

## サステナビリティ基本方針 (2023年4月制定)

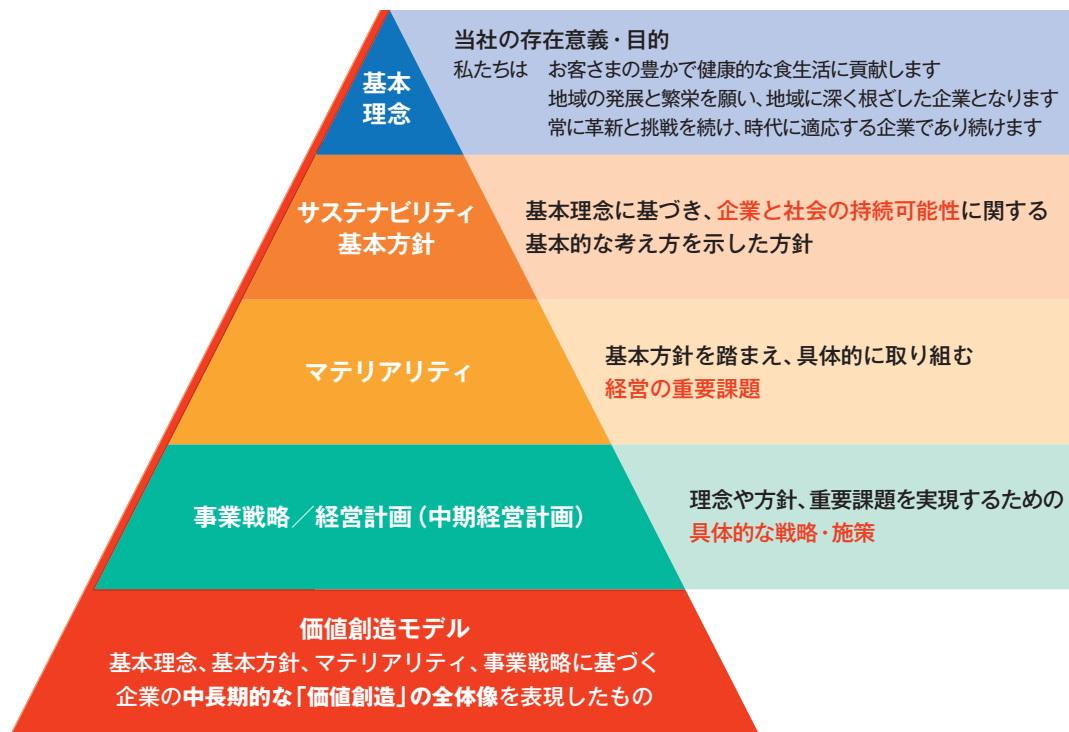
当社グループはこれまでのスーパーマーケットの在り方の変革、ビジネスモデルの変革の必要性を認識するとともに、企業と社会、両方の持続可能性を追求することが使命であると考えております。長期的な企業価値の最大化と永続的な発展を実現するために、地球環境問題への対応や、地域課題に向き合い、ステークホルダーの方々とのつながりを進化させ、新たな価値を創造する第一歩として基本的な考え方を整理したサステナビリティ基本方針を策定致しました。

### ■ 基本的な考え方

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

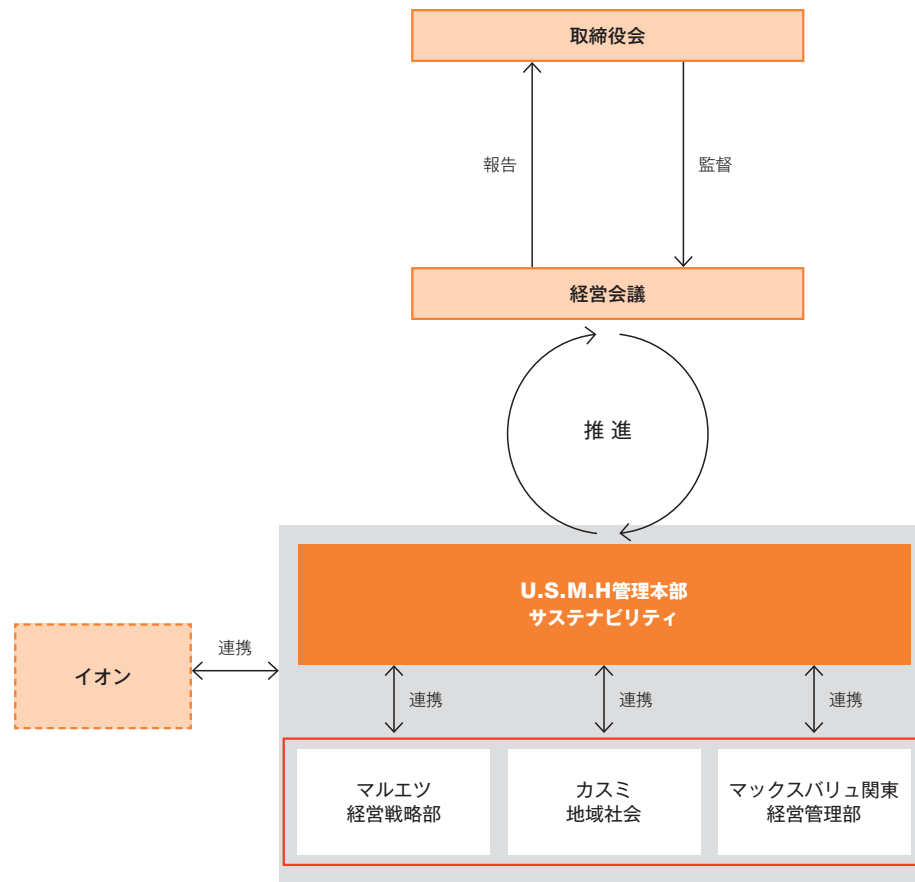
この実現のため、私たちは、お客さまや地域社会、従業員、ビジネスパートナーをはじめとするステークホルダーの皆さまとつながりを深め、その期待や信頼にしっかりと応えていくとともに、持続可能な循環型社会の実現に貢献し、「豊かさ」「楽しさ」「健康」などの新たな価値を提供していくことのできる、食に関する事業の創造と革新に向けて、グループの総力を結集して取り組んでまいります。

経営理念・ビジョンとサステナビリティ方針の関係図



### ■ サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進の進捗管理として、管理本部内にサステナビリティ担当を配置。サステナビリティ担当がグループ各社と連携し、取り組み推進およびモニタリングを実施。取り組みの内容は経営会議にて共有し、重要事項については取締役会へ報告しています。また、イオンのサステナビリティ所管部署とも連携し、各取り組みを効果的に推進してまいります。



# マテリアリティ

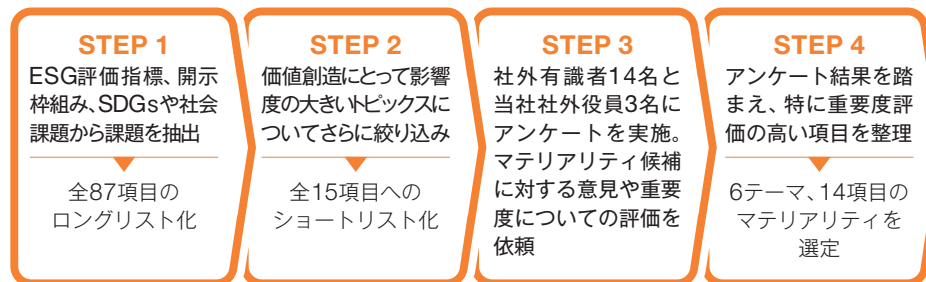
## U.S.M.Hのマテリアリティ(重要課題)

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

### ■当社のマテリアリティの位置づけ

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

マテリアリティ選定のプロセス



当社のマテリアリティと進捗状況

※ ○：順調に進捗、△：進捗に課題、－：今後の取り組み

マテリアリティテーマ		マテリアリティ	主な取り組み内容	2023年度自己評価と進捗状況		2024年以降の取り組み
E (環境)	脱炭素とサーキュラーエコノミーの実現	①カーボンニュートラルの実現	・再エネの導入・冷媒フロン漏洩防止	○	再生可能エネルギー約30%導入、冷媒交換着手	・省エネ運営の恒常化、フロンの自然冷媒化推進
		②廃棄物の削減と再生利用の推進	・食品廃棄物削減、資源店頭回収の拡大	○	廃棄物約2,200トン削減見込	・食品廃棄物削減、プラスチックの削減推進
S (社会)	食の安全と安心	③食の安全への対応	・管理体制の構築	－	既存の管理体制の強化	・新たな管理体制の構築
		④責任あるマーケティングとラベリング	・管理体制の構築	－	既存の管理体制の強化	・新たな管理体制の構築
	持続可能な食のバリューチェーン	⑤食の安定的な調達と供給	・SPF商品の拡大	○	BEYOND BEEF®発売	・SPF商品のさらなる拡大
		⑥人権の尊重	・人権基本方針の策定	－	人権基本方針の策定を検討中	・人権基本方針の策定と全従業員への浸透
	食やサービスを通じた豊かで健やかな暮らしの創造	⑦豊かで楽しい生活の提案	・店舗における付加価値商品の拡大	－	一部店舗における鮮魚商材等のデリカ製品化	・デリカ等製造部門の強化
		⑧人々の健康への貢献	・健康に関する商品開発	△	プラントベースフードを使用したレトルト食品3種を開発	・継続的な健康に関する商品開発と販売
		⑨地域との共生	・フードドライブ活動の拡大	○	フードドライブ店舗94店舗まで拡大	・フードバンク、フードドライブ活動のさらなる拡大
		⑩顧客とのつながり	・地域インフラ拠点としての認知づくり	○	各事業会社移動スーパー稼働と拡大	・移動スーパー、宅配便等お客さまとの接点拡大
	多様な人財の活躍と働きがいの追求	⑪働きがいとやりがい	・職場環境の整備	△	連続休暇取得率などが課題	・新しい技能や知識の取得制度の整備
		⑫人財の多様性とインクルージョンの実現	・女性管理職比率の向上	－	2030年までの女性管理職目標を設定	・女性管理職の積極的登用
G (ガバナンス)	企業統治の強化	⑬コーポレート・ガバナンスとリスクマネジメント	・取締役会の多様性促進	－	現状維持の状況	・ガバナンスリスクの管理と実効性の持続的向上
		⑭プライバシー保護とデータセキュリティ	・IT管理体制の強化	△	経営会議等での定期的な確認を実施	・グループ情報セキュリティポリシーの制定

環境

環境マネジメント

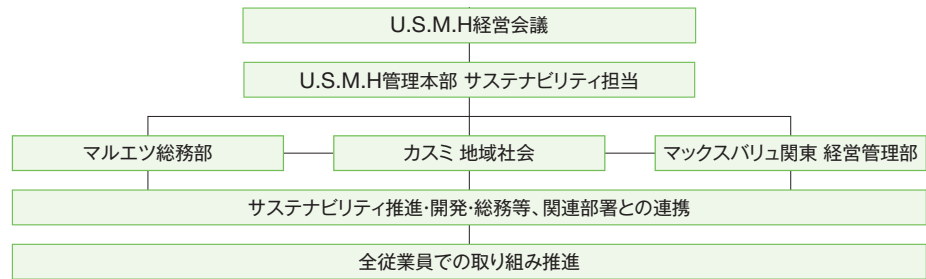
■ 基本的な考え方

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

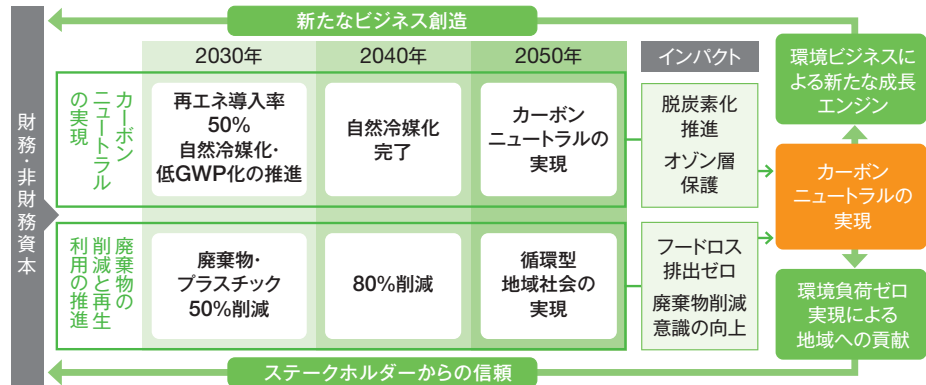
■ U.S.M.Hの6つの環境基本方針

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

■ 環境マネジメント体制



■ 当社環境マテリアリティの解決によるインパクト循環図

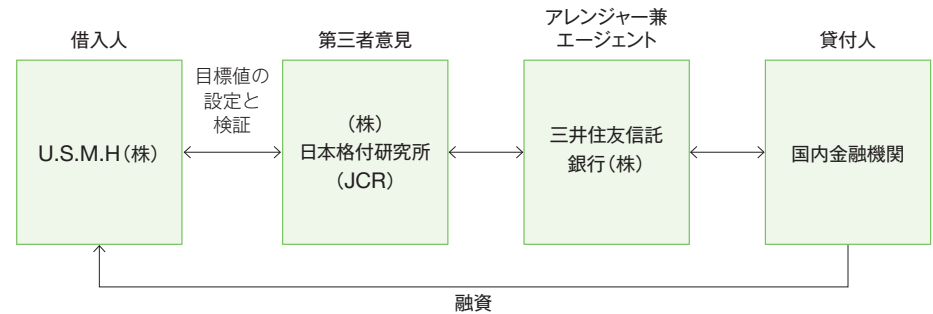


■ サステナビリティ・リンク・ローンの契約締結

当社は三井住友信託銀行株式会社と、シンジケーション方式の融資契約を締結しました。本件は株式会社日本格付研究所より、サステナビリティ・リンク・ローン原則等への適合性および設定したKPIとSPTs(サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット)の整合性について、第三者意見を取得しています。この融資は、当社のCO<sub>2</sub>削減活動等、持続可能な地域社会の実現に向けて活用してまいります。

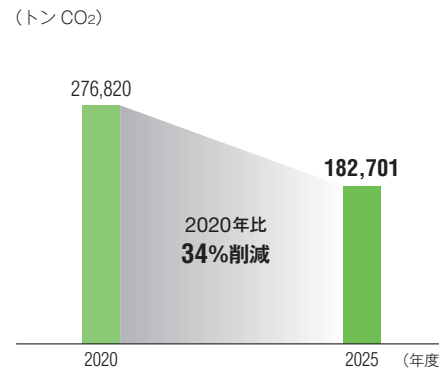
当社リリースによる詳細 ▶ [https://www.usmh.co.jp/wp-content/uploads/2023/11/us\\_20231128\\_153.pdf](https://www.usmh.co.jp/wp-content/uploads/2023/11/us_20231128_153.pdf)

サステナビリティ・リンク・ローンの概要

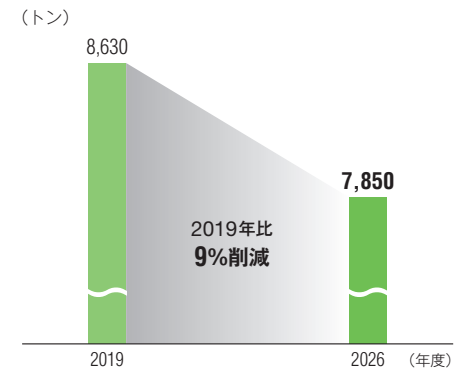


KPIおよびSPTsの概要

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




SPTs②: 2026年度の食品廃棄物排出量を2019年度比9%削減



環境

脱炭素とサーキュラーエコノミーの実現

マテリアリティと長期目標

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

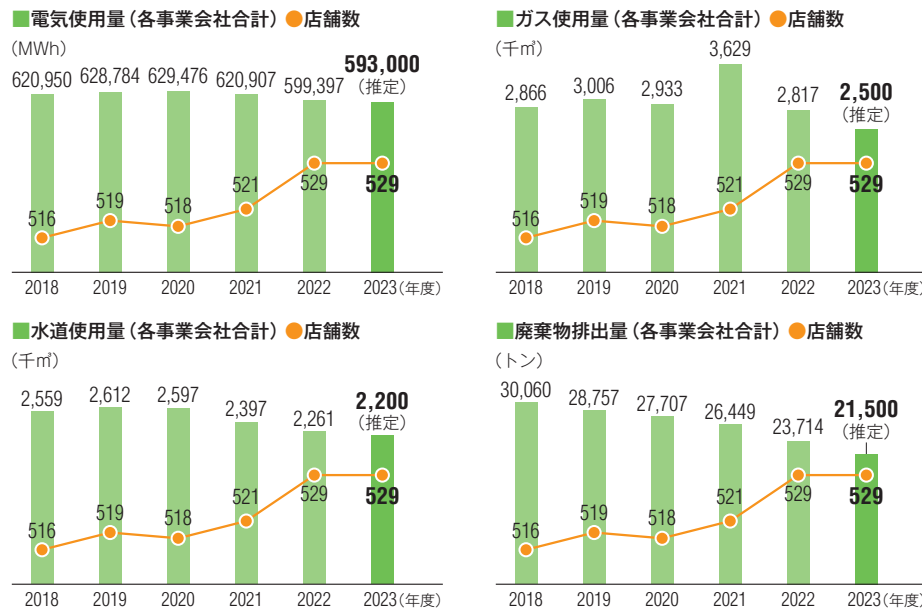
カーボンニュートラルの実現 (気候変動対応)

当社グループは営業活動における電気、ガス、冷媒フロン等の利用により、温室効果ガス(GHG排出量)を年間で2013年時点で31.2万トン排出しながら、お客さまに商品・サービスを提供しています。

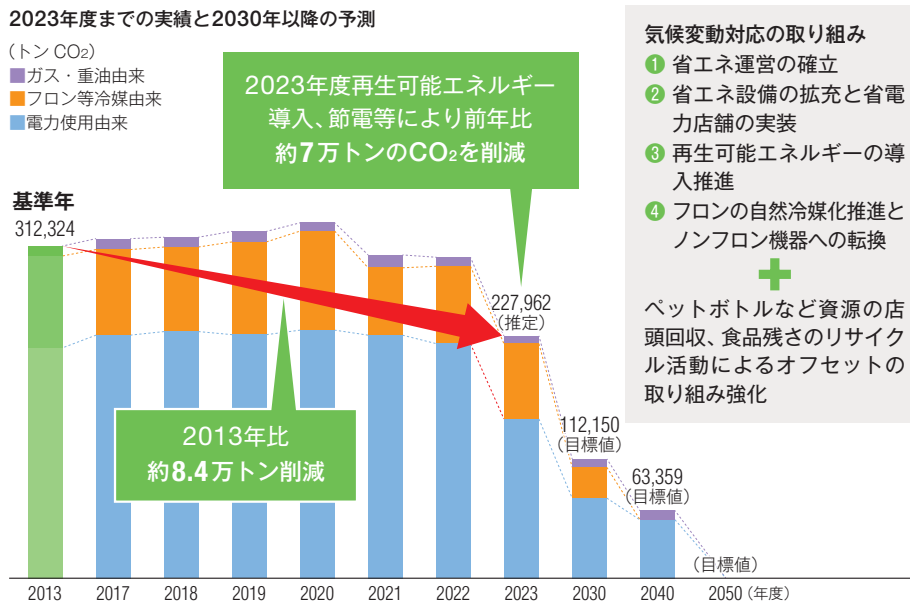
また、わが国では気候変動対応として、GHG排出量を2030年に2013年比46%削減、2050年までにカーボンニュートラルを進めていく方針が示されました。イオングループも2040年をめどに「店舗で発生するCO<sub>2</sub>をゼロにする」という目標を打ち出しています。

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

事業活動による環境パフォーマンス (過去の推移)



GHG排出量の推移と削減目標 ※対象範囲Scope1,2



環境

廃棄物の削減と再生利用の推進

■ 基本的な考え方

サーキュラーエコノミーを目指す考え方として、① 廃棄物の量を削減する(リデュース)、② 発生した廃棄物を再利用する(リサイクル)、この2つを基本として、お客さまとともに廃棄物の焼却に伴うCO<sub>2</sub>の削減や、環境汚染の防止に努めます。

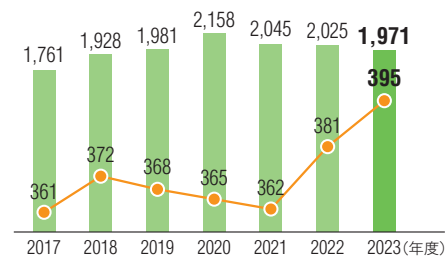
■ 目標・取り組み

1. プラスチック廃棄物削減の取り組み (お客さまとともに)

目標	2030年度：廃棄物・プラスチック50%削減(2020年度比) 2050年度：循環型地域社会の実現
実績	<p>お客さまとともに推進するリサイクル活動</p> <p>事業会社のカスミでは、お客さまが店頭にお持ちになった使用済みペットボトルやアルミ缶、発泡トレーなどを回収し、自社リサイクルセンターに運び、圧縮・梱包してリサイクル業者さまに引き渡すリサイクルの取り組みを推進しています。</p> <p>また、リサイクルセンターでは、店内で発生したダンボールや魚箱などの発泡スチロール箱、OA用紙などもリサイクルしており、お客さま、従業員が一体となって廃棄物の削減に努めています。</p>




■ U.S.M.H ペットボトル回収量 ● 回収店舗数 (トン)



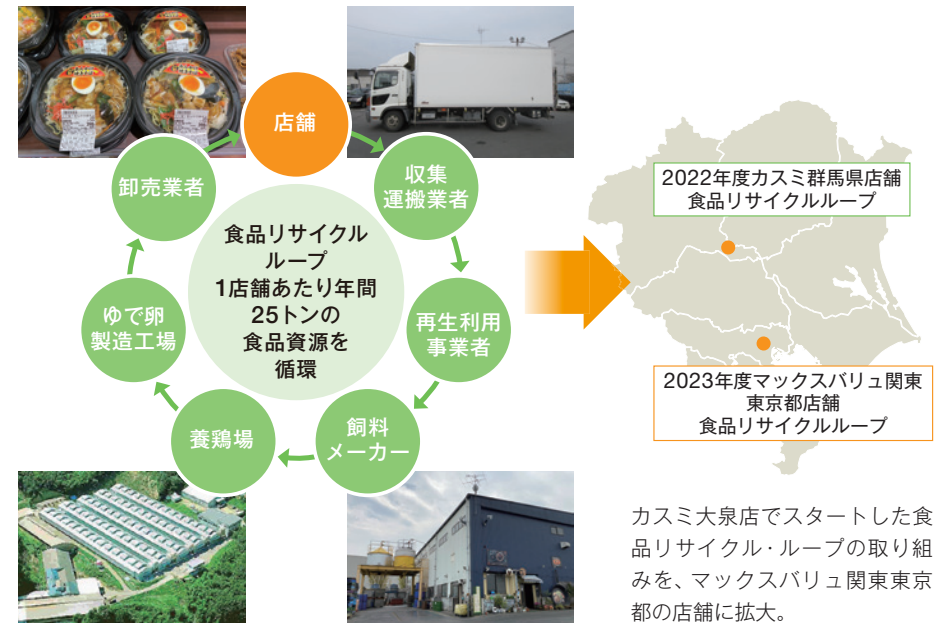
お客さまからお預かりしたペットボトルはリサイクルセンターで圧縮・梱包し、リサイクラーさまでフルーツパックなどに生まれ変わります。またマルエツではペットボトル自動回収機の導入を進めています。

2. フードロス削減の取り組み

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

目標	2030年度：食品廃棄物リサイクル率50% 2050年度：食品廃棄物の完全リサイクル実現
主要な取り組み	<ol style="list-style-type: none"> <li>販売、製造における食品廃棄物の削減</li> <li>食品リサイクルループ認証店舗の拡大(2021年度カスミ群馬県店舗で構築済み)</li> <li>フードバンク・フードドライブの取り組み拡大</li> </ol>
実績	マックスバリュエクスプレス松島店、マックスバリュエクスプレス船堀駅前店(東京都江戸川区)で分別した食品循環資源を飼料化し、その飼料を養豚場で給餌し、育てられた豚の正肉を店舗で販売

取り組み店舗の事例



社会

多様な人財の活躍と働きがいの追求

人財戦略

■基本的な考え方

当社グループの企業価値は、一人ひとりの意識や行動によって大きく変化するため、人財は資源ではなく「資本」とみなし、従業員「全体」ではなく、従業員一人ひとりの「個」を尊重することを基本的な考え方とします。

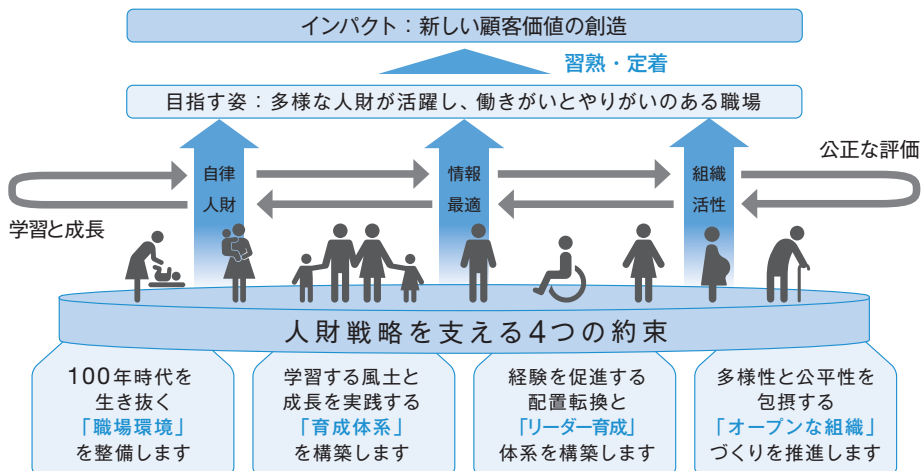
また、自律的に働く個人が集う集団である「組織」を目指していきます。

■Beyond Supermarketを実現する人財戦略

当社グループで働く従業員は、それぞれに就学・結婚・出産・育児・介護などのライフステージとともに日々を生活している、地域の「生活者」です。日常生活と仕事を両立し、多様な人財が活躍し、働きがいとやりがいのある職場づくりを推進しています。

当社グループが目指すBeyond Supermarketは、これまでのスーパーマーケットを超える存在となることを意味しています。他社では取り扱っていない地域や産地の価値ある商品の発掘や製造、お客さまに選んでいただける挨拶や交流、接客を体現したお店が、Beyond Supermarketを実現する手段となります。

そのためにも、従業員一人ひとりが、長く働き続けられる環境整備による『定着』を推進し、新しい価値をご提供できるよう『習熟』する人財の育成に取り組んでまいります。

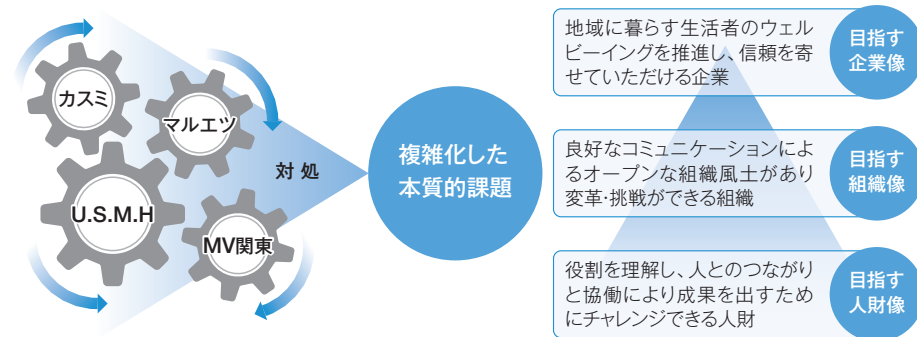


■人財戦略に基づく2023年度の取り組み

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

■U.S.M.Hグループの人的資本マネジメント体制

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



社会

人財の確保と育成

人財確保、育成に関する考え方

当社グループではマルエツ、カスミを中心に、地域における食のインフラ機能としてのスーパーマーケット経営を創業来続けてまいりました。特に、お客さまへの安定的な商品やサービスの提供する基盤として、教育する仕組みや施設、店舗で実践ができていくかどうかのサポート体制が当社グループの強みでもあり、今後も磨き続けていきたいと考えております。

一方で、お客さまの価値観や生活様式が多様化している現代においては、これまで事業会社中心に推進してきた育成にとどまらず、新しい価値(店舗・商品・サービス等)を提供していくことが求められております。そのため、当社においては、各事業会社の人財育成プログラムとは重複しない、経営戦略を実践するスキルトレーニングプログラム、成長事業開発プログラム、プロジェクトワークの推進等を企画・立案し、グループ横断で次世代人財の育成を推進しております。

「アカデミー」による新たな価値を生み出す人財育成の取り組み

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

グループ横断プロジェクトによる人財育成の取り組み

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

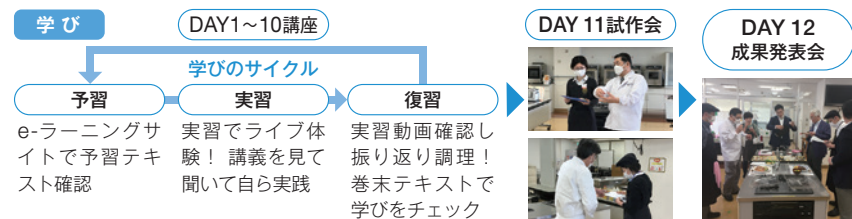
	<商品の変革> 品揃え・棚割・PB 商品・カテゴリー独自性	<店舗の変革> 機能拡張・刷新 デジタルサービス	<収益の変革> アウトサイドデジタル 店舗外小売収益	<収益の変革> 第3エンジン 新規事業領域開拓
メ セ ジ ャ ー プ ロ グ ラ ム	商品変革ユニット 商品開発・取引政策・物流など 5プロジェクト	店舗変革ユニット 店舗デザイン・顧客分析・サービスなど 4プロジェクト	ビヨンドストアユニット オンラインデリバリー・移動スーパーなど 3プロジェクト	
	第3エンジンユニット 新規事業開発・営業展開など 2プロジェクト	人事戦略ユニット 能力評価・人事情報可視化など 2プロジェクト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

» PICK UP

お客さまへの新たな価値提供へつなげる人財育成の取り組み

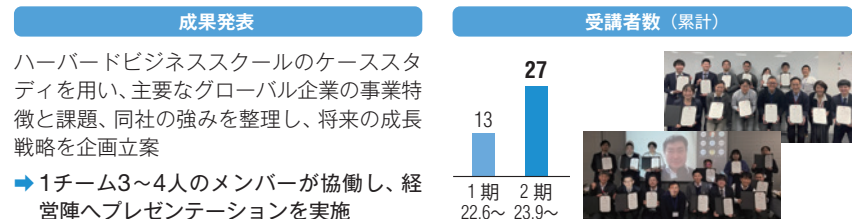
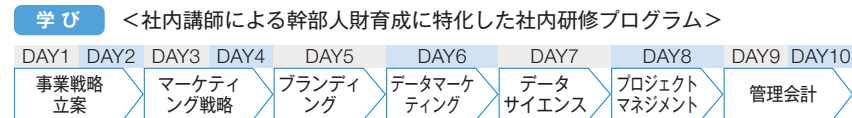
U.S.M.H Retail Chef Academy (リテールシェフアカデミー)

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



U.S.M.H Business Academy (ビジネスアカデミー)

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



社会

多様な人財が活躍できるオープンな組織づくり

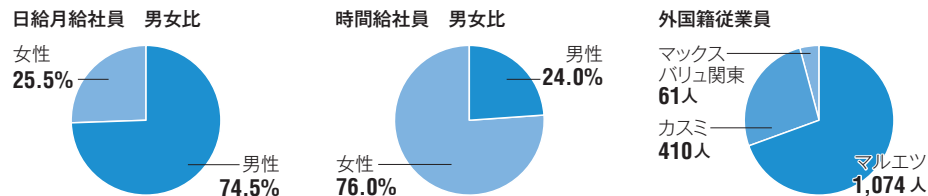
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンに関する考え方

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

人財の多様性確保に向けた取り組み

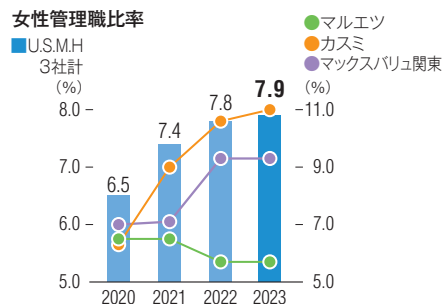
事業会社各社においては、ワークライフバランスの観点から育児・介護等に関する支援制度の整備と社内周知を徹底し、特に女性従業員がいきいきと働けることができる環境整備に努め、女性の管理職比率30%を目標とし、女性従業員を積極的に管理職に登用するよう取り組んでおります。

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



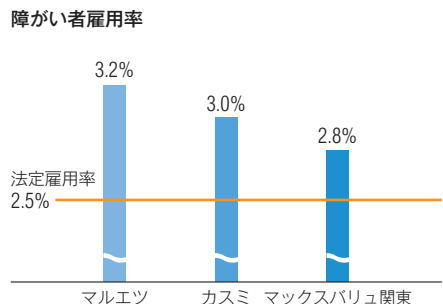
女性管理職比率の推移

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



障がい者雇用率の推移

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



PICK UP

多様な人財が活躍できる職場環境整備の取り組み

女性がより活躍できる職場の取り組み

<b>採用・確保</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部人財の積極採用</li> <li>● 定期採用者の女性比率増大</li> <li>● 時間給社員から正社員への登用</li> </ul>		<b>働き方サポート</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性管理職サポート体制構築</li> <li>● 育児・介護短時間勤務制度の活用</li> <li>● 女性従業員への継続就業支援</li> </ul>
<b>意識・動機づけ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 店長候補者：動機づけ研修</li> <li>● 若手社員：キャリアデザイン研修</li> <li>● 知識・経験のメンター制度導入</li> </ul>		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div> <p>「プラチナくるみん」を取得</p> <p>子育て支援に高い水準で取り組む企業を示す厚生労働省認定マーク</p> </div> <div> <p>「えるぼし」を取得</p> <p>女性活躍推進法に基づく厚生労働省認定マーク</p> </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (株)カスミ</li> <li>● (株)マルエツ：2段階目取得</li> <li>● (株)カスミ：3段階目取得</li> </ul>

外国人の方がやりがいを感じる職場の取り組み

<b>外国人技能実習生</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2018年から受入れ開始(マルエツ・カスミ)</li> <li>● 通訳、緊急時対応や実習生フォローのベトナム人財を教育部署へ配置</li> <li>● デリカ・水産・ベーカリーなどの製造部門で活躍中</li> </ul>	<p>当社グループの働き手不足の課題に対して、ベトナムから多くの技能実習生を受け入れております。祖国を離れて働くことへの不安を取り除くために、日本語の習得やスーパーマーケットの技術研修だけではなく、日常生活のサポート体制を強化することで、20代前半の技能実習生の清々しい働きは、店舗や加工センターの活気につながっています。</p>
--	---

障がいを持つ方が働きがいを感じる職場の取り組み

<b>株式会社マーノ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (株)マルエツ 特例子会社</li> <li>● 1992年3月設立</li> </ul>	<b>株式会社カスミみらい</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (株)カスミ 特例子会社</li> <li>● 2018年9月設立</li> </ul>
---	---



社会

働きがいとやりがいのある健康的な職場環境づくり

■ 基本的な考え方

役職や雇用区分に関わらずすべての働く一人ひとりが『家族に誇れる仕事をするため』には、仕事と私生活の両面で充実していることが重要だと考えています。子育てや介護と仕事との両立の時間を創出するためにも、生産性の高い働きによる私生活時間の拡充を推進します。

働く一人ひとりが働きがいを感じ、成長の意欲を高く持つためには、仕事における成功体験、多様なメンバーとの協働体験、チームワークの発揮などが重要だと考えています。そのためにも、働く一人ひとりの体験や経験を促進します。

当社グループは、より長く健康的に働き続けられることで、仕事の『習熟』が高まり、職場への『定着』が醸成される職場環境を目指します。そのためにも、一人ひとりの心身の健康増進につながる取り組みや、お互いが支えあう社内風土の醸成を推進し、職場環境の整備を継続してまいります。

■ 働き方の変革、健康経営の取り組み

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

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

■ 働き方データ

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

》PICK UP

心身の健康増進につながる取り組み

健康習慣改善の取り組み

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



全社的健康経営の取り組み

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

健康教育・情報発信

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

社会

## 食の安全と安心

### ■ 基本的な考え方

お客さまに安全・安心な商品をお届けすることは、食を提供する企業として、当社グループの重要な使命であると考えています。食の安全と安心に対し、全従業員が高い意識を持ち、法令や規制に基づいた、安全で安心な商品の提供に取り組んでいます。

### ■ マテリアリティと目指す姿

テーマ	食の安全と安心	
マテリアリティ	食の安全への対応	責任あるマーケティングとラベリング
アプローチ・目指す姿	<ol style="list-style-type: none"> <li>① グループ全体での品質・安全管理体制の高度化</li> <li>② サプライチェーン全体における食の安全・安心の確保</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① マーケティング・ラベリング管理体制の構築</li> <li>② お客さまに有益な情報の発信とコミュニケーション推進</li> </ol>

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

### 食の安全への対応

#### ■ 社内品質・安全管理体制

事業会社各社では、国際規格のマネジメントシステム認証に基づいた品質管理を徹底し、日々、品質・安全管理の維持・向上に努めています。

#### ■ 食の安全に関する主な取り組み

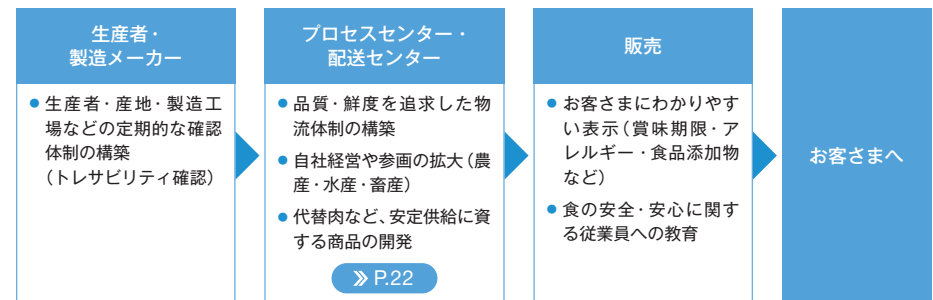
- 食品安全マネジメントシステム「ISO22000」の実践(マルエツ)
- 品質マネジメントシステム「ISO9001」の実践(カスミ)
- 放射性自主検査結果の公表



### ■ 今後に向けて

#### サプライチェーン全体にわたる安全・安心な商品提供の仕組み構築

当社グループでは今後、原材料・商品の仕入れから販売まで、サプライチェーン全体にわたる安全・安心な商品提供の仕組みの確立を目指します。



### 責任あるマーケティングとラベリング

#### ■ 責任あるマーケティングとラベリングの推進

当社グループは食を提供する企業として、お客さまに対し安全な商品や安心できるサービスを提供することが取り組みの最優先事項であると考えます。マーケティングコミュニケーションにおいては法令遵守の上、お客さまに有益な情報をわかりやすくお伝えし、ラベリングは事実に基づき、正しい情報をお伝えするよう努めます。

#### 主な取り組み

- ① マーケティング研究部門の組成
- ② ラベリングにおける管理基準と教育体制の構築
- ③ お客さま、従業員の声を反映したマーケティングの確立
- ④ お客さまにわかりやすいラベリングの開発(特定保健用食品、機能性表示など)
- ⑤ マイノリティ商品の展開(ハラール・ヴィーガンなど)
- ⑥ 協力企業との正しい情報の共有

社会

## 持続可能な食のバリューチェーン

### ■ 基本的な考え方

地政学的リスクや環境問題などにより食への影響が拡大し、将来お客さまに安定的に食を提供し続けることが難しくなることが予想されます。U.S.M.Hは生産者やメーカーからの商品調達に加え、自社生産やプライベートブランドの拡大によるサプライチェーン全体の安定性や効率性の追求と維持が重要であると考えています。また、その前提となるサプライチェーン全体の人権問題への対応も重要だと考えます。

### ■ マテリアリティと目指す姿

テーマ	持続可能な食のバリューチェーン	
マテリアリティ	食の安定的な調達と供給	人権の尊重
アプローチ・目指す姿	<ol style="list-style-type: none"> <li>製造小売業化や自社物流網の再構築による、安定的な商品の供給</li> <li>持続可能性に配慮した商品の調達・販売推進</li> </ol>	自社およびサプライチェーン全体の協働による人権尊重

当社グループでは、お客さまへ食を安定的にお届けすることと、商品の供給に関わるすべての人々の人権が尊重されることが重要課題であると考え「食の安定的な調達と供給」「人権の尊重」の2つのマテリアリティに取り組みます。

### 食の安定的な調達と供給 ▶P.21~23

### ■ 安定的・持続可能な食の供給に向けた取り組み

#### 新しい調達方法による視点

- 1 国内外原材料調達先の開拓
- 2 プライベートブランドによる新規商品の拡大
- 3 SPF商品の拡大\*

#### 物流改革による視点

- 1 1次産業との協業
- 2 新たなサプライチェーンの構築
- 3 新規調達ルートの開拓
- 4 冷凍・冷蔵技術のアップデート

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



U.S.M.Hの植物工場 THE TERRABASE



U.S.M.H八千代グロスリーセンター

### 人権の尊重

### ■ U.S.M.H人権方針の策定および社内人権リスク管理体制の構築に向けて

当社グループは人権尊重の重要性を認識し、全従業員が人権への理解を深めることができる体制を構築します。当社経営陣も外部講師を招いて、人権についての学びの場を設け、人権についての議論を深めています。

#### 人権に関する基本的な考え方

当社グループは、人権や労働に関する法およびイオングループの人権方針に則り、個人の多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、人種・国籍・民族・性別・年齢・出身地・宗教・学歴・心身の障がい・性的指向と性自認などを理由とした差別を一切行いません。また、サプライチェーンにおいては、当社が関わるすべての生産者さまの人権を尊重した商取引に取り組んでいきます。

#### U.S.M.Hが進める今後の人権尊重の在り方

- 1 すべての人の価値観、個性、プライバシー、多様性の尊重
- 2 すべての人に公平公正であること
- 3 すべてのお取引先さまとの公正なお取引
- 4 従業員の人権尊重
- 5 人権が尊重される企業づくり



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

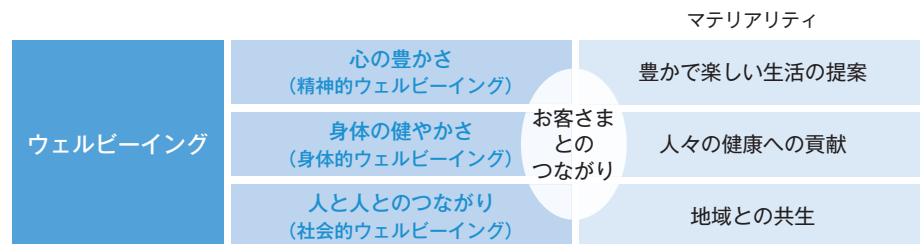
社会

## 食やサービスを通じた豊かで健やかな暮らしの創造

### ■ 基本的な考え方

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

### ■ U.S.M.Hが考えるウェルビーイングとマテリアリティ

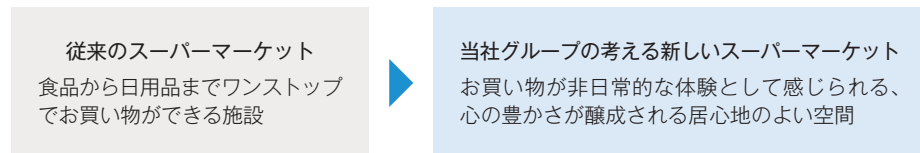


- 「Well-being (ウェルビーイング)」とは精神的・身体的・社会的に満たされている状態を指す言葉です (WHO憲章より)。
- 当社グループではウェルビーイング実現のため、「豊かで楽しい生活の提案」「人々の健康への貢献」「地域との共生」をマテリアリティと定めました。これらの取り組みを推進し、新たな価値をお客さまへお届けするための基盤として「お客さまとのつながり」もマテリアリティと位置づけました。

### 豊かで楽しい生活の提案

### ■ 買い物体験を楽しむ場所としての店舗づくり

大きく変化する社会とともに買い物に対するお客さまのニーズも変化しています。当社グループは、目指す新しいスーパーマーケットに向けて、お客さまとの大事な接点である店舗と商品の改革を進め、買い物体験の進化を図っています。



### ■ 心の豊かさが感じられるスーパーマーケットを目指して

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



#### eatime chef

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

#### INNER COLOR DELI

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



### オープンイノベーションプラットフォーム「AKIBA Runway」

(2022年3月スタート)

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



社会

人々の健康への貢献

■ 基本的な考え方

社会の高齢化が進み、「人生100年時代」の到来ともいわれる中、健康の維持、生活習慣病の予防などの健康課題への要請はますます高まっています。U.S.M.Hはお客さまや従業員の健やかな暮らしや地域の健やかな営みの実現を目指し、健康の源となる「食」の提供や「食」に関わるサービスの提供を通じ、人々の活力ある暮らしに貢献していきます。



管理栄養士、栄養士が講師を務めるマルエツの料理教室



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

主な取り組み

- ① 健康に関する専門人材の育成
- ② 健康に関する商品開発
- ③ ヘルスサポートサービスの拡充
- ④ 健康関連企業との協業

地域との共生 / 顧客とのつながり

■ 基本的な考え方

ウェルビーイングの実現に対し、U.S.M.Hは地域に根ざした企業として地域の活性化や課題解決に貢献していきます。また、お客さまとのつながりやニーズを捉えて、さまざまな商品・サービスを変革して期待にお応えすることが重要であると考えます。U.S.M.Hがパイプ役となり、お客さまが地域や社会とのつながりを深めることが、ウェルビーイングな暮らし、活気のあるサステナブルな社会の実現につながると考えています。

■ 地域社会の豊かさへの貢献

主な取り組み

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

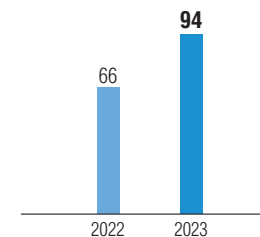
フードバンク・フードドライブ活動の取り組み

地域との共生 顧客とのつながり

事業会社各社では、お客さまからご家庭で不要になった賞味期限が充分にある食品をお預かりし、地域のフードバンク団体や社会福祉協議会等へ寄贈するフードドライブの取り組みを実施しております。2024年2月末現在、実施店舗は当社グループ全体で94店舗となり、今後もこの取り組みを拡大していく予定です。



フードドライブ実施店舗数



地域の皆さまとの取り組み

地域との共生

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



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

●イオンチアーズクラブHP



お客さまの利便性向上の取り組み

顧客とのつながり

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

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



# ガバナンス

## 企業統治の強化

### コーポレート・ガバナンス

#### ■基本方針

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



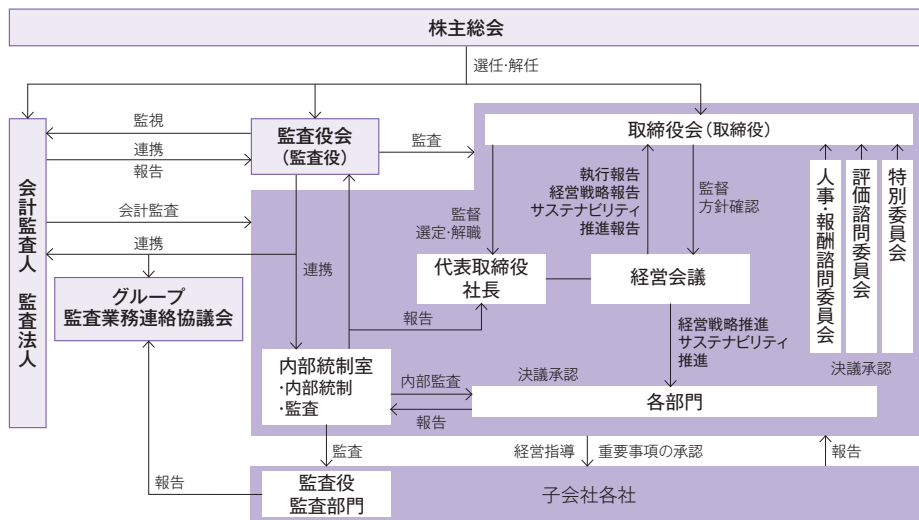
詳しくはこちら

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



#### ■コーポレート・ガバナンス体制図

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



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

## ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

#### 評価プロセス

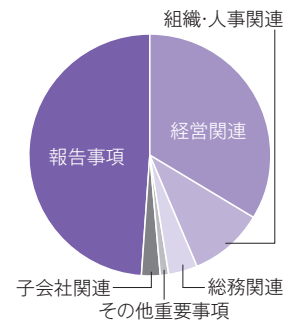


#### 評価項目および結果

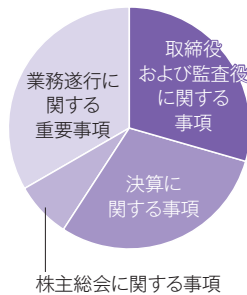
(3点満点中の点数を記載)

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

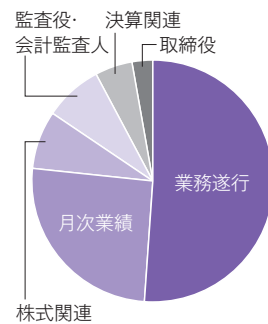
2022年3月~2月提出議案数



決議事項件数



報告事項件数



#### 2022年度結果に基づく取締役会の課題と2023年度の対応方針

##### 課題

(今後に向けた「取締役会の実効性評価諮問委員会」からの提案)

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

##### 対応方針

(「取締役会の実効性評価諮問委員会」からの答申)

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

#### 2023年度 対応実績

株主との  
関係構築の施策

##### ■ 株主さまと対面による懇談会の開催

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

取締役・監査役  
トレーニング

##### ■ 社外役員の事業理解と社内役員へのトレーニング

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

後継者育成計画  
の進捗

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

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

## ガバナンス

### ■ 役員の指名・報酬

#### 取締役・監査役候補の指名方針および手続

当社では、取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針・手続を現在、社内規程等で定めてはませんが、当社の経営理念に当社グループ全体のさらなる発展に貢献することが期待できる人物等の観点から総合的に判断しています。

(詳細は、「コーポレート・ガバナンス報告書」原則3-1. 情報開示の充実欄をご参照ください)  
 なお、株主総会への解任案提出については、法令および定款に違反する行為またはその恐れのある行為があった場合やその他、職務を適正に遂行することが困難と認められる事由が生じた場合に、人事・報酬諮問委員会が、解任基準の該当有無を協議し、取締役会に答申することとしています。

#### 役員報酬に関する考え方

当社では、中長期的な業績等を反映させ、取締役による健全な企業家精神の発揮を通じて、当社の持続的な成長と企業価値の向上を促進させることを基本方針とし、業績連動の割合を高めた役員報酬体系としています。

#### 役員報酬の決定プロセス

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

#### 取締役の個人別の役員報酬の算定

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

### ■ 特別委員会の設置

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

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

### ■ 取締役(社外役員を除く)報酬制度の概要

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

報酬	プラン	内容	業績連動の有無	交付物	評価対象
月額報酬	基本報酬	取締役の役位に応じて設定する固定額を毎月支給する金銭報酬	固定	金銭	—
	役割報酬				
エクイティ報酬	年次業績報酬(月次反映)	前年度の業績達成率および取締役個人の評価によって支給額が決定される業績連動金銭報酬			短期
	譲渡制限付株式報酬(RS)	中期経営計画に連動し、対象期間の1年ごとに付与する事前確定届出型の株式報酬	業績連動	株式	中長期
	株式報酬型ストックオプション(SO)	前年度の業績達成率に応じて付与される当社の株式報酬		新株予約権	—

役員別報酬	割合(%)			合計	
	固定報酬	業績連動報酬			
		金銭報酬	株式報酬型ストックオプション(SO)		譲渡制限付き株式報酬(RS)
(代表取締役) 会長・社長	45	40	10	5	100
(代表取締役) 副社長	45	40	10	5	
(代表権なし) 会長・副社長	50	35	10	5	
専務取締役	55	30	10	5	
常務取締役	58	27	10	5	
兼務取締役	60	25	10	5	



## ガバナンス

### 独立社外役員座談会



独立社外監査役  
岡本 忍

独立社外取締役  
牧野 直子

独立社外取締役  
鳥飼 重和

## グループの未来づくりを支える経営監視

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

### 外部の視点で捉えるU.S.M.Hの経営

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

成の機会にもなっていると言えるでしょう。

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

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

私は、国税庁や国税局で長年仕事をきて、立法作業

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

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

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

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



## ガバナンス



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

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

### 取締役会の実効性強化に向けた対応

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

**牧野**：これについては、2023年度より事業会社幹部の

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

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

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

### U.S.M.Hに求められるスキルマトリックス

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

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

人事に関しては、先ほどの実効性評価をもとに「ホール

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

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

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



ガバナンス

役員一覧



氏名	藤田 元宏	山本 慎一郎	本間 正治	島田 諭	齊藤 浩	岡田 元也	三木 智之
役職	代表取締役社長	代表取締役副社長	代表取締役副社長	取締役副社長	取締役	取締役相談役	取締役(社外)
略歴	1978年 3月 ㈱カスミ入社 2000年 5月 同社取締役 2004年 5月 同社常務取締役 2005年 3月 同社上席執行役員 業務サービス本部 マネジャー兼コンプライ アンス統括室マネジャー 2006年 5月 同社開発本部マネジャー 2007年 5月 同社専務取締役 2009年 2月 同社店舗開発・サービス 本部マネジャー 2010年 9月 同社販売統括本部マネ ジャー兼フードマーケッ ト運営事業本部マネジャー 2011年 9月 同社営業統括本部マネ ジャー兼フードマーケッ ト運営事業本部マネジャー 2012年 3月 同社代表取締役社長 2015年 3月 同社取締役副社長 2017年 3月 同社代表取締役社長 (現任) イオン㈱執行役 スーパーマーケット事業 担当 ㈱カスミ取締役 マックスバリュ関東㈱ 取締役(現任) 2019年 3月 イオン㈱代表執行役員 社長スーパーマーケット 事業担当 2020年 3月 同社代表執行役員副社長 スーパーマーケット・ 商品物流担当 2021年 3月 同社代表執行役員副社長 スーパーマーケット担当 2022年 3月 同社執行役員副会長 2024年 3月 ㈱カスミ取締役会長 (現任)	2013年 3月 ㈱カスミ入社顧問 2014年 5月 同社常務取締役 上席執行役員 ロジスティック本部 マネジャー 2017年 3月 同社専務取締役 上席執行役員 2018年 3月 当社ICT本部長 2019年 3月 ㈱カスミ専務取締役 上席執行役員ビジネス 変革室マネジャー兼 ビジネスリモデル マネジャー 2020年 3月 同社代表取締役社長 当社デジタル本部長 2020年 5月 当社取締役 デジタル本部長 2022年 3月 当社代表取締役副社長 兼デジタル本部長 2024年 3月 ㈱カスミ取締役(現任) 2024年 3月 当社代表取締役副社長 兼デジタル本部長兼 経営戦略本部長(現任)	1992年 3月 ㈱マルエツ入社 2010年 3月 同社経営企画本部 経営計画部長 2013年 5月 同社執行役員経営企画 本部経営計画部長 マックスバリュ関東㈱ 取締役 2015年 5月 同社執行役員 管理統括経営企画 本部長 2019年 3月 同社執行役員 経営企画本部長 2019年 5月 同社常務執行役員 経営企画本部長 2020年 5月 同社取締役 常務執行役員 経営企画本部長 2021年 5月 当社取締役 2023年 3月 ㈱マルエツ代表取締役 社長(現任) 2023年 5月 当社代表取締役副社長 (現任)	1995年 4月 ジャスコ㈱(現イオン㈱) 入社 2002年 9月 同社農産商品部 2011年 3月 イオン㈱戦略部 2015年 4月 同社グループCOO付 イオンライブ㈱ 2019年 5月 代表取締役社長 マックスバリュ関東㈱ 2021年 2月 取締役 2021年 3月 同社代表取締役社長 (現任) 2022年 5月 当社取締役副社長 (現任)	1985年 4月 ㈱マルエツ入社 2008年10月 同社東京販売本部 西東京エリア部長 2009年 3月 同社販売統括 トレーナー一部部長 2010年 3月 同社LCO推進本部 トレーニング部部長 2011年 9月 同社営業統括小型店 事業部部長 2012年 9月 同社営業統括東神奈川 エリア担当部長 2013年 4月 同社店舗運営本部 小売店・都心店 統括部部長 (副本部長待遇) 2015年 3月 同社店舗運営本部 標準店統括部部長 (副本部長待遇) 2016年 5月 同社執行役員 店舗運営本部 大型店統括部部長 (副本部長待遇) 2017年 3月 同社執行役員管理統括 営業改革本部長 2019年 5月 同社取締役執行役員 店舗運営本部長 2022年 3月 同社取締役執行役員 教育人事本部長 2022年 5月 同社取締役常務執行役員 教育人事本部長 2023年 3月 同社取締役常務執行役員 教育人事本部本部長兼 ビジネスデザイン管掌兼 経営企画管掌(現任) 2023年 5月 当社取締役(現任)	1979年 3月 ジャスコ㈱(現イオン㈱) 入社 1990年 5月 同社取締役 1992年 2月 同社常務取締役 1995年 5月 同社専務取締役 1997年 6月 同社代表取締役社長 2002年 5月 イオンモビル㈱取締役 相談役(現任) 2003年 5月 イオン㈱取締役兼 代表執行役員 2004年 5月 ㈱カスミ取締役相談役 2005年11月 ㈱ソレハホールディング ス社外取締役相談役 2012年 3月 イオン㈱取締役兼 代表執行役員 グループCEO 2014年 8月 ㈱クソリのオオキホール ディングス社外取締役 (現任) 2014年11月 ウルシアホールディ グス㈱取締役(現任) 2015年 3月 当社取締役相談役 (現任) 2020年 3月 イオン㈱取締役兼 代表執行役員会長(現任)	1988年 4月 丸紅㈱入社 2013年 4月 同社水産部長 2016年 4月 同社食品流通部部長 2017年 8月 Eastern Fish Company LLC (出向) Chairman&CEO 2020年 4月 丸紅㈱食料本部 副本部長 2021年 4月 同社食料第一本部長 2022年 4月 同社執行役員 食料第一本部長 2023年 5月 当社取締役(現任) 2024年 4月 丸紅㈱理事(現任)
任期	1年	1年	1年	1年	1年	1年	1年
取締役会出席状況	12/12回	12/12回	12/12回	12/12回	10/10回	12/12回	10/10回
所属委員会							
スキルマトリックス	企業経営	●	●	●	●	●	●
	人事組織開発	●	●	●	●	●	
	財務・会計投資戦略			●			
	法律・ガバナンス					●	
	ビジネス変革	●	●				
	グローバル視点						●
	消費者視点						

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

ガバナンス



氏名	鳥飼 重和	牧野 直子	代々城 忠義	根本 健	竹島 智春	石本 博文	岡本 忍
役職	取締役(独立社外)	取締役(独立社外)	常勤監査役	常勤監査役	監査役(社外)	監査役(社外)	監査役(独立社外)
略歴	1975年 4月 税理士事務所入所 1990年 4月 弁護士登録 1994年 4月 鳥飼経営法律事務所(現鳥飼総合法律事務所)代表(現任) 2015年 3月 当社取締役(現任) 2017年 6月 栗田工業㈱社外監査役 2018年 6月 理想科学工業㈱社外取締役 2023年 1月 ㈱ムラコンホールディングス社外取締役(現任)	1990年 4月 ㈱荒牧麻子事務所入社 1995年12月 同事務所退社 1996年 1月 フリーランスとして活動(中野区フリー活動栄養士会所属) 2004年 3月 ㈱スタジオ食(くう)代表取締役(現任) 2007年 5月 日本食育学会評議員 同学会編集委員会委員 2013年 4月 一般社団法人日本食育学会代議員 同学会編集委員会委員 2016年 1月 同学会企画委員会委員(現任) 2016年 5月 当社取締役(現任) 2022年 1月 一般社団法人日本食育学会代議員(現任)	1981年 3月 ㈱カスミ入社 2002年 9月 同社第10販売部マネジャー 2005年 3月 同社フードマーケット第3販売部マネジャー 2007年 5月 同社執行役員 2007年 6月 同社コンプライアンス統括室副室マネジャー兼監査マネジャー 2013年 3月 同社コンプライアンス統括室マネジャー兼監査マネジャー 2014年 5月 同社常勤監査役 2019年 5月 同社監査役(現任) 当社常勤監査役(現任)	1984年 4月 ㈱マルエツ入社 2008年 3月 同社神奈川販売本部東神奈川エリア部長 2009年 3月 同社都心販売本部都心店サポート部長 2010年 3月 同社営業統括部西神奈川エリア統括部長 2011年 3月 同社営業統括トレーニング部長 2013年 4月 同社教育人事本部人材開発教育部長 2014年 3月 同社経営企画本部店舗損益改善プロジェクトリーダー(部長待遇) 2015年 3月 同社営業サポート本部トレーニング部長 2019年 3月 オペレーション推進本部トレーニング部長 2020年 3月 同社社長付部長 2020年 5月 同社常勤監査役 2023年 5月 当社常勤監査役(現任)	1992年 4月 丸紅㈱入社 2013年 4月 丸紅泰国会社副社長兼食料部長 2018年 4月 丸紅㈱食品原料部長 2022年 4月 同社食料第一戦略企画室長兼食料第二戦略企画室長 2023年 4月 同社食料第一本部副部長兼食料第一戦略企画室長兼食料第二戦略企画室長(現任) 2023年 5月 当社監査役(現任) 2024年 4月 丸紅㈱食料第一本部副部長兼食料関連事業室長(現任)	1986年 8月 ジャスコ㈱(現イオン㈱)入社 2002年 2月 イオン㈱コーポレート・ブランディング部マネージャー 2005年 3月 同社戦略部 2011年 5月 ㈱イオンイーハート取締役マーケティング本部長兼新規事業本部長 2015年 3月 イオンリテール㈱経営企画部マネージャー 2016年 9月 同社関連企業部マネージャー 2020年 5月 イオンビック㈱常勤監査役(現任) 2021年 5月 当社監査役(現任)	1977年 4月 東京国税局総務部総務課 2005年 7月 東京国税局課税第1部企画調査官 2006年 7月 高松国税局企画調査官 2007年 7月 川島税務署長(徳島県) 2008年 7月 東京国税局調査第3部統括国税調査官 2009年 7月 同局総務部企画課長 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(現任) 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)
任期	1年	1年	4年	4年	4年	4年	4年
取締役会出席状況	12/12回	12/12回	12/12回	10/10回	10/10回	12/12回	12/12回
所属委員会	指名・報酬 取締役会諮問 人事諮問	指名・報酬 取締役会諮問 人事諮問					指名・報酬 取締役会諮問 人事諮問
スキルマトリックス	企業経営	●				●	
	人事組織開発				●		●
	財務・会計投資戦略	●				●	●
	法律・ガバナンス	●		●		●	●
	ビジネス変革						
	グローバル視点					●	
消費者視点		●					

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

## ガバナンス

### グループガバナンス

#### ■ グループガバナンスに関する考え方

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

#### ■ 親会社との関係

当社の親会社であるイオン株式会社の役員2名が、当社の取締役を兼任しています。しかしながら当社グループは事業運営にあたっては、独自の経営判断に基づき遂行し、イオン株式会社とは相互に自主・自律性を尊重しつつ連携を保ち、持続的な成長、発展および業績の向上につながるような組織体制を重視したコーポレート・ガバナンス体制を有しており、イオン株式会社からの独立性を確保しています。

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

併せて、イオン株式会社の「親子上場に関する考え方」もご参照ください。

●イオン株式会社のコーポレート・ガバナンス



#### ■ グループガバナンスの発揮

当社の主要なグループ事業会社である、(株)マルエツ、(株)カスミ、マックスバリュ関東(株)の3社については、次のような体制・施策を取ることで、各グループ会社の自律的かつ迅速な経営遂行と、グループとしての円滑な連携および実効的な内部統制・監督体制の確立を図っています。

- ① 出資比率：3社の全株式はU.S.M.Hが所有し、議決権はすべて持株会社が有します。
- ② 役員の兼任：U.S.M.Hの一部役職員が事業会社の役員を兼任し、各社経営のモニタリング・監督を行っています。【(株)マルエツ：7名中3名 42.8%、(株)カスミ：6名中2名 33.3%、マックスバリュ関東(株)：6名中2名 33.3%】
- ③ 子会社管理規程による管理：同規程により、連結子会社・関連会社の経営成績や財政状態、その他の重要な情報について当社へ定期的な報告を義務付けています。
- ④ 資金貸付：主要グループ会社3社については、その事業資金等について、U.S.M.Hからの貸付けを行っています。

### コンプライアンス

#### ■ コンプライアンスの基本的考え方

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

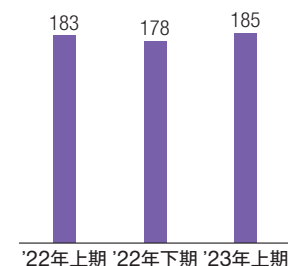
人権保護の視点からも内部通報窓口として「イオンコンプライアンスホットライン」を設置し、子会社には当社グループの仕組みに応じたヘルプラインや人事を主管とする相談窓口を設置しています。利用者が不利益な扱いを受けることのないよう周知徹底するとともに、違反行為があれば社内規定に基づき必要な処置をした上で、再発防止策を自ら策定、または策定させ全社的に実施しています。

#### ■ 内部通報制度

当社は、内部通報制度を実効的に機能させるため、「通報者保護規程」を定め、違法行為、企業倫理に反する行為やお客さまの利益を侵害する行為などの内部通報者が処遇上不利益な取り扱いを受けることを禁じています。また、研修等を通じグループ役職員へ本制度の定期的な周知・啓発も図っています。

内部通報の実績は、半期ごとに事業会社の代表取締役社長を含む当社経営会議に報告され、件数推移・通報内容・対応結果について確認した上で、コンプライアンス体制の有効性や課題について共有しています。

内部通報件数推移



#### ■ 不正・不祥事防止に向けた取り組み

当社グループは「U.S.M.H行動規範」に基づき、いかなる場合でも賄賂などの不正な手段によって利益を求めるとはしないことを、すべての従業員に共有するため、ハンドブックの配布や同意書の提出など、定期的な周知・啓発の機会を設けています。

〈役職員への周知・啓発活動の一例〉

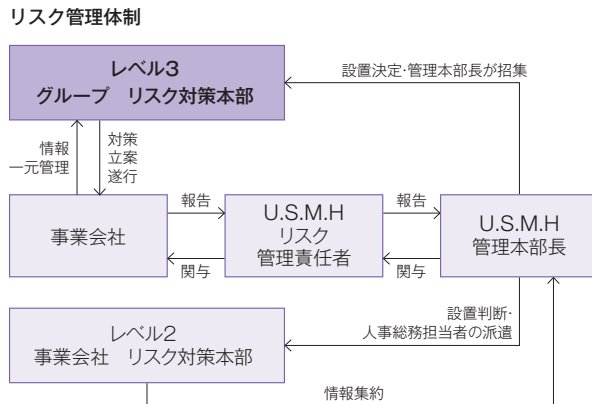
- グループ役員コンプライアンス研修(2023年度 61人参加)：不正行為や不祥事についての具体的な事例を題材に、発生した原因の追究、再発防止策の検証を行い、自らが考え、判断し、行動することの重要性について学習
- グループ管理職向け研修(2023年度 600人参加)：当社管理本部企画のもと、外部の専門家(公認会計士)との連携により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に鑑みた法令遵守の対応および周知徹底の重要性について学習

ガバナンス

リスクマネジメント

■ リスク管理体制と取り組み

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



主要なリスク

リスク分類	主なリスク項目
商品事故・欠陥商品	食中毒発生、表示違い、日付改ざん、表示義務違反、異物混入、賞味期限切れ
店内事故	店内事故発生、強盗発生、お客さまの転倒
人的トラブル	役職員の犯罪・逮捕、役職員の不正、役職員の飲酒事故
労務上のトラブル	セクハラの発生、パワハラの発生、従業員の自殺、労災事故の発生、過労死の発生
企業の過失	火災発生、食中毒発生、異物混入、インサイダー発覚、個人情報の流出、重大な環境汚染
企業の犯罪	偽装・隠ぺい行為、脱税、粉飾決算、違法行為(独禁法・公取法・インサイダー取引・廃棄物処理)、贈収賄、インターネットによる告発内容
企業への脅迫・犯罪	針混入などによる脅迫、特殊クレームによる脅迫、毒物混入、強盗・窃盗、反社会的勢力などからの恐喝、不審者の侵入、爆破予告、ソーシャルメディアの不適切利用、ランサムウェアによる身代金要求
自然災害	地震・台風・洪水、竜巻、ゲリラ豪雨、大雨による河川の氾濫、断水、大雪による入荷の遅れ、台風・大雨による市場の商品取引不能、送電線の倒壊等による停電
取引先の信用不安、倒産	デベロッパ倒産、取引先倒産、テナント倒産
企業に対する訴訟、係争など	告訴、告発事件および各種損害賠償請求事案、株主代表訴訟

■ 災害リスクに対応するBCPの取り組み

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

■ 行政との災害対策に関する連携協定について

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

■ ITガバナンスおよび情報セキュリティ

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

ITガバナンス管理体制

