



# 50周年ビジョン

## — 第4次中期経営計画 —

2026年1月7日

株式会社 クスリのアオキホールディングス

代表取締役社長 青木宏憲

(東証プライム 証券コード：3549)

# 50周年ビジョン

## — 第4次中期経営計画 —

---

01. | 第3次中期経営計画の振り返り
02. | 40年の歩みと50周年ビジョン
03. | 第4次中期経営計画

# もっと便利に、ずっと笑顔で。

あなたの町で、「便利な暮らし」と「笑顔につながる健康」を支えるドラッグストアを目指して



数値目標

2026年5月期 売上高 **5000** 億円



1

フード＆ドラッグ  
への転換



2

調剤併設率  
70%

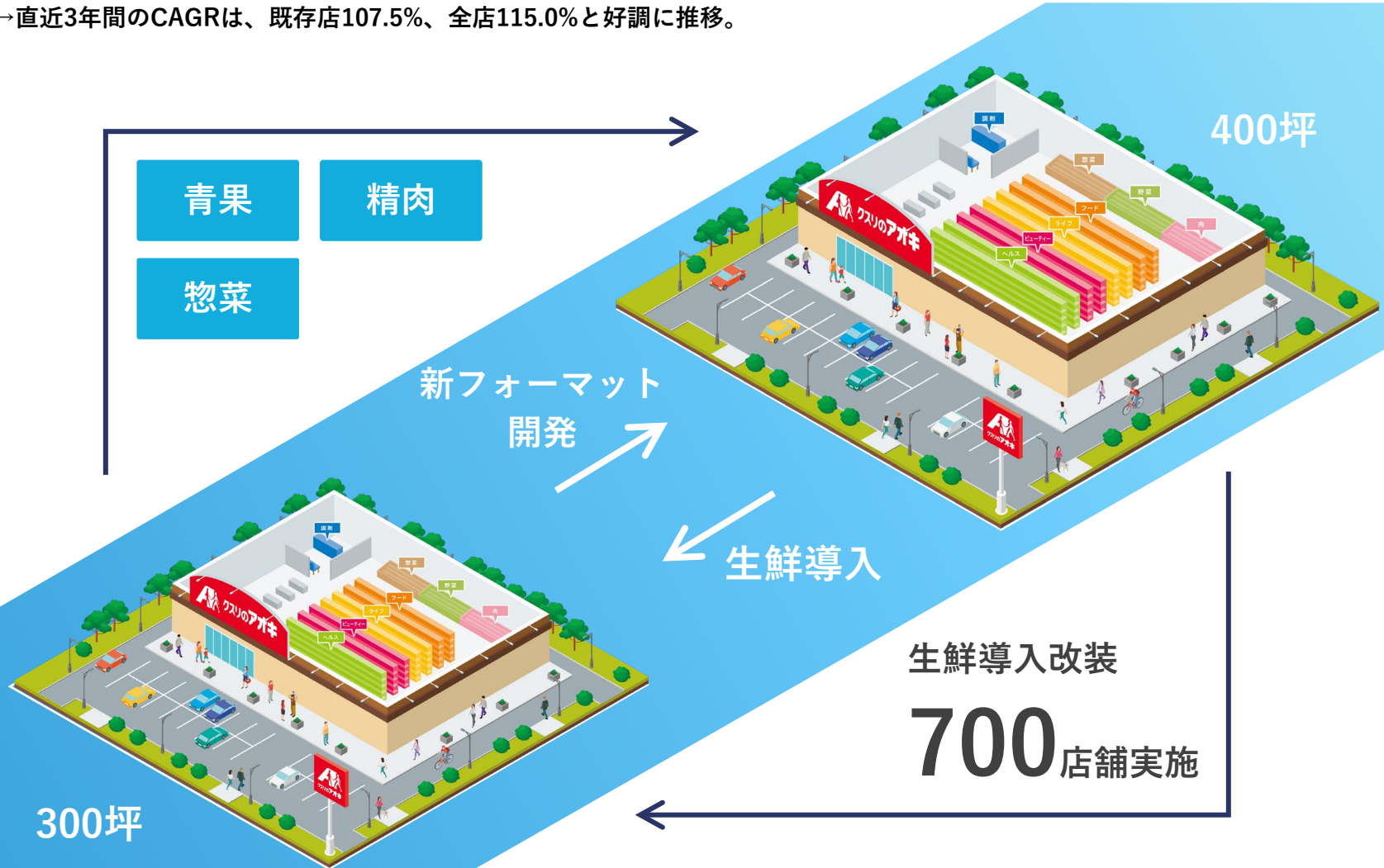


3

ドミナント化  
への移行

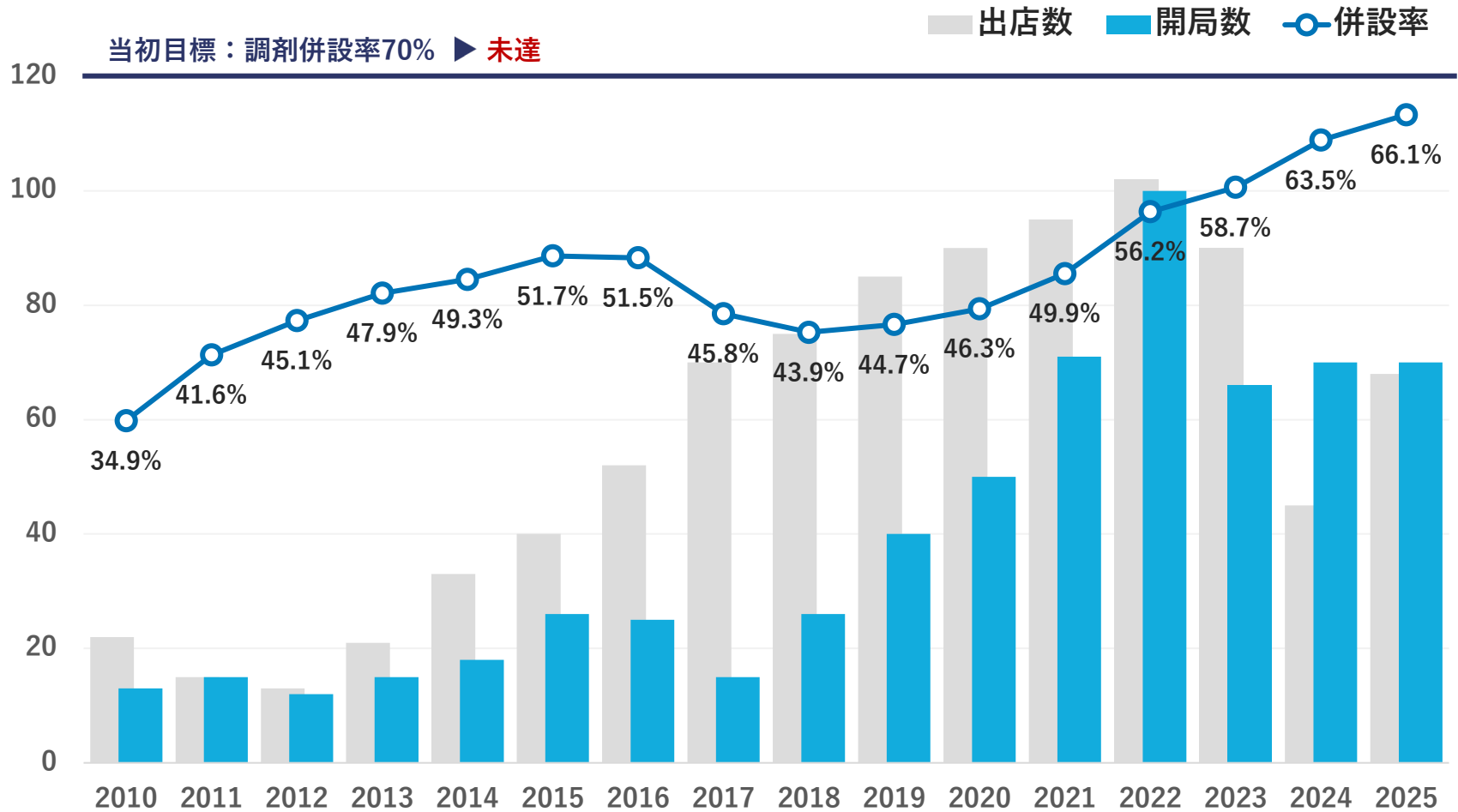
## ① フード&ドラッグへの転換

- 2020年に、食品売場を拡大し、豊富な生鮮や食品を取り揃えることを可能とする新フォーマット（400坪）を開発。
- 400坪開発を経て、300坪の生鮮導入改装を実施（合計700店舗）。青果・精肉・惣菜の全店導入が完了。※小型店を除く。
- EDLP施策の浸透とローコストオペレーションの取組強化。  
→直近3年間のCAGRは、既存店107.5%、全店115.0%と好調に推移。



## ② 調剤併設率70%

- 薬剤師の採用難が影響し、開局に遅れ。当初目標であった併設率70%は2026年5月期計画62.7%と未達。
- コロナ禍、無料検査の実施に積極的に取組み、調剤の認知度向上にプラス影響。



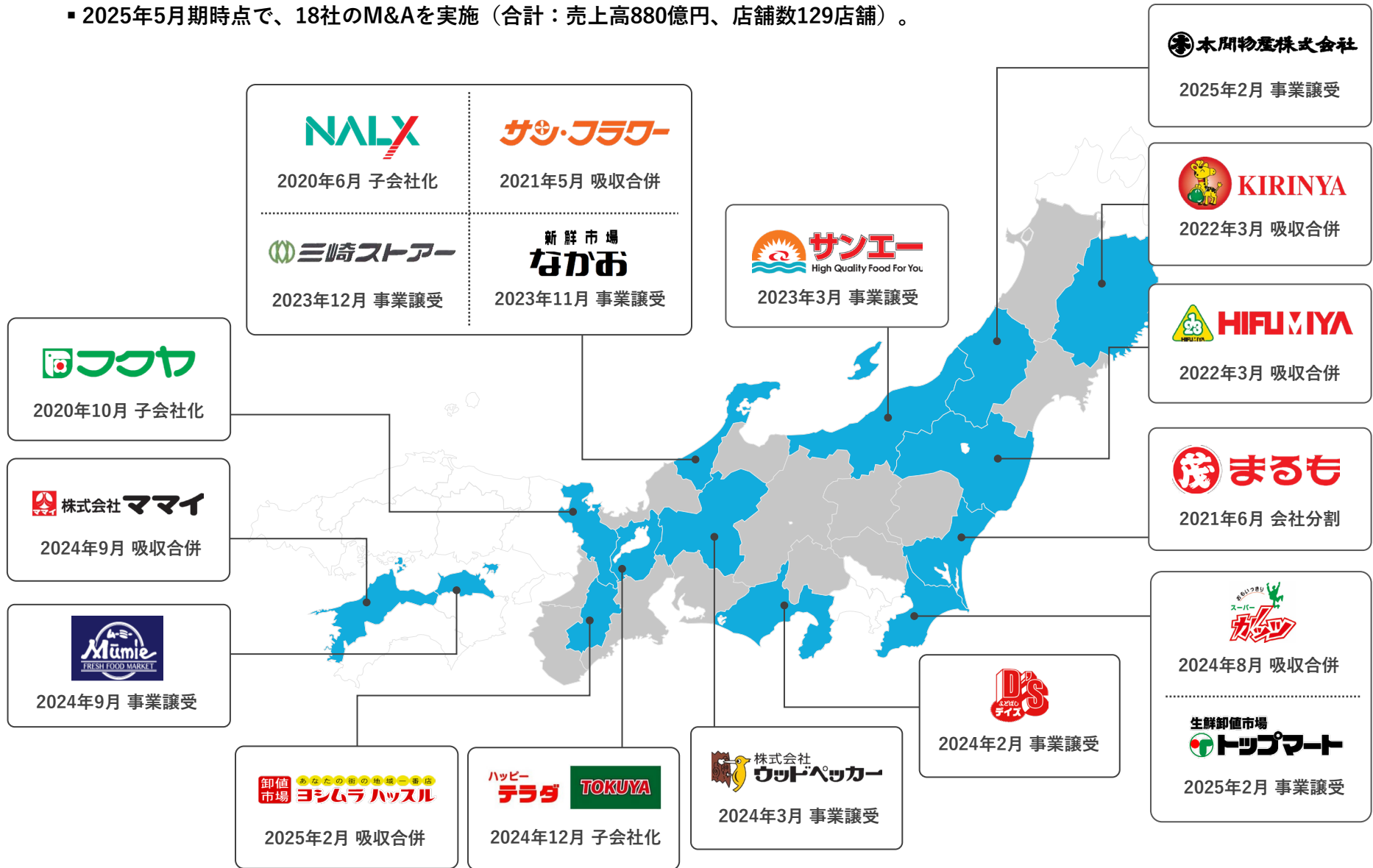
### ③ ドミナント化

- 過去5年間（2021.5期～2025.5期）で403店舗の出店（自社：354店舗、M&A：49店舗）。
- 自社出店の鈍化により、当初計画（毎年100店舗出店）に対しては計画未達。
- M&Aによる出店が年々増加。



### ③ ドミナント化 - M&Aの実施 -

- 2021年5月期より、エリアごとの生鮮MD構築と好立地物件の確保を目的に、地場SMのM&Aを実施。
- 2025年5月期時点で、18社のM&Aを実施（合計：売上高880億円、店舗数129店舗）。



## 第3次中期経営計画（2021.5期-2026.5期）の振り返り

- 3つの重点施策と物価高が相まって、新店・既存店共に来店頻度が増加し、5年前の店舗売上高を回復。
- 直近3年間のCAGRは、既存店107.5%、全店115.0%と好調に推移。
- 第3次中期経営計画目標：売上高5000億円を1年前倒しで達成。

単位：億円

### 第3次中期経営計画 数値目標

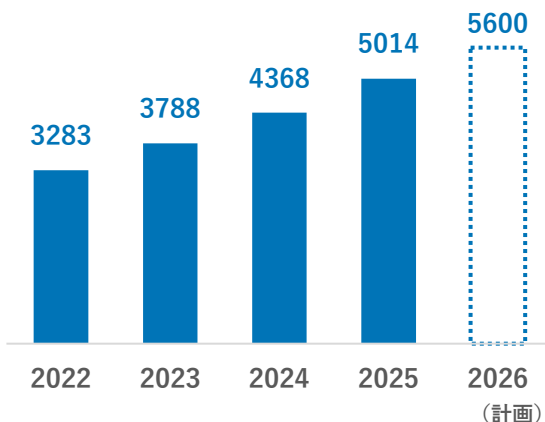
2026年5月期 売上高 **5000**億円



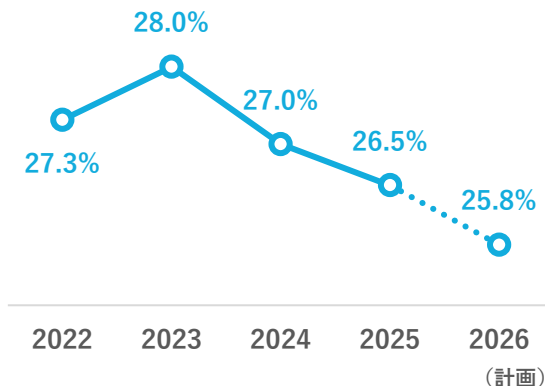
※2022.5期以降は収益認識基準

# 第3次中期経営計画（2021.5期-2026.5期）の振り返り

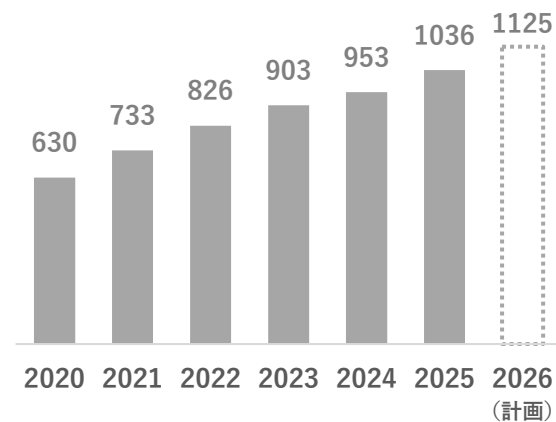
## 売上高



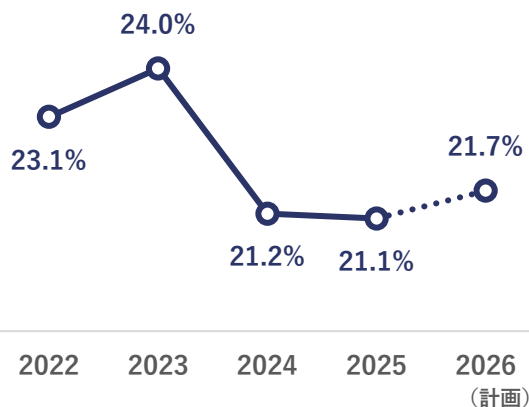
## 売上総利益率



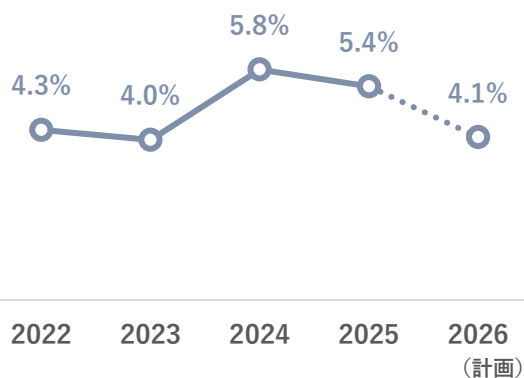
## 店舗数



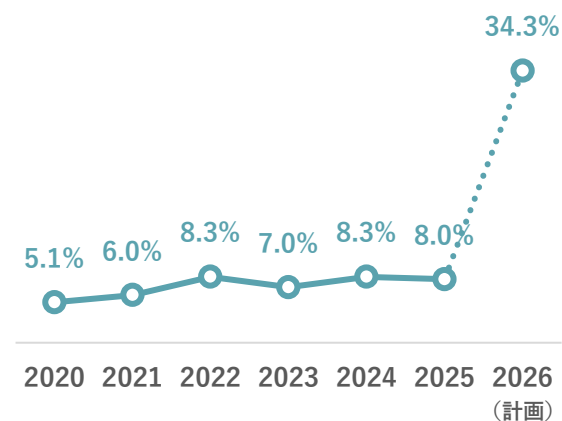
## 販管費率



## 営業利益率



## 配当性向



※販管費率・営業利益率は株式報酬費用を除く  
 ※2020年、2021年は収益認識適用前のため除外

## 重点施策の成果

1年前倒しで売上高5000億円を達成



### フード&ドラッグへの転換

- 新フォーマット（400坪）開発
- 生鮮導入改装（700店舗）
- 店舗売上回復



### 調剤併設率46% ⇒ 66%

- 調剤併設率を20%拡大
- 積極的な無料検査の実施



### ドミナント化への移行

- ドミナント出店の強化
- M&AでSM18企業の子会社化



## 今後の課題

競合環境が年々悪化、少子高齢化  
物価上昇、人材不足、ガバナンス・株主還元

競合環境悪化  
営業利益率4%台に低下

採用問題と人材の希薄化

建築費の高騰（1.4倍）  
好立地物件の減少

# 50周年ビジョン

## — 第4次中期経営計画 —

---

01. | 第3次中期経営計画の振り返り
02. | **40年の歩みと50周年ビジョン**
03. | 第4次中期経営計画

# クスリのアオキ創業156年 変革の歴史

- 1869年（明治2年）に薬種商として創業して以来、時代の変化に対応し、事業を変革。
- 1985年にドラッグストア業態へ転換し、株式会社クスリのアオキを設立。
- 1995年からはチェーンストア経営を本格化させ、急速に成長。
- 2010年以降、既存店の食品強化を積極的に推し進め、出店エリアを北陸から全国へ拡大。
- 設立40周年となる2025年には、売上高5000億円、店舗数1000店舗体制を達成。設立50周年に向けてさらなる成長を目指す。



# もっと便利に、ずっと笑顔で。

あなたの町で、「便利な暮らし」と「笑顔につながる健康」を支えるドラッグストアを目指して



数値目標：2035年5月期 売上高1兆円（小売業トップ20）

中期経営計画

第3次中期経営計画

2022.5期~2026.5期

2025.5期実績

第4次中期経営計画

2026.5期~2030.5期

2030.5期目標

第5次中期経営計画

2031.5期~2035.5期

2035.5期目標

売上高  
5014 億円

売上高  
8000 億円

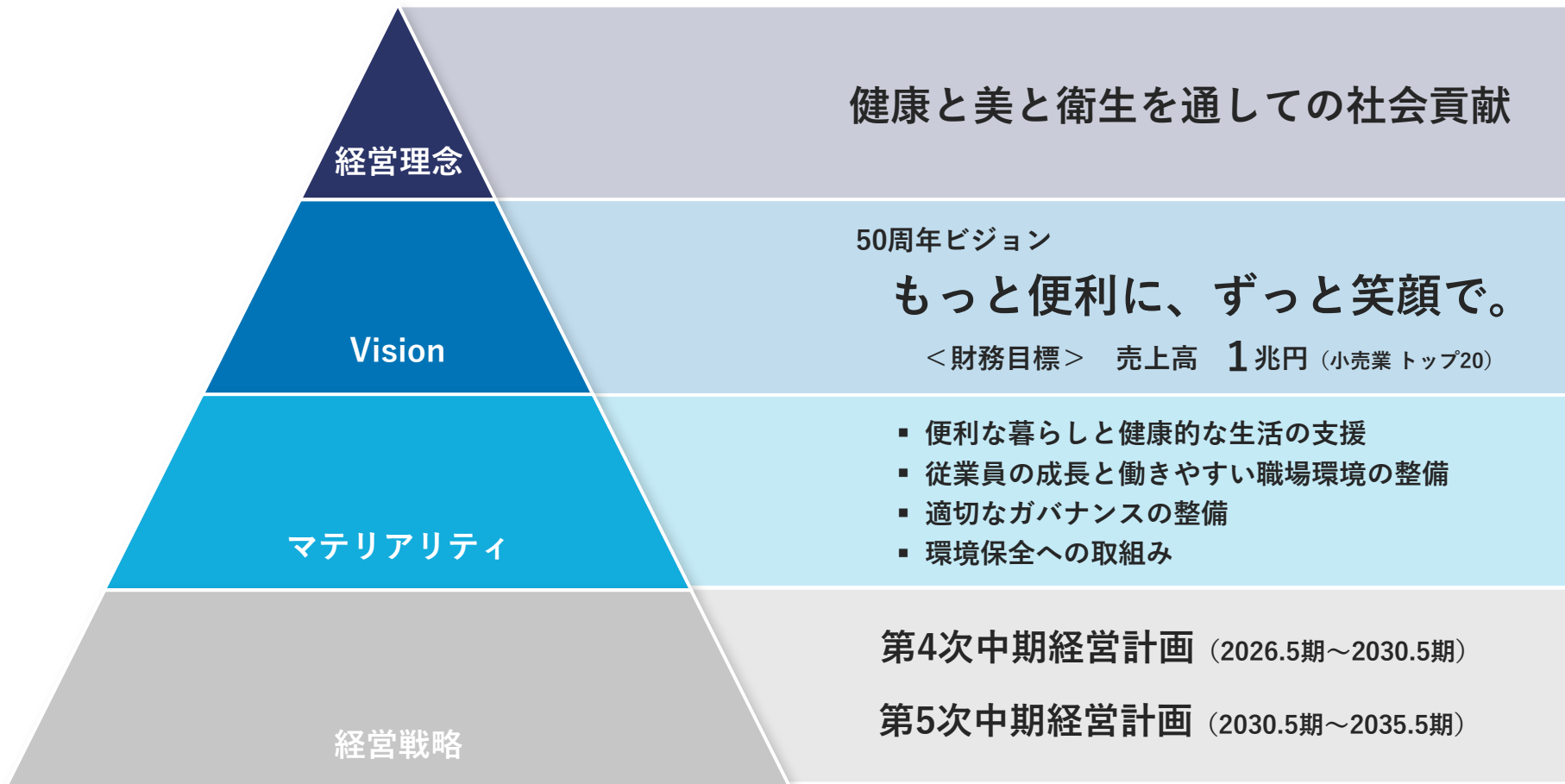
営業利益 440億円  
( 5.5% )

売上高  
1 兆円

小売業トップ20

## 中期経営計画の位置づけ

- 当社の経営理念に基づき、持続可能な成長を実現するための50周年ビジョンを策定。
- クスリのアオキ50周年に向けて、マテリアリティを再検討。
- 長期目標50周年ビジョンの達成に向け、2つの時期に分けた中期経営計画を策定。



# 50周年ビジョン

## — 第4次中期経営計画 —

---

01. | 第3次中期経営計画の振り返り
02. | 40年の歩みと50周年ビジョン
03. | 第4次中期経営計画

## 第4次中期経営計画（2026.5期～2030.5期）

- 設立以来、地域のお客様を支えるドラッグストア、調剤薬局を目指し、店舗の利便性を追求。
- 第3次中期経営計画を1年前倒しで達成し、地域貢献・持続的な成長に向け50周年ビジョンを策定。
- 第4次中期経営計画においては、売上高・営業利益ともにCAGR10%の継続的な成長を目指す。

### 方針

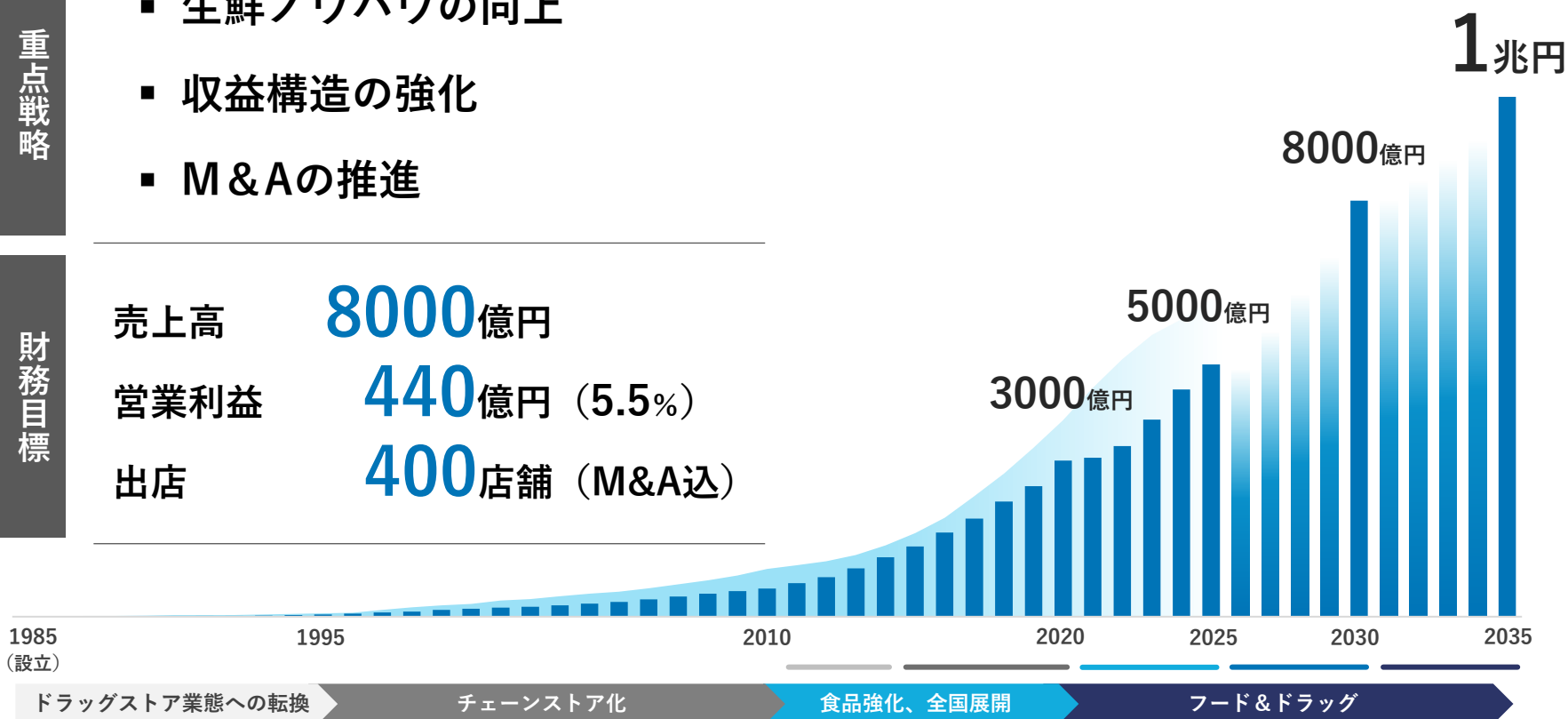
### フード＆ドラッグ＋調剤の進化

#### 重点戦略

- 生鮮ノウハウの向上
- 収益構造の強化
- M&Aの推進

#### 財務目標

売上高 **8000**億円  
営業利益 **440**億円（5.5%）  
出店 **400**店舗（M&A込）



1985  
(設立)

1995

2010

2020

2025

2030

2035

ドラッグストア業態への転換

チェーンストア化

食品強化、全国展開

フード＆ドラッグ

方針

フード＆ドラッグ＋調剤の進化

1

## 生鮮ノウハウ の向上

- フォーマットの大型化
  - MD・運営力の向上
  - PC3拠点新設と物流網再構築
- 集客力の最大化と収益性の改善

2

## 収益構造の強化

- EDLP&ローコストオペレーション
- 調剤売上拡大（1000億円）と連携強化
- PB比率10.0%（800億円）

3

## M&Aの推進

- 出店 400店舗（M&A込）  
M&Aで3割を補完（120店舗）

# ①生鮮ノウハウの向上 - フォーマットの大型化 -

- 450コンセを500坪に拡大。フォーマットの大型化により、品揃えと利便性の最大化を図る。
- 自社出店戦略の見直し。「300坪による高速出店」から「400坪・500坪を中心とする店舗収益力重視」の体制へ。
- M&Aで取得した店舗は自社フォーマットに落とし込み、順次改装を実施。

5か年の各フォーマット出店割合

300坪



- ・ 必要面積が少なく、出店しやすい
- ・ 販管費がコントロールしやすく安定的な収益が見込める

40% → 25%

▲15%

400坪



- ・ 新型フォーマット
- ・ 300坪とコンセの利点を取り入れたハイブリッドタイプ

50% → 40%

▲10%

450坪コンセ → 500坪



- ・ 必要面積が大きく、出店しづらい
- ・ 店舗売上が高く、収益力も高い

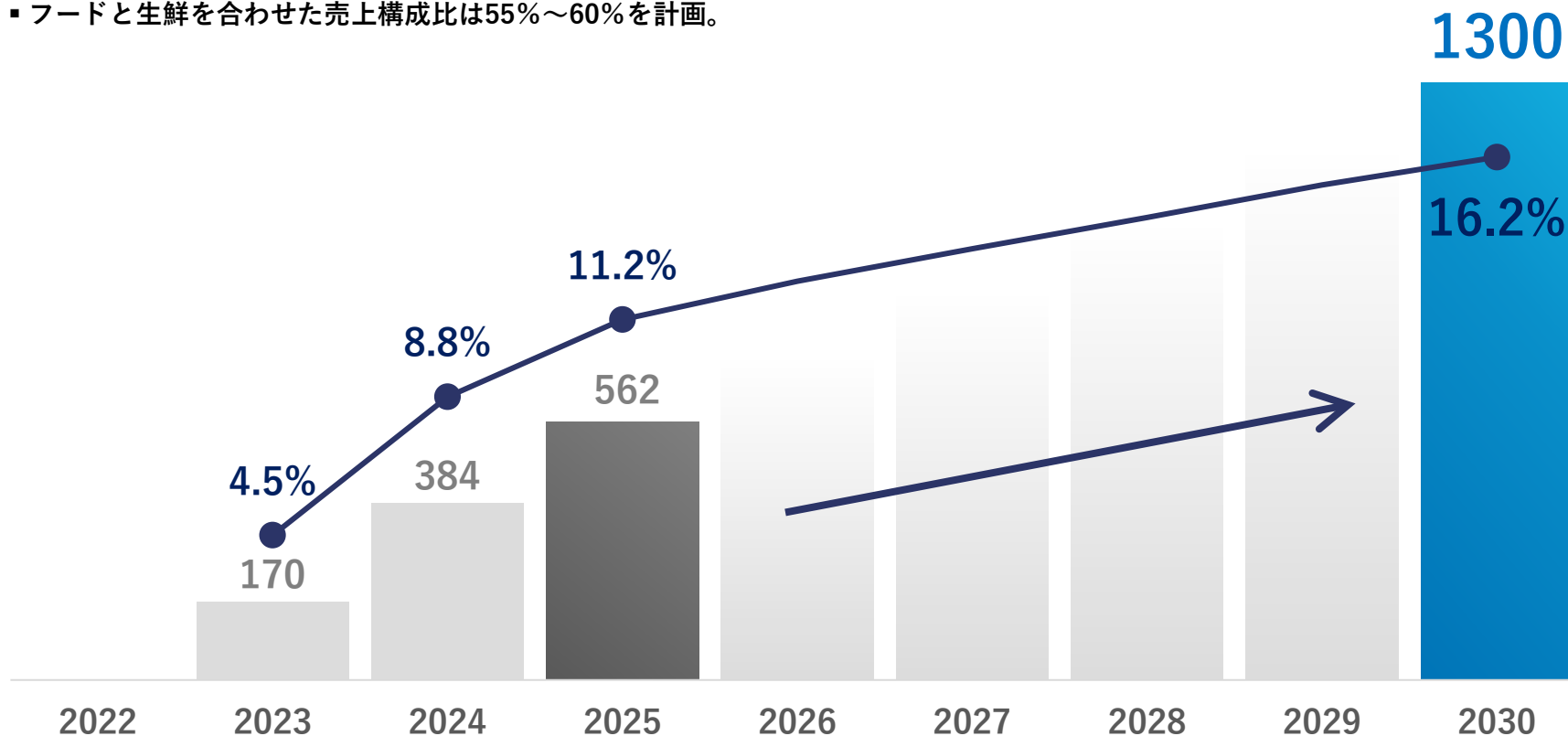
10% → 35%

+25%

## ①生鮮ノウハウの向上 - 生鮮売上の拡大 -

- 生鮮改装の実施により、生鮮売上高は直近3年間で大幅に伸長。
- 今後、生鮮4品のMD・運営レベル向上により、2倍強の生鮮売上増加を目論む。
- フードと生鮮を合わせた売上構成比は55%～60%を計画。

単位：億円



第3次中期経営計画 (2022.5期 - 2025.5期)

売上高 **562**億円  
構成比 **11.2%**

第4次中期経営計画 (2026.5期 - 2030.5期)

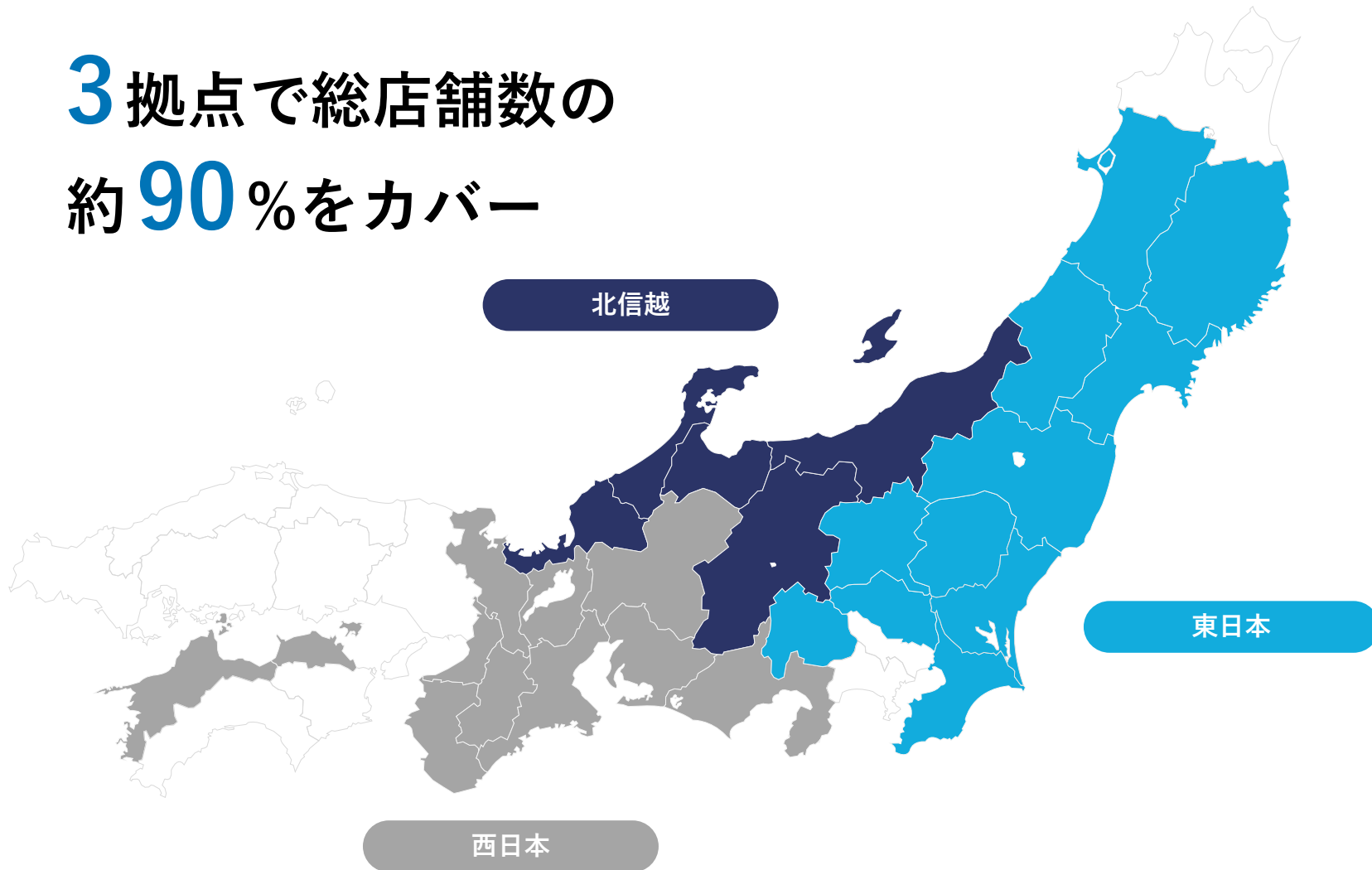
売上高 **1300**億円  
構成比 **16.2%**

※2022.5期は収益認識基準適用前のため除外 (テナント売上は手数料のみ計上)

## ①生鮮ノウハウの向上 - 生鮮PC3拠点新設と物流網再構築 -

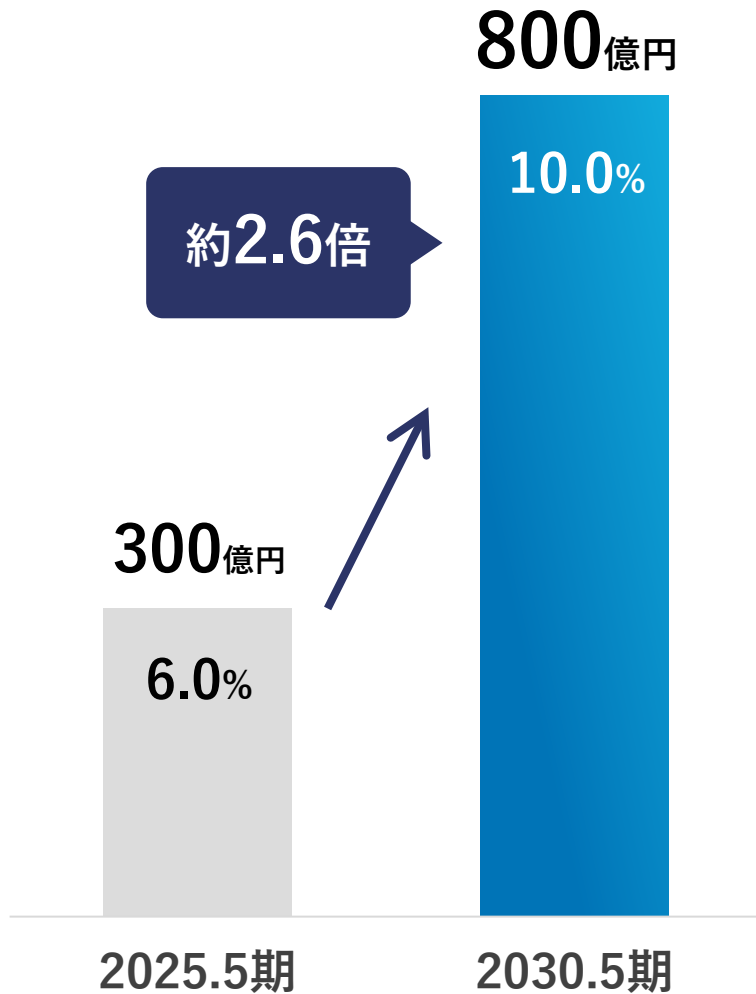
- 2025年、北陸にて生鮮PCを自社開設し、運用モデルの検証を開始。
- 今後、全国3拠点に拡大を計画。PC新設に併せ、物流網を再構築。
- 生鮮食品の品質・鮮度向上、供給の安定化及び店舗運営・物流コストの低減を図る。

# 3拠点で総店舗数の 約90%をカバー



## ②収益構造の強化 - PB比率の向上 -

- 2021年に「A&」を立ち上げ、PB開発を本格的にスタート。
- 食品、雑貨、医薬品と取扱商品を拡大し、2025年5月期末時点で、売上高300億円（構成比6.0%）へ成長。
- 低価格帯の商品を中心に品揃えを拡充しており、2026年には新パッケージへの切り替えを予定。
- MDの更なる強化を行い、2030年5月期 PB売上高800億円、構成比10.0%を目指す。



2030年5月期（計画）

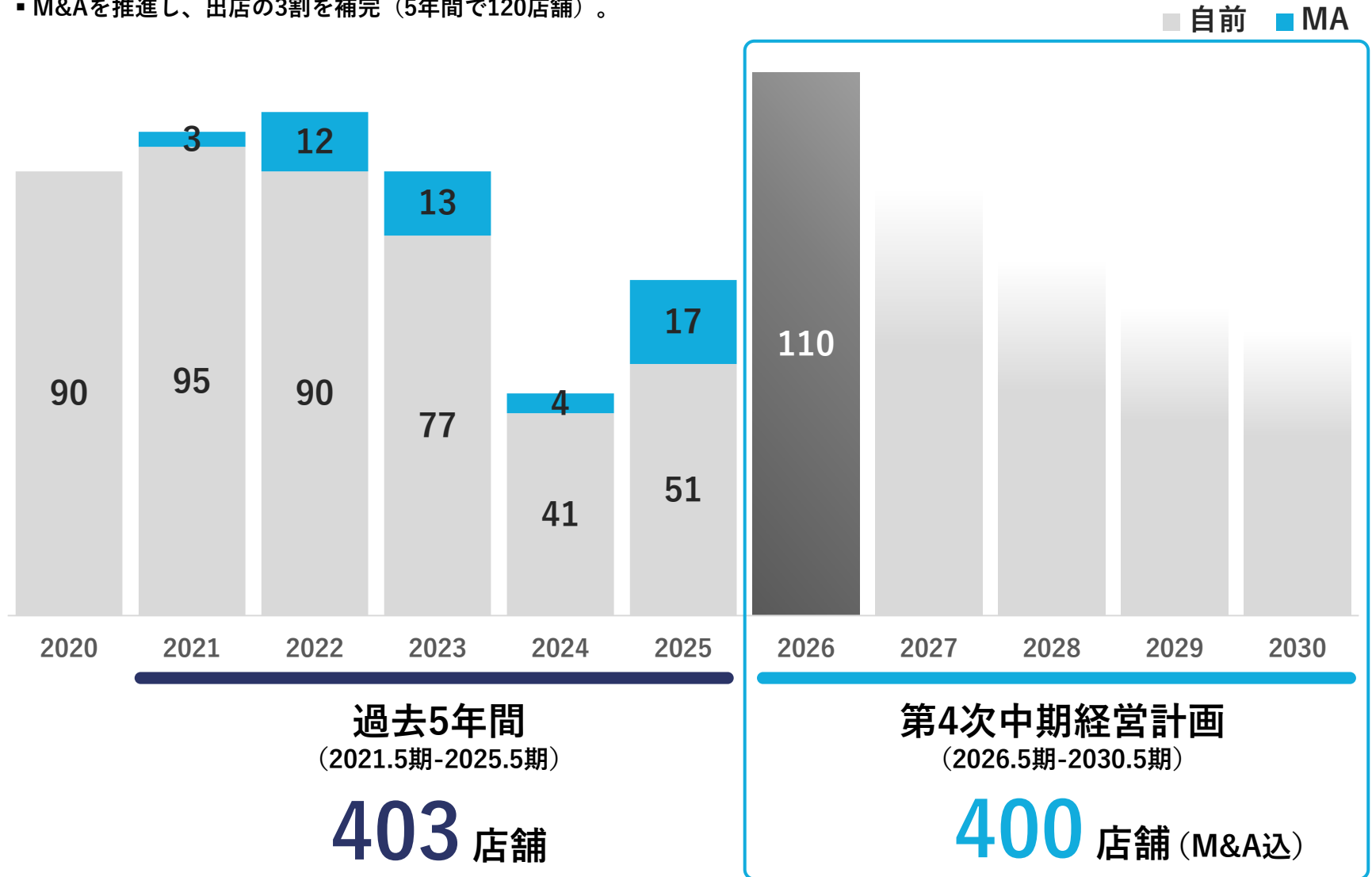
PB売上高 **800**億円

PB比率 **10.0**%



### ③M&Aの推進 - 安定した出店体制の構築 -

- 過去5年間（2021.5期～2025.5期）で、403店舗の出店（自社：354店舗、M&A：49店舗）。
- 2026.5期～2030.5期の5年間で、400店舗の出店を計画。
- M&Aを推進し、出店の3割を補完（5年間で120店舗）。



### ③M&Aの推進 - 2026年5月期実施のM&A -

- 2026年5月期に3社のM&Aを実施（売上高423億、店舗数38店舗）。
- 2026年5月期第2四半期時点で、21社のM&Aまで拡大（合計：売上高1303億円、店舗数167店舗）。
- 新潟2企業の子会社化により、新潟県が全進出エリアで売上No.1に拡大。

#### ピカソ



会社名 : 株式会社ミワ商店

本社所在地 : 香川県仲多度郡

売上高 : 5,296百万円

経常利益 : ▲170百万円

店舗数 : 5店舗

#### スポット



会社名 : 株式会社スポット

本社所在地 : 新潟県長岡市

売上高 : 27,461百万円

経常利益 : 496百万円

店舗数 : 20店舗

#### キューピット



会社名 : 株式会社キューピット

本社所在地 : 新潟県新潟市

売上高 : 9,783百万円

経常利益 : ▲299百万円

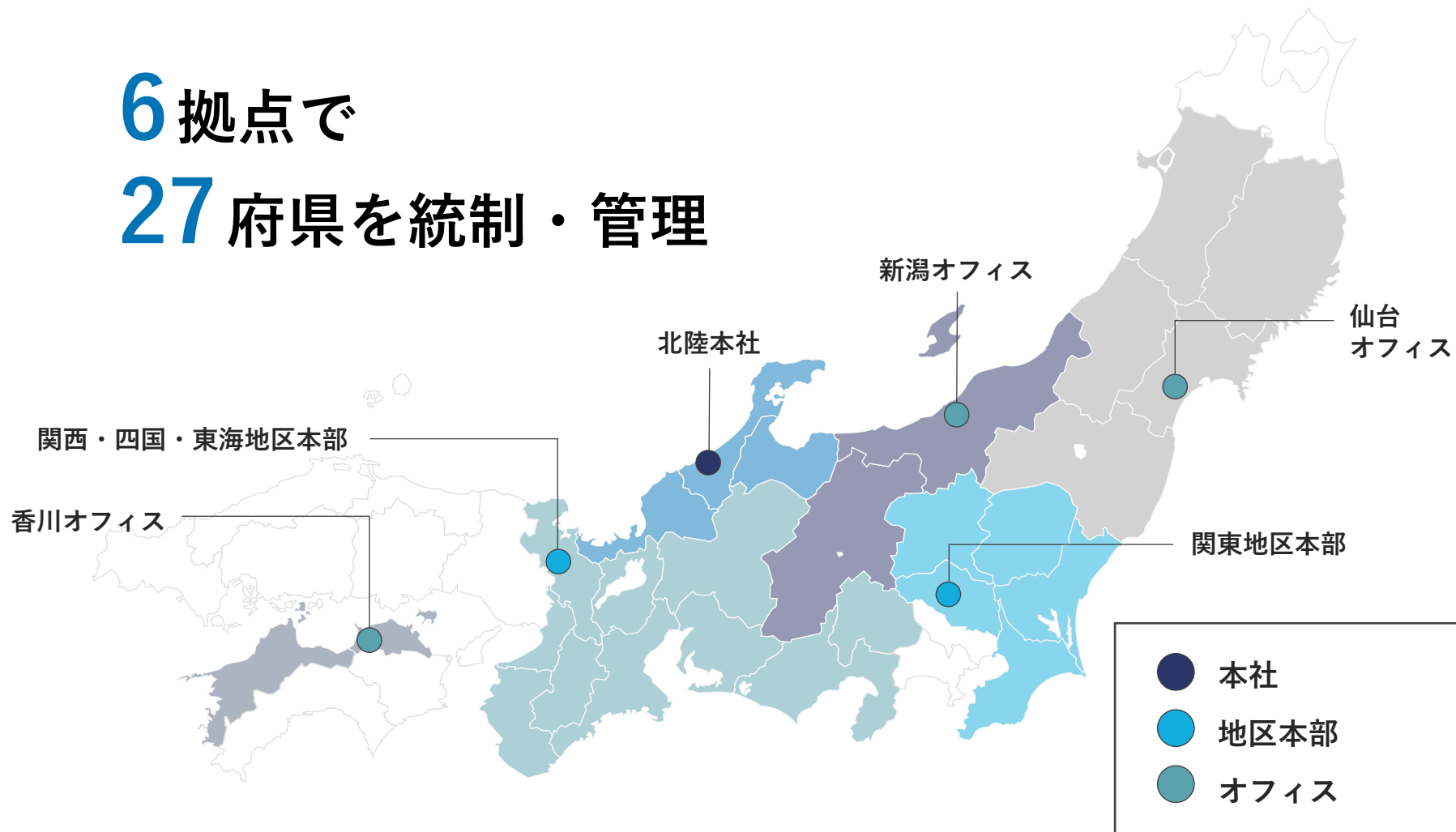
店舗数 : 13店舗

#### 20企業目

## 本部構想

- 経営戦略の実行力強化と意思決定の迅速化および人的資本の最大化を図るため、事業拠点を拡充。
- 北陸本社+2地区本部（埼玉・京都）による「3地区本部体制」へ移行。
- 3オフィス（宮城・新潟・香川）を新設し、各エリアごとの事業推進力を高めるとともに、地域採用の強化と多様なキャリアアップの機会を創出。

# 6拠点で 27府県を統制・管理

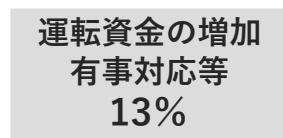
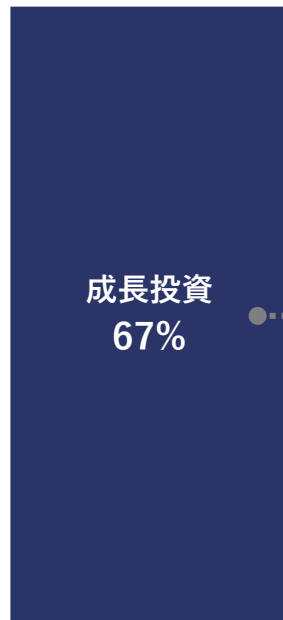


# キャッシュアロケーション

- 店舗開発投資を中心に積極的な成長投資への配分を維持（2000億円）。
- 株主還元方針を抜本的に見直し（配当性向30%）。

キャッシュイン

キャッシュアウト



成長投資額 2000億円

(2026.5期～2030.5期の5年間累計予測)

※2021.5期～2025.5期 1550億円

	投資額	備考
開発投資	50%	新店（自社）
戦略投資	30%	M&A（改装込）
その他	20%	改装・PC・調剤システム・太陽光等

配当性向 30% / 自社株買い 等

## 株主還元方針の抜本的な見直しを実施

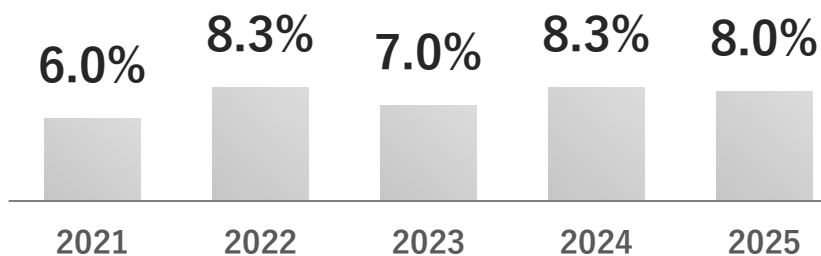
### 配当

- 配当性向を30%に引き上げ
- 2026年5月期末に40周年記念配当（+40円）を実施し、配当性向30%に引き上げ。

### 自己株式取得

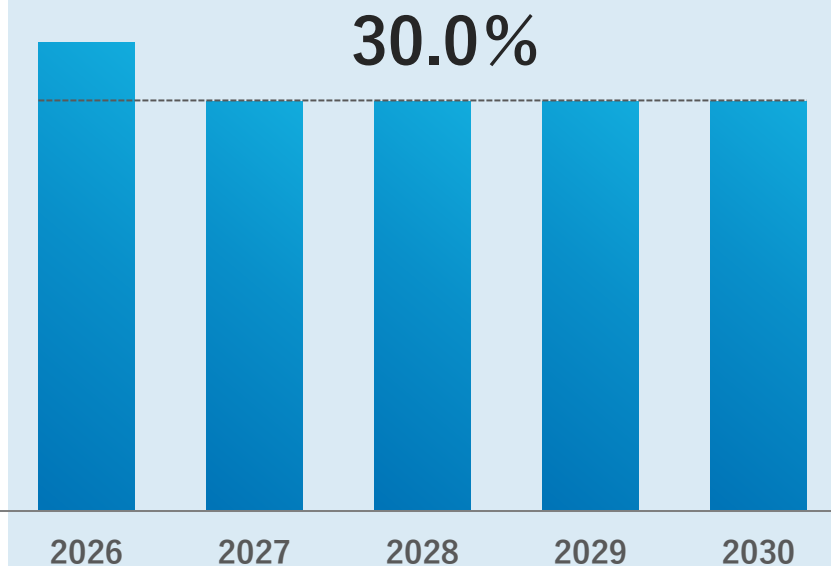
- 自己株式取得600万株（240億円）を実施。株主還元の充実、経営環境に応じて機動的に実施。

### 第3次中期経営計画



安定的かつ継続的な増配を基本

### 第4次中期経営計画



配当性向30%を基本とする配当方針

## 上場市場区分の変更

- 新中期計画の達成に向け、より適切な市場区分のもと経営資源を集中し、持続的成長と株主価値の最大化を図る。

東京証券取引所

スタンダード市場へ区分変更

名古屋証券取引所

メイン市場へ新規上場

## 経営理念

---

# 健康と美と衛生を通しての社会貢献



## 免責事項

本資料におけるデータや将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき、当社が判断した見通しであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。

これらの記述は、経営環境の変化などの事由により、予告なしに変更される可能性があります。

また、実際の業績はこれらの将来予測とは異なることがある旨をご承知おきください。