



平成30年4月13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
(コード番号 8167 東証第二部)
問合せ先 取締役 清水 実
電話番号 (0835) 20-2477

中期経営計画策定のお知らせ

当社は、第66期（平成31年2月期）から第68期（平成33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. 中期経営計画の概要

(1) 対象期間

平成31年2月期から平成33年2月期までの3ヵ年計画

(2) スローガン

「経営統合から1年、3社で力を結集し、営業収益2,500億円企業としての体質強化を推進する。」

(3) 重点戦略

業態・業種を超えた経営環境の著しい変化への対応を図る為、以下の戦略を進めます。

① 成長戦略

- ・ 出店戦略 今後3年間で新規20店舗（3年後に275店舗体制）
- ・ 既存店活性化 既存店の改装による活性化、スクラップ&ビルドの実施
(今後3年間で60~70店舗改装 投資額60~70億円)
- ・ 新規事業 食品スーパーマーケット事業を補完する新たな収益源の確立
- ・ M&A M&Aによるリージョナル（西日本）シェアの拡大

② 競争力の強化

- ・ モデル店舗 主要3社の強みを融合したモデル店舗の開発
- ・ MD政策 競争力及び収益力のあるMD政策
- ・ 商品開発 商品及び産地開発による地域に根ざした差別化戦略
- ・ 顧客戦略 グループ販促やマーケティング分析による顧客戦略

③ 収益力の強化

- ・ 生産性改善 店舗オペレーション改革やサプライチェーンの効率化
- ・ コスト削減 グループ力によるコスト削減の推進
- ・ 共同購買 共同仕入れによる原価低減商材の開発

④ 経営効率の強化

- ・ 物流改革 将来を見据えた物流体制の構築
- ・ 情報インフラ 情報システム部門のグループ開発及びグループ内での共有
- ・ グループ力強化 テーマ別に10の統合委員会の組成

- ⑤ 人材力の強化
 - ・人材育成 管理職からパートナーまで全階層の能力開発
 - ・採用戦略 多様性のある人材の採用
- ⑥ C S Rの推進
 - ・地域貢献 地域社会への貢献
 - ・環境対策 環境問題への対応
- ⑦ 財務戦略
 - ・資金調達 借入と自己資金のバランスを意識しつつ、資金調達の最適化を図る
 - ・新規投資 今後3年間で新規出店 20 店舗、改装 60～70 店舗の実施
 - ・株主価値向上 配当性向の向上を目指す

2. 中期経営計画の数値目標（連結）

	平成 30 年 2 月期 実績	平成 31 年 2 月期 業績予想	平成 33 年 2 月期 中期計画
営業収益	2,289 億円	2,310 億円	2,500 億円
経常利益	61 億円	63 億円	80 億円
売上高 経常利益率	2.7%	2.8%	3.2%
ROE (株主資本当期純利益率)	42.3%※	6.6%	7.5%
ROA (総資産経常利益率)	7.9%	6.4%	7.9%

※平成 30 年 2 月期の ROE は経営統合による負ののれん発生益等の為、大きく影響を受けております。

※中期経営計画に関する資料につきましては、本日の平成 30 年 2 月期決算発表後、速やかに当社ホームページ (<http://www.retailpartners.co.jp/>) の IR 情報に開示いたします。

(注) 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。

—— 中期経営計画 ——

2019年2月期～2021年2月期



「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

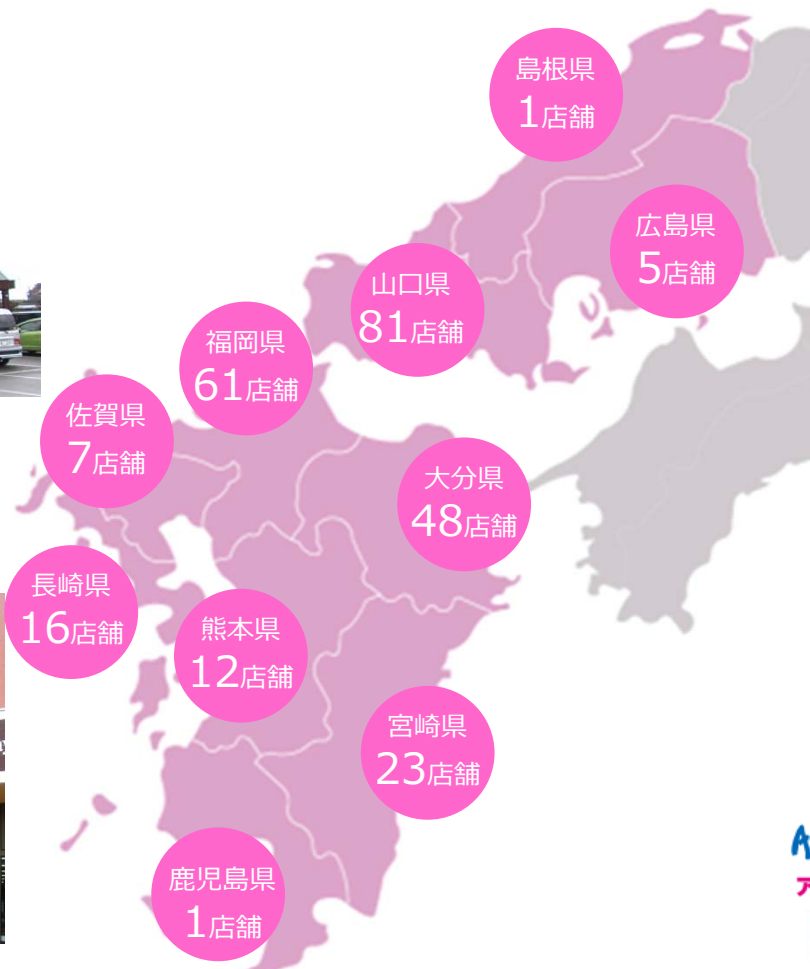
2018年4月



(株)リテールパートナーズとは



私たちは、広島県、山口県並びに九州全域に展開する食品スーパーです。



※:平成30年2月28日現在



(株)リテールパートナーズの店舗コンセプト



様々な顧客やニーズに複数の店舗コンセプトで対応しています。



- ・生鮮食品を中心に「品質」「鮮度」「品揃え」「提案力」で差別化
- ・生産者、メーカーとの直取引や自社センター活用で効率化、ローコスト化により「安さ」を実現
- ・豊かで普段使いの食生活をサポート

地域密着型食品スーパー

- ・1キロ内の小商圏で、プロセスセンターを活用し、ローコストオペレーションのストア

小商圏型小型食品スーパー



ディスカウント型食品スーパー

- ・生鮮食品をディスカウント価格で販売
- ・生鮮食品はテナントと直営をバランスよく配置

ディスカウントストア



- ・日用品・衣料品・食品・家電製品・玩具など低価格(EDLP)で販売

当社の使命

地域のお客様の日々の生活（暮らし）を“より”豊かにする。なくてはならない存在として地域を支える。



私たちは、共通の理念、同じ志をもった企業同士、お取引先様と地域を越えて手をたずさえ、地域に暮らす皆様の日々の生活（暮らし）をより豊かにしたい。

心地よい一日を予感させる朝日のように、地域の皆様の「普段」の生活をサポートしてまいります。



① 企業としての姿勢

私たちは、普段の生活（くらし）をサポートし、地域をより豊かにするために力を合わせお互いを尊重し、地域と共に発展し西日本一の流通事業連合体を目指します。

② お客様に対して

私たちは、誠実でより良い商品をお買い求めやすい価格で提供し、心のこもったサービス、ミールソリューションにより暮らしに役立ち快適なお店づくりをいたします。

③ お取引先様に対して

私たちは、お取引先が豊かになって初めて企業も従業員も豊かになります。常に誠実で良好な関係により、ともに成長・発展いたします。

④ 従業員に対して

私たちは、働く人すべての人権を尊重し、健全で働きやすい職場環境を維持し、平等な雇用機会を確保し、働く楽しさと自己の成長をお手伝いします。

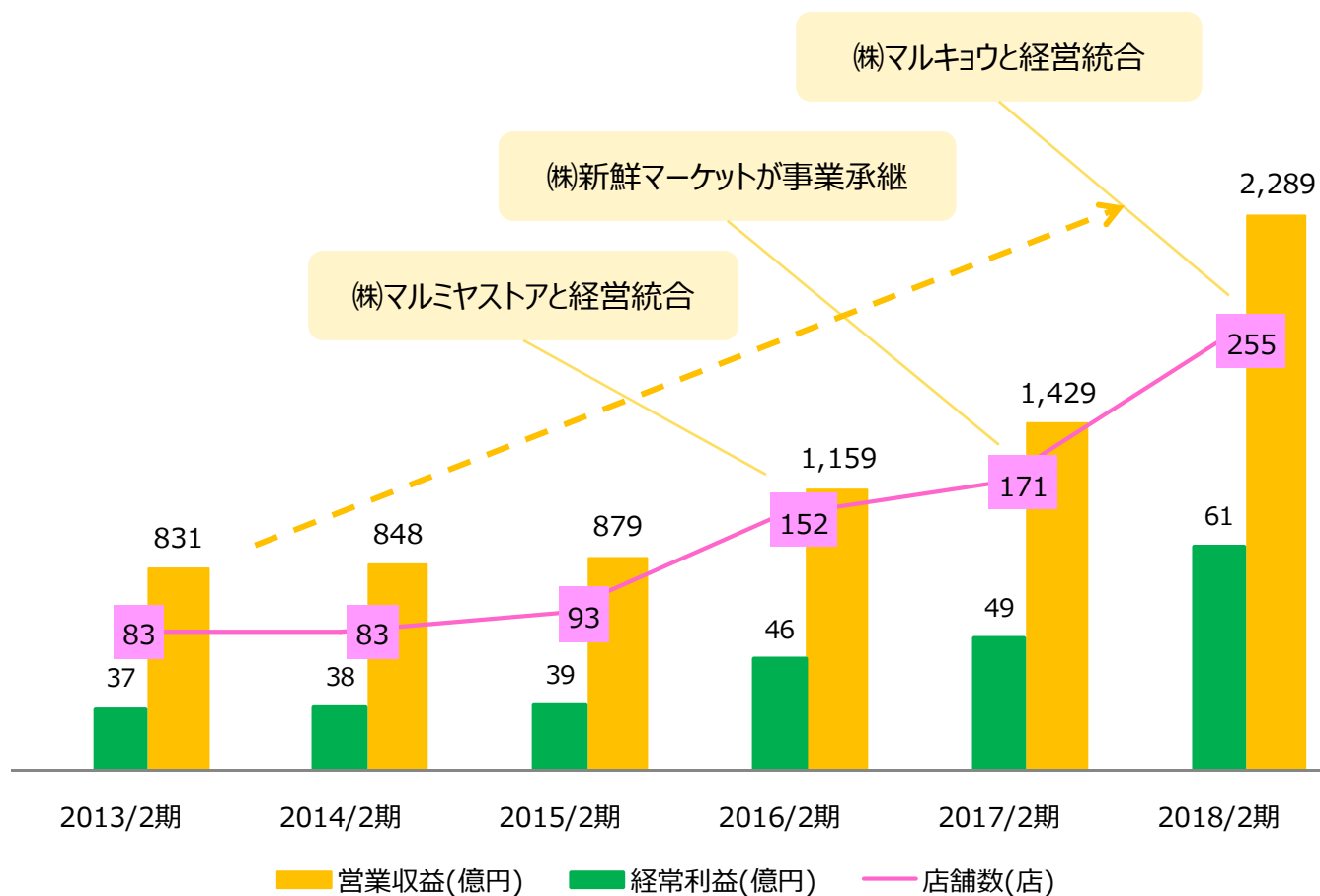
⑤ 地域社会に対して

私たちは、社会規範、法令遵守の徹底を図り、常に地域社会と連携を深めて行きます。また、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは一切の関係を遮断いたします。

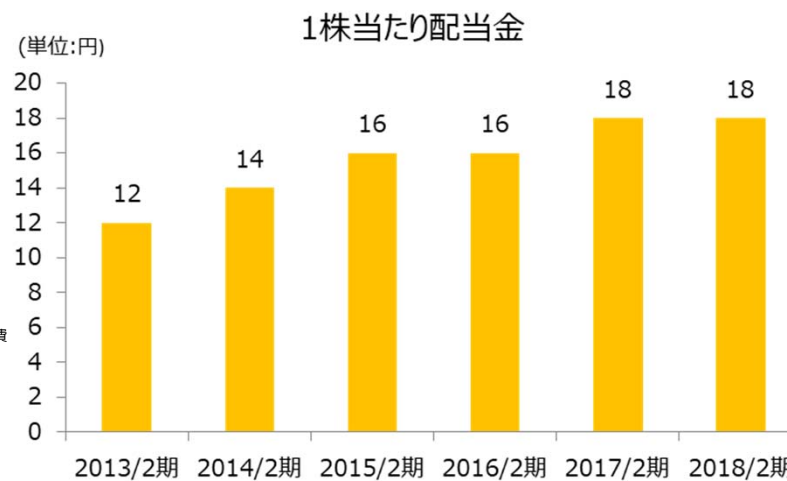
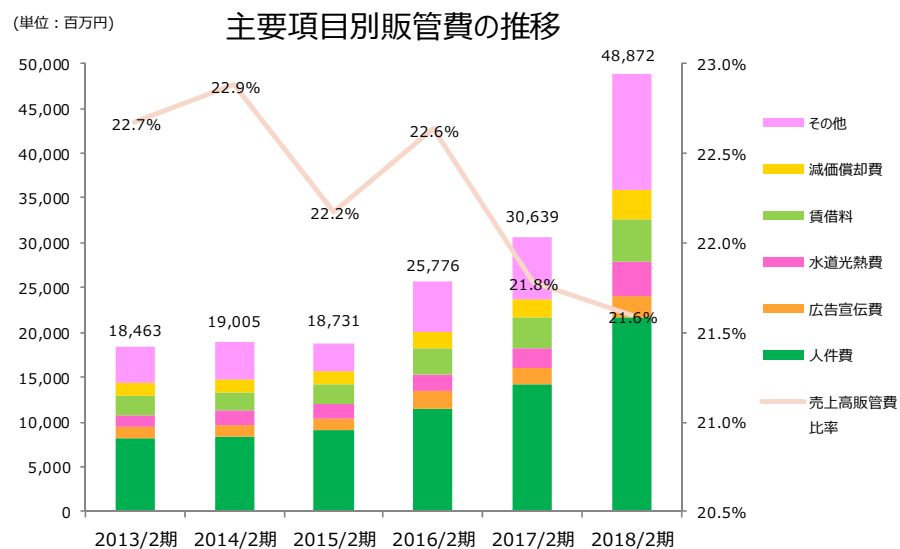
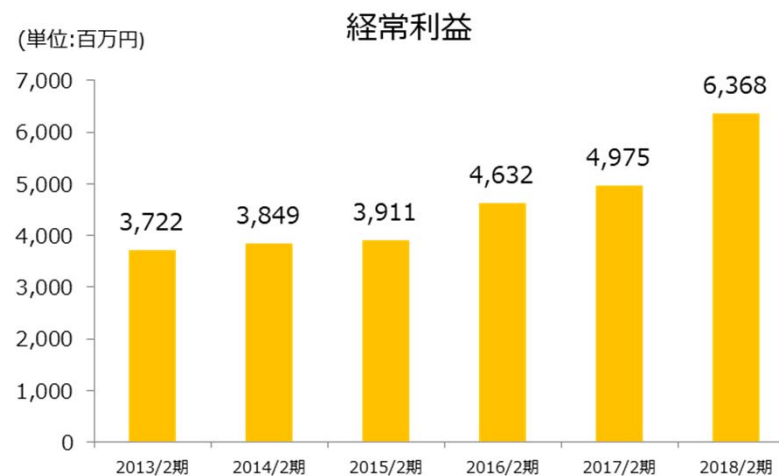
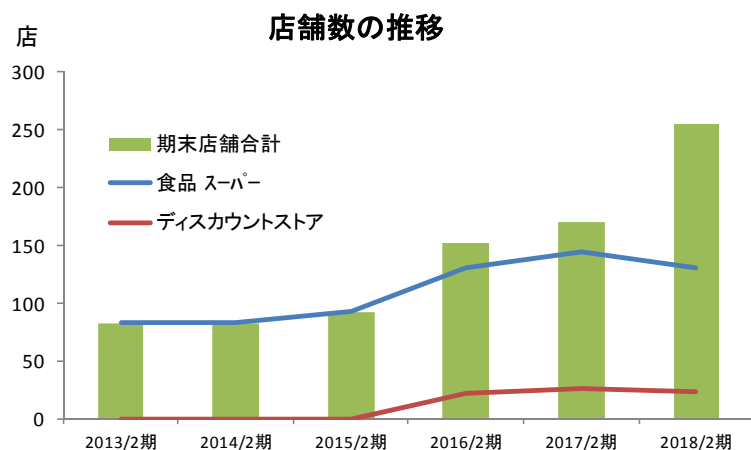
これまでの振り返り①



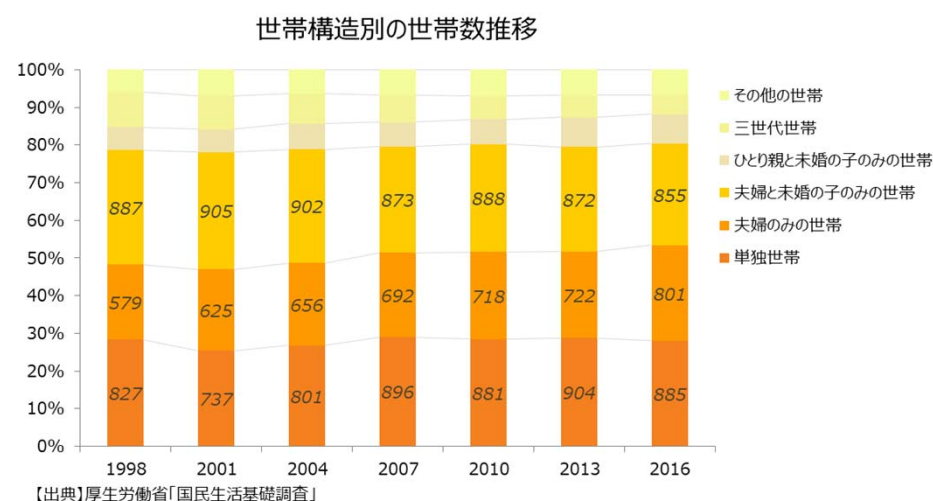
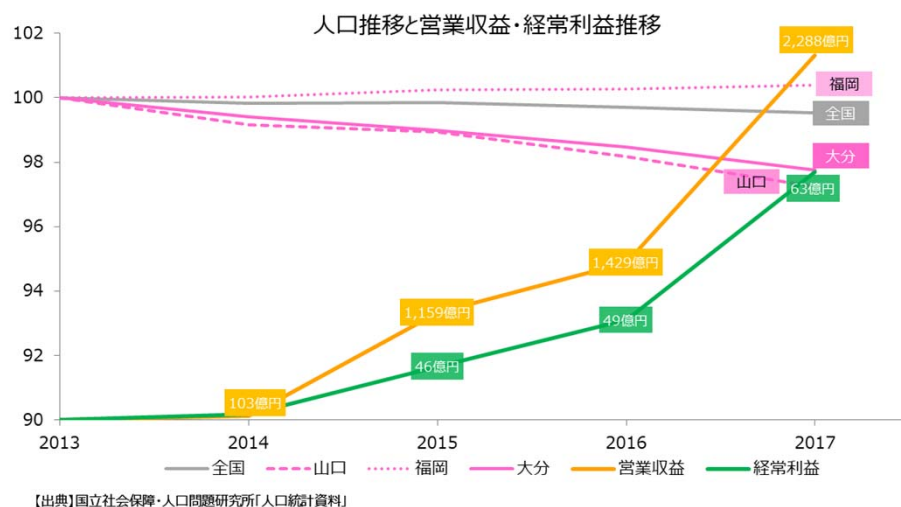
過去4年間は、主としてM&Aにより営業収益の高い成長率を実現しました。



これまでの振り返り②



当社を取り巻く環境



- 当社の主要エリア、特に地方圏は人口の減少傾向にあります。
- 一方で、各県の世帯構成は長期視点では単身世帯の増加が予測されます。
- 人口減少傾向の中、高齢者からミドル・ヤング層のすべてのお客様まで細かく対応し、事業を推進してまいります。

SWOT分析及び実行する施策

Strength (強み)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 主力エリアにおいてドミナント戦略により競争力の高い店舗展開を進めている ✓ 地域市場から効率的に生鮮商品を調達できる ✓ 山口県・大分県・福岡県を中心としたエリアでシェアを確保し、物流体制を構築 ✓ 丸久時代からM&Aを通じた企業文化の融合力が高い ✓ 自己資金及び内部留保が充実しており、財務戦略(M&A、設備投資、配当等)の選択の幅が広い 	Opportunity (機会)	Threat (脅威)
Weakness (弱み)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 展開エリア内でシェアの獲れていない地域がある ✓ 人手不足により人件費の増加など高コスト化が進む ✓ 店舗、施設の再投資時期を迎えている 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 同業他社との資本業務提携・M&A ✓ 新たな収益事業への展開(宅配サービス、ネットスーパー) ✓ M&Aによる経営統合のシナジー効果が見込める(調達・物流・人材) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 競合他社(ドラッグストア、ディスカウントストア)の参入 ✓ 人口減少に伴う、市場の縮小 ✓ デフレによる生活防衛意識の高まり
		<p>＜機会に乗じて強みを伸ばす方策＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 潤沢な資金を活用した出店、改装や物流投資による事業強化 ✓ グループ力を基にした新規出店の展開 ✓ M&Aの実行により成長スピードを加速 	<p>＜強みで脅威を克服する方策＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域に密着した商品及び地場商品の開発 ✓ グループ販促やマーケティング分析による顧客戦略 ✓ M&Aの実行によりドミナント戦略の推進
		<p>＜機会に乗じて弱みを克服する方策＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 新事業の展開 ✓ ローコスト店舗の開発・運営 ✓ Eコマース(オンライン活用)によるリアル店舗の補完 	<p>＜弱みを顕在化させない方策＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 嗜好、生活スタイルなど顧客特性に対応した戦略による購買促進 ✓ CSRの推進により社会的責任を果たす ✓ 人材力の強化や多様な人材活用を図る

スローガン

**経営統合から1年、3社で力を結集し、営業収益
2,500億円企業としての体質強化を推進する。**

～情報の共有と人事の交流で一体化を進める～

日本古来の「結」という共同体を表す言葉のように、リテールパートナーズは「参加する各社が個別の長所を、リテールパートナーズとして集まることで、更にすぐれたものに、また新しい価値を共同して作り上げる」ために、結びつきを大切にします。

- 丸久、マルミヤストア、マルキョウのより強い結びつき。
- 地域やお客様やお取引先、従業員との結びつき。
- 新しく、経営統合に加わる皆さんとの結びつき。

ゆい
結

目標指標



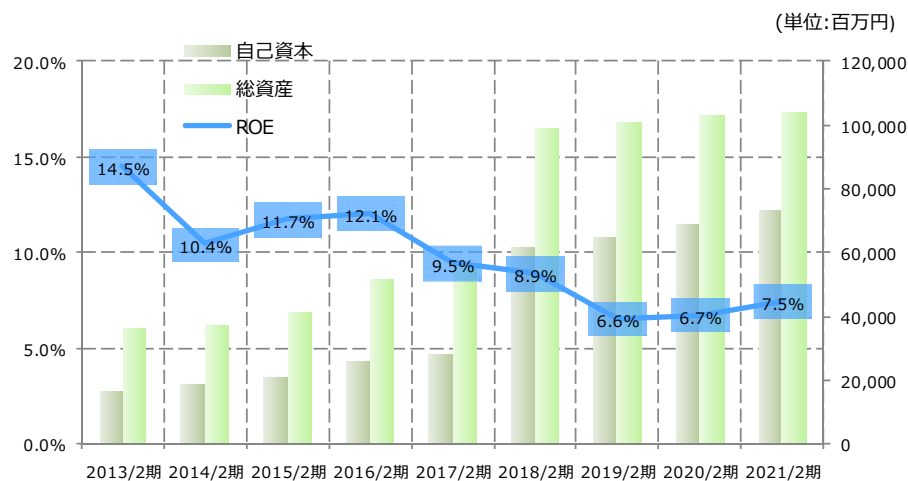
	2018/2期		2019/2期	2021/2期
営業収益	2,289億円	▶	2,310億円	2,500億円
経常利益	61億円	▶	63億円	80億円
経常利益率	2.7%	▶	2.8%	3.2%
ROE	42.3%※	▶	6.6%	7.5%

※2018年2月期ROEは経営統合による負ののれん発生益等の為、大きく影響を受けております。
※ROEについては、ディスカウント事業を含んでおり段階的に8%以上を目指します

ROEの分解

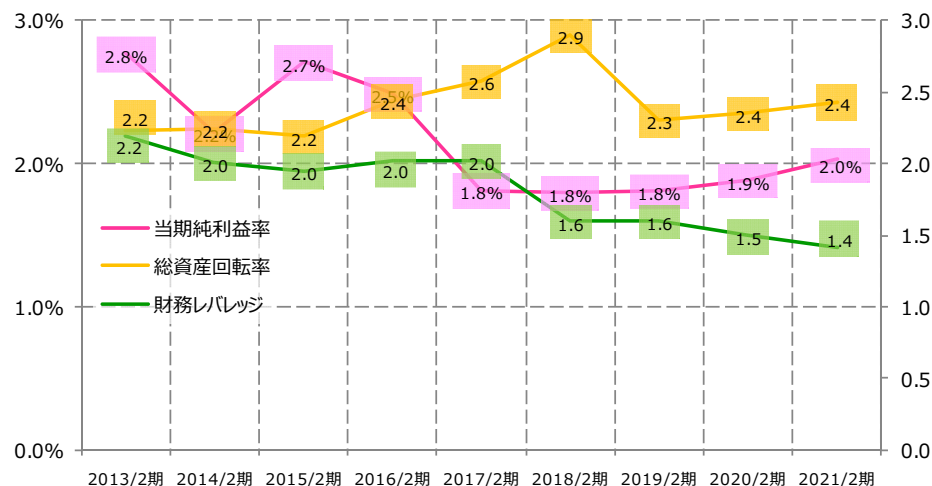
$$\begin{array}{c} \text{ROE} \\ \hline \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}} \end{array} = \begin{array}{c} \text{当期純利益率} \\ \hline \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{総資産回転率} \\ \hline \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{財務レバレッジ} \\ \hline \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}} \end{array}$$

ROEの推移



※:2016/2期及び2018/2期の負ののれん発生益は除外して計算しています。

分解要素の推移



次の戦略によりROEの改善を目指します

成長戦略

出店戦略

- 今後3年間で新規20店舗（3年後に275店舗体制）
 - 中国地方（山口県から広島県）および九州地方でドミナントの深耕

既存店活性化

- 既存店の改装による活性化、スクラップ&ビルドの実施
 - 今後3年間で60~70店舗改装、投資額60~70億円

新規事業

- 食品スーパーマーケット事業を補完する新たな収益源の確立
 - エコマース事業、フランチャイズ事業、製造小売り事業、その他小売周辺事業

M&A

- M&Aによるリージョナル（西日本）シェアの拡大
 - 地域の有力食品スーパーマーケットとの連携によるシナジー創出
 - 事業譲渡や業務提携など多様な形態によるM & A
 - 各事業会社の地域シェアを高めて経営効率を高める

競争力の強化



モデル店舗

- 2018年4月よりモデル店舗の運営開始
(アルク到津店)

- 生鮮食品及び一般食品、雑貨における3社の強みの融合
- 商圏特性に対応したモデル開発（都市型、小商圏型、N S C型など）

MD政策

- 競争力及び収益力のあるMD政策

- 生鮮食品においては、鮮度、品質に加えて簡便、惣菜化により徹底した差別化
- 惣菜部門を成長部門と位置づけ、中食需要対応やオリジナリティーの高い商品開発による差別化、利益改善に取り組む

商品開発

- 商品及び産地開発による地域に根ざした差別化戦略

- 3社合同のP Bや留型商品などシナジー効果の創出
- 3社による西日本の生産者と一体となった産地開拓で生鮮食品の強化を図る

顧客戦略

- グループ販促やマーケティング分析による顧客戦略

- I D - P O S などデータ解析による顧客戦略
- グループ統一販促により集客力を高める
- 変化する高齢者市場への対応（前期と後期高齢者の逆転、単身世帯化など）
- 時短ニーズ、中食強化など有職女性への対応
- ヤング世代、子育て世代、デジタル世代などミドル、若年世代への対応

収益力の強化

生産性改善

■ 生産性向上への取り組み

- 店舗オペレーションの改革（レイバースケジューリング、業務改善など省力化の推進）
- デジタル化への先行投資やフレキシブルな働き方の整備などによる働き方改革
- 物流ロジスティクス、プロセスセンター強化などサプライチェーンの効率化

コスト削減

■ グループ力によるコスト削減の推進

- 資材、備品、機器の共同調達
- システムの共同開発や相互利用によるインシヤル・ランニングコスト低減

共同購買

■ リテールパートナーズとしての商品調達体制の構築

- 共同仕入れによる原価低減商材の開発
- メーカーや産地・市場からの直接取引により原価低減、安定供給などを図る



経営効率の強化

物流改革

- 将来を見据えた物流体制の構築
 - 丸久グループ新生鮮センター（2020年稼働予定）の利用
 - グループ物流センター機能の有効活用（安心・安全への投資）

情報インフラ

- 情報システム部門のグループ開発及び共有（自動発注・レジシステム・カードシステム）
- IoT、AIなど技術革新への研鑽



グループカ強化

- テーマ別に10の統合委員会の組成
- ガバナンス体制強化
- 重複機能の集約及び体制・業務の見直し

人材力の強化

人材育成

- 管理職からパートナーまで全階層の能力開発
 - 店長の店舗運営力を高める教育体制の構築
 - グループ内の相互交流による人材育成
 - 女性の活躍推進（管理職への積極的な登用などを旨とする）



採用戦略

- 多様性のある人材の採用
 - 女性社員の採用拡大
 - 再雇用制度、非正規社員の正社員への登用
 - 地域の人材を広く求めながら外国人の雇用も含め人手不足への対応
 - 働きやすい環境の整備
 - 短時間から長時間、平日勤務、祝祭日勤務など多様化した働き方への対応



CSRの推進

地域貢献

■ 地域社会への貢献

- 高齢化社会に対応した買い物支援（宅配、移動販売、ネットスーパーなど）の推進
- 行政との連携や地域のスポーツ・文化活動への支援
- 店舗を活用した地域コミュニティーへの関与

環境対策

■ 環境問題への対応

- 省エネ、食品ロス、フードバンクなどへの対応



財務戦略

資金調達

- 借入と自己資金のバランスを意識しつつ、資金調達の最適化を図る
- 各事業会社の資金管理一本化を進める

新規投資

- 今後3年間で新規出店20店舗、改装60～70店舗の実施
 - 3年後の営業店舗は275店舗、新生鮮センターの建設
- 潤沢なグループ資金を活かしたM&Aの実行

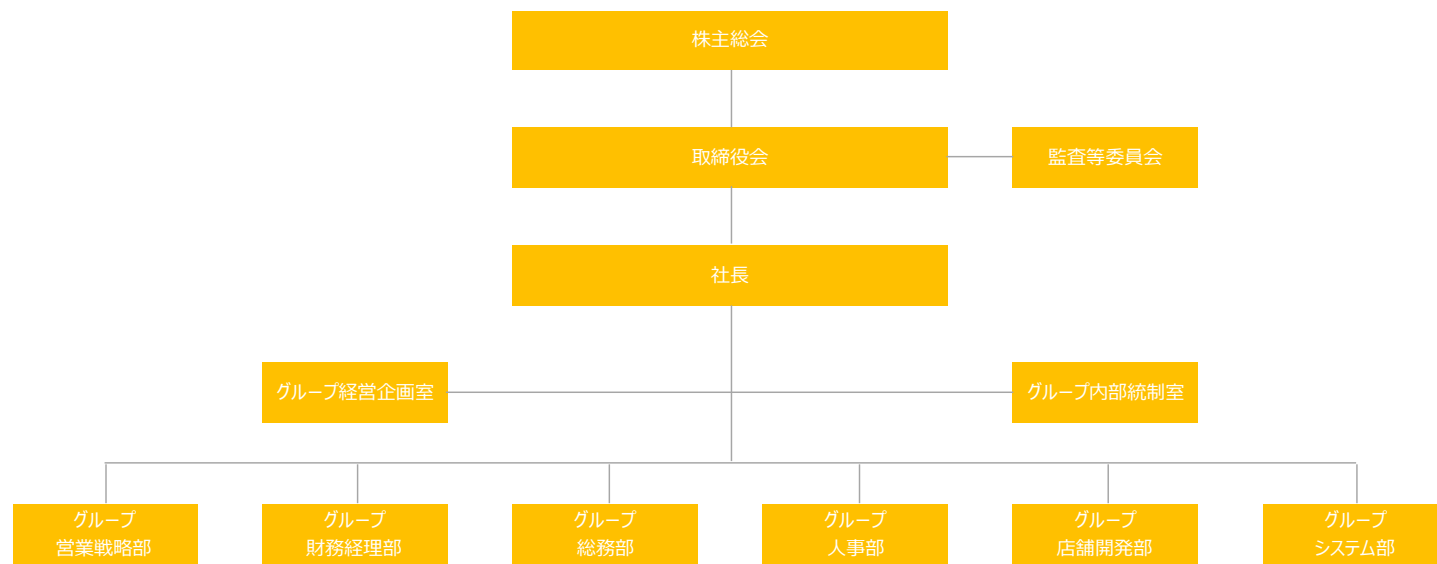


株主価値向上

- 配当性向の向上を目指す。
- 株主優待制度の拡充
- 個人投資家向けの会社説明会の開催



組織図 (参考)



	<i>Marukyu</i>	マルミヤストア	マルキョウ
		丸久グループ	マルミヤストアグループ
本社所在地		山口県防府市	大分県佐伯市
店舗数	スーパーマーケット	89店舗	55店舗
	ディスカウントストア	-	24店舗
営業収益		934億円	518億円

※店舗数は平成30年2月28日現在
 ※営業収益は平成30年度2月期

統合委員会と主な活動内容（参考）



統合委員会

企画・販促部会

販売促進などの情報交換、営業消耗品の共同仕入

物流部会

物流相互利用、物流収支の改善

コスト対策部会

コスト削減のための什器・備品や資材全般の共同仕入

コンプライアンス部会

内部統制・内部監査・コンプライアンスの標準化

店舗運営部会

店舗運営に関する事項、赤字店舗対策、人時生産性の効率化

商品部会

共同仕入によるシナジー効果、商品・産地開発、開拓

情報システム部会

システム、カードの共同化

財務・経理部会

会計方針・処理の統一化

人事・教育部会

人材育成や人材交流、労務管理、女性活躍推進、リクルートの統一

開発部会

物件情報交換、九州エリアにおいてのドミナント作り

グループカの更なる強化へ

中期経営計画について



本資料には、当社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おります。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。