

2023年2月期第2四半期 決算の概要について

2022年10月4日

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。



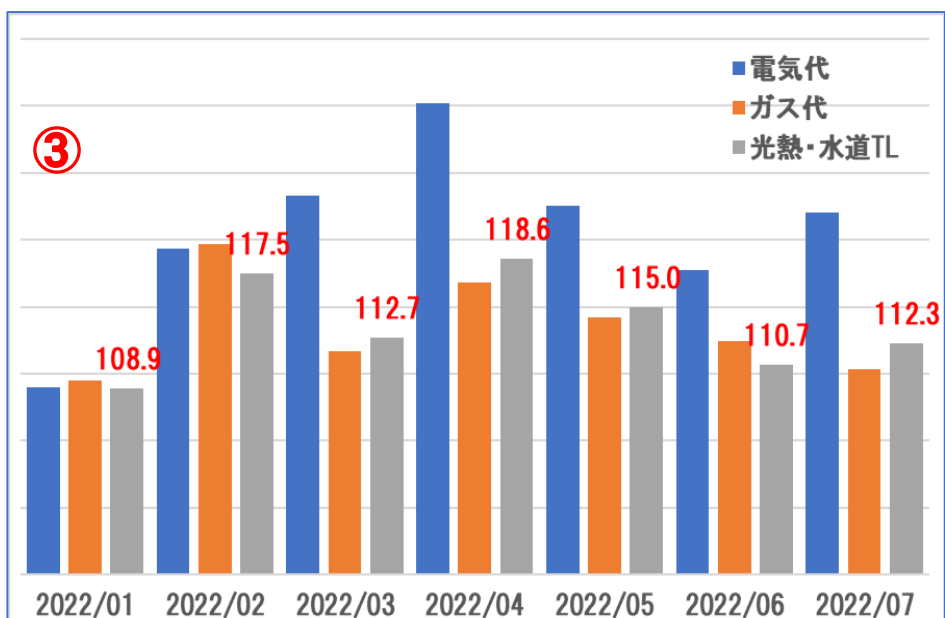
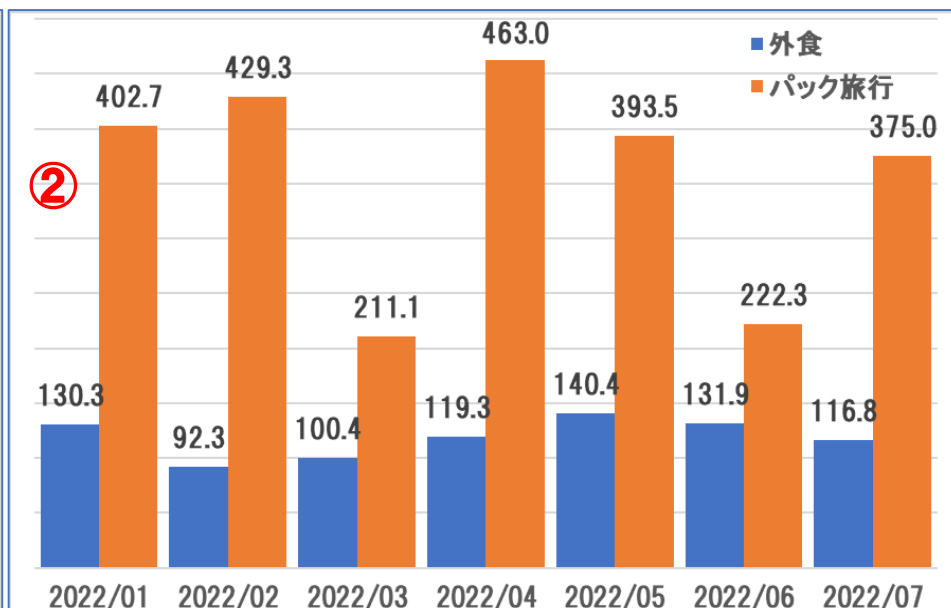
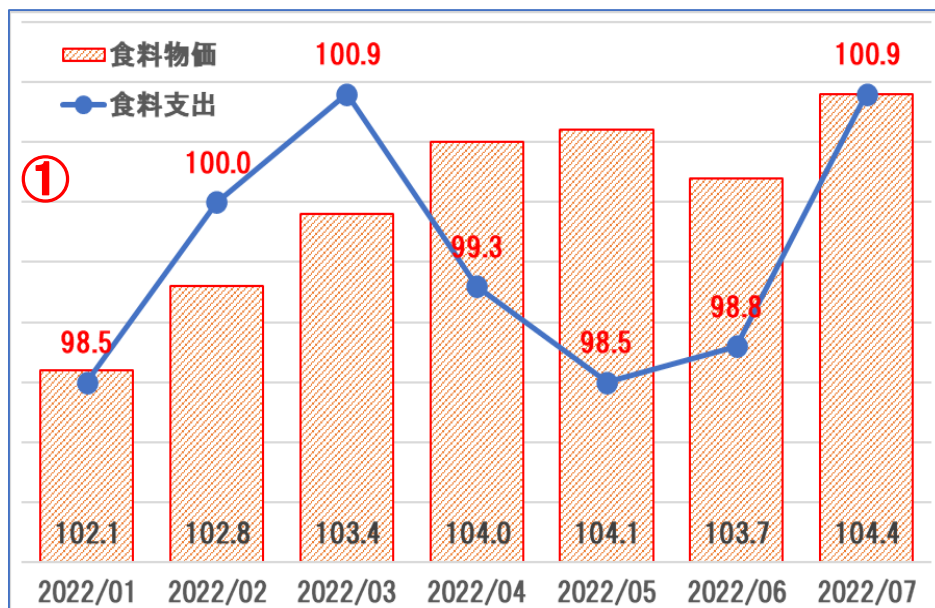
■ 2023/02期 第2四半期 USMH連結決算の概要

(単位:百万円、%)	実績	売上比	前期比	前期差
営業収益	353,175	102.4	98.4	△ 5,676
売上高	344,804	100.0	98.3	△ 5,982
売上総利益	96,627	28.0	97.5	△ 2,519
営業総利益	104,999	30.5	97.9	△ 2,214
販管費	102,775	29.8	100.8	825
営業利益	2,223	0.6	42.2	△ 3,039
経常利益	2,367	0.7	43.8	△ 3,038
親会社株主に帰属 する四半期純利益	832	0.2	28.7	△ 2,066

■ 2023/02期 第2四半期 事業会社別単体決算の概要

(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	187,057	102.2	96.6	142,179	103.1	101.0	21,322	101.1	95.0
売上高	183,036	100.0	96.5	137,964	100.0	100.9	21,086	100.0	95.0
売上総利益	50,816	27.8	96.5	35,892	26.0	99.1	5,357	25.4	93.5
営業総利益	54,838	30.0	97.0	40,108	29.1	99.6	5,592	26.5	93.5
販管費	53,703	29.4	99.8	38,435	27.9	101.3	5,750	27.3	101.2
営業利益	1,134	0.6	42.0	1,672	1.2	71.8	△ 158	△ 0.8	—
経常利益	1,122	0.6	34.2	1,771	1.3	71.7	△ 166	△ 0.8	—
四半期純利益	522	0.3	24.7	1,005	0.7	67.5	△ 123	△ 0.6	—

■ 2022年上期の家計消費



① 食料支出(外食除く)と食料物価 (前年同月比)

3月以降物価は約2%上昇し、4%台で推移するに伴い、食料支出は前年を割り込む

② 外食・旅行支出 (前年同月比)

外食や旅行支出は大きく増加するも、家計支出に占める割合は5%程度/外食:4% 旅行:0.5%

③ 光熱・水道支出 (前年同月比)

電気代、ガス代の値上により家計支出全体の約10%の水準となり、大きな家計圧迫要素に

こうした家計のやりくりにより、どれだけ貢献できたかが上期の成果を決定づけた(客数・売上高)

Source : 総務省 消費者物価指数、家計消費支出

■ 2022年上期営業収益ふりかえり

既存店		2022/03	2022/04	2022/05	2022/06	2022/07	2022/08
U S M H	売上高	98.7	96.6	94.2	96.2	99.3	96.7
	客数	98.7	96.8	97.6	98.9	99.5	97.3
	客単価	100.0	99.8	96.5	97.2	99.8	99.4
マ ル エ ツ	売上高	97.8	95.8	91.8	94.5	96.9	94.8
	客数	98.2	96.0	96.2	98.0	99.4	98.1
	客単価	99.6	99.7	95.5	96.4	97.5	96.6
カ ス ミ	売上高	99.8	97.7	97.4	99.0	102.4	99.5
	客数	99.4	98.4	100.6	101.4	99.9	96.4
	客単価	100.5	99.2	96.8	97.6	102.5	103.2
M V 関 東	売上高	98.7	96.4	94.3	94.2	100.2	94.1
	客数	96.4	94.2	93.8	93.9	98.1	94.8
	客単価	102.3	102.3	100.5	100.4	102.1	99.3

- ・事業会社別に客数、売上高にバラツキがあった
第1四半期から、第2四半期にはこれが縮小し、回復基調となっているが、前年を超える水準には至らず
- ・施策の効果を検証しつつ、改善を図る

2022上期			
家計支出と物価（前年比）			部門別売上高
生鮮 魚介	消費支出	92.8	95.6 （鮮魚）
	物価指数	109.7	
肉類	消費支出	98.5	95.3 （精肉）
	物価指数	102.9	
生鮮 野菜	消費支出	100.0	98.0 （青果）
	物価指数	109.1	
調味料	消費支出	98.0	98.4 （一般食品）
	物価指数	106.2	
調理 食品	消費支出	102.6	101.7 （デリカ）
	物価指数	103.6	

- ・生鮮部門を中心に物価上昇に抗えず、“家計のやりくり”に貢献することができず
- ・家計支出から読み取れる調理食品のニーズに十分こたえることができなかった
- ・値上局面に対し、価格を据え置くことでの対応ではなく市場競争力を考慮した価格設定が家計への貢献につながる

コモディティの価格体系再考＋付加価値商品拡大＋PBで支持回復を狙う（客数・買上点数）

2022年下期の営業収益について

主な食品分野 価格改定の動向

	加工食品	調味料	酒類・飲料	菓子	乳製品
品目数 (内は10月以降)	8,530 (1,941)	4,651 (2,101)	3,814 (2,835)	1,295 (57)	700 (48)
値上げ率 平均	16%	15%	15%	13%	12%
原因	水産品・食肉 物流・包装資材 円安	水産品・砂糖 包装資材 円安	小麦価格 PETボトルなど 容器価格の上昇	円安 ジャガイモ・砂糖 包装資材	円安 海外生産地の 生乳価格高騰
主な品目	水産缶詰 ハム・ソーセージ 冷凍食品 など	マヨネーズ だし製品 焼肉のたれ など	甲類焼酎・チューハイ ビール・発砲酒 炭酸飲料 など	キャンディ類 スナック菓子 せんべいなど米菓類	溶けるチーズ プロセスチーズ類

Source: 株式会社帝国データバンク

「食品主要105社」価格改定動向調査（9月）

“家計のやりくり”に貢献する

コモディティ価格体系再考

購入頻度・カテゴリー内シェア
価格弾性値をベースに競争力
あるプライス設定に

- ・加食、日配、リカーの仕入
シナジー見直し
10月～2月:700(百万円)
- ・DC在庫見直し、在庫回転率
9月～2月:100(百万円)

付加価値商品拡大

特定メーカーとの協業による
新カテゴリーの訴求強化
生鮮素材市場外、契約仕入強化

- ・セルフレジ導入、生鮮部門
(鮮魚・デリカ)への人時投入
- ・カテゴリー訴求
10月～2月:100(百万円)
- ・生鮮仕入変更
9月～2月:100(百万円)

PB拡大

トップバリュ・リカー拡大
ビヨンドミート商品化、展開
eatimeフローズン商品開発
MiiL、GreenGrowers商品開発、
展開拡大
その他独自商品開発
(地域連携)

+

事業会社各社の営業施策

■ 2022年上期販管費ふりかえり

USMH連結	実績	前期比	前期差
販売費	7,917	95.9	▲ 337
人件費	54,974	99.3	▲ 391
設備費	34,445	103.3	1,092
一般費	5,437	109.3	462
販管費	102,775	100.8	825

- ・設備費/水道光熱費:前期比128% +1,767
節電対策:動力 冷凍冷蔵什器の見直し、削減
後方冷凍冷蔵庫の共用検討
照明 LED切替、消灯エリア増
空調 室温設定見直し、冷房効率
契約 デマンド超過チェックの徹底
- ・電気料は当初想定した水準を633超過
下期の料金試算の上、対策強化と別科目による
吸収策を実施予定

<固定作業>

△600万MH/年=△30%

- ・作業種別ごとに削減目標を設定し固定作業
30%減をめざし、実現のための方策の積み
上げ(デジタル含む)推進プラン、実行体制
を組織し推進

<変動作業>

△400万MH/年=△12%

- ・レジ、商品補充を中心に各変動作業の10%
減を店舗作業の領域に限定せず、PC活用や
外部連携も視野に計画する

- ・人件費/想定を720下回り、2.5%相当の賃金改
定を含んでも前期に対し▲391となる



- ・下期のコスト想定:電気料/対策強化するが超過
物流費/配送変更で吸収
消耗備品/使用料減



- ・来季を想定し準備中の人件費施策を、6か月前
倒しで実行する
- ・事業会社別に現場オペレーションの改革と
トレードオフをあわせて実行 → ▲1,000

2022年店舗のデジタル化推進状況について



セルフレジ導入実績

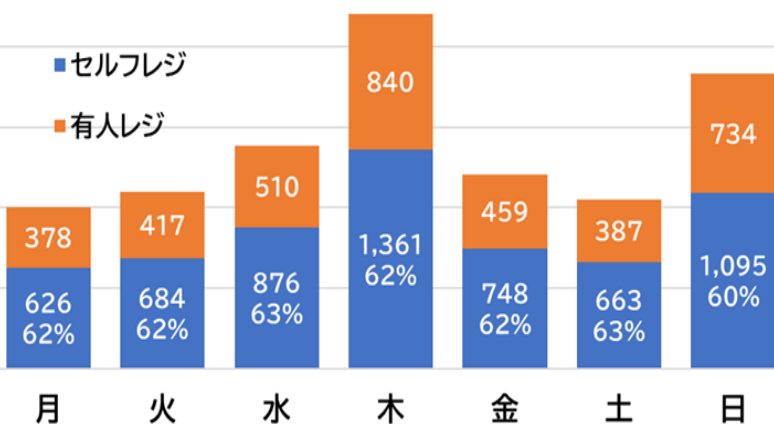
会社名	導入店舗数	導入台数	利用率
マルエツ	134	1,031	35%
カスミ	151	1,314	62%
MV関東	17	154	58%
USMH	302	2,499	46%

決済手段別利用客数

2022/06	セルフ利用	Scan&Go	一般レジ	TL
マルエツ	6,594	381	11,864	18,839
カスミ	7,430	206	4,348	11,984
MV関東	1,076	19	761	1,856
USMH	15,100	606	16,973	32,679

曜日別・レジタイプ別・利用客数

■セルフレジ
■有人レジ



チャネル・フォーマット

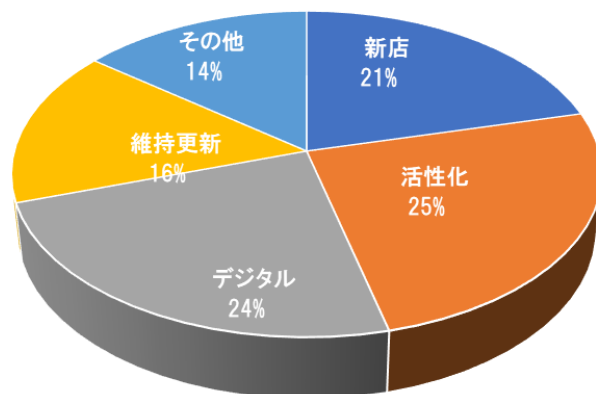
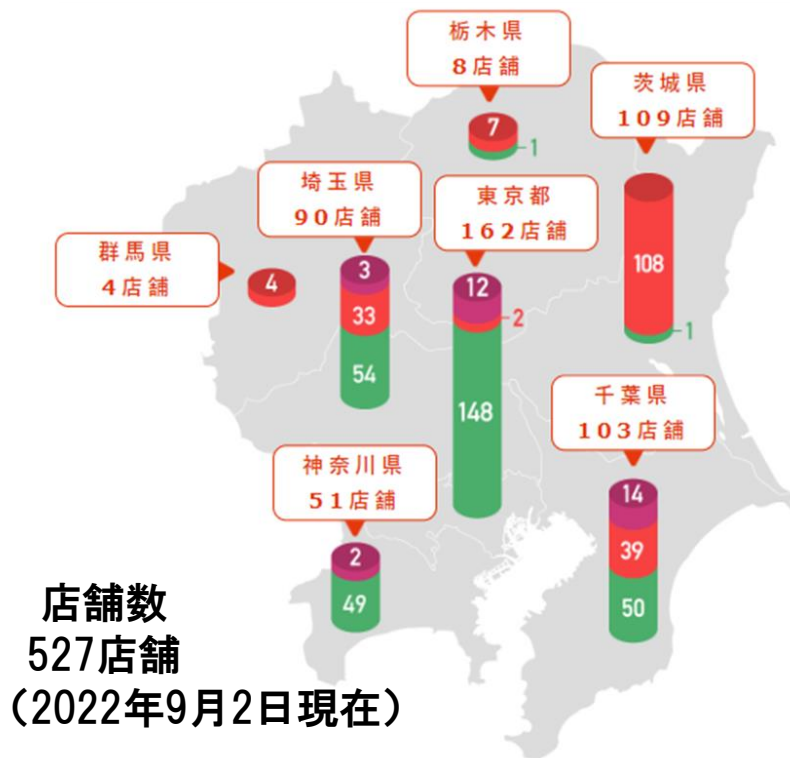
FY22

指標

推定

オンラインデリバリー	20.0億円	売上総利益率	26.0%
		営業利益	0.5億円
移動スーパー	7.8億円	売上総利益率	32.0%
		営業利益	0.6億円
その他 ・マーケットプレイス ・ミールキット ・ギフト、プレミアム	0.1億円	売上総利益率	30.0%
		営業利益	—
OMO 合計	27.9億円	営業利益	1.1億円

2023/02期 第2四半期 投資の概要



(単位:百万円)	投資実績	
	金額	構成比
新店	2,521	21%
活性化	2,981	25%
デジタル	2,852	24%
維持更新	1,858	16%
その他	1,727	14%
計	11,940	100%

2022年度上半期	新規出店	活性化
マルエツ	2	12
カスミ	4	1
マックスバリュ関東	1	2
USMH計	7	14

投資金額は計上ベース

■ 2023/02期 業績推定及び前提

※「収益認識に関する収益基準」等を適用後の金額。前年比にも適用

<USMH連結業績推定>

(単位:百万円、%)	営業収益	営業利益	経常利益	当期純利益
2023年2月期予想	721,000	15,000	15,160	6,000
2022年2月期比	101.1	123.4	121.5	111.6

<2022年度 投資計画>

(単位:百万円)	投資額	構成比
新店	5,848	24%
活性化	5,025	21%
デジタル	6,622	27%
維持更新	5,134	21%
その他	1,862	8%
計	24,490	100%

投資金額は計上ベース

<下半期事業会社別単体業績前提>

(前年比、%)	マルエツ	カスミ	MV関東
既存店	100.8	100.6	100.6
客数	100.8	100.6	100.6
客単価	100.0	100.0	100.0

<下半期 売上総利益率想定>

(単位:%)	売上総利益率	前年差
マルエツ	28.4	0.5
カスミ	26.8	0.5
MV関東	26.6	0.1

管理会計ベース

■ 2023/02期上半期（マルエツ）/業績概要

【損益の概要(単体)】 (百万円、%)

科目	実績	前年比 /前年差
営業収益	187,057	96.6
売上高	183,036	96.5
売上総利益	50,816	96.5
(率)	(27.8)	(▲0.0)
営業総利益	54,838	97.0
人件費	28,608	▲549
販促費	3,887	▲272
設備費	18,132	+462
一般費	3,074	+251
販管費	53,703	▲108
営業利益	1,134	▲1,565
経常利益	1,122	▲2,163
四半期純利益	522	▲1,592

減益要因	額
売上高	▲1,672
売総率	▲2
販管費	+108
計	▲1,565

既存比	1Q	2Q	上期
売上高	95.1	95.4	95.2
客数	96.8	98.5	97.7
客単価	98.2	96.8	97.5

- ・客数
既存顧客の来店頻度が減少
新規顧客が離反顧客を上回れなかった
- ・客単価
既存顧客の買上点数が減少(96.5%)
- ・競合影響
22年度上期影響 44店舗(売上△1.4%)
- ・値上げ影響
顧客に支持される価格設定ができなかった
付加価値商品の調達・開発が遅れた

<ID-POS分析からみる顧客別特性>

■ 既存顧客の特性、及び実績昨年比較

既存顧客売上高は全体に占める割合が大きく、客層は50代～80代の構成比が高い。
生鮮食品以上に「日配」「一般食品」の落込みが大きく
「来店頻度」「買上点数」の前年差が全体平均に対し大きく悪化。

■ 離反顧客・新規顧客の特性、及び実績昨年比較

離反・新規客層は既存顧客に対し若年層が多く「惣菜」の購買構成が高い。

<客数・客単価(買上点数)不振理由>

■ 「来店頻度」「買上点数」減少の要因

生活コスト上昇で価格コンシャスが強まる中、競合に対して「価格と商品価値のコスト・パフォーマンス」で負けていた。

1)市価に対する価格のメリハリ 2)付加価値商品 3)健康軸打ち出し の不足

■ 新規顧客の取込み不足の要因

価格コンシャスが強まった若年層への市価対応と話題商品の取込み不足
新聞購読率が低い若年層へのデジタル手段(アプリ・SNS等)によるアプローチ不足

施策	実施内容と結果
売上高施策	・新店2店舗（馬込駅前、南青山七丁目）、活性化14店舗は損益計画未達 ・客数減に対し、6月より顧客起点のチラシ商品と売価打ち出し 客数前年比1Q:96.8%、2Q:98.5%(+1.7%) 前年回復に至らず ・Uber Eats56店舗導入は売上増に貢献も、スマートプチは22拠点(+4)、オンラインデリバリーは36店舗(+1)、配送エリア拡大は5店舗(7/26)に留まる
MD施策	・独自商品の拡大:売上構成比前年5.3%から当年9.0%(荒利構成比10.4%) ・鮮魚寿司136店舗(+5)、窯焼きピッツァ162店舗(+15) 値上げ影響もある中、売上高が減少するも売上総利益率は前年並み
販管費施策	・人件費:フルセルフレジ累計192店舗、店舗省力化投資等により▲549 ・設備費:電気使用量の抑制を図るも計画未達等により+462

■明確になった課題

- ・客数回復施策は実施してきたが、顧客起点の商品や価格の打ち出しまで振り切れず、対策のアクションが遅れてしまった。
- ・地価と人件費単価の高いエリアで商売をしているうえに、NBの値上げや電気料高騰等の外部環境変化が重なり、損益影響をカバーできなかった。
- ・「マルエツへの来店・購買動機」に繋がる独自商品・サービスの展開や発信力を高めること。
- ・ECやデリバリー市場の伸長による売上高影響に対して、デジタル基盤を活用したラストワンマイルの取り組みを向上させ、新たな顧客の利便性と価値創造。

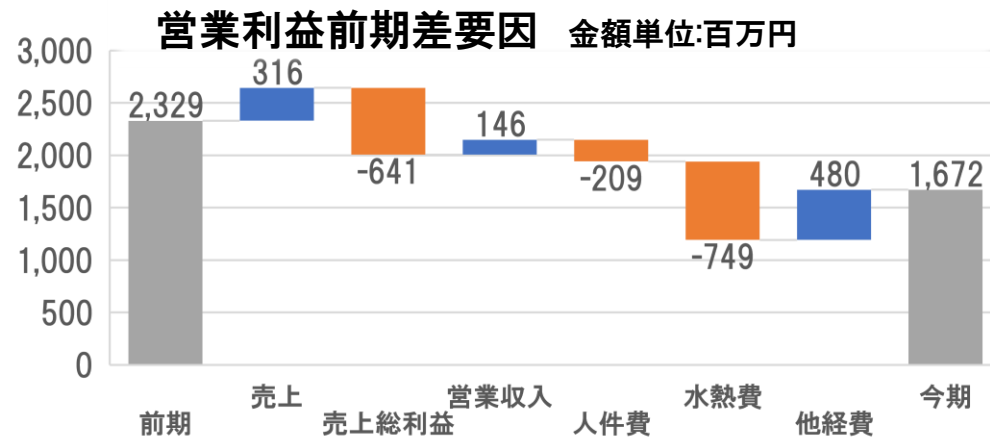
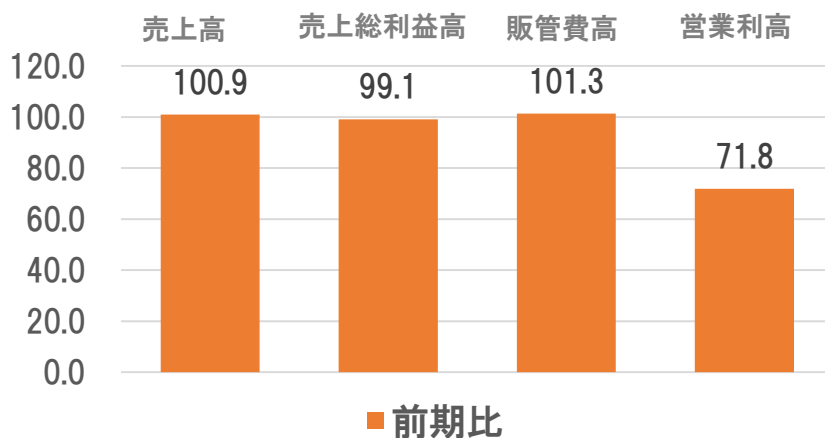
■ 2023/02期下半期（マルエツ）/取組と目標

	23年2月期 下期目標	前期差
営業収益	192,500	+2,905
営業利益	6,865	+3,789
経常利益	6,878	+3,813

	下期前提 前期差	
売上既存比	100.8	
営業総利益率	30.3	(+0.3)
販管費率	26.7	(▲1.7)
うち人件費	14.3	(▲0.9)

施策	取り組み内容	効果額
客数 売上	1)定番の売場構成を改革していく 価格再設定、独自開発商品拡大、健康軸訴求、若年層カテゴリー取込 「maruetsu365」で訴求統一を図り、独自商品売上構成比10%以上	713
	2)マルエツの来店動機に繋がる「強い単品・企画」を展開強化していく サテライト供給による最新MDの取扱い店拡大、全社販売体制の再構築	
	3)顧客起点によるチラシ商品と価格を再定義し、認知度向上を図っていく 商品・価格決定プロセスの見直し、マルエツプチの折込チラシ、等	572
	4)既存店活性化をスピードもって実施していく 新店や大型改装店(9/23)の最新MDを既存店へ水平展開	
	5)ラストワンマイルの取組みを拡大していく オンラインデリバリーエリア拡大、UberEats70店舗 スマートプチ70店舗	206
経費	1)エリア・店舗の大部屋化とデジタル投資で人的生産性を改革していく エリアパートナー活用/エリアストア拡大、セルフレジ、電子棚札、等	1,158
	2)電気使用量前年85%水準等、経費コントロールを確実に実施していく	1,140

■ 2023/02期上半期 (株式会社カスミ)/業績概要



■ 施策と実績

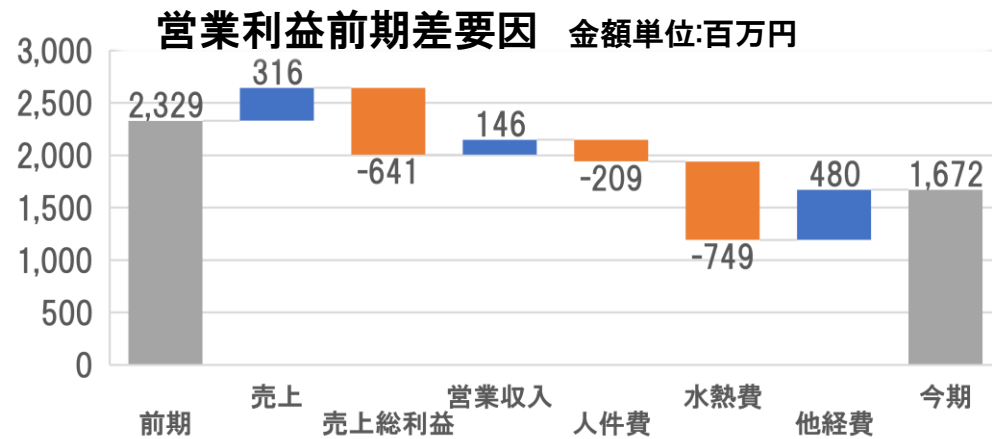
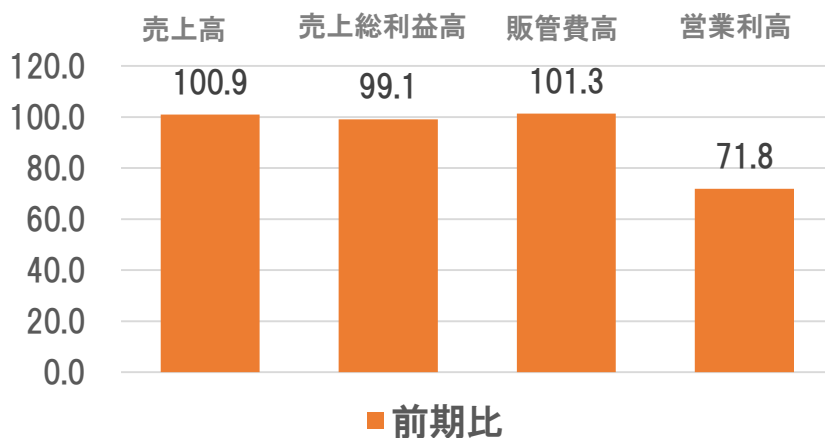
【売上高施策】

- ・4月後半の客数減に対処し、価格訴求による客数確保を実施
- ・茨城県西地区、八千代店の大型改装及び古河諸川店をS&Bにて新規出店
- ・外房エリアにおいては(株)ハヤシより店舗を借り受け3店舗を開店、ドミナント強化
- ・つくば市ではエリアの在庫を共有化するローカルフルフィルメントストアーを実施、OnlineDelivery事業の強化

【商品施策】

- ・ブランデで導入した独自ブランド「Miil KASUMI」商品の既存店への導入開始
- ・ブランデにおける提供価値を核コーナーとして売り場に複数展開するブランデセレクトショップをイオンタウン守谷店へ導入
- ・産地開発要員を専任で配置、地域との関係の構築と産直フェアの実施

■ 2023/02期上半期 (株式会社カスミ)/業績概要



【販管費施策】

- ・販促費用の効果的な投入、変形労働時間の活用を進め生産性の向上へ注力
- ・予測された電気料単価の上昇へ備え、電気使用量抑制策と使用料のモニタリングを実施
電力使用量は前年を下回るものの、大幅な単価アップにより電気料金は前年に対し増加

■ 明確になった課題

- ・同質化した商品の価格訴求の競争から脱却できず、NB商品の値上げ、電気料高騰等の外部環境変化による影響をカバーできず
- ・顧客起点の価値の創造のスピードを上げる事、顧客への認知活動の強化が必要
- ・機能的価値の追求とともに、独自の商品・サービスの展開により情緒的価値の提供を行い、顧客の「マインドシェア」を高め、「カスミならではの」来店動機を創造する
- ・導入を続けてきたデジタル基盤の活用により、顧客の利便性の上昇とともに新たなタッチポイント拡大のスピードを上げていくこと

■ 2023/02期下半期（株式会社カスミ）/取組と目標

カスミ単体目標値:金額単位百万円

科目	2023/02期 下期目標	前期差	前提条件	下期前提 (前期差)
営業収益	147,987	+7,409	既存店売上高 前年比	100.6%
営業利益	5,685	+1,919	営業総利益率	30.9(+0.6)
経常利益	5,798	+1,808	販管費比率 うち人件費率	26.9(▲0.6) 13.8(▲0.5)

2023年度より始まる次期中期経営計画の最終目標到達へ向けた基盤構築の年度としての目標設定

■2022年度下期実行が必要なテーマ

- ・顧客の興味をかきたてるこれまでとは異なる価値創造への注力
 - ・独自ブランド「Miil KASUMI」の商品開発の体制の強化とブランド認知の深耕
 - ・冷凍商品の自社開発に着手、対象カテゴリーの拡大へ
- ・ビジネスプロセスの再設計
 - ・在庫情報の共有、発注リードタイムの延長と調達リードタイムの縮小によるサプライチェーン全体の効率化による生産性の向上
 - ・部門軸による業務設計から、顧客への価値提供軸での働きかたの再構築
- ・顧客との新たなタッチポイントの拡大
 - ・ローカルフルフィルメントストアのエリア拡大とデジタル専用商品の拡充
- ・不確実性の高い環境に対応するための機能強化
 - ・経営TOPの補佐を行う戦略チームの組成と次期人材の育成

1. 2022年上期施策の実施内容と結果

施策	実施内容と結果
売上高	・大型活性化2店舗（津田山・木更津請西）は売上昨比104.2%、しかし損益計画は未達、新店1店舗（幕張）を8月にオープン ・客数減に対し、チラシ増と商品の価格打ち出しにより、得意日セールスや夕刻の時間帯を強化、自社アプリによるデジタル販促も強化したが、前年回復に至らず ・オンラインデリバリー6店（+3店増）、UberEats22店（+21店増）の店舗拡大 EC売上高は前年比962%となるが、全社売比では0.6%とインパクトが弱い
商品	・大型活性化店舗にて新MDを展開、新店にて商品改革のモデル店を構築 -生鮮惣菜の展開店舗数拡大、独自商品の展開拡大（SKU数1,614） ・PB/トップバリュの売上拡大（構成比16.3%、前年差+0.4%） →インパクトのある数値改善に至らず、売上総利益率は前年改悪（前差▲0.4%）
販管費	・人件費：フルセルフレジ15店（+8店増）の展開等により▲125M ・設備費：電気使用量抑制（昨比98%）を図るも単価上昇の影響等により +162M

買物体験型SM店舗とそれ以外の比較

	既存比	客数	客単価
買物体験型4店舗	100.4%	98.9%	101.6%
上記以外26店舗	93.7%	94.4%	100.7%

→提供価値向上や新カテゴリー展開を図った買物体験型SM以外の客数ダウン顕著

商品別（一般食品/生鮮デリカの比較）

	売上既存比	荒利率前差
一般食品	95.2%	▲0.2
生鮮・デリカ	98.1%	▲0.7

→一般食品の売上ダウン
生鮮・デリカの荒利率ダウンが顕著

2. 客数と荒利の不振要因

<客数不振の要因>

- **お客さまの節約志向・価格意識向上に対して、価格の打ち出しが不十分となった**
 - ・価格政策が一部商品の引き下げやチラシ優先となり、お客さまへ安さは伝わらないまま（チラシによる客数効果は僅か）
- **新商品や独自商品、来店に繋がる提供価値・サービスの既存店への展開不足**
 - ・既存商品・取引先の見直しや改廃が進められなかった
 - ・活性化の成功事例の展開スピードが遅れた

<荒利低下の要因>

- **NB商品値上に対しPBや高荒利商品の展開が遅れた**
 - ・NB商品の価格据え置きによる原価率上昇
 - ・その打ち返し策となるトップバリュの売り込み不足や高荒利商品の計画差が発生（トップバリュ商品の売上昨対96.7%）
- **付加価値を生み出す生鮮・デリカ商品の進化スピードの遅れ**
 - ・生鮮・デリカ構成比は(+0.3%)僅かな上昇、産地開発や差別化商品開発となる生鮮惣菜（魚惣菜・肉惣菜）を荒利向上に活かしきれなかった

■ 明確になった課題

- ・メーカー商品の値上げや、光熱費上昇により、お客さまの家計が厳しい状況の中、それを上回る価格の打ち出しや商品設定ができず、総花的な価格政策となってしまった
- ・魅力ある商品の品揃え拡大や付加価値ある商品の展開・サービスが、活性化した店舗のみとなり、既存店への波及が遅れた
- ・人件費や電気料金、物流コストなど顕著となったコスト上昇対してのビジネスモデル見直し
- ・市場が伸長するECや即配などに対応する推進体制の見直し

■ 2023/02期(マックスバリュ関東(株))/下期取組と目標

3. 2022年下期取組み

単位:百万円	23年2月期 下期目標	前期差
営業収益	22,330	+507
営業利益	858	+525

単位:%	下期前提 前期差	
売上高既存比	100.6	
営業総利益率	27.7	(+0.0)
販管費率 うち人件費	23.9 12.6	(▲1.2)

単位:百万円

施策		取り組み内容	効果額
売上 荒利	商品・ 売場	・新MD(NBこだわり等)の既存店導入+改廃 -生鮮惣菜の強化 →サテライト便拡大による商品魅力店舗拡大 ・「新商品」=販売計画について規模拡大 ・PB・NBの価格打ち出し強化と併せ「売れて儲ける」商品見直し ・重点店舗(数値インパクト高い)による営業利益改善の具体化	160
	販促	・販促強化と来期に向けたトライアル企画 - APP会員割引・火-木市・価格強化・カテゴリー割引き・商品提案	50
	EC	・EC強化(オンラインデリバリー・UberEats) ①取り扱い店舗数の拡大 ②販促の強化・販売コンクールの実施	100
販管 費	人件費 設備費 一般費	・MH適正配置、DX(レジ)推進による人件費削減 ・生鮮の働き方モデル、ステープルの働き方改革の推進 ・水道光熱費:電気使用量昨対88.9%の節電目標の実施 ・事務用消耗品費削減、システム利用料の見直し	215