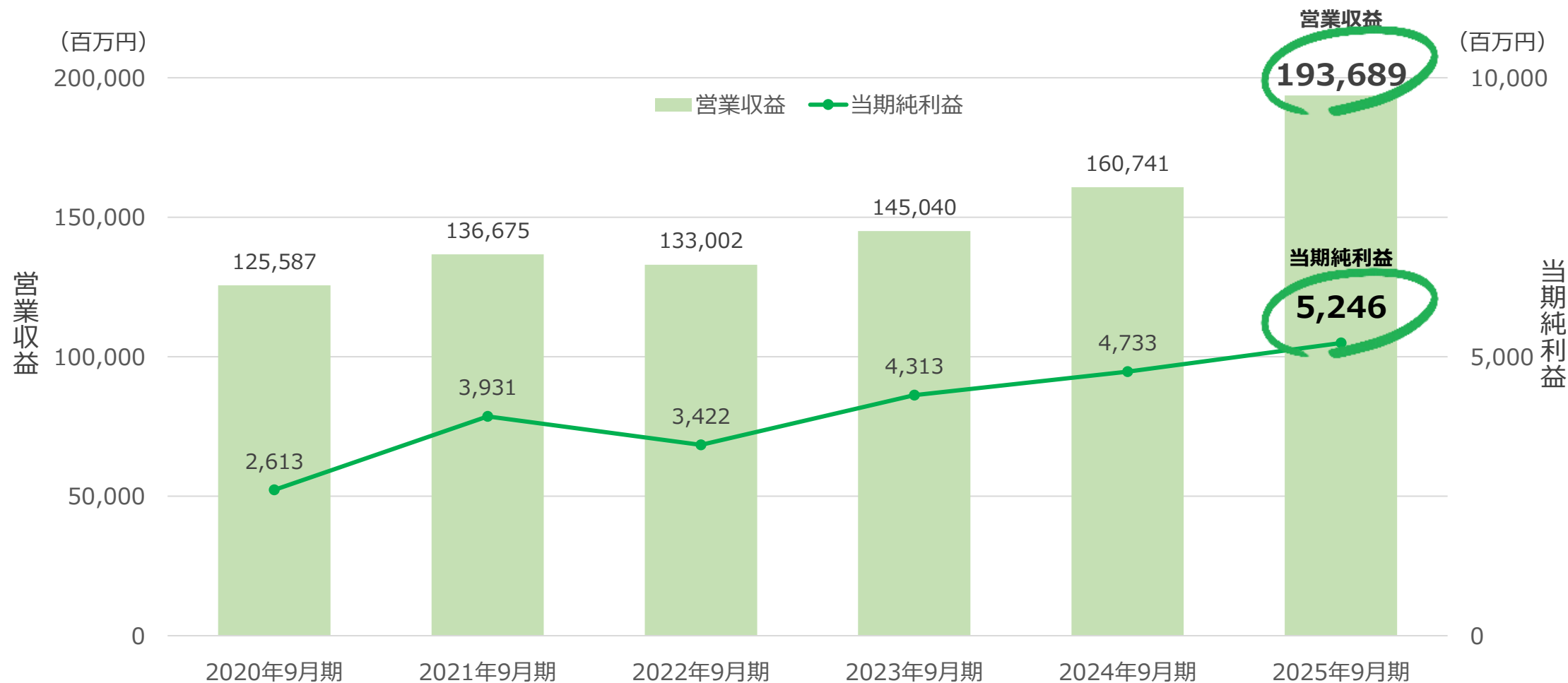


**2025年9月期
決算説明会資料**

株式会社マミーマートホールディングス
2025年11月21日

1. 2025年9月期 決算ハイライト
2. 中期経営計画の進捗状況
3. 資本コストや株価を意識した取り組み
4. 2026年9月期 業績予想

▶ 増収増益となり、過去最高の営業収益・当期純利益を達成



2025年9月期 決算数値（連結）



▶ 業績予想を上回る実績で着地。

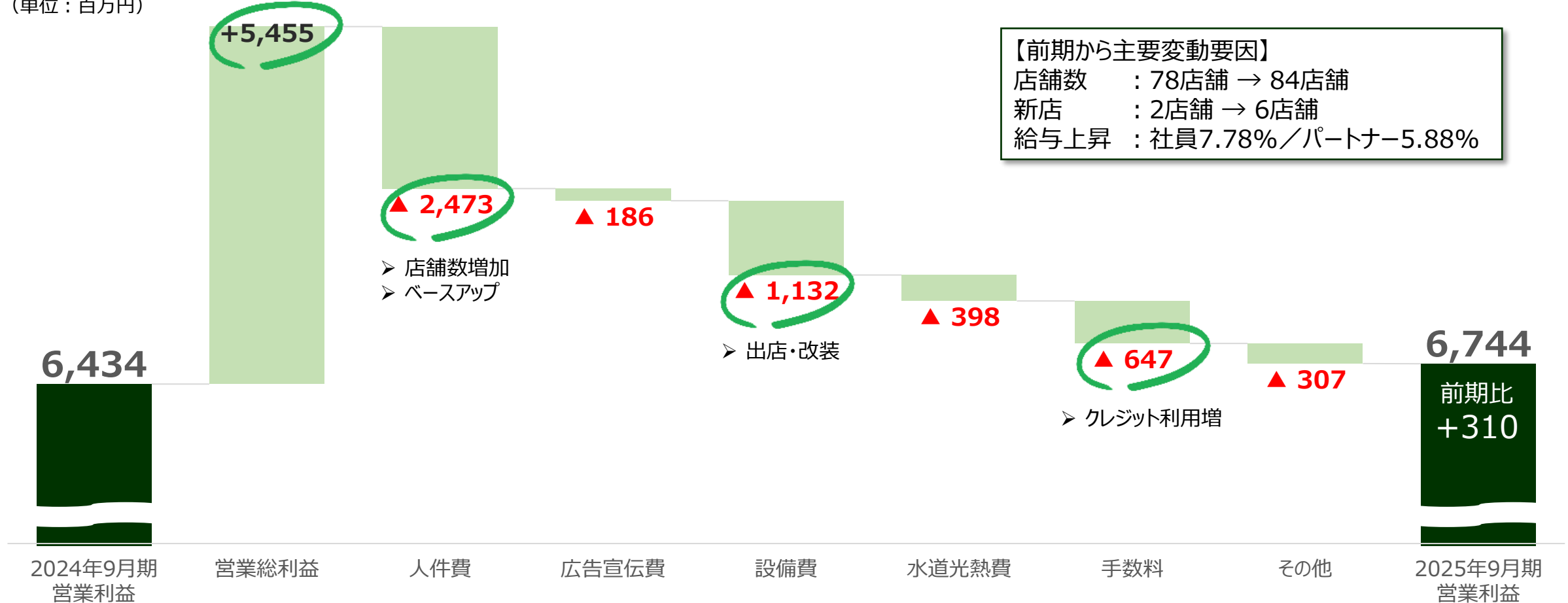
単位:百万円	2024年9月期 ※加口内は売上高比	2025年9月期 実績 ※加口内は売上高比	前期比	2025年9月期 業績予想 ※期中修正値	業績予想比
営業収益	160,741	193,689	120.5%	190,000	101.9%
売上高	158,458	191,390	120.8%	—	—
営業総利益	39,049 (24.7%)	44,503 (23.3%)	114.0%	—	—
販売費および 一般管理費	32,615 (20.6%)	37,759 (19.7%)	115.7%	—	—
営業利益	6,434 (4.1%)	6,744 (3.5%)	104.8%	6,700	100.6%
経常利益	6,954 (4.4%)	7,197 (3.8%)	103.5%	7,150	100.6%
当期純利益	4,733 (3.0%)	5,246 (2.7%)	110.8%	5,000	104.9%

営業利益（連結）の増減要因



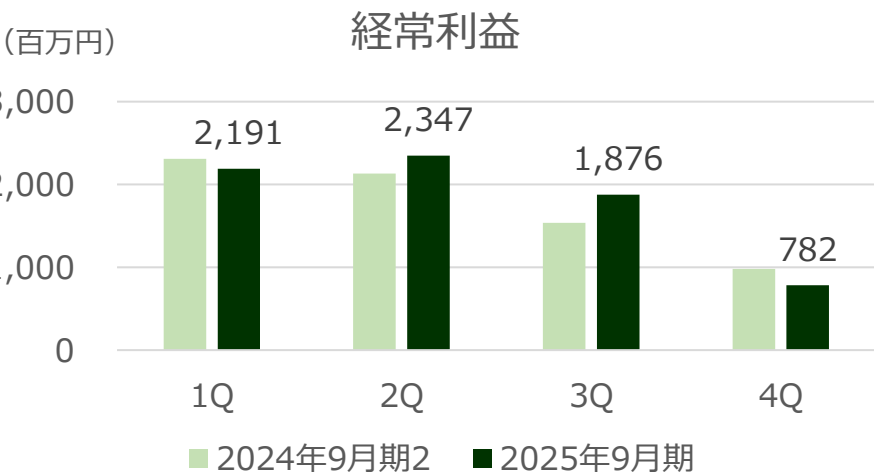
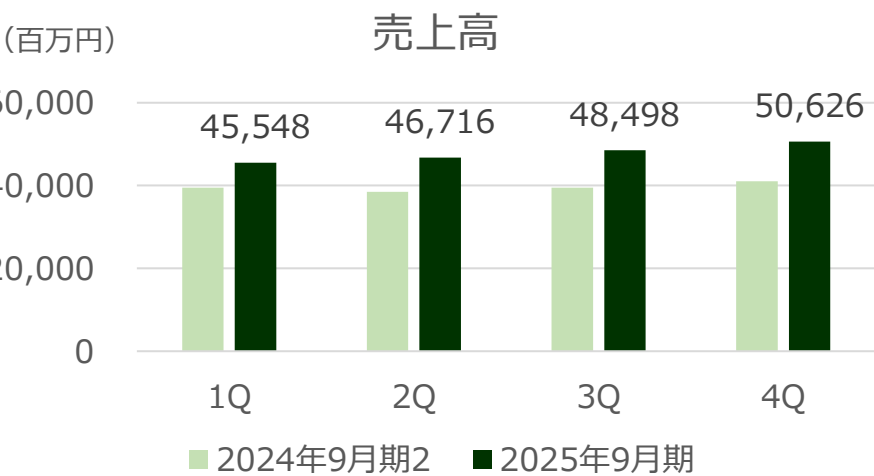
▶ 新規出店・業態転換改装により、営業総利益が大きく増加。販売費および一般管理費の増加分を吸収し、営業利益は拡大。

(単位：百万円)





▶ 売上高は順調に拡大。
第4四半期経常利益は、将来の収益性改善に向けた各種投資を実施した結果、減少。



第4四半期の一時費用		
項目	主な内容	金額 百万円
修繕費	- 改装費用 - 店内環境改善修繕	389
消耗器具備品費	- 店舗照明のLED化 - ナイトカバー買い換え - マテハン機器の追加 - 店舗用タブレットの導入 - 値引機の買い換え	230
人件費	決算賞与	88

収益構造の変化について



- ▶ 業態転換が進むにつれ、ディスカウント業態の比率が高まり、売上総利益率は低くなるが、売上高の拡大により、販管費率も低くなり、最終的な利益率の低下を抑制している。

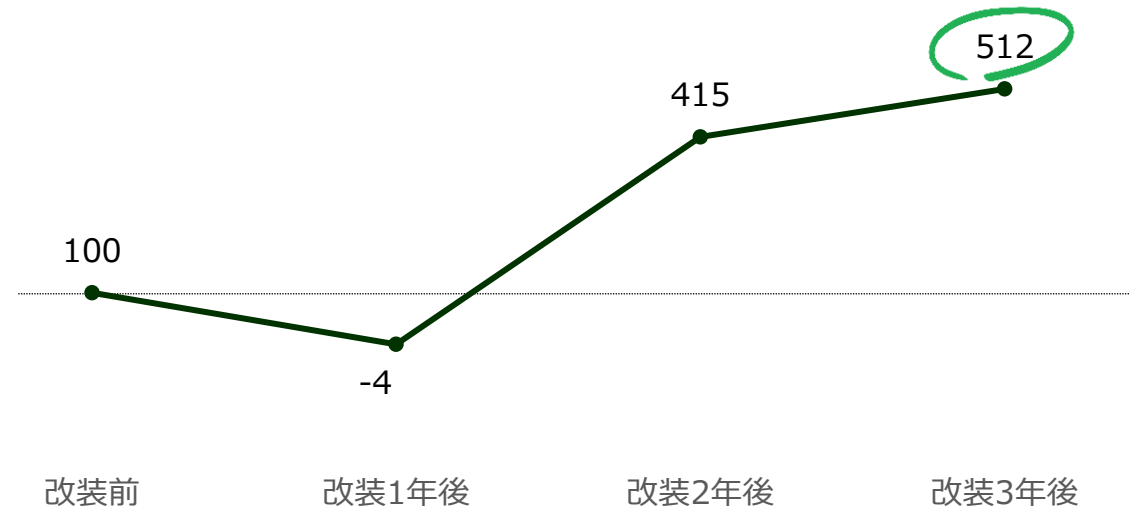
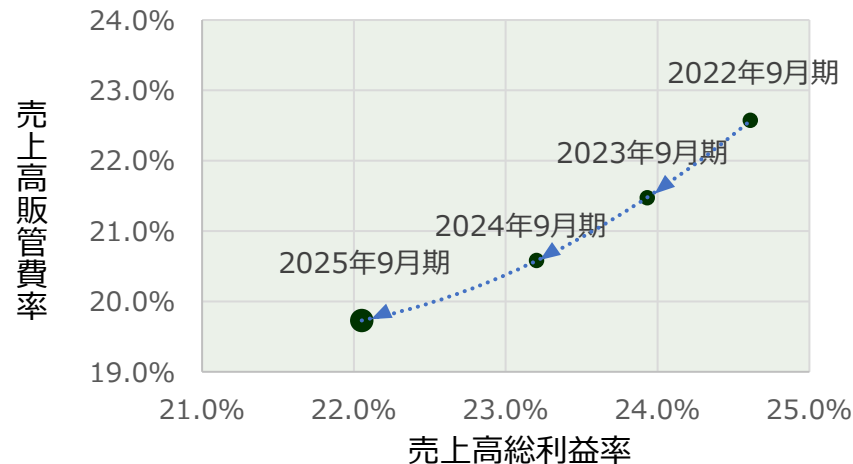
業態別収益構造

		価格	売上 総利益率	売上高 販管費率
マミーマート		高	高	高
生鮮市場TOP!		↓	↓	↓
マミープラス		低	低	低

業態転換改装店舗の利益推移※3年以上経過後店舗

- ▶ 改装オープン時は一時的に利益が悪化するが、2年目以降で大幅改善。
- ▶ 店舗数が拡大し、新店・改装店の割合が少なくなってくると、全社的にも安定的な利益率が確保できる見込み。

売上総利益率×販管費率（全社）



▶ EBITDA（営業利益＋減価償却費）は100億円を超え、稼ぐ力は順調に拡大。

（単位：百万円）



貸借対照表・キャッシュフロー（連結）



▶ 成長投資を増やし、投資CFは大きく増加

貸借対照表

単位：百万円	2024年9月期	2025年9月期	増減
流動資産	12,061	13,826	+1,765
固定資産	61,322	72,965	+11,642 ^{注1}
資産合計	73,383	86,792	+13,408
流動負債	20,463	25,636	+5,173
固定負債	15,009	18,738	+3,729 ^{注2}
負債合計	35,472	44,375	+8,902
純資産合計	37,911	42,416	+4,505

注1 リース資産（純額）+4,219百万円、建物及び構築物（純額）+2,905百万円、土地+847百万円

注2 リース債務+4,315百万円

キャッシュフロー

単位：百万円	2024年9月期	2025年9月期
営業CF	7,767 ^{注3}	10,178
投資CF	△5,741	△9,768
財務CF	560	△543

注3 月末銀行休業日の影響を補正した数字。キャッシュフロー計算書の数字とは異なる

店舗数、新店・改装数



2025年9月末時点店舗数

生鮮市場TOP！



34店舗
(+7店舗)

※加口内は前年度末からの増減

マミープラス



15店舗
(+7店舗)

マミーマート



35店舗
(△8店舗)

3 業態計

84店舗
(+6店舗)

新店・改装店数推移

	2023年9月期	2024年9月期	2025年9月期
新店	0	2	6
業態転換改装	7	8	8
活性化改装	2	2	2
合計	9	12	16

2025年9月期 新店・改装店舗

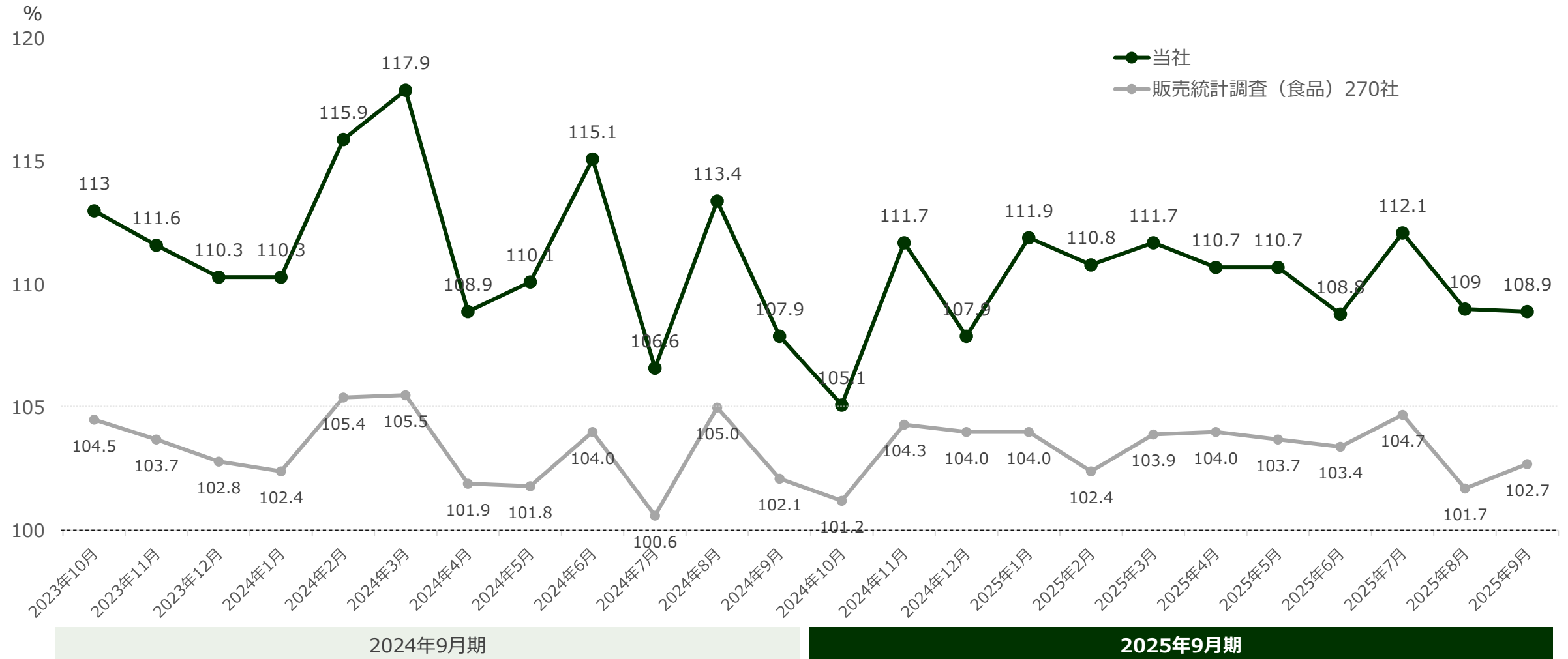
年月	区分	店舗名
2024/10	業態転換改装	mami+ 光ヶ丘店
2024/11	新店	生鮮市場TOP! スーパービバホームちはら台店
2024/11	新店	mami+ セキチュー東松山高坂店
2025/1	業態転換改装	生鮮市場TOP! 八潮伊草店
2025/2	業態転換改装	mami+ 沢口町店
2025/3	業態転換改装	mami+ 松山町店
2025/3	新店	生鮮市場TOP! スーパービバホーム鴻巣店
2025/4	活性化改装	生鮮市場TOP! 苗間店
2025/5	新店	mami+ 武蔵浦和店
2025/6	新店	生鮮市場TOP! アクロスプラザ鹿沼店
2025/6	業態転換改装	mami+ 高坂店
2025/7	業態転換改装	生鮮市場TOP! 松戸古ヶ崎店
2025/8	新店	生鮮市場TOP! 羽村店
2025/8	業態転換改装	mami+ 東大宮店
2025/9	業態転換改装	生鮮市場TOP! 松戸新田店
2025/9	活性化改装	生鮮市場TOP! 岩槻府内店

合計16店舗（新店6、業態転換8、活性化2）

売上高前年比推移（既存店※開店月から13ヶ月以上経過した店舗）



▶ 2025年9月期通期では109.9%。改装も寄与し、安定した成長を維持。

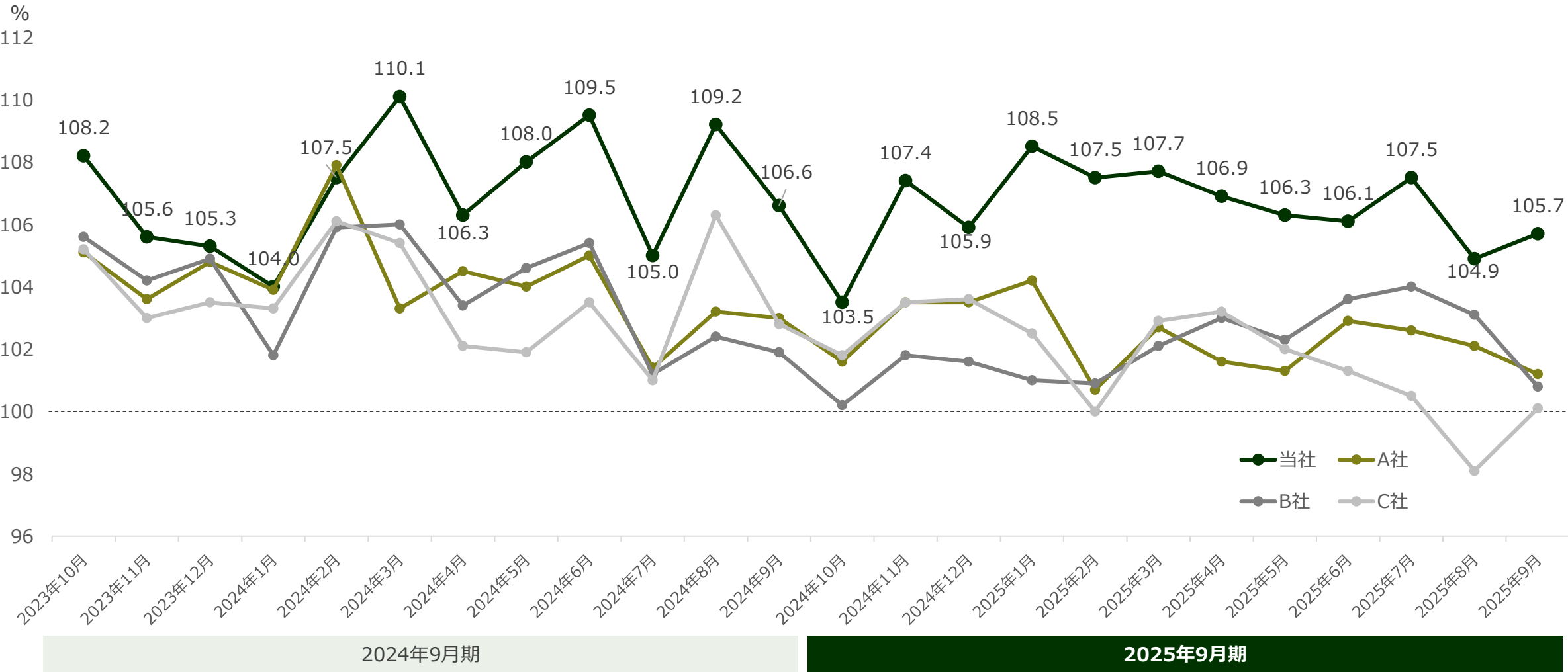


当社データおよび「食品スーパーマーケット月別動向（販売統計調査）」（統計・データでみるスーパーマーケット）を加工して作成

お客様数前年比推移（既存店※開店月から13ヶ月以上経過した店舗）



▶ お客様数は継続して増加し、当社がベンチマークしている企業を上回って推移。



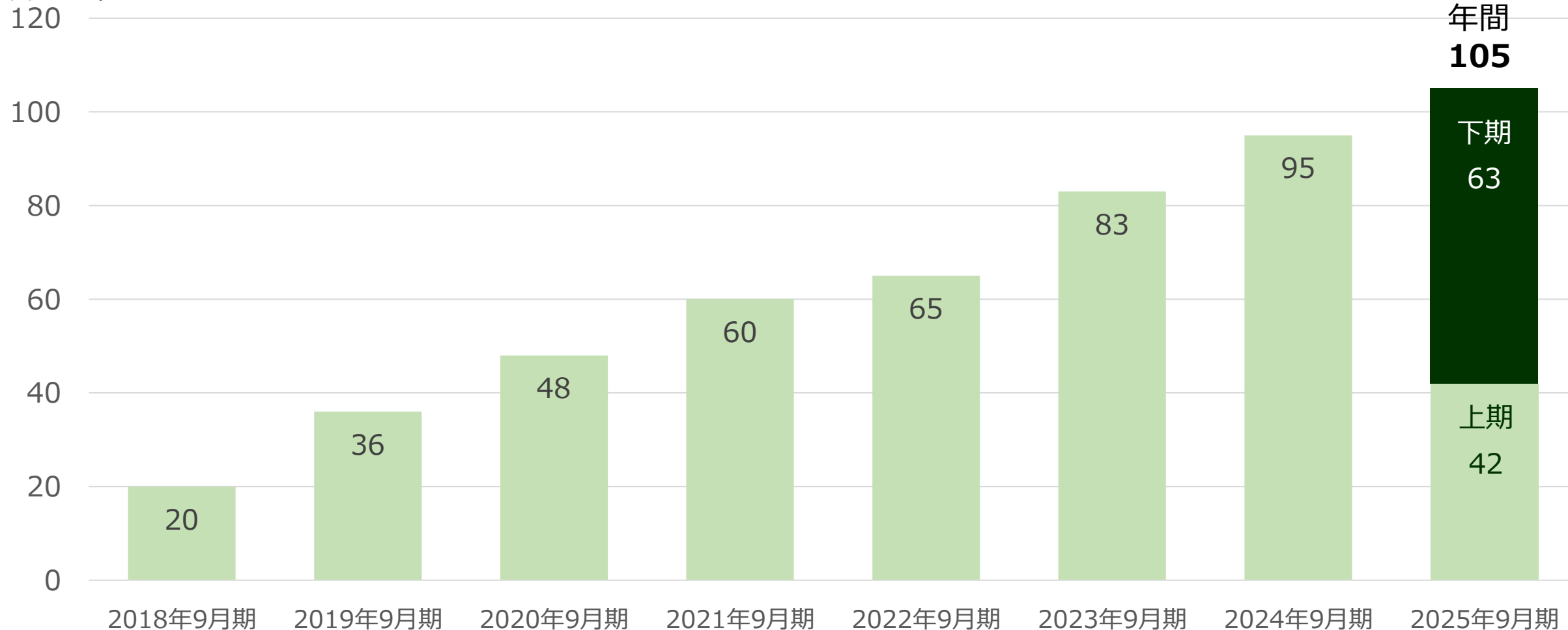
当社データおよび各社で公表されている月次営業情報・月次売上情報を加工して作成
ベンチマークは埼玉県での出店数上位のスーパーマーケット

配当の状況



▶ 当期純利益を順調に伸ばしており、それに伴い配当も過去最高に。

(単位：円)

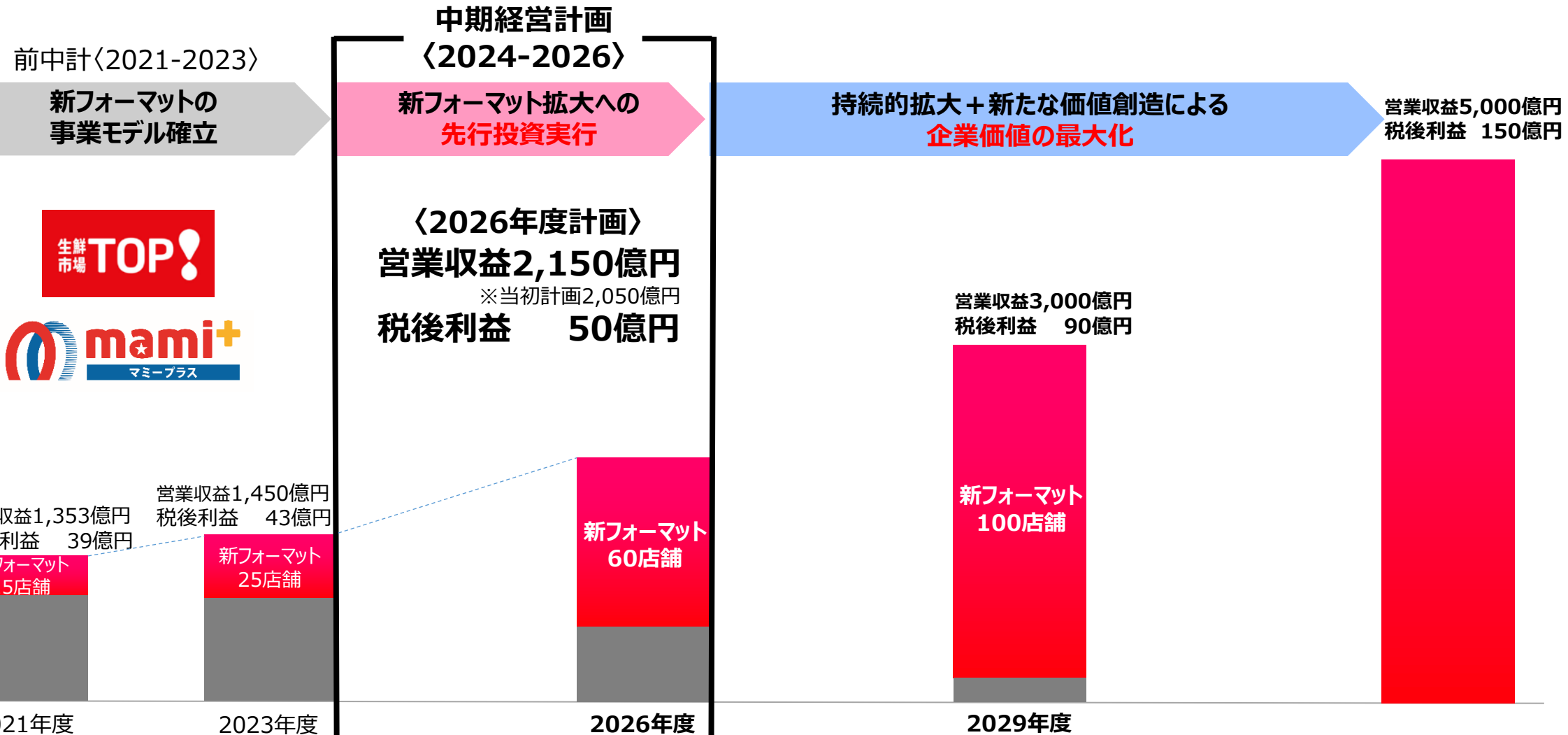


1. 2025年9月期 決算ハイライト
2. **中期経営計画の進捗状況**
3. 資本コストや株価を意識した取り組み
4. 2026年9月期 業績予想

参考(過去公表資料)：中期経営計画＜2024-2026＞の概要

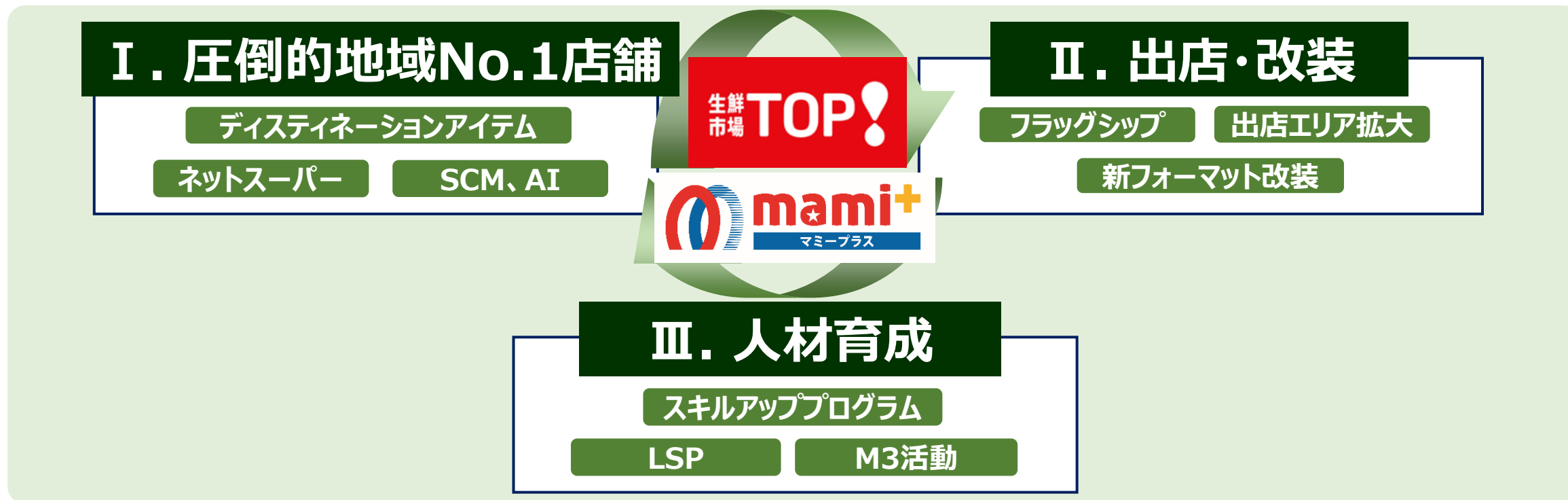


- ▶ 企業価値の最大化という長期ビジョンに基づき、新フォーマットの出店・改装を両輪とする、収益力拡大へ向けた「先行投資フェーズ」として位置付ける。





▶ 長期ビジョン・経営理念の実践として3つの重点施策を実行し、持続的に企業価値を向上させる。



長期ビジョン＝経営理念の実践

心躍るお買い物体験の提供による、人々の幸せと健康寿命延伸の実現



▶ 当期純利益、EBITDAは最終年度目標を1年前倒しで達成。

	中期経営計画〈2024－2026〉		
単位：億円	2024年9月期 実績	2025年9月期 実績	2026年9月期 目標
営業収益	1,607	1,936	2,150 ※当初計画2,050
経常利益	69	72	76
当期純利益	47	52	50
EBITDA	90	100	100
EPS（円/株）	474	499.9	500
ROE	13.2%	13.1%	10%以上



▶ 新規出店は計画を大きく上回って進捗中。

中期経営計画〈2024－2026〉				
	2024年9月期	2025年9月期	目標	今後の予定
従業員満足度※ ※当期より6段階評価で上位3段階までの割合に変更。 目標値も80%以上に修正。	75.7%	81.1%	80%以上 (2026)	- 誰もが働きやすい環境づくり - モチベーション向上策の実行 - スキルアッププログラムの充実
人的創造性向上率 (2023年度比)	104%	104%	120%以上 (2026)	- 従業員満足度、定着率の向上 - LSP全店導入、M3カイゼン活動 - 店舗・本部業務の最適化
既存店来店客数 (2023年度比)	105%	112%	110%以上 (2026)	- 新鮮な体験をもたらす店舗づくり - ディスプレイアイテムの拡大 - デジタル販促の活用
出店	2店舗	6店舗	12店舗 (2024-2026)	3年間で17店舗出店予定
新フォーマットへの 改装	8店舗	8店舗	23店舗 (2024-2026)	3年間で18店舗改装予定 (出店増加に伴う減少)

- ▶ 2025年10月1日をもって当社は株式会社マミーマートホールディングスに商号変更し、スーパーマーケット事業の運営を新設分割会社に移管。

持続的拡大 + 新たな価値創造 企業価値の最大化

人的資源の有効活用

グループ間の人材交流、育成

成長力・実行力の強化

ヒト・組織のエンパワーメント

ガバナンス強化

規模拡大に対応する体制の構築

M & A対応

加速する業界再編への備え



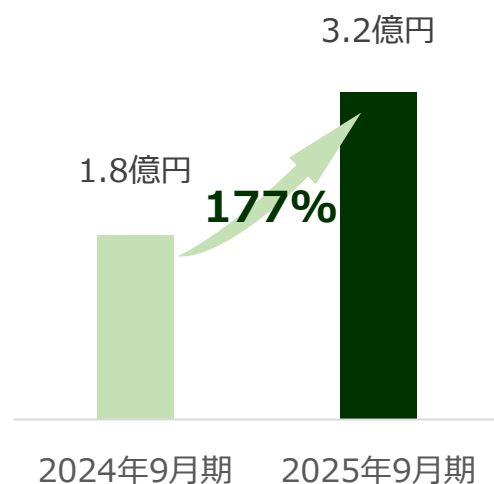
ディスティネーションアイテム（惣菜・精肉）



唐揚げ



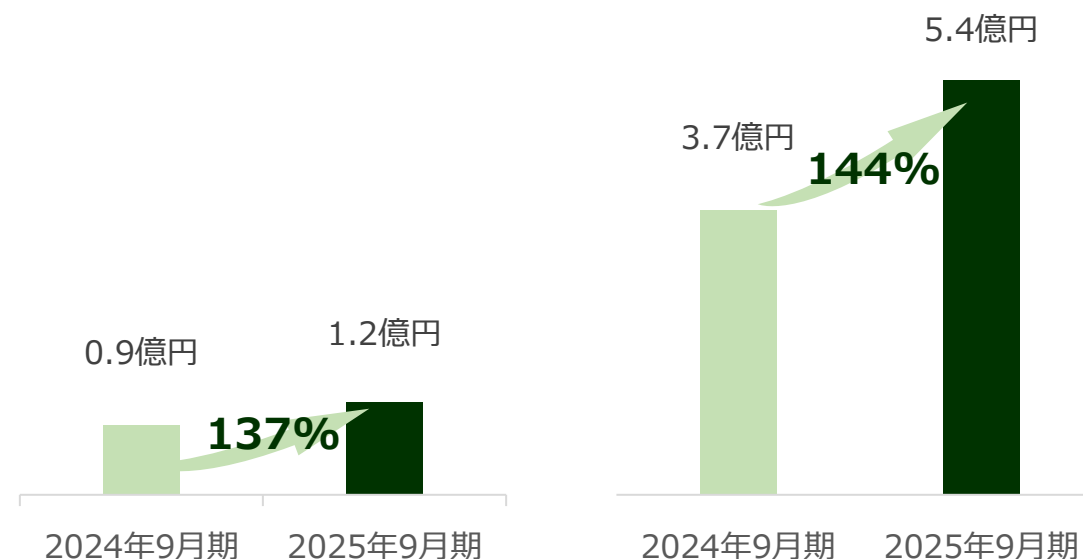
4月リニューアル後
半年間の
既存店売上高



肉各種



強化カテゴリの既存店売上高



希少部位ニーズに対応



時短調理ニーズに対応

ディスティネーションアイテム（鮮魚）

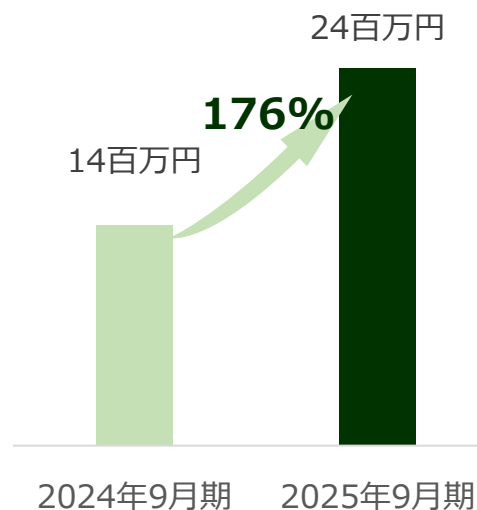


貝！貝！貝！太巻き



2024年6月からラインナップ本格化、
今期はディスティネーションアイテムに成長

既存店売上高（4Q）

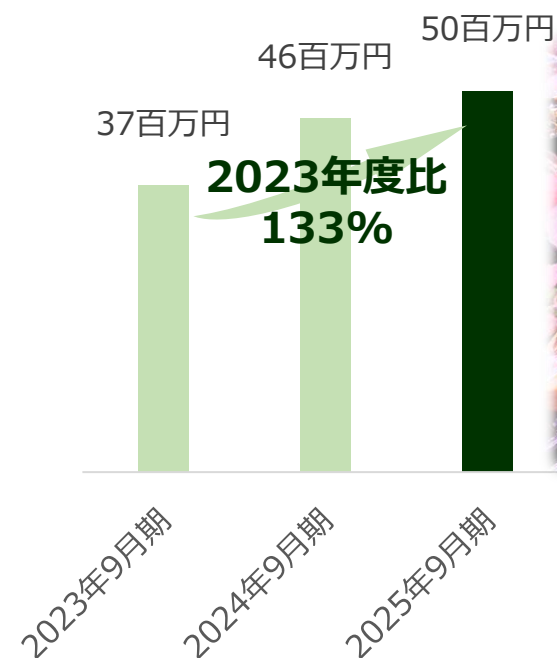


寿司



「ハレの日」の需要を捉え、
元日の売上を今年度も更新

既存店売上高（元日）



お弁当・お惣菜大賞2025



▶ 年々受賞数が増えており、競合他社との差別化につながっている。



受賞商品数
19品

全国1位!!

お弁当・お惣菜大賞2025

※店舗により、一部取り扱いのない商品もございます。

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
最優秀賞				2		1	2	1	2	2	3	3
優秀賞	1	4	1	2	2	1	2	1	1	1		4
特別賞			2		1							
入選		10	5	5	9	4	2	8	6	12	14	12
受賞計	1	14	8	9	12	6	6	10	9	15	17	19

Bento and Prepared Meal Awards
お弁当・お惣菜大賞2025

最優秀賞
2025

井部門
最優秀賞

貝ひもと青海苔入りのご飯の上に
ホタテ、数の子、矚子等を宝石箱のように盛り付けました。
北海道産ホタテの海宝飯

Bento and Prepared Meal Awards
お弁当・お惣菜大賞2025

最優秀賞
2025

おにぎり部門
最優秀賞

「白海老＆桜海老」、「たこ飯」
2種類の味が楽しめる、ごちそうおにぎり膳。
割烹おにぎり膳(白海老と桜海老・たこ飯)

Bento and Prepared Meal Awards
お弁当・お惣菜大賞2025

最優秀賞
2025

サラダ部門
最優秀賞

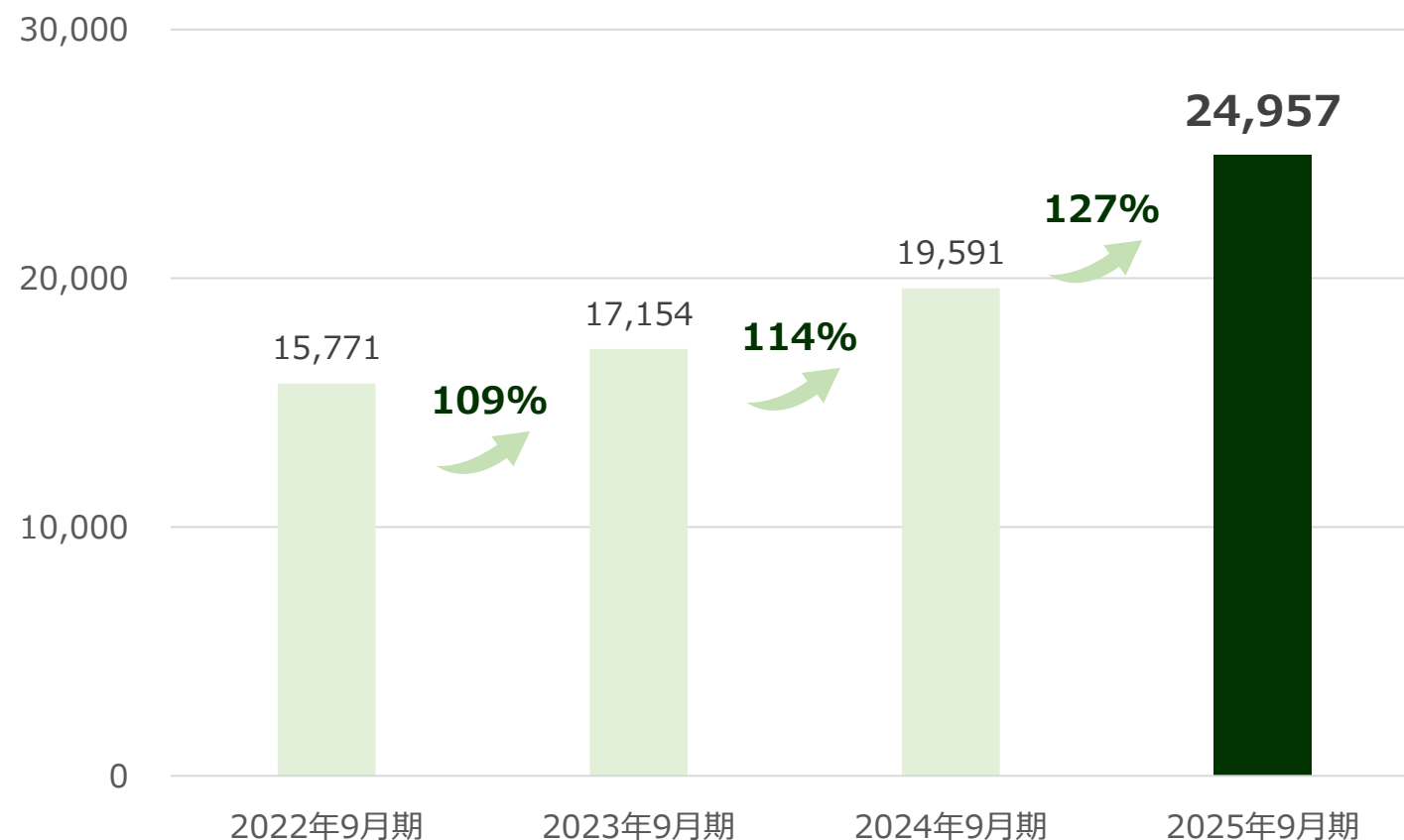
たんぱく質を摂れるサラダ。
タンドリーチキンと濃い目に作った
自社配合の人参ドレッシングが飽きのこない美味しさです。
タンドリーチキンサラダ

彩裕フーズの取り扱い出荷金額の上昇



▶ 惣菜製造や精肉加工を行っている彩裕フーズ(株)の売上高は大きく伸長。

(単位：百万円)



彩裕フーズの売上高増加



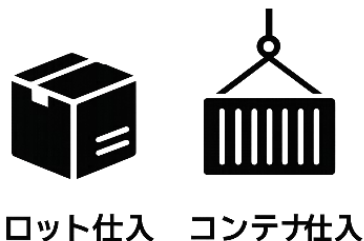
マミーマートグループの
オリジナル商品増加



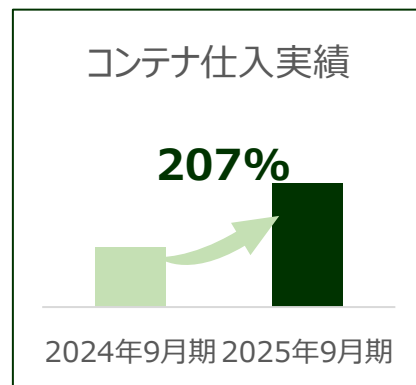
商品差別化
高収益化

▶ 仕入方式変更が、商品の低価格化に寄与。

取扱高拡大により、大量一括仕入が可能に



ロット仕入 コンテナ仕入



当会計年度第4四半期の実績の一例

外国産ワイン
原価▲7%



オリーブオイル
原価▲6%



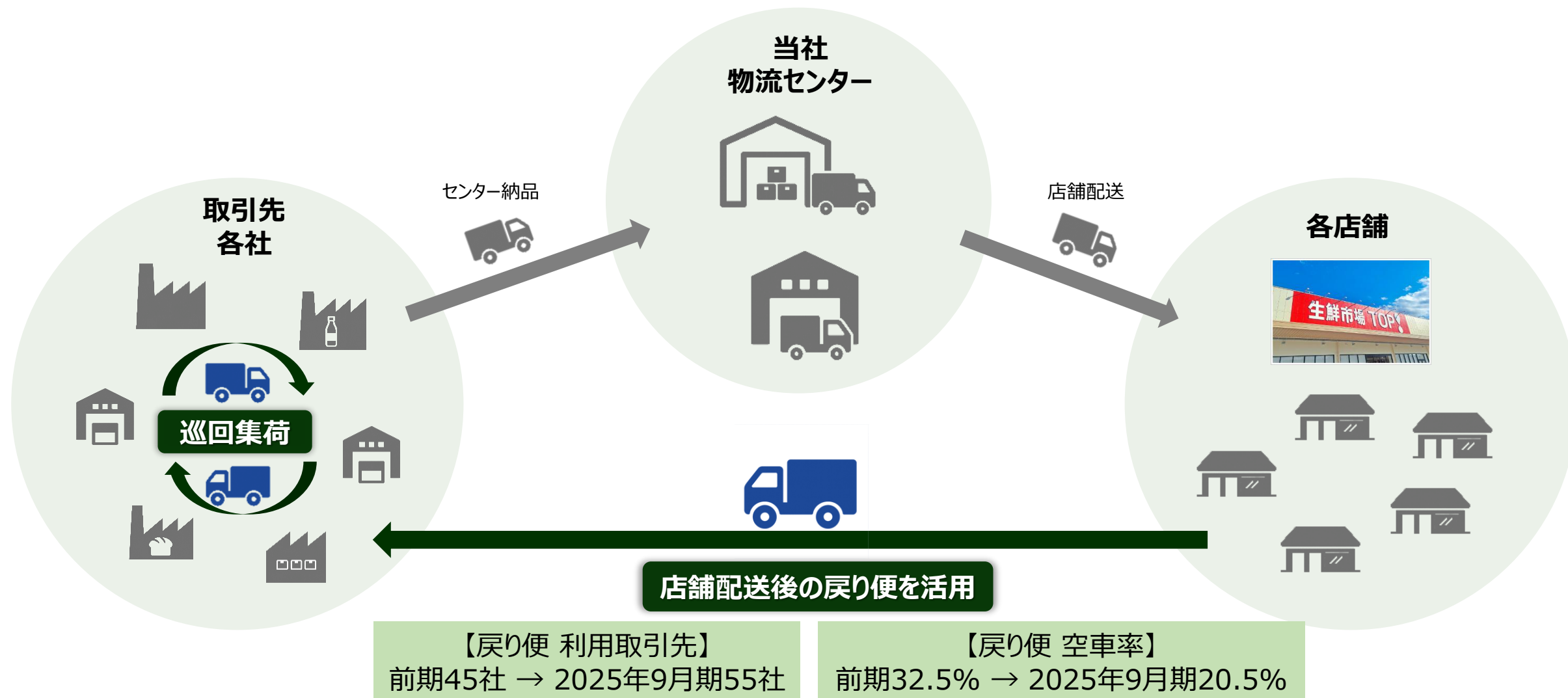
輸入はちみつ
原価▲7%



【2026年9月期の取り組み】

- ・ 物流センター倉庫を最大限活用した、更なる大量一括仕入体制の構築
- ・ 一部商品の貨物列車配送を活用したコスト低減・鮮度向上

▶ 取引先との協業により、配送効率化を推進中。



生鮮市場 **TOP!** が選ばれました!!



全国のスーパーマーケットを対象に投票より決定された
「Shufoo! ベストオブスーパー2025」において
生鮮市場TOP が選ばれました!

都道府県別
人気スーパー

更に

総合賞

埼玉県 **第1位**

第2位

STORE OF THE YEAR 2025 店舗部門 全国2位（東日本1位）

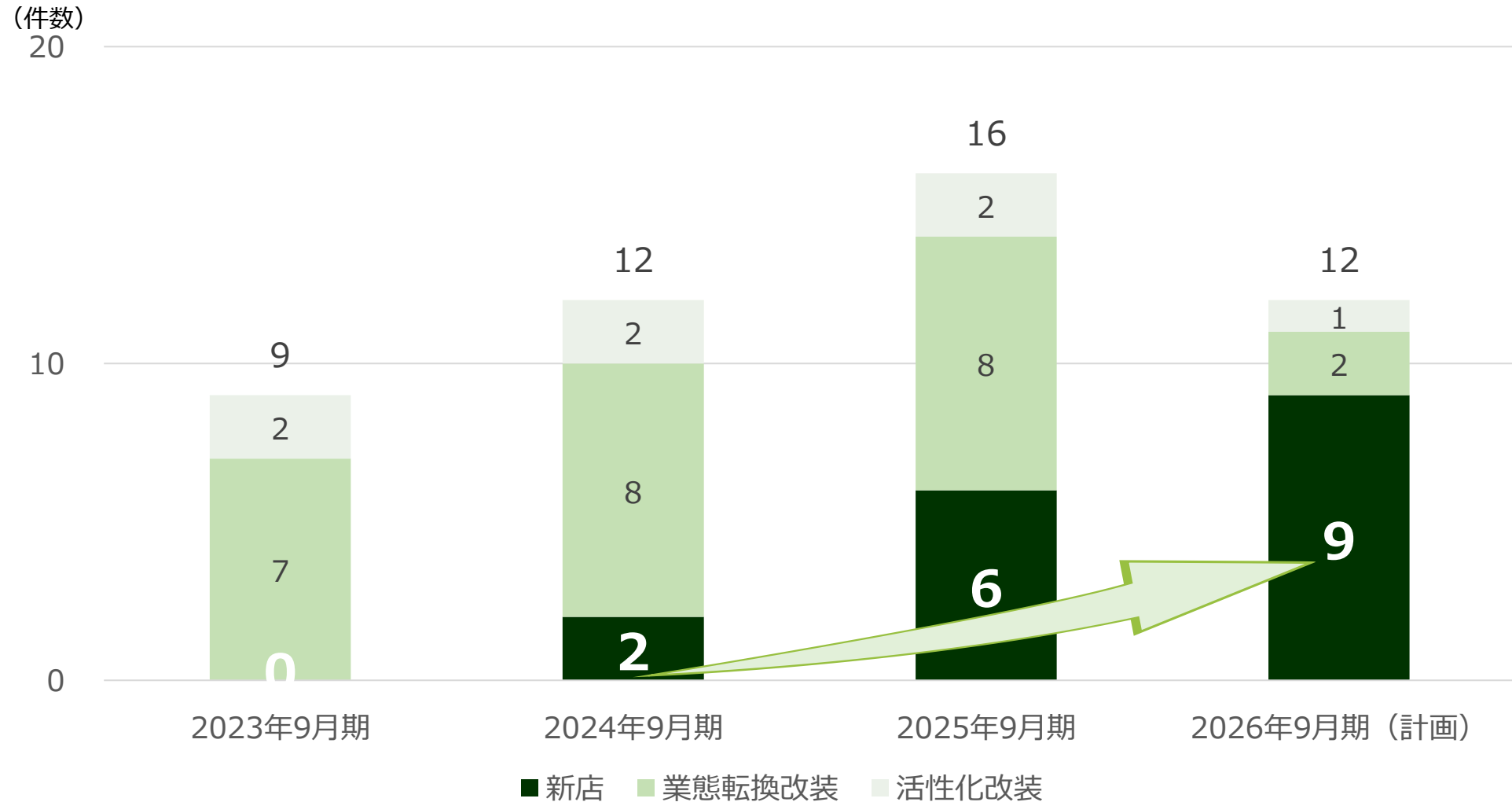
※業界関係者・読者・有識者が選ぶダイヤモンド・チェーンストア編集部が毎年発表

生鮮市場TOPコーナン京葉船橋インター店





▶ 2026年9月期の新規出店は過去最大数を計画。

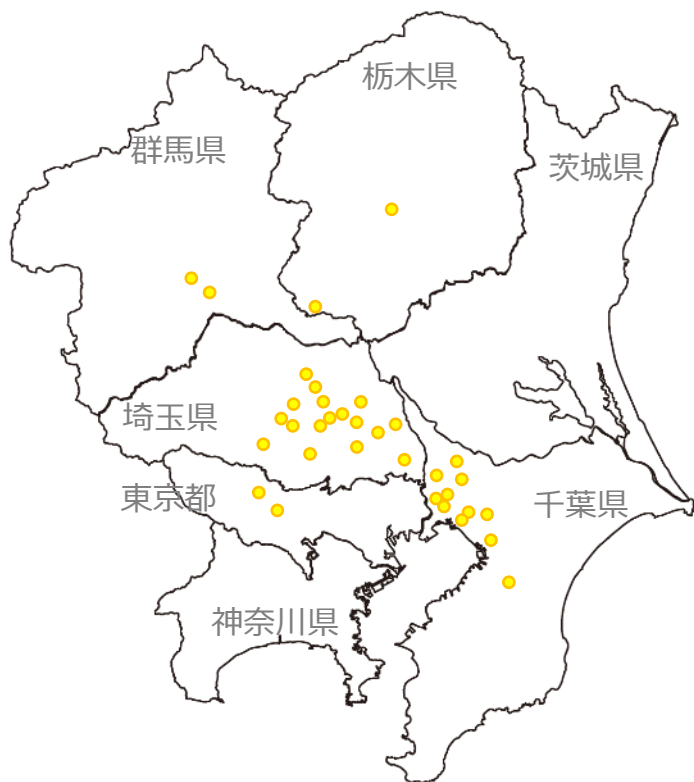


出店エリアの拡大

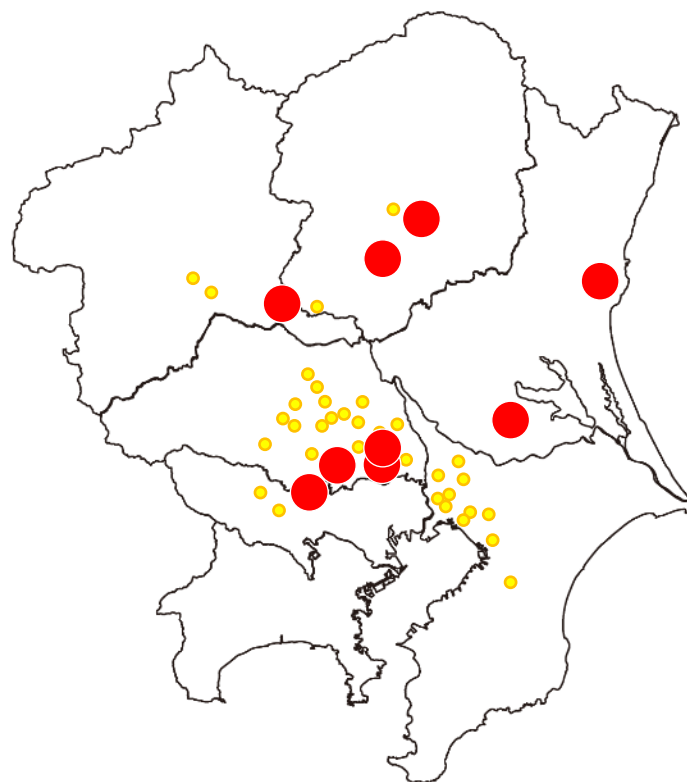


▶ 生鮮市場TOP! は関東一円に拡大

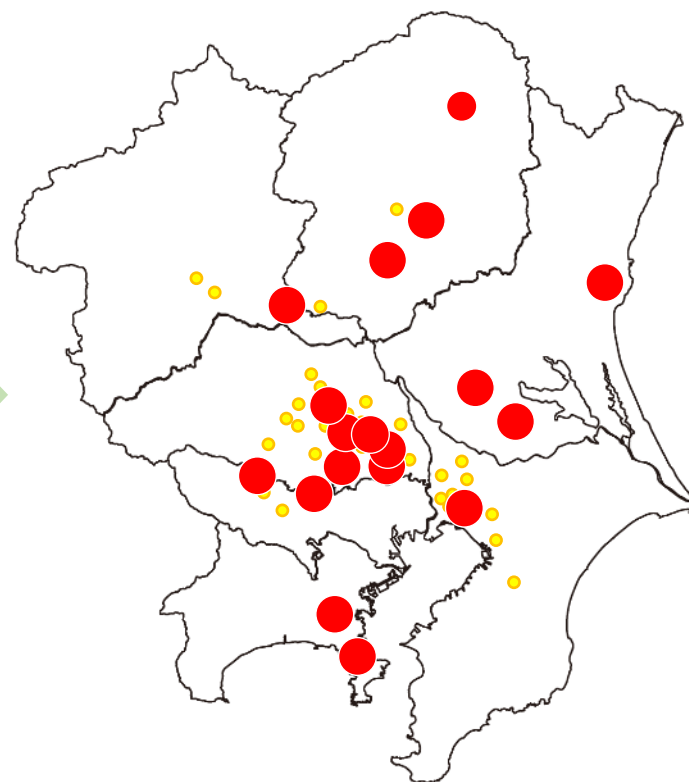
- 既存店
- 今後の新規出店（現時点で計画している店舗のみ）



2025年9月末
(34店舗)



2026年9月末
(43店舗)



2027年12月末
(52店舗)





健康経営優良法人2025（大規模法人部門）認定

《前期・当期で導入した人事制度》

	導入時期	名称	内容
2024年 9月期	2023年10月	住宅支援手当	若手社員を対象に、住居の移動を伴う異動時に手当を支給
	2024年 4月	奨学金返済支援制度	新入社員を対象に、奨学金の返済を入社から5年間支援
2025年 9月期	2025年 4月	子育て応援推進制度	子供が1歳になるまで、育児休暇前の収入を100%補償
	2025年 4月	育児時短勤務	時間短縮勤務を小学校6年生まで延長
	2025年 5月	連休取得推進制度	従業員の連休を推進するため、連続休暇を取得した社員に手当を支給



M3カイゼン活動
今期868件（前年比+121件）



障がい者雇用推進
4.3%実績（法定2.5%）



▶ 新入社員の初任給／既存社員の賃金改定率は業界トップクラス

2025/4/17付日本経済新聞のデータより
同社調査による2026年春採用初任給（スーパーマーケット、総合スーパー、百貨店、コンビニ41社）

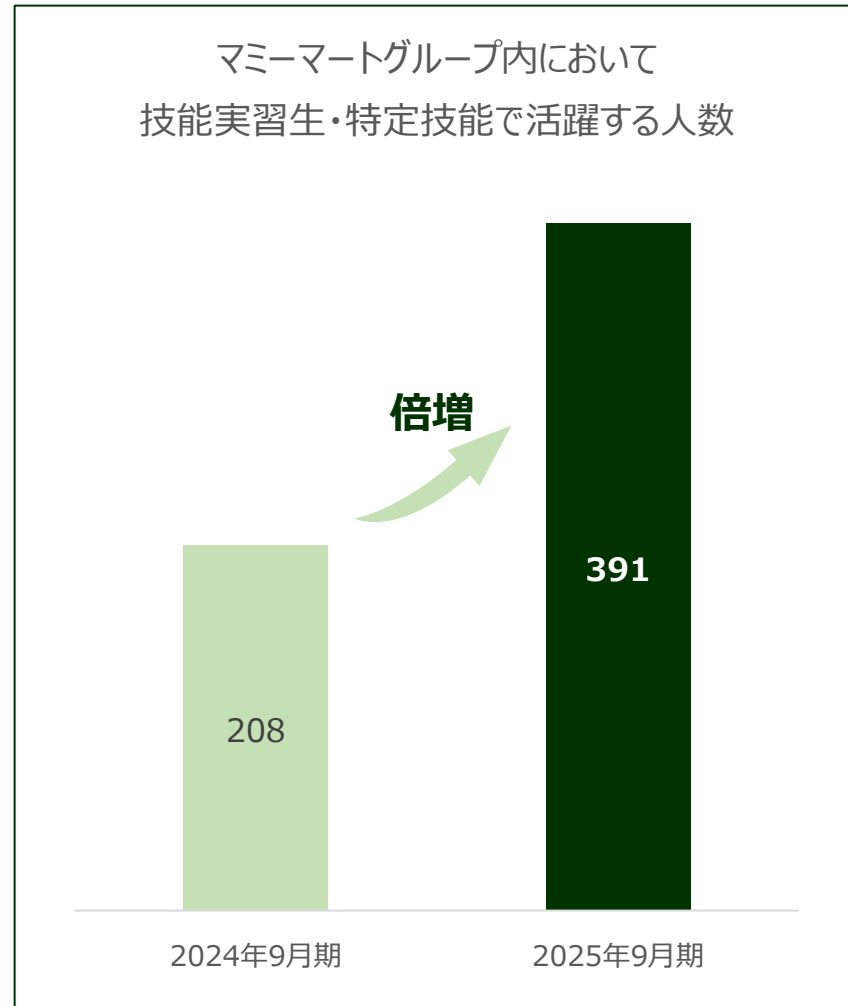
#	企業名	初任給	#	企業名	初任給
1	マミーマート	280,000	21	リテールパートナーズ（丸久）	240,000
2	丸井グループ	279,500	22	オークワ	240,000
3	イオンリテール	270,000	23	ベルク	236,000
4	ハローズ	270,000	24	松屋	235,000
5	セブンイレブン・ジャパン	270,000	25	パローホールディングス	235,000
6	PPIHグループ（旧ドンキホーテHD）	265,000	26	エコスグループ	235,000
7	高島屋	260,000	27	ローソン	233,000
8	マルエツ	258,000	28	平和堂	230,000
9	ヤオコー	251,000	29	天満屋ストア	230,000
10	三越伊勢丹	250,000	30	Olympicグループ	230,000
11	サミット	250,000	31	東急ストア	228,100
12	大丸松坂屋百貨店	247,000	32	サンエー	228,000
13	イズミ	245,000	33	東急百貨店	225,000
14	大黒天物産	245,000	34	京王百貨店	225,000
15	ライフコーポレーション	243,000	35	ヤマナカ	225,000
16	いなげや	242,500	36	北雄ラッキー	225,000
17	カスミ	241,000	37	アークスグループ	225,000
18	阪急阪神百貨店	240,000	38	アクシアルリテイリング	223,650
19	東武百貨店	240,000	39	PLANT	220,950
20	近鉄百貨店	240,000	40	東武ストア	219,740
			41	マルヨシセンター	210,000

2025/5/19付日本経済新聞のデータより
同社調査による賃金交渉妥結一覧
（スーパーマーケット、総合スーパー、百貨店9社）

#	企業名	2025年 改定率(%)	2024年 改定率(%)
1	マミーマート	7.80	5.53
2	フジ	5.17	-
3	丸久	5.03	4.24
4	いなげや	4.99	5.07
5	ユニバース	4.52	6.14
6	カスミ	4.51	4.75
7	平和堂	4.24	4.10
8	高島屋	3.52	3.67
9	大丸松坂屋百貨店	2.89	3.02

（注）両調査の対象社が異なるため母数も異なる

▶ 外国籍の人材が活躍できる環境の整備



グローバル人材採用（正社員）

2025年4月入社
7人

2025年11月入社
26人



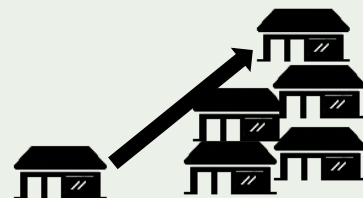
日本人新入社員と同じ待遇・キャリアパス

取り巻く環境/課題

物価高騰



人材不足



店舗数急拡大



対処の方向性



業務効率化

人材確保・育成



工場拡大



物流センター拡大

EDLPを実現するためのEDLCの推進



- セルフレジ導入拡大
- AI自動発注の精度向上
- LSP活用による生産性向上
- RPA活用業務拡大
- 鮮魚PCセンター来春稼働
- 店舗業務の本部集約
- 店舗保管書類のデジタル化
- 業務用スマホの導入
- 商品開発用社内SNS導入
- 物流業務のデジタル化推進
- 仕入構造改革
- タレントマネジメントシステム導入推進

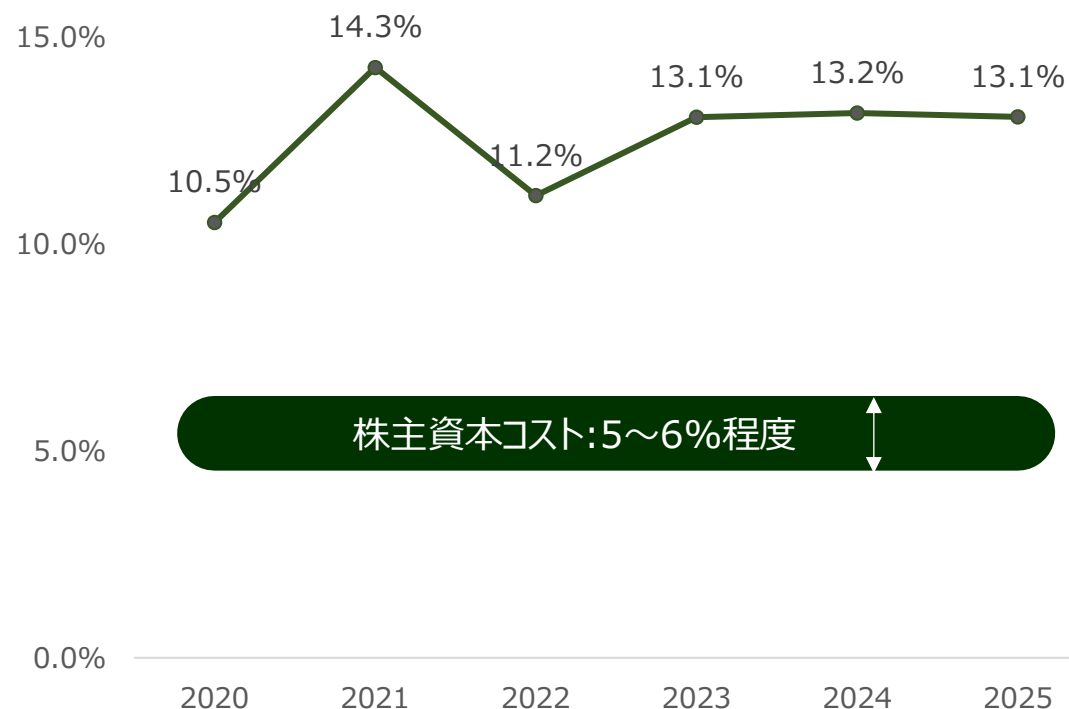
1. 2025年9月期 決算ハイライト
2. 中期経営計画の進捗状況
- 3. 資本コストや株価を意識した取り組み**
4. 2026年9月期 業績予想

現状認識：資本コストと資本効率性

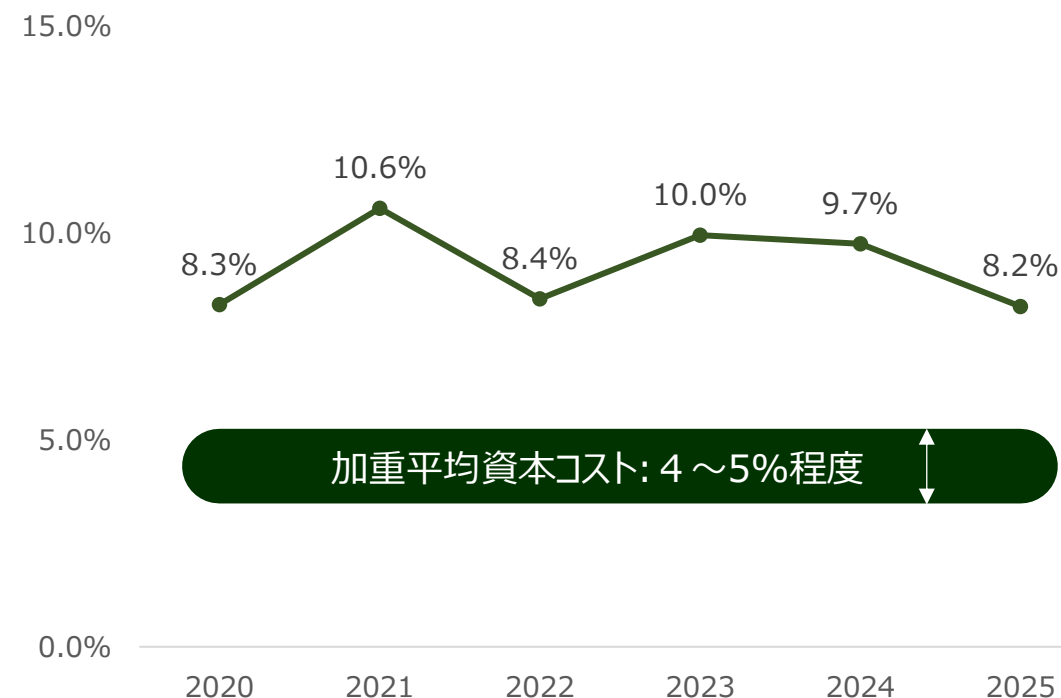


▶ 資本コストを上回る利益を継続して創出している。

ROE vs 株主資本コスト(CAPM)



ROIC vs 資本コスト(WACC)

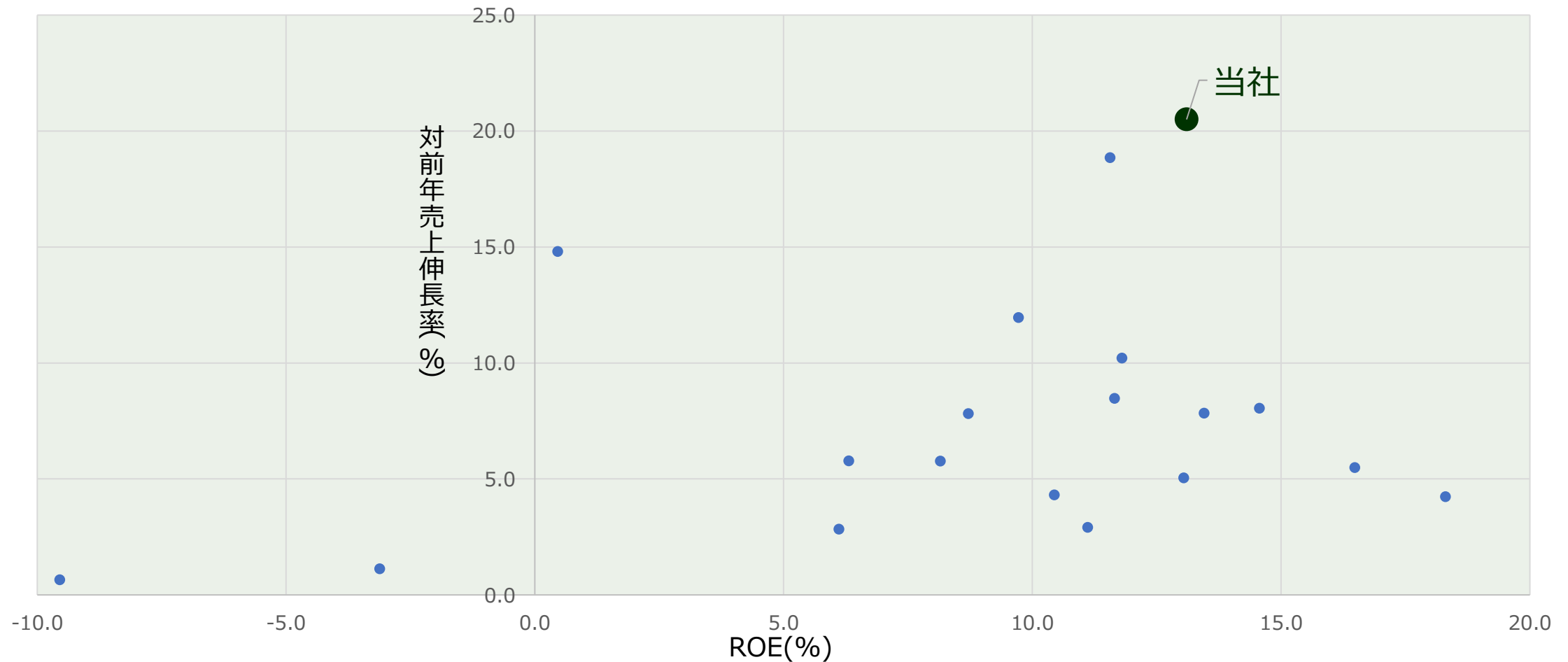


※ROIC = NOPAT ÷ 投下資本
NOPAT算定においては法定実効税率を利用

現状認識：成長性と資本効率性（主要上場企業との比較）



▶ オーガニック成長のみでの高い成長性。加えて、資本効率の高さも維持。

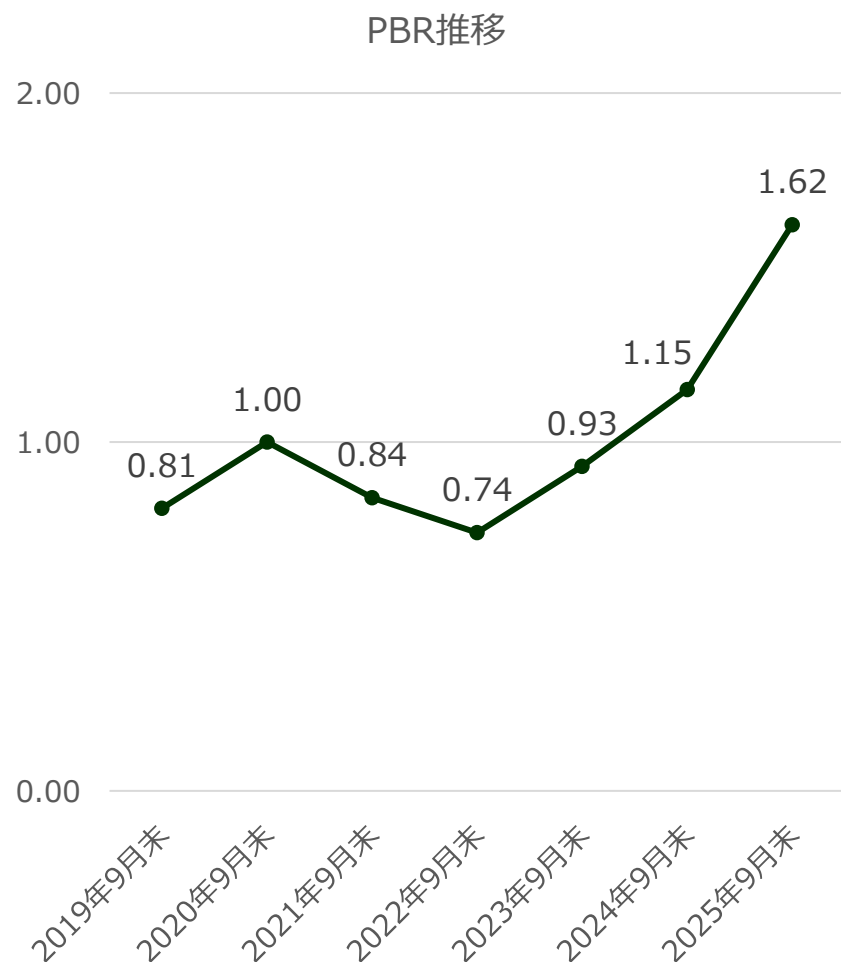


日本経済新聞社が定めたNEEDS業種分類「スーパーマーケット」に分類される上場企業の内、連結売上高1,000億円以上の企業を対象に、2025年9月末時点で公表されている直近決算期末の有価証券報告書または決算短信よりデータ取得し加工（当社のみ2025年9月期データ）

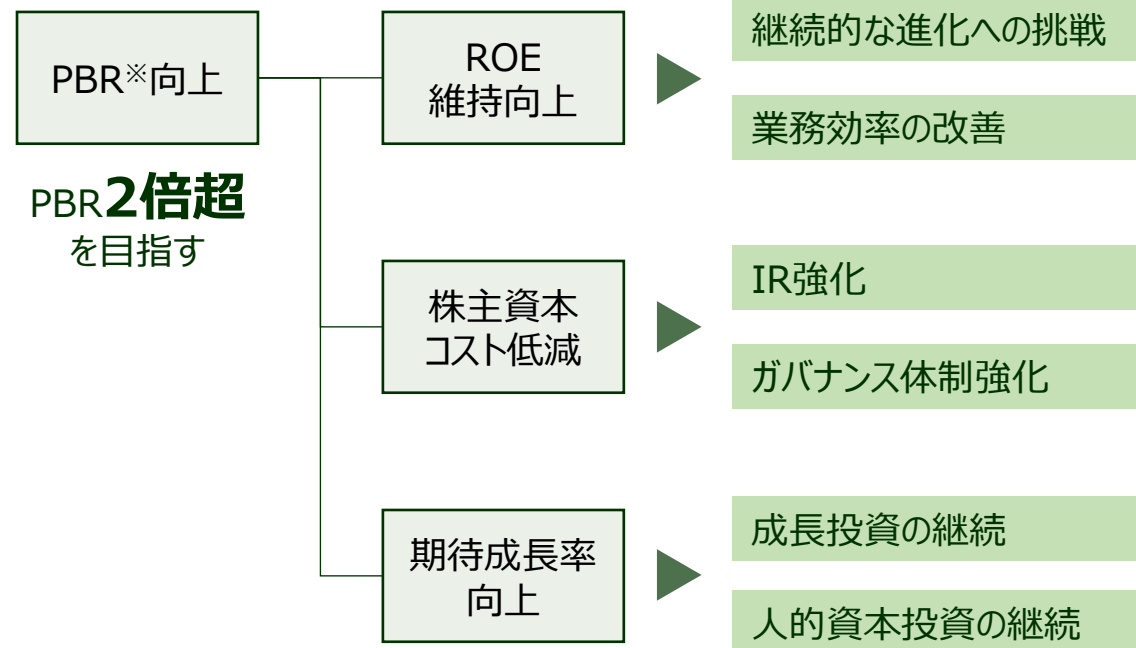
PBR水準の向上について



▶ 直近では株価上昇に伴いPBRも改善しているが、更なる向上を目指す。



PBR向上に向けた取り組み方針

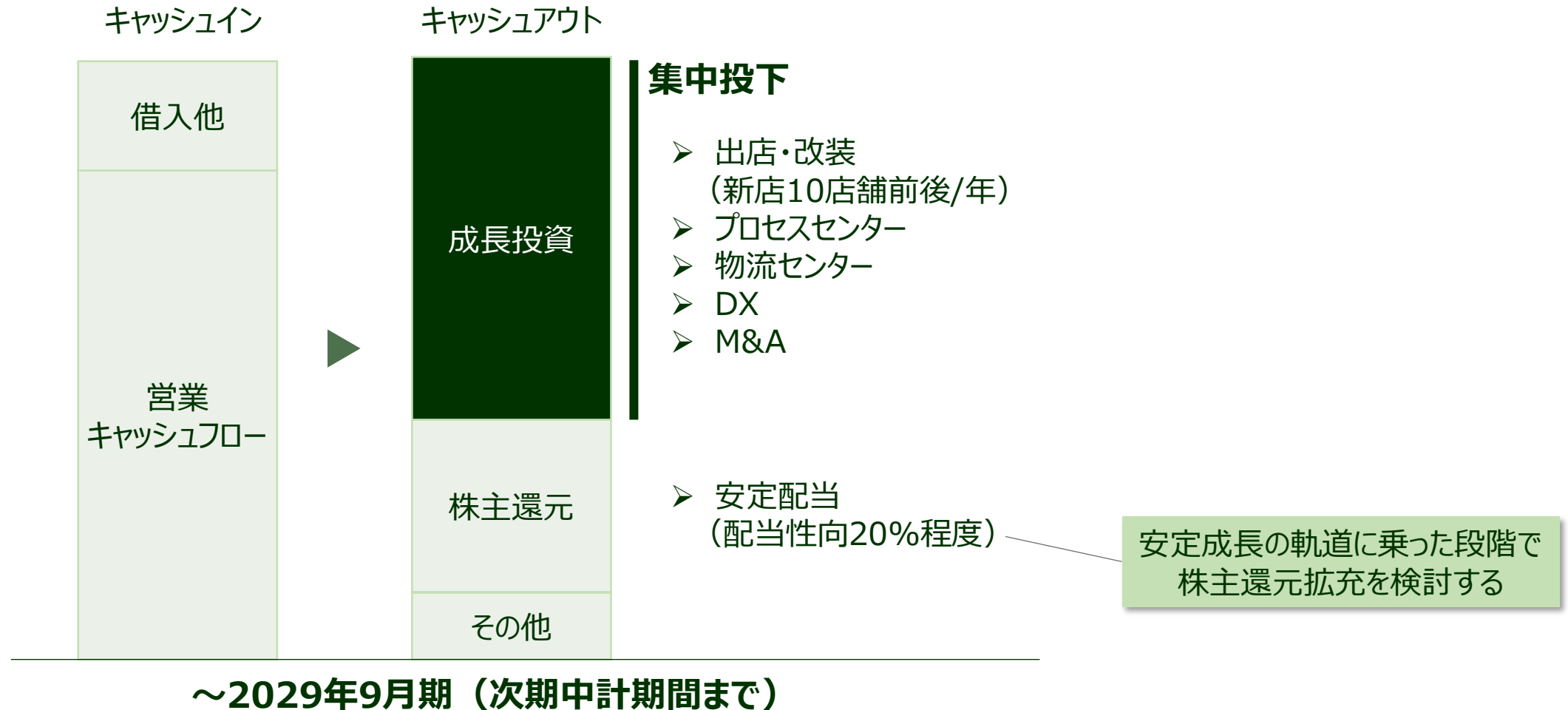


$$\text{※ PBR} = \text{ROE} \times \frac{1}{(\text{株主資本コスト} - \text{期待成長率})}$$

キャピタルアロケーションの考え方



- ▶ 当面の間は出店等の成長投資に注力し、株主還元は現状の配当性向20%を維持。





▶ 株式分割に伴い、株主優待の対象を拡大し、当社とのタッチポイントを創出。

※毎年3月末と9月末を基準日とし、年2回の優待実施

分割前 (基準日：2025年9月末時点)		変更後 (基準日：2026年3月末以降)	
所有株式数	内容	所有株式数	内容
～99株	—	対象拡大 100株～499株 (分割前20株～99株)	株式保有期間1年以上の株主を対象(注)に 株主ご優待券1,000円分
100株～499株	いずれかひとつを選択 ① 株主ご優待券2,000円分 ② 当社オリジナル商品詰め合せ	500株～2,499株 (分割前100株～499株)	いずれかひとつを選択 ① 株主ご優待券2,000円分 ② 当社オリジナル商品詰め合せ
500株～999株	いずれかひとつを選択 ① 株主ご優待券8,000円分 ② 当社オリジナル商品詰め合せ ③ 生鮮ギフト	2,500株～4,999株 (分割前500株～999株)	いずれかひとつを選択 ① 株主ご優待券8,000円分 ② 当社オリジナル商品詰め合せ ③ 生鮮ギフト
1,000株以上	いずれかひとつを選択 ① 株主ご優待券10,000円分 ② 当社オリジナル商品詰め合せ ③ 生鮮ギフト	5,000株以上 (分割前1,000株以上)	いずれかひとつを選択 ① 株主ご優待券10,000円分 ② 当社オリジナル商品詰め合せ ③ 生鮮ギフト

(注) ただし、2026年3月末及び2026年9月末の基準日においては、保有期間半年以上を条件とする

1. 2025年9月期 決算ハイライト
2. 中期経営計画の進捗状況
3. 資本コストと株価を意識した経営の方針
- 4. 2026年9月期 業績予想**

▶ 出店攻勢を継続しつつ、中計目標達成&増収増益を目指す。

単位：百万円	2025年9月期 実績	2026年9月期 計画	前期比	中期経営計画
営業収益	193,689	225,000	116.2%	215,000 ※当初計画205,000
営業利益	6,744	7,000	103.8%	—
経常利益	7,197	7,600	105.6%	7,600
当期純利益	5,246	5,300 (賃上げ促進税制適用無し)	101.0%	5,000
投資キャッシュフロー	9,768	13,000	133.1%	—
1株当たり配当額※	105円	21.2円 ※株式分割前換算106円	—	—

※ 2025年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っており、2026年9月期については、株式分割前の換算値を参考情報として記載。

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。