

第2次中期経営計画 (2020—2022)

U.S.M.Holdings

お客さまと地域 そして時代と結び合う

新しい価値の提供、期待以上の
お客さま満足を目指し
ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングスは
地域に根ざした企業として、
常に革新と挑戦を続けます。



2020年4月9日

■ 第2次中期経営計画立案にあたって

既存のビジネスモデルを新たなものへ！ 変革の遅れは企業体力の減退を意味する！

第1次中期経営計画

<前提>

- ① 既存のビジネスモデル・業態による成長が確保される
- ② 市場変化を10年で予測

■ 業態の境界を越えた競争環境

■ 予測を大きく上回る環境変化とわれわれの変革のスピードとの大幅な乖離

■ 顧客の行動、ライフスタイル、価値観の大きな変化

第2次中期経営計画

<前提>

1. 既存ビジネスの大きな伸長はない

- ① コストの構造改革による収益性の向上
- ② 既存ビジネス(店舗・業態)の変革と新たな収益モデルの創造
- ③ 提供価値の変革と創造

2. 成長に向けた変革、スピード勝負

- ① 組織のフラット化と機能統合スピードアップ・省人化・ローコスト化
- ② 投資配分の変革／ROIの精緻化、デジタル(傾斜配分)

■ 第2次中期経営計画/フレーム

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



デジタル改革/新たなデジタル基盤

オープンな組織風土・戦略志向のリーダーシップ

■ 第2次中期経営計画/フレーム

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

コスト改革

新たな成長モデルのために、投資とリターンの相関、コストの構造を改革して収益基盤を強固にする

- 間接費から直接費へ
- **ワークスタイル改革** 作業から顧客接点へ
- 改革領域へのキャッシュ配分
新店から既存店活性化、デジタルへ

フォーマット改革

お客さまの変化をとらえ、既存フォーマット、ビジネスモデルの構造を改革する

- 事業者視点から顧客視点への回帰
- 既存店舗への積極投資によるフォーマット転換

デジタル改革

- 新しい働き方に対応するSM基幹システムへの刷新(ERP、AI)
- 新たな顧客体験の創造

改革を推進する体制

- 成長戦略の肝となる「投資戦略」はHLDで決定
- 8つのプロジェクトをスピーディに推進する為にフラット&シンプルな組織に再編集

■ 第2次中期経営計画/コスト改革

人時を戦略的配分に/間接から直接コストに
保有する固定コストで変動コストを削減する

(単位:百万円)

①直間比率の引き下げ
(本部から店舗へ)

②本部の機能をUSMHへ

③チェックアウトシステムの変革

④店舗の固定作業を転換
(デジタルの活用)

2020年

2021年

2022年

想定効果
1,200

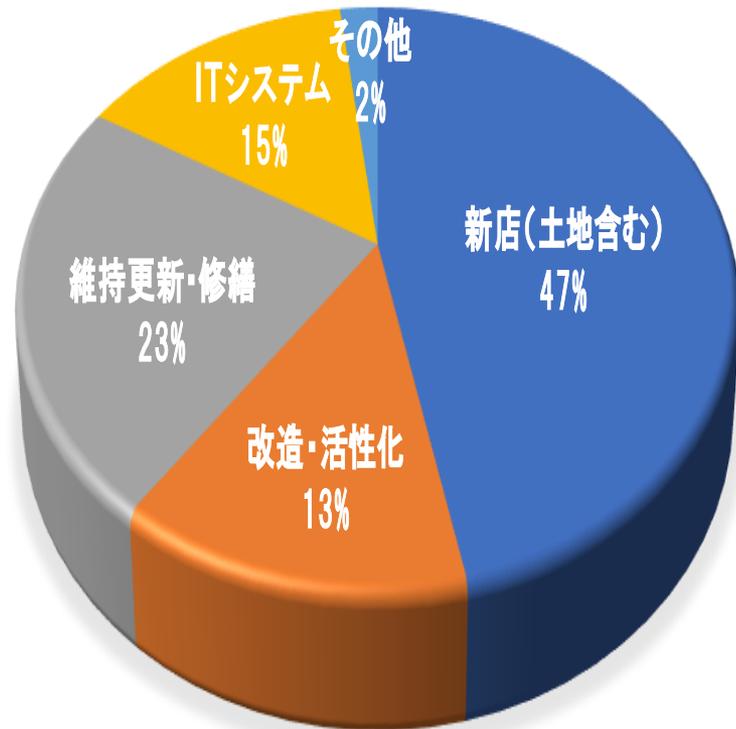
想定効果
1,600

想定効果:2,800

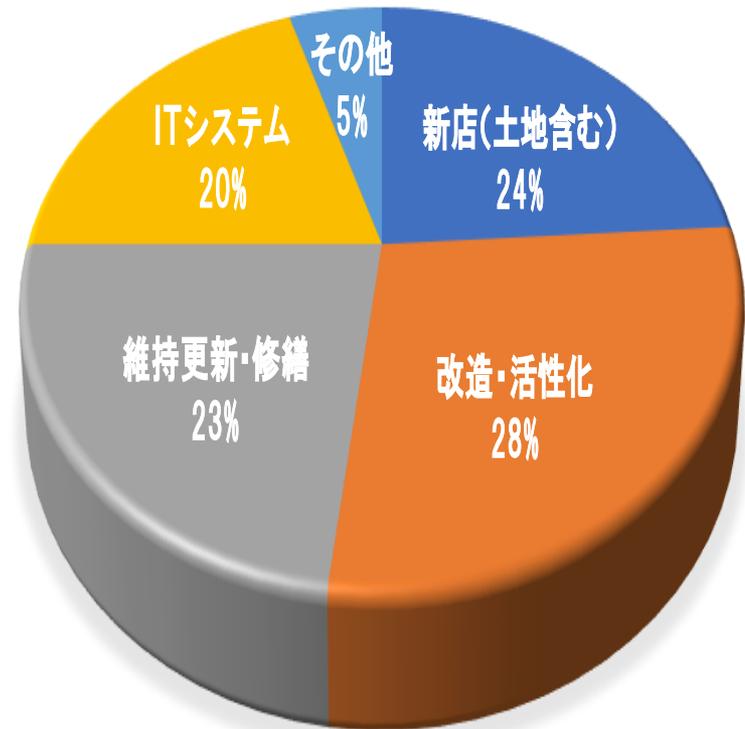
■ 第2次中期経営計画/キャッシュ配分

- ① 新店投資 ⇒ 改造活性化投資(店年齢の引下げ)
- ② デジタル開発投資を増加 (維持更新中心から新規開発へ投資をシフト)

【2017-19年度平均】



【第2次中期経営計画】



■ 第2次中期経営計画/フォーマット改革

生活者の理解・共創を基盤に4つの価値を提供し、愛着を持って頂ける店舗を創る

生活者への提供価値

感動を生む食体験

突き抜ける鮮度

- 食べ時食材
- 鮮度の可視化、
体現化

商品との出会い

- 驚きのある商品
- パーソナライズ
- 納得感、安心

エンリッチ

- 真に欲しいモノ
- 買物の時短・
身体負担解消
- 料理の時短

地域の繋がり

繋がり創出

- 生活者と従業員
- 生活者同士
- 生活者とコミュニティ

“生活者中心主義”を実現する基盤

生活者の理解

生活者との共創

■ 第2次中期経営計画/フォーマット改革

現状のSMを変革し、生活者への新たな提供価値を創出する

人材

現状のSM

- 作業中心
(事業者視点)

ニューフォーマット

- CX
(顧客視点)

変革のポイント

- MHの再配置
- スキルの育成

変革能力

- 自前主義

- オープン
イノベーション

- ベンチャー企業との取組
(フードテックベンチャー、
コミュニティベンチャー等)

投資

- 既存モデルの
焼き直し
(新店/活性化店)

- ニューフォーマット
への転換
(新店/活性化店)
※デジタル投資にシフト

- デジタルによる新たな
顧客体験の創造

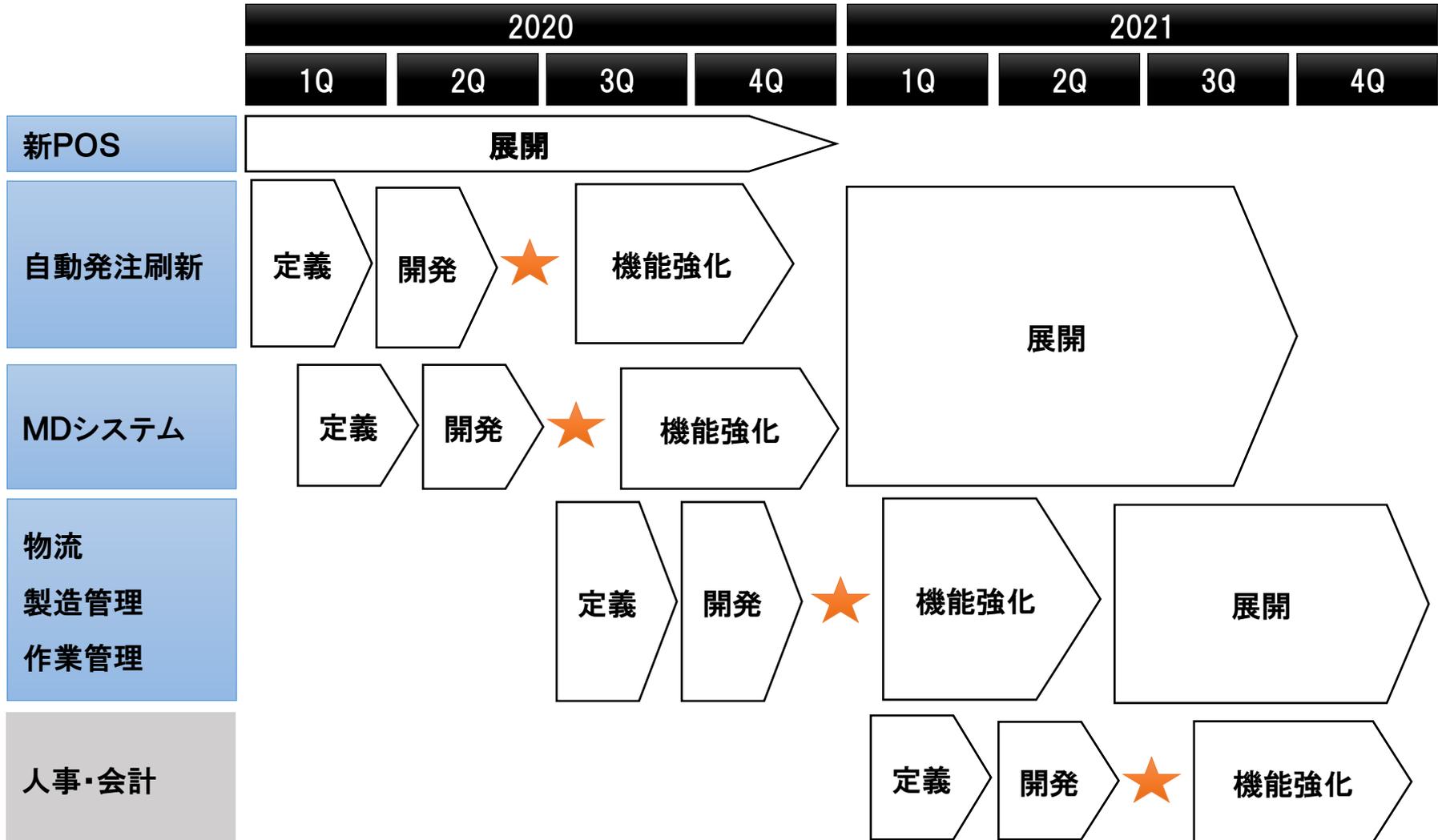
■ 第2次中期経営計画/デジタル改革

すべての改革を支えるデジタルへの積極投資

	改革のポイント	テクノロジー
新しい働き方に対応 SM基幹システムへ	<ul style="list-style-type: none">・ 固定作業のデジタル化、自動化、共通化、統合化・ レジ部門への投入MHをCXに	<ul style="list-style-type: none">・ OSSを活用したERP・ ワークフロー、RPA活用・ セルフチェックアウト開発・ モバイルアプリ開発・ ロボット化推進・ AI活用・ データマーケ・ モバイルアプリ・ クラウドベースのビッグデータ活用・ 画像編集・表示システム
デジタルによる 新たな顧客体験の創造	<ul style="list-style-type: none">・ スマートPOS・ スマートNS・ One to Oneマーケティング・ デジタルサイネージ	

第2次中期経営計画/デジタル改革

アジャイル開発によるスピードアップとオフショア開発による総投資コストの削減



■ 第2次中期経営計画/数値計画

2022年度: 営業収益: 7,390億円、営業利益: 130億円、営業利益率: 1.8%

■ 営業収益

◆ 営業利益

(単位: 百万円)



U.S.M. Holdings

U.S.M. Holdings