	3.55	6.73	4.10	2.15	<b>2.30</b>
<b>その他</b>									
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	<b>131,681</b>
総従業員(名)*	27,864	29,192	29,597	29,237	28,905	29,184	29,527	28,375	<b>27,905</b>
新規出店数(店)	30	22	15	13	10	9	8	15	<b>5</b>
期末店舗数(店)	494	503	511	516	519	518	521	529	<b>529</b>

\*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

# 会社情報・株式情報 (2024年2月29日現在)

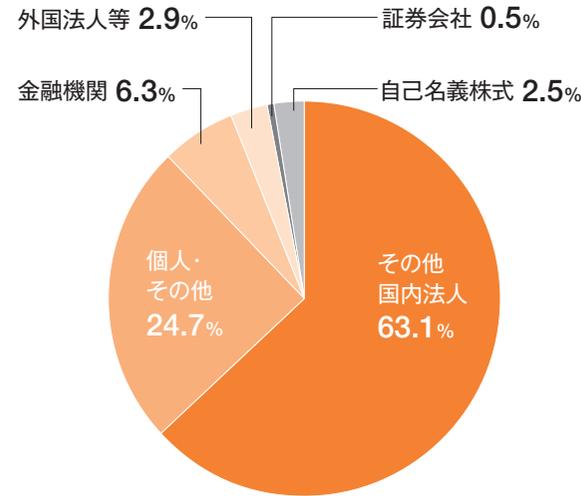
## 概要

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

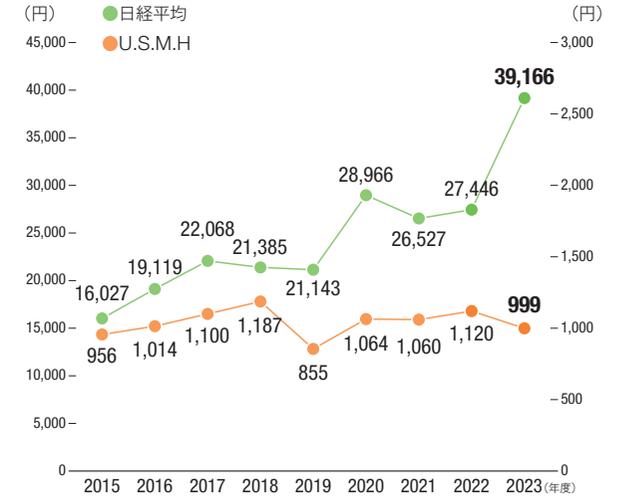
## 株式の状況

発行可能株式総数……………500,000,000株  
 発行済み株式の総数……………131,681,356株  
 株主数……………119,390名

## 所有者別株式保有状況



## 株価推移

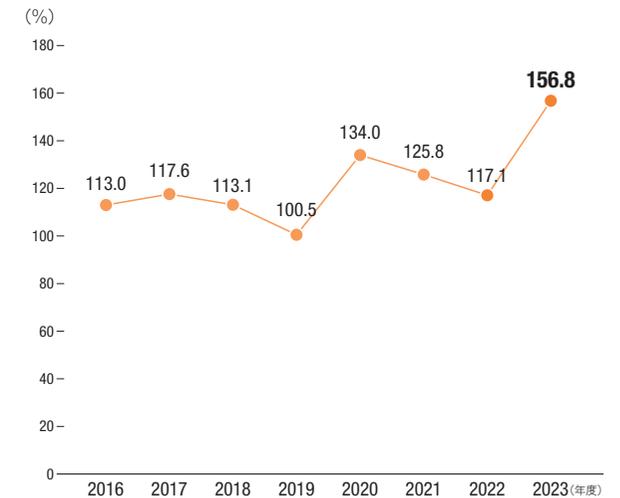


## 大株主

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	52.31
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	5,673	4.41
U.S.M.Hグループ取引先持株会	2,854	2.22
公益財団法人神林留学生奨学会	2,300	1.79
イオン株式会社	1,629	1.26
株式会社日本アクセス	1,528	1.19
国分グループ本社株式会社	1,099	0.85
三菱食品株式会社	1,091	0.84
興和株式会社	1,010	0.78
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	846	0.65

※持株比率は自己株式(3,311,059株)を控除して計算しています。

## 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 株式会社

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

〒101-0029 東京都千代田区神田相生町1番地

TEL: 03-3526-4761 (代表)

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

