

2021年2月期決算の概要について

U.S.M.Holdings

ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス



結び
言う

2021年4月8日

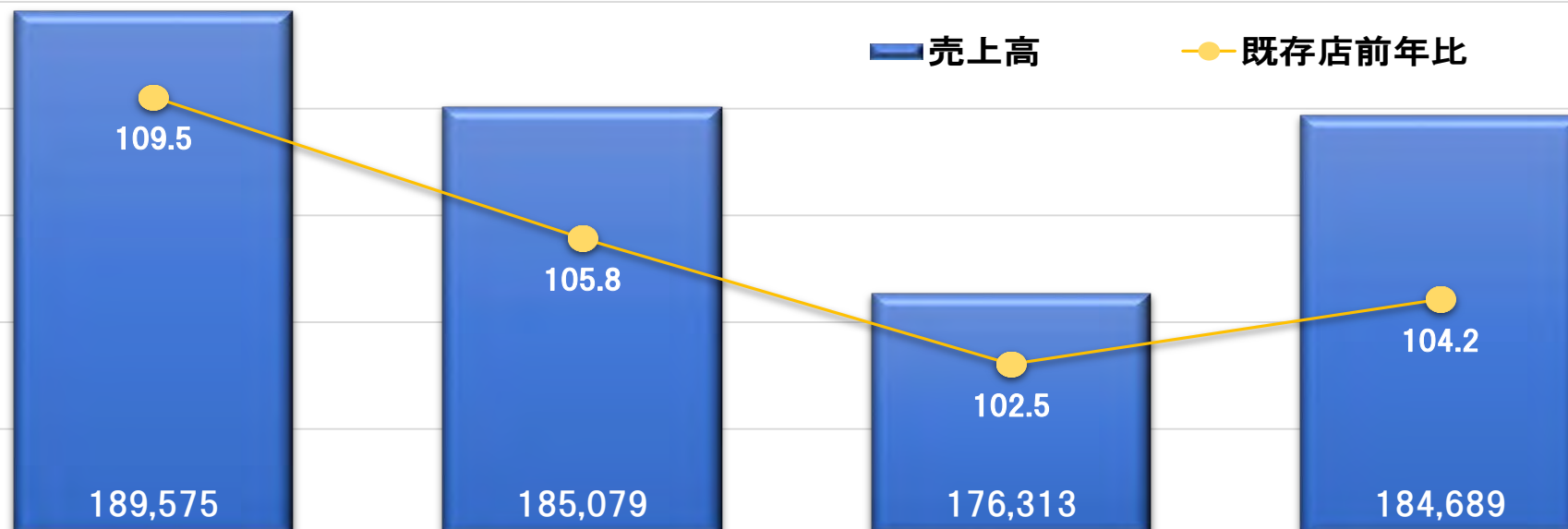
■ 2021年2月期 U.S.M.H連結決算概要

(単位：百万円、%)	実績	売上比	前期比	前期差
営 業 収 益	733,850	102.1	106.1	42,189
売 上 高	718,904	100.0	106.3	42,568
売 上 総 利 益	207,093	28.8	106.9	13,343
営 業 総 利 益	222,038	30.9	106.2	12,963
販 管 費	202,913	28.2	101.6	3,196
営 業 利 益	19,124	2.7	204.4	9,767
経 常 利 益	19,433	2.7	201.9	9,806
親 会 社 株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益	8,845	1.2	540.5	7,208

■ 2021年2月期 事業会社別単体決算概要

(単位： 百万円、%)									
	実績	売上比	前期比	実績	売上比	前期比	実績	売上比	前期比
営 業 収 益	395,457	101.9	105.2	288,016	102.8	107.4	46,700	101.1	106.5
売 上 高	388,142	100.0	105.4	280,207	100.0	107.7	46,188	100.0	106.7
売 上 総 利 益	109,580	28.2	106.3	76,146	27.2	108.7	12,089	26.2	109.2
営 業 総 利 益	116,895	30.1	105.6	83,956	30.0	107.7	12,601	27.3	108.4
販 管 費	106,971	27.6	101.6	75,780	27.0	102.3	11,563	25.0	102.3
営 業 利 益	9,924	2.6	186.5	8,175	2.9	209.4	1,038	2.2	316.5
経 常 利 益	9,937	2.6	156.2	8,424	3.0	200.5	1,029	2.2	330.6
当 期 純 利 益	4,546	1.2	192.2	3,914	1.4	429.0	778	1.7	377.0

■ 2020年度実績(既存店売上等の概況)



第1四半期

第2四半期

第3四半期

第4四半期

上期(3月～8月)

- 年度当初の売上高想定=100.5%
⇒ コロナの影響により107.6%に
- ・衛生関連商品、ストック型加工食品の手当
- ・防疫対策、三密回避策、従業員の健康管理

- 下期、21年度に向け投資計画の修正
- ・景気後退局面を想定
⇒ 既存店活性化店舗増
⇒ デジタルR&Dの繰上げ

下期(9月～2月)

- 下期の売上高想定=102.0%
⇒ コロナ第3波に伴い103.4%に
- ・非接触を目的に店舗のデジタル化を急ぐ
- ・防疫の設備投資、店舗活性化投資の前倒し

- 21年度の投資計画、中計の水準見直し
- ・既存店活性化、新店計画、デジタル化推進のROIの精査
⇒ 21年度の与件と見通し

U.S.M.Holdings

■ 2020年度実績(売上総利益の概況)

(単位：%)	売上高構成比		粗利益率	
	実績	前年差	実績	前年差
青 果	15.8	0.5	21.0	-0.4
鮮 魚	8.9	0.2	26.1	1.3
精 肉	11.2	0.5	27.4	0.3
デリカ	11.0	-0.6	42.0	-0.2
一般食品	49.5	-0.4	26.8	0.6
非 食 品	3.6	-0.2	30.5	1.6
その他	0.0	0.0	5.5	-2.0
合 計	100.0	0.0	27.7	0.3

2020年度 粗利益の実績と構造

■ 新たな生活様式、在宅時間増 内食需要増

- ・生鮮素材部門の売上高伸長
- ・一般食品、日雑部門の
販売点数増(在庫回転増)

■ 商品プロジェクトシナジー創出

取組み	実績
仕入統合	455
生鮮共同調達	551
PB開発	190
商品企画	325
ウエルシア仕入統合	562
その他	158
合計	2,241

2020年度実績(販管費の概況)

3,196

2019年

199,717

2020年

202,913

販管費の実績と構造

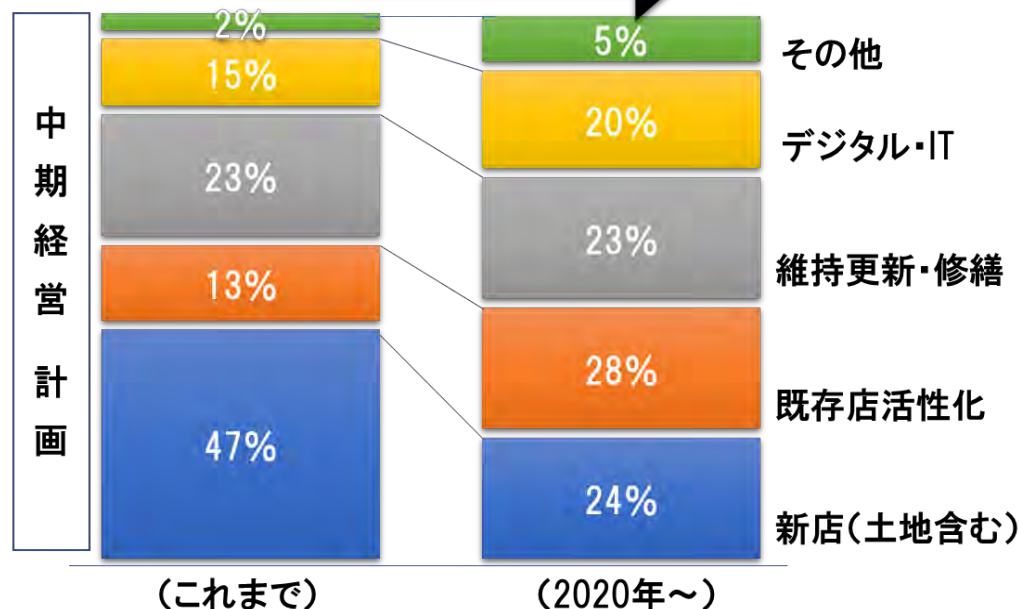
前提 与 件	賃金改定	296	環 境 変 化	追加設備投資	1,046
	中計投資影響	492		従業員手当	1,245
	中計取組み	▲1,099		キャッシュレス増	811
	計	▲311		変動人件費	406
				計	3,508

	2019年度			2020年度		
	実績	売上対比		実績	売上対比	
		(%)	前年差		(%)	前年差
販管費計	199,717	29.5	0.4	202,913	28.2	-1.3
人件費	107,380	15.9	0.3	110,372	15.4	-0.5
販売費	17,212	2.5	0.0	17,049	2.4	-0.1
設備費	64,475	9.5	0.1	65,330	9.1	-0.4
一般費	10,649	1.6	0.0	10,161	1.4	-0.2

U.S.M.Holdings

■ 2020年度中期経営計画の進捗状況

投資ポートフォリオ



<投資配分の変更>

- ①総投資は営業CFの枠組みの中でコントロールする
- ②既存店活性化、デジタルに投資を振り向ける
- ③活性化は総店舗数の10%を目途に
- ④新店は商圈、投資内容、ROIを精査し、売場面積3,000坪/年の拡大、営業収益1.5%の成長を確保する
- ⑤これまで修繕投資のみ実行してきたロジスティックとPCを、戦略的ポジションとし将来型を試行する

	2019年度		2020年度			2021年度		
	実績	構成比	実績	構成比	前年差	計画	構成比	前年差
新店(土地含む)	8,692	40.3	6,685	34.6	▲ 2,007	9,745	32.9	3,060
既存店活性化	3,289	15.3	4,516	23.4	1,227	6,554	22.1	2,038
デジタル・IT	2,985	13.8	3,344	17.3	359	6,159	20.8	2,815
維持更新・修繕	6,590	30.6	4,772	24.7	▲ 1,818	7,146	24.1	2,374
総投資計	21,556	100.0	19,323	100.0	▲ 2,233	29,607	100.0	10,284

2020年度中期経営計画の進捗状況

■ 店舗のデジタル化

➤ R&Dについては遅延なく、店舗への実装がスタート



- ① コロナ禍における非接触ショッピングスタイルの事例として取り上げられる
- ② マルエツ、MV関東の展開にメドがつき、21年度には名実ともにUSMHサービス基盤として確立の見込み（利便性向上のアップデート開発は継続する）
- ③ イオングループのパレット社、イオン九州社、光洋社への展開も決定する

■ フォーマット改革

➤ MV関東おゆみ野店よりトライアルをスタート

	前年比(%)	計画比(%)
売上高	120.7	104.1
客数	110.1	
客単価	109.6	
1点単価	109.4	

	実績	計画差	前年差
生鮮構成比	46.2	+0.8	+7.9

- ① コロナの影響もあり評価にはまだ時間を要するが、買物時間や、来店客数が大きく伸長している点は当初の想定通りと言える
- ② 今後の活性化に生かすことでさらに検証を深めることとこうした取り組みをさらに進化させることが課題となる

2020年度の総括と21年度に向けて

2020年度:コロナに染まった1年
試行しておくべきことはもっとあったはず

家計消費の変化に劣後するカテゴリーも
デリカ・日雑・フローズン

- ・商品問題
- ・PC問題
- ・SCM問題

デジタル化はR&D領域重点に集中
顧客接点の価値創造、構造変革未到達

- ・スピード問題
- ・目的共有問題
- ・組織浸透問題

既成概念と規律がトライアル志向を抑止
不確実な時代のアジリティ(敏捷性)思想

- ・データ問題
- ・統制評価問題
- ・リソース問題

業績実感の希薄さⅡ 実力錯誤
実力と過信することなく
客観的評価に基づき
取り組み再構築

ビジネス変革
切実さ・危機感
は変わらず

2021年度のテーマ

20年度の業績をテコに
中期経営計画を1年前倒しで達成する/スピード・投資・組織

構造変革を急ぐ
Ⅱ

- ・環境はより不透明に
- ・競争はより激しく
- ・お客様はより複雑に、賢明に

- ・スピード重視
- ・トライアル重視
- ・データ重視

投資、リソースの配分

目的狙いの共有・戦略の共有・意志と熱意

U.S.M.Holdings

2021年度市場環境の想定と課題

— 2020年の市場 —

コロナ禍

・外出自粛
・リモートワーク

・在宅時間増
・外食から内食へ
・店舗からECへ

S
M
・
E
C
業績伸長

— 2021年の市場 —

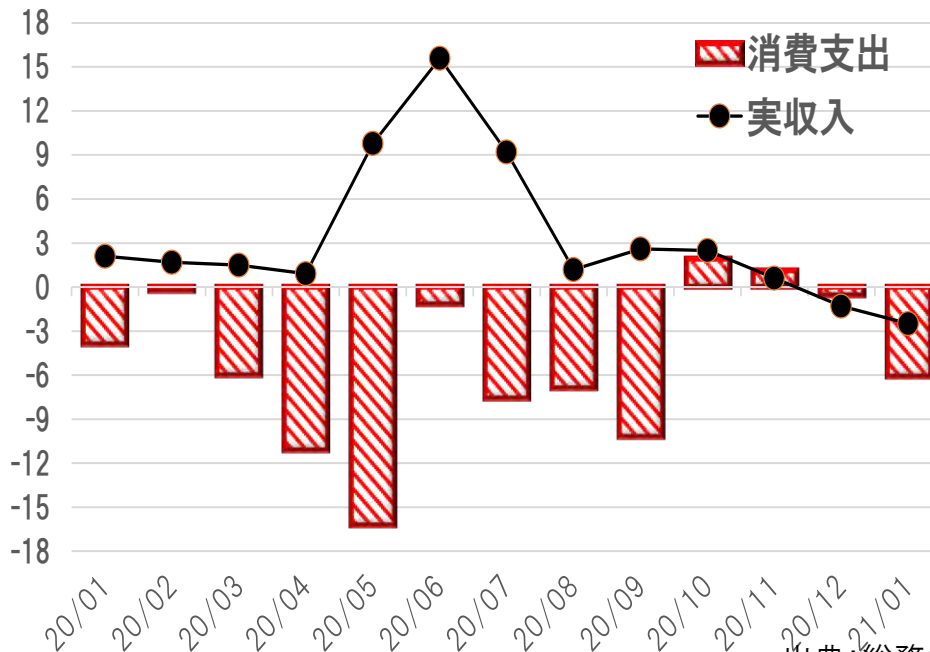
デリバリー・テイクアウト伸長
内食需要のシェア争奪激化

EC市場の拡大・プレイヤー増
デジタル化⇒BtoCからDtoCへ

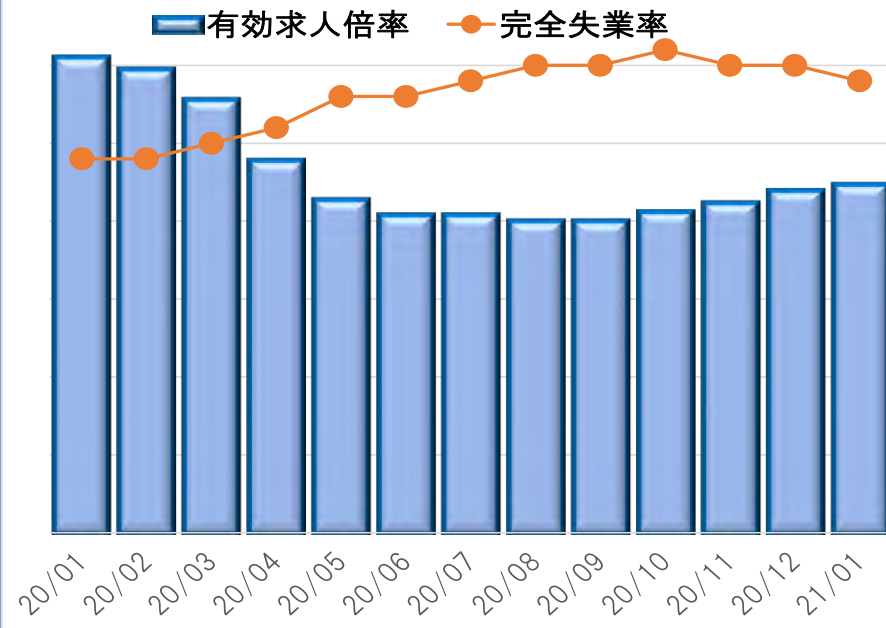
低価格ニーズの高まり

改革テーマ

- ・商品
- ・PC、DC、インフラ
- ・デジタル化
- 店舗
- 基幹システム
- ・オンライン、EC
- ・ラストワンマイル
- ・コスト構造変革
- ・投資、ROI



出典: 総務省



出典: 厚生労働省、総務省

U.S.M. Holdings

■ 2021年度重点取組み

1. 商品改革

①仕入・調達/・共同調達 ・仕入統合 ・共同プロモーション

②商品開発/・PB開発 ・ミールキット開発 ・調達先、産地開発

2. デジタル 改革

①店舗デジタル化/・チェックアウト ・サイネージ
・オンラインチャネル

②基幹システム/・受発注、在庫管理 ・業務フロー

3. インフラ 改革

①プロセスセンター企画検討 ②植物工場始動

③共同在庫センター計画策定 ④既存物流センター効率化

4. コスト構造改革

5. フォーマット改革

6. 人材育成改革

効率的なプロジェクト運営

リソースの配分

リターンの想定

2,500

U.S.M.Holdings

■ 2021年度取組施策

【購買チャネル多様化】

Online Delivery



BOPIS(Buy Online Pick-up In Store)



eatime chef(宅配ミールキット)



Scan&Go



Online用
Ignicaポイント

U.S.M.Holdings

■ 2021年度取組施策

<コスト・ワークスタイル改革>



Scan&Go



フルセルフレジ



顧客接点への
人員再配置

人件費削減

<業務効率化>



U.S.M.Holdings

■ 2021年度取組施策

<2021年度新店計画>

(単位：百万円、店)

	投資額		店舗数	
	計画	前年差	計画	前年差
マルエツ	4,655	2,487	7	1
カスミ	2,791	1,261	4	1
MV関東	0	0	0	0
3社合計	7,446	3,748	11	2



マルエツ
船橋三山店

<2021年度活性化計画（10百万円以上、計上ベース）>

(単位：百万円、店)

	投資額		店舗数	
	計画	前年差	計画	前年差
マルエツ	2,571	102	32	9
カスミ	2,649	645	10	-5
MV関東	505	-365	8	0
3社合計	5,725	382	50	4



MV関東
おゆみ野店

■ 中期経営計画達成水準の修正

■ 営業収益

● 営業利益



中期経営計画(2020年2月期)

2021年

営業収益: 722,000

営業利益: 10,600

2020年度

・景気後退局面を想定

新規設備投資: 1,046

2021年度

・課題解決重点取組み

年度リターン: 2,500

■ 営業収益

● 営業利益



中期経営計画
達成水準を1年前倒しに

U.S.M.Holdings

■ 2021年度連結業績予想と前提について

■ 連結業績予想

(単位：百万円)	営業収益	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属 する当期純利益
2021年度業績予想	727,000	13,000	13,200	4,500

■ 事業会社単体予想

(単位：百万円)	営業収益	営業利益	経常利益
マルエツ	392,900	7,000	7,600
カスミ	284,400	6,000	6,200
MV関東	45,100	600	570

■ 2021年度前提数値

	USMH	マルエツ	カスミ	MV関東
既存店売上高	98.9	98.9	99.3	96.9
既存店客数	100.0	99.4	100.6	102.2
既存店客単価	98.9	99.5	98.9	94.9

■ 事業会社単体業績(マルエツ)

(単位：百万円、%)	上半期			下半期			2020年度通期		
	実績	売上比	前期比	実績	売上比	前期比	実績	売上比	前期比
営 業 収 益	202,358	101.8	108.6	193,099	101.9	101.8	395,457	101.9	105.2
売 上 高	198,677	100.0	108.7	189,465	100.0	102.0	388,142	100.0	105.4
売 上 総 利 益	56,005	28.2	109.8	53,575	28.3	102.9	109,580	28.2	106.3
営 業 総 利 益	59,687	30.0	109.2	57,208	30.2	102.2	116,895	30.1	105.6
販 管 費	53,956	27.1	102.2	53,015	28.0	100.9	106,971	27.6	101.6
営 業 利 益	5,731	2.9	309.4	4,193	2.2	120.9	9,924	2.6	186.5
経 常 利 益	5,744	2.9	198.4	4,193	2.2	121.0	9,937	2.6	156.2
当 期 純 利 益	3,380	1.7	218.8	1,166	0.6	142.2	4,546	1.2	192.2

■ 事業会社単体業績(カスミ)

(単位：百万円、%)	上半期			下半期			2020年度通期		
	実績	売上比	前期比	実績	売上比	前期比	実績	売上比	前期比
営 業 収 益	145,364	102.8	108.2	142,652	102.8	106.6	288,016	102.8	107.4
売 上 高	141,391	100.0	108.4	138,816	100.0	107.0	280,207	100.0	107.7
売 上 総 利 益	37,849	26.8	110.3	38,297	27.6	107.2	76,146	27.2	108.7
営 業 総 利 益	41,822	29.6	109.2	42,134	30.4	106.2	83,956	30.0	107.7
販 管 費	37,226	26.3	99.7	38,554	27.8	105.0	75,780	27.0	102.3
営 業 利 益	4,595	3.3	475.9	3,580	2.6	121.9	8,175	2.9	209.4
経 常 利 益	4,726	3.3	440.3	3,698	2.7	118.2	8,424	3.0	200.5
当 期 純 利 益	2,945	2.1	—	969	0.7	150.1	3,914	1.4	429.0

■ 事業会社単体業績(MV関東)

(単位：百万円、%)	上半期			下半期			2020年度通期		
	実績	売上比	前期比	実績	売上比	前期比	実績	売上比	前期比
営 業 収 益	24,158	101.1	111.0	22,542	101.1	102.1	46,700	101.1	106.5
売 上 高	23,895	100.0	111.2	22,293	100.0	102.3	46,188	100.0	106.7
売 上 総 利 益	6,261	26.2	114.9	5,828	26.1	103.6	12,089	26.2	109.2
営 業 総 利 益	6,523	27.3	114.2	6,078	27.3	102.7	12,601	27.3	108.4
販 管 費	5,623	23.5	99.1	5,940	26.6	105.6	11,563	25.0	102.3
営 業 利 益	900	3.8	—	138	0.6	47.7	1,038	2.2	316.5
経 常 利 益	896	3.8	—	133	0.6	48.2	1,029	2.2	330.6
当 期 純 利 益	711	3.0	—	67	0.3	36.7	778	1.7	377.0

U.S.M.Holdings