

2024年4月15日



各 位

会 社 名 株式会社リテールパートナーズ
代 表 者 名 代表取締役社長 田中 康男
(コード 8167 東証プライム市場)
問 合 せ 先 専務取締役 清水 実
(電 話 番 号 0835-20-2477)

第3次中期経営計画策定のお知らせ

当社グループは、第72期（2025年2月期）から第74期（2027年2月期）までの3ヵ年における当社グループの中期経営計画を策定いたしましたのでお知らせいたします。

記

1. 対象期間

第72期（2025年2月期）から第74期（2027年2月期）までの3ヵ年計画

2. 中期経営計画の位置付け

当社グループは、第69期（2022年2月期）を初年度とする第2次中期経営計画に基づき、グループ3社及び新日本スーパーマーケット同盟との連携強化をはじめとした各種施策に取り組んでまいりました。その結果、中期経営計画最終年度である第71期（2024年2月期）に過去最高の営業収益を達成、目標としていたROE6.0%達成など一定の成果を上げることができました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症による社会経済活動への影響が緩和したことで、国内経済は緩やかな回復基調が見られる一方、原材料・エネルギー価格の上昇など、物価の高騰による影響は当面継続するものと予測され、依然として先行き不透明な状況が続くものと想定されます。当社グループを取り巻く経営環境におきましても、人口減少・少子高齢化による市場の縮小、働き方改革による労働力の減少、店舗の建築コストや水道光熱費などの店舗運営コストの高騰、物価上昇による節約志向の高まりなど様々な問題が懸念されます。

このような状況に対応し、当社グループが持続的な企業価値向上を実現するため、第72期（2025年2月期）を初年度とする第3次中期経営計画においては、当該期間を収益体質とグループ経営の更なる強化を促進する期間と位置づけ、組織と経営の改革を図ってまいります。

3. 中期経営計画の骨子

- ・基本方針Ⅰ【既存事業の強化・新ニーズへの対応】
地域のお客様に信頼され、愛されるスーパーマーケットブランドの確立
リテールパートナーズCⅠの確立
戦略① 成長戦略 -地域シェア拡大-（業界再編への対応、人口減少など市場縮小への対応強化）
戦略② 競争力の強化 -店舗・サービス・商品力の強化による差別化、PB商品の開発
戦略③ 収益性の強化 -ローコスト経営、赤字改革-（コストアップ、物価上昇対応）
- ・基本方針Ⅱ【経営インフラの整備・高度化】
社員が楽しく生き生きと働ける環境の構築とグループ経営・DX促進による収益性・効率性の向上
戦略④ グループ連携の強化（グループリソース活用）
戦略⑤ 人的資本経営への取組み（人手不足への対応）
戦略⑥ DXの推進（新たな技術の活用と生産性改善）
- ・基本方針Ⅲ【ステークホルダーとの関係強化】
経営ビジョンの浸透と企業価値向上
戦略⑦ ESG経営の推進
戦略⑧ 財務戦略

計画の詳細については、別紙の通りですのでご参照ください。

以上

- ※ 中期経営計画に関する資料につきましては、本日の2024年2月期決算発表後、速やかに当社ホームページ (<https://www.retailpartners.co.jp/>) のIR情報に開示いたします。
- ※ 本資料には、当社及グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予測及び見通しの記述が含まれております。また、経済動向や個人消費、市場概要、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性を含んでいます。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があることをご承知おきください。



「普段」の生活を より豊かに

株式会社 リテールパートナーズ

第3次 中期経営計画

2024年度 - 2026年度



1 第2次中期経営計画の振り返り

2 環境認識

3 第3次中期経営計画

第2次中期経営計画の振り返り (数値目標)



	2020年度 (実績)	2023年度 (目標)	2023年度 (実績)	2020年度比	目標比
営業収益*1 (億円)	2,418	2,480 (2,530)	2,521 (2,627)	104.3% (108.6%)	101.7%
経常利益 (億円)	93	76	77	83.2% ※2020年度は新型コロナ による過去最高益計上	101.3%
経常利益率 (%)	3.9%	3.1%	3.2%	▲0.7pt	0.1pt
EBITDA*2 (億円)	117	105	107	90.6%	101.5%
ROE (%)	7.2%	6.0%	6.0%	▲1.2pt	±0pt
店舗数 (店)	259	-	274	+15	-

*1 カッコ内は「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用する前の金額を記載しております。

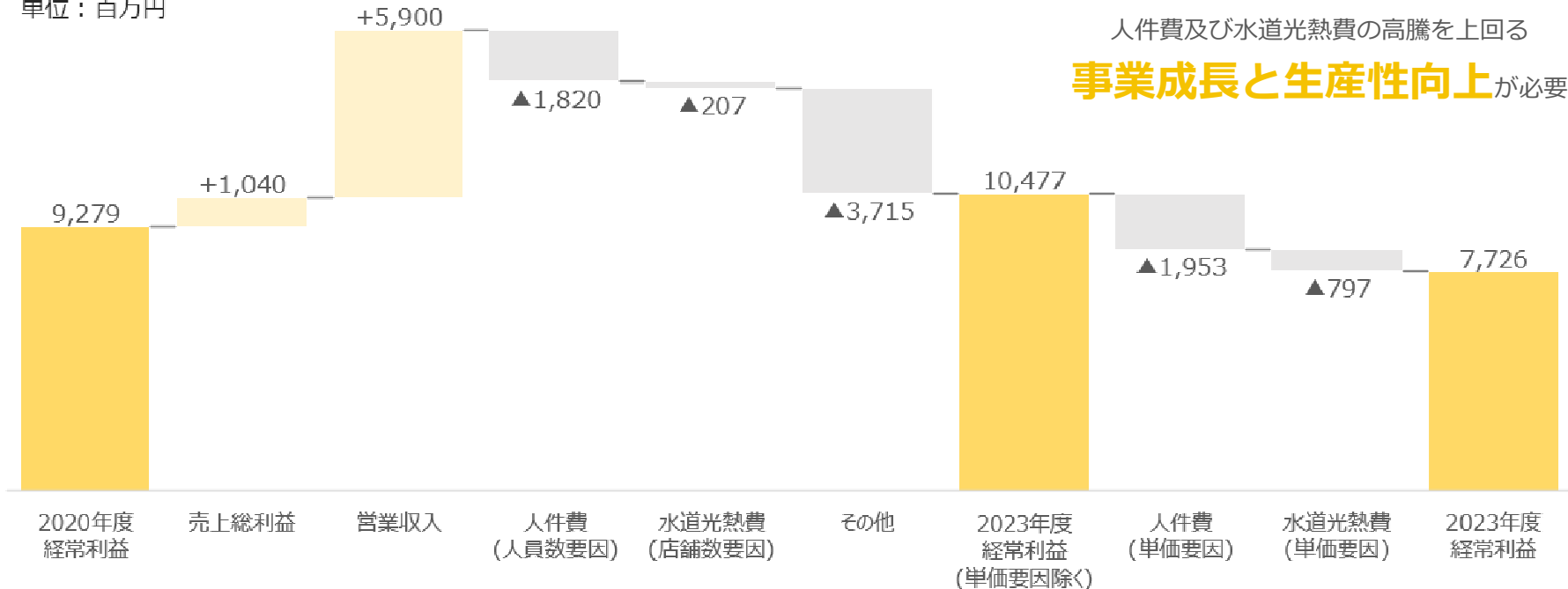
*2 EBITDA=営業利益+減価償却費

第2次中期経営計画の振り返り（経常利益の増減要因）



- 増収や継続的な経費削減の実施により人件費及び水道光熱費の高騰による影響を除く経常利益は2020年度を上回る水準で推移しております。
- 今後もこれらのコスト増加が継続的に見込まれることから、第3次中計ではコスト増加を上回る事業成長と生産性向上を図ります。

単位：百万円



人件費及び水道光熱費の高騰を上回る
事業成長と生産性向上が必要

人件費及び水道光熱費の高騰による影響を除く経常利益は **1,198**百万円の増加

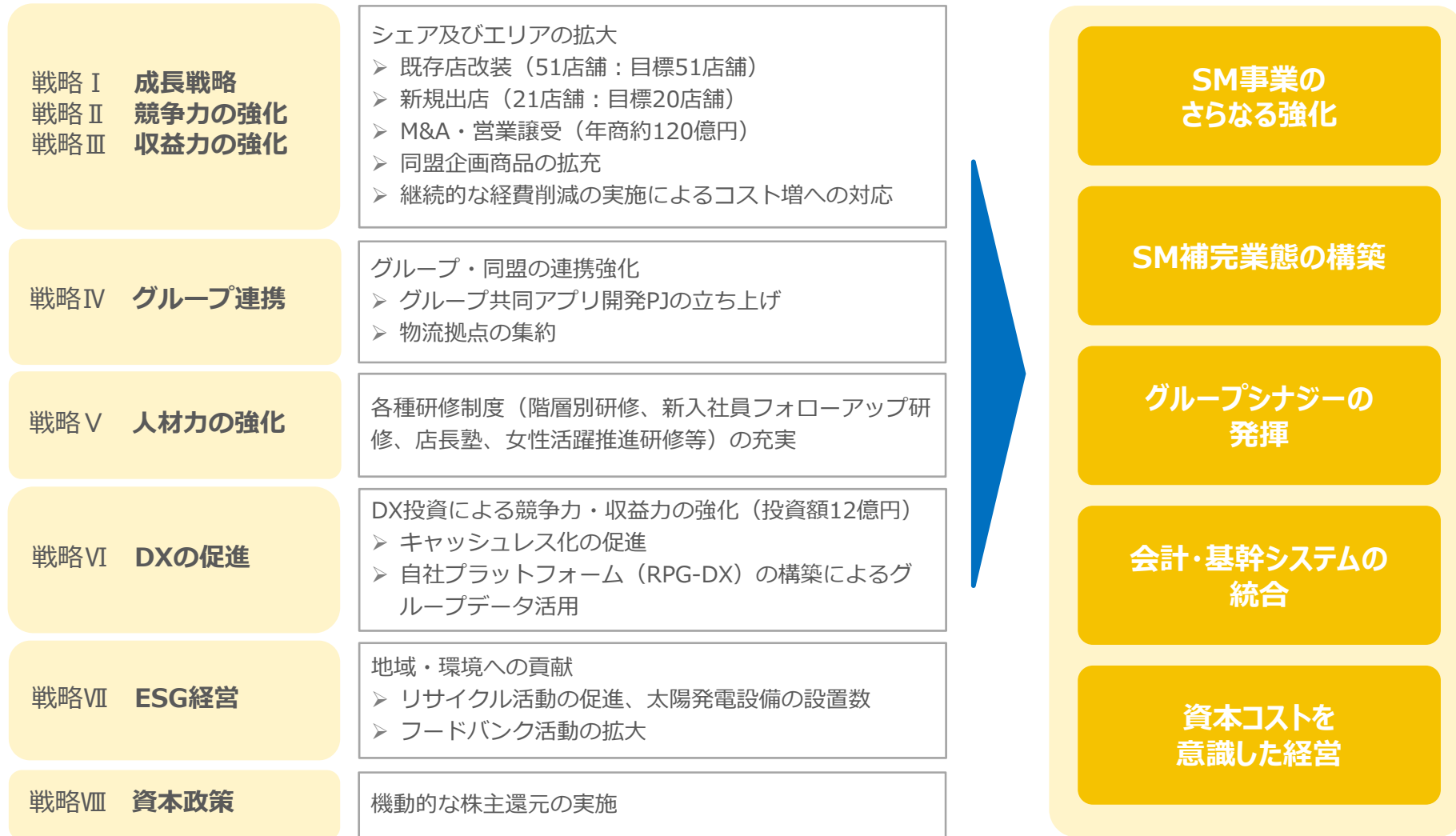
人件費・水道光熱費の高騰により減益

第2次中期経営計画の振り返り（各戦略）

8つの基本戦略

主な成果・実施項目

新たな課題



第2次中期経営計画の振り返り（成長投資）

- 成長投資として総額178億円（新規出店70億円、既存店改装80億円及びM&A28億円）の投資を行い、その結果、第2次中期経営計画期間において計347億円の売上増加に寄与しております。



計 **347** 億円の
売上を創出



2023年1月リニューアルオープンのアトラス萩店



2023年11月新規出店のマルキョウ中尾店



2021年6月株式会社戸村精肉本店をM&A

2023年3月株式会社ハットリーをM&A

第2次中期経営計画の振り返り（競争力・生産性向上）

- 地産地消の活性化を行うなどお客様に魅力ある店舗づくりを推進し、競争力向上に努めるとともに地域との繋がりを強化しております。
- また、セルフ・セミセルフの積極的な導入やスマホ・タブレットによるキャッシュレス化を試験導入するなど、お客様の利便性を向上を図るとともに、生産性向上を進めております。

魅力的な店舗づくり
地域との関係強化



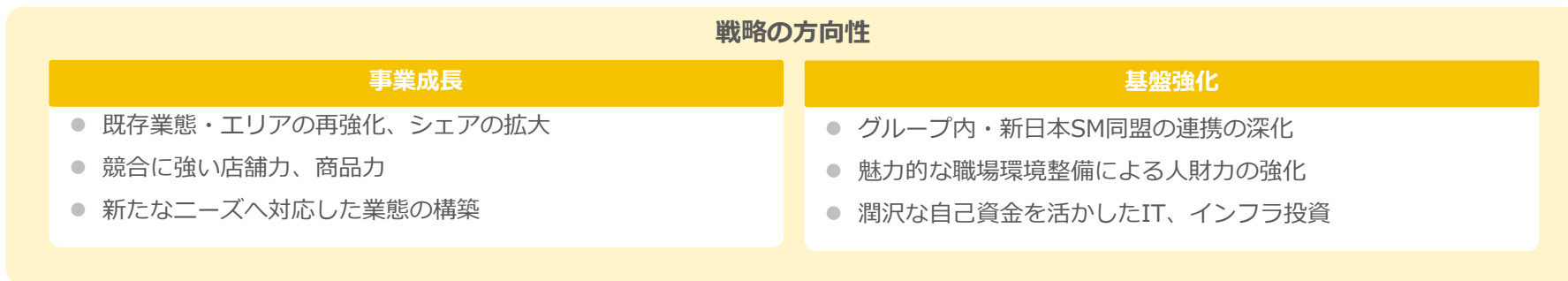
お客様の利便性向上
店舗生産性の向上



1 第2次中期経営計画の振り返り

2 環境認識

3 第3次中期経営計画





1 第2次中期経営計画の振り返り

2 環境認識

3 第3次中期経営計画

2035年度、リテールパートナーズは

「地域の多様なニーズに応え幸せを創出する」

九州・中国から近畿地方までの西日本で、5,000億円規模のローカル流通グループになります。

長期経営ビジョンの考え方

私たちは、地域のお客様の日々の生活を“より”豊かにすることを使命として、地域の皆様の「普段」の生活をサポートしています。そのためにはお客様のニーズの多様化や社会課題の複雑化に対応し続けることが重要であると考えています。これまでの事業基盤を活かすとともに、社会の変化（新たなニーズ）に応え、持続的な成長を遂げることで、地域のお客様、お取引先様、社員の幸せを創出します。

目指す姿

1. 地域のお客様、お取引先様に信頼され、愛されるスーパーマーケット
2. 事業活動を通じ、地域社会の課題解決に貢献する企業
3. 社員が楽しく生き生きと働ける企業
4. グループシナジーの発揮により収益性・経営効率を高め、持続的な企業価値向上を図る企業

経営目標

2035年度

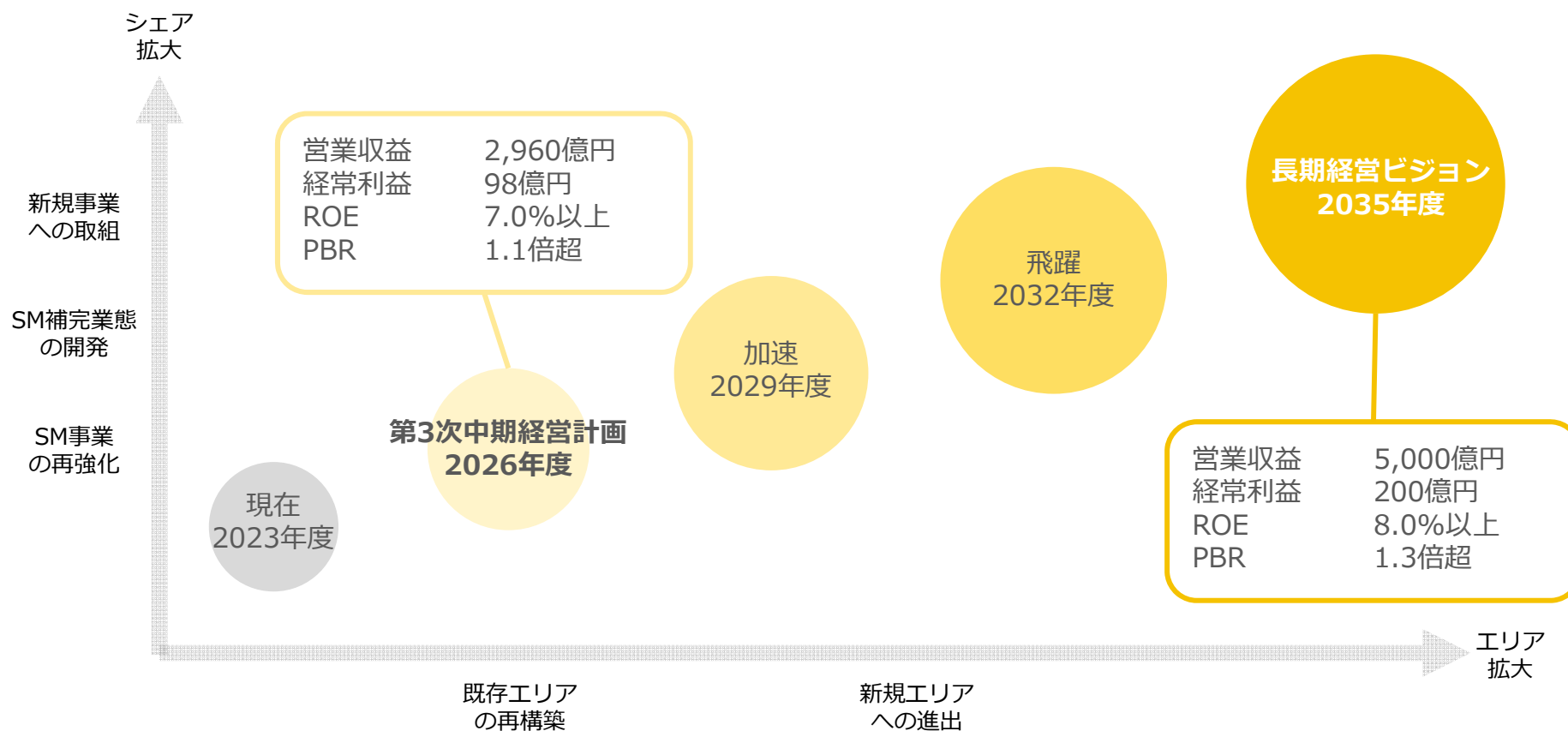
営業収益 **5,000**億円 経常利益 **200**億円 **540**店舗

ROE **8.0**%以上 PBR **1.3**倍超

長期経営ビジョン実現に向けた考え方



- 長期経営ビジョンの実現に向け、既存のSM事業の再強化を推進しながら、補完業態の開発や新規事業への取り組みを進め、地域シェアの向上を図ります。
- また、より多くのお客様のニーズに応えるため、既存エリアの再構築と新規エリアへの進出によりエリア拡大を図ります。



基本方針Ⅰ

既存事業の強化・新ニーズへの対応

地域のお客様に信頼され、愛されるスーパーマーケットブランドとリテールパートナーズC Iの確立

- 戦略① 成長戦略 -地域シェア拡大- (業界再編への対応、人口減少など市場縮小への対応)
- 戦略② 競争力の強化 -店舗・サービス・商品力の強化による差別化、PB商品の開発
- (無店舗、ECなどビジネスチャンスへの対応)
- 戦略③ 収益性の強化 -原価率の引き下げ、ローコスト経営- (コストアップ、物価上昇対応)

基本方針Ⅱ

経営インフラの整備・高度化

社員が楽しく生き生きと働ける環境の構築と
グループ経営・DX促進による収益性・効率性の向上

- 戦略④ グループ連携の強化 (グループリソース活用)
- 戦略⑤ 人的資本経営への取組み (人材開発)
- 戦略⑥ DXの推進 (新たな技術の活用と生産性改善)

長期ビジョンの実現と
持続的な企業成長

基本方針Ⅲ

ステークホルダーとの関係強化

経営ビジョンの浸透と企業価値向上

- 戦略⑦ ESG経営の推進
- 戦略⑧ 財務戦略

第3次中期経営計画 最終年度目標



営業収益
2,960億円
(2023年度比
117.4%)

経常利益
98億円
(2023年度比
126.8%)

経常利益率
3.5%
(2023年度比 +0.3pt)

ROE
7.0%以上

PBR
1.1倍超

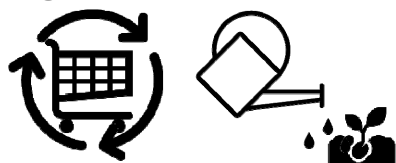
女性管理職比率
(2024/2)
8.36%⇒**13.2%**
男性育児休業取得率
(2024/2)
55.1%⇒**83.3%**

基本方針 I (既存事業の強化・新ニーズへの対応)

- 地域・お客様視点で既存事業のさらなる強化を図ります。また、新たなニーズに対応したサービス・店舗・商品の開発を推進します。

戦略

①



成長戦略

SM事業の改革・活性化 新たな収益源の創出

- ・ エリア旗艦店への活性化投資、新店投資
- ・ ドミナント化によるエリアシェア拡大
- ・ 事業ポートフォリオの見直し
- ・ M&A、業務提携の推進

戦略

②



競争力の強化

消費ニーズにあわせた魅力的な店舗・商品

- ・ 店舗フォーマットの最適化
- ・ 産地連携、地産地消の商品展開
- ・ 生鮮強化、高付加商品、PB商品の展開
- ・ 接客サービスの改善

戦略

③



収益力の強化

生産性向上とローコスト運営の推進

- ・ 原価率の引き下げ、ロス改善
- ・ 店舗オペレーションの見直し
- ・ コスト削減のさらなる徹底

基本方針Ⅱ（経営インフラの整備・高度化）

- 社員が楽しく生き生きと働ける環境の構築とグループ経営・DX促進による収益性・効率性の向上を推進します。

戦略

④



グループ連携

グループ一体経営の推進

- ・ グループアプリの開発・利活用
- ・ 共同販促・共同調達・PB共同開発の推進
- ・ 管理部門の業務統一による効率化
- ・ 新日本スーパーマーケット同盟との連携強化

戦略

⑤



人的資本経営への取組み

楽しく生き生きと働ける環境の構築

- ・ 階層別教育、マネジメント教育による人材強化
- ・ 女性管理職、外国人採用など多様な人材登用
- ・ 就労環境の整備、働き方改革の推進
- ・ 健康経営（病気予防等の支援、啓蒙）

戦略

⑥



DXの促進

DX投資による顧客戦略と業務改革

- ・ 顧客体験（CX）の向上、変革
- ・ IT技術を活用した業務改善

基本方針Ⅲ（ステークホルダーとの関係強化）

- ESG経営の高度化及び資本コストを意識した経営の実践により、地域・社会や株主との関係を強化してまいります。

戦略

⑦



ESG経営

地域・社会への貢献

- ・ 社員1人1人への経営ビジョンの浸透
- ・ 事業活動を通じた地域コミュニティの活性化
- ・ お客様の利便性向上による地域との接点強化
- ・ 環境問題への取組み

戦略

⑧



財務戦略

企業価値の向上

- ・ 資本コストを意識した経営
- ・ 収益性の改善と戦略投資による資本効率の改善
- ・ 株主との適切な対話
- ・ 機動的な株主還元

基本戦略①（成長戦略）



- 短期的には既存エリア・サービスの強化に向けて積極的な成長投資を行い、中長期的にはエリア拡大・新たな価値創造のための新規サービスやM&A等による非連続的な成長に取り組んでまいります。

営業収益

既存エリア・サービス

- 既存店活性化（エリア旗艦店への活性化投資、スクラップ&ビルドの効率改装）50店舗以上
- 新店戦略（ドミナント化によるエリアシェア拡大、スクラップ&ビルドによる効率出店、高収益店舗の開発）20店舗以上
（投資予定：新規店舗投資 150億円、既存店舗への改装投資 80億円）



エリア強化・新規事業・サービス

- 事業エリアの深耕、再構築（中国・九州を中心とした西日本）
- 新規事業・業態（アクトス（スポーツジム）・移動販売・当社ネットスーパーの再構築・EC事業（フェムテック・フェムケアなど）の推進



M&A, 資本業務提携

- 業界再編、有効なアライアンスによる成長
（主要取組み：新日本スーパーマーケット同盟スケールメリットの最大化）

新日本スーパー
マーケット同盟
限定発売！



時間

基本戦略②（競争力の強化）

- リテールパートナーズならではの商品・サービスをお客様に提供し、魅力的な店舗開発を行うことで競争力の強化を図ります。



店舗フォーマットの最適化

- 競合に強い繁盛店づくり
- 多様な商圈にマッチした店舗づくり



商品力強化

- 産地連携、地産地消の商品展開
- 生鮮強化、PB商品の開発
- 高付加商品、フェムテク・フェムケア（健康関連）商品の開発

差別化による 競争力強化



店舗力強化

- 接客サービスの改善
- 新しいアプリによる広告宣伝の強化



基本戦略③ (収益力の強化)



- 共同調達やPB開発及びオペレーションの効率化等により、営業費用を削減し、売上総利益の改善とローコスト運営による生産性の向上を図ります。

営業費用（売上原価＋販管費）の分解：対営業収益比率

項目	第2次中計 (実績)	第3次中計 (計画)	前中計比
売上原価	73.1%	72.5%	▲0.6pt
販売費	3.4%	3.5%	0.1pt
人件費	13.0%	13.4%	0.4pt
減価償却費	1.6%	1.5%	▲0.1pt
経費	6.3%	6.1%	▲0.2pt
営業費用 計	97.4%	97.0%	▲0.4pt

<売上総利益の改善>

- 共同調達の推進等により、原価率の引き下げ
- さらにロス率の改善を推進
- 売上総利益115億円増
(同利益率0.4pt改善)

<ローコスト運営による生産性の向上>

- オペレーションの効率化（業務標準化・DX化等）
- コスト削減の更なる徹底
- 人件費の高騰等の影響あるものの実績と同程度の水準を維持

基本戦略④（グループ連携の強化）



- さらなるグループ連携の強化により、グループ各社の経営資源を活用し、グループ全体の企業価値向上を目指します。

グループ各社…経営資源の共有とシナジー発揮



経営基盤の共有 <ul style="list-style-type: none">・ グループアプリ、マルカカードの利活用	スケールメリット <ul style="list-style-type: none">・ 共同販促・共同購買の推進によるコスト削減	バリューチェーン強化 <ul style="list-style-type: none">・ PB共同開発・ グループ物流体制整備	ノウハウ・知識の共有 <ul style="list-style-type: none">・ グループ部会の実施・ 分科会の実施
---	--	---	--

リテールパートナーズ…シナジー発揮のための体制整備



体制整備 <ul style="list-style-type: none">・ 会計・基幹システムの統一・ グループ教育制度の構築・ 新日本スーパーマーケット同盟との連携強化

基本戦略⑤（人的資本経営への取組み）



- 長期ビジョンの実現に向け、重要な経営資源である人材への投資を積極的に行ってまいります。

挑戦・成長の促進

人材育成の強化

- 育成プログラムによる階層別教育(HDグループ研修10回/年以上)
- リスキリング、自己啓発の支援

パフォーマンスの最大化

人材マネジメントの最適化

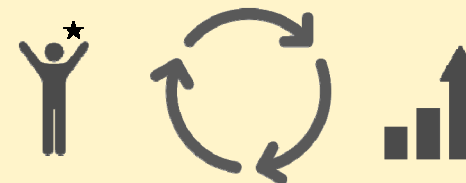
- ダイバーシティ経営の推進（多様な人材の採用、働き方）
女性管理職比率13.2%目標（2023年度8.4%）
男性育児休業取得率83.3%目標（2023年度55.2%）
- 適材適所による人材活用
- 能力の共有・集結

働きがいの向上

労働環境の整備

- 職場環境の整備（業務の標準化、IT化）
- ワーク・ライフ・バランスの推進
- 適切な労働条件の整備
- 健康経営（病気予防などの支援、啓蒙）

従業員の働きがい・
エンゲージメントの向上



リテールパートナーズの
成長と企業価値向上

基本戦略⑥ (DXの推進)



- DX化を進め、お客様との関係性・利便性を強化する共に、オペレーションの改善を進めてまいります。

持続可能な成長のための基盤構築 (投資予定30億円)



基本戦略⑦ (ESG経営)



- 当社グループは『地域のお客様の日々の生活を“より”豊かに』するためESG経営の実践により、地域社会に貢献し共に発展することによって、継続的な成長と企業価値向上に努めてまいります。



Environment - 地球環境

気候変動・CO2削減への取り組み

- リサイクル資源の回収
- 冷媒設備の入替
- 再生可能エネルギーの活用

食品ロス削減

- 発注精度の向上
- 商品の売り切り



Social - 地域社会

地域社会への貢献活動

- 買物支援（移動販売・ネットスーパー事業）
- フードバンク・子ども食堂等への食材提供

地域生産者の支援

- 地産地消の推進

よりよい食品の開発・提供

- 安全・安心と健康な高付加価値食品の開発・提供



Governance - ガバナンス

コーポレートガバナンスの強化

- 持株会社機能の充実
- 事業リスク回避への対応
- 法令順守の徹底
- 社員への経営ビジョンの浸透

適切な情報開示

- ステークホルダーの当社グループ活動に対する理解促進のため、IR情報の拡充と積極多岐な情報発信の実施並びに対話の継続

基本戦略⑧（財務戦略）

～資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応～

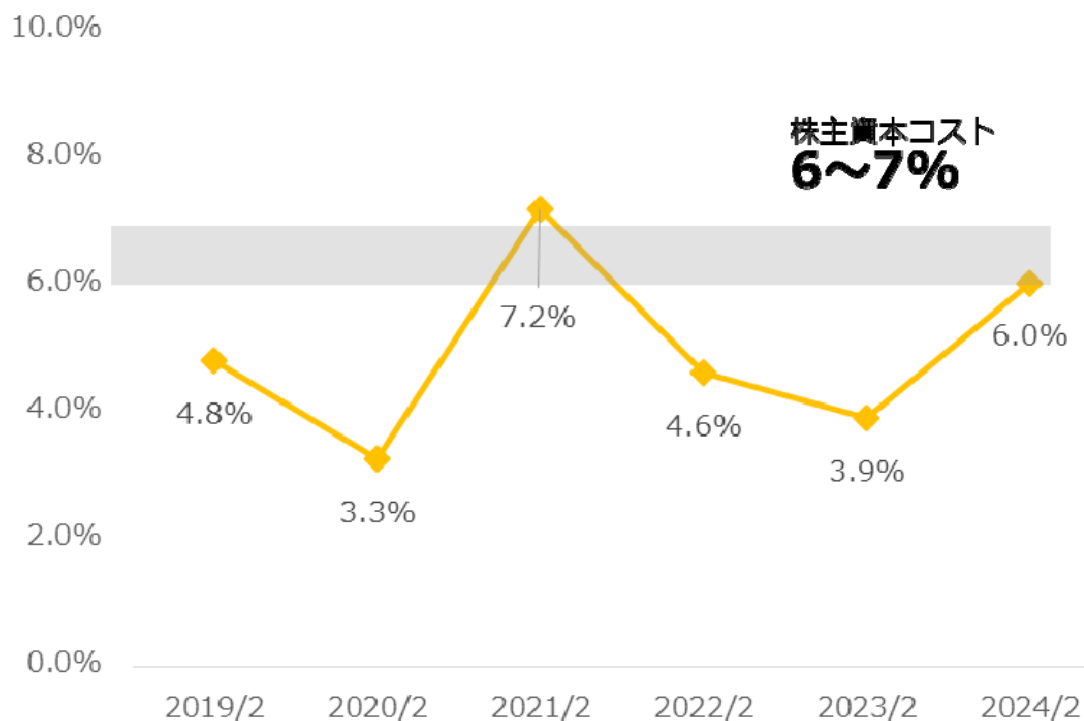


■ 現状把握①（資本収益性と資本コストの比較）

第2次中計期間における成長投資、生産性向上施策の推進により、ROEは株主資本コストに見合う水準まで向上しております。

第3次中計期間においては、ROE7%以上を目指すとともに、長期的にROE8%以上の収益性を目指してまいります。

ROEと株主資本コストの比較（%）



株主資本コストは、以下を総合的に勘案し決定

- ・CAPMに基づく当社試算
- ・競合他社のROE水準
- ・機関投資家との対話に基づく要求水準

基本戦略⑧（財務戦略）

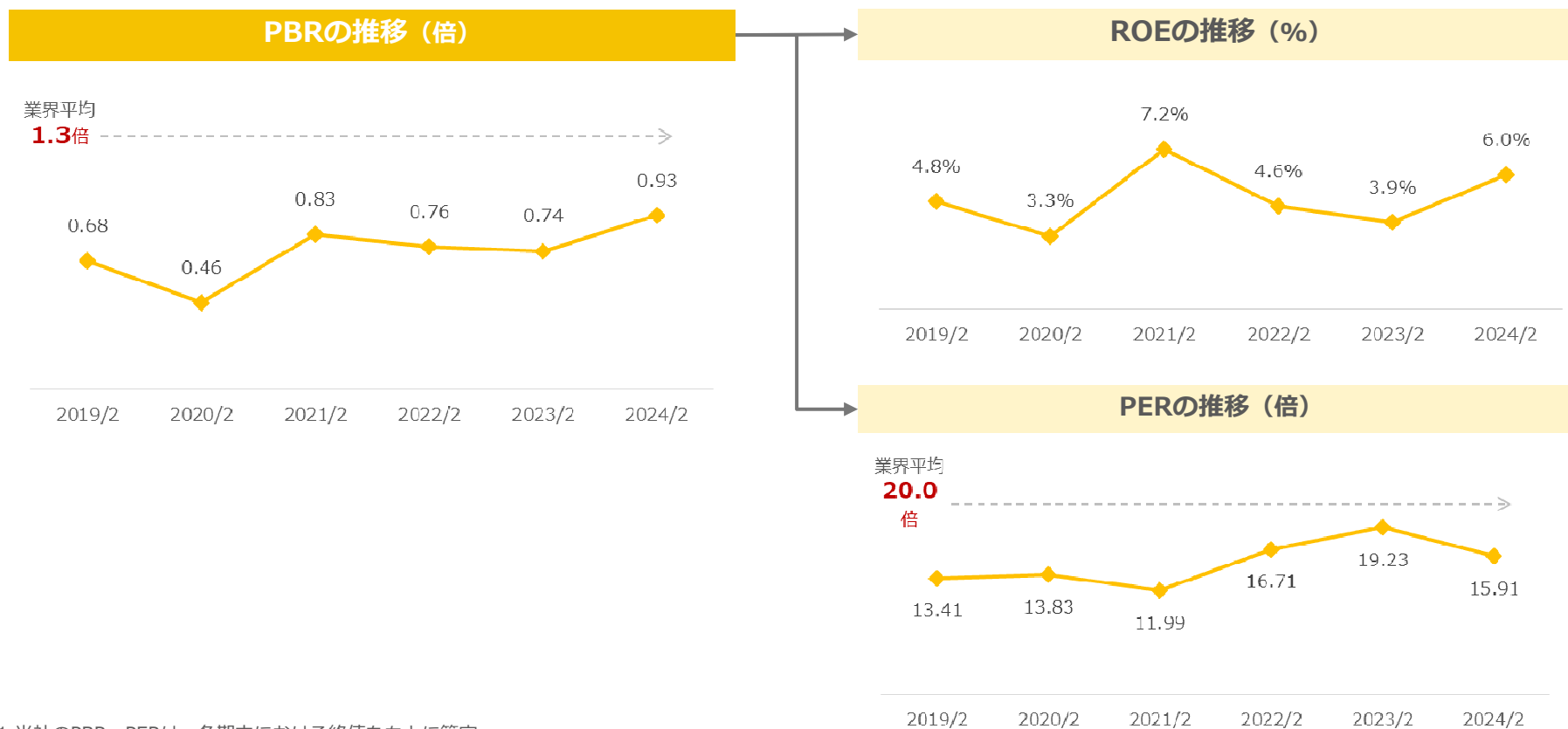


～資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応～

■ 現状把握②（株価・市場評価について）

PBRはROEの向上が寄与し、改善傾向にあるものの、依然として業界平均を下回っております。

PERについても、業界平均より低い水準となっており、現状は、投資家から当社の成長性や配当政策に対する評価が十分に得られていないと推察されます。



*1 当社のPBR・PERは、各期末における終値をもとに算定

*2 業界平均は、スーパーマーケット業界・東証プライム市場上場企業を集計

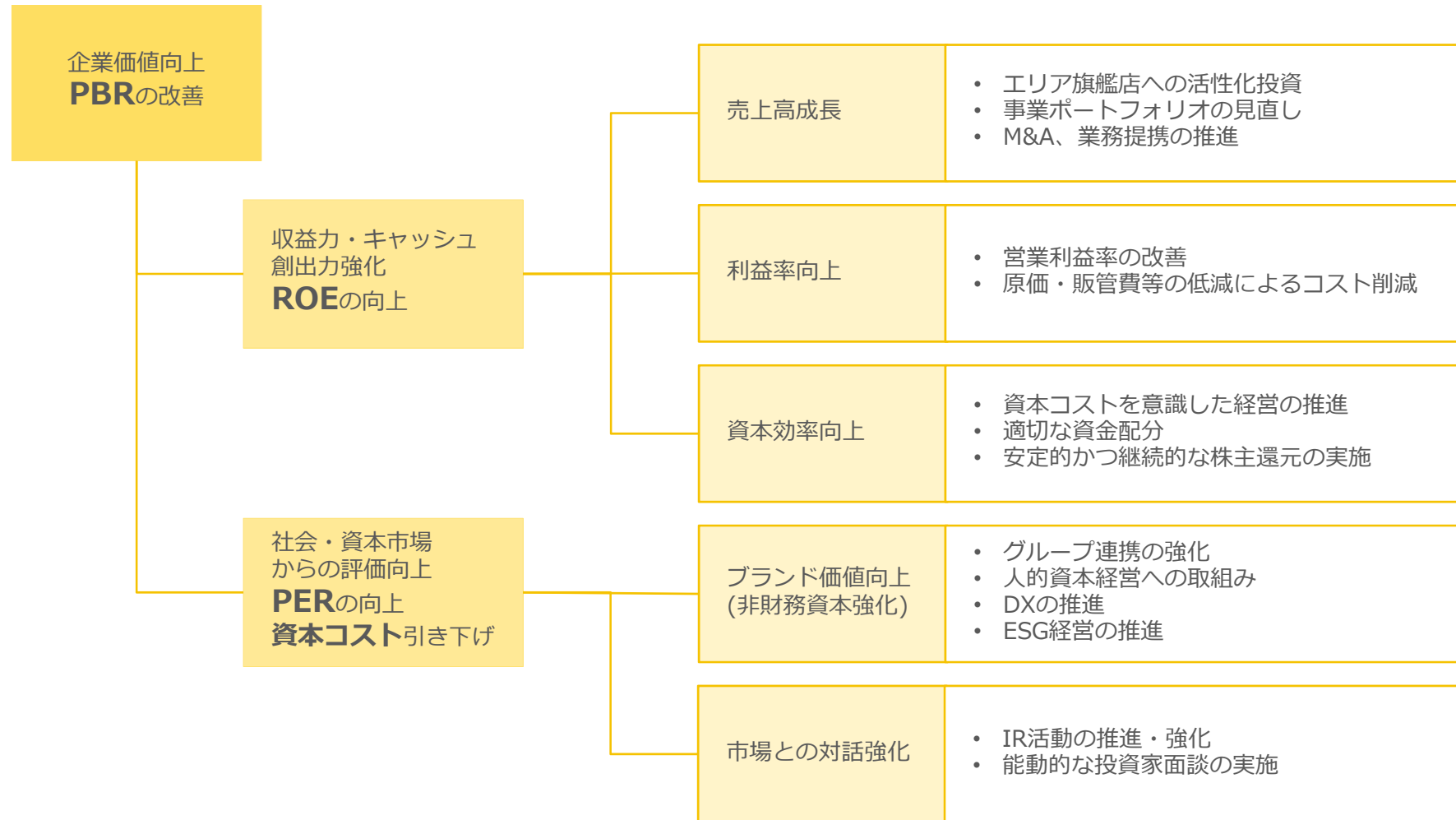
基本戦略⑧ (財務戦略)

～資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応～



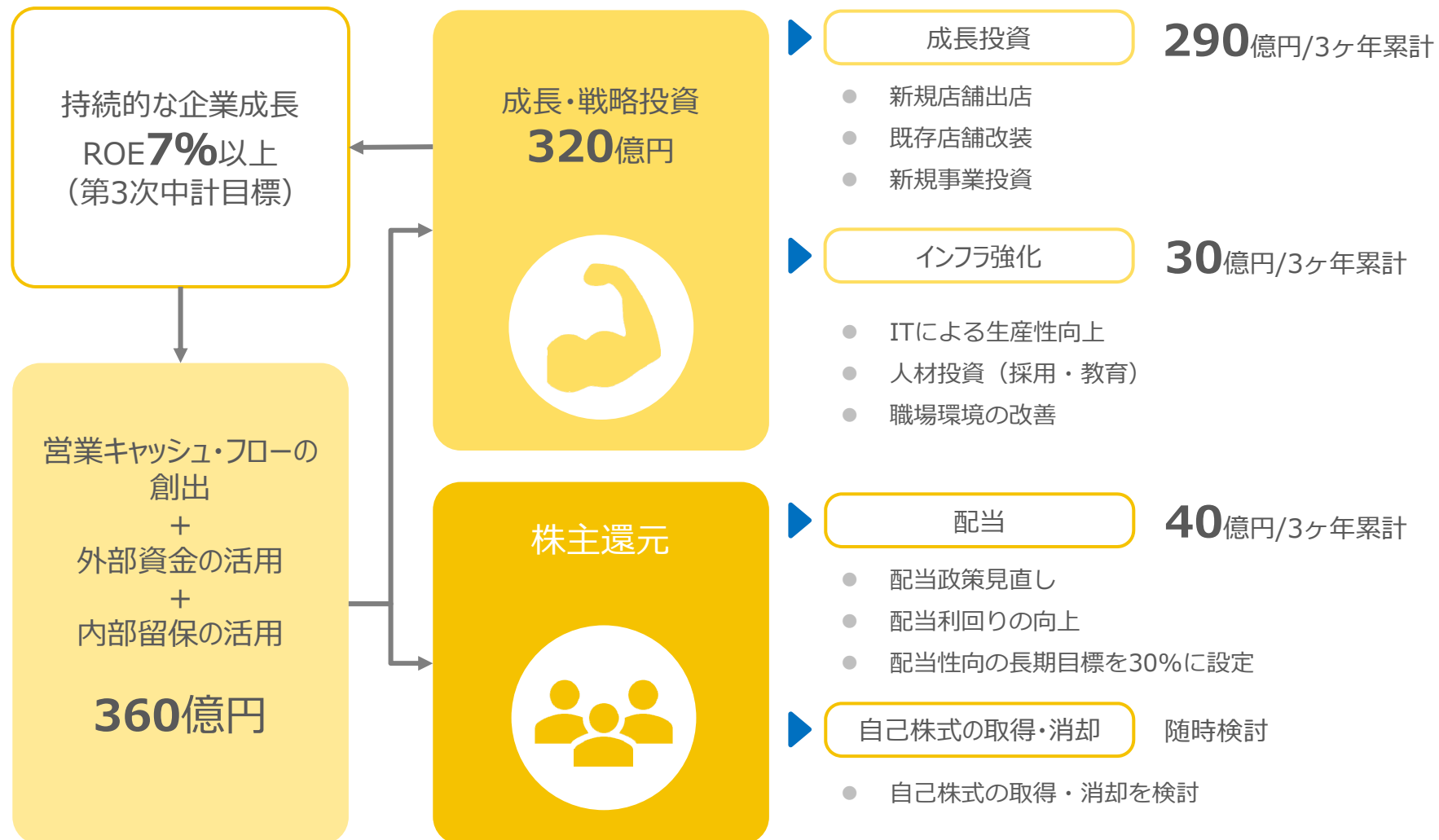
■ PBR改善に向けた方針・目標

当社は、PBR改善に向けたプロセスを以下のように細分化し達成します。



基本戦略⑧ (財務戦略) ~資金配分~

- 安定的に営業キャッシュフローを創出するとともに、適切な資金配分の実施により、さらなる企業成長に努めてまいります。



基本戦略⑧ (財務戦略) ~株主還元~



- 内部留保の充実に伴い配当政策の見直しを行い、株主還元の強化を図ってまいります。

配当政策

従来

- 株主に対する利益還元を経営の最重要課題の一つと位置付け
- 経営環境などを勘案した安定配当



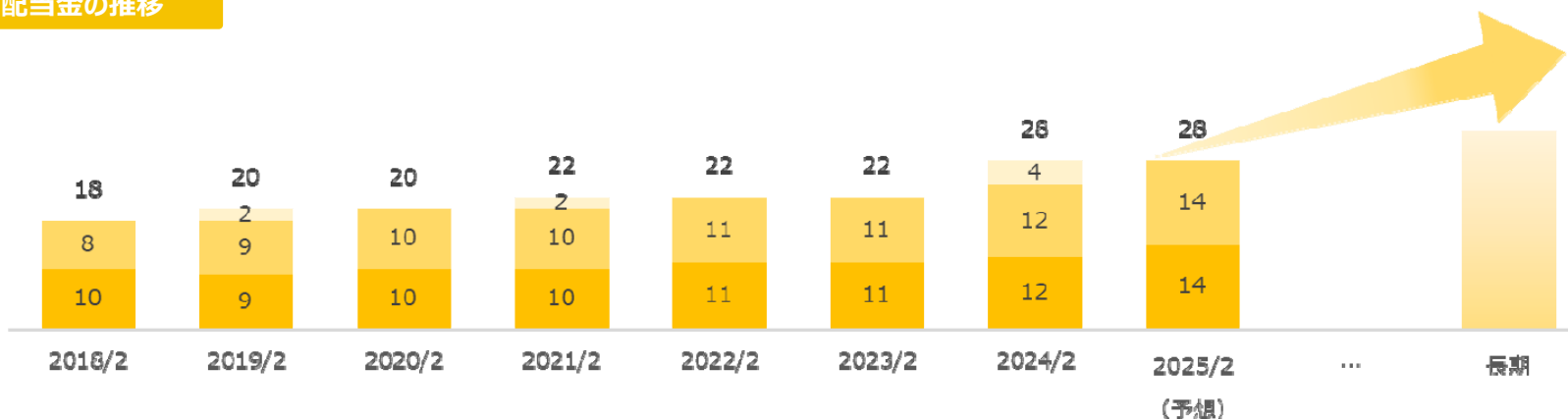
内部留保の状況を踏まえ
株主還元を強化

今後

- 株主還元の強化に向け、基本方針として以下を新たに追加
 - ① 配当利回りを意識した配当設定の実施
 - ② 定量かつ長期目標として配当性向30%以上を設定
- 第3次中期経営計画においては、持続的な成長により継続的な株主還元の拡充を図る

一株当たり配当金の推移

■ 記念
■ 期末
■ 中間



配当性向	3.7%	25.9%	40.0%	19.6%	28.6%	32.9%	25.5%	23.1%	-	30%以上目標
期末株価	1,323円	1,037円	692円	1,349円	1,285円	1,284円	1,748円	-	-	-
配当利回り	1.4%	1.9%	2.9%	1.6%	1.7%	1.7%	1.6%	-	-	-

* 配当利回りは、各期末における終値をもとに算定

ディスクレームー

本資料には、当社及び関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予測及び見通しの記述が含まれています。また、経済動向や個人消費、市場概要、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は当社の見込と異なる可能性があることをご承知おきください。

また本資料は著作権法及び不正競争防止法上の保護を受けております。資料の一部あるいは全部について、株式会社リテールパートナーズから許諾を得ずに、複写、複製、転記、転載、改変、ノウハウの使用、営業秘密の開示等を行うことは禁じられております。本文記載の社名・製品名・ロゴは各社の商標または登録商標です