



株式会社 ヤマザワ

2025年2月期 決算説明会

代表取締役社長
古山 利昭

証券コード：9993

本資料で記述しております業績予想並びに将来予想は、現時点で入手可能な情報に基づいて算定しておりますが、需要動向などの業況の変化、物価変動等、多分に不確実要素を含んでおります。そのため、実際の業績は、様々な要因の変化により業績予想と乖離することもありますので、ご承知おきいただきますようお願いいたします。

1. 業績概況 2025年2月期

(1)《連結》業績	…	2 ~ 4
(2)《単体》業績	…	5 ~ 9
(3)株主還元	…	10

2. 第4次中期経営計画 概要

3. 2026年2月期 計画

4. 資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けて

…	23 ~ 28
---	---------

1. 業績概況 2025年2月期

(1) 《連結》業績

(2) 《単体》業績

1.(1) 《連結》業績概況 2025年2月期

(単位:百万円)

【業績 前年比】

前年同期		2025年2月期 通期	前年同期比 %	差
101,891	営業収益	102,558	100.7 %	+667
28,140	売上総利益	28,595	101.6 %	+455
27,514	販売管理費	29,416	106.9 %	+1,902
625	営業利益	△821	-	△1,446
677	経常利益	△407	-	△1,084
451	純利益	△2,617	-	△3,068

【業績予想値 差異】

業績予想値 修正後		2025年2月期 通期	業績予想値 修正後 差異
101,500	営業収益	102,558	+1,058
△800	営業利益	△821	△21
△500	経常利益	△407	+93
△1,700	純利益	△2,617	△917

※前期比:比較対象のいずれかがマイナス、または対比が1000を超える場合は“-”で表記しています。

1.(1) 《連結》業績概況 2025年2月期

【財政状態】

		2025年2月期 通期	構成比	前期末比	
前期末				%	差
58,186	総資産	55,577	100.0 %	95.5 %	△2,609
28,859	純資産	25,969	46.7 %	89.9 %	△2,890

(単位:百万円)

1. 財政状況

- (1) ROE (自己資本当期利益率)
△9.6% (△11.2%)
- (2) ROA (総資産経常利益率)
△0.7% (△1.9%)
- (3) 自己資本比率
46.7% (△2.9%)

【キャッシュフローの状況】

	実績	前年同期比	
		%	差
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,317	203.7 %	+1,689
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,396	-	+1,146
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,200	-	△3,799

(単位:百万円)

2. キャッシュフロー関連

- (1) 現金及び現金同等物
期末残高 (期中増減額)
5,333百万 (△279)
- (2) 設備投資額
2,797百万 (△3,586)
- (3) 減価償却費
3,576百万 (+249)

※前期比:比較対象のいずれかがマイナス、または対比が1000を超える場合は“-”で表記しています。

1. 業績概況 2025年2月期

(1) 《連結》業績

(2) 《単体》業績

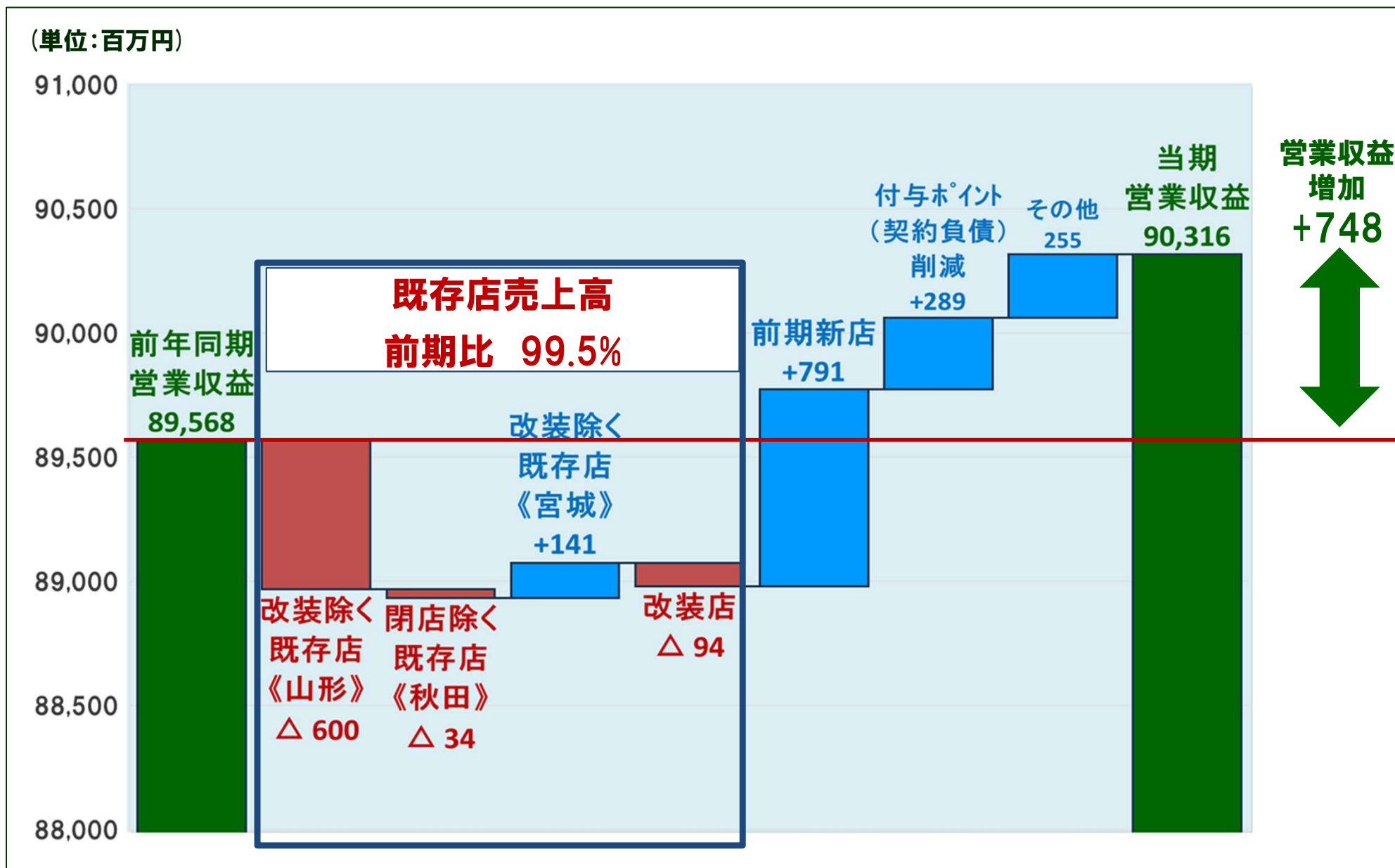
1.(2) 《単体》業績概況 2025年2月期

前年同期		2025年2月期 通期	前年同期比 %	差
89,568	営業収益	90,316	100.8 %	+748
24,672	売上総利益	25,243	102.3 %	+571
23,921	販売管理費	25,551	106.8 %	+1,630
750	営業利益	△308	-	△1,058
764	経常利益	△83	-	△847

(単位:百万円)

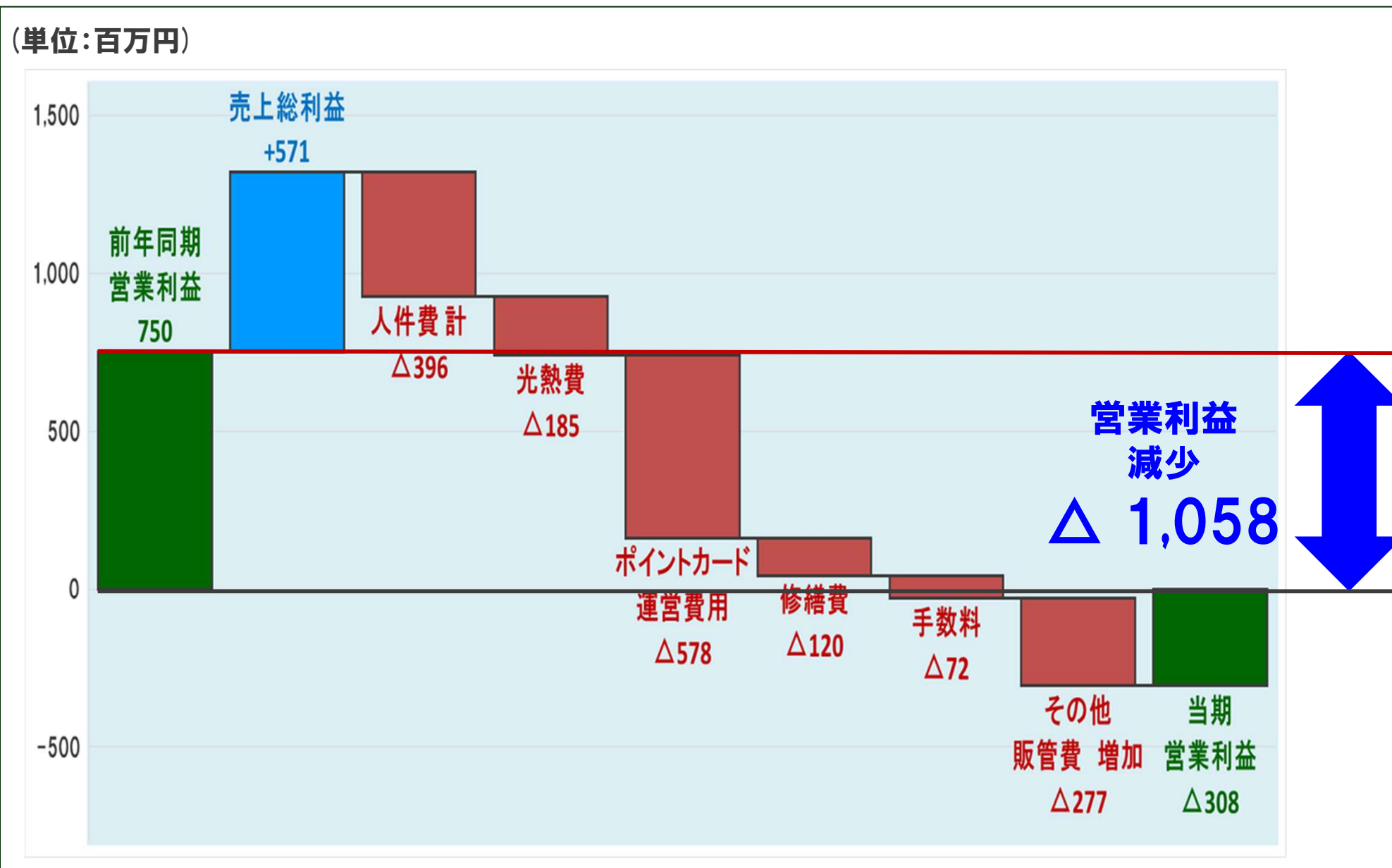
※前期比:比較対象のいずれかがマイナス、または対比が1000を超える場合は“-”で表記しています。

1.(2) 《单体》 営業収益 増減要因



※当社管理会計データより

1.(2) 《単体》営業利益 増減要因



※当社管理会計データより

1.(2) 《単体》 営業概要 四半期推移

	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期	
	実績	構成比	実績	構成比	実績	構成比	実績	構成比
営業収益	21,932	100.0 %	22,869	100.0 %	21,939	100.0 %	23,575	100.0 %
売上総利益	5,918	27.0 %	6,495	28.4 %	5,932	27.0 %	6,896	29.3 %
販売管理費	6,182	28.2 %	6,626	29.0 %	6,262	28.5 %	6,480	27.5 %
営業利益	△263	-	△130	-	△330	-	416	1.8 %
経常利益	△233	-	75	0.3 %	△335	-	409	1.7 %

※前期比:比較対象のいずれかがマイナス、または対比が1000を超える場合は“－”で表記しています。

◆ 2025年2月期 概要

- ① 上期:物価高・ポイント販促の切替による売上高・利益の減少
- ② 下期:第3四半期は改装投資が利益に影響。
- ③ 同上:第4四半期は荒利改善に加え、新電力への切替等のコスト抑制効果により、売上・利益ともに大幅改善

・ 2025年2月期 年間27円の見込み

引き続き、安定配当の方針。前期同様の配当見込み

2022年 2月期	2023年 2月期 実績	2024年 2月期		2025年 2月期 (予想)
13.5	13.5	13.5	中間配当金	13.5
13.5	13.5	13.5	期末配当金	13.5
27.0	27.0	27.0	年間配当金	27.0

2. 第4次中期経営計画

（2026年2月期～2028年2月期）

「ヤマザワで働きたい！」魅力ある企業へ

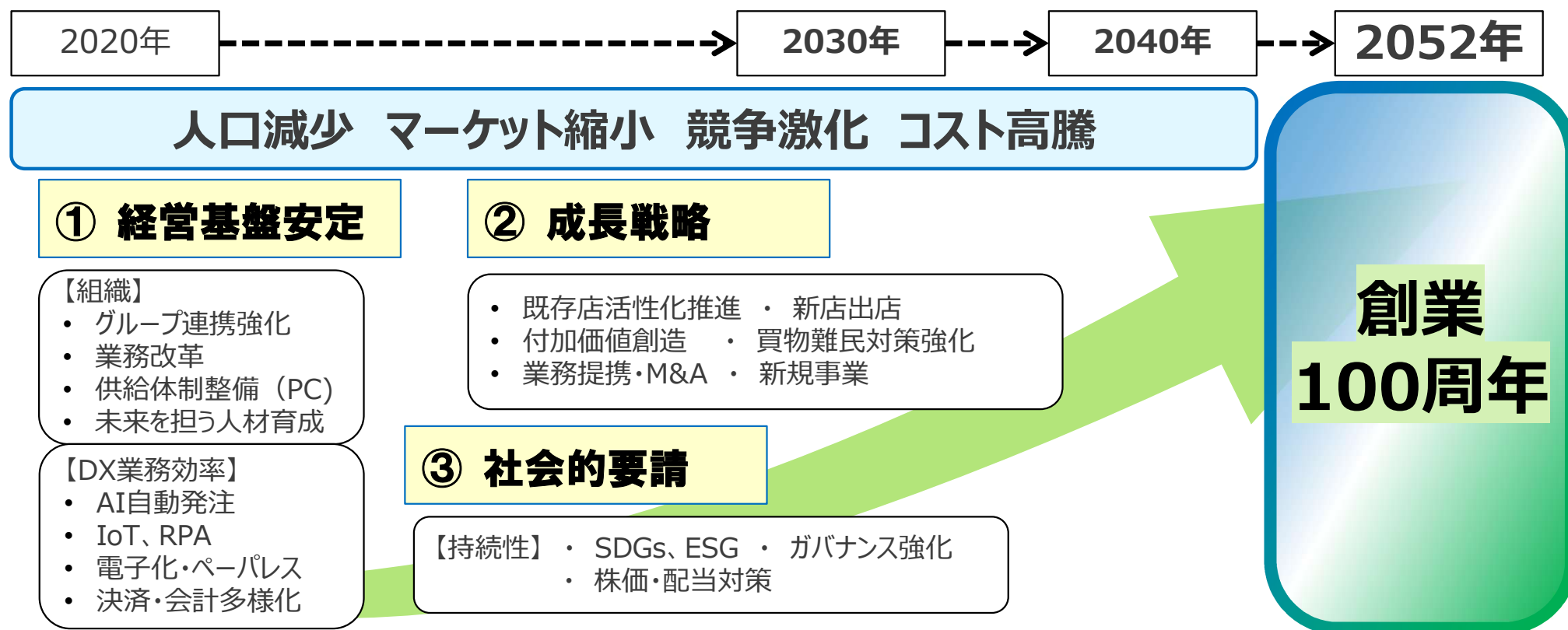
1.お客様から選ばれ続ける 2.取引先や株主から注目され続ける 3.社会に貢献する 4.安定した収益を上げ続ける

【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。



【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

重点課題

1

早期黒字化と
安定収益の確保

2

店舗戦略

3

サステナビリティ

4

人材の育成と
制度改革

自ら考え行動する

6

組織基盤整備

5

風土づくり

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・産地開拓・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 物流改革：グループ物流の整理・統合、エリアPC仮称試行
- ④ 第4次中期経営期間でのMH15%削減

2. 店舗戦略

(1) 活性化等設備投資

- ① 出店 :薬品調剤店舗
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】
PCセンター連動の
ローコストフォーマット開発・展開

(3) 不採算店整理

3. サステナビリティ

(1) 地域の健康元気を応援

- 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. 人財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)

5. 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 ワークライフバランスへの取組
- ② メンタルヘルス対策

6. 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

グループ連結目標

第3次実績		第4次中期経営計画 目標			
		2026年2月期	2027年2月期	2028年2月期	第4次 期間計
3,037 億円	営業収益	1,030 億円	1,035 億円	1,030 億円	3,095 億円
11 億円	経常利益高	5 億円	8 億円	10 億円	24 億円
0.4 %	経常利益率	0.5 %	0.8 %	1.1 %	0.8 %

スーパーマーケット事業

第3次実績		第4次中期経営計画 目標			
		2026年2月期	2027年2月期	2028年2月期	第4次 期間計
2,669 億円	営業収益	875 億円	874 億円	872 億円	2,622 億円
13 億円	経常利益高	6 億円	9 億円	10 億円	25 億円
0.5 %	経常利益率	0.7 %	1.0 %	1.1 %	1.0 %

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

3. 2026年2月期 計画

グループ連結目標

	上 期	下 期	通 期
営業収益	51,400	51,600	103,000
前期比	100.9	100.0	100.4
前期差	+442	△1	+ 441
営業利益	220	230	450
前期比	-	-	-
前期差	+902	+369	+ 1,271
経常利益	220	280	500
前期比	-	-	-
前期差	+495	+412	+ 907
当期純利益	70	0	70
前期比	-	-	-
前期差	+1,126	+1,561	+ 2,687

<営業利益 増減内訳>

① 2025年2月期通期	△821
② 2025年2月期通期	450
③ 増減額	+ 1,271
内訳	
売上総利益 (委託販売手数料含む)	+ 950
その他収入(テナント収入他)	+ 41
販売管理費	△280

※前期比:比較対象のいずれかがマイナス、または対比が1000を超える場合は“-”で表記しています。

3.(2) 改装 他、設備投資概要

2025年2月期 実績			2026年2月期 (予定)			
70店舗 70店舗		S M 薬品				
実績			計 画			
薬品 調剤店舗	1 店舗	8	新 店	薬品 調剤店舗	1 店舗	100
SM	6 店舗	794	改 装	SM	5 店舗	840
空調更新		1,994	合 計	空調更新		1,460
IT投資				IT投資		
その他				その他		
2,797					2,400	

(単位:百万円)

4. 資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けて

4. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

現状の評価

		2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期
営業収益	(百万円)	112,938	110,673	99,457	101,891	102,558
営業利益	(百万円)	2,459	1,100	710	625	△821
経常利益	(百万円)	2,409	1,161	928	677	△407
純利益	(百万円)	878	368	205	451	△2,617
営業利益率	(%)	2.2	1.0	0.7	0.6	-
ROE	(%)	3.1	1.3	0.7	1.6	△9.6
PBR	(%)	0.7	0.6	0.5	0.5	△0.7
一株当たり純資産額	(円)	2,635	2,642	2,658	2,677	2,407
期末株価	(円)	1,720	1,600	1,286	1,252	1,121

◆ PBRは1倍を下回っており、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、企業価値向上に取り組んで参ります。

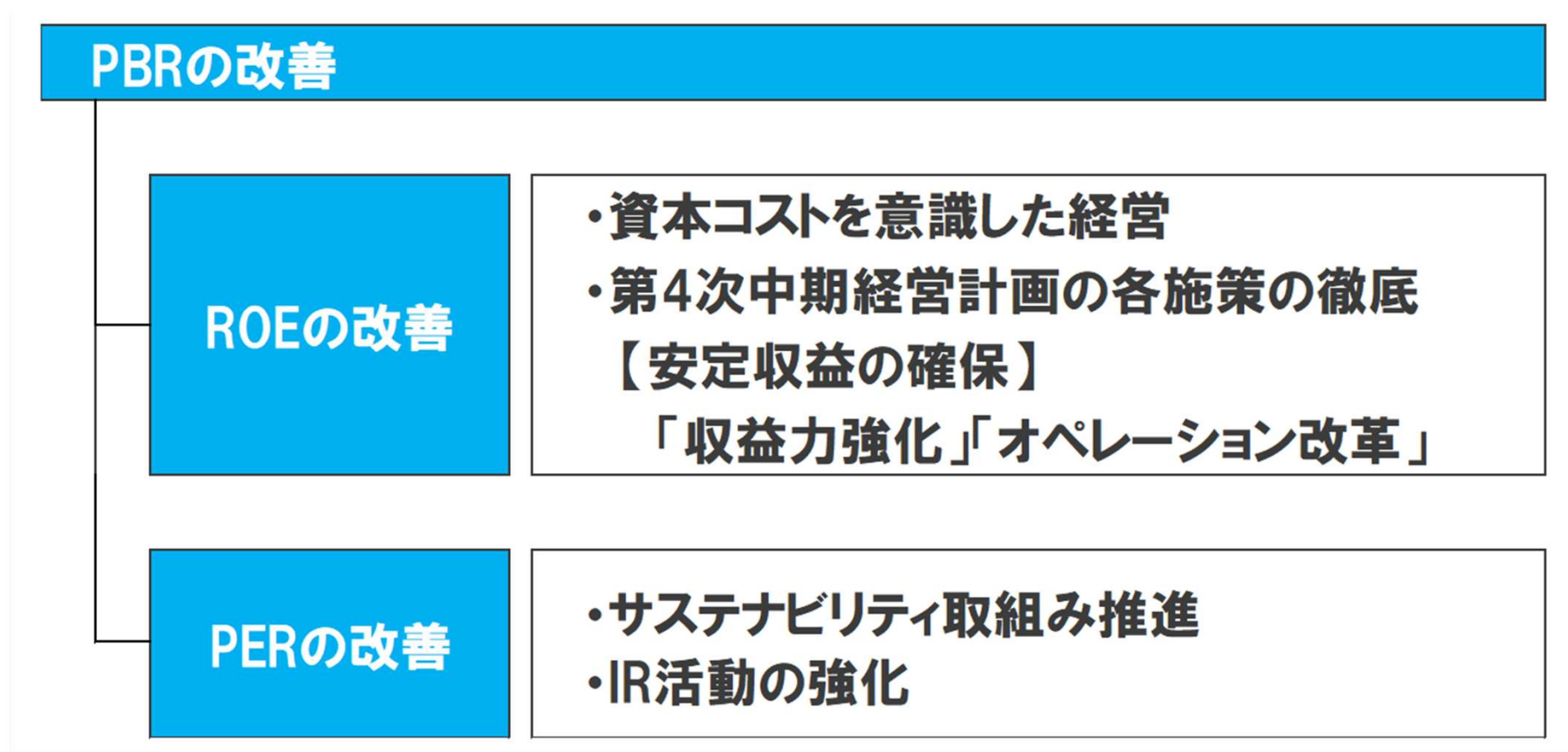
※前期比:比較対象のいずれかがマイナス、または対比が1000を超える場合は“-”で表記しています。

現状の分析

PBR（0.5倍 ～ 0.7倍）			
ROE（自己資本利益率）		当期純利益率（％）	
資本コストを下回る水準		0.28％ ～ 0.7％ で推移	
資本コスト	約4.0％	営業利益の不足	
ROE	0.7％ ～ 3.0％	売上高の不足	
PER（株価収益率）		総資産回転率（％）	
21％ ～ 60％ で推移		<2021/2> 2.2％	
		→ <2025/2> 1.8％	

◆ ROE水準は当期純利益率の低下が主な要因であり、抜本的な改善が急務

方針と目標



- ◆ ROE達成水準として、2030年までに3%以上、将来的に5%以上を目標とし、長期的には、ROEが現在の想定株主資本コストである約4%を上回る事を目指しております。これを達成するために中期経営計画において「収益力の強化」「生産性の向上」を進めて参ります。

◆ 売上高増加と生産性改善による純利益確保を最優先

ROEの改善

		当 期 純 利 益		売 上 高
当期純利益率	=	・販売力向上と 生産性の改善	÷	・販売力向上 マーケティング強化・商品改革
				・不採算店整理と テナント誘致による収益化
		売 上 高		総 資 産
総資産回転率	=	・販売力向上 マーケティング強化・商品改革 ・不採算店整理と テナント誘致による収益化	÷	・適正在庫管理
				・不採算店整理

◆ キャッシュアロケーション

第4次中期経営期間は、営業キャッシュフロー内での投資を行い、特に効率化・省力化にかかる投資に配分。第5次中期経営計画での成長戦略に備え財務基盤強化を図ります。

第4次中期経営計画期間

営業キャッシュフロー 約100 億円

内、減価償却費 80 億円

内、税引前利益、他 20 億円

株主還元・配当 約 9 億円

効率化・省力化投資 約 35 億円

・バックオフィス	・生産設備更新/拡充
業務の改革	・自動発注の拡大
・電子棚札	・人的資本投資

新規出店・活性化投資 約 30 億円

その他 約 26 億円

ご清聴ありがとうございました

お問い合わせ

株式会社 ヤマザワ

経営企画部

kanri@yamazawa.co.jp

APPENDIX

以下ご参考

《連結》

2024年2月期末			2025年2月期末		
構成比			構成比		
14,099	24.2	流動資産	14,294	25.7	
6,033	10.4	現金預金	5,753	10.4	
4,376	7.5	商品製品	4,531	8.2	
44,086	75.8	固定資産	41,282	74.3	
37,658	64.7	有形固定資産	34,964	62.9	
58,186	100.0	資産合計	55,577	100.0	
20,386	35.0	流動負債	21,076	37.9	
6,766	11.6	買掛金	6,951	12.5	
8,939	15.4	固定負債	8,531	15.4	
29,326	50.4	負債合計	29,608	53.3	
28,859	49.6	純資産	25,969	46.7	
12,653	21.8	有利子負債	12,229	22.0	

自己資本比率:46.7%(前年差 △2.9%)

《単体》

(単位:百万円, %)

2024年2月期末			2025年2月期末		
構成比			構成比		
10,755	20.8	流動資産	11,300	22.5	
5,295	10.2	現金預金	4,877	9.7	
2,440	4.7	商品製品	2,569	5.1	
40,956	79.2	固定資産	38,986	77.5	
32,512	62.9	有形固定資産	30,907	61.5	
51,712	100.0	資産合計	50,286	100.0	
18,549	35.9	流動負債	19,233	38.3	
5,395	10.4	買掛金	5,639	11.2	
6,812	13.2	固定負債	6,598	13.1	
25,362	49.0	負債合計	25,831	51.4	
26,349	50.9	純資産	24,454	48.6	
12,653	24.5	有利子負債	12,228	24.3	

自己資本比率:48.6%(前年差 △2.3%)

《連結》

《単体》

(単位:百万円, %)

2024年2月期		決算期	2025年2月期		
実績	売 比		実績	売 比	前期比
101,891	100.0	営業収益	102,558	100.0	100.7
73,751	72.4	売上原価	73,963	72.1	100.3
28,140	27.6	売上総利益	28,595	27.9	101.6
27,514	27.0	販売費 一般管理費	29,416	28.7	106.9
625	0.6	営業利益	△821	-	-
117	0.1	営業外収益	523	0.5	447.0
65	0.1	営業外費用	109	0.1	167.7
677	0.7	経常利益	△407	-	-
451	0.4	当期純利益	△2,617	-	-

2024年2月期		決算期	2025年2月期		
実績	売 比		実績	売 比	前期比
89,568	100.0	営業収益	90,316	100.0	100.8
64,896	72.5	売上原価	65,073	72.1	100.3
24,672	27.5	売上総利益	25,243	27.9	102.3
23,921	26.7	販売費 一般管理費	25,551	28.3	106.8
750	0.8	営業利益	△308	-	-
76	0.1	営業外収益	330	0.4	434.2
62	0.1	営業外費用	105	0.1	169.4
764	0.9	経常利益	△83	-	-