Integrated Report 2025

統合報告書 2026年2月期



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

maruetsu マルエツ　KASUMI　いなげや　FoodStyle from AEON

理念体系

BASIC PHILOSOPHY
基本理念

私たちは
お客さまの豊かで健康的な食生活に貢献します
地域の発展と繁栄を願い、
地域に深く根ざした企業となります
常に革新と挑戦を続け、
時代に適応する企業であり続けます

VISION
ビジョン

私たちは

- 多様なライフスタイルに最適な商品やサービスを提供し、お客さまの豊かで健康的な食生活の実現に貢献します
- 従業員の能力の育成・活用や人財の交流を進め、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 Integrated Report 2025

イントロダクション

理念体系 …… 01
目次・編集方針 …… 02
価値創造の軌跡 …… 03
At a Glance …… 04

U.S.M.Hの価値創造ストーリー

社長メッセージ …… 05
価値創造モデル …… 10
価値創造の源泉（資本と強み） …… 11

価値創造戦略

第4次中期経営計画
　2025年度～2027年度 …… 13
　経営戦略本部長メッセージ …… 14
グループシナジー創出戦略
　商品・売場改革 …… 15
　エリア戦略 …… 16
　物流改革：物流構造改革の取り組み推進 …… 17
財務戦略 …… 18
価値創造ストーリーの実行戦略
　マルエツ …… 19
　カスミ …… 21
　いなげや …… 23
　イオンフードスタイル …… 25

サステナビリティ戦略

サステナビリティ基本方針（2023年4月制定） …… 27
マテリアリティ …… 28
環境
　環境マネジメント／
　TCFDの枠組みに沿った気候変動への対応 …… 29
　TCFDの枠組みに沿った気候変動リスク・機会、
　インパクト評価と目標 …… 30
　サーキュラーエコノミー …… 31
人財
　働きがいとやりがいのある健康的な職場環境づくり … 32
　多様な人財が活躍できるオープンな組織づくり …… 33
　人財の獲得と育成 …… 34
社会
　食やサービスを通じた地域とのつながりの創造 …… 35
　安全・安心な商品提供のために …… 36
ガバナンス
　企業統治の強化
　　コーポレート・ガバナンス …… 37
　　実効性評価 …… 38
　　役員の指名・報酬 …… 39
　　グループガバナンス／コンプライアンス …… 40
　　リスクマネジメント …… 41
　　独立社外取締役メッセージ …… 42
　　役員一覧 …… 43

データ

11カ年ハイライト …… 45
非財務データ集 …… 46
会社情報・株式情報 …… 50

編集方針

「統合報告書2025」は、国際統合報告評議会（IIRC、現IFRS財団）が推奨する国際統合フレームワークの「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、さらには従業員を含む地域の生活者などの幅広い読者の皆さまに、当社グループについてご理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に努めていきます。

報告対象期間

2025年3月1日～2026年2月28日
※一部対象期間外の情報も掲載しています。

将来見通しに関する注意事項

本冊子に記載されている現在の計画、予測、戦略などには、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。将来の実際の業績は、さまざまな要素により、見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、当社の事業環境を取り巻く経済情勢、市場競争、為替レート、税金、またはその他の制度などが含まれます。

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式会社（以下、当社またはU.S.M.Hという）および事業子会社（以下、総称して当社グループまたはU.S.M.Hグループという）
※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。

価値創造の軌跡 ／ At a Glance

当社は2015年にマルエツ、カスミ、マックスバリュ関東が経営統合して誕生しました。2024年11月30日に新たにいなげやが加わり、新生U.S.M.Hとして4社体制となりました。
事業会社4社のこれまで生み出してきた価値をさらに進化させ、首都圏で売上高1兆円規模のスケールメリットを活かしつつ新たな価値を創造してまいります。

	1900～	2015	2024～
社会背景	戦後のチェーンストア発展・拡大期		価値観多様化・技術進歩・競争激化
▶当社の対応	▶各社の歴史を通じ個の強みを培う		▶力を結集し環境変化に対応模索



maruetsu マルエツ

1945年創業。生鮮食品を中心とした「マルエツ」、都市型スーパーマーケット「マルエツプチ」、ハイクオリティな品揃えとサービスを揃えた「リンコス」を首都圏1都5県に展開。



KASUMI

1961年設立。「人」「食」「生活」「文化」が商品・サービスを通じて交じり合う新フォーマット「BLANDE（ブランデ）」、食の専門店「フードスクエア」、生鮮食品を中心とした「フードマーケット」、価格訴求型の「FOOD OFFストッカー」を首都圏1都5県に展開。



MaxValu マックスバリュ関東株式会社

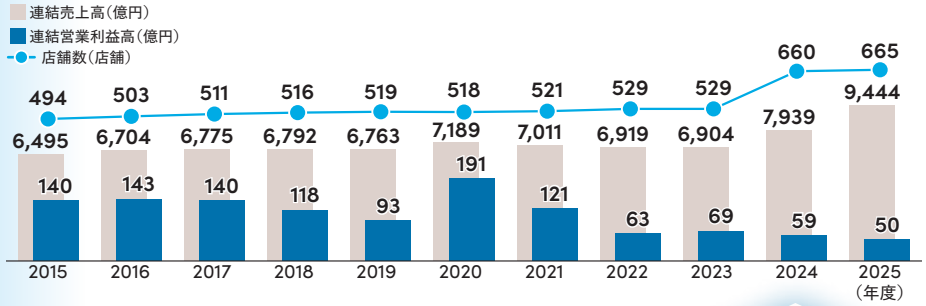
2009年設立。日々の食生活に最大限のバリュを提供する「マックスバリュ」、安さ・発見・毎日来たいをコンセプトとした「マックスバリュエクスプレス」を1都3県に展開。

2015年3月 3社統合によりU・S・M・Hグループ誕生

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

2015年3月、首都圏に展開するマルエツ、カスミ、マックスバリュ関東、3社の共同持株会社として誕生したユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス（U.S.M.Holdings）。2024年11月には、志を同じくするスーパーマーケット「いなげや」を迎え、新生U.S.M.Holdingsとして新たな一歩を踏み出すことになりました。もっと、お客さまの豊かで健康的な食生活に貢献するために、もっと、地域に深く根ざした企業となるために、もっと、時代に適応する力を備えた企業であるために、私たちは挑戦し続けます。

U.S.M.H発足（2015年3月）からの連結売上高・連結営業利益高・店舗数の推移





いなげや

1900年創業。生鮮食品と惣菜を中心とした豊富な品揃えの「いなげや」、毎日楽しく便利にお買物ができる小型店の「ina21」、食の楽しさ・豊かさをより体感できる駅前商業施設内の「ブルーミングブルーミー」を1都3県に展開。

2024年11月 U.S.M.Hグループに参加

価値創造の軌跡 ／ At a Glance

2025～

インフレ加速・さらなる首都圏競争激化

2026年3月
マックスバリュ関東へ2社が統合し新たにイオンフードスタイルへ

MaxValu → FoodStyle from AEON

マックスバリュ関東株式会社

イオングループ 食品スーパーマーケット事業の再編：首都圏でのスケールメリットのさらなる追求

ダイエー関東事業

ダイエー：1957年に「主婦の店ダイエー薬局」として創業。2015年にイオングループの完全子会社として事業領域をスーパーマーケットに集約し、現在首都圏に62店舗を展開。

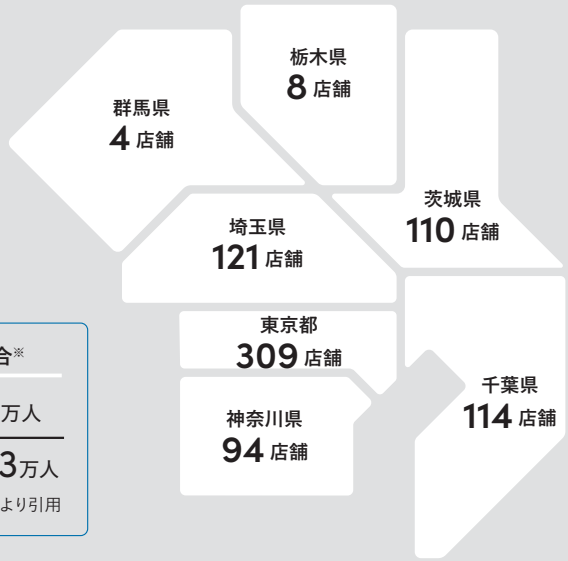
イオンマーケット

イオンマーケット：1951年、大丸工業株式会社として設立。2013年にイオングループ入りし、首都圏で33店舗のスーパーマーケットを展開。

■ 店舗ネットワーク

■ マルエツ	308
■ カスミ	198
■ いなげや	129
■ イオンフードスタイル	125
グループ合計	760店舗

※2026年3月1日現在



日本における首都圏人口の割合※

35.0% ＝ 4,355万人 ／ 1億2,433万人

※令和7年1月1日住民基本台帳より引用

■ 従業員数

グループ合計 40,316人

マルエツ	15,460人	カスミ	10,512人
いなげや	7,406人	イオンフードスタイル	6,423人

※2026年2月末の従業員数に、3月1日時点のイオンフードスタイル従業員数を反映
※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

■ 2025年度（2026年2月期）の実績（U.S.M.H連結）

売上高	営業利益
9,444億円	50億円

首都圏最大規模のスーパーマーケットグループとしてお客さまへの提供価値を追求

社長メッセージ



明確化した統合方針と課題認識のもと
グループの強みを活かして競争に勝ち残り
企業価値をさらに高めていきます。

代表取締役社長　**井出 武美**

経営統合により首都圏において事業規模を拡大し続けるU.S.M.Hグループ。目下の課題は、インフレ時代への変化に対応した「稼ぐ力」の強化と、グループの強みを十全に発揮するための標準化・一体経営の推進です。ここでは、社長就任直後より進めてきた「100日改革」を踏まえ、進むべき方向性と方針を明確化した今後の成長戦略をご説明申し上げます。

2025年度を振り返って

厳しい経営環境のなかで増収を果たすも予算未達。経営統合によるシナジー実現の遅れを認識。

代表取締役社長としてグループ経営の陣頭指揮を執る立場となり、1年が経過しました。社長就任初年度は、当社グループが抱えている課題に向き合い、目指す方向性と方針の明確化をスピード感をもって進めてきました。

はじめに営業状況をご報告申し上げます。2025年度は、インフレの進行を受けて消費者の生活防衛意識が一層強まり、購買行動の抑制を招くなど、小売業界にとって厳しい経営環境が続きました。そのなかで当社は、マルエツを中心に既存店客数および客単価を伸ばしたことに加え、2024年11月に経営統合したいなげやが通年で業績に寄与した結果、増収となりました。しかし計画比では、営業収益および各利益段階で未達となり、十分な業績回復に至っていません。販売施策として価格競争力を高めたために収益性が低下し、一方で経営統合による規模を活かした価格の打ち出しやオペレーション効率化によるシナジーの実現が遅れ、コストの抑制につなげることができませんでした。

結果として2025年度の連結業績は、営業収益9,637億6,200万円（前年度比18.8％増）、営業利益50億5,000万円（同15.5％減）、経常利益49億1,100万円（同20.0％減）、親会社株主に帰属する当期純損失31億8,500万円にとどまりました。統合の具体的な範囲、スケジュール、目指すべき姿の共有が至らず、組織全体の結束力や推進力を発揮しきれなかったと強く課題認識しています。

当社グループは今後、生き残りをかけてインフレ時代への変化に対応し、「稼ぐ力」を高めていく必要があります。現在推進中の第4次中期経営計画（2025年度～2027年度）は、初年度後半から施策をブラッシュアップしており、成果の創出に向けて取り組みの強化を図ります。そしてこのあとご説明する「100日改革」を通じて整理した課題を踏まえ、明確化した方針のもと、グループ経営のあるべき姿を実現してまいります。

100日改革による課題整理

自社の「課題」を真っ直ぐに見つめ、問題点を認識。グループ全体の理解と共感を醸成。

私は、社長就任直後より「100日改革」を掲げ、グループ全体で課題認識と方向性・方針を早期に共有する取り組みを開始しました。改革を実行する難しさの一つは、経営幹部が自社における「課題」を真っ直ぐに見つめ、自分たちで問題点に気付き、皆でしっかり認識しなければいけないという点です。その抵抗感を振りほどき、改革のストーリーを定め、優先順位を付けて戦略に落とし込んでいくために、100日という短期的なゴールの設定が有効となります。

その道筋をつくっていくのが私の役割ですが、こうした整理が正しい形で行われたとしても、私だけが納得しているのでは、もちろん意味がありません。経営幹部と膝を突き合わせて話し合い、理解と共感を得る地道な努力を重ねました。

「100日改革」を進めるなかで改めて認識したのは、今までU.S.M.Hとしての統合方針が不明確だったという点です。その曖昧さゆえに、取り組みが共同で実施可能なことにとどまり、課題の先送りにもつながりました。グループ各社・各従業員が目指すべき姿を共有し、同じ方向を向いていくためには、U.S.M.Hがどのような会社で、何のために存在するのか、どうありたいのかを明確にしなければなりません。「100日改革」を通じてそれをしっかりつくり上げ、グループ全体に示していきました。

もう一つ重視したのは、お客さまとの接点であるグループ各社の現場です。各社が持つ企業風土、長所や欠点、強み・弱みといった真の姿は、すべて現場に表れると言えます。そこに流れる「風」を感じ、「匂い」を捉えるべく、できる限り時間を割き、経営陣とともに多くの現場を巡回しました。

当社グループは、「100日改革」による整理と明確化を経て、2026年度は「標準化」を確立する1年と定めました。そして2027年度は、グループの「一体経営」を開始します。これについては、後ほど詳述させていただきます。

環境認識と中長期の展望

コストプッシュインフレが業界再編を加速。中長期の人口減少リスクを見据え、首都圏展開を強化。

現在の当社グループを取り巻く環境は、コストプッシュインフレが継続し、消費の抑制傾向が強まるなか、仕入原価やエネルギー価格、人件費などあらゆるコストが上昇する厳しい局面にあります。小売業界では、一定規模がなければ採算性が見込めず、投資活動が限られてしまうことから、M&Aによる業界再編・合従連衡の動きが拡がっています。

そうした状況において、出店余地が狭まる都市部を中心に、すでに762店舗（2026年3月1日現在）を展開し、店舗数が業界最多規模である当社には、大きなアドバンテージがあると言えます。また業界再編の観点からも、イオングループをバックボーンとし、事業子会社4社を擁する体制は、多くのシナジーを強みとして活かせるはずですが、現時点では、優位性を十分に発揮できていないことが課題であると認識しています。

一方、中長期の視点で今後の変化を展望すると、少子高齢化の進行による人口減少リスクの高まりが必然となるなか、当社グループに求められるのは、首都圏における勝ち残りに他なりません。特に多種多様な生活者が暮らし、消費への感度も高い都市部で、そうしたお客さまに選んでいただける、勝負できる店舗をつくっていく必要があります。そして人口が増えない状況に対応すべく、年齢層や所得層にかかわらず、すべてのお

客さまを対象とするフルターゲットの商売を営み、お客さま一人ひとりに選んでいただけるよう、価値提供の幅を拡げていきます。

この「あるべき姿」は、一定規模の床面積を持つスーパーマーケット店舗だからこそ実現できると言えるでしょう。さらにリアル店舗を運営するスーパーマーケットは、立地型サービス産業として、ご来店いただいたお客さまが店内で時間を過ごすこと自体に価値を感じられるような、魅力ある空間づくりやサービスの追求が重要になると考えます。

取り組みの原動力は、最終的には「人」の力です。店舗で働く従業員が自らの強みや良さを発揮して活躍し、お客さまへの価値提供を高めていけるように、会社の方で調達機能や物流機能、システムなどバックエンド側のインフラを整え、効率化を図ります。そこでカギとなるのが「標準化」です。私たちは、標準化によってグループ会社間の人材交流を活性化させ、知恵を集めて共有する「チームワーク」を支えます。

標準化の確立が目指すもの

均一かつ再現性のある仕組みをつくり上げ、一体経営の基盤を構築し、シナジー創出を最大化。

先に述べましたとおり、2026年度は「標準化」を確立すべくスピーディーな施策を実施し、これを踏まえて2027年度より「一体経営」を具体化していく方針です。標準化は、意思決定の判断基準や商品・サービスの品質基準、異常発生時の対応などをグループ内で共通させ、均一かつ再現性のある仕組みをつくり上げることで、一体経営の基盤を築くものです。そして一体経営によって多くのコスト削減と店舗運営の負担軽減を実現し、価格面や品質面でお客さまへの還元を果たします。言い換えれば標準化と一体経営は、チェーンストアとしてのシナジーを最大限に創出するための手段なのです。

私たちは、標準化の実効テーマを「商品・売場改革」「店舗・エリア戦略」「マーケティング戦略」「構造改革」とし、それぞれの施策を具体的に定めました。

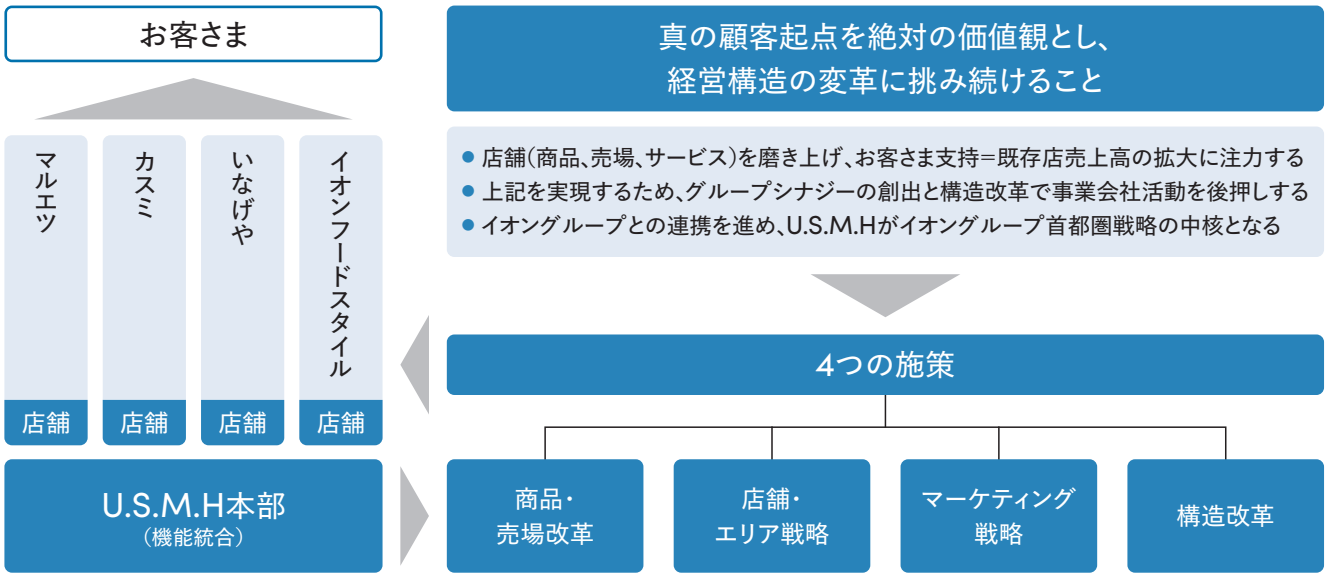
このうち商品・売場改革は、標準化の一丁目一番地と言えるテーマであり、すでに取り組みが進展しています。売上施策としては、KVI（Key Value Item＝顧客が価格を認識している商品）およびKVC（Key Value Category＝顧客が価格を意識する商品カテゴリー）の認知拡大を図り、客数増につなげていきます。同時に共同重点商品やPB商品の共同販促、生鮮・デリカの重点販売商品を展開し、これらを仕入の統合で支えます。

仕入は、店舗における最大の費用であり、その効率化が最も重要な利益施策となります。標準化の一環として、GMROI（商品投下資本粗利益率）を投資効率の統一指標に掲げ、荒利益率と在庫回転率の管理を徹底し、荒利総額の最大化を目指します。

このように、今まで事業会社ごとに異なっていた指標や運営手法を標準化することで、仕入の効率化を実現し、さらに人材交流や配置の最適化が可能となります。また各店舗では、標準化した売上施策をベースとしつつ、その地域のお客さまに一層向き合った運営を行ってもらいます。ホールディングスの役割は、こうした各社の取り組みを主導し、各店舗が実践していくための支援を提供することです。

エリア・店舗戦略では、人口動態や生活者の感度特性などを踏まえ、首都圏を「ダウンタウン」「アーバン」「ルーラル」の3エリアに大別し、さらにそれぞれを細分化する形で15エリアを設定しています。これに店舗の規模を組み合わせたマトリックスをベースとして、お客さまにどのような価値を提供していくか、狙いを研ぎ澄まし勝ち方を追求します。

●ビジョンを実現するU.S.M.Hグループの経営構造



各エリアでは、店舗を運営する事業会社や屋号を統一するのではなく、それらを残してブランド力やお客さまとの関係性を継続しつつ、グループとして標準化した店舗モデルを展開していきます。その取り組みを通じて把握した各エリアの変化を事業会社間で共有し、グループの戦略に還元していく形で、チームプレーによる成果を上げていく考えです。

一体経営に向けた構造改革

出店投資に先行し、情報システムの統合を優先。人事制度づくりをグループの成長につなげる。

「一体経営」に向けた構造改革として、全社部門や物流、仕入・在庫管理、マーケティングなど、バックエンドのインフラ機能にかかわるシステム統合を2026年度より開始します。そのなかで最優先で進めていくのは、情報システムの統合です。これは、標準化に最も早く到達することができ、省力化などの効果も早期に見込めるためです。構造改革の入り口として、仕事の効率が大きく向上し、時間を有効に使えるようになると期待しています。

今後3年間は、インフラ機能の整備をやり切るフェーズであり、特に情報システムへの投資は、基本的に出店投資に先行して実行する方針です。インフラが整ってから出店した方が、投資回収の確度が上がると考えています。

構造改革のもう一つの要素は、組織と人です。グループ全体の人事制度に関する整理には一定の時間を要するため、中期的な取り組みとなりますが、単に各社の制度を統一するのではなく、次世代のより良い人事制度を一緒につくり上げるという意識を持って進めていきます。人的資本経営の観点からも、働き方やキャリアプランの自由度を高め、従業員一人ひとりが自分の個性や能力を活かして、いきいきと活躍できる組織を目指し、グループの成長につなげます。

イオンフードスタイルの始動

機能統合・標準化の先行事例。首都圏最大のスーパーマーケットグループとして強みを獲得。

2026年3月1日、マックスバリュ関東がダイエーの関東事業とイオンマーケットを吸収合併し、新会社「イオンフードスタイル」が始動しました。当社グループの事業会社は、マルエツ、カスミ、いなげや、イオンフードスタイルの4社体制となり、グループ全体で売上高1兆円超の規模と首都圏における圧倒的シェアという大きな強みを獲得しました。

今回の経営統合は、チェーンストア展開の拡大に必要な仕組みづくりとして当社グループが進めていく機能統合・標準化の先行事例と位置付けられます。統合プロジェクトには、ホールディングスのメンバーも参加し、開発、商品、人事といった各タスクチームに携わるなかで学びを得ています。

イオンマーケットだけでなく、元々マックスバリュ関東とダイエーもイオングループとの距離が近く、それもスムーズな統合を促したと言えます。当社グループ全体の機能統合・標準化は、同時にイオングループとしての標準化に対応することを意識し、それによって共通サービスやインフラなどイオンのアセットを戦略的に活用していく方針です。

今後、業界再編の流れが進んでいくと見られるなか、当社グループにおいても中長期的に新たな仲間を増やし、さらなる拡大を目指す可能性は低くありません。そのときを見越した体制構築として、今から標準化を進めて強みにしておくことは、当社グループが持続的に成長するための条件と言えます。

同時に私たちは、企業市民としてもサステナブルな存在であり続け、社会に貢献していくことが求められます。そうした考えのもと、現状のマテリアリティについても新たなU.S.M.Hのあるべき姿に即して見直し、すべてのステークホルダーからの期待にしっかりと応えていきます。

※イオンフードスタイルについては、P.09の別枠記事もご参照ください。



イオンフードスタイルの新ブランド一号店
「フードスタイル三田店」(2026年3月オープン)

ステークホルダーの皆さまへ

ご期待とご支援に報いるべく、グループの強みを利益成長に結びつけ、企業価値の拡大へ。

冒頭に述べましたとおり当社グループの業績は、改善傾向を示しているものの、インフレ対応の遅れなどから「稼ぐ力」が低下し、業界内で劣後している状況にあります。一方、足もとの株価は一定の水準を保って推移しており、株主・投資家の皆さまから当社グループの伸びしろにご期待いただいている部分が大きいと感じています。

こうした資本市場からの評価と期待を真摯に受け止め、当社グループは資本コストを上回る収益の創出を意識した経営への転換を重要課題と位置付けております。現状のROEやROICは十分に資本コストを上回る水準には至っていないとの認識のもと、まずは収益力の回復を最優先課題としつつ、中長期的にはこれらの資本効率指標の改善を通じて企業価値の向上を目指してまいります。

社長メッセージ



私たちは、こうした認識のもと、首都圏最大規模のスーパーマーケット企業としての強みを利益成長に結びつけ、企業価値の拡大を果たしてまいります。本部機能統合、営業不振店舗や不採算事業の整理、コントロール機能強化による全社横断的なコスト削減を推進し、営業利益100億円を達成するとともに、成長戦略の遂行状況とその成果、将来の展望をしっかりと伝える発信力の強化も重要であると認識しており、これまで以上にIR活動に力を入れていく考えです。

当社グループが取り組む「標準化」の最終的な目的は、あらゆるお客さまに良い商品を安くお届けし、喜んでいただくこと。そして、その価値を生み出すためにグループの全従業員が活躍する基盤を築き上げることにあります。標準化の確立をやり切る2026年度は、本当の意味でグループが一丸となることを求められる1年となるでしょう。

私たちは、内にも外にも開かれた正直な企業グループであり続け、共有した課題を一つひとつ着実に解決しながら、力強く前進してまいります。

＼新しい仲間が増えました／

「うれしいが、あたらしい」新会社イオンフードスタイルが誕生

マックスバリュ関東、ダイエー関東事業、イオンマーケットの経営統合によって誕生したイオンフードスタイルは、全店舗において生鮮・デリカを強化した価値提案型スーパーマーケット「FoodStyle」を展開していきます。「鮮度・活気・楽しさ・安さ」の提供を店づくりのコンセプトとし、ファミリー層や共働き世帯を意識した商品・サービス、売場環境を通じて、常に新しい「うれしさ」をお客さまへお届けします。統合3社がこれまで培ってきた食品加工技術や商品開発力、売場づくりのノウハウなど総力を結集し、お客さまのライフスタイルや生活ニーズに柔軟に対応する地域一番の店舗を目指します。

店舗については、2026年3月7日に新ブランド1号店としてオープンした「フードスタイル三田店」（東京都港区）を皮切りに、東京・神奈川・千葉・埼玉の1都3県で運営する125店舗を2030年度までの5年間で活性化する予定です。初年度は東京23区内を優先し、20店舗強のリニューアルを計画しています。

イオンフードスタイルが加わった当社グループの新たな飛躍にご注目ください。



2026年4月、2号店となる「フードスタイル代官山店」（東京都渋谷区）をオープン

価値創造モデル

経営資源 P.11・P.12

人的資本
個々のスキルや能力を高め合う多様な人財

財務資本
積極的投資を支える財務基盤

店舗・製造資本
首都圏を網羅する店舗網、製造・物流拠点

知的資本
4つの事業会社・イオングループとしてのノウハウ、研修・教育体系

社会・関係資本
地域のお客さまや行政・イオングループ内連携

自然資本
水・生物資源など食を生み出す資源、森林とのかかわり

資源の配分強化

- 新たな店舗モデル
- 独自商品の開発・製造
- 国内外のお取引先ネットワーク
- 共同販促・共同サービス
- 従業員の人材交流とアイデアの共有・実践

成長戦略（ビジネスモデル） P.13「中期経営計画」をご覧ください

お客さま、地域・コミュニティ、事業パートナー

さらなる提供価値の創出

当社が生み出す提供価値

当社が生み出す提供価値

maruetsu / KASUMI / いなげや / FoodStyle from AEON

U.S.M.H 中期経営計画
商品・売場改革、エリア・店舗戦略、マーケティング戦略、構造改革

人財、店舗・PC・物流、イオングループ基盤

マテリアリティテーマ（重要課題） P.28

- 脱炭素とサーキュラーエコノミーの実現
- 食やサービスを通じた豊かで健やかな暮らしの創造
- 食の安全と安心
- 多様な人財の活躍と働きがいの追求
- 持続可能な食のバリューチェーン
- 企業統治の強化

提供する価値

お客さま
食の安全・安心と食を通じた豊かで楽しい生活の実現

従業員
働きがいのある職場ダイバーシティの実現

地域社会
地域の発展と地域の人々のつながりの実現

ビジネスパートナー
公平・公正で持続可能なサプライチェーンの実現

株主・投資家
透明性の高い経営による企業価値の最大化

地球環境
カーボンニュートラルと循環型社会の実現

目指す姿

豊かで健康的な食生活を通じて地域の発展と繁栄を実現する

（ウェルビーイングの実現）

外部環境 社会の変化

- 生活者の意識・行動の変化
- 人口減少や高齢化社会
- 業界の垣根を超えた競争の激化
- AIによる社会変化
- 気候変動に対する企業責任の増大
- 人権問題
- 海外の政策における輸出入、出入国制限・物価指数の上昇

価値創造の源泉（資本と強み）

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。

店舗・製造資本

首都圏を網羅する店舗網、製造・物流拠点

- 店舗数：760店舗
- 移動スーパー車両：134台
- オフィス内無人店舗：239カ所
- プロセスセンター：マルエツ草加デリカセンター、カスミ精肉加工センター、ローズコーポレーション（カスミ子会社）、サンフードジャパン（いなげや子会社）
- 障がい者雇用特例子会社：カスミみらい（野菜の加工、包装、青果物の卸売業）
- 共同配送センター：八千代グロサリーセンター（2023年稼働）
- 各事業会社配送センター：17カ所



マルエツ草加デリカセンター

当社の強み

当社は760店舗の実店舗網を有しており、お客さまとの多くの接点を通じて寄せられる声を、商品や売場、サービスの改善に活かしています。
各事業会社が保有するプロセスセンターや物流拠点などのインフラを共同利用することで、生産性の向上や業務効率化につなげています。

課題と戦略

課題
- 経年店舗の活性化
- エリアに応じた店舗フォーマット開発
- 各事業会社横断による物流網の構築

戦略
- 積極的な店舗活性化への投資
- ダウンタウン、アーバン、ルーラルの3つのエリアでの方針、施策、実効、検証
- 既存常温物流センターの共同利用

P.17「物流改革：物流構造改革の取り組み推進」をご覧ください

人的・知的資本

個々のスキルや能力を高め合う多様な人財 4つの事業会社・イオングループとしてのノウハウ、研修・教育体系

人的資本
- 従業員数（8時間換算）：35,614人
  - 社員数：9,309人　パートタイマー：26,305人
- 女性管理職比率：10.0%
- 外国人技能実習生受入数：1,195人
- 障がい者雇用率：マルエツ3.2%、カスミ4.2%、いなげや4.1%、イオンフードスタイル3.9%※

※旧マックスバリュ関東の数値



知的資本
- 当社オリジナルプライベートブランド商品、イオングループとしてのノウハウ
- イオングループ、各事業会社の教育、研修体系

当社の強み

各事業会社で培われたスーパーマーケット人財に加え、ホールディングスによる専門人財の採用も進めており、多様な知識や経験を持つメンバーが活躍しています。また、女性従業員比率は67.8%にのぼり、グループ内企業間での人財交流も活発に行われています。

課題と戦略

課題
- 人財不足への対応／多様なキャリアの実現
- 後継者の育成／本社バックオフィス業務の標準化
- 各事業会社のノウハウの共有と標準化

戦略
- 各事業会社人財の積極的な交流
- 本社バックオフィス業務の機能統合
- トップバリュ、トップバリュベストプライス商品の拡大

P.32「人財戦略」をご覧ください

価値創造の源泉（資本と強み）

社会・関係資本

地域のお客さまや行政・イオングループ内連携

- U.S.M.Hグループ年間お客さま数：**5.0**億人
- カード、ポイント会員：**4,552**千人
- フードドライブ・フードバンク実施店舗数：**378**店舗
- 資源店頭回収量：**5,484**トン
- 地域包括連携協定自治体数：**29**（カスミ）
- 災害時物資供給協定自治体数：**116**

※災害時物資供給協定自治体数は各事業会社の締結延べ自治体数



当社の強み

スーパーマーケットならではの取り組み

- 地域のお客さまとの取り組み：フードドライブ、資源店頭回収の全店規模での実施
- イオングループ内商品調達：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

地域行政との取り組み

- 地域課題の解決やお客さまサービス向上のため、地域行政との包括連携協定を締結
- 拠点店舗としての協力：廃油、小型家電回収
- フードドライブの取り組みにおける社会福祉協議会との連携
- 各自治体協議会への参加



杉戸町とカスミの包括連携協定締結式

上記当社の強みを活かすために、自治体との関係を強化（フードドライブ活動、資源の拠点回収への協力）、イオングループとして商品ではトップバリュ、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商品売場を拡大し、構成比をアップし、キャッシュレスの施策としてWAONポイント、iAEONを推進するため、デジタル強化を推進しています。

課題と戦略

課題
- 小型店でのフードドライブ、資源店頭回収
- 各事業会社独自の取り組みの共通化と標準化
- 包括連携協定の未締結自治体との締結
- グループ共同調達商品の構成比アップ

戦略
- 小型店社会貢献フォーマットの確立、推進
- 共同デジタルサービスとしてiAEON、WAON導入を推進
- イオン共通販促のU.S.M.Hグループにおける拡販（イオン株式会社化100年全社企画ブラックフライデー、その他フェアなど）

P.35「食やサービスを通じた地域とのつながりの創造」をご覧ください

自然資本

水・生物資源など食を生み出す資源、森林とのかかわり

- 2025年度水使用量：**2,611**千㎥
- 食品リサイクルループ：**3**カ所で実施
  - カスミ：群馬県全店舗　▸いなげや：東京都一部店舗（練馬区ほか）
  - イオンフードスタイル：東京都一部店舗（江戸川区）
- 当社植樹地：**3**カ所　▸マルエツ：マルエツの森（埼玉県日高市）
  - カスミ：カスミ共感創造の森（茨城県笠間市）
  - いなげや：すこやけくの森（東京都西多摩郡日の出町）



当社の強み

食品スーパーマーケットとしての廃棄物の活用　●食品残さ（端材、売れ残りなど）の飼料化、堆肥化を進め、生物資源の餌や土壌栄養素としての活用を進めています。

植樹　●各事業会社における植樹活動実施によるCO_2吸収量の増加　●水源管理への協力（神奈川県・東京都）

課題と戦略

課題
- 水使用における循環機能の構築（雨水利用など）
- マルエツでの食品リサイクルループ構築
- 育樹活動の定期的な実施とモニタリングによる植樹地の永続的活用

戦略
- イオングループとしての包括的な脱炭素、資源循環の取り組みの実践

P.31「サーキュラーエコノミー」をご覧ください

財務資本

積極的投資を支える財務基盤

- 売上高：**9,444**億円　●総資産：**3,792**億円　●営業キャッシュフロー：**256**億円　●自己資本比率：**52.9**%

課題と戦略

課題
- ROE、資本効率向上　●成長に向けた先行投資
- 金利上昇への対応

戦略
- ROIC経営による資本配分最適化と財務規律強化

P.18「財務戦略」をご覧ください

第4次中期経営計画

2025年度～2027年度

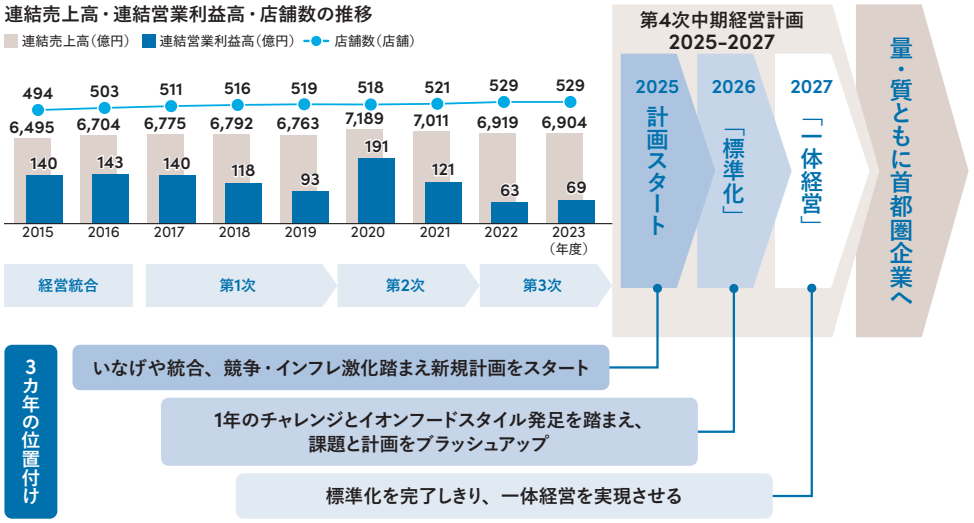
■ 第4次中期経営計画の位置付け

当社は設立以来、首都圏において安定的な収益を確保してきました。その一方で、U.S.M.Hとしての規模の優位性や資本蓄積を十分に活かした効率性・収益性の向上については、長期にわたり大きな課題として認識してきました。

さらに、2022年以降の地政学的リスクの高まりやコストプッシュインフレの進行、ならびにさまざまなスーパー、業態が首都圏に進出してきたことでさらなる競争激化により事業環境は一層厳しさを増しました。

こうした状況と2024年度のいなげや統合といった前提条件の変化を踏まえ、当社は抜本的な経営改革の必要性を認識し、2023年に策定した第3次中期経営計画を早期に見直し、2025～2027年度を対象とする第4次中期経営計画を始動しました。本計画では、事業会社ごとの個別最適から脱却し、持株会社であるU.S.M.Hが全体最適の視点で戦略を策定。グループシナジーの創出と、環境変化に適応するための抜本的な構造改革を軸に重点施策を定めています。

初年度の2025年度は、変革に向けた重点施策に取り組みながら、経営課題の解像度を高め、グループ全体での共有を進めました。2026年度からは、マックスバリュ関東にダイエー関東事業およびイオンマーケットが統合され、グループはさらに拡大します。これを受け、第4次中期経営計画の方向性は維持しつつ、2027年度の「一体経営」実現を見据え、2026年度は「標準化」をキーワードとした計画へとブラッシュアップしています。



■ 基本方針と重点施策

第4次中期経営計画では「真の顧客起点を絶対の価値観とし、経営構造の変革に挑み続ける」を基本方針とし、初年度となる2025年度は仕入れ統合や本部機能の集約などバックオフィスの効率化を進めました。また、この方針に従い、お客さまの支持を取り戻すために既存店売上高の拡大に注力し、さらに共同重点商品の展開、生鮮・デリカの強化など商品とサービスの刷新に取り組みました。グループシナジーの創出と構造改革で事業会社の活動を後押しすること、イオンとの連携を進め、U.S.M.Hがイオンの首都圏戦略の中核となることを追求します。

以下の4つの重点施策領域を定め、2025年度から、変革に向けたアクションを推進しています。

真の顧客起点を絶対の価値観とし、経営構造の変革に挑み続けること

		実施事項	今後の方向性
4つの施策	商品・売場改革	•KVC/KVIの認知拡大 •共同重点商品仕入・販売 •共同販促の実施	•生鮮・デリカのセントラル調達開始 •デリカ共同開発 •共同販促の頻度増加
	店舗・エリア戦略	•エリア優先順位・投資配分計画の策定 •新フォーマット店舗の開発	•事業会社・屋号の壁をなくしエリア特性に即した運営を行っていく •店舗の規模ごとに新モデルを開発
	マーケティング戦略	•グループ決済・ポイント施策共通化 •リテールメディア推進計画の策定	•さらなるグループ共通サービスの導入・展開 •リテールメディア新規導入開始と売場連動企画による販促の開始
	構造改革	•物流費削減・共同利用化計画 •不採算事業見直し •グループ本部人員適正化	•物流共同利用へ向けた開発 •商流・物流・基幹業務システム統合開発 •本部業務の標準化によりさらなる最適配置

■ 目標値・投資計画

しかしながら今期はインフレによる消費者の節約志向などもあり、収益環境が厳しい結果となったことや新会社の統合を踏まえ、26年度の計画値を変更しています。27年度以降については、見直しを図り、改めて策定してまいります。

	FY25(計画)	FY25(実績)	FY26(改訂)
営業収益	979,800	963,762	1,133,200
営業利益	11,000	5,050	10,000
投資計画(FY25は実績)	——	28,063	34,342

経営戦略本部長メッセージ

標準化を通じて経営の質を高め、企業価値の向上を実現



代表取締役副社長
兼 経営戦略本部長
本間 正治

2025年度の変化を踏まえ、標準化を推進

第4次中期経営計画を始動した2025年度は、期前半において当社グループ全体の経営課題を可視化し、整理する「100日改革」を実行しました。2015年の会社設立から10年目の棚卸しとなったこの取り組みを通じて、私たちは現状に対する危機感を共有し、取り組みの方向性と優先順位を定めました。

2025年度の業績は、いなげやの統合効果と既存店売上高の伸長を得て過去最高の営業収益を確保したものの、厳しい外部環境が続くなか、価格対応施策の実施と販管費の上昇により営業利益が減少し、最終損失を計上する結果となりました。しかし「100日改革」を経て経営課題を再認識し、今後イオングループの一員として構造改革を推進するという立ち位置を明確化した私たちは、大きな変化を遂げたと捉えています。

期後半には「100日改革」による変化を踏まえ、第4次中期経営計画をブラッシュアップしました。計画の基本方針「真の顧客視点を絶対の価値観とし、経営構造の変革に挑み続ける」を継承しつつ、2026年度は「標準化」にフォーカスした取り組みを本格化します。その一環となる本部機能の集約は、組織改正において各事業会社の足並みを揃え、さらなる適正化に向けて2026年度は加速化してまいります。標準化の主眼は、各事業会社のさまざまな壁を超えて、グループ共通の業務フローやシステムなどのインフラを共通化することで、経営効率を高めるとともに、コミュニケーションの円滑化や競争原資を創出することです。そして、各事業会社は、その創出された原資を現場の競争力向上や活性化投資へ配分するなど、地域とお客さまに一層向き合った店舗づくりへ集中することが可能となります。私たちは、標準化をベースにグループ経営の質を高め、顧客価値の向上につなげていきます。

標準化の土台を築く重点戦略を遂行

標準化の重点戦略のうち、「商品・売場改革」と「マーケティング戦略」は、U.S.M.Hの主体性発揮とイオングループが持つ各種インフラの活用がカギとなります。仕入や資材調達の統合、PB商品の集約と「トップバリュ」商品の拡販を進め、価格訴求の強化を図るとともに、生鮮・デリカの共同調達・共同開発やプロセスセンターのグループとしての効率化を通じて商品力を高めていきます。そしてグループ共通サービスを展開し、享受されるデータはマーケティング活用を踏まえ、さらなる顧客価値向上を目指します。

「店舗・エリア戦略」は、従前の事業会社単位による運営から、地域特性に基づくエリア区分と規模別の店舗モデルを導入した合理的な運営へ転換します。これによりグループ全体を横串で貫き、エリア収益性と競争環境に基づく戦略的な投資判断を行う方針です。また売上成長率30%を狙える新たな店舗フォーマットを開発し、トップラインを伸ばすだけでなく、グループのあらゆる機能やインフラと連携を緊密にすることで、サプライチェーンを含めて利益を拡大できる構造を確立します。

「構造改革」は、事業会社の店舗運営以外のバックオフィス機能をU.S.M.H本部へ集約・統合し、業務の標準化を踏まえたシステム統合を最優先で実行し、各種センターの共同利用による物流効率化を進めます。また、物流改革の後は会計、POS、人事制度などを順次進めて、イオングループ標準仕様とし、よりスケールメリットが発揮できる経営形態へと移行してまいります。

スピードを上げ、徹底して「やり切る」1年へ

2026年度の業績予想は、中期経営計画2年目の目標数値を見直し、「営業収益1兆1,332億円」「営業利益100億円」としました。2025年度の業績結果に鑑み、足もとの経営基盤固めを優先することによる修正です。なお、計画遂行におけるKPIを「客数」「労働分配率」を掲げるとともに、インフレ環境を踏まえた「販売点数」と効率性を意識した「商品回転率」を設定しました。

2026年度の投資計画は、総額約343億円を実行し、新規出店に約45億円、店舗活性化に約65億円、営繕保守に約102億円と既存店活性化へ比重を高めるとともに、デジタル関連に約84億円などを実行する計画です。

U.S.M.H本部と事業会社の連携をより強化し、スピード感と実効性を備えた執行体制を敷くべく、経営の意思決定に関わる会議体の運営を変更しました。2026年度は、掲げた計画の達成に向けて実行力が問われる1年間となります。スピードを上げ、確実に「やり切る」ことを徹底してまいります。

グループシナジー創出戦略

商品・売場改革

スーパーマーケット業界を取り巻く環境は、コストプッシュ・インフレの影響により、あらゆるコストが上昇する状況にあります。また、当社が主に出店している首都圏では新たなプレイヤーの参入もあり、競争が激化しています。これを打開するため、4社の規模を活かした商品調達により仕入コストの低減を図るとともに、スーパーマーケットにおける他社との差別化の要諦である生鮮・デリカの商品力強化に取り組んでおります。さらに効果を高めるべく、イオングループのインフラも有効活用し、商品および売場の改革を推進してまいります。

執行役員 商品戦略本部長　**横山 憲男**

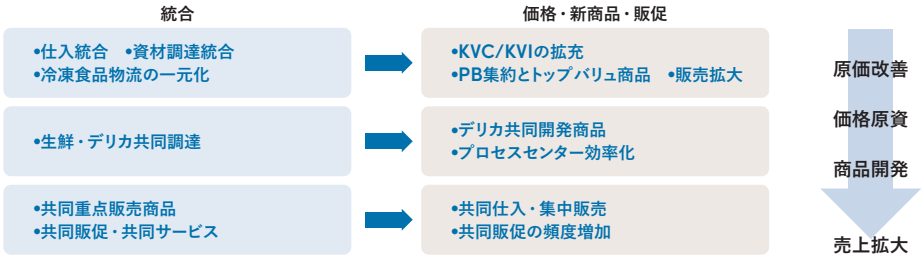
■ 基本的な考え方

国内スーパーマーケット業界では、コストプッシュインフレの進行によりメーカー製造原価や調達コストが上昇する一方、消費マインドの低迷を背景に来店客数の伸び悩みや買上点数の減少が継続しており、「コスト増と数量減」が同時に進行する厳しい事業環境にあります。加えて当社においては、首都圏中心の店舗展開に伴う販売管理費比率の高さに加え、競合環境の激化が収益性を圧迫する要因となっています。

かかる厳しい環境のなか、お客さまの求める商品と価格を実現し、お客さまから支持される店舗を実現していくためには、「標準化」と「一体経営」を通じ、当社の事業規模を活かしたスケールメリットの最大化により、価格競争力と差別化の両立を図ることが不可欠です。具体的には、共同調達やイオングループとの連携による仕入れコストの低減、共通販促施策の採用やSKU生産性向上による運営効率化を実現し、高付加価値な生鮮・デリカなどの商品力強化や、お客さまが価格に感度の高いKVC/KVI商品※の拡充により、競争力の強化を進めてまいります。

※KVC/KVI（キーバリューカテゴリー／キーバリューアイテム）：お客さまが価格に敏感な商品カテゴリーおよびアイテムのこと

「標準化」による統合を進め、原価改善を価格原資とし売上拡大を図る



■ 重点施策：商品・売場改革におけるグループシナジーの発揮

お客さまから支持される価格競争力と商品価値の実現に向け、その原資となる共同調達・共同仕入の拡大を、中核施策として推進しています。具体的には、事業会社各社に分散していたマーチャンダイジング機能をU.S.M.H本部に集約することで、仕入統合と商品政策の一体運営を進めています。2025年度は、上期にグロサリー・日配、下期に生鮮・デリカへと対象領域を拡大し、共同商品開発の推進に取り組みました。さらに2026年度は、冷凍食品における商流・物流の一本化を計画しています。

こうした原資創出と並行して、差別化の核となる生鮮・デリカの販売強化も重点施策としています。その重要な基盤であるプロセスセンターについては、イオンのノウハウを活用しながら、従来の事業会社単位の運用からグループ最適への転換を進めており、2026年3月より専任の改革担当を配置し、実行体制を強化しています。さらに、KVC/KVIの共通化やSKU生産性を重視した売場構成を徹底し、棚構成・売場面積などの資源配分を最適化することで、在庫投資効率の改善および粗利総額の拡大を実現していきます。加えて、イオン共通サービスの導入やU.S.M.H合同での販促活動を推進することで、販管費を抑制しながら効率的な集客を図り、収益性の向上につなげていきます。

また、これら重点施策の着実な実行を担保するため、ガバナンス・モニタリング体制の整備も強化しています。月2回開催する営業会議において各社社長および商品責任者が進捗状況を共有するとともに、各社商品責任者との定例・月例ミーティングを通じて施策実行上の課題認識の共有および意思決定案件に関する事前議論を行い、迅速かつ継続的な改善につなげています。

重点施策	主な対応	狙い・KPI
KVC/KVIの競争力・認知拡大	• 4社共通でのKVC/KVI商品定義統一　• 共同仕入による原価低減および共同販促による集中販売　• 競合プライスウォッチによる価格競争力の維持	来店客数・来店頻度の向上（客数前年比102%）
生鮮・デリカ強化	• 共同調達・セントラル調達の拡大　• 共同商品開発による商品力・展開力強化　• プロセスセンターの整備・活用による品質・生産性向上	売上拡大および収益性向上（売上構成比2028年までに50%超）
SKU生産性の向上	• 販売データに基づくSKU最適化　• 高回転商品・成長カテゴリーへの売場資源の戦略配分　• 部門横断での最適化検討体制	在庫投資効率の改善および粗利総額の最大化（カテゴリ別商品回転率）
イオングループリソースの活用	• PB集約、トップバリュ／トップバリュベストプライスの拡大（26年度目標：売上構成比10%超）　• WAON・AEON Pay・iAEON等共通サービスの導入推進	販管費抑制と効率化、顧客利便性向上による支持獲得

KVC/KVIの「標準化」を通じた客数・買上点数の拡大と4社統合によるシナジーの創出



グループシナジー創出戦略

エリア戦略

出店・改装戦略においては、地価や建築コストの上昇の環境変化に伴い、一層シビアな投資対効果の確保、施工のコストダウンが最大の課題です。グループとしての最大効率を追求するため、従来の各事業会社での出店計画から、グループ全体での3エリア区分に基づく、屋号に拘らないエリア戦略へシフトします。

また統合に伴い店舗数も増えていることから、目下は既存店活性化が優先課題です。競争力ある店舗モデルの確立にあたっては、坪数ごとのコンセプトを明確化、定量KPIを定めて追求してまいります。店舗の環境アンビアンスなど、お客さまの来店価値を高める要素にも取り組んでまいります。

執行役員 開発本部長　**清水 裕樹**

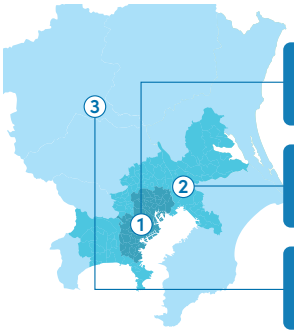
■「標準化」におけるエリア・店舗戦略の考え方

従来は事業会社ごとに、その屋号・店舗コンセプトに基づき出店・改装を計画していました。今般、グループの「標準化」方針のもとで、立地エリア区分と、床面積坪数に基づく店舗モデルを共通枠組みとして定め、グループ全体での最適な資本配分につながる出店・改装計画を進めていきます。

エリア戦略の基本的な考え方

- エリア区分は大きく3つ、さらにその3つのエリアを細分化し15のエリアを設定
- エリア内では屋号における分別はせず、各エリアで**面的に施策計画、実施、**検証を行う
- **店舗フォーマットを100坪／300坪／500坪超の3タイプに集約し、競争力と効率性を両立する店舗モデルの開発に取り組む**

■ 当社事業エリアと区分



エリア名称	エリア詳細
① ダウンタウンエリア	東京23区、横浜、川崎 既存179店舗：売上高構成比36%
② アーバンエリア	多摩東部地域、埼玉外環・大宮地域、京葉・東葛地域 既存297店舗：売上高構成比40%
③ ルーラルエリア	国道16号沿いおよび北側エリア 既存179店舗：売上高構成比24%

■ エリア方針および店舗モデル

エリアごとの競争環境を踏まえて、出店・活性化方針や対応する店舗モデルを定めています。それぞれのエリアでの競争力の発揮を目的に、2030年のエリアシェア目標を定めて推進しています。

	エリア環境認識	エリア方針	投資計画（26年～27年）	店舗モデル
ダウンタウンエリア	競争は激化、大商圏のなかでの差別化 シェア：6.8%	•100坪タイプの新モデルを構築 •東京23区内中心に売場面積300坪タイプの活性化によるシェア拡大 2030年目標：シェア9%	新店：15店舗 約45億円 既存店：86店舗 約88億円	•100坪モデル 日々の食卓に必要なものが選べる売場モデル •300坪モデル 生鮮・デリカを強化した「鮮度・活気・楽しさ・安さ」を提供する、価値提案型モデル
アーバンエリア	立地環境の優劣、顧客の明確化 シェア：7.7%	•競合対抗の新スーパーマーケットモデル店舗拡大 •集中展開による顧客認知向上とシェア拡大 2030年目標：シェア10%		
ルーラルエリア	人口密度が低く、商圏の広域化 シェア：5.4%	•既存大型旗艦店の活性化による売上底上げシェア拡大 2030年目標：シェア8%		•500坪超モデル 生鮮・デリカ拡大、価格強化型、デスティネーションカテゴリー、名物商品の育成モデル

■ 具体的な取り組み

- **開発会議の再編** 2025年度から、出店・活性化戦略をグループの投資戦略的観点から意思決定し、管理推進する会議体として再編。頻度も倍増。施工・設計を担う部門も参加し総合的な観点で出店・活性化に関わる投資対効果を追求する体制を構築しています。
- **店舗モデルごとの定量KPI設定** 定性的コンセプトだけでなく、モデルの妥当性を評価するための定量KPIを定め、PDCAの実効性を高めています。
- **環境アンビエンスの追求** 店舗競争力の重要な要素として、新店舗開発においては環境アンビエンス（空間デザイン）を意識した店舗設計を取り入れています。

P.26「フードスタイル三田店」をご覧ください

モデル	定性コンセプト	定量KPI
100坪	食への特化	生鮮デリカ構成比 人件費率
300坪	ユニーク・価値提案型	生鮮デリカ構成比 売上伸張率 人件費率
500坪	価格強化型 デスティネーションカテゴリー・名物商品育成	生鮮デリカ構成比 売上伸張率 営業総利益率 販管費率

物流改革：物流構造改革の取り組み推進

物流業界を取り巻く環境は、ドライバー不足をはじめとした多くの問題が社会問題化し「持続可能な安定した物流体制の構築」が求められております。物流課題の解決に向け、U.S.M.Hでは、2023年9月にU.S.M.H八千代グロサリーセンターを立ち上げ、マルエツ、カスミ向け共同の物流センターを稼働させ、課題解決に向けた物流構造改革をスタートしております。今後は、子会社の既存常温センターにおいても共同利用化を進め、センターの再編成を行い、物流網の効率化を進め、U.S.M.Hとして全体最適化を進めてまいります。

執行役員 ロジスティック本部長　**鈴木 惣一郎**

■ 物流統合・構造改革のロードマップ

これまでを振り返っての成果と課題

これまでのU.S.M.Hの成果

- **2017年** 物流分野の新技術を探求するロジラボスタート
- **2020年** 新センター設立 タスク組成
- **2023年** U.S.M.H 八千代グロサリーセンター稼働

これからの取り組むべきこと

- **2027年** 既存センター（常温センター）共同利用化開始
- **2029年** 既存センター（低温センター）共同利用化開始
- **2030年** イオングループセンター共同利用化開始

2026年度以降の計画と想定効果

2026　*2027～*

2026年度の取り組み

共同利用化に向けた準備の年
- 既存物流センター効率改善の継続
- 既存常温センター共同利用計画の推進
- 既存低温センター共同利用計画の検討
  - ▶ 統合に向けたシステム改修 SKU削減計画など

2027年度の取り組み

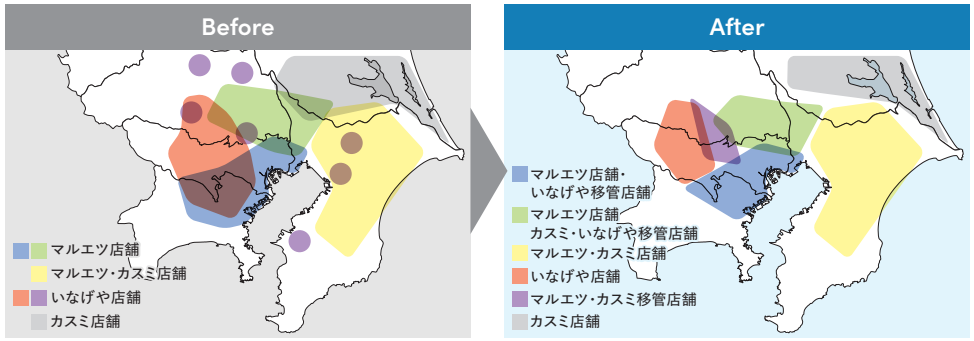
実効開始の年
- 3つの常温センター共同利用開始

物流構造改革効果

- 配送車両の削減
- 配送距離の短縮
- CO_2排出量の削減
- センター運営費の削減

など、多岐の項目にわたり、業務効率改善効果が見込まれます

■ 共同利用化計画推進によるBefore～Afterとインパクト効果



※画像は集約のイメージ

センター拠点集約により配送費の大幅削減を実現

■ 最適物流実現に向けた取り組み

既存常温物流センター共同利用の推進と標準化

2027年度におけるU.S.M.Hグループ物流体制として常温物流センター3拠点の共同利用を開始する

目 標	店舗配送距離を短縮し、配送車両適正化を行い物流コストを改善
取り組み内容	•タスク組成による共同利用計画の推進 •既存センターとのU.S.M.H共通システム基盤連携 •低回転商品拠点集約による在庫適正化推進 •移管店舗選定 •チルド、青果、生鮮PC供給に関するSCM全体最適に向けた連携協議

■ 次世代センターの考え方：将来に向けて

U.S.M.Hはイオングループ首都圏構想の中心企業として「持続可能な安定した物流体制の構築」に向け、イオングループ企業との連携も含めた将来設計図の策定をイオンと今後進めてまいります。

- ❶ 既存物流センターの共同利用化課題対応
- ❷ 低温（日配・デリカ・PCなど）の課題解決
- ❸ イオングループ連携による最適化推進

財務戦略

■ 環境認識

首都圏内でも地域特性の多様化が進むなか、地域ごとの市場環境を的確に捉え迅速に対応する「地域適応力」が強く求められております。2026年3月には、当社グループ傘下のマックスバリュ関東と、ダイエーの関東事業およびイオンマーケットを統合し、新会社「イオンフードスタイル」を設立しました。これにより、U.S.M.Hは食品小売業で売上高1兆円超、かつ首都圏において圧倒的シェアの獲得を目指し、シナジー効果を最大化するための機能統合やシステム統合などを推進して、スケールメリットを活かした競争優位性を確立し、既存店舗への投資を加速させることで、さらなるグループの成長につなげてまいります。

■ 財務基本方針

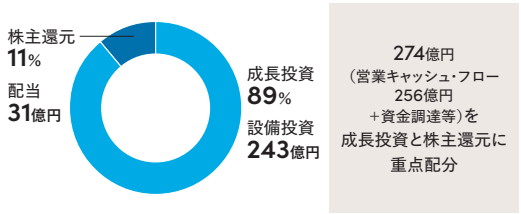
当社は設立時より自己資本比率50%以上を堅持し安全性を担保しつつ、中長期的な視点で資金調達を行ってまいりました。今後も財務基盤の安全性を鑑みながら、オーガニックな投資(店舗等)に加え、PCやDCなど共通センターへのインフラ投資を強化し、株主還元とのバランスを取りながら、財務の健全性を両立させてまいります。

■ キャッシュアロケーション

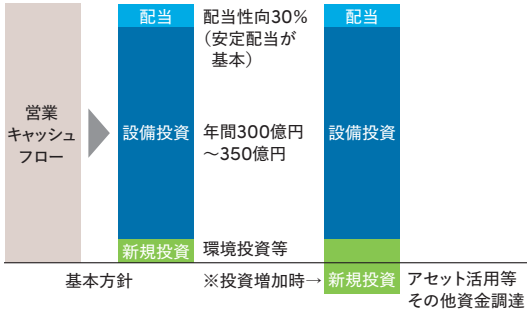
当社では、創出した営業キャッシュフローは、既存店の活性化など基盤維持のための投資に充当するとともに、新店や共通センターなど持続的成長基盤への投資に振り分けます。また、ROIC(投下資本利益率)を中心とした経営指標を重視し、収益性と資本効率の両面より投資の実効性や投資効率の向上を図っております。

基本的には、キャッシュフローアロケーションの範囲内での配分とし、投資目的を分類した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おり、営業キャッシュフローを超える場合は、既存アセットを活用するなど、資本コストの効率化を図っております。金利上昇傾向にあるため、投資を今まで以上に精査する形で有利子負債に関しても、大幅な増加をしない形で投資してまいります。

営業キャッシュフローの配分(実績)



投資戦略

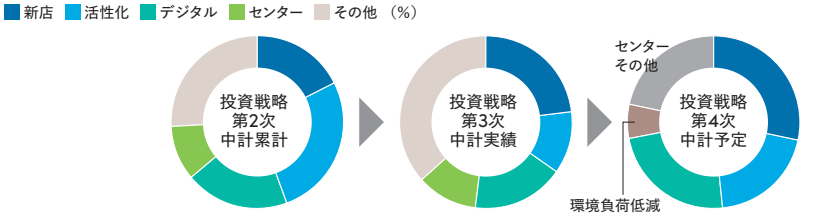


■ 成長投資戦略

2025年度からスタートした第4次中期経営計画では、「顧客起点を絶対の価値観として経営構造の変革に挑み続けることで、真の成長を実現する」という方針のもとに、

❶情報・物流の統合によるイオンとの共通基盤の整備およびスピード経営の推進
❷スケールメリットを活かした競争優位性を確立
❸既存店舗への投資

といった中長期的な施策を実現する投資を実行し、次なる成長につなげてまいります。

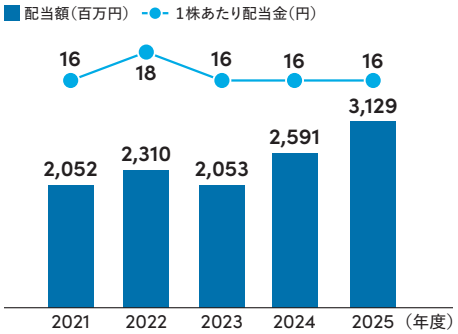


■ 株主還元方針

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

また、株主優待制度など配当と合わせた配当政策の充実に取り組んでおります。今後も企業価値の向上を図りながら、株主さまへの還元を強化してまいります。

配当額および1株あたり配当金の推移



■ 投資家・株主との対話方針

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

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

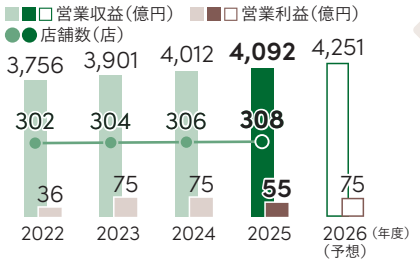
価値創造ストーリーの実行戦略

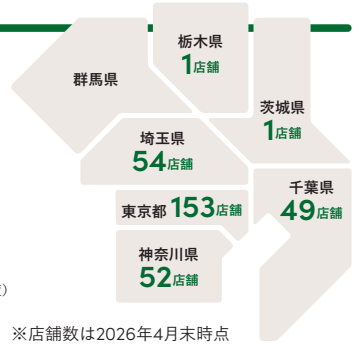


maruetsu マルエツ

FY2025
決算参考資料

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





※店舗数は2026年4月末時点

トップメッセージ



株式会社マルエツ
代表取締役社長
本間 正治

創業80周年のテーマに掲げた「承継と蛻変(ぜいへん)」の通り、2025年度は従業員全員で80年の歴史と大切にしてきた価値観を確認し、走りきることができた一年でした。「しあわせいかつ。」に込めたお客さまや従業員への想いを引き継ぎながら、あらゆる意味でマルエツが変わるときだという覚悟を共有し、意識と行動を変えてまいりました。お客さまにも80年の感謝をお伝えしようと全社で取り組んだ結果、客数、客単価が前年を上回り、営業収益は102%伸長し過去最高となりました。そこには、U.S.M.Hとして追求している「新たな店舗モデル」の挑戦を実践した改装店が順調に推移し、売り上げに貢献しました。

U.S.M.Hのエリア・店舗戦略における当社の展開は、全店のうち半数を占める東京都を中心とする「ダウンタウン」と、創業地である埼玉県をはじめとする「アーバン」に広く展開する店舗が主軸です。都心部に76店舗を構える「マルエツ プチ」は、U.S.M.Hの「ダウンタウン」出店戦略の中核を担い、100坪モデル都心小型店として利便性と独自性を追求しています。一方、競争が激化する「アーバン」では、新たな店舗モデル確立が急務です。2025年度は既存店3店舗でトライアルを行い客数や売上高は伸長しましたが、競争力と収益性を兼ね備える新たな店舗モデル構築は、グループ一丸で2026年度も取り組んでまいります。

80周年を経てマルエツが2026年度に掲げるテーマは「N・E・X・T」※です。大きな環境変化を前に、私たちは決して受け身ではなく、従業員一人ひとりが主体的に考動することが求められます。U.S.M.Hが進める「標準化」に対して、事業会社が能動的に考え動くことで、その効果を最大化できると考えています。大切なのは、「標準化」により経営の土台である効率効果を高めたうえで、顧客接点である店頭では、「マルエツ」の想起につながる独自性を追求するということです。例えば、「スーパーのお寿司といえばマルエツ」と第一想起いただけるよう「魚悦寿司」にこだわり、さらなる品質向上や売場展開などに取り組んでまいります。マルエツの存在意義に掲げている「私たちは、安全でおいしい商品の提供を通じて、健康で豊かな食生活に貢献します。」を行動の基軸とし、従業員には必要な情報の透明性を担保することを約束しています。お互いに信頼できる関係を築きながら、従業員起点で一人ひとりが「N・E・X・T」を実践するマルエツの「80周年+1年」にご期待ください。

※次を意味する「N・E・X・T」には、N:NEW(新しい)、E:EXCAHNGE(変わる)、X:EXIT(やめる)、T:TEAM(チームで)の行動指針が込められています。

強みと課題

強み

- 人口の多い1都3県での約300店舗、260万人分のお客さま購買データ
- 立地価値の高い都市部に展開する店舗アセット、および小型店運営ノウハウ
- 創業80年の歴史で築いたお客さまからの信頼と経験豊かな従業員
- 豊富なインフラ:常温・低温・生鮮加工センター、デリカセンター、人財派遣会社

課題

- 主要出店エリアである都心部の地価、および人件費コスト増
- 「ダウンタウン」、「アーバン」のさらなる競争激化
- 店舗年齢の高齢化

2026年度の目指す姿および戦略

「ダウンタウン」戦略:都心小型100坪モデルのフォーマット確立

「マルエツ プチ」として都市部に出店する100坪モデルのフォーマットを確立し、「ダウンタウン」エリアに出店拡大体制を構築します。「日々の食卓に必要なものが選べる売場」をコンセプトに、生鮮・デリカ部門の構成比を伸長させ、限られた商圏内での利便性、来店頻度の高さを追求します。



マルエツ プチ

「アーバン」戦略:新たな店舗モデルを集中展開しシェア拡大へ

競争環境が激化する「アーバン」エリアにおいて、生鮮・デリカ強化型の新フォーマットを確立し、商圏内で集中展開していきます。価格、品揃え、品質にご満足いただくのはもちろん、駐車環境の利便性など店舗設計における課題も改善し、選んでいただけるお店としての認知とシェア拡大を図ります。

グループのエリア戦略についてはP.16参照



2025年11月にオープンしたマルエツ BLiX茅ヶ崎店

価値創造ストーリーの実行戦略

重点戦略

第一想起を獲得するマルエツブランド戦略

マルエツブランディングの強化

「ダウンタウン」および「アーバン」エリアの双方において競争環境が一層激化するなか、マルエツが持続的に選ばれ続ける存在であるためには、「○○といえばマルエツ」とお客さまに第一想起していただける明確な価値の確立が不可欠です。当社では、商品・サービスの磨き込みを通じて、マルエツならではのブランド価値を高めることを重要な経営課題と位置付けています。

生鮮・デリカ商品のクオリティ追求

来店動機につながる生鮮・デリカ商品においては、旬や高鮮度が求められる素材と、外食代替としても選ばれるおいしさの両立を追求しています。なかでも、鮮魚部門が開発した鮮魚寿司「魚悦」は、魚屋として創業したマルエツの強みを活かした看板であり、「スーパーのお寿司といえばマルエツ」と評価いただけるクオリティの実現を目指し、製法に徹底的にこだわっています。店舗で丁寧に製造する「大名さば(〆鯖棒寿司)」は、2025年5月にメディアで取り上げられたこともあり認知度が向上し、お客さま支持率が伸長しています。





グループシナジー活用でお得なお買物提案

グロサリー商品を中心に、U.S.M.Hグループとしての「標準化」の強みを活かした品揃えを推進しています。グループPBであるトップバリュの拡大や共同調達による価格優位性を反映したKVI商品などを通じて、価格競争力の向上を図り、よりお得な商品をお客さまに提供しています。

また毎週日曜日のお買物が5%オフとなる独自の施策を実施しています。従来はマルエツカードをご利用のお客さまを対象としていましたが、2025年9月からはイオンマークのクレジットカードにも対象を拡大し、利用者の増加につながっています。



店舗紹介

マルエツ BLiX茅ヶ崎店

鮮度と地場食材にこだわった、マルエツの次世代旗艦店。2025年11月に新店オープン。



店舗概要

- 所在地：神奈川県茅ヶ崎市新栄町11-8
- 開店：2025年11月
- 営業時間：9時～22時
- 売場面積：1,843㎡
- 駐車台数：428台
- 年商目標：30億円

商圏特性

- 茅ヶ崎駅から北側約170mに位置し、700m圏内では単身世帯、2km圏内ではファミリー層を中心とした住宅街が広がる。
- 単身世帯や通勤帰りのお客さまに加え、広域からのヤングファミリー層もご利用。

コンセプト／目指す姿

地域一番の生鮮・デリカの品質と、グループシナジーを活かした価格競争力を両立する次世代旗艦店。地場食材やできたてのおいしさ、デジタルと配送サービスによる高い利便性で、地域の暮らしに最も近い存在として選ばれ続けることを目指します。







(左)小田原や江の島の市場直送鮮魚を対面で販売。(中央)鮮魚売場の地魚を使用し、店内で製造したフライや煮魚は茅ヶ崎ならではの品揃え。(右)人気の「優夢牛使用のビビンバDON」。一頭買いした牛肉を店内で手切り加工することで高品質ながら手頃な価格でご提供。

店長コメント

当店は豊富な地場食材とお求めやすい価格が魅力の生鮮特化型の旗艦店です。特に地魚を使ったデリカ商品は「競合店にはない」とご好評いただいています。

従業員が意見を言いやすい、働きやすい店舗をつくるため日々のコミュニケーションを大切にしています。週末や祝日に実施するイベントの企画も従業員とともに考案、実施しており、なかでも「まるっぴーを探せ」イベントは1日で160名程のお客さまにご参加いただいた人気企画です。

この地域にBLiX茅ヶ崎店があって良かったと思っていただけるような、お客さまも従業員も一緒に楽しめる店舗を目指してまいります。

価値創造ストーリーの実行戦略

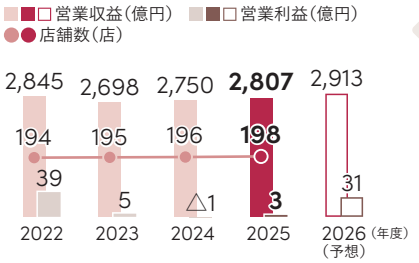


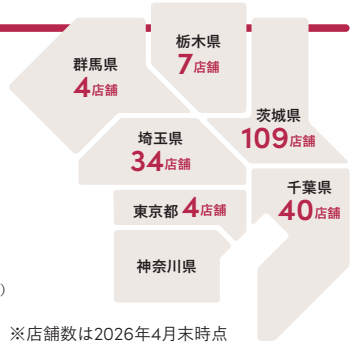
KASUMI

FY2025
決算参考資料

地域に寄り添い貢献できる企業であり続けることを目指して

お客さまに寄り添い、新たな価値提供でより良い暮らしを応援してまいります。





※店舗数は2026年4月末時点

トップメッセージ



株式会社カスミ
代表取締役社長
折本 文孝

1961年の設立以来、茨城県を中心に1都5県で地域色豊かな生鮮品を強みとするスーパーマーケットを展開している当社は、生産者の皆さまと近い距離で信頼を築きながら、地域で一番必要とされるお店を目指してまいりました。その原点となる理念「すべてはお客さまのために」は従業員の礎であり、65周年の節目を迎えた今、従業員と折に触れて確認しています。

U.S.M.Hのエリア・店舗戦略における当社の展開は、大半が「アーバン」と「ルーラル」に分布する500坪モデルです。課題は一層の効率性強化だと認識し、2025年度に新スーパーマーケットモデルとして改装オープンした9店舗ではローコストオペレーションに注力しました。併せて、取り扱い商品数を絞ることにより価格を打ち出す戦略で前年より伸長し、手ごたえを得ています。一方、エリア内唯一のスーパーがカスミという環境では、商品の絞り込みがお客さまにご不便をおかけする可能性もあり、現在課題を整理し、エリアに応じたモデルの追求を進めています。

2025年度は、お客さま単価が前年を上回り、営業収益が104.5%伸長、販管費はさらなる抑制を課題としつつ、営業利益も増益となりました。新スーパーマーケットモデルを先行導入した改装店が好調に推移した影響と、生鮮・デリカ強化策が功奏し、とりわけデリカの伸長が貢献しました。重点戦略として取り組んだ「店舗オペレーションの再配置」により、セルフレジ導入などで効率化した店舗内の人時をデリカ製造にシフトし、ピークタイムにしっかり対応した結果と受け止めています。

今期は、さらに店舗におけるローコストオペレーションを進化させ、作業の棚卸によるオペレーションの簡略化とともに、部門の壁を外して、他部門でもフォローし合える体制の構築に取り組みます。店舗の従業員一人ひとりが、部門ではなく、働くお店に属するという考え方です。先行して実践しているカスミ松ヶ丘店(P22)では、作業の効率化によって価格の打ち出しと、生鮮・デリカの強化に取り組んでおり、鮮魚と精肉が大きく伸長しています。取り扱い商品数の絞り込みや効率化によって作業負担が軽減した従業員からは、働きやすくなったと好評で、従業員満足にもつながっています。

U.S.M.Hにおいてカスミが担う「ルーラル」エリアは、人口減少など課題を抱える一方、豊かな食文化が根づいた魅力あふれる地域です。この地を深く理解し、お客さまに喜ばれる地域No.1のお店をつくり、U.S.M.Hに広げることがカスミの存在意義だと認識していますので、従業員と思いを一つにしながら、お客さまの暮らしをより豊かで幸せにする、「ベストローカルなスーパー」を目指してまいります。

強みと課題

強み
- 設立64年の歴史で積み上げてきた地域における信頼
- 豊富な人財および店舗数、お客さまとの多様な接点
- 地域におけるステークホルダーとの強固な関係性

課題
- 「アーバン」、「ルーラル」エリアにおける競争の激化、多様化
- ローコストオペレーションの全社的な実現

2026年度の目指す姿および戦略

「ルーラル」戦略：地域環境に即した新スーパーマーケットモデルの運用



カスミが担う茨城県、千葉県の500坪超モデルについて、新フォーマットの確立に向けた挑戦を続けています。一方、広大な地域を抱える「ルーラル」エリアでは、人口動態や競争環境が地域ごとに千差万別であるため、新スーパーマーケットモデルをベースとしながらきめ細かく商圏分析を行い、店舗ごとに品揃えの構成、取り扱い商品数の調整を進めていきます。

原点に立ち返り、「ベストローカルなスーパー」へ

地域で最も必要とされるスーパーであるために、各個店が、これまで以上に地域を思い、寄り添ったサービスのできるお店づくりを追求していきます。カスミがこれまで大切にしてきた「お客さま第一」の品揃え、陳列、クリンリネス、親切な接客サービスなどを徹底し、従業員の自主自立を尊重する風土を醸成することにより、地域を深く理解し、地域を最も応援することができる「ベストローカルなスーパー」を目指します。

価値創造ストーリーの実行戦略

重点戦略

オペレーション改革とローコストモデル

「ベストローカルなスーパー」であるために

カスミの店舗の多くは「ルーラル」に位置します。中長期的な人口減を見据えた持続性の高い店舗づくりのため、従業員の働きやすさを向上させることで高価値と低価格を実現する、ローコストオペレーションを推進しています。

お客さまにも従業員にもうれしい店、「ベストローカルなスーパー」を目指しています。

ローコストオペレーションのチャレンジ

ローコストオペレーションの実現のために、取り扱い商品数を減らし、発注や補充などの作業とバックヤードの在庫を減らしました。1週間単位で作業を割り当て、部門の壁をなくし、必要な作業を店全体で管理しています。手が空いたときに誰でもできるオペレーションへの変更は、作業負担が減り従業員に好評です。

スライド棚のような補充効率を上げる什器も積極的に導入しています。また、下部の引き出しにストックが可能な冷凍什器も商品補充による作業負担の軽減につながっています。





効率化を価格に還元

売場作業の簡素化をしたことで人件費が下がり、ローコストを実現しています。茨城県を中心とした産地の近さを強みに、生鮮・デリカをより強化し高品質な商品をお求めやすい価格で提供してまいります。

デリカでは大容量、低価格の弁当など、お得感のある品揃えを展開しています。店内加工とPC加工を組み合わせた製造効率の高い弁当も拡大し、鮮度は向上させながらも製造における作業負担軽減を行っています。





店舗紹介

カスミ 松ヶ丘店

価格強化の新スーパーマーケットモデル店舗1号店として、2025年10月リニューアルオープン。



店舗概要

- 所在地：茨城県守谷市松ヶ丘6丁目6-1
- 開店：2006年4月
- 営業時間：9時～21時45分
- 売場面積：2,333㎡
- 駐車台数：800台
- 年商目標：20億円

商圏特性

- 守谷駅から約1.5kmのショッピングセンター内に立地。
- 周辺は住宅地が広がり、20～50代の単身世帯からファミリー層が多い。
- 改装を機に取り扱い商品数を絞り、ニーズに合わせて簡便・即食商品を拡充した。

コンセプト／目指す姿

改装時に新スーパーマーケットモデルの要素を取り入れて価格を強化した店舗。毎日低価格でありつつ、地元の産地にこだわった青果や鮮魚、卵、週末のファミリー層やストック需要に向けた精肉の大量目商品など多様なニーズにお応えできる品揃えで地域に愛される店舗を目指します。





（左）大型POPの活用により、わかりやすく価格訴求。また、投げ込み什器を導入することで商品補充頻度が減り、従業員の負担も軽減。（右）店内で漬け込んでいる味付き漬魚のバラ販売。鮮度の良さと簡便商品への需要を両立している商品。

店長コメント

当店は激しい競合環境にある守谷エリアで「勝つ」ための新スーパーマーケットモデル構築を狙い、改装を行いました。取り扱い商品数は標準店で約12,000あるものを約8,000に絞り込み、作業軽減と「迷わず買える売場」の両立を図っています。お客さまからは「価格が明確でわかりやすい」「商品が絞られて買いやすい」と評価をいただいています。生鮮食品は、当日仕入れ・当日売り切りを意識することで鮮度を高め、「毎日新鮮な商品がある店」というイメージを強化しています。

今後もカスミならではの地域密着型の価値をご提供し、お客さまの毎日の食卓を価格と鮮度、品揃えで支える店舗を追求してまいります。

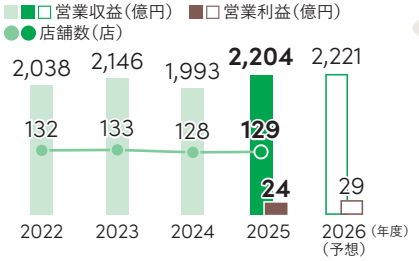
価値創造ストーリーの実行戦略

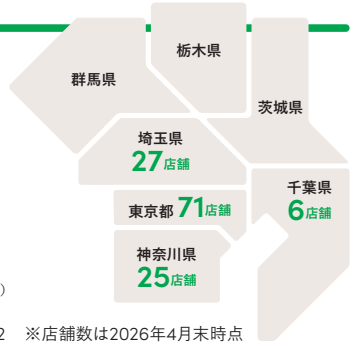


いなげや

FY2025
決算参考資料

新鮮さを、お安く、心をこめて
「地域のお役立ち業」として社会に貢献することをビジョンに掲げ、お客さまの健康で豊かな暖かい日常生活と、より健全な社会の実現に貢献します。





※2024年度：2024.4-2025.2、2025年度：2025.3-2026.2　※店舗数は2026年4月末時点

トップメッセージ



株式会社いなげや
代表取締役社長
本杉 吉員

当社は1900年に東京都多摩地区で創業以来、地域に根ざした店舗運営に力を注いでまいりました。現在は1都3県において、標準型の「いなげや」、ローコストオペレーション型の「ina21」、ビルインを中心としたテナント店舗「blooming bloomy」の3フォーマットを展開しています。創業の地・多摩エリアに加え、川崎・横浜を重点地域と位置付け、鮮度・品質・接客・価格対応とともに、既存店の活性化を通して競争力を高めてまいりました。2025年度は、営業収益が前期比104.6%の増収となり、営業利益・経常利益も増加するなど、着実な前進を実現しました。経費コントロールにはなお課題認識がありつつも、価格競争力の強化と既存店活性化が下支えとなり、客数の伸長が数値改善に寄与しました。購買頻度の高い商品に照準を合わせ、U.S.M.Hの重点戦略「商品・売場戦略」と連動して分類・単品レベルで価格ポジションを再設計した結果、値ごろ感の向上と売上総利益の改善を両立させ、客数増につながりました。「トップバリュベストプライス」も、「価格対応型PB」としてお客さまからの支持拡大に大きく貢献しています。

既存店活性化については、今後のメイン客層となる若年層を意識し、精肉強化型レイアウトや惣菜・簡便商品の拡充を進め、年間10店舗ペースでの改装を継続しています。これにより、改装店舗の売り上げは年平均2～3%の安定成長を示しています。また、需要予測発注システムや省力什器などの導入により、省力化・省人化とサービス水準の維持、生産性向上が両立できるよう試行錯誤しています。今後はこれらの実績や経験を活かし、U.S.M.Hのエリア・店舗戦略と連動しながら、出店地域の特徴や競合状況を踏まえて最適な店舗フォーマットの開発を進めてまいります。商品構成や人員体制の最適化を図ることで、地域で最もご支持いただける店づくりを目指します。

U.S.M.Hの機能統合のなかで、当社従業員には、この変化を学びと成長の好機と捉え、「規模ではなく成果でグループNo.1」を目指してほしいと伝えています。働き方・生産性、そしてお客さまの評価である「客数」でトップを取ることが、個々のモチベーションを高め、全社の競争力を押し上げる原動力になると考えます。全従業員がベクトルを合わせ、「顧客起点」を絶対の価値観とするお店づくりを実現し、「地域のお役立ち業」として社会貢献できるよう尽力してまいります。

強みと課題

強み
- 創業126年の歴史に根ざした、地域のお客さまとの信頼関係
- 人口動態が安定している1都3県に129店舗を展開
- 独自技術で温塩水解凍する冷凍マグロなど、ブランド力のある商品群
- 自社運営の物流センターで独自のコールドチェーンを構築し、強い生鮮品供給

課題
- 土地所有物件が限定的であるため、賃貸価格上昇に伴うコスト増の可能性
- 基幹システム統合計画変更に伴う、フルセルフレジ更新スケジュールの遅延
  また、サービス移行について既存顧客への丁寧な趣旨説明

2026年度に向けて目指す姿および戦略

価格と価値を両立、「お客さまから地域で一番支持される店」を探求



U.S.M.Hのエリア・店舗戦略との同期を図り、競合環境のなかで戦える価格対応策を引き続き強化します。同時に、若年層に訴求するための新たな価値創造にも注力し、持続的な客数の伸長に挑戦するとともに、既存のお客さまにも歓迎される価格と価値のバランスを追求し、お客さまにとっての地域一番店を目指してまいります。

営業利益率改善への道筋～オペレーション改革

営業利益率が低い水準に留まっている当社の伸びしろは、センター活用によるロス削減と、店舗オペレーションの効率化にあると認識しています。鮮魚と精肉の加工(商品化)をプロセスセンターで行い、店舗の作業負担軽減を進めています。また、現在は「青果」「精肉」「惣菜」など各部門ごとに製造・陳列作業を一体で行っていますが、今後は「製造」と「陳列」に分業化することを検討中です。これらの改革を通じ、価格競争力と付加価値の両立、そして店舗運営の最適化による営業利益率の改善を目指します。

グループのエリア戦略についてはP.16参照

価値創造ストーリーの実行戦略

重点戦略

「地域のお役立ち業」としての店舗づくり

「価格」と「価値」、二軸で応える品揃え

物価上昇と競合出店が進むなか、当社はこれまでの価値訴求に加え、価格訴求も積極的に強化しています。昨今では世代や収入による「二極化」だけでなく、高品質な「プチ贅沢」と徹底した「節約」が同じ消費者のなかで混在する傾向が強くなり、全方位の対応が求められています。お求めやすい価格帯の商品と高付加価値商品の品揃えを両立させることで「価格が高い」という従来のイメージを払拭し、お客さまの多様な購買シーンに寄り添ってまいります。

そして出店地域での存在価値を一段と高め、「地域のお役立ち業」としてこれからも楽しく安心してお買物いただける店舗づくりを目指します。

「いつでも安心価格」の実現

グロサリー部門を中心に、「トップバリュベストプライス」の導入やU.S.M.Hで共同調達を行うなど、グループのアセットを活用することで、競合にも遜色ない価格を実現し、客数拡大に寄与しています。これにより、各カテゴリーの主力商品には「いつでも安心価格」のPOPが取り付けられ、ひと目でお得感が伝わる売場となっています。



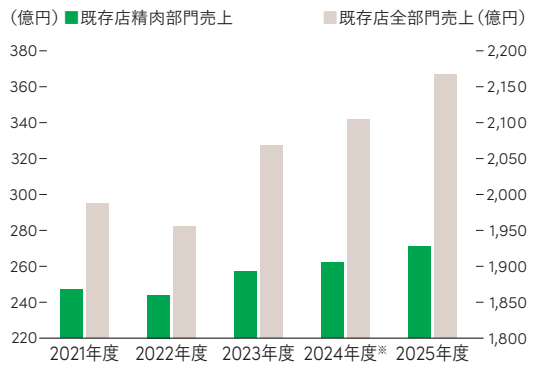
年度	トップバリュ 年間取り扱い商品数	1日平均客数
2021	—	253,653
2022	159	249,572
2023	1,253	258,039
2024	1,693	260,029
2025	1,844	266,582

レイアウト変更による売上高向上

出店地域のお客さまニーズにお応えするため、店内のレイアウトを変更し、取り扱い商品数の見直しを行っています。ここ数年の改装では、従来の「青果→和日配→鮮魚→精肉」から「青果→精肉→鮮魚」へ変更し、「生鮮ゾーン」を確立することで近年の精肉需要の高まりに応えています。その結果、精肉部門だけでなく店舗全体の売上高向上に寄与しています。



既存店店全体・精肉部門売上伸長データ



※決算期変更により、11か月間の実績を12か月間ベースに置き換えた場合の参考値

店舗紹介

いなげや 川越旭町店

価格対応と価値追求で競合店対策を強化。2025年8月リニューアルオープン。



店舗概要

- 所在地：埼玉県川越市旭町2-11-5
- 開店：2009年11月
- 営業時間：9時30分～21時30分
- 売場面積：2,149㎡
- 駐車台数：300台
- 年商目標：16.6億円

商圏特性

- 川越駅の南西約1kmに位置する。
- 周辺には住宅地が広がり、足元商圏には50歳以上のミドルシニア・シニア層、1km圏内にはヤングファミリー層が多く居住している。
- 2km圏内には競合店が12店舗存在する激戦区である。

コンセプト／目指す姿

周辺に低価格路線の競合が多く、価格対策が必須のエリアであるため、新フォーマットモデルの取り組みを活かした価格対応に注力しています。一方で価値ある商品を求めるお客さまも多いことから、店舗の広さを活かした豊富な品揃えできめ細やかなニーズにお応えしています。







(左)(中央)精肉は、牛肉を中心にセンター加工から店内加工に戻したことで、価格を抑えながら高品質な商品の提供が可能となった。加工技術を持つ従業員の活躍がやりがいと売上高拡大につながっている。(右)地場野菜売場の商品や手書きのPOPは地元の生産者が直接持ち込んでおり、店舗と一体となって売場づくりをしている。

店長コメント

改装を機に競合店に負けない品揃え、価格、鮮度になったことで、改装前と比べ売り上げが30%以上伸長しました。それとともに従業員同士の前向きな会話が増え、店舗全体に活気が戻って来たと感じています。特に店内加工している精肉商品はお客さまから「牛肉がおいしくなった」「手頃なのに質が良い」とご好評いただいています。

当店は元々1979年に開店した小型店を、2009年にスクラップ&ビルドで大型店にした経緯を持ち、現在まで地域のお客さまに長く親しまれてきました。今後も地域になくてはならない店舗となれるよう従業員一同全力で取り組んでまいります。

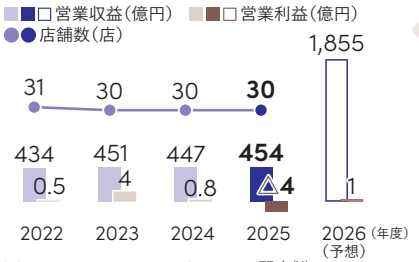
価値創造ストーリーの実行戦略



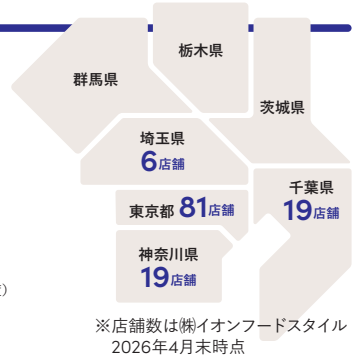
FoodStyle from AEON

FY2025
決算参考資料

「鮮度・活気・楽しさ・安さ」をご提供し、お客さまの毎日の食卓と暮らしが豊かになるお手伝いをしてまいります。



※FY2022～2025はマックスバリュ関東㈱、FY2026は㈱イオンフードスタイル予想値



※店舗数は㈱イオンフードスタイル2026年4月末時点

トップメッセージ



株式会社
イオンフードスタイル
代表取締役社長
平田 炎

当社は、マックスバリュ関東、ダイエーの関東事業、イオンマーケットが経営統合し、2026年3月1日に新会社としてスタートしました。首都圏1都3県に125店舗を展開し、うち約半数が立地価値の高い東京都23区内にあるという優位性を最大限に活かし、都心部における新しいスーパーマーケットモデル店の開発にチャレンジしています。

2025年度のマックスバリュ関東は、客数の増加を背景に営業収益が増収した一方で、売上総利益の微減により減益となりました。割引セール中心の販売構造から、重点商品を単品で売り込む価格訴求策に転換したことによる買上点数の一時的な減少が影響したことに加えて、統合にかかるコスト増も起因していますが、いずれも新会社の基盤構築に必要な投資であり、回復への道筋は着実に整いつつあります。

エリア展開は、7割が「ダウンタウン」、3割が「アーバン」という商圏特性にあり、とりわけ東京23区内は、人口密度に対するスーパーマーケットの割合が低く、シェアにかかわらず客数を確保しやすい環境です。しかし、大半の当社店舗は手を入れないまま経年にさらされ、ご提供する価値も含めて課題が山積していたため、「もう一度スーパーマーケットをつくろう」をスローガンに、3社統合の先に何を目指すのか、目線を合わせることから統合の議論をスタートしました。そして「スーパーがご提供するべき価値」に向き合い誕生したのが、生鮮・デリカ強化を軸に、「鮮度・活気・楽しさ・安さ」をご提供する価値提案型の新ブランド「FoodStyle」です。期待を超える“新鮮な発見”と、おいしさとの出会いがある、「うれしいが、あたらしい。」スーパーマーケットとして、3月に「フードスタイル三田店」(P.26)をオープンしました。これまでアプローチが不十分だった若年層にも支持が広がり、旧店時からの売上高は150%伸長、とりわけ鮮度に対する高評価に手ごたえを得ています。

半年の準備期間で統合を成し、「FoodStyle」を立ち上げた経験は、従業員の自信になり、U.S.M.Hが今後取り組む統合推進の基盤となる面が大きいと理解しています。この知見を糧に、「FoodStyle」が、U.S.M.Hの「ダウンタウン」戦略の中核を担い、イオンの首都圏戦略を牽引するブランドになるよう成長を加速させ、統合シナジーを最大限発揮する所存です。そして、生きる活力につながる「食」をご提供し、暮らしを豊かにするお手伝いをしてまいります。

強みと課題

強み
- 立地価値の高い東京都23区内に、優良アセットを多数保有
- イオン／U.S.M.Hのノウハウ、インフラの活用
- イオンカード会員の決済データによる購買データ分析

課題
- 大半の店舗の年齢が高く、活性化が急務
- エリア内競争力のさらなる強化

2026年度の目指す姿および戦略

「ダウンタウン」戦略：都心300坪モデルのフォーマット確立



「FoodStyle」として「ダウンタウン」エリアに展開する300坪モデルのフォーマット確立を目指します。生鮮・デリカに特化したスーパーマーケットの割合が少ない都心部において圧倒的な鮮度で差別化し、品揃え、売場の見せ方、オペレーションの最適化に注力。新たな価値をご提案できるブランドとして成長させ、店舗拡充を推進します。

全店で基本を徹底し、全従業員が同じ頂上へ

統合効果を最大化するために、全従業員が同じスタート地点に立ち、同じ頂上を目指す体制づくりに取り組んでいます。大前提として、お客さまをお迎えする売場はもとより、バックヤードを整えるクリンリネスを徹底。一部の店舗だけでなく全店足並みを揃えて実施することで全従業員の目線を合わせ、店舗全体の価値を底上げする計画です。職場環境の向上によって従業員のモチベーションもあがり、士気醸成につながっています。

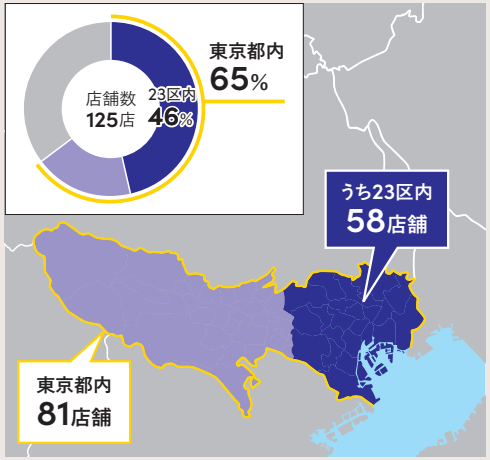
価値創造ストーリーの実行戦略

重点戦略

新しい価値を提供するために

価値提案型スーパーマーケット「FoodStyle」

当社は、生鮮・デリカを強化し「鮮度・活気・楽しさ・安さ」をコンセプトとする「FoodStyle」の展開を推進しています。東京都23区内を優先に、2030年までに全店舗を「FoodStyle」に転換する計画です。主に「ダウンタウン」エリアに立地する強みを活かし、ファミリー層や共働き世帯を中心に、豊かで健康的な食生活の実現に貢献する価値提案型のスーパーマーケットの構築を目指します。



生鮮・デリカの強化

生鮮食品では、消費頻度の高い野菜を厳選のうえ、市場や産地から店舗へ直送することにより、鮮度の良い商品を取り揃えています。一つの商品を「面」で見せる単品量販を意識した売場は、インパクトがあり、鮮度だけでなく、何がお買得品か一目で分かるようにしています。

ほかにも、食卓の主役となる弁当や丼、独自性の高いフィッシュ&チップス、店内で販売する旬の果物を使用したデザートなど、ありそうでなかった商品をバラエティ豊かに展開します。





販促体系の見直しと価格強化

価格訴求のために新たなプロモーション体系で価格を強化しています。週替わりで厳選した商品を特別価格で提供する「スペシャルプライス」、最大1か月間お買い得価格にて継続的に提供する「パワープライス」、通年の定番商品「バリュープライス」、毎日変わらず低価格であるEDLP商品「セービングプライス」の4種を明確に設定し訴求することで、お客さまの毎日の暮らしを全力で応援します。



店舗紹介

フードスタイル 三田店

「FoodStyle」1号店として2026年3月オープン。



店舗概要

- 所在地：東京都港区三田4丁目9-7
- 開店：2007年2月
- 営業時間：9時～23時
- 売場面積：1,154㎡
- 駐車台数：41台
- 年商目標：21億円

商圏特性

- 「ダウンタウン」の中心とも言える白金高輪駅から徒歩7分に立地するマンションの1階に展開。2007年にオープンしたピーコックストア三田伊皿子店を大幅に刷新。
- 1km圏内には30～40代を中心に約3万世帯が住み、ファミリー層の需要も高い。

コンセプト／目指す姿

都心のファミリー層をターゲットに鮮度の良い生鮮・デリカ商品や、即食・簡便ニーズに応える冷凍食品などをお求めやすい価格とともにご提案。店舗全体の照度を上げ、より明るく鮮度が際立つ売場となりました。「FoodStyle」1号店としてお客さまにとっての地域一番店を目指します。







（左）好きな組み合わせで購入できるカットフルーツやデザート。お得な価格でおいしさと選べる楽しさを感じられる。（中央・右）ベーカリー商品の製造は店内焼き上げと自社工場活用の両軸で行い、高いクオリティながらも手に取りやすい価格を実現している。

店長コメント

当店は旧店舗から数えて19年目になります。これまでは50～70代のお客さまが中心でしたが、改装後は30～40代のお客さまが増えました。客数はオープン後1カ月の時点で前年比140%、売り上げも150%となり、数字の増加は従業員のモチベーションアップにつながっています。3月の経営統合直後というタイミングでの出店だったため、新しいルールのもとで従業員が共通の理解を持ち、一つの店舗として、形にしていくことは大変でしたが、コミュニケーションを続けることで徐々に浸透してきました。

今後は都心の駅に近い立地を活かした提案型の品揃えを増やし、地域のお客さまに「スーパーって楽しいね」と笑顔でお買物いただける店舗を目指します。

サステナビリティ基本方針（2023年4月制定）

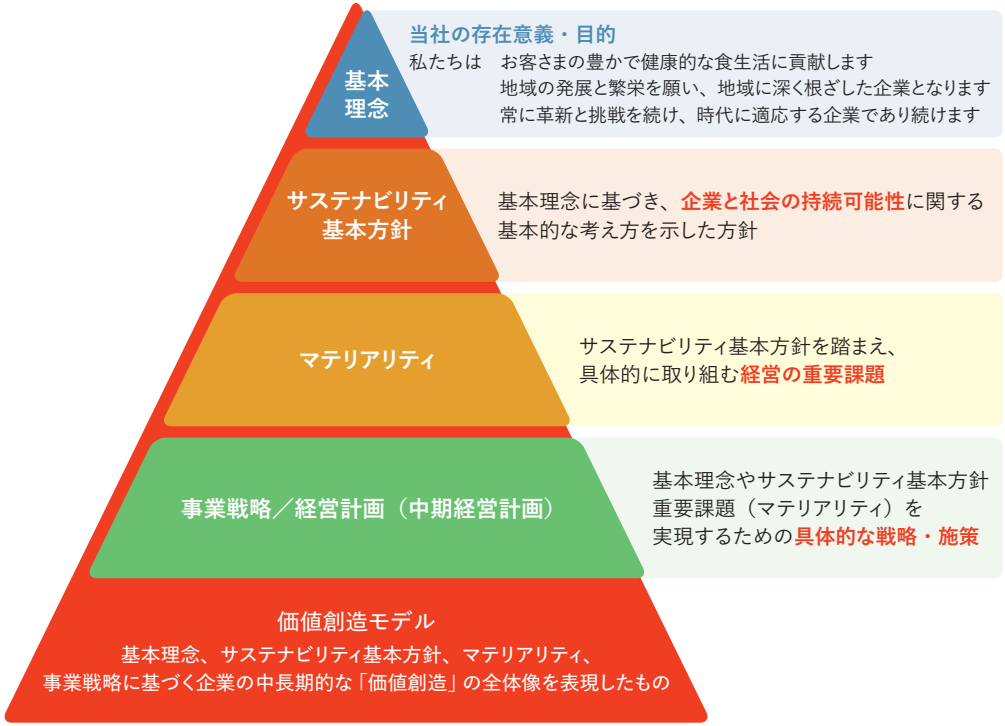
当社グループはこれまでのスーパーマーケットのあり方の変革、ビジネスモデルの変革の必要性を認識するとともに、企業と社会、両方の持続可能性を追求することが使命であると考えております。長期的な企業価値の最大化と永続的な発展を実現するために、地球環境問題への対応や、地域課題に向き合い、ステークホルダーの方々とのつながりを進化させ、新たな価値を創造する第一歩として基本的な考え方を整理したサステナビリティ基本方針を策定いたしました。

■ 基本的な考え方

私たちは、基本理念において、「お客さまの豊かで健康的な食生活」や「地域の発展と繁栄」に貢献し、「時代に適応する企業」として、中長期的な企業価値の最大化と永続的な発展を実現していくことを掲げ、事業を通じた社会と企業の持続可能性の両立を目指しています。

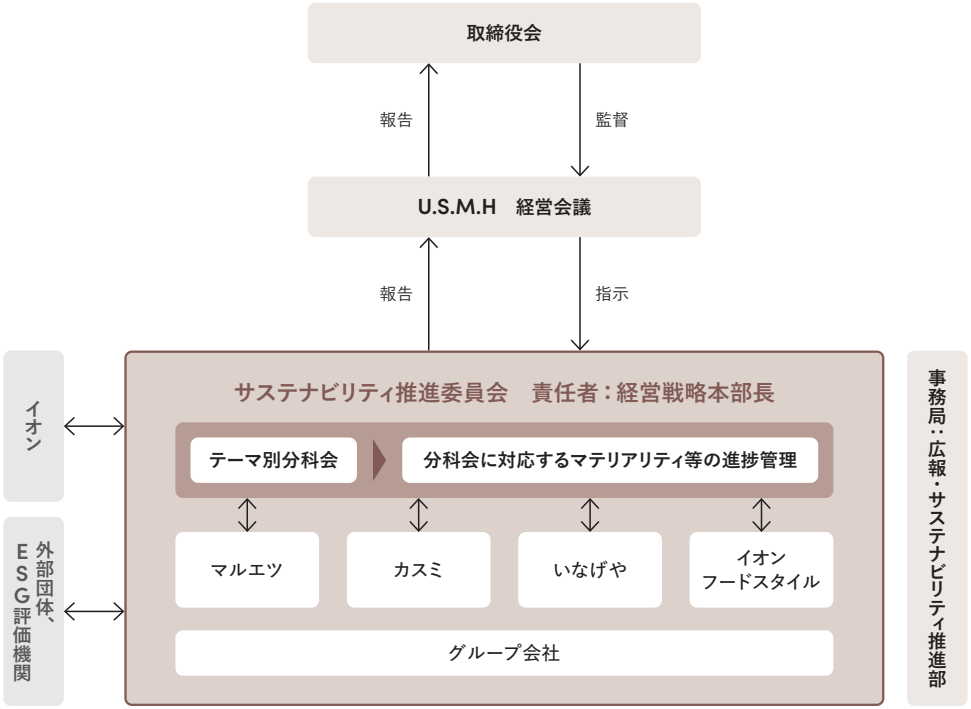
この実現のため、私たちは、お客さまや地域社会、従業員、ビジネスパートナーをはじめとするステークホルダーの皆さまとつながりを深め、その期待や信頼にしっかりとお応えしていくとともに、持続可能な循環型社会の実現に貢献し、「豊かさ」「楽しさ」「健康」などの新たな価値を提供していくことのできる、食に関する事業の創造と革新に向けて、グループの総力を結集して取り組んでまいります。

経営理念・ビジョンとサステナビリティ方針の関係図



■ サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進の進捗管理として、広報・サステナビリティ推進部を事務局とした「サステナビリティ推進委員会」を設置しました。委員会は各事業会社社長、当社執行役員、経営戦略本部内各部長、テーマ別の分科会関連部署で構成しています。委員会はテーマ別の分科会がそれぞれ進捗報告を行い、委員会内での決定事項などについて取り組みを推進し、事務局がモニタリングを繰り返します。今後は設定した分科会のみにとらわれず、当社の優先順位の高い課題における分科会をさらに組成していき、サステナビリティ課題における取り組み、特にマテリアリティの解決に向けた打ち手を推進します。



マテリアリティ

U.S.M.Hのマテリアリティ　マテリアリティ（重要課題）の解決は、当社の目指す姿である「ウェルビーイングの実現」において最も重要であると考えます。

■ マテリアリティの位置付け

当社はマテリアリティを「経営に直結する課題」と「新たな価値を創出する取り組み」として認識し、価値創造モデル実現の根幹に位置付けています。ホールディングスとしてマテリアリティを選定し、各事業会社の取締役会でその内容について議論し、取り組みが進んでいます。

当社初のマテリアリティ選定におけるプロセス

STEP 1
ESG評価指標、開示枠組み、SDGsや社会課題から課題を抽出
→ 全87項目のロングリスト化

STEP 2
価値創造にとって影響度の大きいトピックスについてさらに絞り込み
→ 全15項目のショートリスト化

STEP 3
社外有識者14名と当社社外役員3名にアンケートを実施。マテリアリティ候補に対する意見や重要度についての評価を依頼

STEP 4
アンケート結果を踏まえ、特に重要度の高い項目を整理
→ 6テーマ14項目のマテリアリティを選定

2022～

企業統合による整合確認と再検討

STEP 5
いなげやとの統合につき、いなげやのマテリアリティとの整合を検討。U.S.M.Hのマテリアリティに沿った取り組みを4社で推進することを確認

2024～

STEP 6
サステナビリティ推進委員会によるマテリアリティの検証と見直し

2026～

■ マテリアリティの特定

当社は2022年に、当社の事業活動が与える「社会（ステークホルダー）への影響」、「当社への影響」を検討し、14のマテリアリティを特定しました。その後2024年いなげやの統合におけるマテリアリティの整合を確認し、U.S.M.Hのマテリアリティを推進してきました。2025年度末で特定から3年が経過したマテリアリティの見直しを予定しています。

■ マテリアリティの経営における実践

2026年度より、当社は「サステナビリティ推進委員会」を設置しました。委員会では経営におけるサステナビリティ推進のあり方を確認し、マテリアリティの進捗管理をすることで、これまでの事務局レベルでの進捗管理ではなく、取り組みと成果を各事業会社に浸透させることでマテリアリティ施策の全社への標準化を図ります。

また、委員会内に、本部長をリーダーとした環境（E）と社会（S）における当社のマテリアリティ重要課題をテーマとする分科会を立ち上げ、始動させました。

マテリアリティテーマ	マテリアリティ	選定理由	目標・KPI	主な取り組み内容
E（環境）	①カーボンニュートラルの実現	地球温暖化問題への対応、社会的責任	2030年$CO_2$2013年比30万トン削減	再エネの導入、R22冷媒フロン入替
	②廃棄物の削減と再生利用の推進	フードロス削減など、食を扱う企業としての責務	2030年廃棄物、プラスチック2020年比50%削減	フードドライブ、ペットボトル回収器拡大
S（社会）	③食の安全への対応	食の安全第一、お客さまに対し安心な商品、サービスの提供は最優先課題	食品事故、食の安全に関するクレームゼロ化	管理体制の構築
	④責任あるマーケティングとラベリング	マーケティング、ラベリングに対する意識を高めることで事業の透明性を高める	マーケティング、ラベリング関連の違反、事故件数ゼロ化	管理体制の構築
	⑤食の安定的な調達と供給	地政学的リスクなど食に与える影響への対応	製造小売業化や自社物流網の再構築による安定的な商品の供給	オリジナル商品の拡大
	⑥人権の尊重	サプライチェーン全体での人権の尊重が社会やお客さまから求められている	人権における当社従業員、サプライヤーの理解浸透	イオングループとしての人権の取り組みの浸透
	⑦豊かで楽しい生活の提案	食卓を豊かにし食事の楽しさを提供することでお客さま満足の向上と共創につなげる	商品、サービスにおける顧客満足度の向上	店舗における付加価値商品の拡大
	⑧人々の健康への貢献	お客さま、従業員の健康志向の高まり	健康関連商品、サービスの売上構成比向上	食育活動、店舗でのヘルスサポート活動
	⑨地域との共生	当社の経営理念は「地域の発展と繁栄を願い、地域に深く根差した企業となる」こと	自治体との連携協定、共同プログラム数の拡大	移動スーパーの拡大等
	⑩顧客とのつながり	事業を通じて個人と地域、社会をつなげていくことが当社の使命	お客さまリピーター率の向上	地域インフラ拠点としての認知づくり
	⑪働きがいとやりがい	職場環境や制度整備、成長を実感できる風土の醸成は、企業が成長するために必要	職場環境、人材育成満足度の向上	各種有給休暇を取得できる職場環境の整備など
	⑫人財の多様性とインクルージョンの実現	広い視野と能力を持った人財集団をつくり、個性を活かすことができる柔軟性のある経営の実現	女性本社管理職比率、自社以外のキャリア経験を有する従業員比率の向上	人財データの収集基盤の構築等
G（ガバナンス）	⑬コーポレートガバナンスとリスクマネジメント	経営を取締役会が適切に監督できているか、そのガバナンス体制は、上場企業としての責務	プライム基準に準じるCGコードの実現	取締役会実効性強化
	⑭プライバシー保護とデータセキュリティ	お客さまの個人情報取り扱い、プライバシー保護やデータセキュリティの強化は重要な取り組み	公的認証取得による管理体制強化	ITガバナンスの強化

環境

環境マネジメント

■ 基本的な考え方

当社は環境基本方針に則り、事業活動を通じて生じる環境負荷を低減し、次世代に持続可能な循環型社会を引き継ぐことを目指すため、環境の重要課題として2つのマテリアリティ（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）を特定し、その課題解決に全力を注ぎます。

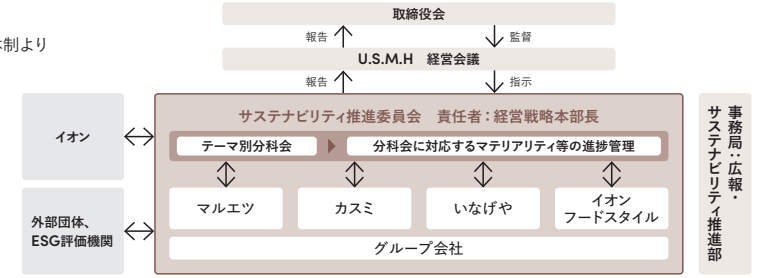
U.S.M.Hの6つの環境基本方針

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

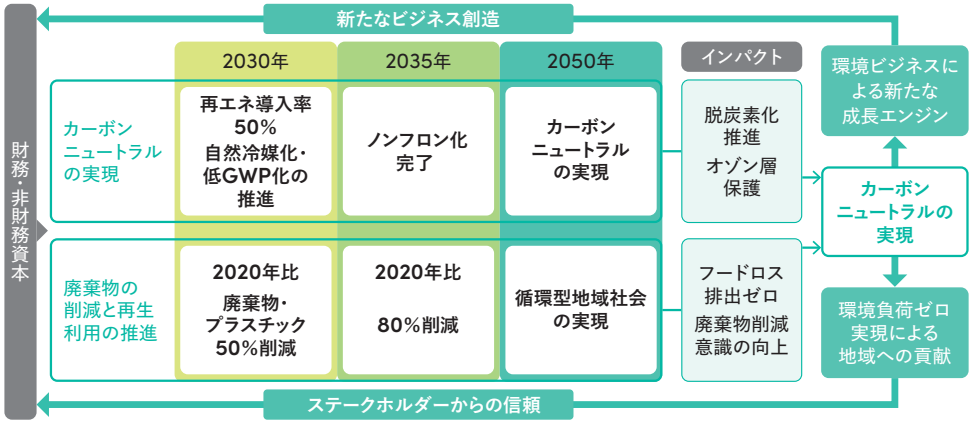
環境マネジメント体制

P27：サステナビリティ推進体制より

環境マネジメント体制として、広報・サステナビリティ推進部を事務局とした「サステナビリティ推進委員会」を設置し、委員会は環境課題を中心とした分科会で構成。



環境マテリアリティの解決によるインパクト循環図



TCFDの枠組みに沿った気候変動への対応

■ 基本的な考え方

気候変動は経済活動や人々の生活に大きな影響を与え、将来人類の存続にも関わる重要なテーマと位置付けています。気候変動への対応が課題解決の重要な要素であることを認識し、TCFDのフレームワークに沿った切り口で気候変動の影響を開示し、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組みを進めます。

■ ガバナンス

TCFDに沿った開示状況の進捗は、広報・サステナビリティ推進部で管理し、内容をサステナビリティ推進委員会で共有し、重要事項については取締役会に報告します。

※体制図については左図「環境マネジメント体制」をご参照ください。

■ 戦略（シナリオ分析）

気候変動シナリオについては今後の気温上昇1.5℃の場合と4℃の場合について、どのような影響があるかを検討しました。1.5℃の世界では政策・法規制の影響が大きくなり、4℃以上の世界では物理的リスクが今以上に大きくなることを想定しました。

気温上昇が1.5℃以内	**カーボンニュートラルに向けた政策や規制の強化** ・世界的な気候変動対策が進展▶気候変動対策に対するコストが増加 **お客さまの製品・サービスに対する脱・低炭素指向** ・国の政策や法規制対応の遅れによるレピュテーションリスクの増加 ・環境配慮製品展開の遅れなどによる顧客流出 **自然災害の激甚化等がある程度抑制され、営業活動等への物理的リスクは相対的に低いと推測**
気温上昇が4℃以上	**異常気象が増加** ・海面上昇や災害の激甚化など、物理的リスクの高まり▶店舗の営業停止、修繕、改修コスト増加 ・空調使用コストや設備故障等の懸念 ・水不足による商品製造能力低下の懸念 **温室効果ガス削減に向けた政策、規制はほぼ進まず、移行リスクは低いと推測**

■ リスク／機会の特定（財務インパクト評価）

リスク／機会の特定については「店舗」「商品・物流」「お客さま」の視点から絞り込み、気温上昇幅に応じたシナリオ分析を踏まえ、影響について検討しました。

TCFDの枠組みに沿った気候変動リスク・機会、インパクト評価と目標

気候変動によるインパクト評価

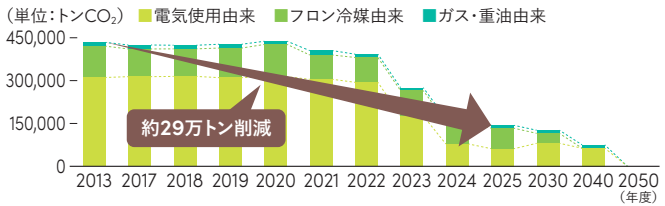
	リスク項目	リスク区分	リスクの詳細	店舗	商品	お客さま	財務インパクト（億円） ~1.5℃	財務インパクト（億円） 4℃	影響の大きさと影響額の算出根拠
移行した場合のリスク	カーボンニュートラル達成コスト	政策法規制	炭素価格の上昇	○	○	—	炭素税 34.3	0.48	●IEA WEO2025　2030年炭素価格130ドル／CO_2トン、1ドル160円、2030年当社CO_2排出残見込み16.5万トンで推定　4℃は現在の日本の炭素価格289円／トンが変わらないものとして算出
							排出量取引 10.7	8.3	●2026年2月のJクレジット売買状況を考慮6,500円／トンで仮定：16.5万／トンCO_2×6,500円　4℃は現時点のクレジット価格約5,000円を維持で推定
			設備投資コスト増加	○	—	—	大	小	●IEA WEO2025　2030年炭素価格130円／CO_2トン、1ドル160円、2030年当社CO_2排出残見込み16.5万トンで推定
	代替フロン規制		冷媒入替コスト	○	○	—	130	130	●環境省「地球環境とフロン」、フロン排出抑制法ポータルサイト ※当社R22冷媒残を自然冷媒に交換した場合の推定
	リサイクル規制		廃棄物処理、リサイクルコスト増	○	○	○	10	10	●廃棄物処理：2025年度 可燃物排出量20,379トン×2030年処理費10円上昇と仮定→2億円 2億円×5年＝10億円
	エネルギー価格	市場	エネルギー単価の上昇	○	○	—	39.2	39.2	●2030年、現在より+5円／kwh分の単価が上昇すると仮定
	物流コスト		物流トラックのコスト増、車両のEV化	○	○	—	大	大	●IEA WEO2025
	顧客の行動変化、投資家の評判変化	評判	環境配慮商品未拡大による評判悪化	○	○	○	大	小	●ボストンコンサルティングG　“サステナブルな社会の実現に関する消費者意識調査”
物理的リスク	異常気象の深刻化（台風・洪水他）	急性	営業停止や営業不能、修繕や改修コスト増	○	○	○	8.33	100	●IPCC AR6 WG1 報告書　概要
			空調使用コストの増加、故障の懸念	○	○	○	小	大	●IPCC AR6 WG1 報告書　概要
	干ばつによる水不足	急性	商品製造能力低下	○	○	○	小	大	●WMO（世界気象機関）、world resource institute
機会	フロン規制	政策法規制	オゾン層保護、地球温暖化防止、企業評価向上	○	○	—	小	大	●環境省「地球環境とフロン」
	リサイクル規制		適正な処理、リサイクルによる企業評価向上	○	○	○	小	大	●東京二十三区清掃一部事務組合「循環型社会形成推進地域計画」
	顧客の行動変化、投資家の評判変化	評判	環境配慮商品の販売数増	○	○	○	大	大	●ボストンコンサルティングG　“サステナブルな社会の実現に関する消費者意識調査”
	省エネ・再エネ技術の普及	技術	省エネ設備の普及により設備設置価格減少	○	—	—	大	大	●IEA WEO2025
	環境配慮商品		環境配慮商品販売による投資家の評価向上	○	○	○	大	大	●ボストンコンサルティングG　“サステナブルな社会の実現に関する消費者意識調査”

■ CO_2排出量の推移と脱炭素の取り組み

当社グループは営業活動における電気・ガス・冷媒フロンなどの利用により温室効果ガス（GHG排出量・CO_2換算）を排出しながら、お客さまに商品・サービスを提供しています。イオンでは2035年をめどに「店舗で発生するCO_2をゼロにする」という目標を打ち出しており、我が国の目標と合わせて、再生可能エネルギーの導入や、冷媒フロンの交換などを進め、CO_2を削減していきます。2024年8月にはいなげやでも再生可能エネルギーの導入を進め、2025年度は2013年度比で約29万トンのCO_2を削減しました。

引き続き省エネや創エネ、冷媒フロンの漏洩防止に努め、カーボンニュートラルの実現を目指します。

CO_2排出量の推移



■ TCFDに沿った指標と目標

環境負荷低減（CO_2削減）の取り組み

- 省エネ、再エネ
  - ・店舗の省エネ運営　・省エネ設備への転換
  - ・太陽光発電拡大、グリーン電力への転換
- 脱フロン化
  - ・自然冷媒化、代替フロンやノンフロン機器・設備への転換
- 資源回収や食品リサイクル等のオフセットによる負荷低減



太陽光発電



脱フロン

環境目標と2025年度までの進捗

2025年までの進捗

- 再エネ約78%導入、省エネ効果による削減量 △21.6万トン
- フロン削減効果 △3.8万トン
- CO_2削減量合計約 △29万トン
- CO_2排出量残 14.3万トン

2030年

2013年比$CO_2$30万トン削減

- 省エネ継続・省エネ・再エネの拡大によるCO_2削減
- ノンフロン機器への継続転換
- ガス（天然ガス・LPG）の削減推進

2050年

カーボンニュートラルの実現

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、❶廃棄物の量を削減する(リデュース)、❷発生した廃棄物を再利用する(リサイクル)、この2つを基本として、お客さまとともに廃棄物の焼却に伴うCO_2の削減や、環境汚染の防止に努めます。

■ 目標・取り組み

1. プラスチック削減の取り組み

目 標
2030年度：廃棄物・プラスチック50%削減(2020年度比)
2050年度：循環型地域社会の実現

実 績
2025年度：店頭資源回収量5,484トン
(ペットボトル、紙パック、アルミ缶、スチール缶、発泡トレー、透明容器、キャップ)
2025年度：店内資源リサイクル量54,900トン
(ダンボール、OA用紙などの古紙、発泡スチロール箱など)
2025年度：容器包装利用量9,113トン(前年比95.9%)



U.S.M.Hグループではお客さまとともに資源の有効活用を促進するため、資源の店頭回収を実施し、食品トレーを始めとするプラスチック資源の有効活用を進めています。ペットボトルは自動回収器の導入も進め、現在30店舗以上に設置しています。2025年度ペットボトル回収量は全店で2,540トンに上り、リサイクル施設で再利用されます。また事業会社では回収したペットボトルキャップを買物かごにリサイクルする取り組みも進めています。



リサイクルステーション



ペットボトル自動回収器

2. フードロス削減の取り組み

食品小売業においてフードロスの削減は喫緊の課題であり、フードロス削減に取り組むことがサーキュラーエコノミー、さらにはカーボンニュートラルにつながることを意識し、全従業員一丸となってこの取り組みを進めています。

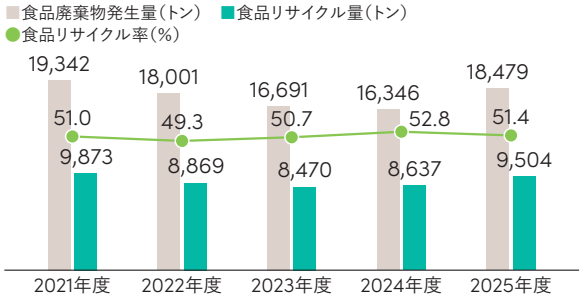
目 標
2030年度：食品廃棄物リサイクル率50%
2050年度：食品廃棄物の完全リサイクル実現

主要な取り組み
❶ 販売、製造における食品廃棄物の削減
❷ 食品リサイクルループ認証店舗の拡大
❸ フードドライブの取り組み拡大

実 績
2025年度：食品リサイクル率(全食品残さ排出量／リサイクル量)51.4%
2025年度：フードドライブ実施店舗364店舗まで拡大

U.S.M.Hグループでは約280店舗に廃棄物計量器を導入し、発生した可燃ごみ、不燃ごみ、生ごみなどを計量し、従業員の廃棄物削減の意識向上に努めています。また発生した生ごみはできる限り分別し、収集運搬業者さまを通じて飼料化、堆肥化、メタン化するリサイクル施設に搬入し、リサイクルに努めています。

U.S.M.Hグループ：食品リサイクル率の推移



食品リサイクル率は過去5年間50%台で推移していますが、現状可能なリサイクルプラントへの搬入はできており、今後さらなる食品リサイクルの打ち手が必要です。食品ロスの発生抑制を進め、発生した食品残さのリサイクル品目を拡大し、食品ロスを削減していきます。


廃棄物計量器設置の例：廃棄物保管庫の前に設置し、部門ごと、品目ごとに漏れのないように計量します。

人財

働きがいとやりがいのある健康的な職場環境づくり

■ 働きがいとやりがいに関する考え方

役職や雇用区分に関わらずすべての働く一人ひとりが「家族に誇れる仕事をするため」には仕事と私生活の両面で充実していることが重要だと考えています。子育てや介護と仕事との両立の時間を創出するためにも生産性の高い働き方による私生活時間の拡充を推進します。一人ひとりが働きがいを感じ、成長の意欲を高く持つためには仕事における成功体験、多様なメンバーとの協働体験、チームワークの発揮などが重要だと考えており一人ひとりの体験を促進します。

当社グループは、より自分らしくかつ長く働き続けられることで、仕事の「習熟」が高まり、職場への「定着」が醸成される職場環境を目指します。そのためにも一人ひとりの心身の健康増進につながる取り組みや、多様な個性・価値観を尊重する取り組み、お互いを支え合う社内風土の醸成を推進し、職場環境の整備を継続してまいります。

人的資本データ

項目		マルエツ	カスミ	マックスバリュ関東	いなげや
女性管理職比率		10.6%	13.1%	13.0%	2.9%
男性育児休業等	取得率	100.0%	72.5%	100.0%	46.2%
	平均取得日数	66.3日	134.0日	31.5日	61.5日
男女賃金格差（日給月給社員）		80.5%	84.0%	69.4%	76.4%
エンゲージメントサーベイ結果	レーティング	B	B	BB	B
	全体スコア	50.9	48.3	52.0	50.0

PICK UP 働きがいとやりがいを創出する取り組み

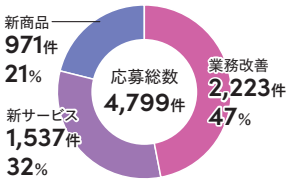
第1回 共同アイデアグランプリ　～5万人のOne Voice～

グループ5万人規模の全員参加型施策

従業員一人ひとりの声や着想を、業務改善や新たな価値創出につなげることを目的に、グループ17社・約52,000人を対象とした「共同アイデアグランプリ」を実施しました。雇用区分を問わず広くアイデアを募集した結果、4,799件の提案が寄せられました。従業員の挑戦機会を広げるとともに、現場から生まれる多様な発想をグループ全体の成長につなげる取り組みを展開しています。

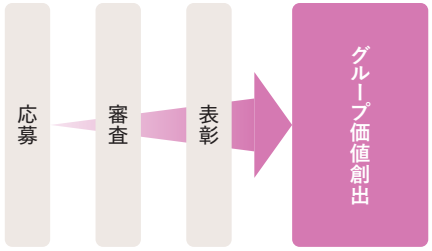






応募から実行までをつなぐグループ横断プロセス

応募されたアイデアは、各社・各部門と連携しながら審査・表彰を行うだけでなく、実現可能性を踏まえて業務改善や新たな取り組みへつなげています。従業員の声を集めて終わりにせず、実行までを見据えて推進することで、グループ横断で価値創出を促すプロセスとしています。



学び合い、称え合う組織風土づくり

優れた提案を表彰し、受賞事例や取り組み内容を広く共有することで、従業員の挑戦を称え合う風土づくりを進めています。各社・各部門を越えて学び合う機会を広げることで、一人ひとりの意欲向上と組織全体の活性化につなげています。



グランプリ賞 | さまざまな施設での移動販売

3人の子どもを働きながら育ててきた実体験から提案しました。仕事が楽しめなければ、このようなアイデアはひらめかないので、いつも仕事を応援してくれる主人と3人の子どもたち、そして野田七光台店の皆さんに“ありがとう”という気持ちです。

食べることは大切なこと。お客さまにおいしい商品をご提供し、お客さまと従業員から心から愛される会社にしていきたいと思います。



マックスバリュ
野田七光台店
副店長
下村 綾絵さん

多様な人財が活躍できるオープンな組織づくり

■ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンに関する考え方

ダイバーシティの推進は社会的課題への対応だけではなく、経営戦略の一つとして捉えています。国籍・性別・年齢・心身の障がいの有無・性的指向などによる差別を排し、能力と成果に貢かれた人事を基本的な考え方とし、多様な人財の能力を十分に活かし、社会環境の変化に対応し、常にお客さまのニーズに柔軟に応じ革新し続ける組織の実現を目指しています。

■ 人財の多様性確保に向けた取り組み

事業会社各社においては、ワークライフバランスの観点から育児・介護などに関する支援制度の整備と社内周知を徹底し、特に女性従業員が活き活きと働くことができる環境整備に努め、女性従業員を積極的に管理職に登用するよう取り組んでおり、2030年までに「女性管理職比率30%」の達成を中間目標として2025年、2024年の目標値を経営陣とコミットいたしました。女性の管理職への登用や管理職教育に関して、事業会社各社ごとに異なる歴史やこれまでの取り組みを踏まえて各社別に達成に向けたロードマップを策定し、経営陣との共有を図りながら取り組みを加速しています。

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

PICK UP 多様な人財が活躍できる職場環境づくりの取り組み

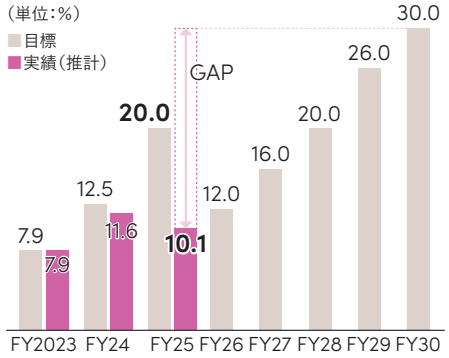
女性活躍推進の取り組み

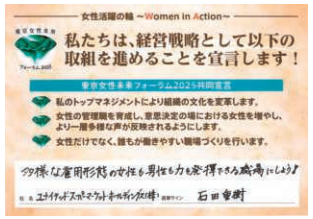
2025年度にいなげやがグループに加わり、グループ5社合計の女性管理職比率は、10.1%となり、2030年の30%の実現に向けて現状とのギャップは大きいため、年次目標値を再度設定しました。当社グループにとどまらず外部企業との交流や社会的なつながりを契機に、男性も女性もいきいきと活躍できる職場づくりを推進してまいります。



きらめき未来セミナー(マルエツ)

女性管理職比率







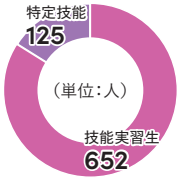


東京女性リーダーズ応援ネットワーク「企業交流会プログラム」
人事部では、この企業交流会に2025年11月から参加し、自社の取り組みや課題、悩みを共有し、ともに学び合う場としてきました。

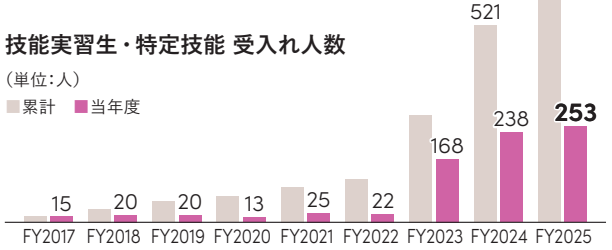
外国人技能実習生・特定技能の採用・定着の取り組み

当社グループにおける外国人技能実習生・特定技能は、2025年度にマルエツ:164人、カスミ:58人、マックスバリュ関東:12人、いなげや:19人と合計253人が入社し、活躍しています。現在は、会社を支える大きな戦力となっており仕事以外にも地域社会との交流や日本文化を学ぶ機会を提供しています。

外国人技能実習生・特定技能 在籍人数
(2026年2月末現在)



技能実習生・特定技能 受入れ人数





誰もが活躍できる職場環境
ベトナムからの外国人技能実習生受入
(マルエツ)



将来の夢に向かって
ベトナム人技能実習生
2025年度8期生入社式(カスミ)

人財の獲得と育成

■ 人材獲得と育成に関する考え方

当社グループは、スーパーマーケット事業を通じて地域の食生活を支えるインフラ機能を担っており、商品の知識や商品化のスキルトレーニングをはじめとする従業員教育体系や、店舗業務をサポートする体制を強みとして磨き続けています。一方、お客さまの価値観や生活意識が多様化するなか、新しい価値（店舗・商品・サービスなど）を継続して提供していくことが求められています。

また、ダイエー関東事業部とイオンマーケットがイオンフードスタイルとしてグループに加わったことで、店舗数は合計760店舗超となり、イオンの首都圏戦略においてより多様な人財の確保と育成が求められる体制となりました。労働人口の減少が続くなか、正社員の新卒採用に加え、キャリア採用、パート・アルバイトからの正社員登用、技能実習生や特定技能など外国人人財の受け入れなど、多様な採用手法を組み合わせながら、持続的な人財確保に取り組んでいます。

2025年度は、こうした採用・育成環境の変化に対応するため、事業会社各社の採用・人材育成担当をU.S.M.Hへ出向とし、人事領域の一部機能をホールディングスに集約しました。これにより、採用、人財育成、労務給与などの重複業務の効率化と、各社に蓄積された知見のグループ全体での活用を加速しています。重点取り組みとしては、「グループ統一の人材育成体系の構築」や「グループ統一の人事制度構築」に向けた協議を推進し、U.S.M.Hとしての“人財マネジメントの一体化”を進めました。今後もイオンの人財育成プログラムの活用、ならびにグループ内人財交流を通じて従業員一人ひとりの成長と活躍機会を拡大し、U.S.M.Hグループ一体となった持続的な人財の獲得・育成の実現を目指してまいります。

PICK UP お客さまへの新たな価値提供を創出する人財育成の取り組み

いなげや（二年目社員研修）

現場の若手社員が商品開発にチャレンジ

いなげやでは2023年から、二年目社員研修に商品原価の構造、原材料・包装資材の原価・値入構造を把握し、「お客さまが喜ぶ商品づくり」を実現するプログラムを取り入れています。お客さまに近い店舗の若手社員の創意工夫を発揮する機会ともなっております。

ベーカリーグループすこやけく創造塾合同企画　新商品開発ステップ

Step1	Step2	Step3	Step4	Step5	Step6
原価構造の理解	商品起案 原価計算作成	施策・商品化 商品プレゼン	商品部員と 修正・アレンジ	写真撮影 販売開始	販売計画の 発表・検証

販売までの経験プロセス





第1弾　1月14日（水）～18日（日）



本体価格199円
（税込214.92円）



本体価格240円
（税込259.20円）

第2弾　1月21日（水）～25日（日）



本体価格150円
（税込162.00円）



本体価格199円
（税込214.92円）

イオンピープルの一員としてグループ人材交流

イオン入社プログラムへの合同参加を通じたグループ一体感の醸成と理念浸透

当社グループは、イオン入社プログラムを重要な共通基盤と位置付け、4事業会社による合同参加を推進してきました。本取り組みにより、グループの規模・多様性への理解を深め、人的資本の基盤強化につなげてまいります。また、経営トップのメッセージを通じた理念理解の深化とともに、当事者意識の醸成およびU.S.M.Hとしての一体感向上を図り、中長期的な企業価値向上に貢献してまいります。

2026年度イオン入社プログラムに向けた2025年度の取り組み

Step1	Step2	Step3	Step4	
U.S.M.H各社の 入社式の共有	イオングループ との連携	プログラム立案 講師の選出	運営手順作成 プログラム説明会	2026年度イオン入社プログラム U.S.M.Hグループ　合同オリエンテーション



イオングループ入社式
（全国から約3,600名が参加）



U.S.M.H合同オリエンテーション
新入社員250名

“ワンチーム”として4社合同型で実施。各プログラムを通じて、自分の価値観とイオンの価値観の接点を考え、働くうえで何を意識して行動していくか、行動宣言に落とし込みました。

社会

食やサービスを通じた地域とのつながりの創造

U.S.M.Hはすべてのお客さまに安心してお買物を楽しんでいただけるよう、お客さまのニーズに合わせたサービスを提供し、また行きたいと思っていただけるような地域に愛されるスーパーマーケットを目指しています。

また、お客さまと従業員が気軽に社会貢献活動に参加できる場を提供し、地域とのつながりをともに深めることで、持続可能な社会の実現に貢献しています。

お客さまとともに推進している取り組み

■ フードドライブ・フードバンク活動

お客さまからお預かりした未利用食品や、品質には問題ないものの店舗で販売が困難になった食品を、地域のフードバンク団体や社会福祉協議会などに寄贈するフードドライブ・フードバンク活動を推進しています。2026年3月末現在、グループ全体の実施店舗数は367店となっています。

より幅広い地域で効率良く食品を寄贈するため、今後も実施店舗を拡大し、グループ全体で活動を推進していきます。



店舗に常設のフードドライブ回収ボックス



店舗で販売が困難となったお米を子ども食堂へ寄付

■ 盲導犬育成支援活動

店頭でお客さまからお預かりした募金や事業会社の拠出を盲導犬育成団体に寄付し、盲導犬の育成や視覚障がい者の方の支援にお役立ていただいています。

2025年度は当社グループ全体で計73,100千円を寄付しました。





■ イオンチアーズクラブ（カスミ）

カスミでは、小学生から中学生までの子どもたちが「イオンチアーズクラブ」の活動を通して、「環境・社会」に関する体験学習を行っています。2025年度は、「発酵と農業」をテーマに国立大学法人筑波大学と連携し、米・大豆を栽培。収穫した大豆と米麹で味噌づくり体験に挑戦しました。





すべてのお客さまが利用しやすい環境づくり

■ 移動スーパーの拡大

各事業会社では、お買物が不便な地域に商品をお届けする移動販売を2013年より実施しています。2026年3月末現在、グループ全体で134台稼働しており、お買物としてだけでなく、お客さま同士のコミュニケーションの場としてもご活用いただいています。





■ ご自宅への商品配送サービス

各事業会社では、店舗でお買い上げいただいた商品をその日のうちにご自宅へ配送するサービスを店舗で実施しています。高齢のお客さまや、妊娠中、小さなお子さまをお連れのお客さま、まとめ買いをしたいお客さまなどから便利だとお声をいただいているサービスです。



安全・安心な商品提供のために

食の安全への対応

お客さまに安全・安心な商品をお届けすることは、食を提供する企業として、当社グループの重要な使命であると考え、法令や規制に基づいた商品の提供に取り組んでいます。今後さらに徹底するために、全従業員が食の安全と安心に対し、高い意識を持ち続けながら確実に管理ができる体制を目指します。

現在は各事業会社ごとに、国際規格のマネジメントシステム認証に基づいた商品の品質管理を徹底し、品質・安全管理の維持、向上に努めています。

■ 主な取り組み

- 食品安全マネジメントシステム「ISO22000」の実践（マルエツ）
- 品質マネジメントシステム「ISO9001」の実践（カスミ）
- 月次でのHACCP委員会の開催（いなげや）
- 一部のお取引先さまへの食品マネジメントシステム規格等取得状況確認アンケート実施（イオンフードスタイル）
- 放射性自主検査結果の公表
- 食品表示ラベルの表示誤り対策

■ 取り組み事例：食品ラベルの表示誤り対策

イオンフードスタイルでは、インストアラベルのデータ誤入力による表示誤りを防ぐため、本社で作成した表示データを人の手を介さずに自動登録し、全店に配信する仕組みをRIQL（リクル・生活品質科学研究所）と共同で開発し、運用しています。

いなげやでは、2024年3月から全店のラベルプリンターに商品名と金額を読み上げる機能を追加しました。画面での目視、貼付後の相互確認など、二重三重のチェックを行い、誤貼付を防ぐオペレーションを徹底しています。



いなげやで導入しているデリカ商品用ラベルプリンター
所定の工程を通して複数回確認可能な仕組みに

安定的な調達と販売に向けたサプライチェーンへの取り組み

地政学的リスクや環境問題などによる食への影響が拡大するなかでも、お客さまに安定的に食を提供し続けるため、当社は生産者やメーカーからの商品調達に加え、自社独自商品やプライベートブランド商品の拡大によるサプライチェーン全体の安定化や効率性の追求と維持が重要であると考えています。

その前提にあるサプライチェーン全体の人権リスク管理は「イオンサプライヤーCoC」を元に行っています。本社と各事業会社の商談室に「お取引先さまホットライン」のご案内ポスターを掲示している他、当社開発商品「eatime」のサプライヤーへも作業場や工場での掲示をお願いしています。また同サプライヤーにおいては、「イオンサプライヤーCoC順守宣言書」へご署名いただき、内容の理解や周知に努めていただいております。

イオンサプライヤーCoC（Code of Conduct／取引行動規範）とは

イオンサプライヤーCoCとは、商品の製造過程における社会的責任を果たすため、2003年にイオンが独自に制定した行動規範です。児童労働や強制労働の禁止、労働時間や労働環境、安全衛生への配慮などの、社会課題をともに解決するため、お取引先さまに守っていただきたいことを明確にしています。

従業員の人権が守られた安全で健康的な職場環境が保証され、ステークホルダーや環境への配慮も適切に行われているなかで商品をご生産いただくことについて、お取引先さまに遵守のお願いをしています。



「お取引先さまホットライン」ご案内ポスター

各事業会社では、トップバリュグリーンアイ商品を中心に、環境保全や生産者の安全などに配慮してつくられた商品を取り扱っています。現在グリーンアイ商品は120カテゴリ、1,309品の取り扱いがあり、売上高も前年比115%とご好評いただいています。

商品に関わるすべての方にとって安全・安心な商品の提供を今後も目指してまいります。



ガバナンス

企業統治の強化

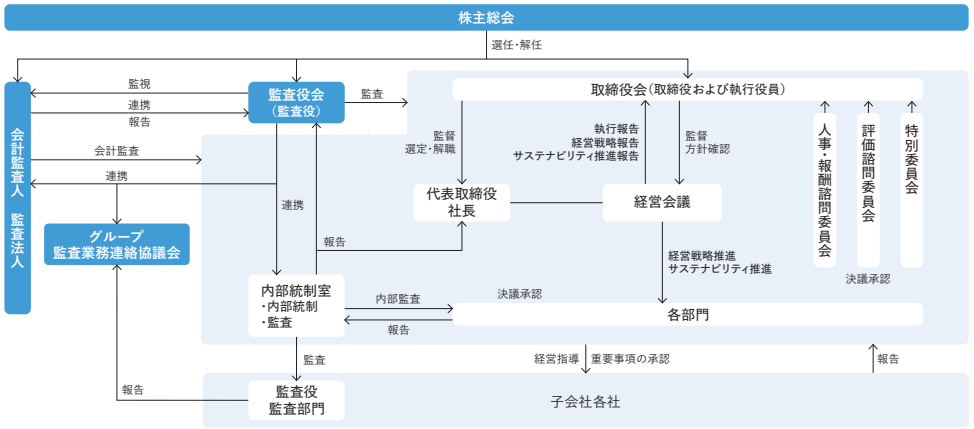
コーポレート・ガバナンス

■ 基本方針

(1) 基本理念に掲げる、お客さまの豊かで健康的な食生活への貢献、地域の発展と繁栄への貢献を基本とし、事業会社の自主・自律性を尊重します。
(2) 株主さまをはじめとするステークホルダーとの適切な協働を実現するため、意思決定の透明性および公正性を確保します。
(3) 日々のお買物を通じてご意見いただけるお客さまや、株主さまをはじめとするステークホルダーと建設的な対話を通じて経営に活かせる体制を構築します。
(4) 経営の意思決定過程の合理性の確保、健全な企業家精神を発揮、会社の迅速・果断な意思決定により、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。

■ コーポレートガバナンス体制

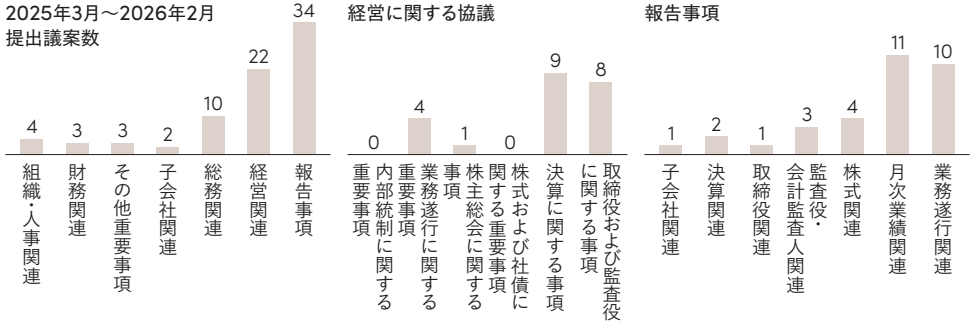
当社は、監査役会設置会社としてのコーポレート・ガバナンス体制を採用しております。加えて、2024年度より、取締役の監督機能のさらなる強化と、執行役員による業務執行体制の明確化を目的として、執行役員制度を導入しております。執行役員は、事業会社各社の執行責任者4名および持株会社の各本部の執行責任者5名の計9名で構成されており、業務執行ならびに計画遂行・数値責任の一層の明確化を図っております。



2025年度の主要な会議体の構成

機関	取締役会	監査役会	人事・報酬諮問委員会	取締役会実効性評価諮問委員会
構成（男性 女性）	社外：3名 社内：4名	社外：2名 社内：2名	社外：4名 社内：4名	社外：4名 社内：1名
議長・委員長	代表取締役社長 井出 武美	議長 根本 健	独立社外取締役 鳥飼 重和	独立社外取締役 鳥飼 重和
目的・機能	取締役会は、経営の効率性・透明性を高め、会社の持続的成長と中長期的な企業価値を最大化することを基本方針としています。2025年5月定時株主総会にて、取締役の構成を見直し、さらなる取締役会の多様性とコーポレート・ガバナンスの強化に努めております。	監査役会は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議をしております。また代表取締役及び取締役会に対して、監査方針、計画並びに監査の状況および結果について適宜説明をしております。	人事・報酬諮問委員会は、2025年4月に役員報酬制度の改訂内容を精査し、報酬の妥当性と決定プロセスの透明性を担保し、報酬に関する審議を行い、取締役会に答申を行いました。 また、代表取締役及び取締役候補者に関する経歴・スキルに関して審議を適切に行い、取締役会に指名にかかる答申を行いました。	取締役会実効性評価諮問委員会は、毎年実施する「実効性評価アンケート」を行っております。第三者による集計・分析を活用しながら、これまでの実効性評価を踏まえ、さらなる課題の特定、運営面の改善などの審議を適切に行い、取締役会に答申しております。
開催実績	13回	13回	人事：1回 報酬：1回	2回
出席率	99.3%	100%	100% 100%	100%

2025年度取締役会における審議・協議の状況



コーポレート・ガバナンスに関する詳しい情報は、
コーポレートガバナンス報告書や当社WEBページもご参照ください
https://www.usmh.co.jp/company/governance

実効性評価

■ 取締役会の実効性評価

当社は、コーポレートガバナンスの強化を目的として、独立社外取締役4名および社内執行役員1名で構成される取締役会実効性評価諮問委員会（以下、評価諮問委員会）を中心に、毎年3月に取締役および監査役を対象とした「取締役会の実効性評価アンケート」を実施しております。その結果を踏まえて課題を選定し、改善施策を実行することで、取締役会の実効性向上を推進しております。

実効性評価アンケートにおいては、第三者機関による回収・分析を行い、過去3カ年との比較や社内役員と社外役員の回答比較、各設問に対する自由記述の分析等を通じて、課題の抽出および特定を行い、形骸化を防止した実効的な評価プロセスの運用に努めております。

評価諮問委員会では、実効性向上に向けた課題設定について協議を行い、その結果を6月の定時取締役会に答申し、実効性向上に向けた取り組みを推進しています。

評価プロセス

毎年12月 質問内容協議 → 毎年1月 質問内容決定 → 毎年2月 アンケート実施 → 毎年3～4月 回収結果分析 → 毎年5月 課題特定 → 毎年6月 取締役会報告

評価アンケート概要

- 対象者：取締役・監査役計10名（社外役員含む）
- 評価項目：下記1.～6.のテーマに関する計20問＋自由意見
- 回答方式：無記名形式3（満足）～1（不満）までの点数評価及び自由意見記載

	過去3年実績				2025年度	3年平均との乖離
	2022年度	2023年度	2024年度	平均		
1. 取締役会の役割・機能	2.7	2.7	2.6	2.7	2.7	0.0
2. 取締役会の構成・規模	2.8	2.9	2.8	2.8	2.9	0.1
3. 取締役会の運営	2.8	2.9	2.8	2.8	2.9	0.1
4. 監査機関との連携	2.7	3.0	2.8	2.8	3.0	0.1
5. 経営陣とのコミュニケーション	2.6	2.8	2.7	2.7	2.6	-0.1
6. 株主・投資家の皆さまとの関係	2.6	2.9	2.8	2.8	2.8	0.0

※小数点第2位を四捨五入しております

2024年度評価結果に基づく取締役会の課題（2025年6月取締役会への答申内容）

課題

- **重要課題に対する推進体制の構築**
  1. 企業価値についての議論
  2. 後継者育成計画
  3. 取締役会構成の再検討
- **重要事項を適切に共有する体制の構築**
  1. ホールディングスの役割・機能の明確化
  2. 長期的視点に立った戦略議論と情報共有

2024年度評価結果に基づく課題	2025年度の取締役会・ガバナンス運営における取り組み内容
企業価値についての議論	• 2025年5月からの新体制における組織機能強化に向けた集中協議の実施 • 課題の早期抽出と対応策実行に向けた「100日改革」の内容協議、決定
ホールディングスの役割・機能の明確化	• 各事業会社からホールディングスへの機能および業務統合の推進
長期的視点に立った戦略議論と情報共有	• 環境変化を踏まえた中期経営計画のブラッシュアップ・改訂に向けた協議の実施

■ 2025年度実効性評価アンケート結果における状況・今後の課題

2025年度は、取締役会において、新体制のもとでの機能統合を軸とした組織機能の強化や、中期経営計画のブラッシュアップなど、中長期的な企業価値向上に向けた方向性の整理を行いました。その結果、2026年2月に実施した2025年度の実効性評価アンケートでは、取締役会の実効性について、複数の項目で前年からの改善が確認されました。2025年度に取り組んだ100日改革が有効に機能したことも、その一因と認識しています。

一方で、当社の将来への成長のための人材育成計画、また機構改革推進ならびに、中長期視点にたった戦略議論と情報共有については重要な課題と認識しています。これらの結果を踏まえ、2026年度重点的に取り組む方針です。

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、社内規程など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、一定の人物要件、知識・見識の保有などの観点から、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。また、業績指標は連結経常利益予算達成率と連結営業収益予算達成率を用いた「業績達成ポイント」を用いております。

■ 役員報酬決定のプロセス

当社では、右表の通り、役割別に報酬額を決定。取締役会の下に独立社外役員を主たる構成員とする「人事・報酬諮問委員会」を継続的に開催し、毎年4月に事業会社ごとの前年業績結果を確認し、報酬水準の妥当性を検証することにより、客観性、透明性に配慮しています。

■ 役員報酬制度の一部改訂（2025年4月）

当社グループに新たな事業会社が参画したことを受けて、報酬の考え方を示すグループ統一基準として「基本報酬は役位によらず同額とし、役位別報酬は表見代表取締役（常務取締役以上）に支給する」こととといたしました。また、事業会社別の報酬水準に関して、社会的かつ合理的な企業規模を示す指標を採用し、公平性ある制度への改訂を行いました。

取締役（社外役員を除く）報酬制度の概要

役員別	概要
取締役	人事・報酬諮問委員会の答申に基づき株主総会の決議によって決定された報酬限度額の範囲内において、取締役会の決議により決定
社外取締役	月例報酬のみで構成し、報酬の水準は、第三者による国内企業の報酬水準を参考に、人事・報酬諮問委員会の答申に基づき株主総会の決議によって決定された報酬限度額の範囲内において、取締役会の決議により決定
監査役	月例報酬のみで構成し、報酬の水準は、第三者による国内企業の報酬水準を参考に、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において、監査役の協議により決定

報酬	プラン		内容	業績連動の有無	交付物	評価対象
月額報酬	月例報酬	基礎報酬	取締役の役位に応じて設定する固定額を毎月支給する金銭報酬	固定	金銭	—
		役位別報酬				
	年次業績報酬（月次反映）		前年度の業績達成率および取締役個人の評価によって支給額が決定される業績連動金銭報酬	業績連動		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		株式	中間期
	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	

役位別報酬	割合（構成比%）				合計
	固定報酬	業績連動報酬			
	金銭報酬	金銭報酬	株式報酬型ストックオプション（SO）	譲渡制限付株式報酬（RS）	
（代表取締役）会長・社長	55	35	5	5	100
（代表取締役）副社長	59	31	5	5	
（代表権なし）会長・副社長	63	27	5	5	
専務取締役	65	25	5	5	
常務取締役	69	21	5	5	
兼務取締役	73	19	4	4	

ガバナンス

グループガバナンス

■ グループガバナンスに関する考え方

当社は、グループ全体の企業価値を最大化するという観点からグループガバナンスの継続的な強化に取り組んでおり、その基本的な指針として「関係会社管理規程」を作成・運用しています。当社の関係会社を適切に管理することにより、関係会社への指導と支援を円滑に遂行し、グループの安定成長、経営の効率化および内部統制に資することを目的としています。当社の取締役のうち一部は、主要なグループ会社の役員を兼任し、ガバナンスを利かせるとともに、円滑な連携に努めています。

■ 親会社との関係

当社の親会社であるイオン㈱の役員1名が、当社の取締役を兼任しています。しかしながら、当社グループは事業運営にあたっては、独自の経営判断に基づき遂行し、イオン㈱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㈱からの独立性を確保しています。

そのうえで、当社がイオングループの一社としてグループ会社との連携およびシナジーの最大化を図ることは、少数株主の利益にもつながるものと認識しています。

■ グループガバナンスの発揮

当社の主要なグループ会社である、マルエツ、カスミ、マックスバリュ関東、いなげやの4社については、次のような体制・施策を取ることで、各グループ会社の自立的かつ迅速な経営遂行とグループとしての円滑な連携および実効的な内部統制・監督体制の確立を図っております。

❶ **出資比率：**4社の全株式はU.S.M.Hが所有し、議決権はすべて持株会社が有します。
❷ **役員の兼任：**U.S.M.Hの役職員が事業会社の役員を兼任し、各社経営のモニタリング・監督を行っています。【マルエツ：8名中4名 50.0%、カスミ：12名中3名 25.0%、マックスバリュ関東：6名中3名 50.0%、いなげや：10名中5名 50.0%】
❸ **子会社管理規程による管理：**同規程により、連結子会社・関連会社の経営成績や財務状態、その他の重要な情報について当社へ定期的な報告を義務付けています。
❹ **資金貸付：**主要グループ会社4社については、その事業資金などについて、U.S.M.Hからの貸付けを行っています。

コンプライアンス

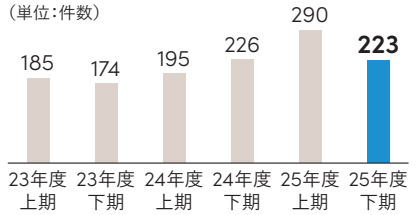
■ コンプライアンスの基本的考え方

当社は、お客さまの豊かで健康的な食生活に貢献すること、地域の発展・繁栄を願い地域に深く根ざした企業となることを経営理念としております。「U.S.M.H行動規範」の周知を図ることや、コンプライアンスの意識向上や基本理念共有を目的とした各種研修を通じて責任者への教育を継続して実施しています。

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

■ 内部通報制度

内部通報件数推移



当社は、内部通報制度を実効的に機能させるため、「通報者保護規定」を定め、違反行為、企業倫理に反する行為やお客さまの利益を侵害する行為など、内部通報者が処遇上不利益な取り扱いを受けることを禁じています。通報においては、各関係部署が迅速な対応を行い原因究明・納得・再発防止を関係者含め尽力することで職場内環境の改善を図っています。内部通報の実績は、半期ごとに経営会議にて報告され、件数推移・通報内容および傾向・対応結果について確認したうえで、コンプライアンス体制の有効性や課題について共有しています。24年度下期に関しては、㈱いなげやとの統合後の3カ月分を加算したことにより増加しておりますが、2025年度下期は減少に転じております。

■ 不正・不祥事防止に向けた取り組み

当社グループは、「U.S.M.H行動規範」に則り、いかなる場合でも不正な手段によって利益を求めることはないということを全従業員に共有するため、ハンドブックの配布や同意書の提出など、定期的な周知・啓発の機会を継続して設けています。

〈役職員への周知・啓発活動の一例〉
●グループ役員コンプライアンス研修（2025年度81名参加）
外部弁護士を講師に招き、『近時の事例を踏まえた取締役の善管注意義務』をテーマに学習
●グループ管理職向けコンプライアンス研修
（2025年度808名参加）
外部弁護士を講師に招き、不正が及ぼす影響、不正のトライアングル（動機・機会・正当化）や他社の不正事例などを学習

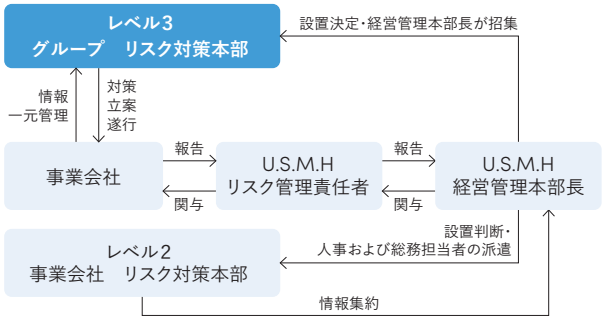
ガバナンス

リスクマネジメント

■ リスク管理体制と取り組み

当社グループはリスク管理を経営の重要課題と位置付け、リスクの把握、評価および検討を実施することにより、経営資源の保全を図ります。また、災害などの緊急事態が発生した場合には、お客さま、従業員、家族の安全・健康維持に十分に配慮し、社会的人道的責任を果たします。ならびに、事件・事故などが発生した場合においても、事業活動の中断に伴うリスクを極小化する体制を構築し、全従業員への徹底を図ります。さらに「U.S.M.H行動規範」を全対象者に周知徹底するとともに、内部監査・内部統制の状況について、定期的に経営会議に報告しています。

リスク管理体制



主要なリスク

リスク分類	主なリスク項目
商品事故・欠陥商品	食中毒発生、表示違反、日付改ざん、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、食中毒発生、異物混入、インサイダー発覚、個人情報の流出、重大な環境汚染
企業の犯罪	偽装・隠ぺい行為、脱税、粉飾決算、違法行為(独禁法・公取法・インサイダー取引・廃棄物処理)、贈収賄、インターネットによる告発内容
企業への脅迫・犯罪	針混入などによる脅迫、特殊クレームによる脅迫、毒物混入、強盗・窃盗、反社会的勢力などからの恐喝、不審者の侵入、爆破予告、ソーシャルメディアの不適切利用、ランサムウェアによる身代金要求
自然災害	地震・台風・洪水、竜巻、ゲリラ豪雨、大雨による河川の氾濫、断水、大雪による入荷の遅れ、台風・大雨による商品取引不能、送電線の倒壊などによる停電
取引先の信用不安、倒産	デベロッパー倒産、取引先倒産、テナント倒産
企業に対する訴訟、係争など	告訴、告発事件および各種損害賠償請求事案、株主代表訴訟

■ 災害リスクに対応するBCPの取り組み

首都圏で大規模な地震や災害が発生した場合においては、策定している「事業継続基本計画書(BCP)」に基づき、各事業会社と連携し、お客さま・従業員の安全を最優先し、被災店舗営業の早期再開・非被災店舗の営業に影響が生じないよう対応を実施しています。また、首都圏特性を踏まえ、帰宅困難者対応等の地域支援を行政と連携して実施しています。

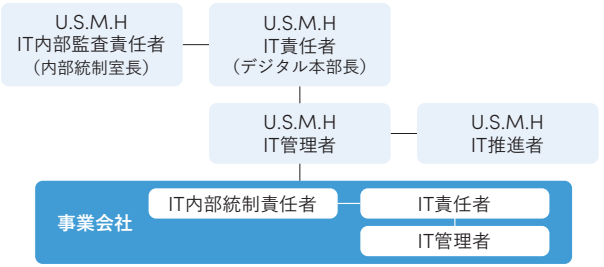
■ 行政との災害対策に関する連携協定について

地域の活性化など幅広い分野で連携する「包括連携協定」を各都県の自治体と締結しています。また、大規模災害の発生時には、行政の要請により食料や生活物資を優先的に提供する協定を各自治体などと結び、地域にお住いの方々が被災した際に、迅速かつ適切に自治体と連携できる体制を整備しています。

■ ITガバナンスおよび情報セキュリティ

当社グループでは、DX推進とともに、イオングループ共通指針としてITガバナンスガイドラインを制定し、管理強化に努めています。ITにおける投資や調達等を含めて管理するにあたり、セルフチェックによる監査事項を定め、定期的なモニタリングを実施しています。

ITガバナンス管理体制



■ 2025年度の取り組み

●グループ全体のITガバナンスおよびサイバーセキュリティ管理体制のさらなる強化
・エンドポイント検知・対応(EDR)と多要素認証(MFA)の全社展開に加え、攻撃対象領域管理(ASM)を新たに導入し、外部からの脅威に対する検知・防御力を強化しました。また、定期モニタリングと継続的な是正対応により、各対策の実効性を確保しています。

●イオングループのひな型に準拠した情報セキュリティ規程・基準を再整備
・情報セキュリティ委員会を軸としたガバナンス体制を強化しました。
・全従業員を対象とした階層別セキュリティ教育およびIT内部監査の実施を通じ、グループ全体の情報セキュリティレベルの継続的向上を推進しています。

独立社外取締役メッセージ

一体経営への転換を社外の立場から注視



独立社外取締役
岡本 忍

将来を見据え、前向きかつ率直に議論

2025年度の取締役会は、5月より就任された井出社長が新たに議長となりました。いなげやとの経営統合をはじめ大きな動きが相次いだ前年度に続き、2025年度も「100日改革」を経た中期経営計画のブラッシュアップや、イオンフードスタイルの設立による事業会社の再編と本社機能の統合、そしてイオンのスーパーマーケット事業戦略におけるU.S.M.Hの立ち位置などをテーマに、将来を見据えて議論を重ねた1年でした。

足もとの業績改善に関する議題も多かったですが、井出社長の快活なお人柄もあり、いずれのテーマも前向きで率直な意見交換が行われた印象です。過去の負の遺産についてはきちんと負の遺産であるという認識を持ったうえで、それをどう活用し、どう改善していくかを「100日改革」を通じて明確化し、一体経営の具現化に向けて各社のベクトルを合わせることができました。

一方、変革のスピードを加速しながら、各支店・各現場に方向性を提示し、浸透させる取り組みについては、今期以降の課題であると認識しており、モニタリングのポイントとして意識していきます。

特別委員会による新会社設立の答申

イオンフードスタイルの設立に向けた吸収合併の契約締結では、社外取締役3名と社外監査役1名の独立委員で構成される特別委員会が設置されました。その役割は、取引目的の合理性や取引条件の妥当性、手続きの公正性などについての諮問に対する答申です。特別委員会は、本件が当社の少数株主に不利益を生じないと判断し、また本件によるシナジーの実現性を確認するために、当社およびマックスバリュ関東、各種デューデリジェンスや第三者算定を担当した外部機関から説明を受け、質疑応答を行いました。

当社少数株主の不利益を避けるべく、特に株式交換比率に関する検討については、委員会内で重点的に議論しました。そのため委員会の開催は、3カ月間で10回を数えましたが、独立性を担保した検証と監督を徹底し、しっかり責任を全うしたものと自負しています。

当社グループは今後、イオンの一員として飛躍すべく、標準化の推進を経て一体経営へ転換し、真の「ユナイテッド」を具現化します。私は社外取締役の立場から、本部と現場のスピード感ある変革を注視し、チャレンジを応援していく所存です。

「真の顧客起点」に立ったグループ経営へ



独立社外取締役
牧野 直子

一体経営に向けたグループエリア戦略

振り返れば2025年度は、個社最適から一体経営へグループのあり方を変えるべく、大きな一歩を踏み出した年でした。特に今後の方針として、これまでの事業会社別・屋号別の戦略から、地域特性に即したグループエリア戦略への転換を打ち出したことは重要だと思います。

10年経ってやっと実現する一体経営であり、井出社長をはじめ経営メンバーは、それを実感として受け止めていますが、その一体感を現場に伝え、社員一人ひとりが腹落ちして、グループ全体で共有するまでには至っていません。

一体経営としてのU.S.M.Hが目指す方向性を現場で働く社員まで理解・浸透させ、お客さまにもその価値を届けていくことがこれからの課題になるでしょう。

一方、取締役会の実効性という点では、現場経験が豊富な井出社長のもと、執行側からの情報共有やレスポンスがタイムリーになってきたと感じます。ただし、お客さまの声を聞いて対応するというところは、まだ取締役会にとって難しいと受け止めています。取締役会でも伝えていますが、マーケティングやマスメディアへの働きかけなどへの注力が求められます。

市場における存在感を強めていくために

当社では、グループ各社の店舗スタッフを対象に「リテールシェフアカデミー（RCA）」という研修講座を実施し、調理の知識やスキルを習得する機会を提供してきました。私は、料理研究家の立場でRCAをサポートしていたのですが、そこで印象的だったのは、ふだん交流がないグループ会社の方々が集まり、お互いに情報交換できる場として非常に有意義だと、多くの社員の皆さんがおっしゃっていたことでした。

グループエリア戦略を展開する一体経営においては、事業会社間の情報交換がますます重要になりますし、より緊密な連携を図るための仕組みや機能を設ける必要があると考えます。そのなかで私たち社外取締役は、個社それぞれの経営状況を把握しつつ、全体を俯瞰で見る視点が求められるでしょう。

これからのU.S.M.Hグループは「真の顧客起点」に立つべく、どんな価値が求められ、それを誰に届けていくのかを考えていく必要があります。そのアンテナとなるマーケティング力や情報収集機能を拡充しつつ、積極的な発信・訴求で広く市場にアピールし、存在感を強めてほしいと願っています。

ガバナンス

役員一覧（2026年5月22日現在）







氏名	井出 武美	本間 正治	尾﨑 英雄	江川 敬明	岡本 忍
役職	代表取締役社長	代表取締役副社長	取締役	取締役	取締役（独立社外）
略歴	1985年 3月 ジャスコ㈱（現イオン㈱）入社 2001年 9月 同社SSM商品本部 水産商品開発部長 2003年 2月 同社デリカ商品本部売場開発部長 2004年 3月 同社SSM商品本部水産商品部長 2008年 9月 イオンリテール㈱食品商品本部 デリカ商品部長 2011年 5月 マックスバリュ東北㈱取締役 商品本部長 2014年 5月 ㈱山陽マルナカ代表取締役社長 2016年 4月 イオンリテール㈱ 取締役常務執行役員 食品商品企画本部長 2017年 3月 同社専務執行役員 南関東カンパニー支社長 2018年 3月 同社取締役執行役員副社長 営業担当 2019年 3月 同社代表取締役社長 2024年 3月 イオン㈱執行役GMS担当 2025年 3月 同社執行役SM担当 当社顧問 2025年 5月 当社代表取締役社長（現任） 2025年 5月 ㈱フジ取締役（現任） 2026年 3月 イオン㈱執行役スーパーマーケット事業兼首都圏担当（現任） 2026年 5月 ミニストップ㈱取締役（現任）	1992年 3月 ㈱マルエツ入社 2010年 3月 同社経営企画本部 経営計画部長 2013年 5月 同社執行役員 経営企画本部経営計画部長 2015年 5月 マックスバリュ関東㈱取締役 2017年 3月 ㈱マルエツ執行役員 管理統括経営企画本部長 2019年 3月 同社執行役員 経営企画本部長 2019年 5月 同社常務執行役員 経営企画本部長 2020年 5月 同社取締役 常務執行役員 経営企画本部長 2021年 5月 当社取締役 2023年 3月 ㈱マルエツ代表取締役社長（現任） 2023年 5月 当社代表取締役副社長 2025年 3月 当社代表取締役副社長兼 経営戦略本部長（現任）	1976年 3月 ㈱フジ入社 2000年 5月 同社四国開発部長 2001年 5月 同社取締役四国開発部長 2003年 5月 同社取締役執行役員開発担当 2005年 4月 同社取締役常務執行役員 フジグラン事業本部長 2006年 5月 同社代表取締役専務執行役員 店舗運営事業本部長 2006年 7月 同社代表取締役社長 2018年 5月 同社代表取締役会長 2019年 5月 マックスバリュ西日本㈱（現㈱フジ）社外取締役 2022年 3月 ㈱フジ代表取締役会長 2022年 3月 ㈱フジ・リテイリング（現㈱フジ）代表取締役会長 2024年 3月 ㈱フジ代表取締役会長 2026年 5月 ㈱フジ相談役（現任） 当社取締役（現任）	1989年 4月 ㈱第一勧業銀行（現㈱みずほ銀行）入行 2014年 4月 ㈱みずほ銀行横浜営業部長 2015年 4月 同行横浜支店長 2017年 4月 同行営業第十二部長 2019年 4月 同行米州営業第一部長 2021年 9月 イオン㈱責任者関連企業担当 2022年 3月 同社執行役 財務・経営管理担当 2026年 3月 同社執行役 財経担当（現任） 2026年 5月 ㈱フジ監査役（現任） 当社取締役（現任）	1977年 4月 東京国税局総務部総務課 2005年 7月 東京国税局課税第1部企画調整官 2006年 7月 高松国税局 川島税務署長（徳島県） 2007年 7月 東京国税局調査第3部 統括国税調査官 2008年 7月 同局総務部企画課長 2009年 7月 同局総務部人事第1課長 2012年 7月 国税庁長官官房 首席国税庁監察官 2013年 6月 名古屋国税局総務部長 2014年 7月 熊本国税局長 2015年10月 岡本忍税理士事務所代表（現任） 2016年 5月 当社監査役 2016年 6月 ㈱理研グリーン監査役 2019年 6月 山一電機㈱社外監査役 2022年 6月 同社社外取締役（監査等委員）（現任） 2024年 5月 当社取締役（現任）
任期	1年	1年	1年	1年	1年
取締役会出席状況	13／13回	13／13回	—	—	13／13回
所属委員会					指名・報酬 取締役会諮問 人事諮問
スキルマトリックス 企業経営	●	●	●		
スキルマトリックス 人事組織開発	●	●	●		●
スキルマトリックス 財務・会計投資戦略		●		●	●
スキルマトリックス 法律・ガバナンス				●	●
スキルマトリックス ビジネス変革	●	●	●		
スキルマトリックス グローバル視点				●	
スキルマトリックス 消費者視点	●	●	●		

ガバナンス

役員一覧（2026年5月22日現在）







氏名	牧野 直子	北口 建	根本 健	入江 道之	三井 聡
役職	取締役（独立社外）	取締役（独立社外）	常勤監査役	監査役（社外）	監査役（独立社外）
略歴	1990年 4月 ㈱荒牧麻子事務所入社 1995年12月 同事務所退社 1996年 1月 フリーランスとして活動（中野区フリー活動栄養士会所属） 2004年 3月 ㈲スタジオ食（くう）代表取締役（現任） 2007年 5月 日本食育学会評議員 同学会編集委員会委員 2013年 4月 一般社団法人 日本食育学会代議員 同学会編集委員会委員 2016年 1月 同学会企画委員会委員（現任） 2016年 5月 当社取締役（現任） 2022年 1月 一般社団法人 日本食育学会代議員（現任）	2003年 4月 大日本住友製薬㈱（現住友ファーマ㈱）入社 2010年 3月 大阪市立大学法科大学院修了 2011年12月 弁護士登録 2011年12月 鳥飼総合法律事務所入所 2019年 5月 中小企業診断士登録 2022年 1月 鳥飼総合法律事務所 パートナー弁護士（現任） 2022年 4月 ㈱PMIパートナーズ 代表取締役（現任） 2026年 5月 当社取締役（現任）	1984年 4月 ㈱マルエツ入社 2008年 3月 同社神奈川販売本部 東神奈川エリア部長 2009年 3月 同社都心販売本部 都心店サポート部長 2010年 3月 同社営業統括部 西神奈川エリア統括部長 2011年 3月 同社営業統括 トレーニング部長 2013年 4月 同社教育人事本部 人材開発教育部長 2014年 3月 同社経営企画本部店舗損益改善プロジェクトリーダー（部長待遇） 2015年 3月 同社営業サポート本部 トレーニング部長 2019年 3月 同社ローコスト オペレーション推進本部 トレーニング部長 2020年 3月 同社社長付部長 2020年 5月 同社常勤監査役 2023年 5月 当社常勤監査役（現任）	1987年 3月 ジャスコ㈱（現イオン㈱）入社 2011年 9月 イオンリテール㈱人事企画部長 2014年 3月 同社経営企画部長 2015年 2月 同社近畿・北陸カンパニー 人事総務部長 2018年 3月 同社特命担当付 2020年 3月 イオン㈱総務部長 2024年 5月 イオンビッグ㈱ 常勤監査役（現任） 2026年 5月 当社監査役（現任）	2004年12月 中央青山監査法人入所 2007年 7月 新日本監査法人入所 2010年11月 辻・本郷税理士法人入所 2014年 1月 三井公認会計士・税理士事務所 2018年 9月 税理士法人ふたば代表社員 2024年 5月 当社監査役（現任）
任期	1年	1年	4年	4年	4年
取締役会出席状況	13／13回	—	13／13回	—	13／13回
所属委員会	指名・報酬 取締役会諮問 人事諮問	指名・報酬 取締役会諮問 人事諮問			指名・報酬 取締役会諮問 人事諮問
スキルマトリックス 企業経営		●			
スキルマトリックス 人事組織開発			●	●	
スキルマトリックス 財務・会計投資戦略		●			●
スキルマトリックス 法律・ガバナンス		●	●	●	●
スキルマトリックス ビジネス変革					
スキルマトリックス グローバル視点					
スキルマトリックス 消費者視点	●				

11カ年ハイライト

（百万円）

	第1期 2016年2月期	第2期 2017年2月期	第3期 2018年2月期	第4期 2019年2月期	第5期 2020年2月期	第6期 2021年2月期	第7期 2022年2月期	第8期 2023年2月期	第9期 2024年2月期	第10期 2025年2月期	第11期 2026年2月期
損益情報										※2024年11月いなげや統合あり	
営業収益	663,799	684,806	692,248	694,323	691,660	733,850	716,407	708,690	706,657	811,273	**963,762**
営業利益	14,024	14,320	14,068	11,811	9,357	19,124	12,155	6,384	6,907	5,978	**5,050**
経常利益	13,862	14,185	14,188	12,253	9,627	19,433	12,474	6,536	6,929	6,142	**4,911**
親会社株主に帰属する当期純利益	5,329	7,350	7,452	5,308	1,636	8,845	5,374	1,336	1,008	810	**△3,185**
財政情報											
純資産	131,664	137,518	139,539	142,326	141,695	148,797	152,238	150,022	150,250	203,328	**200,671**
総資産	254,006	256,043	262,047	258,315	261,478	285,090	280,741	278,729	285,505	382,604	**379,211**
自己資本比率（%）	51.6	53.6	53.1	54.9	54.0	52.0	54.0	53.7	52.5	53.1	**52.9**
有利子負債残高	30,814	32,036	33,727	31,163	29,635	35,828	40,564	43,246	44,876	63,315	**54,228**
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	15,210	21,496	14,485	**25,603**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,897	△20,294	△16,238	△13,153	△18,476	△15,935	△24,324	△22,805	△25,552	△16,256	**△16,632**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,910	△608	△4,270	△4,561	△4,007	4,137	2,391	495	△442	6,943	**△12,294**
現金および現金同等物の期末残高	29,470	25,169	25,708	26,238	20,018	38,118	32,498	25,632	21,134	35,736	**32,411**
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	10.41	7.85	5.44	**△16.29**
1株当たり純資産（円）	996.17	1,041.49	1,084.53	1,105.74	1,100.33	1,155.18	1,180.56	1,167.15	1,168.73	1,038.62	**1,024.88**
1株当たり配当金（円）	14	14	16	16	16	18	16	18	16	16	**16**
配当性向（%）	34.6	25.1	27.9	38.7	125.4	26.1	38.2	172.9	203.8	294.1	—
株価収益率：PER（倍）	23.6	18.2	19.2	28.7	67.0	15.4	25.3	107.6	127.3	143.4	—
株価終値	956	1,014	1,100	1,187	855	1,064	1,060	1,120	999	780	**909**
株価純資産倍率：PBR（倍）	0.96	0.97	1.01	1.07	0.78	0.92	0.90	0.96	0.85	0.75	**0.89**
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	0.9	0.7	0.5	—
総資産経常利益率：ROA（%）	5.5	5.6	5.5	4.7	3.7	7.1	4.4	2.3	2.5	1.8	**1.3**
投下資本利益率：ROIC（%）	5.61	5.49	5.28	4.43	3.55	6.73	4.10	2.15	2.30	1.46	**1.29**
その他											
期末発行済み株式総数（千株）	131,681	131,681	131,681	131,681	131,681	131,681	131,681	131,681	131,681	199,100	**199,100**
総従業員（名）※	27,864	29,192	29,597	29,237	28,905	29,184	29,527	28,375	27,905	35,510	**35,614**
新規出店数（店）	30	22	15	13	10	9	8	15	5	8	**12**
期末店舗数（店）	494	503	511	516	519	518	521	529	529	660	**665**

※パートタイマー（パート・アルバイト）は8H換算・期中人員平均で計算

非財務データ集

環境

大項目	小項目	単体／連結	単位	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期	2026年2月期
GHG排出	Scope1排出量	連結	t-CO_2e	124,217	100,368	101,261	98,635	86,618	**81,730**
	うち：冷媒フロン類漏洩からの排出量	連結	t-CO_2e	113,090	85,087	89,750	88,089	76,632	**71,632**※4
	うち：都市ガス・LPガスからの排出量	連結	t-CO_2e	11,127	15,281	11,511	10,546	9,986	**10,098**
	Scope2排出量（マーケット基準）	連結	t-CO_2e	357,070	347,206	343,777	249,347	78,503	**61,680**
	Scope1+Scope2（マーケット基準）合計	連結	t-CO_2e	481,287	447,574	445,038	347,982	166,463	**143,410**
	GHG排出削減率［基準年：2021年2月期］	連結	%	—	7.0	7.5	27.7	65.4	**70.2**
	Scope1+Scope2排出量　売上高原単位	連結	t-CO_2e／百万円	0.656	0.625	0.628	0.492	0.205	**0.152**
エネルギー	総エネルギー使用量	連結	GJ	8,325,496	8,222,458	7,981,957	6,439,904	6,883,910	**6,691,601**
	ガス（都市ガス・LPG）	連結	千m^3	3,729	4,425	3,554	3,211	3,329	**3,366**
	重油	連結	Kl	0	0	0	0	0	**0**
	電力	連結	MWh	803,234	786,967	754,252	737,505	756,531	**754,685**
	うち：再エネ自家発電分（含むオンサイトPPA）	連結	MWh	816	1,791	5,221	6,790	8,100	**10,933**
	うち：再エネ オフサイトPPAによる調達分	連結	MWh	—	—	—	—	—	—
	うち：非化石証書※2付電力購入分	連結	MWh	—	—	—	179,193	543,068	**587,075**
	再エネ電力導入店舗率	連結	%	—	—	—	25.2	72.9	**75.8**
資源循環	廃棄物総量	連結	t	34,678	31,558	30,068	26,961	25,673	**24,877**
	うち：有害廃棄物※3発生量	連結	t	0	0	0	0	0	**0**
	うち：産業廃棄物	連結	t	4,585	5,868	5,103	4,207	4,168	**4,498**
	うち：一般廃棄物	連結	t	30,093	25,690	24,965	22,754	21,505	**20,379**
	廃棄物削減率：基準年＝2021年2月期	連結	%	—	9.0	13.3	22.3	26.0	**32.4**
	プラスチック容器包装等使用量	連結	t	8,501	8,755	8,363	8,077	8,378	**8,787**
	店頭回収資源リサイクル量	連結	t	4,959	4,607	4,489	4,357	5,347	**5,198**
	食品廃棄物発生量	連結	t	18,915	19,342	18,001	16,691	16,346	**18,479**
	食品リサイクル量	連結	t	9,070	9,873	8,869	8,470	8,637	**9,504**
	食品リサイクル未実施量	連結	t	9,845	9,469	9,132	8,221	7,709	**8,975**
	食品リサイクル率	連結	%	48.0	51.0	49.3	50.7	52.8	**51.4**
	食品リサイクルループ認証店舗数	連結	店舗	0	1	4	4	14	**14**
	水使用量（上水道および地下水からの取水）	連結	千m^3	3,285	3,059	2,920	2,882	2,871	**2,611**
	環境マネジメントシステム認証取得事業所数	連結	事業所数	298	299	299	303	303	**303**
	環境法令・規制等への違反件数	連結	件	0	0	0	0	0	**0**

※1 上記環境データは、2024年11月に経営統合したいなげやの2020年度からの過年度分も含む数値を掲載しており、プラスチック容器包装等使用量、食品リサイクルについては国への定期報告数値（行政年度期間）を基に算出しております　※2 非化石証書とは化石燃料を使わずに発電された電気の環境価値を証明する証書　※3 廃棄物処理法における特別管理一般廃棄物および特別管理産業廃棄物で、人の健康や生活環境に被害を及ぼす可能性のある廃棄物　※4 2026年2月期の数値は一部集計中のため推定値となっています

非財務データ集

環境／社会貢献活動

大項目	小項目	単体／連結	単位	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期	2026年2月期
資源店頭回収	紙パック	連結	t	1,177	1,132	1,109	1,082	1,050	**1,045**
	発泡トレー	連結	t	606	589	553	491	503	**515**
	透明容器（カスミのみ回収）	単体	t	414	349	325	306	307	**332**
	ペットボトル	連結	t	2,541	2,834	2,526	2,479	2,495	**2,540**
	ペットボトルキャップ	連結	t	182	213	264	248	229	**281**
	アルミ缶	連結	t	906	764	683	657	652	**654**
	スチール缶	連結	t	211	145	120	108	113	**117**
	店頭資源回収量合計	連結	t	6,037	6,026	5,580	5,371	5,349	**5,484**
店内発生資源回収	ダンボール	連結	t	61,862	59,062	56,261	52,601	49,762	**50,164**
	発泡スチロール	連結	t	1,739	1,688	1,469	1,332	1,252	**1,217**
	古紙：OA用紙・ボール紙	連結	t	352	418	436	417	359	**394**
	ストレッチフィルム	連結	t	9	7	7	9	10	**10**
	魚あら	連結	t	3,088	3,569	2,935	2,722	2,359	**2,056**
	廃食油	連結	t	1,399	1,379	1,258	1,109	937	**1,059**
	店内資源回収量合計	連結	t	68,449	66,123	62,366	58,190	54,679	**54,900**
植樹・育樹活動	植樹本数	連結	本	520	100	94	1,500	540	**483**
	活動人数	連結	人	0	12	54	451	366	**258**
清掃活動	清掃活動参加人数	連結	人	118	64	283	436	421	**115**
社会貢献活動	寄付金額合計（店頭募金・自社拠出の合計）	連結	千円	105,873	96,007	87,411	90,185	82,217	**73,100**
	盲導犬育成募金（拠出含む）	連結	千円	21,693	24,116	24,517	23,808	25,517	**20,652**
	子ども食堂支援	連結	千円	23,139	33,416	20,104	20,114	21,606	**19,125**
	災害支援	連結	千円	1,316	903	17,414	22,708	8,641	**8,043**
	地域社会福祉支援	連結	千円	4,491	4,129	4,147	4,036	4,076	**4,197**
	世界の子どもにワクチン支援	連結	千円	2,603	2,940	3,203	3,306	3,597	**3,450**
	環境保護活動支援	連結	千円	12,991	10,366	10,063	9,872	12,853	**11,515**
	その他（コロナ医療支援、24時間TVなど）	連結	千円	39,640	20,137	7,963	6,341	5,927	**6,118**
	フードドライブ・フードバンク活動支援店舗数	連結	店	111	156	219	262	330	**378**
	フードドライブ・フードバンク寄贈量	連結	kg	16,900	23,661	37,862	37,162	39,344	**40,550**
食育活動	お客さま参加人数	連結	人	9,353	11,430	14,690	16,731	18,380	**18,673**[※5]
特定保健指導（ヘルスサポプラス）	従業員参加人数（カスミ）	単体	人	—	16	111	173	152	**119**

※5 カスミ従業員参加1,237名を含みます

非財務データ集

社会

大項目	小項目		単体／連結	単位	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期	2026年2月期
人的資本	総従業員数（実人数）	男	連結	人	17,430	17,082	16,534	16,449	16,336	**16,036**
		女	連結	人	36,684	36,242	35,052	34,615	34,238	**33,706**
		合計	連結	人	54,114	53,324	51,586	51,064	50,574	**49,742**
	正社員数（実人数）	男	連結	人	6,519	6,444	6,444	6,318	6,192	**6,050**
		女	連結	人	1,716	1,823	1,935	1,925	1,951	**1,981**
		合計	連結	人	8,235	8,267	8,379	8,243	8,143	**8,031**
	管理職※6社員数	男	連結	人	1,069	1,038	1,038	1,009	1,008	**885**
		女	連結	人	57	70	70	75	107	**99**
		合計	連結	人	1,126	1,108	1,108	1,084	1,115	**984**
	女性従業員比率		連結	%	67.8	68.0	67.9	67.8	67.7	**67.8**
	女性管理職比率		連結	%	5.1	6.3	6.3	6.9	9.6	**10.0**
	新卒採用者数（年間）	男	連結	人	178	175	169	143	124	**217**
		女	連結	人	120	176	193	105	100	**101**
		女性比率	連結	%	40.3	50.1	53.3	42.3	44.6	**31.8**
	中途採用者数（年間）	男	連結	人	38	34	28	65	121	**89**
		女	連結	人	4	43	13	16	42	**41**
		女性比率	連結	%	9.5	55.8	31.7	19.8	25.8	**31.5**
	正社員に占める中途採用者の割合		連結	%	0.5	0.9	0.5	1.0	2.0	**0.016**
	正社員登用人数		連結	人	14	13	12	9	19	**116**
	平均勤続年数（正社員）	男	連結	年	16	17	16	17	18	**17**
		女	連結	年	10	11	11	11	11	**11**
	障がい者雇用率	マルエツ	単体	%	2.9	3.0	3.0	3.3	3.3	**3.2**
		カスミ	単体	%	3.1	3.3	3.6	3.6	3.9	**4.2**
		マックスバリュ関東	単体	%	2.6	2.6	2.4	2.5	3.5	**3.9**
		いなげや	単体	%	3.8	3.7	3.7	3.8	4.1	**4.1**
		U.S.M.H	単体	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	**1.8**
	平均年収（正社員）	男	連結	円	—	—	—	—	5,988,844	**6,079,950**
		女	連結	円	—	—	—	—	4,712,860	**4,856,927**
		平均	連結	円	—	—	—	—	5,350,852	**5,468,438**

※6 管理職とは、店舗における店長、本社におけるチーフマーチャンダイザー、課長、部長相当の職位にある者としています

非財務データ集

大項目	小項目		単体／連結	単位	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期	2026年2月期
	男女間賃金格差	正社員	連結	%	—	—	—	—	78.7	**79.9**
		非正規社員	連結	%	—	—	—	—	94.4	**79.9**
	男女育児休暇取得率（育児目的休暇を含む）	マルエツ		%	—	—	—	7.8	100.0	**100.0**
		カスミ		%	—	—	—	26.5	58.3	**67.6**
		マックスバリュ関東		%	—	—	—	100.0	100.0	**100.0**
		いなげや		%	—	—	—	—	35.3	**46.2**
	健康診断受診率	マルエツ		%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	**100.0**
		カスミ		%	99.2	97.8	99.1	98.7	98.8	**98.1**
		マックスバリュ関東		%	95.7	97.6	97.0	98.4	82.6	**94.5**
		いなげや		%	80.2	97.3	99.0	98.0	97.5	**98.9**
		U.S.M.H		%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	**92.6**

ガバナンス

大項目	小項目		単体／連結	単位	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期	2026年2月期
取締役（U.S.M.H）	取締役人数	男		人	8	8	8	8	8	**6**
		女		人	1	1	1	1	1	**1**
		合計		人	9	9	9	9	9	**7**
	独立取締役人数			人	3	3	3	3	3	**3**
	独立取締役比率			%	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	**42.9**
	女性取締役比率			%	11.1	11.1	11.1	11.1	11.1	**14.3**
	監査役人数			人	5	5	5	5	4	**4**
	執行役員人数	男		人	—	—	—	—	7	**7**
		女		人	—	—	—	—	0	**0**
	取締役会開催回数			回	13	12	12	12	14	**13**
	取締役会出席率			%	99.6	99.5	98.2	100.0	99.3	**99.3**
コンプライアンス	罰金等に至った法令違反件数		連結	件	0	0	0	0	0	**0**
	データ漏洩等の情報セキュリティ事故・事件数		連結	件	0	0	0	0	0	**0**
	内部通報件数		連結	件	263	267	361	360	421	**513**

会社情報・株式情報（2026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

本店所在地　東京都千代田区神田相生町1番地

オフィス　東京都千代田区神田駿河台二丁目9番地17

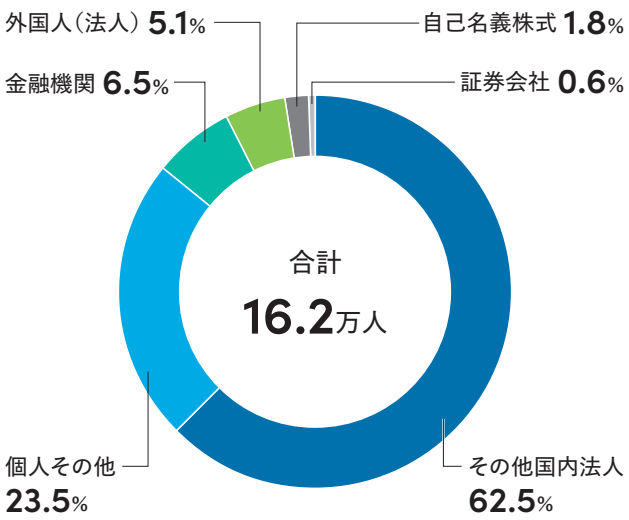
株式の状況

発行可能株式総数　500,000,000株

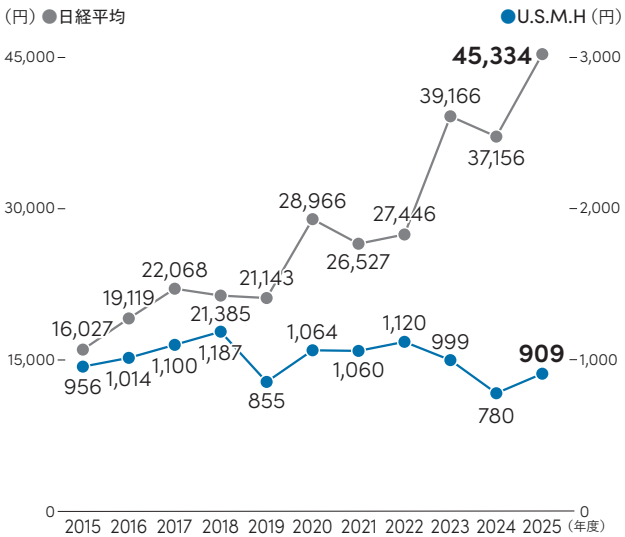
発行済み株式の総数　199,100,691株

株主数　162,185名

所有者別株式保有状況



株価推移

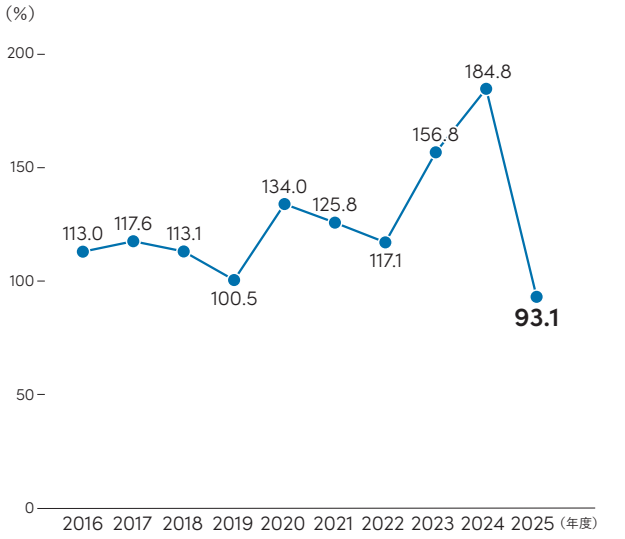


大株主

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
イオンマーケットインベストメント株式会社	67,159	34.33
イオン株式会社	36,065	18.44
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	8,379	4.28
U.S.M.Hグループ取引先持株会	3,009	1.53
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,467	1.26
公益財団法人神林留学生奨学会	2,300	1.17
三菱食品株式会社	1,733	0.88
国分グループ本社株式会社	1,717	0.87
株式会社日本アクセス	1,541	0.78
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,282	0.65

※持株比率は自己株式（3,516,035株）を控除して計算しています。

株主総利回り（配当込）



U.S.M.Holdings
ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス

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

本店所在地：〒101-0029 東京都千代田区神田相生町1番地
オ フ ィ ス：〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台二丁目9番地17
Ｔ　Ｅ　Ｌ：03-5577-3011(代表)

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

FSC
www.fsc.org
ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C022915

