

2023年2月期 決算説明資料

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

■ 2022年度通期業績概要(USMH連結)

(単 位 : 百 万 円 、 %)	実 績	売 上 比	前 期 比	前 期 差
営 業 収 益	708,690	102.4	98.9	△ 7,716
売 上 高	691,981	100.0	98.7	△ 9,177
売 上 総 利 益	195,751	28.3	97.4	△ 5,274
営 業 総 利 益	212,460	30.7	98.2	△ 3,813
販 管 費	206,076	29.8	101.0	1,957
営 業 利 益	6,384	0.9	52.5	△ 5,770
経 常 利 益	6,536	0.9	52.4	△ 5,938
親 会 社 株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益	1,336	0.2	24.9	△ 4,038

■ 2022年度通期業績概要(USMH連結)

【連結貸借対照表】

(単位:百万円)	実 績	前 期 差
現金及び預金	25,633	△ 6,866
たな卸資産	17,453	1,254
未収入金	28,270	1,635
その他	3,307	△ 5
流動資産合計	74,663	△ 3,982
固定資産合計	157,011	1,929
投資その他の資産合計	47,055	41
総資産合計	278,729	△ 2,012
支払手形及び買掛金	48,641	△ 1,426
短期借入金	9,100	△ 8,450
その他	23,697	△ 1,045
流動負債合計	81,438	△ 10,921
長期借入金	33,675	11,400
固定負債合計	47,269	11,126
純資産合計	150,022	△ 2,216
負債・純資産合計	278,729	△ 2,012

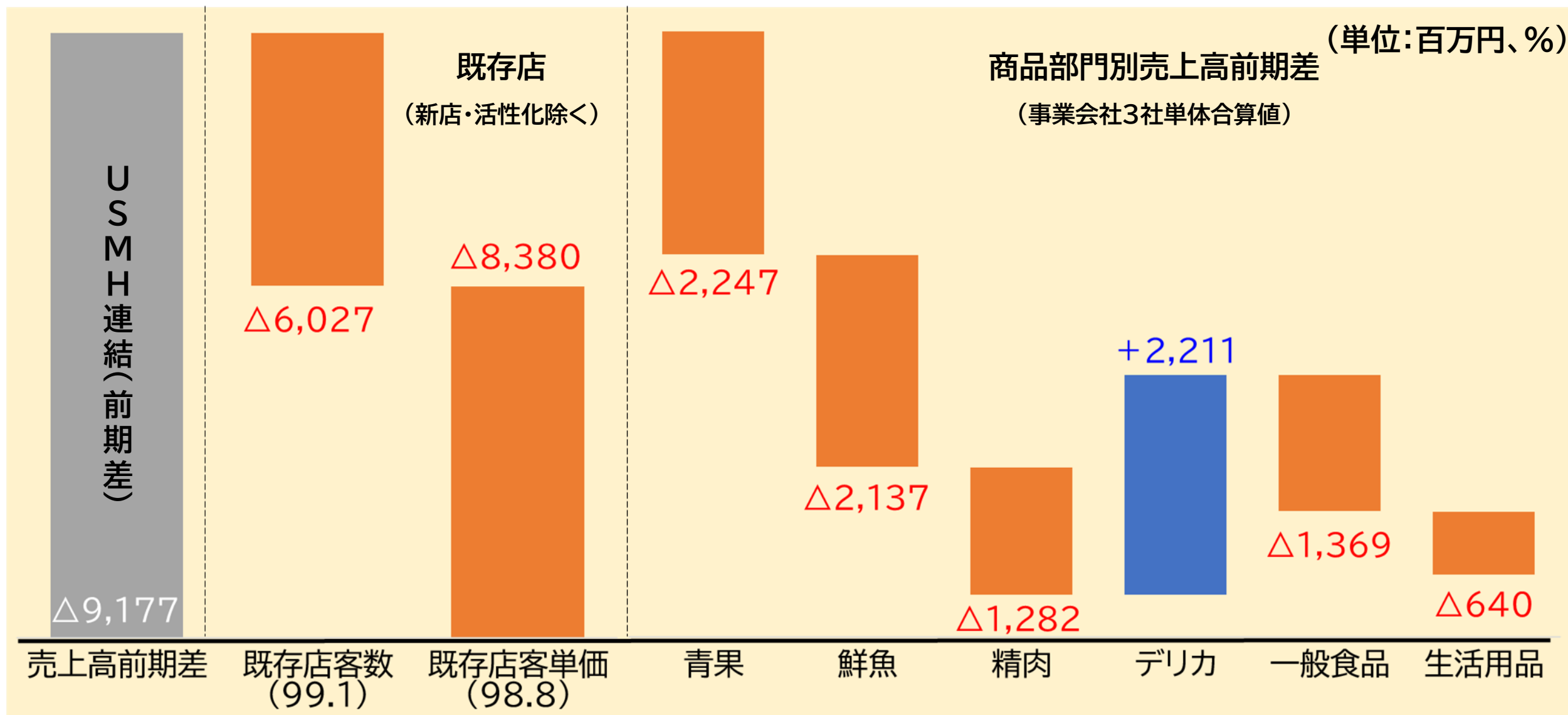
【連結キャッシュ・フロー】

(単 位 : 百 万 円)	実 績	前 期 差
営業活動による キャッシュ・フロー	15,210	△ 806
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 22,805	1,519
財務活動による キャッシュ・フロー	495	△ 1,896
現金及び現金同等物の 期末残高	25,632	△ 6,865

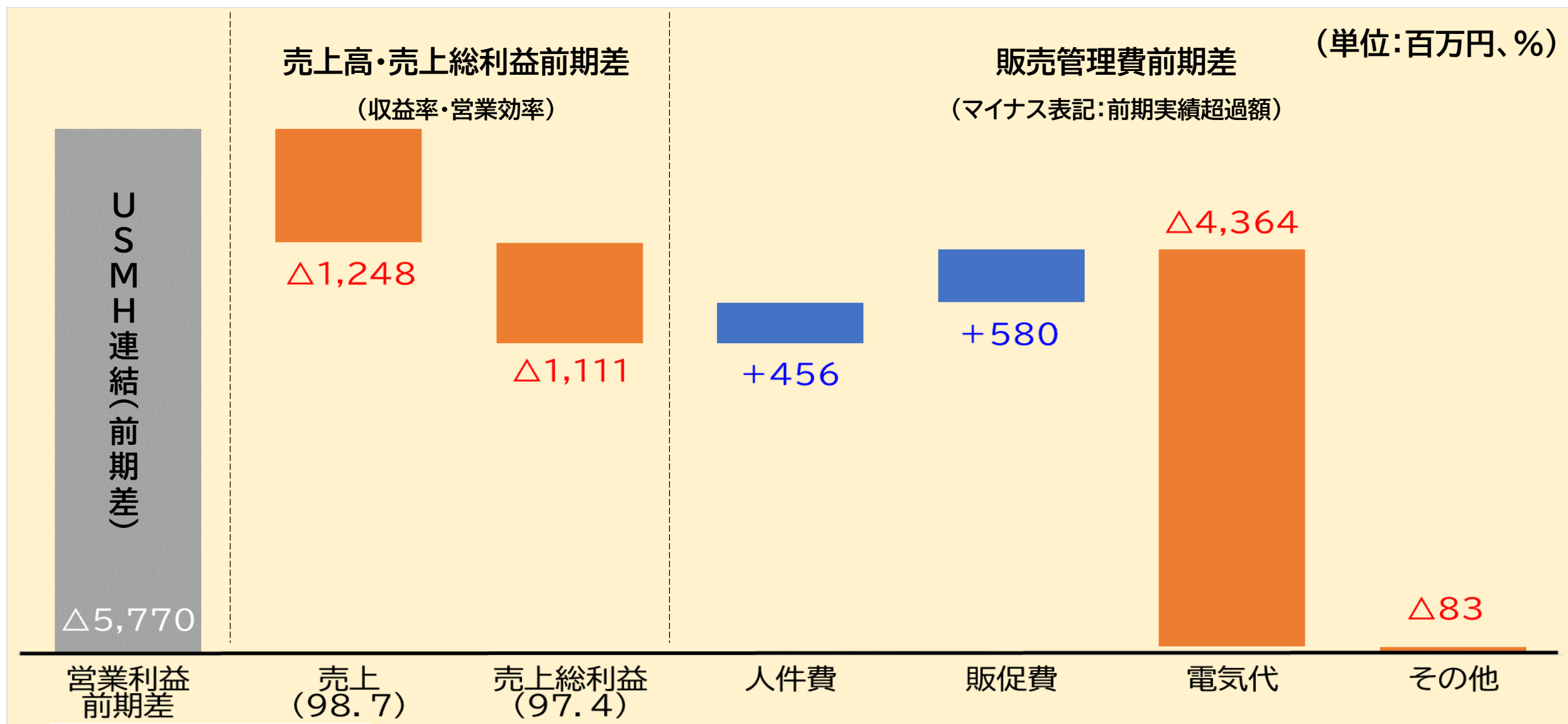
■ 2022年度通期業績概要(事業会社単体業績)

(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	375,684	102.2	98.0	284,562	103.0	101.1	43,458	101.2	98.8
売 上 高	367,646	100.0	97.9	276,190	100.0	101.1	42,955	100.0	98.7
売上総利益	102,535	27.9	98.1	73,242	26.5	99.9	11,019	25.7	97.3
営業総利益	110,572	30.1	98.5	81,614	29.5	100.2	11,522	26.8	97.4
販 管 費	106,894	29.1	100.4	77,631	28.1	103.0	11,463	26.7	102.4
営 業 利 益	3,677	1.0	63.7	3,982	1.4	65.3	58	0.1	9.3
経 常 利 益	3,570	1.0	56.2	4,157	1.5	64.4	41	0.1	6.8
当期純利益	1,411	0.4	45.5	1,748	0.6	52.7	3	0.0	0.8

2022年度通期業績概要(USMH連結)／減収要因



■ 2022年度通期業績概要(USMH連結)／減益要因



■ 2022年度通期業績概要(事業会社単体業績)

【既存店前年比】

(単位:%)

【マルエツ】	売上高	客数	客単価
前年比	96.8	99.2	97.6
前年差	△ 0.2	0.6	△ 0.8
【カスミ】	売上高	客数	客単価
前年比	99.2	99.4	99.8
前年差	0.4	△ 1.6	2.1
【MV関東】	売上高	客数	客単価
前年比	98.6	96.9	101.7
前年差	2.8	△ 0.7	3.5

【部門別売上高】

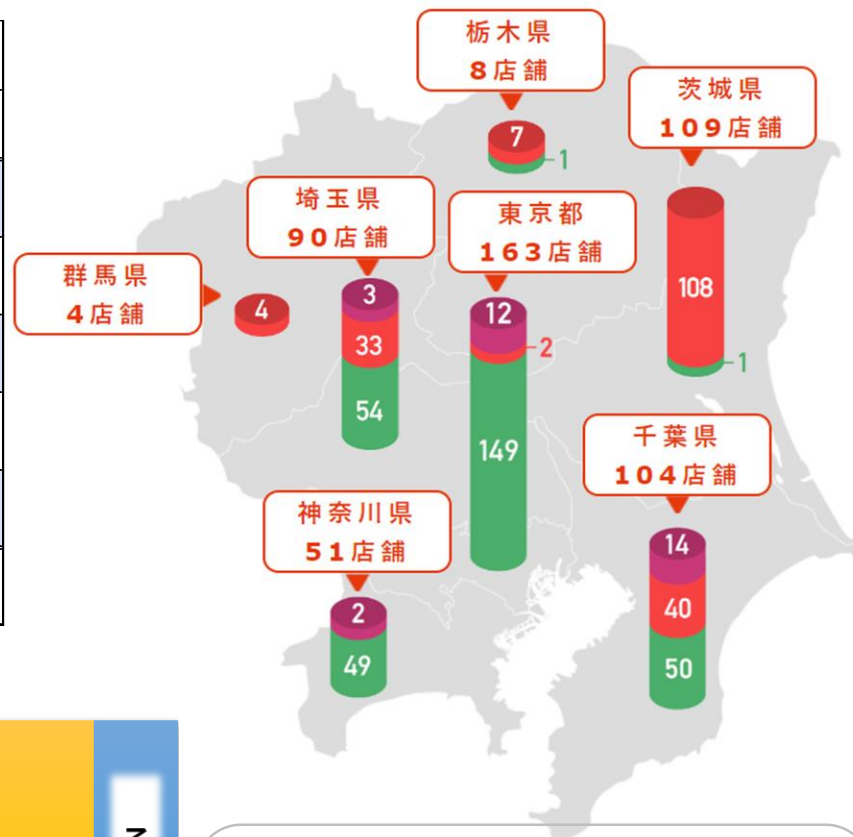
(単位: 百万円、%)	マルエツ		カスミ		MV関東	
	実 績	前期比	実 績	前期比	実 績	前期比
青果	59,175	97.8	40,574	98.3	4,933	96.3
鮮魚	32,043	95.7	25,607	97.3	3,060	100.2
精肉	41,516	97.4	29,159	99.2	3,450	101.3
デリカ	46,463	101.3	32,572	105.0	5,061	101.4
一般食品	173,675	97.9	142,767	102.1	24,360	98.3
生活用品	14,651	95.4	5,469	102.4	2,089	97.1
その他	122	96.8	39	89.4	—	—
合計	367,646	97.9	276,190	101.1	42,955	98.7

【部門別粗利率】

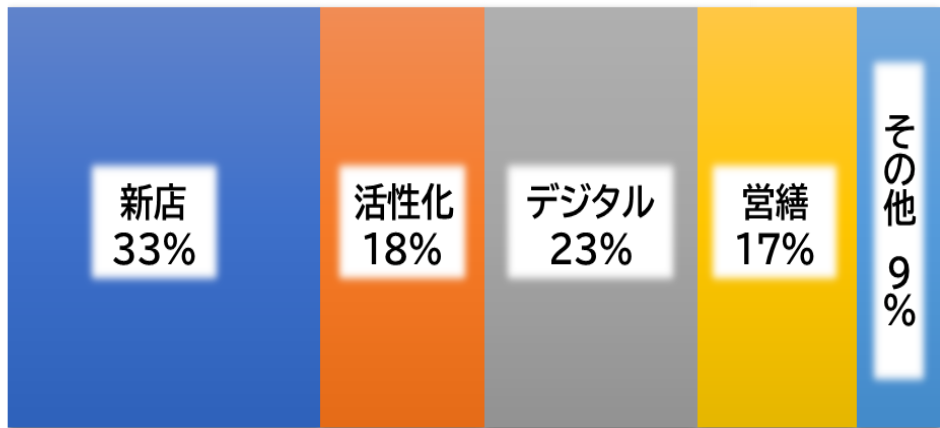
(単位:%)	マルエツ		カスミ		MV関東	
	実 績	前期差	実 績	前期差	実 績	前期差
青果	22.3	0.3	18.6	△ 0.4	16.9	△ 0.1
鮮魚	22.6	△ 0.7	26.0	△ 1.7	22.2	△ 1.0
精肉	21.7	△ 1.6	28.2	△ 1.7	25.1	△ 1.1
デリカ	41.4	0.4	45.3	0.0	38.8	△ 0.7
一般食品	28.3	0.3	24.3	0.0	25.0	△ 0.4
生活用品	31.9	0.0	25.0	0.1	28.2	0.4
その他	4.3	0.4	60.0	45.7	—	—
合計	27.9	0.1	26.5	△ 0.3	25.7	△ 0.3

2022年度投資実績

USMH 連結ベース	2022	
	実績 (百万円)	前年比 (%)
新店	7,045	126.0
活性化	3,712	67.0
デジタル	4,812	75.0
営繕保守	3,597	87.0
その他	1,893	156.0
TL	21,059	92.0



<投資配分>



グループ合計:529店
(2023年2月末現在)

新店15/閉店7/増減+8



2022年度営業実績

(単位:百万円)

商品実績	売上高	前年比	SKU数	前年差
	30,582	110%	4,692	+43
	2,781	117%	168	+56
	28,012	198%	941	+567
	9,210	156%	2,580	+742
	679	120%	1,883	+1,157
合計	71,264	140%	10,264	+2,564



U.S.M.Holdings

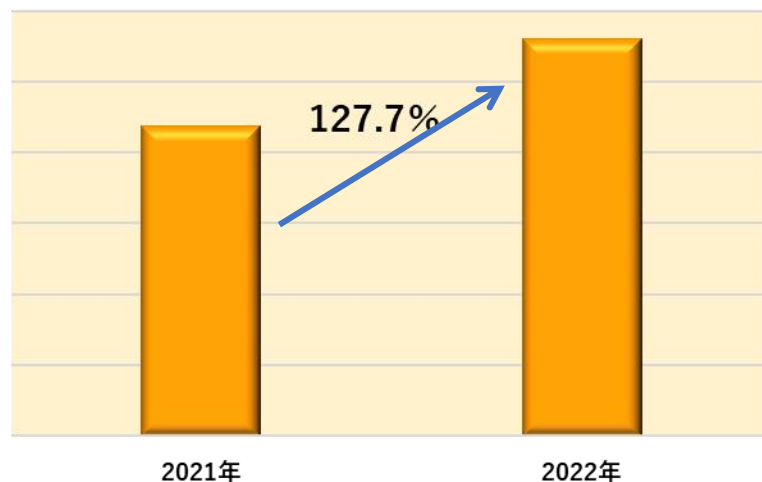
2022年度営業実績

OMO

顧客体験を最大化するDX



ビヨンドストア事業



デジタル販促

◆BLANDE Prime (会員制プログラム)



有料会員様向けの特別なサービス

maruetsu
PRIME

始めるなら今!
Scan&Go 決済で

最大
point
100%
戻ってくる!

12.20(土)・1.3(日)

還元!! 年末年始の
選択し!! 100% ※1

還元!! 全員
もらえる!! 0.5% ※1

キャンペーン概要

【対象店舗】 決済後の両面内に当選結果を提示。期間中何度でも参加いただけます。 ※2

【対象店舗】 マルエツ・オスエ・マックスバリュ 全店

【対象サービス】 Scan&Go・Online Delivery (※※)・Order&Eat・テイクアウト決済 (MyQ) ※3

※1. 本キャンペーンは12月20日(土)・1月3日(日)の2日間のみ実施されます。12月20日(土)・1月3日(日)の2日間のみ実施されます。12月20日(土)・1月3日(日)の2日間のみ実施されます。

※2. 本キャンペーンは12月20日(土)・1月3日(日)の2日間のみ実施されます。12月20日(土)・1月3日(日)の2日間のみ実施されます。12月20日(土)・1月3日(日)の2日間のみ実施されます。

※3. 本キャンペーンは12月20日(土)・1月3日(日)の2日間のみ実施されます。12月20日(土)・1月3日(日)の2日間のみ実施されます。12月20日(土)・1月3日(日)の2日間のみ実施されます。

Scan&Go
雨の日クーポン

5日・15日・25日
お買物
わくわくデー

基本の1
ポイント
2倍

200円ごとに5ポイント

ONLINE Order
DELIVERY & Eat

U.S.M.Holdings

2022年度総括

事業収益

✓商品原価一斉値上げ(インフレスフト)への対処
PB、産地開発、商品開発、ニューライン...

✓消費主役世代の変化(BB~M.Z)への対応
経済性、付加価値(話題性、ライフスタイル、オケージョン)

✓タッチポイントの優位性への回帰(eコマースとの差異化)
非接触からホスピタリティ、コミュニケーションへ
新たなタッチポイントのスタイル創造へ

✓既存店舗アセットの再編成と活性化
カスタマージャーニーに応じるチャネルの視点で

事業構造

✓サプライチェーン全領域に及ぶ変動の深刻な影響
アウトソーシング、業務委託を組込む業務フローの経験知
を補う専門性(ロジスティック、デジタル、マーケティング)

✓コストの流動化、変動化を妨げる要因への対処
人件費、販促費、設備費/要因の抽出と対処(短期・中期)

✓付加価値創造領域拡大への取組み(トライ&エラー)
店舗における食品小売スタイルの独自性(新フォーマット)

コロナ・パンデミック後の
ライフスタイルの変化

サステナブル経営
への変革

<鮮明になった課題>

1. 商品の変革
 - ✓ 品揃、棚割、分類
 - ✓ 商品開発、ソーシング
 - ✓ 商流、物流(調達経路)
 - ✓ ブランディング
 - ✓ マーケティング
2. 店舗の改革
 - ✓ 機能(刷新、拡張)
 - ✓ ラストワンマイル
 - ✓ デザイン、作業性
3. Dトランスフォーメーション
 - ✓ タッチポイント(利便性)
 - ✓ 基幹システム(戦略性)
4. 新たな収益成長(模索)
5. サステナビリティの取組み
 - ✓ マテリアリティ(重要課題)
 - ✓ KPI、施策展開、検証

■ 2023年度(2024年2月期)計画／USMH連結

【USMH連結業績予想】

(単位:百万円、%)	営業収益	営業利益	経常利益	当期純利益
2024年2月期予想	733,800	9,200	9,300	2,000
2023年2月期比	103.5	144.1	142.3	149.7

【投資計画】

(単位:百万円、%)	投資額	構成比
新 店	2,826	12.9
活 性 化	4,483	20.4
デ ジ タ ル	6,120	27.9
維 持 更 新	5,096	23.2
そ の 他	3,430	15.6
計	21,955	100.0

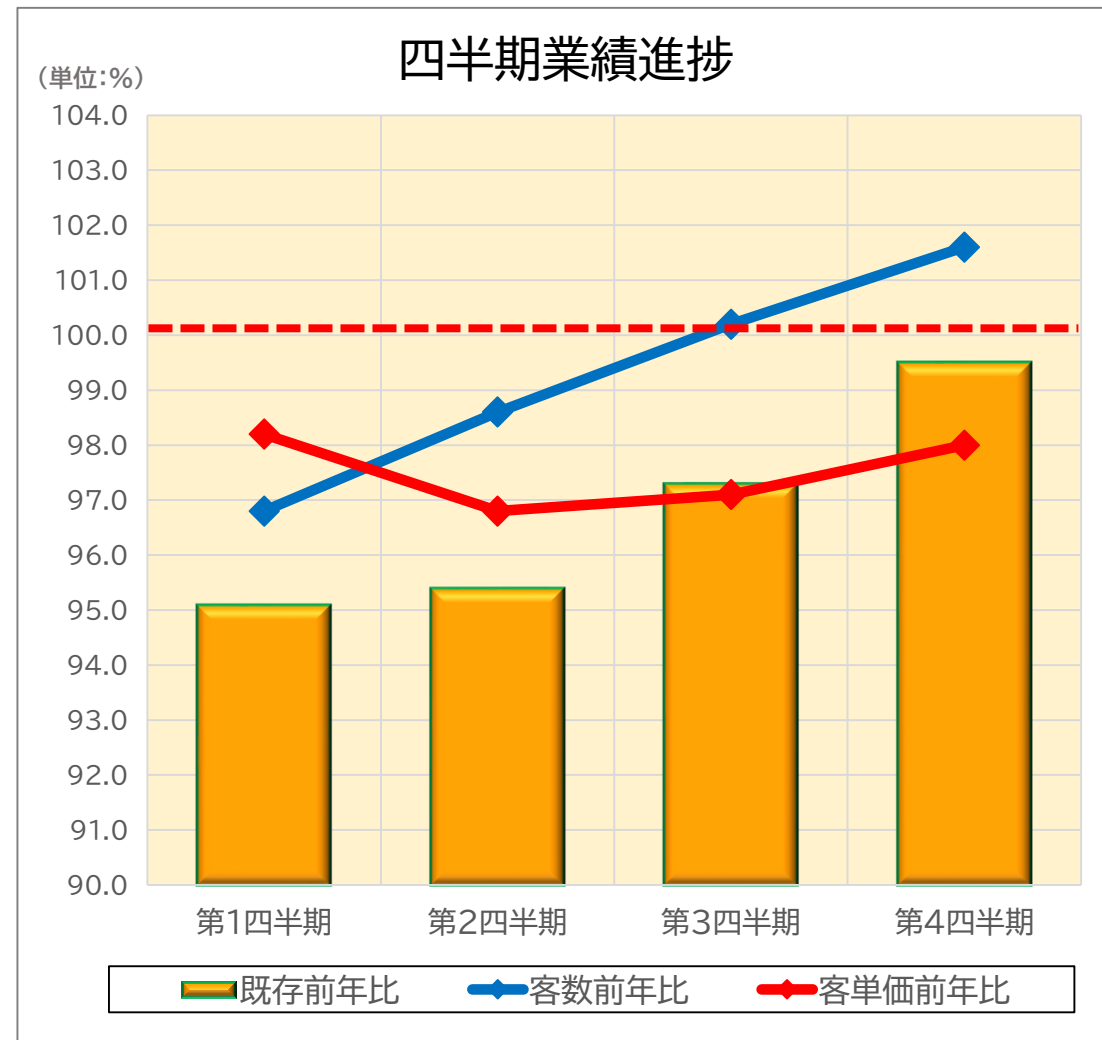
【事業会社別単体業績予想】

(単位:百万円)	マルエツ	カスミ	MV関東
営 業 収 益	396,300	290,600	44,440
営 業 利 益	6,100	5,300	150
経 常 利 益	6,000	5,500	120

■ 2022年度(2023年2月期)実績／マルエツ

【2022年度結果】

(単位:百万円、%)	単体実績	前期比	前期差
営業収益	375,684	98.0	△ 7,477
売上高	367,646	97.9	△ 7,709
売上総利益	102,535	98.1	△ 1,946
営業総利益	110,572	98.5	△ 1,714
販管費計	106,894	100.4	384
営業利益	3,677	63.7	△ 2,098
経常利益	3,570	56.2	△ 2,780
当期純利益	1,411	45.5	△ 1,691



2022年度(2023年2月期)取り組み事例／マルエツ



■ 2023年度(2024年2月期)計画／マルエツ

【単体予想】

(単位:百万円)	2024年2月期 通期予想	前期差
営業収益	396,300	20,615
営業利益	6,100	2,422
経常利益	6,000	2,430

【既存店前年比】

(単位:%)	売上高	客数	客単価
前年比	105.0	102.1	102.8

【2023～25年度 中期経営計画】

しあわせのいちばん近くに

新鮮・おいしい・健康を、もっと身近に
人や地域とのつながりを、もっと身近に
居心地の良いほっとする場を、もっと身近に
マルエツなら、わたしの“ほしい”が見つかる
マルエツには、みんなの“笑顔”があふれている

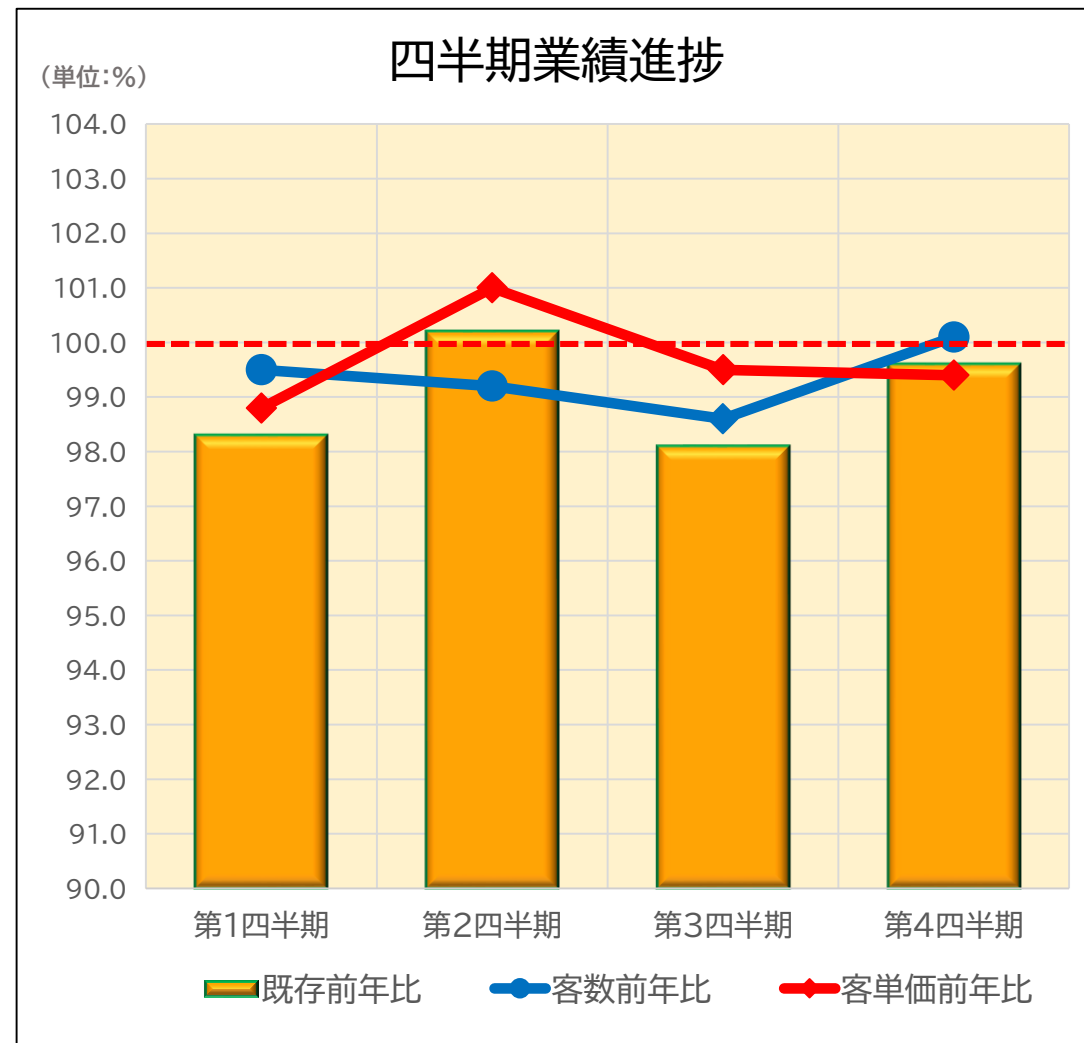
ふだんの暮らしの中に
ちょっぴりしあわせな気持ちを
しあわせいかつ。

- ・商品の変革によるお客さまへの独自価値の提供
- ・お客さまへの利便性に応えるラストワンマイルづくり
- ・エリア内の大部屋化拡大によるLCO推進、店舗競争力づくり
- ・業務のデジタル代替、MH適正配置による人時パフォーマンス向上
- ・お客さまに選ばれて、収益力の高い店舗フォーマットの構築
- ・ダイバーシティ、サステナブルの取り組み推進

■ 2022年度(2023年2月期)実績／カスミ

【2022年度結果】

(単位:百万円、%)	単体実績	前期比	前期差
営業収益	284,562	101.1	3,148
売上高	276,190	101.1	2,929
売上総利益	73,242	99.9	△ 60
営業総利益	81,614	100.2	158
販管費計	77,631	103.0	2,270
営業利益	3,982	65.3	△ 2,112
経常利益	4,157	64.4	△ 2,302
当期純利益	1,748	52.7	△ 1,567



2022年度(2023年2月期)取り組み事例／カスミ



■ 2023年度(2024年2月期)計画／カスミ

【単体予想】

(単位:百万円)	2024年2月期 通期予想	前期差
営業収益	290,600	6,037
営業利益	5,300	1,318
経常利益	5,500	1,343

【既存店前年比】

(単位:%)	売上高	客数	客単価
前年比	99.9	100.0	99.9

—第8次中期経営計画骨子—

「顧客に近づき、生活を豊かにし、顧客から選ばれ続ける存在に」

— Beyond Supermarket —

商品・サービス タッチポイント ブランディング

マーケティング デジタル サプライチェーン

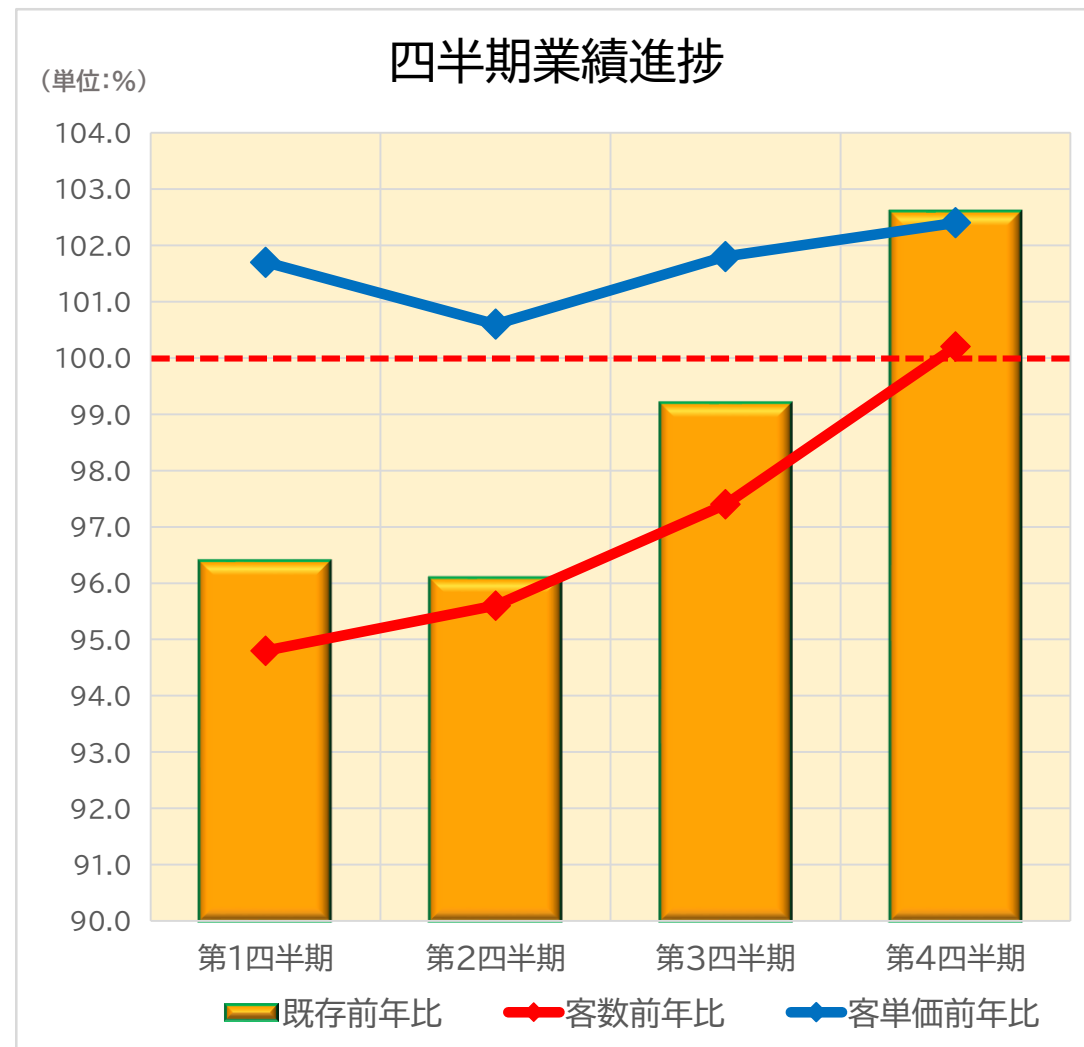
オペレーション 働き方 環境



■ 2022年度(2023年2月期)実績／マックスバリュ関東

【2022年度結果】

(単位:百万円、%)	単体実績	前期比	前期差
営業収益	43,458	98.8	△ 540
売上高	42,955	98.7	△ 544
売上総利益	11,019	97.3	△ 305
営業総利益	11,522	97.4	△ 301
販管費計	11,463	102.4	271
営業利益	58	9.3	△ 573
経常利益	41	6.8	△ 571
当期純利益	3	0.8	△ 383



2022年度(2023年2月期)取り組み事例／マックスバリュ関東



■ 2023年度(2024年2月期)計画／マックスバリュ関東

【単体予想】

(単位:百万円)	2024年2月期 通期予想	前期差
営業収益	44,440	982
営業利益	150	91
経常利益	120	78

【既存店前年比】

(単位:%)	売上高	客数	客単価
前年比	101.7	100.8	100.9

【23年-25年中期経営計画骨子】

- 「商品を通じて楽しい買物ができ、従業員との繋がりのあるお店となる」
- 「お客さまの代表である従業員が誇り、自慢したいお店となる」
- ・お客さまの五感に訴えるお買物を実現する「商品変革」
- ・お客さまの多様化するニーズに応える「デジタル変革」
- ・お客さまに喜んでいただけるサービスを提供するための「店舗変革」
- ・従業員の声が発売場やサービスにいかされる「内部革新」
- ・変革のスピードUPのための「パートナー革新」

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

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

危機感

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

どうありたいか・
どう転身すべきか

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

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

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

Ignica

For Work
For Store
For Life
For Business

USMH DX
プラットフォーム

■ 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	商品の変革	✓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 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
	店舗の変革	✓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 ✓商品の変革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
第2エンジン 店舗外収益拡大 OMO	OMO	✓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) ✓収益拡大策 i)商品ラインナップの変革 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、在庫拠点の変革 vi)拠点数の拡大 ✓商品の変革活動による成果、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
第3エンジン ビジネス領域拡大	New Business	✓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%を構成する事業に(2025年) ✓事業シーズは当面以下の通り(R&Dの成果により今後拡大する) i)Ignica/DXサービスツール…サービスソフトウェア&APP、サービスデバイス (※デジタルシーズは当面10種を想定) ii)THE TERRABASE 運営ノウハウ…工場ネットワーク~Green Growers拡大 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

USMH(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ー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> (単位:%)



(単位:百万円、%)

USMH 連結ベース	2020		2021		2022	
	実績	構成比	実績	構成比	実績	構成比
新店	4,651	23.6	5,593	24.4	7,045	33.5
活性化	5,464	27.8	5,546	24.2	3,712	17.6
デジタル	4,362	22.2	6,416	28.0	4,812	22.9
営繕保守	4,408	22.4	4,111	18.0	3,597	17.1
その他	793	4.0	1,213	5.3	1,893	9.0
TL	19,678	100.0	22,879	100.0	21,059	100.0
CF	29,919		16,016		15,210	
有利子負債	35,828		40,564		42,775	

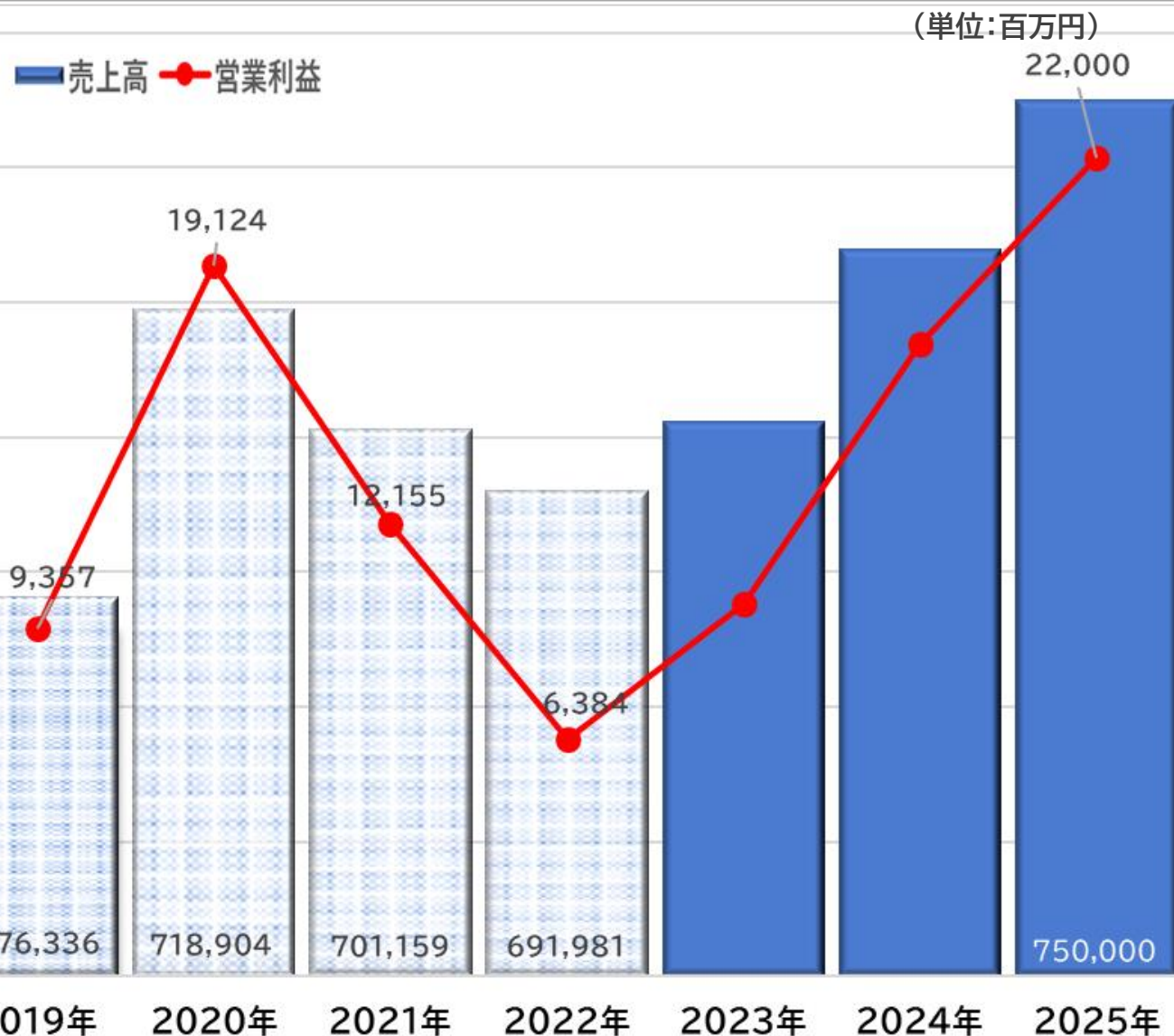
2023-中計期間/年

計画	構成比
6,000	24.0
5,500	22.0
6,000	24.0
4,500	18.0
3,000	12.0
25,000	100.0
25,000	
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>

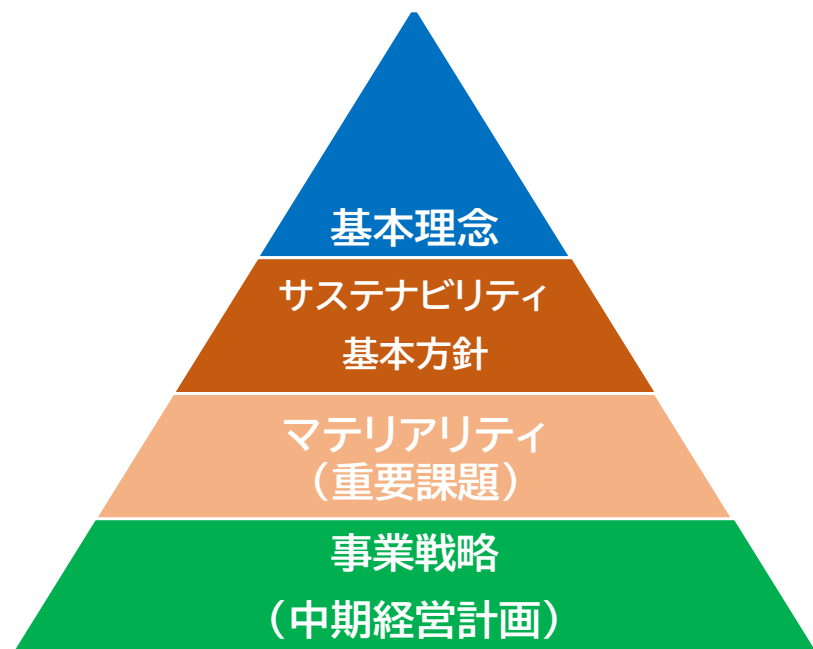
- ・売上総利益:FAO食料価格動向指数をネガティブ認識
- ・人件費:最低賃金上昇予測+直近昇給率/2.0~2.5%
- ・光熱費:70%を電気料とし料金アップと使用量減加味
- ・物流費:直近3カ年の上昇率、24年問題を加味

■ サステナビリティの取組み(統合報告書より)／重要課題

U.S.M.Hのサステナビリティの取組み

- ◆ 食を取り巻く環境は大きく変化 = 自給率低下や気候変動、世界の人口増加等による食料問題は喫緊の課題。
- 食のインフラを担う企業として、お客さまに安心して食をお届けするために、当社は環境負荷の低減、地域との共生など、サステナブルな課題に真摯に取り組み、これらの問題解決に貢献して行く。

【 U.S.M.Hの基本理念を実現する姿 】



U.S.M.Holdings

【 U.S.M.Hのマテリアリティ(重要課題) 】

	テーマ	マテリアリティ項目
E (環境)	脱炭素とサーキュラエコノミーの実現	① カーボンニュートラルの実現
		② 廃棄物の削減と再生利用の促進
S (社会)	食の安全・安心	③ 食の安全への対応
		④ 責任あるマーケティングとラベリング
	持続可能な食のバリューチェーン	⑤ 食の安定的な調達と供給
		⑥ 人権の尊重
	食やサービスを通じた豊かで健やかな暮らしの創造	⑦ 豊かで楽しい生活の提案
		⑧ 人々の健康への貢献
G (統治)	企業統治の強化	⑨ 地域との共生
		⑩ 顧客とのつながり
		⑪ 働きがいとやりがい
		⑫ 人財の多様性とインクルージョンの実現
		⑬ コーポレートガバナンスとリスクマネジメント
		⑭ プライバシー保護とデータセキュリティ

■ サステナビリティの取組み(統合報告書より)／カーボンニュートラル

環境負荷低減(CO₂削減)の取組み

◆ 当社は年間38万トンのCO₂を排出 ➤ エネルギー使用削減、エネルギー源の転換等により脱炭素の実現を目指す。

〔主要な取組み〕

- 省エネ、再エネ
 - ・店舗の省エネ運営(電力デマンドの抑制他)
 - ・省エネ設備への転換(高効率な空調や冷ケース)
 - ・太陽光発電拡大(創エネ)、グリーン電力への転換(再エネ)
- 脱フロン化
 - ・自然冷媒化、代替フロンやノンフロン機器・設備への転換
- 資源回収や食品リサイクル等のオフセットによる負荷低減



太陽光発電



脱フロン

2030年

2040年

2050年

環境目標

- 店舗使用電力の50%を再生可能エネルギーに転換(店舗排出のCO₂削減量2013年比▲15万トン)
- ノンフロン機器への転換

- 店舗排出CO₂を総量でゼロ化
- フロンの100%自然冷媒化

カーボン
ニュートラルの実現

■ サステナビリティの取組み(統合報告書より)／食品廃棄物削減

フードロス削減の取組み

◆ サークュラーエコノミーの実現において、フードロス削減は最重要課題。リサイクルの推進で解決を目指す。

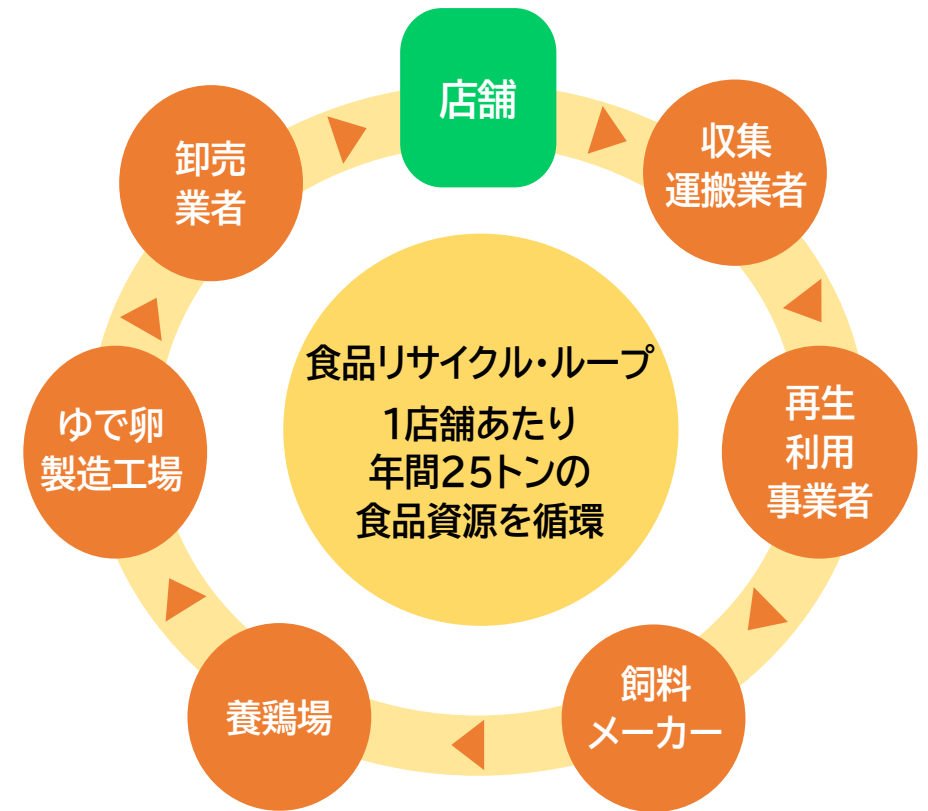
〔目標〕 2030年度 食品廃棄物リサイクル率 50%
2050年度 食品廃棄物の完全リサイクル実現

〔主要な取組み〕

- 販売、製造における食品廃棄物の削減
- 食品リサイクル・ループ認証店舗の拡大
- フードバンク、フードドライブの取組みの拡大
- 加工食品の納品期限の見直し(1/2ルール採用)



フードバンク・フードドライブ



食品リサイクル・ループ

■ サステナビリティの取組み(統合報告書より)／資源回収 Scope3

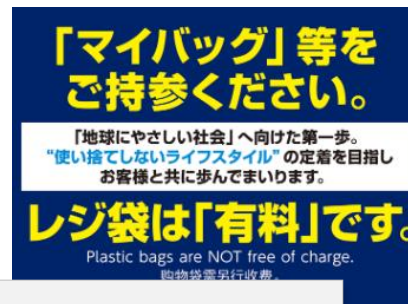
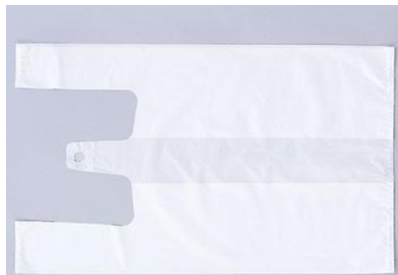
一般廃棄物、プラスチック削減の取組み

- ◆ お客さまとともに、廃棄物の再利用(リサイクル)、廃棄物の削減(リデュース)を推進し、サーキュラーエコノミーの実現を目指す。

〔目標〕 2030年度 廃棄物・プラスチック 50%削減
2050年度 循環型地域社会の実現

〔主要な取組み〕

- カトラリー・レジ袋の脱プラ化、利用辞退の促進
- 環境配慮型容器・包装への転換
- 資源の店頭回収の拡大
- ダンボール、発泡スチロール箱等のリサイクル推進
- サプライチェーン全体でのCO2削減に向けた取組みの推進

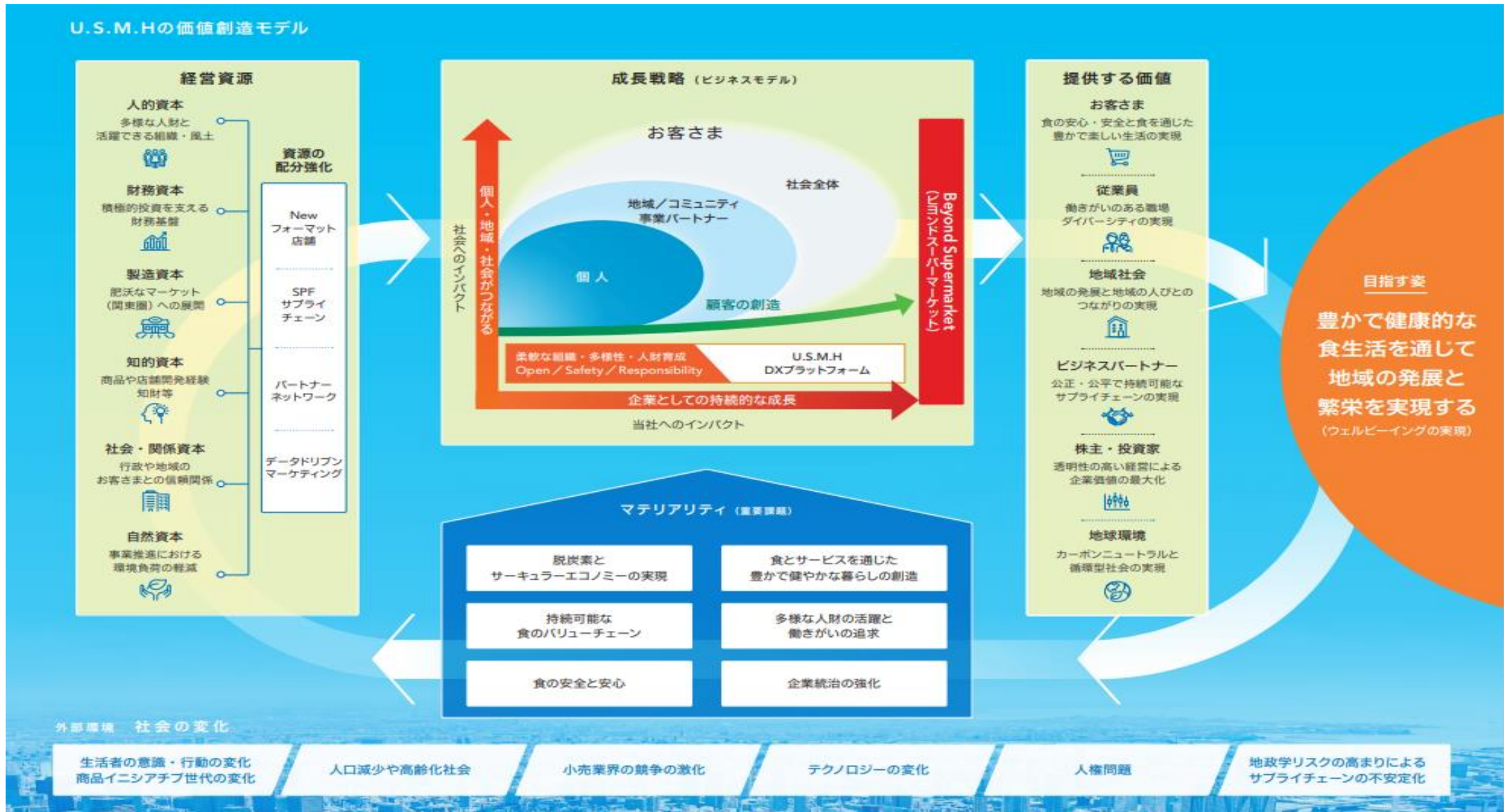


環境配慮原材料への転換、利用辞退の促進



資源回収によるリサイクル

■ サステナビリティの取組み(統合報告書より)／価値創造プロセス



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。

