



平成29年4月11日

各位

会社名 ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 藤田 元宏
(コード番号 3222 東証第1部)
問い合わせ先 経営管理部長 熊谷 直義
(TEL 03-3526-4766)

中期経営計画についてのお知らせ

当社は平成29年度を初年度とする中期経営計画を策定いたしましたので、その概要を下記のとおり、お知らせいたします。

記

当社は、平成27年3月に株式会社マルエツ、株式会社カスミ、マックスバリュ関東株式会社の共同持株会社として設立し「統合シナジーによる新たな価値創造」を基本方針に、3社による融和を図りシナジー創出を推進してまいりました。

設立3年目を迎えた平成29年度を初年度とし、当社グループのスーパーマーケット（以下SM）3社の取組みを「融和」から「融合」のステージに移行し、首都圏における今後10年間の環境変化を踏まえて、成長し続けるための改革方針を織り込んだ中期経営計画を策定いたしました。

「次の10年の成長に向け新たなステージへ」 — 「融和」から「融合」による改革スピードの加速 —

1. 基本方針

- (1) 事業のインフラ共通化によるシナジーの最大化
- (2) 消費者変化に対応した新しいSMモデル確立への挑戦

2. 重点施策

- (1) 商品改革：規模の優位性を最大限に生かしたシナジーの創出
①PB商品開発 ②効果と効率を最大化する商流統合 ③食生活の変化への対応
- (2) ICT改革：守りと攻めのICT改革の推進
①ICTのインフラ統合 ②新技術活用によるビジネス改革の推進
- (3) コスト構造改革：戦略的視点による聖域なきコスト構造改革の推進
①効果と効率を最大化するグループ共通本部機能の構築
②資材等の共同調達によるコスト削減
- (4) 物流改革：グループとして最適な効率を追求する物流体制の構築

3. 数値目標<2019年度>

- ・営業収益 : 7,800～8,000億円
- ・営業利益 : 200億円
- ・営業利益率 : 2.5%
- ・ROE : 6%

4. 添付資料：中期経営計画（2017～2019）

以上

「ナイツ」・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社

中期経営計画（2017-2019）



マックスバリュ関東株式会社

2017年4月11日

(数値は推定)

脅威

機会

戦略の方向性

人口増減

- 関東(一都六県)の人口は2010-25年に97.7%に減少

地域別増減	割合
東京	(100.1%)
神奈川	(99.6%)
埼玉	(97.2%)
千葉	(96.3%)
茨城	(93.1%)

- 関東の345の区・市町村のうち、75地区は人口増加

人口増行政区	地区数
東京	28地区
神奈川	18地区
埼玉	12地区
千葉	11地区
茨城	5地区

首都圏における
ドミナント戦略の深耕
(人口増行政区への出
店強化)

世帯構造

- 2025年までに一都三県の世帯のうち、SMの主要顧客層である「夫婦+子」世帯は▲23.6万世帯減少

- 単身世帯(+33万世帯)、夫婦のみ(+11.3万世帯)等は増加
 - …特に、高齢者(75歳以上)の
単身/夫婦のみ世帯増が
顕著(+72万世帯)

新しい消費者像に
対応した
業態開発、商品戦略

食の変化

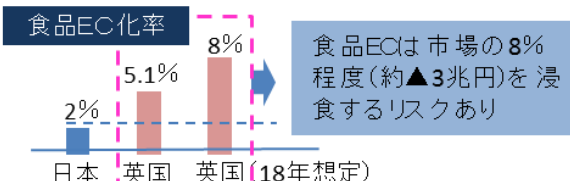
- 国内の食料消費は今後10年で95.7%(37.7兆→36.1兆)に縮小

- 一方で下記市場は増加
 - 調理済食品 4.7兆→5.2兆
 - 低所得層消費 15.5兆→19.3兆

次世代の経営環境
に対応した
事業インフラ構築
(商流、物流、ICT)

技術革新

- 新たな競合の台頭



- ICTを活用した作業生産性の抜本的向上、オムニチャネル等の新たな成長機会の獲得

…NO. 1の事業規模を有するがゆえに取り組める改革への挑戦

販管費全体を
見通した聖域なき
コスト構造改革

コスト構造の課題

- 最賃・社保上昇…パート人件費が今後10年で1.5倍に増加するリスク
PA人件費率6.2% → 9.3%

戦略の方向性

首都圏における
ドミナント戦略の深耕
(人口増行政区
への出店強化)

新しい消費者像に
対応した
業態開発、商品戦略

次世代の経営環境
に対応した
事業インフラ構築
(商流、物流、ICT)

販管費全体を
見通した聖域なき
コスト構造改革

次の10年も
成長し続ける
SMの確立

1 事業のインフラ共通化による
シナジーの最大化
次の3か年で実現し、
確実なシナジー（増益効果）を享受

2 消費者変化に対応した
新しいSMモデル確立への挑戦
2020年以降を見据え、
次の3か年で具体的な改革に挑戦

取組むべき課題

商品・物流

店舗・開発

ICT

コスト構造

仕入・商流統合

消費者変化に対応した商品開発
(PB、即食強化等)

物流基盤の構築

ドミナント戦略の深耕

既存システム・インフラ統合

ICTによる価値創造・生産性改善

資材等の共同調達

販管費全体の聖域なき構造改革

新たな
業態開発

次の10年の成長に向け新たなステージへ

－ 「融和」から「融合」による改革スピードの加速 －

2019年度 目標

営業収益 : 7,800～8,000億円

営業利益 : 200億円

営業利益率 : 2.5%

ROE : 6%

- 事業のインフラ共通化による
シナジーの最大化
- 消費者変化に対応した
新しいSMモデル確立への挑戦

事業会社が自律的な経営の中で描く成長戦略に、ホールディングスの機能発揮による成長戦略との相乗効果によって目標に到達する

◆首都圏エリアドミナント強化

U.S.M.Holdings



新規出店計画

会社名	出店計画
マルエツ 	累計42店舗
カスミ 	累計30店舗
MV関東  <small>マックスバリュ関東株式会社</small>	累計 2店舗
合計 U.S.M.H	累計74店舗

既存店の積極的な改装の推進



マルエツ

3年累計
75店舗



カスミ

3年累計
26店舗



MV 関東

3年累計
14店舗

中期経営計画を達成する上で重要な領域に絞って改革を推進

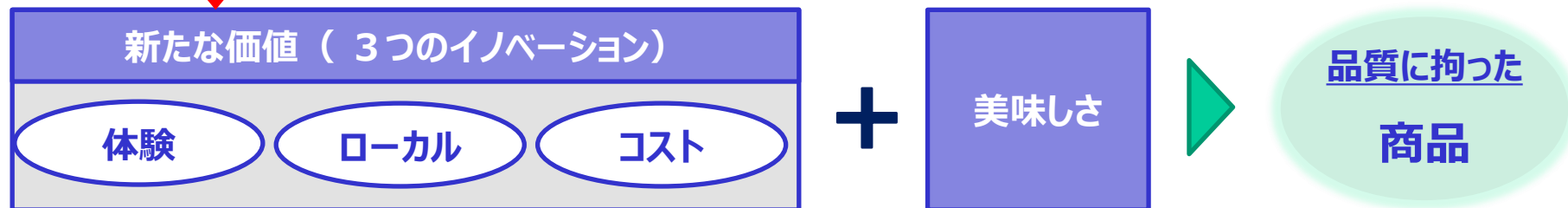
領域	— 3年後の達成目標 —	
	ミッション・重点施策	
商品改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 規模の優位性を最大限に活かしたシナジーの創出 <ul style="list-style-type: none"> ①プライベートブランド商品開発 ②効果と効率を最大化する商流統合 ③食生活の変化への対応 	
ICT改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 守りと攻めのICT改革の推進 <ul style="list-style-type: none"> ①ICTのインフラ統合 ②新技術活用によるビジネス改革の推進 	
コスト構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略的視点による聖域なきコスト構造改革の推進 <ul style="list-style-type: none"> ①効果と効率を最大化するグループ共通本部機能の構築 ②資材等の共同調達によるコスト削減 	
物流改革	<ul style="list-style-type: none"> ● グループとして最適な効率を追求する物流体制の構築 	
グループの改革の定量目標		20億円～30億円

1. P B商品開発

開発の切口

市場研究（商品情報、顧客情報、エリア情報等）により**首都圏のお客様の**

潜在ニーズを掴み商品を通じお客様の笑顔を創る**新たな価値**を提供する



販売開始：2017年上期中

2. 効果と効率を最大化する商流統合

《直接的効果》

- ①原価の低減（荒利益高・率の改善）
- ②人的効率の改善による管理密度の向上

《将来に向け可能性のある効果》

既存物流センターの共同利用を検討し
効果を創出

2017年度より商流統合に向け、第一段階として日雑・医薬品等より仕入集約を開始

3. 食生活の変化への対応

食生活の変化に対応する新しい店作りの研究チームを立上げ、消費者像の変化に対応する

メニューのあり方、売り方、売場展開のあり方、省力化手段等を研究し、新しい食事 カテゴリーを構築

基本方針：バイ・モーダル（守りと攻め）のICT改革

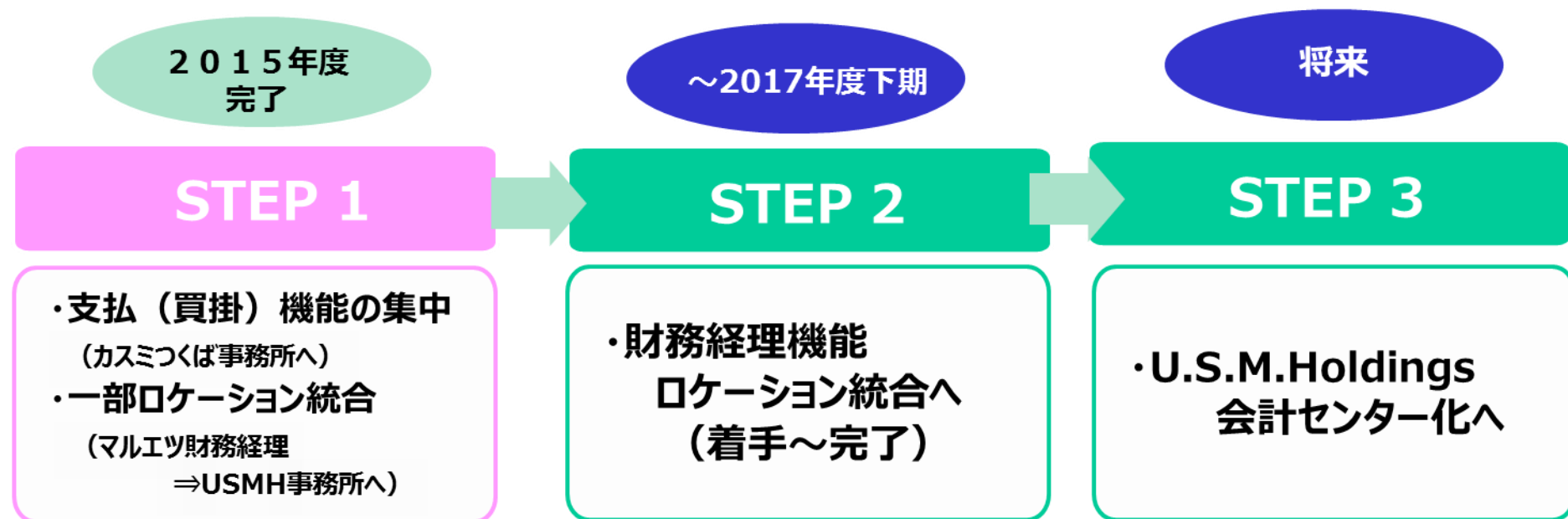
- 企業理念・ビジョン・ミッションに基づき、10年後のICTのビジョン・ミッションを明確に定める
- 短期的目標を達成しながら、長期的目標に向かってICT改革を進める



1. 効果と効率を最大化するグループ共通本部機能の構築

<具体例>

グループ会計センター設立



2. 資材等の共同調達によるコスト削減

【2016年度】
 営業収益：6,848億円
 営業利益：143億円
 営業利益率：2.1%

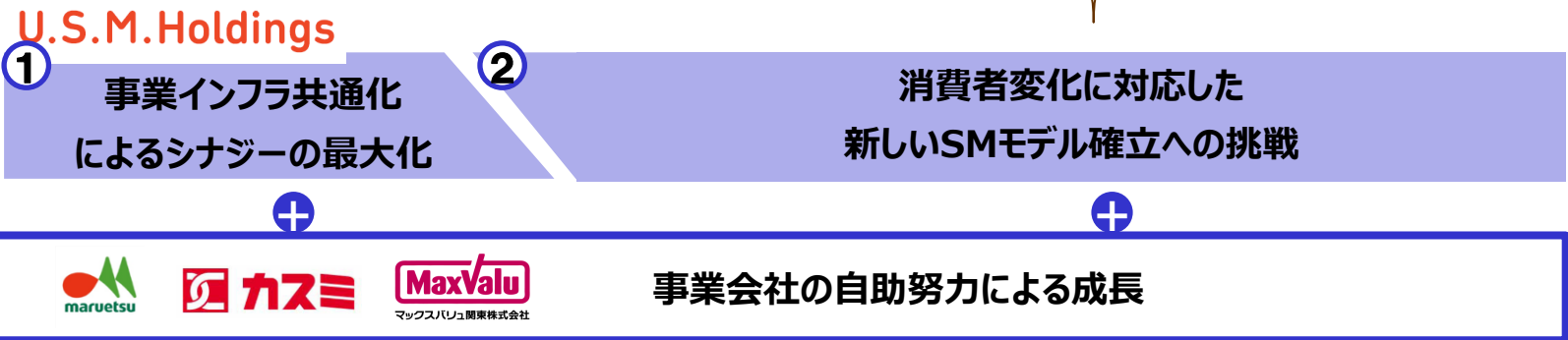
【第1次中期経営計画：目標】
 シナジー具現化による
 国内NO.1SM確立

<2019年度>
 営業収益：7,800億円～8,000億円
 営業利益：200億円
 営業利益率：2.5%

【長期目標】
 消費者変化に対応した
 ありたい姿の実現
 営業収益：1兆円



主な成長要因



U.S.M.Holdings