第４次中期経営計画

（2026年2月期～2028年2月期）

“ THE CHANGE ”（変化･変革）

株式会社ヤマザワ
代表取締役社長
古山　利昭

第３次中期経営計画の振り返り(61期～63期)

【目標数値に対しての評価】

光熱費・人件費コストの上昇に対し、高コスト体質の改善を図るも、仕入れ値の上昇に伴う価格転嫁が進まなかった事、集客を目的とした生鮮を中心とする低価格戦略により、必要売上総利益目標に対し約7億円マイナスした。

		2022年度	2023年度	2024年度	第3次 期間計
営業収益	目標	1,025 億円	1,050 億円	1,075 億円	3,150 億円
	グループ（連結）	994 億円	1,018 億円	1,025 億円	3,037 億円
	SM	871 億円	895 億円	903 億円	2,669 億円
	薬品	128 億円	129 億円	128 億円	385 億円
	サンコー	41 億円	43 億円	50 億円	134 億円
経常利益高	目標	11 億円	13 億円	16 億円	40 億円
	グループ（連結）	9 億円	6 億円	△ 4 億円	11 億円
	SM	6 億円	7 億円	0 億円	13 億円
	薬品	1 億円	0 億円	△ 1 億円	0 億円
	サンコー	0 億円	△ 1 億円	△ 2 億円	△ 3 億円
〃 率	目標	1.0 %	1.2 %	1.4 %	1.3 %
	グループ（連結）	0.9 %	0.6 %	△ 0.4 %	0.4 %
	SM	0.6 %	0.7 %	0.0 %	0.5 %
	薬品	0.1 %	0.0 %	△ 0.1 %	0.0 %
	サンコー	0.0 %	△ 0.8 %	△ 1.6 %	△ 2.2 %

※新会計基準適用後

第３次中期経営計画の振り返り(61期～63期)

【ビジョン】

地域に愛される、健康元気な100年企業を目指す

【基本方針】

(1) 100年企業を目指し、基盤を盤石にする3年間
(2) 働きがいのあるヤマザワへ　～地域貢献・風土改革～

＜重点課題＞	＜対応状況＞
顧客の創造	• 商品力強化　・　販売力強化 • 活性化等設備投資（SM事業・サンコー食品）
新たな生産性の獲得	• 業務のスクラップ＆ビルド • DX推進　・　商品供給体制（物流）改革
サステナビリティ	• 地域貢献　・　環境対策 • 女性の活躍推進
人材の育成	• 全員戦力化　・　教育制度改革 • 人事制度・評価制度見直し
組織風土改革	• コミュニケーションの良い風土づくり • 全員参画　・　全体最適
組織基盤整備	• グループ全体の組織基盤づくり • グループ物流システムづくり • 健康経営優良法人の認定

＜残課題・継続取組み＞

- **チャレンジする風土づくり**
- **魅力的な品揃えと商品開発**
- **収益構造改革**
- **既存店収益強化と店舗戦略**
- **より働きやすい環境づくり**
- **生産性の向上**

当社をとりまく環境と課題　～前中計期間からの変化～

＜脅威・環境変化＞

物価の上昇	• 消費行動…節約志向、低価格ニーズ • 買上点数減少 • 付加価値需要の上昇（タイパ・コスパ）
コスト高騰	• 仕入れ価格の上昇 • 光熱費、物流費上昇 • 人件費、採用コスト増加
業種・業態を超えた競争激化	• ドラッグストア…食品強化 • ディスカウンター…低価格ニーズ • EC拡大…付加価値ニーズ（タイパ）
人口減少・高齢化・マーケット縮小	• 買物難民増加 • 担い手不足の進行、ITによる代替 • ネットスーパー、宅配等の需要増加
社会的要請技術の進化	• デジタル化の進行 • SDGs・ESGの進行 • 株式市場の要請

＜新たな取組課題＞

- **顧客ニーズを捉えた販売戦略・収益拡大**
- **付加価値創造、価格戦略（優位性確保）**
- **全員の能力を最大化できる環境整備**
- **デジタルを活用した販売促進、生産性向上**
- **企業価値向上サスティナブル経営**

中長期あるべき姿のイメージ

「ヤマザワで働きたい！」魅力ある企業へ

1.お客様から選ばれ続ける　2.取引先や株主から注目され続ける　3.社会に貢献する　4.安定した収益を上げ続ける

【長期的　経営環境の変化】

ヤマザワの主な出店エリアの人口減少スピードは国内でも速い地域であり、市場規模の縮小と労働人口の減少が同時並行で進む。運営コストは増加し続け、現状のままではいずれ近い将来、労働集約産業は立ち行かなくなることが想定される。

【地域に愛される、健康元気な100年企業に向けて】

このような環境の中、現状を見つめ、恐れず変化し、改善を積み重ね、成長を続けて、地域のお客様に貢献し続ける。

2020年 → 2030年 → 2040年 → 2052年

人口減少　マーケット縮小　競争激化　コスト高騰

① 経営基盤安定

【組織】
- グループ連携強化
- 業務改革
- 供給体制整備（PC）
- 未来を担う人材育成

【DX業務効率】
- AI自動発注
- IoT、RPA
- 電子化・ペーパレス
- 決済・会計多様化

② 成長戦略

- 既存店活性化推進　・　新店出店
- 付加価値創造　・　買物難民対策強化
- 新規事業

③ 社会的要請

【持続性】・ SDGs、ESG　・　ガバナンス強化
・ 株価・配当対策

創業100周年

第４次中期経営計画　目標

グループ連結目標

第3次実績		第4次中期経営計画　目標			
		2025年度	2026年度	2027年度	第4次 期間計
3,027 億円	営業収益	1,030 億円	1,035 億円	1,030 億円	3,095 億円
2,666 億円	グループ連結	900 億円	900 億円	895 億円	2,695 億円
385 億円	SM	130 億円	132 億円	130 億円	392 億円
134 億円	薬品	50 億円	51 億円	52 億円	153 億円
	サンコー食品				
10 億円	経常利益高	5 億円	8 億円	10 億円	24 億円
11 億円	グループ連結	6.0 億円	8.5 億円	10.0 億円	25 億円
△ 1 億円	SM	0.7 億円	1.0 億円	1.0 億円	3 億円
△ 2 億円	薬品	△ 1.0 億円	△ 0.2 億円	0.2 億円	△ 1 億円
	サンコー食品				
0.3 %	経常利益率	0.5 %	0.8 %	1.0 %	0.8 %
0.4 %	グループ連結	0.7 %	0.9 %	1.1 %	0.9 %
△ 0.2 %	SM	0.5 %	0.8 %	0.8 %	0.7 %
△ 1.3 %	薬品	-	-	0.4 %	-
	サンコー食品				

※グループ数値は連結処理後の数値を記載しています。

第4次中期経営計画（2025年度～2027年度）

位置づけ

ヤマザワグループが、100年企業を目指し、
黒字転換し、成長拡大に向けて事業継続性を確保する

スローガン

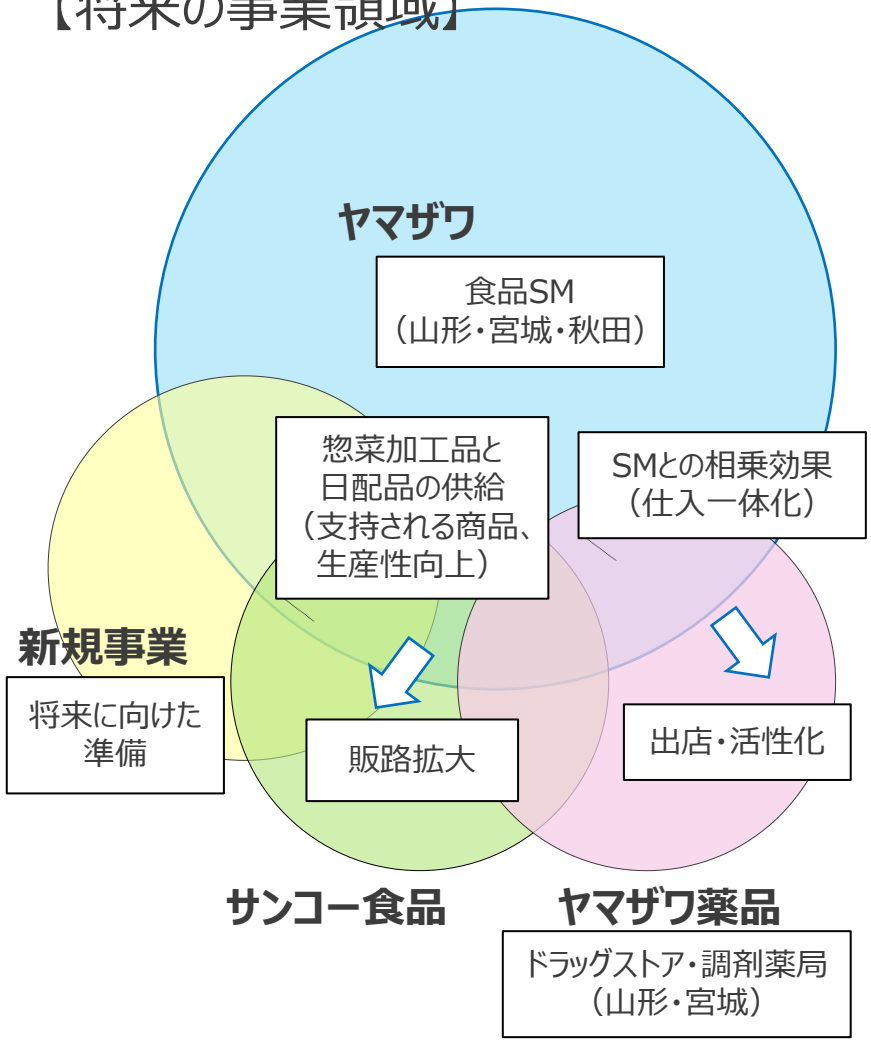
“THE　CHANGE”　（変化・変革）

目標

黒字へ転換し、初年度経常利益５億円以上を達成する

【ビジネスモデル】グループの連携イメージ

【将来の事業領域】



【主要施策】

＜グループ基盤の再構築　～シナジー追求～＞

◇ヤマザワ　SM事業：

- 既存店の収益力強化、シェア拡大
  （店舗戦略・新規出店）
- 販売力、商品力強化（マーケティング戦略）
- グループ財務、企業価値向上を牽引

◇サンコー食品：

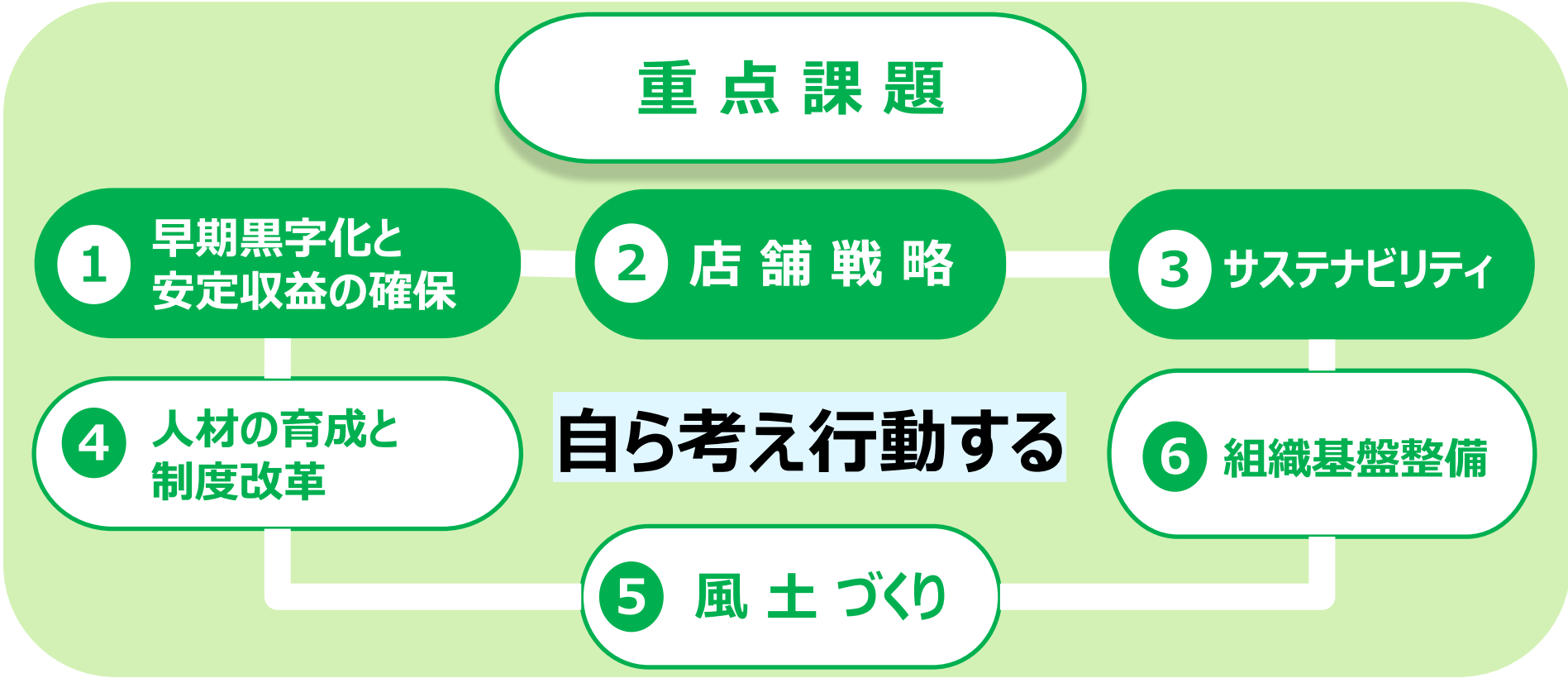
- デリカセンター商品開発力の強化、部門の垣根を
  超えた商品供給（販路拡大）
- アウトパック推進による店舗作業軽減
- 外注商品の内製化

◇ヤマザワ薬品：

- 収益構造改革
  （OTC縮小と収益性の高い調剤拡大）
- SM併設売場フォーマットの開発、試行
- SM共同健康サポート（健康相談・未病対策）

経営課題解決に向けて

【グループ経営理念】
ヤマザワグループは、お客様に安心と豊かさを提供し、地域の健康元気を応援するとともに、
従業員一人一人が輝く企業を目指します
【グループビジョン】
地域に愛される、健康元気な100年企業を目指す



１．ヤマザワグループ黒字化、安定収益の確保

(1) 収益力強化（儲かる仕組みへ構造改革）

① マーケティング戦略（顧客分析・プライスライン分析・品揃え見直し）

② 商品改革（新規開発・開拓・ヤマザワオリジナルブランド）

③ コスト削減　全社2024年度比3%削減

(2) オペレーション改革

① 人件費コントロール 現状作業の見直し
（作業改善・デジタル活用で簡素化＆省人化と多能化）

② 店舗作業削減の為の商品供給（サンコー商品・アウトパック商品）

③ 第4次中期経営期間でのMH15%削減

④ 物流改革:グループ物流の整理・統合、エリアPC仮称試行

店舗戦略

(1) 活性化等設備投資

① 出店　:薬品調剤店3店舗

② 改装・活性化　:SM17店舗

(2) 新規出店準備

① 店舗戦略室の設置

② 【新規出店・標準店】候補地選定

③ 【新規出店・小型店】ローコスト・PCセンター連動フォーマット研究

(3) 不採算店整理

サステナビリティ

(1) 地域貢献の健康元気を応援

① 安心安全の追求

② 健康で豊かな暮らしの実現

③ 地域活性化の支援

(2) 住み続けるための環境保全

① 循環型社会の実現

② 脱炭素の取組みの推進

(3) 従業員が輝く組織づくり

① 生き生きと働く場の提供

② 成長支援

４．人材育成と人事制度改革

(1) 新人事制度の適正運用に向けた準備推進
- ①　役割に応じた給与体系への変更
- ②　公平性の高い人事評価制度

(2) 店舗営業力の向上
- ①　数字で売場を捉える力
- ②　財務諸表を基にした数値コントロール

(3) 教育制度改革
- ①　OJT指導者の育成
- ②　実務教育研修の充実(内部研修)

組織基盤

(1) グループ全体の組織基盤づくり

① SM・薬品事業の連動
（店舗開発・商品仕入）

② 不採算事業・部門の再構築

(2) グループ物流システムづくり

① 全体オペレーション
管理体制の構築

② 全体最適の
物流システムづくり

(3) 健康経営優良法人の認定

① ライフワークバランスへの取組

② メンタルヘルス対策

組織風土

(1)コミュニケーションの良い風土づくり

① 挨拶と笑顔

② 風通しのよい組織づくり

(2) 全員参画

① チャレンジする風土の醸成

② 対話による合意形成

(3) 全体最適

① 上位目的の理解と共有

② 部門間・グループ間連携の強化

2030年の定量目標

目　標	2030年度
営業収益（連結）	1,040　億円以上
営業利益高（連結）	10　億円以上
営業利益率（連結）	1.0　　%以上
経常利益高（連結）	11　億円以上
経常利益率（連結）	1.1　　%以上
ROE	3.0　　%以上

社内プロジェクトで検討中
・女性管理職比率、CO2排出量（SCOPE1・２）、食品廃棄額

地域に愛される
健康元気な100年企業へ