



株式会社マミーマート
中期経営計画
〈2024 - 2026〉

株式会社マミーマート

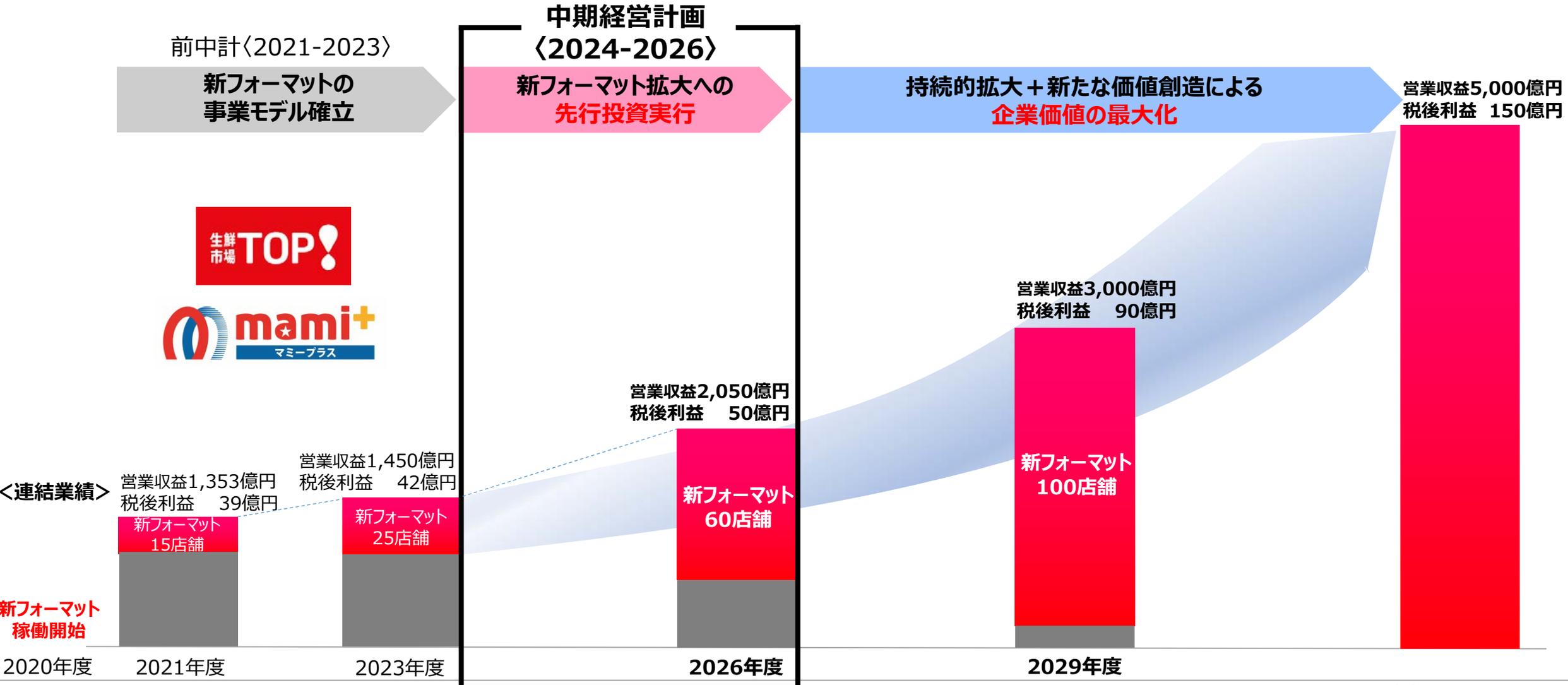
中期経営計画

〈2024－2026〉

- 1 中期経営計画〈2024-2026〉概要
- 2 前中計の成果 新フォーマットの確立
- 3 中期経営計画〈2024-2026〉基本方針
- 4 経営数値目標（連結ベース）
- 5 資本政策
- 6 投資計画
- 7 非財務KPI
- 8 CSR活動

1 中期経営計画〈2024-2026〉概要

▶ 企業価値の最大化という長期ビジョンに基づき、新フォーマットの出店・改装を両輪とする、収益力拡大へ向けた「先行投資フェーズ」として位置付ける。



2 前中計（2021-2023）振り返り

- ▶ 3C・SWOT分析の結果、強みを活かした競争力ある店舗モデル（＝新フォーマット）の構築が最重要課題と認識し、前中計期間は既存店の改装を中心とした新フォーマットの確立に注力。

	機会	脅威
強み	<ul style="list-style-type: none">中食・惣菜・冷食の伸長、おうち時間増時短・健康・節約意識、高齢・単身化キャッシュレス、5G、AI、ネットスーパー	<ul style="list-style-type: none">人口減・高齢化、人手不足・人件費増原料・エネルギー高騰、消費増税異業種の参入・伸長（ドラッグ等）
弱み	<ul style="list-style-type: none">製造小売業への進化惣菜強化、カテゴリ創出EDLP・低価格	<ul style="list-style-type: none">トップライン拡大ローコストオペレーションAI・DXの活用
	<ul style="list-style-type: none">強いビジネスモデル確立	<ul style="list-style-type: none">✓ 売上30億円モデル構築✓ 既存店への投資集中✓ 基盤の整備

2 前中計（2021-2023）振り返り

▶ 取り組みの結果、2つの高生産性事業モデルの確立と、一定の規模・収益性拡大に成功。

取り組み

2つの高生産性事業モデルの確立

1. 広域商圈・生鮮強化型

売上高30億円以上

2. 中小商圈・バランス型

売上高25億円以上

- ✓ 惣菜新工場設立
- ✓ 第二物流センター設立
- ✓ フロア業務導入
- ✓ M3カイゼン活動の深化

技術革新・前処理による
品質・店舗生産性の向上



惣菜・精肉の自社工場 彩裕フーズ(株)

成果

モデル確立と一定の拡大に成功

1. 生鮮市場TOP!

平均売上高29億円



2. マミープラス

平均売上高27億円



- ✓ 新フォーマット店舗数
4 (20/9末) → **25 (23/9末)**
- ✓ 累計連結税後利益
20億円 (2018-2020)
→ **115億円 (2021-2023)**

2 前中計の成果 新フォーマット 生鮮市場TOP! (2019~)



コンセプト・キャッチコピー
「行くのが楽しくなる食の専門店」
「他にはない買い物体験」

ターゲット
料理好き、プロ、家族連れ

ブランドステートメント
Always New ~いつでも新鮮があるところ~

注力分野
生鮮 : 専門店に負けない品揃え・鮮度・価格
日配・グロサリー : EDLP+こだわりの品揃え
惣菜 : 外食にも勝てる美味しさを提供



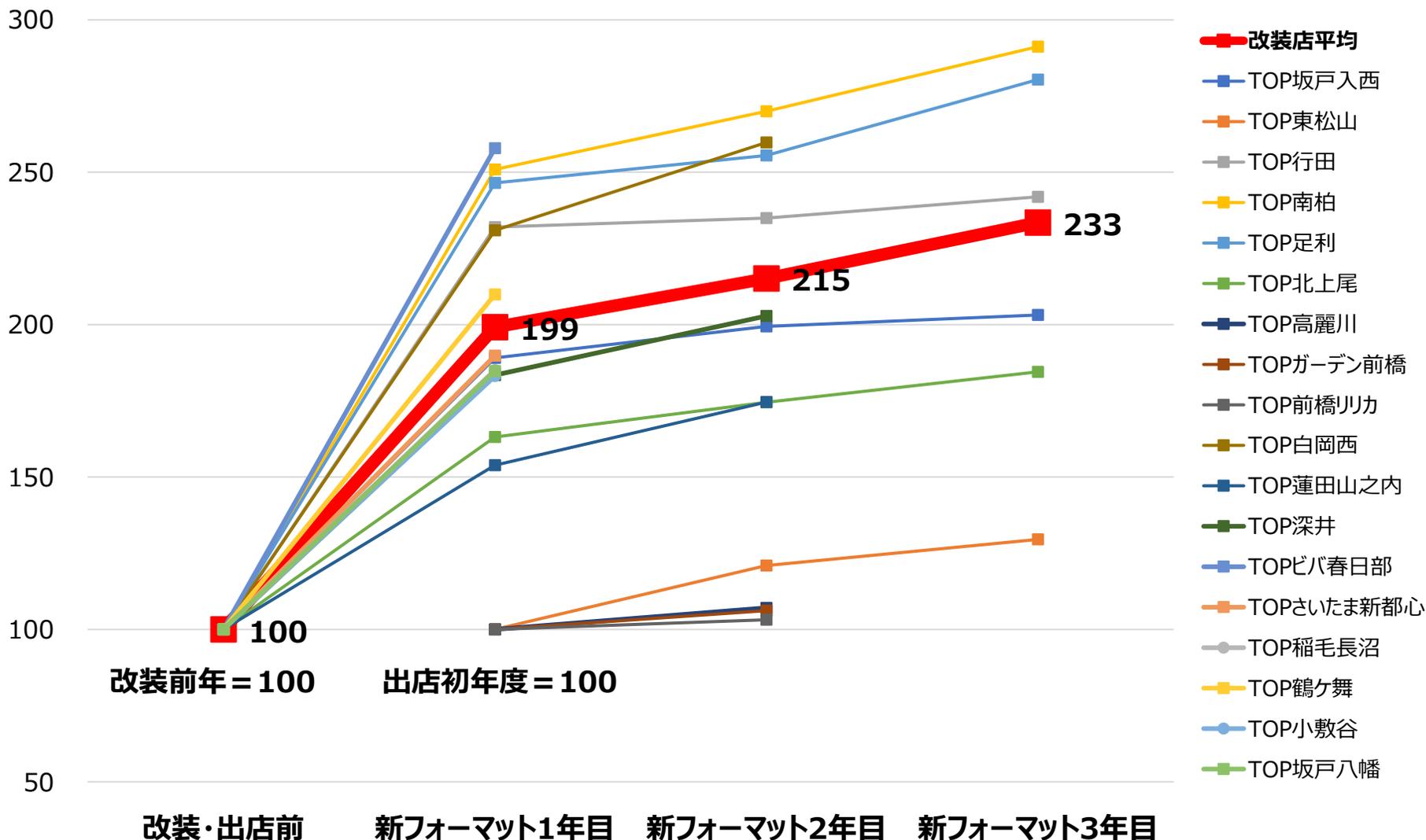
改装後の売上伸長率 : **200%超**



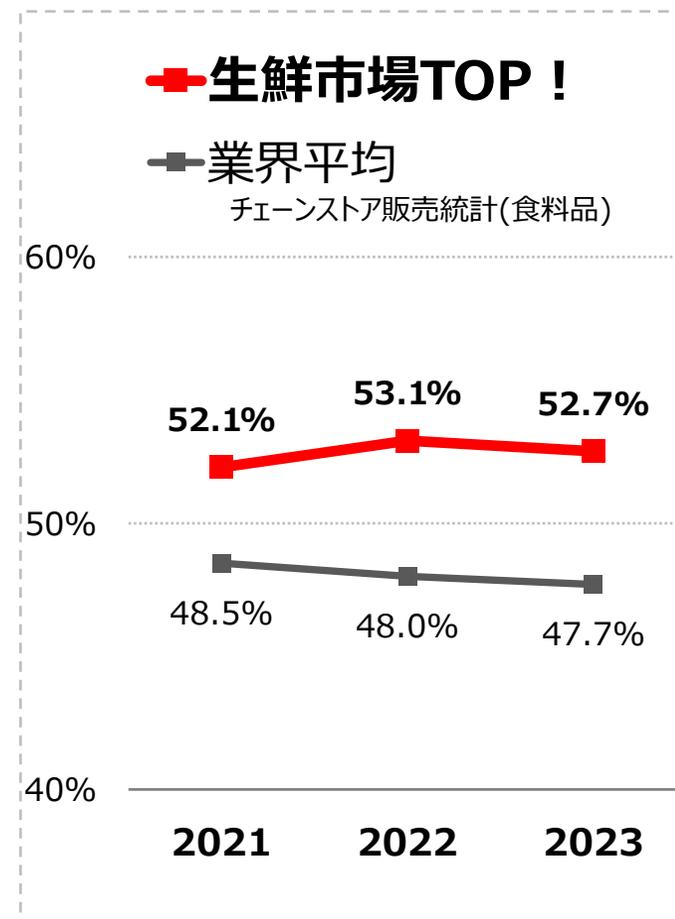
1店舗売上高 (億円)	2021	2022	2023
生鮮市場TOP!	26	27	29
業界平均 食品SM年鑑	17	17	17

2 前中計の成果 新フォーマット – 生鮮市場TOP! 強みの伸長 –

生鮮市場TOP! 店舗売上高

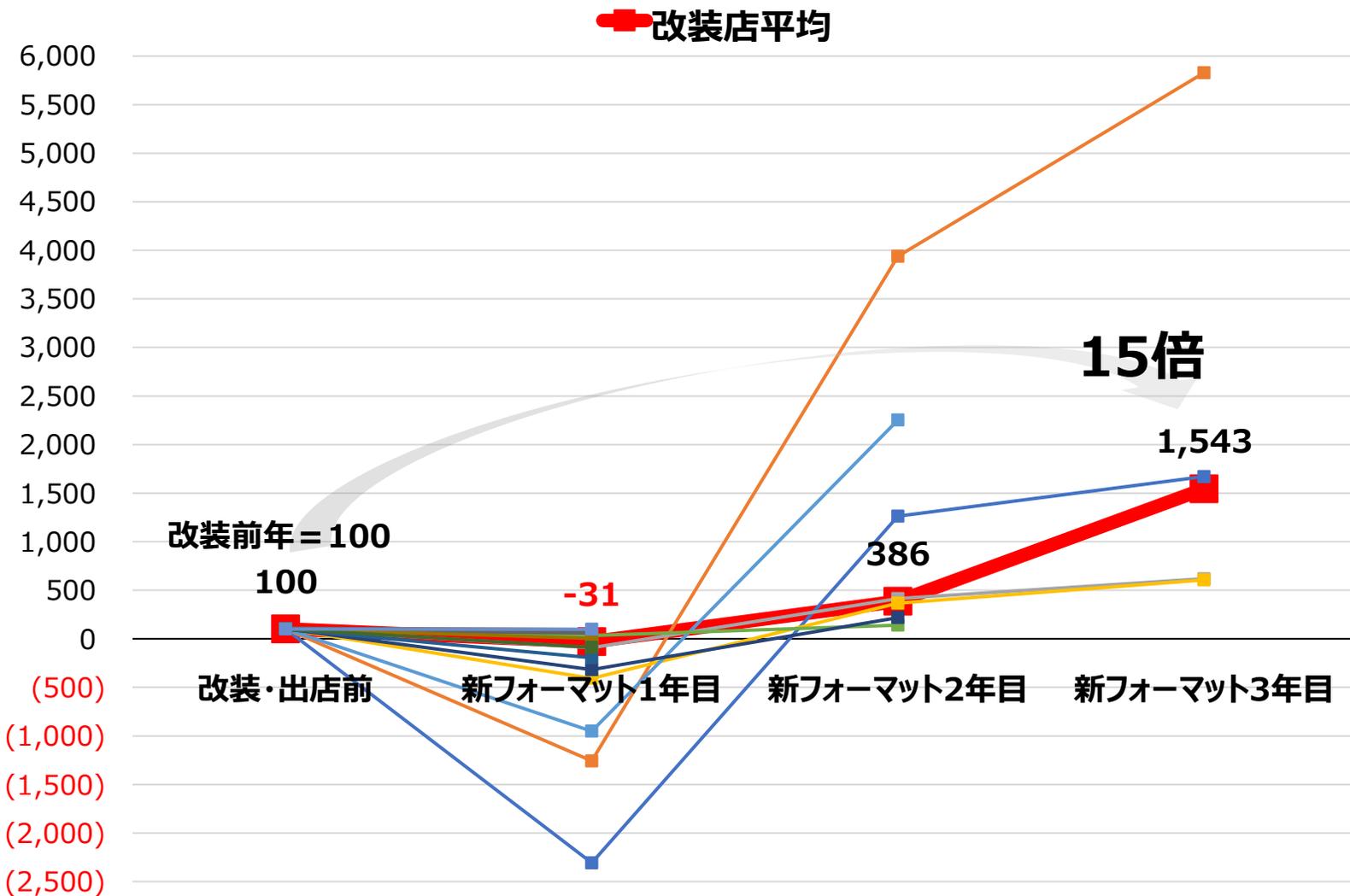


生鮮部門の売上構成比

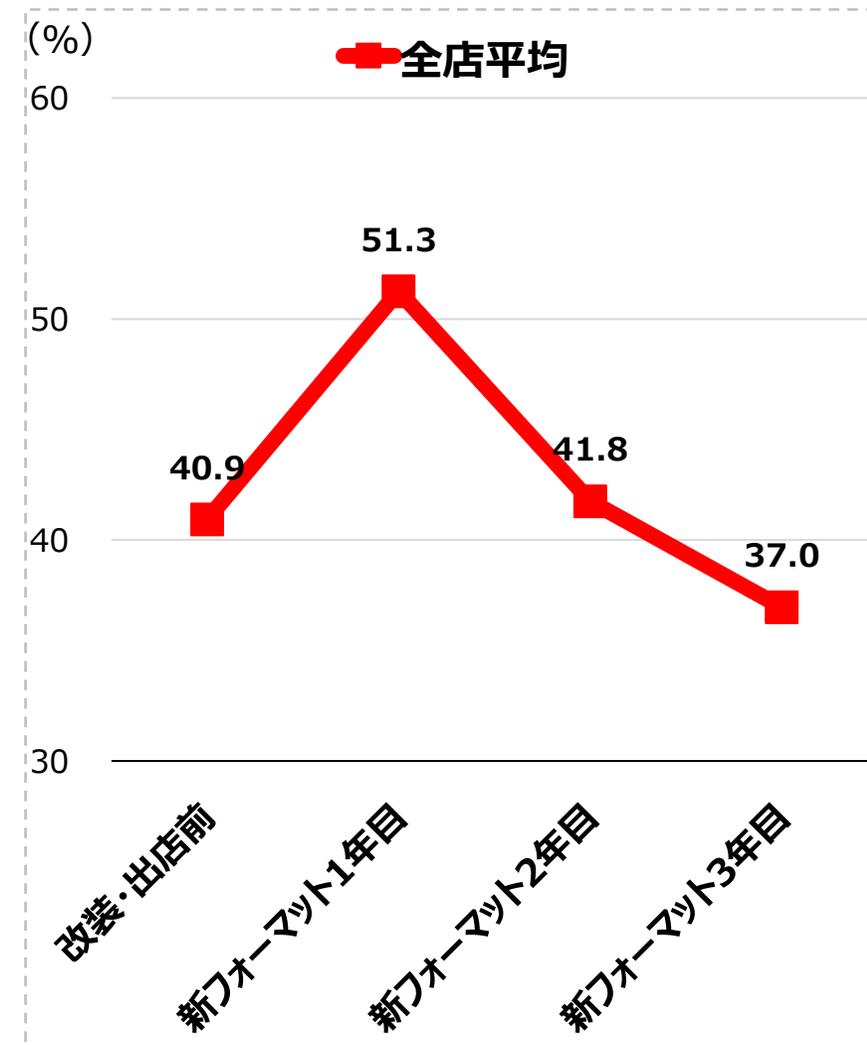


2 前中計の成果 新フォーマット – 生鮮市場TOP! 強みの伸長 –

生鮮市場TOP! 店営業利益



労働分配率



2 前中計の成果 新フォーマット – 生鮮市場TOP! 強みの伸長 –

メディア露出による認知度UP

2023年は地上波TV **14番組**、**合計約160分**放映 (下記例)

ソレダメ! (テレビ東京)



ヒルナンデス! (日本テレビ)



カンブリア宮殿 (テレビ東京)



2 前中計の成果 新フォーマット マミープラス (2022~)



もっとプラス。ずっとプラス。

もっとお客様に喜んでもらいたい。ずっと愛されるお店でありたい。
 プラスにはそんな想いが込められています。
 マミープラスはたくさんのプラスを地域みなさまにご提供し、
 これからもずっとみなさまの暮らしに笑顔をプラスしていきます。

コンセプト・キャッチコピー

「もっとプラス。ずっとプラス。」

「家計にプラス、満足をプラス、美味しさをプラス。」

ターゲット

商圏内のすべてのお客様

注力分野

日配・グロサリー：コモディティ商品の地域一番価格
 スポット商品、日用雑貨

生鮮：地域一番価格

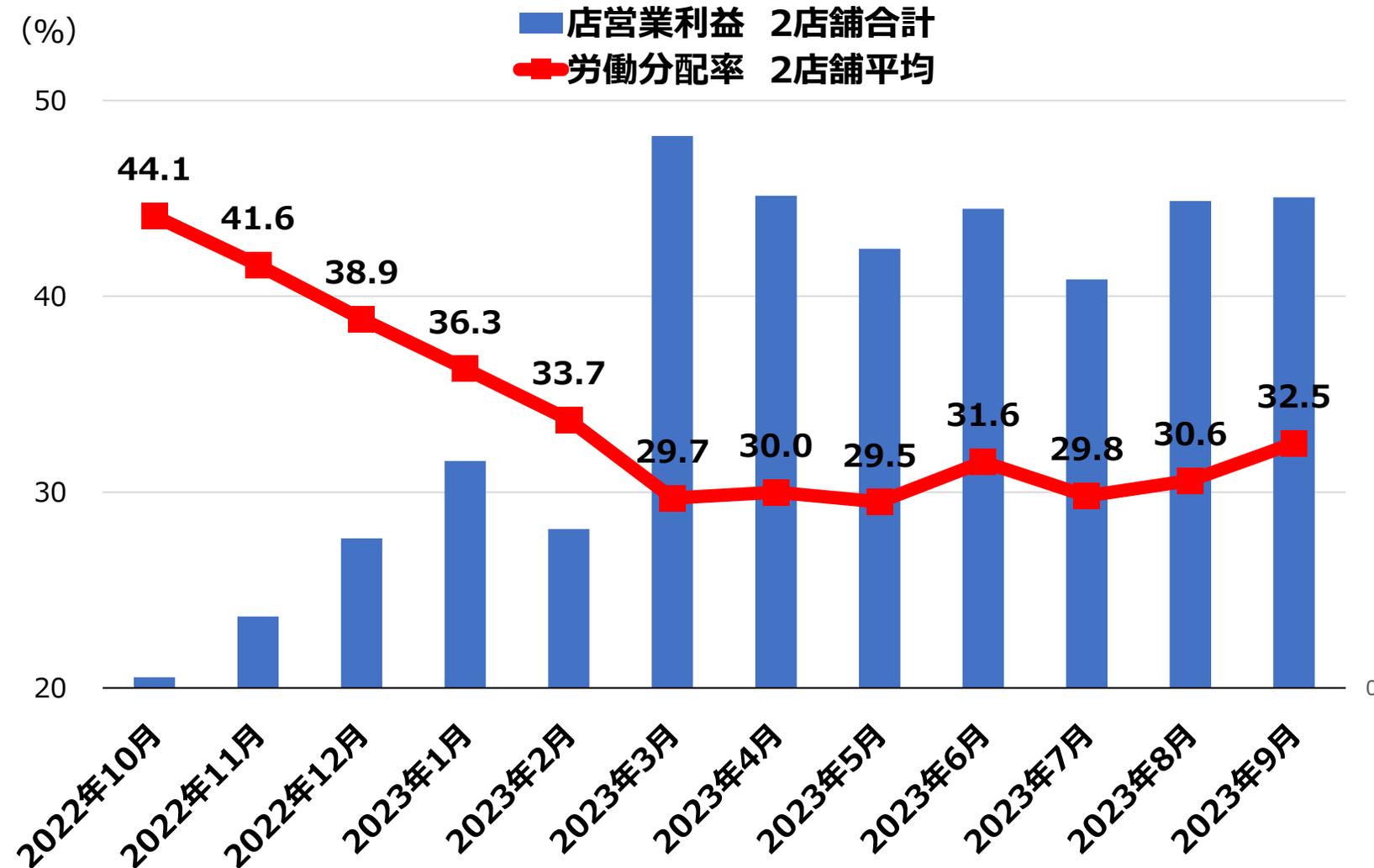
惣菜：外食にも勝てる美味しさ、即食惣菜の充実

1店舗売上高 (億円)	2021	2022	2023
マミープラス	-	-	27
業界平均食品SM年鑑	17	17	17

競合に負けない**圧倒的低価格**



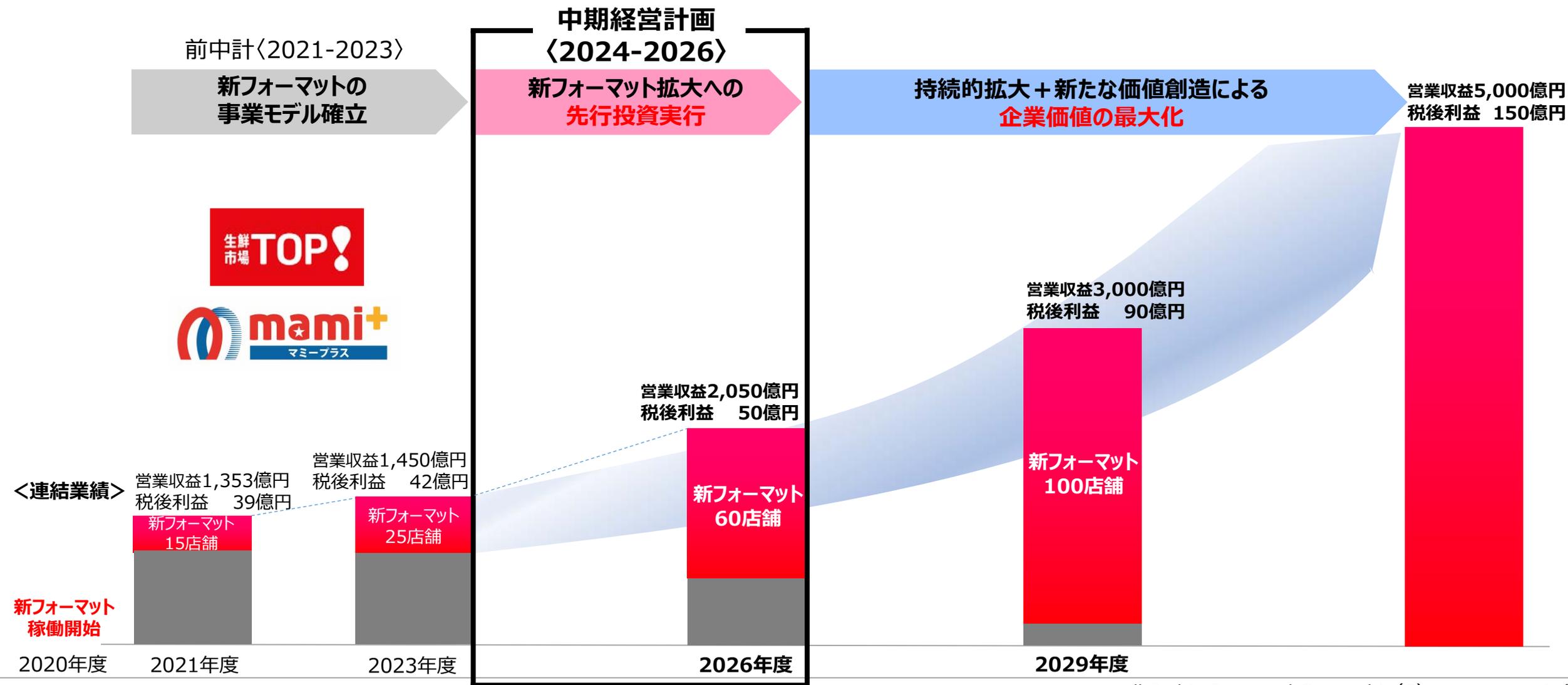
マミープラス 生産性推移



2店舗平均	労働分配率
改装後(1年間)	38.2%
改装前(1年間)	41.7%

(再掲) 中期経営計画〈2024-2026〉概要

- ▶ 企業価値の最大化という長期ビジョンに基づき、新フォーマットの出店・改装を両輪とする、収益力拡大へ向けた「先行投資フェーズ」として位置付ける。



3 中期経営計画〈2024-2026〉 基本方針

▶ 長期ビジョン・経営理念の実践として3つの重点施策を実行し、持続的に企業価値を向上させる。

I. 圧倒的地域No.1店舗

ディスティネーションアイテム

ネットスーパー

SCM、AI

生鮮市場 **TOP!**



II. 出店・改装

フラッグシップ

出店エリア拡大

新フォーマット改装

III. 人材育成

スキルアッププログラム

LSP

M3活動

長期ビジョン = 経営理念の実践

心躍るお買い物体験の提供による、人々の幸せと健康寿命延伸の実現

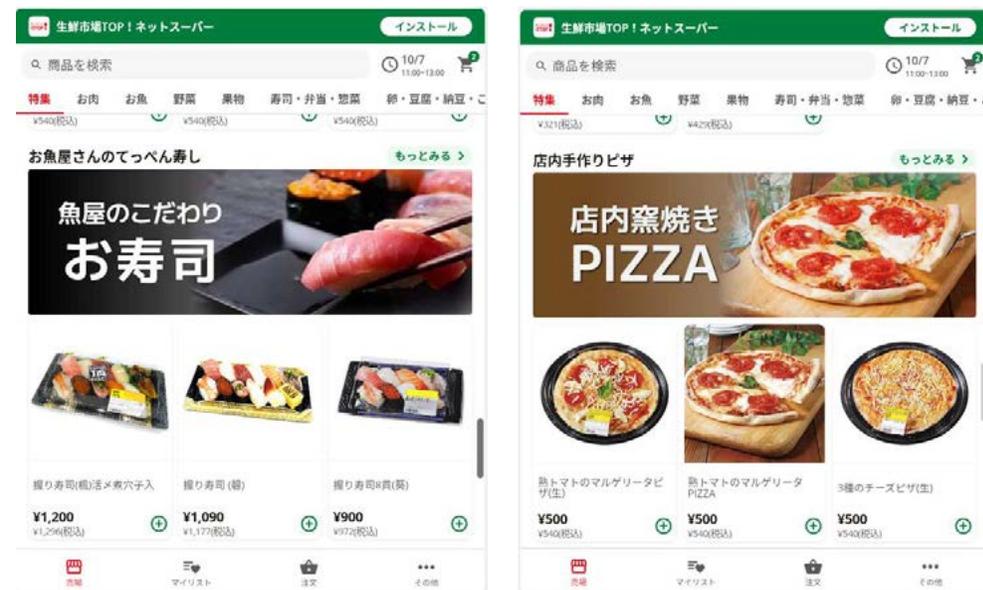
I. 圧倒的地域No.1店舗

- ▶ **ディステーションアイテム** : 惣菜第三工場の立ち上げ、独自性と差別化開発
- ▶ **ネットスーパー立ち上げ** : 販売チャネル拡大による売上増加
- ▶ **SCM、AI需要予測** : 全体最適により、お客様に更なる還元を実現

2023は最優秀賞2品他受賞（累計 最優秀賞〇品、入賞〇品）



生鮮市場TOP！ネットスーパー



3 中期経営計画〈2024-2026〉 基本方針詳細

Ⅱ. 出店・改装

- ▶ **フラッグシップ店舗**の出店 : 関東圏でのプレゼンス向上
- ▶ **出店エリア拡大** : 関東全域をカバーへ
- ▶ **新フォーマットへの改装** : 2026年度で合計60店舗まで拡大

前中計〈2021-2023〉



中期経営計画〈2024-2026〉

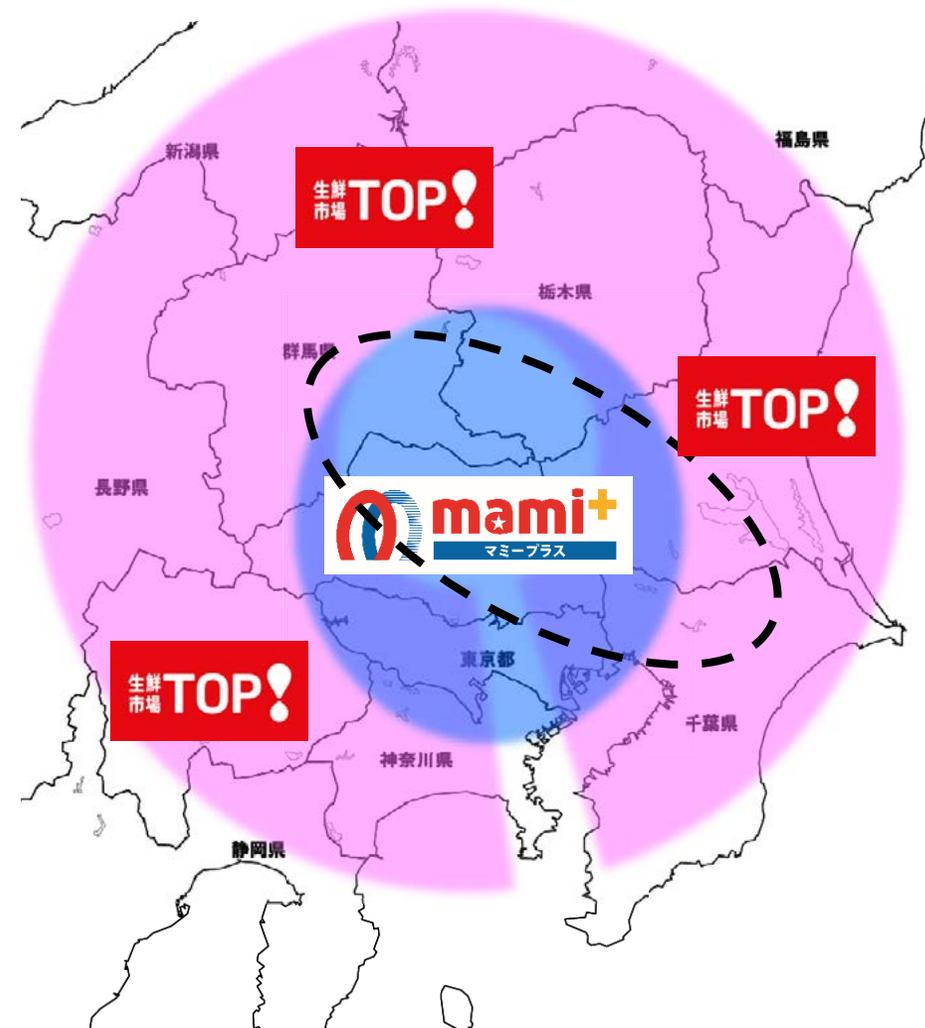


II. 出店・改装

- ▶ 新フォーマットの特徴を活かした出店戦略により
関東一円に店舗数・エリアを拡大

	生鮮市場 TOP!	mami+ マミープラス
商圈設定	広域 (5km)	中小域 (2km)
来店頻度	ハレの日 週末	日常使い
客層	料理好き、プロ 家族連れ	商圈内の 全てのお客様
駐車場	200台以上	100-150台

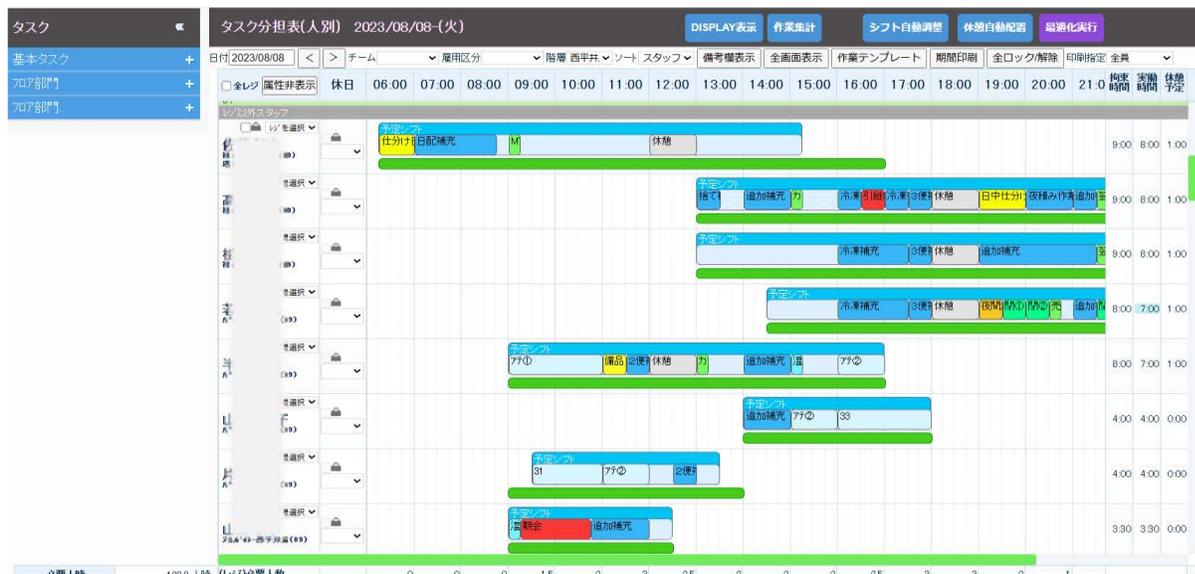
○ 現在の出店エリア



Ⅲ. 人材育成

- ▶ **スキルアッププログラム** : 目標明確化、早期成長と給与の連動による満足度向上
- ▶ **LSP全店導入** : 仕事に人をつけることで、イノベーションを起こす時間を創出
- ▶ **M3活動** : 自家発電型人材の育成→やりがい、働きやすさの好循環

LSPイメージ



M3研修風景



4 経営数値目標（連結ベース）

- ▶ 既存店の収益基盤を着実に拡大しつつ、新店増加による収益力の積み上げにより、持続的成長を実現する。
- ▶ 新規出店・改装、人材、サプライチェーン他への投資を着実に実行しつつ、財務体質の健全性を維持する。

第一次中計：達成

(単位：億円)	前中計（2021-2023）	
	2023年度 目標	2023年度 実績
営業収益	1,383	1,450
経常利益	54	64
当期純利益	35	42
EBITDA	67	78
EPS（円/株）	-	387
従業員満足度	50%以上	11月計測

第二次中計（本中計）

(単位：億円)	中期経営計画〈2024-2026〉	
	2026年度 目標	2024-2026 財務KPI
営業収益	2,050	■ ROE 10%以上 ■ 負債資本倍率 (D/Eレシオ) 0.5倍以下 ■ 配当性向 20%程度
経常利益	76	
当期純利益	50	
EBITDA	100	
EPS（円/株）	450	
従業員満足度	50%以上	

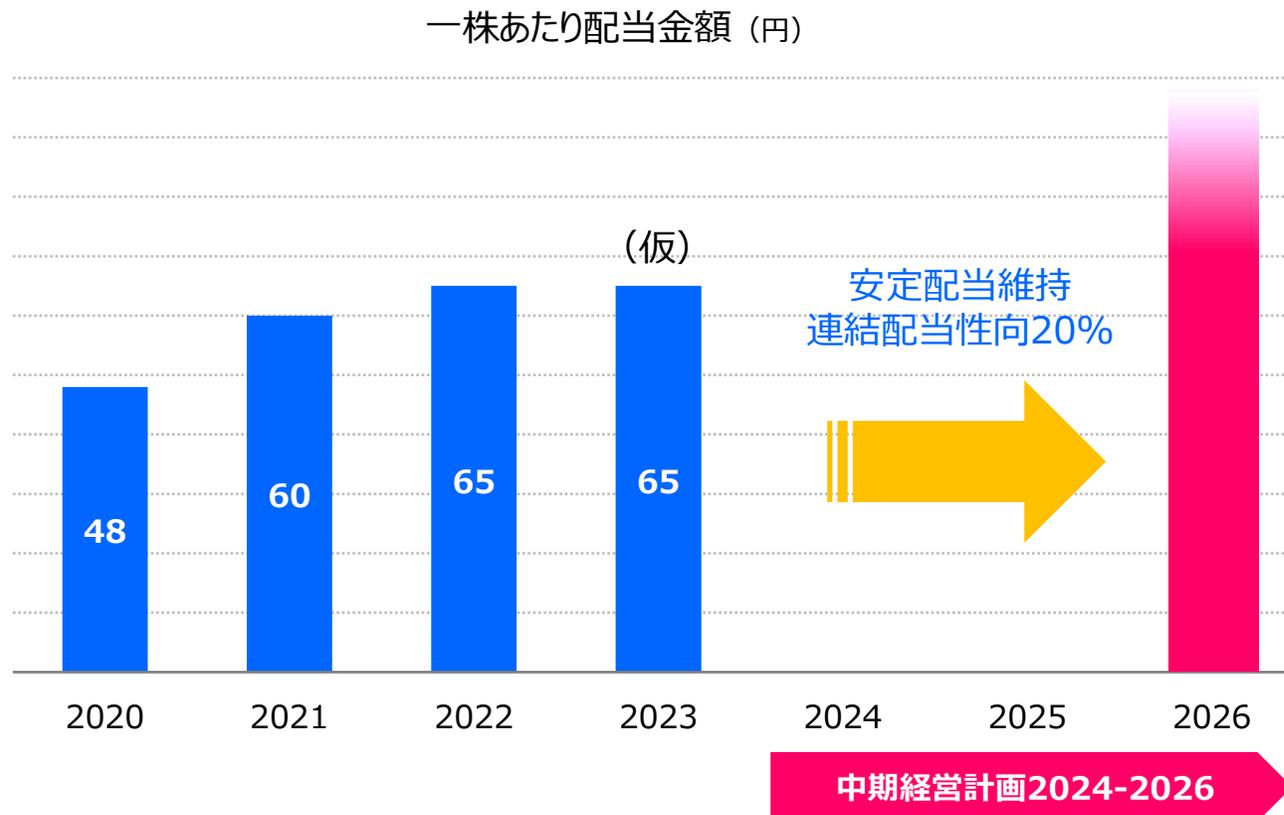
5 資本政策

□ 政策保有株式の縮減

▶▶ 政策保有株式の縮減を段階的に進め、資本の有効活用、機動的な資本政策を実施できる体制を整える。

□ 株主還元の拡充

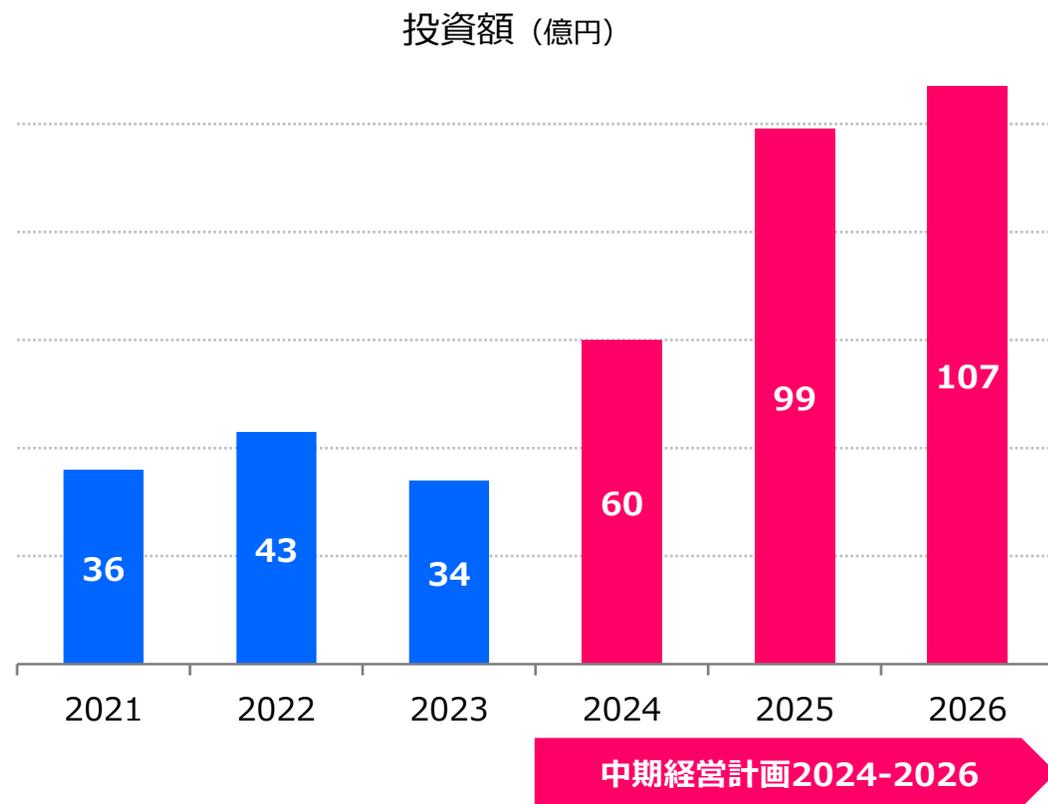
▶▶ 安定配当を基本方針としつつ、成長により獲得した利益を連結配当性向20%を目安に還元する。



6 投資計画

▶ 長期ビジョン達成に向けた出店・改装及び経営基盤強化のため、3年間で266億円の投資を実行する。

項目	中期経営計画<2024-2026>	
	投資額	主な内容
店舗関連	200億円	<ul style="list-style-type: none">■ 新フォーマット出店12店■ 新フォーマットへの改装23店■ 店舗の生産性向上
サプライチェーン強化	56億円	<ul style="list-style-type: none">■ 物流センター、惣菜第三工場■ デジタル関連■ ネットスーパー
人材関連	10億円	<ul style="list-style-type: none">■ 教育・研修機能拡充■ 労働環境の整備■ 福利厚生
3ヶ年 合計	266億円	



7 非財務KPI

▶ お客様、従業員にとってのマミーマートの存在価値を最も重視し、人を幸せにすることによる企業価値の向上を図る。

主要KPI (重要評価指標)	中期経営計画<2024-2026>	
	目標値	主な施策
従業員満足度	50%以上	<ul style="list-style-type: none">■ 誰もが働きやすい環境づくり■ 人的創造性を向上させる時間の創出■ スキルアッププログラムの充実
人的創造性向上率 (2023年度比)	120%以上	<ul style="list-style-type: none">■ LSP全店導入■ M3カイゼン活動の深化■ 店舗・本部業務の最適化
既存店来店客数 (2023年度比)	110%以上	<ul style="list-style-type: none">■ 新鮮な体験をもたらす、飽きない店舗づくり■ ディスティネーションアイテムの拡大■ デジタル販促の活用
出店・改装店舗数	出店12店舗 改装23店舗	<ul style="list-style-type: none">■ 開発体制の強化■ 新フォーマットのブランディング強化■ フラッグシップ店舗の出店

- ▶ マミーマートに関わるすべての人々を笑顔にする「Enjoy Life!」コンセプトのもと、これまで注力してきた4つの笑顔をもたらす活動 = 社会貢献活動に更に注力し、ライフライン企業としての価値向上を目指す。



お客様の笑顔

来店客数
店舗数・エリア

従業員の笑顔

従業員満足度
働きやすい環境

地域の笑顔

地元密着イベント
地域との取組

未来の笑顔

リサイクル・省エネ
食品ロス

中期経営計画〈2024-2026〉

CSR基本方針

地域の笑顔

地域とのつながりを大切にし、見る・楽しむ・学ぶ・触れ合うことを通じ、あらゆる世代から愛される店舗となることで、地域の笑顔に貢献する。

全国児童画コンクール



補助犬募金、ふれあいイベント



千葉女子高等学校との産学連携企画



行政との災害時物資供給協定 (67店舗)



未来の笑顔

人と環境の笑顔が現在だけでなく未来にも継続し、スーパーマーケットが持続可能なものとなるように、環境・リサイクル・食品ロス等に関する取り組みを一層強化する。

CO2排出削減率

(2013年度比 売上高1億円あたり)

2026 目標▲25%

2030 計画▲30%

- ✓ 彩裕フーズ(株) 太陽光パネル設置
- ✓ 店舗での太陽光パネル設置
- ✓ 店舗での空調・冷ケース制御
- ✓ グループ全体でのLED導入

食品リサイクル率

2026 目標75%

2030 計画80%

食品リサイクル率の推移

	2020	2021	2022
当社	74%	75%	%
業界目標	60%	60%	60%



Enjoy Life ! = 人



マミーマートで働く従業員の喜びが
 様々な「人」の喜びに繋がり
 地域・社会の幸せへと繋がっていく
 「人」を育てる、「人」を大切に思う
 「人」こそ全て



財務指標 業界平均との比較

	EBITDA マージン	売上高 経常利益率	売上高 税後利益率	ROE
当社(2023年9月期)	5.4%	4.4%	2.9%	12.5%
業界平均※	4.1%	2.5%	1.3%	5.0%

	1人当たり 売上高	売上高 増加率	D/Eレシオ	ROA
当社(2023年9月期)	155百万円	9.1%	0.1倍	6.3%
業界平均※	101百万円	5.9%	0.5倍	2.5%

※ 上場食品スーパー32社 直近決算平均値