



2026年4月28日

各 位

会 社 名 株式会社 P L A N T  
代表者名 代表取締役社長 三ッ田 泰二  
(コード番号：7646 東証スタンダード)  
問合せ先 上席執行役員経営戦略室長 平田 憲昭  
(TEL 0776-72-0300)

## 中期経営計画（2027年9月期～2031年9月期）の策定に関するお知らせ

当社は、2027年9月期～2031年9月期までの5年間を対象とした中期経営計画を下記の通り策定しましたので、お知らせいたします。なお、事業環境の変化に迅速に対応するため、1年毎に計画を見直し、ローリングしていくことを方針としております。

### 記

#### 1. 対象期間

2027年9月期～2031年9月期までの5年間

#### 2. 中期経営計画策定の背景および概要

2021年に公表した前・中期経営計画(2022年9月期～2026年9月期)では、「売上高1,000億円」「営業利益率3%」という目標を掲げ、収益構造改革に向け改装・PB・R-9(業務改革による経費削減)など、さまざまな施策を推進してまいりました。一方で、競争激化や労働単価上昇などの影響により、最終年度である2026年9月期の数値目標は未達となる見通しです。

新たにスタートする中期経営計画では、前・中期経営計画で築いた改善の土台を確実に仕上げるとともに、「収益改善の深化」とともに「出店再開に向けた再成長」に向けた「繁盛店作り、利益構造改革、持続的価値創造」に取り組んでまいります。

#### 3. 数値目標

|      | 2026年9月期(計画) | 2031年9月期(目標) |
|------|--------------|--------------|
| 売上高  | 955億円        | 1,100億円      |
| 営業利益 | 15億円         | 30億円         |
| ROE  | 7.0%         | 11.0%        |

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上

株式会社 **PLANT**

# 中期経営計画

2027年9月期 ▶▶ 2031年9月期

東証スタンダード:7646



## “ 変革への挑戦 ”

私は、前・中期経営計画の期間中に代表取締役社長に就任いたしました。  
まずは、この数年間、激しい環境変化の中でも日々の現場を支え続けてくださった従業員の皆さん、  
そして当社を選び、支えてくださったお客様・お取引先の皆さまに心より感謝申し上げます。

前・中期経営計画では、「売上高1,000億円」「営業利益率3%」という目標を掲げ、  
収益構造改革に向け改装・PB・R-9(業務改革による経費削減)など、さまざまな施策を推進してまいりました。  
一方で、競争激化や労働単価上昇などの影響により、  
最終年度である2026年9月期の数値目標は未達となる見通しです。

私は、この結果を真摯に受け止めるとともに当社の経営理念である“生活のよりどころ”として  
今後も存在価値を高めていくためには、変革のスピードと質を一段引き上げる必要があると強く感じています。

新たにスタートする中期経営計画では、前・中期経営計画で築いた改善の基盤を着実に構築するとともに、  
「収益改善の深化」、更に「出店再開に向けた再成長」に挑戦してまいります。  
人口構造の変化、生活様式の多様化、デジタル化が進む現在、こうした環境変化を脅威ではなく  
成長機会として捉え、事業・店舗・組織のあらゆる領域で“変革への挑戦”を加速させてまいります。



代表取締役社長  
**三ツ田 泰二**

# 前・中期経営計画の振り返り(数値目標)

前・中期経営計画 最終年度にあたる2026年9月期の数字は、計画未達の見込み

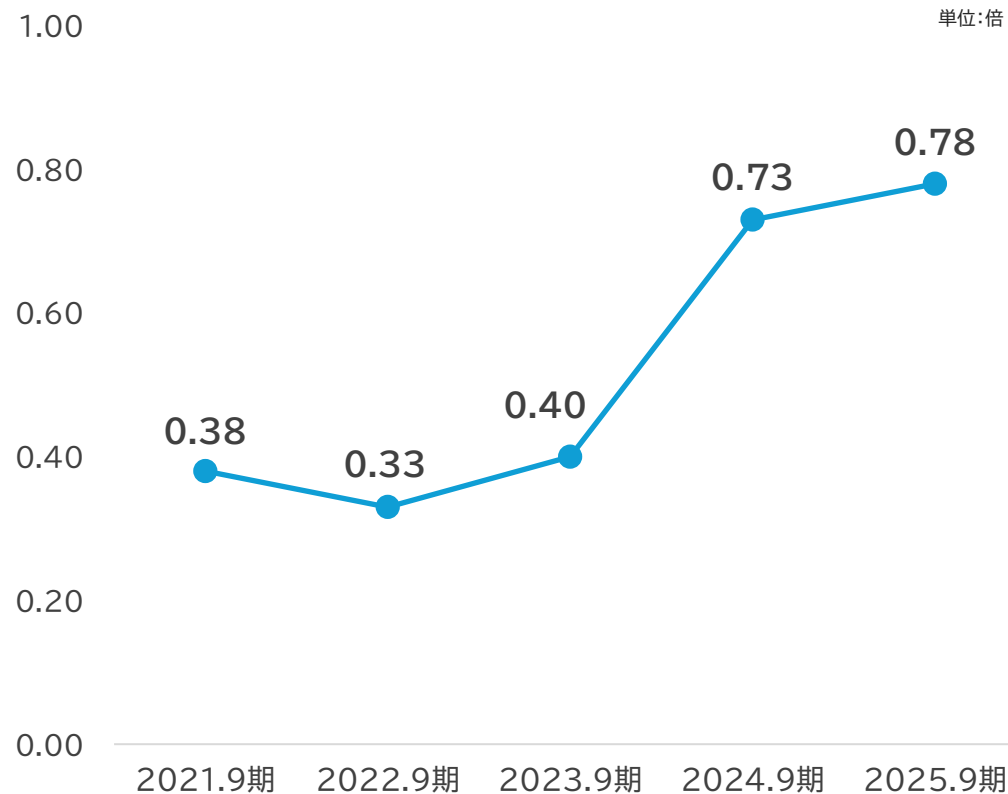
|        |   |
|--------|---|
| 売上高    | ガソリンスタンド新設による増収効果はあったが、善通寺店(香川県)閉店の影響もあり、未達見込み  |
| 売上総利益率 | 惣菜・ベーカリー等の粗利益率の高い「価値ある商品」の販売強化により改善も、物価高騰に伴う消費者の節約意識や価格競争により改善度が停滞                                    |
| 営業利益率  | 業務効率化により労働時間の削減は進むも、最低賃金の改定・ベースアップによる人件費高騰、水道光熱費高騰等の外部環境の変化によりコスト増加圧力が顕在化。コスト構造改革・価格戦略の見直しを断行するも未達見込み |

|          | 2021/9期<br>(中計策定直前期) | 2022/9期<br>(中計1期目) | 2023/9期<br>(中計2期目) | 2024/9期<br>(中計3期目) | 2025/9期<br>(中計4期目) | 新計画                        | 従来計画                       |
|----------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------------|----------------------------|
|          |                      |                    |                    |                    |                    | 最終年度<br>2026/9期<br>(中計5期目) | 最終年度<br>2026/9期<br>(中計5期目) |
| 売上高      | 962億円                | 953億円              | 975億円              | 985億円              | 977億円              | 955億円                      | (目安)<br>1,000億円以上          |
| 売上総利益率   | 21.23%               | 22.14%             | 22.54%             | 23.04%             | 22.82%             | -                          | (目安)<br>24.00%             |
| 販管費率     | 19.63%               | 20.62%             | 20.93%             | 20.88%             | 20.77%             | -                          | (目安)<br>21.00%             |
| うち人件費率   | 12.25%               | 12.45%             | 12.38%             | 12.52%             | 12.58%             | -                          | -                          |
| うち水道光熱費率 | 1.25%                | 1.53%              | 1.79%              | 1.64%              | 1.66%              | -                          | -                          |
| 営業利益     | 15億円                 | 14億円               | 15億円               | 21億円               | 20億円               | 15億円                       | 30億円以上                     |
| 営業利益率    | 1.60%                | 1.52%              | 1.61%              | 2.16%              | 2.05%              | 1.57%                      | 3.00%以上                    |

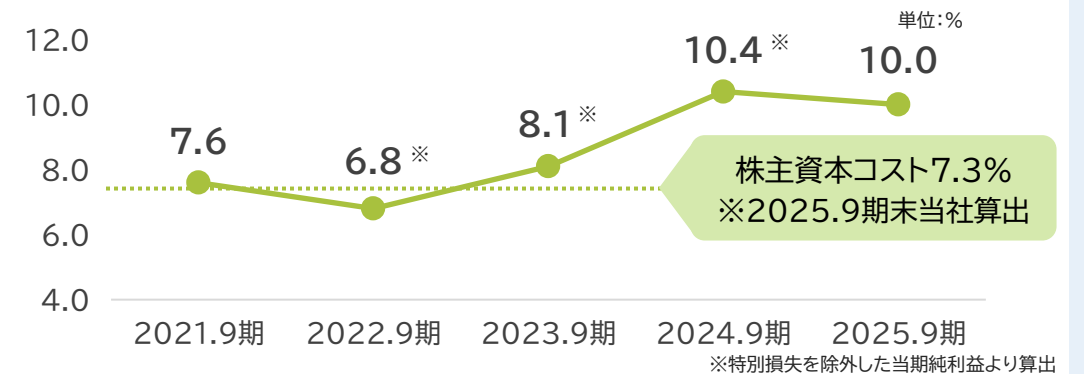
# 前・中期経営計画期間の振り返り

PBR・ROE・PERはいずれも改善傾向。ROEは株主資本コストを上回る

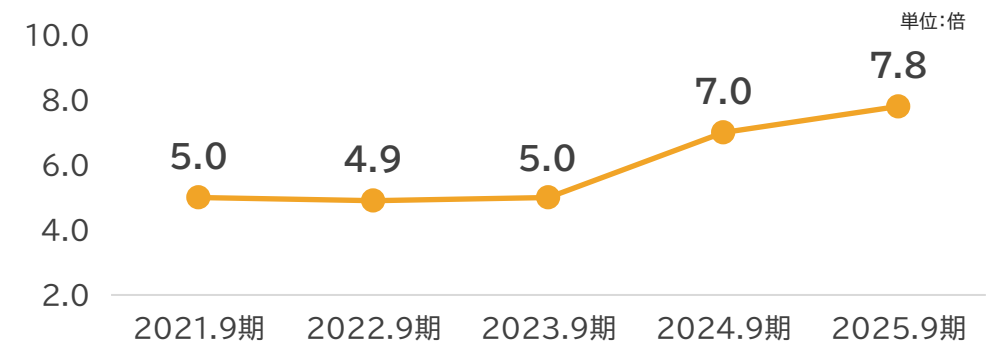
## PBR



## ROE



## PER



## 社会・経済

少子高齢化・人口減少

生活様式の多様化・価値観の変化

実質可処分所得の伸び悩み

エネルギー価格をはじめとする各種コストの上昇

節約志向・価格感度の高まり

## 小売業界

人手不足・人件費上昇

業態を超えた競争の激化

価格競争の常態化

ECの浸透

新・中期経営計画の  
基となる考え方



- 「安さだけ」では通用しない・持続しない
- 目的来店性の高い「お客様にとって行きたい店」になる
- 効率・生産性が競争力を左右
- 働きがい向上による人材定着が前提



## 経営理念

“生活のよりどころ”となる  
最強の生活インフラを目指す

## 事業ビジョン

生活に必要な商品を豊富にそろえ、一か所で  
買い物が済むワンストップショッピングを実現し、  
常に買いやすい価格を提供することで、お客様の  
生活に欠かせない存在となる

## 売上高

2031年9月期

**1,100**億円

2026年9月期計画比  
+15.2%

## 営業利益

2031年9月期

**30**億円

2026年9月期計画比  
+100.0%

## ROE

2031年9月期

**11.0%**

2026年9月期計画比  
+4.0P

# 新・中期経営計画の基本方針

攻

## 01 繁盛店作り – 既存店活性化

- 販売力
- 商品力
- 商人力・接客力

守

## 02 利益構造改革 – 基礎基盤強化

- 業務改革
- 物流改革
- 資本効率改善

継

## 03 持続的価値創造 – 企業価値向上

- ESG
- 人的資本経営
- 株主還元

長期的に成長し、  
選ばれ続ける企業に

出店再開・出店拡大へ  
繋げる重要施策

「独自のワンストップショッピングと圧倒的品揃え」のPLANTのスーパーセンターだからできる、生活必需品の低価格と、ワクワクする買い物体験を生む高付加価値の両立により、広域商圈化と客層拡大を図る。



販売力の向上

遠方からでもPLANTで  
買い物をしたいと思わせる来店動機作り

- エキサイティング & ダイナミックな売り方改革
- 生活必需品の価格対応強化
- 雑貨改革

商品力の向上

様々な顧客のニーズにマッチする  
MDを実現し客層を拡大していく

- 即食、簡便需要の強化
- 集客誘因商品(ロスリーダー)
- PB開発強化

商人力・  
接客力の向上

発見と楽しさを通じた  
体験価値の高い購買体験の創出

- 接客品質の底上げ
- 権限委譲

## 販売力の向上

### 食品売場

安心と納得の価格で提供する商品をダイナミックに展開することにより、店舗の競争力を高めて来店動機の創出、買上点数のUPを行う



生活必需品をダイナミック陳列



旬のりんごを種類豊富に拡大



30種以上の豊富な魚種の鮮魚対面



弁当「選べるのり弁」20種類以上

### キッチン売場

雑貨改革として、育成・重点カテゴリー分野において品揃えの深さと専門性の追求により、遠方からでも買い物にいきたいと思わせる来店動機を作り、目的来店性を高めていく



品揃えの深さと専門性の追求により  
新たな来店動機を作る



## 商品力の向上

惣菜・ベーカリーなどの即食・簡便需要の強化を行い、新たな来店動機の創出により客層拡大を図る  
付加価値商品の開発と集客誘因商品の開発により、消費の2極化に対応した名物商品を開発していく

### 名物商品



付加価値商品の開発強化により  
差別化された名物商品を生み出し続ける  
(写真: 熟から、塩唐揚、しょうが唐揚げの唐揚商品受賞歴)

### 集客誘因商品(ロスリーダー)



安さ、驚き、楽しさ体験を提供する  
(写真: THE DONUT50円の販売)

組織のDXによる業務改革の推進で販管費率の低減を図り、低価格と高付加価値を持続的に両立する仕組みの確立を行う

## 構造改革

### 業務改革

#### 収益性、効率性の向上で店舗オペレーションを改善

|              |                          |
|--------------|--------------------------|
| セルフレジ拡大      | さらなるセルフレジの拡大によるレジ業務の省力化  |
| 電子棚札の導入      | 電子棚札の導入による価格改定作業の自動化     |
| AI自動発注・AI値引き | AIを活用した発注・値引き判断業務の自動化    |
| 棚スキャンロボ      | ロボットを活用した売価・欠品チェック業務の自動化 |

### 物流改革

#### センターを活用した物流コスト、作業コストの削減

|                 |                           |
|-----------------|---------------------------|
| 精肉加工センター        | 精肉センターの稼働率拡大による店内加工業務の削減  |
| ドライセンター・チルドセンター | 物流コストの抑制と店舗の荷受け・仕分け作業の効率化 |

### 資本効率改善

#### 資本配分の最適化による資本効率の向上

|           |   |
|-----------|---|
| 投資効率の向上   | 投資の実効性を評価し成長に繋がる投資分野への投資配分を高めるとともに事業ポートフォリオの見直しを通じて経営資源配分の最適化を進める |
| 投下資本効率の向上 | 在庫の適正管理および削減を通じた運転資本の圧縮により投下資本効率の向上を図る                            |

## 業務改革

### セルフレジ拡大

地域や店舗のレジ稼働率に合わせたさらなる台数拡大でレジ作業時間を削減し、接客時間を創出する



年間80,000時間の期待削減効果

### DX化

電子棚札やAIの導入により、業務の効率化を行い店舗オペレーション時間を削減する

AIを活用した値引作業

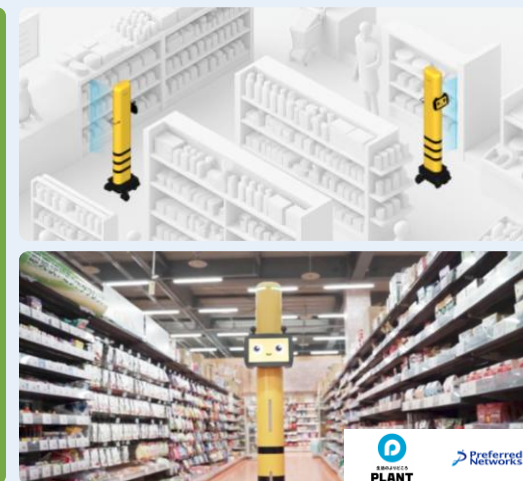


AIを活用した自動発注



年間14,000時間の期待削減効果

棚スキャンロボ



電子棚札



年間100,000時間の期待削減効果

## 物流改革

### 精肉加工センター

稼働率拡大により、精肉にかかわる店舗の  
店内作業を大幅に削減する

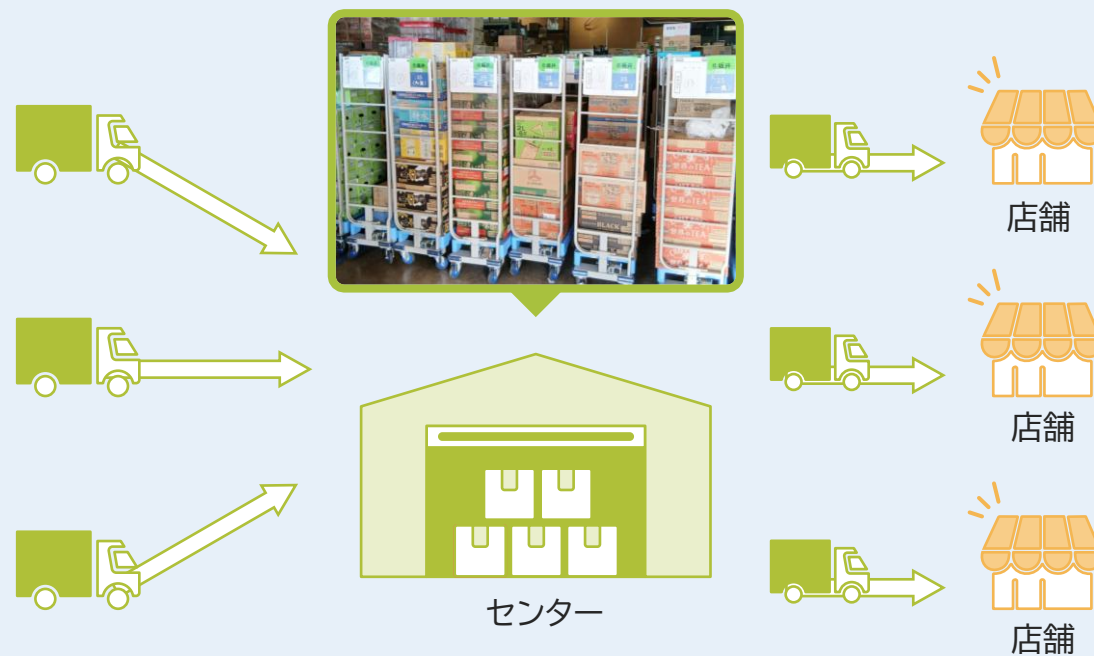


高速スライサー活用による作業集約

年間65,000時間の期待削減効果

### ドライセンター

商品群に仕分けされたカートラック納品により  
店舗仕分け作業時間削減と在庫管理コストを低減する



センター納品・仕分けにより店舗作業時間削減

# 中計のロードマップ・位置づけ

2020年の黒部店を最後に出店をストップ。  
 既存店の収益改善に注力し、業績は安定しつつある。  
 更なる収益改善に加え、衣食住すべてを取り扱う当社のノウハウを基にした  
 新たな店舗フォーマットを確立させる。

2026年9月期 **計画**

---

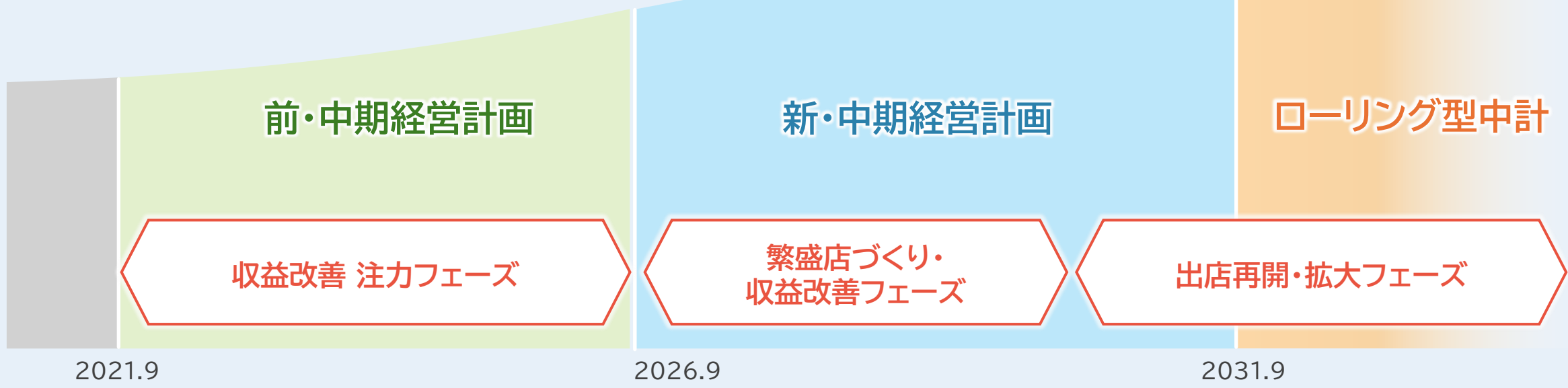
売上高 ..... 955億円  
 営業利益 ..... 15億円  
 ROE ..... 7.0%

**目標**

2031年9月期

---

売上高 ..... 1,100億円  
 営業利益 ..... 30億円  
 ROE ..... 11.0%



# 収益改善の進展による出店再開フェーズへの移行

繁盛店づくり・利益構造改革を通じて構築した店舗フォーマットを基盤に、  
 出店フェーズへと移行し、次なる成長ステージに入る

| クラス別<br>営業利益率    | 2026.9期<br>計画 | ① <b>繁盛店作り</b> -既存店活性化 ② <b>利益構造改革</b> -基礎基盤強化<br>を基本方針とした取り組みを行う       | 2031.9期<br>目標 |
|------------------|---------------|---|---------------|
|                  | 営業利益率         |   | 営業利益率         |
| 2,000坪<br>クラス店舗※ | 1.2%          | 2,000坪クラス店舗は全店と比較して収益性に改善の余地があることから、上記基本方針に加え、収益性改善に向けた方針を策定し、収益力の向上を図る | 3.0%          |
| 全店舗              | 2.7%          | ①②の取り組みを具現化した売場リニューアルを行い、成功パターンの横展開で全社の収益体制の底上げを図る                      | 3.7%          |
| 全社<br>(本部含む)     | 1.6%          | 2,000坪クラス店舗の営業利益率3.0%を達成することにより全社の収益が底上げされ、全社営業利益率2.7%の達成を目指す           | 2.7%          |



出店再開

※改正まちづくり三法により出店規制が強化された以降に出店した2,000坪クラス6店舗が対象(志摩店・淡路店・斐川店・伊賀店・出雲店・黒部店)

# 2,000坪クラス店舗の改善による新フォーマットの構築と新たな出店戦略



## 2,000坪クラス店舗の収益性改善方針

### 「売場生産性の向上」と「将来の新フォーマット構築」を同時に進める売場改革

- 品揃えの量から質へ転換することで、売場生産性の向上を図る
- 品目数の最適化により、見やすく選びやすい売場を実現し、販売拡大を通じて商品回転率および売場効率の向上を図る
- 坪効率を重視した売場面積および在庫水準の最適化により、業務効率の向上とロスの削減を図る
- ワンストップショッピングによる利便性向上を目的に、テナントの誘致を通じて、日常生活に必要な機能をより幅広く提供する
- 将来の新フォーマット店の展開を見据えた売場ゾーニングの検証・見直しを行う



## 当社の出店戦略

### 新たな店舗フォーマットの確立

- 投資効率および立地特性を重視し、小型店舗を含む柔軟な店舗サイズによる出店を展開する
- 売場面積に応じた最適な店舗フォーマットを設計し、出店の最適化を図る
- 日常生活に必要な機能を幅広く提供するため、テナント活用も含めた最適な売場構成を構築する
- 新物流センター設置も見据え、物流効率の最適化を前提とした出店エリアを選定する

## ESGへの取り組み

これまで取り組んできた環境配慮・地域共生・ガバナンス強化の活動をESGの観点から再整理し、着実な継続と深化を図ってまいります。

### Environment(環境)

#### 「日常の買い物を、より環境負荷の低いものに」

節電、節水設備の導入: 環境負荷低減とエネルギーコスト削減を両立

食品廃棄撲滅プロジェクト: 賞味・消費期限の近い商品をお買い上げのお客様に特典を進呈し食品ロスの最小化を促進

物流センター設置: 配送の集約・効率化を図り、物流におけるCO<sub>2</sub>排出量の抑制と環境負荷の低減

### Social(社会)

#### 「地域・顧客・従業員から選ばれ続ける企業へ」

地域防災: 物資・避難場所提供の協定締結により、防災拠点としての役割を果たし、地域社会の安全・安心に貢献

地産地消: 規格外野菜を含む地産地消の取り組みを通じ、地域社会との共生と地域経済への貢献

教育機関との連携: 産学連携を通じ、地域とともに持続的な価値創出を目指す

(石川県立大学発ベンチャー「環境微生物研究所(株)」のメタン発酵装置「エコスタンドアロン」を川北店に設置。

食品売場から排出される野菜クズを使った都市ガスと電気を生産する実証試験に協力)

### Governance(ガバナンス)

#### 「持続的成長を支える経営基盤の強化」

株主、投資家との対話強化: 決算説明会の継続的な実施に加え、ファン株主獲得に向けた会社説明会を店舗で開催予定

統合報告書の発行: 中長期的な価値創造とガバナンスの透明性向上を目的に発行を予定



## 人的資本経営への取り組み

当社は、持続的な成長を支える基盤として、人的資本経営を推進しており、有給休暇取得率などの指標を通じて従業員の働きやすさを可視化するとともに、能力開発や多様な働き方の推進に取り組んでおります。

人材への継続的な投資を通じて、従業員一人ひとりが能力を発揮し、働きがいを感じられる職場づくりを推進してまいります。

### 定量目標

|          |              |
|----------|--------------|
| 女性管理職比率  | 有給休暇取得率      |
| 14.5%    | 64.0%        |
| → 20%以上  | → 70%以上      |
| 男性の育休取得率 | 障がい者雇用率      |
| 78.0%    | 3.2%         |
| → 100%   | → 法定雇用率以上を維持 |

### 定量目標の達成を支える制度・施策

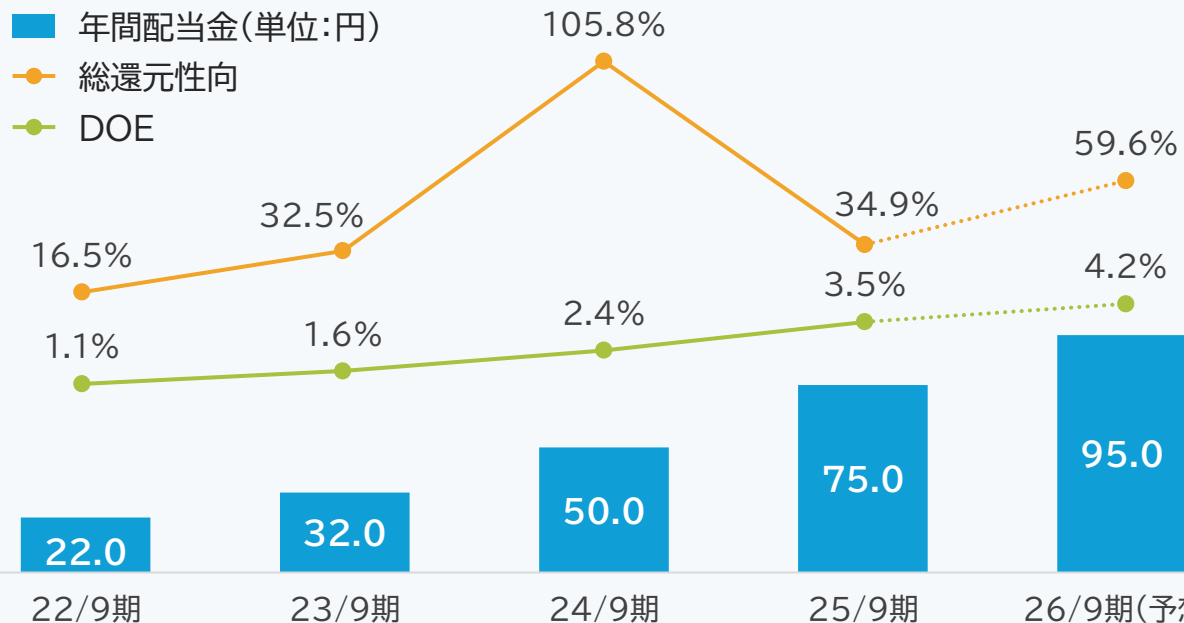
- 女性活躍推進法に基づく厚生労働省「えるぼし」認定取得
- 多様な従業員の個性や価値観を尊重した身だしなみルール「身だしなみ自分化宣言！」導入
- 従業員の尊厳と安全を守るため「カスタマーハラスメント行動方針」を策定、運用
- 企業価値向上と連動した「業績連動賞与」導入
- 多様な働き方と人材定着の両立に向け全国、エリア限定、店舗限定の3区分の転勤制度を導入（予定）
- 時間単位の年次有給休暇導入（予定）

※2025年9月期実績

## 株主還元

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重点課題の一つとして位置づけており、今回策定した中期経営計画に基づき、経営課題である収益改善・出店再開に向け、収益基盤である既存店への設備投資やDX関連投資等も積極的に実施しつつ、株主還元を実施してまいります。

以上の考え方にに基づき、株主還元方針を「配当や自己株式取得等により、当期純利益額の30%以上、DOE4.0%程度を目安に株主へ還元する」といたします。



総還元性向

30%以上

DOE

4.0%程度

### キャピタルアロケーション

|                     |                                   |
|---------------------|-----------------------------------|
| 営業キャッシュフロー<br>160億円 | 株主還元<br>35億円                      |
|                     | 出店投資<br>25億円                      |
|                     | DX・既存店への投資および出店拡大に向けた資金余力<br>75億円 |
|                     | 有利子負債の返済<br>25億円                  |

※総還元性向は特別損失を除外した当期純利益より算出  
 ※2023年9月期に164百万円、2024年9月期に1,301百万円の自己株式を取得

