

# 中期経営計画(2023-2025)概要

---

## 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

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、革新と挑戦を続けます。



2023/04/11

# ■ 中期経営計画(2020-2022)ふりかえり



- ✓ コロナの影響による20年の伸長はあるものの、増収のための打ち手によるパフォーマンスは低下(陳腐化)
- ✓ 既存の品揃えでの競争から抜け出せずシェアダウン

商品の変革・サービスの変革 ⇒ フォーマットの刷新  
 チャンネルのマルチ化・収益の変革 ⇒ ポートフォリオ転換

- ✓ 20年はコロナの影響を割り引くと計画に対し7~8億の上振れ水準
- ✓ 売上総利益率の上昇はあるものの、構造変革による成長の健全性に課題を残す

行動・スピード阻害因子 ⇒ 多様性・公平性の新たな概念

# ■ 中期経営計画(2020-2022)ふりかえり

フォーマット改革①

**独自性・ブランド価値  
を高める**

→ デジタルや新たなアライアンスにより店舗機能の拡張とロイヤリティの向上をめざし、店舗の収益構造の変革を実現する



「スキャン&ゴー」



「デジタルサイネージ」



「セルフチェックアウト」



「PLANTX・自社植物工場プラント」



「マックスバリュおゆみ野店」  
**U.S.M.Holdings**



「マルエツ船橋三山店」



「カスミBLANDE並木店」

# ■ 中期経営計画(2020-2022)ふりかえり

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**

顧客が自らの都合に合わせて、自らのカスタマージャーニーをデザインできるようにすることで顧客のWTPを引き上げる

➢ 徹底的な顧客志向を具現化することでWTPを引き上げる

※米国先進企業のまだ10分の1にすぎない



独自性・ブランド価値を高める＝成長  
＝  
多様なデザインを可能に・豊富な選択肢



注文	×4way	ピックアップ	×4way	配送手段	×5way	受取り	×5way	=400Route
1. 買い物客が店内で		1. 店内で買い物客自身		1. 自分で持ち帰り		1. 自分で自宅に		
2. 電話		2. 店内カートピックアップ		2. 3rdパーティ/Uber		2. ドライブスルー		
3. パソコン		3. カーブサイド		3. 宅配		3. カーブサイド		
4. モバイルアプリ (Online D.)		4. ダークストア		4. 店舗スタッフ配送		4. ロッカー		
				5. 生産者直送		5. 自宅受け取り		

U.S.M. Holdings

# ■ 中期経営計画(2020-2022)ふりかえり

デジタル基盤開発

**知財資産の蓄積  
をはかる**

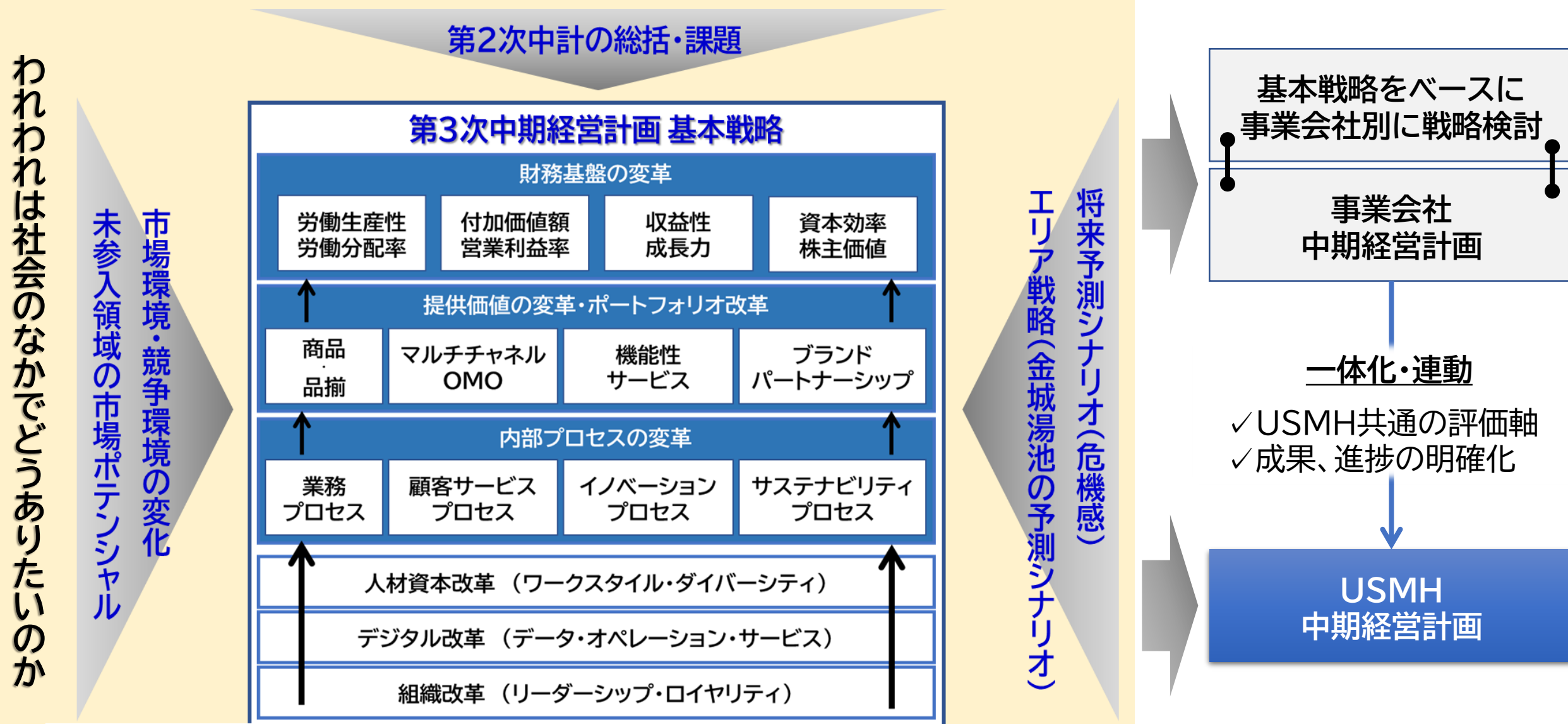
→ デジタルによる変革の行動プロセスを一体として知財(ビジネスモデル特許)と認識して蓄積をはかり、将来の収益化に備える

No.	サービス	関連モジュール	No.	サービス	関連モジュール
1	購入商品の栄養価の可視化	Scan&Go	10	顧客のNPSを収集するためのアンケートシステム	Scan&Go
2	店内での買物の精算とオンラインでの買物を一つのアプリで可能に	Scan&Go On Line D.	11	電子クーポンの発券と個別配信システム	Scan&Go On Line D.
3	チェックアウトゲートによる精算確認で確認作業を無人化する	Scan&Go Gate	12	ロボットを活用したネットスーパーのピッキング	On Line D.
4	ネットスーパーのピッキングとパッキングをデジタル化しドライバーマッチングアプリと連携させる	Picking AP Driver AP	13	リアルタイムの在庫情報による従業員の在庫確認作業の簡素化	Odo
5	複数店舗をまとめてバーチャル店舗とし複数店分の品揃からオンラインショッピングを可能に	Scan&Go	14	在庫情報、商品マスター情報、物流情報の連携による経営の機動化	Odo
6	配送ドライバーへの配送指示と注文顧客の配送状況の確認を可能に	Driver AP	15	顧客識別QRによる顧客サービスの開発	My QR
7	オンライン注文品の受け取り選択とピックアップルーム入室キーとの連携	On Line D.	16	ゲームアプリと電子クーポンの連携	Scan&Go
8	カーブサイドピックアップのためのオーダーアプリと車両確認のためのAIカメラとの連携	On Line D.	17	店内商品検索のデジタル化	Scan&Go
9	店内サイネージのコンテンツコントロールと視聴率をベースにした料金モデル	Ignica S.	18	取引先と連携して構築するポータルサイトデータベース	Odo

# ■ 中期経営計画策定方針 / 当社の強みを生かして危機に立ち向かう

当社の強み / 経営資源		創出する顧客価値	
インフラ・アセット	店舗網	<ul style="list-style-type: none"> <li>・520店を超え、関東1都6県に立地する店舗数</li> <li>・100坪未満～1,000坪超までのSMフォーマット</li> <li>・小型無人店舗、オンラインデリバリー、移動販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・立地特性、顧客嗜好比較分析アプローチ</li> <li>・ドミナントの構築、エリアシェア拡大による成長</li> <li>・ウォレットシェア拡大</li> </ul>
	商品供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食品(生鮮・加工食品・惣菜・日用雑貨・衣料)</li> <li>・食品加工工場(肉・魚・野菜・惣菜)</li> <li>・植物工場(テラベース)</li> <li>・物流センター(在庫品、経由品/常温、チルド)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エッセンシャルインフラとしてのロイヤリティ</li> <li>・専門性、知見の提供と生産者、製造者との協業</li> <li>・工場生産知見と販売ネットワークの連携ノウハウ</li> <li>・ロジスティックのデザインとコスト構造ノウハウ</li> </ul>
	デジタル 開発・ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スキャン&amp;ゴー、オンラインデリバリーアプリ</li> <li>・IgnicaPOS、キャッシュレス決済、IgnicaPOINT</li> <li>・オープンソースERP、省力化機能(発注、ピッキング)</li> <li>・店頭サインージシステム、電子マネー、マーケットプレイス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カスタマージャーニーの多様化対応、ロイヤリティ</li> <li>・パーソナライズコミュニケーション</li> <li>・ローコストオペレーションによる生産性向上</li> <li>・伝達情報量の拡大と選択肢拡大</li> </ul>
	データ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品販売データ(POSデータ)、来店客データ</li> <li>・顧客データ(ID+購入)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・データドリブンマーケティングによる顧客支持拡大</li> <li>・顧客コミュニケーションによるNPSの向上</li> </ul>
パートナーシップ ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オフショア開発ネットワーク</li> <li>・国内業務連携ネットワーク(PLANTX、Orbis、AMICI)</li> <li>・オープンイノベーションラボ(AKIBA Runway)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オープンイノベーションによる価値創造スピード向上</li> <li>・多様性による発想とリソースの充実</li> <li>・社内人材の活性化と育成</li> </ul>	
人材リソース ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独自商品企画～開発(eatime、Miil)</li> <li>・地域生産者ネットワーク、地域仕入調達ノウハウ</li> <li>・地方自治体、地域コミュニティネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独自性の創造と地域貢献</li> <li>・サプライチェーンコストの最適化</li> <li>・社会性とロイヤリティの向上</li> </ul>	

# 第3次中期経営計画(2023-2025) / 全体ストラクチャー



# 第3次中期経営計画(2023-2025) / 中期経営方針

これからの時間軸における  
社会の要請

危機感

どうありたいか・  
どう転身すべきか

スーパーマーケットを越える事業構造へ  
— Beyond Supermarket —

人口・世帯構成の変化 減少・集中・分散・格差
イニシアティブ世代の変化 BB→Z・価値観・大衆→個
家計消費(商品)の変化 成長・安定・変革
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
競争の変化(多様化) EC・エリア・利便性・繋がり カスタマージャーニー

当社のビジネスの構造やその領域の  
延長線上に成長は描けるのか

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
お取引先さま
株主さま
心身の健康と豊かさを創造する企業 ・ Well-Being創造 企業へと転身する

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	Ignica For Work For Store For Life For Business
OMO	第2エンジン 店舗外収益拡大・OMO	
店舗の変革(フォーマット) 機能拡張・刷新・DX	第1エンジン 店舗収益拡大	USMH DX プラットフォーム
商品の変革 品揃・棚割・PB・独自性	柔軟な組織構造・多様性・人材育成システム Open/Safety/Responsibility	



# 第3次中期経営計画(2023-2025) / 施策のフレーム

施策の構造	商品の変革 品揃・棚割・PB 商品・カテゴリー独自性	店舗の変革 機能拡張・刷新 デジタルサービス	収益の変革 I.アウトサイドデジタル 店舗外小売収益	収益の変革 II.第3エンジン 新規領域開拓
<p><b>&lt;財務&gt;</b> 数値で表現した自社の「成長」と「持続」 ありたい姿・ターゲット</p>	<p>➢ 事業成長/店舗の刷新(リニューアル・アップデート) + 経済圏の深耕(リアル・バーチャル) + 新規領域拡大 ➢ 企業価値/多様性(活用・育成・組織) + 社会性(サステナビリティアクション・開放性) + ロイヤリティ</p> <p>① 実現のための原資(めざすCF) = ② 収益の拡大と利益構造(生産性と効率/コスト構造) = ③ 顧客の評価軸(集客数・点数・NPS) 従業員の評価軸(習熟・定着・NPS)</p>			
<p><b>&lt;顧客の創造&gt;</b> 提供価値で表現した自社の「役割」と「機能」 戦略・社会的存在意義</p>	<p>➢ 提供価値/カスタマージャーニーの変革 + 独自性(商品・サービス) + ブランドロイヤリティ(パーソナライズ) + パートナーシップ(地域・コミュニティ連携・アライアンス) + WTP向上(品質・機能・TCO・SCM)</p> <p>① カスタマージャーニー(新たな利便性の創造) = ② 商品・サービスの新規性、独自性(顧客満足度の向上(再来店・再利用率)) = ③ 顧客関係性(共創関係) = ④ パートナーシップ(B2B2C)</p>			
<p><b>&lt;プロセス&gt;</b> 戦略の持続性を担保するための内部プロセス 戦略実現の行動規範</p>	<p>➢ 提供価値実現のためのサービス・ブルー・プリントに整理された行動連携の体系/ R&amp;D(商品・顧客サービス・CX・EX) + ブランディング + マーケティング + OMO + 外部開拓営業</p> <p>① R&amp;D業務遂行と検証、管理のプロセス = ② 顧客分析と管理のプロセス = ③ オペレーション改革と効率管理のプロセス = ④ 市場開拓とイノベーションのプロセス</p>			
<p><b>&lt;実行資源&gt;</b> 戦略実行のために必要となる社内資源(資源活用の方針) 社内資源の活性化目標</p>	<p><b>&lt;人材&gt;</b> ・ケイパビリティ分析、ES実態掌握 ・探索:新規採用、アウトソーシング ・深化:育成、リカレントプログラム ・障害化抑止/制度改革、風土改革</p>	<p><b>&lt;組織&gt;</b> ・意志決定の迅速化、フラット化(職務分掌・権限規定、横連携) ・オープン化推進、心理的安全性 ・コミュニケーション、心理的ケア</p>	<p><b>&lt;情報&gt;</b> ・可視化、データドリブン重視方針 ・行動に帰結するデータ分析、活用のトレーニングと実践 ・不足基盤の改修と開発の推進</p>	

# ■ 第3次中期経営計画(2023-2025) / 中期重点施策

第1エンジン 店舗収益拡大	商品の革新	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓品揃を i)消費の伸長が期待される領域 ii)安定した消費が期待される領域 iii)提供価値の変化が求められる領域</li> <li>に分類し、商品開発・産地開発・仕入先開拓等を実施し差別化を実現する</li> </ul>
	店舗の革新	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓デジタルにより多様なカスタマージャーニーを可能にする環境と、人の提供するサービスが一体となる店舗へと機能拡張する</li> <li>✓商品の革新の成果とあわせて新たな店舗フォーマットをつくり収益拡大をはかる</li> </ul>
第2エンジン 店舗外収益拡大 OMO	OMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓オンラインデリバリー、移動スーパー、無人店舗、マーケットプレイス、クイックコマースによる店舗外収益を拡大する → 400億円規模に(2025年)</li> <li>✓収益拡大策 i)商品ラインナップの革新 ii)認知率アップ策(9%→25%) iii)デジタルサービスの拡大 iv)デジタルプロモーション強化 v)デリバリー機能、在庫拠点の革新 vi)拠点数の拡大</li> <li>✓商品の革新活動による成果、デジタル開発(Ignica for Business)による在庫可視化、アプリアップデート、他の取組み成果と連動</li> </ul>
第3エンジン ビジネス領域拡大	New Business	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓保有する知財とノウハウをシーズに、新たなビジネス領域を開発し収益のフローを創る → 連結営業利益10~15%の事業に(2025年)</li> <li>✓事業シーズは当面以下の通り(R&amp;Dの成果により今後拡大する) <ul style="list-style-type: none"> <li>i)Ignica/DXサービスツール…サービスソフトウェア&amp;APP、サービスデバイス (※デジタルシーズは当面10種を想定)</li> <li>ii)THE TERRABASE 運営ノウハウ…工場ネットワーク~Green Growers拡大</li> <li>iii)BEYOND MEAT 販路開拓…独自商品開発、メーカーコラボレーション</li> </ul> </li> </ul>

USM(H(R&D) × 事業会社(オペレーション)  
 6ユニット × 20プロジェクト

# ■ 第3次中期経営計画(2023-2025) / 中期投資方針

## <投資方針>

- I.年間3,000坪の売場面積拡大により、70~100億/年の売上成長を担う
- II.デジタル基盤の開発を急ぎOMOへの転身を図る
- III.既存店の陳腐化、低迷を活性化投資により解消する
- IV.新規インフラ、新規事業展開への投資を計画する

## <投資配分>

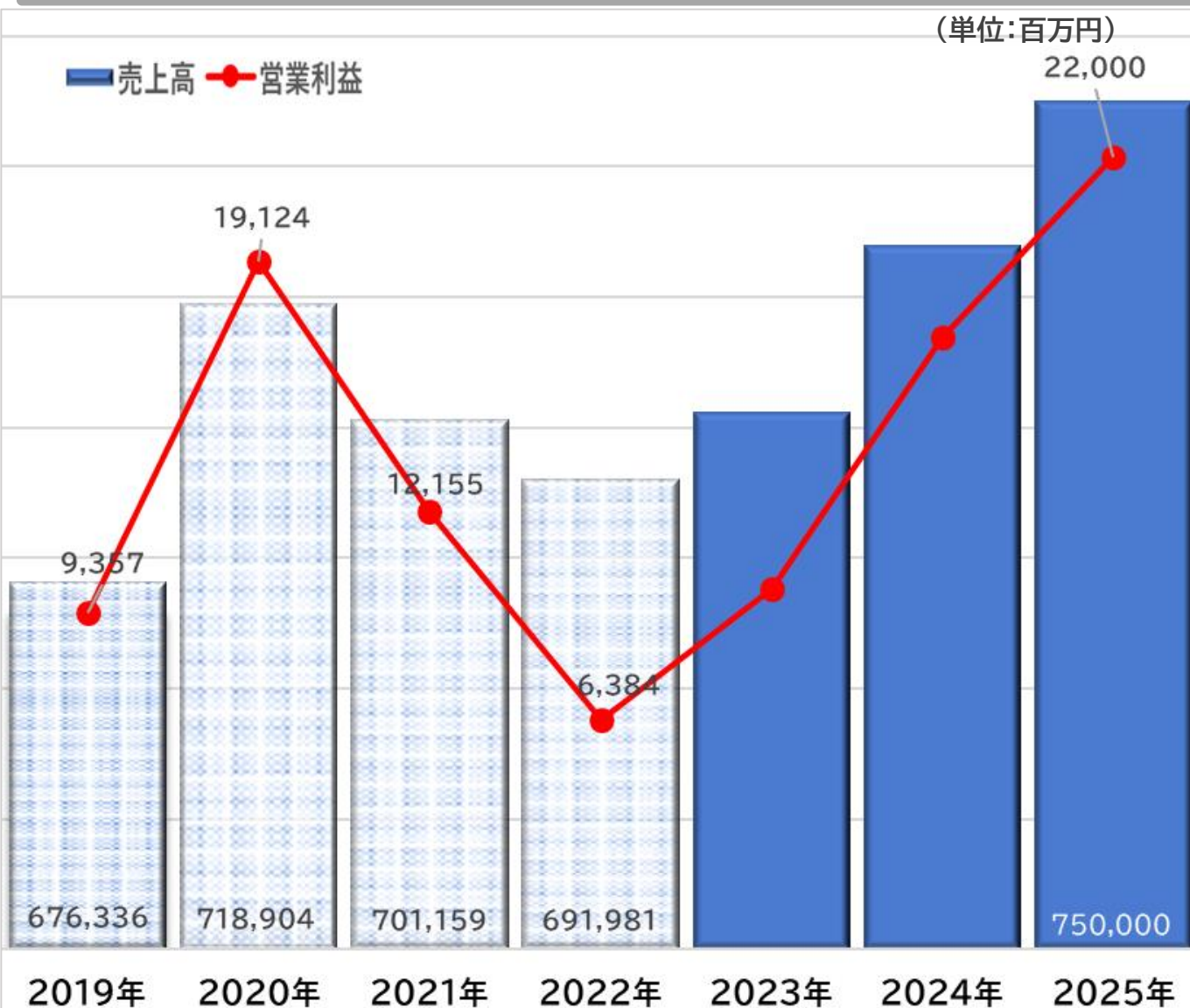


USMH 連結ベース	2020		2021		2022		2023-中計期間/年	
	実績	構成比	実績	構成比	実績	構成比	計画	構成比
新店	4,651	23.6	5,593	24.4	6,984	30.2	6,000	24.0
活性化	5,464	27.8	5,546	24.2	3,830	16.6	5,500	22.0
デジタル	4,362	22.2	6,416	28.0	5,778	25.0	6,000	24.0
営繕保守	4,408	22.4	4,111	18.0	4,464	19.3	4,500	18.0
その他	793	4.0	1,213	5.3	2,059	8.9	3,000	12.0
TL	19,678	100.0	22,879	100.0	23,115	100.0	25,000	100.0
CF	29,919		16,016		19,975		25,000	
有利子負債	35,828		40,564		39,975		40,000	

## <投資コミットメント>

- ①CF25,000 収益力
- ②投資種別 ROI
- ③投資計画 精緻化
- ④戦略的成果 追求、検証
- ⑤投資金額 適正化

# ■ 第3次中期経営計画(2023-2025) / 中期数値目標



(単位:%)

中期目標値 (USMH連結)	2023年度	2024年度	2025年度
既存店売上高	103.1	102.1	102.7
売上総利益率	28.8	29.6	29.8
販管費率	29.4	29.3	28.7
人件費率	15.1	15.8	15.4
営業利益率	1.6	2.3	3.0

※伸長=2021年対比

・人時売上高	16,000円 (+3,000円)
・人時生産性	4,500円 (+1,000円)

### <前提>

- ・売上総利益:FAO食料価格動向指数をネガティブ認識
- ・人件費:最低賃金上昇予測+直近昇給率/2.0~2.5%
- ・光熱費:70%を電気料とし料金アップと使用量減加味
- ・物流費:直近3カ年の上昇率、24年問題を加味

# 第3次中期経営計画(2023-2025) / 中期投資方針

次の3年で、  
USMHが注力するのは

Well-Being

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

Well-Beingに対する強い信念を持ち、独自の価値創造をし続けることで、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**ことに全力をあげる

実現のために  
次期中期経営計画の重点

商品の変革

品揃・棚割・PB・独自性

New Format

店舗の変革

機能拡張・刷新・デジタル

収益の変革

アウトサイドデジタル

収益の変革

第3エンジン・新規領域開拓

転身を図る＝スーパーマーケットを越える事業構造へ  
－ Beyond Supermarket －

Target

New Business

OMO

店舗の変革(フォーマット)  
機能拡張・刷新・DX

商品の変革  
品揃・棚割・PB・独自性

Sustainable Development (持続可能な発展)

第3エンジン  
ビジネス領域拡大

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

Ignica

For Work

For Store

For Life

For Business

USMH DX  
プラットフォーム

柔軟な組織構造・多様性・人材育成システム  
Open/Safety/Responsibility

# 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

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、革新と挑戦を続けます。

