

中期経営計画 進捗

26.2~30.2

中期経営計画 進捗

2026年4月

1. 中期経営計画方針

安定と変化による前進



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

2-1. 中期経営目標(30.2)

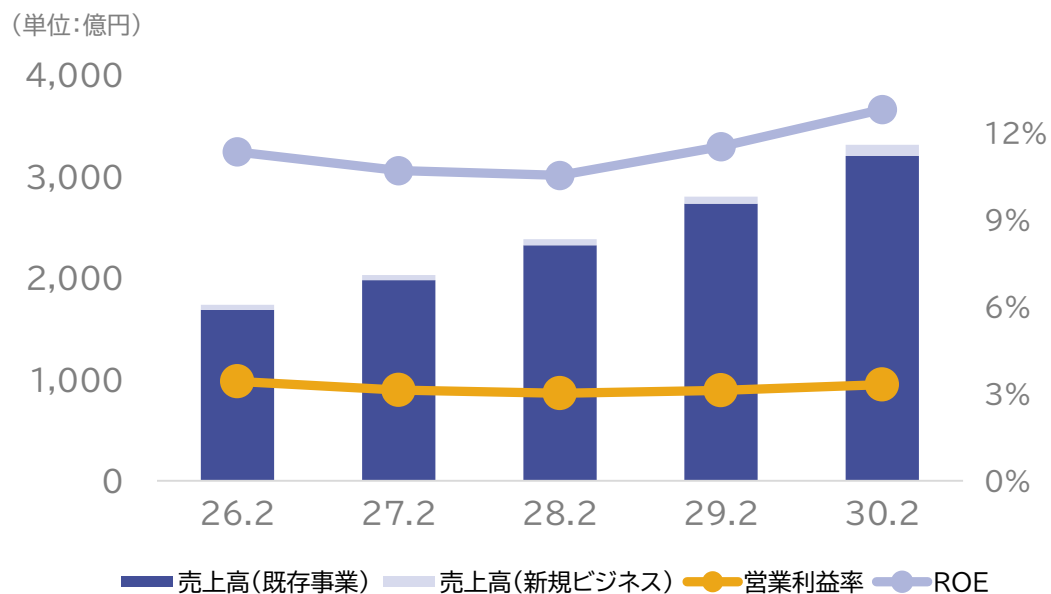
売上高
3,000億円
(CAGR 17%)

営業利益
100億円
(営業利益率 3%超)

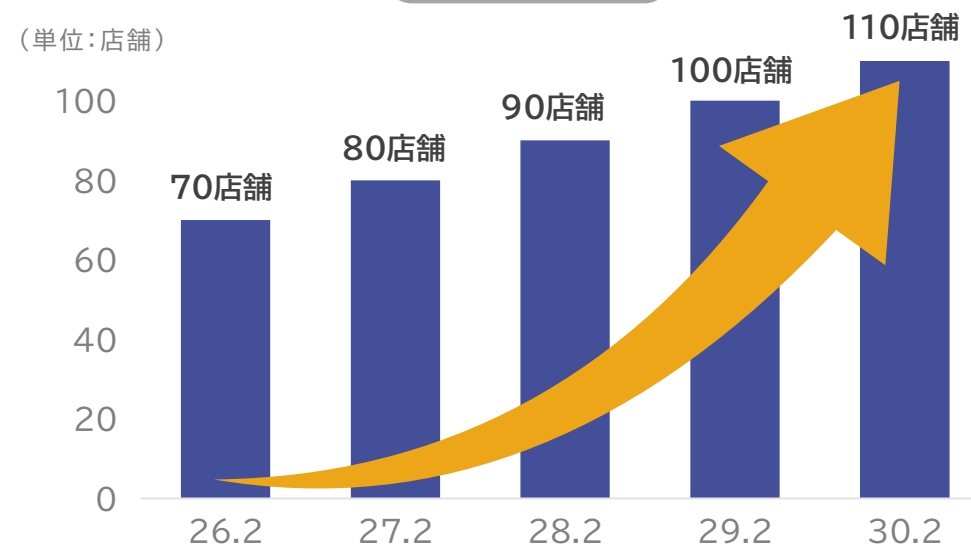
ROE
12%超

累計出店数
450店舗

数値計画



新規出店



FY2026 実績

- 売上高 : **1,638**億円 (計画 1,682億円, 計画比 97.4%)
- 営業利益高 : **52**億円 (計画 57億円, 計画比 91.9%)
- 営業利益率 : **3.2%**
- ROE : **10.4%**
- 出店数 : **54**店舗 (計画 70店舗, 計画比 77.1%)

3. キャッシュアロケーション

FY2026 実績

- 営業CF : 32億円
- 有利子負債による資金調達 : 180億円
- D/Eレシオ : 0.86%
- 新規出店 : 112億円 (計画 154億円, 計画比 73.4%)
- 既存店改装 : 5億円 (計画 6億円, 計画比 94.0%)

4. 株主還元

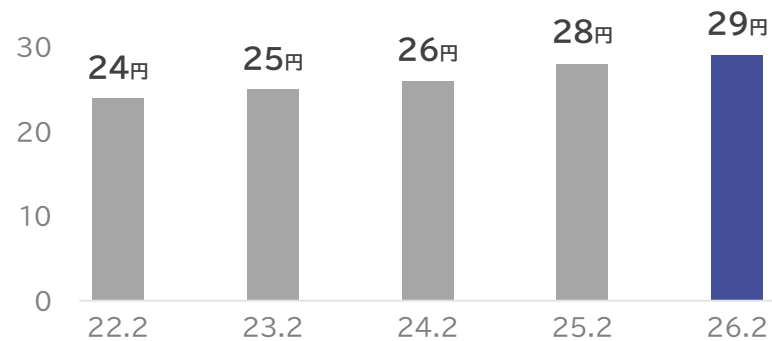
株主還元

累進配当



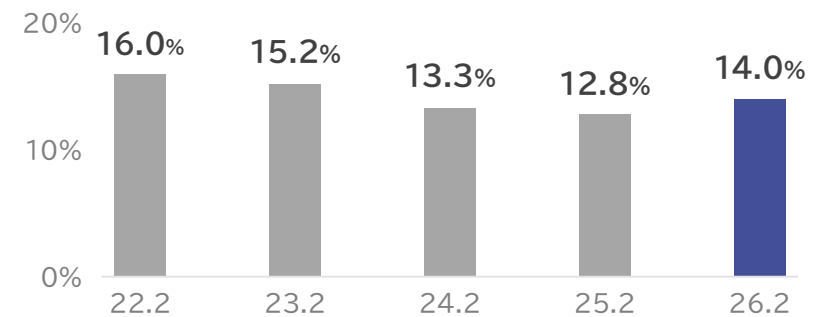
FY2026 実績

1株あたり配当金



- 1株あたり配当金：29円

配当性向



- 配当性向：14.0%

5. 成長戦略

出店

- 超高速ドミナント出店戦略による面的拡大
- 東北での深耕と関東への展開を並行で推進
- 標準化されたフォーマットと物流網が出店スピードを支える

既存店強化

- 人時削減と売場固定化により、収益性を着実に高める
- 売場・販促の安定化と継続的改善
- 改装・標準化を通じてオペレーションの質を底上げ

5. 成長戦略

地域戦略

- 東北：既存エリアのドミナント深耕
- 関東：新規参入からドミナント化へ移行

出店優位性

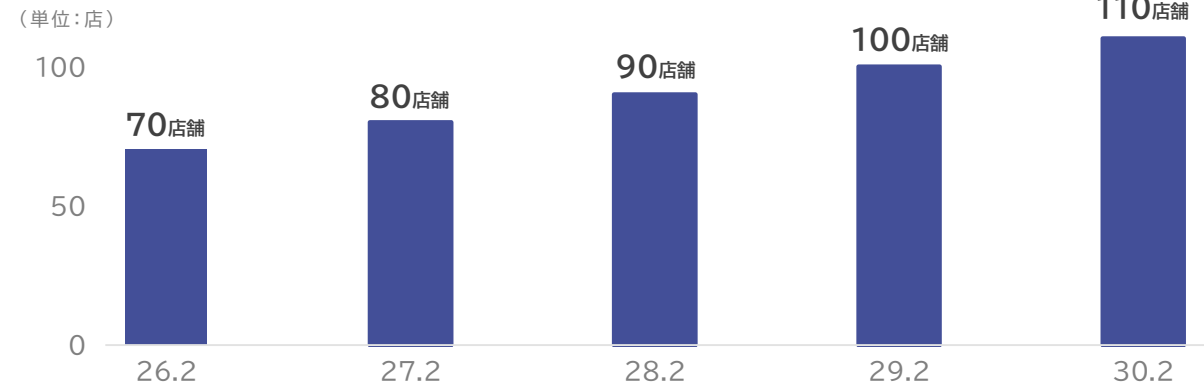
- 出店判断プロセスの標準化
- 店舗フォーマットの標準化
- 外部パートナーとの連携体制の構築
- 高効率な物流ネットワーク

5-1. 出店戦略

5ヶ年計画

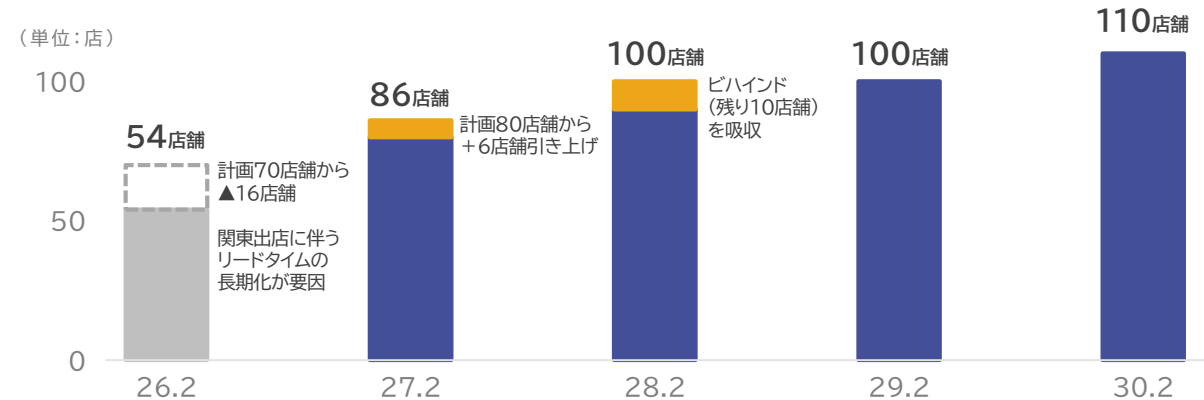
累計出店数

450店舗



FY2026 実績と今後の計画

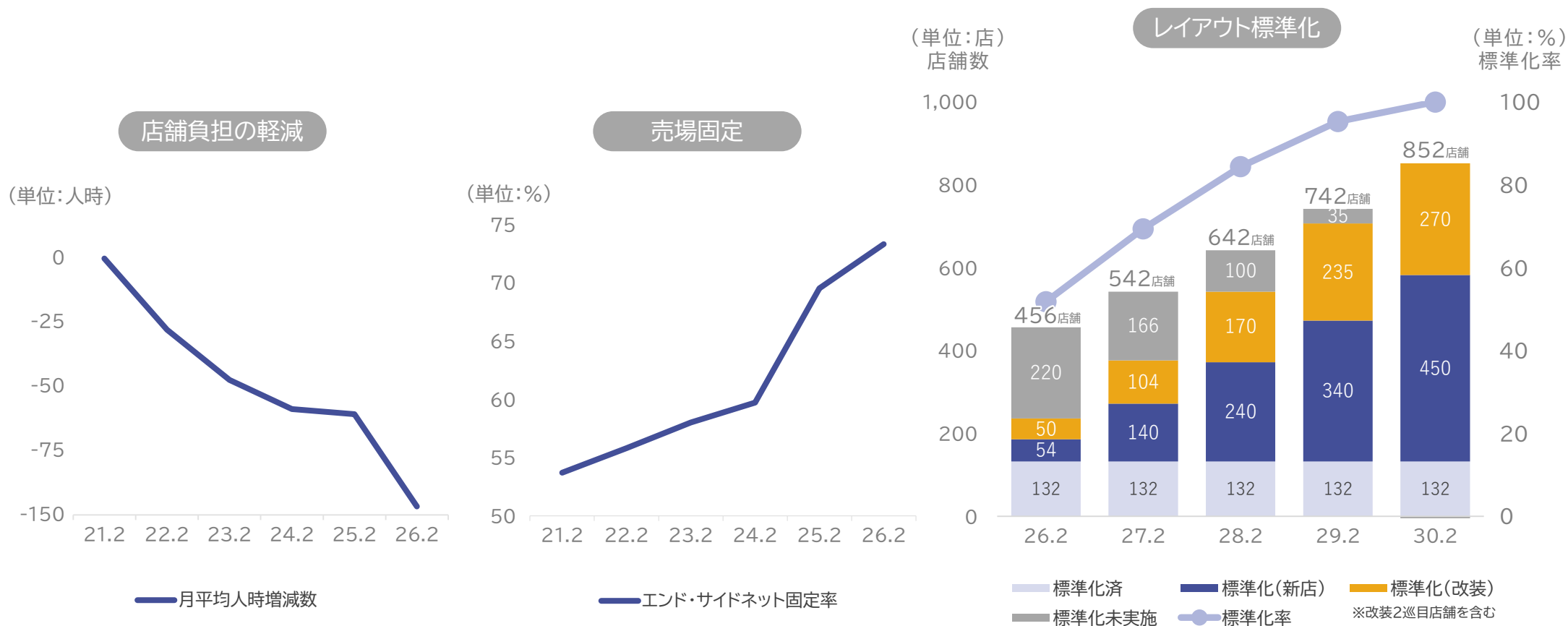
- FY2026実績：54店舗
(計画比 77.1%)



5-2. 既存店強化

主要戦略(5ヶ年)

店舗オペレーションの高度化 / 改装300店舗 / レイアウト標準化率100%達成



5-3. 物流戦略

- 物流センターの統合・集約
- 低温物流網の再構築により、配送コストの削減・納品精度の向上を実現

食品と非食品センターの統合

1. トラック・ドライバー削減
2. センター運営費削減
3. カテゴリー納品精度向上

新低温物流センター再構築

1. 配送費削減
2. 鮮度向上と廃棄削減
3. カテゴリー納品精度向上

南東北エリア



統合完了

北東北・関東エリア



計画進行中

全エリア



2026年3月より稼働

6. ROE改善ロジック

利益率と資産効率の改善

- 商談プロセスの再構築により粗利率改善
- オペレーション・体制の見直しにより人時削減
- 標準化によるコスト削減(販促・オペレーション)
- AI自動発注による在庫の適正化
- 物流網の再構築
- AI活用による業務効率化
- 関東エリアでの超高速ドミナント出店による利益貢献

財務レバレッジの最適化

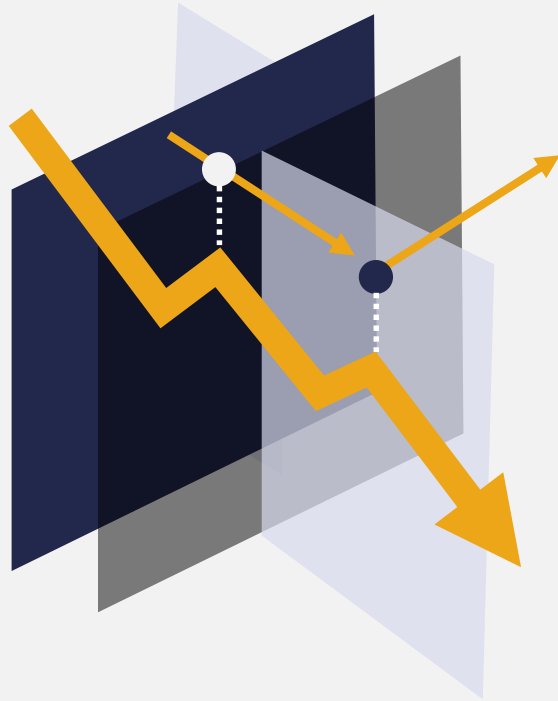
- D/Eレシオは0.9倍を目安に、有利子負債を戦略的に活用
- 累進配当による資本構成の適正化

7-1. データサイエンス・AI戦略(全体像)



7-2. データサイエンス・AI戦略（現在の具体施策）

売上見込モデルとエンド分析モデルを実務へ投入し、データドリブン経営を推進



1 売上見込モデル

- 売上見込モデルを活用し、取引先様と目線合わせを実施
- この活用により、売上目標の達成と費用配分の最適化を図る

2 エンド分析モデル

- エンド分析モデルにより、固定化してきた一部エンドを再構築し、売上向上に寄与させる

7-2. データサイエンス・AI戦略（現在の具体施策）

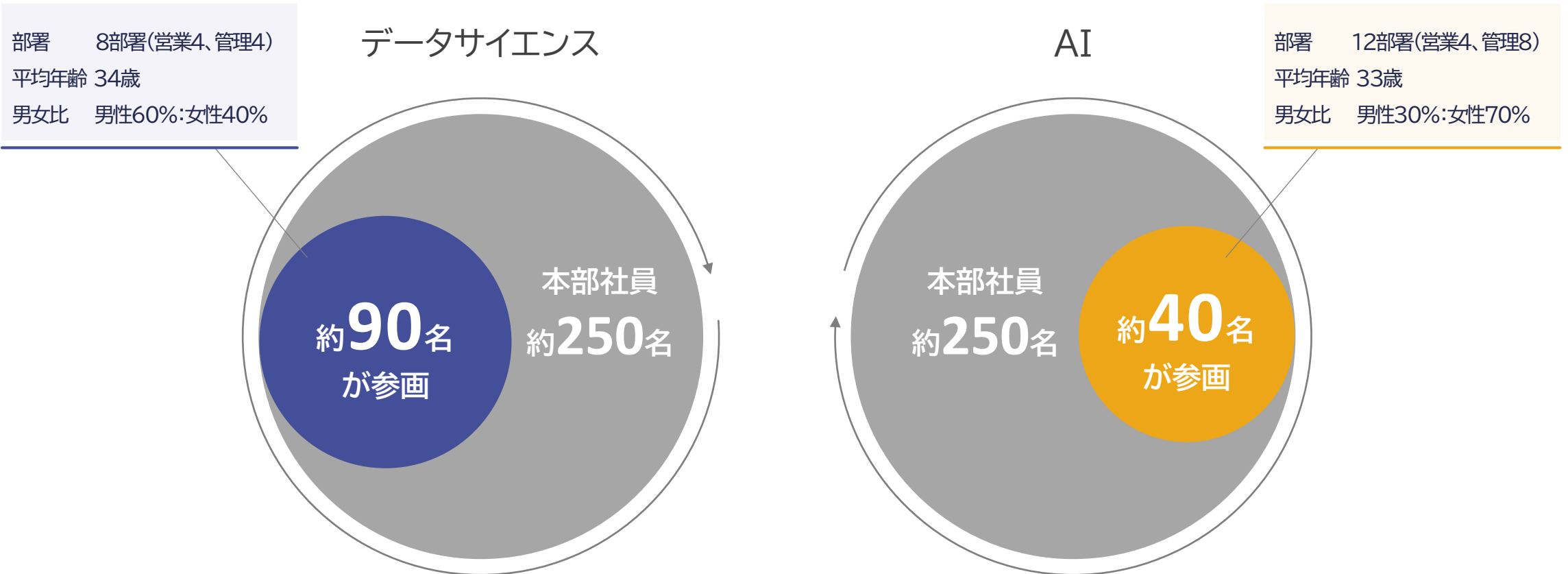
自社開発プロダクトとして、AI肌診断を2025年11月にリリース



3 AI肌診断

- 薬王堂メンバーのみでUI設計
- 肌診断AIの開発と実装
- レコメンド機能の開発と実装
- ローカルLLMを活用し、肌状態の解説機能を実装をすることで解説品質の**安定化と自社メンバーの知見反映**を実現
- 肌診断とレコメンドを活用し、顧客接点を拡大するとともに、更なる**顧客理解を深化**させ、**収集データを次の施策へ活用**

7-3. データサイエンス・AI戦略(プロジェクト参画メンバー)

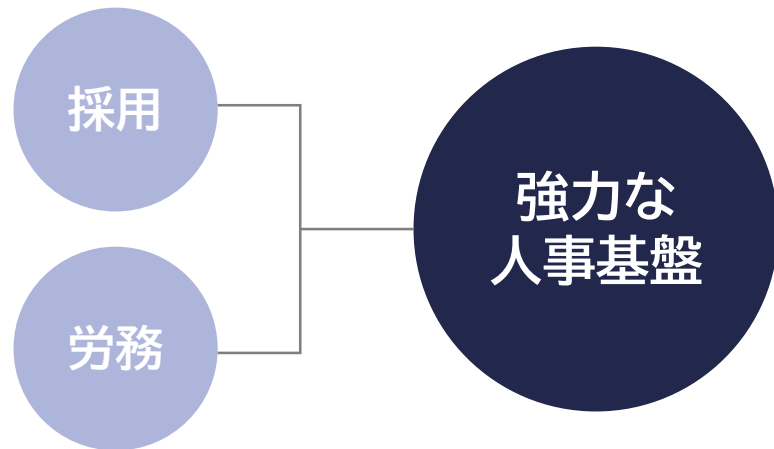


幅広いメンバーがデータサイエンスやAIのプロジェクトへ参画

現場メンバーの参画により、小規模な開発から迅速に実務へ展開し、プロダクトの高速開発を推進しています

8. 人材戦略 (Manavi)

採用と労務の統合



- 人事機能（採用・労務・評価）の統合による組織基盤の強化

Manavi推進部への昇格



- Manavi (教育)体制の高度化と定着化

総括

初年度は、出店数と既存店売上高前年比が計画未達で課題が残るものの、利益基盤の強化と成長投資は前倒しで実行。

2年目も成長投資は続く。

売上・利益基盤の構築と人的資本の成長



売上・利益の拡大 / 認知度向上 / 採用競争力向上 / 長期成長の実現



薬王堂