第2次中期経営計画の振り返り（2020年度～2022年度）

2020年度から始動した第2次中期経営計画では、コスト構造、店舗の形態、働き方とサービスを、デジタルを基盤に変革していくことを目標に掲げ、事業会社間の組織横断の取り組みを主体とした推進体制の構築と成果の創出に取り組みました。

第２次中期経営計画の基本方針

デジタルを基盤とした構造改革を推進し、次代の礎を築く
「あらゆる人に食を届ける」をめざして、協働と創発をくりかえす

構造改革
- コスト改革
- フォーマット改革
- ワークスタイル改革

あらゆる人に食を届ける
- Customer Job Well-being・Happiness
- Environment
- Sustainable

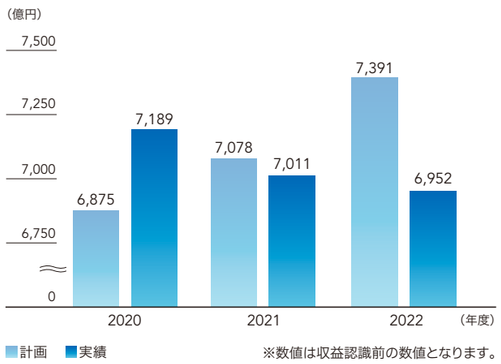
オープン・関係性
- 協働
- 創発

デジタル改革／新たなデジタル基盤

オープンな企業風土・戦略志向のリーダーシップ

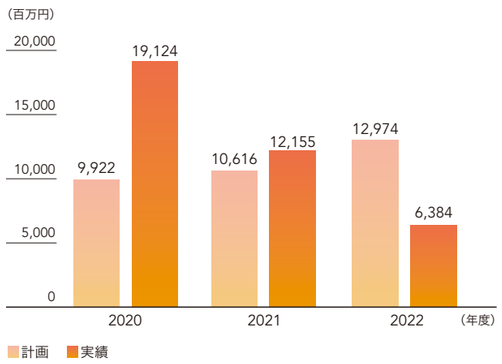
業績結果概要

売上高



- 新型コロナウイルス感染症の影響による販売点数やお客さま数の増加が2020年度の伸長を牽引
- 大幅な増収に甘んじ商品やサービスは陳腐化
- 既存の品揃えでの競争から抜け出すことができず、地域ごとの食品販売シェアダウンへ

営業利益



- 2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響を割り引くと計画に若干の上振れ水準
- 売上総利益率の上昇による営業利益の押し上げ
- 構造改革による継続的な成長の健全性には課題を残す

施策と結果

コスト改革	コスト構造の健全性を高める	販管費は計画値を下回るも、新店や活性化の抑制による成長性・生産性に影響
フォーマット改革①	独自性・ブランド価値を高める	デジタルによる店舗機能の拡張とロイヤリティが向上

「Scan&Go」

デジタルサイネージ

自社植物工場「THE TERRABASE」

フォーマット改革②	カスタマージャーニーのデザインを可能にする	注文・ピック&パック・配送・受け取りなどのジャーニーは400ルートの購買方法を実現
ワークスタイル改革	タッチポイントの提供価値を高める	レジ決済のデジタル化への移行 顧客接点の店内作業への移行

セルフレジ

「Scan&Go」決済

セルフチェックアウト

デジタル基盤開発	知財資産の蓄積を図る	デジタル変革の行動プロセスを知財として認識して蓄積を図り、将来の収益化へ備える

第2次中期経営計画の総括

- コスト構造の健全性
- 独自性・ブランド価値
- タッチポイントの提供価値

→ 知的財産の蓄積 → 持続的成長に向けた課題
- 新たな店舗フォーマットへの転換・刷新
- 新たな収益源の創造・ポートフォリオの転換

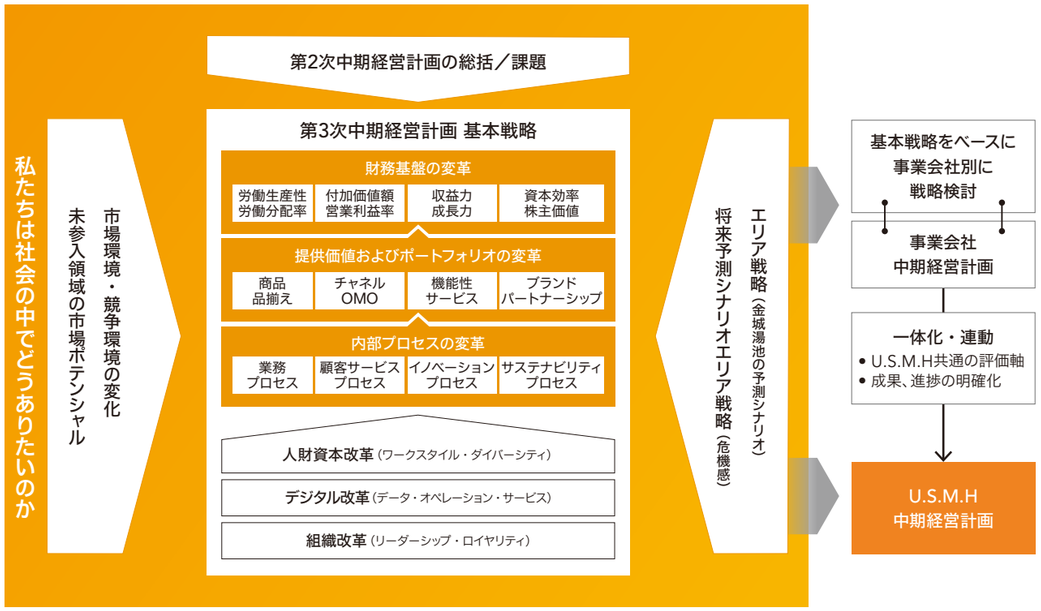
第3次中期経営計画の策定プロセスにおける問題

① 価値創造のための内部プロセスとKPIの共有
② U.S.M.Hをハブとした新規取り組み、シーズ探索、転換の検討、意思決定への強い関与による情報共有と意識改革
③ 全体戦略の体系化とKPIの厳格管理、責任の明確化

第3次中期経営計画（2023年度～2025年度）

2023年度からスタートする第3次中期経営計画では、1年以上の時間をかけて、「私たちは社会の中でどうありたいのか」という根源的な問いに向き合い、消費者の変化や市場動向の予測などを加味し、事業会社ごとの議論を踏まえながら、サステナブルな将来像を徹底的に考え、その取り組みを具体化しました。

第3次中期経営計画全体ストラクチャー



策定の背景

足元の経営環境は厳しい状況に変わりはありませんが、このような環境だからこそ、さまざまな視点で物事を考えなくてはならない機会ととらえています。

これまで私たちが想定してきたお客さま像は変化し、地球環境を保全するというエコロジーを意識されたり、人権や多様性を尊重するというところまでをも視野に入れていらっしゃるお客さまが増えています。

こうした中、私たちはこれまでと同じようなビジネス、同じようなお客さまの想定でよいのだろうかという根源的な問いに向き合い、地球環境や社会の要請にお応えするためにどうありたいのかを考え尽くし、企業と地域と社会の持続的な発展に向けて、第3次中期経営計画を策定しました。

強み
- 肥沃な首都圏に520店舗超
- デジタル開発・ノウハウ
- 食品工場、物流のインフラ

課題
- 商品・サービスの陳腐化
- 新たなパートナーとの連携
- 収益構造変革の推進

機会
- エッセンシャルインフラ
- 社内人財の活性化と育成
- 独自性の創造と地域貢献

リスク
- エネルギーコストの上昇
- 製品原料価格の上昇

第2次中計期間で取り組んできた構造改革では、いまだ持続的な成長が見通せる経営体質への脱皮が図れていません。

中期経営計画 策定方針

社会の要請

- 人口・世帯構成の変化：減少・集中・分散・格差
- 世代・イニシアチブの変化：Z世代への移行・価値観　大衆→個人
- 家計消費（商品）の変化：成長・安定・変革
- 競争の変化（多様化）：EC・エリア・利便性・つながり カスタマージャーニー
- 製品原料・コストの変化：サプライチェーン・価値重視・ロス最小化

危機感

2025年までの経営数値推計

社内の議論「私たちは、どうありたいのか」

- #ロイヤリティ：身近にある、なくてはならない存在
- #エンターテインメント：非日常を楽しむ、来たくなる場所
- #交流空間：情報が行き交う場所 新たな発見がある
- #成長の実感：学習・発見の場、自己成長の場
- #ネットワーク：人や地域とのつながりを実感できる場
- #ウェルネス：居心地がよい 健康的な生活提案
- #共感体験：快適な買い物体験 買い物以外の体験
- #信頼・誇り：貢献を実感できる場 自慢したくなる場
- #ローカル：地域との連携の場 地域の文化、習慣
- #クリエイティブ：共創活動、取り組みの場 共感を生み出す場

目指す姿

ウェルビーイング

- 地域の生活者
- 地域社会・産業
- 地域コミュニティ
- 従業員・家族

ウェルビーイングに対する強い信念を持ち、独自の価値を創造し続けることで、地域社会に貢献し、地域と一緒に成長していく企業へと転身を図ることに全力を挙げていきます。

実現のための第3次中期経営計画の重点項目

- 収益の変革：第3エンジン・新規領域開拓
- 収益の変革：アウトサイドデジタル
- 店舗の変革：機能拡張・刷新・デジタル
- 商品の変革：品揃え・棚割・PB・独自性

New Format

転身を図る ＝ スーパーマーケットを超える事業構造へ ～Beyond Supermarket～

- Target：Sustainable Development（持続可能な発展）
- New Business：第3エンジン ビジネス領域拡大
- OMO：第2エンジン 店舗外収益拡大・OMO
- 第1エンジン 店舗収益拡大
- 商品の変革：品揃え・棚割・PB・独自性
- 店舗の変革（フォーマット）：機能拡張・刷新・DX
- ignica：For Work / For Store / For Life / For Business
- U.S.M.H DX プラットフォーム
- 柔軟な組織構造・多様性・人財育成システム Open/Safety/Responsibility

目標数値の設定

第3次中計の目標は、事業環境が不透明で見通しにくいことから、既存店の営業を前提に客数や客単価の伸長からその水準を求めるのではなく、新たな領域への取り組みによる成果に重点を置く組み立てをしています。

目標数値設定の起点
- 想定以上の為替変動
- エネルギーコスト上昇
- 物価上昇

売上高	営業利益	投資計画
7,500億円（2025年度）	220億円（2025年度）	250億円（年度平均）

第1エンジン（店舗収益の拡大）

- 当社グループは、わが国最大かつ今後も成長の見込める肥沃なマーケットである首都圏に、520超の店舗を有し、約29,000人の従業員がお客さまの豊かで楽しい生活を食の提供を通じて支えるインフラでありたいと考えます。
- 重要なアセットである第1エンジンは、店舗の変革と商品の変革をお客さまとの接点である店舗に集中投入し、店舗をこれまでとは異なるフォーマットにして活性化する取り組みを推進していきます。

商品の変革
商品は「伸長」「安定」「変化」の3領域に分類し、事業会社では“進化”を、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス（U.S.M.H）では“探索”を追求し変革を続けていきます。

PB × SPF × 技術 ▶ 価値ある商品

事業会社のカスミが2022年2月に茨城県つくば市に「BLANDE研究学園店」をオープン。買い物を通して新たな職の体験を提供する「Food Specialty Store」がテーマの新業態の実験店舗

*OMO（Online Merges with Offline）：オンラインとオフラインの融合

店舗の変革
店舗は、デジタルを活用したオペレーション改革を推進し、カスタマージャーニーに寄り添ったOMOの環境整備をし続けていきます。

機能拡張 × 刷新 × デジタル ▶ 魅力ある店舗

第2エンジン（店舗外収益の拡大）

- 新型コロナウイルス感染症の流行を契機にデリバリーやテイクアウト機能が伸長し、内食・外食の中間に新たな市場が形成されました。さらに、食品ECはライフラインとして評価され、買物の必須のスタイルとして、存在を確立しました。
- このようなことから、第2エンジンは、活性化を図っていく店舗ネットワークと商品調達力を自社で開発するデジタルサービスによりさらなる買い物体験を創造する取り組みです。

アウトサイドデジタル戦略
OMOへの転換は、お客さまの来店を前提とする店舗主体の営業を質的に変容することであり、リアルとオンラインの融合は、経営全般の変革を意味することから、最大の経営課題であります。

これまでの自社の食品中心であるネットスーパーから、非日常の食品や日用雑貨などを含め、多様な企業が参画するマーケットプレイスを実現するオンラインデリバリーへの進化を追求していきます。

- オンラインデリバリー
- 移動スーパーマーケット・無人店舗
- マーケットプレイス・ミールキットほか

売上高 400億円規模に（2025年度）

事業会社のマルエツは「smart petit（スマート プチ）」、カスミは「オフィススマートショップ」の無人店舗をそれぞれの出店エリアで展開。市役所やオフィスなど出店店舗数を拡大中。

第3エンジン（ビジネス領域の拡大）

- 世界規模のインフレは、一過性の変化ではないと認識しており、収益成長の補完や投資原資の確保などの観点から、新たな収益を求め、ビジネス領域の拡大は重要な経営課題です。
- 第3エンジンは、自社で開発し現場で試行錯誤を繰り返して知財化したシステムや、外部企業とのパートナーシップによりつくり上げられた当社独自の事業モデルなどを新たな顧客に提供する取り組みです。

新ビジネス開発
当社がこれまでに開発した「ignica」のDXサービスツール、プランテックス株式会社との協業による植物工場「THE TERRABASE」、プラントベースフードの「BEYOND MEAT®」など、独自性のあるサービスや商品を保守管理・品質管理の機能を有する事業として推進していきます。

ignica DX サービスツール ignica
- Scan&Go
- Online Delivery
- ignica Signage Service
- ignica POS

THE TERRABASE Collaboration THE TERRABASE
植物工場の設立および運営、生産管理のノウハウ

BEYOND MEAT Collaboration BEYOND MEAT / greengrowers
食品メーカーとの協業によるBEYOND MEAT®の商品開発、フード業界企業への原料提供

財務戦略

環境認識

当社は、関東を基盤としたスーパーマーケットとして商圏的にも恵まれた環境にありますが、生活者の価値観の多様化や、市場環境の変化（異業種も含めた競争や商圏の変化など）に遅れをとると、顧客からの支持と市場シェアを逸失する厳しい競争環境にも置かれています。

このような環境のもと、スーパーマーケットとしての持続的な成長を実現するために、成長投資を継続的に強化し、グループ各社の企業価値の向上を図りながらも、有利子負債を抑制する財務規律を強化しながら、最適資本構成を追求していきます。

財務基本方針

当社は設立時より、自己資本比率50%以上を堅持し安全性を担保しつつ、中長期的な視点で資金調達を行っています。今後も財務基盤の安全性を踏まえながら、オーガニックな投資（店舗など）に加え、新たな分野への投資を強化し、成長のための投資と株主還元のバランスをとりながら財務の健全性を両立させ、目標とするROE6%を達成していきます。

第3次中期経営計画の主な指標

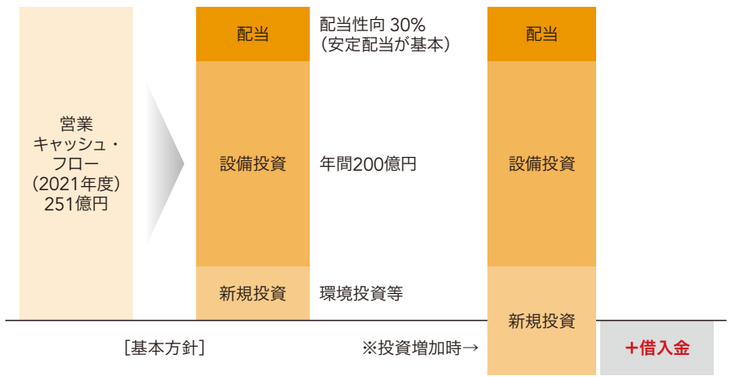
3ヵ年平均値（百万円、%）	第2次中期経営計画		第3次中期経営計画
	計画（3ヵ年平均）	実績（3ヵ年平均）	2025年計画
営業収益	722,281	734,209	750,000
営業利益	11,726	12,555	22,000
D/Eレシオ	0.3	0.3	0.3
配当性向	54.5	41.2	35.0
ROE	6.0	3.5	6.0

キャッシュ・アロケーション

当社では、創出した営業キャッシュ・フローは、新店や既存店の改装などオーガニックな成長に充当するとともに、事業変革に向けたDX基盤の整備や新規事業の創出に充当しています。基本的には、営業キャッシュ・フローの範囲内での配分とし、投資目的を分類したうえでその配分を設定し、グループ全体の投資額を決定しています。

なお、中長期にわたる先行投資などもあり、営業キャッシュ・フローを上回る場合は、借入金などで充当しながら、安定した株主配当に努めていきます。

キャッシュ・アロケーションイメージ図

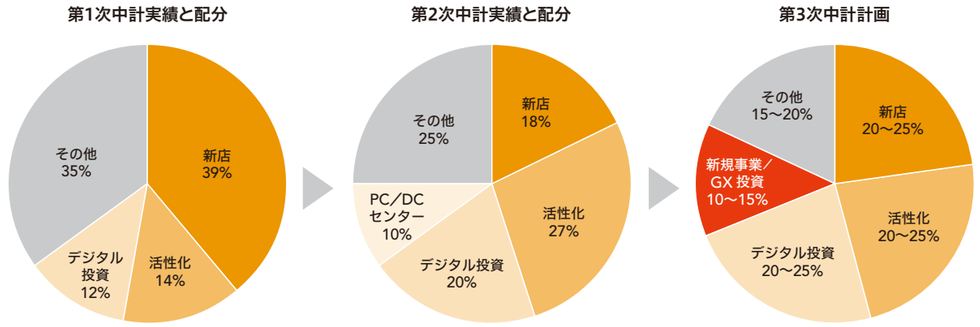


成長投資戦略

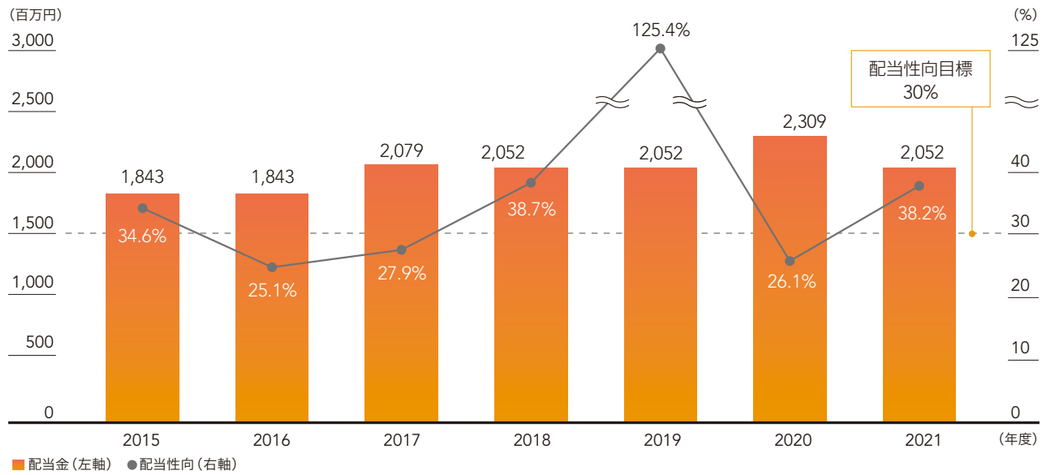
2023年度からスタートする第3次中期経営計画では、お客さまへの新たな提供価値の創出を目指しています。そのため、新たな店舗フォーマットの開発や、独自のサプライチェーン、あるいはDXへの投資配分を高め、商品の開発やデジタル技術を駆使したOMOのサービスをお客さまに提供し、コロナ禍で大きく変化したお客さまのニーズや価値観にアジャストすることで、新たな顧客の創造を実現していきます。

また、中長期的な戦略として、①IT・デジタル開発投資、②新規事業投資（サプライチェーンなどを含む）、③グリーン推進投資など、投資配分を拡大し、ポートフォリオの変革を推進します。

営業キャッシュ・フローの配分



株主還元方針

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

配当金の推移