



統合報告書

株式会社ミスターマックス・ホールディングス
2026年2月期

ミスターマックスは「経営理 関わるすべての人の暮らしに、

経営理念

普段の暮らしをより豊かに、
より便利に、より楽しく

理念ステートメント

豊かな暮らしとは「明日はもっといい日になる」という、
希望と心のゆとりを感じられる日々のこと。

私たちは、ディスカウントストアを中心とした事業を通じ
関わるすべての人に「より良い明日」をお届けすることで、
豊かで、便利な、楽しい未来に近づくためのあと押しができると信じています。

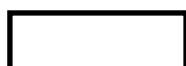
"あした"を変える力になる。

ミスターマックスは、暮らしのエンパワメント・カンパニーです。

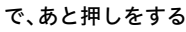


私たちが
目指す姿を
映像化しました

ブランドムービー



で、あと押しをする

当社初のブランドムービーとして、理念ステートメントに込めた考え方や価値観を可視化するために制作しました。ブランドムービーでは、「MrMaxが目指す姿」を映像で表現するとともに、従業員一人ひとりの「あと押し」が集まり、お客様へより良い暮らしに繋がる価値を届ける姿を描いています。また、制作にあたっては、従業員が想いを込めた手書きの「で、あと押しをする」を取り入れました。それぞれの想いを大切にしながら、全員でつくり上げたブランドムービーとなっています。

念」と「価値観」を大切にし、 より良い明日をお届けします。

価値観

01

自律と革新

自らの成長によってイノベーションを引き起こす。

04

情熱

挑戦、そして現状打破の原動力。

02

イマジネーション

想像が新たな価値をつくり出す。お客様、そして暮らし。

05

誠実真摯

私たちの原点。誠実に、ひたむきに。

03

心通うパートナー

お客様、取引先、仲間にとって信頼される存在に。



ブランドムービーは
こちらからご覧ください



CONTENTS

特集 創業100周年記念	04
トップメッセージ	05

ミスターマックスの価値創造

ミスターマックスの歩み	09
ミスターマックスの事業内容	11
At a glance	15
ミスターマックスの価値創造プロセス	17

中期戦略

中期経営計画	19
財務戦略	23

価値創造の基盤強化

サステナビリティマネジメント	25
マテリアリティへの取り組み	27
社外取締役座談会	32
コーポレート・ガバナンス	36
役員一覧	42

会社概況

財務・非財務データ	43
会社概要・株式データ	45

略語一覧

DS	ディスカウントストア
EDLC	エブリディローコスト
EDLP	エブリディロープライス
NB商品	ナショナルブランド商品
PB商品	プライベートブランド商品
SB商品	ストアブランド商品
SC	ショッピングセンター
SuC	スーパーセンター

編集方針

ミスターマックス・ホールディングスは、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーを対象に、企業価値向上に向けた経営戦略をわかりやすく伝えることを目的として、2022年度に初めて統合報告書を発行しました。当社グループの事業内容や財務情報、中期経営計画の成長戦略を説明する上で欠かせない非財務情報など、当社グループにとって重要性の高い情報を、統合的思考に基づいてコンパクトに編集しています。次年度以降も継続的に内容の見直しを図り、すべてのステークホルダーの皆様との対話に資するツールとして充実させていきたいと考えています。

参照したガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」

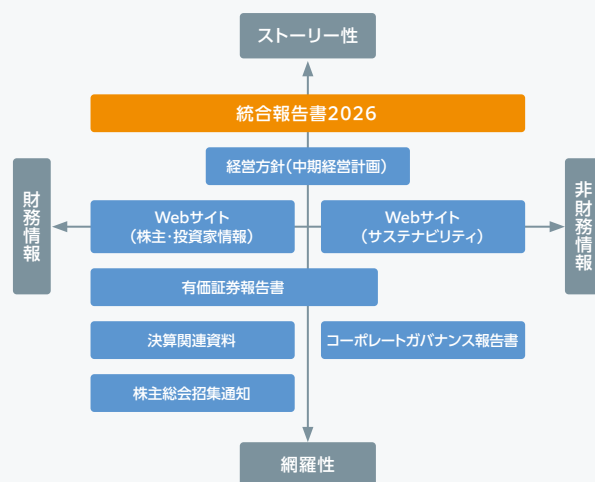
対象組織

株式会社ミスターマックス・ホールディングスおよびグループ会社

対象期間

2025年3月1日～2026年2月28日
一部2027年2月期の活動報告も含んでいます。

本報告書の位置付け



将来見通しに関する注意事項

本報告書には、将来についての計画、戦略および業績に関する予想と見通しの記述が含まれています。現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。また、実際の業績は当社の見通しとは異なる可能性があることをご承知おきください。

100年分の感謝とともに



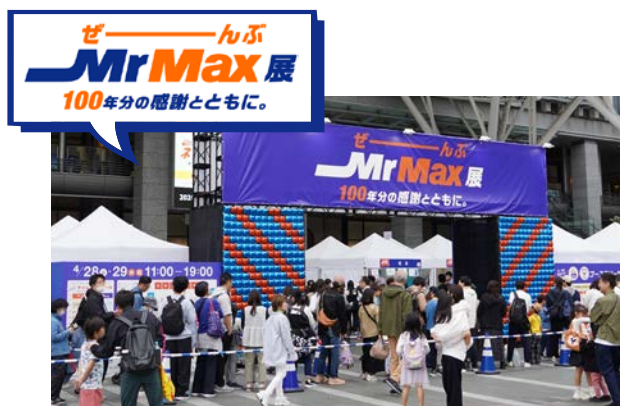
関わるすべてのの方々に支えられて、当社は2025年10月に創業100周年を迎えることができました。100年分の感謝を形にするため、体験型イベントや記念商品の販売など、多面的な施策を推進しました。

また、全社的なインナーブランディングの推進をはじめ、社内外を巻き込んだ対話や体験型企画を通じてブランド認知と顧客接点を拡大し、次の100年の持続的成長へ向けた新たな一歩を力強く踏み出しました。

TOPIC 1

体験型イベントの開催と認知拡大

創業100周年を記念し、JR博多駅前広場（福岡県福岡市）で体験型イベント「ゼーんぶMrMax展」を開催。店舗でご来店をお待ちするのではなく、当社から関わるすべての人に直接感謝をお届けすることを目的に開催しました。本イベントでは、多彩なブースやワークショップが盛況で、2日間で約2.7万人が来場。店舗・本部一体となった運営により、多くの方に当社の提供価値を体感いただくと同時に、高い来場者満足度を実現しました。



TOPIC 2

お取引先様との記念コラボ商品販売

かねてよりお取引いただいているまるか食品株式会社（本社：群馬県伊勢崎市、代表取締役社長：丸橋克守）や、当社と同じ福岡県を創業の地とするチロルチョコ株式会社（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：松尾裕二）と創業100周年記念限定コラボ商品を販売。特製ソースと限定パッケージを採用した「ペヤング」や、当社のロゴマークが掲載されたパッケージの「チロルチョコ」などを販売することで、お取引先様との関係強化へと繋がり、さらにお客様にも買物を楽しんでいただける施策となりました。

TOPIC 3

経営理念の浸透を図るエリア決起大会推進

創業100周年の節目に、全従業員を対象とした「エリア決起大会」を全国14カ所で開催。仲間への感謝を伝えるとともに、新たに策定した理念ステートメント「暮らしのエンパワメント・カンパニー」を共有し、部門を超えた絆を紡ぐことで強固なチーム体制を構築。組織の一体感を高め、持続的成長の原動力となる従業員エンゲージメントのさらなる向上に繋がる施策となりました。



総合ディスカウントストアとしての 社会的責任を果たし、 皆様をあと押しできる会社を目指します



代表取締役社長
平野 能章

生活インフラとしての責任

当社を取り巻く事業環境は、ウクライナ侵攻や中東情勢の不安といった地政学リスクが原油価格や原材料価格を押し上げています。店舗運営では、商品を安定的かつ低コストで調達することが一段と難しくなっており、構造的な人件費上昇も続いています。店舗開発においても建設資材高騰のほか、不動産価格の上昇や他業種との出店候補地の獲得競争にも直面しています。厳しいマクロ環境が続く中で、お客様の生活防衛意識や節約志向は一層高まり、「必要なものを確実に、できるだけ安く」というニーズは強まっています。

こうした環境下において、ディスカウントストアである当社が果たすべき「生活インフラ」としての役割は、これまで以上に重みを増していると実感しています。普段の暮らしを支える当社としては、価格に対する感度を持ち続け、原価上昇に安易に便乗した値上げは行わない姿勢を徹底しています。もちろん、企業として存続し従業員の雇用とその家族の生活を守り続けるためには、無理な販売は避けなければなりません。しかし、時代の波に流されるだけでは、ディスカウントストアの矜持とし

て決して是としません。値上げが避けられない厳しい局面であっても、収益性とお客様の生活防衛の両立に挑み続けることで、当社が考える「誠実な安さ」を貫く覚悟です。

「誠実な安さ」を実現し、企業としての稼ぐ力を最大化するための一つの施策が、PB商品とNB商品の両輪による適正な価格コントロールです。PB商品については、品質と価格の最適バランスを追求し、開発・展開を加速させることで、価格競争力と安定供給を自ら確保します。一方で、PB商品だけでは十分にお応えしきれない多様なニーズに対しては、NB商品を幅広く取り揃え、仕入れ価格の上昇が進む中でも相対的に割安感のある価格設定となるよう主導的に値付けを行うことで、売上高および売上総利益の最大化を通じて確実に利益を確保します。持続的に稼ぐ仕組みの基盤を整えることが、事業継続における重要なリスクヘッジになると確信しています。

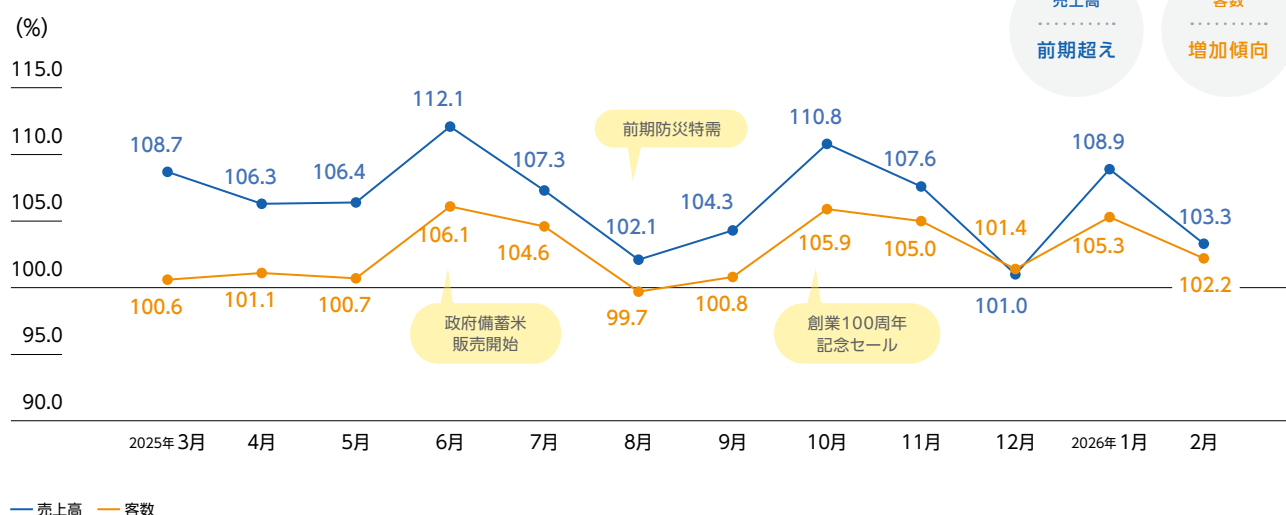
また、激しい外部環境の変化に対抗するためには、グループ間でのシナジーを最大化することが不可欠です。物流事業では、ロジディアの物流機能を最大限に活用し、配送効率の抜本的な改善や調達の安定化に取り組み、物流コストの抑制に努めます。ショッピングセンター開発事業では、時代のニーズに合わせてテナントの入れ替え等を積極的に行い、地域にとって最も利便性の高い生活拠点としての魅力を高め、商業施

設全体への来店頻度向上と安定した集客に繋がります。事業ごとの役割を整理し、物価上昇への対応とお客様への価値提供を両立させ、グループ全体の最適化を力強く推進し、この難局を打破していきます。

乗り越えるべき課題

2025年2月期からスタートした5か年の中期経営計画（以下、中計）は、今期（2027年2月期）で3年目を迎えます。2026年2月期における業績は、売上高が前期比8%増の1,421億円と過去最高を更新し、営業利益についても前期比16%増の44億円と、増収増益を達成しました。業績の特徴としては、客数の増加を伴って売上高を伸ばせた点が挙げられます。具体的には、米の需給逼迫と価格高騰が社会問題化する中で敢行した、戦略的な大量確保と販売が貢献しました。当社は政府備蓄米を大量確保し、入荷が不安定な時期も欠品を最小限にとどめ、販売を継続しました。需要が集中した一部の店舗では、一日当たり数トン規模の販売実績を連日記録しました。利益率の低い商品の販売を控える企業もありますが、当社は「お客様が求める商品を販売すること」「お客様の喜びを自分の喜びとすること」が小売業の使命だと考えています。銘柄米を含めた米の売上高は2024年2月期から約1.8倍に増加し、

既存店売上高・客数前期比の月次推移



来店動機の創出に成功しました。さらに、創業100周年の各種記念セールやイベントも来店を促し、一過性にとどまらず継続的な利用に繋がりました。洗剤やペット用品、加工食品といった生活必需品での徹底した価格訴求をお客様に実感いただいたことで、EDLP・EDLCを実現する当社のディスカウントモデルの強みを改めて証明できたと考えています。

利益面では、米やゲーム機関連の売上高構成比が上昇した影響により、全体の粗利益率は21.9%と前期から横ばいでしたが、これらの一時的な特殊要因を除いたベースでは前期比0.5%改善しており、本業の収益力は確実に高まっています。売上高構成比はまだ改善の余地があり、さらに業績を向上できるポテンシャルがあると期待していますが、業績全体としては、概ね計画に沿って推移していると評価しています。

最終年度である2029年2月期の目標達成に向けては、乗り越えるべき課題は明確です。中長期的な成長戦略の進捗という面では、「店舗出店」「オムニチャンネル」「M&Aおよび新規事業展開」の各施策が、当初の計画よりも時間を要しています。「店舗出店」では5年間で25店舗を目標に掲げており、開発人材の拡充や体制強化が結実し、3年目の出店数は過去最多となる5店舗+αを見込んでいます。一方で、先述した不動産価格や建設資材の高騰が今後の店舗開発に向けた大きな懸念になっています。そのため、店舗ごとに収益性をしっかりと見極め、環境変化に合わせた従来よりも柔軟な店舗開発戦略をとることで、利益拡大に寄与する店舗数の拡大を進めていきます。オムニチャンネルは、オンラインストア累計会員数が2026年2月末時点で累計60万人を突破するなど、取り組み自体は進捗しています。ただ、全体の売上高に占める割合はまだ限定的であり、デジタルの利便性を明確な成果へ繋げていく必要があります。M&Aおよび新規事業展開については、新たな収益の柱を創出するため、継続的に検討を行っています。まだ具体的な案件としてお示しできる段階には至っていませんが、取締役会においても社外取締役からより本質的な問いが投げかけられる場面が増えてきています。将来的な収益性や資本効率の向上への寄与、当社の強みであるディスカウントモデルとの整合性といった多面的な視点からの意見

を真摯に受け止め、引き続き議論を深めていきます。

営業利益率へのコミット

現在の立ち位置を俯瞰すると、「売上成長は実現しているものの、収益性と成長の質を一段と高めていく段階にある」と認識しています。実際に、既存店の粗利益率は改善しており、既存店の強化は着実に成果が出始めています。新規出店などの成長戦略に慎重な見極めが求められる環境下であっても、中計の最終年度に営業利益率5.0%を達成することは、当社にとっての至上命題であり、今後も既存店が安定して収益を生み出す基盤づくりに注力していきます。

そのため、長年の課題であった店内のレイアウトや在庫のあり方を抜本的に見直し、生産性の低い売場に対しては改装や定番改革を実施しています。お客様にディスカウントストアとしての「買物の楽しさ」を提供すると同時に、「商品が選びやすい」売場づくりを徹底しています。商品面では、PB商品のさらなる強化と、新品种の積極的な導入を重点施策とします。売上高構成比30%を目指すPB商品においては、ブランドのコンセプトやデザインの刷新を含めた包括的なリブランディングを現在推進しています。具体的な内容については、2026年秋頃にお示しできる見込みですので、今後の展開にご注目ください。

中計を通じて目指す姿や基本方針は変わりません。しかし、そこに至るまでのアプローチは、環境変化に応じて柔軟に最適化していく必要があります。

あと押しするための環境づくり

当社では、人的資本を企業価値の源泉となる最も重要な資本であると位置づけています。ディスカウントストアは、日々の売場づくりや商品提案、店舗オペレーションの質など、現場で働く従業員の力がそのままお客様への価値に直結するビジネスです。だからこそ、従業員一人ひとりが主体的に成長し、その力がお客様や地域への「あと押し」に繋がっている状態を理想としています。

この姿を実現するため、これまでの一律的なジョブローテーションを見直します。個人の適性や意欲を引き出す仕組みへと一段踏み込み、頑張った人が正当に評価され、新しい挑戦が自然に生まれる組織文化を構築していきます。その体制の中核として、2026年3月に「人事・ブランド戦略部門」を新設し、人事部を「人事戦略部」へと改組しました。人事とブランド戦略を統合した背景には、インナーブランディングを通じて社員の意識を一つにしていけることが重要であり、その推進には人事とブランド戦略が連携して取り組むことが不可欠だと考えているためです。仲間の挑戦を応援し、失敗を恐れず支え合う、ポジティブなエネルギーが循環する組織づくりを推し進めます。また、当社がまだ十分に認識できていない人材の強みや可能性を発掘することで、一人ひとりの活躍をさらに引き出せると考えています。その実現を担うことも、人事戦略部の重要な役割です。

創業100周年を迎えて

創業100周年という節目を迎えたことは、当社のこれまでの歩みを改めて振り返る良い機会となりました。歴史を紐解けば、1925年にラジオパーツの販売業として福岡で創業し、その後1978年に、米国の小売店視察で得た知見をもとに、それまでの家電量販店からディスカウントストアへと業態を大転換させました。当

時のその決断の重み、そして開店直後の数年間を経営陣と従業員が一体となって乗り切った歴史を決して忘れてはなりません。しかし、私は100年という歴史の重みを特別に誇るつもりはありません。それよりも「私たちはもっと成長できる」という気持ちの方が強く、100周年はあくまで通過点として捉えています。この節目を単なる振り返りで終わらせず、次の成長に繋がっていくことが重要です。その一環として今回、全店舗を回って社員やパートの方々と直接話をする機会を設けました。現場の声を直接聞くことができ、次なる成長へ向けて非常に有意義な時間となりました。

「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念と、常にお客様を起点に考える精神は、この先も決して揺るがない不変の軸です。一方で、環境変化のスピードが加速する中、消費者の購買行動は多様化していきます。当社の強みと課題を見極め、これまで同様に、環境変化に合わせて業態や商品・サービスを柔軟に進化させてきた「変化対応業」として変化を恐れず、「普段の暮らしを支える存在」としての責任と価値を強く体現していきます。

当社は「暮らしのエンパワメント・カンパニー」として、従業員一人ひとりの力を引き出しながら、お客様や地域にとって価値ある存在であり続けます。お客様・地域社会・従業員・お取引先・株主・投資家の皆様すべての「より良い明日」をあと押しできる会社を目指し、これからも力強く挑戦を続けていきます。



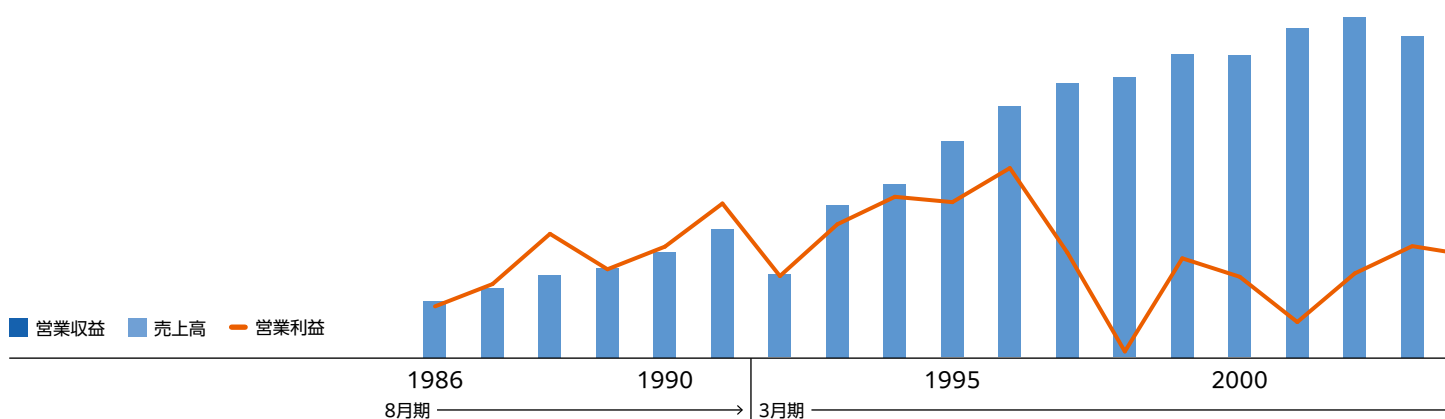
“ 「買物の楽しさ」と

「商品が選びやすい」売場づくりを提供し、

既存店の安定した収益の基盤づくりに注力します。 ”

ミスターマックス100年の道のり

ミスターマックスは、1925年にラジオパーツの販売業から始まり、家電量販店、そして現在の総合ディスカウントストア、ショッピングセンター運営へと業態変化に挑み続けてきました。時代の流れとお客様の暮らしの変化に対応しながら進化を続け、2025年10月には創業100周年を迎えることができました。これからの100年も、ミスターマックス・ホールディングスとして「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念のもと、「暮らしのエンパワメント(あと押し)・カンパニー」としての役割を果たしていきます。



ミスターマックス上場までの歩み

1925
ラジオパーツ販売業「平野商店」開設

1961
「平野電機株式会社」設立

1969
家電量販店「平野電機大分店」開設

1978
総合ディスカウントストア
「MrMax長住店」開設

1986
福岡証券取引所へ上場



MrMax長住店(1978年)

1988~1994

規模拡大期

「MrMax長住店」に併設していた本部が手狭となったため、1988年に5階建ての本部ビルを竣工しました。同年度の売上高は200億円を超え、1994年には東京証券取引所第1部へ上場を果たすなど、着実に成長していきました。

1991 ショッピングセンター第1号
宗像店開店

1994 東京証券取引所第1部へ上場



MrMax宗像店(1991年)

1995~2004

発展期

1995年に創業70周年を迎え、翌1996年には、群馬県高崎市に関東圏初出店となる「MrMax倉賀野店」を開設しました。その後、店舗拡大に伴い、2003年に福岡県久山町に「MrMax西日本物流センター」、千葉県市川市に「MrMax関東物流センター」を開設しました。

2000 首都圏第1号
新習志野店(千葉県)開店

2003 MrMax西日本物流センター
(現MrMax福岡物流センター)
開設(福岡県)



MrMax西日本物流センター(2003年)

2026年2月期

営業収益

1,476 億円

2026年2月期

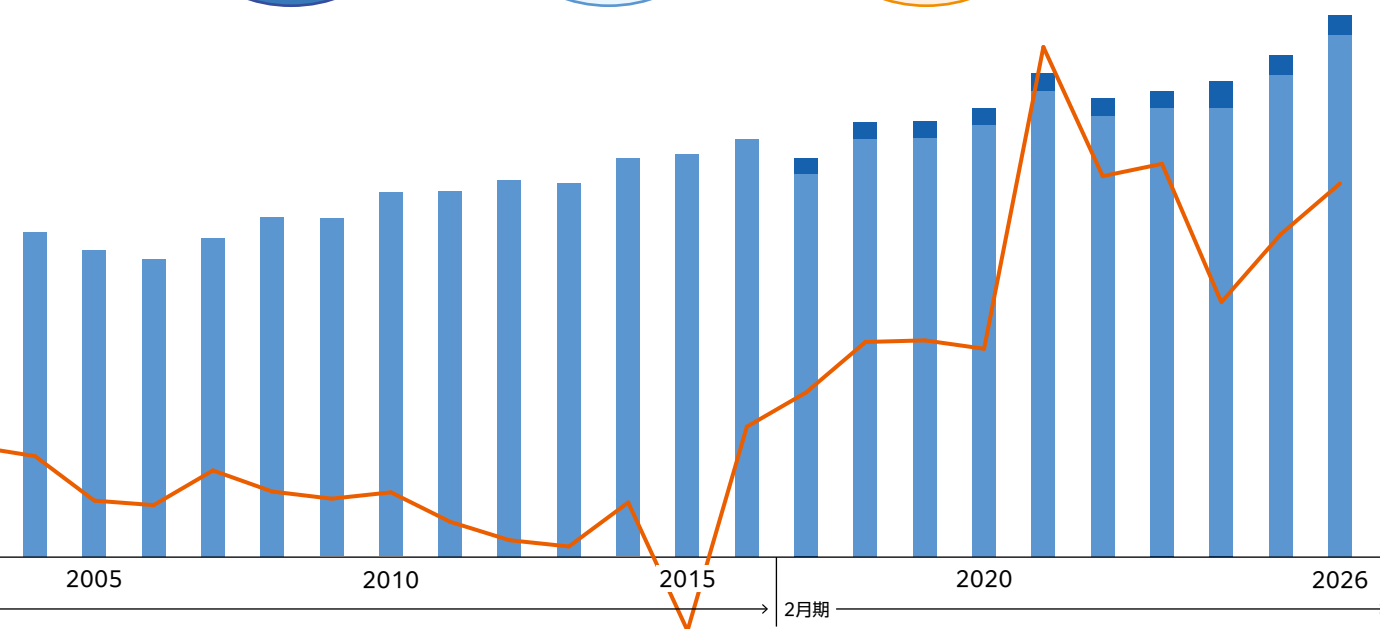
売上高

1,421 億円

2026年2月期

営業利益

44 億円



2005~2015

停滞・模索期

2002年の売上高をピークに徐々に勢いを失い業績低迷が続く中、新たな業態の開発に着手し、2008年にSelect業態の「MrMax Select野芥店」、2009年にスーパーセンター業態の「MrMax岡山西店」を開設しました。2015年には不回転商品在庫の処分を行うなど成長を見据えた基盤づくりを進めました。

- 2007 東京都1号店
MrMax町田多摩境店開店
- 2009 スーパーセンター1号店
岡山西店(岡山県)開店



MrMax岡山西店(2009年)

2016~2019

回復期

2016年からスタートした5か年計画の中期経営計画では、不採算店舗の閉鎖やコスト構造の改革に着手しました。新たな業態の成長も相まって、業績は回復していきました。2017年9月には、成長を加速させるために持株会社体制に移行しました。

- 2017 小売事業を子会社化し、
持株会社体制へ移行
- 2017 MrMax公式アプリをリリース



MrMax公式アプリリリース(2017年)

2020~

飛翔期

市場の変化に対応するため、店舗改装やDX化を進め、お客様の利便性向上と当社の生産性向上で、さらなる飛躍を目指しています。2022年にはサステナビリティ基本方針を策定しました。2023年にはシームレスな買物体験を実現するため、オムニチャネルの取り組みを開始しました。

- 2022 物流部門を子会社化
株式会社ロジディア設立
- 2023 オンラインストア開設
- 2025 創業100周年



オンラインストア開設(2023年)

外部環境

外部環境への認識

マクロ環境の変化



資源価格やエネルギー価格の高騰、円安の影響を受けた調達・物流コストの上昇に加え、人件費の上昇が収益構造に影響を与えています。また、地政学リスクの高まりや気候変動の進行は、供給網の不安定化を招いており、事業環境の不確実性が一層高まっています。

消費者・人口動態の変化



少子高齢化の進展により、市場規模や購買構成が変化する中、物価上昇を背景に生活防衛意識が高まり、価格重視の消費行動が顕著になっています。加えて、価値観の多様化により、利便性・品質・価格の最適なバランスを求めるニーズへの対応が求められています。

業界競争とデジタル化の加速



小売業界では業態間の垣根が低下し、価格競争と利便性競争が激化しています。ECやアプリを活用した購買体験の高度化が進む中、DXによる業務効率化と顧客接点の強化が不可欠となっており、リアル店舗とデジタルの融合が競争優位の鍵となっています。

リスク

- コスト上昇による収益圧迫
- 消費マインドの冷え込み
- 業態を超えた競争の激化
- 人員不足による生産性の低下
- サプライチェーンの不安定化

機会

- 低価格志向の高まりによる需要拡大
- デジタル活用による顧客接点の拡大
- DX化による生産性向上
- 多様化するニーズへの対応による顧客層拡大
- 社会課題対応を通じた企業価値向上

外部環境への対策

EDLP/EDLCの徹底による収益基盤強化



物価高騰やコスト上昇の中でも「価値ある安さ」を実現するため、商品調達と単品集中販売を強化するとともに、本部・店舗の効率化によりローコスト運営を徹底し、収益基盤の強化を図ります。

DX・オムニチャネル推進



オンラインストアやアプリを活用し、リアル店舗とデジタルを融合した購買体験を提供します。あわせてDXにより業務効率化を進め、生産性向上と顧客接点の拡大を実現していきます。



General Discount Store Operation

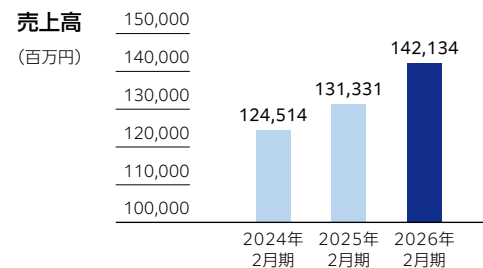
総合ディスカウントストア運営事業

事業概要

主力事業である総合ディスカウントストアでは、お客様の普段の暮らしに欠かせない商品を、毎日安く提供し、お客様に快適に買物していただける店づくりに取り組んでいます。その実現によって生まれる「暮らしのゆとり」をお届けすることで、地域の皆様の暮らしに欠かせない企業を目指します。

業績推移

中期経営計画で推し進める新店舗の開設・既存店改装が、売上高の堅調な推移に寄与しています。また、直近では政府備蓄米の積極的な集荷・販売や、創業100周年記念セールなども売り上げの増加に寄与し、2期連続で過去最高を更新しました。



強み

■ PB商品

企画・製造段階から当社の意思を反映できるPB商品の開発によって、品質と価格のバランスが取れた「価値ある安さ」を実現しています。取扱商品のほとんどのカテゴリで商品開発を行っており、売上高構成比の2割を占めるまでに成長しています。

■ EDLP/EDLC

毎日変わらない安さの提供に向け、コスト低減の取り組みを進めています。全店のレジの8割をセルフレジへと変更することで、今期の店舗全体の労働時間を前期より6%削減しました。また、本部でも生成AIや分析ツールを導入するなど、業務効率の向上に取り組んでいます。

■ オムニチャネル戦略

総合ディスカウントストアとしての商品の安さ・豊富さに加え、お客様がご自身のライフスタイルに合わせてショッピングスタイルを選べるよう、オンラインストア、アプリ、リアル店舗といった買物の入口(チャネル)の拡大に取り組んでいます。

責任者からのメッセージ

『変化対応業』として、「安さ」と「楽しさ」をより多くのお客様にお届けします

当社は「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念のもと、価格の「安さ」と買物の「楽しさ」で、お客様の日々の生活を「あと押し」することに注力しています。物価高など環境が変化する今こそ、お客様第一の原点に立ち返る時です。PB商品の拡充や店舗リニューアルの推進、ECとの連携強化により、社会のインフラとしてお客様の期待を超えるディスカウントストアの未来を切り拓いてまいります。



佐藤 昭彦

株式会社ミスターマックス
代表取締役社長

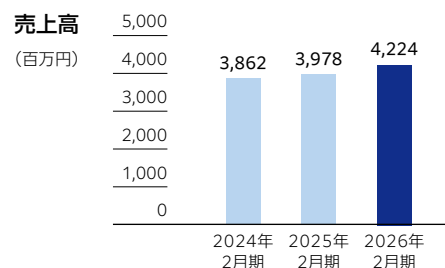
Shopping Center Development ショッピングセンター開発事業

事業概要

MrMax店舗の開発およびショッピングセンターの開発・運営を担うディベロッパー事業です。MrMaxの出店形態を多様化し、出店を加速させることで、成長戦略の一翼を担っています。また、MrMaxを核店舗とした生活密着型のショッピングセンターの開発も手掛けています。各種専門店や飲食店を集積することで、より充実した買物環境を提供しています。

業績推移

テナント空床率の改善や集客力の高い新規テナントの誘致を積極的に推進しました。その結果、テナント空床率は6%から2%へと改善するとともに、SCイベントの活性化により来館者数とテナント売上が伸び、売上高は堅調に推移しています。



強み

■ 多様な出店形態

MrMaxの基本の店舗フォーマットに加え、新たな出店形態に挑戦しながら、出店を加速させています。基本のフォーマットにとらわれず、商圈や地域特性に合わせた柔軟な出店形態により多店化を推進しており、近年は他社運営の商業施設の中へのテナントとしての出店にも挑戦しています。

基本の店舗フォーマット

ディスカウントストア (DS)		Select	スーパーセンター (SuC)
2,000坪クラス	1,200坪クラス	700坪クラス	2,000坪以上

■ 生活密着型ショッピングセンター

総合ディスカウントストアMrMaxを核店舗とし、各種専門店や飲食店を集積した生活密着型のショッピングセンターを展開しています。前面駐車場を配置し目的の店舗のすぐそばに駐車できるワンフロア設計のオープンモール型と2階建てまでの低層構造を基本としています。また、目的の店舗を探しやすいレイアウトで、快適に買物できるショッピング空間を追求しています。

責任者からのメッセージ

MrMaxの店舗出店の加速により、規模の拡大を目指します

中期経営計画の成長戦略として、2029年2月期までに25店舗の出店を目指し、北部九州、首都圏を中心に主力事業であるMrMaxの出店を加速させます。従来にとらわれない多様な出店形態に挑戦し、計画を達成することで、当社グループの規模拡大に貢献します。あわせて、ショッピングセンターでは集客力のある専門店や飲食店の誘致を進め、施設全体の活性化を図ります。



榎田 茂幸 | 執行役員
開発部門管掌



Logistics

物流事業

事業概要

株式会社ロジディアは、2022年に株式会社ミスターマックスの物流機能を独立させた物流会社です。物流センターの運営実績とノウハウを活用し、株式会社ミスターマックスのローコストオペレーションの役割を担うだけでなく、サプライチェーンまで最適化する物流コーディネーターの役割を担うことで新たな営業収益を獲得しています。

事業の柱

MrMaxサポート事業

MrMaxの商品戦略に合わせた、ローコストな物流サービスを提供

ベンダーサポート事業

ベンダーの物流効率が向上するための提案を実施



強み

■ 3PL／物流アウトソーシング

荷物の入出庫管理から、保管、梱包、送り状作成や配送の手配、システム管理まで、あらゆる物流作業を一括して請け負っています。従来の物流代行ではなく、お客様の立場に立った「考える物流運営」を展開しています。

■ 柔軟な輸送サービス

陸送のトラック便のほか、サステナブルな環境活動に寄与する鉄道や船舶による配送網を組み合わせ、最適な輸送を構築しています。1ケースからトラック便まで、輸送量に応じてフレキシブルに対応しています。

■ 共同物流サービス

トラック不足とECの浸透を背景に物流コストが上昇し続ける中で、確立した物流スキームを提供することにより物流コストの抑制とサービスレベルの維持を実現しています。また、戦略立案やSCM構築など4PLとしてプロデュースの役割も担っています。

責任者からのメッセージ

サプライチェーンの効率化でローコストオペレーションを支える

昨今のドライバー不足や燃料費の高騰などを背景に、物流業界は効率化と持続可能性の両立が求められています。ロジディアでは、MrMaxの物流・店舗作業を効率化させ、ローコストオペレーションを支える役割に加えて、お取引先様の物流コストを抑制する役割も担うことで、仕入れ原価の抑制やバイイング活動のサポートに寄与しています。2026年4月には、新たに九州冷凍センターも開設し、店舗での検品作業の削減、また冷凍食品のバイイング活動に貢献できると確信しています。今後も当社グループの新たな収益源として、利益の拡大に積極的に取り組んでいきます。



守矢 尚之

株式会社ロジディア
代表取締役社長

総合ディスカウントストアを核に事業を拡大

財務ハイライト(2026年2月期実績)



非財務ハイライト(2026年2月28日現在)



エリア別・業態別店舗(2026年8月31日現在)

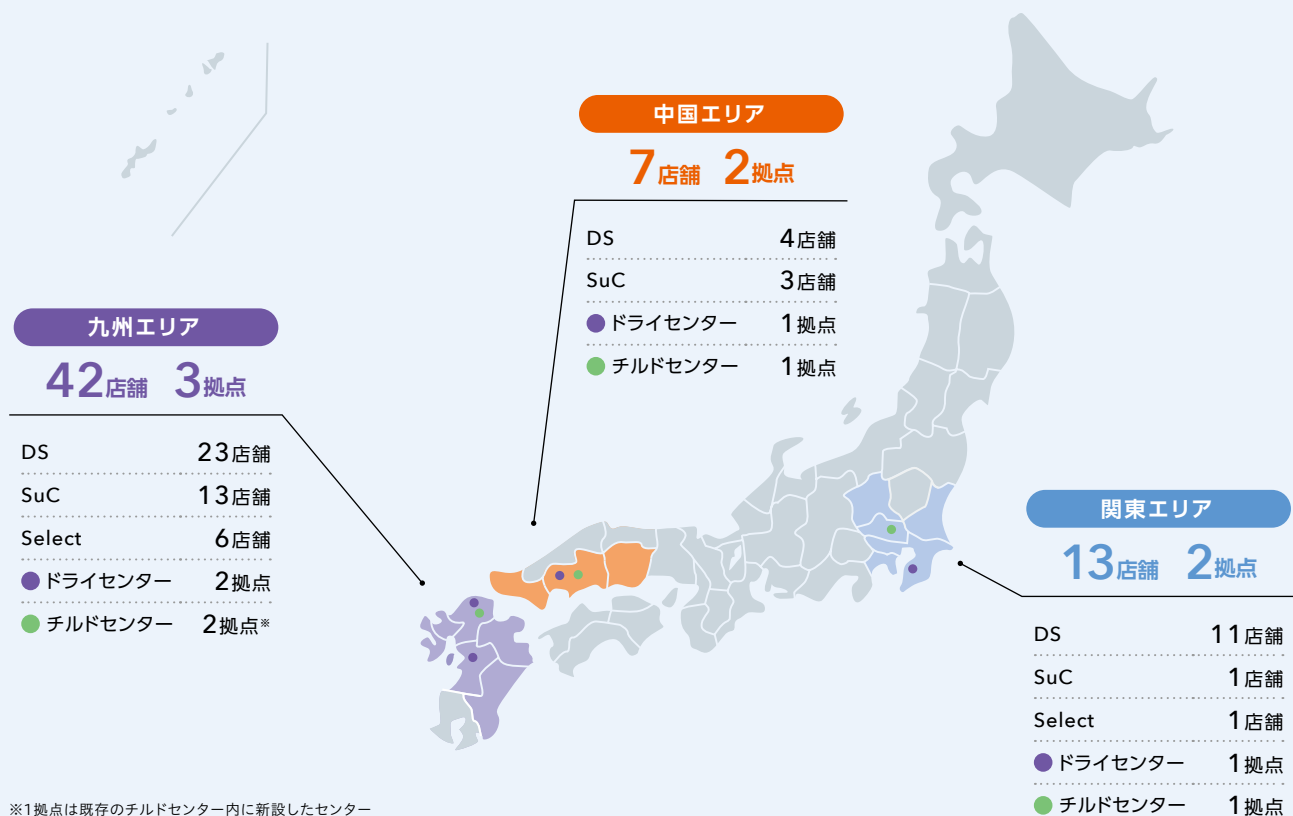
総店舗数

62 店舗

物流センター

8 拠点*

海外センター

1 拠点
(上海)

事業別収益の内訳(2026年2月期実績)

	金額 (百万円)	構成比 (%)	事業内容
総合ディスカウントストア 運営事業収益	142,134	96.2	普通の生活に欠かせない商品を「価値ある安さ」で提供する総合ディスカウントストア業態。九州、中国、関東に62店舗(2026年8月31日現在)を展開。
ショッピングセンター 開発事業収益	4,224	2.9	MrMaxを核店舗として専門店や飲食店を集積した生活密着型のショッピングセンターを展開。
太陽光発電事業等収益	1,325	0.9	店舗およびショッピングセンターの屋上や駐車場などの既存資産を有効活用し、再生可能エネルギーを発電。
営業収益	147,684	100.0	

「暮らしのエンパワメント・カンパニー」を目指して

ミスターマックスは、主力の総合ディスカウントストア運営事業をはじめ、各種事業活動を通じて、様々な外部環境の変化に対応しながら、持続的成長を続け、皆様の生活をより豊かで便利にする「暮らしのエンパワメント・カンパニー」を目指す企業グループです。

経営理念

INPUT

外部環境

少子高齢化

消費者の
価値観の多様化

物価上昇による
購買意識の変化

気候変動

デジタル化の
加速

人件費の高騰

調達・物流コスト
の高騰

地政学リスクの
高まり

資本

財務資本

● 資本金	102億円
● 有利子負債	221億円
● 手元資金	21億円

製造資本

● 店舗数と面積	59店舗 328,090m ²
● 店舗立地に最適化した物流拠点数	7拠点

知的資本

- 商品選定や売場づくりのノウハウ
- ローコスト運営を実現するノウハウ
- PB商品ノウハウ・商標

人的資本

- 性別・国籍を問わない多様な人材 2,496人
- 様々な能力を発揮できる人材集団とその育成環境
- 働きやすい環境

社会・関係資本

- 災害時協定を締結した自治体数 21県市町村
- 取引先数 約2,000社
- お客様・生産者・メーカーとの信頼関係
- 地域との繋がり
- 店舗やPB商品のブランド価値
- アプリ会員数 累計224万人

自然資本

- 電力使用量 77,620MWh
- 水産・畜産・農産物
- 物流のためのエネルギー

BUSINESS MODEL

事業活動

Smart Shopping の実現

DX

EDLP

いつでも、
だれにとっても
気軽に買える
価格で提供

SC運営

店舗運営

柱となる3つの戦略

店舗出店

オムニチャネル

M&Aおよび
新規事業戦略

中期
経営計画

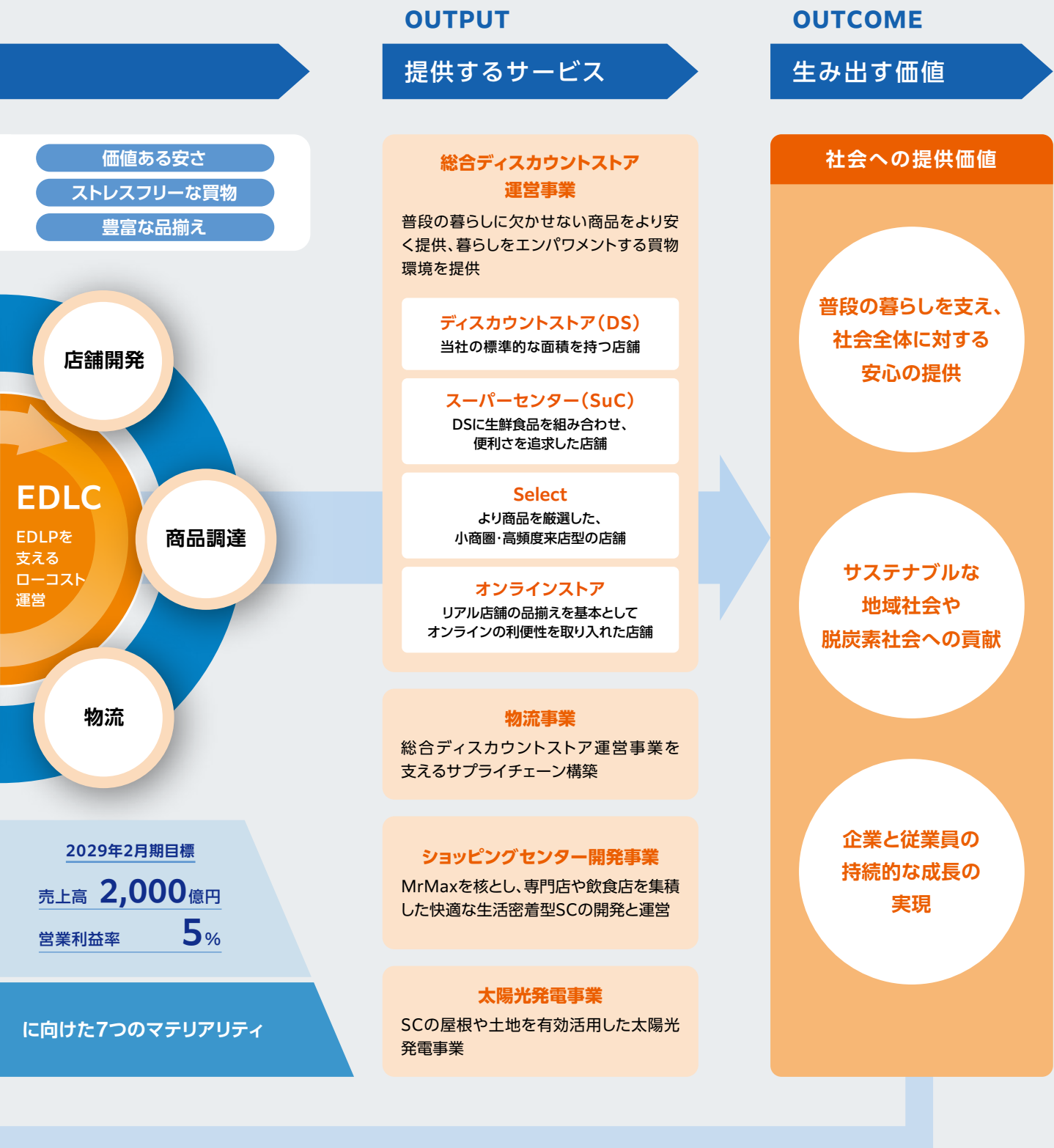
マテリア
リティ

環境・社会・ガバナンス

(2026年2月期実績)

普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく

📖 P.01~02



総合ディスカウントストアの追求と規模拡大

中期経営計画(2025年2月期～2029年2月期)の概要

当社は売上高2,000億円、営業利益率5%を目標とした2025年2月期を初年度とする5か年の中期経営計画を策定し、現在3年目が進行中です。既存店の強化や新規出店、売れて儲かるPB商品の拡大、DXを推進するなど、コストプッシュ型インフレが進む中であっても、成長性と収益性を高めることで企業価値の向上を図っています。M&A戦略については当社出店エリアでシナジーを発揮されるパートナーを基準に検討を進めています。

基本方針

“総合ディスカウントストアのあるべき姿”を追求し、規模拡大を目指す。

2029年2月期目標



売上高
2,000億円



営業利益率
5%

2026年2月期の進捗と評価

中期経営計画2年目である2026年2月期の業績は、売上高・営業利益ともに当初計画を上回りました。新規出店と既存店の改装効果が寄与し、売上高は1,421億円となり2期連続で過去最高を更新するなど、着実な成長を遂げています。

一方、営業利益率5%の達成に向けては課題が残りました。2026年2月期の実績は3.1%にとどまっており、本部および店舗の生産性向上に加え、利益率の高いPB商品の拡充を通じて収益性の改善を図ることが、目標達成に不可欠であると認識しています。

KPI	中期経営計画 2029年2月期目標値	2026年2月期 業績予想計画値	2026年2月期 実績値	主な取り組み方針	進捗	
					評価	取り組み状況
売上高	2,000 億円	1,415億円	1,421億円	・既存品種の見直し ・新品种の追加不足	○	・強化カテゴリーの取り組み ・既存店改装7店舗実施
営業利益率	5%	3.1%	3.1%	・定番棚割りの見直し ・PB商品による粗利益率の改善 ・DXによる生産性の向上	△	・粗利益率改善の取り組み ・業務改善
PB商品 売上高構成比	30%	—	22.2%	・PB新規品種が不足 ・NBとの比較購買の売場改善	△	・新規およびリニューアル 開発商品で売上増
オムニチャネル 売上高構成比	10%	—	—	・リアル店舗+αの品揃え ・実商圏を超えた集客	△	・即配エリア拡大 ・UI/UX改善
新規出店	25 店舗	2店舗	2店舗	・北部九州エリア、首都圏を 中心にドミナント化	×	・2025年2月期1店舗 ・2026年2月期2店舗 ・2027年2月期5店舗+α の出店計画
M&A 新規事業拡大	—	—	—	・M&Aによる規模拡大 ・他社物流業務の請負 ・海外マーケットへ進出	×	・複数案件検討中

重点項目について

商品重点戦略

2026年2月期の既存店客数前期比102.8%と、年間通じて好調に推移しました。政府備蓄米の販売や100周年記念セールをきっかけに来店したお客様に継続的にご利用いただいたと評価しています。お客様の嗜好の変化に合わせた品種の継続的な見直しに注力しています。

商品提案に対する課題・対策

	目標	課題		対策
既存店 売上高	1,600億円	客数	・お客様の購買行動の変化による客数減少	・EDLPの推進 ・目的買いになる、核売場の確立と育成 ・リアル店舗の特徴を活かした、オムニチャネルの推進
		客単価	・既存品種の見直しが進んでいない ・お客様の暮らしの変化に合わせた新しい品種の追加不足	・お客様の満足に繋がる品種構成へ改善 ・豊富な品種の中から必要な商品をストレスなく選べる売場づくり
PB商品 売上高 構成比	30%	・PB商品新規品種が不足 ・NB商品との比較購買がしにくい売場		・新規開発強化 ・定番売場の中で、商品を目立たせNB商品と比較購買しやすい売場づくり

成果・課題・対応策

既存店売上高

7店舗の改装や営業時間の変更などを行った結果、既存店売上高前期比は106.4%となり、12か月連続で前期を上回りました。2025年11月に行った大野城店の改装では、DS業態からSuC業態に転換を行い、購買頻度の高い生鮮食品の取り扱いを開始するなど集客に繋がる商品政策を図っています。



生鮮売り場

PB商品売上高構成比

2026年2月期におけるPB商品の売上高構成比は前期から1.3ポイント上昇し22.2%となりました。2029年2月期目標30%に向けては、品種の拡大を進め、PB商品のロゴデザインの見直しを行うなどお客様に選んでいただける商品の開発を進めています。



PB商品

成長戦略

主力事業である総合ディスカウントストア運営については、店舗出店とオムニチャネルの強化で規模の拡大を目指します。当社営業収益の9割以上を同事業が占めており、出店を加速させることで収益力を大きく伸ばしていきます。競争力を高めるため、M&Aや新規事業にも積極的に取り組みます。国内市場においては、物流子会社による物流業務の請負を拡大させます。さらには、ビジネスの機会を国内に限定せず、市場拡大が続くASEAN地域での事業展開を目指します。

店舗出店	北部九州エリア、首都圏中心部にドミナント化を推進	新規出店 25店舗
オムニチャネル アプリをハブにしてオムニチャネルを浸透させる	- リアル店舗+αの品揃え提供 - 実商圈を超えた集客	2029年2月期目標 売上高構成比 10%
M&Aおよび新規事業戦略	- M&Aによる規模拡大 - 他社物流業務の請負 - 海外マーケットへ進出	

成果・課題・対応策

店舗出店

当中期経営計画において掲げた出店目標25店舗に対し、2026年2月期までの累計出店数は3店舗にとどまっております。スピード感のある出店が重要な課題となっています。GMSの空き区画や居ぬき物件を活用し、工期・コストを抑えた効率的な投資を推進しています。今後も、目標達成に向けて出店スピードのさらなる向上を図ってまいります。

VISION

出店体制を整え、計画を着実に実行します



榎田 茂幸
執行役員 開発部門管掌



2027年2月期は5店舗+αを計画しています。出店にあたり、人件費や建築資材の急激な価格上昇は大きな課題と認識しています。一方で、仕様の標準化や施工手法の見直し、立地選定の高度化により投資効率を改善しつつ、計画した出店を着実に実行してまいります。

2026年2月期は開発担当者を2名増員して出店スピードを上げる体制を整えました。増員により他部署との定例会議を通じ、具体性のある集客力のある店舗づくりに取り組んでいます。

オムニチャネル

リアル店舗、オンラインストア、アプリの融合により、買物の利便性を高め、商圈内におけるシェアの獲得を目指しています。2026年2月期においてはオンラインストアの累計会員数は60万人を突破、前期から倍増しました。売上高構成比10%に向け、会員獲得と使い勝手の向上を進めています。

VISION

利便性の高い購買環境を推進していきます



今村 健児
執行役員 DX戦略部門管掌



オンラインストアでは、即配サービス対応店舗を現在の10店舗から順次拡大し、お客様の利便性向上を図っています。また、これまで店舗周辺に限られていた設置工事を伴う大型家電の販売についても対象エリアを広げ、より使いやすい購買環境を整備していきます。さらに、AIを活用したターゲット顧客へのデジタルマーケティングを強化し、リアルとオンラインを融合した付加価値の高いサービス提供を推進します。

M&Aおよび新規事業戦略・M&Aによる規模拡大

当社は、成長戦略の一環としてM&Aを積極的に推進しています。2026年2月期にはターゲットの明確化と対象企業のリスト化を行い、早期の実現を目指しています。

VISION

組織体制を見直し、M&A実現を目指します



より多くの案件を発掘し、検討まで一気通貫できる運用を定着させるべく、組織体制を大幅に見直しました。M&A専任体制へと移行し、より機動的かつスピーディーに案件獲得へ動ける組織といたしました。金融機関との強固なネットワークを駆使し、当社戦略に合致する優良案件を能動的に発掘するなど、社外の知見も最大限に活用しながら早期のM&A実現を目指しています。2027年2月期中のM&A実現に向け、現在、力強く取り組んでおります。

上田 展貴

執行役員 経営企画・財務部門管掌兼財務部長



サステナビリティ

当社は2025年2月に策定した7つのマテリアリティに取り組み、事業の成長と持続的な社会の実現を両立していきます。中期経営計画では、この方針に則った取り組みを推進し、リサイクル活動による資源の保護や持続的な成長を支える人材の育成、強固なガバナンス体制を築くリスク管理体制の構築などに取り組み、中長期的な企業価値の向上を目指します。



DX戦略

当社は、中長期的な成長戦略の柱として、DXを推進しています。業務プロセスのデジタル化を通じて、データに基づいた迅速な意思決定と効率的な事業運営を実現し、競争優位性を築いていきます。

2026年2月期は、DX戦略部の人員を増やし、BIツールおよび生成AIの効果的な活用を推進してきました。売上データ分析のようにベテラン社員のスキルに依存していた業務や、議事録作成などの事務作業のDX化を進め、本部員の業務に変革をもたらしています。



収益性と資本効率を高める

財務戦略の基本方針

当社の財務戦略は、資本収益性と財務健全性を柱としています。資本収益性においては加重平均資本コスト(WACC)を意識し、リターンをコスト以上にすることを前提に、自己資本当期純利益率(ROE)8%以上の達成を目指しています。財務健全性においては成長投資に耐える財務体質の実現を目指しています。成長投資、株主還元および財務体質の健全化のバランスを確保しながら、最適な資本構成を維持することを基本とし、事業からのキャッシュ・フローによる資金創出にて対応する方針としています。

中期経営計画を支える財務戦略

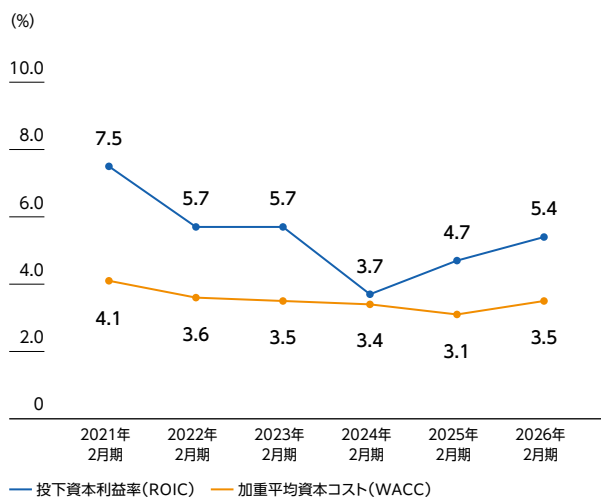
財務目標

中期経営計画では、2029年2月期に売上高2,000億円、営業利益率5%、営業利益100億円を目標として掲げています。

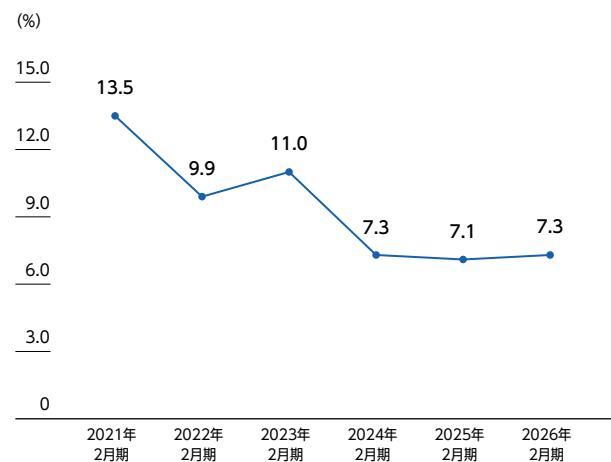
2026年2月期の投下資本利益率(ROIC)は5.4%、ROEは7.3%となりました。2025年2月期のROE(7.1%)比では微増に留まりましたが、これは2026年2月期に計上した一過性の特別損失等による影響であり、本業における事業収益性は着実に向上しております。

投資最盛期となる2027年2月期は資金調達に伴う資本構成の変化等から一時的な指標の変動を見込むものの、各種施策の着実な推進と資本効率を強く意識した経営により、中長期的なROIC・ROEの持続的向上を目指します。

投下資本利益率(ROIC)と加重平均資本コスト(WACC)の推移



自己資本当期純利益率(ROE)の推移



取り組み方針

中期経営計画において、新規出店の本格化に伴う投資の最盛期を迎えます。2027年2月期以降は新規出店が集中する重要な局面となるため、成長投資への資金配分をさらに強化します。資金需要に対応するキャッシュ・フローにおいて、出店投資への確実な資金充当を最優先としつつ、安定的な株主還元と、機動的な資金調達による財務健全性の維持を両立させます。

投資実行にあたっては、出店精度の向上と資本効率(ROIC)への意識を徹底し、中長期的な企業価値向上へと繋げていきます。

投資方針

原則として事業から創出するキャッシュ・フローにて対応する方針です。一方、新規出店が本格化する2027年2月期以降は資金需要が見込まれます。そのため、確実な事業成長を支えるべく、多様な資金調達手法を視野に入れ、資金需要の進捗に応じて機動的かつ柔軟に対応し、積極的な投資を牽引していきます。

調達方針

当社は、資金調達における経営指標の一つとしてD/Eレシオを重視しています。2020年2月期にはD/Eレシオが1.34倍にまで達しましたが、収益力および財務体質の改善に取り組んだ結果、2026年2月期には0.58倍まで低下しました。総合DS運営事業の収益性向上や、設備投資を営業キャッシュ・フローの範囲内に抑えたことが奏功しました。金利上昇局面を迎えるなか、今後は多様な調達手法を取り入れた戦略的な資金マネジメントを推進します。これまでに構築した財務基盤を背景に、健全なD/Eレシオ水準を維持しつつ、最適な資本構成のもとで借入も戦略的に活用することで、資本コストを低位に抑制し、企業価値のさらなる向上を目指します。

PBR水準

2026年2月期における当社のPBRは0.7倍と、東京証券取引所の求める水準を下回っており、当社は「PBR1倍割れ」が課題だと認識しています。

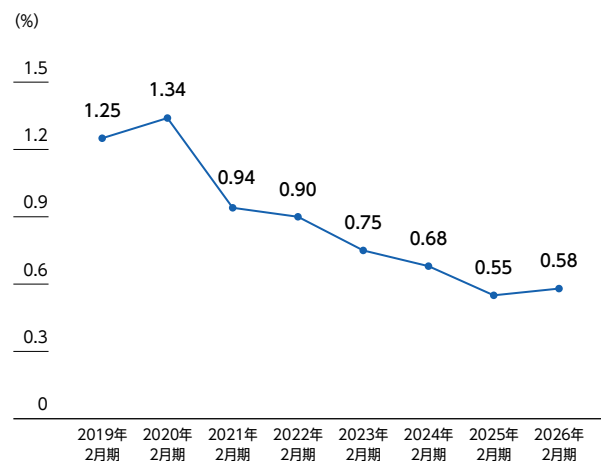
PBR向上にはROEとPERの改善が必要です。ROEの構成要素である「利益率」「総資産回転率」「財務レバレッジ」のうち、当社の大きな課題は利益率です。中期経営計画を達成し、利益率を向上させることがROE向上の重要な一つの要素です。

PBRの観点からは、中期経営計画を達成することで、投資家から事業の成長性と収益性に対する期待を得ることが不可欠です。資本市場との対話を増やし、信頼を頂けるように努めます。

株主還元方針

経営成績および財政状況、今後の見通しを総合的に勘案しながら、配当性向30%を目途に配当を行う方針です。親会社株主に帰属する当期純利益から一過性の損益を控除した利益額を基準として安定的な配当を行います。

D/Eレシオの推移



株価関連指標(2026年2月期)

	PER	PBR	配当利回り
MrMax	9.8倍	0.7倍	3.39%
プライム上場企業	18.6倍	1.5倍	2.13%
プライム市場小売業	21.9倍	1.9倍	—

(出所)日本取引所グループ 規模別・業種別PER・PBR(連結・単体)一覧など
 ※プライム上場企業の株価関連指標は、2026年3月時点。PER、PBRは単純平均
 ※プライム上場企業の利回りは、有配当企業の利回り平均
 ※MrMax株式関連指標は、2026年2月28日時点

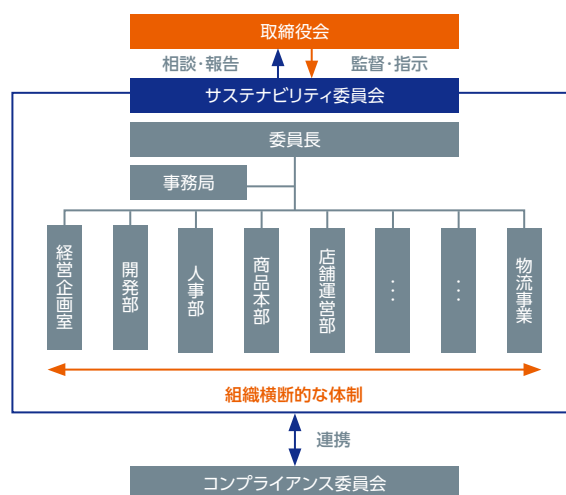
ミスターマックスのサステナビリティ

サステナビリティ基本方針

当社は、お客様の「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念のもと、地域社会のインフラとして、ステークホルダーの皆様とともにサステナブルな社会の実現に向けて行動します。そのために、公正な経営や事業運営を活動的にいき、企業価値の向上を目指します。

サステナビリティ推進体制

当社は、組織横断的にサステナビリティ活動を推進する組織として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会は取締役を委員長とし、執行役員および子会社社長で構成され、取締役会の監督のもと、各施策の推進や進捗管理を行っています。マテリアリティごとに担当役員を任命し、具体的な取り組みの企画・推進を図っています。



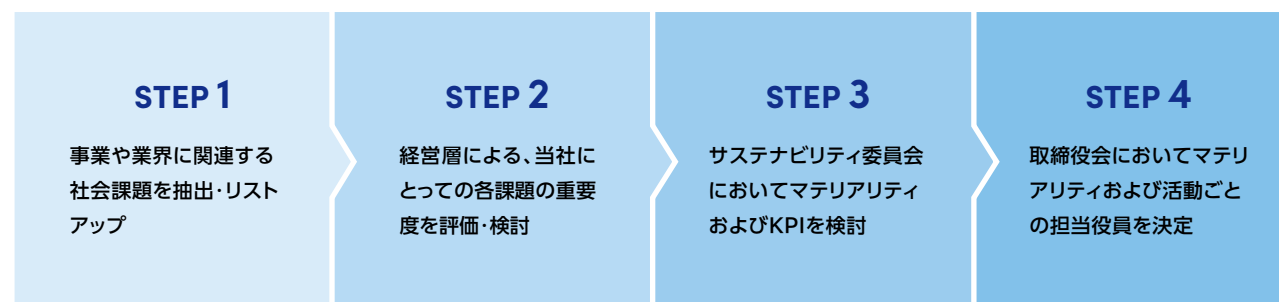
2026年2月期の主な活動実績

主な活動	開催回数	主な内容
サステナビリティ委員会	4回	・取り組みの進捗状況の報告および社外取締役を交えた議論の実施 ・2026年2月期に目標達成した項目に係る目標の見直しの検討

マテリアリティ特定プロセス

7つの重要課題(マテリアリティ)を特定し企業価値向上を目指しています。事業活動とステークホルダー双方の視点からマテリアリティを抽出し、社会・環境への影響度と経営への影響度で評価・優先順位付けを行っています。マテリアリティに関連する取り組みごとに定量目標を設定し、特定後は経営戦略と連動させ、サステナビリティ委員会において定期的に見直し・改善を図っています。

マテリアリティの特定プロセス



2026年2月期のマテリアリティに関する取り組み

環境・社会・ガバナンスの観点から各種取り組みを進めてまいりました。2026年2月期は大型SCへの自家消費型太陽光発電設備の設置やPB商品の品質管理レベルの向上など、環境、社会への貢献度が高い実効性のある施策を推進しました。社内においては、働きやすい環境の整備などマテリアリティに則した取り組みを進めました。これらの活動が当社の持続的な成長に寄与しています。

マテリアリティ		主な取り組み内容	2030年定量目標		2026年2月期	
			アクションプラン	KPI	目標	実績
環境	持続可能な社会に向けた資源の保護	フードドライブ&ペットフードドライブ活動	全店における毎月の活動実施率	100%	100%	100%
		資源回収ステーション	実施可能店舗における店頭での資源回収実施率	100%	80.6%	77.8%
		衣類・雑貨の回収(PASSTOボックス設置)	全店における衣類、雑貨(ベルト、バッグ等)のリユース実施率	100%	100%	100%
社会	地域社会のインフラとしての価値提供	お客様に寄り添った買物環境の整備	全店における授乳スペース・おむつ替えスペース設置率	100%	86.0%	81.3%
		地球環境に寄り添った活動への取り組み	設置可能店舗における自家消費型の太陽光発電設備設置率	100%	26.7%	26.7%
			設置可能店舗における冷凍・冷蔵設備の室外機へ省エネ装置の設置率	100%	14.3%	0.0%
	多様な人材の採用と育成	入社後3年目までの退職率低下に向けた調査と施策の実施、検証	退職率低減に向けた調査／分析、従業員向けNPSの定期実施回数	—	半期1回	—
	働きやすい企業風土の醸成	誰もが意見を言いやすい環境づくり	管理職者へのマネジメント教育(課長職以上)の実施回数	四半期1回	隔月1回	隔月1回
		企業の目指す方向性を理解／共感／実行する高い従業員のエンゲージメント向上	経営理念に基づく模範従業員表彰の実施回数	半期1回	半期1回	半期1回
		働きやすい環境づくり	既存店舗休憩室の改善検討率	100%	20.0%	8.8%
			社内コミュニケーション促進交流施策の従業員参加率	50.0%	70.0%	38.5%
	製品安全性の確保	商品テストおよび品質確認の強化	PB商品発売前に外部機関または社内による品質・安全性試験の実施率	100%	70.0%	80.0%
		製品事故対応の迅速化と情報開示の徹底	事故発生時のリコール判断までの所要時間	判断までの時間72時間以内	初動対応24時間以内	—
		製品安全性に対する社員教育の強化	社員向けの製品安全研修受講率	100%	70.0%	92%
	サプライチェーンマネジメントの強化	サプライチェーン全体の効率化を推進	VMI比率(センター内センター※1含む)	35.0%	28.0%	30.3%
			他社(MrMax以外)貨物の集荷・共配企業数	25社	15社	15社
			センター前センター※2の実施企業数	15社	3社	0社
事業プロセスにおける脱炭素の推進		売上高に占めるCO2排出量の削減率(ドライセンター配送:2013年対比削減率)	23.0%	20.0%	32.2%	
ガバナンス	リスクマネジメントの強化	リスクマネジメント体制の定着	重要リスクの軽減への取り組み実施期間	10ヶ月	8ヶ月	8ヶ月
		戦略リスクへの取り組みによるリスクマネジメント体制の強化	中期経営計画に連動した人員採用数(「人員採用100人計画」の達成)	—	100人	100人
		事業継続計画(BCP)の推進	災害対策意識の醸成(BCP浸透率)	90%	60%	未実施

※1 センター内センター:自社物流センター内でベンダーの物流運営を行うことで効率的な納品準備・集約・出荷を行う。ベンダーは小売企業の物流センターへの配送コストが「0」になる。欠品対策、BCP対策としても有効。

※2 センター前センター:自社物流センターの“手前”に位置する物流拠点。複数のメーカーやベンダーが共同で利用することで、効率的な納品準備・集約・出荷を行う。

環境への取り組み

関連するSDGs



基本的な考え方

より良い地球環境を次世代に引き継ぐために、廃棄量の削減、天然資源やエネルギー使用量の削減、リサイクルの促進などを積極的に進めています。お客様との距離が近い小売業としての強みを活かし、持続可能な社会の実現に貢献し続けます。

CO₂排出量の削減



CO₂排出量の
削減目標

2030年目標

50%

2026年2月期実績

41%

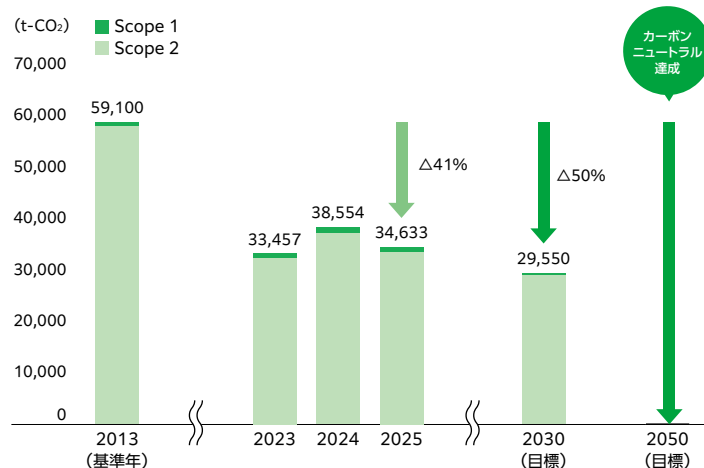
排出量の削減目標に向けて

当社グループは、2030年までにScope 1、2におけるCO₂排出量を2013年比50%削減し、2050年にはカーボンニュートラルの実現を目標にしています。

当社グループが排出するCO₂の約9割が電力使用に起因しているため、再生可能エネルギーの導入を進めています。

また、お客様との距離が近い小売業としての強みを活かし、家庭で発生するCO₂の排出削減に向けて、再生可能な資源の回収を継続しています。

CO₂排出量の推移



自家消費型太陽光発電の導入

2024年からは自家消費型太陽光発電設備の導入を進めており、現在2店舗の屋上に設置をしています。これにより年間約1,852,582kWhの電力量を削減、約852t-CO₂の二酸化炭素排出量の削減に繋がっています。

今後も目標達成に向け、設置可能店舗への取り組みを推進していきます。



自家消費型太陽光発電

物流改革によるCO₂排出量の削減

2023年9月に、当社グループは「ホワイト物流」推進運動に賛同し自主行動宣言を提出しました。ホワイト物流は「トラック輸送の生産性の向上・物流の効率化」「女性や60代の運転者等も働きやすい、より『ホワイト』な労働環境の実現」を目的に取り組む運動です。当社グループは、これまでトラック輸送から船舶・鉄道輸送への転換(モーダルシフト化)など、環境配慮と物流効率化の観点の両面で物流改革に取り組んできました。今後もメーカーやベンダー企業との協働や店舗の配送効率改善に積極的に取り組むことで、持続可能なサプライチェーンの構築を目指します。

不要品回収による資源循環



家庭で余っている食品およびペットフードを店舗で集め、地域のフードバンク団体や動物愛護センターへ寄付する取り組みを全店舗にて行っています。2026年2月期は約7,740kgを回収し、食品ロス削減を推進するとともに、食品は約8,800食分、ペットフードは約15,000食分の食支援に貢献しました。

また、衣類やファッション雑貨、ホビー用品などを回収し、国内外でリユース品として再流通・再資源化をする資源循環サービス「PASSTO（パスト）」を設置することで、多品種の資源循環ができる仕組みを整えています。2026年2月期の回収量は150,298kgとなり前期に比べて大きく増加しました。



PASSTO



フードドライブ

資源回収ステーションの設置



再生可能な資源である段ボール・古紙、牛乳パック、アルミ缶、ペットボトル、食品トレイを回収する資源回収ステーションを当社店舗に設置しています。

2026年8月末時点で28店舗に設置しており、2026年2月期のリサイクルした資源は約2,346t(前期比約1.5倍)となりました。



資源回収ステーション

担当役員からのメッセージ

カーボンニュートラル実現への挑戦と店舗起点で拓げる環境価値

当社は、2030年のCO₂排出量削減目標および2050年カーボンニュートラルの実現に向け、自家消費型太陽光発電の導入や物流の効率化などを着実に推進しています。

さらに、店舗を起点としたお客様との接点を活かし、資源循環や環境配慮の意識を社会全体へ広げていくことも、小売業である当社だからこそできる取り組みだと考えています。今後も地域とともに持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



上田 展貴

執行役員
経営企画・財務部門管掌
兼財務部長

地域社会への貢献活動

関連するSDGs



基本的な考え方

お客様にとって買物しやすい店舗であると同時に、非常時でも安心・安全を提供することで、地域における社会インフラとしての役割を果たしていきます。また、自社だけの取り組みに留まらず、お取引先様との協業により、サプライチェーン全体で一体となった環境負荷低減の取り組みを行っています。その一環として、商品の調達からお客様に商品が届くまでの効率的な物流網の構築を推進しています。

子育て世帯に配慮した買物環境の整備



授乳室の設置率

2030年目標

100%

2026年2月期実績

81.3%

当社は地域社会のインフラとして、子育て世帯に配慮した買物環境の整備を推進しています。具体的には、店舗の通路幅を広く設定し、ベビーカーでも来店しやすい環境を整備するほか、授乳・おむつ替えが可能な「mamaro」の設置を進めています。未設置店舗への導入を順次進め、全店舗での設置完了を目指します。



mamaro

安心・安全な暮らしの環境づくり



クーリングシェルター
実施店舗数

2027年2月期計画

44店舗

2026年2月期実績

20店舗

6月から9月の熱中症特別警戒アラート発令時に、九州内の一部指定店舗をクーリングシェルターとして一般開放し、地域社会の安心・安全な環境づくりに広く貢献しています。

実施店舗数は毎年増え続け、2026年2月期は20店舗で実施しました。次年度はさらに拡大し出店エリアの自治体と連携しながら安心・安全な店舗を増やしていきます。



クーリングシェルター



担当役員からのメッセージ

日常生活を支える存在として、地域に寄り添う店舗づくり

当社は、地域の皆様の日常生活を支える存在として、安心してご利用いただける環境づくりに取り組んでいます。店舗やショッピングセンターにおいては、授乳スペースや休憩場所の設置を行い、安心・安全な暮らしに繋がる取り組みを通じて、地域に寄り添った店舗づくりを進めてきました。また、自家消費型太陽光発電設備の設置や冷蔵設備の室外機の省エネ効率を上げることを目的に遮熱効果の取り組みを始めています。今後も効果的な取り組みで地域社会に貢献する取り組みを進めていきます。



楠田 茂幸 | 執行役員
開発部門管掌

人的資本への取り組み

関連するSDGs



基本的な考え方

当社は、従業員と会社の持続的成長と発展を可能にする組織づくりを目的に、従業員が環境の変化に的確に対応し、現状否定を続け、さらなる効率化と高収益化にチャレンジするスペシャリストの育成を重点課題に設定しています。人材育成に取り組むとともに、性別や国籍、学歴、採用区分に関係なく、能力や成果を重視した多様な人材登用を行っています。さらに、ワークライフバランスの充実、多様な働き方にも対応できる取り組みを並行して行うなど、多様な人材が活躍できる環境づくりを進めています。

働きやすい環境づくり



全店に占める
改善店舗割合

2030年目標

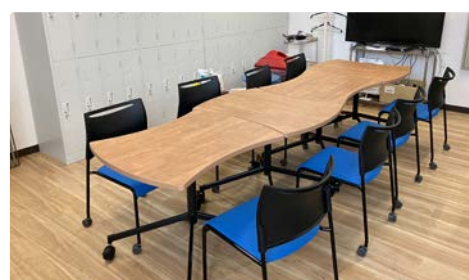
100%

2026年2月期実績

8.8%

既存店舗休憩室の改善

従業員の働きやすさ向上を目的に、休憩室の改修および設備の改善を推進しています。空間の快適性や衛生面への配慮を強化し、十分な休息を確保できる環境整備を進めることで、日々の業務における集中力や生産性の向上、ならびに従業員満足度の向上に繋がっています。



改修後休憩室



従業員参加率

2030年目標

50.0%

2026年2月期実績

38.5%

社内コミュニケーション促進交流施策の実施

社内コミュニケーションの活性化を目的として、従業員同士および会社との双方向の対話機会を拡充しています。2026年2月期はエリアごとの決起大会を実施し、交流を促進するとともに、組織内の一体感醸成に取り組まれました。2027年2月期は引き続き決起大会を実施することに加え、店舗や年代を横断した交流や社内SNSの活用検討を進め、風通しの良い組織風土の実現を目指しています。



決起大会



エンパワメント
表彰実施頻度

2030年目標

半期に一度

2026年2月期実績

半期に一度

経営理念に基づく模範従業員表彰の実施

経営理念の浸透と体现を目的に、横断的な従業員表彰である「エンパワメント表彰」の制度を設けました。社内行事内での表彰に加え、社内報等を通じて受賞内容を共有することで、優れた取り組みや価値観の可視化を図ります。さらに、日常的な感謝や称賛をメッセージカード化し本人へ届ける取り組みにより、承認文化の醸成と経営理念の自分ごと化を促進しています。



エンパワメント表彰式

多様な人材の活躍

多様な人材の採用

当社グループでは国籍を問わない採用を継続しており、2026年2月末時点で23名の外国籍社員が活躍しています。また、障がいをもつ方の雇用についても地域のハローワークと連携することで、法定雇用率を上回っています。

2026年2月末時点における障がい者雇用は、法定雇用率2.50%に対しミスターマックス・ホールディングスで2.92%、ミスターマックスで3.03%となっています。



女性の活躍推進

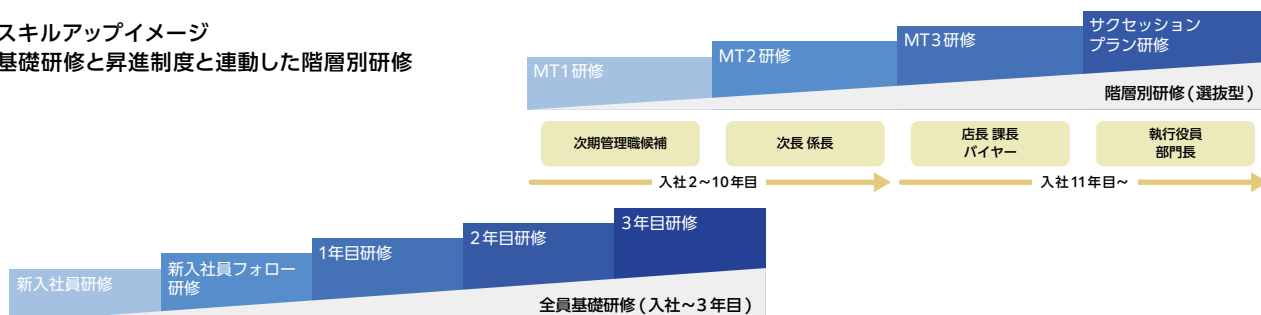
2030年までに女性管理職（課長級以上）比率を20%にすることを目標に掲げています。目標達成に向けて、子どもが小学校3年生になるまで利用できる法定基準を上回った短時間勤務制度や、始業・終業時刻を柔軟に変更できる制度など、ライフスタイルの変化に合わせて長期的なキャリア形成に繋がる環境づくりに取り組んでいます。

持続的な成長を支える人材の育成

当社グループでは、新入社員から3年目まで研修を実施し、継続的に学びと同期との繋がりを深めながら成長できる環境が整っています。その後も、段階的にマネジメントトレーニングをはじめとした各種研修制度を提供することによって、現場経験と体系的教育を両立しています。さらに、ポジション公募制度や公募型研修を拡充し、従業員が主体的にキャリア形成に挑戦できる機会を提供し、エンゲージメント向上と企業成長に繋げています。

スキルアップイメージ

基礎研修と昇進制度と連動した階層別研修



ジョブローテーションによる教育配転と経験の蓄積、キャリアビジョン形成

【スキルアップ支援】

- ・社外セミナー派遣（実務、理論、キャリアマネジメント研修など）
- ・資格取得支援（日商PC、ITパスポート、登録販売者、自転車安全整備士）

担当役員からのメッセージ

人的資本を基盤とした価値創造の推進

当社グループは、2年前に経営理念の中身を新たに見直し、「暮らしのエンパワメント・カンパニー」となることを目指して歩みを進めています。その中心にあるのが「あと押し」という考え方です。会社が従業員一人ひとりの挑戦や成長をあと押し、あと押しされた従業員が自分らしく輝き、日々の仕事を通じてお客様、地域社会、お取引先様、株主の皆様をはじめとするあらゆるステークホルダーの方々に新たな価値を創り出していく。そのような好循環を生み出すことこそ、当社における人的資本を基盤とした価値創造の姿です。今後も理念を軸に、人と組織の力を高めながら、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。



平野 泰啓

上席執行役員
人事・ブランド戦略部門管掌
兼ブランド・コミュニケーション部長

社外取締役座談会



取締役(監査等委員)
西村 豊



取締役(監査等委員)
家永 由佳里



取締役(監査等委員)
岡部 麻子

ROUNDTABLE DISCUSSION

社内外の環境変化への対応と コーポレート・ガバナンス強化の進展

ガバナンスの実効性確保や適切なリスクテイクに向け、社外取締役への期待が高まっています。

社外取締役3名に、ガバナンスの進展に関する評価や、経営の健全性・有効性について語っていただきました。

ミスターマックスを取り巻く外部環境の変化

西村: 事業環境の大きな構造変化の一つが少子高齢化で、都市部と人口減が顕著な地域とでは商売の方法が大きく変化しています。また高齢者を含めEC(電子商取引)の利用が急速に広がっていることも大きな環境変化であり、さらにインフレの進行が消費者動向に影響を及ぼしています。2025年の日本の百貨店・スーパー、コンビニエンスストア、専門量販店(家電大型専門店、ドラッグストア、ホームセンター)を合わせた販売額は約54兆円でした*。この市場規模を活かすには、外部環境の変化へ柔軟に対応していくことが重要なテーマです。主力である

総合ディスカウントストア運営事業においては、ECへの対応は着実に進めつつ、お客様にショッピングの「場」を提供する実店舗を幅広く展開していることには特別な価値があります。店舗に並べる商品やその価格、買い回りなど、行きたいと思える「場」を提供し続けることは、お客様とのエンゲージメントの強化に結びつきます。

※出典：経済産業省・商業動態統計(2025年次確報)より当該業態販売額を合算

岡部: 外部環境を整理すると、継続的な対応が求められる中長期的な変化では、少子高齢化の進展や一人世帯の増加、ECの拡大などが挙げられます。一方、足元の短期的な変化としては、ウクライナや中東問題などの地政学

“ リスクを適切に見極め

議論ができる環境になってきたのは、

大きな変化の一つです。 ”

—— 西村 豊



リスクとそれに伴う物価上昇、AIの進展と普及などが挙げられます。こうした環境下では、小売業にとって、サプライチェーンの確保と商品調達力がこれまで以上に重要になってきました。ただ、いずれの変化に対しても、EDLP戦略のもと、お客様に価値ある安さを提供し続けていることは、ミスターマックスの非常に大きな強みです。このような環境だからこそ、ミスターマックスの価値がより鮮明になり、成長のチャンスにさえなるのではないのでしょうか。

家永: 外部環境の変化についての認識は、私もお二人と同様です。外部環境の変化は、自分たちでは止めることはできません。「変化対応業」というミスターマックスの強みを活かし、どんなに状況が変わってもお客様が求める価値を的確に提供し利益を確保していくことが大事になると受け止めています。少子高齢化により、人が集まる都市部では、競争の激化がますます進むと予想されます。一方、人口減少が顕著な地域にも暮らす方々のニーズは確実に存在します。ミスターマックスの特長は地域に根ざしていることにあり、今後も安くて良い商品をタイ

ムリーに届けることを社会的使命として続けることは、社会貢献としての意義も大きいと考えています。

社内の変化で感じること

西村: 2025年2月期にスタートした中期経営計画では、アグレッシブな成長戦略を掲げています。飛躍的な成長を目指せば、新たなリスクも生じます。これを受けて、リスクを適切に見極めようとする意識が社内で高まっているように感じます。日本の企業では伝統的に、リスクはなるべく回避すべきものと捉えられがちで、とくに品質、安全、法令などのリスクをゼロにしようと力を注ぎます。これはもちろん大事ですが、リスクマネジメントはそれだけで完結しません。真のリスクマネジメントとは許容できるリスクを言語化し、数値化することにあります。そして今ミスターマックスは、成長戦略の推進のため、どういうリスクをどの程度まで許容するかを考え始めていると感じます。

成長戦略では「店舗出店」を3つの柱の一つに掲げていますが、既存のエリアに従来型の店舗を出店している限り、リスクは比較的少ないと言えます。しかし成長に向け新しいエリアに出て行くとすると、既存エリアのような知名度を前提とした施策は通用しません。さらに店舗形態の多様化を進めば、今まで蓄積してきた経験値から想像できる範囲を超えた様々なリスクに直面します。こうしたリスクテイクを、どのタイミングで、どの程度実行すべきかを議論ができる環境になってきたのは、社内で起きている大きな変化の一つだと捉えています。

岡部: 私が社外取締役に就任したこの2年ほどの間でも、出店に対する社内の考えが変化していることを実感しています。ミスターマックスとして、安定的に業績貢献できる店舗運営ノウハウを持つ中で、それにとらわれることなく、外部環境の変化に応じて多様な店舗形態を生み出そうとチャレンジする姿勢を高く評価しています。加えて、さらなる利益率の向上にも期待しています。現在、現場では在庫管理における改善策を実行に移せるようになってきており、資産効率が高まることで、収益性は今後一段と向上していくと考えています。

家永: DXの推進による内部環境の変化としては、AIの活

用を含めたシステムの高度化に積極的に投資していることで、店舗運営のオペレーションなども効率化が着実に進んでいると感じます。セルフレジの導入による生産性の向上に関しては、現時点では明確な効果は確認できていませんが、中長期的な成果に期待しています。店舗出店は、当初の計画に照らすと今後の開発ペースを上げる必要はありますし、ミスターマックスとしてもリソースを割いて準備へ尽力しています。出店には、そのスピードに見合った人材の確保も不可欠ですが、採用強化に向けた環境も整いつつあると聞いています。

西村: この数年の環境変化は急激であり、中期経営計画策定時の想定と異なる事象が数多く現れています。ただ、経営陣もすべての施策が当初の計画どおりに進まないことは認識しており、様々なリスクファクターを的確にマネジメントし、場合によってはビジネスチャンスとして攻めの経営に活かすという、経営陣のレジリエンスを期待しています。

岡部: 昨年の政府備蓄米の取り扱い、突発的な状況下でも素早く判断し、十分な仕入れを確保して売上に繋がった、非常に分かりやすい好事例だと思います。こうした柔軟な対応力はミスターマックスの大きな強みです。

取締役会の実効性強化について

西村: 取締役会はモニタリングボードであるべきとの考えのもと、実効性評価で上がった項目については迅速に対応されていると評価しています。例えば、当社は監査等委員会設置会社ですが、主要な執行役員との意見交換の場は、各役員年に2回ずつ程度設けています。取締役会における質疑応答とは異なり、雑談も交えながら各執行役員の考えや戦略などを伺い、私たちも忌憚なく質問しています。こうした意見交換を通じて、お互いの理解と信頼が深まっていると感じます。また、重要な議題については事前に説明を受ける機会が増えており、社外取締役は通常参加しない経営会議や営業会議などの情報も適宜共有されています。これを受けて、取締役会では本質的な議論から始めることができ、議論の質も高まっています。

岡部: 取締役会の実効性向上については、形だけでなくやるべきことを確実に成し遂げようと、ミスターマックス

が本気で取り組んでいると実感しています。だからこそ西村さんがおっしゃったように事前説明が充実していると捉えています。各種質問にも迅速かつ的確に対応いただけるなど、必要な情報を適時に共有いただいています。社外取締役が役割を果たしやすい環境が確保されています。

家永: 私が社外取締役に就任した当初は、取締役会の事前説明や執行役員との意見交換を行う機会もなく、会社のことを深く理解することが難しい状態でした。ただ、意見交換をしたらどうかと提案すると、すぐ対応してくれるのがミスターマックスの特長です。手探りながら様々な取り組みを積み重ね、現在のように実効性の高い取締役会へと進化してきたと感じます。社外の人間だからこそ持てる視点で、今後も能動的に提案していきます。

西村: 議論すべきながら議題として取り上げられていないテーマがあれば取締役会での検討を促し、また執行役も含めて経営陣がより深く理解すべき情報の共有が不十



多様な店舗形態を生み出そうと

チャレンジする姿勢を

高く評価しています。

—— 岡部 麻子

分であればその共有内容を充実化するように働きかける、といったことがより大事な役割ですね。こうした提言は機会があるたびに行い、実現可能性が高いものから順次、確実に取り入れられています。

家永: 取締役会においては、個別の執行に関する議題に終始するだけでなく、企業の「稼ぐ力」といった中長期的な課題についても、今後はより時間をかけて議論ができるよう働きかけていきたいです。

後継者育成計画の推進

西村: 後継者育成計画については、私が委員長を務め、家永さんも参加している指名・報酬諮問委員会で5、6年前から取り組みを始めています。まずは部長レイヤーの評価軸の検討を起点に、「プール」という枠組みでポテンシャルの高い人たちを選抜し、次のレイヤーに育成するための投資を行っています。外部研修の活用など、育成投資を行い、その結果を見た上で次世代リーダーへの確実な登用・配置へと繋げています。

“ 手探りながら取り組みを積み重ね、

実効性の高い取締役会へ

進化してきたと感じます。

—— 家永 由佳里 ”



家永: 育成投資の結果を参照すると言うとやや機械的な印象を持たれるかもしれませんが、評価点に基づく、透明性の高い育成計画になっています。

西村: そうですね。社外取締役の私たちも細かな設計の議論から関与しており、取り組みの結果は随時、取締役会で報告し他の役員と共有してきました。そのため意外な人が突然昇進するようなことはありません。3、4年前からは執行役員クラスの評価や育成も始めています。事業の拡大や多様化に伴い、多様なスキルを持つ中途入社の方も増えているので、そういう人材を含めた一段階上の後継者育成計画の策定と実施を進めつつ、施策の質を高めています。

ステークホルダーの皆様へ

西村: この1、2年のミスターマックスの取締役会の変化の一つには、売上や利益、ROEといった財務指標だけではなく、株主、従業員、取引先、地域社会など、マルチステークホルダーに対する価値提供を意識し、その視点から企業価値の創出に繋がるという議論が増えたことが挙げられます。私たち自身、より多くの方とコンセンサスを得られる価値創造ストーリーづくりに努める必要性を感じています。今後はそうした非財務情報も含めた価値創造ストーリーをより積極的に発信し、より幅広い方々からのミスターマックスへの理解と共感に繋がりたいと思っています。

岡部: 株主、投資家の方々の信頼を得るには、まずは業績や中期経営計画の進捗において結果を示すことが不可欠です。業績目標を着実に達成することで、地域のお客様や社会への貢献など、非財務面を含めた価値創造ストーリーへの注目度を上げていかなければいけないと考えています。

家永: 2025年に迎えた創業100周年を機に、ミスターマックスではリブランディングの活動が始まりました。リブランディング活動には非常に期待しています。すでに会社の文化が変化し始めているのを感じますし、ステークホルダーの皆様もミスターマックスの今後の進化にぜひ期待ください。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

コーポレート・ガバナンスの強化を通じて
企業価値の向上を目指します。

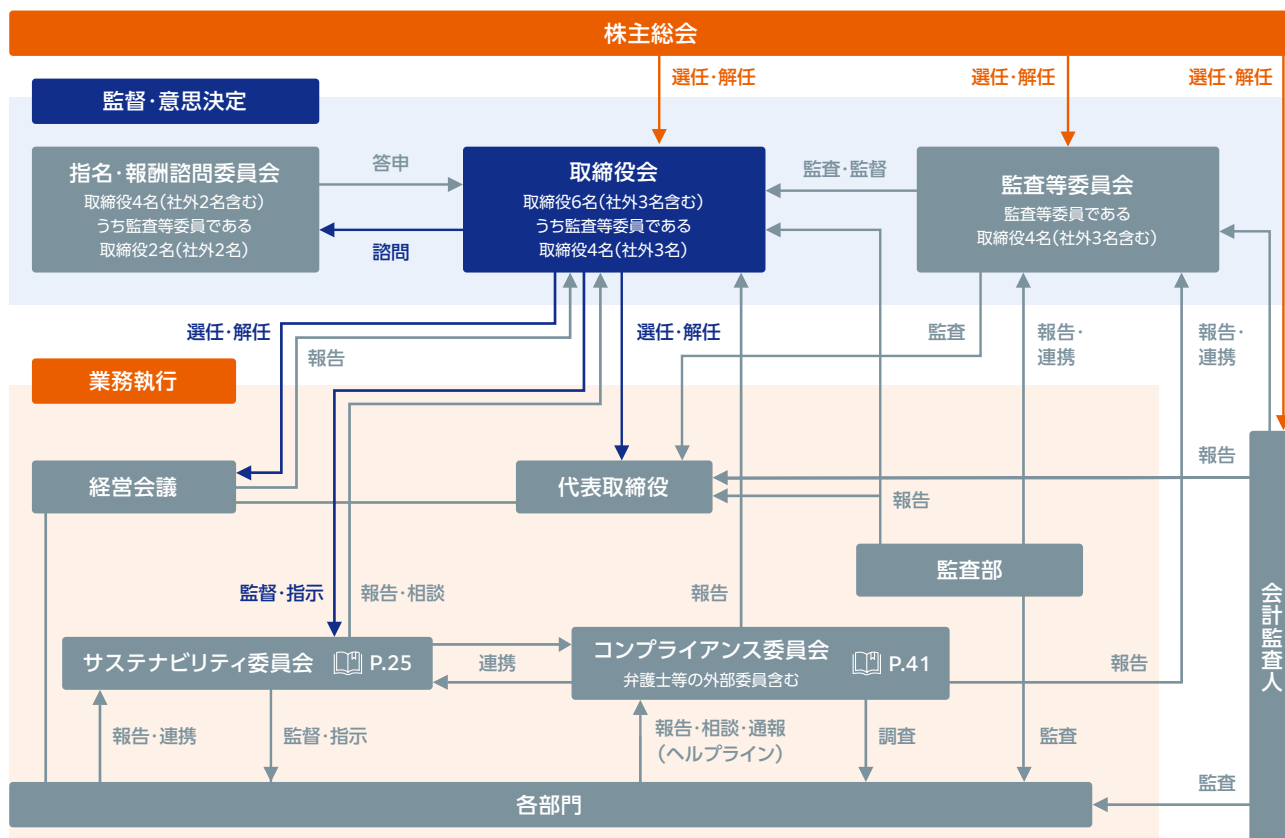
取締役執行役員
小田 康徳



経営理念を追求し、企業価値を高めるために、コーポレート・ガバナンスの強化を重要な経営課題と捉えています。変化の激しい経営環境に迅速かつ的確に対応できるよう、効率性、健全性、透明性を重視した経営を推進し、現在の経営管理組織の充実・強化に取り組んでいます。また、IR活動やWebサイトを通じた情報開示を積極的に行い、株主の皆様からのご意見やアドバイスを経営に反映できるよう努めています。当社は、取締役会を戦略策定に集中できるコンパクトな構成とし、子会社を含めたグループ全体の業

務執行体制を効率化しています。そして、独立社外取締役を中心とした取締役会がグループ全体を監督できる体制を目指し、監査等委員会を設置しています。また、意思決定の迅速化と責任の明確化を図るため、委任型執行役員制度を導入し、監督と執行の役割分担を明確にしています。取締役会で選任された執行役員は、それぞれ特定の事業、本部、部門の責任者として業務を執行します。役割分担の明確化を通じて、経営の効率化と取締役会の監督機能強化を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2026年5月22日現在)



体制の概要

 社内取締役  社外取締役

名称	概要	構成	2026年2月期 開催回数 (平均出席率)
取締役会	経営の意思決定機関として月1回以上開催し、経営の重要事項を協議・決定しています。独立社外取締役は、独立した立場から経営に対する提言を行い、企業の健全性の確保とコンプライアンス経営の推進、経営監督機能の充実に努めています。	委員長 平野 能章 メンバー 6名(社内3名、社外3名) 独立社外取締役が半数以上  (委員長)	14回 (100%)
指名・報酬諮問委員会	取締役会の諮問機関としての役割を担っています。取締役の指名・報酬等に係る評価・決定プロセスの透明性および客観性を担保し、取締役会の監督機能の強化とガバナンス体制の充実に努めています。	委員長 西村 豊 メンバー 4名(社内2名、社外2名) 独立社外取締役が半数以上  (委員長)	8回 (100%)
監査等委員会	当期の監査方針や監査計画等に沿って、公正かつ独立した立場から取締役の業務執行の監査を行います。監査等委員である社外取締役は、取締役会への出席や監査部との情報連携により、監査・監督機能の実効性を確保します。	委員長 宮崎 隆 メンバー 4名(社内1名、社外3名) 独立社外取締役が半数以上  (委員長)	13回 (100%)

役員の選解任方針と手続き

方針	- 取締役および執行役員、経営陣幹部は、個々の経歴、実績や人間性、知識、経験、能力等のバランスを総合的に勘案して選任 - 独立社外取締役は、東京証券取引所の定める独立性判断基準の要件を満たす人物を選任
選解任の手続き	- 取締役等の指名は、指名・報酬諮問委員会での審議を経た上で、取締役会にて決定 - 監査等委員である取締役は、監査等委員会の同意のもと、取締役会にて決定 - 解任にあたっては、法令や定款などに違反し、当社の企業価値を著しく毀損したと認められるなど、客観的に解任が相当と判断される場合に、取締役会で総合的に判断し、規程に基づいて決定

取締役会

当社の取締役会は6名(うち独立社外取締役3名)で構成されており、取締役会における独立社外取締役の割合は半数以上となっています。社外取締役は、その専門知識や企業経営等に関する識見に基づいた客観的な立場からの監督・助言の役割を担っており、当社のガバナンス強化および企業価値向上に寄与しています。

また、社外取締役は、取締役会以外でも業務執行役員等と意見交換を行うため、取締役会事務局、監査等委員会の補助を行うスタッフが連携して連絡・調整等を行う体制を整備しています。

2026年2月期における主な議題、議論内容

- 事業計画(予算・投資)
- 中期経営計画(出店他)
- 役員人事、役員報酬
- 資本政策(株主還元他)
- マテリアリティへの取り組み状況の確認
- 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価

当社は、毎年、取締役会の課題や改善点を抽出し、取締役会の実効性を高めるための取り組みに繋げることを目的に、前取締役に対し、取締役会の構成と運営、経営戦略と事業戦略等に関するアンケートを実施しています。

評価プロセス

第三者機関の助言を踏まえた
取締役会の実効性に関するアンケートの作成



取締役会全メンバーから
第三者機関によるアンケートの回収



アンケート結果に基づく実効性の分析



取締役会における
相互の意見交換および実効性評価の決定

2026年2月期の評価結果概要

前年度課題への対応

人材戦略: 取締役会・監査等委員会での報告・議論の機会を増やし、理解促進と意見交換を強化。

DX対応: DXに関する報告・議論を実施し、社内外役員の理解深化とモニタリング体制を改善。

資本政策: 資本コストや株価を意識した経営に関する議論を実施し、認識共有を進展。

サステナビリティ: 委員会中心から取締役会へ議論を拡大し、全体での理解と関与を強化。

経営陣評価プロセス: 指名・報酬諮問委員会の審議内容を共有し、取締役会における透明性を向上。

今後の課題と対応

2026年2月期に実施した評価結果の概要は、肯定的な評価が80%越えを占めていることから取締役会の実効性は確保されていると判断しています。「独立社外取締役の役割」「多様性が確保された取締役会の構成」「独立社外取締役の割合、活用」の3項目が推進されていると評価された一方で、「DXに関する対応」「資本政策・資本コスト」「人材戦略」「サステナビリティ」「適切な業績指標」「リスク評価プロセスの構築・運用」の課題が確認できたことから、今回の結果を踏まえ、引き続き取締役会全体の実効性の向上に努めてまいります。

取締役のトレーニング

当社は、取締役が役割や責務を適切に果たせるよう必要なトレーニングが受けられる体制を整えています。

- (1) 取締役は、当社が加盟する団体等の外部セミナー等へ参加することによって、必要な知識、あるいは時勢に応じた新しい知識の習得や研鑽に努めています。
- (2) 取締役就任に際しては、役員として遵守すべき法的な責務、責任等についての説明を行います。
- (3) 社外取締役就任に際しては、担当業務執行役員から当社の事業・財務・組織等に関する必要な情報についてレクチャーを実施します。また、取締役会以外の社内会議体へ出席し、当社への理解を深める機会を設けています。監査等委員会としても、役員・部門長との懇談会を実施し、より深く会社を理解するよう努めています。

サクセッションプラン

当社は、中長期にわたり株式価値・企業価値の向上を図るとともに、社会の一員としての責任を果たし持続的に発展していくための重要な施策として、役員の後継者育成計画であるサクセッションプランを策定しています。

役員報酬制度

取締役（監査等委員を除く）の報酬は、下記の考え方の通り、優秀な人材を確保するとともに、業績の向上および企業価値の増大に対する各取締役（監査等委員を除く）へのインセンティブ効果が発揮されるよう、職責と業績への貢献実績に応じて基本報酬および賞与等の額を決定することを基本方針としています。さらに、譲渡制限付株式を付与することとし、指名・報酬諮問委員会の答申結果を最大限に尊重して、総合的に検討しています。

考え方

- 優秀な人材を確保するに相応しい報酬水準とする
- 業績達成の動機付けとなる業績連動性のある報酬制度とする
- 中長期的な目標達成に対する貢献意欲の向上と投資家とのエンゲージメントを促進する
- 客観的な視点、定量的な枠組みに基づき、透明性を担保した報酬とする

取締役（監査等委員を除く）は、業績連動報酬等の支給がある場合、固定の金銭報酬である基本報酬、業績連動報酬等である賞与、非金銭報酬等である譲渡制限付株式報酬の割合がおおよそ7:2:1となるように支給しています。監査等委員である取締役は基本報酬のみを支給しています。

基本報酬の方針

取締役（監査等委員を除く）の基本報酬は、月額固定報酬とし、同業種や同規模の民間企業における役員報酬水準および当社従業員の給与水準を参考に役職者ごとの報酬レンジを定め、役職に基づく夫々の職務と責任の範囲、個人別評価、および業績評価を総合的に勘案して決定しています。

業績連動報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針

取締役（監査等委員を除く）の賞与は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、業績に連動した役員賞与支給ガイドラインの条件を全て満たした場合、現金報酬にて毎年、一定の時期に支給しています。

ガイドラインの条件

役員賞与支給に関するガイドラインの条件は、適宜、環境の変化に応じて指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえた見直しを行っています。

- 事業年度が求める営業利益率目標を上回ること
- 事業年度が求めるROE目標を上回ること
- 営業キャッシュ・フローがプラスであること
- 年間を通じて安定的な配当ができること

株式報酬の方針

当社の中長期的な企業価値向上および株主価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するため、取締役（監査等委員を除く）には、非金銭報酬として譲渡制限付株式（譲渡制限期間3～50年）を付与するものとし、付与数および支給時期は、株主総会後の一定の期間内の取締役会にて決定することを規定しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2026年2月期）

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(監査等委員を除く)	126	112	—	13	2
うち社外取締役	—	—	—	—	—
監査等委員である取締役	36	36	—	—	4
うち社外取締役	21	21	—	—	3
合計	162	149	—	13	6
うち社外役員	21	21	—	—	3

(注)1. 使用人兼務取締役はおりません。

2. 取締役(監査等委員を除く)に対する非金銭報酬等の総額の内訳は譲渡制限付き株式報酬13百万円です。

取締役・上席執行役員・委任型執行役員のスキルマトリックス

氏名	役職	経営経験	営業・マーケティング	財務・会計	人事・労務	法務・リスク管理	IT・デジタル	国際性
平野 能章	代表取締役社長	●	●				●	●
小田 康德	取締役	●	●		●	●		
宮崎 隆	取締役 常勤監査等委員	●	●			●		
家永 由佳里	社外取締役 監査等委員					●		
西村 豊	社外取締役 監査等委員	●	●	●	●			●
岡部 麻子	社外取締役 監査等委員			●				
鳥越 寛	上席執行役員		●		●	●		
佐藤 昭彦	上席執行役員	●	●					
平野 泰啓	上席執行役員	●	●		●			●
今村 健児	執行役員		●				●	
櫛田 茂幸	執行役員		●					
上田 展貴	執行役員			●				
守矢 尚之	執行役員	●	●					
高橋 俊雄	執行役員		●	●				

社外取締役の選任理由

氏名	監査等委員	独立役員	選任理由
家永 由佳里	●	●	直接企業経営に関与された経験はございませんが、弁護士として培われた豊富な経験と見識を有しており、企業経営の健全性の確保とコンプライアンス経営の推進などガバナンス体制の強化に対して重要な役割を担っていただけるとの判断から、監査等委員である社外取締役として選任しています。
西村 豊	●	●	企業経営全般への見識と小売業界に係る知見を有するとともに、豊富な社外役員経験をもとに、様々な視点から意見や指摘・助言を行うなどガバナンス体制の強化に対して重要な役割を担っていただけるとの判断から、監査等委員である社外取締役として選任しています。
岡部 麻子	●	●	直接企業経営に関与された経験はございませんが、長年の会計監査経験および公認会計士として高度な専門知識を有しており、会計・財務に関する知見を活かし、当社経営の適切な監督を行っていただけるとの判断から、監査等委員である社外取締役として選任しています。

株主・投資家との対話

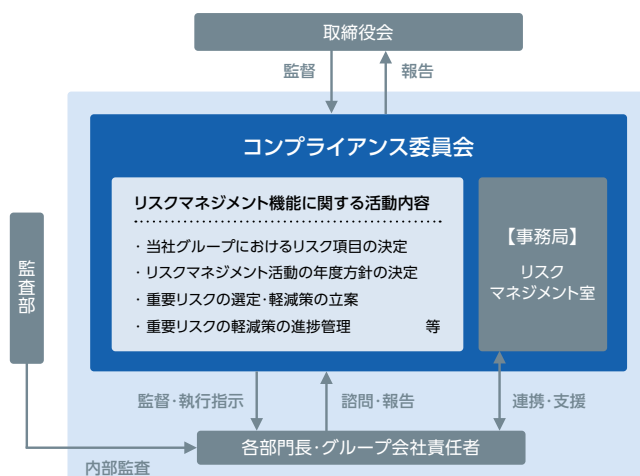
当社は、IR担当役員を選任し、財務部IR室を担当部署としております。半期ごとに機関投資家・アナリスト向け説明会を開催するとともに、株主からの対話の要請については、IR担当役員およびIR担当者を中心に対応する体制としております。

また、対話を通じて把握した情報は半期に1回取締役会へフィードバックし、企業価値向上に繋げる体制を整備しております。なお、インサイダー情報の管理については、社内規程に基づき適切に対応しております。

リスク管理体制

当社は、取締役会の監督のもと、コンプライアンス委員会を中核としたリスク管理体制を構築しています。同委員会は社長を委員長とし、リスクマネジメント機能を担い、グループ全体のリスクの識別・評価・対応方針の決定および進捗管理を行っています。事務局であるリスクマネジメント室が各部門と連携し、各部門長・グループ会社責任者からの報告を受けつつ、重要リスクの軽減と再発防止に取り組んでいます。

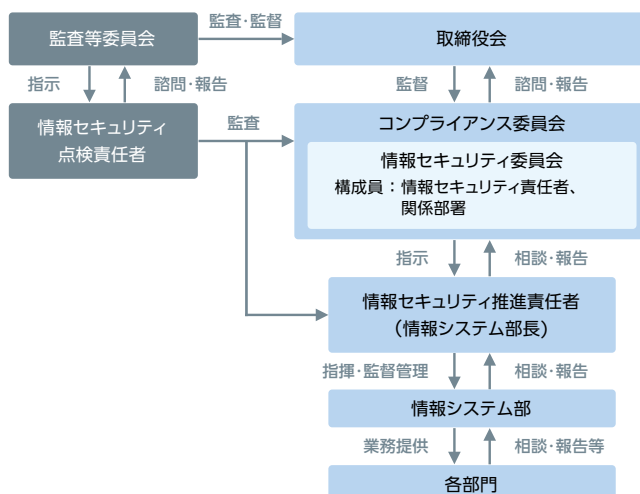
リスクマネジメント体制図



情報セキュリティ体制

当社は、多数のITシステムを活用する中で情報セキュリティリスクを重要課題と認識し、統制・監視体制の整備と継続的な改善に取り組んでいます。サイバー攻撃やシステム障害等に備え、監視・評価および対応体制を強化するとともに、標的型攻撃や不正アクセス対策、外部サービス管理や従業員教育の徹底を推進しています。これらの取り組みにより情報資産の保護と事業継続性の確保を図っています。

情報セキュリティ体制図



マテリアリティ「リスクマネジメントの強化」への対応

当社は、リスクマネジメント体制の定着と重要リスクの軽減に取り組んでいます。リスク評価手法を見直し、各部門長による実務視点での評価とリスクマネジメント室の評価を併用するとともに、「対応の準備度」について評価基準を明確化しました。併せてBCPの実効性向上に向け、全社演習訓練や店舗管理職向けワークショップを実施し、災害対応力と危機意識の向上を図っています。

コンプライアンス体制

当社は、コンプライアンス(法令順守)を社会への基本的な約束と位置づけ、誠実かつ公正な企業活動に努めています。その推進母体としてコンプライアンス委員会を設置し、社長を委員長に社外専門家および役員・幹部社員で構成しています。本委員会はリスクマネジメント機能を担い、2か月ごとに定例委員会を開催し、リスクの識別・評価・対応の検討と実施状況のモニタリングを通じ、問題の早期発見、改善および法令等違反行為への対応に取り組んでいます。

役員一覧

取締役



代表取締役社長
最高経営責任者(CEO)兼最高執行責任者(COO)

平野 能章

会議体への出席状況

取締役会	14/14回
指名・報酬諮問委員会	8/8回
コンプライアンス委員会	4/6回
サステナビリティ委員会	4/4回



取締役
執行役員

小田 康德

会議体への出席状況

取締役会	14/14回
指名・報酬諮問委員会	8/8回
コンプライアンス委員会	6/6回
サステナビリティ委員会	4/4回



取締役 常勤監査等委員

宮崎 隆

会議体への出席状況

取締役会	14/14回
監査等委員会	13/13回

※コンプライアンス委員会はメンバーではなく、監査等委員として出席



社外取締役 監査等委員 独立社外

家永 由佳里

重要な兼職の状況

徳永・松崎・斉藤法律事務所パートナー弁護士
TOTO株式会社社外取締役監査等委員

会議体への出席状況

取締役会	14/14回
指名・報酬諮問委員会	8/8回
監査等委員会	13/13回
コンプライアンス委員会	4/6回



社外取締役 監査等委員 独立社外

西村 豊

重要な兼職の状況

オルソリパース株式会社社外取締役

会議体への出席状況

取締役会	14/14回
指名・報酬諮問委員会	8/8回
監査等委員会	13/13回



社外取締役 監査等委員 独立社外

岡部 麻子

重要な兼職の状況

岡部麻子公認会計士事務所
平田機工株式会社社外取締役監査等委員
株式会社ゼンリン社外取締役

会議体への出席状況

取締役会	14/14回
監査等委員会	13/13回

上席執行役員



上席執行役員
管理部門管掌

鳥越 寛



上席執行役員
リテール部門管掌

佐藤 昭彦



上席執行役員
人事・ブランド戦略部門管掌
兼ブランド・コミュニケーション部長

平野 泰啓

委任型執行役員

執行役員
DX戦略部門管掌

今村 健児

執行役員
開発部門管掌

櫛田 茂幸

執行役員
経営企画・財務部門管掌
兼財務部長

上田 展貴

執行役員

守矢 尚之

執行役員
経営企画部長

高橋 俊雄

財務・非財務データ

決算期	2017年2月期 ^{※1} (平成29年2月期)	2018年2月期 ^{※2} (平成30年2月期)	2019年2月期 (平成31年2月期)	2020年2月期 ^{※10} (令和2年2月期)
営業収益	108,549	118,521	118,744	122,319
売上高	104,081	113,767	113,988	117,508
売上総利益	22,717	24,659	24,733	24,975
売上高総利益率(%)	21.8	21.7	21.7	21.3
営業収入	4,468	4,753	4,756	4,811
営業利益	2,111	2,726	2,746	2,450
売上高営業利益率(%)	2.0	2.4	2.4	2.1
EBITDA ^{※3}	4,674	5,424	5,227	4,834
経常利益	2,360	2,959	2,705	2,238
当期純利益	1,813	2,187	2,249	1,321
売上高当期純利益率(%)	1.7	1.9	2.0	1.1
総資産	72,817	73,108	80,130	83,604
純資産	20,743	22,397	24,042	24,694
(自己資本比率)(%)	28.5	30.6	30.0	29.5
商品	7,628	8,560	9,913	8,928
有利子負債 ^{※4}	27,940	25,537	30,137	33,141
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,514	4,989	2,845	3,641
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,033	△ 1,496	△ 5,804	△ 2,034
フリー・キャッシュ・フロー	2,481	3,493	△ 2,959	1,607
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,907	△ 3,417	3,405	△ 778
現金および現金同等物の期末残高	1,189	1,264	1,711	2,540
設備投資 ^{※5}	882	1,121	6,079	2,732
減価償却費	1,995	2,216	2,297	2,366
発行済株式数(千株)	39,611	39,611	39,611	39,611
一株当たり当期純利益(円)	54.64	65.90	67.76	39.82
一株当たり純資産(円)	624.83	674.69	724.27	743.91
一株当たり配当金(円)	14.00	17.00	19.00	14.00
自己資本当期純利益率(ROE)(%) ^{※6}	9.1	10.1	9.7	5.4
投下資本利益率(ROIC)(%) ^{※7}	—	—	—	—
D/Eレシオ(倍) ^{※8}	1.35	1.14	1.25	1.34
配当性向(%)	25.6	25.8	28.0	35.2
開店数(店)	1	1	1	1
期末店舗数(店)	57	57	57	57
期末売場面積(m ²)	324,203	328,356	328,653	325,960
開店店舗名(都道府県)	●熊本北(熊本)	●守谷(茨城)	●南桜井(埼玉)	食品館月隈(福岡)
既存店増収率(%)	102.4	103.3	99.4	104.2
全従業員数(人)	2,655	2,593	2,550	2,521
パート・アルバイト平均人数(人) ^{※9}	1,892	1,848	1,816	1,797
電力使用量(MWh)	95,978	89,028	85,366	81,821
1店舗当たり電力使用量(MWh)	1,783	1,562	1,511	1,474
CO ₂ 排出量(t-CO ₂ 、Scope1、2)	—	—	—	—

※1 2017年2月期に、決算期末を3月から2月に変更。2017年2月期は、11ヵ月決算

※2 2018年2月期から連結決算に移行

※3 EBITDA=経常利益+減価償却費+支払利息 支払利息は、キャッシュ・フロー計算書の支払額を使用

※4 有利子負債にはリース債務を含む

※5 投資金額=有形固定資産の取得による支出+無形固定資産の取得による支出

※6 ROE=税引利益/期中平均株主資本(=(期初+期末)/2)

(百万円)

2021年2月期 (令和3年2月期)	2022年2月期 (令和4年2月期)	2023年2月期 (令和5年2月期)	2024年2月期 (令和6年2月期)	2025年2月期 (令和7年2月期)	2026年2月期 (令和8年2月期)
131,789	124,831	126,904	129,570	136,569	147,684
126,913	119,975	122,107	124,514	131,331	142,134
28,721	26,812	27,687	26,949	28,759	31,137
22.6	22.3	22.7	21.6	21.9	21.9
4,875	4,856	4,797	5,056	5,238	5,549
6,011	4,487	4,632	3,021	3,823	4,445
4.7	3.7	3.8	2.4	2.9	3.1
8,339	6,874	7,074	5,616	6,599	7,712
5,748	4,346	4,523	2,908	3,782	4,499
3,542	2,853	3,427	2,444	2,477	2,715
2.8	2.4	2.8	2.0	1.9	1.9
82,306	82,216	81,932	83,511	83,199	86,745
27,863	29,706	32,452	34,129	36,058	38,374
33.8	36.1	39.6	40.9	43.3	44.2
9,662	9,866	10,769	11,862	12,787	13,337
26,069	26,799	24,496	23,310	19,894	22,141
9,337	3,516	3,970	3,934	5,439	4,023
△ 1,468	△ 2,774	△ 186	△ 2,611	△ 2,077	△ 5,093
7,869	742	3,784	1,322	3,361	△ 1,070
△ 7,535	△ 736	△ 3,535	△ 2,070	△ 3,994	1,430
2,874	2,887	3,136	2,389	1,754	2,110
615	1,080	2,423	2,841	2,167	4,387
2,385	2,340	2,385	2,575	2,686	3,044
39,611	39,611	39,611	39,611	39,611	39,611
106.73	85.97	103.19	73.53	74.45	81.51
838.36	894.76	976.82	1,026.47	1,083.21	1,151.52
31.00	27.00	27.00	18.00	23.00	27.00
13.5	9.9	11.0	7.3	7.1	7.3
7.5	5.7	5.7	3.7	4.7	5.4
0.94	0.90	0.75	0.68	0.55	0.58
29.0	31.4	26.2	24.5	30.9	33.1
1	1	0	0	1	2
57	58	57	56	57	59
325,156	328,708	327,110	323,114	326,095	328,090
●所沢(埼玉)	●糸島(福岡)			●サンリブ古賀(福岡)	●Sユーカリが丘(千葉) ^{※11} ●別府(大分)
108.2	93.9	101.6	102.2	105.4	106.4
2,503	2,464	2,411	2,391	2,367	2,496
1,786	1,737	1,689	1,683	1,678	1,777
80,546	78,509	74,811	72,947	73,005	77,620
1,440	1,369	1,332	1,289	1,317	1,380
—	40,114	35,660	33,457	38,554	34,632

※7 時価総額は自己株を除く株式数(期中平均)で計算。株価は期初株価と期末株価の平均値を採用。株主資本は前期末と当期末の簿価で算定

※8 D/Eレシオ=有利子負債/純資産 有利子負債は、リース負債を含む

※9 パート・アルバイト平均人数は、月労働時間169時間として算出した人員数を月平均に置き直した人数

※10 2020年2月期から、従来「営業外収益」に計上していた手数料収入を「営業収入」に計上する表示方法に変更

※11 S…Select(MrMaxが運営する小型業態の名称)

会社概要・株式データ

会社概要(2026年2月28日現在)

社名 株式会社ミスターマックス・ホールディングス
創業 1925年10月
設立 1950年12月
資本金 10,229百万円
従業員数 2,496名
(グループ全体・パート含む)
上場証券取引所 東京証券取引所プライム市場・福岡証券取引所
(証券コード:8203)
本部所在地 <福岡本部>
〒812-0064 福岡市東区松田1丁目5番7号
電話 092-623-1111
<東京本部>
〒105-0012 東京都港区芝大門2丁目6番6号 VORT芝大門7階
電話 03-6450-1237
Webサイト <https://www.mrmaxhd.co.jp/>
グループ会社 株式会社ミスターマックス
株式会社ロジディア

店舗ネットワーク(2026年8月31日現在)

総店舗数 62店舗

業態別内訳	ディスカウントストア(DS)	38店舗
	スーパーセンター(SuC)	17店舗
	Select	7店舗
地域別内訳	関東エリア	13店舗
	中国エリア	7店舗
	九州エリア	42店舗

関東エリア	東京都	1
	神奈川県	1
	千葉県	4
	埼玉県	3
	群馬県	2
	茨城県	2
中国エリア	岡山県	1
	広島県	2
	山口県	4
九州エリア	福岡県	27
	佐賀県	4
	長崎県	2
	熊本県	5
	大分県	3
	宮崎県	1

株式データ (2026年2月28日現在)

会社が発行する株式の総数 80,000,000株

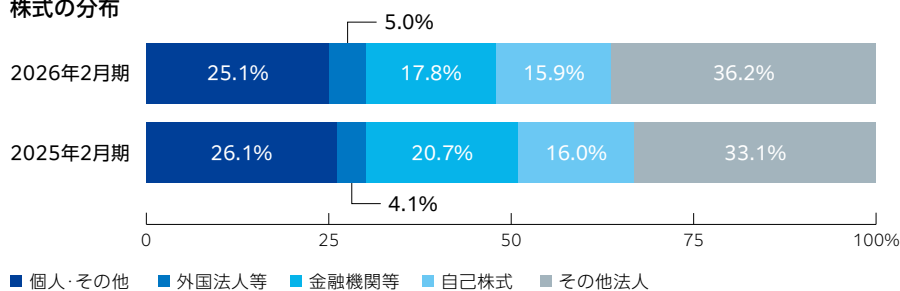
発行済株式の総数 39,611,134株

(注)当期中の増減はありません

1単元の株式の数 100株

株主数 11,728名

株式の分布

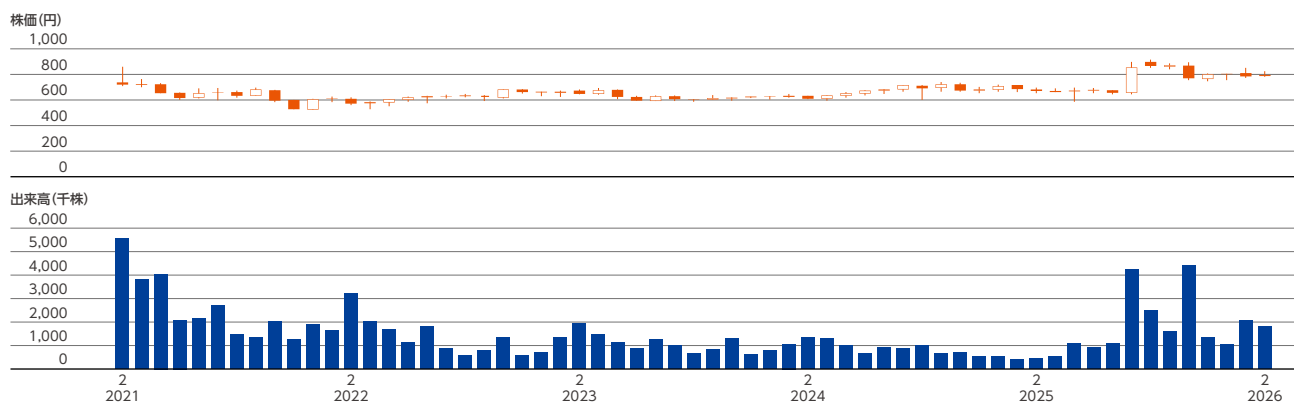


大株主

株主名	持株数(千株)	持株数(%)
株式会社Waiz Holdings	11,345	34.04
ミスターマックス取引先持株会	2,897	8.69
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,260	6.78
株式会社福岡銀行	1,414	4.24
MrMaxHoldings 社員持株会	1,214	3.64
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	611	1.83
株式会社西日本シティ銀行	510	1.53
アイリスオーヤマ株式会社	500	1.50
株式会社INS	499	1.50
住友生命保険相互会社	454	1.36

(注)自己株式6,285千株を除く、千株未満切捨

株価・出来高の推移



The background is a vibrant, abstract composition of various geometric shapes. Large, bright orange triangles and polygons are scattered across the frame, some pointing upwards and others downwards. Interspersed among these are shapes in two shades of blue: a medium blue and a darker, navy blue. The shapes vary in size and orientation, creating a dynamic and energetic visual field. The overall effect is reminiscent of a stylized sunburst or a modern, geometric pattern.

MrMax