



株式会社ミスターマックス・ホールディングス

# 統合報告書 2023

2023年2月期



# 総合ディスカウントストアを

## 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

ミスターマックス・ホールディングスは、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、毎日の暮らしになくてはならない＝「社会のインフラ」になることを目指す企業グループです。主力事業である総合ディスカウントストアでは、お客様にとって必要な普段の暮らしに欠かせない商品を、毎日安く提供し、お客様に快適に買い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」を皆様にお届けしたいと考えています。お客様のさらなる満足を求めて、地域の皆様の暮らしに欠かせない企業を目指します。



## CONTENTS

### ミスターマックスとは

ミスターマックスの歩み	03
At a glance	05

### ミスターマックスの価値創造

ミスターマックスの価値創造プロセス	07
トップメッセージ	09
ミスターマックスが社会に与える価値	13

### 戦略と取り組み

中期経営計画	19
気候変動への対応	21
サステナビリティマネジメント	23

### 経営基盤の強化

コーポレート・ガバナンス	31
役員一覧	36

### 会社概況

財務・非財務データ	37
会社概要・株式データ	39

# 主力事業とする企業です。

## 行動指針

### Guest First (お客様第一主義)

私たちは、あらゆる営業活動において、「お客様に満足していただくこと」を最も大切に考えて行動します。お客様の声に耳を傾け、お客様のニーズを知り、お客様のために考え、お客様に提案することで、暮らしの豊かさや便利さや楽しさを提供していきます。

## Smart Shopping!

### 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

2022年3月1日～2023年2月28日  
一部2024年2月期の活動報告も含まれています。

### 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。

### (略語一覧)

DS=ディスカウントストア  
EDLC=エブリデイローコスト  
EDLP=エブリデイロープライス  
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

# 買い物の楽しさをお届けするために歩んだ道のり

## 黎明期から上場までの歴史

### 1925年～黎明期

田川ラジオ電波発射(現NHK)と同時に福岡県田川の地でラジオのパーツ販売・修理を始めました。

### 1950年～創業期

個人商店だった「HIRANORADIO」を「有限会社平野ラジオ電気商会」に改組。卸・小売りにも営業を拡大していききました。これが実質的な当社の創業にあたります。



### 1966年～成長期

1966年に大分駅前(大分県)に家電量販1号店(3階建て売場面積240坪)を開設しました。創業当時に20坪だった売場面積は大幅に広くなり、家電量販店のチェーン化を進めました。

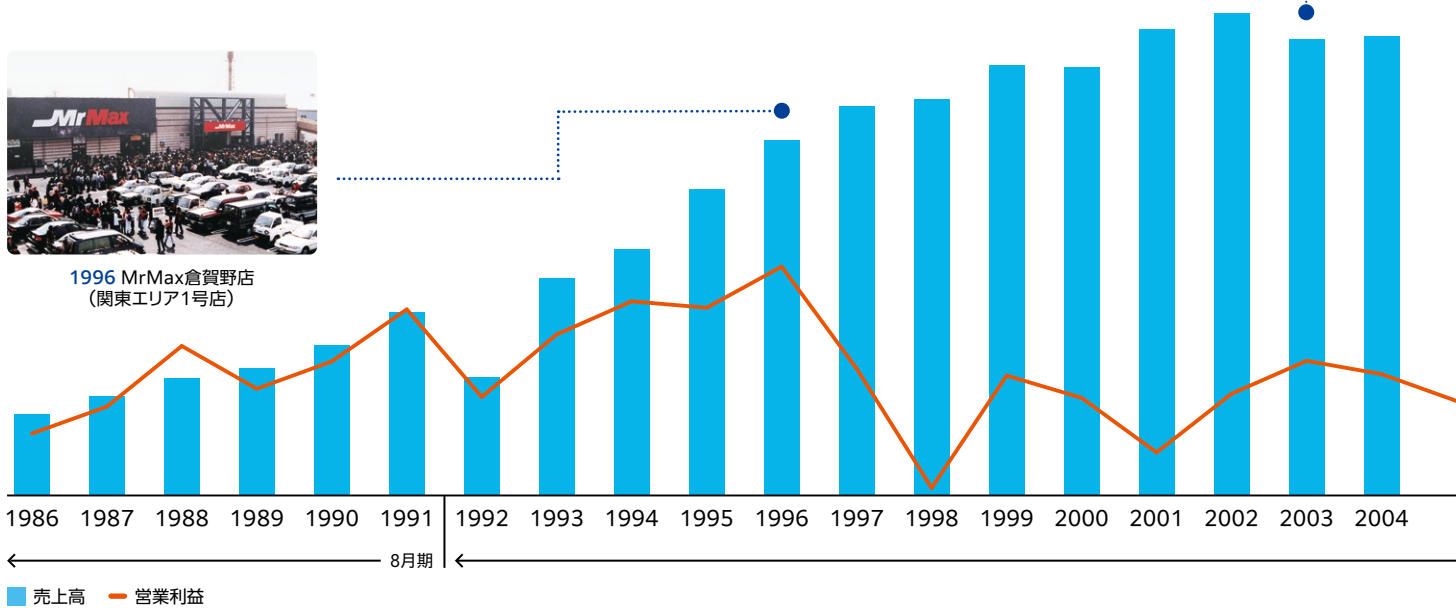


### 1978年～転換期

米国の小売店視察を重ねて得た知見から、福岡市にディスカウントストア1号店「MrMax長住店」を開業、家電量販店からディスカウントストア業態へ大きく舵を切りました。1986年には、福岡証券取引所へ株式を上場しました。



1996 MrMax倉賀野店  
(関東エリア1号店)



上場から  
現在までの歴史

### 1988年～1994年 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一部へ上場を果たすなど、着実に成長していきました。

### 1995年～2004年 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。



2003 MrMax西日物流センター



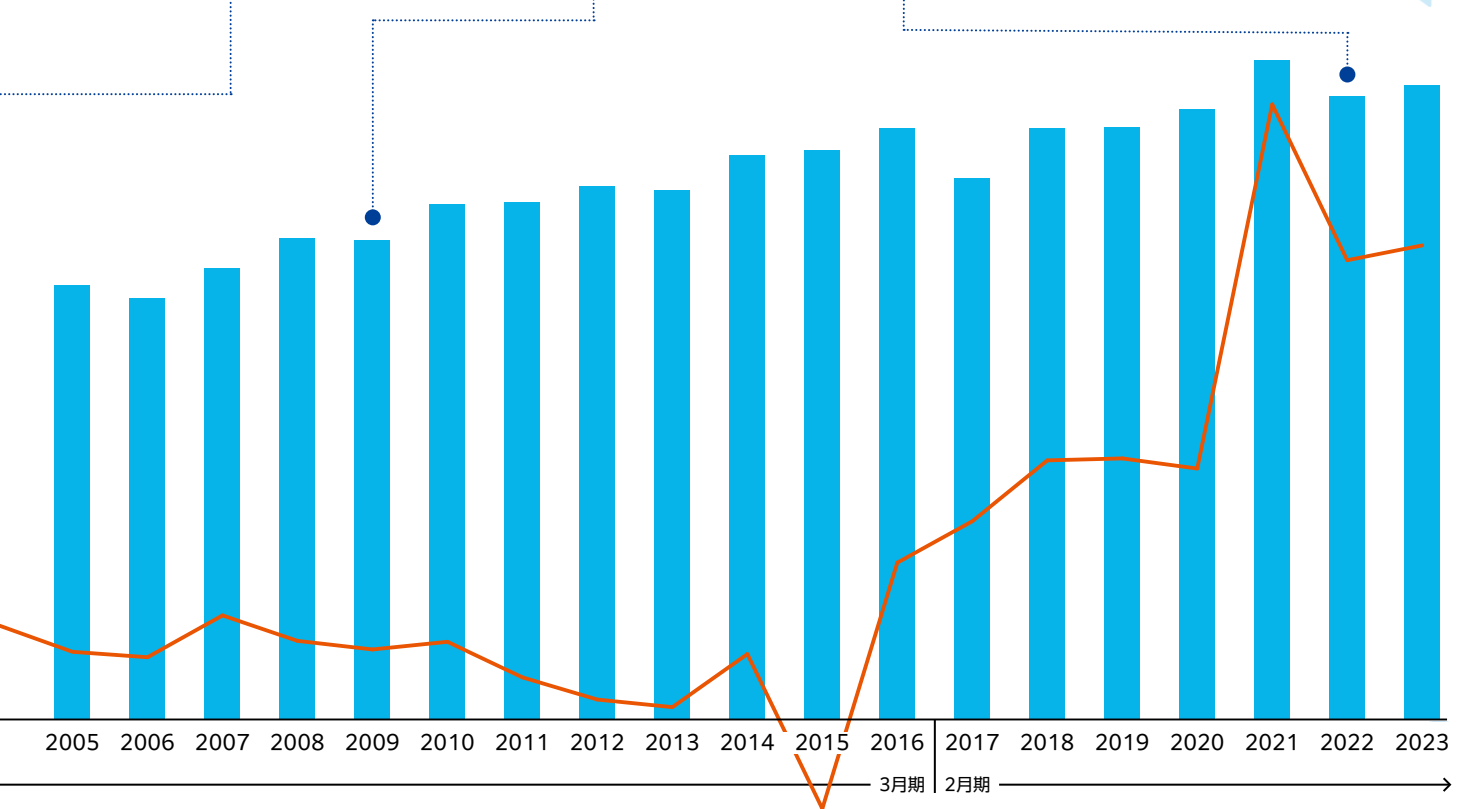
2009 MrMax岡山西店 (SuC1号店)



2022 サステナビリティ基本方針

売上高  
**1,221**億円  
(2023年2月期)

営業利益  
**46**億円  
(2023年2月期)



2005年～2015年 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」を、2009年にSuC業態の「MrMax岡山西店」を開業しました。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。

2016年～2019年 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。

2020年～ 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社生の生産性向上で、さらなる飛躍を目指しています。2022年に策定したサステナビリティ基本方針に基づき、公正な経営や事業運営を活動的に行い企業価値の向上を図っています。

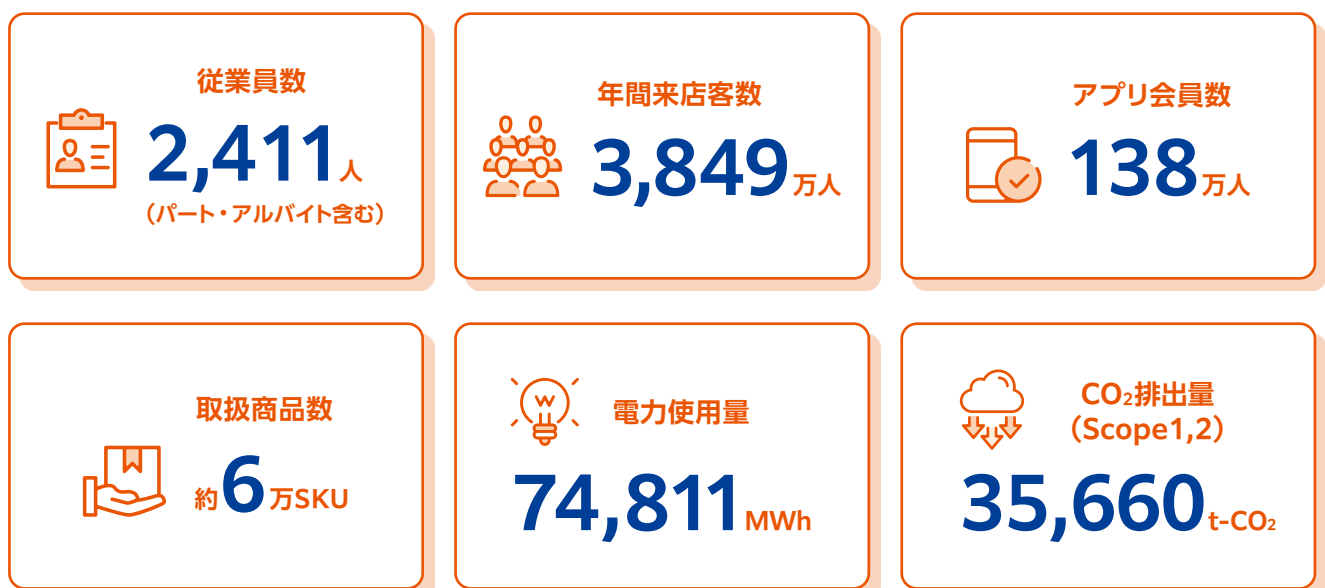
At a glance

## 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(2023年2月期実績)



### 非財務ハイライト(2023年2月末現在)



▶ エリア別・業態別店舗(2023年2月末現在)

ディスカウントストア(DS)店舗数

**37**店舗

スーパーセンター(SuC)店舗数

**14**店舗

Select店舗数

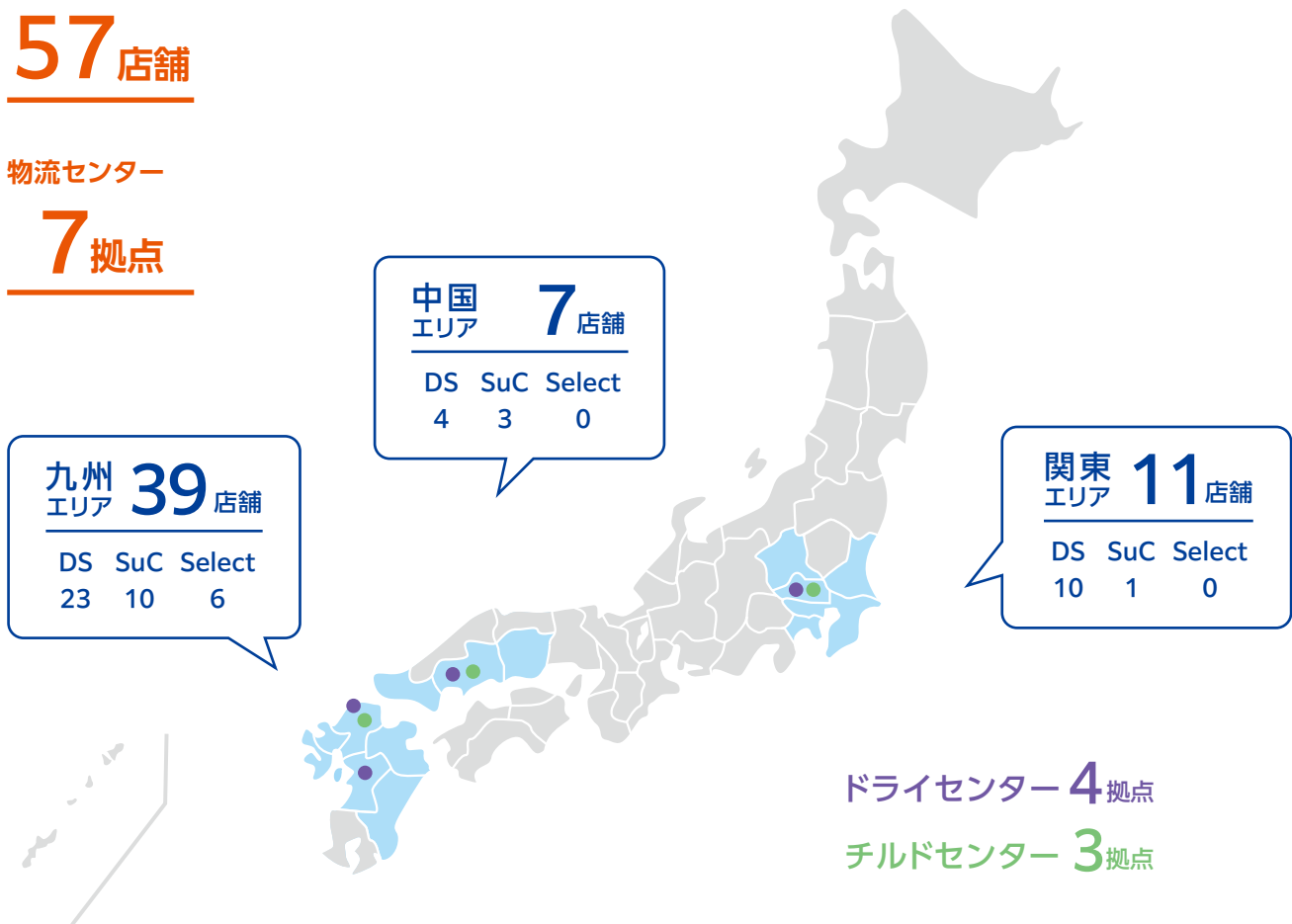
**6**店舗

総店舗数

**57**店舗

物流センター

**7**拠点

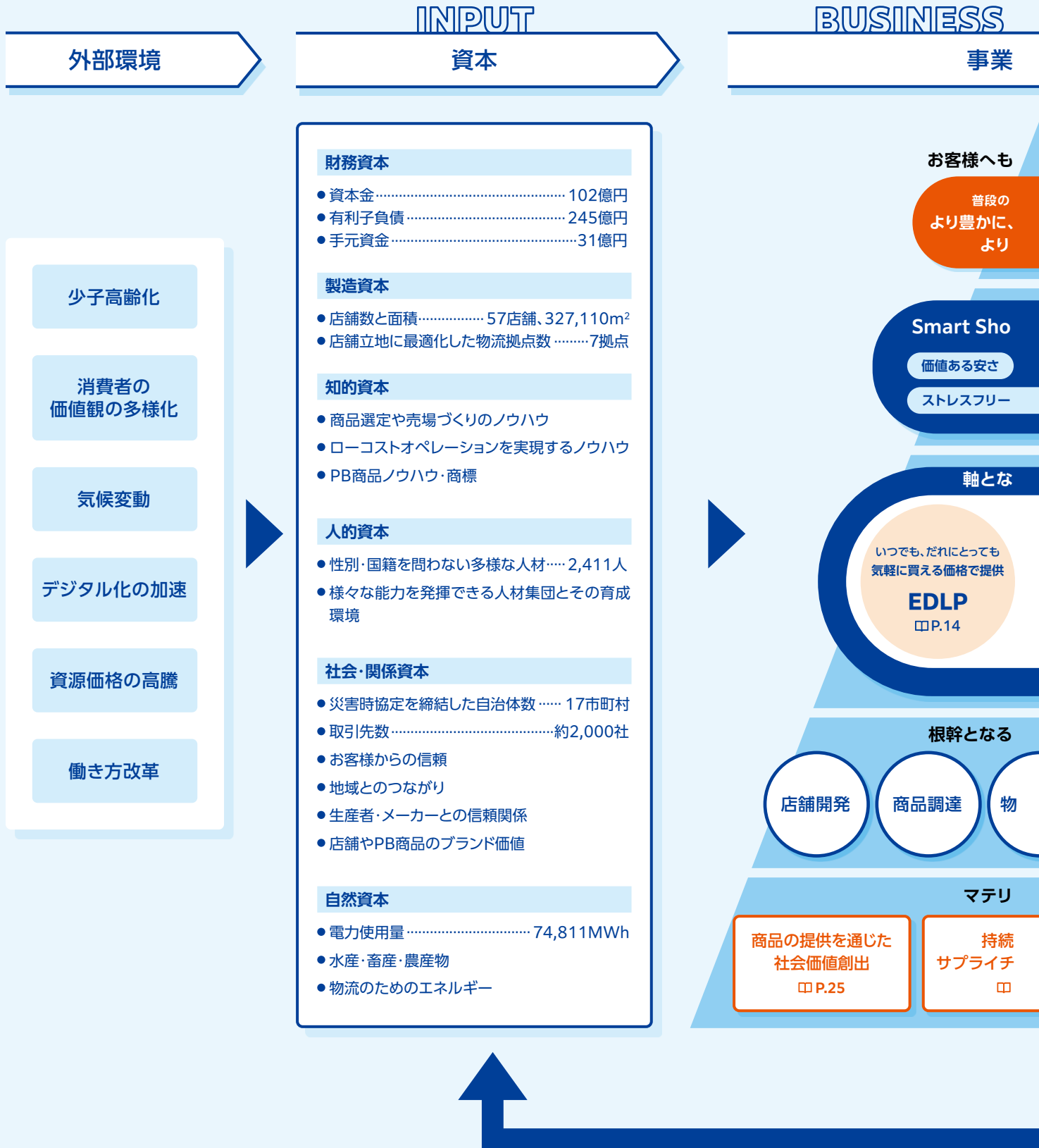


▶ 事業別収益の内訳(2023年2月期)

	金額 (百万円)	構成比 (%)	事業内容
総合ディスカウントストア 事業収益	122,107	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57店舗を展開。
ショッピングセンター 開発事業収益	3,820	3.0	ミスターマックス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	976	0.8	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	126,904	100.0	

# 「社会のインフラ」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、お客様の毎日の暮らしになくてはならない「社会のインフラ」になる事を目指す企業グループです。





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

MODEL

活動

たらす価値

暮らしを  
より便利に、  
楽しく

Shoppingの実現

豊富な品揃え  
な買い物環境

る運営

EDLPを支える  
ローコスト運営

**EDLC**  
□ P.14

5つの要素

流

店舗運営

SC運営

アリティ

可能な  
エンの構築  
P.27

持続的成長を支える  
経営基盤の確立  
□ P.29

OUTPUT

アウトプット

**総合ディスカウントストア運営事業**  
普段の暮らしに欠かせない商品を  
低価格で提供

**ディスカウントストア**  
当社の標準的な面積を持つ店舗

**スーパーセンター**  
DSに生鮮食品を組み合わせ、  
便利さを追求したフォーマット

**Select**  
より商品を厳選した、  
小商圏・高頻度来店型の店舗

**オンラインストア**  
リアル店舗の品揃えを基本として  
オンラインの利便性を取り入れた店舗

**物流事業**  
総合ディスカウントストア運営事業を  
支えるサプライチェーン構築

**ショッピングセンター開発事業**  
ミスターマックスを核とし、専門店や飲  
食店を集積した快適な生活密着型SCの  
開発と運営

**太陽光発電事業**  
SCの屋根や土地を有効活用した太陽光  
発電事業

OUTCOME

アウトカム

社会のインフラ  
としての貢献

サステナブルな  
地域社会や  
脱炭素社会への貢献

企業と従業員の  
持続的な  
成長の実現



## 広く社会に貢献できる Good Companyに なるために

社会が大きく変化する時代にある今、総合ディスカウントストアの真価が問われていると考えています。今回は、社会的責任を果たしながらも持続的な成長を目指すミスターマックスが、現在取り組んでいる課題や中長期的な目標についてお話ししたいと思います。

代表取締役社長 平野 能章

### 真価を発揮する総合ディスカウントストア

ミスターマックスは、「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念を掲げる、総合ディスカウントストアを営む企業です。改めて総合ディスカウントストアとは何かを考えると、普段の暮らしの中で必要な商品を取り揃え、さらにその価格が他社よりも相対的に安価である店です。ミスターマックスに行けば、お客様が普段の生活の中で求めるものが全て揃っていることが理想で、その商品に関連する商品やサービスも購入できることが重要と考えています。例えば、テレビを購入されるお客様には単にテレビを売るのではなく、「テレビを見る」という目的を果たすためにテレビの設置サービスを提供しています。また、「便利さ」に加え「楽しさ」の提供も欠かせません。思わず欲しくなるような商品や「こんな商品があるのか」といった驚きも「楽しさ」を提供するための必要な要素です。意図せず買った商品も含めて、最終的にお客様が想像していたよりも安いという状態であることが、総合ディスカウントストアの真価であると捉えています。

当社が小売業を営み社会に存在している意義は、ど

のような社会情勢であっても品質を保ちながら可能な限り安価で提供し、お客様の生活を豊かにすることです。2023年2月期では、ロシアによるウクライナへの侵攻等の地政学リスクの高まりを背景に、円安や資源価格の高騰が進み、多くの商品の仕入価格が値上がりしました。当社においても2023年2月期は、商品の6割で仕入原価が上がりました。しかし、社会全体で小売業界の値上げが話題になり始めた2022年3月に、当社はPB商品1,000品目の価格凍結を打ち出し、さらに同年9月からはNB商品2,000品目の値下げを打ち出しました。一連の価格政策はお客様からご評価いただき、2023年2月期の営業収益は1,269億円と前期比1.7%増の増収となりました。社会における総合ディスカウントストアの真価をお客様に認めていただけたと実感しています。

お客様のライフスタイルの変化も見逃せません。「タイパ」、つまりタイム・パフォーマンスを意識するお客様が増えています。レトルト食品や冷凍食品は、短時間に料理として出せるため売上が伸びている一方で、生活を楽しむためのペット用品やアウトドア関連の売上も順調です。ペット用品は、在宅勤務が増え始めた2020年頃から売上が伸び始め、今でも伸び続けています。これ

は、ペットと暮らす生活スタイルが定着した結果だと考えています。このように、お客様の変化を的確に捉える姿勢を持ちながら、経営理念のもとで「価値ある安さ」を提供し続けるという姿勢に変わりはありません。私は今こそ、総合ディスカウントストアとして本領を発揮するタイミングであると考えています。

## 「価値ある安さ」を実現するためのEDLP・EDLC

EDLP(Everyday Low Price)は毎日安価で提供するという意味で、EDLC(Everyday Low Cost)はEDLPの実現に向けた低コストの運営を行うという意味です。当社が追求している「価値ある安さ」の実現で最も重要なのは、「EDLP」に真摯に取り組み、それを支える「EDLC」を深化し続けることです。これらの実現を通して持続的に事業成長を果たせるものと考えています。

2023年2月期からは既存店の改装に力を入れ、13店舗の改装を実施しました。これは、既存店の改装がEDLPとEDLCに直結しているためです。改装とは、ただ単に古い設備を新しくしたり、外壁を塗り直したりすることだけではありません。私は店舗の生産性は棚割りで決まると考えており、今回の改装では合理的な店舗運営に変えることを目的としました。棚割りが、売れ行きや季節性を踏まえて先々を見通した形になっていけば、売れない商品に無駄なスペースを割くことや、購買の機会ロスもなくなります。また、陳列に要する作業時間を効率的に組み立てられ、見やすい陳列にすることによって在庫を適正に管理できます。それが結果として資金効率の向上にも寄与するといった好循環になります。

当社ではこれまで、通路に置かれた「島」と呼んでいるプラットフォームにお買い得商品を並べ、安さをアピールする売場づくりをしてきました。お買い得商品が一目でわかるため、便利である一方で「島」の商品が注目され過ぎると、定番売場での買い物が減ってしまうとともに、商品の比較をしたいお客様のニーズに合わなくなります。お買い得商品を定番売場にも適切な棚割りで展開することで、商品の容量、品質、価格を他商品と見比べて、お客様に商品を選んでいただくことができます。そして、広々とした定番売場でお客様がこれまで以上に買い物をしていただくことで、店全体の生産性が上がります。

また店舗改装の成果は、商品開発力によっても左右されます。PB商品が効果的に定番売場に設置されてお

客様に購入いただければ、店舗の売上だけでなく粗利益も増加します。そのため、当社では2021年からPB商品開発に改めて注力しています。初年度の2022年2月期では、社員にPB商品開発の意味付けを理解してもらうために時間を費やしましたが、2年目の2023年2月期では商品部の取り組み姿勢が変わり始め、PB商品の開発スピードが上がり、PB商品の売上高は前年比で2割も成長するなど成果が出始めています。

このように店舗改装は、売り込みたい商品を打ち出した棚割りを実現する力、そのための死に筋商品を排除し続ける力、そして魅力的な商品開発を含む商品力が揃って初めて効果を発揮し、「価値ある安さ」を実現することができます。

## お客様にとっての価値を高める3つの施策

店舗改装の他にも物流における合理化にも取り組んだことで、EDLCによる低コストでの運営が功を奏しました。2023年2月期では多くの商品が値上げされる中でも増益を達成することができ、厳しい環境下であっても利益を生み出せる体質になってきていると感じています。しかし、取り組みが不足していた課題もあり、2024年2月期では主に3つの施策に注力します。

まず、十分な成果につながる店舗改装ができていないことが課題です。2023年2月期に実施した既存店改装では、改装直後は売上が伸びましたが、その後の伸びは私たち経営陣の期待を下回る結果となっています。既に改装を実施した店舗での状況を分析しながら、2024年2月期に予定している18店舗の改装に反映させていきます。

次に、PB商品開発のスピードにも満足していません。先ほど述べたとおり、一定の成果を上げてはいますが、当社ではPB商品の売上高構成比を2024年2月期に30%に高めるという目標を掲げています。これまではPB商品開発会議で毎週3~5個の商品を検討してきましたが、今は毎週10個程度を目標に開発速度を上げています。一方で、PB商品を継続的にアピールできていなかったことも課題です。PB商品は発売当初、「島」に大量に陳列してお客様に訴えることで売上を伸ばしますが、一定期間を過ぎると定番売場のみの陳列になり、売上が落ち着いてしまいます。それを解決するために、今後はPB商品を「島」のみならず、定番売場でも展開し、お

## トップメッセージ

お客様に選んでいただく機会を増やす計画です。PB商品開発のスピードアップと、アピールする売場づくりの両面で取り組むことにより、PB商品の売上高構成比を一気に高めていきたいと考えています。

最後が、お客様のライフスタイルの変化を捉えたEC事業への注力です。2023年3月にオンラインストアのサービスを開始したことに加え、MrMaxアプリをリニューアルしてクーポンなどをリアル店舗と共通にしています。現状では、オンラインでご注文いただいた商品は、自宅でも店舗でも受け取ることができますが、将来的には注文した商品を店舗の駐車場でも受け取るサービスなども拡大していく予定です。リアル店舗をご利用いただいているお客様の利便性を高め、商圈内でシェアを上げていきます。

また、当社は投資家の方から「なぜ出店に消極的なのか」「出店しない小売り企業は投資対象にならない」といった厳しいご評価をいただくことがあります。私たちとしても、店舗数を増やすことは持続的に成長するためには不可欠で、重要な経営課題だと認識しています。そこで、店舗改装を含めた施策によって既存店の成長を実現しながらも、2022年5月に実施した開発部の組織の見直しを通して新規出店のペースを早めたいと考えています。なお、2025年2月期には出店を見込んでいます。また持続的な成長の実現に向けては、収益性を維持し続けることに注力しており、売上高営業利益率3~5%を維持し続けたいと考えています。このように、新規出店と収益性の確保を両立させることで成長曲線を描く方針です。

## ミスターマックスならではのサステナビリティ

当社では持続可能な社会づくりに貢献するために、2022年2月にサステナビリティ委員会を設置し、重要課題(マテリアリティ)を特定しました。また2023年5月には、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に即して気候変動におけるリスクと機会が及ぼす財務インパクトを試算して公表しています。

当社ではこれまで、「価値ある安さ」の実現に向けて商品の仕入れや開発を行うとともに、マテリアリティを始めとするサステナビリティへの取り組みを実施してきました。その中で、私は最近、社員の意識が少しずつ変化

していると感じています。環境に配慮したPB商品を開発することや、CO<sub>2</sub>排出も踏まえた設備を導入する、環境負荷の低減につながる商品調達を進めるなど、自分事として捉えた具体的な動きが見え始めています。例えば、環境負荷の低減につながる商品調達としては、当社の売上高の過半を占める食品とHBCの2部門の商品を中心に発注単位や棚割りを見直しており、取引先と協力して配送や品出し作業の効率化を図っています。こうした地道な活動を積み重ねることが環境活動にもEDLCにもつながっていくものと考えています。

また、当社では売上の15%を地震や大雨などの被災地への義援金等として寄付する「レスキューTシャツ」を13年前から継続して取り組んできましたが、2022年からは新たに、リユース活動「子ども服おさがりマーケット」も開催しています。子ども服の古着を集めても、必要とする人につなげる場が足りないという話を聞き、店頭を会場に使ってもらうことにしました。2023年5月までに九州内の店舗で延べ9回行いましたが、リユース活動に参加した店舗は子ども用品の売上が伸びるという効果もありました。

このように、当社では事業を通して社会に貢献しながらも、経済的な効果もあるサステナビリティの活動を中心に取り組みを推進しています。

## 成長の原動力である人的資本

当社は、これまで総合ディスカウントストアを営む上で、「価値ある安さ」を追求してきました。これは、全社員の創意工夫がなければ実現することはできず、当社における最も大きな成長の原動力は人材に他なりません。昨今では、人的資本に関する関心の高まりや情報開示の要請がありますが、当社では以前から企業価値を高めるために人的資本に対する制度づくりを進めてきました。その結果、取り組み始めた2年前と比較すると2023年2月期の時間外労働時間は15%減少、有給休暇取得日数は平均で3.5日増加するなど成果を上げています。その一方で、女性管理職の比率は2023年2月期末で5.3%と、課題の一つであると認識しています。2026年にはこの比率を10%に引き上げる目標を掲げており、採用の強化や支援制度の周知・啓発活動、女性社員交流の活性化、女性リーダー育成プログラム構築などに取り組んでいます。

また、リーダーシップトレーニングやマネジメントトレーニングなど業務経験に応じて様々な研修も実施しており、例えば入社5年未満の社員に対しては、一日も早くチェーンストア・オペレーションを実践してもらうために、経営理念やチェーンストア理論の試験を毎月実施しています。この他にも2022年からは「アワキャリア(Our Career)」という名称で、5年目までの社員に向けて先輩社員の仕事紹介、さらにグループワークの場を提供するようになりました。この施策は四半期に1回ほどのペースで行っています。さらには、米国西海岸に社員を派遣し、小売店やSCを視察する研修も実施しています。米国ではウォルマートが圧倒的な存在である一方で、ネットを駆使したアマゾンが急成長を遂げています。競争に敗れた小売業は市場から退席を求められるなどダイナミックに変わり続けており、そうした変化を社員が肌で感じ、帰国後は日々の業務に役立てることが目的です。このように、職場環境の整備や人材育成を通して、引き続き「価値ある安さ」の提供を実現し続けます。

## 社会に好影響を与える Good Companyを目指す

当社は2025年に創業100周年を迎えます。現在では100周年事業の準備を進めており、その活動の一環として当社や前身である平野電機の資料を集めています。それらの資料で歴史の断片を眺めながら、事業や企業文化の成り立ちを振り返り、「ミスターマックスはどうありたいのか」を真剣に考えてきました。そして、たどり

着いた答えは非常にシンプルで、「良い会社、Good Companyになりたい」というものでした。総合ディスカウントストアという乗り物を選び、「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」という経営理念は、まさにGood Companyへの道しるべだと確信しました。そして地政学リスクの高まりや気候変動など混迷する時代にあって、今こそ「ディスカウントストア」としての矜持である「価値ある安さ」をもっと打ち出す必要があると考えています。

当社はサステナビリティ活動も推進しています。こうした活動を進めるといことは、企業がこれまで以上に社会的な役割が求められるようになったことを意味すると思います。お客様は、商品が安くくて気持ちよく買い物ができることはもちろん、環境問題に臨む姿勢、商品の製造工程における人権侵害などに気を配っているかなどを総合的にご覧になっています。しかし、当社には、創業時より掲げている「わが社の経営を活動的に行い、社会に貢献し、会社を発展せしめ、社員の幸福を増進する」という社是が根付いています。日々の営業活動そのものが社会に貢献し、お客様の満足度を上げ、その結果として会社が発展し収益を上げ続け、社員のやりがい、幸福も増幅する会社を目指します。

そして売上高や店舗数といった企業としての規模が大きくなると、それだけ社会に貢献する度合いも上がるものと思います。そのため、当社は企業としてさらに事業規模を大きくする必要があると考えており、名実ともにGood Companyになるためにも、社員と一丸となって現状の5倍、10倍の規模を実現したいと考えています。

今こそ「ディスカウントストア」としての矜持である「価値ある安さ」をもっと打ち出す必要があると考えています。



OUR  
VALUE

## 価値ある安さ

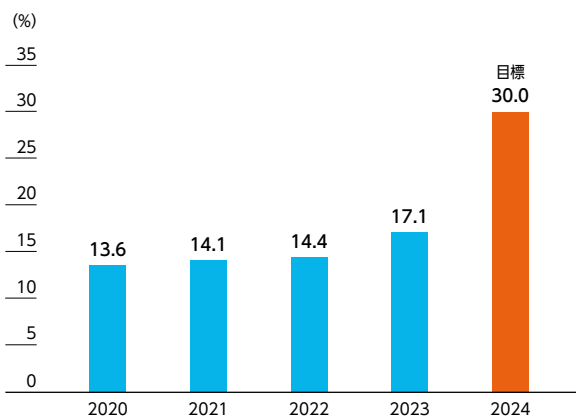
ミスターマックスは、お客様の普段の暮らしの中で便利に手軽に使える、SB・PB商品の開発を進めています。また、毎日同じ安さで提供できるEDLP戦略を基本としています。一方で、お値打ち価格で提供し続けるために、店舗オペレーションの効率化も進め、「価値ある安さ」を提供しています。

### プライベートブランド商品(PB商品)

当社のSB・PB商品は、約8,000品目あります（2023年2月末現在）。家電から、アパレル、インテリア、収納用品、文具、ペット用品、雑貨、HBC、食品と、取り扱い商品のほとんどのカテゴリーで商品開発を行っています。2021年からは毎週商品開発会議を実施して、商品開発のスピードを上げています。商品開発会議では、お客様のニーズに応える商品を企画検討し、新規発売する商品について協議しています。新しく発売された商品は、自社の販促媒体を積極的に活用して、お客様へ広くお知らせしているほか、リアル店舗でも売場を優先的に割り当てて拡販に努めています。PB商品を通じてお客様へ安さ、便利さ、快適さを提供し続けています。



PB商品の売上高構成比の推移



#### PB商品開発責任者の声



株式会社ミスターマックス  
取締役商品統括部長  
橋本 真

総合品種を取り扱う長所を活かし、特定の品種に特化せず、幅広い商品開発を行っています。また、パッケージの簡素化やプラスチック削減を意識した環境配慮型商品の開発にも力を入れています。

## EDLP

### EDLPの再徹底

2023年2月期は、資源価格の高騰による物価高が続く中、PB商品の「価格凍結」を2022年3月から8月末まで実施しました。総合品種を扱う当社だからこそできるPB商品の品揃えで、お客様の生活を応援することを目的としました。価格凍結期間中の対象PB商品は、売上高前年比2割増となりました。

また、2022年9月からは、NB商品2,000品目を対象とした「値下げ断行」企画を継続しています。最低1か月以上おトクな価格を継続し、1品大量陳列することでお客様にもアピールができる売場展開をしています。

さらに、アプリ会員向けのクーポンを配布し、お客様にとっておトクで便利な買い物を実現しています。

値上げ基調の中でも、総合ディスカウントストアとして、お客様の普段の暮らしを応援し続けます。

### PB商品の拡大

企画・製造段階から当社の意志が反映できるPB商品は、品質と価格のバランスが取れた「価値ある安さ」を体現する商品です。そんなPB商品の拡大は、EDLPを支えるとともに、利益率の向上、他社との差別化のための重要な施策です。売上高に占めるPB商品の割合を、当期は30%を目標に、新商品を毎月リリースさせています。PB商品構成比率の高いアパレルやインテリアなどに限定せず、すべての部門において開発を進めていきます。

## EDLC

### 2023年2月期の主な取り組み

従来のエンド・島陳列※中心の売場管理では、陳列量や陳列方法が商品ごとに一定ではないため、維持管理および売場づくりには多大な時間が必要でした。また、作業者のスキルにより、売場の完成度もバラツキがありました。この課題に対し、島陳列用の専用什器の導入により、エンド・島陳列の作業効率を高め、より定番の陳列棚での売場管理へ重点を移すことで、EDLCに貢献しています。

※エンド：長い陳列棚端の主通路に面した売場、島：主通路に設置した売場

### 2023年2月期の主な実績

EDLPとそれを支えるEDLCの施策推進により、定番商品の活性化が進んだことで、粗利益率は0.3%上昇しました。同時に店舗段階の作業人時数は前期比で98.0%と効率化は進み、ベンチマークとしている人時生産性(1時間当たりの粗利益高)は、5%以上の改善を実現しました。引き続き、2024年2月期もEDLPとEDLCの両面から各施策を推進し収益性、生産性の向上を目指します。

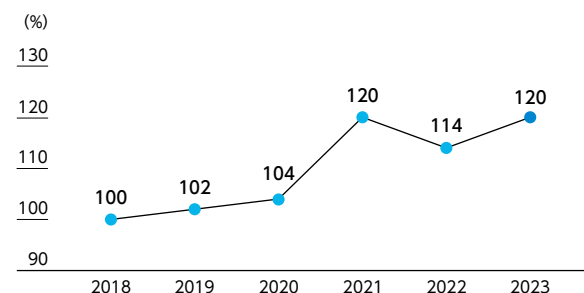


「エンド陳列」の様子



「島陳列」の様子

### 人時生産性推移



※粗利益高を作業人時数で割った数字  
※2018年を100%とした場合の数字

OUR  
VALUE

## スマートショッピング

ミスターマックスは、家電製品から、日用雑貨、食品、衣料品、玩具、文具、自転車、インテリア、ペット用品にいたるまで、普段の暮らしに欠かせない商品を「価値ある安さ」で豊富に取り揃えた小売業態です。また、ストレスフリーな買い物環境を提供するため、通路幅を広く設定し、ワンフロアで見通しが良い店舗設計としています。

### 店舗の改装

EDLPとそれを支えるEDLCをより推進するために、店舗の売場づくりの考え方を、エンド・島陳列<sup>※</sup>での特売を中心にアピールする売場から、定番売場をより重視した売場づくりへ変更しました。

2023年2月期はおゆみ野店、橋本店、長崎店、佐賀店、Select野芥店の店舗改装を実施しました。この改装では、エンド・島陳列の配置を意図的に少なくして、定番売場内にSB・PB商品や強力なNB商品のお買い得商品を組み込んでいます。商品を比較検討しやすくなることで買い物を楽しんでいただくことができる売場へ大幅に変更しました。あわせて、老朽化した設備の更新や、お客様に快適に買い物いただくための全体レイアウトの再設定を行い、ストレスフリーな買い物環境を再構築しました。また、Select野芥店は、従来から支持いただいていた食品売場の面積を拡大し、新たに大型家電も品揃えに追加するなど、全面的に改装を行いました。

※エンド：長い陳列棚端の主通路に面した売場、島：主通路上に設置した売場(P.14画像参照)

### おゆみ野店

Before



After



### 大規模改装による業績への影響

2023年2月期に行った、大規模改装においては、主に店内のレイアウト、品揃えの見直しを中心に実施しました。従って、改装月は一時的に使用した経費が発生したものの、通期においては、改装後の増収効果も含めてみると、増収に寄与できたと考えています。

また、下半期後半に実施した店舗については、期中の増収効果まで明確になりませんが、2024年2月期にその効果が寄与するものと考えています。



## 店づくり

総合品種を取り扱っている当社は、お客様にとって普段の暮らしに必要な商品が全て1つの店舗で揃えられるだけでなく、お客様の欲しい商品がすぐに見つかる分かりやすさを提供できる売場づくりを進めています。店舗のエンド・島陳列を有効活用しつつ、定番商品もその他の商品と簡単に比較購買できるように取り組んでいます。(詳細はP.14「EDLP」をご参照ください)

また、2,000坪を超える広い売場面積を活かして、より普段の暮らしに直結した、生鮮食品や惣菜まで扱うSuC業態の展開を進めています。毎日使う、食べる生鮮食品まで取り扱うことで、スーパーマーケットとDSの利便性を1つの店舗で実現しています。一方で、より小商圏で成立する、小型DS業態として、700坪クラスでSelect店舗の展開も行っています。DSの品揃えの中で、より購買頻度の高い商品に品揃えを絞り込み、総合品種のメリットを維持しながら、普段使いの利便性を追求した業態です。SuCおよびSelectの一部店舗ではネットスーパーのサービスも展開しており、お客様のライフスタイルに合わせて様々な利用方法を提供しています。

## ショートタイムショッピングを実現する店舗・SC開発

コロナ禍を経て、短時間で商品を見つけて購入できる「ショートタイムショッピング」の需要が高まっています。当社は、従来よりアメリカのSCに学び、ショートタイムショッピングを意識した店舗・SC開発を行ってきました。SCにおいては、必要な店の近くに車を止められるオープンモール形式を基本とし、ミスターマックスを核店舗として、スーパーマーケットやその他の専門店を集積した、一か所で必要な買い物が完結することを目指したSC運営も行っています。ミスターマックス店内の広い通路幅や、レイアウト設計などストレスフリーな買い物環境と合わせて、コロナ禍を経て再度評価されたと考えています。



株式会社ミスターマックス  
取締役店舗運営部長  
古屋 清隆



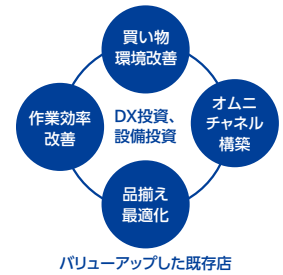
### 営業部門の責任者の声

常にお客様のニーズを感じながら、必要な商品を「価値ある安さ」で提供するため、日々の売場づくりを行っています。もちろん、安さを実現するためのEDLCにおいても、生産性を意識した稼働計画と作業割り当てを実践して、お客様へのサービスと生産性向上の両立を図っています。

**OUR VALUE**

# DXによる新しい買い物環境

コロナ禍で加速した、オンラインの世界。ミスターマックスはリアル店舗の良さを活かしながら、オンラインのサービスを融合させた、オムニチャネルの取り組みを開始しています。



## より良い買い物環境を目指して

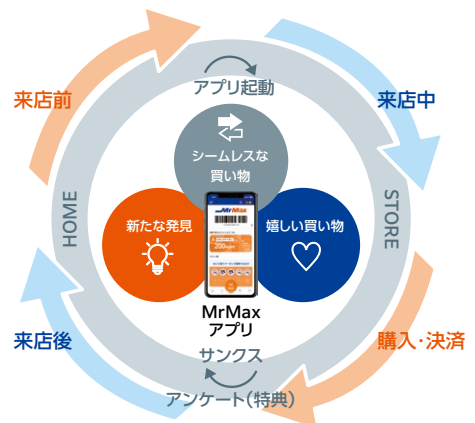
当社はこれまで、リアル店舗をメインに事業を展開し、便利で楽しい買い物環境を追求してきました。2024年2月期からは、リアル店舗の利便性をさらに向上させることを目的に、店舗とアプリ、そしてオンラインストアやネットスーパーの連携・補完を進めています。2023年3月にオンラインストアをオープン、同4月にはアプリをリニューアルしました。アプリにオンラインストアの機能を備え、ご自宅でのご注文やお客様のご都合に合わせて最寄り店舗で商品の受け取りができるようになりました。今後は店舗駐車場での商品受け取りやアプリから欲しい商品の在庫数を確認できるなどの様々なサービスを追加し、さらなる利便性の向上を図っていきます。

## オムニチャネル化がもたらす効果

加えて、取り扱い商品の価格はオンラインストア、リアル店舗どちらで購入しても同じであることにもこだわっています。どこからでも便利な買い物ができる入口(チャネル)を増やし、シームレスな買い物を体験していただけるオムニチャネルを構築していきます。

オムニチャネルの実現は、お客様の利便性を向上させるだけでなく、リアル店舗での業務変革まで視野に入れ取り組んでいます。販促活動では、リアル店舗とオンラインストア共通のアプリクーポンを発行するなど、デジタルツールを通じた業務の効率化を目指しています。市場の変化に対応する新しいサービスの提供とローコストを両立させる事業運営に注力していきます。

## オムニチャネル戦略で実現する世界



## オンラインストア



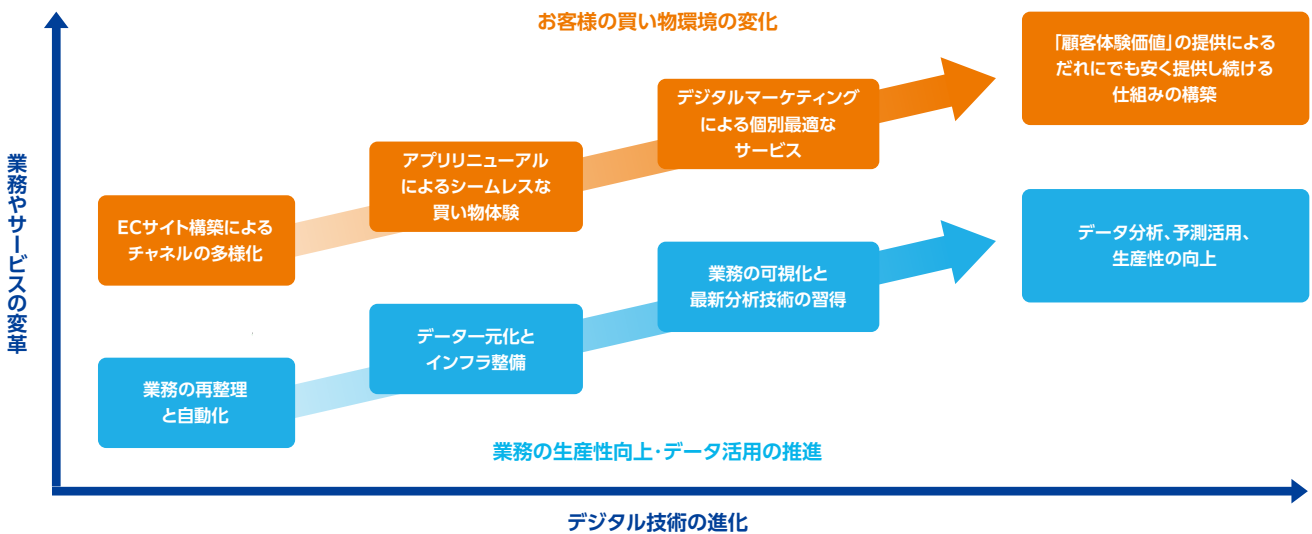
## DXによる業務やサービスの変革

DXに関する取り組みとして、生産性向上および顧客体験価値の創出を目的に、社内データの整理と活用を進めています。オンラインストアを構築する過程において、従来のシステムやデータフローについての課題が見つかりました。今後も増えていくデータを有効活用するためにも、既存のシステムやデータフローの見直しを含めた抜本的な改善に着手しています。より効率的なデータ収集と分析を行うことで、会社全体の生産性を飛躍的に高めていきます。



### 改善効果

お客様へより便利な買い物環境を提供するために、アプリを中心にリアル店舗とオンラインストアの融合を目指します。同時に最新技術を用いて業務フローとデータフローを再整備し、有効活用することで、生産性の向上とお客様の買い物環境の向上を目指します。



上席執行役員  
DX戦略室長  
吉田 康彦



### DX責任者の声

お客様の声に耳をかたむけ、DXを通じて必要なサービスを提供したいと考えています。お客様が直接利用するアプリやオンラインストアだけに留まらず、それを支える当社の業務の仕組み自体を変革し、新しいサービスの提供、業務の生産性向上を目指します。他社との差別化のために、リアル店舗を有効活用しながら、より普段使いに便利なミスターマックスへ変化させていきます。

# 「総合ディスカウントストアのあるべき姿」の追求

## ▶ 長期計画から見た現在地

ミスターマックスは、「兆円企業になる」という、長期ビジョンを掲げています。今の売上高規模からすると約10倍の規模ですが、決して不可能なことではないと考えています。そのためには既存店1店舗ごとの収益力を上げていき、その店舗モデルをより多くの地域に出店し、拡大していくことを繰り返していく必要があります。

### 成長イメージ

2015年3月期～2020年2月期

#### 利益構造改善

【過去5年間】

- 生産性向上の取り組み
- 不採算店の閉鎖
- 経費削減

2022年2月期～2024年2月期

#### 準備・成長

【今後3年間】

- 既存店収益力向上
- マルチフォーマットによる出店候補地の拡大
- M&Aや新規事業の検討
- 営業利益率5%実現

2025年2月期～2027年2月期

#### 成長加速

【さらに3年間】

- 出店加速、規模拡大
- 既存店のさらなる利益率改善
- 営業利益率5%

外部環境の変化に対応し続け、高い成長力を持続する

## ▶ 中期経営計画の概要

2023年2月期は中期経営計画の2年目でしたが、増収増益ではあったものの、公表していた目標数値は、達成できませんでした。主な原因としては、資源価格の高騰などの要因からくる経費増加が、中期経営計画策定時の想定よりも、はるかに大きくなったことが挙げられます。しかしながら、PB商品開発の進展や、ローコスト運営の徹底により、収益力は確実に向上していると手ごたえを感じています。既存店の収益力向上に向けて旗艦店の改装にも着手しました。改装後の効果検証と改善を行いつつ、より高い効果を見込める店舗を優先的に改装していきます。一方で、準備を進めていたオンラインストアも、2024年2月期からスタートし、当社の新しい販売チャネルとして日々改善を進めています。将来的には、リアル店舗との相乗効果の出るサービスを展開し、オムニチャネルとして収益力の向上に寄与させます。

### ◎ 基本方針

#### 「総合ディスカウントストアのあるべき姿」の追求



### ◎ 目標

売上高 1,300億円	営業利益 65億円	営業利益率 5%
成長分野への投資	PB商品 売上構成比30%	マテリアリティに 対する取り組み実現

	2023年2月期(実績)	2024年2月期(計画)
売上高	1,221億円	1,300億円
営業利益	46億円	65億円
営業利益率	3.8%	5.0%
当期純利益	34億円	40億円
既存店増収率	1.6%	5.7%
粗利益率	22.7%	23.0%
ROE	11.0%	12.3%
ネットD/Eレシオ	0.75	0.76
配当(1株あたり)	27.00円	37.00円

### ◎ 中期経営計画を遂行する上でのリスクと機会

#### リスク

- 資源価格の高止まりやさらなる高騰による、原材料費の上昇並びに物価の高騰
- 人口減少によるマーケットの縮小や働き手不足
- 給与水準の上昇による人件費の高騰

#### 機会

- 物価の高騰に伴う、消費者の節約意識の高まりによる売上高向上
- EDLCの徹底を通して、効率よく従業員が働きやすい環境を構築し、従業員が定着する
- 総合品種を扱うことで、日々変化する外部環境に合わせた品揃えによる顧客満足度の向上

## 重点施策の進捗・成果

### EDLP・EDLCの再徹底

2023年2月期は、下半期を中心に大型旗艦店舗の改装に着手し、EDLP・EDLCの徹底を図るための品揃えの変更、店舗レイアウトの変更、老朽化設備機器の更新を実施しました。品揃えの変更においては、検証・改善を繰り返しながら、従来の特価商品に依存した売場づくりから、定番商品を重視した売場づくりへ変更を進めています。

### PB商品の拡大

毎週、SB・PB商品の開発会議を実施し、コンスタントに売場にデビューさせる事ができています。2023年2月期は、SB・PB商品の売上構成比を20%にする目標を掲げました。結果は17%と届きませんでしたが、新たに開発した商品については、徹底して販促を実施し、確実に売上高を伸ばさせています。

## 2024年2月期の見通し

2024年2月期の業績予想は増収減益で発表しています。減益の要因は、従業員給与の改善、電気代の上昇などの経費増、成長のための旗艦店改装やオンラインストアをはじめとするDXに関する投資などを最大限に織り込んだことです。この投資は中長期にわたって当社の成長を実現させるために必要なものと考えています。

2024年2月期の業績予想は中期経営計画最終年度の目標には及びませんが、当社が目指す目標は、あくまでも、売上高1,300億円、営業利益高65億円、営業利益率5%です。そのために、各施策に対するスピードと精度を上げ、中期経営計画の目標に向かってチャレンジしていきます。

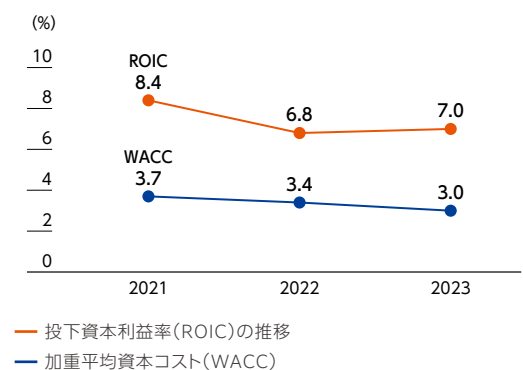
## 財務戦略

2023年2月期の設備投資は、店舗改装やDXをはじめとするシステム投資を、15億円程度実施しました。2024年2月期も改装の対象店舗を拡大し、また、DX関連の投資についても、オンラインストアだけではなく業務改善につながる投資を積極的に実施します。

一方で、全社の投下資本利益率に関しては、2023年2月期は7.0%と加重平均資本コストを上回っており、引き続き資本コストを意識した投資計画とその実行を進めていきます。

また、株主還元については、配当性向を概ね30%を目安に実施することを目指しており、2023年2月期においては一株当たりの配当金は27円としています。

### 加重平均資本コスト(WACC)と投下資本利益率(ROIC)の推移



## TCFD提言への対応

ミスターマックスは、気候変動が持続可能な社会の実現にあたっての重要課題の1つであると認識しており、気候変動による影響の評価と対応策の検討が、当社の持続的成長と持続可能な社会の実現に資するものと考えています。当社ではTCFDガイドラインに即したシナリオ分析とそれを受けた対応策の検討の上、その取り組みについて情報開示を進めるとともに、経営の強靱化と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### 01 ガバナンス

当社では、サステナビリティ委員会が気候変動を含むサステナビリティに関する重要課題を統括管理しています。気候変動課題については、当委員会下に分科会としてTCFDチームを設置し、気候変動による影響の評価および管理体制の検討を行っています。TCFDチームでの審議内容は、サステナビリティ委員会を通じて原則年1回の頻度で取締役会へ報告の上、取締役会においてその取り組み状況の監督および指導、重要事項の決議を行っています。

### 02 戦略

気候変動による自社事業への影響評価手法として、国際エネルギー機関(IEA)や気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が公表するシナリオを参考に、以下の前提条件に基づいた将来2030年時点における影響についてシナリオ分析を実施しました。

4℃シナリオ	1.5℃シナリオ
気候変動対策に関して現行の政策規制以上の取り組みはなされず、産業革命期対比で今世紀末までに世界の平均気温が4℃程上昇し、異常気象災害をはじめとした気候変動による直接的な影響が拡大すると仮定したシナリオ	脱炭素化への移行に向けた取り組みが活発化し、2050年までのカーボンニュートラル達成を目指して政府による政策規制、技術革新、消費者の嗜好変化などが進むと仮定したシナリオ
(参考シナリオ) IPCC第5次評価報告書(AR5) RCP8.5 IEA WEO2021 STEPS	(参考シナリオ) IPCC第5次評価報告書(AR5) RCP2.6 IEA WEO2021 APS、NZE2050

#### 当社における主なリスクと機会の一覧

区分	要因と事象	分類	評価		
			4℃シナリオ	1.5℃シナリオ	
移行 リスク	カーボンプライシング	炭素税の導入をはじめとする事業運営コストの増加	リスク	小	大
	資源循環規制の強化	各種リサイクル法規制の強化やプラスチック利用規制の導入による対応コストの発生	リスク	小	中
	エネルギーコストの変化	再生可能エネルギーへの転換に伴う購買電力コストの増加	リスク	大	中
		化石燃料価格の高騰に伴う輸送コストの増加			
消費者行動の変化	エシカル消費の拡大によるPB商品を含む環境配慮型商品の需要拡大	機会	中	大	
物理 リスク	異常気象災害の激甚化	自社拠点および物流網の被災による被害規模の拡大	リスク	大	中
	平均気温の上昇	気候変動への適応商材に対するニーズの拡大	機会	中	中
		災害および気温上昇による外出機会減少によるECサイト利用者の拡大			
	空調コストの増加	リスク	中	小	

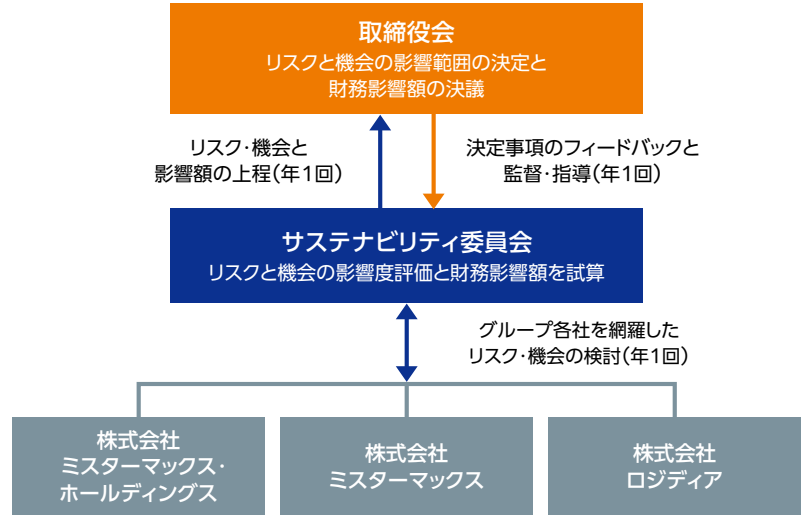
#### <影響度評価の指標>

大: 2021年度の営業利益実績に対して、±3%以上の財務影響を及ぼす可能性があるもの  
 中: 2021年度の営業利益実績に対して、±3%未満の財務影響を及ぼす可能性があるもの  
 小: 財務的な影響は軽微か、影響なしと評価したもの

これら分析に対する個別具体的な取り組みについては、「サステナビリティマネジメント」をご参照ください。 ■ P.23~30

### 03 リスク管理

気候変動に関するリスクの認識および評価にあたっては、サステナビリティ委員会の分科会であるTCFDチームが中心となり各関係部署と討議し、その内容をもとにTCFDチームがシナリオ分析の手法等を通じてリスクおよび機会の評価・特定をしています。取締役会はサステナビリティ委員会からの報告を受け、リスク管理運用についての決議を行い、サステナビリティ委員会がその管理体制を検討する体制を整えています。



### 04 指標と目標

当社ではCO<sub>2</sub>排出量の抑制および削減に向けて、Scope 1、2の把握および複数のKPI設定を行っています。当社の事業は店舗内のPOP、買い物かごやハンガーなど備品に多くのプラスチック素材を使用しているほか、複数店舗の運営によるエネルギー消費量の増加、商品の輸送から排出される廃棄ガスなど、直接的・間接的にかかわらずCO<sub>2</sub>排出を伴う活動が複数あり、その活動ごとに個別目標を設定しています。Scope 1、2および各設定目標については、記載の通りです。

Scope 1、2におけるCO<sub>2</sub>排出量(2022年度)

スコープ	排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	前年比 (%)
Scope 1	877.4	101.1
Scope 2	34,772.6	88.6
Scope 1+2	35,660.0	88.9

#### CO<sub>2</sub>削減に向けた指標と目標

指標	目標		2022年度実績
	2025年	2030年	
店舗におけるプラスチック備品使用抑制による、CO <sub>2</sub> 排出量の削減率(2021年対比)	20.0%	50.0%	プラスチック備品使用量:107.1t CO <sub>2</sub> 排出量:496.0t
資源の店頭回収 店舗実施率(店数対比)	30.0%	100.0%	1.8%
サステナブルなPB・SB商品のPB内の売上高構成比	10.0%	30.0%	3.3%
自家消費型の太陽光発電設備設置件数(全事業所対比)	10.0%	30.0%	0.0%
自然冷媒冷仕器の導入(全事業所対比)	10.0%	25.0%	0.0%
社用車(本部・店舗)のエコカー導入率(全事業所対比)	15.0%	100.0%	0.0%
売上単位あたりのCO <sub>2</sub> 排出量の削減 (ドライセンター配送:2013年対比削減率)	20.0%	23.0%	18.8%

## ミスターマックスのサステナビリティ

### サステナビリティに対する考え方

中長期的な事業価値の向上を目的に、サステナビリティに関する基本方針を定めています。

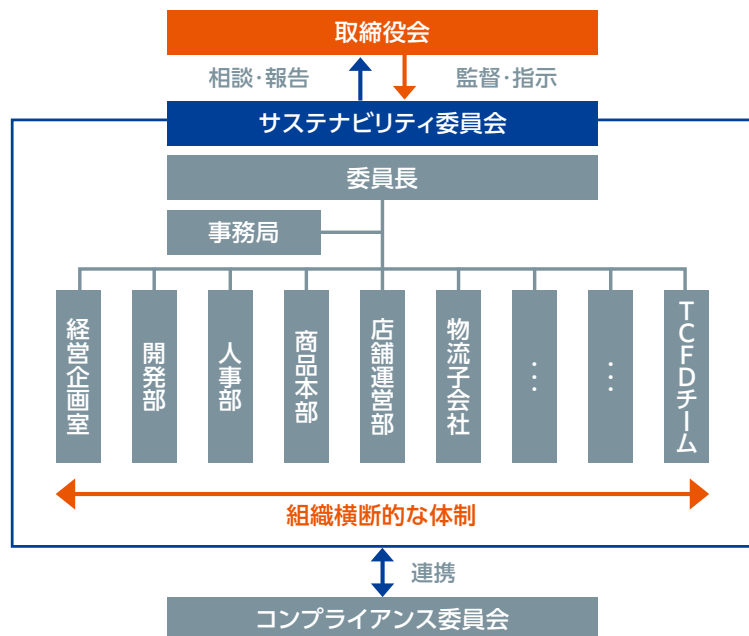
#### サステナビリティ基本方針

私たちミスターマックス・ホールディングスは、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行い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

組織横断的な体制として、委員長を取締役が務め、業務執行役員および部門長を中心に構成されるサステナビリティ委員会を設置しています。

サステナビリティのガバナンスは、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会において各取り組みの推進や進捗管理を行っています。取り組みの推進役としては、マテリアリティごとにサステナビリティ委員会メンバーを責任者に置いた分科会を設置しています。



### TOPICS

#### 「九州流通サステナビリティサロン」に参画

九州エリアの小売流通企業が、共同でサステナビリティ推進を図る「九州流通サステナビリティサロン」に参画しています。

サロンでは、持続可能な社会の実現に向け、九州小売流通業におけるバリューチェーン全体でのサステナビリティ強化を目指しています。

1社では影響が小さいものや、取り組みが難しいもの等についても、企業間連携を強化し活動を拡げることによって、九州エリアの企業や消費者のサステナビリティを推進していきます。



(モニターの右)取締役執行役員 小田 康徳



## 7つのマテリアリティ

重点的に取り組む課題として、3つのテーマ、7項目の重要課題(マテリアリティ)を特定しました。各項目において定性目標または定量目標を設定し、取り組みを進めています。

★実績 ●取り組み

テーマ	重要課題 (マテリアリティ)	定性目標	2030年の定量目標	2023年2月期の実績と取り組み
商品の提供を通じた社会価値創出	エコロジーとエコノミーの提供	地域社会と共に取り組むエコノミーの推進	● リユースにつながる家庭内在庫の受け入れ・寄付活動の店舗実施率:100%	★57店舗中0店舗→1店舗 ● フードドライブや子ども服おさがりマーケットを実施
		持続可能資源への転換と省資源化によるエコロジーの推進	● プラスチック備品使用抑制によるCO <sub>2</sub> 排出量の削減率:50%	● レジ袋の見直しや備品の変更を検討
		リサイクル促進による循環型社会の推進	● 資源の店頭回収実施率:100%	● リサイクル資源回収ボックスを設置:57店舗中0店舗→1店舗
	商品開発を通じた価値ある安さの追求	サステナブルなPB商品開発の推進	● PB商品におけるサステナブルな商品の売上高構成比:30%	● サステナブル商品の社内基準検討
		商品提供を通じたエシカル消費の推進	—	● サステナブル商品の売場訴求方法の検討
		社会課題解決への参画機会創出	—	● サステナブル商品ご購入ポイント制度を検討
		持続可能な認証原料の使用をめざす	● PB商品の家庭紙および飲料ペットボトルにおいて、持続可能な認証原料の利用率:100%	★家庭紙:23.1%、飲料ペットボトル:3.4%
持続可能なサプライチェーンの構築	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い物環境の整備	● 授乳スペース、休憩スペース設置率:100%	★休憩スペースの設置:57店舗中0店舗→3店舗 ● 授乳スペースの設置検討
		地域住民の生活に寄り添った活動への取り組み	● 災害協定締結率:100%	★17市町村
		地球環境に寄り添った活動への取り組み	● 自家消費型の太陽光発電設備設置件数:30% ● 自然冷媒冷片器の導入率:25%	● 自家消費型太陽光発電設備および自然冷媒冷片器の設置検討
	サプライチェーン全体の最適化	サプライチェーンの在庫の最適化による環境負荷の削減と経営効率の向上	—	● 納品単位変更による仕入先、店舗作業効率向上の取り組み実施
		ビジネスパートナーへのサステナビリティに関わる取り組み活動の周知	● 自社方針の周知率:100% ● 社用車のエコカー導入率:100%	● 取引先との共同サステナブル施策に向けたアンケートを検討
		事業プロセスにおける脱炭素の推進	● 売上高に占めるCO <sub>2</sub> 排出量の削減率(ドライセンター配送:2013年対比):20%	★18.8% ● 物流センター間の商品移管削減検討
	持続的成長を支える経営基盤の確立	コンプライアンスと企業倫理の向上	公正な取引遵守のための教育と啓発活動	—
情報セキュリティに関する教育と啓発活動			● 情報セキュリティに関する教育の実施数:年4回	● 情報セキュリティポリシーの改訂、啓発・運用方法を検討
法令遵守をはじめとするコンプライアンス意識の涵養			● コンプライアンスに関する理解度の測定(全従業員):年2回	★社員:年2回実施 ● パート従業員に対する教育・涵養度測定を検討
人材のキャリアと成長への貢献		自己実現のため、自らキャリア形成ができる仕組みづくり	● 正社員離職率:5.5%	★7.7% ● キャリア形成プログラムやポジション公募制度の実施
		チャレンジする人材の成長を促す体制づくり	—	● 新人事制度に合わせた取得推奨資格を検討
		会社の成長と自己成長を実感できる、エンゲージメントの向上	● 自己申告の仕事、職場環境等における肯定的回答率:85%	★77.6% ● 褒める文化の可視化にむけた取り組み実施
働きやすさの追求と多様性の尊重		すべての人材の能力が活かせる環境づくり	● 女性管理職比率:20%	★5.3% ● 女性社員向け研修の検討
		健康的に働き続けるための心身の健康維持と増進	—	● ワークライフバランス向上にむけた施策を検討
		柔軟かつ新しい働き方への挑戦	● 男性社員の育休取得率:100%	★50.0% ● 社内意識調査を実施。各種セミナーの検討



## 商品の提供を通じた 社会価値創出

- ・エコロジーとエコノミーの提供
- ・商品開発を通じた価値ある安さの追求

### 関連するSDGs



### 基本的な考え方

よりよい地球環境を次世代へ引き継いでいくために、廃棄量の削減、天然資源・エネルギー使用量の削減、リサイクル促進を当社からできる取り組みを中心に進めています。また、「社会課題」を解決する商品について、お客様に選択いただける品揃えをしていきます。気軽に買えるサステナブル商品の開発・仕入は、当社が掲げる「価値ある安さ」の実現が叶えるものです。お客様との距離が近い小売業だからこそできる取り組みで、持続可能な社会の実現に貢献し続けます。

## 地域社会と共に取り組むエコノミーの推進

サステナブルな社会の実現につながるよう、各ご家庭の「リユースできるもの」の受け入れや寄付活動を、多くのお客様が訪れる当社店舗にて進めています。

### 子ども服おさがりマーケット

「おさがりサービス Lynks」(株式会社BLUE STYLE、本社：福岡県福岡市、代表取締役社長：外谷 洋二郎)と協働した「子ども服おさがりマーケット」を当社店舗にて実施しています。

Lynksは、寄付によって集めた子ども・ベビー服を、丁寧に検品・補修し、手直し料金として1着200円でお譲りするサービスです。コロナ禍の断捨離ブームで子ども服の寄付は増えた一方、譲渡の機会が少なくなり循環が滞っているという課題を解決するため、寄付された衣料を次の方へとつなげる「おさがりマーケット」の場として当社店舗を提供しています。

2023年7月末までに、九州の9店舗で実施し、今後も実施店舗を拡大していきます。

### フードドライブ・ペットフードドライブ

家庭で余っている食品およびペットフードを当社店舗で集め、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進めています。

2023年7月までに、福岡県内全24店舗および宮崎県、神奈川県、千葉県、埼玉県の一部店舗にて実施しました。今後も実施店舗の拡大と継続実施を予定しています。

次の方へとつなげた  
子ども服等の数 **2,480**点\*



寄付をした  
食品・ペットフード **68.6**kg\*



※2023年2月末時点での数値です。

## リサイクル促進による循環型社会の推進

2023年7月末までに、当社福岡県内の6店舗でリサイクルボックスを設置し、資源の回収を進めています。再生可能な資源として、段ボール・古紙、牛乳パック、アルミ缶、ペットボトル、食品トレイの回収ボックスを設置しています。今後も設置店舗を増やし、資源のリサイクルへとつなげていきます。

## サステナブルなPB商品開発の推進

環境に配慮したプライベートブランド商品の開発を進めています。認証マークを取得した商品に加え、リサイクル素材やバイオマス資源を使用した商品を積極的に開発しています。また、商品本体だけではなく、環境に優しい包装資材への変更も進めています。

### ■ 認証マークを取得したPB商品

**FSC®認証を取得した紙製品 2倍巻トイレットペーパー(FSC®N004196)**  
FSC®認証:FSC®ラベルは、製品に使われている原材料が責任をもって調達されていることを意味します。FSC®マークが付いている製品を選ぶことは、森を大切にすることにつながります。

### 有機JASマークを取得した食品 有機むき甘栗

有機JASマーク:化学的な肥料や農薬に頼らずに生産された農産物や加工品、卵や乳、肉などの畜産物、藻類につけられるマークです。

### ■ リサイクル素材を使用したPB商品

#### 生地にリサイクルポリエステルを使用した長傘

生地をリサイクルポリエステル100%で作りました。また、タグにはFSC®認証の紙を使用し、商品とタグをつなぐ紐をプラスチックから糸へと変更しています。

### ■ 環境に優しい包装資材を使用したPB商品

#### 紙を51%使用し「紙ごみ」として捨てられるパッケージ

外装に紙51%を使用することで、プラスチック使用量を削減しています。「紙ごみ」として捨てるのが可能です。

#### ハーフラベルのペットボトル

商品ラベルを、当社比58.6%削減しました。さらに、ボトル本体も26gから22gへと軽量化することにより、プラスチック使用量を削減しています。

リサイクルした資源

# 12,069 kg\*



※2023年2月末時点での数値です。



上席執行役員  
リテール部門管掌  
村垣 浩一



### サステナビリティ委員会 分科会「エコロジーとエコノミーの提供」責任者の声

社会課題と地域のお客様をつなげる架け橋となるため、当社らしい取り組みとして「子ども服おさがりマーケット」や「フードドライブ」等の取り組みをスタートさせています。

お客様にとって身近な小売業だからこそできる取り組みを、多くの従業員を巻き込みながら進めてきました。一つひとつは小さな取り組みかもしれませんが、グループ全体で進めていくことで、当社の新たな価値を提供していきたいです。



## 持続可能な サプライチェーンの構築

- ・地域社会のインフラとしての価値提供
- ・サプライチェーン全体の最適化

### 関連するSDGs



### 基本的な考え方

お客様にとって買い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、環境負荷の低減を進めるためには、自社だけの取り組みに留まらず、取引先との協業により、サプライチェーン全体で一体となり取り組んでいくことが大切です。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きます。

## サプライチェーンの在庫の最適化による環境負荷の削減と経営効率の向上

当社店舗の在庫情報を仕入先と共有したり、仕入先の在庫を当社物流センターで受け入れたりすることによって、サプライチェーン全体の商品の移動にかかる物流を効率化し、CO<sub>2</sub>排出量を削減することにつながります。

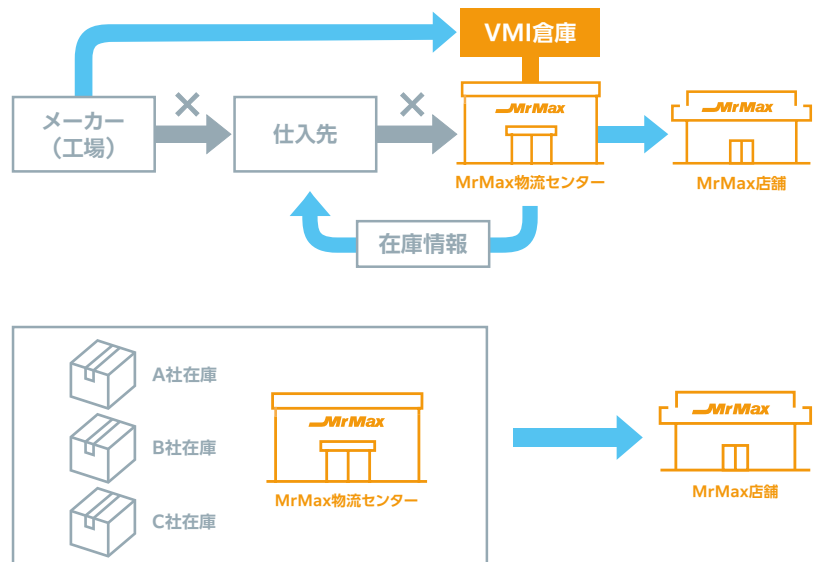
### 効率化する仕組み

#### VMI (Vendor Managed Inventory)

飲料などのケースで大量に販売する売れ筋商品において、ミスターマックス物流センターで仕入先商品を預かる配送体制です。これにより、メーカーからは仕入先を経由せず直接同センターへ納品できる、当社店舗へ機動的な出荷が可能となるなどのメリットがあります。

#### センター内センター

ミスターマックス物流センターの中に、仕入先各社のミスターマックス専用出荷拠点を設けることで、VMIでは扱えない納品数量の少ない商品についてもVMIと同様の効果が得られます。



## サプライチェーンに関する取り組み

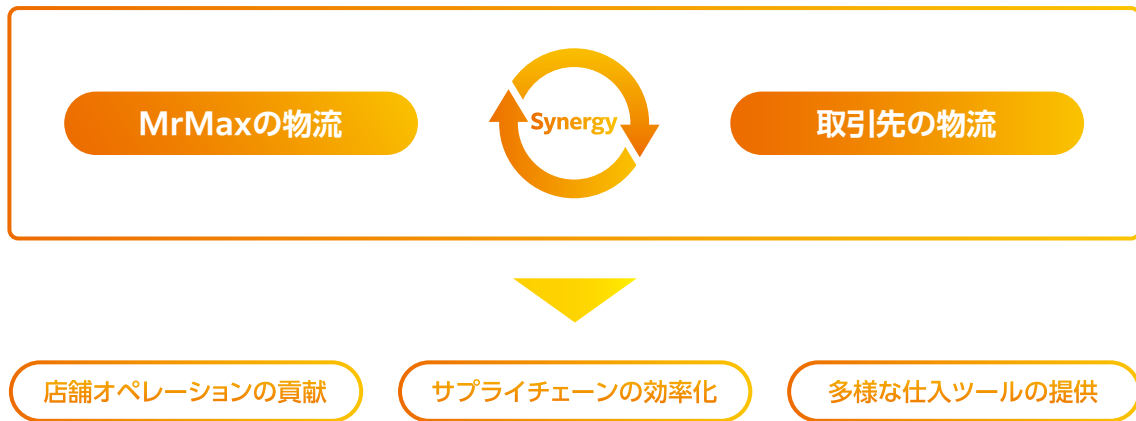
当社の持つサプライチェーンのノウハウを、グループ外にも提供していくことで、取引先および当社グループの環境負荷の軽減と経営効率の向上効果をより一層強化します。

### ロジディア社の設立

2022年11月に、物流子会社「株式会社ロジディア」を設立しました。社名には「物流(Logistics)をロジカル(Logical)に考え、新たなアイデア(Idea)を創造する集団でありたい」という思いが込められています。

総合ディスカウントストア運営事業内の物流部門を事業として切り出し、これまで培ってきた、地球にやさしい「グリーン物流」を事業拡大と共に拡げていきます。モーダルシフト(輸送手段の転換)、倉庫や輸送拠点の再配置、共同輸配送、ペーパーレス化等、環境に配慮した物流サービスを提供することで、取引先企業の物流にも貢献していきます。

併せて、引き続き当社の商品調達コスト削減に取り組むことで、取引先、当社グループの双方に利益を生み出していきます。



## 商流&物流の連携により「シナジー効果を創造」!

### 地域住民の生活に寄り添った活動への取り組み

店舗所在地の各地方自治体と災害時における物資の共有や施設使用に関する協定の締結を積極的に進めています。

直近では、2023年4月にMrMax伊勢崎店が所在する伊勢崎市(群馬県)と「災害時応急生活物資共有等の協力に関する協定」および「災害時における施設の使用等に関する協定」を締結しました。伊勢崎店周辺は洪水時に浸水が広範囲に及ぶと想定されるエリアであり、この協定によって災害時には屋上駐車場を避難場所として開放することができるようになりました。

災害時協定を締結した  
地方自治体

17 市町村\*

※2023年2月末時点での数値です。



株式会社ロジディア  
代表取締役社長  
守矢 尚之



### サステナビリティ委員会 分科会「サプライチェーン全体の最適化」責任者の声

サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>削減の取り組みは、当社グループのみならず、メーカーや問屋、物流業者等との協業が不可欠です。

小売業においては、商品の販売の中で「モノを動かす」ことから切っても切り離すことができません。一方で、「モノを動かす」中で効率化を推進することは、CO<sub>2</sub>削減だけではなく、EDLCにもつながります。

この分科会での取り組みが、CO<sub>2</sub>削減、協業先の成長、そして当社グループの成長につながるよう、積極的に取り組んでいきます。



## 持続的成長を支える 経営基盤の確立

- ・コンプライアンスと企業倫理の向上
- ・人材のキャリアと成長への貢献
- ・働きやすさの追求と多様性の尊重

### 関連するSDGs



### 基本的な考え方

当社グループは、コンプライアンスを最も基本的な社会への誓い・約束であると考え、誠実かつ公正な企業活動に努めています。また、人材育成のテーマとして「ビジョンに向かってチャレンジし続けるチーム」を掲げ、社員と会社の持続的成長と発展を目指します。働く環境についても、だれにとっても働きやすい会社を実現し、従業員一人ひとりがより良い将来の展望を持てるように整備していきます。

## コンプライアンスへの取り組み

### コンプライアンス委員会

社長を委員長とし、弁護士や危機管理専門家などの社外委員も含めて構成しています。2か月ごとに定例委員会を開催し、業務上発生する可能性のある問題点の早期発見と改善策の徹底に努めています。

### コンプライアンス社内教育

コンプライアンス意識の向上を目的に、行動規範の教育のほか、社外講師や社内担当役員による取締役・部門長への研修や全社員向けの動画配信、四半期に一度の商品部向け独占禁止法研修、半期に一度の店舗向け研修などを実施しています。



## 人材育成に関する基本的な考え方

当社グループの掲げるビジョン、社会への貢献、そして従業員一人ひとりの人生の目標が同じ方向にむかい、チームとして成果が出せるよう仕組みづくりを進めています。

- 階層別研修の中に理念浸透プログラムを設け、理念・ビジョンの浸透および理解促進を図る
- 若年層を対象とした職種紹介・コミュニケーション醸成プログラムの実施
- 社内コミュニティづくりの促進



## 自己実現のため、自らキャリア形成ができる仕組みづくり

社員自らがビジョンを持ち、意志をもって主体的に行動できる仕組みをつくっていきます。

### 【アワキャリア(Our Career)】

キャリアビジョン形成やリテンション、コミュニケーション醸成、そして理念・ビジョンの浸透を目的に、若年層の社員向けに先輩社員による職種紹介プログラム「アワキャリア」を開始しました。

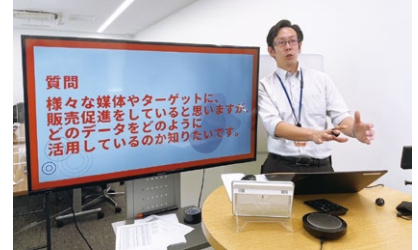
若年層の社員の多くは店舗に所属するため、その他の職種理解を促進するため、本部等に所属する先輩社員が仕事紹介を行い、キャリア形成の一助を担っています。また、グループワークによって参加者同士のコミュニケーションの促進も図っています。

### 【ポジション公募制度】

当社グループに根付く「手挙げ」文化を仕組みとして整備し、意志をもって主体的にキャリア形成に取り組むことができるよう「ポジション公募制度」を開始しました。まずは一部の職種において公募をスタートし、今後は対象を拡大していきます。

アワキャリア参加者の満足度

87.2%\*



男性社員の育休取得率

50.0%\*



\*2023年2月末時点での数値です。

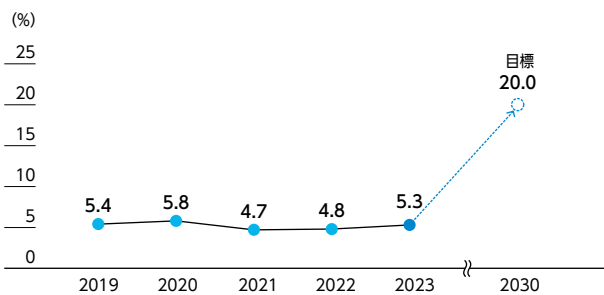
## 柔軟かつ新しい働き方への挑戦

男性社員の育児休業取得率を2030年までに100%とすることを掲げています。具体的な取り組みとして、男性の育児休業に関する管理職向け説明会や社内報を使った制度の周知、および取得者の経験談の共有等の啓発活動を進めています。

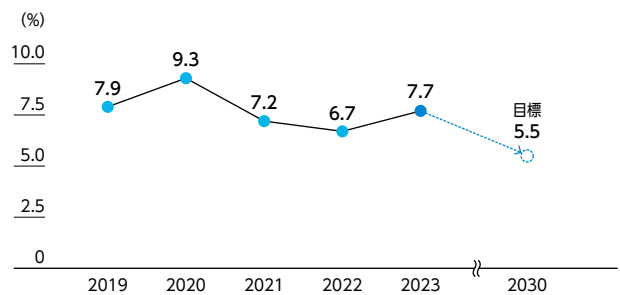
当社グループの働きやすさの向上やエンゲージメント向上への取り組みと併せて、少子化や労働力不足といった社会課題の解決にもつなげていきます。

## 人材に関するKPI

### 女性管理職比率



### 正社員離職率



管理部門 人事部長  
福田 恵



### サステナビリティ委員会 分科会「人材のキャリアと成長への貢献」責任者の声

女性管理職比率や離職率など、一朝一夕に改善できるものではありませんが、直近では人事制度の改定や、分科会の中で理念浸透やコミュニケーション醸成のプログラムをスタートさせました。小さな取り組みに見えることでも、継続し浸透させることで、それが風土・文化になっていくと考えています。

東証プライム市場上場企業として求められることをしっかりと理解し、当社グループが持続的に成長するための人材育成、そして投資を続けていきます。

## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

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・ガバナンスの強化が重要な経営課題であると認識しています。

現行の経営管理組織を一層充実、強化することにより、激変する経営環境に迅速かつ確に対応するとともに、効率性、健全性、透明性を重視した経営を進めてまいります。また、IR活動、ホームページを活用した情報開示を進めるとともに、株主のご意見やアドバイスを経営に反映させるよう努めています。

戦略の議論に注力できるコンパクトな取締役会、子会社の業務執行体制を実現することにより、独立社外取締役を

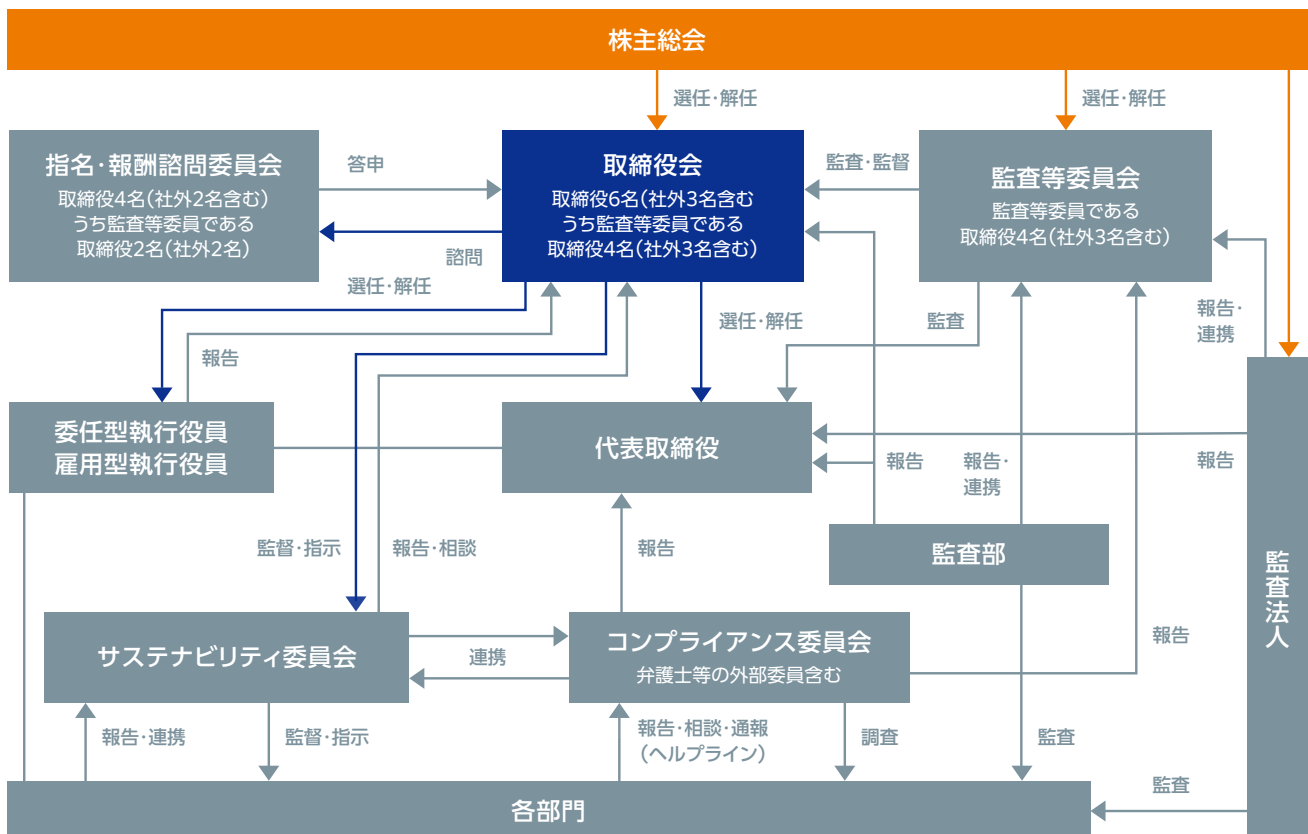
中心とした取締役会によるグループ全体の監督機能を発揮できる体制を構築し、さらなるコーポレート・ガバナンスの充実を目的に、2022年5月に監査等委員会設置会社へ移行しました。監査等委員会は、弁護士1名を含み、社内取締役1名(常勤)、独立社外取締役3名の合計4名で構成され、独立社外取締役が過半数を占めています。4名とも、重要な意思決定の過程を把握するために、取締役会などの重要な会議に出席し、業務執行状況を監査・監督するほか、それぞれの専門的立場から経営と財産の状況について監査・監督を行い、経営監視機能の強化を図っています。

### 今後も一層のガバナンス体制の強化を推進していきます

取締役執行役員 小田 康徳



### コーポレート・ガバナンス体制図





## 体制の概要

★は独立社外

名称	概要	氏名	2023年2月期 出席状況
取締役会	代表取締役社長 平野能章が議長を務め、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。また、取締役会の半数は独立社外取締役で構成しており、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を図っています。	平野 能章(議長) 小田 康徳 宮崎 隆 家永 由佳里★ 西村 豊★ 工藤 雅春★	14回/14回 14回/14回 14回/14回 13回/14回 14回/14回 10回/10回 <sup>※1</sup>
指名・報酬諮問委員会	取締役の指名・報酬等に係る評価・決定プロセスの透明性及び客観性を担保することにより、取締役会の監督機能の強化、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図るため、取締役会の諮問機関として指名・報酬諮問委員会を設置しています。監査等委員である独立社外取締役 西村豊を委員長とし、独立社外取締役が半数以上を占める構成とし、取締役の指名・報酬等について審議した結果を取締役会へ答申しています。	西村 豊(委員長)★ 平野 能章 小田 康徳 家永 由佳里★	8回/8回 8回/8回 8回/8回 8回/8回
監査等委員会	監査等委員である取締役 宮崎隆が委員長を務め、監査・監督を実施しています。監査等委員は、取締役会などの重要な会議に出席し、業務執行状況を確認するほか、それぞれの専門的立場から経営と財産の状況について監査・監督を行い、経営監視機能の強化を図っています。	宮崎 隆(委員長) 家永 由佳里★ 西村 豊★ 工藤 雅春★	10回/10回 <sup>※2</sup> 9回/10回 10回/10回 10回/10回
コンプライアンス委員会	代表取締役社長 平野能章が委員長を務め、複数の役員、各部門の責任者および委員長により委嘱された社外委員で構成され、コンプライアンス施策の策定やコンプライアンス違反が発生した際の調査、分析、中止命令、再発防止策の策定などを行っています。また、各施策の実施状況などを含めた活動内容を取締役会へ定期的に報告しています。	平野 能章(委員長) 小田 康徳 宮崎 隆 家永 由佳里★ グループ各社の担当役員及び部門責任者	6回/6回 6回/6回 6回/6回 5回/6回 6回/6回
サステナビリティ委員会	複数の役員および各部門の責任者を中心に構成されており、組織横断的な体制を整えています。取締役 小田康徳を委員長とし、サステナビリティに関連した取り組みについて、定期的に議論するとともに、分科会を設置し、各取り組み項目に対して方針や目標を決定・管理する機能を担います。進捗状況や活動内容を取締役会へ定期的に報告しています。	小田 康徳(委員長) グループ各社の担当役員及び部門責任者	10回/10回 10回/10回

※1 2022年5月26日に監査等委員である取締役就任以降開催された取締役会10回のすべてに出席しました。

※2 2023年2月期開催の取締役会は14回、監査等委員会は監査等委員会設置会社に移行した2022年5月26日以降10回です。

## 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つなげることを目的に、取締役会の実効性評価を実施しています。評価にあたっては、取締役に対しアンケートを行い、集計結果の取りまとめ、及びその分析を第三者機関に委託しています。

### 2023年2月期の取り組み

2022年2月期におけるアンケート結果は、取締役会全体の実効性は確保されていることを確認できた一方で、課題も提示され、2023年2月期は以下の3点の課題について対応を進めてきました。

#### 2023年2月期の重点課題

##### DX推進に関する審議

オムニチャネル及びデータドリブンに関する取り組みについて、取締役会で5回の報告・議論を行い、DXの進捗状況の確認及び課題解決を図りました。

##### サプライチェーンにかかる課題把握

サステナビリティ委員会において具体的施策を推進し、その取り組みは取締役会で5回の報告・議論が行われました。

##### 経営戦略等の重要議題に関する議論

2022年5月26日開催の第73回定時株主総会をもって、当社は監査等委員会設置会社へ移行しました。これに伴い、取締役会においては経営に関するより重要な議論に集中できるような体制になりました。

### 2024年2月期の取り組み

2023年2月期に実施した評価結果の概要は、肯定的な評価が7割を占めていることから取締役会全体の実効性は確保されていると判断しています。「取締役会の構成と運営」「企業倫理とリスク管理」の2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」「経営戦略等の重要議題の審議」「経営陣の指名・報酬」「株主等ステークホルダーへの開示の充実」「取締役会の構成と運営」のうち、「社外取締役に対する当社を理解してもらうためのトレーニング」についての課題が確認できたことから、今回の評価結果を踏まえ、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。

## 役員を選解任方針

取締役及び執行役員候補の指名及び経営陣幹部の選任は、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、事前に指名・報酬諮問委員会での審議を経た上で、監査等委員である取締役については監査等委員会の同意を得た上で、それぞれ取締役会にて決議しています。

また、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は、取締役及び執行役員は指名・報酬諮問委員会での審議を経た上で、監査等委員である取締役については監査等委員会の同意を得た上で、取締役会で総合的に判断し、規程に基づき解任することとします。

## 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、当社の事業・財務・組織等に関する必要な情報について担当業務執行役員からレクチャーを行うとともに、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。

## 役員報酬制度

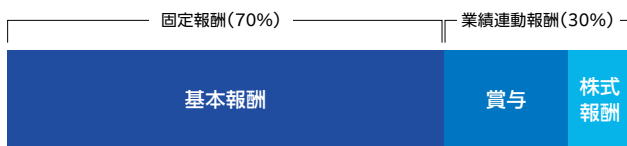
取締役(監査等委員を除く)の報酬は、下記の考え方の通り、優秀な人材を確保するとともに、業績の向上及び企業価値の増大に対する各取締役(監査等委員を除く)へのインセンティブ効果が発揮されるよう、職責と業績への貢献実績に応じて基本報酬及び賞与等の額を決定することを基本方針としています。さらに、譲渡制限付株式を付与することとし、指名・報酬諮問委員会の答申結果を最大限に尊重して、総合的に検討しています。

### 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
- ・業績達成の動機づ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、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。

### ■ 取締役(監査等委員を除く)の報酬体系



### 基本報酬の方針

月額固定報酬とし、役位及び職責を勘案して決定しています。

### ■ 金銭報酬の内訳図

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) (うち社外取締役)	141 (3)	132 (3)	— (—)	9 (—)	9 (3)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	23 (14)	23 (14)	— (—)	— (—)	4 (3)
監査役 (うち社外監査役)	6 (1)	6 (1)	— (—)	— (—)	4 (2)
合計 (うち社外役員)	171 (19)	162 (19)	— (—)	9 (—)	17 (8)

- (注)1. 当社は、2022年5月26日開催の第73回定時株主総会の決議により、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております。
2. 上記員数及び報酬の額には、2022年5月26日任期満了により退任した取締役7名(うち社外取締役3名)、監査役4名(うち社外監査役2名)を含んでおります。退任した社外取締役2名は新たに監査等委員である取締役に就任したため、支給額と員数について取締役在任期間分は取締役(監査等委員を除く)に、監査等委員である取締役在任期間分は監査等委員である取締役に含めて記載しております。また、退任した監査役のうち2名(うち社外監査役1名)は新たに監査等委員である取締役に就任したため、監査役在任期間分は監査役に、監査等委員である取締役在任期間分は監査等委員である取締役に含めて記載しております。
3. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
4. 上記のほか、使用人兼務取締役5名の使用人分給与相当額12百万円を支払っております。
5. 監査等委員会設置会社に移行する前の取締役の報酬等額については、2019年5月24日開催の第70回定時株主総会において、取締役の報酬等額を年400百万円(うち社外取締役は30百万円以内)と決議しており、当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は9名(うち社外取締役は2名)でした。
6. 監査等委員会設置会社に移行する前の監査役の報酬等額については、2017年5月26日開催の第68回定時株主総会において、監査役の報酬等額を年額30百万円以内と決議しており、当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は3名(うち社外監査役2名)でした。

### 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に関するガイドラインの条件をすべて満たした場合、現金報酬にて毎年、一定の時期に支給しています。

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。

### ガイドラインの条件

- ・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

当社の中長期的な企業価値向上及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、非金銭報酬等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、付与数及び支給時期は、株主総会後の一定の期間以内の取締役会にて決定することを規定しています。

取締役・上席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 康徳	取締役執行役員	○	○		○	○		
宮崎 隆	取締役(監査等委員)		○					
家永 由佳里	取締役(監査等委員)					○		
西村 豊	取締役(監査等委員)	○	○	○	○			○
工藤 雅春	取締役(監査等委員)			○				
吉田 康彦	上席執行役員	○	○				○	
石井 宏和	上席執行役員			○				○
鳥越 寛	上席執行役員		○					
村垣 浩一	上席執行役員		○		○			

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。
工藤 雅春	○	○	直接企業経営に関与された経験はございませんが、豊富な企業会計に関する経験等を当社の監査体制に活かし、会計及び財務の視点も踏まえ当社の経営に助言を行うなど、経営の監督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。

リスク管理体制

取締役会によるリスク管理

定例取締役会において、営業状況、資金繰りを含めた財務状況、店舗開発の進捗状況が報告されるほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、リスクへの早期対応を行っています。

内部監査部門

監査部を設置し、監査等委員及び監査等委員会と連携を図りながら、内部統制の観点から各部門の業務の適法性及び妥当性について監査を実施しています。監査部員が、各店舗及び本部の各部署を定期的に監査し、リスクの存在を早期に発見し、業務執行責任者である取締役へ急報できる体制を整備します。

緊急事態への対応

緊急事態対応マニュアルを、各部署及び幹部社員の自宅に常備し、早期に対策本部を設置できる体制を整えています。

コンプライアンス委員会

グループコンプライアンスの体制構築とその徹底、推進ならびに法令違反の予防と対策を活動目的とし、定期的開催する会議を通じて、情報を共有、相互牽制を行っています。加えて、クライシスマネジメントおよび企業経営に悪影響を及ぼす、または可能性のある事象を洗い出し、合理的にコントロールするためのリスクマネジメント機能を有しています。

## 役員一覧

### 取締役



代表取締役社長  
**平野 能章**

1986年 9月 当社入社  
1987年 4月 ノムラ・セキュリティーズ・インターナショナルInc.へ出向  
1989年 4月 当社営業企画部長  
1989年11月 当社取締役営業企画部長  
1990年11月 当社常務取締役  
1991年11月 当社専務取締役  
1992年 7月 当社代表取締役副社長  
1995年 6月 当社代表取締役社長(現任)  
2008年 4月 当社最高経営責任者兼最高執行責任者(現任)  
2017年 9月 株式会社ミスターマックス代表取締役社長(現任)



取締役執行役員  
**小田 康徳**

1977年 4月 当社入社  
1994年 7月 当社開発部長  
1995年 6月 当社取締役開発部長  
1996年 4月 当社取締役SC開発部長  
2003年 6月 当社常務取締役開発本部長  
2008年 4月 当社取締役常務執行役員開発本部長  
2009年 6月 当社取締役執行役員開発本部長  
2011年 6月 当社取締役執行役員管理本部長  
2015年 4月 当社取締役執行役員管理本部長兼財務部長  
2015年 6月 当社取締役執行役員管理本部長  
2017年 9月 当社取締役執行役員管理部門管掌  
2022年 3月 当社取締役執行役員(現任)  
2022年11月 株式会社ロジディア取締役(現任)



取締役(監査等委員)  
**宮崎 隆**

1983年 4月 当社入社  
1999年 4月 当社店舗運営部長  
2000年 9月 当社首都圏ブロック長兼新習志野店店長  
2003年 7月 当社商品本部第三部長  
2008年 8月 当社執行役員商品本部長  
2013年 4月 当社執行役員営業本部長  
2015年 6月 当社取締役執行役員営業本部長  
2017年 3月 当社取締役執行役員商品本部長  
2017年 9月 当社取締役執行役員リテール部門管掌  
2021年 3月 当社取締役執行役員  
2021年 5月 当社常勤監査役  
2022年 5月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)



取締役(監査等委員) 独立社外  
**家永 由佳里**

2002年 4月 最高裁判所司法修習生(第56期)  
2003年10月 福岡県弁護士会弁護士登録  
徳永・松崎・齊藤法律事務所入所  
2015年 6月 オーケー食品工業株式会社社外取締役  
2015年 6月 当社社外取締役  
2021年12月 ハウステンボス株式会社社外取締役(監査等委員)  
2022年 5月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2022年 6月 TOTO株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)



取締役(監査等委員) 独立社外  
**西村 豊**

1979年 4月 極東石油工業合同会社入社  
1986年 3月 株式会社ロイヤル・コペンハーゲン・ジャパン入社  
1987年10月 ジェネラル・エレクトリック・インターナショナル入社  
2003年 9月 アメリカン・インターナショナル・グループ入社  
2003年11月 リシュモン・ジャパン株式会社代表取締役CFO  
2005年 7月 同社代表取締役COO  
2005年11月 同社社長リージョナルCEO  
2016年 1月 カーライル・ジャパン顧問  
2016年 2月 おやつカンパニー社外取締役  
2016年 2月 三生医薬株式会社社外取締役  
2017年 5月 当社社外取締役  
2017年 5月 セイコーウォッチ株式会社社外監査役  
2017年 7月 オルソニバース株式会社社外取締役(現任)  
2019年 6月 株式会社TSIホールディングス社外取締役(現任)  
2019年 6月 株式会社トキキワ社外取締役  
2021年11月 株式会社アルファ社外取締役(現任)  
2022年 5月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



取締役(監査等委員) 独立社外  
**工藤 雅春**

1980年11月 クーバースアンドライブランド(現PwCあらかし監査法人)入所  
1982年 8月 公認会計士兼野尻事務所入所  
1985年 8月 大和証券株式会社入社  
1989年 4月 太田昭と監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所  
2017年 8月 税理士法人TIC顧問(現任)  
2017年 9月 日之出水道機器株式会社顧問(現任)  
2019年 5月 当社社外監査役  
2022年 5月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

### 上席執行役員



上席執行役員  
DX戦略室長  
**吉田 康彦**

1978年 4月 当社入社  
1998年 9月 当社経営企画部長  
2000年 3月 当社e-commerce推進部長  
2001年11月 当社物流部長  
2003年 6月 当社取締役物流部長  
2005年 1月 当社取締役商品本部長  
2008年 4月 当社取締役執行役員商品本部長  
2008年10月 当社取締役執行役員経営企画室長  
2011年 6月 当社常勤監査役  
2013年 6月 当社取締役執行役員社長室長  
2015年 4月 当社取締役執行役員社長室長兼経営企画室長  
2016年 4月 当社取締役執行役員社長室長  
2020年 3月 当社取締役執行役員社長室長兼デジタル戦略室長  
2021年 3月 当社取締役執行役員社長室長兼経営企画室長兼デジタル戦略室長  
2022年 5月 上席執行役員社長室長兼経営企画室長兼デジタル戦略室長  
2023年 3月 上席執行役員DX戦略室長(現任)



上席執行役員  
財務部門管掌兼経営企画室  
**石井 宏和**

1980年 4月 株式会社野村総合研究所入社  
2004年 4月 株式会社イトーヨーカ堂入社  
2017年 3月 当社入社財務戦略担当部長  
2017年 9月 当社執行役員財務戦略担当部長  
2019年 3月 当社執行役員経営戦略部門管掌兼新規事業開発室長  
2019年 5月 当社取締役執行役員経営戦略部門管掌兼新規事業開発室長  
2021年 3月 当社取締役執行役員財務部門管掌兼新規事業開発室長  
2022年 5月 上席執行役員 財務部門管掌  
2023年 3月 上席執行役員 財務部門管掌兼経営企画室長(現任)



上席執行役員  
管理部門管掌  
**鳥越 寛**

1994年 4月 当社入社  
2009年 6月 当社商品本部食品部長  
2010年 7月 当社執行役員商品本部食品部長  
2011年 2月 当社執行役員SCM本部SCM推進部長  
2013年 4月 当社商品本部食品部長  
2016年 3月 当社経営企画室長  
2017年 9月 当社執行役員経営企画室長  
2019年 5月 当社取締役執行役員経営企画室長  
2021年 3月 当社取締役執行役員リテール部門管掌  
2021年 3月 株式会社ミスターマックス取締役DS事業本部長  
2022年 5月 上席執行役員リテール部門管掌  
2023年 3月 上席執行役員管理部門管掌(現任)



上席執行役員  
リテール部門管掌  
**村垣 浩一**

1996年 4月 当社入社  
2019年 3月 当社人事部長  
2020年 3月 当社執行役員人事部長  
2020年 7月 当社執行役員人事部長兼総務部長  
2021年 3月 株式会社ミスターマックス監査役  
2021年 3月 当社執行役員人事部長兼総務部長兼情報システム部長  
2022年 5月 上席執行役員管理部門管掌兼総務部長  
2022年11月 株式会社ロジディア取締役(現任)  
2023年 3月 上席執行役員リテール部門管掌(現任)  
2023年 3月 株式会社ミスターマックス取締役DS事業本部長(現任)

## 財務・非財務データ

決算期	2014年3月期 (平成26年3月期)	2015年3月期 (平成27年3月期)	2016年3月期 (平成28年3月期)	2017年2月期*1 (平成29年2月期)
営業収益	113,111	114,473	118,646	108,549
売上高	108,478	109,608	113,713	104,081
売上総利益	23,531	22,978	24,593	22,717
売上高総利益率(%)	21.7	21.0	21.6	21.8
営業収入	4,633	4,653	4,933	4,468
営業利益	636	△ 876	1,728	2,111
売上高営業利益率(%)	0.6	△ 0.8	1.5	2.0
EBITDA*3	3,230	1,893	4,056	4,674
経常利益	718	△ 783	1,413	2,360
当期純利益	67	△ 2,982	1,005	1,813
売上高当期純利益率(%)	0.1	△ 2.7	0.9	1.7
総資産	78,807	78,089	77,401	72,817
純資産	21,365	18,339	19,178	20,743
(自己資本比率、%)	27.1	23.5	24.8	28.5
商品	8,945	9,045	9,776	7,628
借入金	29,643	31,099	28,474	26,174
リース債務	946	2,168	1,963	1,766
社債	—	—	—	—
有利子負債	30,589	33,267	30,437	27,940
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)*4	15.2	4.6	12.6	14.6
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,436	1,488	3,840	3,514
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,105	△ 3,406	△ 1,212	△ 1,033
フリー・キャッシュ・フロー	△ 669	△ 1,918	2,628	2,481
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,545	1,133	△ 2,910	△ 2,907
現金及び現金同等物の増減額	878	△ 794	△ 281	△ 426
現金及び現金同等物の期末残高	2,692	1,897	1,615	1,189
設備投資*5	2,043	4,319	2,956	882
減価償却費	2,195	2,360	2,298	1,995
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)	2.03	△ 89.84	30.28	54.64
一株当たり純資産(円)	643.49	552.38	577.65	624.83
一株当たりキャッシュ・フロー(円)*6	68.11	△ 18.73	99.48	114.70
一株当たり配当金(円)	10.00	0.00	10.00	14.00
自己資本当期純利益率(ROE)*7、%	0.3	△ 15.0	5.4	9.1
D/Eレシオ(倍)*8	1.43	1.81	1.59	1.35
配当性向(%)	492.6	0.0	33.0	25.6
開店数(店)	4	5	1	1
閉店数(店)	0	0	1	4
期末店舗数(店)	55	60	60	57
期末売場面積(m <sup>2</sup> )	325,073	347,740	340,634	324,203
開店店舗名(都道府県)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●小倉北(福岡)</li> <li>●リム・ふくやま(広島)</li> <li>●S南大分(大分)*10</li> <li>●S美野島(福岡)*10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●八幡東(福岡)</li> <li>●伊万里(佐賀)</li> <li>●唐津(佐賀)</li> <li>●S宇美(福岡)*10</li> <li>●S福津(福岡)*10</li> </ul>	●天神西通り(福岡)	●熊本北(熊本)
閉店店舗名(都道府県)			●新宮(福岡)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●南船橋(千葉)</li> <li>●Off Max京王堀之内(東京)</li> <li>●越谷(埼玉)</li> <li>●中津(大分)</li> </ul>
既存店増収率(%)	102.3	94.7	102.5	102.4
社員期末人員数(人)	813	791	754	763
パート・アルバイト平均人数(人)*9	2,092	2,184	2,090	1,892
全従業員数(人)	2,905	2,975	2,844	2,655
電力使用量(MWh)	—	—	—	95,978
1店舗当たり電力使用量(MWh)	—	—	—	1,783
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> 、Scope 1,2)	—	—	—	—

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

※2 2018年2月期から連結決算に移行した。

※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 インタレスト・カバレッジ・レシオ=(営業活動によるキャッシュ・フロー)/(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。

※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 一株当たりキャッシュ・フロー=(税引利益+減価償却費)/期中平均株式数(除く自己株)

(百万円)

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*11 (令和2年2月期)	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)
118,521	118,744	122,319	131,789	124,831	126,904
113,767	113,988	117,508	126,913	119,975	122,107
24,659	24,733	24,975	28,721	26,812	27,687
21.7	21.7	21.3	22.6	22.3	22.7
4,753	4,756	4,811	4,875	4,856	4,797
2,726	2,746	2,450	6,011	4,487	4,632
2.4	2.4	2.1	4.7	3.7	3.8
5,424	5,227	4,834	8,339	6,874	7,074
2,959	2,705	2,238	5,748	4,346	4,523
2,187	2,249	1,321	3,542	2,853	3,427
1.9	2.0	1.1	2.8	2.4	2.8
73,108	80,130	83,604	82,306	82,216	81,932
22,397	24,042	24,694	27,863	29,706	32,452
30.6	30.0	29.5	33.8	36.1	39.6
8,560	9,913	8,928	9,662	9,866	10,769
23,576	28,022	28,571	22,165	21,158	19,527
1,961	2,115	4,569	3,904	3,640	3,255
—	—	—	—	2,000	1,714
25,537	30,137	33,141	26,069	26,799	24,496
21.9	13.3	16.5	44.1	18.7	24.1
4,989	2,845	3,641	9,337	3,516	3,970
△ 1,496	△ 5,804	△ 2,034	△ 1,468	△ 2,774	△ 186
3,493	△ 2,959	1,607	7,869	742	3,784
△ 3,417	3,405	△ 778	△ 7,535	△ 736	△ 3,535
75	446	828	334	12	249
1,264	1,711	2,540	2,874	2,887	3,136
1,121	6,079	2,732	615	1,080	2,423
2,216	2,297	2,366	2,385	2,340	2,385
39,611	39,611	39,611	39,611	39,611	39,611
65.90	67.76	39.82	106.73	85.97	103.19
674.69	724.27	743.91	838.36	894.76	976.82
132.62	136.94	111.11	178.59	156.48	175.03
17.00	19.00	14.00	31.00	27.00	27.00
10.1	9.7	5.4	13.5	9.9	11.0
1.14	1.25	1.34	0.94	0.90	0.75
25.8	28.0	35.2	29.0	31.4	26.2
1	1	1	1	1	0
1	1	1	1	0	1
57	57	57	57	58	57
328,356	328,653	325,960	325,156	328,708	327,110
● 守谷(茨城)	● 南桜井(埼玉)	● 食品館月隈(福岡)	● 所沢(埼玉)	● 糸島(福岡)	
● 天神西通り(福岡)	● S白水(福岡)	● 綾羅木(山口)	● リム・ふくやま(広島)	● 食品館月隈(福岡)	
103.3	99.4	104.2	108.2	93.9	101.6
745	734	724	717	727	722
1,848	1,816	1,797	1,786	1,737	1,689
2,593	2,550	2,521	2,503	2,464	2,411
89,028	85,366	81,821	80,546	78,509	74,811
1,562	1,511	1,474	1,440	1,369	1,332
—	—	—	—	40,114	35,660

※7 ROE=税引利益/期中平均株主資本(=期初+期末/2)

※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です。

※10 S…Select(ミスターマックスが運営する小型業態の名称)

※11 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の変更を行った。

## 会社概要・株式データ

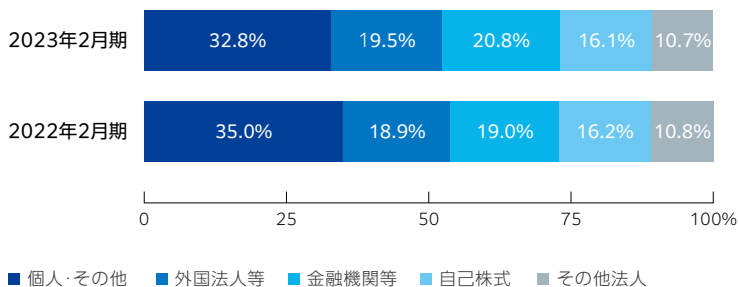
### 会社概要(2023年2月28日現在)

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	2,411名(パート含む)
上場	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	〒812-0064 福岡市東区松田一丁目5番7号 電話 092-623-1111(代表)
Webサイト	<a href="https://www.mrmax.co.jp/">https://www.mrmax.co.jp/</a>
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 上海最高先生商貿有限公司

### 株式データ(2023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	14,084名

#### 株式の分布

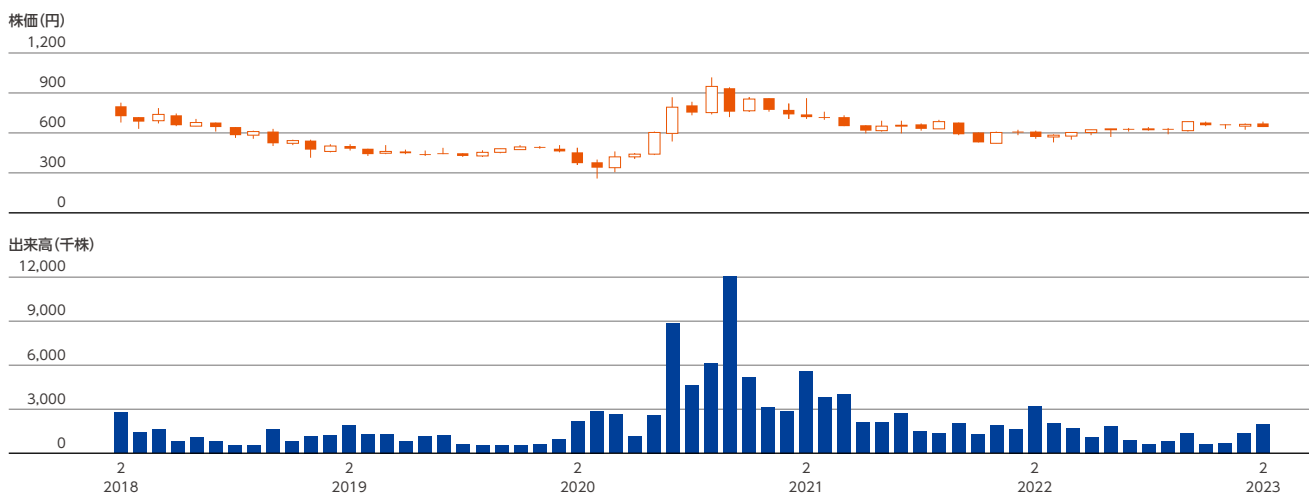


#### 大株主

株主名	持株数(千株)
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	6,435
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	3,464
ミスターマックス取引先持株会	2,662
株式会社Waiz Holdings	2,178
株式会社福岡銀行	1,414
MrMaxHoldings 社員持株会	1,186
平野 能章	1,085
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	1,030
平野 淳子	701
株式会社西日本シティ銀行	510

(注)自己株式6,388千株を除く、千株未満切捨

#### 株価・出来高の推移







### 社名の由来

「Max」は英語のMaximum(極限)に由来し、極限に挑戦するというのが私たちのポリシーであり、行動のベースとなっています。また、「Mr」を冠することで、小売業の象徴的存在になろうという強い意志をあらわしています。

