



2024年3月26日

各 位

会 社 名 株式会社オークワ
代表者名 代表取締役社長 大桑 弘嗣
(コード8217 東証プライム)
問合せ先 取締役常務執行役員管理本部長
兼 I R 室長 東川 浩三
TEL 073-425-2481

中期経営計画見直し並びに
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組みに関するお知らせ

当社は、2022年4月に2025年度を最終年度とする中期経営計画を公表しておりますが、経営環境や現在の業績を踏まえ、本日開催の取締役会において、新たに2027年2月期までの3ヶ年を対象とする新中期経営計画を決議いたしました。また、資本コストや株価を意識した経営の実現に関し、現状を評価・分析した上で、改善策を審議し、その結果を新中期経営計画に織り込みましたので、併せてお知らせいたします。

記

1. 現状分析と中期経営計画見直しの背景

当社は、2022年4月に2025年度を最終年度とする中期経営計画を策定し、持続的・安定的な経営の確立と企業価値向上を実現させることを目標に取り組んでまいりました。

しかしながら、国際情勢の悪化に伴う原油などのエネルギー資源や原材料価格の高騰は、当初の想定を大きく上回り、当社の経営に大きな影響を及ぼしております。

現在、当社のROE（自己資本利益率）は、株主資本コスト（5%台と認識）を大幅に下回っており、ROEやEPS（1株当たり純利益）の実績についても、市場からの期待に答えられていない結果、PBR（株価純資産倍率）は1倍を大きく下回る状況が続いています。

このような状況を踏まえ、現中期経営計画を見直し、2027年2月期を最終年度とする中期経営計画を新たに掲げ、一部戦略内容の更新と新たな目標方針の設定を行いました。

2. 新中期経営計画の方針

オークワの経営ビジョン『変わらぬ想いで、変わり続けるスーパーマーケット』は継続し、蓄積された顧客の購買履歴データと従業員の高いスキルを最大限に活用し、収益力強化を図ります。

また、PBRの改善に向けた取り組みとして持続的成長による株主価値の向上を図るための方策を強化していくとともに、成長投資とのバランスを考慮した資本政策・財務戦略を実行し、また人的資本価値の向上やサステナビリティ経営についても一層の充実を図り、市場から十分な評価を得られるよう努めてまいります。

3. 2024年度～2026年度 新中期経営計画

- ① 新中期経営計画の方針及び目標値
- ② 資本政策・財務戦略
- ③ 新中期経営計画の重点課題と施策
- ④ 店舗戦略
- ⑤ 商品戦略
- ⑥ 販売促進施策
- ⑦ マーケティング戦略
- ⑧ 組織改革
- ⑨ IT 戦略推進 (DX)
- ⑩ 人的資本価値の最大化
- ⑪ サステナビリティ経営
- ⑫ コーポレートガバナンス

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

4. IR 活動の充実

これまで実施してきた IR 活動を継続・強化することで投資家との対話を深め、企業価値を向上させることで PBR の改善に努めてまいります。

- ・ ホームページ内容の定期的な更新、財務情報・非財務情報の積極的な開示
- ・ 決算説明会の内容充実、オンライン開催の継続
- ・ 株主・投資家との対話の継続・強化と経営幹部への適切なフィードバック

5. 主要目標数値 (連結)

単位：百万円

	2021 年度 (実績)	2022 年度 (実績)	2023 年度 (公表値)	2026 年度 (目標)
営業収益 ※1	266,532	246,877	253,000	290,000
営業利益	5,233	2,927	3,400	7,000
当期利益	1,523	928	1,200	3,700
ROE (%) ※2	2.0	1.2	1.5	5.0
EPS (円)	34.74	21.18	27.35	—
PBR (倍) ※3	0.53	0.52	0.49	—

※1 2021年度の営業収益は、『収益認識適用前』の数値となっております。

※2 2023年度のROEは、2022年度の自己資本に基づき算出しております。

※3 2/20時点の株価で算出しております。

以上



～日常のお買い物に、ワクワクを！～

『変わらぬ想いで、変わり続けるスーパーマーケット』

オークワ新中期経営計画 2024.3～2027.2(3カ年)

2024年3月26日 株式会社オークワ



目次 INDEX

～新中期経営計画 [2024.3-2027.2]～

1. 新中期経営計画の方針及び目標値
2. 資本政策・財務戦略
3. 新中期経営計画の重点課題と施策
4. 店舗戦略
5. 商品戦略
6. 販売促進施策
7. マーケティング戦略
8. 組織改革
9. IT戦略推進(DX)
10. 人的資本価値の最大化
11. サステナビリティ経営
12. コーポレートガバナンス

1 新中期経営計画の方針

オークワの経営ビジョン

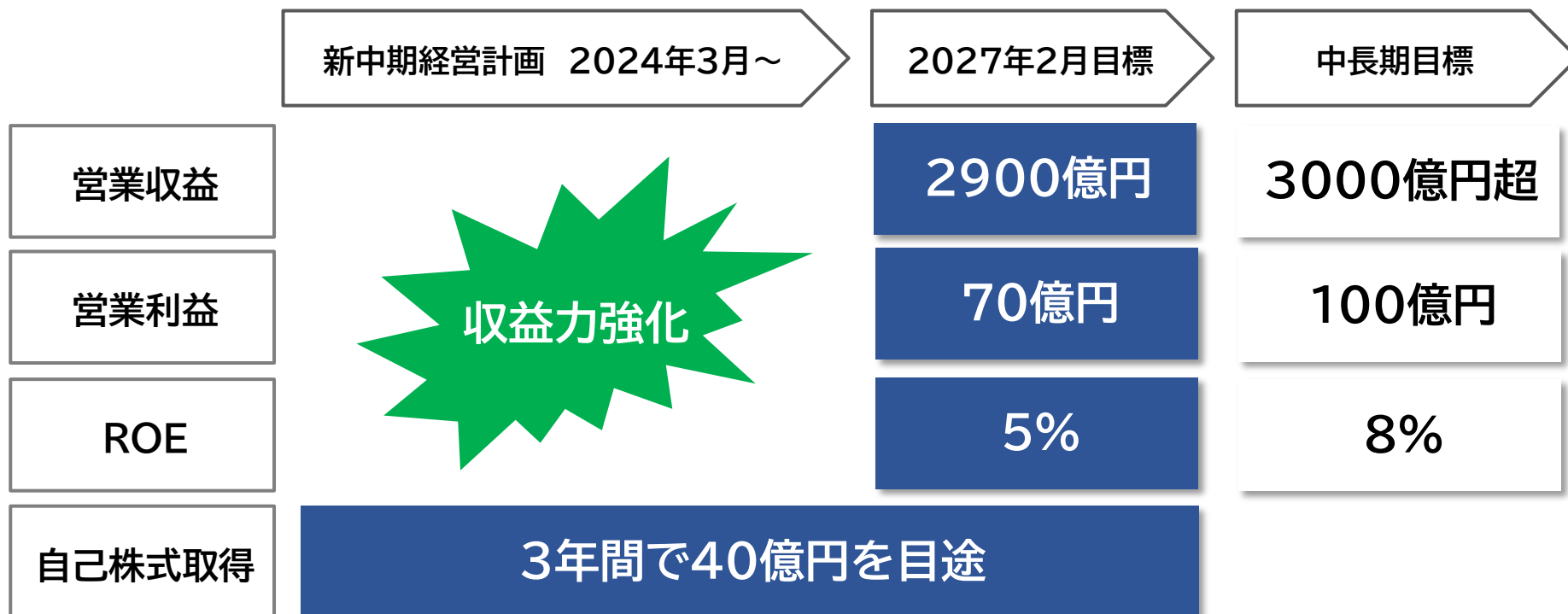
『変わらぬ想いで、変わり続けるスーパーマーケット』

を時代に先駆けて具現化します。

当社の蓄積された顧客の購入履歴データと従業員の高いスキルを活用し、収益力の向上を目指します。

1 新中期経営計画の目標値

2027年2月の目標は(連結)営業収益2,900億円、営業利益70億円、ROE5%

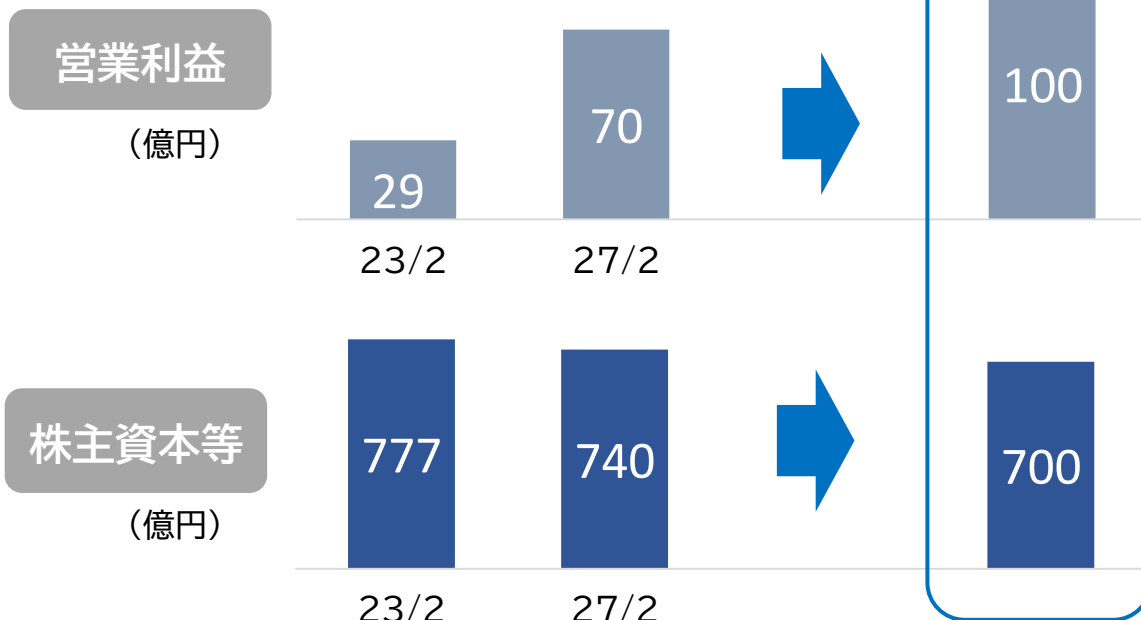


2

資本政策・財務戦略

3年間で40億円を目途に自己株式を取得、収益力強化による増配を目指す

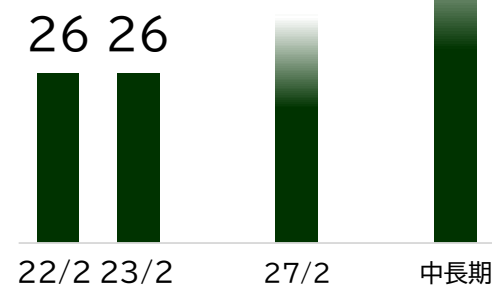
オークワが目指す
収益・資本構造



一株当たり年間配当金推移

収益力向上による増配を目指す

(円)



自己株式の取得

本中期経営計画最終年度まで

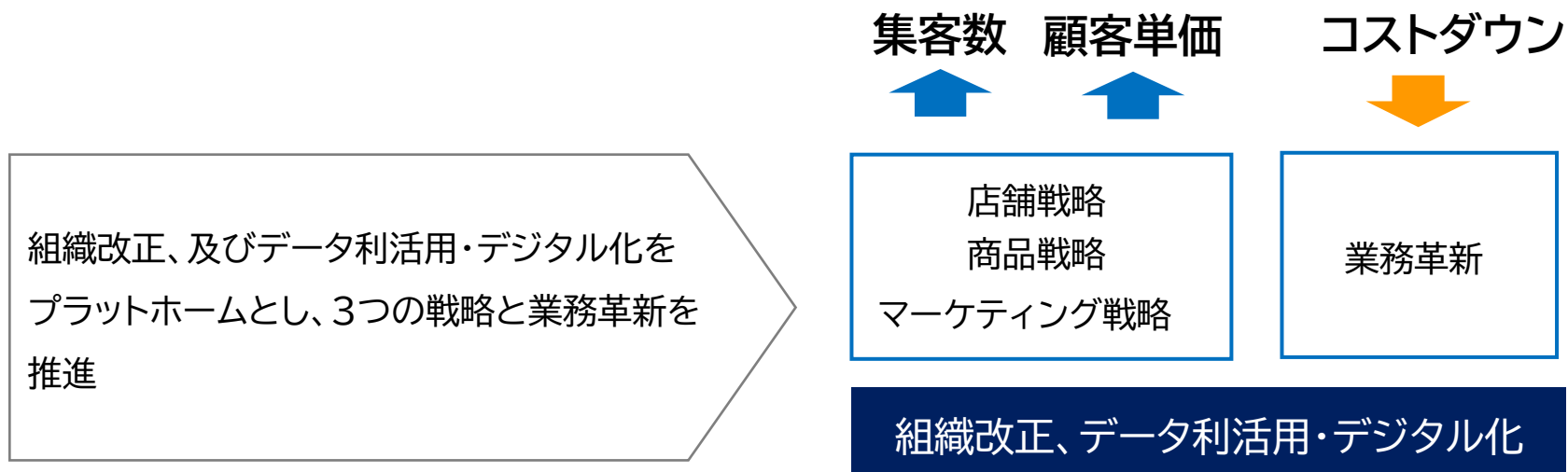
累積
40億円目途

3

新中期経営計画の重点課題と施策

過去の中期経営計画において一定の成果は確認できた一方、課題も顕在化。解決すべき重点課題は下の通り

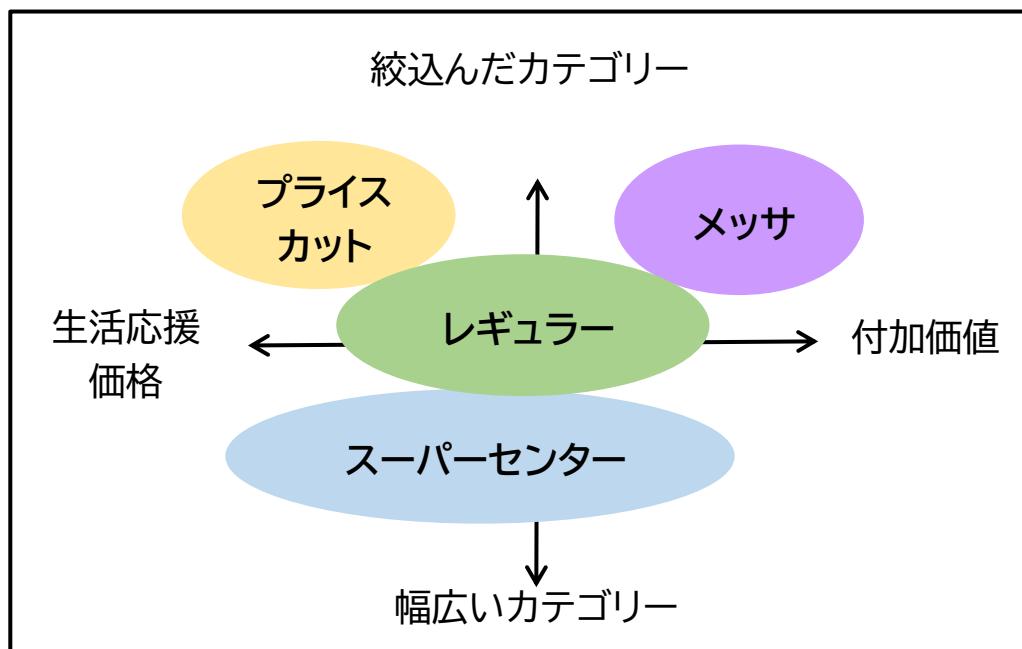
- ・若年層の集客力が弱く、売上の8割は50歳代以上の顧客に依存している
- ・購入履歴等のデータは蓄積しているが利活用が不十分で、集客・購入に活かしきれていない
- ・組織の見直しやデジタル化による生産性向上の改善余地が相当ある



4

店舗戦略①～人口・所得の増減に対応した業態の最適配置

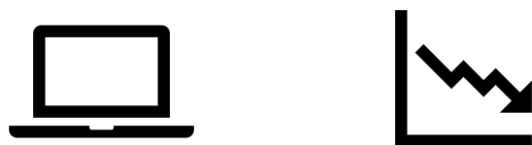
- ・都市部を中心に最適な業態で新規出店を加速しシェアアップを目指す(10店舗目標)
- ・業態を再構築しドミナントによる収益力の改善を図る
- ・成功フォーマットをベースに既存店の改装継続
- ・即食需要に対応した新業態開発(惣菜・ベーカリー専門店)



4

店舗戦略②～店舗の生産性向上

- ・店舗のデジタル化推進
- ・ネット販売、ネットスーパーによる、お客様の利便性の向上
- ・業務革新による労働生産性の向上
- ・ファシリティマネジメントによる店舗管理コストの削減



業務集約、要員の最適配置

パート・アルバイトの
総労働時間10%削減
(1,700千時間)



EC事業の拡大

対2023年
売上比 180%



セルフレジ

2023年度末→2026年度末
導入率56%→70%

5

商品戦略①～オリジナル商品、こだわり商品の提供

- ・オークワブランドはじめ高付加価値・高値入のPB商品比率の向上
- ・減農薬野菜／果物、素材・産地こだわり商品、輸入商材の拡充
- ・製造小売業としての強みを最大化(惣菜工場・日配工場・プロセスセンター)
- ・センターの新設による店舗調理負荷(時間、コスト、要員)の削減 『新センター準備室の設置』



オークワブランド=価値訴求
 くらしモア=価格訴求



(食品内構成比)
 PB商品比率40%目標
 荒利益押上げ効果30億円超



食品工場・チルドセンターの有効活用

- ・温度帯変更作業の内製化
- ・値入改善
- ・単品売上1億円商品の開発



荒利益押上げ効果5億円超

5

商品戦略②～若年層・ファミリー層を意識した価格政策、ECに即した商品の発掘

- ・「EDLP」と「High & Low」を組み合わせたハイブリッド型の価格戦略
- ・購買頻度が高い農産・日配カテゴリーの荒利益率を下げ、価格訴求で集客増加
- ・スペースアロケーションの効率化、ボリューム陳列等による坪売上高・坪荒利益高の改善
- ・ECヒット商品の発掘

価格訴求による集客増で荒利益の確保 ● 荒利益UP

(改装後) SuC 可児御嵩インター店

客 数 120%

● 買上点数UP

買上点数 110%

● 客数UP



6

販売促進施策～オークワアプリの刷新

- ・アプリによる利便性向上により、88万人の稼働会員を100万人に
- ・アプリクーポンの提供、ポイントアップ等による来店頻度や購入額の増加
- ・チラシ、販促企画からアプリへ移行による費用対効果の向上
- ・アプリ上で新規会員の獲得が可能、登録手続きを軽減し新規会員登録を促進

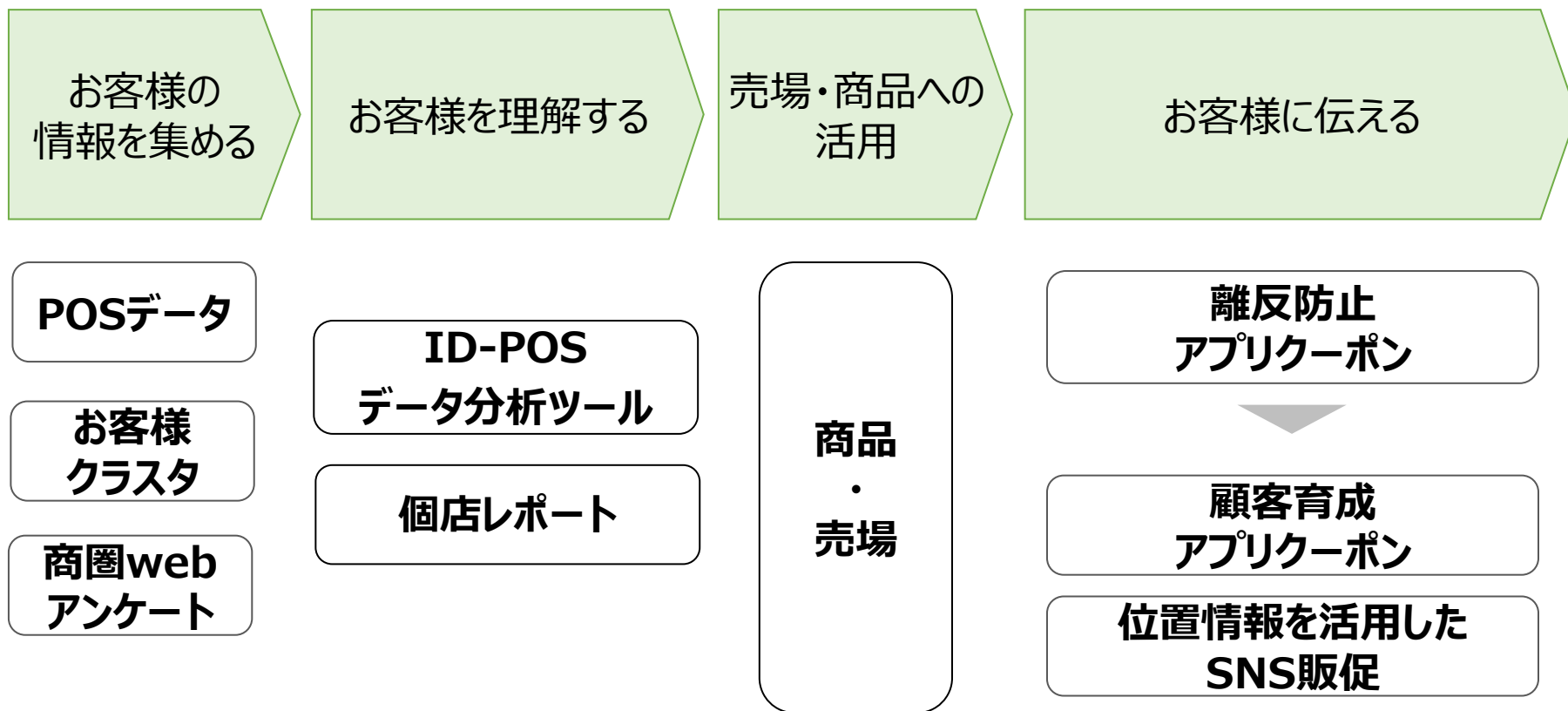


デジタルオーカード(イメージ)



マーケティング戦略～顧客から個客へ

「お客様起点のマーケティング」活動の流れ



8 組織改革～組織体制の整備

・新設組織

M&A推進室、業務革新室、マーケティング室を新設し、全社横断で改革を推進

M&A推進室

情報収集、同業異業種問わずシナジー効果が見込める案件の開拓

業務革新室

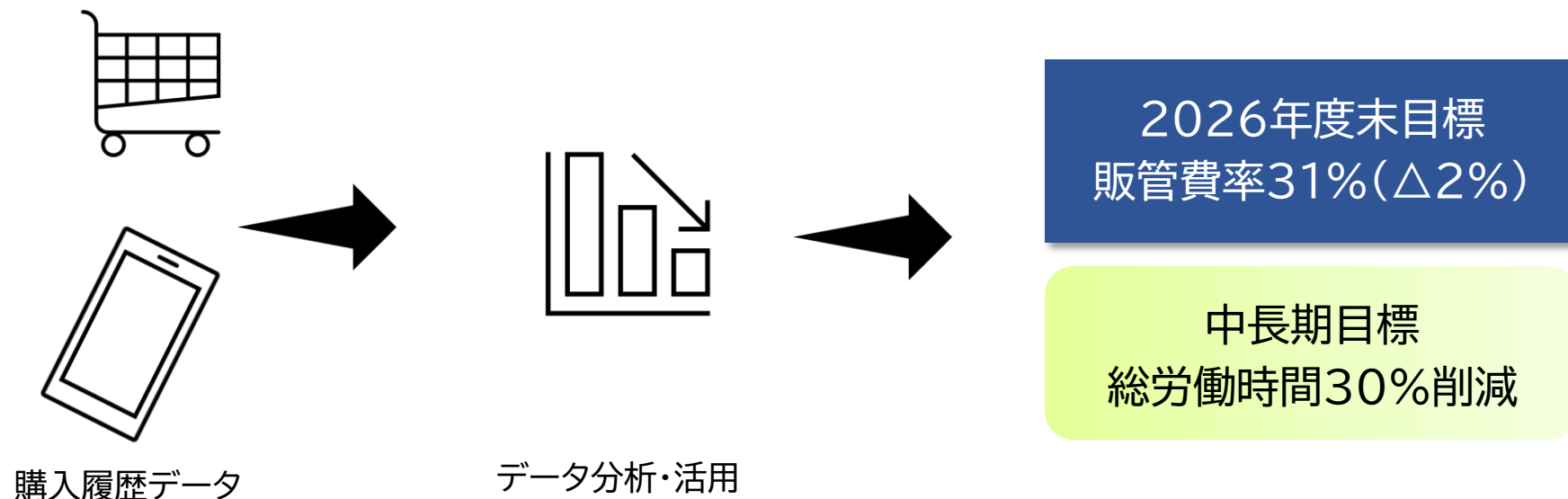
社内業務の改善、集中化、デジタル化等による生産性向上やコスト削減を実現

マーケティング室

1to1マーケティングの推進。データ分析・企画立案を行い販促、集客へつなげる

IT戦略推進(DX)

- ・店舗の運営方法の見直しによる総労働時間の削減
- ・来店客数の予測精度の向上と製造数量の同期化による、機会ロス、値下げロス、廃棄ロスの削減



10

人的資本価値の最大化

・働き方改革の推進
 ・人材の採用・育成・活躍の好循環構築



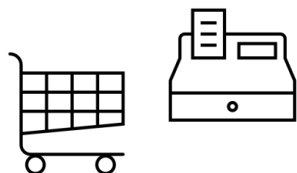
サステナビリティ経営～地域社会への貢献・環境への負荷低減

- ・子ども食堂支援の拡大と過疎化に対応する「移動スーパー」の実証実験開始
- ・TCFDへの対応・・・事業活動に伴うGHG排出量(Scope1.Scope2)

2030年度目標50%削減(2017年度比)

- ・再生可能エネルギーの利用拡大・・・太陽光発電、バイオマス発電等の活用

地域社会への貢献



- ・子ども食堂支援
精米寄付/クワノミちゃんチャリティー
- ・高齢化・過疎化に応える移動スーパー
移動スーパー『このまち市場』
- ・大桑教育文化振興財団活動

環境への負荷低減



- ・廃ペットボトル水平リサイクルの拡大
(2024年2月現在・店頭減容回収機設置台数96台)
- ・非石化電力調達によるCO2排出削減
(オフサイトPPA調達2025年度目標2,400万kwh)
※2050年ネットゼロを目標
- ・海洋ゴミの回収活動の継続

12

コーポレートガバナンス

- ・ステークホルダーへの利益還元
- ・中長期的な企業価値の向上

(企業統治)

(経営層)

(ステークホルダー)

- 監査等委員会設置会社
- 指名報酬委員会
- 委任型執行役員制度
- サステナビリティ推進委員会
- リスク評価結果報告
- 内部通報制度

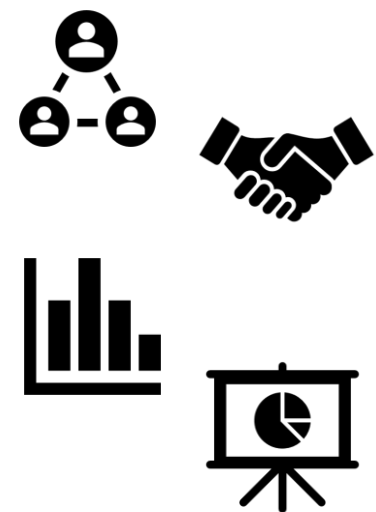
▶
透明性
確保



協働



情報開示





『変わらぬ想いで、変わり続けるスーパーマーケット』