



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

統合報告書

2022

2022年2月期



身体は食べたものでできている

You are what you eat.

green growers

グリーン growers



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、永続的に発展（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

CONTENTS

イントロダクション

基本体系	01
目次・編集方針	02
At a Glance	03
価値創造の軌跡	05



価値創造

トップメッセージ	07
中期経営計画と社会持続性との整合	11
サステナビリティ基本方針	12
U.S.M.Hの価値創造モデル	13
U.S.M.Hの経営資源	15
マテリアリティ	17



第3次中期経営計画

第2次中期経営計画の振り返り(2020年度～2022年度)	21
第3次中期経営計画	23
財務戦略	27



サステナビリティ戦略

[環境] 脱炭素とサーキュラーエコノミーの実現	29
[社会] 食の安全と安心	33
持続可能な食のパリューチェーン	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
多様な人材の活躍と働きがいの追求	40
[統治] 企業統治の強化	43



データ

7ヵ年ハイライト	53
会社情報・株式情報	55



編集方針

「統合報告書2022」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永続的な発展を実現していくことを掲げたサステナビリティ基本方針を体系的にまとめたコミュニケーションツールとして作成しています。株主や投資家の皆さま、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向けていきます。

報告対象期間 2021年3月1日～2022年2月28日

※一部対象期間外の情報も掲載しています。

報告対象範囲 ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス（株）および事業会社

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

3社の経営ノウハウをさらに進化させ、グループ全体として新たな価値を創造・提供します。



1945年創業。毎日楽しくお買い物をしていただけるよう生鮮食品を中心とした「マルエツ」、都市部で生活するお客さまをターゲットとした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高品質スーパーマーケット「リンコス」を展開しています。



1961年創業。「人」「食」「生活」「文化」が、商品・サービスを通じて交じり合う、新たなスーパーマーケットのカタチ「BLANDE（ブランデ）」、料理と食生活をご提案する食の専門店「フードスクエア」、鮮度のよい商品と便利さをご提供する店舗「フードマーケット」、エブリデイ・ロー・プライスを追求する価格訴求型店舗「FOOD OFF ストッカー」を展開しています。



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



マックスバリュ関東株式会社

2009年設立。日々の食生活に必要な商品を最大限のバリュ（品質・価格・品揃え・サービス）で提供する「マックスバリュ」、毎日必要な商品が毎日安い・毎日発見のある売場・毎日来たい便利なお店をコンセプトとした「マックスバリュエクスプレス」を展開しています。



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。

2015年3月のU.S.M.H設立以来、事業会社3社はそれぞれの自主自律の経営を尊重しながら、長年培ってきたブランド力を活かして地域に密着したサービスを展開し、U.S.M.Hはお客さまに付加価値として感じていただけるものを新たに創出することを役割として展開してきました。

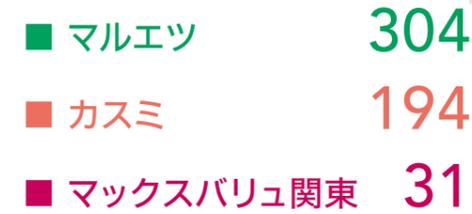
この間、社会・経済・自然など私たちを取り巻く環境は大きく、速く変化し、これにデジタル化の進展が加わり、お客さまのライフスタイルも大きく変化しています。すなわち、「人生100年時代」の中で、お客さまの「食」への期待は、単にカロリーを摂取する生理的欲求のみならず、ウェルビーイングなどの精神的欲求も同時に充足する方向へと変化しています。この変化に対応し、あらゆる人に食を届け、地域に欠かすことのできない存在であり続けるため、私たちは従来のスーパーマーケットの枠を超えて進化していきます。

U.S.M.Hの経営資源

首都圏に合計520店舗以上を展開

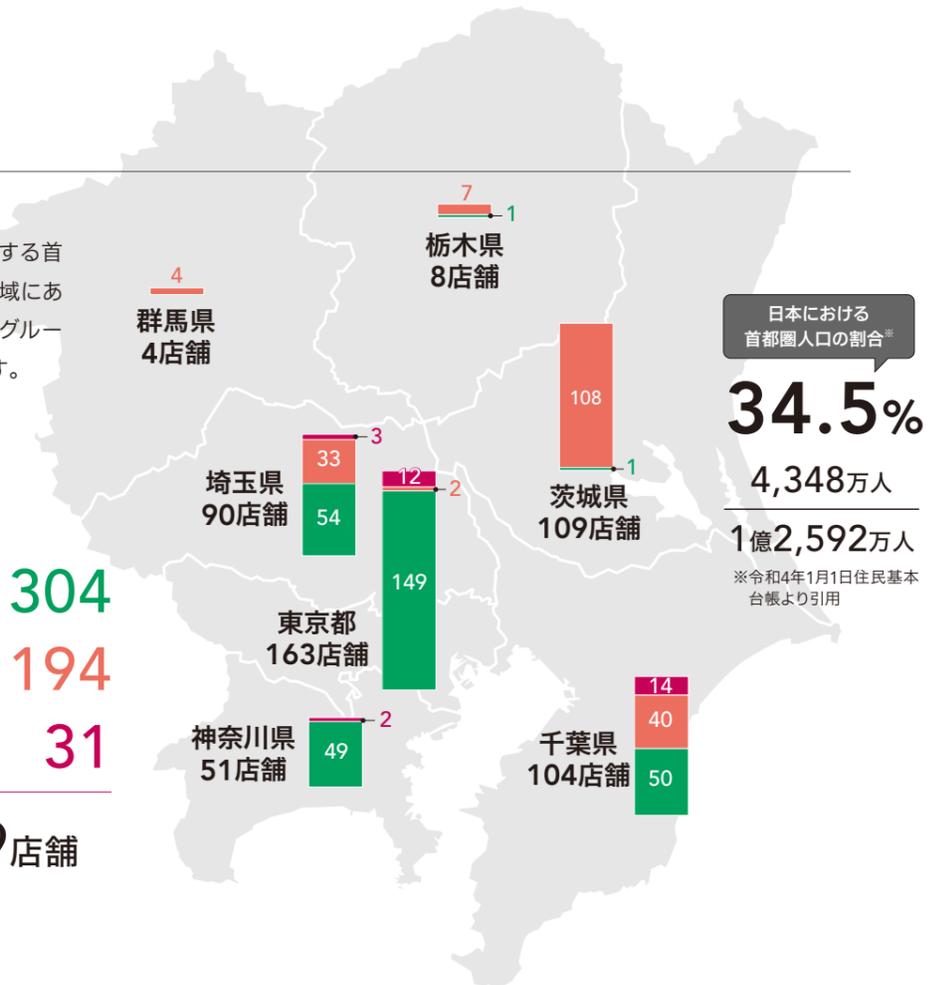
U.S.M.Hグループが営業基盤とする首都圏市場は国内でも人口が多い地域にあり、このような市場の中、U.S.M.Hグループは520店舗以上を展開しています。

店舗ネットワーク



グループ合計：529店舗

※2023年2月末現在



従業員数



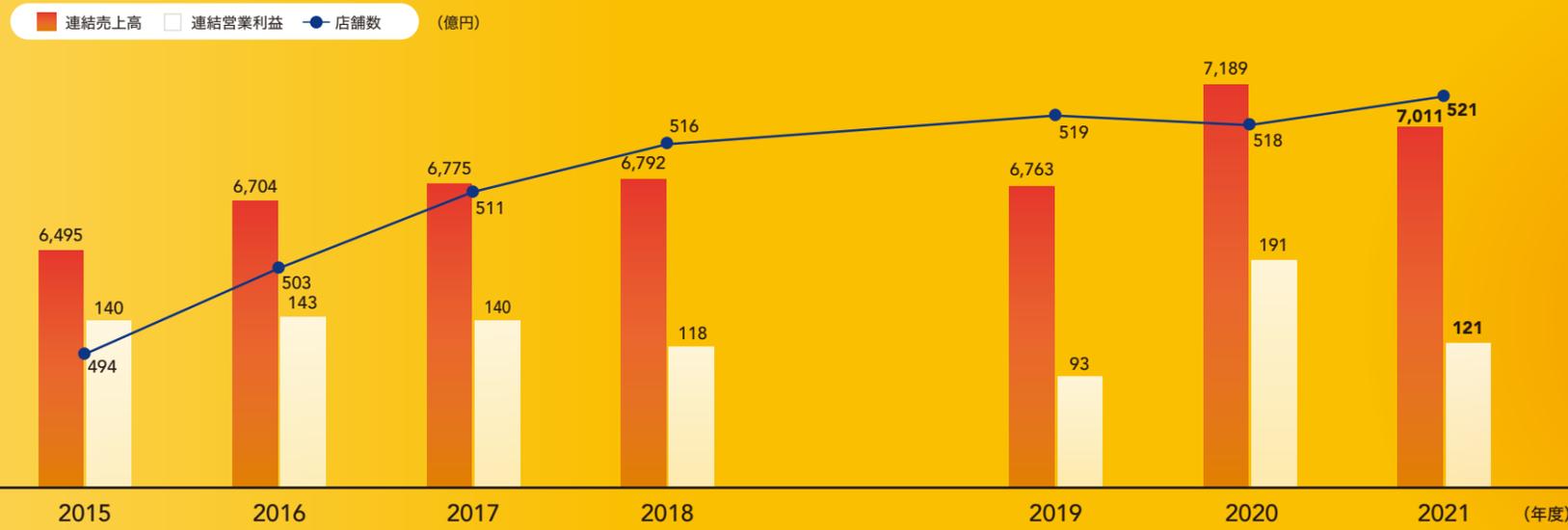
※従業員は2022年2月末人員数で計算
※パートタイマー（パート・アルバイト）は8時間換算・期中平均人員で計算
※グループ合計はホールディングスの従業員を含む

2021年度（2022年2月期）の業績



価値創造の軌跡

「人生100年時代」といわれる中、人口減少、気候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。このような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」をとらえた新しい提供価値の創出を目指し取り組んできました。



2015年3月

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) は、株式会社マルエツ、株式会社カスミおよび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。首都圏でNo.1を目指していた3社が、質・量ともにその市場規模にふさわしい商品・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といった共通認識を持つに至ったことにより実現した経営統合です。

関東1都6県を網羅する店舗網、業界トップクラスの売上規模、1日110万人を超えるお客さま、各店舗の地域とのつながりなど、これら多方面にわたる強さと将来への可能性を武器に、U.S.M.Hは日々、進化し続けています。

2017年10月

プライベートブランド
「eatime」商品発売開始

eatime
THE U.S.M.H QUALITY

3社での共同企画商品や素材などの共同調達を拡大していく中、2017年10月、U.S.M.Hグループ初のプライベートブランド「eatime (イータイム)」の商品を全店で発売開始しました。「eatime」は、おいしさを追求し、さまざまな地域の食文化や地域に根ざした逸品に焦点を当て、高い品質とお手頃価格を目指してお客さまに新しい価値をご提案することがコンセプトです。

2021年3月には、「今日のごはんは、逸品つくろう。」をコンセプトにしたEC専用ミールキットのブランド「eatime chef (イータイムシェフ)」の商品を発売し、今後もこだわりの価値ある商品を品揃え豊かに食卓にお届けします。



2019年10月

オリジナルモバイルアプリ
「Scan&Go ignica」リリース

ignica

「Scan&Go ignica (スキャンアンドゴーイグニカ)」は、お客さまご自身のスマートフォンで商品登録と決済ができ、レジに並ばずにスムーズなお買い物を可能にするアプリです。お客さまの購買行動の把握・分析、販促の実施とともに、スーパーマーケット業界が直面する人材不足を背景に、従業員をレジ業務からより付加価値の高い接客にシフトすることで、お客さまに快適なお買い物を楽しんでいただくことを目的に開発しました。2020年春からの新型コロナウイルス感染症の流行を受け、導入店舗は急拡大。2021年2月には500店舗を超えました。さらに、食品宅配サービス「Online Delivery (オンラインデリバリー)」の機能など、さまざまなお買い物体験ができるサービスを実装しながら、インターネット(オンライン)とリアル店舗(オフライン)を融合させた OMO (Online Merges with Offline) の実現を図り、同アプリを通じたさらなるお買い物体験の向上を進めています。



2022年6月

自社運営の植物工場
「THE TERRABASE」稼働開始

THE TERRABASE

U.S.M.Hは、2022年6月より、株式会社プランテックス(東京都中央区)とともに準備を進めてきた自社植物工場「THE TERRABASE (ザ テラベース)」でのレタスの生産を本格的に開始しました。

衛生管理の徹底による清潔な栽培環境、栽培時の水使用量の低減化。技術の力で食の安全・安心、環境への優しさ、高栄養価を実現しました。加えて、「食の販売者」であるU.S.M.Hが開発・生産・販売と一貫して関与する製造小売モデルにより収穫から販売までの時間が短縮され、超高鮮度なレタスを食卓にお届けできるようになりました。



2022年11月

プライベートブランド「Green Growers」での
植物由来肉商品販売開始

greengrowers

植物(エンドウ豆)由来代替肉の世界的リーディングカンパニー、米国BEYOND MEAT社と日本における独占販売契約を締結し、同社商品の販売を開始しました。

同社商品は、サステナビリティやウェルビーイングに配慮した商品のプライベートブランド「Green Growers (グリーン growers)」の商品として販売しています。

「Green Growers」は体にも環境にも優しい「ウェルビーイング」の実現を目指します。



新しい スーパーマーケットの カタチ

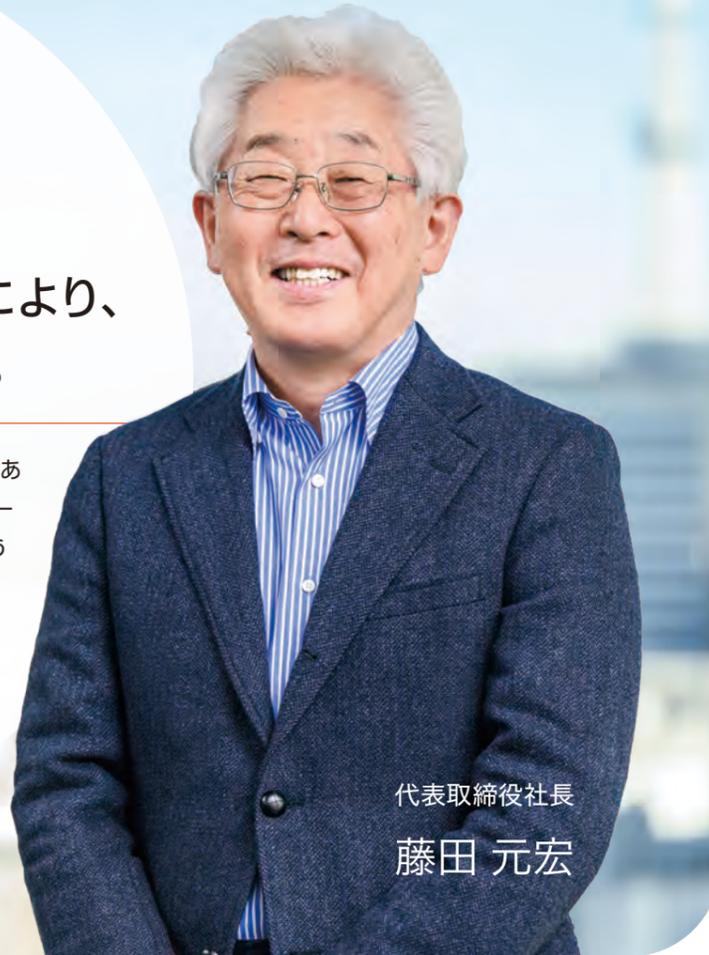
店舗は、最も重要なお客さまとの接点の場です。変化する時代に合った新たなスーパーマーケットのカタチを模索する取り組みとして、2020年10月の「マックスバリュ おゆみ野店」リニューアルオープンから新たな取り組みを少しずつ実装して検証を重ね、デジタルの開発とも同期をとりながら、2021年2月の「マルエツ 船橋三山店」オープンを経て、2022年2月のカスミの「BLANDE つくば並木店」へと新しいスーパーマーケットのプロトタイプを進化を図っています。



トップメッセージ

スーパーマーケットの これからを見据えて、 多くの集い、結びつきにより、 価値創造を追求します。

スーパーマーケットが大きな転換点を迎えつつある今、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス（U.S.M.H）グループは、どのような戦略のもとで、いかなる未来を目指していくのか——。新たな中期経営計画の狙いや価値創造について、グループ経営の指揮を執る藤田元宏がご説明します。



代表取締役社長
藤田 元宏

さらなる成長を目指す

3つのエンジン

2023年度から、U.S.M.Hグループの新たな中期経営計画が始動しました。将来のありたい姿を徹底的に考え抜いたこの計画のもと、私たちは3つの成長エンジンを回すことで、これまでのスーパーマーケットの枠を超え、価値創造と持続的な事業成長を追求していきます。

これからどう変わっていくのか、正念場を迎えたスーパーマーケット

人口減少や少子高齢化の影響が私たちの生活において顕在化する中、新型コロナウイルス感染症のパンデミックや国際情勢の変動に端を発した世界的なサプライチェーンの混乱が続いています。さらに、自然破壊の進行や天候異変などと相まって、輸入資源・原材料の高騰を招き、出口の見えないインフレに覆われた消費市場へと変化が進んでいます。スーパーマーケットは今後どう変わっていくのか、私たちは考えねばならない正念場を迎えました。

そうした環境下、消費市場では、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う行動制限により大きな打撃を受けた外食産業を起点に、デリバリーやテイクアウトといった新たな市場をつくり出そうとする動きも見られました。

私たちスーパーマーケットにとっても、今の事業環境を

悲観するのではなく、新たな領域に一步を踏み出す絶好の機会ととらえています。お客さまの「豊かで健康的な食生活の提供」や「地域の発展と繁栄を願い、地域に深く根ざした企業となる」という経営理念に立ち戻り、視野を広げてさらなる進化と成長を遂げるためにどう変わっていくべきかを熟慮する時だと考えます。

人口減少や少子高齢化の進展、医療技術の進化などにより、お客さまのライフスタイルや価値観は多様化しています。それらに真摯に寄り添い、単にモノを消費するだけでは満たされない欲求にも目を配りながら、新たな価値を創造し続け、お客さまとの確かな関係性を築いていければ、自ずと道は開けるはずで

U.S.M.H これまでの道のり ～ 第2次中期経営計画 ～

当社は、2015年にマルエツ、カスミ、マックスバリュ関東の3社がU.S.M.Hのもとに経営統合して誕生しました。事業会社各社の自主経営を枠組みとした統合効果の創出、新たな組織運営を模索する期間を経て、2017年度より、連結会社の一体感の醸成と規模によるシナジー効果を追い求める第1次中期経営計画をスタートさせました。この期間は、急速なデジタルの進化・普及により消費行動の変化とEコマースの拡大に直面し、定量的・定性的成果を創出したものの、一方で既存のビジネスモデルや店舗の形態に限界が見て取れる状況となりました。

そこで2020年度に始動した第2次中期経営計画では、コスト構造、店舗の形態、働き方とサービスを、デジタルを基盤に変革していくことを目標に掲げ、組織横断の取り組みを主体に推進する体制を構築することとしました。無

人レジやスマホ決済、オンラインデリバリー、デジタル販促など、オリジナリティを特徴とするアウトプットと海外オフショアでの開発体制の確立により、それらを店舗に集約して試行する取り組みが具現化しました。

業績面では、コロナ禍の影響もあり、2020年度および2021年度は計画を上回る結果となりましたが、第2次中期経営計画の最終年度にあたる2022年度は、ウィズコロナのライフスタイルを手探りする中、さまざまな環境変化による輸入資源や原材料の高騰、燃料費や電気料金の値上げが想定を大きく超える水準となったことにより、営業利益 63億円 47.5ポイントの減益と大変厳しい結果となりました。

第3次中期経営計画 ～ Beyond Supermarket ～

2023年度からスタートする第3次中期経営計画は、1年以上の時間をかけて、経営陣と現場の若手メンバーにより組織したプロジェクトで、「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、消費者の変化や市場動向の予測などを加味し、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。

こうしたプロセスによりたどり着いたのは、関東地方に520店を超える店舗を有し、年間3.8億人を超えるお客さまが来店される当社がサステナブルな存在として活かされ続けるには、地域を構成する生活者・文化・産業・コミュニティ、そして従業員とその家族に対して、ウェルビーイングに対する強い信念を持ち、独自の価値を創造し続けることで、地域とともに成長していく企業へと転換を図らなければならないということでした。

そこで第3次中期経営計画では、①商品と店舗の変革を通じて既存のスーパーマーケット事業の再定義と活性化を実現すること（第1エンジン）、②OMO*1に本格的に取り組み店舗外の収益を拡大すること（第2エンジン）、③これまで蓄積してきたデジタルの知財などを活かしてB to Bなどビジネス領域の拡大を図ること（第3エンジン）、これら3つのエンジンの確立を目指す活動を進めていきます。

こうした取り組みは、私たちにとってこれまでのスーパーマーケットの歴史と概念を尊重しつつ、これまでの存在を超える姿を実現するものであり、まさに「Beyond Supermarket」を目指す道程を歩んでいく決意を表したものです。

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

第1エンジン 商品と店舗の変革

第1エンジンは、店舗の変革と商品の変革をお客さまとの接点である店舗に集中投入し、店舗をこれまでと異なるフォーマットにして活性化する取り組みです。デジタルの進化によって生まれるサービスは今後も増え続け、お客さまの選択肢の広がりにより買い物の形が多様化していくと予想されます。そうした中、当社はこれまで開発に注力してきたさまざまなデジタルの成果物を基盤として、お客さまが自らの事情に合わせて買い物を独自のスタイルにア

レンジできる接点としての店舗を実現していきたいと考えています。また、そこで展開する商品は、独自の価値を持つプライベートブランドや、サプライチェーン全体をデザインする（SPF*2）ことによって生まれた商品を数多く品揃えし、商品面でも差別化が実現できる店舗へと生まれ変わることを目指していきます。

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

第2エンジン》》》アウトサイドデジタル (店舗外収益の拡大)

第2エンジンは、これから活性化を図っていく店舗ネットワークと商品調達力を、自社で開発するデジタルの仕組みを用いて融合を進め、店舗の外に収益を求めていく取り組みです。この取り組みを構成するチャンネルは、これまで実験と検証を続けてきたオンラインデリバリー、無人店舗、移動スーパー、デリバリー専門企業とのコラボレーションなどで、これらを統合し拡大を図っていくことにより、スーパーマーケットが考えるOMOを実装していく計画

です。それぞれのチャンネルごとには、オンラインデリバリーでは既存のネットスーパーにマーケットプレイスや生産地直送などの要素を加えて、総合EC化を目指します。さらに、他企業の工場や事業所などから要請を数多くいただいている無人店舗ではその拠点拡大に注力するほか、各地域の行政機関やコミュニティとの連携を伴う移動スーパーでは、これまでのノウハウと知見を活かして拠点拡大を進めていくことにより成長を促進していきます。

第3エンジン》》》ビジネス領域の拡大 (事業領域外収益の獲得)

第3エンジンは、自社で開発し現場での試行錯誤を繰り返して知財化したシステムや、外部企業とのパートナーシップにより構築した当社独自の事業モデルなどを、その意義と価値観を共有できる相手先と新たな関係性を築くことによって、新たな収益を創造していく取り組みです。世界規模のインフレや環境問題への対応などが企業経営において喫緊の課題となり顕在化している中、グループ発足時の理念である「結びつき」やSDGs社会における「パートナーシップ」の思想に立ち戻り、これまでの事業領域に

とらわれない領域の開拓を目指します。この取り組みの始動段階での構成は、「ignica (イグニカ)」ブランドで開発してきたデジタルソフトウェアやデバイス、植物由来肉を製造・開発する米国のBEYOND MEAT社とのパートナーシップを起点とした商品開発、株式会社プランテックスと協働の取り組みによる植物工場「THE TERRABASE (ザ テラベース)」の運営ノウハウによる植物工場ネットワークの構築などとなります。

企業の存在意義と重要課題 (マテリアリティ)

中期経営計画のさまざまな取り組みが、近視眼的で表面的なものに止まることを回避し社会の要請に応えるも

のとするために、その検討と並行して、当社の存在意義と果たすべき社会的責任に関する根源的な思想と価値観、課題認識と行動指針、目標と計画などを議論しまとめたものが、当社グループの価値創造プロセス (P.13参照) と価値創造に向けて優先的に取り組むべき重要課題 (マテリアリティ) です。この決定にあたっては、社内の議論に加え、外部評価機関の評価項目と当社の実態 (ポジション)、社外有識者の意見などを総合的に判断し、広く社会の理解を得られるものとするべく努めました。

当社が掲げるマテリアリティは、右表 (P.10参照) 6つのテーマに集約される14の項目により構成されるものとなります。



マテリアリティテーマ/マテリアリティ項目

テーマ		マテリアリティ項目
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 ② 廃棄物の削減と再生利用の推進
	食の安全と安心	③ 食の安全への対応 ④ 責任あるマーケティングとラベリング
	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 ⑥ 人権の尊重
S (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	⑦ 豊かで楽しい生活の提案 ⑧ 人々の健康への貢献 ⑨ 地域との共生 ⑩ 顧客とのつながり
	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 ⑫ 人財の多様性とインクルージョンの実現
	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 ⑭ プライバシー保護とデータセキュリティ
G (統治)	企業統治の強化	

「人財」こそが価値創造の源泉

少子高齢化が叫ばれる中、近年の消費市場は全体を牽引する世代が若返り、新型コロナウイルスの感染拡大によるライフスタイルの変化とも相まって、これまでと異なる多様な価値観による消費行動により、大きな変化が起きています。さらに、このような消費市場の変化の波をとらえ、デジタルを駆使した新たな勢力が市場に参入し、シェアを奪い合う過酷な環境へと急速に移行が始まっています。これまで、数多くの店舗を有し、標準化され同質化した商品やサービスと、規模のメリットを活かしたマーチャンダイジングでシェアの拡大を図り成長してきたスーパーマーケットにとって、これまでの標準化・同質化の殻を破り、多様化する消費行動に柔軟に寄り添うことができる体質へと転換していくことが喫緊の課題となっています。当社グループには、優れた能力や幅広い経験を有するおよそ3万人の仲間が働いています。直面する課題に向き合い、価値創造により持続的な成長を遂げていくには、こうした

仲間たちの資質や魅力を活かすと同時に、さまざまな知識や経験を持つ人が集い、多様性を高められる経営体制をつくっていくことが重要です。

働く一人ひとりのすばらしい能力や経験は周囲にいる人々の意欲をも活性化し、各人が知恵を寄せ合い、それを皆で高め合うことで、お客さまにとっての新たな価値創造が促されます。だからこそ、組織にダイナミズムを生み出す原動力となる人財が集い、その多様な能力や個性を存分に発揮できる組織であること、そして、そこで働きたいという人々がさらに集まってくるような組織であることが、これからの「Beyond Supermarket」に向けた価値創造に不可欠です。そうした組織づくりを通じて、多様な人財、お客さま、地域のお取引先さまが「集い」「結びつく」企業グループに発展させていくことで、経営理念の実現を目指していきます。

“結びつき”を深めてさらなる成長へ――

U.S.M.Hが誕生して7年、当社は「融合」から「融和」へ、そして「新たな企業体」へと一歩ずつその歩みを進めてきました。しかし昨年、不確実性が高く先の予測が困難な時代を迎える中で、事業構造やコスト構造の変革に向けた私たちの取り組みは、まだその出口を見出すに至っていません。

しかし、そうした時代であるからこそ、一人ひとりの従業員とともに、さまざまな「結びつき」を追求し、細やかなコミュニケーションに努め、すべてのステークホルダー

の皆さまとの結びつきを深めていくことが重要であると考えています。

そのたゆまぬ営みの中で、私たちは従業員やお客さま、お取引先さまが自ずと集い、寄り添う「場」となって、地球環境の保全や地域の発展と繁栄、そして事業の持続的成長を目指してまいります。ステークホルダーの皆さまには、今後も変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

中期経営計画と社会的持続性との整合

As Is ~これまで~

計画推進にあたって不可抗力となりうる環境問題、社会持続性問題に無防備

- 電気料金の高騰、省エネ問題への対応
- 廃プラ、脱プラ問題への対応
- 排出そのものが問われるCO₂問題
- フードロス
- 食料資源の枯渇、第一次産業の衰退
- 低い食料自給率問題

抜本的対応には
持続的な取り組みと
時間を要する

「対症療法」に
終始

To be ~これから~

すべてのステークホルダーとの価値観を共有した関係性がイノベーションには必須



社会性に対する思想とビジネスの関係を整合していく必要性の高まり

当社の基本理念実現の根幹となる
サステナビリティ基本方針を策定

サステナビリティ基本方針

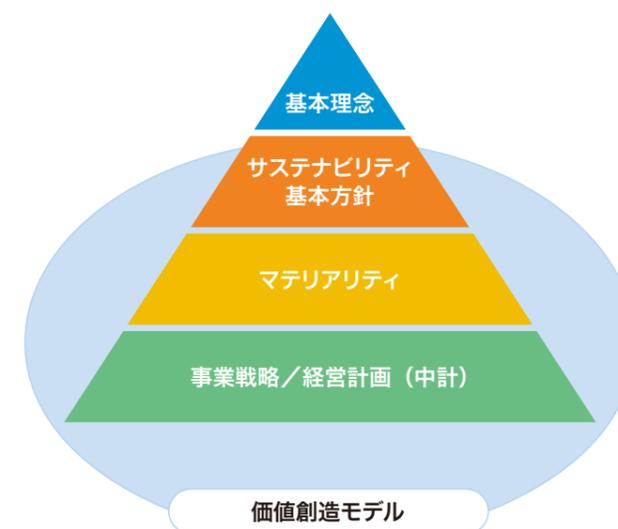
基本的な考え方

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していくとともに、持続可能な循環型社会の実現に貢献し、「豊かさ」「楽しさ」「健康」などの新たな価値を提供していくことのできる、食に関する事業の創造と革新に向けて、グループの総力を結集して取り組んでまいります。

経営理念・ビジョンとサステナビリティ方針の関係図



当社の存在意義・目的

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。

基本理念に基づき、**企業と社会の持続可能性**に関する基本的な考え方を示した方針

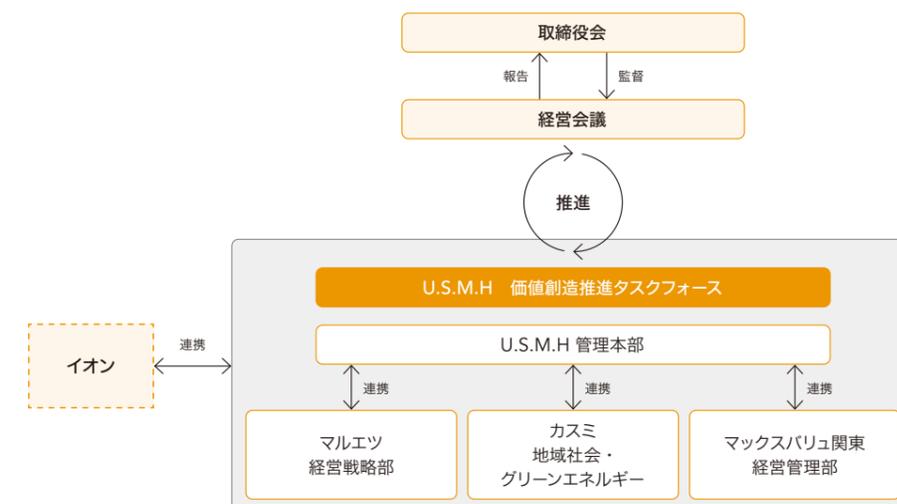
基本方針を踏まえ、具体的に取り組む**経営の重要課題**

理念や方針、重要課題を実現するための**具体的な戦略・施策**

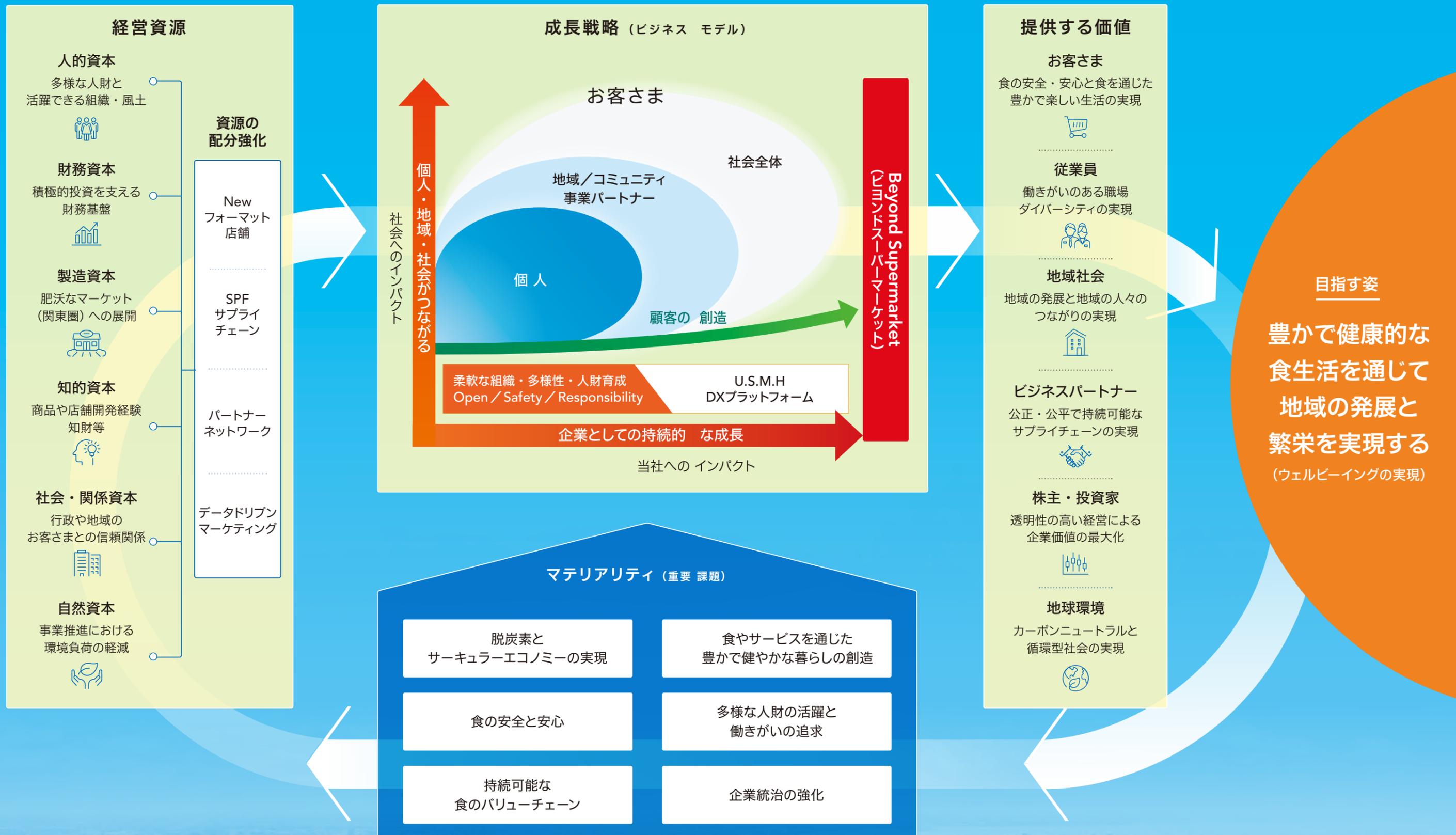
基本理念、基本方針、マテリアリティ、事業戦略に基づく企業の中長期的な**「価値創造」の全体像**を表現したもの

サステナビリティ推進体制

- サステナビリティ推進の執行機関として、経営会議の下に「価値創造推進タスクフォース」を設置 (予定)
- タスクフォースが中心となり、グループ各社と実務連携し取り組み推進と各種モニタリングを実施
- 内容は経営会議と共有し、重要事項については取締役会にも報告
- イオンのサステナビリティ所管部門とも連携し、各種取り組みを効果的に推進していく



U.S.M.Hの価値創造モデル



外部環境 社会の変化

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

地政学的リスクの高まりによる
サプライチェーンの不安定化

U.S.M.Hの経営資源

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

多様な人材と活躍できる組織・風土

- 従業員数 (8時間換算) : 29,527名
- 本社女性管理職比率 : 11.8%
- 協働と創発 : 4社をまたぐ10のプロジェクト



財務資本

積極的投資を支える財務基盤

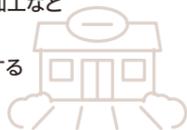
- 営業キャッシュ・フロー : 160億円
- 自己資本比率 : 54.0%
- 総資産 : 2,807億円
- 売上高 : 7,011億円



製造資本

肥沃なマーケット (関東圏) への展開

- [店舗網]** 520店を超え関東1都6県に立地する店舗
- 100坪から1000坪までの多様な店舗フォーマット
- オフィス内無人店舗、買物困難地域への移動スーパーなどの多様な店舗形態
- [商品供給]** デリカ商品、野菜サラダ、精肉加工など複数の製造子会社、GreenGrowersレタスを製造する植物工場



知的資本

商品や店舗開発経験、知財など

- 自社グループオリジナルブランドの拡充「eatime」(2022年度末現在 累計187 SKU)
- 「eatime chef」(料理人・管理栄養士監修レシピ入り食材)
- デジタルブランド「ignica (イグニカ)」
主なサービス「Scan&Go」「Online Delivery」「ignica Signage Service」「ignica POS」
- オープン・イノベーション・ラボ「AKIBA Runway」の設置



社会・関係資本

行政や地域のお客さまとの信頼関係

- 2021年度 年間総利用客数 3.8億人
- 地域包括連携協定 (カスミ) 23自治体
- 子ども食堂を応援 (マルエツ) 累計寄付額 5,800万円



自然資本

事業推進における環境負荷の軽減

- 水の節約
2021年度使用量 : 2020年度比 95.0%
- 資源店頭回収リサイクルの推進 : 約4,700トン
- 太陽光のエネルギー利用
33店舗で太陽光発電実施 (2022年2月末現在)
- 環境に配慮した原材料
全店でのレジ袋有料販売、カトラリーのバイオマス化を実施 (2023年2月末現在)



「経営資源」のさらなる強化

当社は、これからの社会の要請を適切にとらえ直し、地域の生活者であるお客さまから信頼を寄せいただける存在であり続けるために、会社を変革し、地域に必要なインフラとしての存在意義の確立と持続性の確保のための基盤づくりに取り組んできました。

2023年度から始まる第3次中期経営計画では、こうしたこれまでの経営資源に加えて、下記の経営資源を一層強化していきます。

NEWフォーマット店舗

- カスタマージャーニーに寄り添い、オンラインとオフラインを融合する店舗環境と人材が提供するサービスが一体となり、価値を提供し続けていきます。
- 仕組み化された付加価値創造のオペレーションにMH*1を集中投入できる店舗システムを目指します。

SPF サプライチェーン

- 「Green Growers」をはじめとするSPF*2の取り組みや「商品の変革」によって、Freshさを実感できる商品を提供し続けます。
 - THE TERRABASE
 - BEYOND MEAT®
- 「商品の変革」として新規開発商品、PB*3、SPFを全体の40~50%に引き上げていきます。

パートナーネットワーク

- 外部に存在する技術やアイデアなどの経営資源を内部に取り込むために、「パートナーシップ型」をオープンイノベーションチームの活動により推進します。
- 長期間にわたって共同研究や開発を続ける「共生型」で新たな価値を創造し続けます。

データドリブンマーケティング

- 戦略実行のために必要となる社内資源を活かすために、求められる人材のケイパビリティ分析、ES (従業員満足度) 実態などの情報収集を推進します。
- 情報の可視化、データドリブンを重視し、デジタルマーケティングおよびブランディングを推進します。

*1 MH (Man Hour) : すべての作業を1人で行ったと仮定した場合の作業時間を表す単位

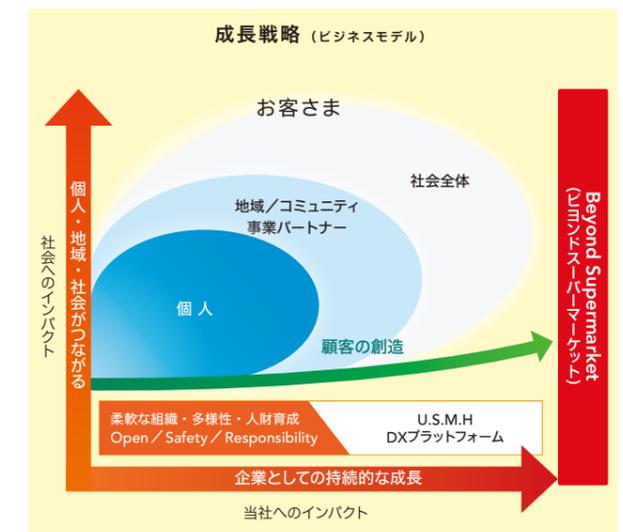
*2 SPF (Specialty store retailer of Private label Foods) : 食品の生産・流通・販売を一体化したビジネスモデル

*3 PB (Private Brand) : 小売店・卸売業者が企画し、独自ブランドで販売する商品

次なるスーパーマーケットを目指して

- 多様化するお客さまのニーズや、地球環境の保全、コーポレート・ガバナンスなど社会からの要請がある中、持続的に企業価値が向上するために、当社は「どうありたいのか」という根源的な問いに向き合い、サステナブルな将来像を徹底的に考えてきました。

- U.S.M.Hが目指す「Beyond Supermarket」の基本的な考え方は、「顧客の創造」により「お客さま」の範囲を社会全体に広げていくことです。店舗に来店されるお客さまだけでなく、ネットスーパーやECなど店舗外でお買い物をされるお客さまのさらなる拡大や、新規ビジネスによる法人のお客さまとのBtoB取引などを構想しています。当社がハブとなり、個人・地域・社会のお客さまをつなぐ役割を果たすことで、豊かでサステナブルな社会の実現に貢献するとともに、企業としての成長を達成していきます。



マテリアリティ

マテリアリティ（重要課題）の抽出

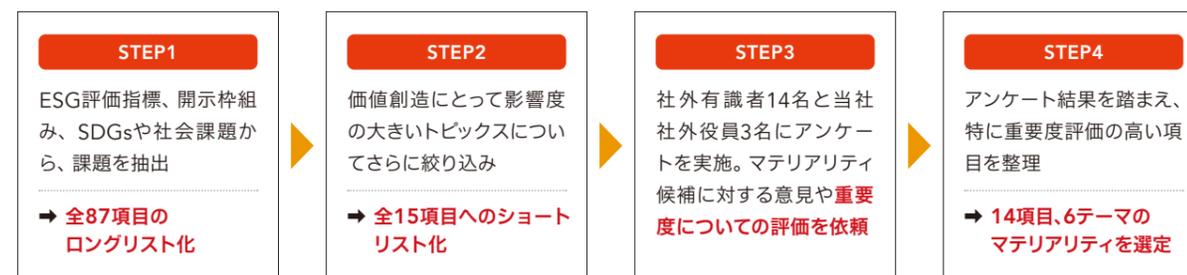
当社へのESG評価機関の評価は、全産業との比較では厳しい評価

- ▶ 食品小売業は、S（社会）やE（環境）への影響度が大きい業界
- ▶ 評価は、公開情報により判断されるため、ESGの取り組みに加えて開示が必要

グローバルでの社会意識の変化を受け、当社の活動における重要性が高いと考えられる項目

- ▶ サプライチェーンマネジメント
- ▶ 栄養と健康における取り組み
- ▶ 人的資本マネジメント

マテリアリティの選定プロセス



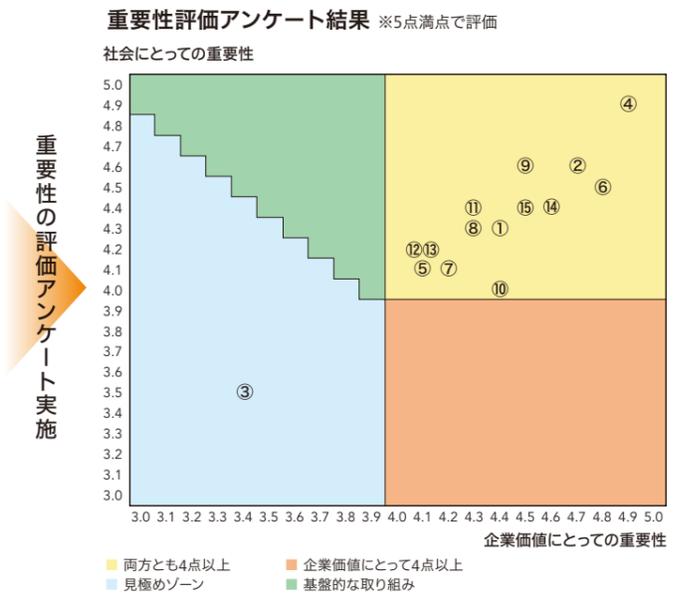
社外有識者からのご意見と重要度評価

選定プロセスのSTEP3において、社外有識者14名と当社社外取締役3名に対して、当社のマテリアリティ候補項目についてのアンケートを実施し、ご意見をいただきました。

社外有識者（14名）のアンケートコメントサマリー

投資家 <ul style="list-style-type: none"> 安全・安心に関するブランドマネジメントの重要性の高まり フードロス問題への取り組みに対する期待 雇用や環境への早期の対応と目標値やその進捗の開示、コミュニケーションに対する要請 	異業種・専門家 <ul style="list-style-type: none"> 地域との共生の領域には大きな変革の余地がある 新たなビジネスモデル、新市場の創造に期待する ステークホルダーにわかりやすい将来像を提示するべき 地域の雇用を担うことと食のインフラとしての機能をどう果たしていくのかを具体的にすべき
学識経験者 <ul style="list-style-type: none"> オゾン層破壊につながる冷媒フロンへの転換問題が食品低温流通業界の課題 消費と生産をつなぐ地域完結型循環モデルの構築に店舗におけるガバナンスの視点を持つべき 多店舗展開であるがゆえの地域との連携策を環境のみに終始せず人権や多様性への積極的な姿勢が求められる 女性の活躍推進において実効性を高める取り組みが必要 	消費者団体 <ul style="list-style-type: none"> 地域の課題への積極的なアクセスが必要 農水産物の振興に対する貢献と、食品の安定的な生産・提供に関する取り組みが必要 地域の消費者との信頼関係を一層強固にする取り組みが求められる 高齢者に対するさまざまな施策展開に期待
取引先 <ul style="list-style-type: none"> 取引先としても環境や持続可能性の問題には取り組んでおり、小売との協業によってしか解決を見い出せない問題も多い 環境への影響、食の安全・安心、地域社会への貢献、人権対応、ガバナンスの強化などが優先課題 	

選定項目	社会	企業価値
E (環境)		
① カーボンニュートラルの実現	4.3	4.4
② 廃棄物の削減と再生利用の推進	4.6	4.7
③ 生物多様性の保全	3.5	3.4
S (社会)		
④ 食の安全への対応	4.9	4.9
⑤ 責任あるマーケティングとラベリング	4.1	4.1
⑥ 食の安定的な調達と供給	4.5	4.8
⑦ 豊かで楽しい生活の提案	4.1	4.2
⑧ 人々の健康への貢献	4.3	4.3
⑨ 地域との共生	4.6	4.5
⑩ 顧客とのつながり	4.0	4.4
⑪ 働きがいとやりがい	4.4	4.3
⑫ 人財の多様性とインクルージョンの実現	4.2	4.1
⑬ 人権の尊重	4.2	4.1
G (統治)		
⑭ コーポレート・ガバナンスとリスクマネジメント	4.4	4.6
⑮ プライバシー保護とデータセキュリティ	4.4	4.5



外部評価機関の分析結果をもとに社外有識者アンケートを実施し、社会にとっての重要性と企業評価のいずれにも重要性の高い課題を当社グループの重要課題と位置づけ。「生物多様性の保全」は除外。

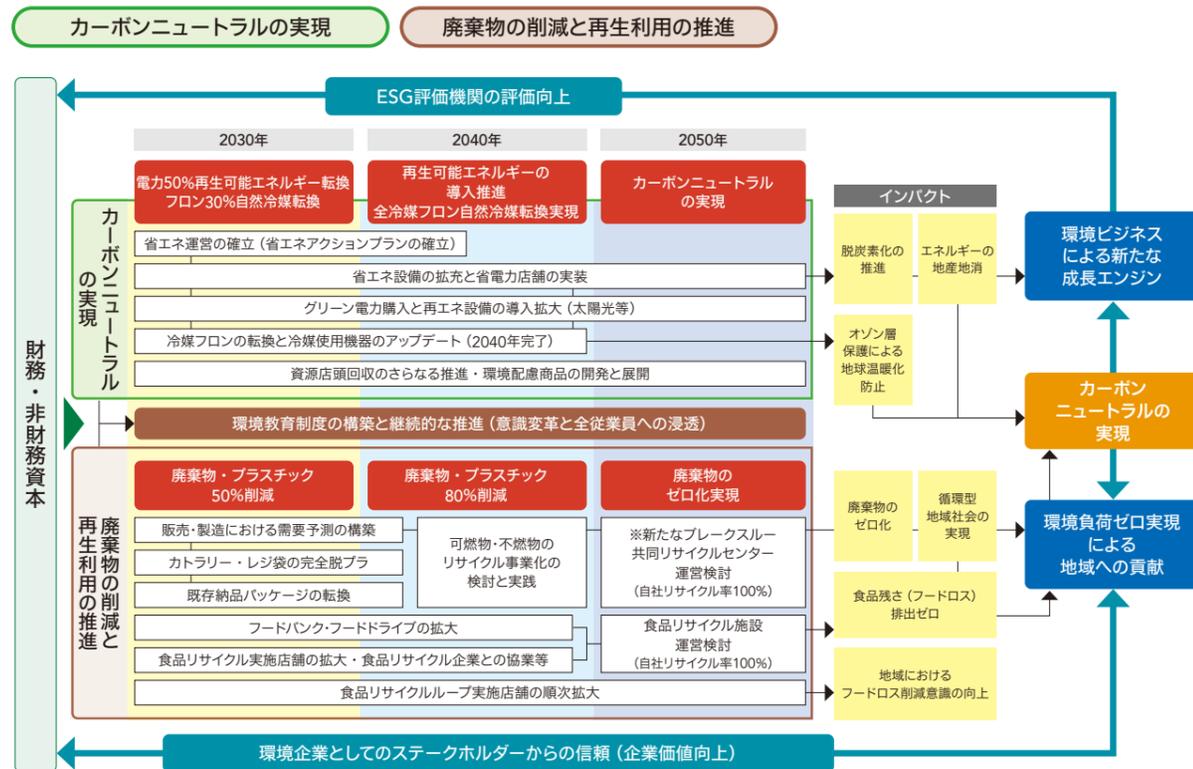
マテリアリティ（重要課題）の特定

当社が目指す「Beyond Supermarket」による価値創造に向けて、中長期観点で取り組む必要がある重要課題を外部評価機関の分析結果や社外有識者のご意見なども取り入れ、下記の6テーマ14項目のマテリアリティ（重要課題）として特定

マテリアリティテーマ/マテリアリティ項目

	テーマ	マテリアリティ項目
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
		② 廃棄物の削減と再生利用の推進
	食の安全と安心	③ 食の安全への対応
S (社会)	持続可能な食のパリューチェーン	④ 責任あるマーケティングとラベリング
		⑤ 食の安定的な調達と供給
	食やサービスを通じた豊かで健やかな暮らしの創造	⑥ 人権の尊重
		⑦ 豊かで楽しい生活の提案
		⑧ 人々の健康への貢献
	多様な人財の活躍と働きがいの追求	⑨ 地域との共生
		⑩ 顧客とのつながり
G (統治)	企業統治の強化	⑪ 働きがいとやりがい
		⑫ 人財の多様性とインクルージョンの実現
		⑬ コーポレート・ガバナンスとリスクマネジメント
		⑭ プライバシー保護とデータセキュリティ

マテリアリティに基づく成果の創出



当社グループは環境分野におけるマテリアリティ（重要課題）として「カーボンニュートラルの実現」と「廃棄物の削減と再生利用の推進」を掲げています。店舗のCO₂排出の大半を占める電気使用量と冷媒フロンによるCO₂排出の削減を進めます。また、世界的な課題であるフードロスを中心とした廃棄物の削減を進め、将来的なカーボンニュートラル、循環型地域社会の実現を目指します。

カーボンニュートラルの実現

主な取り組み

- 省エネ、再エネ
- ・店舗の省エネ運営（電力デマンドの抑制ほか）
- ・省エネ設備への転換（高効率の空調や冷蔵ケース）
- ・太陽光発電拡大（創エネ）、グリーン電力への転換（再エネ）
- 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



カーボンニュートラルに向けたU.S.M.HのCO₂削減目標

2030年	2040年	2050年
店舗使用電力の再生可能エネルギー化、フロンの自然冷媒への転換などの取り組みを強化し、CO ₂ 排出量を15万トン削減する（2013年対比）	店舗の排出CO ₂ を総量でゼロ化し、フロンの自然冷媒への転換を完了することでCO ₂ 排出量を20万トン削減する	カーボンニュートラルの実現へ

廃棄物の削減と再生利用の推進

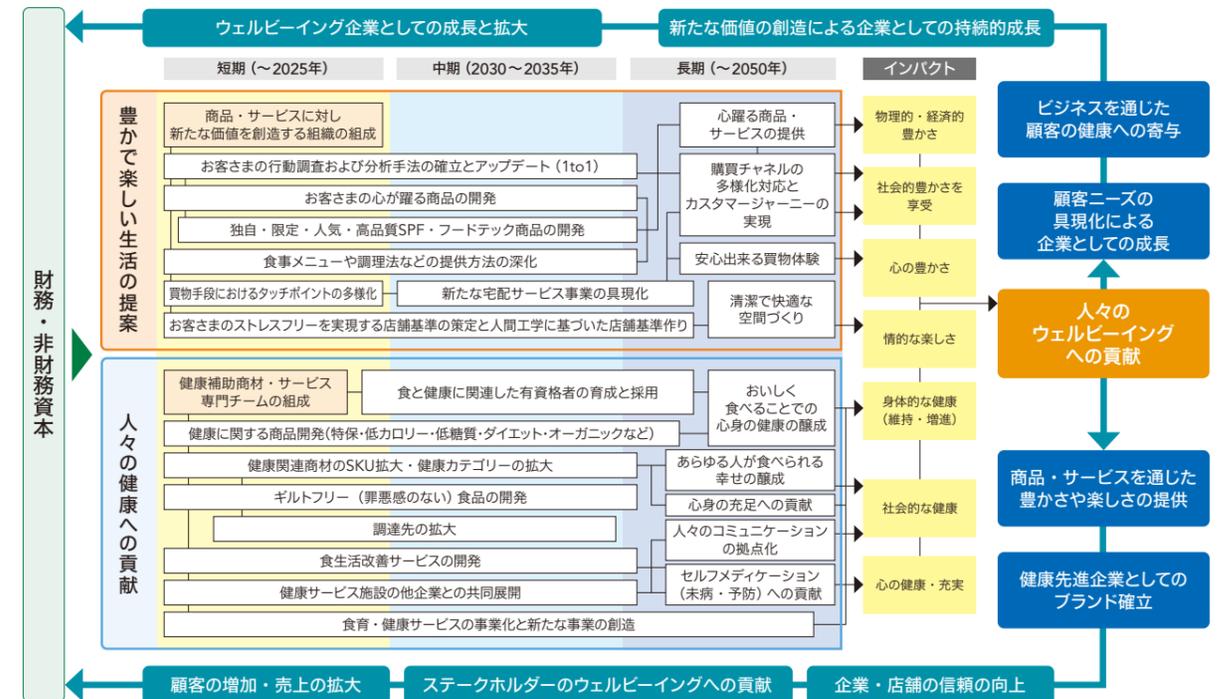
主な取り組み

- 一般廃棄物・プラスチック削減の取り組み
- ・カトラリー・レジ袋の脱プラ化、利用辞退の促進
- ・環境配慮型容器、包装への転換
- ・資源の店頭回収の拡大
- ・ダンボール、発泡スチロール箱等のリサイクル推進
- ・サプライチェーン全体でのCO₂削減に向けた取り組みの推進
- フードロス削減の取り組み
- ・販売、製造における食品廃棄物の削減
- ・食品リサイクルループ認証店舗の拡大
- ・フードバンク、フードドライブの取り組みの拡大
- ・加工食品の納品期限の見直し（1/2ルール採用）

このマテリアリティに取り組むことが、脱炭素化の推進やオゾン層の保護、エネルギーの地産地消、廃棄物のゼロ化などにつながると考えます。当社は地域のお客さまとともに、この取り組みを今後さらに推進していきます。

豊かで楽しい生活の提案

人々の健康への貢献



当社グループは当社をご利用いただくことによって、人々が「豊かで楽しい」かつ長く「健康」な生活が続けられるような提案が今後必須の取り組みであることを認識し、「豊かで楽しい生活の提案」「人々の健康への貢献」をマテリアリティ（重要課題）としました。この取り組みを推進することにより、商品やサービスを通じて、人々のウェルビーイングへの貢献を目指します。

豊かで楽しい生活の提案

～お客さまの心が躍る商品の開発やサービスの提供～

商品やサービスにおける新たな価値を創造し、お客さまのニーズにお応えしうる商品やお買い物における新たなサービスの具現化を進めていきます。また、お客さまが快適にお買い物ができるよう、ストレスフリーを実現する店舗づくりをさらに進め、お買い物におけるさまざまな豊かさや楽しさを提供していきます。



人々の健康への貢献

～健康食材の開発と拡大、食育・健康サービスのさらなる深化～

当社は健康をキーワードとした商品づくりやサービスを推進し、健康食材の開発と拡大を進めます。さらに現在取り組んでいる食育活動、健康・食生活改善サービスを深化させ、人々の健康の維持、増進に貢献していきます。

このマテリアリティに取り組むことが、お客さまにとって物理的・社会的な豊かさや心の豊かさ、さらには情的な楽しさ、身体的・社会的な健康、心の充足感を生み出すことにつながると考えます。このような人々のウェルビーイングにつながる取り組みを今後さらに強化、拡大を進めていきます。

第2次中期経営計画の振り返り (2020年度～2022年度)

2020年度から始動した第2次中期経営計画では、コスト構造、店舗の形態、働き方とサービスを、デジタルを基盤に変革していくことを目標に掲げ、事業会社間の組織横断の取り組みを主体とした推進体制の構築と成果の創出に取り組みました。

第2次中期経営計画の基本方針

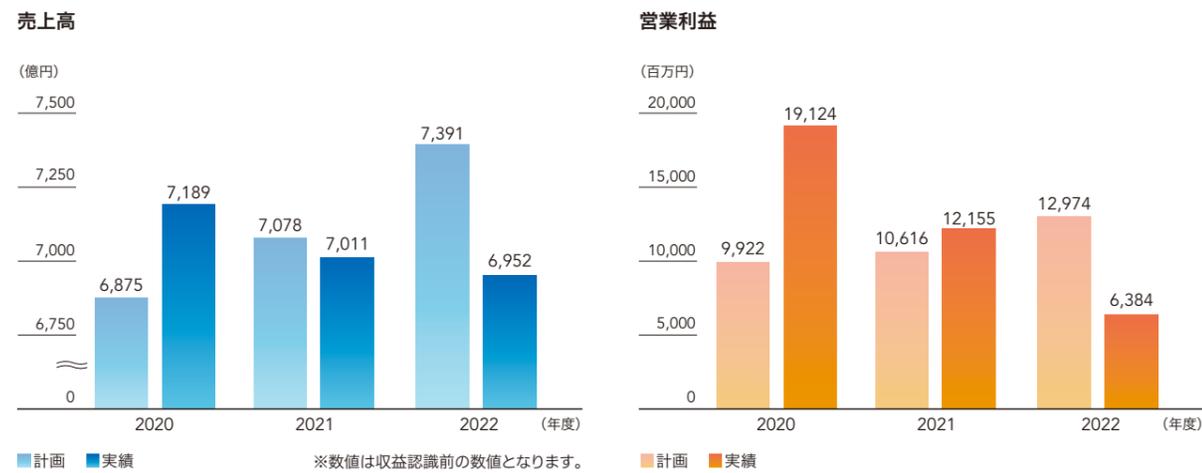
デジタルを基盤とした構造改革を推進し、次代の礎を築く
「あらゆる人に食を届ける」をめざして、協働と創発をくりかえす



デジタル改革／新たなデジタル基盤

オープンな企業風土・戦略志向のリーダーシップ

業績結果概要



- 新型コロナウイルス感染症の影響による販売点数やお客さま数の増加が2020年度の伸長を牽引
- 大幅な増収に甘んじ商品やサービスは陳腐化
- 既存の品揃えでの競争から抜け出すことができず、地域ごとの食品販売シェアダウンへ
- 2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響を割り引くと計画に若干の上振れ水準
- 売上総利益率の上昇による営業利益の押し上げ
- 構造改革による継続的な成長の健全性には課題を残す

施策と結果

コスト改革 → コスト構造の健全性を高める → 販管費は計画値を下回るも、新店や活性化の抑制による成長性・生産性に影響

フォーマット改革① → 独自性・ブランド価値を高める → デジタルによる店舗機能の拡張とロイヤリティが向上



「Scan&Go」



デジタルサイネージ



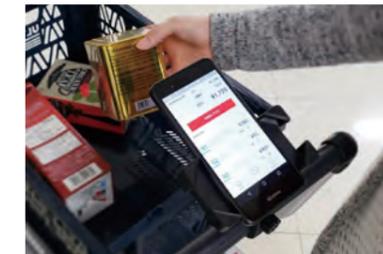
自社植物工場「THE TERRABASE」

フォーマット改革② → カスタマージャーニーのデザインを可能にする → 注文・ピック&バック・配送・受け取りなどのジャーニーは400ルートの購買方法を実現

ワークスタイル改革 → タッチポイントの提供価値を高める → レジ決済のデジタル化への移行
顧客接点の店内作業への移行



セルフレジ



「Scan&Go」決済



セルフチェックアウト

デジタル基盤開発 → 知財資産の蓄積を図る → デジタル変革の行動プロセスを知財として認識して蓄積を図り、将来の収益化へ備える

第2次中期経営計画の総括



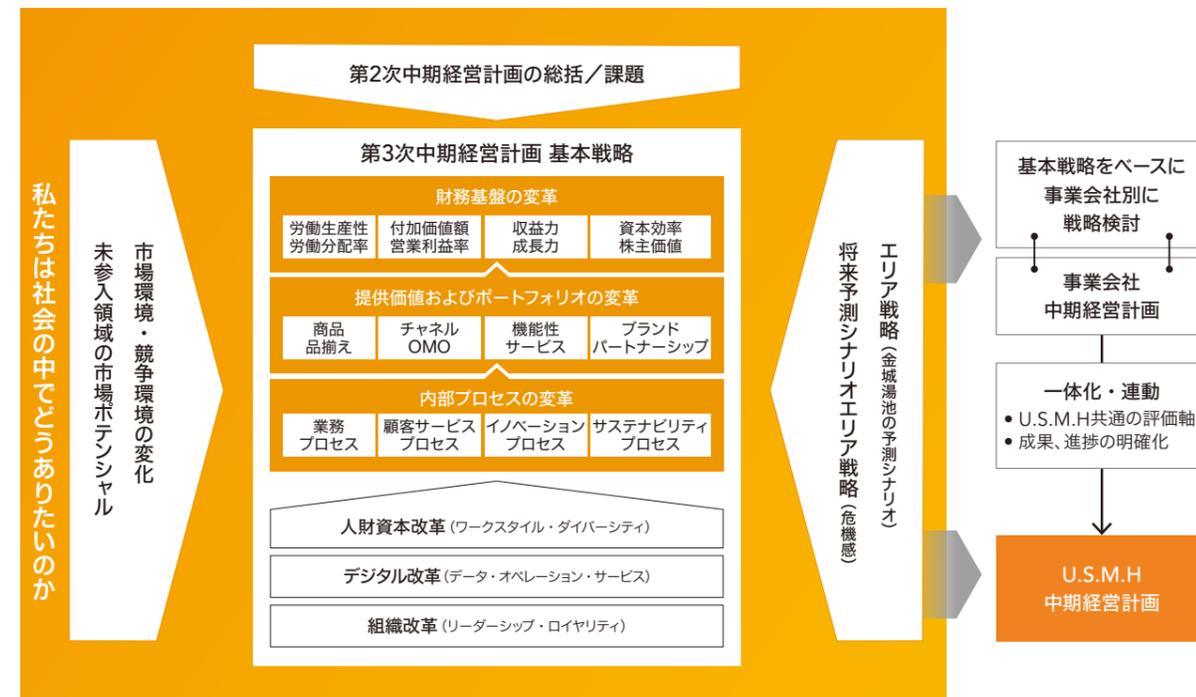
第3次中期経営計画の策定プロセスにおける問題

- ① 価値創造のための内部プロセスとKPIの共有
- ② U.S.M.H.をハブとした新規取り組み、シーズ探索、転換の検討、意思決定への強い関与による情報共有と意識改革
- ③ 全体戦略の体系化とKPIの厳格管理、責任の明確化

第3次中期経営計画 (2023年度～2025年度)

2023年度からスタートする第3次中期経営計画では、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、消費者の変化や市場動向の予測などを加味し、事業会社ごとの議論を踏まえながら、サステナブルな将来像を徹底的に考え、その取り組みを具体化しました。

第3次中期経営計画全体ストラクチャー



策定の背景

足元の経営環境は厳しい状況に変わりはありませんが、このような環境だからこそ、さまざまな視点で物事を考えなくてはならない機会とらえています。

これまで私たちが想定してきたお客さま像は変化し、地球環境を保全するというエコロジーを意識されたり、人権や多様性を尊重するということまでをも視野に入れていらっしゃるお客さまが増えています。

こうした中、私たちはこれまでと同じようなビジネス、同じようなお客さまの想定でよいのだろうかという根源的な問いに向き合い、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のかを考え尽くし、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。

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

第2次中期期間で取り組んできた構造改革では、いまだ持続的な成長が見通せる経営体質への脱皮が図れていません。

中期経営計画 策定方針



目標数値の設定

第3次中計の目標は、事業環境が不透明で見通しにくいことから、既存店の営業を前提に客数や客単価の伸長からその水準を求めるのではなく、新たな領域への取り組みによる成果に重点を置く組み立てをしています。

目標数値設定の起点

- 想定以上の為替変動
- エネルギーコスト上昇
- 物価上昇

売上高

7,500億円
(2025年度)

営業利益

220億円
(2025年度)

投資計画

250億円
(年度平均)

第1エンジン

(店舗収益の拡大)

- 当社グループは、わが国最大かつ今後も成長の見込める肥沃なマーケットである首都圏に、520超の店舗を有し、約29,000人の従業員がお客様の豊かで楽しい生活を食の提供を通じて支えるインフラでありたいと考えます。
- 重要なアセットである第1エンジンは、店舗の変革と商品の変革をお客さまとの接点である店舗に集中投入し、店舗をこれまでとは異なるフォーマットにして活性化する取り組みを推進していきます。

商品の変革

商品は「伸長」「安定」「変化」の3領域に分類し、事業会社では“進化”を、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス（U.S.M.H）では“探索”を追求し変革を続けていきます。

店舗の変革

店舗は、デジタルを活用したオペレーション改革を推進し、カスタマージャーニーに寄り添ったOMOの環境整備をし続けていきます。



価値ある商品

事業会社のカスミが2022年2月に茨城県つくば市に「BLANDE 研究学園店」をオープン。買い物を通して新たな職の体験を提供する「Food Specialty Store」がテーマの新業態の実験店舗

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



魅力ある店舗

第2エンジン

(店舗外収益の拡大)

- 新型コロナウイルス感染症の流行を契機にデリバリーやテイクアウト機能が伸長し、内食・外食の間に新たな市場が形成されました。さらに、食品ECはライフラインとして評価され、買物の必須のスタイルとして、存在を確立しました。
- このようなことから、第2エンジンは、活性化を図っていく店舗ネットワークと商品調達力を自社で開発するデジタルサービスによりさらなる買い物体験を創造する取り組みです。

アウトサイドデジタル戦略

OMOへの転換は、お客様の来店を前提とする店舗主体の営業を質的に変容することであり、リアルとオンラインの融合は、経営全般の変革を意味することから、最大の経営課題であります。

これまでの自社の食品中心であるネットスーパーから、非日常の食品や日用雑貨などを含め、多様な企業が参画するマーケットプレイスを実現するオンラインデリバリーへの進化を追求していきます。

オンラインデリバリー

移動スーパーマーケット・無人店舗

マーケットプレイス・ミールキットほか

売上高 400億円規模に
(2025年度)

事業会社のマルエツは「smart petit (スマート プチ)」、カスミは「オフィススマートショップ」の無人店舗をそれぞれの出店エリアで展開。市役所やオフィスなど出店店舗数を拡大中。



第3エンジン

(ビジネス領域の拡大)

- 世界規模のインフレは、一過性の変化ではないと認識しており、収益成長の補完や投資原資の確保などの観点から、新たな収益を求め、ビジネス領域の拡大は重要な経営課題です。
- 第3エンジンは、自社で開発し現場で試行錯誤を繰り返して知財化したシステムや、外部企業とのパートナーシップによりつくり上げられた当社独自の事業モデルなどを新たな顧客に提供する取り組みです。

新ビジネス開発

当社がこれまでに開発した「ignica」のDXサービスツール、プランテックス株式会社との協業による植物工場「THE TERRABASE」、プラントベースフードの「BEYOND MEAT®」など、独自性のあるサービスや商品を保守管理・品質管理の機能を有する事業として推進していきます。

ignica
DX
サービスツール



- Scan&Go
- Online Delivery
- ignica Signage Service
- ignica POS

THE TERRABASE
Collaboration



植物工場の設立および運営、生産管理のノウハウ

BEYOND MEAT
Collaboration



食品メーカーとの協業によるBEYOND MEAT®の商品開発、フード業界企業への原料提供

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など）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います。

このような環境のもと、スーパーマーケット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も、有利子負債を抑制する財務規律を強化しながら、最適資本構成を追求していきます。

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います。今後も財務基盤の安全性を踏まえながら、オーガニックな投資（店舗など）に加え、新たな分野への投資を強化し、成長のための投資と株主還元のパランスをとりながら財務の健全性を両立させ、目標とするROE6%を達成していきます。

第3次中期経営計画の主な指標

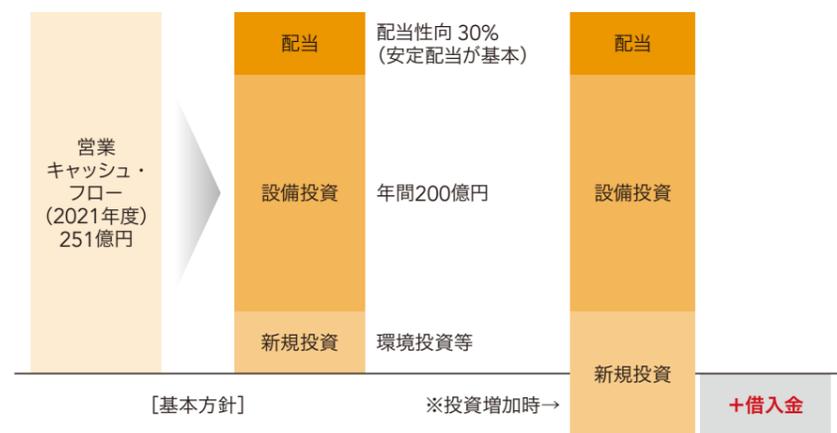
3カ年平均値 (百万円、%)	第2次 中期経営計画		第3次 中期経営計画
	計画 (3カ年平均)	実績 (3カ年平均)	2025年計画
営業収益	722,281	734,209	750,000
営業利益	11,726	12,555	22,000
D/Eレシオ	0.3	0.3	0.3
配当性向	54.5	41.2	35.0
ROE	6.0	3.5	6.0

キャッシュ・アロケーション

当社では、創出した営業キャッシュ・フローは、新店や既存店の改装などオーガニックな成長に充当するとともに、事業変革に向けたDX基盤の整備や新規事業の創出に充当しています。基本的には、営業キャッシュ・フローの範囲内での配分とし、投資目的を分類したうえでその配分

を設定し、グループ全体の投資額を決定しています。なお、中長期にわたる先行投資などもあり、営業キャッシュ・フローを上回る場合は、借入金などで充当しながら、安定した株主配当に努めていきます。

キャッシュ・アロケーションイメージ図

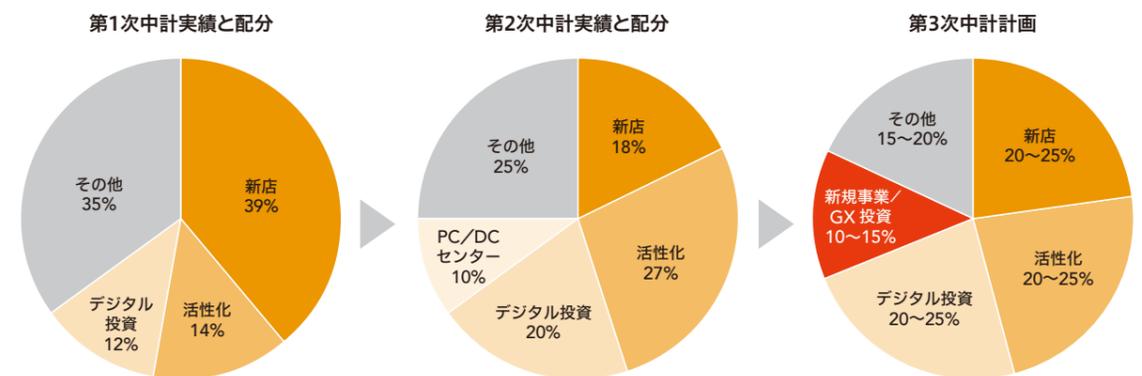


成長投資戦略

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います。そのため、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（サプライチェーンなどを含む）、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

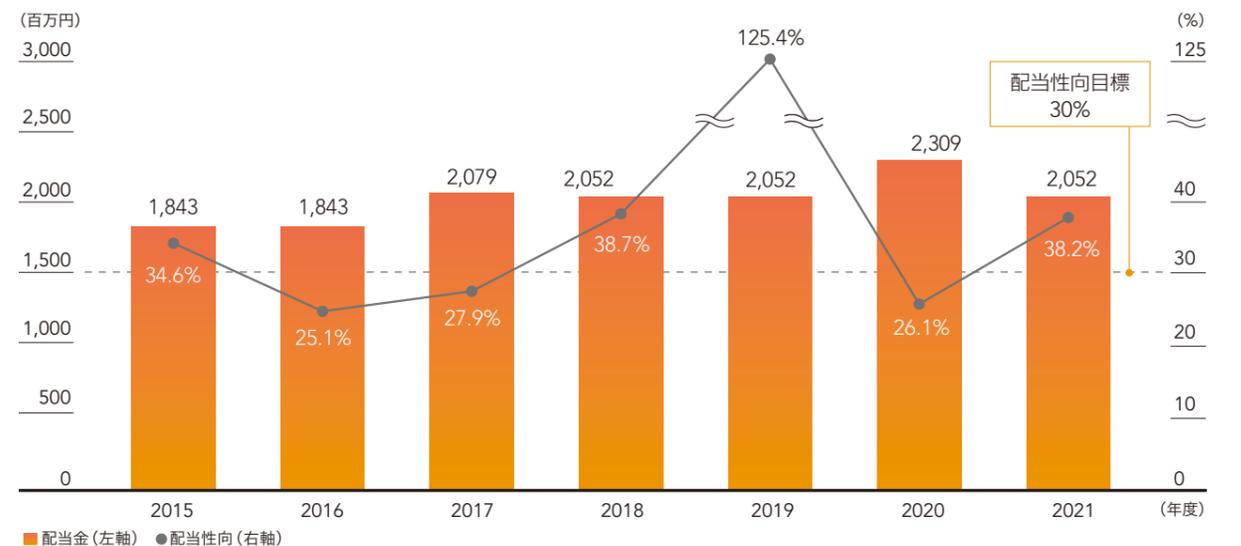


株主還元方針

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%を基本にしながらも、安定的な配当を行うことを方針としています。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いきます。

配当金の推移





環境

マテリアリティテーマ

脱炭素とサーキュラーエコノミーの実現

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。

環境基本方針

ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングスは環境問題が地球的規模の重要な課題であることを認識し健全な事業活動を通じて、社会・経済の発展、地域との共生による持続可能な循環型社会を目指し、グループの総力を結集し地球環境保全に努めます。

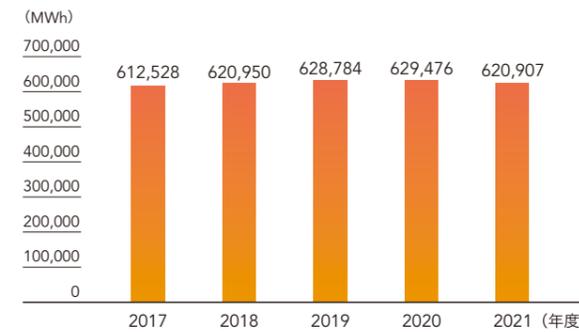
- ① 事業活動を通じて、省資源、省エネルギーに積極的に取り組みます。
- ② 環境に配慮した商品、資材の開発と普及に取り組みます。
- ③ 廃棄物の減量化とリデュース・リユース・リサイクルを推進します。
- ④ 地域における環境保全活動に貢献し、地域との調和に努めます。
- ⑤ この方針に従業員に周知徹底し、従業員一人ひとりの環境保全に対する心を育み、全社的なレベル、全従業員参加の取り組みとします。
- ⑥ この方針は社内外に公表し、積極的な情報提供に努めます。

マテリアリティと長期目標

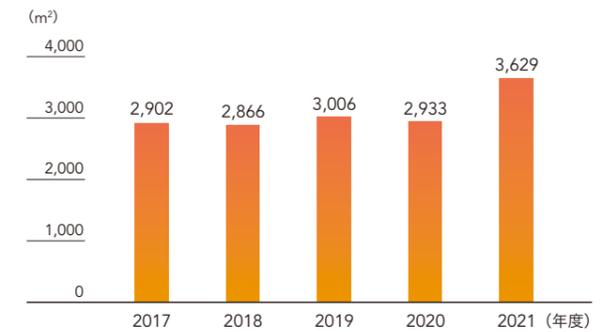
テーマ	脱炭素とサーキュラーエコノミーの実現	
マテリアリティ	カーボンニュートラルの実現	廃棄物の削減と再生利用の推進
U.S.M.Hの考え方	2030年：店舗使用電力の50%を再生可能エネルギーに転換し政府目標のCO ₂ 46%削減を達成 2040年：店舗の排出CO ₂ を総量でゼロにする 2050年：サプライチェーン全体のCO ₂ 排出量をゼロにする努力を継続	・廃棄物の削減と資源回収、リサイクルの取り組み継続強化 
目標	2030年：店舗におけるCO ₂ 排出量を2013年比15万トン削減 2050年：カーボンニュートラルの実現	2030年：廃棄物・プラスチック50%削減 2050年：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

事業活動による環境パフォーマンス(過去5年の推移)

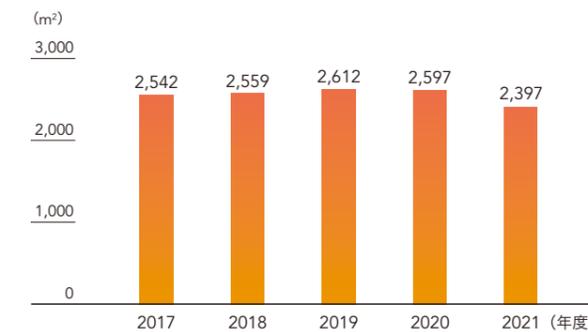
電気使用量 (各事業会社合計)



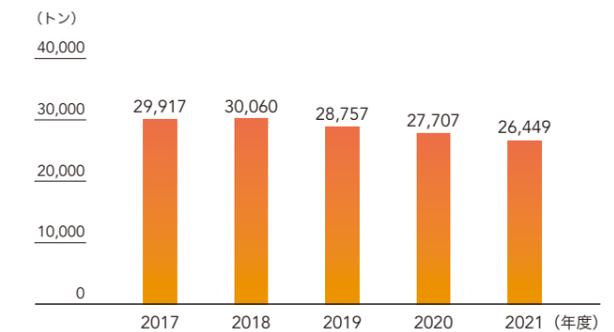
ガス使用量 (各事業会社合計)



水道使用量 (各事業会社合計)



廃棄物排出量 (各事業会社合計)



カーボンニュートラルの実現(気候変動対応)

基本的な考え方

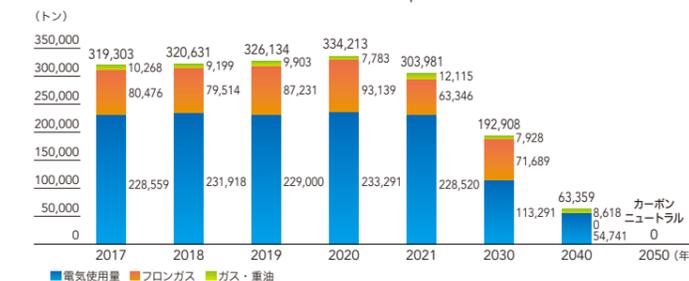
当社は営業活動における電気、ガス、冷媒フロンなどにより、CO₂を年間38万トン(一般家庭年間排出量の14万軒分)を排出しながら、お客さまに商品・サービスを提供しています。

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CO₂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、CO₂削減を推進していきます。また、フードロスゼロ化の実現もカーボンニュートラルにつながり、当社のビジネスモデルの維持・発展、地域におけるレピュテーションの維持・向上のためにも極めて重要であると考えます。

GHG排出量の推移と削減目標 ※対象範囲Scope1・2



気候変動対応の取り組み

- ① 省エネ運営の確立 (省エネアクション)
- ② 省エネ設備の拡充と省電力店舗の実装
- ③ 再生可能エネルギーの導入推進
- ④ フロンの自然冷媒化推進とノンフロン機器への転換

+

ペットボトルなど資源の店頭回収、食品残さのリサイクル活動によるオフセットの取り組み強化

廃棄物の削減と再生利用の推進（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（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、2050年度：循環型地域社会の実現

主要な取り組み

- ①カトラリー・レジ袋の完全脱プラスチック化、利用辞退の促進
- ②環境配慮型容器包装への転換
- ③資源の店頭回収の拡大
- ④ダンボール・発泡スチロール箱などのリサイクル推進
- ⑤サプライチェーン全体でのCO₂削減に向けた取り組みの推進



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、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。

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。



カスミリサイクルセンターにおけるリサイクル活動



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ペール化し、リサイクル素材でフルーツパックなどに生まれ変わります。

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
- ④加工食品の納品期限の見直し（1/2ルールの採用）

実績 2021年10月、群馬県のカスミ店舗において、分別した食品循環資源を店舗の惣菜の一部に再利用する食品リサイクルループに取り組み、農林水産大臣ならびに環境大臣による食品リサイクル法に基づく「再生利用事業計画」の認定を受けました。

この取り組みの特例として、収集運搬業者は認定店舗の地域の食品循環資源をリサイクルプラントに運ぶことができ、収集運搬ルートが効率化が促進されます。

今後は、出店エリアにおける食品リサイクルループの取り組みを進めていきます。

取り組み店舗の事例



カスミ大泉店（群馬県おら邑楽郡）で分別した食品循環資源を収集運搬業者（沢口運輸株式会社）が保冷車で運搬し、再生利用事業者（有限会社高尾商店）に搬入して飼料化します。養鶏場（サンエッグファーム株式会社）ではその配合飼料を給餌した鶏から採卵し、その卵をゆで卵に加工して、カスミ店舗でゆで卵入弁当などを製造販売しています。



社会

マテリアリティテーマ

食の安全と安心

基本的な考え方

食を提供する企業として、お客さまに安全・安心な商品をお届けすることは、U.S.M.Hの使命であると考えています。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	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

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

食の安全への対応

社内品質・安全管理体制

U.S.M.Hの事業会社では、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

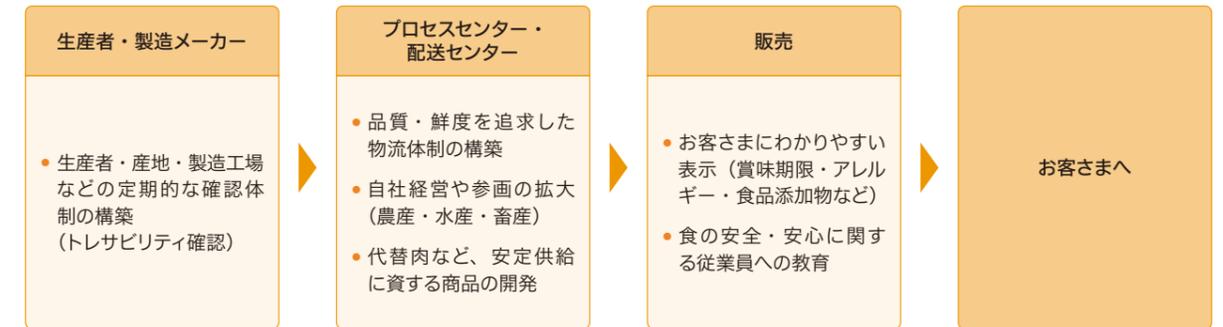
- 食品安全マネジメントシステム「ISO22000」の取得（マルエツ）
- 品質マネジメントシステム「ISO9001」の取得（カスミ）
- 放射性自主検査結果の公表



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

U.S.M.H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

U.S.M.Hは、食を提供する企業として、お客さまに安心できる商品やサービスを適切に提供することは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

いては法令を遵守のうえ、お客さまに正しい情報をお伝えし、ラベリングは事実に基づき、お客さまに有益な情報をわかりやすく伝えるよう努めます。

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（ハラル・ヴィーガンなど）
- ⑥ 協力企業との正しい情報の共有



マテリアリティテーマ

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。

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	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・販売推進	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

U.S.M.Hでは、お客さまへ食を安定的にお届けすること、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

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

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

U.S.M.H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。

人権に関する基本的な考え方

U.S.M.H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、当社に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

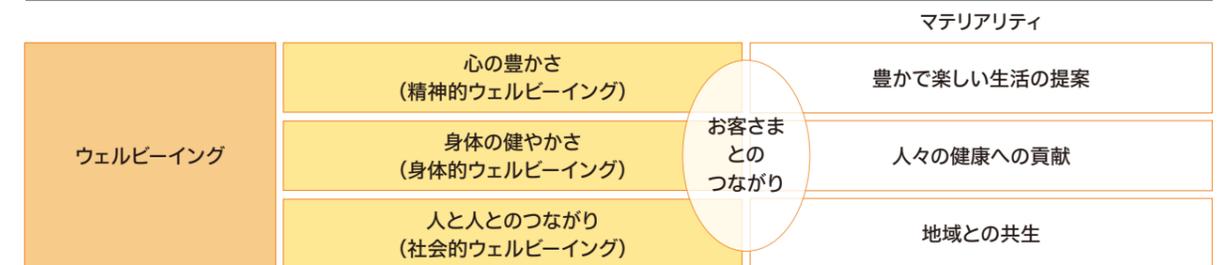
マテリアリティテーマ

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

U.S.M.H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)。
- U.S.M.H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決めました。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。

目標

- ① お客さま満足度やリピーター率
- ② 健康関連商品・サービスの売上構成比
- ③ タッチポイントの数やカスタマージャーニーのパターン数
- ④ 自治体との提携事業数

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。U.S.M.H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。

2022年にオープンした「買い物体験型店舗」



マルエツ 板橋南町店



BLANDE 研究学園店



マックスバリュエクスプレス 幕張店

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

U.S.M.Hの考える
新しいスーパーマーケット
お買い物为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よい空間

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

BLANDEの取り組み



豊富で新鮮なお魚をお客さまのご要望に応じて調理加工します。



BLANDEでは量り売りのワインやチーズを試飲・試食しながら専門スタッフとの対話をお楽しみいただけます。



eatime

「食の時間を、おいしさはもちろん、発見や幸せを感じる“いい時間”に。食を通して“いい時間”をお届けしたい——そんな思いを込めて「eat」と「time」を合わせ「eatime」が生まれました。地域の食文化や逸品に焦点を当て、高い品質で新しい価値をお届けしています。



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分で手軽につくれるミールキットです(ネットスーパー限定商品を一部店頭で販売しています)。

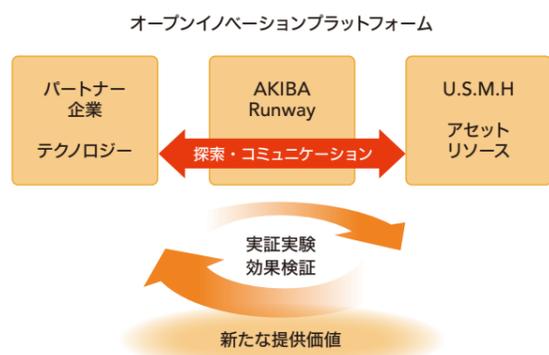


Green Growers

植物工場生まれの高鮮度、高栄養価のレタスや、BEYOND MEAT社の植物性代替肉「BEYOND BEEF」を取り扱っています。

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いきます。



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。

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



管理栄養士が講師を務めるマルエツの料理教室



小学生や保育園児への食育活動

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とらえて、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

買物困難地域への移動販売の取り組み

事業会社のカスミでは、お買い物が必要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、日配品など約650品目をご提供しています。



フードバンク・フードドライブ活動の取り組み

カスミでは、販売期限超過後も賞味期限が十分にある商品をフードバンク団体や社会福祉協議会に寄付しています。また、マルエツ、マックスバリュ関東では賞味期限が十分にある食品などをお客さまからお預かりし、フードバンク団体や社会福祉協議会などに寄付するフードドライブの取り組みを実施しています。



地域の皆さまとの結びつき

カスミオリジナル清酒「結露」は、茨城県常陸太田市にある有限会社栗原農園さまで酒米を育てていただき、同市の酒蔵、岡部合名会社さまでお酒造りをしていただいています。生産から販売まで「純茨城産」と「地域の人々との結び合い」をコンセプトに、2018年に取り組みを開始しました。



植樹活動による森づくりに参加

マックスバリュ関東では、「君津イオンの森づくり」に従業員40名が参加しました。今後、植樹した森の一角を「マックスバリュが育てる森」として管理し、地域の環境保全に貢献していきます。



お客さまとのつながりを深める取り組み

主な取り組み

- ① DXを活用した顧客ニーズの把握
- ② OMOの推進
- ③ 店舗における接客の深化
- ④ 地域社会との積極的な交流



デジタルブランド「ignica (イグニカ)」

これからのリテールの在り方の創造を目指して誕生したU.S.M.H独自のデジタルブランドです。

ignicaの主なサービス



Scan&Go

レジ待ちを短縮したスピーディーなお買い物や非接触で安心なお買い物を実現しています。



BOPIS (Buy Online Pick-up In Store)

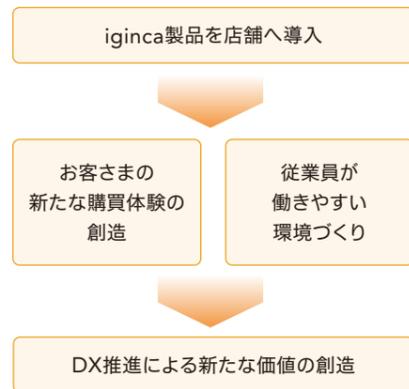
「Online Delivery」では、ご自宅への配送のほか、店舗へ入店せずに商品を受け取れる無人ピックアップサービスを設置しています(一部対応していない店舗もあります)。

経済産業省より「DX認定事業者」に選定

2021年7月、U.S.M.Hはデジタル施策およびその開発を支える推進体制の整備が経済産業省の認定基準を満たしていること、また適切な情報開示を行っていることなどが評価され、DX認定事業者に選定されました。



導入の流れ



DXの導入により、レジ作業が簡素化され、従業員が接客販売へシフトすることも可能になります。

マテリアリティテーマ

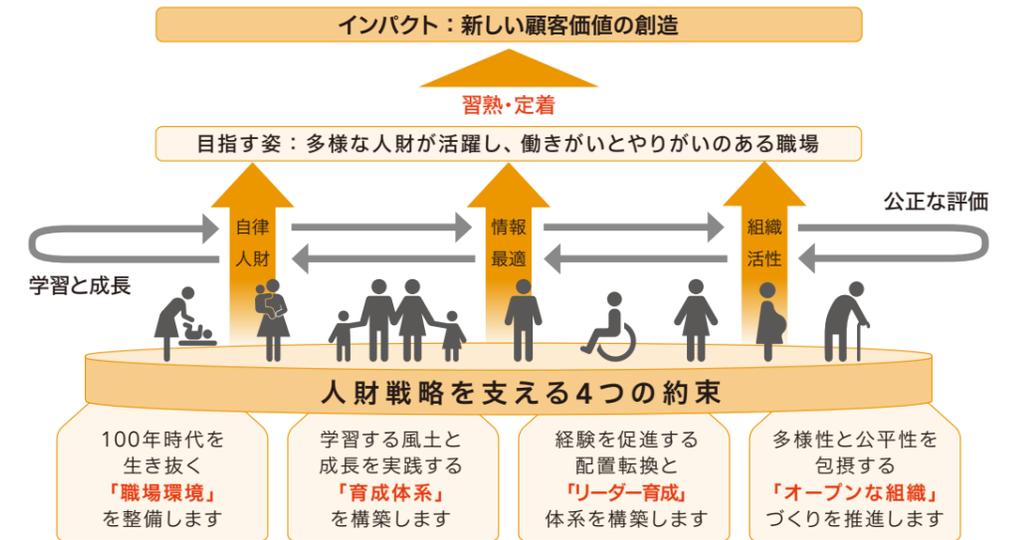
多様な人財の活躍と働きがいの追求

人的資本に関する基本的な考え方

私たちユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングスの企業価値は、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。

人事戦略



新たな人財育成の取り組み

U.S.M.H Retail Chef Academy

概要：生活者の視点で、より販売力や商品の知識を身につけるために、調理技術を習得するU.S.M.Hオリジナルプログラム

2021年4月から開講

1. eラーニングで予習
2. 調理学校講師や料理研究者による実習
3. 事後復習としての調理実践

これらを繰り返す6か月間のプログラム

2023年2月現在、4期まで終了し、64名が受講しました。



U.S.M.H Business Academy

概要：単科学習とケーススタディの実演を通して、幹部人財が課題解決業務に必要な専門知見を習得する、幹部人財育成に特化した社内研修プログラム

1. 事業戦略立案
2. マーケティング戦略
3. ブランディング
4. データマーケティング
5. データサイエンス
6. プロジェクトマネジメント
7. 管理会計



働きがいとやりがい

健康経営と働きがいとやりがいにおける基本的な考え方

長寿化により、ステージの移行を数多く経験する「マルチステージ」の人生が到来し、人生100年時代といわれています。人生の選択肢が多様化するため、主体的に人生をどのように計画するかが問われています。

私たちU.S.M.Hの企業価値を創出する資本は従業員一人ひとりであり、それぞれが生活を営む生活者です。100年時代でさまざまな人生の選択肢から選ぶためには、より金銭的な有形資産と、家族や友人関係、知識などとともに、「健康」という無形資産とのバランスをとることがますます重要となります。十分な休息は身体的な疲労を和らげるだ

けでなく、精神的な健康をもたらし、仕事への活力につながります。従業員一人ひとりの心身の健康を保持・増進することで、職場における業務パフォーマンスは向上し、ひいては業績や企業価値の向上につながると考えています。

そのためにも、有給休暇の取得促進、育児休業や介護休業などの育児・介護と仕事の両立、インターバル勤務時間や変形労働時間制の活用など、従業員一人ひとりの心身の健康と柔軟な働き方を促進する制度や職場環境を構築していきます。

具体的な取り組み

1. 職場環境の整備

- 敷地内禁煙の推進
- 連続休暇や年次有給休暇の取得促進
- 特定保健指導の推進
- ブラチナくるみの取得推進
- 子育て支援制度、介護支援制度の充実
- 障がい者雇用特例子会社の設置



2. 健康意識の向上

- 従業員向けヘルスサポートの実施
- 従業員ウォークラリーの開催
- 「Pep Up」による「健康年齢」の維持・改善の支援
- 食育関連の社内資格制度



働き方データ

2022年2月期末	総労働時間前年比(既存店)	人件費前年比	人時売上高	育児休業取得率	定期健康診断受診率
マルエツ	98.8%	100.7%	13,058円/H	100%	99.8%
カスミ	97.5%	100.5%	14,277円/H	100%	97.8%
マックスバリュ関東	101.5%	101.0%	11,750円/H	100%	98.3%

人財の多様性とインクルージョンの実現

ダイバーシティ&インクルージョンにおける基本的な考え方

近年、SDGs(持続可能な開発目標)達成の一環として、人々の多様性を受け入れる社会の実現が求められています。いわゆる「ダイバーシティの実現」は政府や自治体の課題ではなく、重要な経営資源である「ヒト」を活用する私たち企業においても、積極的に取り組んでいかなければならない重要課題です。

私たちU.S.M.Hは、多様な属性の違いを活かし、個々の人財の能力を最大限に引き出すことにより、全社的かつ継続的に進めていく経営上の重要取り組みとして、ダイバーシティ(多様性)・エクイティ(公平性)&インクルージョン(包摂性)を推進していきます。ダイバーシティ&インク

ルージョンの推進を経営戦略に組み込み、実践し続けることで、社会における当社グループの企業価値の向上に努めます。

具体的な取り組みとして、ライフステージに合わせた働き方を全社的に取り組み、「女性の役員比率、女性の本社管理職比率を2030年までに30%、2050年には50%」にすることを目標に活動を推進します。また、多様な経験や能力を有する人財が集う企業グループでありたいと考えることから、自社以外のキャリア経験を有する従業員比率を高めるなどキャリア採用を強化し、ダイバーシティを推進していきます。

多様性関連実績データ

2022年2月期末	本社管理職数	うち女性管理職数	女性本社管理職比率	外国籍従業員数
マルエツ	146名	13名	8.9%	929名
カスミ	86名	13名	15.1%	308名
マックスバリュ関東	26名	4名	15.3%	68名
グループ合計	258名	30名	11.6%	1,305名

女性活躍の推進

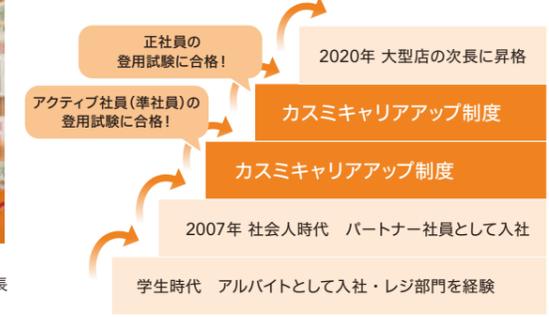
Q1. キャリアアップを意識したのはいつ頃ですか?

パートナー社員時代にさまざまなことを教わり、覚えることが楽しくなりました。もっといろいろ挑戦してみたいと思ったことが、キャリアアップを考えるきっかけだったと思います。



(株)カスミ
フードスクエアビモール加須店 次長
嶋田 香さん

キャリアアップのイメージ



Q2. 女性管理職が増えるとカスミは変わるでしょうか?

女性は仕事と同じように私生活も大事にする傾向があります。ワークライフバランスをさらに尊重できる会社になる可能性があると思います

育休パパの推進

お互いに心に余裕のある育児ができる

(株)カスミ 谷井田店 鮮魚担当
山田 悠介さん
(2019年入社/26歳)



3ヵ月
育児休業取得

男性の育休取得率の低さについて思うことは?

家事・育児は女性の仕事という無意識の定着を改善しなければいけないと思います。実際、育休中に育児の大変さを知り、妻一人に任せるのではなく夫婦で育児を分担することで、お互いに心に余裕のある育児ができます。

育児は妻のワンオペではなく夫婦でツオベ

U.S.M.H(株) デジタル企画
川村 昂弘さん
(2014年入社/33歳)



21日
育児休業取得

育休の取得を報告した際の上司や同僚の反応は?

上司に育休取得の希望を出す際、「今どの?」と言われるか不安でしたが、「そんなに短い期間でいいの?」と前向きな反応でとても安心しました。同僚もハードスケジュールの中でしたが、快く承諾してくれました。

障がい者雇用の推進

マルエツの特例子会社 株式会社マーン

1992年3月設立(同年5月、特例子会社認定)

店舗業務



店舗では、4~6人のメンバーとリーダー1人で1チームとなって働くチーム就労として、商品の陳列や休憩室の清掃などを行っています。(写真)
また、特定の部門の中でたくさんさんのスタッフと一緒に、商品の製造や加工などをする働き方もあります(部門就労)。



ガバナンス

マテリアリティテーマ

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、意思決定の透明性及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株主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・果敢な意思決定により、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。



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



コーポレート・ガバナンス報告書
https://cdn.usmh.co.jp/wp-content/themes/usmh/files/20220531/US_20220527.pdf

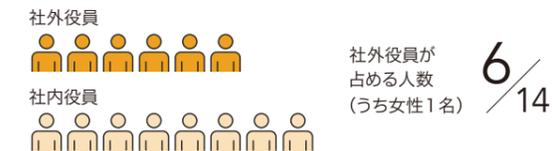
コーポレート・ガバナンス強化の変遷

	～2015年2月	2015年3月	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
商号	(株)マルエツ (株)カスミ マックスバリュ関東(株)	ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(株)							
会社形態	共同持株会社								
企業統治の体制	監査役会設置会社								
任意の委員会	人事・報酬諮問委員会(業績達成ポイント検証、報酬水準) 2016年5月～ 取締役会の実効性評価諮問委員会(実効性課題検証) 2017年1月～ 特別委員会 2021年12月～								
取締役	8名	9名							
うち：社外取締役	2名	3名							
(うち：女性)	—	(1名)	—2016年5月～						
監査役	4名	5名							
うち：社外監査役	2名	3名							
評価の仕組み	取締役会実効性評価アンケートの実施 2017年1月～ 質問設計の変更								
取締役会の実効性強化	役員報酬	制度導入(金銭・株式) 2017年5月～			改訂(業績連動部分の拡大) 2020年5月～				
		○譲渡制限付株式報酬(3年RS)			○譲渡制限期間短縮(1年RS)				
		○株式報酬型1円ストックオプション			○業績連動金銭報酬割合の拡大				
重要課題	取締役会の多様性について方向性の検討→○ 後継者育成計画について方向性検討→○								
コーポレート・ガバナンス基本方針	基本方針策定								
コーポレート・ガバナンス・ガイドライン	策定 東証コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う改定 東証市場再編に伴う改定								

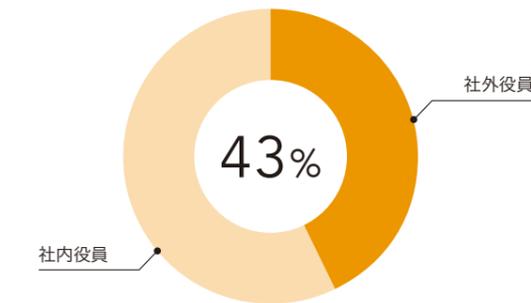
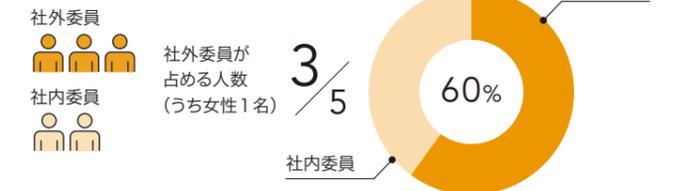
コーポレート・ガバナンス体制

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。

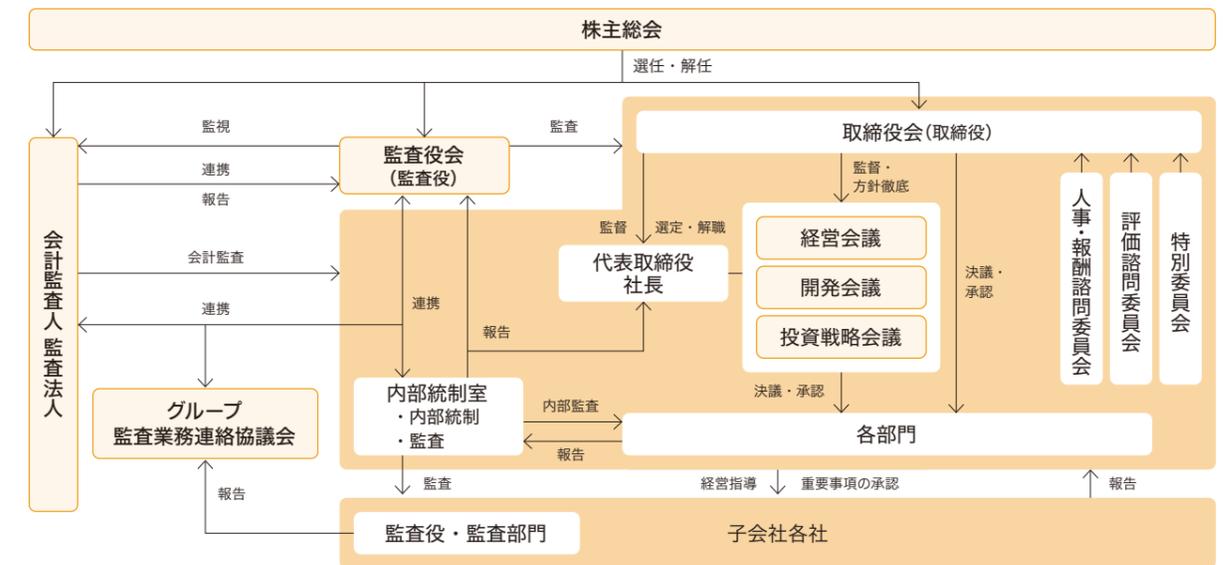
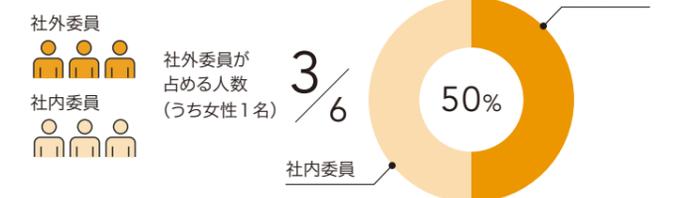
取締役会の構成



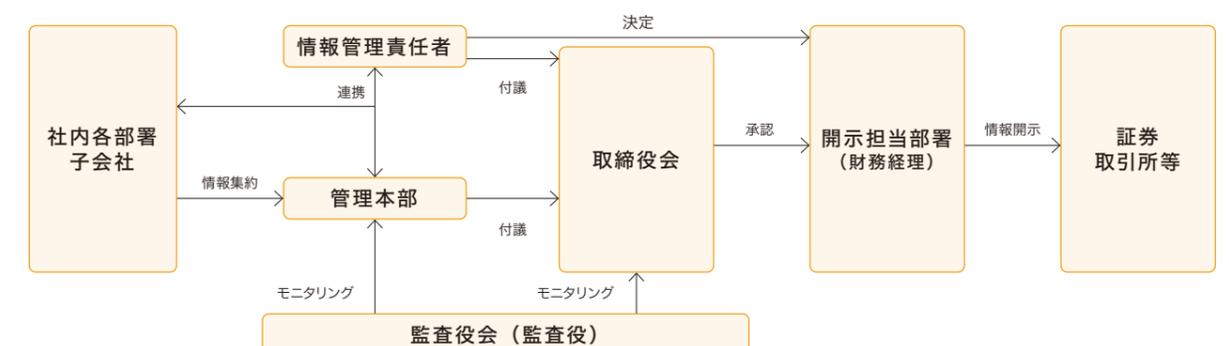
人事・報酬諮問委員会の構成



取締役会実効性評価諮問委員会の構成



適時開示体制模式図



取締役会の実効性評価

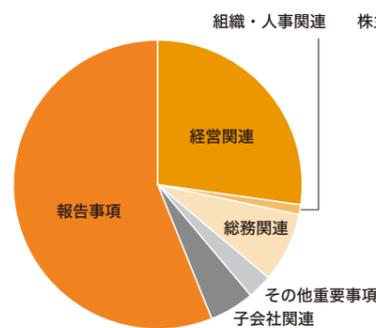
(1) 評価プロセス



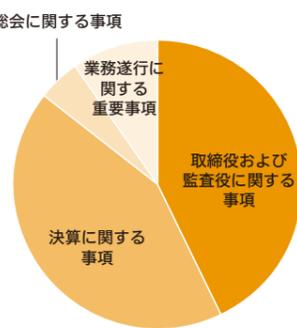
(2) 評価項目および結果

	過去3年実績				2021年度	3年平均との乖離
	2018年度	2019年度	2020年度	平均		
1. 取締役会の役割・機能	2.3	2.5	2.6	2.5	2.6	+0.2
2. 取締役会の構成・規模	2.8	2.7	2.8	2.8	2.6	-0.1
3. 取締役会の運営	2.7	2.6	2.8	2.7	2.7	±0
4. 監査機関との連携	2.7	2.7	2.8	2.7	2.8	+0.1
5. 経営陣とのコミュニケーション	2.7	2.9	2.8	2.8	2.8	±0
6. 株主・投資家との関係	2.8	2.8	2.7	2.8	2.8	±0

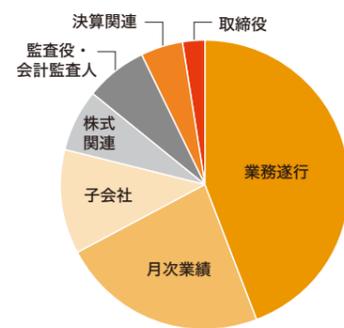
2021年3月～1月提出議案



経営関連に関する協議



報告事項



(3) 2022年度の課題と今後の対応方針

- 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)
- i 自社と子会社の取締役会の多様性を促進する
 - ii 事業会社の後継者育成計画に当社取締役会が関与していくことを検討する
- 対応方針** (「取締役会の実効性評価諮問委員会」からの答申)
- i 取締役会の多様性促進
 - 計画策定の目的、ゴール、求められる人財要件、社外役員の任用に関する内規(案)を提案
 - 提案された内容について、事業会社中心に具体的検討を開始していくことを確認
 - ii 事業会社の後継者育成計画に当社取締役会が関与していくことを検討する
 - 計画策定の目的、ゴール、推進体制、求められる経験、求められる人財像、人財プールの策定、候補人財の選抜方法を提案
 - 提案された内容について、取締役会が事業会社の計画策定を定期的にモニタリングすることを確認

経験・スキルマトリクス

取締役候補者の指名について、当社の経営理念に基づき、当社グループ全体のさらなる発展に貢献することができる人物であることに加えて、管掌部門の抱える課題を的確に把握し、他の役職員と協力して問題を解決する能力があるこ

と、法令および企業倫理の遵守に徹する見識を有することなどを総合的に判断し指名を行っています。さらに、実効性の高い取締役会を推進するにあたり、高いスキルを有する取締役は下表のとおりです。

氏名	役職	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
藤田 元宏	代表取締役社長	●	●			●		
古瀬 良多	代表取締役副社長	●	●	●				
山本 慎一郎	代表取締役副社長	●	●			●		
島田 諭	取締役副社長	●	●					
本間 正治	取締役		●	●				
岡田 元也	取締役相談役	●				●	●	
寺川 彰	取締役(社外)	●					●	
鳥飼 重和	取締役(独立社外)	●		●	●			
牧野 直子	取締役(独立社外)							●
代々城 忠義	常勤監査役				●			
坂本 雅視	常勤監査役			●	●			
井原 孝一	監査役(社外)			●			●	
石本 博文	監査役(社外)			●	●			
岡本 忍	監査役(独立社外)		●	●	●			

任意の委員会と委員構成

氏名	役職	人事・報酬諮問委員会	取締役会の 実行性評価諮問委員会	特別委員会
鳥飼 重和	取締役(独立社外)	委員長	委員長	委員長
牧野 直子	取締役(独立社外)	委員	委員	委員
岡本 忍	監査役(独立社外)	委員	委員	委員

役員の指名・報酬

取締役・監査役候補の指名方針および手続
 当社では、取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針・手続を現在、社内規程等で定めてはいませんが、当社の経営理念に当社グループ全体のさらなる発展に貢献することが期待できる人物等の観点から総合的に判断しています。(詳細は、「コーポレートガバナンス報告書」原則3-1、情報開示の充実欄をご参照ください)
 なお、株主総会への解任案提出については、法令および定款に違反する行為またはその恐れ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、以下表のとおり、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」を継続的に配置し、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。

● 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
	月例報酬	基本報酬 役割報酬				
月額報酬	月例報酬	基本報酬 役割報酬	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	—
		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			短期
エクイティ報酬		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	株式	中長期
		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	

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。

なお、イオン株式会社の「上場子会社のガバナンスに関する方針」は、以下のとおりです。

：当社は、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」という基本理念のもとに、グループ会社の経営の自主性・独自性を重視し、分権制によるグループ経営を実践することで、グループ全体の企業価値が向上するものと考え、創業以来これを実践してきました。

そのような中、親会社である当社は、グループガバナンスの透明性と経営のスピードを高めるため、指名委員会等設置会社へ2003年にいち早く移行、さらに特定の事業に偏することなくグループの視点に立った経営を強化すべく2008年に純粋持株会社に移行し、グループ全体のシナジーを高めるための経営諸施策を実施しています。グループ会社のうち、特に事業・地域の特性を踏まえた自律的経営により持続的な成長が促進され、資本市場からの規律によりその経営の質が向上すると見込まれるものについては上場子会社としています。そして、上場子会社の少数株主保護の観点から、独立社外取締役の選任や独立役員による諮問委員会の設置などを要請しています。

以上のとおり、当社はイオン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により、少数株主の利益につながるものと認識しています。

社外取締役メッセージ

私は社外取締役として、株主の皆さまから負託された、当社経営の透明性を高める役割を担うことはもちろん、当社がお客さま・お取引先さま、そして従業員を含む社会にとってよりよい企業になるべくその責務を果たしていく所存です。

新型コロナウイルス感染症の流行のみならず、エネルギー価格や各種食品原料の値上がりの中、当社を取り巻く外部環境は極めて厳しい一方で、消費構造は予想を超える速さで大きく変化しています。

しかしながら、当社のライフラインとしてのかけがえのない役割、そしてお客さまの視点に立ち、食の豊かさ・楽しみを実感いただくというすばらしい存在意義はいささかも揺るぐことはありません。

私は、取締役会での議論や役員・従業員との対話の中で、経営者のみならず、一人の生活者としての視線を大事にして、お客さま、お取引先さまの期待を超えるスーパーマーケットとして成長していく当社の挑戦を後押しできればと考えています。



社外取締役
(非常勤)
寺川 彰



独立社外取締役
(非常勤)
鳥飼 重和

当社は、経営トップを中心に、大きな改革を目指しています。

その例として、今年に入って経営トップから示された取締役会における討議議案をご紹介します。

● 第3次中期経営計画施策

- | | |
|-------------------|---------------|
| 1. 商品変革ユニット | 4. 第3エンジンユニット |
| 2. 店舗変革ユニット | 5. 人材戦略ユニット |
| 3. アウトサイドデジタルユニット | 6. デジタル開発ユニット |

● サステナビリティ推進活動報告

● 取締役会の実効性施策

以上、経営トップをはじめとする執行責任者は、時代の変化の流れを読み、経営の大きな改革を目指しています。

それが「変革」「デジタル」「人材戦略」「サステナビリティ」などを示す言葉に表れています。現に、デジタル化に徹した店舗も実働し、それをさらに推進する施策も実行されつつあります。

我々社外取締役は、この改革の実効性確保のため、遠慮なく意見を申し上げるつもりです。

私は、消費者に近い立場、管理栄養士、また料理研究者として、食卓寄りの視点で取締役会に出席しています。取締役会では、今のスーパーマーケットに求められているお客さまのニーズ、食や健康のトレンドについてお伝えしています。また、取締役会以外でも、お客さまの健康的な食生活に向けたメニュー開発や、食の提案に長けた人材の教育に関わっています。

取締役会の運営については、独立社外取締役に対しても、情報提供が適切になされています。厳しい環境下における第2次中期経営計画の迅速な共有、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス (U.S.M.H) について理解を深めるための店舗など関連施設への視察や、社内報の共有がなされています。

今後、第2次中期経営計画に掲げられたデジタル改革により、あらゆる人のウェルビーイングにつながるサステナブルな食を届ける企業であり続けるよう、期待しています。



独立社外取締役
(非常勤)
牧野 直子

役員一覧

取締役

藤田 元宏
代表取締役社長
1955年7月11日生
任期：1年
所有株式数(千株)：143
取締役会への出席状況：100% (12回/12回)

1978年 3月	(株)カスミ入社	2012年 3月	同社代表取締役社長
2000年 5月	同社取締役	2015年 3月	当社取締役副社長
2004年 5月	同社常務取締役	2017年 3月	当社代表取締役社長(現)
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		イオン(株)執行役スーパーマーケット事業担当(株)カスミ取締役(現)
2006年 5月	同社開発本部マネジャー	2017年 5月	マックスバリュ関東(株)取締役(現)
2007年 5月	同社専務取締役	2019年 3月	イオン(株)代表執行役副社長スーパーマーケット事業担当
2009年 2月	同社店舗開発・サービス本部マネジャー	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
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	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
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	2022年 3月	同社執行役員副会長特命担当(現)

古瀬 良多
代表取締役副社長
1957年1月3日生
任期：1年
所有株式数(千株)：41
取締役会への出席状況：100.0% (12回/12回)

1980年 3月	(株)マルエツ入社	2015年 3月	当社取締役
2006年 5月	同社取締役執行役員	2015年 4月	(株)マルエツ経営企画本部長 兼 開発管理
2008年 5月	同社常務執行役員	2017年 3月	同社代表取締役副社長管理統括
2011年 5月	同社専務執行役員	2019年 3月	当社代表取締役副社長経営企画本部管理
2013年 4月	同社経営企画本部長兼財務経理管理	2020年 3月	当社代表取締役副社長(現)
2013年 5月	同社副社長執行役員		
2014年 3月	同社経営企画本部長兼財務経理管理兼開発管理		

鳥飼 重和
取締役
1947年3月12日生
任期：1年
所有株式数(千株)：—
取締役会への出席状況：100% (12回/12回)

1975年 4月	税理士事務所入所	2015年 3月	当社取締役(現)
1990年 4月	弁護士登録	2017年 6月	栗田工業(株)社外監査役
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)	2018年 6月	理想科学工業(株)社外取締役(現)

牧野 直子
取締役
1968年1月28日生
任期：1年
所有株式数(千株)：—
取締役会への出席状況：91.7% (11回/12回)

1990年 4月	(株)荒牧麻子事務所(現(株)ダイエツコミュニケーションズ)入社	2007年 5月	日本食育学会評議員 同学会編集委員会委員
1995年12月	同事務所退社	2013年 4月	一般社団法人日本食育学会代議員(現) 同学会編集委員会委員
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)	2016年 1月	同学会 企画委員会委員(現)
2004年 3月	(有)スタジオ食(くろ)代表取締役(現)	2016年 5月	当社取締役(現)
		2022年 1月	一般社団法人日本食育学会代議員 同学会学会賞選考委員(現)

山本 慎一郎
代表取締役副社長
1959年7月24日生
任期：1年
所有株式数(千株)：24
取締役会への出席状況：100% (12回/12回)

2013年 3月	(株)カスミ入社 顧問	2020年 3月	同社代表取締役社長(現)当社デジタル本部長
2014年 5月	同社常務取締役上席執行役員ロジスティクス本部マネジャー	2020年 5月	当社取締役デジタル本部長
2017年 3月	同社専務取締役上席執行役員	2022年 3月	当社代表取締役副社長兼デジタル本部長(現)
2018年 3月	当社ICT本部長		
2019年 3月	(株)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		

島田 諭
取締役副社長
1972年6月5日生
任期：1年
所有株式数(千株)：—
取締役会への出席状況：— (新任)

1995年 4月	ジャスコ(株)(現イオン(株))入社	2019年 5月	イオンライフ(株)代表取締役社長
2002年 9月	同社農産商品部	2021年 2月	マックスバリュ関東(株)取締役
2011年 3月	イオン(株)戦略部	2021年 3月	同社代表取締役社長(現)
2015年 4月	同社グループCOO付	2022年 5月	当社取締役副社長(現)

監査役

代々城 忠義
常勤監査役
1959年1月27日生
任期：4年
所有株式数(千株)：9
監査役会への出席状況：100% (13回/13回)

1981年 3月	(株)カスミ入社	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
2002年 9月	同社第10販売部マネジャー	2014年 5月	同社常勤監査役
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	2019年 5月	同社監査役(現)
2007年 5月	同社執行役員		当社常勤監査役(現)
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		

坂本 雅視
常勤監査役
1958年2月25日生
任期：4年
所有株式数(千株)：21
監査役会への出席状況：100% (13回/13回)

1980年 3月	(株)マルエツ入社	2014年 5月	(株)マーン代表取締役社長 兼 (株)マーンセンターサポート代表取締役社長
2008年 3月	同社経営企画本部経営計画部長	2015年 3月	(株)マーン代表取締役社長
2010年 3月	同社財務経理本部長	2017年 3月	(株)アスビサポート代表取締役社長
2010年 5月	同社執行役員財務経理本部長	2018年 3月	(株)マルエツ顧問社長付
2012年 5月	同社執行役員ヒューマンパフォーマンス改革本部長	2018年 5月	同社常勤監査役
2013年 4月	同社執行役員兼(株)マーン代表取締役社長兼(株)マーンセンターサポート代表取締役社長	2020年 5月	同社監査役(現)
2013年 5月	同社顧問兼(株)マーン代表取締役社長兼(株)マーンセンターサポート代表取締役社長		当社常勤監査役(現)

本間 正治
取締役
1969年10月11日生
任期：1年
所有株式数(千株)：11
取締役会への出席状況：100% (10回/10回)

1992年 3月	(株)マルエツ入社	2019年 3月	同社執行役員経営企画本部長
2010年 3月	同社経営企画本部経営計画部長	2019年 5月	同社常務執行役員経営企画本部長
2013年 5月	同社執行役員経営企画本部経営計画部長	2020年 5月	同社取締役常務執行役員経営企画本部長(現)
2015年 5月	マックスバリュ関東(株)取締役(現)	2021年 5月	当社取締役(現)
2017年 3月	(株)マルエツ執行役員管理統括経営企画本部長		

岡田 元也
取締役相談役
1951年6月17日生
任期：1年
所有株式数(千株)：—
取締役会への出席状況：91.7% (11回/12回)

1979年 3月	ジャスコ(株)(現イオン(株))入社	2005年11月	(株)ツルハホールディングス社外取締役相談役
1990年 5月	同社取締役	2012年 3月	イオン(株)取締役兼代表執行役員グループCEO
1992年 2月	同社常務取締役	2014年 8月	(株)クスリのアオキホールディングス社外取締役(現)
1995年 5月	同社専務取締役	2014年11月	ウエルシアホールディングス(株)取締役(現)
1997年 6月	同社代表取締役社長	2015年 3月	当社取締役相談役(現)
2002年 5月	イオンモール(株)取締役相談役(現)	2020年 3月	イオン(株)取締役兼代表執行役員会会長(現)
2003年 5月	イオン(株)取締役兼代表執行役員社長		
2004年 5月	(株)カスミ取締役相談役		

井原 孝一
監査役
1962年10月8日生
任期：4年
所有株式数(千株)：—
監査役会への出席状況：100% (13回/13回)

1986年 4月	丸紅(株)入社	2018年10月	同社食料グループ企画部長兼生活産業グループ企画部長
2013年 4月	丸紅アセアン会社CFO(シンガポール)	2018年11月	同社食料グループ企画部長
2015年 4月	丸紅(株)財務部担当部長	2019年 4月	同社食料・アグリ・化学品グループ管理部長
2017年 1月	丸紅メイト(株)取締役管理本部長	2019年 5月	当社監査役(現)
2018年 4月	丸紅(株)生活産業グループ企画部長	2022年 4月	丸紅(株)生活産業グループ管理部長(現)

石本 博文
監査役
1962年1月8日生
任期：4年
所有株式数(千株)：—
監査役会への出席状況：100% (13回/13回)

1986年 8月	ジャスコ(株)(現イオン(株))入社	2015年 3月	イオンリテール(株)経営企画部マネジャー
2002年 2月	イオン(株)コーポレート・ブランディング部マネジャー	2016年 9月	同社関連企業部マネジャー
2005年 3月	同社戦略部	2020年 5月	イオンビッグ(株)常勤監査役(現)
2011年 5月	(株)イオンイーハート取締役マーケティング本部兼新規事業本部長	2021年 5月	当社監査役(現)

寺川 彰
取締役
1958年2月8日生
任期：1年
所有株式数(千株)：—
取締役会への出席状況：100% (12回/12回)

1981年 4月	丸紅(株)入社	2015年 4月	同社代表取締役常務執行役員CSO、秘書部担当役員補佐、東アジア総代表、役員処遇委員会委員長、投融資委員会副委員長
2010年 4月	同社執行役員経営企画部長	2016年 4月	同社代表取締役常務執行役員、素材グループCEO
2012年 4月	同社執行役員化学品部門長	2016年 6月	同社常務執行役員、素材グループCEO
2013年 4月	同社常務執行役員化学品部門長	2018年 4月	同社専務執行役員、食料グループCEO、東アジア総代表、投融資委員会副委員長
2014年 4月	同社常務執行役員経営企画部担当役員、内部統制委員会委員長、投融資委員会副委員長		
2014年 6月	同社代表取締役常務執行役員、経営企画部担当役員、内部統制委員会委員長、投融資委員会副委員長		

岡本 忍
監査役
1954年6月18日生
任期：4年
所有株式数(千株)：—
監査役会への出席状況：100% (13回/13回)

1977年 4月	東京国税局総務部総務課	2012年 7月	国税庁民官官房首席国税庁監察官
2005年 7月	東京国税局課税第1部企画調整官	2013年 6月	名古屋国税局総務部長
2006年 7月	高松国税局川島税務署長(徳島県)	2014年 7月	熊本国税局長
2007年 7月	東京国税局調査第3部統括国税調査官	2015年10月	岡本忍税理士事務所代表(現)
2008年 7月	同局総務部企画課長	2016年 5月	当社監査役(現)
2009年 7月	同局総務部人事第1課長	2016年 6月	(株)理研グリーン監査役
		2019年 6月	山一電機(株)監査役(現)

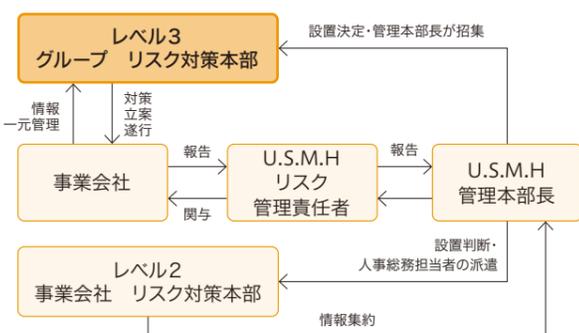
リスクマネジメント

リスク管理体制と取り組み

当社においては、経営目標の達成に影響を与えるすべての事業に対して、あらかじめ、これらの事象発生時に生じる事態を想定して、未然防止・拡大防止を適切に管理することを「リスク管理」と定義しています。

複雑化した経営環境の中、リスク管理を経営の重要課題と位置づけ、全社レベルでのリスクの把握、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、重大な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、災害、事件・事故等が発生した場合においても、当社の事業活動が中断しないこと、また、万が一、事業活動が中断した場合にお

リスク管理体制



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も、当社および各事業会社の機能を維持して、各事業会社の店舗営業の維持、もしくは早期復旧することを目的に、「事業継続基本計画書 (BCP)」を策定しています。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

ITガバナンスおよび情報セキュリティ

当社グループにおいて、多方面にDXを推進すると同時に、イオングループ共通の指針としてITガバナンスガイドラインを制定するとともに管理体制の強化に努めています。ITにおける投資や調達、委託先や開発プロジェクトなどを管理するにあたり、セルフチェックによる監査事項を定め、定期的にモニタリングし、経営会議などで確認・改善を継続しています。

いても速やかに復旧し、事業の中断に伴うリスクを極小化するための体制を構築し、全従業員への徹底を図ります。

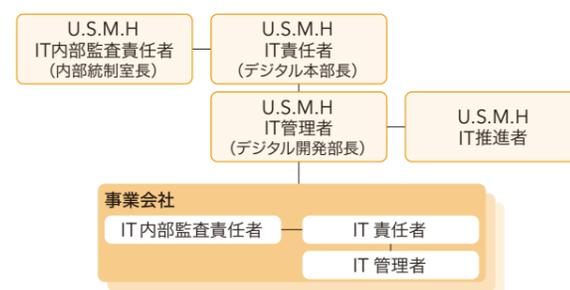
ならびに、当社の取締役および従業員の職務執行が法令および定款に適合し、行動する指針として定めた「U.S.M.H 行動規範」を全対象者に周知徹底するとともに、内部監査・内部統制の状況について、定期的に「経営会議」に報告しています。

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	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、食中毒の発生、異物混入、伝染病の発生、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・産廃物処理)、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

最優先にして、被災店舗の営業の早期再開・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、首都圏の特性を踏まえ、帰宅困難者対等の地域支援を行政と連携して実施しています。

ITガバナンス管理体制



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への貢献すること、地域の発展と繁栄を願い、地域に深く根ざした企業となることを経営理念としています。当社および子会社の取締役および従業員の職務の執行が法令および定款に適合し、行動する指針として定め「U.S.M.H行動規範」の周知を図るとともに、コンプライアンス意識の向上や基本理念の共有を目的に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。

また、内部通報窓口として「イオン行動規範110番」を

不正・不祥事防止への具体的取り組み

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、すべての役職員が共有します。仮に不正行為があった場合に、役職員や取引先などが情報提供を行う手段として「内部通報窓口」へ通報することを当社および子会社の役職員に周知徹底しています。

また、グループ役員コンプライアンス研修を通じて、不正な意図を持った便益の提供などの不正行為や不祥事に

内部通報制度

当社の職務執行に関して、あらゆる分野の法令に対する違法行為、「行動規範」などの企業倫理に反する行為、公正な取引に反する行為およびお客さまの利益を侵害する行為などを内部通報したことによる処遇上の不利益な取り扱いから保護することを目的とした「通報者保護規程」を定めています。

また、通報者保護の仕組みとして、保護の対象とする情報、通報者の範囲、保護の内容、守秘義務、通報情報の取り扱いと対応などを、「通報者保護規程」に具体的に規定し、周知徹底を図っています。特に、保護する内容については、通報を行ったことを理由とする解雇、降格などの懲

設置し、子会社には、当社グループの仕組みに応じた社内ヘルプライン、人事を主管する部署への相談窓口を設置しています。ならびに改正公益通報者保護法が2022年6月からの施行に伴い、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、報告・通報があった場合、担当部署はその内容を精査して、違反行為があれば社内規定に基づき必要な処置をしたうえで、再発防止策を自ら策定し、または策定させて全社的に実施しています。

ついて具体的な事例から学び、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、行動することを誓約しています。

ならびに当社管理本部が公認会計士など外部の専門家と連携を図り、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ための教育を当社および子会社の管理職に対して毎年実施しています。

戒処分、不利益な配置転換、通報者の特定が可能と判断される個人情報の開示などの処遇からこれらを保護するものとしています。

ならびに内部通報実績は、事業会社の代表取締役社長を含む当社経営会議において、半期ごとに共有し、通報件数の推移や通報の多い通報分類、具体的な通報内容や対応結果を確認しています。特に、事業会社における対応報告から想定される課題として、社内ルールの違反、さまざまなハラスメント、人間関係などの通報への対応や管理体制が、本質的な課題解決となっているかどうかなども経営会議で定期的に共有しています。

7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
損益情報							
営業収益	663,799	684,806	692,248	694,323	691,660	733,850	716,407
営業利益	14,024	14,320	14,068	11,811	9,357	19,124	12,155
経常利益	13,862	14,185	14,188	12,253	9,627	19,433	12,474
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
財政情報							
純資産	131,664	137,518	139,539	142,326	141,695	148,797	152,238
総資産	254,006	256,043	262,047	258,315	261,478	285,090	280,741
自己資本比率 (%)	51.6	53.6	53.1	54.9	54.0	52.0	54.0
有利子負債残高	30,814	32,036	33,727	31,163	29,635	35,828	40,564
キャッシュ・フロー状況							
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,107	16,682	21,060	18,309	16,290	29,919	16,016
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
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
現金及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
株式・株価情報							
1株当たり当期純利益 (円)	40.47	55.82	57.32	41.38	12.76	68.97	41.89
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株当たり配当金 (円)	14	14	16	16	16	18	16
配当性向 (%)	34.6	25.1	27.9	38.7	125.4	26.1	38.2
株価収益率：PER (倍)	23.6	18.2	19.2	28.7	67.0	15.4	25.3
株価終値	956	1,014	1,100	1,187	855	1,064	1,060
株価純資産倍率：PBR (倍)	0.96	0.97	1.01	1.07	0.78	0.92	0.90
経営指標							
自己資本当期純利益率：ROE (%)	4.1	5.5	5.4	3.8	1.2	6.1	3.6
総資産経常利益率：ROA (%)	5.5	5.6	5.5	4.7	3.7	7.1	4.4
投下資本利益率：ROIC (%)	5.61	5.49	5.28	4.43	3.55	6.73	4.10
その他							
期末発行済み株式総数 (株)	131,681,356	131,681,356	131,681,356	131,681,356	131,681,356	131,681,356	131,681,356
総従業員 (名)	27,864	29,192	29,597	29,237	28,905	29,184	29,527
新規出店数 (店)	30	22	15	13	10	9	8
期末店舗数 (店)	494	503	511	516	519	518	521

会社情報・株式情報 (2023年2月28日現在)

概要

設立 2015年3月
 資本金 100億円
 事業内容 スーパーマーケット事業の管理
 本社 東京都千代田区神田相生町1番地

株式の状況

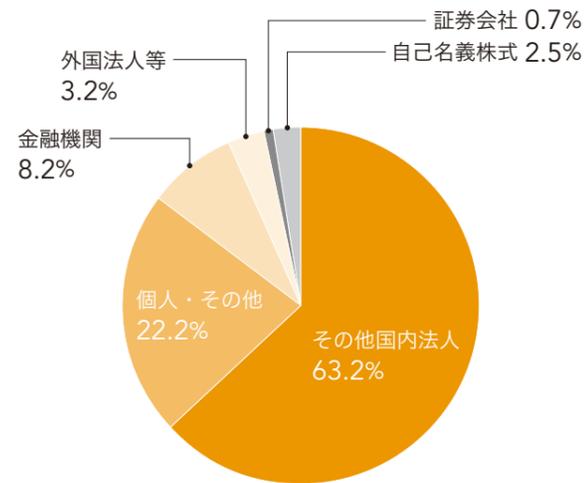
発行可能株式総数 500,000,000株
 発行済み株式の総数 131,681,356株
 株主数 101,021名

大株主

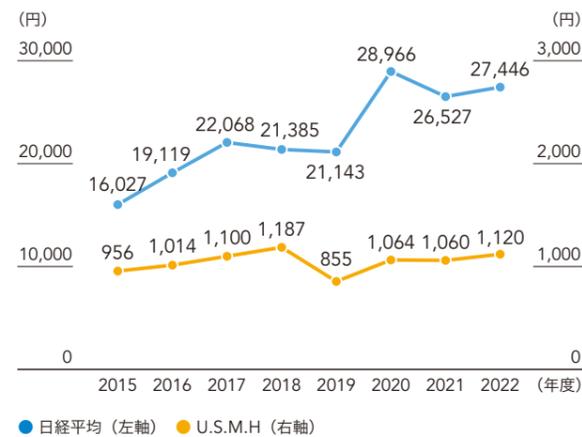
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
イオンマーケットインベストメント株式会社	67,159	52.32
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,751	5.26
U.S.M.Hグループ取引先持株会	2,891	2.25
公益財団法人神林留学生奨学会	2,300	1.79
イオン株式会社	1,629	1.26
株式会社日本アクセス	1,522	1.18
国分グループ本社株式会社	1,099	0.85
三菱食品株式会社	1,088	0.84
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,049	0.81
興和株式會社	1,010	0.78

※持株比率は自己株式(3,338,811株)を控除して計算しています。

所有者別株式保有状況



株価推移



株主総利回り(配当込)

