



# 薬王堂 ホールディングス

---

統合報告書 2026

YAKUODO INTEGRATED REPORT

# 地域の皆様の 美と健康と豊かな暮らしに貢献する

目指しているのは、究極の“あたりまえ”。

いつでも、変わらず、そこにある、

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。

## CONTENTS

### イントロダクション

- 03 薬王堂のあゆみ
- 04 トップメッセージ

### 薬王堂の成長戦略

- 08 財務統括メッセージ
- 10 中期経営計画

### 特集 薬王堂の成長を支える“人”

- 12 人事戦略 座談会
- 14 薬王堂のマインドセット
- 15 薬王堂で働く人

### 薬王堂のビジネス

- 17 出店戦略
- 18 店舗戦略
- 19 物流戦略
- 20 データドリブン経営
- 21 商品開発・企画
- 22 薬王堂の最前線

### ESG経営

- 25 薬王堂のESG経営
- 26 環境
- 27 社会
- 29 ガバナンス

### データ

- 35 財務・非財務ハイライト / データ

### 編集方針

本書は、当社グループの事業内容や戦略、各取り組み状況を分かりやすく簡潔に報告し、ステークホルダーの皆様との対話のきっかけとなることを目的に発行しています。計画・戦略・事業等の見通しは、経済動向や市場環境等の要因により、実際の結果と異なる可能性があります。

[対象期間] 2026年2月期  
(期間外の活動報告も含みます)

[発行年月] 2026年10月

## 薬王堂のあゆみ

1978年に創業し、東北地方を中心に事業を拡大してきた薬王堂。東日本大震災からの復興支援など地域社会に寄り添いながら成長を続け、現在は関東への進出、そして売上高1,638億円・456店舗規模へと至りました。次なる成長へ向けたこれまでの歩みを振り返ります。



**1978年 4月** 前身「都南プラザドラッグ」をスーパーマーケット都南プラザに開店（創業）

**1982年 11月** 岩手県紫波郡に当社初の単独店第1号「矢巾店」を開店

**1991年 6月** 有限会社薬王堂を組織変更し、株式会社薬王堂を設立

**1992年 8月** 初150坪型「盛岡津志田店」を開店

**1995年 3月** 初300坪型「花巻南店」を開店

**1996年 12月** 初450坪型「岩手矢巾店」を開店

**2000年 5月** 宮城県初進出「宮城金成店」

**2000年 7月** 秋田県初進出「横手店」

**2002年 8月** 青森県初進出「八戸新井田店」

**2005年 9月** 株式会社ジャスダック証券取引所に株式上場

**2008年 7月** 山形県初進出「山形馬見ヶ崎店」

**2011年 3月** 東日本大震災により岩手県、宮城県沿岸部の11店舗が営業停止

**2012年 1月** 震災遺児を支援する「みちのく未来基金」へ売上の一部寄付を開始（10年間）

**2013年 11月** 東京証券取引所市場第二部に株式上場

**2014年 10月** 東京証券取引所市場第一部に指定

**2018年 3月** 福島県初進出「福島太平寺店」

**2019年 9月** 株式会社薬王堂ホールディングス設立  
株式移転により株式会社薬王堂を株式会社薬王堂ホールディングスの完全子会社とする

**2025年 4月** 栃木県初進出「黒磯鍋掛店」

**2025年 6月** 茨城県初進出「日立大沼店」

## トップメッセージ

# 変化を恐れず、挑戦し続ける。 薬王堂はこれからも前進していきます。

代表取締役社長 西郷 孝一

## 薬王堂の今

関東エリアへの初出店と増収での着地。  
積み重ねてきた力が、確かな手応えとなって  
表れた一年となりました。

2026年2月期の連結売上高は前期比7.8%増の1,638億円となりました。過去最多となる54店舗を新規出店し、関東エリアへの初進出も果たしています。数字としての成果以上に、次なる成長への確かな手応えを感じた一年でした。

一方で、営業利益は期初計画を下回りました。要因は把握してお

り、いずれも一時的なものと捉えています。こうした状況に直面したとき、すぐに追加施策を打って数字を取り戻しにいくことは考えていません。例えば季節性の需要変動のような動きに対し、後手で対策を講じて現場を疲弊させるだけで、本質的な成果にはつながりにくいことを経験から知っているからです。

だからこそ、目の前の数字に一喜一憂するよりも、「この経験を次の局面にどう活かすか」を考えることに力を注いでいます。現場に負担を強いて短期的な数字を追うのではなく、本部が責任を持って「仕組み」をつくり上げ、現場が迷わず動ける環境を整えておく。そうした積み重ねこそが、長期的に強い組織をつくると信じています。その仕組みを確実に成果へつなげているのが、現場メンバー

## トップメッセージ

の実行力です。例えば、薬王堂では全店で「レイアウト標準化」を推進していますが、現場が仕組みの意味を理解し、徹底してくれるからこそ、その取り組みが成果として表れています。どの店舗でも、決まった場所に、いつもの商品が、いつもの安さで並んでいる。この安定感を全店で実行する徹底力こそが、既存店の好調な売上と、お客様からの信頼を支えているものと感じています。

このように、これまで積み上げてきた安定した土台があるからこそ、私たちは新たな挑戦に臨んでいけるのです。変化の激しい市場環境にあっても、着実に前進し続けることができると確信しています。

### 中期経営計画について

**売上3,000億円計画は大きな挑戦であり、  
通過点でもある。  
飛躍に向けた基盤は整いつつあります。**

中期経営計画の一年目を終え、成長を続けていくための基盤をつくることができました。積極的な出店、既存店の成長、そしてこれらを支える独自のコスト構造。この3つが揃ったことは、計画達成への確かな一歩となっています。

私たちが目指すのは、2030年2月期までの5年間で450店舗を新規出店し、売上3,000億円を達成することです。大きな挑戦ですが、

決して手の届かない数字ではないと考えています。そしてその確信は、一年目を経てさらに強まっています。

ただし、出店を急速に増やしている現在の成長投資フェーズでは、構造的に利益が出にくいのも事実です。戦略の方向性に確かな感触を持ちながらも、引き続きコスト構造等の精度を上げていく必要があります。そのためにも売上をしっかりと取っていくことが重要です。今、注力しているのは「売場コンディションの底上げ」です。各店舗のコンディションを把握し、水準の低い店舗の引き上げを図っています。下位店舗の水準を一段上げるだけで、大きなインパクトが生まれると考え、2026年3月から専任をつけて取り組み始めました。曖昧になりがちな「良い売場」の基準を明確にし、店舗へ発信しています。

このような地道な取り組みの積み重ねが、お客様からの信頼と長期的な競争優位性につながるはずです。

中期経営計画策定の際に掲げた「[5つの重点戦略](#)」も進めています。出店や店舗戦略は先に述べた通りです。物流戦略においては、配送コストの削減や納品精度の向上を狙い、低温物流センターの再構築と、南東北エリアにおける食品と非食品センターの統合が完了しました。人材戦略においても組織基盤の強化を進めています。そしてDX戦略においては、AI活用を軸に業務負担の軽減を目指しています。業務の自動化は現場の負担を軽減するだけでなく、社員が自らの可能性を広げ、より付加価値の高い仕事に挑戦するための「ゆとり」を生み出すことにもつながると考えています。



今は結果を出すための「仕込みの時間」と捉えています。初年度で築いた基盤を大切にしながら、各戦略がしっかり根を張り始めているかを丁寧に見極めているところです。これらがしっかり花開けば、弊社の大きな成長へとつながるはずです。

### 薬王堂の「人」への思い

**前向きで、素直で、周りに応援される。  
その3つが揃った人が、薬王堂のドライバーです。**

人材において大切にしているのは、「前向きであること」「素直であること」そして「周りに応援される人であること」の3つです。社内では「前向きで、素直で、いい人」という言葉で表現しています。「前向きで素直」とは、変化を受け入れて対応できる人のことです。「いい人」というのは、単純に良い人を指しているの

## トップメッセージ

ではなく、「周りに応援される人」という意味で使っています。実はこれが、三つの中で最も欠かせない要素です。人間として信頼され、チームの中で力を発揮するためにも必要ですし、マネジメントを担う上でも大切な資質だと思っています。

人材の成長を加速させる上で、大切にしているのは「実務を通じて学ぶ」ことです。これまで多くの社員の成長を見てきた中で、そう実感してきました。だからこそ、業務の自動化を推進するプロジェクトも、実務を知っている人材で構成しています。

財務や総務など本部の各部署から選抜していますが、全員が店舗出身です。店舗の業務も本部の業務もどちらも知っているからこそ、つながっている部分に自ら気づき、確かな成果を出してくれると期待しています。挑戦を続けていく中で、当然うまくいかないこともあります。ただ、それを「失敗」とは捉えていません。次につなげるための貴重なデータだと考えています。大切なのは、考えすぎて動かないことよりも、とにかくやってみること。動き続ける中でこそ、人は大き

く成長していきます。こうして得た学びは、すぐに社内で共有するようにしています。このスピードを実現しているのが、Slackを活用した情報共有です。私自身、200名近いメンバーとリアルタイムにつながっており、自分の思考や判断をダイレクトに発信するようにしています。

社長がいま何を考えているかをタイムリーに知ることで、組織全体が即座に同じ方向へ舵を切ることができています。変化を受け入れ、動き続けようとする人材こそが、薬王堂の成長を動かすドライバーであり、競争力の源泉です。そうした人材が力を発揮できるのも、組織全体に思考を同期させる情報共有の速さがあるからこそだと感じています。

### 薬王堂はどこへ向かうか

#### 足元を固めると同時に、ドラッグストア業界で薬王堂の強みを発揮できる機会を狙います。

会社の成長には、やはり「規模」が必要だと考えています。関東エリアへの出店はまさにそのための挑戦です。東北で積み上げてきた弊社の仕組みや運営スタイルが、他のエリアでも同様に機能するかどうかを確かめていきます。

薬王堂の強みは、出店が難しいとされる小商圏エリアにも出店できることです。徹底した仕組み化など地道な取り組みを積み重ねて

きたことが、薬王堂ならではのコスト構造を生み、出店を可能としています。

「地域のインフラになりたい」というほど大きなことは言えませんが、私たちが出店した結果として、地域の皆様に貢献できるなら、それが一番だと思っています。薬王堂ならではの地域貢献を続けていくためにも、会社が成長を続けることが重要です。

出店による規模の拡大を進め、独自のコスト構造をさらに磨きながら、新たな価値創出による成長も追求していきます。売上見込モデルやAI肌診断の開発など、すでに取り組みは動き始めており、今後さらに力を入れていきます。

### 株主・投資家の皆様へ

#### 変化を恐れず、着実に前へ。

薬王堂は今、成長に向けた投資フェーズにあります。出店を積極的に進めながら、仕組みの精度を高め、新たな価値創出にも取り組んでいます。業績として数字に表れるまでにはタイムラグがありますが、この積み重ねが今後の成長を支えると確信しています。

変化を恐れず、日々挑戦しながら前に進む。その姿勢は、これからも変わりません。私自身、常に学び、現場に向き合い続けています。私たちがこれまで培ってきた強みを活かしながら、地域の皆様に必要とされる存在であり続けるために、着実に歩みを進めてまいります。



*Section 01*

# *GROWTH STRATEGY*

---

## 薬王堂の成長戦略

08 財務総括メッセージ

10 中期経営計画



## 財務統括メッセージ

変化の波を、最大の成長機会へ。

強固な土台から「攻めの財務」で未来を拓く。

取締役副社長 西郷 泰広

## 業界激変の時代を、財務面から伴走する使命感

ドラッグストア業界の再編が加速し、売上高1兆円規模の巨大企業が台頭する現在の状況において、当社は現状維持こそが最大のリスクと捉えています。挑戦して失敗するよりも、このまま変化しないこと、あるいはスピードを落としてしまうことの方がよほど危険であり、変化の波に乗り続けることが激変期を生き抜くための鍵だと考えています。この認識こそが、中期経営計画における「攻めの財務」を推進する出発点となりました。

私は副社長として、財務、人事、総務、経営企画といった領域を現場で見つつ、社長が描くスピード感あふれる戦略を、リスクを考慮し

ながら現実のオペレーションへと落とし込む役割を担っています。社長が仕込む施策に対し、財務面から状況を注視し、伴走するのが私の役割です。大きな全体指針を共有した上で、互いの役割を全うするというのが、当社の迅速で柔軟な経営スタイルの根幹です。同時に、兄弟で経営を担うからこそ、私は率直な意見者としてありたいとも考えており、取締役会を含めて意思決定の透明性を保っています。

## 戦略的かつ柔軟な資金調達で出店計画を加速

私たちが今、「攻めの財務」の判断を下せたのは、出店を支える確固たる土台が整いつつあるからです。社長の指揮のもと、商圏

## 財務統括メッセージ

内の需要予測から競合状況に至るまで、数値で裏付けられた客観的な出店基準を整備し、それに合わせて内部体制を強化することで、実行力をより高めて臨んでいます。

その上で今、東北以外のエリアを含めて出店に注力すれば「確実に成長できる」という土台ができたからこそ、5年間で543億円という大規模な資金調達計画に踏み切ることができました。資本コストの観点から借入を軸に据え、金利環境の変動に応じて固定金利と変動金利を柔軟に組み合わせる方針です。

2026年2月期に、54店舗という過去最高の出店ペースを実現できたことは確かな手応えです。仕組みを整えながら、この1年で得た知見を糧に、2年目以降はさらに出店スピードを上げていく考えです。

### コスト規律により、お求めやすい価格で商品提供し続ける強みを守り抜く。

中期経営計画ではROE12%超を掲げており、仕入れの面からも更なる収益性向上を実現していきたいと考えています。出店増加に伴って当社自体の規模が拡大することで、メーカー様との交渉力も高まり、仕入れ条件の改善にもつなげられるはずです。ここでも仕組みを活かし、メーカー様と交わした販売見通しを、店舗オペレーションで確実に実現しています。そこから築いた信頼関係をベースとし、コストに対する冷静な眼差しを持ち続けることが、着実な一

歩になると考えています。

また、成長投資を進める一方で、コストを抑えるための取り組みも両立させています。例えば、低温物流センターの再構築やセンターの統合、売場の標準化によるオペレーションの効率化が、販管費を抑える主な有効策として挙げられます。こうした地道な取り組みの積み重ねにより、利益を確保しながらも、お客様にお求めやすい価格で商品を提供し続けることが、当社の役割だと考えています。

### 「買い物インフラ」として、地域のお客様のためにも持続的に企業価値を向上させる。

投資家の皆様からは、「人口減少が続く東北や地方の郊外で、なぜ出店を続けるのか」というご質問をいただくことがあります。しかし、私たちが得意とする、郊外のさらに外側の生活道路沿いのエリアには、競合が少なく、まだまだ十分な出店余地が残されています。さらに店舗負担の軽減やローコストオペレーションのために店舗運営の仕組み化を徹底し、そうした一般に利益が出づらい地域においても、着実に成果を出しています。このノウハウを転用することで、関東エリアの店舗もすでに地域の皆様から支持を集め始め、成功の形が見えてきています。



その点では、物流費や最低賃金の上昇といった外部環境の変化、そして同業他社間の経営統合等が進み、業界全体の出店ペースが相対的に落ち着いている今が、当社にとって大きな機会だと捉えています。人口減少地域でも独自の高効率運営のもと店舗を維持できることは、当社の強みの一つです。これからも地域に根差す「買い物インフラ」として、価値を高めていきたいと考えています。こうした収益力の実態を、対話を通じて投資家へ発信していくことも私の大切な役割です。

株主還元については、現在は企業規模を拡大することに全力でコミットする時期と位置づけ、成長投資を最優先としています。累進配当の方針は継続していきます。中期経営計画を達成した先には、今よりもはるかに高い収益性を実現し、目標とするROE12%超を維持していきたいと考えています。変化をチャンスと捉え、仕組みを磨き上げながら、当社の持続的な成長をしっかりと支えていきます。

## 中期経営計画

出店・店舗・物流・採用とManavi・DXの5つの重点戦略を推進し、データドリブン経営を確立。安定した基盤構築と変革を両立し、2030年2月期に売上高3,000億円・営業利益100億円の達成を目指します。



| 2026年2月期                                                                                                    | 2030年2月期                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  売上高<br><b>1,638</b> 億円  |  売上高<br><b>3,000</b> 億円   |
|  営業利益<br><b>52</b> 億円    |  営業利益<br><b>100</b> 億円    |
|  ROE<br><b>10.4%</b>     |  ROE<br><b>12%超</b>       |
|  累計出店数<br><b>54</b> 店舗 |  累計出店数<br><b>450</b> 店舗 |

特集

# YAKUODO PEOPLE

薬王堂の成長を支える“人”

- 12 人事戦略 座談会
- 14 薬王堂のマインドセット
- 15 薬王堂で働く人



## 人事戦略 座談会

## 仕組みで支える、 挑戦と働きやすさの両立

当社は中期経営計画において「採用とManavi戦略」を重点テーマに据えています。社員の「個」の成長によって組織を前進させる、薬王堂ならではの人事戦略を語り合いました。

学びを仕組み化し、  
組織の集合知をアップデートし続ける。

**西郷** 組織拡大とともに本部に長く身を置くメンバーが増えたので、現場のリアルな状況が見えにくくなったという課題がありました。そんな時、店舗経験の長かった中村さんが、本部から現場への情報発信に対して「店舗側が本当に知りたいことだけを伝えるべき」と発言したのです。この言葉には経営者として、はっとさせられました。これがManavi推進部設立のきっかけです。

**中村** 当時は、店舗で感じていたことや、本部で仕事をする中で感じたことを素直に伝えました。まさかそこから組織が立ち上



中村 麻美  
Manavi推進部長

澤口 勝  
人事部長

西郷 孝一  
代表取締役社長

がったとは思っていませんでした。

**西郷** 本部からの押し付けではなく、社員が真に必要なとしている情報と学びをナビゲートするという意味を込めて「Manavi」と名付けました。

**中村** 現在は勉強会や研修のほか、動画学習を通じて学びの場を

つくっています。動画は各部署に制作を担ってもらい、全社で1日1本に近いペースで配信を続けています。

**澤口** 動画編集や資料作成を学ぶ勉強会を開き、社員が自ら発信する力を身に付けられる場を設けています。

多くの部署が発信を続けることでスキルが向上し、視聴データを

## 人事戦略 座談会

もとにさらなる改善につなげています。

**中村** リアルでの学習が効果的と判断したものは勉強会を増やしています。こうしたオンラインとオフラインのハイブリッドで、それぞれの良い部分を合わせて学びの機会を最大化することが、当社の人材育成の核になっていきます。

**澤口** Slack運用でのオープンな情報共有も、全社に良い影響を与えています。他部署の課題や成功事例が可視化されることで、日常のやり取りそのものが実践的な学びの場になっていますね。

**西郷** こうした学びの土台に加えて、2026年2月期からは全社で共有するマインドセットも掲げています。初年度は「Let's Dream Supporter!」、2027年2月期は「Be Positive! Be Active! Be Intelligent!」です。合言葉のように社内に浸透してきています。

### 働きやすさを支えるルールと

### 挑戦と応援が両輪となる新しい評価制度

**澤口** 当社の離職率は、業界平均を下回っています。要因の一つと考えているのが、店舗運営における仕事のしやすさです。売場固定化など運営のやり方を徹底し、シンプルなルールを明文化することで、現場でも時間的・精神的なゆとりが生まれています。

**西郷** 小売業の現場というのは業務が多岐にわたり、負担の大きい仕事です。そのような中、本部がルールや仕組みを整備せずに

いたら、現場はさらに疲弊してしまいます。

**中村** 以前にくらべて、今の現場は働きやすくなったと感じています。ただ、決して楽をしているわけではなく、品出しや売場管理、接客など、やるべきことが多いのは今も変わりません。だからこそ、業務の仕組みについても、整えて終わりではなく、より精度を高めながら、現場の負担を減らしていくことが大切だと考えています。そうすることで、現場が本来やるべきことに集中できる環境をつくり続けていきます。その結果として、お客様にとってより良い店舗運営につながっていると感じています。

**澤口** 2026年2月期からは、職位と等級を切り離した新しい評価制度の運用を始めています。これまではこの二つがほぼ連動していたため、ポジションに空きがなければ等級が上がらないという課題がありました。そこで、役職に就いていなくても、実力や挑戦が認められれば処遇が上がる仕組みへと見直しをかけました。まだ運用を始めたばかりの制度ですが、社員が正しく評価される仕組みを目指し、今後も調整を重ねていきます。

**西郷** これまでの制度では、スピード感を持って成果を

上げる人がいたとしても、なかなか評価しきれない面がありました。だからこそ、今回のような見直しが必要でした。とはいえ、小売業は多くの人と関わる仕事ですから、どんなに優秀でも自分一人だけでは力を発揮できません。周りをリスペクトし、他者からも応援される信頼関係を築けることも、大切な力だと考えています。

**澤口** 採用の段階でも、そうした関係性を築ける人材を意識しています。マインドセットでも掲げているように、個人の挑戦を、組織全体で応援し合える「ドリームサポーター」を育むことが、正しい評価にもつながっていくと考えています。

**西郷** 実力を正しく評価することと、互いに応援し合える環境を築くこと。この両方を揃えることで、社員が力を発揮できる組織をつくっていきます。



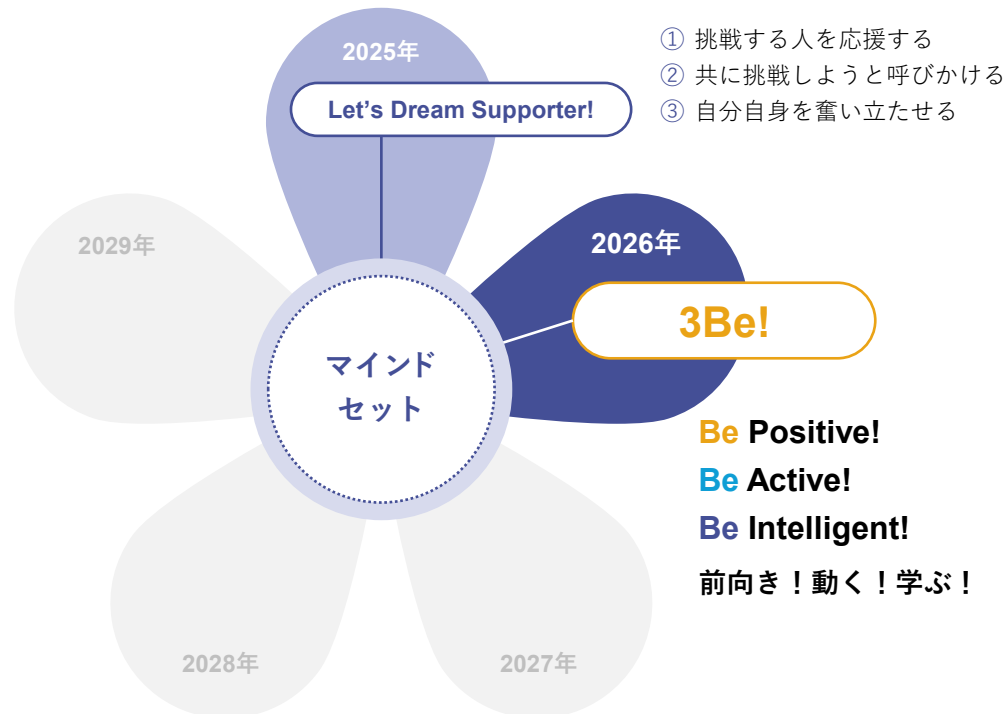
## 薬王堂のマインドセット

薬王堂では、毎年全社方針としてマインドセットを策定し、中期経営計画の達成に向けて社員一人ひとりの行動変革を促しています。

2027年2月期は、「Be Positive! Be Active! Be Intelligent!（以下、3Be!）」を掲げ、事業成長と人材育成を両輪で加速させています。

### 2027年2月期マインドセットに「3Be!」を策定

2026年2月期の「Let's Dream Supporter!」に続き、2027年2月期のマインドセットとして「3Be!」を策定しました。「Be Positive!」「Be Active!」「Be Intelligent!」の3つを行動の軸に据え、中期経営計画の間に社員と会社が共に成長する姿を目指しています。



### こんなふうに「3Be!」を実践しています

「3Be!」がどのように浸透し薬王堂らしい成長を加速させているのか、社員に聞いてみました。

#### Be Positive!

新たな視点や考え方との出会いを  
楽しんでいます。

店舗運営部 浦田 泰規

#### Be Active!

「失敗、学び、変化、成功」を  
得るためには最速で行動!

DX戦略部 熊田 郷希

#### Be Intelligent!

業務をただこなすだけではなく、  
学んだことを実践することを意識しています。

BX推進室 小林 一樹

#### Be Intelligent!

自分の成長のため積極的に学び、  
新たな気づきや経験を得ています。

総務部 古屋 隆光

#### Be Active!

「もっと良くできる」と  
思ったことは迷わず動く!

財務部 三輪 佳織

#### Be Positive!

新しい挑戦も前向きに捉え、  
次の行動につなげています。

店舗運営部 石川 紗代

#### Be Active!

「やってみよう!」の  
精神を大切にしています。

営業企画部 山口 初花

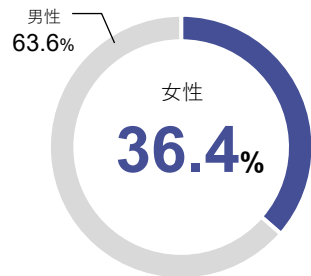


## 薬王堂で働く人

すべての社員が、安心して長く活躍できるよう、多様な働き方を支える各種制度と働きやすい職場環境の整備に力を注いでいます。

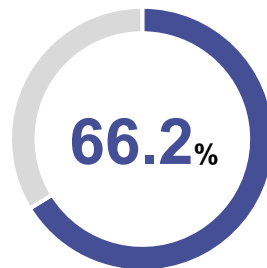
### 薬王堂の職場環境 (2026年2月現在)

#### 管理職男女比率



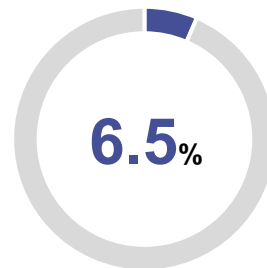
性別問わず頑張る社員が成長できる環境です。

#### 有給取得率



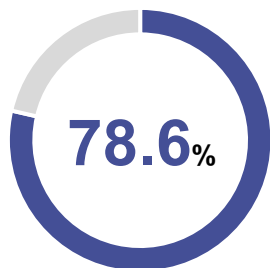
プライベートも充実しているからこそ、仕事にも励めるようなバランスを目指しています。

#### 離職率



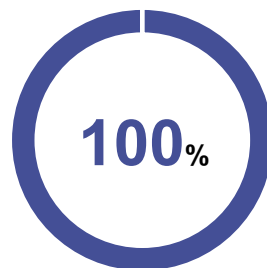
互いの経験を共有し支え合う風通しの良い文化が、業界トップクラスに低い離職率につながっています。

#### 男性育休取得率



育児を頑張るパパやママを応援しています。

#### 育休からの復帰率



希望者は全員取得しており、復職後の勤務地や環境にも配慮しています。

#### 平均残業時間

7.4時間

小売業の平均残業時間と比較しても低く、働きやすい職場を実現しています。

### 働きやすい職場づくりのための取り組み

#### 勤務地3区分制度

結婚、出産、育児、介護、病気の治療など、ライフイベントに応じて社員が安心して働けるための制度です。

##### ナショナル社員 (70%の社員が選択)



##### リージョナル社員 (10%の社員が選択)



##### ローカル社員 (20%の社員が選択)



転居が難しい場合、自宅から通える範囲内で勤務地を選ぶことが可能です。

#### その他 福利厚生

薬王堂の福利厚生は「自己選択型」。興味関心のある福利厚生をライフスタイルに合わせて自由に組み合わせることができます。

##### ● 確定給付年金（はぐくみ基金）

給与から積み立てができる資産形成制度（非課税）。積立額には利息がつき、元本が保証される。産休時や退職時に一時金として引き出すことも可能。

##### ● おつりで投資「トラノコ」

資産形成サービス「トラノコ」を導入。月額利用料は会社が負担するため、気軽に資産運用を学ぶことができる。

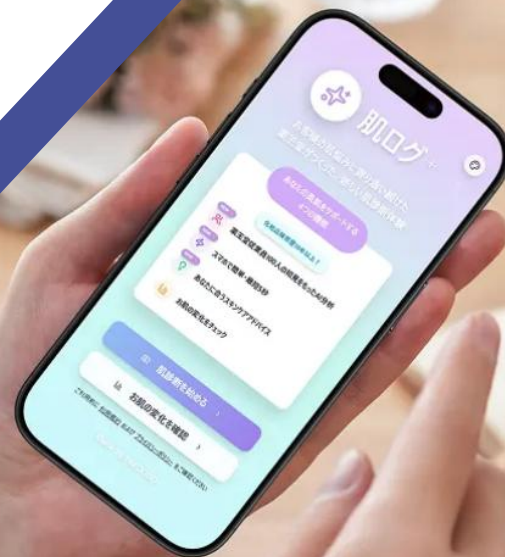
- 持株会
- 給与前払い制度
- 各種保険の団体割引
- 短時間勤務制度
- 職場復帰制度

## Section 02

# YAKUODO BUSINESS

### 薬王堂のビジネス

- 17 出店戦略
- 18 店舗戦略
- 19 物流戦略
- 20 データドリブン経営
- 21 商品開発・企画
- 22 薬王堂の最前線



## 事業戦略

## 出店戦略

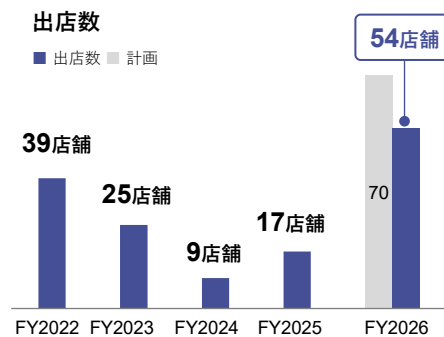
## 東北で磨いた戦略を携えて関東へ。 より強固で大きな事業基盤を作るために 出店を加速させる。



### 超高速ドミナント出店で加速する、 中期経営計画5年・450店舗への道筋

中期経営計画（以下、中計）では、2026年2月期から2030年2月期までの5年間で、累計450店舗の出店を目標に掲げています。その実現に向けて、2025年3月、出店を担ってきた店舗開発部を「店舗開発部」

「建築部」「開発企画チーム」の3部署へと再編し、体制強化を図りました。立地選定から行政対応、契約、建築管理までの分担を明確にし、出店プロセス全体の精度とスピードを高めています。



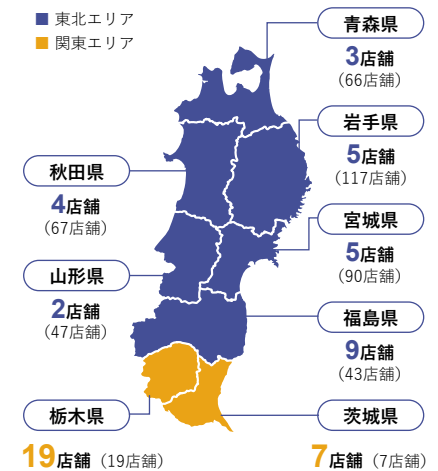
開発企画チームは両部門を支え、契約内容の確認も担う役割です。

東北エリアにおいては、中心市街地ではなく、その外側にあたる郊外や地方への出店を中心としてきました。車での移動が日常的な地域特性を踏まえ、周辺の市町村から中心部へ向かう生活道路沿いに店舗し、広い駐車場を確保することで、買い物や用事に立ち寄りやすい生活拠点としての役割を担っています。出店にあたっては、当社独自の基準に則って、エリアごとの生活動線を踏まえながら店舗網を組み立てています。同じ市町村であっても、出店の余地があると判断すれば、複数店舗を出店させ、地域の認知向上と物流効率の両面でメリットを生みだしています。このドミナント戦略により、一定のシェアを獲得してきました。今後はさらなるシェア拡大を狙い、人口の多い都市部への出店も視野に入れています。特に、青森・秋田・山形・福島は、岩手・宮城に比べてドミナント体制が盤石とはいえないため、既存店との連携を図りつつ出店を積極

化します。そして新たな成長エリアとして関東への出店も進めています。東北で培ってきた出店戦略を軸に、関東では「超高速ドミナント出店」による面的拡大を図っています。出店する市町村単位で店舗数を一気に積み上げ、点ではなく面で商圈内の優位性を築くことで、早期にエリア内シェアを獲得していく狙いです。関東は東北に比べ人口密度が高くマーケットサイズも大きいいため、出店コスト面を補う余地にもつながると捉えています。

中計初年度である2026年2月期は54店舗を出店し、そのうち栃木県・茨城県への出店が26店舗を占めています。当初計画の70店舗には届かなかったものの、年間の出店数としては過去最多を更新しました。計画遅れの要因を分析し、知見として蓄積していくことで、課題解決のスピードを上げ、今後の出店ペースはさらに加速していく見通しです。

特に、出店エリアの拡大に伴って生じる新たな課題への対応力を高めることが、加速の鍵になると考えています。このように東北・関東それぞれの特性に応じた出店戦略を進めていくことで、成長の土台となる出店を加速させていきます。



## 事業戦略

## 店舗戦略

シンプルで分かりやすい

「薬王堂らしさ」で選ばれ続ける店舗を、  
仕組みの力でつくる。

大倉 淳

執行役員  
店舗運営部長



### 標準化された売場と、SVとZMの連携が 店舗の収益力を底上げする。

薬王堂の店舗運営は、売場レイアウトの標準化を軸に進化しています。方針は2点あり、1点目は一定以上の売上を確保することです。店舗面積にかかわらず、主力・集客カテゴリーの売場をしっかり確保した上で、メイン通路側に誘引カテゴリーを配置し、各売場へ自然に誘導しています。2点目は、物流・発注・商品管理の効率化です。全店で同一レイアウトを採用することが作業削減にもつながっています。また、新低温物流センターの再構築も、同じく作業負担の軽減に寄与しています。2026年2月期は既存店50店舗を改装することで標準化率を高めており、今後同様のペースで改装を継続していきます。

標準化された売場を現場で支え、売上と利益を後押ししているのがSV（スーパーバイザー）とZM（ゾーンマネジャー）です。SVは店舗の

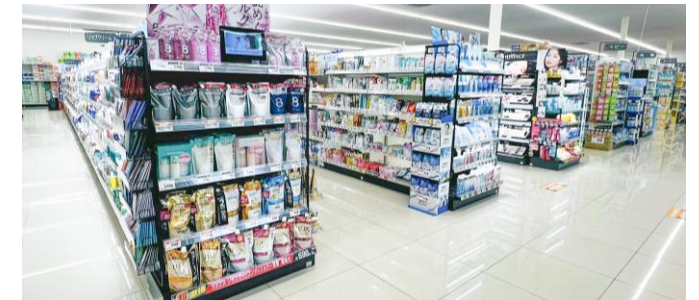
「状態を変化させる」役割として売場やオペレーションを改善し、成果の土台をつくります。ZMは「数字を変化させる」役割として、ゾーン全体の実績を分析し、重点施策や人員配置を判断しながら利益の最大化を図ります。SVとZMが本部と密に連携することで、全社方針を現場での行動へと落とし込んでいます。一方で、エリア拡大に伴うSVの増員や、早期昇格した店長の経験不足により、きめ細かな指示・フォローの難しさや、運営・マネジメントスキルにばらつきが生じる懸念があります。対応として、店舗運営における業務の更なる仕組み化を進め、運営品質を維持しながら、経験に左右されにくい体制を構築していきます。あわせて、次期リーダーの登用も見据えた選抜研修を実施し、経営層から直接会社のビジョンや最新の取り組みを学ぶ機会も設けています。

店舗運営で最も大事にしている価値観は、お客様に選ばれ続ける店舗であることです。組織が拡大する中でも、分かりやすく利便性を損なわない売場と、安定した価格・サービスの提供を継続していきます。

## POINT

### 薬王堂の強みを支える「売場固定」とは

独自アプローチとして特徴的なのが、エンドやサイドネット売場の陳列商品を半期以上にわたって固定する「売場固定」の運営手法です。一般的な小売業では週や月単位で売場を入れ替えるケースが多い中、当社はあえて変えない選択を採っています。いつも同じ場所に同じ商品があることで、お客様は迷わず目的の品にたどり着けるようになり、販売機会の拡大につながっています。さらに、頻繁な入れ替え作業がなくなる分、スタッフは接客や在庫管理といった本来の業務に集中でき、生産性の向上にも寄与しています。薬王堂は全店で同一のレイアウトを採用しているからこそ、どの店舗でも同じ場所に同じ商品を置き続けることが可能になっています。来店頻度の高いお客様ほど、この利便性を実感しやすいと捉えています。売場固定と標準化レイアウトの相乗効果が、当社の収益力と現場力を支える基盤となっています。



## 薬王堂から 持続可能な物流の仕組みをつくり、 サプライチェーン全体を最適化する。

### 必要な商品を必要なタイミングで届け、 出店エリア拡大を強力に支える。

当社は、外部のパートナー企業と連携し、非食品・常温食品6拠点、低温品8拠点の物流網を築いています。2026年2月期は、北東北エリアにおける非食品と常温食品の物流センター統合準備と、低温物流センターの再構築を推進した一年となりました。低温物流の再構築は2026年3月に完了し、冷凍品の無人時間帯納品を導入したことで、納品車両台数の削減とドライバーの拘束時間短縮を実現しています。また、入荷時間枠の拡大により新たな商品群の取り扱いが可能となり、品揃えの充実にもつながっています。あわせて日配品におけるカテゴリー納品も開始しました。

関東への出店拡大を見据え、2026年1月に栃木県へ低温品物流センター、同年3月に茨城県へ非食品・常温食品物流センターをそれ

ぞれ開設しています。新拠点の稼働により、配送効率の大幅改善と安定した供給体制を図っています。中計では年々出店を加速する計画であり、新規出店エリアへの物流センター整備を最優先課題と捉えています。出店ペースが加速するほど配送効率の低下リスクも高まるため、積載率向上や納品ルートのお最適化を図り、コスト増を抑えながら効率的な物流網を構築していきます。

物流戦略の軸は「どのエリアに出店しても、必要な商品を必要なタイミングで届けられる体制を維持すること」です。出店エリアが拡大しても商品供給が滞らないよう、物流網の整備を出店戦略と常に連動させています。そのため、出店を担う店舗開発部とは計画段階から情報を共有し、緊密に連携しています。

事業を物流面から支え続けていくため、自社だけではなく、取引先を含めたサプライチェーン全体の最適化を意識し、持続可能な物流体制の構築に取り組んでいます。

#### 坂 佳展

物流部長

➡ ESG経営（環境）P.26

#### POINT

### 店舗作業の効率化を支える「カテゴリー納品」

カテゴリー納品とは、商品をカテゴリー（品種）ごとに仕分けした状態で店舗へ納品する仕組みです。従来は混在した状態で届いた商品を店舗スタッフが仕分けしてから陳列していましたが、カテゴリー納品ではその仕分け作業が不要となり、スタッフはそのまま陳列・補充へ移ることができます。

この仕組みを支えているのが、店舗の売場レイアウトに近い形で設計した物流センター側のレイアウトです。レイアウトを近づけることで、店舗スタッフの負担だけでなく、センターでの仕分け作業の負担軽減にもつながります。当社では以前から非食品・常温食品にカテゴリー納品を導入しており、2026年3月からは日配品にも拡大しました。これにより、低温品においてもカテゴリー納品の体制が整い、全カテゴリーにわたり標準化が進んでいます。



データを読み解き、経験を解釈に活かす。

「決めつけない」姿勢が、  
意思決定の精度を高めていく。

堀合 大輔

営業企画部長



### データ基盤と人材育成の加速で、 スピードと精度の高い意思決定を仕組み化する。

小売業を取り巻く環境が急速に変化していく中、持続的な成長には意思決定のスピードと精度の高さが欠かせません。そのために当社が大切にしているのは、「決めつけない」姿勢です。長年培ってきた経験は大きな財産ですが、時にその経験が邪魔をして、データを自分に都合よく歪めて解釈してしまうリスクも孕んでいます。だからこそまずは、データを「素直に」読み解き、目の前にある客観的な事実をありのままに受け止めることが出発点となります。データは経験を否定するものではなく、そこから導き出した仮説の「答え合わせ」を行い、新たな気づきをもたらしてくれるものです。データをフラットに読み解いた上で、その解釈や次のアクションにこそ長年の経験という強みを活かす。この「データと経験の往復」

を繰り返すことこそが、意思決定のスピードと精度を極限まで高め、これからの時代を切り拓く力になると考えています。

こうした考え方のもと、当社ではデータドリブンを単なる分析ツールの導入ではなく「現場で活用され、成果につながる仕組み」として構築してきました。2021年2月期からデータ基盤の整備を進め、2025年2月期からは外部パートナーと連携し、データサイエンスを実践できる人材の育成を開始しました。2026年2月期からは、販売計画・販促施策の精度向上に向けて「売上見込モデル」を、売場展開の検証・改善に向けて「エンド分析モデル」を実務展開しており、経験や感覚に依存しない意思決定が日常業務に定着しつつあります。



### お客様へ迅速に商品を届けるため、 全社でデータ活用を加速させる。

2027年2月期は、このデータ活用をさらなるステージへと進化させていきます。具体的には商品部・営業企画部・物流部・店舗運営部、そしてメーカー様を加えた5者が、売上見込モデルを基に目線を合わせた議論を行う取り組みを開始しました。5者が同一のデータを使い、最適解を模索することで、従来は多大な時間を費やしていた販売計画の共有から次のアクション合意までを、わずか1時間程で完結させることも可能となりました。そして、合意内容は各部署が確実に実行しています。例えば店舗運営部では、戦略的な商品補充の実施や売場特化チームによる店舗フォローを徹底し、物流部では自動発注指数や最低在庫量・発注単位を調整しています。営業企画部はハブとして全体の売上目標達成と費用配分の最適化を実現しています。

データは当社にとって、部門間・企業間の認識を一致させる「共通言語」と捉えています。共通言語があることで、経験や知見を建設的な議論へと発展させ、質の高い意思決定を短時間で行えます。これらの取り組みが、データドリブン経営の幕開けです。しかし、まだゴールとは考えていません。データを通じて人が学び、部門・企業の枠を超えた「共創」を進化させることで、お客様により大きな価値を提供し続ける企業を目指していきます。

暮らしに溶け込む商品を届けたい。  
納得できる品質を、  
お求めやすい価格で提供し続ける。

七尾 宣光

AWB推進室

太野 純子

AWB推進室

納得できる品質を、お求めやすい価格で。

「ALL WAY BASIC」が目指す暮らしの定番づくり

開発担当者として、最も大きなやりがいを感じる瞬間は、ヒット商品を開発できた時です。商品が発売されるまでには、市場調査、規格やコスト・デザインなどの商品設計、メーカー様との交渉、生産計画、物流、棚割の検討など数多くの工程があります。その一つひとつの課題をクリアし、商品はようやく発売にたどり着きます。

しかし、発売はゴールではなくスタートです。実際に店頭でお客様に選ばれ、計画通りの売上となった時に初めて会社への貢献へとつながります。商品開発は一人でできる仕事ではなく、メーカー様をはじめ社内外の多くの方々との連携で形となります。自分たちが手塩にかけてきた商品が店頭に並び、ヒット商品となった時には、これまでの苦勞が報われる瞬間だと感じます。

私たちが目指しているのは、お客様が何気なく手に取った商品が、実はプライベートブランド（ALL WAY BASIC）だったという状況です。一般的な企業のPB戦略とは異なるかもしれませんが、統一したデザインでブランド認知を高めることを現時点では最優先にしています。パッケージデザインも、ブランドらしさより、売場に自然に馴染み、手に取られやすいことを優先しています。そして、最もこだわっているのは品質と価格のバランスです。お客様にご納得いただける品質の商品を、できるだけお求めやすい価格で提供することを大切にしています。

現在は食品カテゴリーの開発に注力しており、中でも冷凍食品、特に大容量タイプの販売が好調です。物価高が続く今だからこそ、当社PBのコストパフォーマンスがお客様に支持されているのではないかと考えています。冷凍食品は今後さらに市場拡大が見込まれるカテゴリーと位置づけ、ラインナップの拡充を進めていきます。

商品開発においては、在庫リスクや欠品リスク、原材料コストや供給の安定性など、さまざまなリスクが伴います。当社では「販売計画→実売確認→計画修正」のサイクルを回し、判断を先送りせずスピードを持って軌道修正することを重視しています。また、開発着手前から、商品部や店舗運営部、物流部などと情報を共有することで客観的な視点で評価し合う仕組みを整えています。

こうした体制のもと、今後もALL WAY BASICを、会社の成長を支える重要なブランドへと育てていきます。

そして、PB事業の拡大によって生まれた利益は価格競争力の強化に再投資し、お客様により良い商品を、よりお求めやすい価格で提供し続けていきます。



古川 朱莉  
物流部

林 遥  
BX推進室

西郷 孝一  
代表取締役社長

# SPIRIT OF CHALLENGE!

現場の知見が、AI時代の力になる。

IT未経験の社員が、肌診断特化型アプリ「肌ログ+」開発に挑戦

現場社員の知見とAIの実装力が融合し、わずか半年で実現した開発の舞台裏に迫ります。

**西郷** 肌診断アプリの開発では、店舗経験のある本部の社員を中心にプロジェクトメンバーを選抜しました。ITやAIの専門知識よりも、お客様に近い人材の方がより良いアプリをつくれるだろうという狙いがありました。

**林** IT未経験の私が選ばれた時は本当に驚きましたね。最初は既存アプリに対する意見出し程度だと思っていたのですが、気づけば自らAIをトレーニングするという未知の領域に挑むことになっていました。

## コラム

## 薬王堂の最前線



**古川** 私もアプリ開発の経験など全くなく、最初は不安でした。ですが、社内勉強会で学びながら、実際に自分で手を動かして試行錯誤を繰り返すうちに「私たちでもできるんだ」という確かな手応えに変わっていききましたね。

**西郷** 実際にやってみて、現場の知見があっこそ、良いものが生まれると改めて感じています。

### 失敗を恐れず任せる風土が、 小売と物流の未来を変える。

**林** 「肌ログ+」開発にあたり、化粧品接客歴10年以上の従業員100人の知見をAIに学習させました。私が特に苦労したのは、AIの

言葉遣いのトレーニングです。当初、AIは「シミが改善します」といった、店頭の接客では使わない強い言葉を出してきました。「その言い方はしないよ」と対話を重ねるのですが、強く注意しすぎるとAIがへこんだように極端に遠回しな表現になってしまって(笑)。その絶妙な塩梅を試行錯誤して調整し、お客様の年齢や悩みに寄り添った「薬王堂らしい接客」を再現するようにしました。

**古川** 診断結果に応じて、肌の解説やお手入れのアドバイスをお伝えした上で、おすすめ商品もご案内できるようになり、納得感が生まれたと感じています。私はAIを使ったUI作成にも携わったのですが、AIは指示の出し方一つでデザインが大きく変わってしまうので、コツをつかむまでは何度もやり取りを繰り返しました。例えば、ボタンの位置を動かす時に「右にずらす」ではなくて、「右に何センチずらす」といった具体的な指示を出したほうが良いことなどを実践しながら覚えていきました。

**林** このプロジェクトは通常業務と並行しての挑戦だったのですが、部署のメンバーや上司が応援してくれたことが、大きな支えになりました。業務のサポートはもちろん、日々の何気ない「大丈夫?」という声掛けにも助けられましたね。

**西郷** こうした支えを大切にするためにも、私は各部署に新しい領域に挑むメンバーを信じて見守り、応援してほしいと繰り返し伝えています。周囲のそうした関わり方が、プロジェクトメンバーにとって大きな後押しになったと思っています。

**林** 最近は自律型エージェントも使い始め、AIができること・できないことを見極めながら、アプローチする時間が楽しいです。

**古川** この経験を通じて、新しいことに物怖じせず「まずはやってみよう」というマインドが根付きました。

**西郷** メンバーが前向きに取り組んでくれたことが、何よりの力になりましたね。部署も役割もバラバラな人たちをあえて集めたのですが、それぞれの視点を持ち寄ったからこそ、薬王堂の接客をAIで表現するという難しい挑戦も、形にすることができたのだと思っています。他の領域でもAIを活用できる余地はまだ大きく、これからも挑戦するメンバーを組織全体で信じて応援していきたいですね。



## Section 03

# ESG MANAGEMENT

---

## ESG経営

- 25 薬王堂のESG経営
- 26 環境
- 27 社会
- 29 ガバナンス



## 薬王堂のESG経営

薬王堂のESG経営の原点は、人と地域にあります。

地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーのために、挑戦を支える健全な規律を働かせています。

その規律のもと、地域から必要とされ続ける企業であるために、人を育て、暮らしを支え、環境への負荷を減らす取り組みを進めています。



### Environment 環境

地域社会の持続可能な未来のために  
環境負荷を低減した事業展開を目指す

- 店舗を取り巻く環境への取り組み

→ P.26

### Social 社会

暮らしのすぐ近くにあり続け  
地域の今と次の世代を支える

- 地域社会の健康・生活支援
- 地域の安心を守る災害時連携

→ P.27

→ P.28

### Governance ガバナンス

健全な規律で事業成長を加速させる  
「攻めのガバナンス」体制

- コーポレート・ガバナンス
- 社外取締役座談会

→ P.29

→ P.31

### ステークホルダー



お客様

従業員

地域社会

取引先

投資家

## 店舗を取り巻く環境への取り組み

コスト高騰などの経済的課題や、働き方改革・CO<sub>2</sub>排出量削減などの社会的課題への対応を進めています。

サプライチェーン全体の最適化により、物流におけるCO<sub>2</sub>排出量を2～3割削減

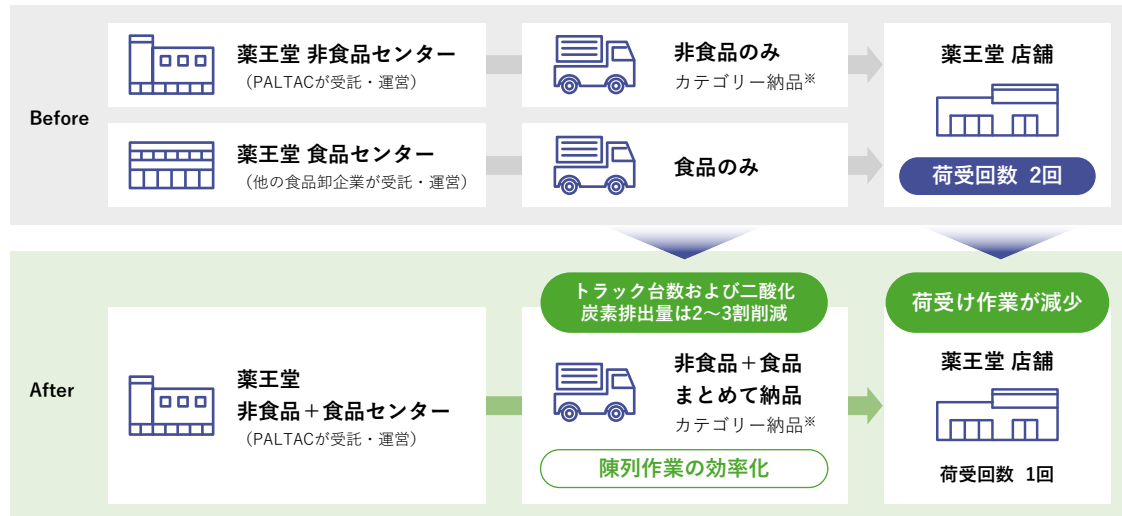
2025年7月4日、当社と㈱PALTAC様が取引先各社の協力のもとで実施した非食品・食品の一括物流の取り組みが評価され、経済産業省が支援する「サプライチェーン イノベーション大賞 2025」において大賞を受賞しました。従来は別々に行っていた非食品と食品の物流を一括して取り扱うことで、トラック台数とCO<sub>2</sub>排出量を約2～3割削減しています。なお、両者での共同受賞は今回で4回目となります。今後もサプライチェーン全体で課題を共有し、環境負荷低減に取り組んでいきます。



## 株式会社PALTAC

1898年の創業以来、化粧品や日用品、一般用医薬品の「卸」として人々の豊かな生活を支える。

## 非食品と食品（店舗物量の約7割～8割）の一括物流を実現



※カテゴリー納品：店舗の売り場構成に合わせて、カテゴリーごとに商品を分類して納品すること。陳列・補充時の移動が減少し、店舗作業の負担軽減につながります。

## 製・配・販各領域の課題に向けた実施評価・進捗

2022年1月から、当社と㈱PALTAC様は非食品・食品の一括物流を合意し、ロジスティクス改革に踏み出しました。ドライバー不足や運賃高騰といった「2024年問題」をはじめ、業界環境の変化はますます厳しさを増しています。こうした予測困難な状況においても商品の安定供給を果たすことは、サプライチェーンにおける企業責任と捉えています。これまで培ってきた物流ノウハウを結集し、製・配・販の連携による売り場起点のサプライチェーン最適化を推進することで、レジリエンスを高めていきます。

|     | 取引先                                                                                                        | PALTAC                                                                                                    | 薬王堂                                                                                                       |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 課題① | <ul style="list-style-type: none"> <li>事前発注精度向上 (△)</li> <li>まとめ発注強化 (△)</li> <li>在庫管理業務最適化 (○)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>高品質運営・管理 (○)</li> <li>入出庫生産性向上 (○)</li> <li>流通在庫最適化 (○)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>店舗作業効率化 (○)</li> <li>販売管理費低減 (○)</li> <li>機会ロス・欠品防止 (○)</li> </ul> |
| 課題② | <ul style="list-style-type: none"> <li>ドライバー不足対応 (○)</li> <li>輸送コスト低減 (○)</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>輸送積載率向上 (○)</li> <li>輸送コスト低減 (○)</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>店舗作業標準化 (○)</li> <li>店舗受入効率化 (○)</li> </ul>                        |
| 課題③ | <ul style="list-style-type: none"> <li>保管コスト低減 (○)</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>リードタイム短縮 (○)</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>店舗スペース効率化 (△)</li> </ul>                                           |

## EMS（エネルギーマネジメントシステム）の導入でエネルギー消費量を削減

店舗におけるエネルギー使用の最適化に向けて、EMSの導入を推進しています。具体的には、温湿度データ等をもとに空調を自動制御するとともに、電力使用量を見える化し、ピーク時の電力使用を抑制しています。加えて、店舗屋根などの遊休スペースを有効活用し、太陽光発電設備の導入を進めています。エネルギーの地産地消を促進し、無駄なエネルギー消費を削減しながら、持続可能な事業運営の実現を図っていきます。



## 社会

## 地域社会の健康・生活支援

当社の基盤である東北地方は、人口減少やスーパーマーケットの撤退など、社会課題に直面する「課題先進地域」です。地域の課題に向き合いながら、地域振興と生活支援を推進し、持続可能な社会貢献のためのプラットフォームの構築を目指しています。

## 「薬王堂スポーツ未来財団」から、地域の子どもの健やかな成長と挑戦をサポート

2026年、岩手県盛岡市で設立。子どもたちが経済的・地理的な制約にかかわらずスポーツに親しめる環境を整えると同時に、指導者がプロとして自立し、地元で長く子どもと向き合い続けられる基盤づくりを進めています。



薬王堂スポーツ未来財団  
代表理事  
田母神 一喜氏

「やりたい」子どもの気持ちと、  
「教え続けたい」指導者の想いをつなぎ、  
地域にスポーツ文化を根付かせる。

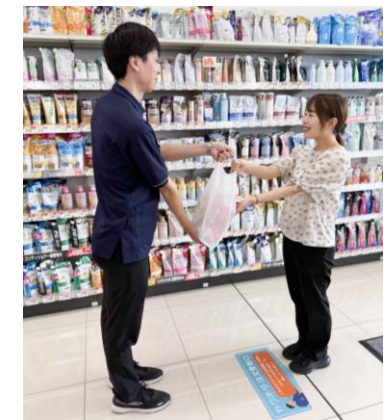
私はトップアスリートとして競技を続けながら、地元・福島で子どもたちの指導にあたるなかで、地方のスポーツ現場が抱える厳しい現実に向き合ってきました。今、全国では「部活動の地域移行（地域展開）」が進んでいます。これは、教員の働き方改革や少子化を背景に、これまで学校が担ってきた中学校の部活動を、休日から段階的に地域のクラブへ委ねていく取り組みです。ただ地方では、地域のクラブや指導者がそもそも乏しく、少子化や人口流出も重なって子どもが身近にスポーツに触れられる場そのものが細りつつあります。また、民間クラブがあっても月謝が家庭の負担となり、経済的な事情がそのまま子どものスポーツ機会の格差につながりかねません。さらに、指導を続けたい若い世代は、それだけで生計を立てられる環境を見いだせず都市部へと出ていってしまっています。「やりたい」という子どもの気持ちと、「教え続けたい」という指導者の想いが、ともに行き場を失っています。この構造をどう変えられるかを、私たちは問い続けています。

薬王堂は、東北の地域社会に深く根ざし、人々の暮らしのすぐ近くで店舗を構えてきた企業です。だからこそ、地域に腰を据えた持続的な仕組みをともに作り、地方にスポーツ文化を根付かせることができると考えています。

買い物の時間を、もっと自由に。  
自社開発モバイルオーダーアプリ「ヤクオーダー」

スマートフォンからいつでも好きな時に商品を注文し、店頭で価格そのまま、決済まで完了させることができます。注文から最短15分で商品を受け取ることができ、「今すぐ」か「日時予約」を選べます。受取場所は「店内」または「駐車場」を選択でき、車から降りずに商品を受け取ることもできます。働き方も、暮らし方も人それぞれで、まとまった買い物の時間をつくるのが難しい時もあります。そんな時、「ヤクオーダー」なら、通勤中や家事の合間に注文しておき、店で受け取るだけで商品を探し回ること、レジに並ぶこともありません。仕事帰りやお子様の送り迎えのついでにも、気軽に受け取れます。こうして生まれる時間が、少しずつ暮らしの豊かさにつながっていくと考えています。

それができるのは、当社が地域に寄り添い続けてきたからです。大手チェーンが出店をためらうような人口の少ない地域にも、私たちは店を構え、暮らしの近くにあり続けてきました。「ヤクオーダー」は、お客様の最寄りの店舗に、さらなる便利な買い物体験を加えて、これからも、買い物を支えるインフラとして進化を続けていきます。



## 社会

## 地域の安心を守る災害時連携

有事の際に、地域の皆様を支える拠点となるため、(株)NTTドコモ様（以下、NTTドコモ）と連携し、両社の強みを掛け合わせ、災害発生時の迅速な被災地支援と早期復旧体制を確立しています。

## NTTドコモ×薬王堂による防災拠点

## 協定締結の目的

近年、地震・台風などによる災害が多様化・激甚化しており、大規模災害発生時には通信の早期復旧や避難所支援の充実が重要な課題となっています。そこで、当社は災害時の対応力を高めることを目的として、2026年8月28日、NTTドコモと「災害時の相互協力に関する協定」を締結しました。

## 被災地支援への思い

当社は、日頃から東北をはじめとする地域の皆様に支えられているからこそ、非常時には地域を一番に支える存在でありたいと考えています。指定公共機関※であるNTTドコモと協定を締結したことで、自社単独では対応が難しい通信インフラや電源の確保について、迅速に対応できる体制を整えました。日常の購買拠点にとどまらず、有事の際に支援物資と通信インフラをワンストップで提供できる地域の安心拠点になるべく、日頃から連携を深めていきます。

## 東北全域に広がる店舗ネットワークを活かした支援体制

通信・防災インフラを支えるNTTドコモの高い技術力と、東北から北関東（栃木・茨城）へと広がる薬王堂の店舗ネットワークを融合し、相互補完による即効性の高い支援体制を構築します。災害時においても、地域の皆様の安心に貢献してまいります。

NTT docomo

YAKUODO 薬王堂



平時

定期的な情報交換



- 被害者支援（マルチチャージャー・衛星電話等の提供）
- 情報提供
- 余剰電力の供給

有事

復旧拠点の整備



- 敷地・設備の提供
- 支援物資の販売



2026年8月28日、  
調印式を実施しました

平時においても、地域の防災拠点としての信頼・認知・プレゼンスの向上を目指していきます。



※指定公共機関とは、災害対策基本法第2条第5号に基づき、公共的機関及び公益的事業を営む法人のうち、防災行政上重要な役割を有するものとして内閣総理大臣が指定している機関です。

## コーポレート・ガバナンス

当社グループは、すべてのステークホルダーにとって企業価値を最大化すること、企業活動の透明性を確保することを掲げており、その実現のためにコーポレート・ガバナンスの確立が不可欠と考えています。

どのような考えで経営を行うのかを積極的に開示し、規律と実効性を伴う「攻めのガバナンス」を実践しています。

## 意思決定プロセス



取締役会は経営方針及び重要な業務執行の意思決定と取締役の職務の執行に対する監督を行うことを目的に、決議事項・報告事項を定めています。

取締役会を対象としたアンケートでは、以下のような意見が挙げられました。

- 中期経営計画やガバナンス体制等についての継続的な議論の必要性
- 社外取締役の知見活用の必要性
- 法令・競合動向に関する情報共有のさらなる充実

これらを踏まえ、社外取締役への情報提供の充実と、中期経営計画・ガバナンス体制について議論する時間の確保に取り組めます。

## 役員一覧 (2026年5月22日現在)



スキル・経験

企業経営  
事業戦略  
DX



スキル・経験

財務会計  
法務／リスクマネジメント  
人的資本



スキル・経験

財務会計  
人的資本



スキル・経験

企業経営  
事業戦略  
人的資本



スキル・経験

企業経営  
財務会計  
ESG



スキル・経験

財務会計  
法務／リスクマネジメント



スキル・経験

企業経営  
事業戦略  
ESG



スキル・経験

企業経営  
DX  
ESG



スキル・経験

法務／リスクマネジメント  
人的資本  
ESG

## 各会議体の活動状況

## 取締役会

当社グループは、取締役会の監督機能を強化するために、監督と執行を分離し、取締役の過半数を業務執行を行わない取締役によって構成しています。また、取締役会における社外取締役の割合は現在過半数を占めています。

取締役会の構成にあたっては、以下の点を考慮します。

- 中長期的な企業価値の向上に必要な取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス
- ジェンダー、年代などの区別がない多様性への配慮
- 当社グループの業務に精通した社内取締役
- 個々の経験・見識・専門性

## 取締役会の構成※



55.5%

独立社外取締役の割合



11.1%

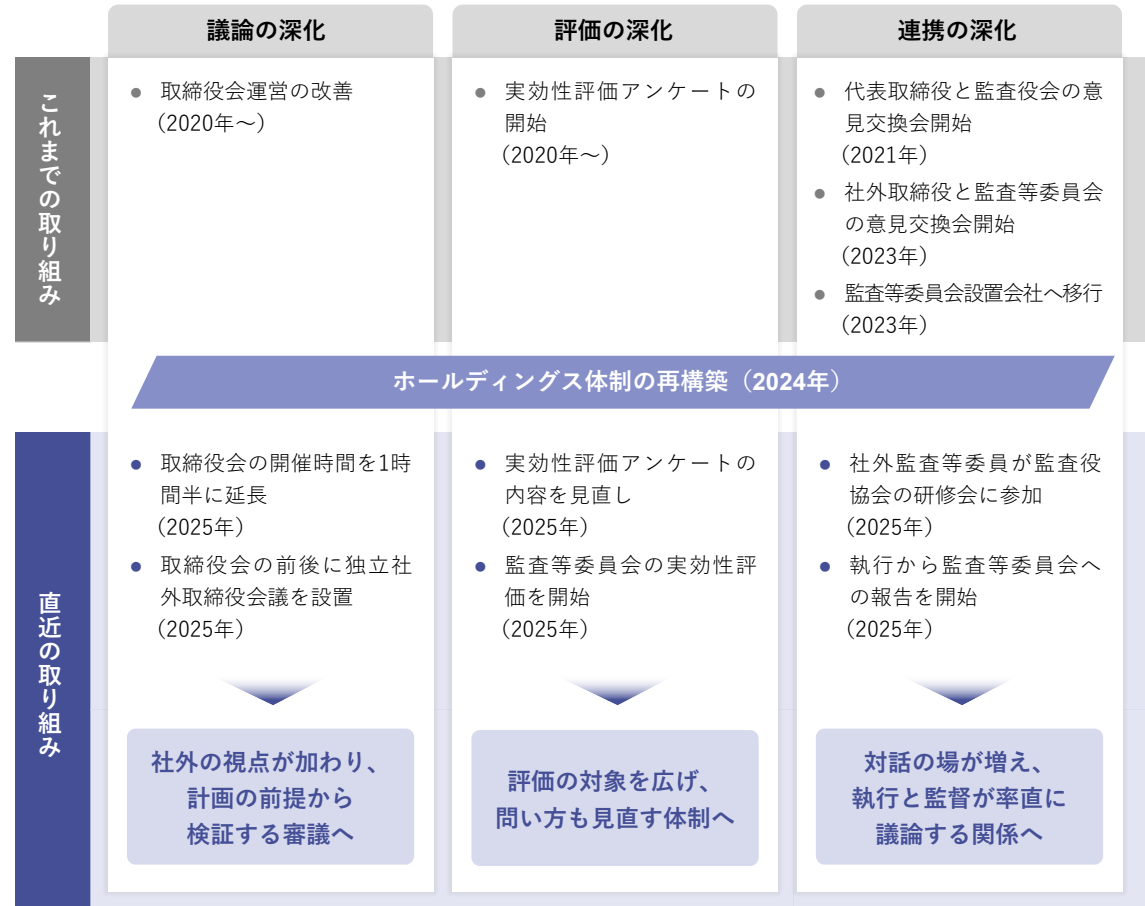
女性役員割合

※2026年5月現在

## コーポレート・ガバナンスの体制



## コーポレート・ガバナンス向上のための取り組み



## 成長戦略と健全な規律を 両立する攻めのガバナンスで、 新体制の挑戦を支える。

理念を継承し経営を進化させ、  
「第二の創業期」を支える。

**斎藤** 2026年5月に社長交代があり、新体制のもとで中期経営計画が進められています。まず、今回の代表取締役交代について、指名報酬委員会では、当社グループの理念を継承しながら次の成長を主導できるかという観点を重視してきました。社長は、データドリブン経営を主導し、グループの中核となる薬王堂の社長を務めた上での就任であり、段階を踏んだ順当な承継だったと評価しています。

**小原** 私も同感です。薬王堂との最初の接点は約15年前、主幹事証券会社として関わった時でした。その後、縁があり5年前に社外取締役に就任し、経営の変化を見てきました。前社長が築いた小



小原 公一  
社外取締役

斎藤 毅文  
社外取締役

滝浦 のぞみ  
社外取締役（監査等委員）

商圏モデルと地域に対する使命感を、社長が深く理解していると感じられたことは大きな安心材料ですね。

一方で、社長が自らの経験や成功体験に安住することはリスクになり得ます。だからこそ、薬王堂に長く関わってきた私も、経営者を経験した立場として、また資本市場に身を置く立場として、耳の

痛い意見を伝えることが役割だと考えています。

**滝浦** 監査等委員会では、新体制への移行に伴い、ホールディングスと事業会社双方のトップを、同一人物が兼ねることになった点を注視しています。迅速に意思決定できるメリットを活かしながらも、権限が集中する局面だからこそ、意思決定プロセスの透明性

## 社外取締役座談会

**小商圈モデルを磨き、  
450店舗出店と関東進出に挑む。**

**斎藤** 薬王堂の「進化」の道筋が最も具体的に現れているのが、現在進めている成長戦略だと思います。中期経営計画では、2030年2月期までに累計450店舗を新規出店する予定であり、関東への進出も加速しています。直近3年間の出店数が約50店舗であることを踏まえると、出店ペースを大きく引き上げる挑戦といえます。大胆な挑戦だからこそ、その前提や実行状況を客観的に検証し、成功確率を高めるという意味で「攻めのガバナンス」が重要になると考えています。取締役会では、計画通りに出店できていることを確認するのではなく、一店舗ごとに出店の狙い、収益性、回収期間など多角的に検証しています。攻めの局面だからこそ、数字に基づく規律を働かせることも社外取締役の役割だと認識しています。

**小原** 薬王堂の最大の強みは、競合他社が出店しにくい小商圈でも安定して採算を確保できるビジネスモデルを、仕組みとして確立していることです。大手ドラッグストアと比べて、規模に大きな差があった頃から薬王堂の成長を見てきただけに、関東進出を聞いた時は「ついにここまで来たか」と頼もしく感じました。社長が、守りに入らず、強みを足場に新たな市場へ挑戦する姿勢を高く評価しています。

や牽制機能が実質的に働いているかを確認することが重要です。社外取締役が過半数を占めるホールディングスの取締役会において、これまで以上にしっかりとモニタリングしていく必要があると監査等委員の間でも議論しています。

**小原** そうした牽制をしっかりと効かせることを前提として、私は今回の交代を「第二の創業期」の始まりと捉えています。社長には、前社長と同じ経営を再現するのではなく、受け継いだ強みを自分の言葉と方法で進化させることを期待しています。

**滝浦** 小原さんがおっしゃるように、関東進出は当社グループ成長の象徴となる挑戦だと思います。一方で、東北で支持されてきたモデルが、そのまま関東進出の成功につながらない可能性も想定されます。私は盛岡出身で、幼い頃から薬王堂を身近に感じてきました。岩手の沿岸部など、他にスーパーがない地域にも店舗があり、地域の生活インフラとして欠かせない存在です。売り場がシンプルで商品を見つけやすく、高齢のお客様にも使いやすい。関東においても、東北で支持されてきた薬王堂らしさを丁寧に言語化し、地域の皆様にお伝えしていくことも大切だと意見を出しています。単に店舗数を増やすのではなく、地域から必要と



## 社外取締役座談会

される店舗を一つずつ積み重ねることが、中長期的な企業価値につながると考えています。

**斎藤** そうですね。結果として2026年2月期は計画70店舗に対し出店54店舗と計画は未達となりましたが、無理に出店数を追うのではなく、出店が企業価値向上につながるかを慎重に判断した結果でもあると評価しています。加えて、計画未達状況についての原因分析と対応策の立案・実行等のPDCAが高速に回されていることから、足元の遅れに一喜一憂せず、中期経営計画における期間累計で達成見込みを冷静に議論しています。



## 人材を成長の制約ではなく、 企業価値を生む力に変える。

**斎藤** ここまで出店戦略について議論してきましたが、450店舗の出店を実現する上で、最も重要な経営資源の一つが人材です。このため、最後のテーマは人的資本としたいと思います。店舗で働くスタッフの確保はもちろんですが、ストアチーフ、スーパーバイザー、ゾーンマネジャー、店舗を支える本部専門人材の育成も計画的に実施する必要があります。人的資本の不足は出店計画の制約となり、ひいては中期経営計画の達成に黄色信号がともることになります。取締役会としては、採用状況やManavi（教育）体制だけでなく、育成した人材がそれぞれの役割で力を発揮し、それが企業価値の向上につながっているかを確認しています。

**滝浦** 人的資源の多様性といった観点からは、生活に密着した商品やサービスを扱う企業でありながら、意思決定層に女性がまだ少ないことを課題と感じています。大きな挑戦をしている現在だからこそ、働き方や成長戦略に多様な視点を反映していくことも、企業価値向上につながられるのではないのでしょうか。そういった観点からも、女性管理職比率を上げることも必要だと考えています。同時に、店舗スタッフに至るまで皆さんが「薬王堂で働いて良かった」と実感できる環境を維持し続ける仕組みが機能しているか

も見守る必要があります。地元出身者として、地域の雇用を生み、人が育ち、長く働ける会社であり続けてほしいと思います。

**小原** 非常に大事な視点ですね。人材を「出店のために必要な人数」として捉えるのではなく、「企業価値を生み出す資本」としてどう育成していくかという視点が今後の成長の鍵になると思います。現在社長は、若い社員を中心としたデータドリブン経営のブラッシュアップを推進しています。そうした取り組みが結果することで、従業員一人ひとりが成長を実感でき、お客様への価値提供も高まり、中期経営計画達成後も持続的に成長できる土台になるでしょう。新体制には、地域の暮らしと従業員を大切にする経営を受け継ぎながら、「第二の創業期」にふさわしい人と組織の進化を期待しています。

**斎藤** 指名報酬委員会としては、社長交代の直後だからこそ、将来の経営を担う人材を早期に見だし、経験を積ませる仕組みについても議論を深めたいと考えています。商品、出店、店舗運営、物流、財務、人事、データドリブン経営など複数の領域を横断し、全社を見渡せる人材をどのように育てるかが鍵となります。

私たち社外取締役の役割は、経営の挑戦にブレーキをかけることなく、客観的な問いと健全な規律によって、その挑戦の成功確率を高めることだと考えています。新体制の評価と次世代育成を一体で考えながら、第二の創業期における企業価値向上の取り組みを支えていきます。

## Section 04

# DATA

---

### データ

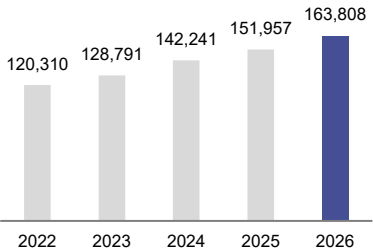
35 財務・非財務ハイライト / データ



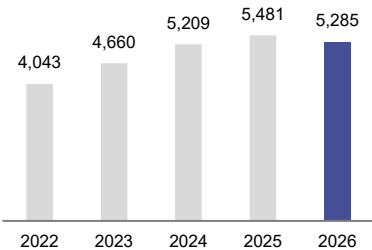
財務・非財務ハイライト／データ

財務ハイライト

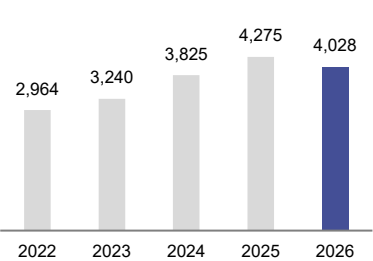
売上高（百万円）



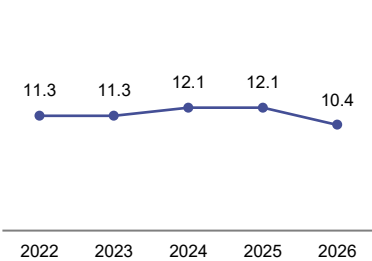
営業利益（百万円）



親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）

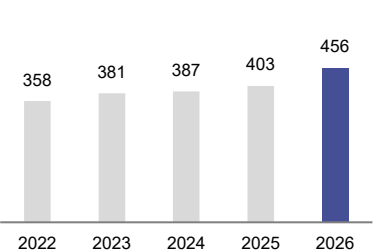


ROE（自己資本利益率）（％）

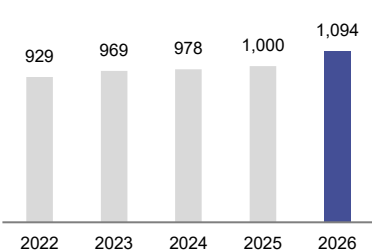


非財務ハイライト

総店舗数（店舗）



従業員数（正社員）（人）



財務データ

| 財務データ     |                  | 2022年2月期 | 2023年2月期 | 2024年2月期 | 2025年2月期 | 2026年2月期 |          |
|-----------|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 経営成績      | 売上高              | (百万円)    | 120,310  | 128,791  | 142,241  | 151,957  | 163,808  |
|           | 売上総利益            | (百万円)    | 27,238   | 28,247   | 30,679   | 32,609   | 35,173   |
|           | 販売費及び一般管理費       | (百万円)    | 23,195   | 23,587   | 25,469   | 27,127   | 29,888   |
|           | 営業利益             | (百万円)    | 4,043    | 4,660    | 5,209    | 5,481    | 5,285    |
|           | 親会社株主に帰属する当期純利益  | (百万円)    | 2,964    | 3,240    | 3,825    | 4,275    | 4,028    |
|           | 減価償却費（のれん償却含む）   | (百万円)    | 2,591    | 2,802    | 2,819    | 2,946    | 3,467    |
|           | EBITDA           | (百万円)    | 6,634    | 7,462    | 8,028    | 8,428    | 8,753    |
| 財政状態      | 総資産              | (百万円)    | 62,297   | 67,709   | 70,784   | 79,976   | 103,173  |
|           | 純資産（自己資本）        | (百万円)    | 27,534   | 29,939   | 33,314   | 37,065   | 40,227   |
|           | 有利子負債（額／倍率）      | (百万円)    | 15,615   | 15,751   | 13,597   | 18,188   | 34,607   |
|           | 自己資本比率           | (%)      | 44.2     | 44.2     | 47.1     | 46.3     | 39.0     |
|           | ROE（自己資本利益率）     | (%)      | 11.3     | 11.3     | 12.1     | 12.1     | 10.4     |
| キャッシュ・フロー | 営業活動によるキャッシュ・フロー | (百万円)    | 3,690    | 6,406    | 5,628    | 4,489    | 3,285    |
|           | 投資活動によるキャッシュ・フロー | (百万円)    | -6,625   | -4,106   | -2,268   | -4,572   | -12,836  |
|           | 財務活動によるキャッシュ・フロー | (百万円)    | -1,946   | -1,274   | -3,688   | 2,297    | 12,397   |
| 1株当たり情報   | 当期純利益（EPS）       | (円)      | 150.16   | 164.96   | 195.22   | 218.18   | 206.51   |
|           | 純資産（BPS）         | (円)      | 1,394.87 | 1,527.93 | 1,700.13 | 1,891.57 | 2,068.15 |
|           | 配当性向             | (%)      | 16.0     | 15.2     | 13.3     | 12.8     | 14.0     |
|           | PER（株価収益率）       | (倍)      | 16.2     | 14.7     | 14.9     | 8.4      | 10.1     |

非財務データ

|              |      |       |       |       |       |       |
|--------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 総店舗数         | (店舗) | 358   | 381   | 387   | 403   | 456   |
| 出店数          | (店舗) | 39    | 25    | 9     | 17    | 54    |
| 従業員数（正社員）    | (人)  | 929   | 969   | 978   | 1,000 | 1,094 |
| 平均臨時雇用者数     | (人)* | 2,428 | 2,516 | 2,621 | 2,754 | 2,917 |
| 女性管理職（役職者）比率 | (％)  | 31.1  | 33.2  | 36.1  | 37.6  | 36.4  |

※8時間換算



# 薬王堂 ホールディングス

株式会社 薬王堂ホールディングス

〒020-0045 岩手県盛岡市盛岡駅西通二丁目9番1号 マリオス 6F

<https://www.yakuodo-hd.co.jp/>