

中期経営計画

26.2~30.2

中期経営計画

2025年4月

届けたい姿とありたい姿

届けたい姿

日々の暮らしの中にある
“あたりまえ”をお届けする場所です。

とくべつ、じゃなくていいと思っています。

目指しているのは、究極の“あたりまえ”。

いつでも、変わらず、そこにあって、
なんだか、ふらっと寄りたくなる。

そんなお店でありつづけます。

ありたい姿

同じ想いの仲間たちが集まり、
さまざまな挑戦をする場所です。

挑戦することで、わたしたちはどんどん
成長しています。

新たな仲間も増えつづけています。

わたしたちは、変化をおそれず、
これからも前に進んでいきます。

Environment

薬王堂HDをとりまく環境

取り巻く環境への対応



競争激化における
ポジショニング



薬王堂モデルの
エリア拡大



成長に舵を切った
キャッシュアロケーション



挑戦を支える
人材確保と教育



成長を促す
組織づくり



規模と差別化の
両立



関東への
出店



攻めの
財務



採用強化と
MANAVI戦略



柔軟な
組織編成

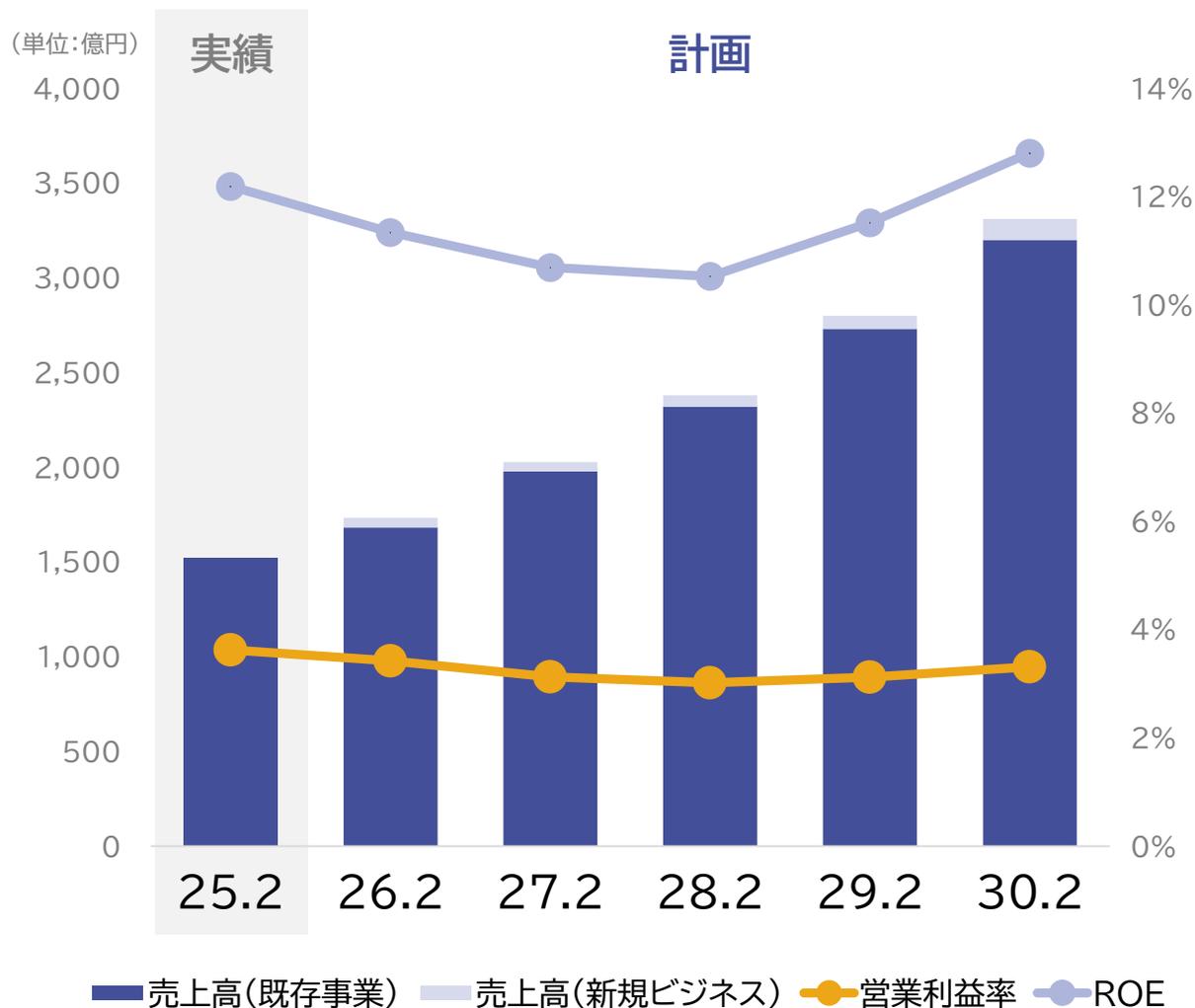
Plan

数值計画

売上高 3,000 億円

営業利益 100 億円

数値計画(売上・利益・ROE)



売上高平均成長率(CAGR)

17% を目指す

営業利益率

3%超 を維持

ROE

12%超 へ引き上げ

5年間のキャッシュアロケーション

改装 **300** 店舗と
IT・DX投資を含む

営業CF
492 億円

有利子負債による
資金調達
543 億円

負債コストの低さを活用
D/Eレシオは0.9倍



新規出店
990 億円

成長の源泉となる

450 店舗を計画

新規ビジネス
15 億円

AI開発に投資

配当
30 億円

株主還元方針として

累進配当

Key strategies

重点戰略

重点戦略について

1

出店戦略



2

店舗戦略



3

物流戦略



4

採用と
MANAVI戦略



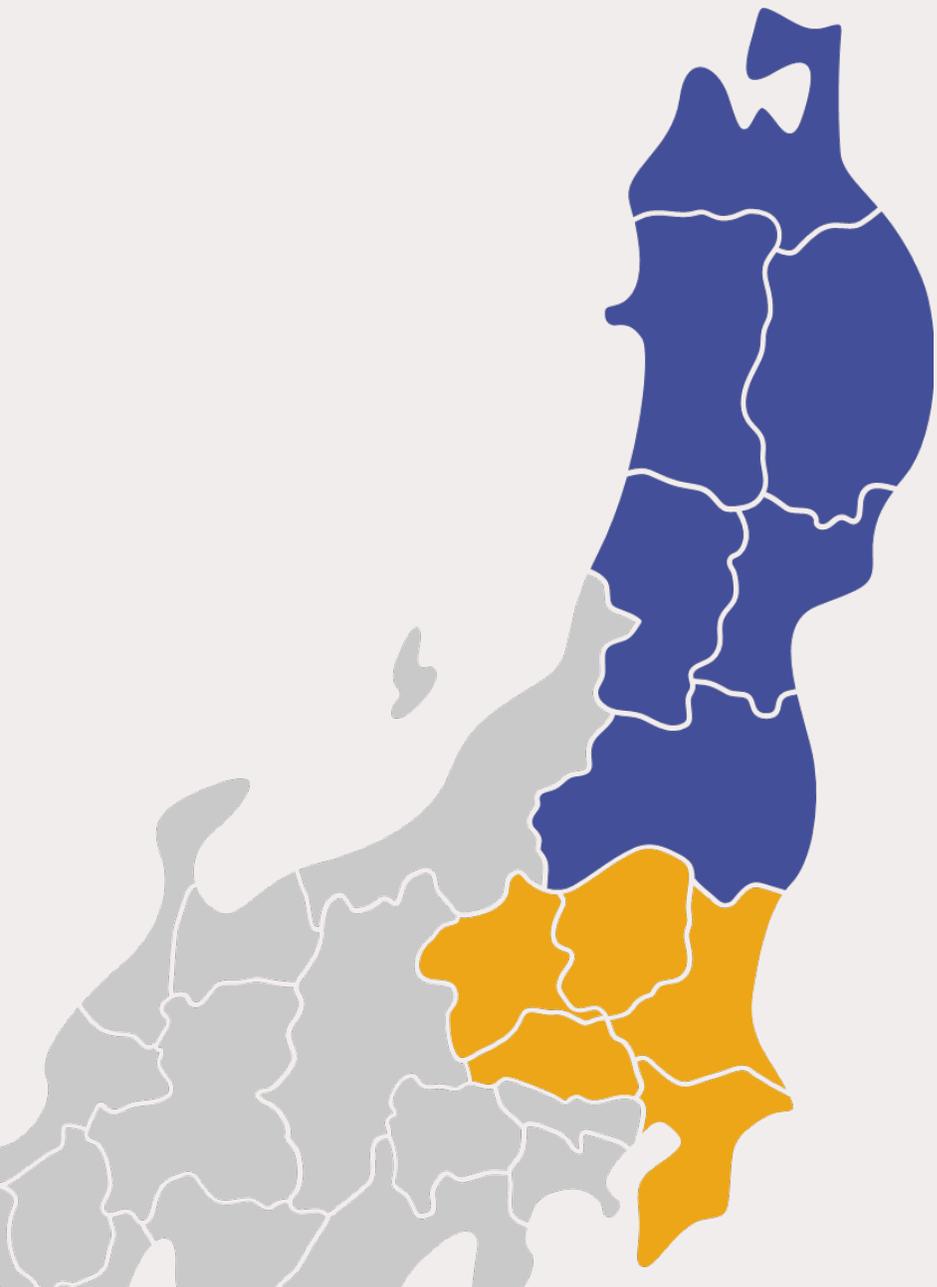
5

DX戦略



Store opening strategies

出店戦略



東北エリアでは

安定的な出店と**更なるドミナント強化**

新規エリアとして

関東エリアへ出店

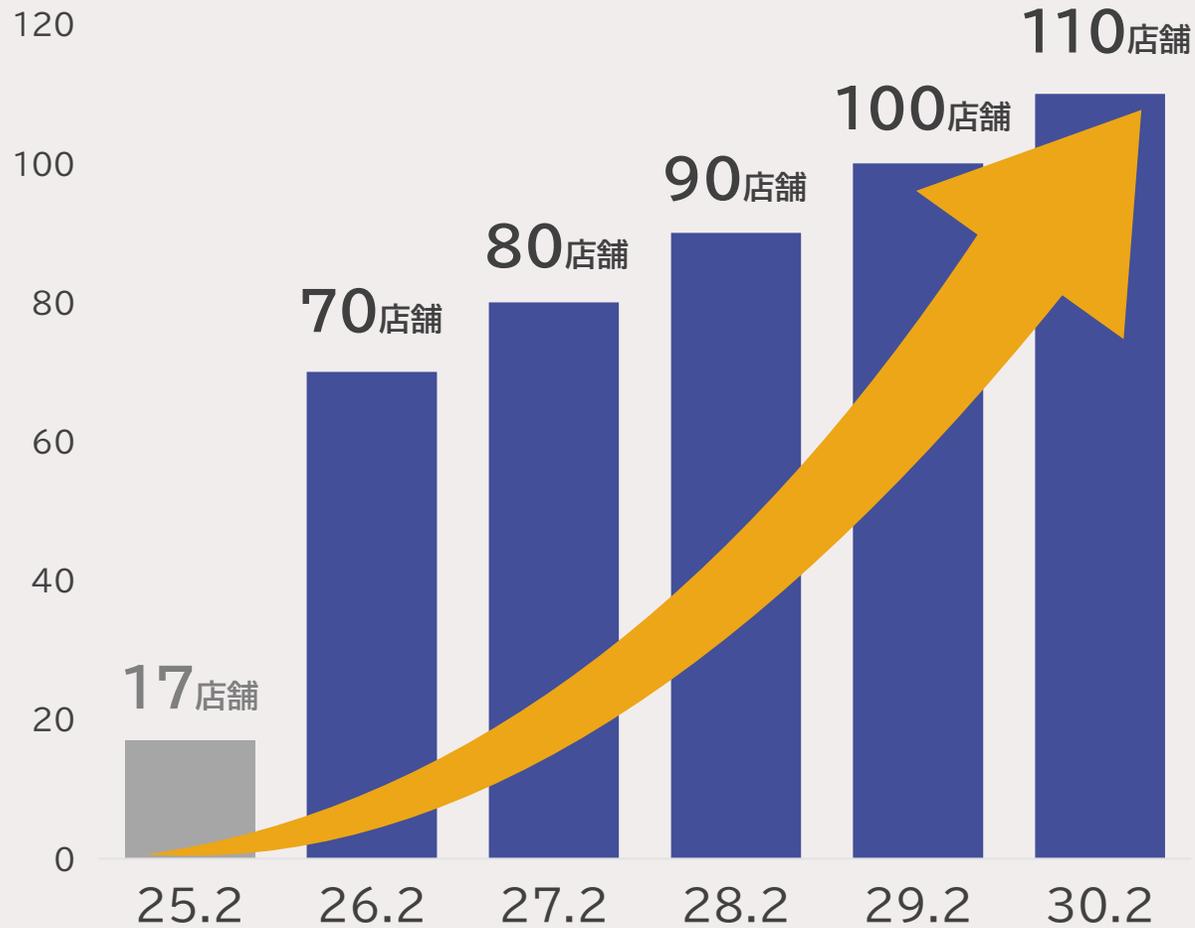
出店数1位の
市町村割合
(2025年2月末時点)

県	割合
岩手	67%
青森	44%
秋田	49%
宮城	46%
山形	43%
福島	15%

※2005年合併時点の旧市町村数でカウント

出店計画

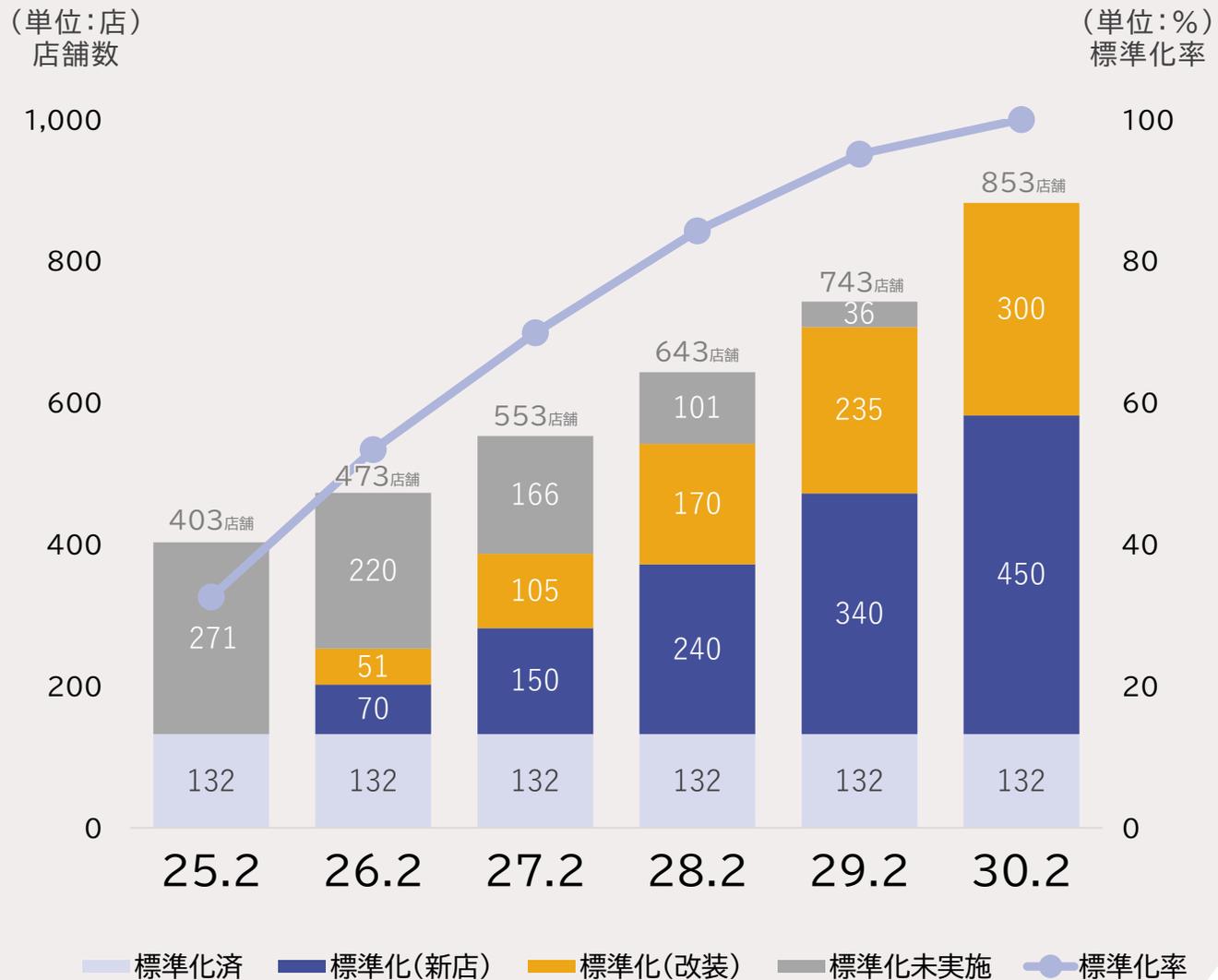
(単位:店)
店舗数



Store strategies

店舖戰略

レイアウト標準化改装計画



レイアウト標準化改装

5年間で累計

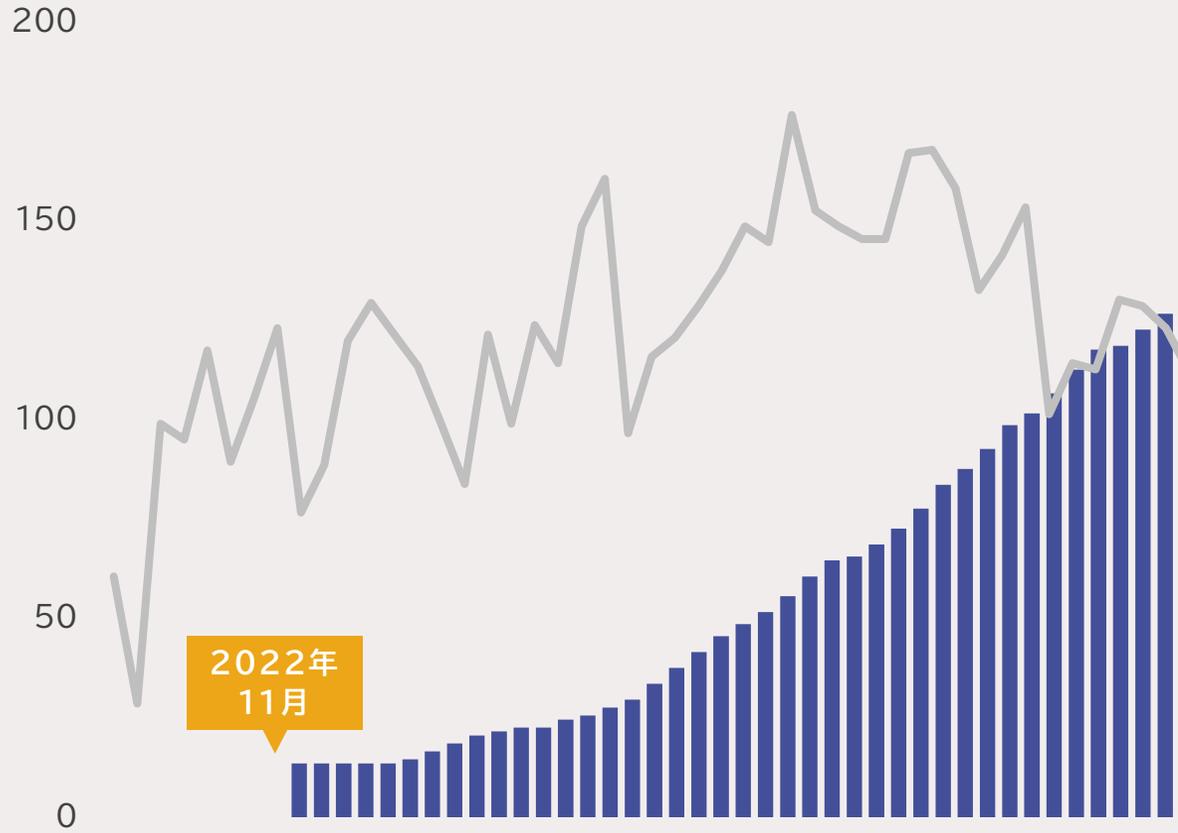
300 店舗

改装と出店により

標準化率100%を目指す

店舗戦略① レイアウト標準化

(単位:店)
改装店舗数



■ 改装店舗数(累計) — 既存店売上高前年比(%)

(単位:%)
売上高前年比



2022年11月から
レイアウト標準化を開始

約2年間で

118店舗 改装

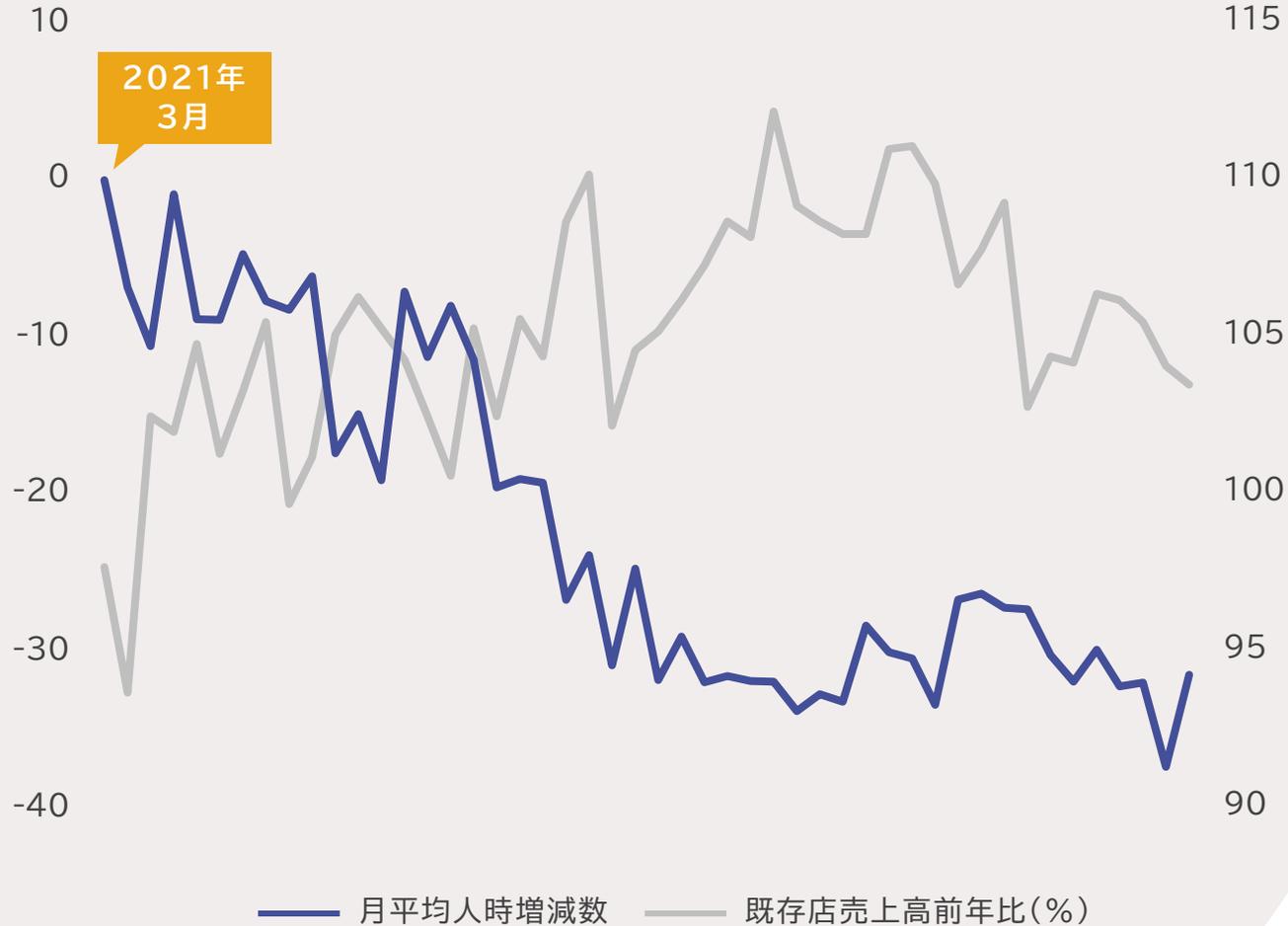
売上貢献の大きなカテゴリー本数を確保して

売上増

店舗戦略② 店舗負担の軽減

(単位:人時)
人時増減数 ※2021年3月基準

(単位:%)
売上高前年比



2021年3月から
店舗作業を削減



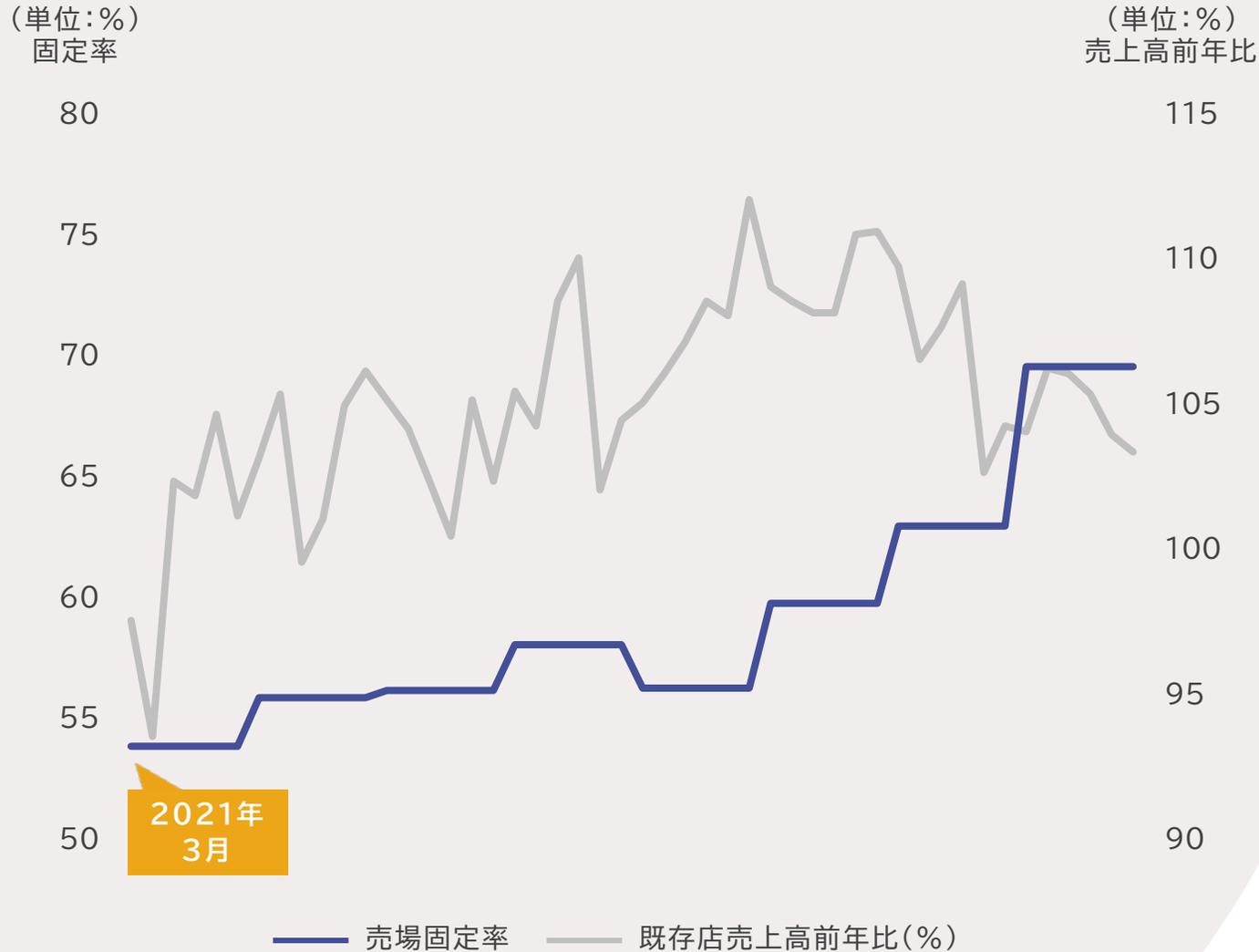
1店舗あたり月平均人時

38.7 人時 削減

生産性が向上したことで

売上増

店舗戦略③ 売場固定



2021年3月から
売場固定を開始

売場固定率
65%超

いつも同じ場所に同じ商品があることで

売上増

※売場固定とは、エンドとサイドネット売場の陳列商品を半期以上固定すること

Logistics strategies

物流戰略

食品と非食品センターの統合

納品時間拡大による

1. トラック・ドライバー削減

納品時間拡大による

2. センター運営費削減

3. カテゴリー納品精度向上

北東北

南東北

済

関東

新低温物流センター再構築

無人配送導入による

1. 配送費削減

受発注時間とセンター納品時間変更による

2. 鮮度向上と廃棄削減

3. カテゴリー納品精度向上

北東北

南東北

関東

Recruitment and education strategy

採用とMANAVI戦略

採用と学びに特化した組織づくり

採用



人事部 **改編**

- ▶ 採用に特化した部署として人事部を改編
- ▶ 新卒・中途・キャリア・パート・アルバイトそれぞれに専任を置き、細やかで戦略的な採用活動を実施

学び



MANAVI推進室 **新設**

- ▶ 「前進」を加速していくためには、全社員の学びと変化が必要であり、そのための「学び」を促す組織
- ▶ 店舗業務の理解促進に向け、動画や各ツールの活用も推進
- ▶ 社長直轄とし、迅速な意思決定と業務遂行を実現

DX strategies

DX戦略

今までやってきたこと

- ▶ データ整備
- ▶ データサイエンスの導入
- ▶ アプリケーション開発に注力
- ▶ **学びと挑戦を繰り返すことで社内文化とマインドを進化**

2020.03 ▶ 2025.02

今後やること

- ▶ **データサイエンスを本格的に実践で活用**
- ▶ AI開発と実践投入

2025.03 ▶ 2030.02



藥王堂

Appendix

Numerical targets

数值計画詳細

数値計画詳細

(単位:百万円)		(計画) 26.2	(計画) 27.2	(計画) 28.2	(計画) 29.2	(計画) 30.2
	売上高	168,200	197,700	232,000	273,000	320,000
PL	売上総利益	36,450	42,800	50,300	59,000	69,200
	営業利益	5,750	6,200	7,000	8,500	10,600
	(ROE)	11.3%	10.7%	10.5%	11.5%	12.8%
	現金預金	5,500	6,700	7,800	9,200	10,900
BS	有利子負債	19,100	30,500	42,900	55,700	68,600
	資本合計	41,000	45,000	49,400	54,800	61,700
	営業CF	7,400	7,900	9,200	11,100	13,600
CF	投資CF	▲15,700	▲17,900	▲20,100	▲22,300	▲24,500
	財務CF	5,000	10,700	11,800	12,300	12,200