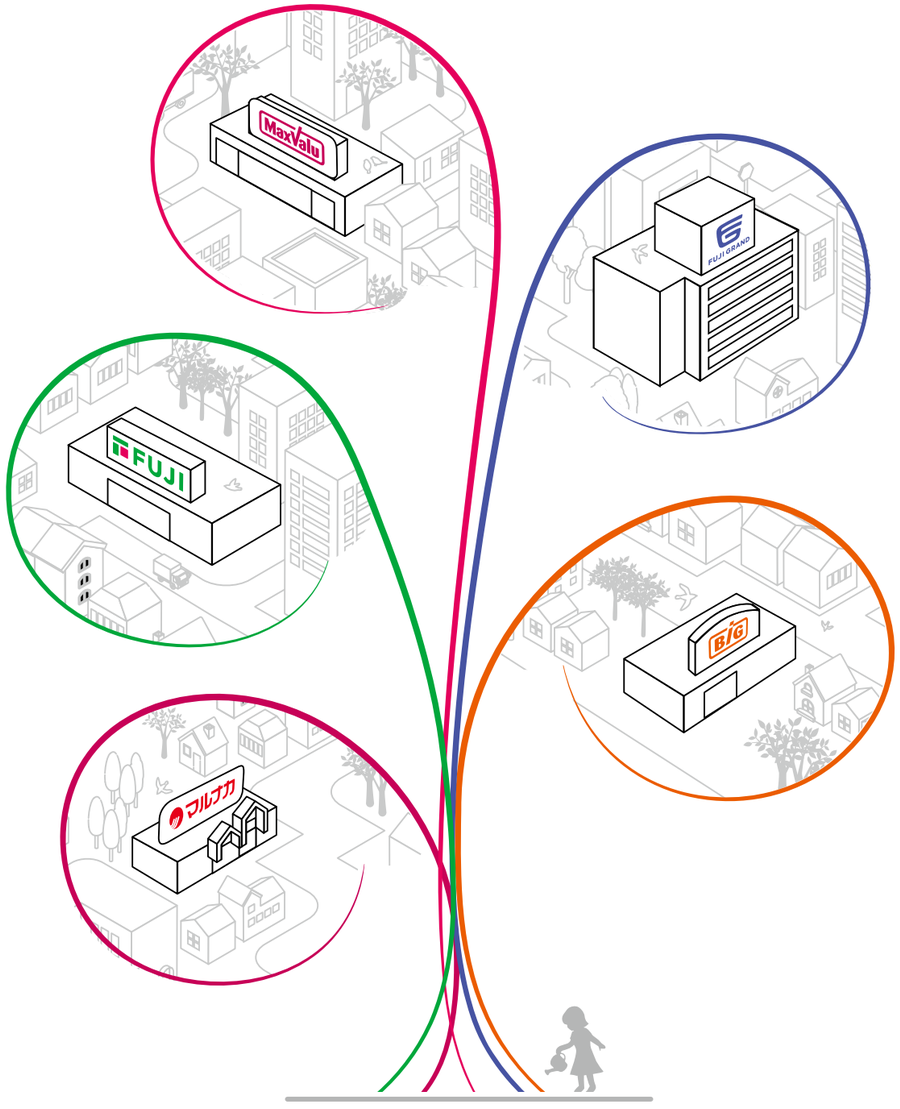
FUJI

AEON

株式会社フジ 統合報告書 2026



地元に、新しいつながりを。

株式会社フジ

〒732- 0814
広島県広島市南区段原南一丁目3番52号
TEL 082- 535- 8500（代表）
https://www.the-fuji.com/company

地元に、
新しいつながりを。

スーパーマーケットとして、いくつもの時代の壁を超えてきた私たちに、
もう一度、超える時がきました。
ネットやデジタル化によって、街はどんどん進化しています。
だけど、人と人の「つながり」、地元の「つながり」は、ちゃんと進化しているのでしょうか。
おじいちゃんも、おばあちゃんも、若者も、子育て世代も、みんながちゃんとつながっている。
それが、地元のやさしさであり、強さだから。
私たちは、モノを買う以上の新しい体験で、地元みんなのつながりを進化させます。
お買物がなくても、お店にふらりと来てほしい。
新しいコミュニティなんていうと堅苦しいけど、地元のみんなでおしゃべりをしたり、
一緒に街のことを考えて、新しいドキドキやワクワクを生み出していく。
中国・四国・兵庫。地元を想う仲間と、お客さまとも一緒に、みんなでつながっていく。
私たちの新しい挑戦は、もうはじまっています。

経営理念

私たちは、豊かなくらしづくりを目指します。
私たちは、地域社会の発展に貢献することを目指します。
私たちは、人々を大切にする企業を目指します。

ビジョン

お客さまと従業員の『圧倒的な安心とワクワク』を実現する
～最も地域に貢献する企業集団へ～

経営方針

現場重視　地域のお客さまに圧倒的に支持される店舗づくり
従業員満足　互いの垣根を無くし、一人ひとりが
企業の使命感と誇りをもって動く集団へ
シナジーの創出　マスメリットの追求による強固なプラットフォームの構築

目次

ビジョン …… 1
編集方針 …… 2

フジの原点と培ってきた価値観

わたしたちの歩み …… 3
数字で見るフジ …… 5
社長メッセージ …… 7

企業価値向上に向けて

フジグループの価値創造プロセス …… 11
中期経営計画 …… 13

くらしに寄り添う事業

ビジネスモデル(店舗) …… 15
ビジネスモデル(商品) …… 17
サプライチェーン …… 19
ノンストア・デジタル戦略 …… 21

価値創造を支える基盤

財務戦略 …… 23
サステナビリティ …… 25
環境 …… 27
社会 …… 28
人的資本・多様性 …… 29
ガバナンス …… 31
取締役・監査役 …… 32
社外取締役と執行役員による座談会 …… 33

フジの企業情報

財務／非財務ハイライト …… 39
会社概要 …… 41
株式情報 …… 42

編集方針
株式会社フジ統合報告書2026では、スローガン「地元に、新しいつながりを。」のもと、経営理念・ビジョン・経営方針を基軸とした持続的な価値創造の全体像をお伝えしています。当社初となる本報告書は、2024-2026年度中期経営計画の進捗とともに、これまでの取り組みの成果や課題、さらなる成長に向けた方向性について、3つの基本戦略とESG経営の推進を軸に体系的に示しています。当社は、持続的な成長と企業価値向上の実現に向けて、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話の充実に努めていきます。

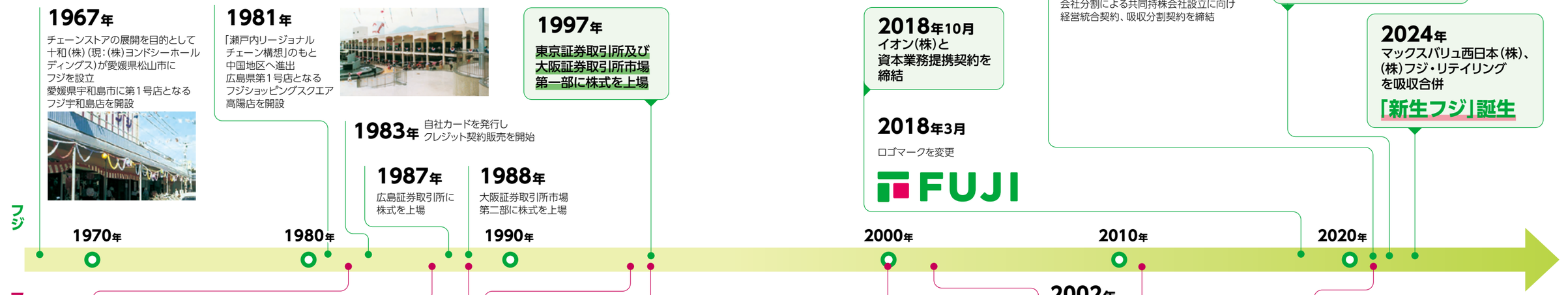
報告対象期間
2025年3月1日～2026年2月28日

参照ガイドライン
・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
・経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」
・GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」

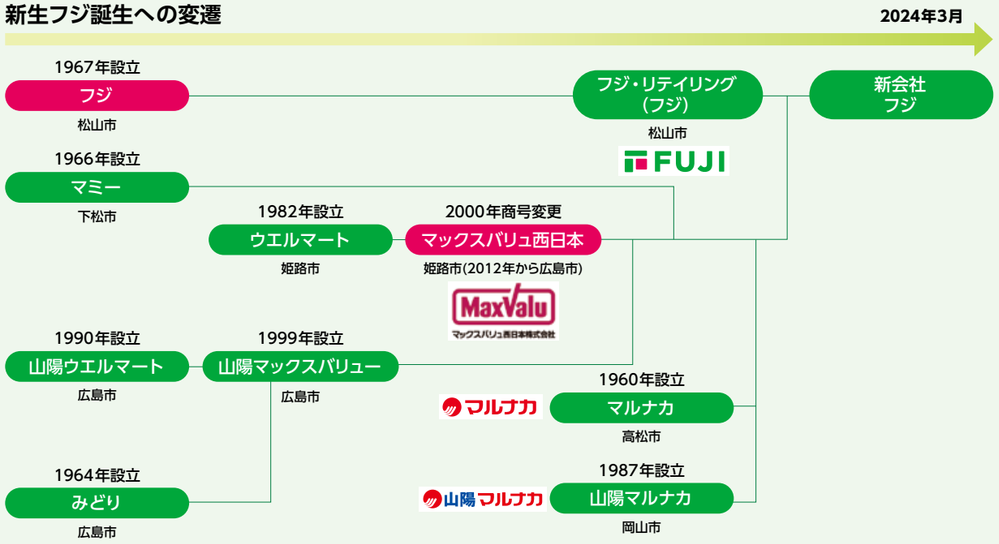
将来の見通しに関する注意事項
本報告書に掲載する情報は、当社の事業内容、経営方針、経営計画、財務状況等をご理解いただくことを目的としたものです。掲載にあたっては、細心の注意を払っておりますが、その正確性、完全性、有用性、その他一切の事項について、いかなる保証をするものではありません。掲載する情報の一部には、現時点で入手可能な情報に基づいた当社の判断による将来の見通しが含まれています。実際に公表される業績等は、さまざまな要素によって変動する可能性があることをご承知おきください。

わたしたちの歩み

当社は、地域の皆さまとともに歩みながら、それぞれの地元に根差した事業を展開してきました。新生フジは、各社が培ってきた知見やノウハウ、強みを融合し、新たな価値創造につなげることで、地域社会への貢献と持続的な成長を実現していきます。



新生フジ誕生への変遷



Topics 2021年9月マックスバリュ西日本(株)と経営統合に関する基本合意書を締結

2022年3月1日 持株会社体制スタート

- (株)フジとマックスバリュ西日本(株)は対等の精神のもと、共同持株会社形態にて経営統合、各社の屋号は継続
- 両社の企業風土、制度の理解を深めつつ事業の融合、シナジーの創出への取り組みを推進

2024年3月1日 統合新会社設立

- 公正で透明性の高いガバナンス体制と柔軟かつ革新力あふれる企業風土づくりを推進
- 知見の総和に加え、相乗効果を発揮し、商品、物流、プロセスセンター等の最適化やデジタル技術の活用によるコスト削減とビジネスモデルの創造


2021年9月記者会見

数字で見るフジ

当社は、2024年3月に株式会社フジ・リテイリングとマックスバリュ西日本株式会社の経営統合により新生フジとして発足しました。スローガン「地元に、新しいつながりを。」のもと、中国・四国・兵庫エリアで地域に根差した事業活動を展開しながら、新たな価値の創出に取り組んでいます。

営業収益

8,142億円

2025年度

従業員数

29,513人

社員6,681人
パート・アルバイト22,832人 ※8時間換算
（パート・アルバイト 39,207人）

お客さまにお届けする商品価値

全力プライス商品

294億円

PBと自社オリジナル商品

構成比**14.0**%

トップバリュ9.5%
自社オリジナル商品 4.5%

地域とともに創る社会価値

フードバンク実施店舗数

356店舗

フードドライブ実施店舗数

344店舗

地域のくらしを支える価値

移動スーパー

146台／**94**店舗／**798**ルート

2026年2月時点

総店舗数
508店舗
（連結）

広島 シェアNo.1※
81店舗
- FUJI GRAND 9店舗
- FUJI 13店舗
- MaxValu 24店舗
- マルナカ 3店舗
- BIG 8店舗
- その他 24店舗

鳥取
4店舗
- MaxValu 2店舗
- BIG 2店舗

岡山 シェアNo.1※
62店舗
- MaxValu 3店舗
- マルナカ 50店舗
- BIG 9店舗

兵庫
92店舗
- MaxValu 75店舗
- マルナカ 15店舗
- BIG 2店舗

島根
4店舗
- MaxValu 3店舗
- BIG 1店舗

山口
47店舗
- FUJI GRAND 3店舗
- FUJI 7店舗
- MaxValu 26店舗
- BIG 11店舗

香川 シェアNo.1※
70店舗
- FUJI GRAND 2店舗
- FUJI 2店舗
- マルナカ 62店舗
- BIG 4店舗

愛媛 シェアNo.1※
89店舗
- FUJI GRAND 6店舗
- FUJI 40店舗
- MaxValu 4店舗
- マルナカ 25店舗
- BIG 3店舗
- その他 11店舗

徳島 シェアNo.1※
35店舗
- FUJI GRAND 3店舗
- FUJI 1店舗
- マルナカ 26店舗
- BIG 4店舗
- その他 1店舗

高知 シェアNo.1※
24店舗
- FUJI GRAND 4店舗
- FUJI 4店舗
- マルナカ 16店舗

※ 売上高シェア県内No.1
2025年度スーパーマーケット年鑑より

屋号別店舗数

FUJI GRAND	FUJI	MaxValu	マルナカ	BIG	その他関係会社
27店舗	67店舗	137店舗	197店舗	44店舗	36店舗

物流拠点

15拠点

プロセスセンター数

11センター

社長メッセージ



「最も地域に貢献する企業グループ」を目指す

当社は、「最も地域に貢献する企業グループ」を目指しています。食品スーパーマーケット(SM)を中核とする企業グループである私たちが、大規模な経営統合を行い、未来に向けて大きく舵を切ったのは2024年3月のことです。お客さまと従業員の「圧倒的な安心とワクワク」を実現するため、この2年間は私自身も無我夢中で走り抜けてきました。

日本の小売業界では近年、業態の垣根を越えた競争が激化しています。価格の安さを前面に出したディスカウントストア(DS)や、ドラッグストアの拡大が続いており、この流れは今後も続いていくと思います。このような環境のなか、私たちはお客さまのニーズにしっかりと応え、より一層支持をいただけるよう日々努力を積み重ねていかなければなりません。

当社は、企業規模を背景とした「スケールメリットの追求」と、地域に暮らすお客さまの生活に寄り添う「地域化の徹底」の2つの軸で事業を進めるということを基本的な考え方としています。「スケールメリットの追求」という面においては、商品や原材料の仕入れから各種資材の購入など、自社の事業活動に必要な物品の調達にかかる全ての面におけるコストの効率化をはじめとして、プライベートブランド(PB)の拡大、物流の効率化、生鮮食品や惣菜を中心とするプロセスセンター(PC)の充実、デジタルの積極的活用などが挙げられます。人口減少による人手不足と、人にかかるコストの増大が確実に進むなか、店頭を支えるバックグラウンドとなる物流やPC機能の充実を進めています。また、デジタルの分野においてはキャッシュレス化が進むなかでのセルフレジの導入やお客さまとダイレクトにつながるアプリの機能拡大、仕事の精度と効率化を図る自動発注の導入などにより、充実したサービスが提供できる体制をつくってまいります。

「地域化の徹底」という面においては、地域に暮らすお客さまの生活に根差した取り組みを行っています。兵庫から中国・四国にわたる広範囲な事業エリアにおいて、地域の風土や伝統に培われた文化は多様なものがあります。特に食の分野はその色合いが濃く表れます。店頭の品揃えやプロモーションでいかにお応えするかはSMにとっての最重要課題のひとつと認識しています。また、地域の特産品を使った自社オリジナル商品の開発や販路の拡大にも取り組みます。私たちの事業活動が地域の一層の活性化につながるような取り組みとなることも求められる役割のひとつであると考えています。

競争環境はますます厳しくなりますが、将来を見据えたさまざまな機能のさらなる充実と「SMならでは」の商品やサービスの磨きこみを進め、地域において圧倒的な存在感のある株式会社フジ(フジ/フジグラン/マックスバリュ/マルナカ/ザ・ビッグ)を目指してまいります。

「新生フジ」としての、これまでの歩み

2024年1月、私たちは2024-2026年度の3カ年中期経営計画(現中計)を策定しました。「現場重視」「従業員満足」「シナジーの創出」という経営方針に沿って、「企業文化の確立」「既存事業の改革」「事業インフラの統合とシナジー創出」という3つの基本戦略と「ESG経営の推進」を進めています。「企業文化の確立」では、経営理念やビジョンの浸透を図っているほか、店舗が主体となって、よりお客さまに満足いただけるサービスを提供する取り組みを進めています。「既存事業の改革」では、既存店の改装やスクラップ&ビルドを推進しています。2025年度は既存店の改装を37店舗で実施したほか、3店舗のスクラップ&ビルド、2店舗の新規出店を計画通り実施しました。また、店舗の生産性向上に向けて、適正な人員配置や店舗作業の省力化を進めました。「事業インフラの統合とシナジー創出」では、スケールメリットの追求による経営の効率化を推進しています。具体的には、物流網の整備のほか、商品供給体制の一層の最適化、お客さまの利便性向上につながるデジタル分野の取り組みなどを進めています。

この2年間、私自身は常に、「人心を集め、1つにまとめること」「シナジーを具現化し、メリットを追求すること」の2点に力を尽くしてきました。人心をまとめるという点では、多くの部署間で、それぞれが本音で話のできる間柄になってきたと感じます。同じ業界とはいえ、文化や仕事の仕方が異なる組織が1つになるには、さまざまな壁があります。特に苦労したのが、それぞれの組織が持つ機能の再整理です。新組織の機能を、個人の働き方の部分にまで落とし込み、それぞれが腹落ちするようになるまでには相当な時間がかかりましたが、着実に歩みを進めております。

シナジーの発揮による成果の獲得も、継続した取り組みを進めているところです。統合に関する施策はほぼ計画通りに進んでいますが、全ての事柄が目標通りに実現できている訳ではなく、ばらつきがあるのが現状です。政策自体への納得が得られても、やはり文化や仕事の仕方の違いを乗り越え、行動計画を策定し、実行するところで一層の努力を要する状況が生まれています。ただ、それぞれの従業員は前向きに取り組んでくれており、引き続き、全ての社員のモチベーション向上に今後も力を注ぎながら、シナジーの発揮による成果の最大化を目指してまいります。

厳しい経営環境だからこそ、自らを鍛え、お客さまに尽くす

経営環境の変化は、私たちの事業活動にも大きな影響を与えています。特にその影響を感じているのがインフレの進行です。投資に対する考え方やお客さまの購買行動をはじめ、さまざまな影響が出ています。現場のリーダーを含め、多くの社員がインフレ下での事業経営は、初めての経験です。わかりやすい例として新規出店

社長メッセージ

にかかる投資回収期間の長期化があります。建築資材や人件費の上昇を受けて、イニシャルコストが大きく膨らんでいます。その分、投資回収期間は長期化します。新規店舗の出店を積極的に行うことより、店舗のリニューアルや設備の更新に軸足を置かざるを得ないということになります。こうした変化に加えて、重くのしかかっているのが地域の人口減少です。特に、当社グループの主要な営業地域である中国・四国地域の人口減少は、確実に、より早く進んでいます。地域のマーケット自体が縮んでいくなかで、いかに成長機会を獲得していくのか、知恵と行動力のさらなる発揮が求められる状況です。

こうした環境にあるからこそ、お客さまのニーズに寄り添い、信頼を積み上げていくことが重要になります。厳しい競争に勝ち残るには、まずは経営基盤の強化を図ること、そのうえで、お客さまの豊かなくらしや地域の課題解決に貢献することが何よりも重要です。

将来の成長を見据え、持続的な成長を支える事業基盤を磨き続ける

現中計の最終年度となる2026年度は、「中期経営計画の実行推進」「営業力の強化」「コスト構造改革」の3つを重点方針として掲げます。「中期経営計画の実行推進」では、計画の実行力を高めるため、政策推進に向けた組織間連携によるタスクを推進力のひとつとしています。「営業力の強化」では、インフレ下でお客さまの節約志向が高まるなか、「安さ」の追求によって、お客さまのくらしを最大限支えます。また、既存店の改装やスクラップ&ビルドをはじめとした成長投資を継続していきます。「コスト構造改革」では、各種コストの単価や使用量を見直します。また、人の面においては、より効率的な働き方を追求します。2026年3月から順次スタートしているシステム統合による、業務の平準化・効率化や新たなシナジー創出、収益力の向上につなげる考えです。

当社が掲げる目標として、2026年度に8,250億円の営業収益、2%超の営業利益率の達成を目指します。さらにその先の姿として、1兆円規模の営業収益の実現を目指します。経営環境が厳しさを増すなかで、今後はデジタル投資やプロセスセンター投資、人材への投資が必要です。これらの投資を実行して成果につなげるためには、一定の事業規模が必要で、その目安となるのが営業収益1兆円であると考えています。2024年度からの経営統合を決断したのも、今後、経営環境の厳しさがさらに高まっていくとの見方を強めたからにほかなりません。ただ、この2年の間を振り返ったとき、スケールメリットを活かしてシナジーを発揮し、そのメリットを享受しきれたとは言えません。2027年度にスタートさせる次期中期経営計画においても引き続き、スケールメリットの追求を政策の軸として据えていきます。

人材の育成が、価値ある店舗を生み出す

SMとしての生命線、お客さまが店舗を選ぶ理由は、なんといっても、そこに良い商品と良いサービスがあることです。365日、お客さまの生活に寄り添うことができる店頭を作ることが何より大切です。お客さまのくらしや食生活の変化、地域ごとの特性を踏まえながら、お客さまが笑顔になれる商品をお届けすることは、地域に根差す小売業だからできることであると言えます。お客さまとの最大の接点となるのが店舗・店頭です。その店舗づくりを担うのは、店舗の責任者である店長にほかなりません。お困りの様子のお客さまにやさしく声をかけたり、逆に気軽に声をかけられたりするような雰囲気づくりも、店長の仕事です。その意味では、優れた店長を育てることは、私たちの重要な役割です。経営統合を経験したなかで、私自身も、人材教育の重要性や、人を育てることの大切さについて、想いを強くしています。私たちは「企業文化の確立」として、従業員一人ひとりがより自律的に行動する風土や組織づくりを目指していますが、決して一朝一夕でできるものではありません。人を大切にし、人材の育成に真摯に取り組んできた会社だけが持続的な成長を実現できるのだと信じています。当社もまた、そのような会社でありたいと思います。

ESG経営への取り組みを、継続的な企業価値の向上につなげる

環境・社会への貢献ということについては、企業が果たすべき社会的責任として、私たちもこれに取り組む必要があります。具体的なあり方として、例えば、家庭で余った食材を寄附するフードドライブや、食べられるのに捨てられてしまうフードロス削減への貢献があります。多くのお客さまは、その必要性は理解し自身も参画したいという想いはありながら、どこで何をしたら良いかがわからない状況にあります。こうしたお客さまとNGOやNPOなどの運営組織をつなぐ役割を私たちの店頭が担うということを行っています。私たちが循環型社会構築の一員となり、お客さまとともにループを回すことは社会的な役割であると言えます。環境・社会貢献と、継続的な企業価値の向上につながる事業活動の重なる部分をより拡大させていかなければなりません。双方がプラスの効果を生むような工夫が、これからの私たちには必要となります。

ガバナンスの観点では、取締役会の実効性向上を強く



意識しています。特に社外取締役の方々の助言には期待しています。私たちの事業活動を深く知っていただくため、取締役会に際しては事前説明会を設けているほか、施設や営業現場についても見学していただいています。また、企業としての永続性において、財務面での安全性や健全性を保つことが重要となります。日本は再び「金利のある世界」に移行していますが、有利子負債への依存を適切にコントロールしていくこと、バランスシートを最適化させていくことは、引き続き大切な課題です。情報開示や株主・投資家の皆さまとの対話にも積極的に取り組んでおり、統合報告書の発行に今年から挑戦しているのもその一環です。

良質な社会インフラとして、地域の課題解決に挑む

小売業は、重要な社会インフラのひとつであることは間違いありません。そのなかでも、中国・四国・兵庫エリアという地域で事業を展開する私たちが、その地域の人々にとって、さらには、全てのステークホルダーにとって、なくてはならない「質の高い社会インフラ」であり続けることが、当社に求められる最大の役割だと強く自覚しています。「質」とは何かを問い続けることも重要です。価格面や品質面はもとより、社会に対する誠実さや、お客さまに対する真摯な姿勢や謙虚さもあると思います。株主・投資家の皆さまに対しては、持続的な成長や企業価値の向上ということになるでしょう。「正しいこと」とは何かを問い続けることが大切だと思います。

従業員はもちろんのこと、お取引先さまなど、全てのステークホルダーも私たちと想いを共有するパートナーであると考えます。常に良い関係を築いて、互いに成長できる存在でありたいと思っています。

私自身は経営者として、当社グループを持続的な成長に導くための道筋を示し、先頭に立って行動することに力を尽くします。重要なことは、示した道筋を実行に移すことです。良い組織、強い組織をつくったうえで、事業活動を推進し、確実な成果を出していくことが、私自身のミッションと捉えています。良質な社会インフラとして、地域の課題解決に挑む株式会社フジに、是非ご期待ください。

フジグループの価値創造プロセス

当社は、「お客さまと従業員の『圧倒的な安心とワクワク』を実現する　～最も地域に貢献する企業集団へ～」をビジョンに掲げ、中国・四国・兵庫エリアで培ってきた経営資本と5つの「ブランド」を起点に、地域とともに成長する循環型の価値創造を実現します。

経営資源 INPUT ビジネスモデル OUTPUT ありたい姿

経営資源

人的資本 P.29
- 自律的に行動できる人材
- 多様な人材の活躍

製造資本 P.19
- 中国・四国・兵庫エリア最大規模の商品調達力
- 地域間で最適化された物流網・PC網

財務資本 P.23
- 健全な財務・資金力

知的資本 P.15
- 商品・店舗づくりの経験・知識

社会・関係資本 P.28
- 産地・地域産業とのつながり
- 行政との連携

自然資本 P.27
- 脱炭素社会・循環型社会の実現

ビジネスモデル

地元に支持される店舗づくり

1日100万人のお客さまとの接点を深め、
地元のくらしに寄り沿った価値を提供

FUJI GRAND
FUJI　MaxValu
マルナカ　BIG

事業インフラの再編・最適化
- サプライチェーンの再編・最適化
- ITインフラの最新化

既存事業の改革
- 既存店の刷新 改装・スクラップ&ビルド
- 移動スーパーの拠点拡大

AEON イオングループのスケール活用

OUTPUT

2030年度の目標

営業収益 1兆円

営業利益 290億円

ROE 5.8%

ROIC 6.6%

※2024.1.30公表
2024-2026年度中期経営計画より抜粋

ありたい姿

圧倒的な安心とワクワクを実現する お客さまと従業員の

中期経営計画

2030年度の目指す姿

お客さまと従業員の圧倒的な安心とワクワクを実現し、最も地域に貢献する企業集団になることを目指します。

環境認識

- 人口減少
- 同質化競争
- 既存事業の再構築
- 個人の尊厳尊重、サステナビリティ
- 消費の成熟化
- 地域分散型の社会
- ICT社会の進化

成長の機会

- 地域社会との共生
- 経営統合を通じたシナジーの創出
- お客さまロイヤルティの向上
- 持続可能性の追求に向けた気運の高まり
- 多様な人材が活躍する会社

基本戦略

企業文化の確立	❶ お客さま第一、現場主義の浸透 ❷ ノウハウ・強みの相互活用 ❸ 多様性を尊重する風土づくり
既存事業の改革	❶ 既存店の刷新　●既存店の改装・スクラップ&ビルド、ドミナントの強み再構築 ❷ ノンストア事業の推進、新たなチャネルづくり ❸ 業務DXの推進　●省人化・省力化・自動化 ❹ 組織の再編・統廃合、スリム化
事業インフラの統合とシナジー創出	❶ MDの統合（仕入れ、物流、PC、商品開発） ❷ お客さまID活用、マーケティング・販促の高度化 ❸ 事業インフラの統合と最適化　●システム　●サプライチェーン　●バックオフィス ❹ 備品・資材の調達統合

2030年度の目標

定性目標

- 多様化するお客さまの「食」と「くらし」のニーズを的確に捉え、より豊かなくらしの実現に貢献する企業になる
- 圧倒的な競争力を発揮し、持続的に成長する企業になる
- 地域が抱える課題の解決に参画し、地域共創の一翼を担う企業になる

定量目標

財務面

営業収益	10,000 億円
営業利益	290 億円
当期純利益	174 億円
ROE	5.8 %
ROIC	6.6 %

非財務面

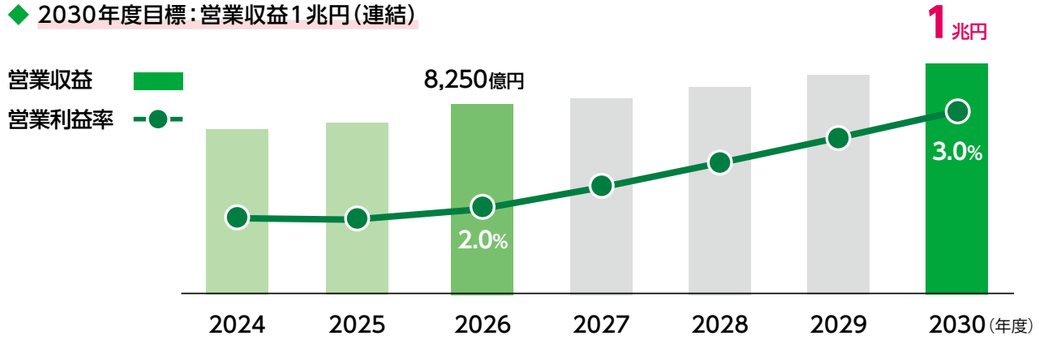
CO_2排出量	（2010年度比）50 %削減
食品廃棄物発生量	（2020年度比）25 %削減
使い捨てプラ発生量	（2018年度比）50 %削減
女性管理職比率*	30 %
男性育児休業取得率	100 %

*管理職の対象は課長級以上

2024-2026年度中期経営計画

◆ 2026年度目標：営業収益8,250億円、営業利益率2%超（連結）

◆ 2030年度目標：営業収益1兆円（連結）



2024-2026年度 投資額（累計）

店舗投資（既存店の改装・スクラップ&ビルド、新店、修繕） 720億円 ＋ 環境・グリーン（冷媒ガス交換、LED照明、空調） 60億円 ＋ サプライチェーン・デジタル（PC、物流、マーケティング、業務効率化） 80億円 ▶ 2024-2026年度 投資額 計860億円

中期経営計画の実行推進

営業力の強化
（新顧客ニーズへの対応、エリアごとの競争力向上）

- “安さ”というお客さまのニーズにお応えするべく、EDLP商品の強化、トップバリュ・自社オリジナル商品の拡販などの施策を強化

商品
価格訴求・PB・自社オリジナル商品
P.17-18

店舗
既存店の改装・スクラップ&ビルド
P.15-16

- 快適なお買物環境の実現を目指した店舗施設のリニューアルに積極投資

コスト構造改革
（将来に向け永続的に成長できる構造改革）

- インフレなどによるあらゆるコスト上昇に対する施策を早期より実施

物流プロセスセンター
再編による効率化
P.19-20

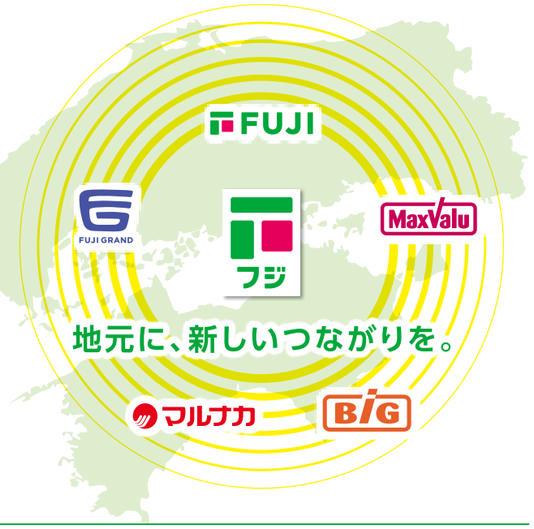
システム
統合による省人化・省力化
P.22

- システム統合の効果を出し、省人化・省力化に向けての新たな価値を創出

ビジネスモデル(店舗)

地元とつながる店舗戦略

中国・四国・兵庫エリアで「フジ」「フジグラン」「マックスバリュ」「マルナカ」「ザ・ビッグ」など約500店舗を展開しています。この強固な店舗ネットワークを基盤に、地域ごとの特性やライフスタイルの変化に伴う多様なお客さまニーズに対応した商品・サービスを提供し、お客さまとのつながりを深めています。店舗は地域のお客さまとの重要な接点として、「便利さ」と「快適さ」の提供を通じて、地域に新たなつながりを生み出しています。



フジ・マックスバリュ・マルナカ(SM業態)







「フジ」「マックスバリュ」「マルナカ」などの店舗を通じて、中国・四国・兵庫エリアにおけるお客さまと"食"をつなぐ重要な接点を担っています。それぞれの地域で長年親しまれてきたブランドとしての強みを活かしながら、地域に根差した店舗運営を展開しています。

生鮮品をはじめとする豊富な商品に加え、地域商品や旬の食材、自社オリジナル商品など、「おいしさ」「安心」「便利さ」を提供するとともに、多様化するお客さまニーズに応える売場づくりを推進しています。また、既存店の改装や商品・サービスの充実を図ることで、お客さまの利便性向上とつながりの強化に取り組んでいます。

地域ごとの食文化やくらしに寄り添いながら、お客さま・生産者さま・お取引先さまをつなぐ役割を果たし、豊かな食生活の実現と地域の魅力発信につなげています。地域との共創を通じて新たな価値を創出し、持続的な成長につながる事業基盤の強化を進めています。

フジグラン(GMS)



食料品・衣料品・住居関連品に加え、多彩な専門店を備えた総合小売業として、地域のくらしを支える役割を担っています。日々のお買物から週末や家族でのお出かけまで、幅広いニーズに応える利便性を提供し、世代を問わず多くのお客さまが集う地域コミュニティの拠点としての機能を果たしています。快適で魅力あるお買物環境の実現を通じて、新たな来店価値の創出を進めています。

ザ・ビッグ(DS業態)



「買えば買うほど安さがわかります」をモットーに展開するディスカウントストアです。効率的な店舗運営と高い価格訴求力を強みに、日々のお買物における価格と価値を提供しています。物価上昇やライフスタイルの変化により多様化するお客さまのニーズに応えながら、選ばれ続ける店舗づくりを推進するとともに、フジグループ全体の価格競争力を高める重要な役割を担っています。

新たな来店価値を創出する店舗づくり

店舗を地域のお客さまとの最も重要な接点と捉え、既存店の改装やスクラップ&ビルドを通じた店舗価値の向上に取り組んでいます。新規出店に依存するのではなく、長年地域で親しまれてきた店舗を進化させることで、変化するライフスタイルや多様なニーズに応える店舗を目指しています。
売場レイアウトや設備環境の刷新に加え、回遊性や利便性の向上を図ることで、より快適なお買物体験の実現を進めています。また、地域ごとの特性に応じた店舗づくりを推進し、来店する楽しさや新たな発見につながる価値を創出しています。店舗の魅力向上を通じた顧客接点の強化を図ることで、地域のお客さまに選ばれ続ける店舗づくりを進めています。

地域のお客さまに選ばれ続ける売場づくり

生鮮売場

農産・水産・畜産の各売場では、「鮮度」と「地域性」を強みとした商品提供を行っています。農産売場では旬の野菜や果物を季節感あふれる売場で展開し、水産売場では近隣漁港で水揚げされた地域ならではの魚介類や刺身・寿司を製造しています。また、畜産売場では店内加工による鮮度にこだわった精肉を幅広く取り揃え、お客さまの多様なニーズにお応えしています。



デリカ・冷凍食品売場

ライフスタイルの変化や多様化する食のニーズに対応するため、デリカ売場や冷凍食品売場の強化を進めています。デリカ売場では、週替わり弁当や丼ぶり、和惣菜など幅広い商品を展開し、食卓を彩る提案を行っています。冷凍食品売場では、温めるだけで手軽に食べられるワントレー商品や時短調理に便利な冷凍野菜など、簡便性と利便性を兼ね備えた商品を充実させています。



投資と進捗

◆ 改装やスクラップ&ビルドを継続して推進

投資額

2024-2025年度 投資額 約187億円

2026年度 投資額(予定) 約113億円

改装店舗数推移(累計)

	2024年度	2025年度	2026年度(予定)
改装	37	37	50
S&B・新店(業態変更含む)	6	5	7
計	43	42	57
累計		85	142

2025年度
- 改装 42店舗
- 改装店舗売上前年比 106.7%

2025年度以降の新店、スクラップ&ビルドの店舗(開店年月順)

店名	所在地	閉店年月	開店年月
フジ宇和島桜町店	愛媛県宇和島市	(新店)	2025年3月
ザ・ビッグ焼山店	広島県呉市	2024年8月	2025年4月
マルナカ上林店	香川県高松市	(新店)	2025年6月
マックスバリュ稲美店	兵庫県加古郡稲美町	2025年1月	2025年11月
マックスバリュ豊富店	兵庫県姫路市	2025年2月	2025年11月
マルナカ観音寺柞田店	香川県観音寺市	(新店)	2026年3月
マルナカ檀紙店	香川県高松市	2025年8月	2026年9月

店名	所在地	閉店年月	開店年月(予定)
ザ・ビッグ五日市店	広島県広島市	2026年3月	2026年11月
マルナカ市場店	徳島県阿波市	2026年1月	2026年11月
マックスバリュ新宮店	兵庫県たつの市	2026年2月	2026年11月
フジ伊予店	愛媛県伊予市	2026年2月	2027年5月
マルナカまんのう店	香川県仲多度郡まんのう町	2026年1月	2027年7月
パルティ・フジ平井	愛媛県松山市	2026年8月	2027年秋

ビジネスモデル(商品)

価格と価値をお客さまにお届けする

商品力の強化を通じて、お客さまに「おいしさ」「安心」「楽しさ」といった新たな価値を提供しています。手に取りやすい価格の実現に加え、品質や鮮度にこだわった商品開発と、地域ごとのニーズに応じた品揃えの最適化に取り組むことで、価格と価値の両面から豊かな食とくらしの実現に貢献しています。

価格訴求の取り組み

EDLPの強化

お客さまの節約志向の高まりに対応した価格訴求の取り組みとして、「全力プライス」や「毎日が安い」などのEDLP(エブリデイ・ロー・プライス)商品の販売を拡大するとともに、イオンのプライベートブランド「トップバリュ」商品の導入・展開を積極的に進めています。これらの取り組みを通じた品揃えの充実により、お客さまの「安さ」へのニーズに応える体制を構築しています。

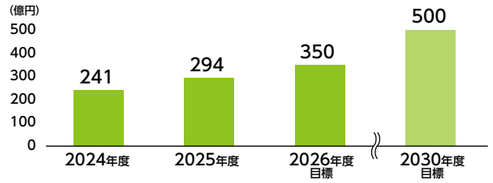
全力プライス	毎日が安い! お値打ち価格	TOPVALU	TOPVALU グリーンアイ	ベストプライス BESTPRICE by TOPVALU
食料品から日用品まで月ごとに厳選商品を"全力値下げ"で提供	毎日のくらしに欠かせない食料品や日用品をお求めやすい価格で提供	さあ、ワクワクするほうへ!	もっと安心、もっとやさしく	今日も明日も、ほしいもの
		トップバリュ	トップバリュ グリーンアイ	トップバリュ ベストプライス

全力プライス・毎日が安い

EDLPの取り組みの柱として、厳選した商品を一定期間値下げする「全力プライス」「毎日が安い」を展開しています。「全力プライス」を中心に対象商品の拡充と、厳選商品がわかりやすい売場づくりを進めることで、売上前年比111%を達成するなど、お客さまからの支持を着実に拡げています。



全力プライス売上推移

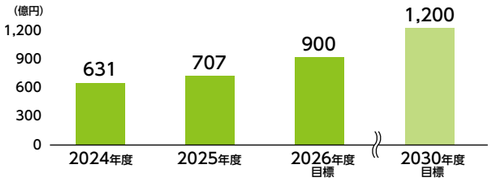


プライベートブランド「トップバリュ」

イオンのプライベートブランド「トップバリュ」を全店に導入しています。定番の「トップバリュ」をはじめ、お求めやすい価格にこだわった「トップバリュベストプライス」や安全・安心と環境への配慮を追求した「トップバリュ グリーンアイ」の拡充により、安全・安心を兼ね備えた商品を提供しています。売上は2024年度比112%、売上高構成比は9.5%と順調に伸長し、お客さまへの価値提供と収益基盤の強化を両立しています。



トップバリュ売上推移



価値訴求の取り組み

自社オリジナル商品

地元メーカーとの協業を通じて、地元ならではの魅力を活かしたオリジナル商品の開発を進めています。地元で親しまれてきた味や素材にこだわることで、お客さまに新たなおいしさと発見を提供するとともに、地域産業の活性化や食文化の継承にも貢献しています。

地元メーカーとともに販路拡大やブランド力向上を進めながら、地域の魅力をより多くのお客さまへお届けすることで、地域産業の発展につながる好循環を生み出しています。

オリジナル商品の売上高





こだわりの魚・肉惣菜

これまで培ってきた調達力や素材の魅力を引き出す技術を活かし、新鮮な魚や肉を使用したこだわり惣菜の開発・販売を強化しています。働き方やライフスタイルの変化に伴い拡大する即食・中食需要に対応するとともに、生鮮素材ならではのおいしさや魅力を手軽に楽しんでいただくことを目指しています。

水産売場では、鮮魚を使用して店内で製造するお魚惣菜「うお惣」や、新鮮な素材にこだわった「うお鮨」コーナーを順次導入・拡大しています。煮付けや天ぷら、お鮨、海鮮丼などの旬の魚のおいしさを手軽に楽しめる商品を展開しています。

畜産売場では、精肉の素材力を活かしたお肉惣菜や「ミートデリ」コーナーを展開しています。ジューシーな揚げ物や焼き物に加え、できたてのサンドイッチやハンバーガーなどを取り揃え、素材の魅力を最大限に活かした新たな食の価値を提供しています。





価格・価値戦略における2030年度目標

2030年度に向けた目標を設定し、各施策の進捗を定量的に管理することで、お客さまへの提供価値のさらなる充実を目指しています。

取り組みごとの売上目標



	2025年度実績	2030年度目標売上高	期待される効果
全力プライス	294億円	500億円	客数増加と販売の安定化
毎日が安い	1,430億円	1,560億円	客数増加と販売の安定化
プラスポイント/クーポン	125億円	155億円	価格以外での来店動機づくり 固定客化の推進
トップバリュ	631億円	1,200億円	荒利益高の積み増し
自社オリジナル商品	335億円	500億円	来店動機の強化・ファンの獲得

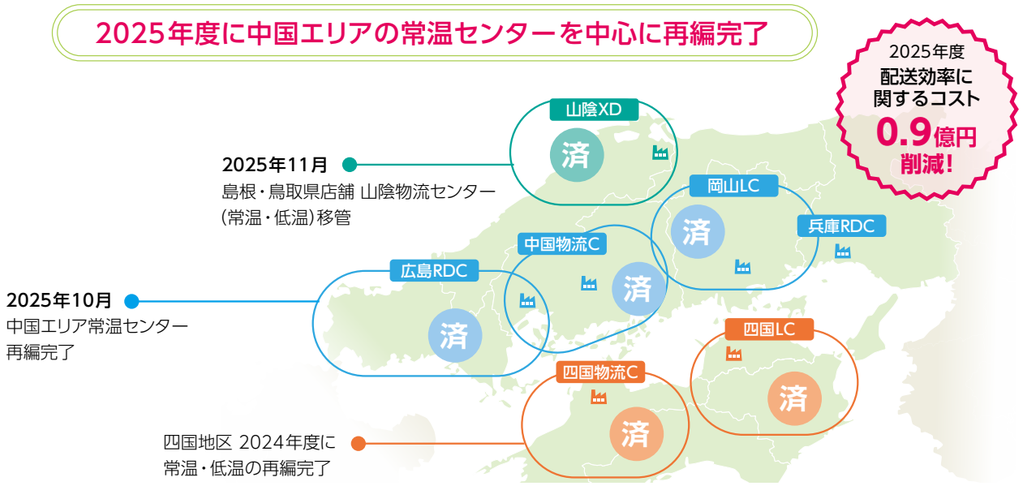
サプライチェーン

効率的な物流網の実現

当社はスケールメリットを追求するために、さらなるサプライチェーン全体の整備を進めています。物流センターでは、イオングループの物流機能を有効活用し、トップバリュ商品などを最適コストで供給する体制を整えるとともに、店舗がより効率的に運用できるように支援しています。2025年度までに屋号ごとに異なっていた物流体制を、常温センターを中心に再編し、常温・低温度帯ごとに一貫した物流体制を確立しました。これにより、品質維持と配送効率の向上を実現しました。

屋号を超えた物流体制の再編

2025年度に中国エリアの常温センターを中心に再編完了



**2026年度は四国エリアの低温物流を中心に
センター管轄店舗再編を進め、さらなる配送効率の向上を目指す**

プロセスセンターの活用

プロセスセンター(PC)を通じて、安全・安心のおいしい商品を安定的に店舗へ供給しています。2025年度までに、PCの再編と機能強化を進め、生産性向上と屋号を超えた供給体制の整備に取り組みました。松山PCでは、従来のフジ屋号店舗に加え、四国エリアのマックスバリュ、マルナカ屋号店舗への商品供給を開始するなど、グループシナジーの創出を推進しています。

また、水産PCでは、こだわりの鮨ブランド「うお鮨」の供給を開始し、店舗作業の効率化と品質の安定を実現しています。デリカPCでは、産地や素材、製法にこだわったオリジナル商品の開発を進めており、デリカPCの出荷高(2024年度実績)は前年比105.5%となりました。今後も商品供給体制の高度化を通じて、店舗競争力の向上とお客さまへの価値提供に取り組んでいきます。

出荷高昨年比

2024年度実績(2023年度比)		2025年度上半期(2024年度比)
105.5%	→	109.2%

プロセスセンター配置図

2026年度PC計画

- ◆ 機能を再構築
- ◆ 中国エリアへの新PC開設に向けた準備を開始



グループシナジーを活かした商品相互供給

PC再編の進展により、屋号を超えた商品供給体制の構築を進めています。松山PCから四国エリアのマックスバリュ、マルナカ屋号店舗への供給に続き、本州エリアへの商品供給も開始しました。さらに、2025年度下期には岡山PCからフジ屋号店舗への供給も開始しております。

水産部門ではエリアを超えた相互供給を開始し、畜産部門では単品集中生産による効率化を推進することで、供給体制の最適化と生産性向上を図っています。

プロセスセンターから届けるおいしさと利便性

自社センターならではのオリジナル商品の開発を進めるとともに、簡便性の高い商品を中心に供給を拡大しています。産地・素材・製法にこだわり、おいしさを追求した商品づくりを通じて、お客さまの多様なニーズに対応しています。また、生産工程の機械化を進めることで、供給能力の向上と鮮度向上の両立を図り、より高品質な商品の安定供給を目指しています。

水産・魚惣菜

PC供給の商品・エリア拡大により、店舗作業の選択と集中を進め、店舗とPCの役割を明確化



2026年度 出荷目標 207億円

畜産

PCで下処理(一次作業)後、店舗へ納品することで、店舗作業の低減と商品鮮度の向上、収益性の改善を実現



2026年度 出荷目標 240億円

デリカ

2026年度 出荷目標 200億円

人気商品



自社製玉子焼きをった『こだわり鶏めしの玉子焼き弁当』



自家製きんし玉子使用『おばあちゃんばら寿司』



北海道産の芋使用『ポテトサラダ』

ノンストア・デジタル戦略

お客さまとの接点を広げるノンストア戦略

ライフスタイルの多様化や高齢化の進展により、お客さまを取り巻く環境は大きく変化しています。当社は、一人ひとりのくらしに寄り添い、より便利で快適なお買物環境を提供するため、店舗の枠を超えた取り組みを推進しています。お客さまに合わせた多様なサービスを通じて接点を広げるとともに、利便性向上を図っています。

移動スーパー「おまかせくん」の展開

中山間地域や島しょ部など、日常のお買物に不便を感じるお客さまに商品をお届けするため、移動スーパー「おまかせくん」を展開しています。専用車両には生鮮食品や冷蔵食品、加工食品など約400品目を搭載し、お客さまのお買物機会の創出に取り組んでいます。現在は展開拠点を着実に拡大し、約100店舗でサービスを展開するなど、地域に根差したお買物支援を進めています。

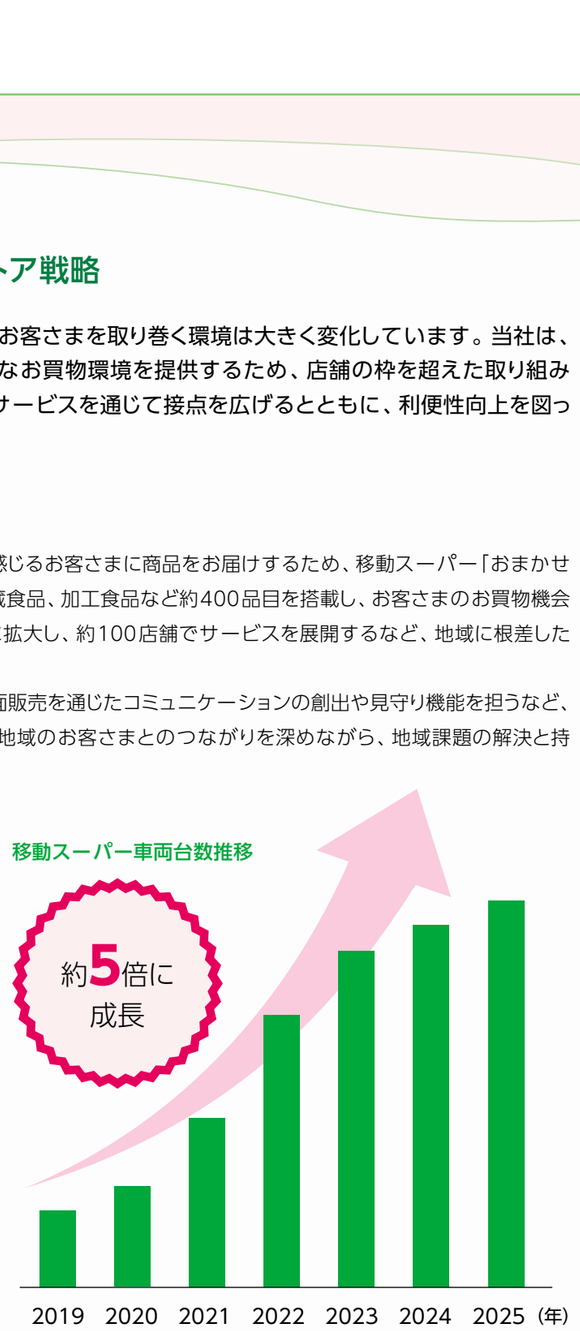
また、移動スーパーは商品を届けるだけでなく、対面販売を通じたコミュニケーションの創出や見守り機能を担うなど、地域のくらしを支える重要な役割を果たしています。地域のお客さまとのつながりを深めながら、地域課題の解決と持続可能な地域社会の実現を目指します。

移動スーパーの状況

売上高前年比 2025年度 **108.0%**	展開店舗 **94店舗**
車両台数 **146台**	販売ルート **798ルート**



移動スーパー車両台数推移



多様な販売チャネルの展開

クイックコマース・ネットスーパー「おまかせくん」

生鮮食品や日用品などをご注文いただける「Uber Eats」やネットスーパー「おまかせくん」を展開しています。スマートフォンやパソコンから手軽にご利用いただけるほか、ご指定の場所へ商品をお届けすることで、お客さまの時短ニーズに応える利便性の高いお買物機会を提供しています。

ネットショップ

地域の魅力ある農産物・水産物や、お中元などの季節商品を取り揃えたネットショップを展開しています。デジタルチャネルを活用することで、時間や場所を問わない利便性の高いお買物機会を提供しています。

利便性向上によるお客さま価値の創出

お客さまの多様なニーズや決済手段に対応するため、当社はより便利で快適なお買物環境の実現に取り組んでいます。デジタル技術を活用したサービスやシステムの導入を進め、一人ひとりに寄り添った情報提供やレジ待ち時間の短縮などを通じて、お客さま満足の実現を図っています。

アプリを活用したお客さま体験の向上

デジタル技術を活用し、お客さま一人ひとりに寄り添った情報提供と利便性向上を推進しています。アプリを通じて、お客さまとの継続的なコミュニケーションの強化に取り組んでいます。

フジのアプリ「F-commu（エフコミュ）」



フジ独自のアプリとして、モバイルエフカによる決済・ポイント管理機能に加え、過去の購入履歴を活用したお客さまごとの最適な情報やクーポンを配信し、一人ひとりに寄り添ったお買物体験を提供しています。

イオントータルアプリ「iAEON」



AEON PayやWAON POINTの利用・管理が可能なイオンの総合アプリです。お気に入り店舗登録を通じて、お得な情報やクーポンを配信し、お客さまとの継続的な接点の創出につなげています。

快適なお買物を支える レジ環境の充実



各種セルフレジの拡大

お客さまの利便性向上とレジ待ち時間の短縮に向けて、「フルセルフレジ」のほか、お支払いのみセルフで行う「セミセルフレジ」、お買物のサポートや丁寧な接客を重視した「おまかせレジ」など、多様な精算方法を導入しています。お客さまの利用シーンに応じたレジ環境を整備することで、会計時の負担軽減とスムーズなお買物の実現につなげています。

電子棚札による業務効率化と サービス品質向上



電子棚札の導入拡大

店舗運営の効率化とサービス品質の向上を目的に、電子棚札の導入を進めています。現在210店舗に導入しており、1店舗当たり月間約250時間の人時削減を実現しています。創出した時間を接客や売場づくりに活用することで、お客さまサービスのさらなる充実につなげています。また、価格変更がリアルタイムで反映されるため、売場とレジでの価格表示の相違を防止し、正確で安心な価格表示の実現に貢献しています。

PICK UP!



フジ・イオンカードを発行

イオングループとのシナジー創出に向けた取り組みの一環として、「フジ・イオンカード」を発行しました。エフカマネー、エフカポイント、電子マネーWAON、WAON POINT、クレジット機能を1枚に集約することで、お客さまの利便性向上につなげています。グループの強みを活かしたサービスの提供を通じて、シームレスなお買物体験の実現を目指します。

財務戦略

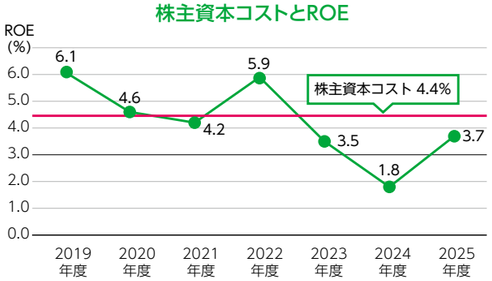
2025年度の振り返り

2025年度は、物価上昇を背景とした生活防衛意識の高まりや各種コストの上昇など、厳しい経営環境が続きました。当社は2024-2026年度中期経営計画のもと、「企業文化の確立」「既存事業の改革」「事業インフラの統合とシナジー創出」及び「ESG経営の推進」に取り組み、既存店の改装や物流網整備など将来の成長に向けた投資を着実に実行しました。今後はこれらの取り組みを収益力向上へとつなげるとともに、資本効率の改善を通じて持続的な成長の実現を目指してまいります。

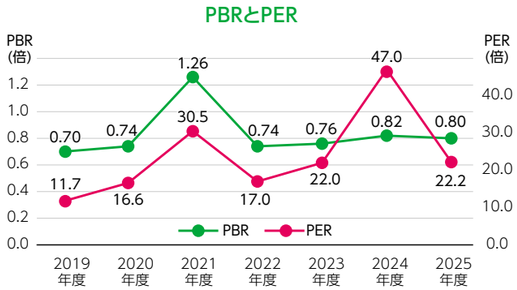
現状分析

当社のPBRは0.80倍と1倍を下回る状況が続いており、市場からの評価向上に向けた取り組みの強化が重要な課題であると認識しています。2025年度のROEは3.7%と改善したものの、株主資本コスト(4.4%程度)には達しておらず、資本収益性のさらなる向上が必要な状況です。当社は、中期経営計画の着実な遂行による収益力向上と資本効率の改善を進めるとともに、株主・投資家の皆さまとの対話を強化することで、企業価値の向上とPBRの改善を目指してまいります。

株主資本コストとROE



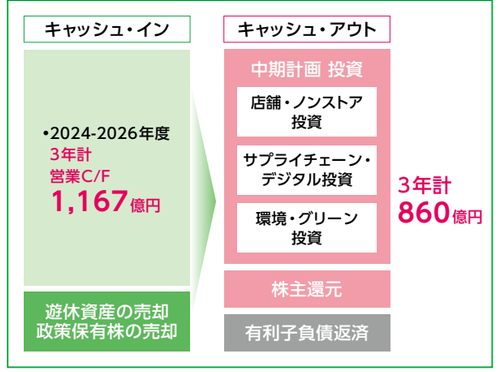
PBRとPER



キャッシュアロケーション

事業活動で創出する営業キャッシュ・フロー(2024-2026年度累計1,167億円)を原資に、中期経営計画に基づく成長戦略を実施します。店舗・ノンストア、サプライチェーン・デジタル、環境・グリーンの各領域へ3年間で計860億円を重点配分し、収益力の向上と持続的な成長基盤の強化を図ります。あわせて、遊休資産及び政策保有株の売却も推進し、株主還元の継続と有利子負債の返済を通じてD/Eレシオを0.4から0.3へ改善します。

2024−2026年度
キャッシュアロケーション



財務数値進捗 及び 中期経営計画 目標

	2025年度 実績		2026年度 目標	2030年度 目標
ROE	3.7%	▶	4.1%	5.8%
ROIC	4.2%	▶	3.7%	6.6%
ROA	2.0%	▶	4.1%	6.6%

PBR改善に向けた取り組み

PBRの改善に向けて、中期経営計画の着実な遂行によるROE改善と、IR・SR活動の強化によるPER改善に取り組んでいます。成長投資による収益力向上と株主・投資家の皆さまとの対話強化を通じて、市場からの評価向上を目指します。

2024-2026年度中期経営計画の遂行

基本戦略

1. 企業文化の確立
- ノウハウ、強みの相互活用
- 多様性を尊重する風土づくり

2. 既存事業の改革
- 既存店の刷新
- 業務DXの推進
- 組織の再編・統廃合、スリム化

3. 事業インフラの統合とシナジー創造
- MDの統合
- 事業インフラの統合と最適化
- 備品・資材の調達統合

投資計画

3年計860億円

店舗・ノンストア	720億円
サプライチェーン・デジタル	80億円
環境・グリーン	60億円

ESG経営

ESG経営の推進
- 環境面への取り組み
  - 脱炭素社会の実現、資源循環の推進
- 社会面への取り組み
  - 地域社会への支援、ダイバーシティ推進
- ガバナンスへの取り組み
  - 法令遵守に基づく運営

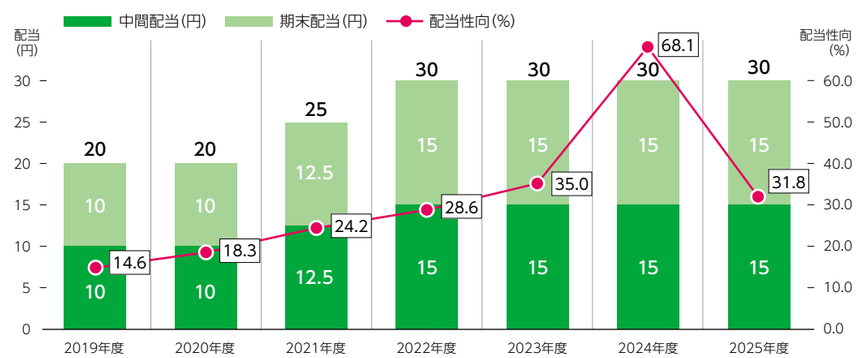
IR・SR活動の強化
- 投資家との対話
  - 決算IR、機関投資家との対話
- 株主さまとの対話
  - 決算説明会、各エリアで開催
- 個人投資家向け会社説明会
  - 新規株主(お客さま株主)の拡大

ROE改善
自己資本利益率
×
PER改善
株価収益率
＝
PBRの改善

株主還元方針

安定的かつ持続的な株主還元を基本方針とし、成長投資と財務健全性の維持とのバランスを図りながら、中長期的な利益拡大による還元の充実を目指します。事業活動で創出したキャッシュを活用するとともに、安定配当の継続により株主の皆さまへの利益還元に取り組んでいます。また、株主優待制度を通じて、株主の皆さまに当社の店舗やサービスをより身近に感じていただくとともに、事業への理解を深めていただける機会の提供に努めています。

2025年度の年間配当金は1株当たり30円(配当総額26億4百万円)とし、2026年度も同水準の年間30円と予想しています。今後も安定配当の継続を基本としながら、収益改善の進展に合わせた還元方針の充実に努めてまいります。



	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
配当総額(百万円)	765	765	956	2,604	2,604	2,604	2,604
配当性向	14.6%	18.3%	24.2%	28.6%	35.0%	68.1%	31.8%

サステナビリティ

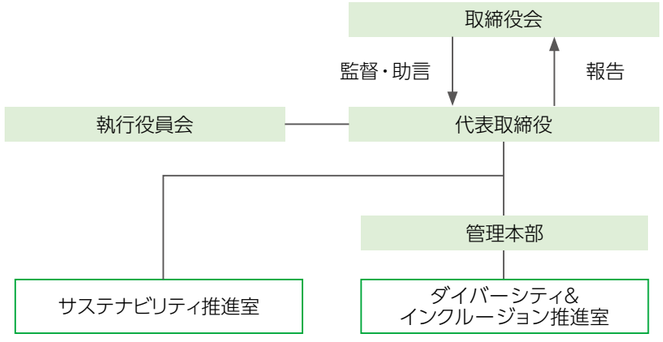
サステナビリティ基本方針

当社は、「豊かなくらしづくりを提案し、地域社会の発展に貢献し、人々を大切にする」という理念のもと、地域社会に密着した経営を推進しております。「環境」・「社会」の両面において、地域に根差した活動を多くのステークホルダーの皆さまとともに積極的に取り組み、持続可能な社会の実現を目指します。

環境 Environment	●**脱炭素社会の実現、循環型社会の実現** 企業活動の中で、省エネ・再エネへの取り組みを通した脱炭素社会の実現と、資源の有効活用や廃棄物の削減を通した循環型社会の実現に取り組みます。 ●**安全・安心、環境負荷の低減** 安全・安心で、環境負荷の少ない商品およびサービスを提供していきます。
社会 Social	●**地域コミュニティの拠点** 地域コミュニティの拠点となり、より良い環境や社会の実現に向けた、社会貢献活動に取り組みます。 ●**多様な人材** 多様な人材が能力を発揮し、誰もがいきいきと活躍できる社会の実現に取り組みます。
ガバナンス Governance	●**目標設定、公正で健全な経営** 法令遵守はもとより、自主的な目標を定め、その達成への取り組みを通して、公正で健全な経営を行います。

ESG経営を推進する体制

当社は、ESG経営の推進に向けた取り組みを推進すべく、代表取締役社長直轄下にサステナビリティ推進室を、管理本部組織下にダイバーシティ&インクルージョン推進室を設置しております。また、代表取締役社長を委員長として、取締役・監査役・上席執行役員にて構成されるサステナビリティ委員会ならびにダイバーシティ&インクルージョン委員会を設置し、毎四半期に1回開催しております。両委員会は、基本方針・目標の策定や、目標に対する進捗管理・経営方針や経営計画に対するサステナビリティ視点での検証、SDGsに対する取り組み、人的資本・多様性への取り組みの審議を行い取締役会へ報告します。取締役会は、報告をもとにリスク及び機会に対する取り組みに関し、進捗・目標達成状況の監督と対応策の承認及び必要な助言を行っております。



サステナビリティKPI

環境への取り組みの数値目標と実績（2026年2月時点）

2030年度までのCO₂排出量の削減目標	2030年度までの食品廃棄の削減目標	2030年度までの使い捨てプラスチックの削減目標
50%（2010年度比）	25%（2020年度比）	50%（2018年度比）

食品トレー回収量	アルミ・スチール缶回収量	ペットボトル回収量	牛乳パック回収量	有料レジ袋削減枚数	マイバッグ持参率
984t	1,217t	3,045t	984t	3億4,492万枚	80.1%

持続可能な社会の実現に向けた取り組み

2030年度までに店舗のCO_2排出量を2010年度比で50%削減することを目標に、使用電力の削減や環境にやさしい設備の導入など、環境負荷の低減に取り組んでいます。また、冷蔵・冷凍ケースには環境配慮型の設備を採用するとともに、省エネタイプの照明へ切り替えるなど、店舗全体の環境配慮を進めています。その結果、店舗のCO_2排出量を2010年度比で約37%削減するなど、着実に成果を上げています。

さらに、持続可能な社会の実現に向けて、店舗屋上への自家消費型太陽光パネルの設置を順次拡大しています。これにより、省エネルギーに加え、再生可能エネルギーの活用も積極的に推進しています。現在は91店舗で稼働しており、導入店舗の電力自給率は約12%となっています。

資源回収リサイクル

全店の店頭にリサイクルBOXを設置し、ペットボトルや牛乳パック、食品トレー、アルミ缶などを回収しています。店頭での回収を通して地域の皆さまとともに循環型社会の構築に取り組みます。

食品リサイクル

店舗から排出した食品の残りの一部をリサイクルしてたい肥化し、提携する農場で使用してできた農産物を再び販売する「食品リサイクルループ」を構築しています。現在は、イオン農場の兵庫三木里脇農場や愛媛県松山市風早地区にて野菜を生産しています。

地域との連携

一つひとつの店舗が地域社会の一員としての役割を果たせるよう、地元の皆さまと連携しながら、さまざまな地域貢献活動を行っています。清掃活動や植樹活動、フードドライブ・フードバンクへの協力、行政との連携、防災への取り組みなどを通して、安心して暮らせるまちづくりを目指します。

地域・社会への取り組みの実績

2025年度 クリーン&グリーン活動 累計回収量	2025年度 クリーン&グリーン活動 累計参加人数	植樹合計本数（2026年2月末時点）	防災士資格の取得（2026年3月1日時点）	防災協定締結（2026年1月1日時点）
10,694袋（45L袋）	31,985人	340,428本	653人	合計199市町

黄色いレシート 2025年度合計	投稿レシート金額	贈呈額
	1,444,208,012円	14,146,600円

クリーン&グリーン活動

クリーン&グリーン活動では、毎月従業員が店舗周辺の道路・公園・河川敷の清掃や店舗植樹帯の除草などを行います。全店・全従業員で取り組む活動として、一人ひとりが地域への気持ちを込めて今後も積極的に活動してまいります。

植樹活動

店舗が緑に包まれ地域社会に溶け込んだ場所になるという想いを込めて、新店舗オープンの際には、地域の皆さまにご協力をいただき店舗周辺の植樹を行っています。

イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン

イオン・デーに実施している「イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン」は、地域の活性化に貢献しているボランティア団体などをお客さまとともに応援する取り組みです。

イオン・デーにお客さまがレジで受け取られた黄色いレシートを団体名や活動内容が書かれた専用ボックスに投函していただき、投函されたレシートの合計金額の1%相当額を、イオンギフトカードにて当社が、各団体に寄贈します。より多くの方にご参加いただき、このキャンペーンを通じてお店が地域の団体さまとお客さまをつなぎ、より活気あるまちづくりのお役に立てるよう積極的に取り組んでいます。

環境



環境面の取り組み方針

地域とともに成長する企業として環境に配慮した事業活動を推進しています。各地域の店舗を中心に地域との共生と、限りある資源を大切にした持続可能な社会の実現を目指します。

環境面の取り組みを推進する体制

環境課題への対応を推進するため、「カーボンニュートラル推進チーム」と「資源循環促進チーム」を設置しています。関係部署が連携しながら、それぞれのテーマに沿った具体的な施策の検討・推進に加え、取り組み状況のモニタリングや改善活動を継続的に実施しています。

サステナビリティ推進室

カーボンニュートラル推進チーム

主な取り組み内容
- 再生可能エネルギーの利用促進
- 省エネの推進
  ハード面：省エネ機器等の導入推進
  ソフト面：節電への取り組み等

連携部署
- 店舗運営本部
- 商品本部
- 建設部
- 総務部、経営企画部

資源循環促進チーム

主な取り組み内容
- 食品廃棄物の削減
- 使い捨てプラスチックの削減
- リサイクルの推進
- 環境、資源保護に配慮した商品の販売等

連携部署
- 店舗運営本部
- 商品本部
- 物流運営部
- 総務部、業務改善推進部

具体的な取り組み

1 脱炭素社会の実現

省エネルギーの推進や再生可能エネルギーの活用を通じて、事業活動に伴う温室効果ガス排出量の削減に取り組み、環境負荷の低減を進めています。

- 省エネルギーに資する冷蔵冷凍ケース
- 空調機器の更新と、省エネ機器の計画的な導入
- PPA方式（太陽光発電設備を初期費用ゼロで導入し、発電した電力を使用料に応じて購入する契約モデル）による店舗屋上への太陽光パネル設置拡大
  （設置数：2025年度17店舗 累計91店舗）
- 店舗及び事業所における節電の推進

2 資源循環の促進

資源の有効活用と廃棄物の削減を目指し、使い捨てプラスチックや食品廃棄物の発生抑制とリサイクル活動を推進しています。

- 店舗へのリサイクルボックス設置による、ペットボトル、牛乳パック、食品トレー、衣料品等の回収
  （食品トレー回収量：2025年度984t 前年比104.7%）
- 使用済みトレーやペットボトルを再生させる水平リサイクル（使用済み製品を原料として用いて、再び同じ種類の製品を製造するリサイクル）の実施
- 店舗で発生した食品残さ（食べられない部分）を堆肥化し、その堆肥を使用して生産された農産物を販売する「食品リサイクルループ」の構築



3 生物多様性の実現

安全・安心で環境負荷の少ない商品やサービスの提供に加え、店舗や地域に根差した植樹活動などを通じて、生物多様性の保全に取り組んでいます。

- プラスチック製包材の削減や、地域資源の活用など、環境に配慮した商品の販売拡大
- 岡山県津山市における植樹活動の実施

社会



社会面の取り組み方針

当社は、地域に根差した事業活動を通じて、地域社会の課題解決と持続的な発展に貢献することを目指しています。「食」と「くらし」を支える企業として、行政や地域団体の皆さまとの連携を深めながら、地域の皆さまが明るく豊かで健康に暮らせるまちづくりを推進しています。

社会面の取り組みを推進する体制

社会面の取り組みを推進するため、サステナビリティ推進室 地域連携グループと店舗運営本部の各エリア運営部が連携しています。事業活動を通じて把握した地域課題に対し、行政や地域団体と協働しながら、店舗ネットワークを活用した地域社会への貢献活動を推進しています。

具体的な取り組み

1 地域社会への貢献

地域社会が抱えるさまざまな課題の解決に向けて、産・官・学と連携した取り組みを進めています。

- 各自治体との包括連携協定の締結（締結数：2025年度3自治体 累計26自治体）
- 社会福祉協議会や地域の団体と連携したフードバンク・フードドライブ活動の拡大
  （実施店舗数：2025年度フードバンク356店舗、フードドライブ344店舗）
- 地域の小学生を対象とした食育体験学習会の実施（実施回数：14回）
- 地域の福祉施設や特別支援学校と連携し、店舗施設を活用した実習や販売などの体験学習の実施（実施回数：28回）

2 スポーツ振興、文化振興

地域のスポーツや伝統文化・芸能といった文化活動の振興支援を通じて、地域の活性化に取り組んでいます。

- ご当地WAONの利用金額の一部を活用した地域への寄附
- イオンワンパーセントクラブを通じた助成活動の実施
- 地域のスポーツチーム及びスポーツ大会（バレーボール、テニス、マラソンなど）への協賛・支援

地域プロスポーツチームとのスポンサー契約

地域のスポーツ振興を目的に地元のプロスポーツのスポンサー企業として地域の皆さまとともに応援しています。

ヴィクトリーナ姫路 | 岡山シーガルズ | レノファ山口FC | 愛媛FC | カマタマーレ讃岐



ヴィクトリーナ姫路選手と店頭でフードドライブを実施

3 防災への取り組み

地域の安全・安心の確保に向け、自治体との連携強化や防災活動の推進に取り組んでいます。

- 各エリアでの防災協定数199市町
- 防災士資格の取得促進（防災資格取得状況：653人）
- 災害時における救援物資の支援体制の構築（令和7年今治市林野火災にて、消防活動支援として食品の提供を実施）
- 自治体と協業で防災イベントの実施（実施回数：4回）

人的資本・多様性



人的資本・多様性への取り組み方針

当社は、持続的な成長と企業価値向上の源泉は「人材」であると考えています。人事ビジョンに基づき、多様な価値観や働き方を尊重するとともに、一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境づくりを推進しています。人材の育成と定着を支える取り組みを通じて、地域社会やお客さまへの価値創造につなげていきます。

人事ビジョン

- **価値観の多様化や変化する環境の中で勝ち抜く強さを持った組織・チームづくりをめざす。**
- **すべての社員が学び成長しながら、楽しみ、成果を出せる組織・チームづくりをめざす。**
- **お互いが認め合い、自ずと人が集まる組織・チームづくりをめざす。**
- **地域社会とお客さまへの貢献を第一に考える組織・チームづくりをめざす。**

人的資本・多様性の取り組みを推進する体制

人的資本・多様性への取り組みを推進するため、管理本部組織下にダイバーシティ&インクルージョン推進室を配置しています。多様な人材が活躍できる組織づくりと企業文化の醸成に取り組み、人事ビジョンの実現に向けた施策を推進しています。

具体的な取り組み

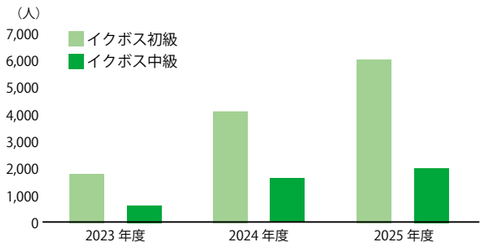
1 働きやすい職場づくり

お客さまに対する価値創造を担う人材を最大の経営資本と位置付け、従業員の働きがい(エンゲージメント)の向上に取り組んでいます。一人ひとりが仕事を通じて「お客さま」のために何ができるかを考えて自律的に行動できる組織づくりを進めるとともに、心理的安全性が確保された高いチーム力の醸成を図っています。

主な取り組みとして、「ビジョン推進ミーティング」を通じた、経営理念・ビジョンの全従業員への浸透や、ビジョンに基づく自発的な職場改善活動、人権研修の毎年の継続実施、イクボスの育成(イクボス検定の取得促進)などを推進しています。



イクボス取得者数　初級/中級



2 人材育成と人材開発

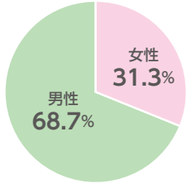
持続的に発展・成長し続ける企業であるために、従業員一人ひとりの潜在能力・可能性を導き出し、成長を促すことで、変化に対応できる人材育成を行っています。その一環として、現場教育であるOJT(On-the-Job Training)に重点を置きながら、キャリアに応じて各種研修制度や自己啓発、学習支援などの幅広い教育を実施し、能力開発を進めています。

3 女性活躍の推進

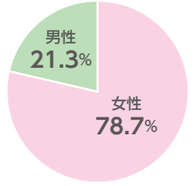
ダイバーシティ&インクルージョン推進室にて、女性管理職の育成に向けた教育機会の提供および継続的な成長支援を推進しています。また、心理的な支援とマネジメントスキル向上の両面から、管理職として活躍できる環境の整備に取り組んでいます。

主な施策として、性別・年齢・キャリアを問わず参加できる「キャリアスイッチオン!セミナー」の開催や、イオン株式会社主催の女性管理職向けセミナー「“ダイ満足”カレッジ」への派遣などを実施しています。

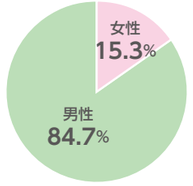
正社員に占める女性の割合



パートナー社員(時間給社員)に占める女性の割合



管理職に占める女性の割合



4 障がい者雇用の推進

継続して新規雇用を推進し、職場でやりがい・働きがいをもって成長できる環境づくりに取り組んでいます。現在、障がい者雇用者数**974人**となり、障がい者雇用率は2025年度時点で厚生労働省が定める2.5%以上に対し**2.76%**の状況です。

5 外国籍人材雇用の取り組み

外国籍人材や、技能実習生、特定技能人材の採用を推進しています。2025年度の新たな取り組みとして、多様な人材が活躍できる組織づくりに向けインドネシアの大学から、学生4人を新卒採用しました。日本在住の留学生を含め、計9人の外国籍新卒人材を採用しています。

6 多様な働き方を支える制度整備

介護休業・介護勤務の取得、性差のない育児休業取得、介護休業者の社会保険料の個人負担免除制度の導入、「リ・エントリー制度」の導入など、風通しの良い職場づくりと、働きやすい各種制度の両輪で離職防止に取り組んでいます。

男性育児休暇取得率 **51.5**%

人権に対する取り組み

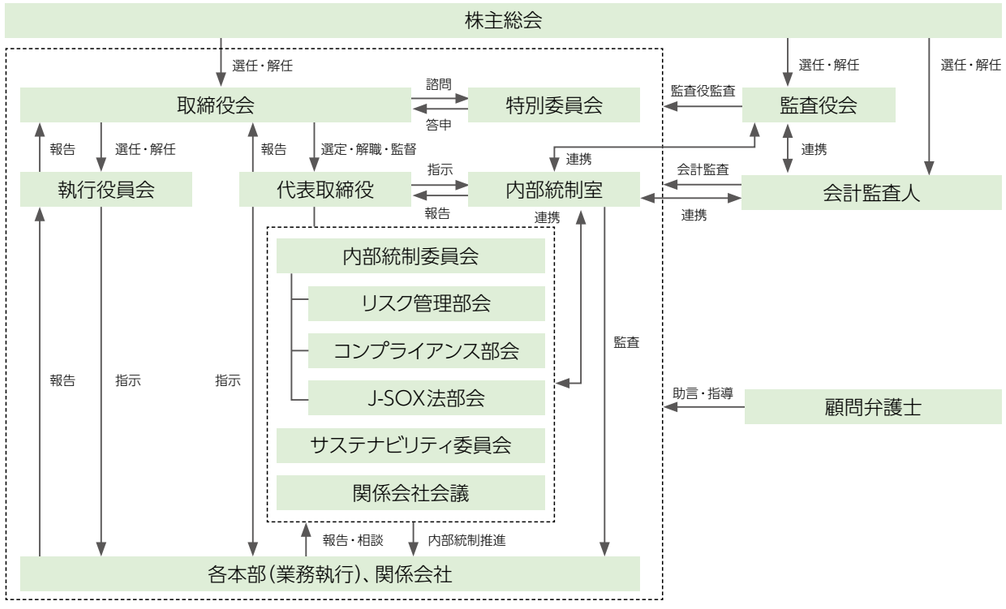
イオングループではグループ全従業員が共有する「イオンの基本理念」において「人間の尊重」を掲げております。当社においても、人間を尊重する企業風土を築き上げるため、フジグループ各社で人権啓発に取り組んでいます。「すべてはお客さまのために」という価値観のもと、人権を尊重し、国籍・人種・性別・学歴・宗教・心身の障がい・性的指向や性自認等を理由とした差別を一切行わないこと、また、従業員一人ひとりが、ともに働く仲間の声に耳を傾け、お互いを自分と等しく尊重してまいります。具体的な取り組みとして、全従業員に年2回実施される人権研修への参加を義務付け、「イオンの人権基本方針」を確認するとともに従業員一人ひとりが人権に対する正しい知識と理解を深めることに積極的に取り組んでいます。さまざまな人権課題について、国際労働機関(ILO)条約に記された人権規範が求める社会からの期待に応えるべく、毎回テーマを設定し、差別や偏見の解消に向けて啓発活動を行っています。これらの考えにより、当社では、従業員のみならずお客さまやお取引先さまを含めた関わる全ての人の人権を尊重するため、重点人権課題を選定し、リスク回避の取り組みを実行しております。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、経営理念「私たちは、豊かなくらしづくりを目指します」「私たちは、地域社会の発展に貢献することを目指します」「私たちは、人々を大切にする企業を目指します」を礎として、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、コーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題と位置付け、その充実・強化に継続的に取り組んでおります。当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は次の通りです。

- お客さまの豊かなくらしを実現するため、変化するお客さまニーズに対応した最適な価値創造を追求します。
- お客さま、地域社会、従業員、株主、取引先など、全てのステークホルダーとの関わり、対話を大切にし、ともに発展しながら持続的な共生を目指します。
- 経営の透明性を確保するため、会社に関する情報を適切かつ積極的に開示し、説明責任を果たします。
- 取締役会による戦略的な方向付けと実効性の高い監督のもと、迅速・果断な意思決定を行ってまいります。
- 経営の効率性、公正性及び透明性を確保するため、常に最適なコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実・強化に継続的に取り組みます。



会社情報の適時開示に係る社内体制の状況

当社は、当社及びグループ会社について、重要な事実や決算情報等を把握管理するとともに、諸法令や証券取引所の定める規程に則った適時適正な開示に努めています。適時開示に係る社内体制としては以下の通りです。

- 決算事実に属する重要情報は、グループ各社の重要情報を含めて、経営企画部が社内承認された手続きに基づいて一元的に把握し、関係部署との協議により適時開示の要否を判断。取締役会とも連携し、社内決定手続きを経て、代表取締役が確認し、開示を実施。
- 突発的な発生事実については、緊急時の行動基準マニュアルにより、各部門責任者にて情報収集、状況把握に努め、最終的には代表取締役に情報を集約、必要に応じて遅滞なく開示を実施。
- 適時開示が必要と判断された会社情報は、代表取締役の委任を受けた「情報取扱責任者」が、証券取引所の定める方法により適時開示を行うとともに、当社ホームページ上にも速やかに同一資料を開示。

取締役・監査役（2026年5月19日時点）

■ 取締役会への出席状況　◆ 所有する当社株式の数

取締役



代表取締役社長
山口　普
■ 100%（16/16回）
◆ 73,953株※1



代表取締役副社長
辻　雅信
■ 新任
◆ ー



取締役
豊田　靖彦
■ 100%（16/16回）
◆ 8,942株※1



取締役
仙波　保幸
■ 新任
◆ 17,479株※1



取締役
大西　文和
■ 新任
◆10,579株※1



取締役
井出　武美
■ 100%（13/13回）※2
◆ ー



取締役（社外）
横山　ぬい
■ 100%（16/16回）
◆ ー



取締役（社外）
渡瀬　ひろみ
■ 100%（16/16回）
◆1,000株



取締役（社外）
石橋　三千男
■ 100%（16/16回）
◆ ー

監査役



監査役
松川　健嗣
■ 100%（16/16回）
◆ 36,851株※1



監査役
江川　敬明
■ 新任
◆ ー



監査役（社外）
寄井　真二郎
■ 100%（16/16回）
◆ ー



監査役（社外）
串岡　勝明
■ 100%（16/16回）
◆ ー

取締役のスキルマトリックス

氏名			取締役が有するスキル										
			企業経営	戦略立案	営業マーケティング	商品物流	店舗開発	財務経理	人事労務	デジタル	法務ガバナンス	サステナビリティ	新規事業
山口　普	男性		●			●		●	●				
辻　雅信	男性		●		●	●						●	
豊田　靖彦	男性		●	●			●	●					
仙波　保幸	男性		●		●	●							●
大西　文和	男性		●		●	●			●				
井出　武美	男性		●	●	●	●							●
横山　ぬい	女性	独立社外	●		●							●	
渡瀬　ひろみ	女性	独立社外	●	●	●					●			●
石橋　三千男	男性	独立社外						●			●		●

※1 所有する株式数には、株式報酬制度に基づく交付予定株式を含めた実質持ち株数を記載しております。
※2 2025年5月19日開催の第58回株主総会において新たに選任されたため、出席対象回数が異なります。

ガバナンス　社外取締役と執行役員による座談会



執行役員 **月原 文子**　社外取締役 **石橋 三千男**　社外取締役 **横山 ぬい**　社外取締役 **渡瀬 ひろみ**　執行役員 **山本 昂樹**

社外の視点を取り入れ、フジグループの新たな文化を育む

■ 地域共創のプラットフォームとしての役割を果たすべき



横山:　フジグループは単なる小売業というより、地域のくらしを支える生活インフラであり、地域の人々や産業、文化をつなぐ地域共創のプラットフォームであるべきだと思っています。小売業の基本である食品や日用品を提供することはもちろんのこと、地域の方々が日常的に集い、それぞれが季節を感じ、地元の商品と出会うなど、安心して暮らし続けるための大切な拠点になっているはずです。特に中国・四国・兵庫エリアという非常に広域で展開するフジグループは、それぞれの地域のくらしや文化に寄り添いながら、生活者の近くで価値を提供し続けられる存在に違いありません。地域のお客さまやお取引先さま、生活者、従業員、また行政や地域の団体などとの信頼関係の積み重ねこそが、フジグループの大きな無形資産であると言えます。それが持続的な成長の源泉にもなっており、地域のくらしを支えながら、地域の未来に新しいつながりを生み出していくところに、大きな存在価値があると考えています。

渡瀬:　日本は人口減少が進み、特に地方ではそれが顕著です。加えて、高齢化が進むなか、生鮮を中心とした小売業に限定すれば、成長の余地は限られていると言わざるを得ません。特に中国・四国・兵庫エリアでは、私たちは小売業という枠を超えていく必要があります。フジグループは何屋なのかと聞かれれば、「総合生活支援業」であると、胸を張って言えるようになってほしいのです。例えば、店舗の敷地内に病院やさまざまな行政の手続きの窓口、保育園を誘致するなど、生活支援のプラットフォーマーとしての機能を持つべきです。グループ約500店舗では1日に100万人程度の来店客があり、それは地域住民の相当のシェアに達します。老後のために店舗の近隣に住みたいと思っていただける場所にすることで可能性も広がっていきます。このように、さまざまなパートナー企業と連携することで、地域がフジグループとつながっている状態をつくることが大切です。



山本:　私は現場で店舗運営を担当する立場にあります。今の社会情勢を踏まえつつ現場目線で言えば、今、お客さまが私たちに期待していることは、まず価格の安心とおいしさの両立だと思います。生活防衛の意識が高まるなか、イオングループの規模の優位性を活かした絶対的な安心の価格を実現することです。また、強みであるプロセスセンターを活用し、地域密着のインストアマーチャンダイジングによって、お買物を通じたワクワクを追求していく必要もあります。スピード感を持って、店舗の売場でお客さまの「ワクワク」を演出し続けることが、私たち店舗運営担当の役割であると痛感しています。そのためには、現場の構造改革をしっかり推進する必要があります。現在、作業軽減やデジタル投資、物流インフラの統合に加え、売場の無駄な作業を徹底的に省力化する取り組みを進めています。そして、そこで生まれた心の余裕と余白時間を従業員教育やエンゲージメント向上に使いたいと考えています。商品やサービスを通じてお客さまのご期待に応え、「この地域にフジがあってよかった」と感じていただくことが、私自身の考えるフジグループの存在意義です。

■小売業の枠を超えて、さらなる高みを目指すべき

石橋:　私は、戦後ベビーブームの頂点の世代で、これからは消費構造の変化や少子高齢化がさらに明確になってくると実感しています。かつて、いわゆる大規模小売店舗法で規制されていた時代に、私は経済学者の方々と協働して、共同店舗の運営手法や、地域をどうやって守っていくのかをテーマに掲げ、山口県、広島県を回っていた経験があります。そこで得た結論は、地域は生活の場として守らなければならないというものでした。地域で事業活動を継続させたければ、地域を守るという発想が不可欠だということです。現在のフジグループは、地域を意識した事業にきわめて誠実に取り組んでいます。イオングループについても、社会的な位置付けをとても大切にしています。今日のような社会情勢では、小売業だけで売上高を10%伸ばすことは、おそらく難しいでしょう。成長を持続させるためには、フジグループが有する土地、建物など多くの資産を、多様な付加価値を生む素材として活用する必要があります。テナントの活用でも、賃料についての仕組みづくりや、まちの開発に関わる多様な事業にも取り組んでいく必要があると考えています。



渡瀬:　その通りです。小売業の枠を超えていくという発想を持ち、お客さまの生活に対する総合生活支援業として、地域のプラットフォーマーのような役割を担うことが、フジグループが成長するためには必要です。もちろん、全て自前で多様な業態を持つ必要はなく、さまざまな機能を統合する力をつけることが重要です。そのため、お客さまのことを一番理解しているチームとして、今後はさまざまな企業との連携を進める必要があります。ただ残念ながら、私がフジグループの弱点だと感じているのは、お客さまのことを知る機能の弱さです。離れていったお客さまについて、なぜ去っていったのか、本当

ガバナンス　社外取締役と執行役員による座談会

は何が欲しかったのか、何を求めて他店に行ってしまったのかなどの動向を知る能力が不足していると感じます。将来に向けて、ユーザーマーケティングの強化を図ることはきわめて重要で、お客さまを知るために、今以上に寄り添うことが必要です。極論すれば、訪問販売でお客さまの冷蔵庫の中を見せてもらい、飲料水だけではなく野菜を食べてもらうにはどうしたらいいのかという発想を持つこと、つまり、お客さまへの愛情が非常に重要だということです。ここまでやり切る会社が最後に勝つのだと、私は思います。



月原:　現中期経営計画では、2030年度営業収益1兆円企業を目標に掲げています。営業エリアの人口が減少し、マーケットがシュリンクしていくなか、従来型の小売業だけでは到達が難しい規模感です。私は、サステナビリティやお客さまサービスの分野を主管していますが、そこにはまさに生活支援の考え方が必要であり、地域課題の解決や地域への貢献活動も重要なテーマです。限られた営業エリアで成長していくためには、こうした考え方を事業の中に取り込み、新たな価値を生み出していくことが必要です。社会変化に伴って、私たちに期待される内容も変わるため、そこをいかにキャッチして、店舗で実際に仕組みとして作れるかどうかが、私たちにとって重要な課題となります。

山本:　現場の私たちには、どうしても「モノ売り」ばかりに囚われてしまうところがあり、小売業の殻を破りきれていないと感じることが少なくありません。私自身はマックスバリュ西日本の出身ですが、このフジグループとの統合を通じて、自分自身の視野も広がったと感じています。社外取締役の皆さんの話を聞いていて、今後、さらにもう一段視座を高く持ち、高みを目指していきたいと、改めて感じました。

■フジグループらしい新しい文化を育むステージへ

横山:　新生フジグループがスタートしてからのこの2年間は、大変な時期でしたが、着実に前進していると評価しています。店舗や商品だけでなく、物流システムや人事など統合すべき領域はとても広く、短期間で成果を出すことは容易なことではないと思います。特に、なかなか黒字化しない店舗の改装や、競合対策としての新店出店などといった取り組みも進んでいます。また、2026年9月に完成するシステム統合による省人化、省力化も具体的な取り組みとして進んでいます。一方で、本当の意味での統合は、現場で働く一人ひとりが、新しいフジグループの一員なんだという実感が生まれることであり、これからは人と文化の統合へと移っていく段階に来ていると感じます。旧フジ、旧マックスバリュ西日本など、それぞれに培ってきた良さ、強みを尊重しながら、新しいフジの文化、フジらしさを育んでいかなければなりません。今年度は中期経営計画の最終年度にあたり、営業力の強化やコスト構造改革を同時に進める大切な1年です。現場の納得感や従業員の働きがいはもちろん、お客さまから見て何が変化したのかを見極めることや、地域の方々からの信頼度の向上なども、統合効果の重要な指標となります。

石橋:　老朽化した店舗があるなかで、スクラップ&ビルドや店舗の改装といった基本的な戦略は、良いタイミングで実行できていると思います。地に足の着いた対応をしっかり進めているという点でも、経営の感覚が非常に優れていると感じます。統合作業については、法律の問題やシステム関係などもありますが、人材に関し、どのレベルまで融合が進んでいるかといった点は、私たち社外取締役には見えにくい状況です。コスト削減については、もう少し工夫が必要かもしれません。総論で議論をしているだけで、コストはそう簡単に減るものではありません。その取引が必要か否かを個別に仕分けし、判断を積み上げていくしかありません。極論を言えば、こうした努力が事業の重要性の判断にもつながるはずです。

山本:　統合の難しさは、既に一度、2021年のマックスバリュ西日本とマルナカ、山陽マルナカの合併で経験しています。営業に対する考え方や仕組み、制度が全く異なるわけで、それらの統合には想像以上のエネルギーを使いました。業績数値を見ても、今回のフジとマックスバリュ西日本の統合で、1かける1を2以上にしなければならないのですが、残念ながらそこまで至っていません。この2年間は商売の思想は同じであっても、異なる歴史を持ち、培ってきた組織における知見やノウハウにおいて、多面的に見て、より良い方を「1つ選択」し進んできました。それは間違いではありませんでしたが、こうした状況を踏まえると、第三の選択肢、あるいは新しいやり方を見つけることが必要なのかもしれません。私は各店舗の現場を主管する立場にあり、一刻も早く、現場スタッフの心理的な融合を実現させたいと思います。人材の融合が進み、新しい仕組みや考え方、働き方のルールに対する共感が広がり切ったとき、そこから生まれるエネルギーは、ものすごく大きいはずです。それが私たちにとっての大きな「伸びしろ」であることは間違いありません。次期中期経営計画では、環境変化に対応しながら、スピード感を持って仕組みづくりを進め、これまでの遅れを取り戻すことが大きなポイントになると考えています。

月原:　これからは統合前の両社がお互いに力を合わせていく段階ではなく、私たちがひとつの会社として、長期視点で見据えて現状をどう良くしていくか、どう成長していくかというフェーズに来ていると感じます。渡瀬取締役が指摘された通り、私たちの営業地域で今、お客さまが何を求めているのかを愚直に掘り下げていくことが一番大事だと思います。

渡瀬:　統合前の会社においても、みんなそれぞれに良いところがあり、その長所をパズルのピースのようにうまくはめ込んでいくべきです。圧倒的な顧客志向をもってお客さまを見ていれば、きっと同じ気持ちになれるはずです。お客さまと向き合ったときに同じことを思い、同じところに行き着けるようなチームづくりに、是非取り組んでほしいと思います。

■監督側と執行側が同じ未来を見据えるべき

石橋:　取締役会のあり方について、私たち社外取締役は、執行側の方々が実際に何を思い、どのような行動をとっているかなど、見えにくい部分がどうしてもあります。これは現時点での検討課題と重なりますが、取締役会や執行役員会、その他の会議体をどのように切り分けて、機能させていくかを、まずは議論することが大事です。取締役会では、執行に関する詳細な情報までは必要ありません。その点も踏まえ、誰がどの会議体でどのような報告をするのか、どのように判断したものを取締役会に上程するのかなど、会議体の構造や運用方法を整理することが必要です。

山本:　以前、店舗の改装に関する計画を取締役会に上程し、それ自体は決議されたのですが、その後、実際にそれが計画通りに進捗しているのかどうかがわからないと、石橋取締役にご指摘いただいたことがあります。執行側として、情報の共有や決議後の進捗を含め、皆さまに安心して見守っていただけるよう密に連携していく必要があります。

横山:　今後の執行側と監督側のコミュニケーションは、これまで以上に「報告を受ける場」から、「ともに未来を考える対話の場」へ進化させていくことが大切だと感じています。取締役会とは別に、四半期に1回程度でも、執行側と社外取締役が、中長期の課題やフジグループのありたい姿を率直に語り合える場があれば、相互理解が深まり、建設的な監督・助言につながると思います。

渡瀬:　お二人のような若手の執行役員にも是非加わってもらい、フラットに意見交換をする場を増やすべきです。役員合宿を実施するのもいいでしょう。本来、取締役は10年後、20年後の会社を想定した議論をするべきです。取締役会は執行役員会の承認機関ではなく、フジグループの未来を創造するための議論の場とするべきです。そのような本質的な議論をする時間が、取締役会を含む今の会議体には不足しているように思います。



石橋:　明治維新は二十代の若者が中心となって為し遂げられたと言われます。若いスタッフだけで実験的に店舗を運営する、あるいは若い女性を中心に、実験的な店舗運営をしてみるといった動きも少しずつ出てきていますが、こうした挑戦をきっかけとして、会社全体が動き出すかもしれません。これまでの成功体験だけで本質を変えることはできません。新しい発想のもと、思い切った取り組みに挑戦してほしいと思います。

ガバナンス

取締役会の実効性の評価

評価方法とプロセス

当社は、取締役会の実効性向上を目的として、毎年、各取締役・監査役を対象としたアンケートを実施しています。取締役会の構成・運営、経営戦略、内部統制、指名・報酬などの観点から評価を行い、その結果を分析のうえ課題の抽出と改善に取り組んでいます。

2026年2月 アンケートを実施 → 2026年4月 アンケート結果に基づき、課題・改善策について取締役会で議論 → 2026年5月 実効性の評価結果と改善策を取締役会で確認

分析および評価結果

上記評価方法により、概ね適切であることが確認され、取締役会の実効性は確保できていると評価しました。

評価

1. 取締役会の構成・運営は適正であり、社外役員への事前説明も、審議の質向上に寄与しています。
2. 経営方針や中期経営計画に関する議論は適切に行われています。一方、環境変化への対応や人材戦略に関する議論のさらなる充実が課題として認識されました。
3. 中期経営計画や重要な業務執行の進捗モニタリングは適切に行われています。一方で、フォローアップや投資案件の効果検証の高度化が課題として挙げられました。
4. 社外役員向けの知識習得の機会は定期的に提供されています。一方で、社内役員向けには強化するべき分野や先端技術に関する知識習得機会の充実が期待されています。

今後の取り組み

1. 議論の活性化及び審議の質向上のための審議資料の質・量の適正化
2. 外部環境の変化に対応した経営戦略の更新・修正に関する議論の時間の確保
3. 中期経営計画や投資案件のモニタリング強化による意思決定精度の向上
4. 強化すべき分野などに関して役員研修の充実による知識・専門性の向上

親会社からの独立性の確保について

当社は、少数株主さまを含む全ての株主の利益保護を重視しています。親会社であるイオン株式会社およびその子会社との取引については、「関連当事者取引管理規程」に基づき、市場価格を踏まえた適正な条件で実施しています。

また、独立役員のみで構成される特別委員会を設置し、組織再編や重要な関連当事者取引について審議を行うことで、取引の公正性・合理性を確保しています。

取締役の指名

取締役会に求める専門性

当社は、取締役会が経営の重要課題に適切に対応できるよう、必要な知識・経験・専門性を整理したスキルマトリックスを策定しています。取締役の選任にあたっては、取締役会全体として多様性と専門性のバランスを確保するとともに、実効性の高い意思決定につながる体制の構築を目指しています。特に、グループシナジーの創出、サプライチェーンの最適化、DX推進、人材育成などの重点課題を踏まえ、必要な知識・経験を有する人材の選任を行っています。

報酬制度

基本方針

当社取締役及び監査役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして、株主の皆さまとの価値共有を重視した体系としています。業務執行取締役については基本報酬と株式報酬で構成し、社外取締役及び監査役については、その役割に応じて報酬を決定しています。

基本報酬

当社の取締役の報酬は、役員報酬規程に基づき、役位、職責、在任年数に応じて、他社水準、当社の業績、従業員給与の水準も考慮しながら、総合的に勘案して決定しています。中長期的な視点で、経営戦略の実行や成長課題の解決に取り組むための動機付けとなる制度としています。

◆ **基本報酬:60～100%**

株式報酬

株式報酬制度は、取締役等が株式価値について株主の皆さまと利益及びリスクを共有することで、中長期的な業績向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として導入しています。

◆ **株式報酬(株式交付信託):0～40%**

報酬限度額

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の額及び支給対象となる役員の員数(2025年度実績)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の額(百万円)		支給対象となる役員の員数(人)
	(百万円)	基本報酬	非金銭報酬等	
取締役(うち社外取締役)	234(13)	188(13)	45(−)	8(3)
監査役(うち社外監査役)	24(7)	21(7)	2(−)	3(2)
合計(うち社外役員)	258(20)	210(20)	48(−)	11(5)

※1取締役の報酬は、2021年5月20日定時株主総会にて報酬限度額月額30百万円(社外取締役3百万円)以内と決議いただいております。
※2監査役の報酬は、2021年5月20日定時株主総会にて報酬限度額月額4百万円以内と決議いただいております。

コンプライアンス

内部統制・コンプライアンス体制

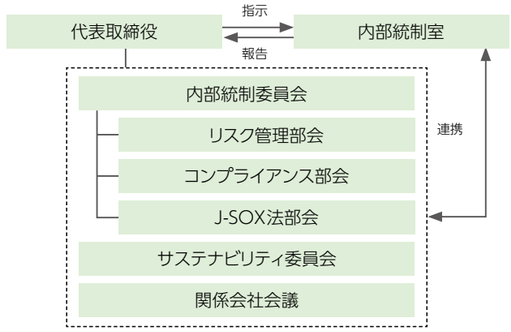
当社は、「イオンの基本理念」および「イオングループ未来ビジョン」、並びに当社グループの「経営理念」「行動指針」を全ての行動の基本とし、法令遵守と企業倫理の徹底に取り組んでいます。

代表取締役社長を委員長とする内部統制委員会のもと、コンプライアンス、リスク管理およびJ-SOX対応に関する施策の推進と運用状況の確認を行っています。また、サステナビリティ委員会において環境・社会課題への取り組みやサステナビリティ重要課題の進捗管理を推進しています。

さらに、関係会社会議を通じて、グループの経営方針や中期経営計画の共有、各社の経営計画の進捗確認、コンプライアンス及びリスク管理に関する情報共有を行い、グループガバナンスの強化に努めています。

また、内部通報窓口として社内に「フジ・コンプライアンスホットライン」を設置するとともに、外部弁護士による社外通報窓口を設け、法令違反やコンプライアンス上の問題の未然防止・早期発見に努めています。

推進体制



財務／非財務ハイライト

財務状況（連結決算）

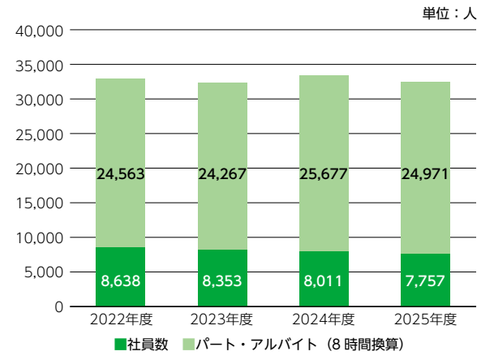
		経営統合			完全統合	
		第55期	第56期※1	第57期	第58期	第59期
		2022年2月期（2021年度）	2023年2月期（2022年度）	2024年2月期（2023年度）	2025年2月期（2024年度）	2026年2月期（2025年度）
損益状況						
売上高	（百万円）	304,822	755,397	771,123	778,238	784,256
営業利益	（百万円）	7,375	11,320	15,110	12,953	11,217
経常利益	（百万円）	9,945	13,359	17,374	14,315	12,527
親会社株主に帰属する当期純利益	（百万円）	3,937	9,033	7,436	3,818	8,176
包括利益	（百万円）	2,490	7,203	9,356	4,549	11,806
財政状況						
純資産額	（百万円）	95,336	209,388	216,097	218,028	227,227
総資産額	（百万円）	174,972	431,319	427,702	411,808	415,212
1株当たり情報						
1株当たり純資産額	（円）	2,494.86	2,412.73	2,490.63	2,513.14	2,619.30
1株当たり当期純利益金額	（円）	103.19	104.22	85.80	44.06	94.36
主な経営指標						
自己資本比率	（%）	54.4	48.5	50.5	52.9	54.7
自己資本当期純利益率（ROE）	（%）	4.2	5.9	3.5	1.8	3.7
株価収益率	（倍）	30.5	17.04	22.03	46.98	22.19
キャッシュフローの状況						
営業活動によるキャッシュフロー	（百万円）	8,631	24,161	30,607	16,747	37,740
投資活動によるキャッシュフロー	（百万円）	△ 6,478	△ 14,523	△ 14,607	△ 12,969	3,901
財務活動によるキャッシュフロー	（百万円）	△ 2,712	△ 5,405	△ 10,618	△ 14,669	△ 28,988
現金及び現金同等物の期末残高	（百万円）	12,500	31,800	37,182	26,291	38,943
非財務情報						
従業員数（外、平均時間給制社員数）※2	（人）	3,271 (4,878)	8,638 (24,563)	8,353 (24,267)	8,011 (25,677)	7,757 (24,971)

※1　第56期（2023年2月期）より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号2020年3月31日）等を適用しており、第56期以降の財産及び損益の状況については、当該会計基準等を適用した後の数値を記載しています。また、第56期以降の連結経営指標等が第55期（2022年2月期）以前に比べて大幅に変動している主な理由は、当社とマックスバリュ西日本（株）との株式交換により、その効力発生日である2022年3月1日付で、同社及びその子会社5社が、新たに連結の範囲に含まれたことによるものです。

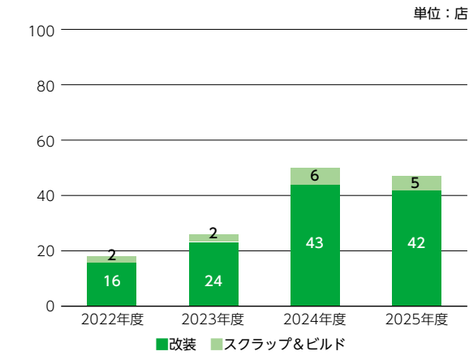
※2　従業員数には、再雇用人数を含み1日8時間換算で算出しています。また従業員数欄の（）内は外書きで、パート・アルバイトの年間平均雇用人数であり、同じく再雇用人数を含み1日8時間換算で算出しています。

非財務ハイライト（2022年度-2025年度）

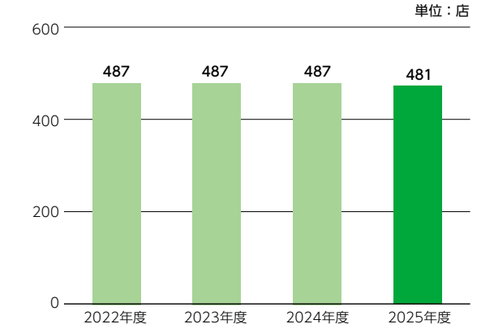
従業員数



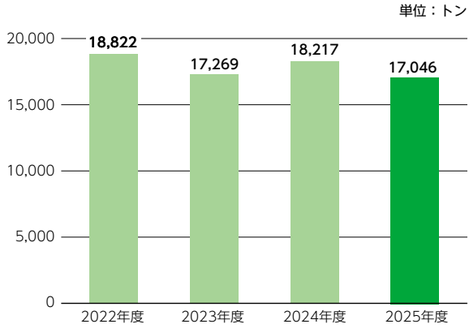
改装・スクラップ&ビルド実施店舗数



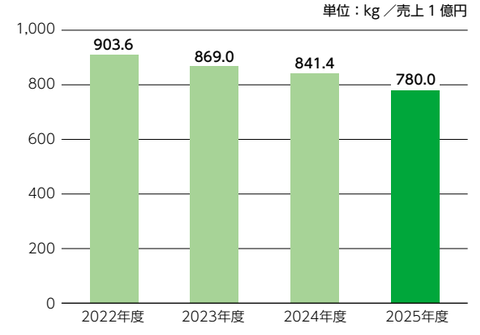
期末SM店舗数



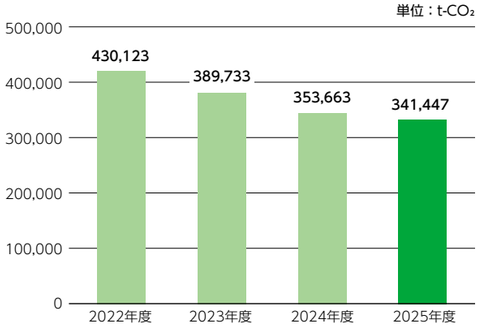
食品廃棄物発生量



使い捨てプラスチックの使用量



CO_2排出量



会社概要

会社概要 (2026年2月期末時点)

社名	株式会社フジ
設立	1967年(昭和42年)9月12日
本社所在地	広島県広島市南区段原南一丁目3番 52 号
本店所在地	愛媛県松山市宮西一丁目2番1号
代表者	代表取締役社長　山口　普
資本金	220億円
事業内容	総合小売業(食料品、衣料品、日用雑貨品等の小売販売)
決算期	2月末
株式上場	東京証券取引所プライム市場
店舗数	508店舗　※関係会社SM含む
従業員数	32,728人(月給制　7,757人　パート・アルバイト　24,971人)　※パート・アルバイトは1日8時間換算

フジグループ

●連結子会社　◎非連結会社　○関連会社

● (株)フジマート	● (株)西南企画	◎ (株)フジモータース
● (株)フジマート四国	● (株)フジセキュリティ	◎ (株)フジ・レンタリース
● (株)ニチエー	● (株)オリックス	◎ (株)フジ・ハートデリカ
● (株)フジファミリーフーズ	● (株)フジ・トラベル・サービス	◎ (株)フジ・ハートクリーン
● (株)フジ・カードサービス	● (株)ハッピーライフ愛	◎ (株)フジすまいるファーム飯山
● (株)フジ・スポーツ&フィットネス		
● (株)フジ・アグリフーズ	◎ (株)フジファーム	○ (株)アクトピア企画
● (株)大洋水産	◎ (株)FNクリーン	○ (株)ユーミーケア

株主・投資家さまとの対話

当社は、ホームページでの適時開示や株主さま向けの事業報告書の発行(年2回)などを通じて、経営情報の適切かつ迅速な発信に努めています。また、アカウンタビリティ(説明責任)を果たすため、株主さま会社説明会や個人投資家向けセミナーなどを通じて、経営者が直接、経営方針や事業戦略について説明し、対話を行っています。

2025年度は、全国5会場での株主さま会社説明会に加え、新たな取り組みとしてライブ配信およびオンデマンド配信を実施したほか、合同個人投資家セミナーへ参加しました。

株主・投資家の皆さまからは、株式や株主優待制度に関するご意見、店舗設備へのご要望などをいただいています。いただいたご意見・ご要望は経営層へ共有し、事業活動やサービス改善に活かしています。



株式情報

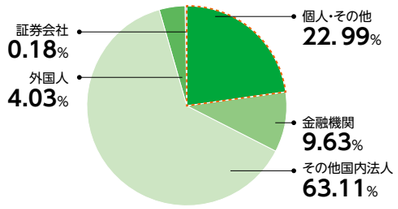
株式発行状況

発行可能株式総数(株)	130,000,000
事業年度末現在発行数(株)	86,856,954

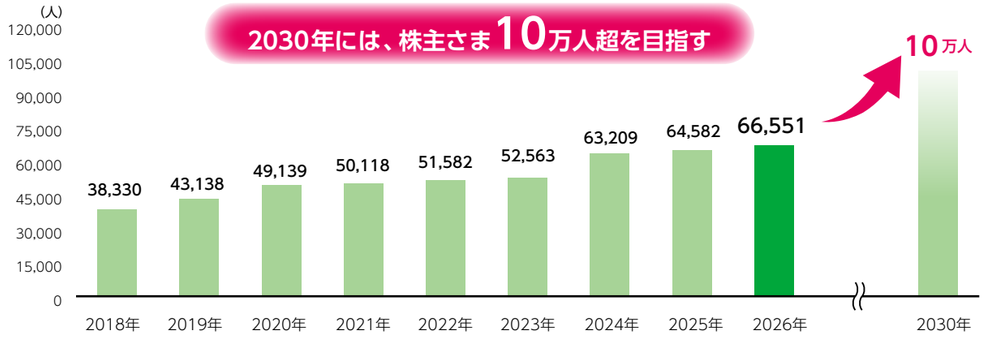
大株主

氏名または名称	所有株式数(千株)	割合(%)
イオン株式会社	43,992	50.6
株式会社アスティ	3,467	3.9
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,679	3.0
フジ共栄会	2,536	2.9
フジ親栄会	1,660	1.9
フジ社員持株会	1,296	1.4
株式会社伊予銀行	1,166	1.3
株式会社広島銀行	1,165	1.3
株式会社愛媛銀行	1,165	1.3
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	734	0.8

株式保有者の株式数比率



株主数の推移



株主優待制度

株主の皆さまの日頃のご支援に感謝するとともに、当社へのご理解を一層深めていただくことを目的として株主優待制度を導入しています。お買物にご利用いただける「株主さまご優待券」をはじめ、フジネットショップポイントや地域特産品の3つのコースをご用意しており、株主さまのニーズに応じて選択いただけます。

■ Aコース　株主さまご優待券

当社グループの直営店舗で利用できる優待券です。1回のお買上金額1,000円(税込)ごとに1枚、お買物の際の値引券としてご利用いただけます。日常のお買物を通じて、当社の店舗やサービスをより身近に感じていただけるコースとして、多くの株主さまにご利用いただいています。

■ Bコース

フジネットショップポイント

■ Cコース

地域特産品

長期保有株主優待制度

株主さまとの長期的な信頼関係の構築を目的として、長期保有株主優待制度を導入しています。8月末日の基準日時点で300株以上を継続して1年以上保有いただいている株主さまを対象に、毎年新米を贈呈しています。