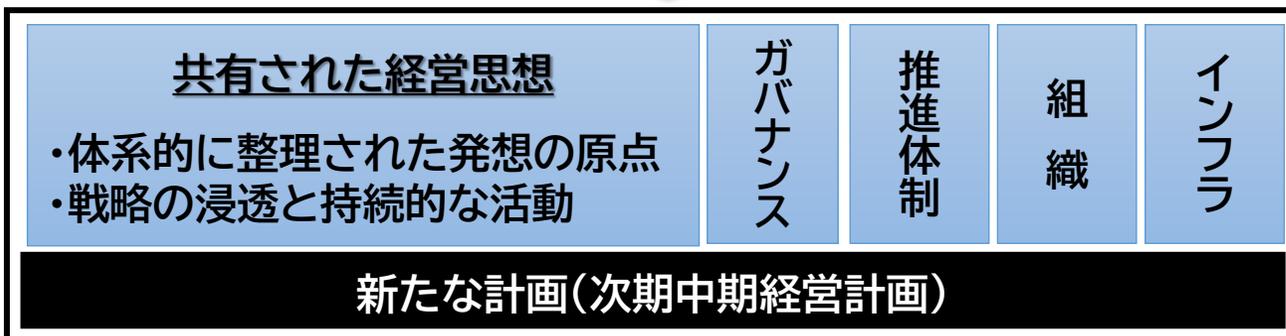


■ 第4次中期経営計画について

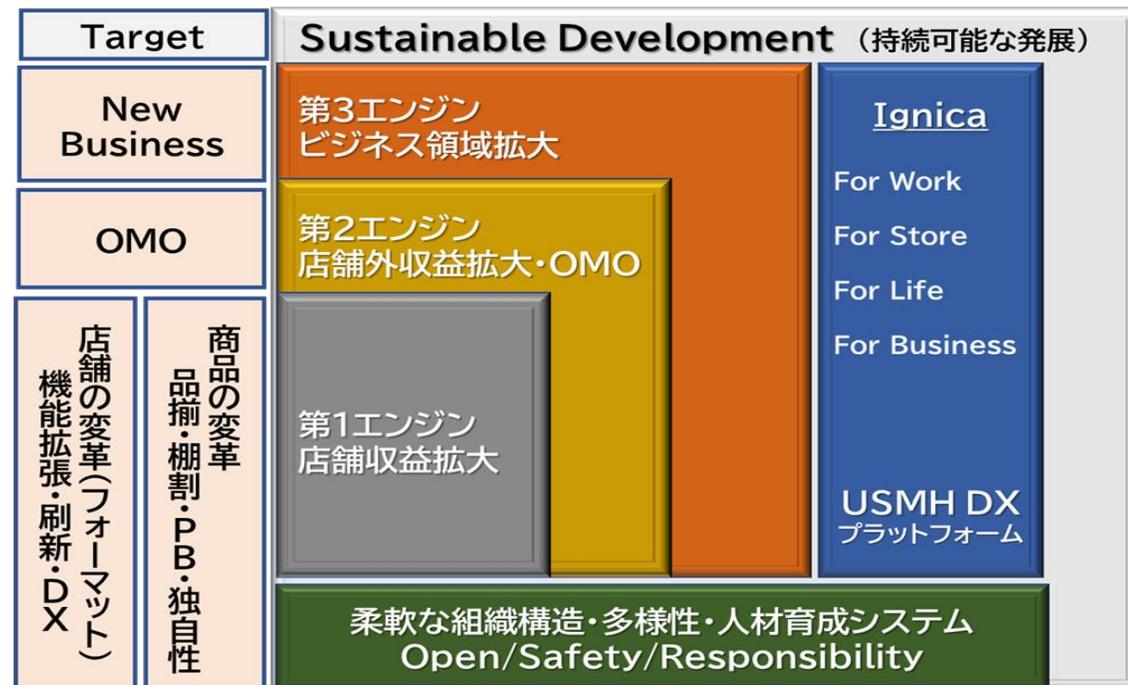
<中期経営計画見直しの背景>



- ・経営統合を数値的に組み入れてアップデートする計画修正 ✗
- ↓
- ・経営統合による参入 ⇒ 歴史の共有が薄らぐ
- ・統制を強めて一体感を保持し成長に結びつける計画策定 ○

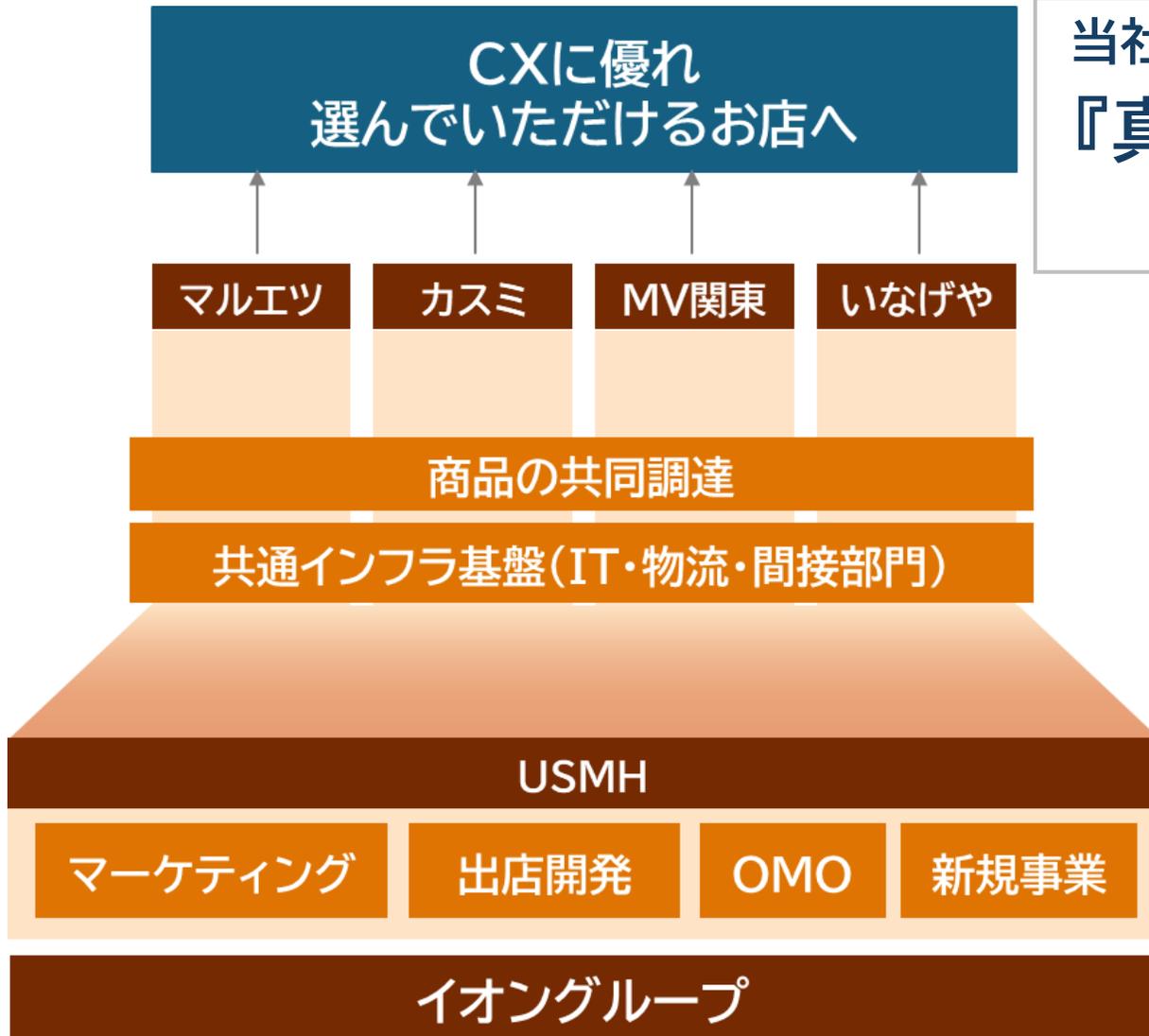
<第3次中期経営計画の課題>

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 —



- ・相互の線引きが不鮮明となり、連携の理解 △
- ・企業規模を生かす、新たなことに取組む推進力 △
- ↓
- ・他社に比べて優位なポジションに立つことができず ✗

■ 第4次中期経営計画について



当社の成長は、
『真の顧客起点を絶対の価値観とし、
経営構造の変革に挑み続ける』

事業会社・中期経営計画

それぞれの会社が
強みを生かした店づくりに
集中する工程を計画に

本部(USMH)・中期経営計画

シナジーを追求できる
グループ経営体制へ

USMH第4次中期経営計画
(統合一体化した計画)

■ 第4次中期経営計画について

事業会社各社	CXに優れ、お客様に選んでいただけるお店へ				
	商品の変革			既存店活性化投資強化 店舗年齢・市場シェア・ 顧客セグメンテーション の変化を追求する	効率・生産性の変革 間接コスト縮減 店頭オペレーション整備 物流、在庫視点の変革
	生鮮商品 鮮度軸で変革	ステープル商品 価格軸で変革	デリカ商品 価値軸で変革		
	<ul style="list-style-type: none"> ・サプライチェーン ・オペレーション ・スキルアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・競争と価格の再定義 ・カテゴリーM 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品開発力拡充 ・売場編集再構築 ・PC活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ・新コンセプト(業態)検討 ・ニューラインの導入試行 ・ノンストア事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・本部と店頭、生鮮部門とドライ部門のリソース配分のリバランス ・スキルトレーニング、設備投資 ・マネジメントと統制の強化

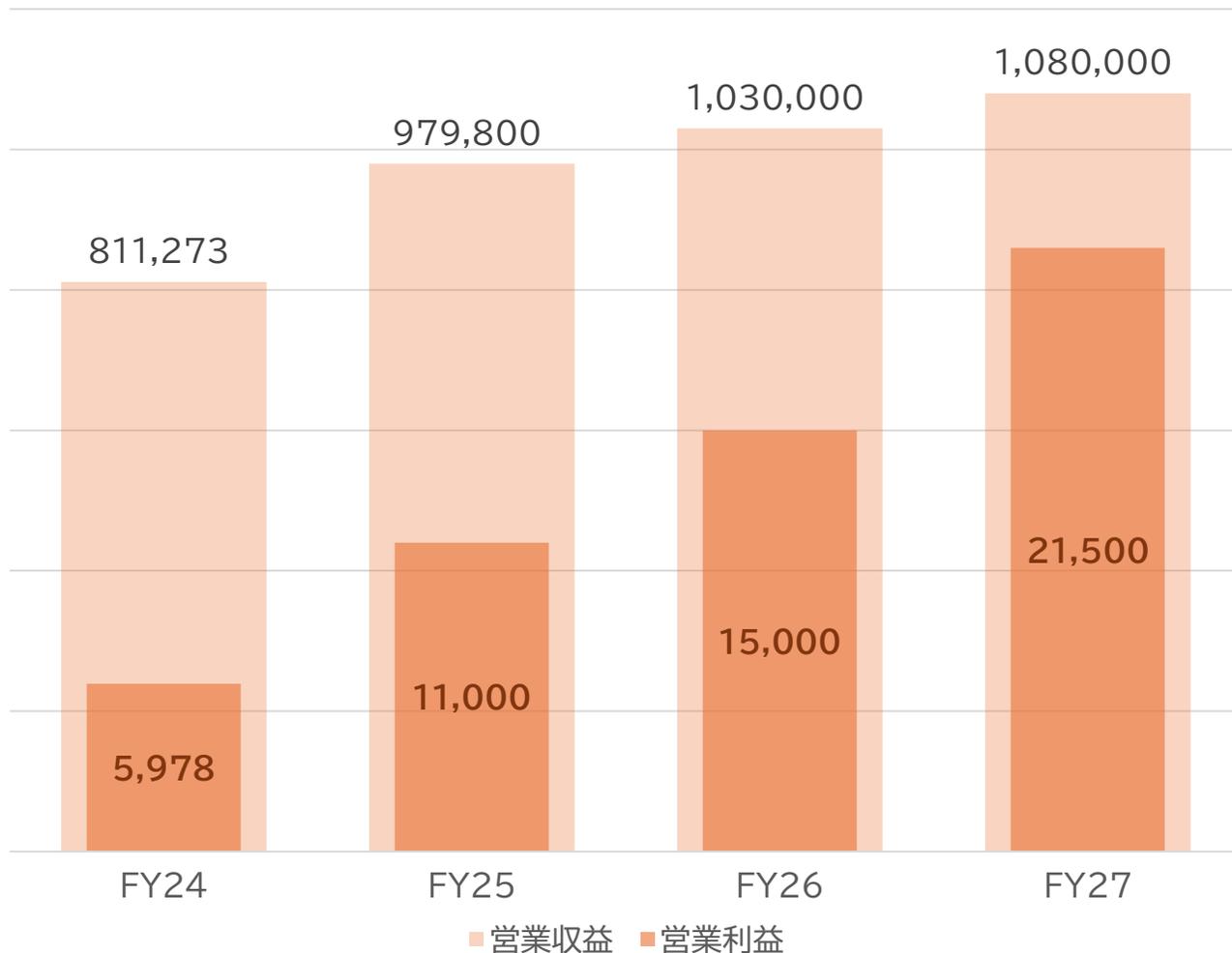
USM H	シナジーの創出	効率化・構造変革	成長戦略
	商品調達: 機能統合、規模を生かす	経営管理: 機能統合、省力化・効率化	経営戦略: 経営計画進捗管理、成長戦略
		デジタル: 基盤統合、Rコスト縮減、業務効率化	マーケティング: 顧客創造、データ活用
		ロジスティック: 拠点再配置、SCMコスト縮減	OMO: 利用顧客拡大、サービス充実
			開発: 機能統合、出店戦略、ドミナント、ブランド

■ 第4次中期経営計画について 数値計画

中期経営計画	目標(25-27) (百万円)
シナジーの創出	10,000
効率化・構造変革	5,000
成長戦略	100,000 ※売上高

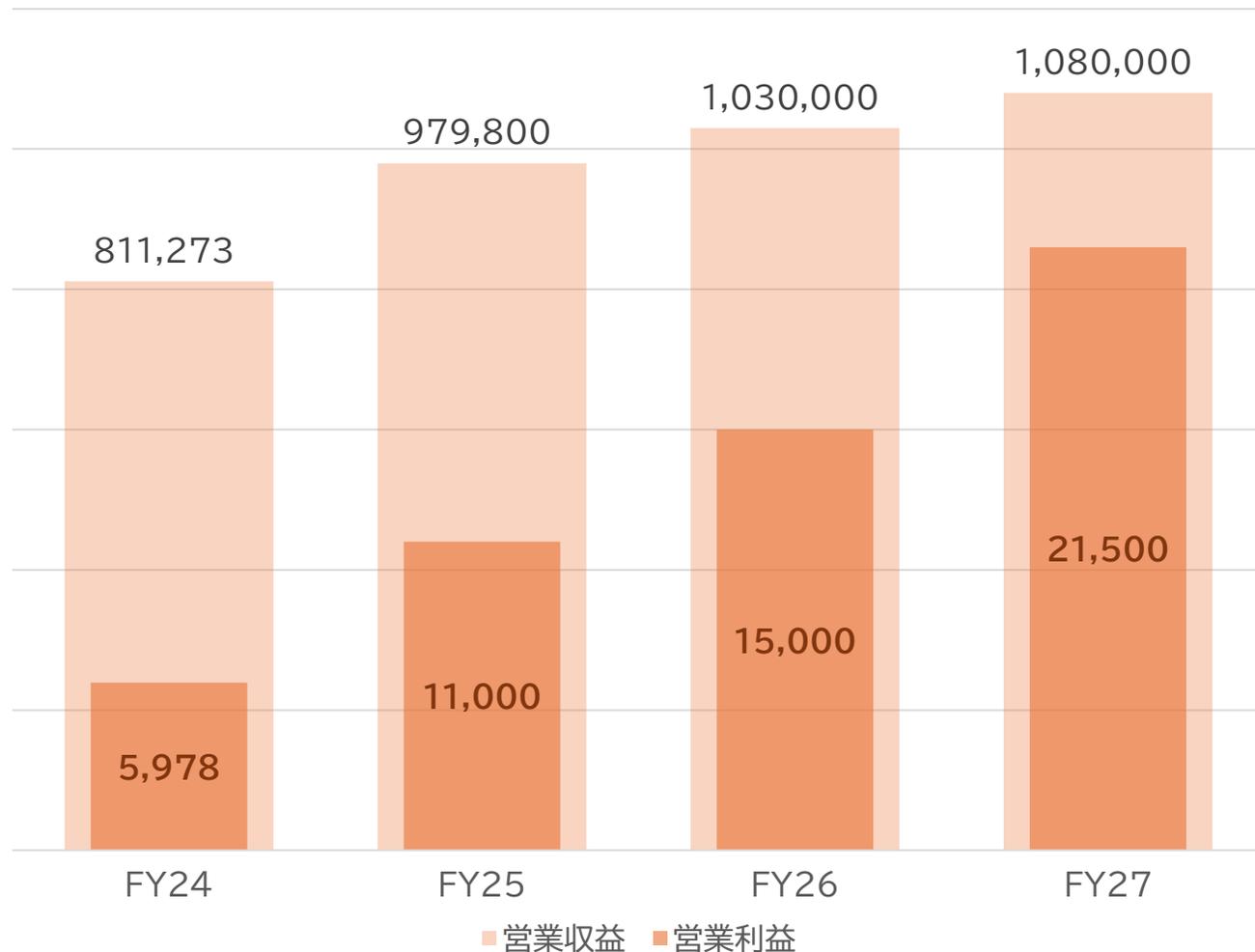
投資計画(25-27)	金額(百万円)
新規出店(店舗取得含む)	28,500
既存店活性化	20,000
デジタル (基幹+店頭+他)	23,700
設備更新・環境負荷低減	27,200
PC、ロジ、その他	7,000
TL	106,400

営業収益/営業利益計画



■ 第4次中期経営計画について 数値計画

営業収益/営業利益計画



【数値前提】 ※事業会社4社の単純合算数値

		2025年度	2026年度	2027年度
既存店 前期比	売上高	103.4	103.6	103.2
	客数	101.5	101.6	101.6
	客単価	101.8	101.9	101.6
	1品単価	101.8	101.7	101.6
	買上点数	100.0	100.2	100.0
売上総利益率前期差		+0.1	+0.3	+0.1

(円、%)	人時売上高	人時生産性	労働分配率
2025年度	15,100	4,100	51.2
前期比	110.3	110.6	△2.5
2026年度	16,000	4,400	49.9
前期比	106.5	107.5	△1.3
2027年度	17,000	4,800	49.1
前期比	106.3	106.9	△0.8