

# 2021～2025年度 中期经营计划

---

## 永旺株式会社

2021年4月9日

1. 回顾前中期经营计划
2. 对永旺周边环境变化的认识
3. 2021-2025年度 中期经营计划
  - (1) 整体图
  - (2) 经营指标，投资分配，集团投资组合的变化
  - (3) 集团成长战略
  - (4) 对环境·社会贡献的定位
  - (5) 经营基础的强化

- 1 . 回顾前中期经营计划
- 2 . 对永旺周边环境变化的认识

# 回顾前中期经营计划<sup>※1</sup>

- 集团各公司齐心协力，重点实施四个转换举措
- 另一方面，成长领域的投资，跨集团举措的进展缓慢，给盈利能力提升留下课题

(亿日元)

经营数值	前中期经营计划目标	2020年度业绩	(参考) 2019年度业绩
	营业收入	100,000	86,039
营业利润	3,400	1,505	2,155

四个转换	区域	数字化	亚洲	投资
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 通过深入地区的经营体制而确立事业基础方向，完成了GMS和SM在六个地区的重组</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 与英国Ocado公司等的业务合作强化电子商务</li> <li>• 提高顾客便利性的数字化举措</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 确立亚洲地区购物中心业务</li> <li>• 集团的海外营业利润率从6%扩增到20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 偏重于新店的投资分配保持不变，但对IT·数字化·物流的投资分配不足</li> </ul>

# 对永旺周边环境变化的认识

## 对永旺很重要的环境认识

## 对永旺的含义 (事业机会)

<p>1</p> <p>数字·AI是竞争先决条件</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Society5.0 整个社会的数字化加速</li> <li>• Cashless经济的加速</li> <li>• IoT·AI在社会的进一步渗透</li> </ul>	<p>推进顾客接触点的数字化，创造出新的收入来源</p>
<p>2</p> <p>无边界的竞争激化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 实体零售业之间的业态壁垒消失</li> <li>• 在线的生态系统参与者的崛起</li> <li>• SPA企业，制造商D2C扩大</li> </ul>	<p>以顾客需求为出发点 加快独有商品的开发·推广</p>
<p>3</p> <p>新健康需求的不断增长</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 饮食习惯的转变（如增强免疫力等）</li> <li>• 健康和保健需求的不断增长</li> <li>• 护理·医疗费用的持续增加</li> </ul>	<p>治疗·预防包括无病预防等健康需求的全面应对</p>
<p>4</p> <p>加快区域振兴</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 生活方式·活动范围的变化</li> <li>• 地域激活，区域振兴的加速</li> <li>• 人口减少，地方政府财政紧张</li> </ul>	<p>加快区域转换， 通过深入地区扩大事业领域</p>
<p>5</p> <p>亚洲各国人口变化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 亚洲地区的持续崛起</li> <li>• 千禧一代和Z一代成为新的消费主体</li> <li>• 人口老龄化·单身家庭的增加</li> </ul>	<p>在预期成长地区针对新顾客群采取措施</p>
<p>6</p> <p>可持续性的重要性的日益增加</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全球变暖，极端天气常态化</li> <li>• 转向纳入环境成本的经营</li> <li>• 企业环境措施的评估（ESG投资）</li> </ul>	<p>通过多样化事业模式实现环保型生活方式</p>

### 3 . 2021-2025年度 中期经营计划

- (1) 整体图
- (2) 经营指标，投资分配，集团投资组合的变化
- (3) 集团成长战略
- (4) 对环境·社会贡献的定位
- (5) 经营基础的强化

# (1) 2021-2025年度中期经营计划的整体图

2030年  
理想姿态

“永旺在地区的成长”与“地区的富裕”相结合，实现循环型且可持续经营

基本方针

- 为实现理想姿态，在2025年之前确立成长为目的事业基础
- 重点改善经营效率，注重营业收益对比利润率

成长战略

1	数字化转型的加速和进化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 实现店铺·数字化无缝结合的顾客体验</li> <li>• 实现基于数据·AI·经验的快速决策</li> </ul>
2	以供应链角度出发的独有价值的创造	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 永旺独有商品的开发·提案</li> <li>• 一气贯通供应链的构建</li> </ul>
3	适应新时代健康与保健的进化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 以应对新健康需求顾客为起点提供商品·服务</li> <li>• 与健康相关的整体解决方案的跨集团提案</li> </ul>
4	永旺生活圈的创造	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 无缝衔接式地提供以地区生活者为起点的商品·服务·场所</li> </ul>
5	进一步加速向亚洲地区转换	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不以日本模式为前提，构建并高速开展各地区最适合的业态模式</li> </ul>

## (2) 经营指标

- 重点改善经营效率，目的为建立事业基础的同时实现良好的财务平衡

		2019年度	2020年度	2021年度	2025年度
财务指标	营业收入 (亿日元)	86,042	86,039	86,200	110,000
	营业利润 (亿日元)	2,155	1,505	2,000 ~2,200	3,800
	营业利润率	2.5%	1.8%	2.3~2.5%	3.5%
	ROE	2.5%	-7.0%	—	7%以上
	Debt/EBITDA (不包括金融) <sup>※1</sup>	3.3倍	3.6倍	—	2.5倍 以下
非财务指标	数字化销售额	700亿日元			1兆日元
	自有品牌 (PB) 商品销售额 <sup>※2</sup>	1兆日元			2兆日元
	海外营业利润率	20%			25%

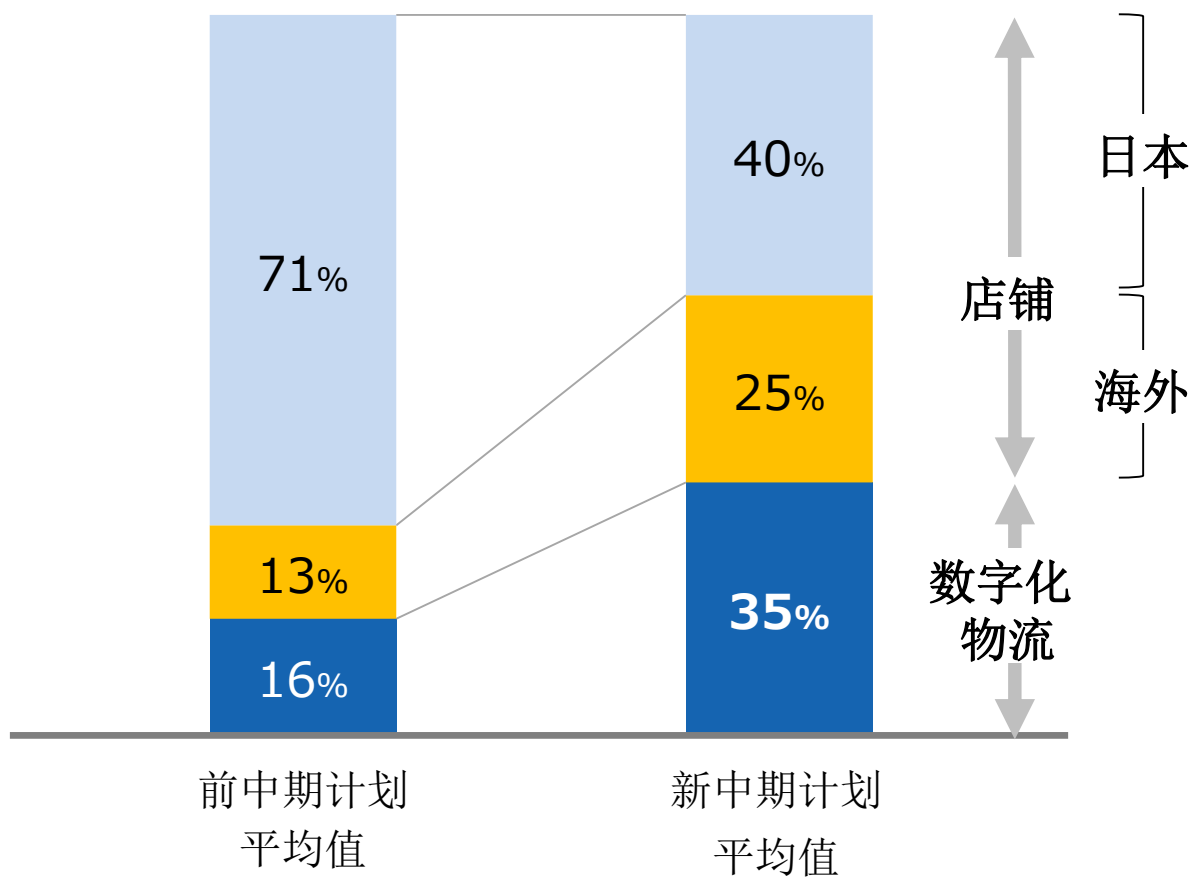
※1 考虑到混合债券和混合贷款的资本性质进行了调整。与现金以及现金等价物抵消

※2 包括TOPVALU商品、当地PB商品和专业PB商品在内的合算值



## (2) 投资分配

- 以优先投资数字化，商品·供应链以及海外为转换目标

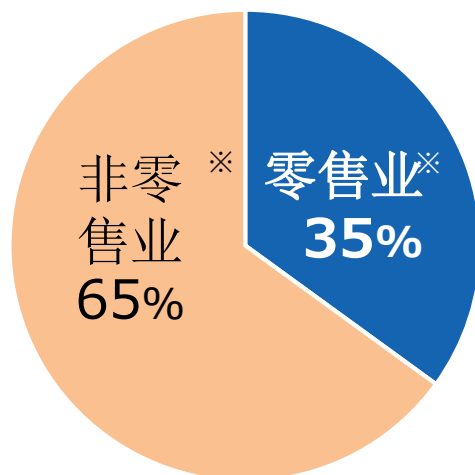


## (2) 集团投资组合的变化

- 通过数字化，商品，供应链改革提高零售事业的盈利能力，增加集团投资组合中的零售利润份额

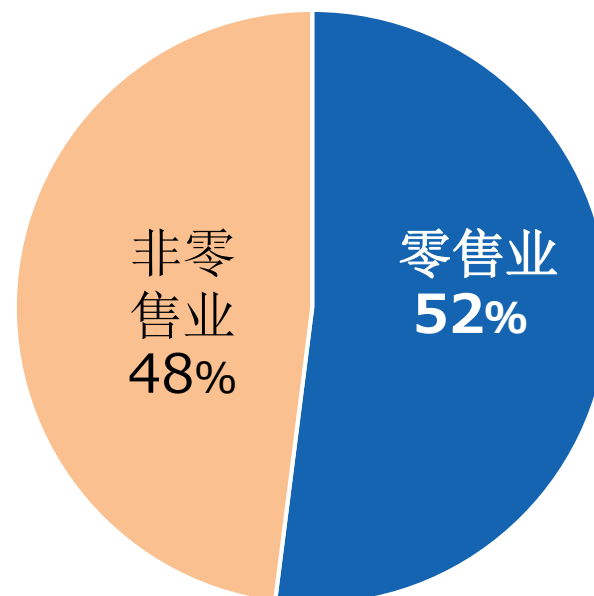
### 营业利润构成比例

2019年度



营业利润 **2,155**亿日元

2025年度



营业利润 **3,800**亿日元

※零售业：GMS、SM、健康和保健、国际 非零售业：商业地产开发、综合金融、其他

# ①数字化转型的加速和进化

## 通过改革 确立目标 方向

- 从专注于“实体店铺·产品销售”到“店铺·数字化无缝结合的体验”，建立一个以顾客为中心，以技术为主导的崭新生态系统
- 通过构建数据联动和数据基础，创造新的盈利模式的同时，活用数据·AI从而改造现有业务

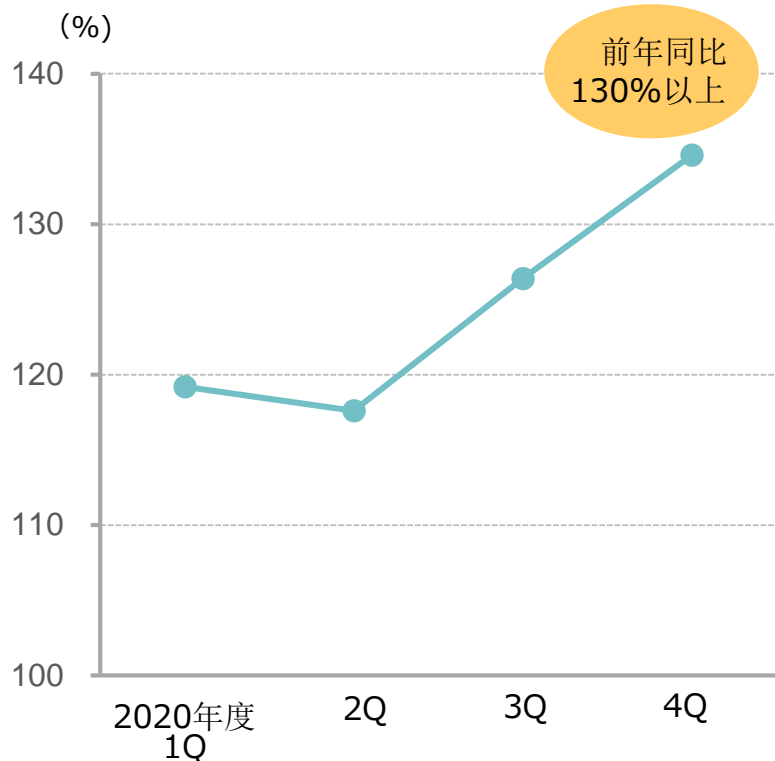
## 主要 举措

主要措施	实施措施	创造利润时机 上半场 下半场
数字化事业的加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 电子商务·网络购物·购物渠道的扩展</li> <li>• 通过与英国Ocado公司合作，构建下一代电子商务</li> </ul>	● ●
店铺，总公司，总部的数字化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 通过引入自助结账系统等改善顾客体验</li> <li>• 提高店铺作业效率</li> <li>• 通过工作流程的审查和数字化提高效率</li> </ul>	● ● ●
共通数字化基础的维护	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 通过应用程序进行个性化销售推广，以及优惠项目的进化</li> <li>• 通过活用顾客数据而获取广告收入等创造新的收入来源</li> <li>• 通过建立一个共同的数据基础提高利润率</li> </ul>	● ● ●

### 现有网络购物的销售额增长

### 加速实体与数字化的融合

网络购物的销售额前年同比变化



※AEON RETAIL Co., Ltd. 的网络购物销售额



年夜饭



小学生书包

整体	其中 EC	其中 实体店
109%	157%	97%
108%	148%	107%

展示了永旺同时拥有实体和数字化的独有优势

※AEON RETAIL Co., Ltd. 的网络购物销售额前年同比

下一代网络购物的启动



2023年预计启动的1号CFC（Customer fulfillment center）的概念图



顾客便利性与提高生产力的兼容



便利性受到青睐，利用率提高到20%。  
另一方面，与收银有关的工作时间减少了30%

※利用率：AEON RETAIL Co., Ltd. 的Regi Go导入店铺平均值

非食品卖场的横向扩展



扩大顾客要求的非接触式和便利性。  
员工转向接待顾客及卖场布置

※AEON RETAIL Co., Ltd. 导入实验结果：利用率34%

## ②以供应链角度出发的独有价值的创造

### 通过改革 确立目标 方向

- 从“市场上流通商品”的中介·提案到“永旺独有价值”的创造·提案
- 不仅通过TOPVALU，而且通过活用各业态持有的专业性和区域特有价值等，凝聚集团力量创造独有价值

### 主要 举措

主要措施	实施措施	创造利润时机 上半场 下半场
National Brand 需求聚合的扩大	• 通过永旺商品调配 National Brand (NB) 商品的需求聚合	●
独有商品的创 造，提案	• PB商品的扩大 (TOPVALU, 地方性PB, 专业性PB)	●
在集团内构建美 食枢纽功能	• 加强加工中心的菜单开发·生产能力功 能，实行跨业务商品供给	●
供应链的优化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 从上游到下游的整体优化</li> </ul>	●

## TOPVALU



## 地方性PB

生鲜  
(农产·水产·肉产)

熟食

## 专业性PB

H&BC

酒类

等等



TOPVALU



- 作为一个追求独有价值的品牌NB未涵盖领域，功能的商品

TOPVALU  
BESTPRICE



- 品质有保证，且价格低廉的商品

TOPVALU  
GURINAI



- 追求真正的有机，天然的商品

## TOPVALU



## 地方性PB

生鲜  
(农产 · 水产 · 肉产)

熟食

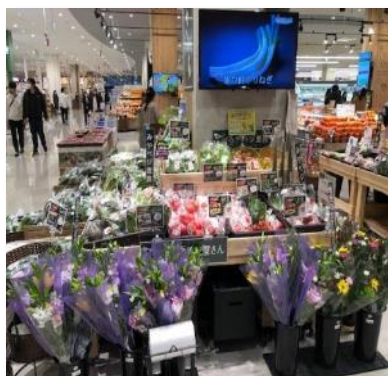
## 专业性PB

H&BC

酒类

等等

当地有名的生鲜品



当地的蔬菜·花卉



当地鲜鱼



永旺农场



来自东北的MSC・ASC

用东北地区产的原材料在  
东北地区加工制成的商品

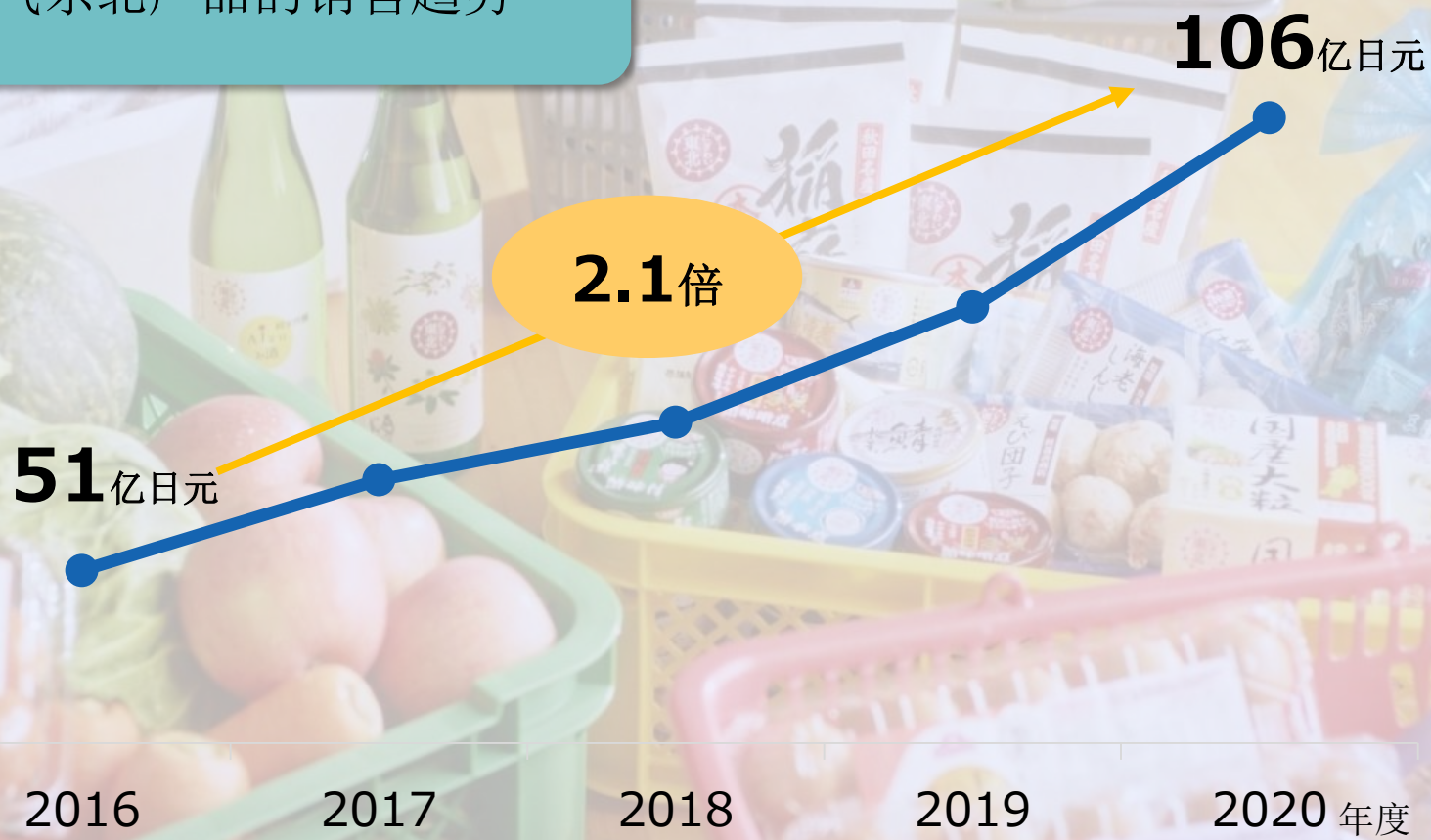


使用东北原材料的  
REWARD KITCHEN  
(面对面销售)



当地制造商·工厂  
制造出的加工品

人气东北产品的销售趋势



## TOPVALU



## 地方性PB

生鲜

(农产·水产·肉产)

熟食

## 专业性PB

H&BC

酒类

等等



## ③适应新时代健康与保健的进化

### 通过改革 确立目标 方向

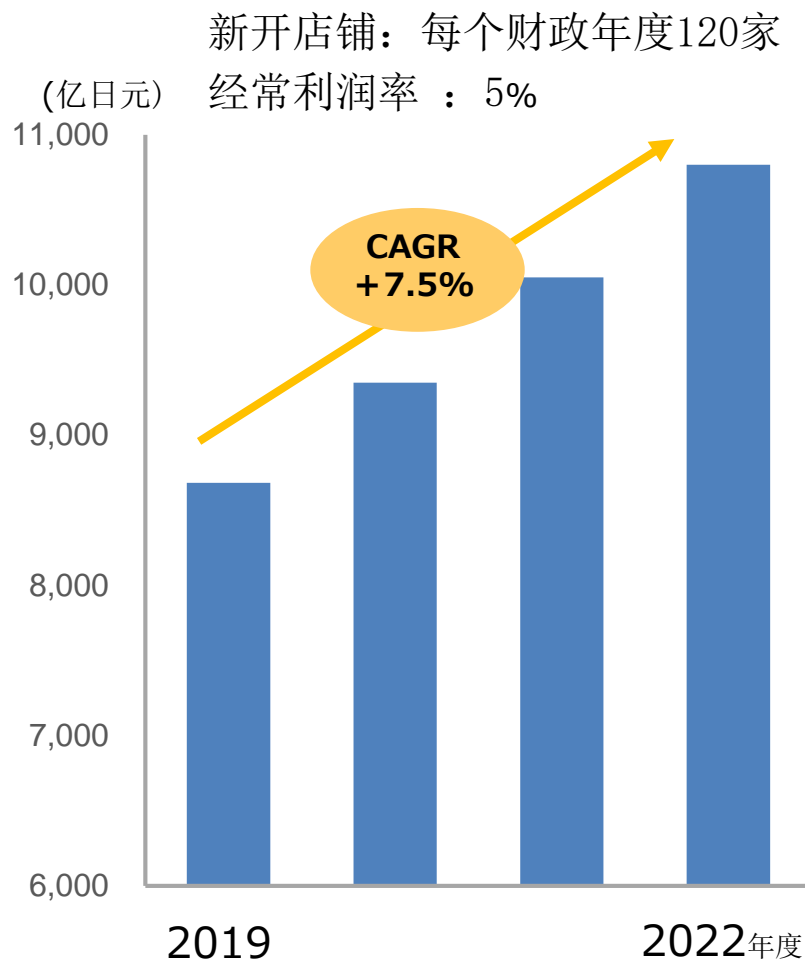
- 从“疾病引起的卫生保健”到应对多样化的“包括无病预防领域在内的新健康需求”
- 通过以业态，店铺为单位的信息管理及集团整体管理顾客信息实现从顾客角度出发的健康需求的理解及跨业务间的无缝式提案

### 主要 举措

#### 健康与保健相关业务领域的扩大

- 推进WELCIA的业务扩大
- 提供针对预防·治疗需求的药物为起点的商品和服务同时，以新健康需求为出发点，集团各公司开发及提供商品·服务·场所
- 不仅是集团内部公司，还通过与外部公司的战略伙伴关系，提供超越自身供应水平的更好的顾客体验

## WELCIA中期经营计划中的销售目标



### <WELCIA的重点举措>

- 伴随新开设店铺扩大区域拓展
- 作为地区健康根据地，推广配药药房
- 加速食品等的市场抢占
- 整备IT·物流基础设施以扩大店铺网



### <加强集团内部合作>

专业性  
PB

医疗  
购物中心

数据  
合作

专业人才  
培育

## ④永旺生活圈的创造

### 通过改革 确立目标 方向

- 多模式的店铺网，事业与数字化组合，建立各自的“扎根于地区的永旺生活圈”
- 弥补该地区所需服务和社会资本不足的同时，通过事业活动不断为地区社会做出贡献

### 主要 举措

提供能丰富生活的  
商品·服务·  
生活基础

- 作为区域转换的下一步，提供扎根于地区的商品，服务，生活基础
- 弥补各自地区所需社会资本的不足  
创建生活圈核心基地
- 通过扩大使用APP会员和无现金支付处理  
构建生活圈的数字化基础设施



### 整合进展情况

19年3月	Maxvalu Nishinohon Marunaka SANYO MARUNAKA
19年9月	Maxvalu Tokai Maxvalu Chubu
20年3月	AEON Hokkaido Maxvalu Hokkaido
	Maxvalu Tohoku AEON RETAIL东北支部
	Daiei KOHYO
20年9月	AEON KYUSHU Maxvalu Kyushu AEON Store Kyushu

#### (AEON Tohoku的举措事例)

- ① 通过整合分类账降低产品成本
- ② 精简总部组织
- ③ 提高维修和设施管理业务的效率等

20年度 创出约10数亿日元  
规模的整合效果

## ⑤ 进一步加速向亚洲地区转换

### 通过改革 确立目标 方向

- 在亚洲各国，实体店与数字化两者并行  
加快亚洲独有商业模式的成长速度
- 由之前的“日本模式的推广型”转变为“符合亚洲各国特点的模式开发”  
同时，在亚洲整体实行人力，物力，财力的投资分配

### 主要 举措

#### 中国

- GMS采用最尖端数字技术
- 作为拥有集团最尖端R&D机能，担负起将知识·技术推广到日本和亚洲的职责

#### 越南

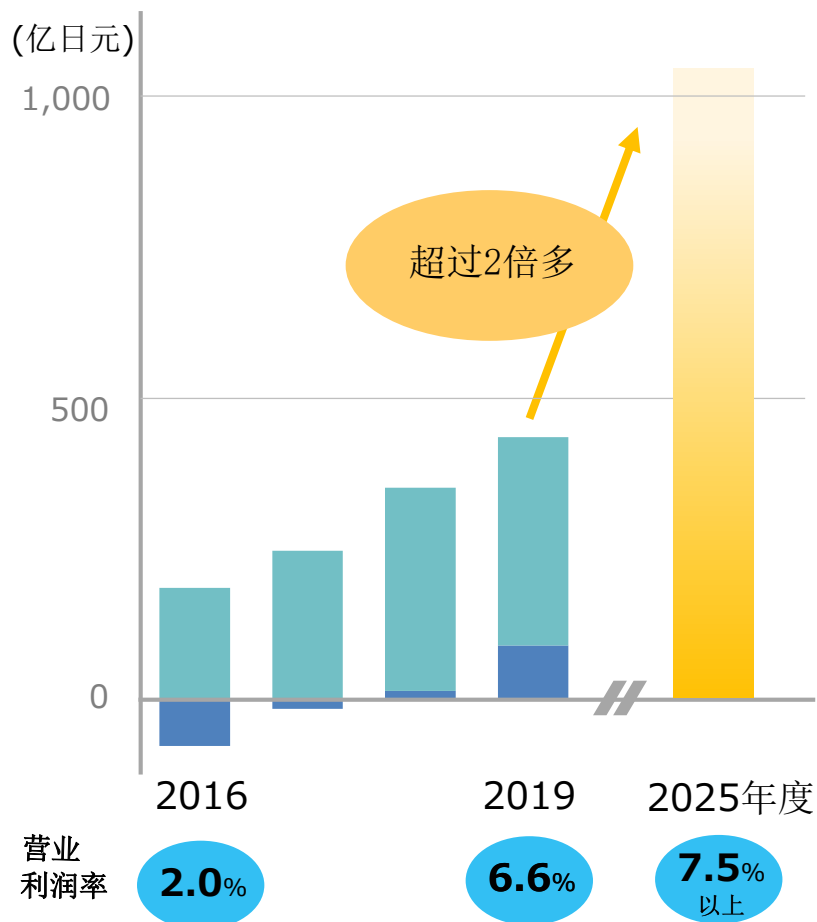
- 购物中心（SC），GMS，SM等多模式的加速推广
- 同时，正在推进数字化计划，构建最适合的区域战略

#### 马来西亚

- 振兴老朽化购物中心·店铺，提高现有店铺的价值
- 通过与美国BOXED的合作，将数字化事业发展成为收入支柱，并在亚洲各国横向推广

## 亚洲地区的营业利润变化

ASEAN 中国



### <加速开设实体店>

- SC** • 在海外开设永旺购物中心 (2025年度 海外50个SC)
- 其他** • GMS, SM, CVS, 专卖店等多模式开店



### <数字化计划的推进>

- 中国** • 利用DMC ※推进GMS的DX计划
- ASEAN** • 通过与美国BOXED的合作, 构建数字化平台

## (4) 对环境·社会贡献的定位

- 进一步加快一直专注的环境·社会贡献活动，并与顾客一同合作，实现地区整体脱碳化

### 可再生能源

### 资源循环

### 地区共生

### 主要 举措 领域



- 将SC和店铺的使用电力换成可再生能源



- PB产品使用环保材料，废塑料，食品垃圾等回收再利用



- 植树活动
- 地区的乡山创造

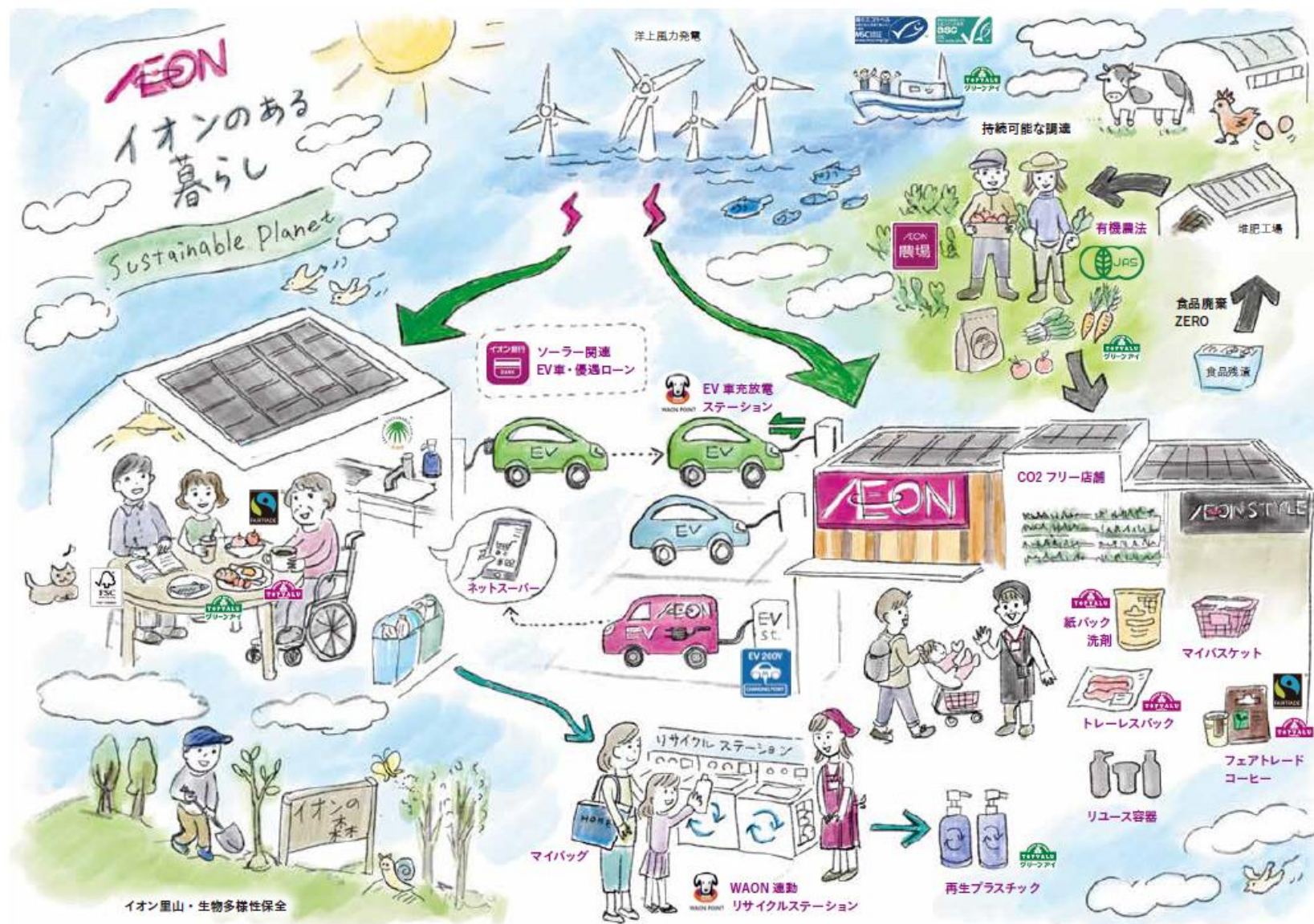
- 争取到2025年，将国内150个购物中心的使用电力换成可再生能源



永旺购物中心上尾店100%使用可再生能源



# (参考) 永旺生活圏の持続可能生活(概念図)



## (5) 经营基础的强化

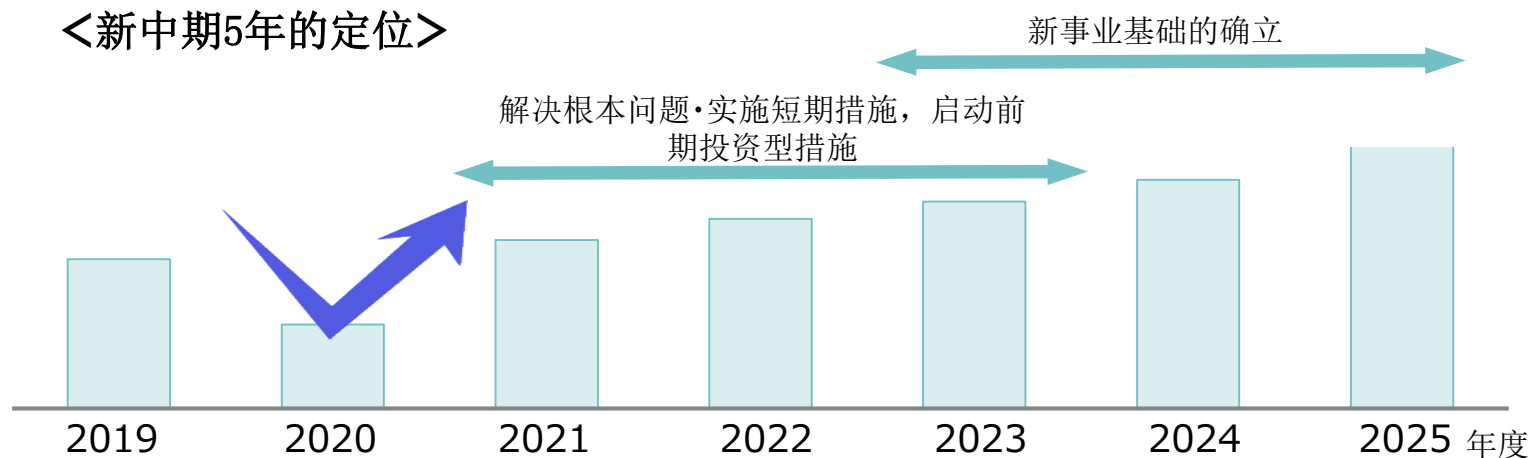
- 新中期经营计划的稳步执行和强化监测功能的治理体制

董事会：监测中期经营计划

管理·监督

执行机构：制定并稳步执行中期经营计划

<新中期5年的定位>







- 本资料仅供参考，并非根据本资料而采取任何行动的邀请函。本资料（包括业绩计划）是由公司根据当时可获得的可靠信息编制，且包含风险和不确定性，因此本公司对其准确性和完整性不承担责任。
- 在使用本资料相关信息时，请自行判断。对于完全依靠本资料中的预测、目标数值等做出的投资决定而可能造成的任何损失，本公司不承担责任。
- 本资料的版权属于永旺株式会社。未经本公司许可，禁止以任何理由复制或分发本资料。