中期経営計画（2027～2029）

～さらなる差別化と収益性向上の両立～

2026年11月20日
株式会社マミーマートホールディングス

エグゼクティブサマリー

成長投資を継続し、さらなる差別化と収益性向上の両立へ。

店舗網・商品力を基盤に成長投資を継続。新店の早期収益化と生産性向上により、利益率の底打ちから改善への転換を図る。

① **圧倒的地域No.1店舗の確立**
業態の深化と独自商品の拡充により、選ばれる店舗づくりを推進。年間8～10店舗の出店を継続し、120店舗体制を目指すとともに、他社とのアライアンスやM&Aを通じた水平展開を図る。

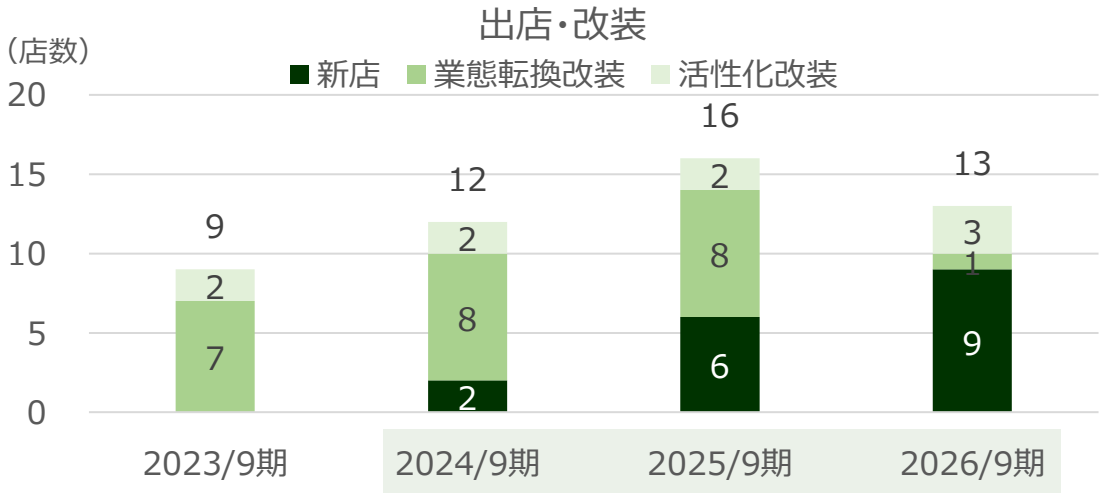
② **収益力・生産性の強化**
製造・物流基盤の強化を通じて、製造小売業への進化を推進。 AI活用と併せて店舗運営を効率化し、労働生産性を10,000千円（2026年度比112.6%）へ。

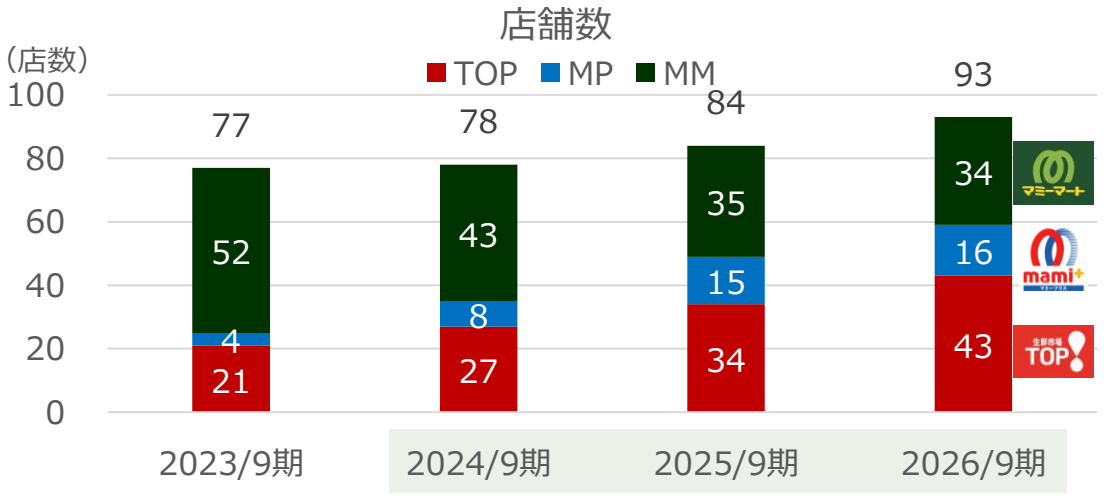
③ **人材力と実行力の向上**
店舗網の拡大を支える人材の獲得・育成・定着を推進するとともに、本部機能を担うスペシャリストを育成。

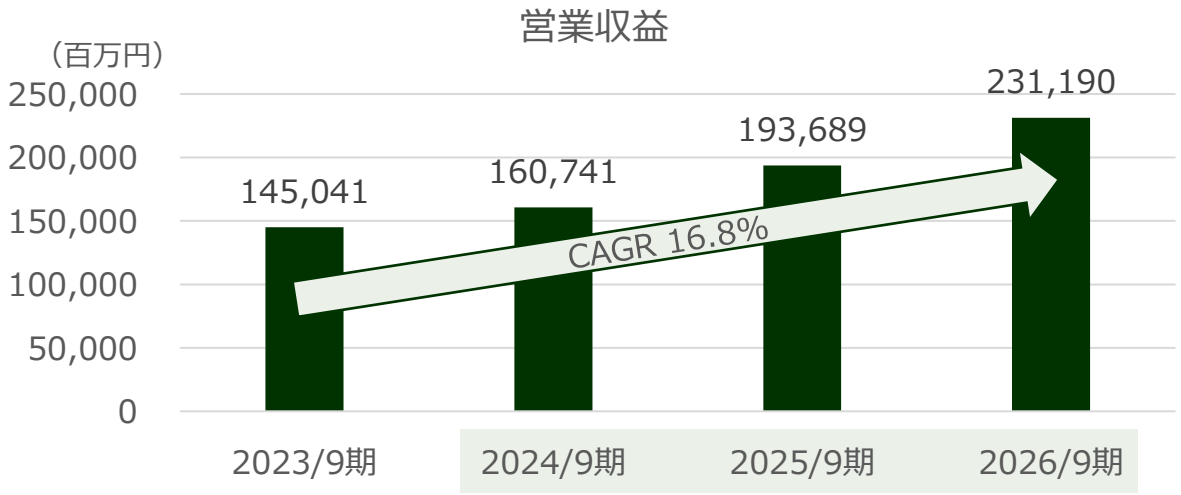
2029年9月期の主要目標
営業収益 3,300億円 ｜ 経常利益率 3.5% ｜ 当期純利益 80億円 ｜ ROE 13%以上

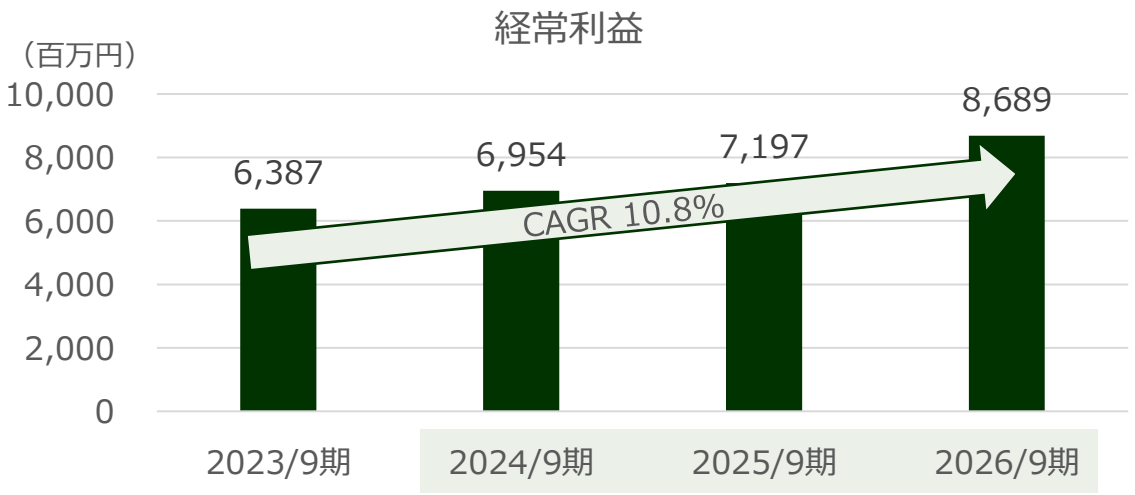
前中計（2024-2026）の振り返り①

前中計期間は新規出店等への先行投資を確実に実行し、店舗網拡大と売上・利益の順調な成長を実現。









※CAGR：年平均成長率

※CAGR：年平均成長率

前中計（2024-2026）の振り返り②

売上・利益等の主要財務目標を達成した一方、労働生産性の向上は目標未達に留まった。次期中計では、この課題を打破するための『生産性の抜本的改善』を最重要テーマに掲げる。

2026年9月期	実績	前中計の目標	評価
営業収益（億円）	**2,311**	2,050	○
経常利益（億円）	**86**	76	○
当期純利益（億円）	**55**	50	○
EBITDA（億円）	**122**	100	○
ROE	**12.4%**	10%以上	○
D/Eレシオ（リース債務含む）	**0.6倍**	0.5倍以下	△
従業員満足度	**79.6%**	80%以上 ※中計期間中に目標変更	△
労働生産性向上率	2023年度比**106.6%**	2023年度比120%以上	✖
出店・改装店舗数	**出店17、改装24**（業態転換17）	出店12、改装23	○
インフラ投資	**鮮魚PC、新物流センター稼働**	-（計画なし）	○

前中計の成長を支えた強み

前中計では、生鮮市場TOP！とマミープラスの2つの業態を確立し、商品力の強化とともに店舗展開を加速。これらの強みが、持続的な成長を支える基盤となっている。

①2つの新業態の支持獲得

異なる価値で幅広いお客様のニーズに対応

生鮮市場TOP!



- 生鮮強化
- ディスカウント

mami+ マミープラス



- グローサリー強化
- ハードディスカウント

②来店動機となる商品力

ディスティネーションアイテムの開発に注力



お弁当・お惣菜大賞2026の受賞数は全国1位



生鮮各部門でも他社にない商品の品揃えを実現

外部環境と内部課題

コスト上昇や競争激化に加え、事業拡大に伴う先行コストなど、収益性向上に向けた課題が顕在化。

外部環境

- コスト上昇
  建築・エネルギー・原材料
- 消費環境の変化
  節約志向・人口減少
- 競争環境の激化
  他業態との競争・業界再編

＋

内部課題

- 成長投資に伴う先行コスト
- さらなる生産性の向上
- 店舗拡大を支える人材育成

持続的成長に向けた収益基盤の強化

中期経営計画（2027～2029）の位置づけ

- **本中計は、短期的な利益率を追うのではなく、成長投資を継続。新店の収益化や生産性向上を通じて、本中計期間中に利益率の底打ちから改善への転換を図る。**

	前中計 （2024～2026）	本中計 （2027～2029）
戦略フェーズ	新フォーマット拡大への 先行投資実行	**成長投資の継続と 収益性改善への転換**
重点テーマ	店舗網の拡大と 成長基盤の構築	**事業成長を伴う 資本効率・労働生産性の向上**

<u>圧倒的地域No.1のスーパーマーケットへ</u>

中期経営計画（2027～2029）の経営目標

事業成長と収益力強化を両立し、規律ある成長投資と店舗収益力の向上を通じて、資本効率を高め、持続的な企業価値の向上を目指す。

事業成長

	（2026/9期）		（2029/9期）
営業収益	2,311億円	→	**3,300**億円
店舗数	93店舗	→	**120**店舗

営業収益の前提

- 新店出店の継続
- 既存店の継続的な伸長

収益力・生産性の強化

	（2026/9期）		（2029/9期）
経常利益率（売上高比）	3.8%	→	**3.5**%
EBITDA	122億円	→	**170**億円
当期純利益	55億円	→	**80**億円
労働生産性 ㈱マミーマート単体	8,874千円	→	**10,000**千円

資本効率・株主価値の向上

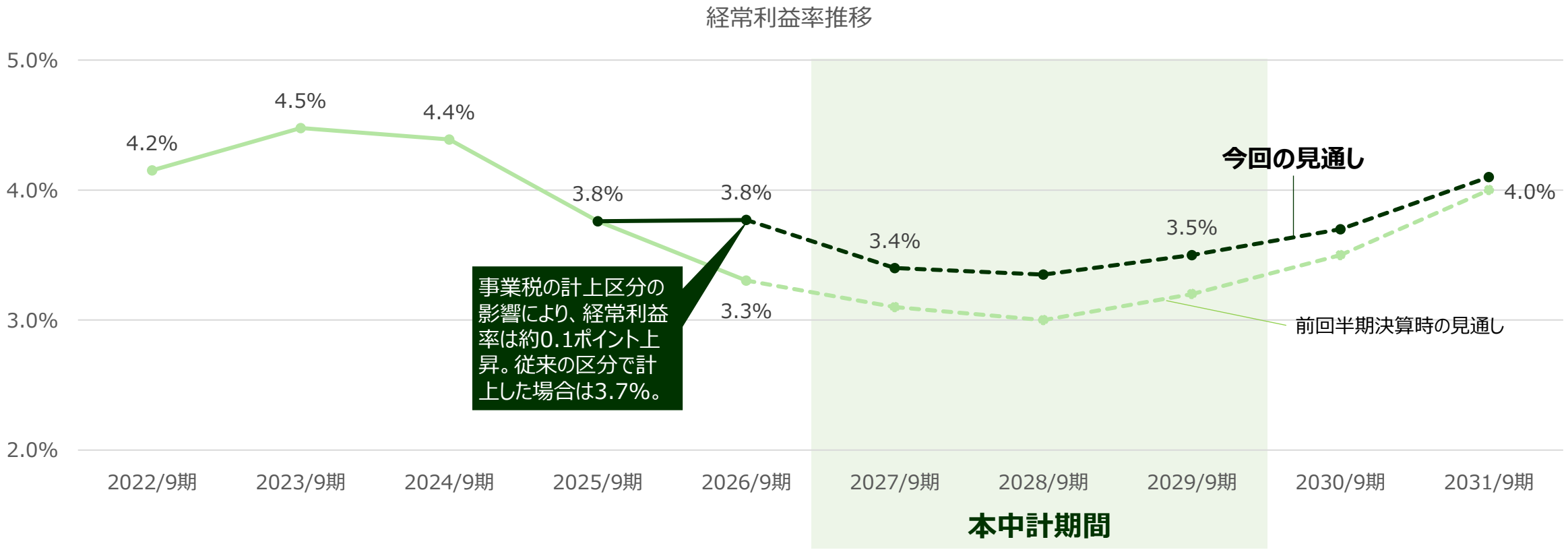
	（2026/9期）		（2029/9期）
ROE	12.4%	→	**13**%以上
EPS	110円	→	**160**円以上

資本効率化に向けて

- 資本コストの継続的な把握
- 投資判断におけるハードルレートの設定

経常利益率（売上高比）推移

- **成長投資に伴う先行コスト等により利益率は一時的に低下するものの、店舗網の拡大と収益力・生産性の向上により、本中計期間中に底打ち。中長期的には4%以上の経常利益率を目指す。**



中期経営計画（2027～2029）の基本方針

持続的な事業成長と収益力・生産性の強化に向け、3つの重点領域に取り組む。

圧倒的No.1店舗の確立

地域のお客様に選ばれる店舗をつくる

- 業態別提供価値の深化
- No.1カテゴリー・独自商品の拡大
- 計画的な出店・改装
- M&Aによる当社の強みの水平展開

収益力・生産性の強化

持続的な収益性向上への基盤をつくる

- 労働生産性向上
- 製造小売業への進化
- AI・データ活用
- 投資回収の早期化

人材力と実行力

戦略を実行する組織をつくる

- 採用・育成・定着
- 持株会社によるグループ経営
- 資本効率・投資規律
- ガバナンス強化

圧倒的No.1店舗の確立

収益力・生産性の強化

人材力と実行力

圧倒的地域No.1店舗の確立（前中計からの継続戦略）

- **商圏特性に応じた『重点カテゴリー』を定義し、当該カテゴリーにおける圧倒的な商圏内シェア獲得（No.1カテゴリーの創出）を中核戦略として推進する。**

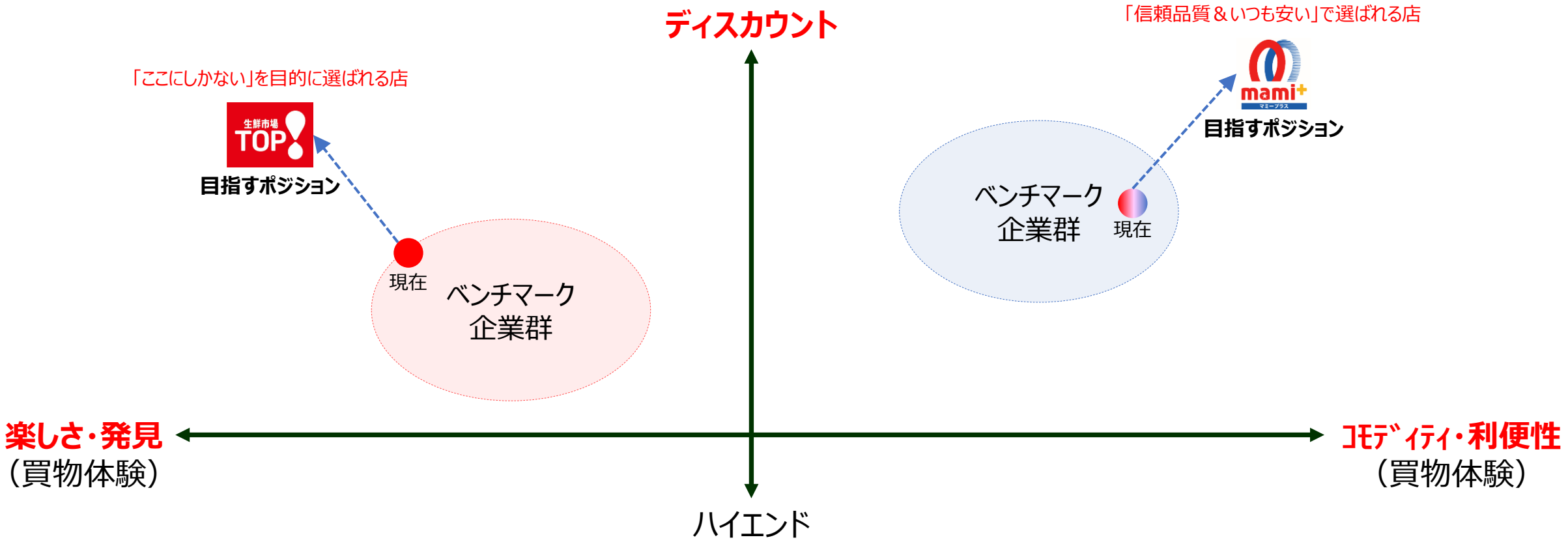
地域No.1店舗とは・・・
　商圏内で1番販売数の多いカテゴリーを、商圏内で最も多く有する店舗



商品開発を強化し、No.1カテゴリーの創出に注力

生鮮市場TOP！・マミープラスの更なる深化

- 他社との差別化を進めるため、生鮮市場TOP！は「食の楽しさ・発見」、マミープラスは「価格競争力」をより一層追求し、それぞれの業態特性を更に深化させる。



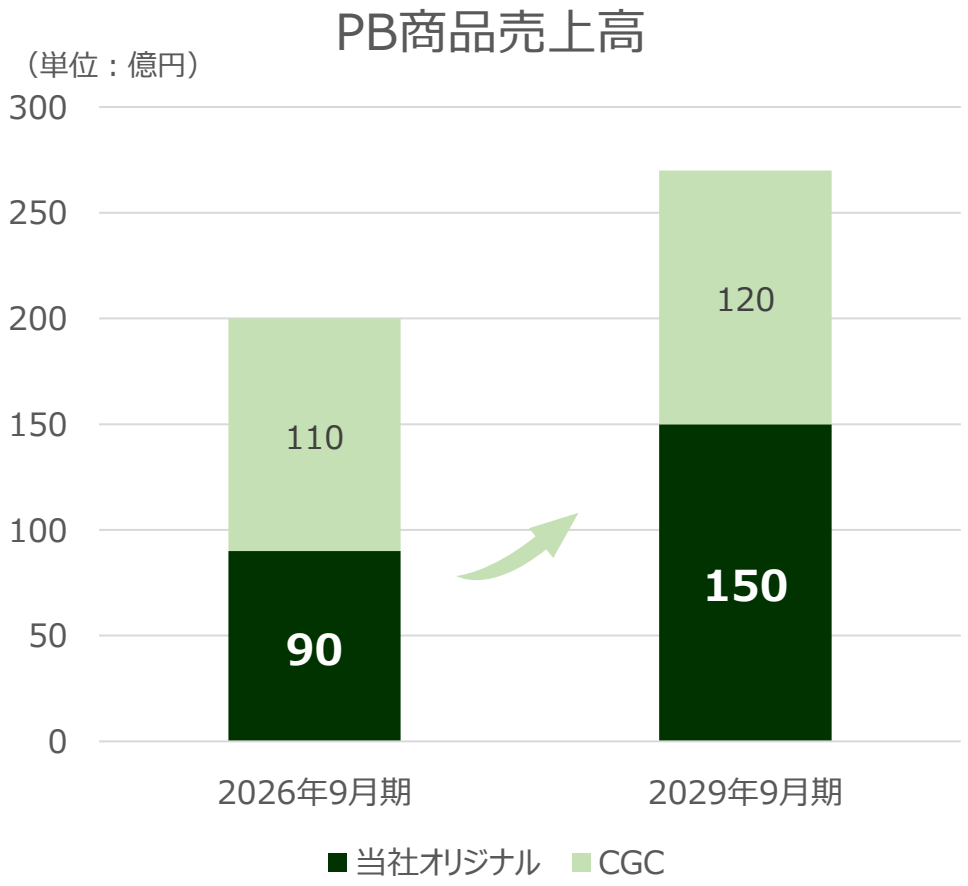
商品開発強化①（日配・グローサリー）

- 「独自性」×「低価格」×「高品質」をコンセプトに当社オリジナル商品を刷新し、来店動機を最大化する。

PBを刷新

現状 → 新

本中計期間中に**230**アイテム（CGC除く）を発売



CGC含めたPB比率を現行の17.5%から**20**%に高める

商品開発強化②（生鮮・惣菜）

- **年間500アイテムに及ぶ絶え間ない商品化と市場検証を通じて、ディスティネーションアイテムを継続的に育成し、他社には真似できない売場を確立する。**

鮮魚	精肉
青果	惣菜

一部のヒット商品に依存せず、お客様の反応を見ながら次々とディスティネーションアイテムを生み出し続ける

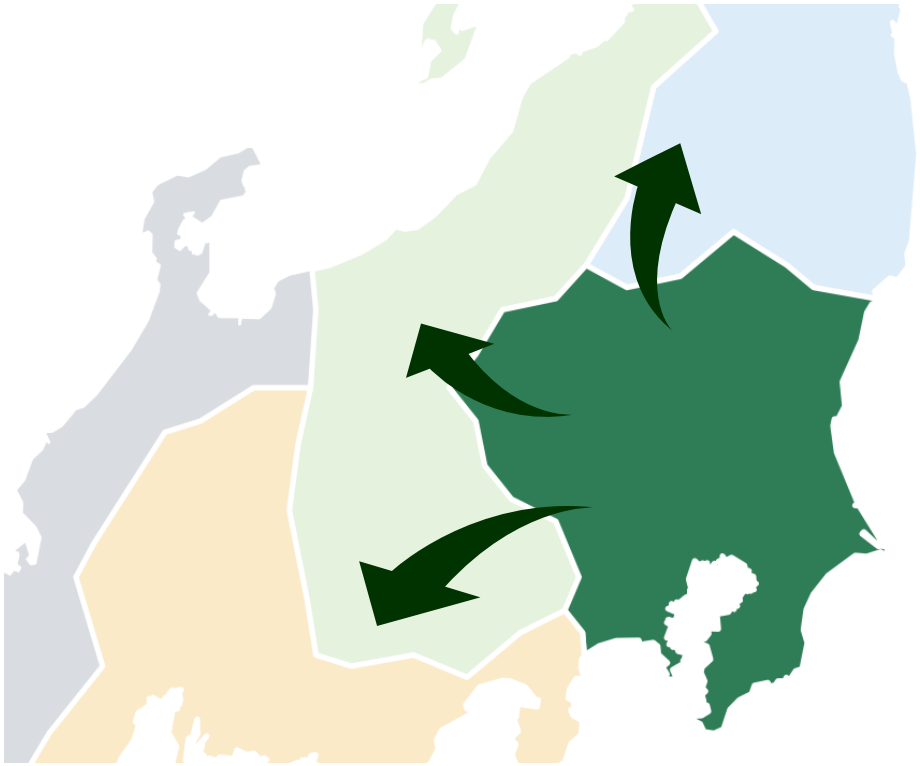
取り組んでいるディスティネーションアイテムの例

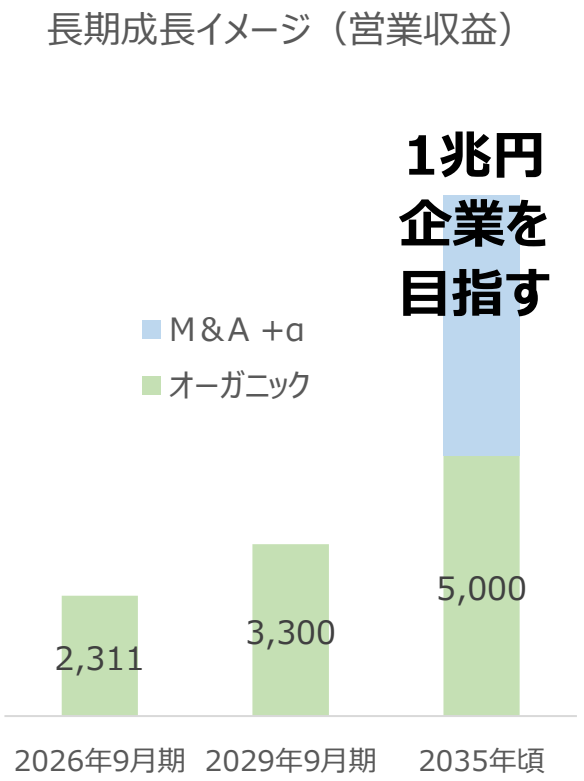
生いもけんぴ



M&Aについて

- **中長期的にはM&Aも選択肢とし、当社の強みを生かした水平展開により、店舗網・商圏の拡大を図る。あわせて、製造・物流機能の強化に向けた垂直展開も視野に入れ、製造品目の拡充につなげる。**

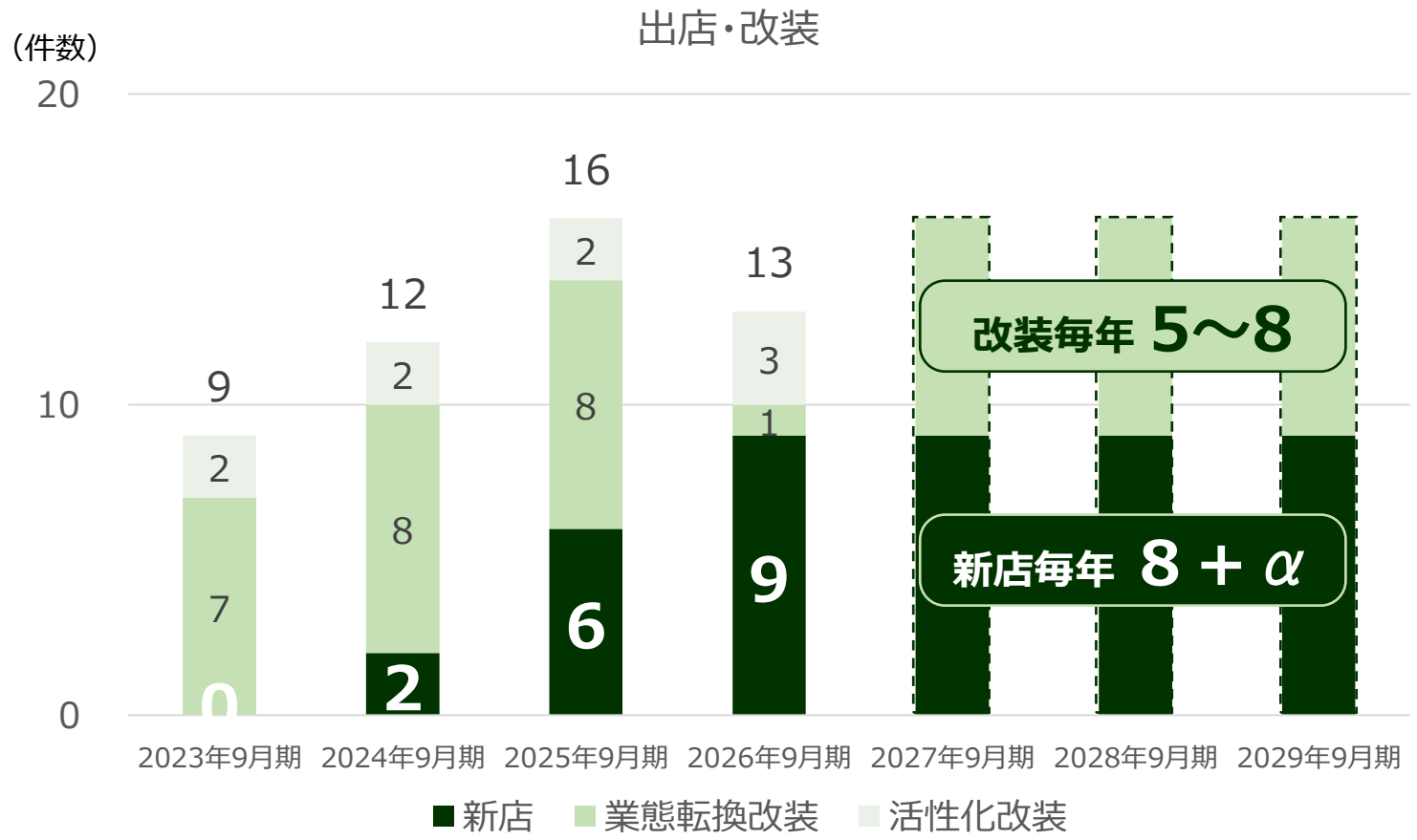


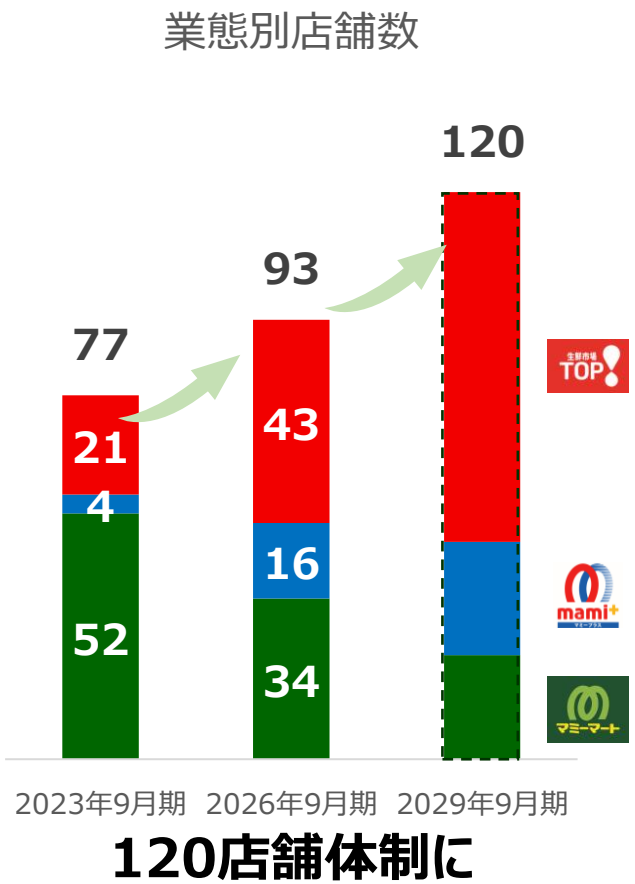


（注）現時点で確定しているM&Aの具体的な案件はありません。また、中期の数値計画にはM&Aは考慮しておりません。

出店・改装計画

- **本中計期間中は、年間8～10店舗の出店を継続。**
  建築コストの上昇を踏まえ、新店投資には新たにハードルレートを設定し、投資判断の厳格化を通じて、店舗網の拡大と収益性の確保を両立する。

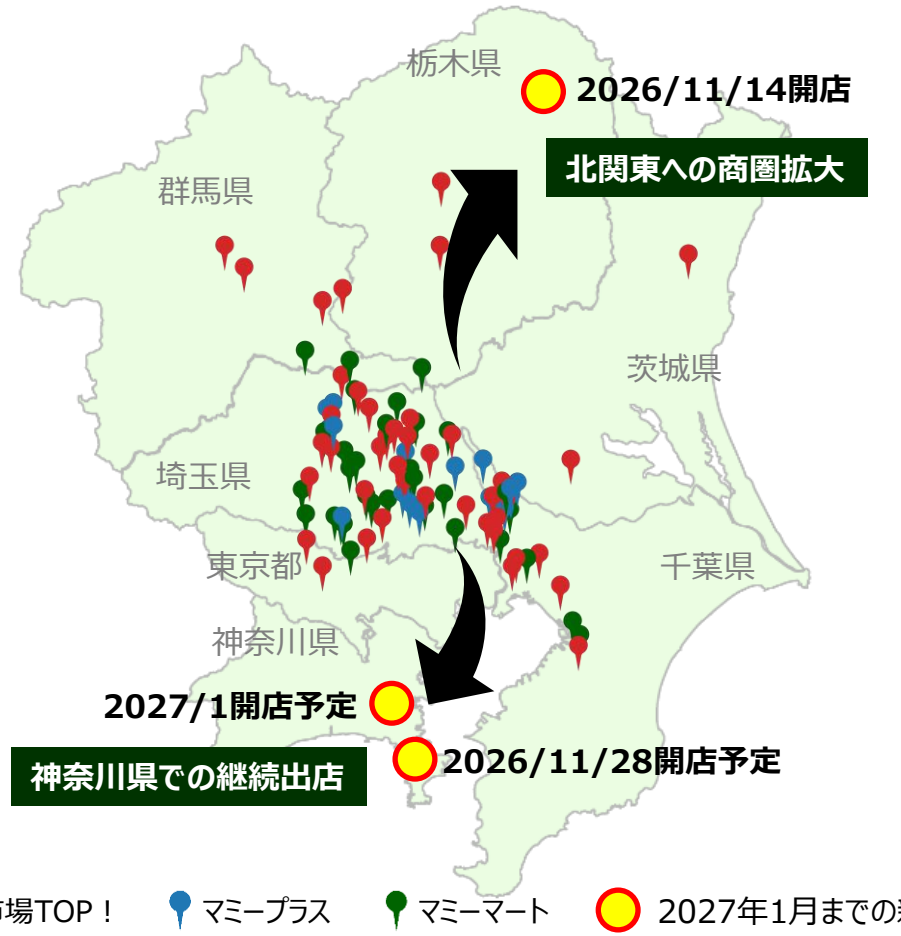




120店舗体制に

関東圏での店舗網拡大

- 関東一円への店舗網拡大により、オーガニック成長を推進。栃木県北部への出店で商圏を広げるとともに、神奈川県を重点出店エリアと位置付け、継続的な出店により事業基盤を拡大する。



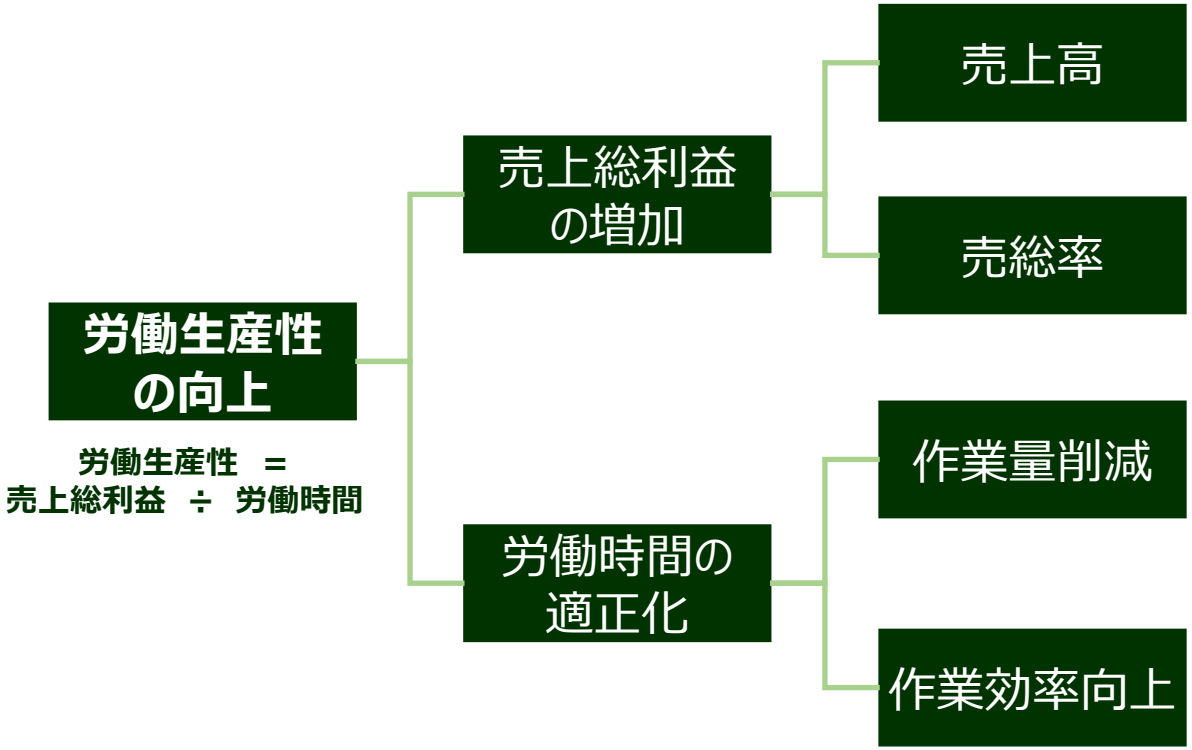
圧倒的No.1店舗の確立

収益力・生産性の強化

人材力と実行力

高労働生産性店舗の実現

- **AI･自動化･センター集約化等で、業界最高水準の労働生産性1,000万円（2026年9月期比112.6%）の実現を目指す。**



アクション

- オリジナル商品構成拡大
- DX計画精度向上に伴う在庫適正化
- SCM改善

- 業務改革による作業の見直し
- 工場生産拡大によるアウトパック比率拡大
- LSP運用改善

成長を支えるインフラ投資の拡大

- **本中計期間だけでなく、将来的な店舗網のさらなる拡大を見据え、労働生産性向上の要となる生産体制（新工場）および物流体制への戦略的投資を先行実行する。**

2026/9　2027/9　2028/9　2029/9　2030/9　2031/9　2032/9

成長投資継続 & 収益基盤強化
中計〈2027-2029〉

投資効果の本格化 & 収益性向上
〈2030-〉

▲第3工場稼働（キャパシティの確保＆品質の向上）

▲第4工場稼働（キャパシティの確保＆一部商品の自社製造への切り替え）

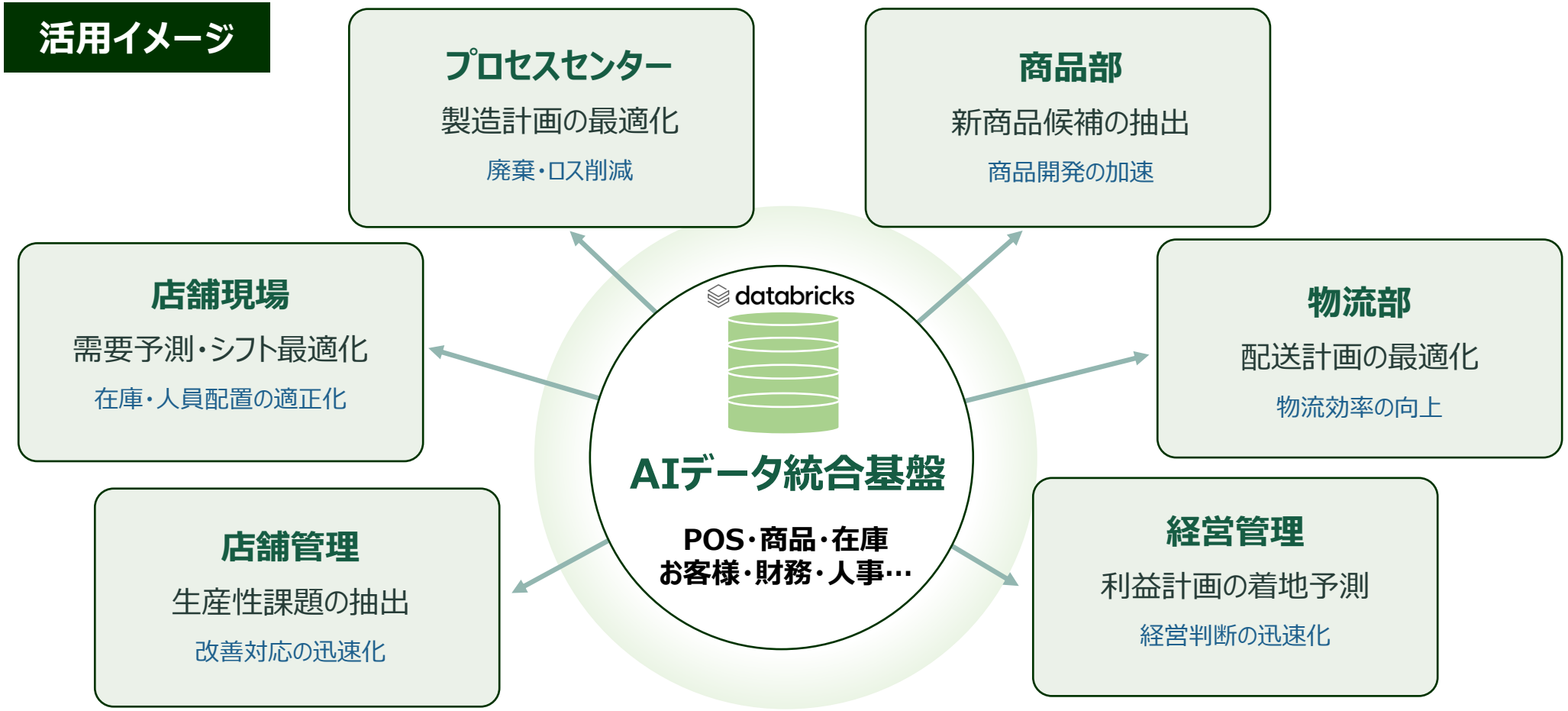
▲物流センター拡大（配送能力拡大･物流効率向上）



AIデータ統合基盤の導入と活用

本中計初年度にAIデータ統合基盤を導入。
グループ全体のAI活用を通じ、意思決定の質とスピードを高める。

活用イメージ



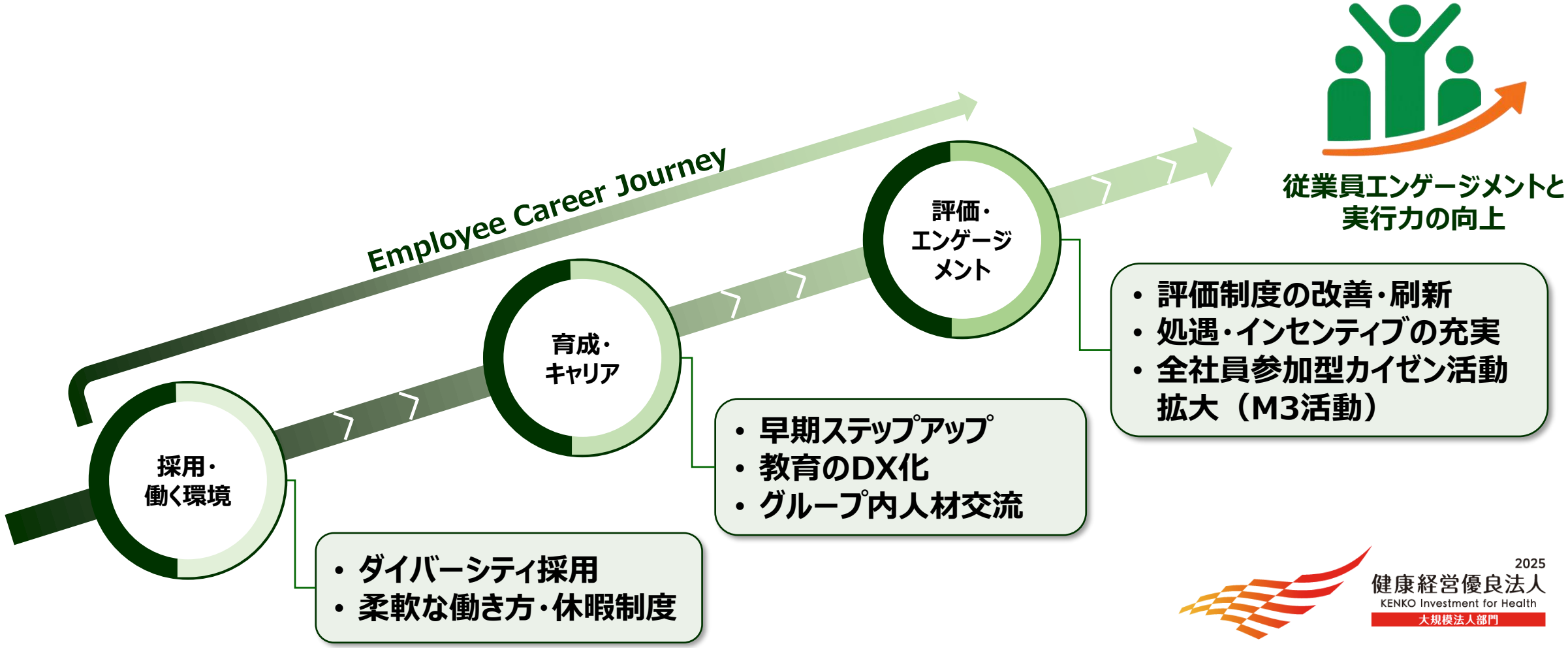
圧倒的No.1店舗の確立

収益力・生産性の強化

人材力と実行力

人材の定着・成長と実行力の向上

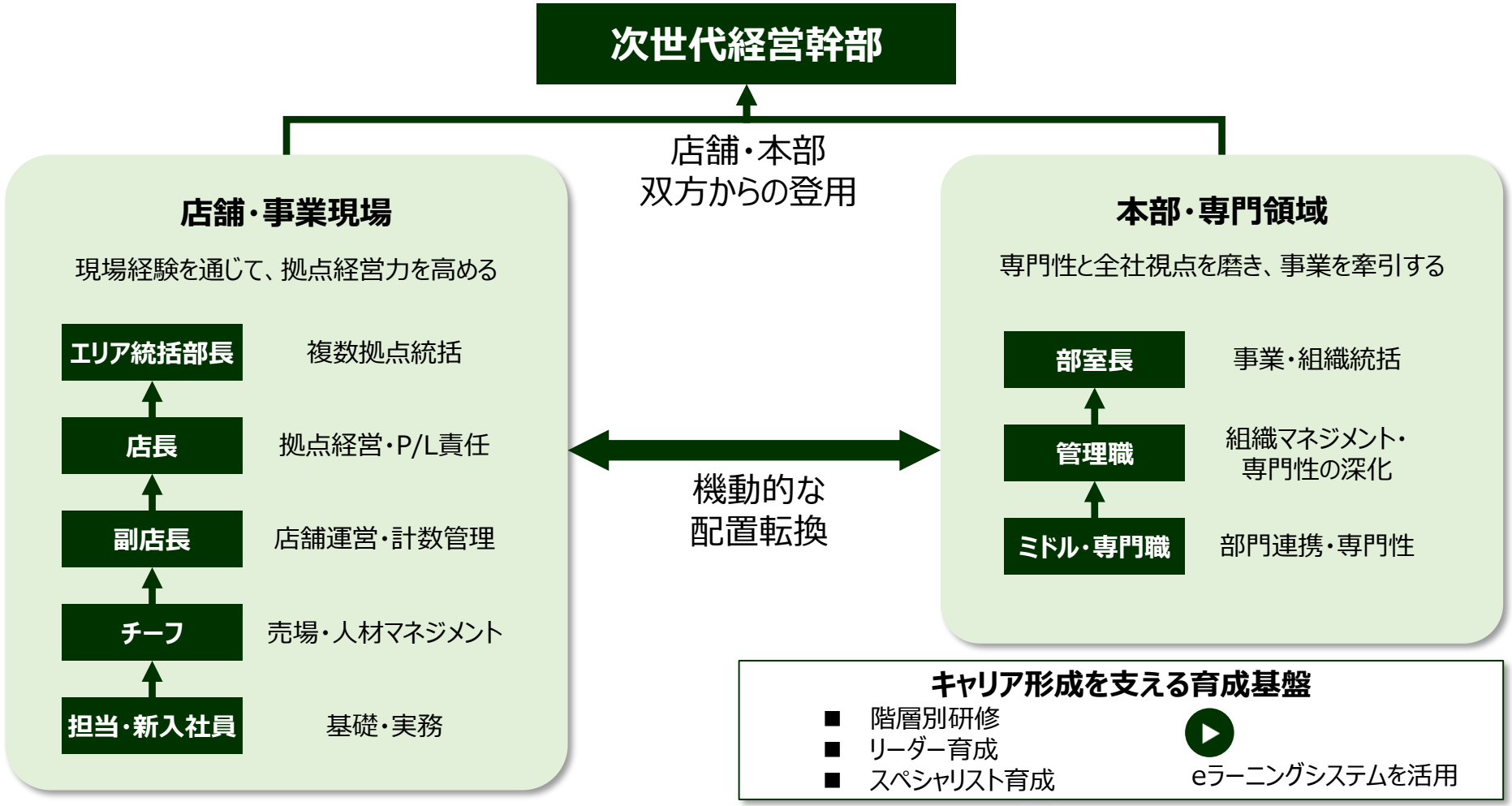
- 店舗拡大を支える人材基盤の確立に向け、採用、育成・キャリア、評価・エンゲージメントを一体的に強化する。



2025
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門

人材育成体系の刷新

- **店舗人材の育成に加え、本部機能を担うスペシャリストの育成体制を整備。eラーニングを活用した自律的な学習環境を整え、人材の早期育成と専門性の向上を図る。**



行動指針「かん・せい・ど」の導入

- **「かん・せい・ど」を従業員一人ひとりが意識することで、マミーマートグループとして一体感を持った店舗運営を目指す。**

顧客志向定着による経営基盤強化 → 人離れ防止（お客様・従業員） → 安定的売上の獲得

かん
感じの良さ

- 商品（鮮度が良く、いいものだけを並べる）
- 売場（いつでもピカピカでクリーンな店内）
- 人（自ら声を出す）

せい
正確さ

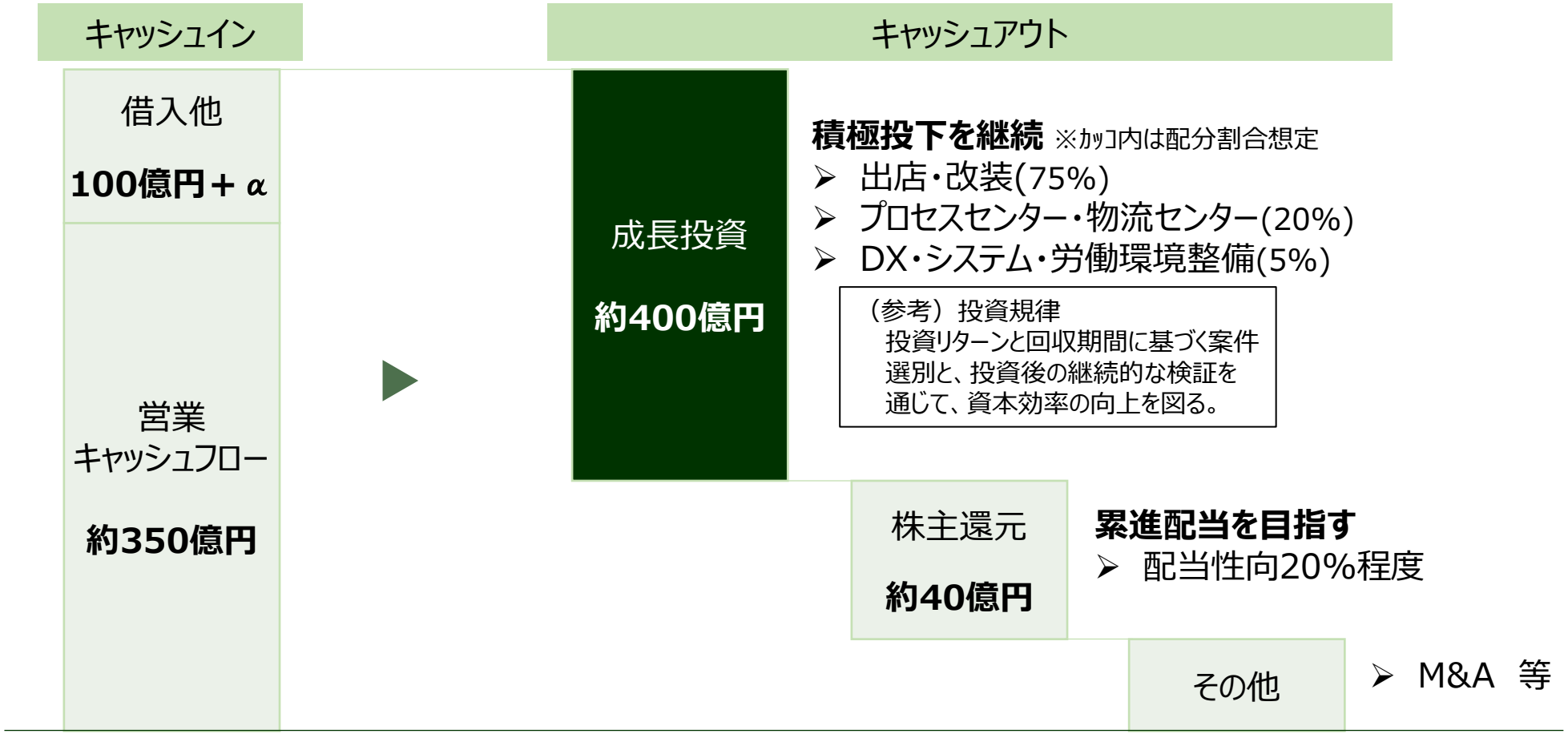
- マニュアル遵守（決められたルール・手順に沿った業務）
- 事故防止（事件・事故を起こさない安全な運営）

ど
スピード

- お待たせしない（時間を大切にする）
- テキパキと無駄のない行動

キャピタルアロケーションの考え方（2027年9月期～2029年9月期）

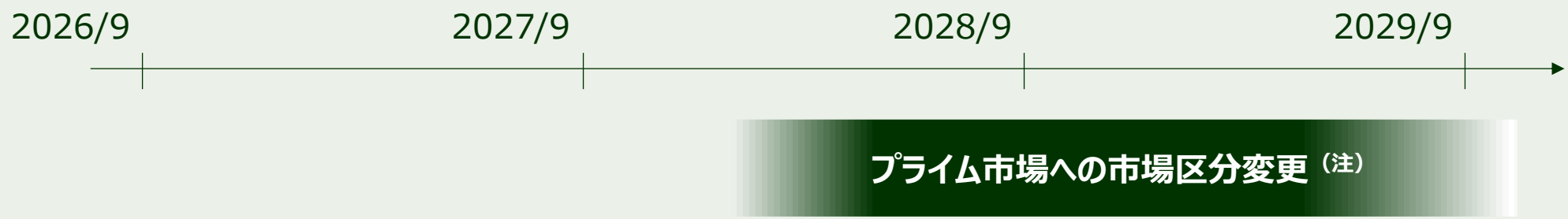
- **営業キャッシュフローを基本に、必要に応じて有利子負債を活用し、成長投資と安定的な株主還元を両立する。**



次なる成長ステージへ

- 中期経営計画の着実な実行を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を実現。
- プライム市場への市場区分変更を一つのステップとして、その先のさらなる成長を目指す。

（参考）プライム市場への市場区分変更に向けたスケジュール



プライムに向けた各施策の本格実行 → 成果の積み上げ

- 持続的な成長・収益力の強化
- 資本効率の向上
- 株主・投資家との対話の充実
- ガバナンス・経営基盤の強化

（注）市場区分変更の時期は現時点における目標であり、今後変更となる可能性があります。

将来見通しに関する注意事項

本資料に記載された将来見通しは、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、様々なリスクや不確実性を含んでいます。

そのため、実際の業績は記載内容と大きく異なる可能性があります。