

スギホールディングス株式会社（証券コード：7649 東証プライム、名証プレミア）

中期経営計画

（2027年2月期～2031年2月期）

スギホールディングス

2026年4月15日

インベストメント・ハイライト

マーケット リーダー

- 超高齢社会におけるインフラを担う調剤併設型ドラッグストアの成長力
- 自社アプリの内製化とデータ分析・活用による競争優位性
(既存店売上の成長、粗利益率の向上)

売上1.6兆円に向けた 戦略的転換

- 小売業の枠を超えたトータルヘルスケア・カンパニーへの進化
- 地域密着を基盤とする地域包括ケアモデルの実現

非連続な成長を実現する ドライバー

- 再現性の高いM&A・提携戦略
(ターンアラウンド、パートナーシップ、包括提携)
- 水平統合・垂直連携による規模拡大と質的向上
- DX・SCM基盤 (スギ薬局モデル) を横展開する戦略的M&A

価値創造 & 資本配分

- ROIC経営の推進
(PLの成長 + BS・CFの効率性)
- ROE 15%超の達成に向けた資本配分戦略
(戦略的M&A、自己株式の取得、財務レバレッジの最適化)

インベストメント・ハイライト

マーケット リーダー

- 超高齢社会におけるインフラを担う調剤併設型ドラッグストアの成長力
- 自社アプリの内製化とデータ分析・活用による競争優位性
(既存店売上の成長、粗利益率の向上)

売上1.6兆円に向けた 戦略的転換

- 小売業の枠を超えたトータルヘルスケア・カンパニーへの進化
- 地域密着を基盤とする地域包括ケアモデルの実現

非連続な成長を実現する ドライバー

- 再現性の高いM&A・提携戦略
(ターンアラウンド、パートナーシップ、包括提携)
- 水平統合・垂直連携による規模拡大と質的向上
- DX・SCM基盤 (スギ薬局モデル) を横展開する戦略的M&A

価値創造 & 資本配分

- ROIC経営の推進
(PLの成長 + BS・CFの効率性)
- ROE 15%超の達成に向けた資本配分戦略
(戦略的M&A、自己株式の取得、財務レバレッジの最適化)

お客さまとの接点の中心となるスギ薬局アプリ



累計ダウンロード数

1,567 万DL
(2026年2月末時点)

アプリ会員買上比率

64.8%
(2026年2月実績)

MAU※

659 万人
(2026年2月実績)

※月間のアプリユーザー数

クーポン利用件数

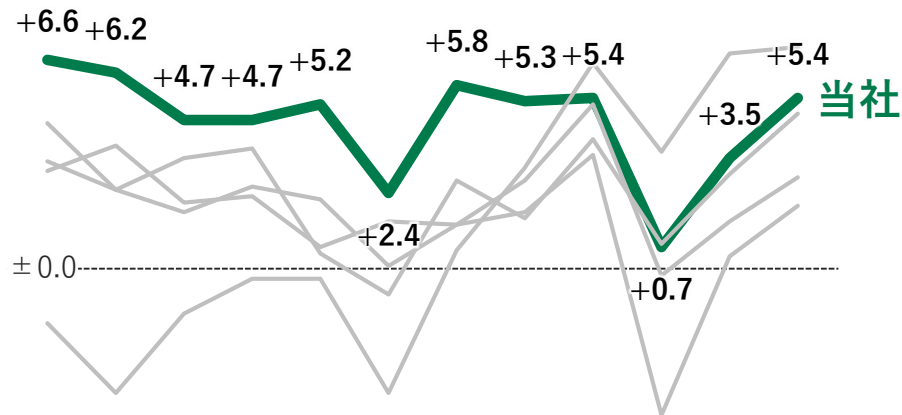
2,692 万件
(2026年2月実績)

自社アプリを通じた競争優位性

アプリ内製化による競合を上回る既存店成長と売上総利益率の向上を実現

既存店売上の対前年増減率（％）

業界上位4社との比較

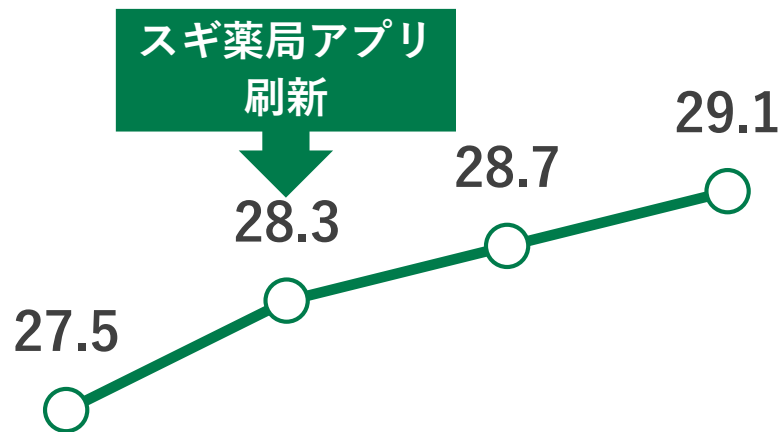


3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月

2026年2月期

売上総利益率（％）

物販 売上総利益率



2023年2月期 2024年2月期 2025年2月期 2026年2月期

スペシャリティ医薬品の処方せん応需

専門性の向上および病院連携によって、高額処方せんの応需拡大

高額処方せん（単価10万円以上）の割合（％）

スギ薬局

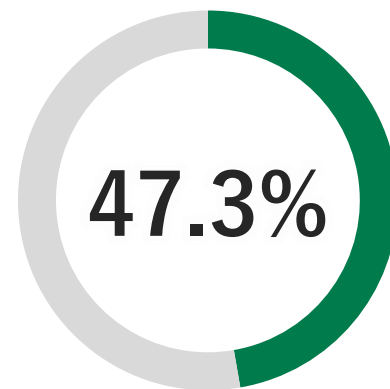
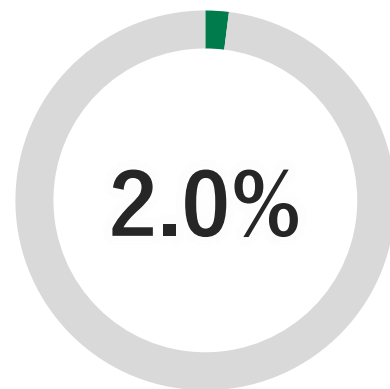
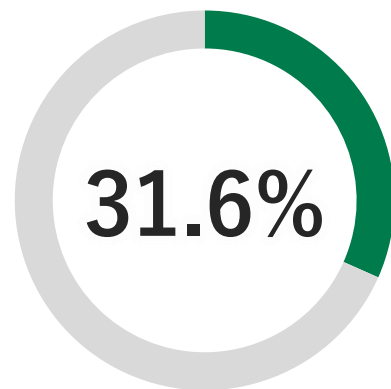
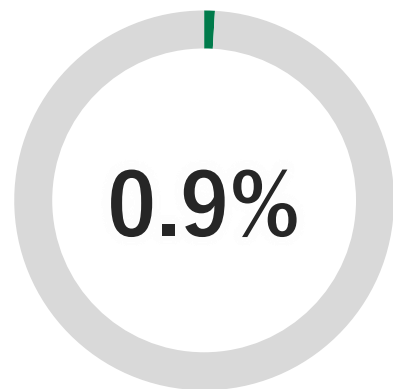
阪神調剤（旧I&H単体）

処方せん枚数

調剤売上

処方せん枚数

調剤売上



※2025年3月～2026年2月 累計実績

※2025年3月～2026年2月 累計実績

インベストメント・ハイライト

マーケット リーダー

- 超高齢社会におけるインフラを担う調剤併設型ドラッグストアの成長力
- 自社アプリの内製化とデータ分析・活用による競争優位性
(既存店売上の成長、粗利益率の向上)

売上1.6兆円に向けた 戦略的転換

- 小売業の枠を超えたトータルヘルスケア・カンパニーへの進化
- 地域密着を基盤とする地域包括ケアモデルの実現

非連続な成長を実現する ドライバー

- 再現性の高いM&A・提携戦略
(ターンアラウンド、パートナーシップ、包括提携)
- 水平統合・垂直連携による規模拡大と質的向上
- DX・SCM基盤 (スギ薬局モデル) を横展開する戦略的M&A

価値創造 & 資本配分

- ROIC経営の推進
(PLの成長 + BS・CFの効率性)
- ROE 15%超の達成に向けた資本配分戦略
(戦略的M&A、自己株式の取得、財務レバレッジの最適化)

当社を取り巻く環境認識

マクロ経済・制度改革を背景とした、業界が迎える転換期

マクロ環境と消費行動の変化

所得の二極化が進む中、個別のニーズを捉えたLTV重視の戦略が不可欠

供給サイドの激変と業界再編の本格化

店舗の供給過多や人件費高騰の中、差別化と経営効率を追求する企業による再編が加速

リアル店舗の再定義とOMOモデルの進化

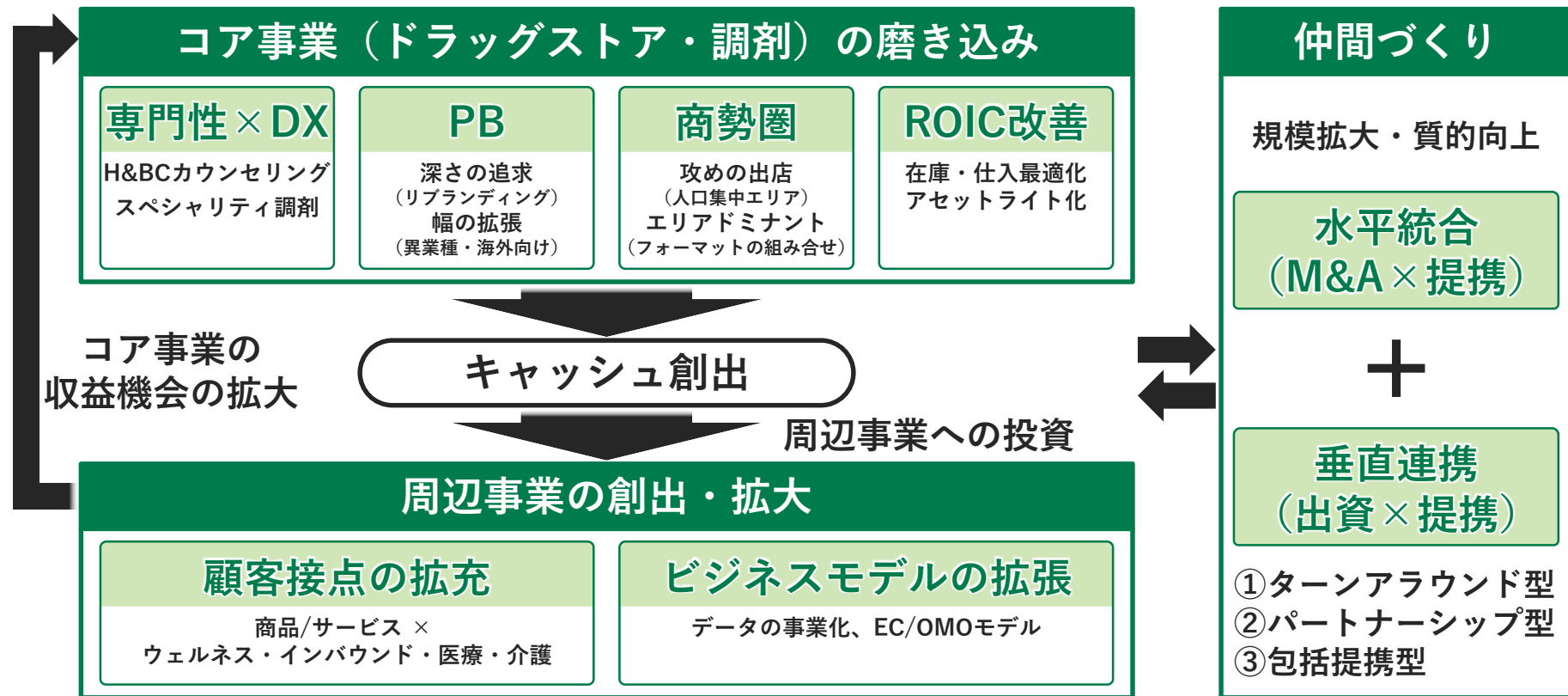
店舗は「体験の場」へ。アプリと実店舗を融合させた独自のOMOモデルへ進化



「シェアの拡大」と「業界再編の牽引」に向けた最大の好機

トータルヘルスケア・カンパニーへの進化

稼ぐ力の強化サイクル（コア事業の磨き込み⇒周辺事業の創出・拡大⇒コア事業の収益力向上）



トータルヘルスケア・カンパニーへの進化

稼ぐ力の強化サイクル（コア事業の磨き込み⇒周辺事業の創出・拡大⇒コア事業の収益力向上）

コア事業（ドラッグストア・調剤）の磨き込み

専門性×DX

H&BCカウンセリング
スペシャリティ調剤

PB

深さの追求
(リブランディング)
幅の拡張
(異業種・海外向け)

商勢圏

攻めの出店
(人口集中エリア)
エリアドミナント
(フォーマットの組み合わせ)

ROIC改善

在庫・仕入最適化
アセットライト化

コア事業の
収益機会の拡大

キャッシュ創出

周辺事業への投資

周辺事業の創出・拡大

顧客接点の拡充

商品/サービス ×
ウェルネス・インバウンド・医療・介護

ビジネスモデルの拡張

データの事業化、EC/OMOモデル

仲間づくり

規模拡大・質的向上

水平統合
(M&A×提携)

+

垂直連携
(出資×提携)

- ① ターンアラウンド型
- ② パートナースhip型
- ③ 包括提携型

ドラッグストアの**専門性**×**DX**による生産性向上

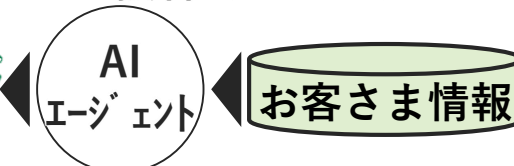
1,567万ダウンロード
(2026年2月末時点)



one to one対応

ストレスのない買い物

最適な
提案



AI
エー
ジェ
ント

電話対応特化型AI



接客時間の捻出・生産性改善



AI
エー
ジェ
ント

発注の**完全AI化**



調剤の専門性×DXによる生産性向上

150万ダウンロード
(2026年2月末時点)



スムーズな体験

待ち時間ゼロの実現

最適な
提案



AI
エージェント

患者さま情報



AI
エージェント



効率化 + 拠点数の拡大



トータルヘルスケア・カンパニーへの進化

稼ぐ力の強化サイクル（コア事業の磨き込み⇒周辺事業の創出・拡大⇒コア事業の収益力向上）

コア事業（ドラッグストア・調剤）の磨き込み

専門性×DX

H&BCカウンセリング
スペシャリティ調剤

PB

深さの追求
(リブランディング)
幅の拡張
(異業種・海外向け)

商勢圏

攻めの出店
(人口集中エリア)
エリアドミナント
(フォーマットの組み合わせ)

ROIC改善

在庫・仕入最適化
アセットライト化

コア事業の
収益機会の拡大

キャッシュ創出

周辺事業への投資

周辺事業の創出・拡大

顧客接点の拡充

商品/サービス ×
ウェルネス・インバウンド・医療・介護

ビジネスモデルの拡張

データの事業化、EC/OMOモデル

仲間づくり

規模拡大・質的向上

水平統合
(M&A×提携)

+

垂直連携
(出資×提携)

- ① ターンアラウンド型
- ② パートナースhip型
- ③ 包括提携型

PB商品開発

※増減は2026年2月期比

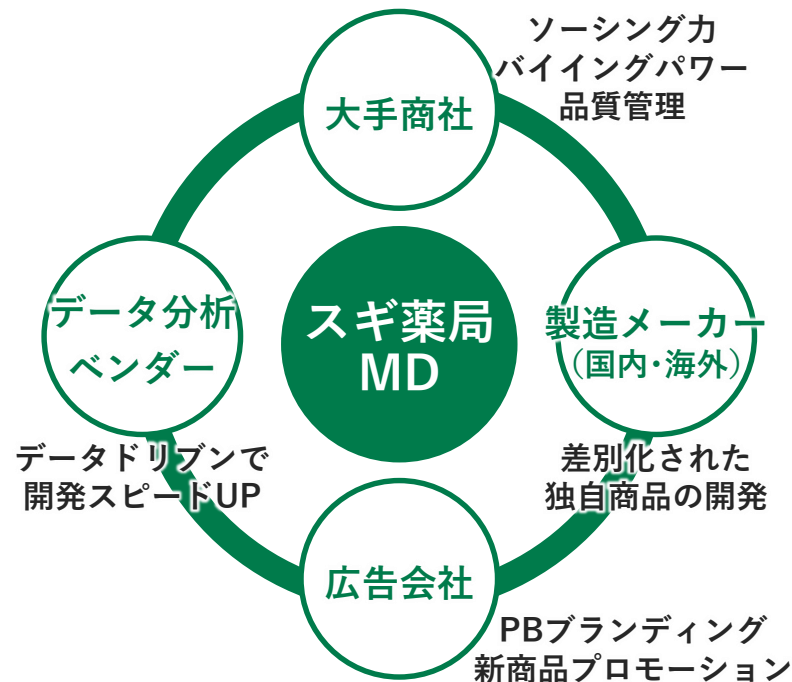
2031年2月期 目標：PB比率16%（5%増）、PB粗利率 2.5%増

3つの開発方針

	NB比率 高い領域	PB比率 高い領域
当社PB あり	新領域開発	リニューアル
当社PB なし		ホワイト スペース

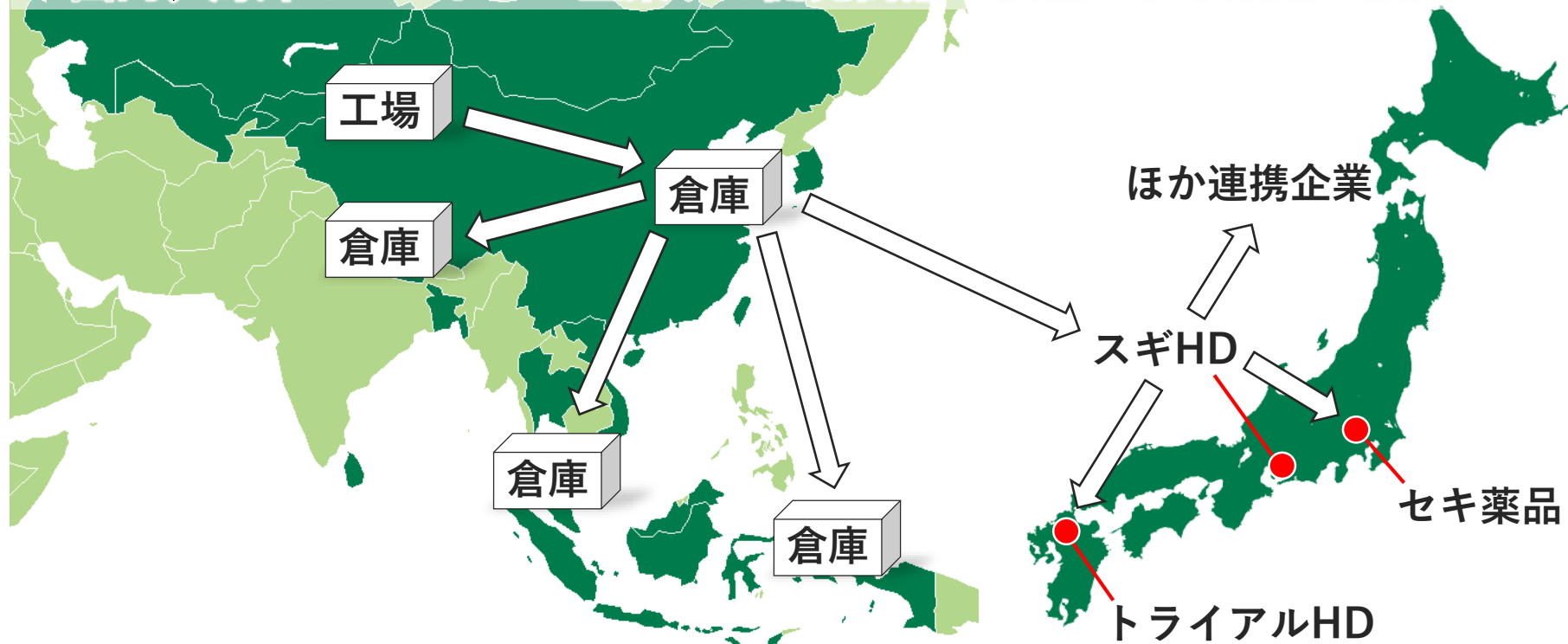
リニューアル : 既存の主力PBのリニューアル
新領域開発 : 大手NBとのダブルチョップPB開発
ホワイトスペース : 競合他社PBがある領域での新規PB開発

開発体制（チームMD体制）



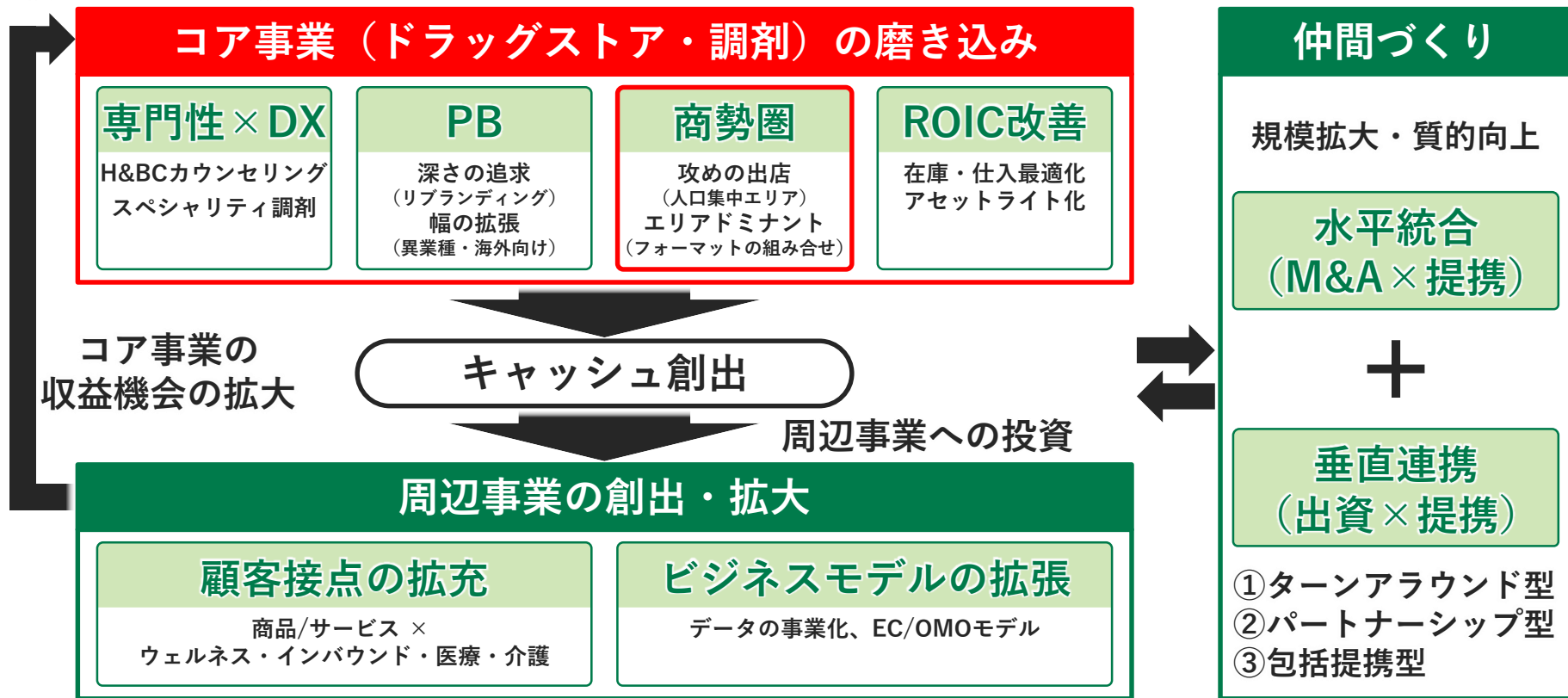
サプライチェーン全体の最適化による商品開発強化

- ・ 現地での製造、現地国内経由や港経由の配送によるコストの低減
- ・ 国内、海外のパートナー企業への開発商品の供給による販路の拡大

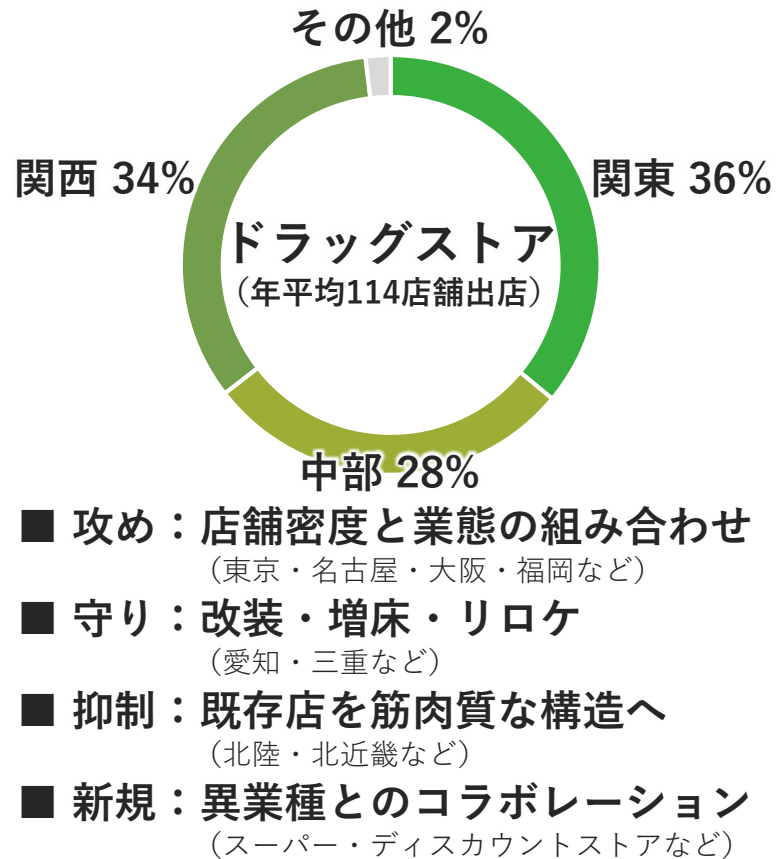
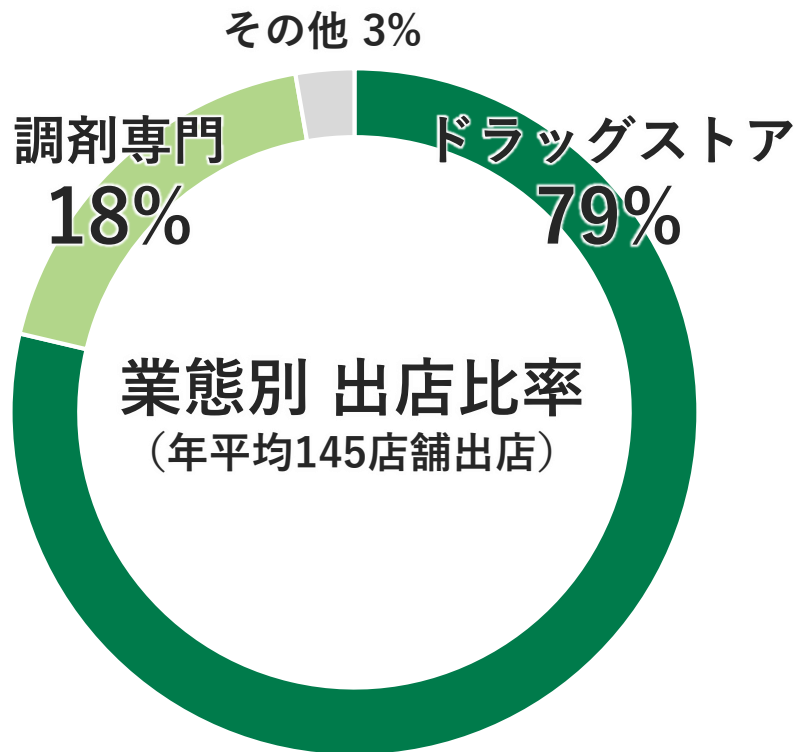


トータルヘルスケア・カンパニーへの進化

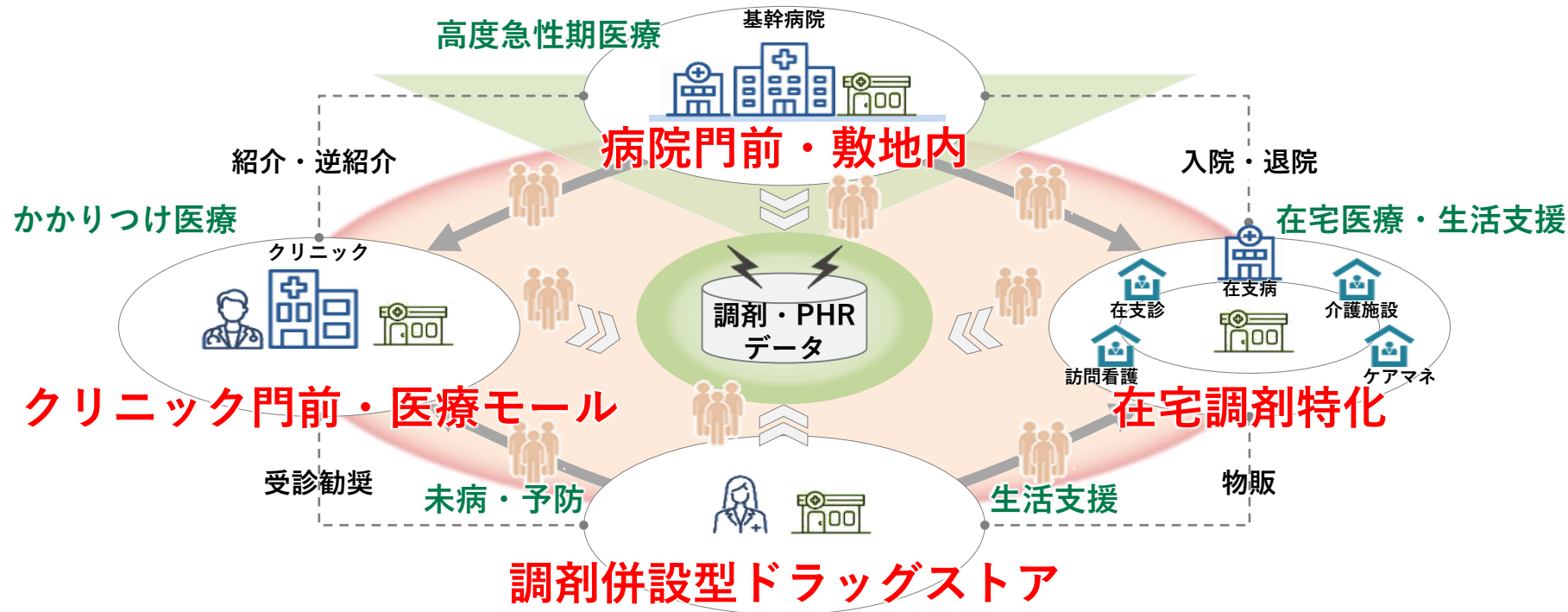
稼ぐ力の強化サイクル（コア事業の磨き込み⇒周辺事業の創出・拡大⇒コア事業の収益力向上）



出店戦略（ドラッグストアを軸としたドミナント深耕）



地域密着を基盤とした地域包括ケアモデルの実現



医師/薬剤師
ネットワーク



デジタル
顧客基盤

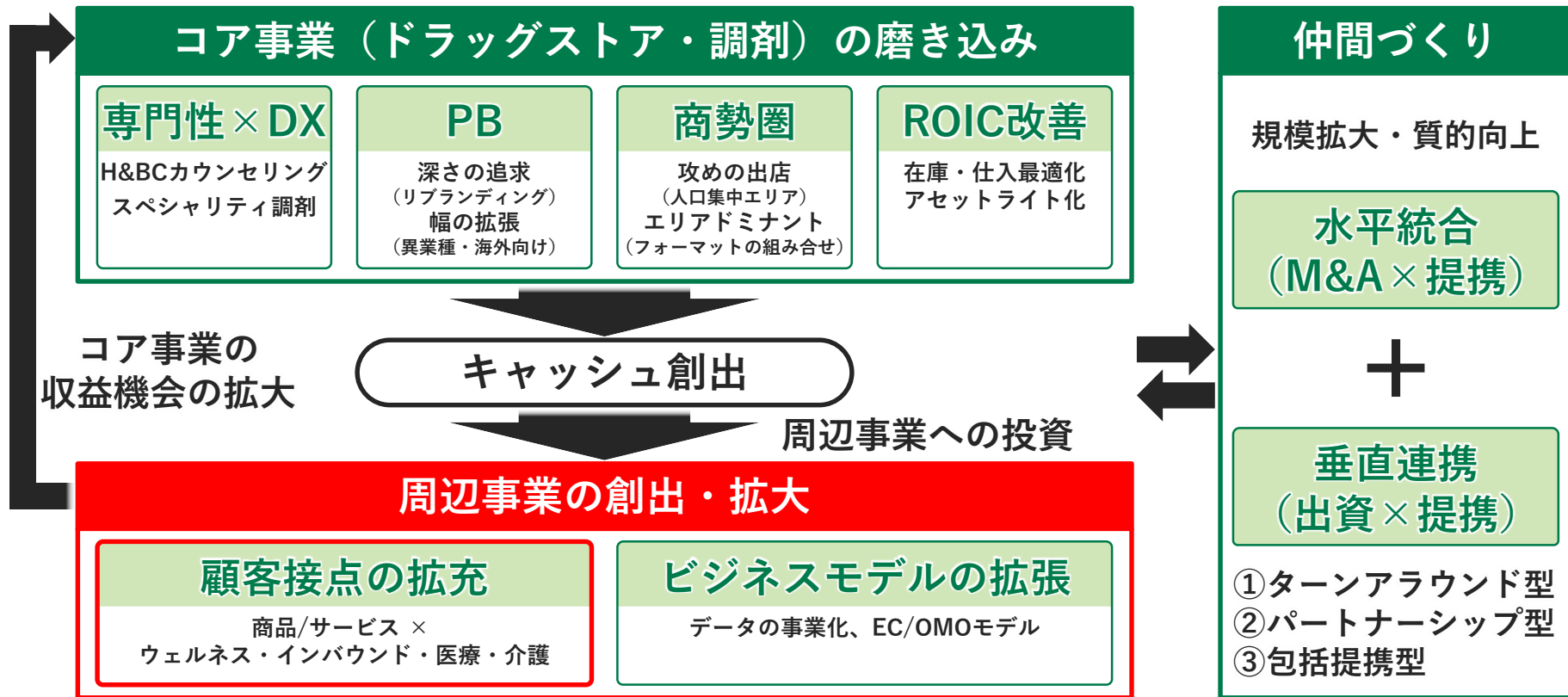


共同購買・物流
調剤センター

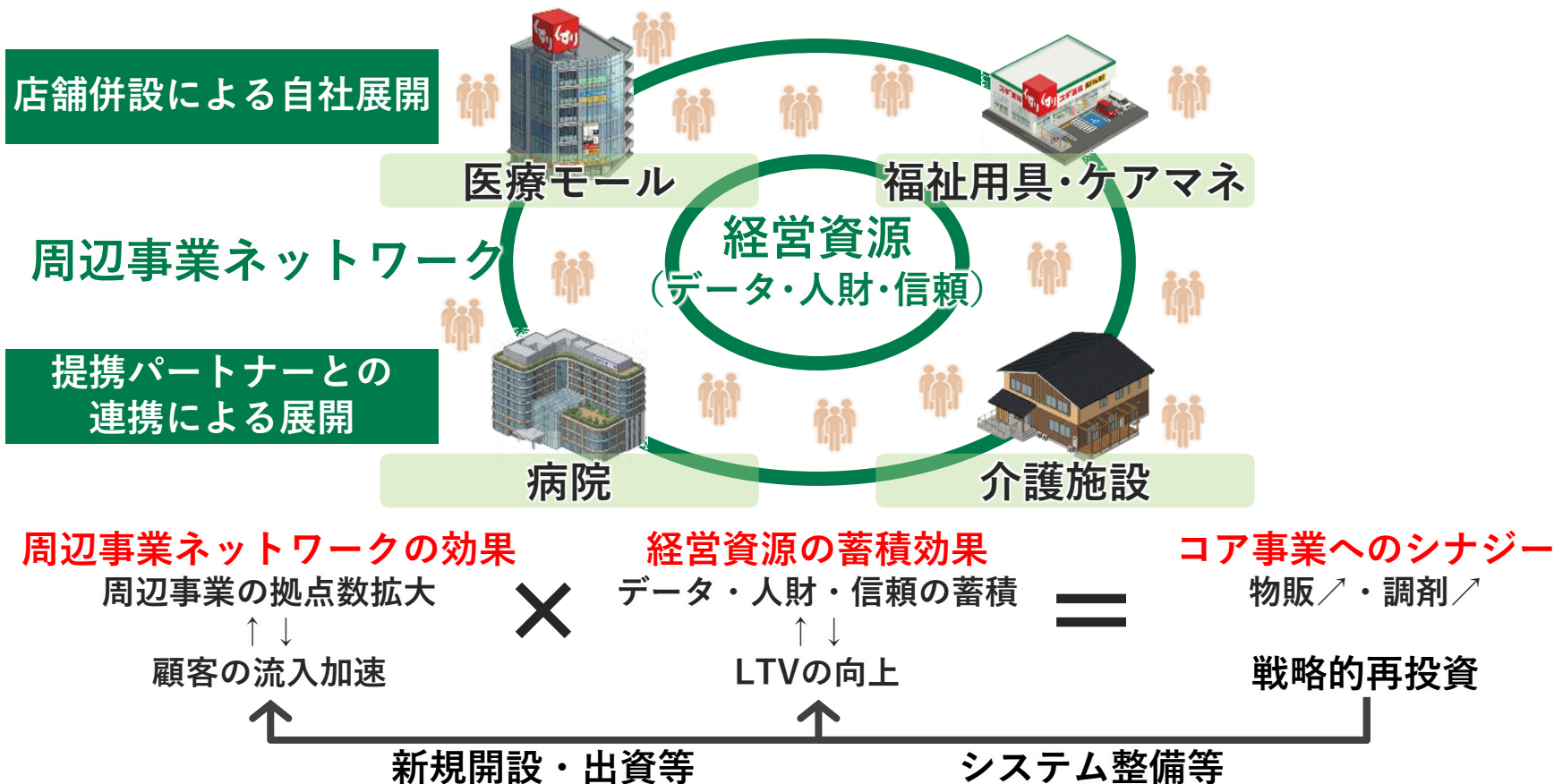


トータルヘルスケア・カンパニーへの進化

稼ぐ力の強化サイクル（コア事業の磨き込み⇒周辺事業の創出・拡大⇒コア事業の収益力向上）

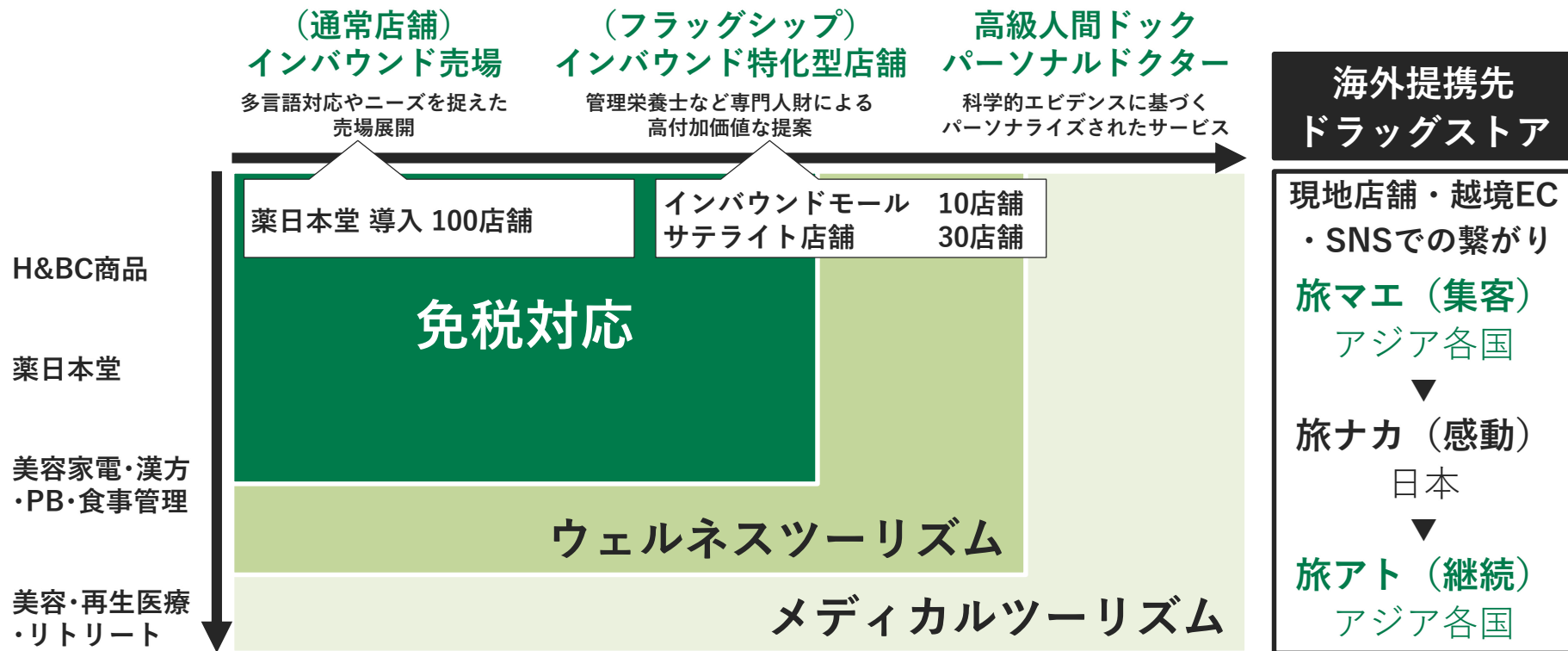


医療・介護領域への戦略的投資



インバウンド戦略

2031年2月期 目標：売上550億円以上（物販売上に占める割合5.5%以上）



インベストメント・ハイライト

マーケット リーダー

- 超高齢社会におけるインフラを担う調剤併設型ドラッグストアの成長力
- 自社アプリの内製化とデータ分析・活用による競争優位性
(既存店売上の成長、粗利益率の向上)

売上1.6兆円に向けた 戦略的転換

- 小売業の枠を超えたトータルヘルスケア・カンパニーへの進化
- 地域密着を基盤とする地域包括ケアモデルの実現

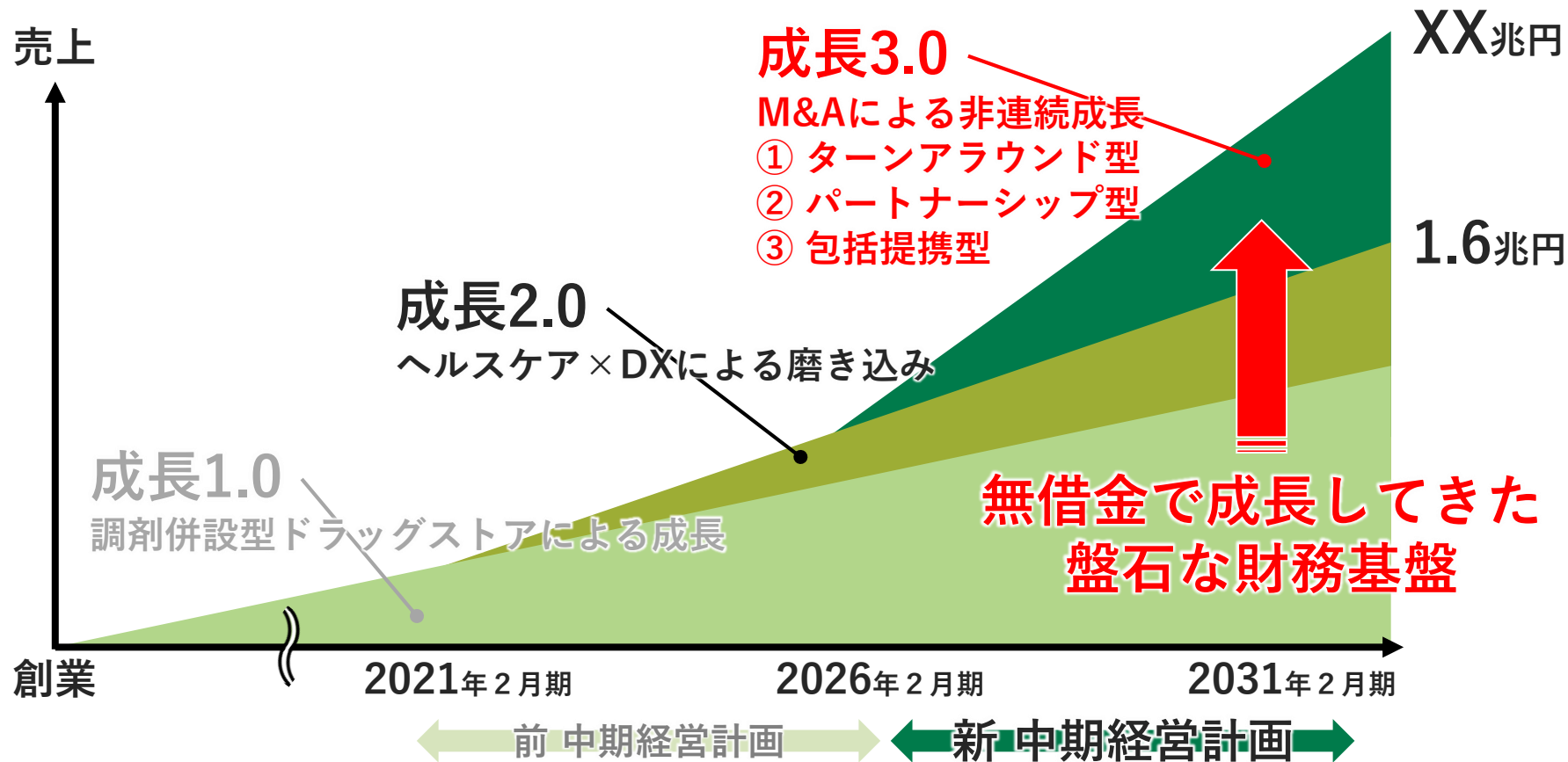
非連続な成長を実現する ドライバー

- 再現性の高いM&A・提携戦略
(ターンアラウンド、パートナーシップ、包括提携)
- 水平統合・垂直連携による規模拡大と質的向上
- DX・SCM基盤 (スギ薬局モデル) を横展開する戦略的M&A

価値創造 & 資本配分

- ROIC経営の推進
(PLの成長 + BS・CFの効率性)
- ROE 15%超の達成に向けた資本配分戦略
(戦略的M&A、自己株式の取得、財務レバレッジの最適化)

これまでの成長の軌跡とこれからの成長イメージ



戦略的M&A・提携（水平統合・垂直連携戦略）

① I&H社における「ターンアラウンド型」のM&A（調剤）

- ・ **迅速な構造改革によるV字回復**：不採算事業のカーブアウト、本部機能統合や調剤子会社の集約、仕入れ統合などによって、買収1年半で経常損失の状態からのV字回復を達成
- ・ **独自の調剤オムニチャネル戦略**：I&Hの基幹病院前立地とスギ薬局の地域密着ネットワークの連携によって、スペシャリティ医薬品の獲得を強化

② セキ薬品における「パートナーシップ型」の提携（ドラッグストア）

- ・ **ソフトランディングでの連結化**：49%出資で開始し、システム・物流の統合（PMI）を先行したうえで、理念の親和性やシナジー効果を確認しつつ、1年の準備期間を経て、株式を追加取得し連結子会社化
- ・ **埼玉エリアでの圧倒的シェア確保**：埼玉で高シェアのドラッグストアを子会社化し、グループ全体で県内シェア約25%確保することによって、ドミナント深耕と収益最大化を推進

③ トライアルHDとの「包括的戦略提携」による相互補完（異業種）

- ・ **緩やかな連携による事業補完**：株式取得を伴わない包括提携により、キャッシュアウトを抑えつつ両社の強みを融合することで、商品・DX・出店の強化を実現
- ・ **先進DXノウハウと顧客接点の確保**：競合しない異業種との連携によって、リテールDXの先進ノウハウを習得しつつ、集客力の高い大型店舗（TRIAL・西友）へのテナント出店や相互送客を推進

共創プラットフォームへの進化

スギ薬局グループ 共同プラットフォーム

商品

物流

システム

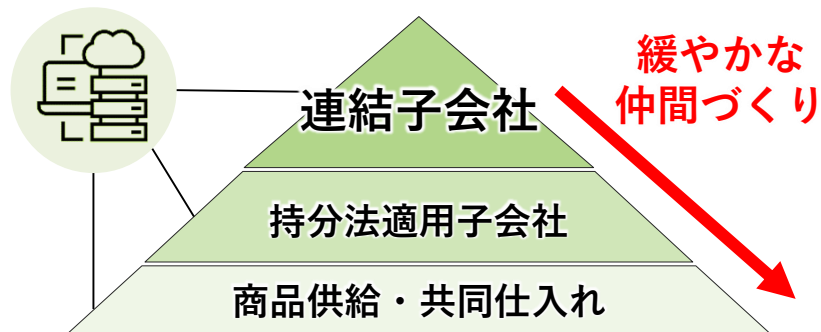
人財

他社と共有可能な共通インフラへと変革

水平統合（中長期目標）

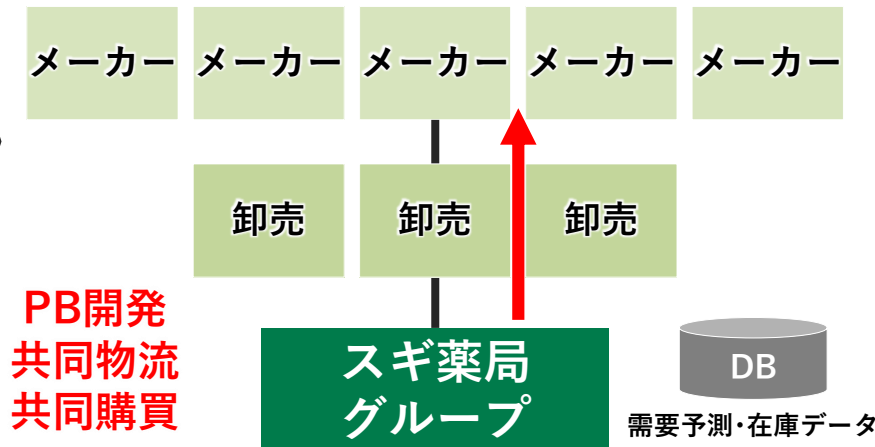
自社最適から業界最適へ

～ インフラ共有による業界再編を牽引 ～



垂直連携（中長期目標）

規模とデータを強みにSCMを最適化



インベストメント・ハイライト

マーケット リーダー

- 超高齢社会におけるインフラを担う調剤併設型ドラッグストアの成長力
- 自社アプリの内製化とデータ分析・活用による競争優位性
(既存店売上の成長、粗利益率の向上)

売上1.6兆円に向けた 戦略的転換

- 小売業の枠を超えたトータルヘルスケア・カンパニーへの進化
- 地域密着を基盤とする地域包括ケアモデルの実現

非連続な成長を実現する ドライバー

- 再現性の高いM&A・提携戦略
(ターンアラウンド、パートナーシップ、包括提携)
- 水平統合・垂直連携による規模拡大と質的向上
- DX・SCM基盤 (スギ薬局モデル) を横展開する戦略的M&A

価値創造 & 資本配分

- ROIC経営の推進
(PLの成長 + BS・CFの効率性)
- ROE 15%超の達成に向けた資本配分戦略
(戦略的M&A、自己株式の取得、財務レバレッジの最適化)

財務目標

財務KPI 2030年度目標

売上高

26年度計画
1.1兆円



30年度目標
1.6兆円以上
(CAGR 10.0%以上)

営業利益

26年度計画
540億円



30年度目標
880億円以上
(売上比 5.5%以上)

EBITDA

26年度計画
774億円



30年度目標
1,160億円以上
(売上比 7.2%以上)

ROE

26年度計画
10.8%



30年度目標
15%以上

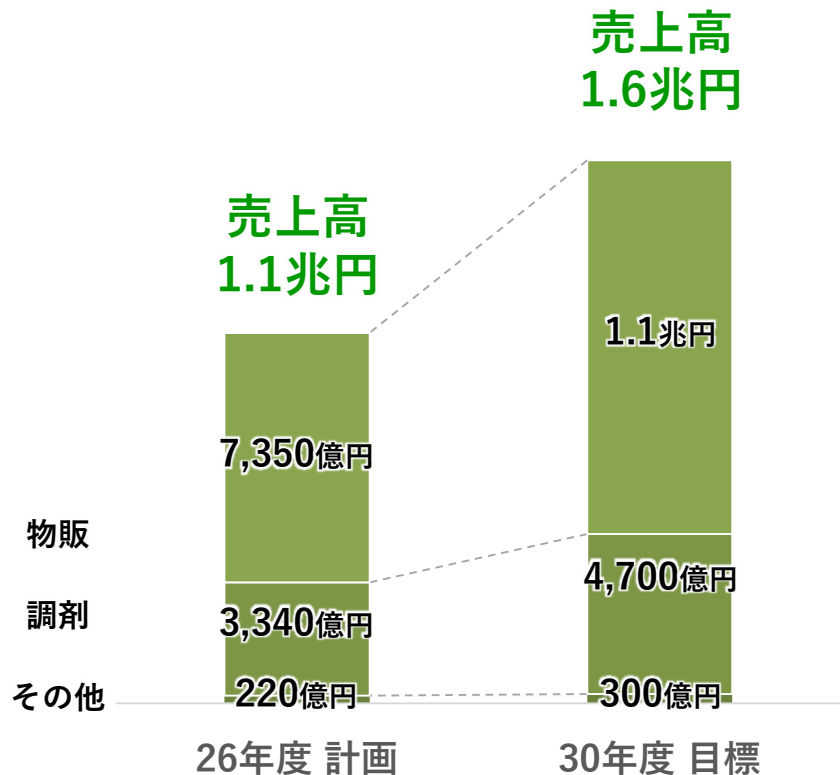
デット指標

ネット有利子負債
/EBITDA
3.0倍以下

ネットD/E
レシオ
0.6倍以下

事業計画 (1/2)

売上高成長



主な前提

■ スギHD（セキ薬品を除く）

① 既存売上前年比

- ・ 物販：平均3.5%、調剤：平均5.9%、全社：平均3.9%

② 処方せん獲得

- ・ 枚数：30百万枚（30年度） ※ 26-30CAGR 6.7%

③ スペシャリティ調剤（単価10万円以上）の構成比

- ・ スギ薬局：34.1%（30年度）
- ・ 阪神調剤（旧I&H単体）：57.2%（30年度）

④ インバウンド

- ・ 売上：550億円 + α （30年度）、物販売上比 5.5% + α

⑤ 出店数

- ・ ドラッグストア：572店舗（5年累計） ※ 年平均 114店舗
- ・ 調剤薬局：135店舗（5年累計） ※ 年平均 27店舗
- ・ その他（漢方・Beauty）：20店舗（5年累計） ※ 年平均 4店舗

事業計画 (2/2)

収益性向上

百万円（売上比）	26年度計画	30年度目標
売上総利益	354,000 (32.4%)	524,000 (32.8%)
物販	222,380 (30.2%)	318,000 (31.5%)
調剤	119,191 (35.7%)	155,000 (34.3%)
その他	12,427 (55.6%)	14,000 (53.7%)
セキ薬品	－	37,000 (32.7%)
販管費	300,000 (27.5%)	436,000 (27.3%)
販売費	3,500 (0.3%)	3,000 (0.2%)
人件費	150,000 (13.7%)	213,000 (14.3%)
一般管理費	146,500 (13.4%)	189,000 (12.7%)
セキ薬品	－	31,000 (27.4%)
営業利益	54,000 (4.9%)	88,000 (5.5%)

百万円（構成比）	26年度計画	5年累計
投資額	32,200 (100%)	240,000 (100%)
出店	21,200 (65.8%)	120,000 (50.0%)
改装	4,500 (14.0%)	20,000 (8.3%)
システム・M&A	6,500 (20.2%)	100,000 (41.7%)

主な前提

■ スギHD（セキ薬品を除く）

① アプリ会員比率

- ・物販売上に占めるアプリ会員比率：80.0%（30年度）

② PB比率/PB粗利率

- ・PB比率：11.6%（26年度）→16.0%（30年度）
- ・PB粗利率の増減：+2.5%（26年度→30年度）

③ 本部・店舗DXによる省人化

- ・店舗：生産性20%改善のうえ、
半分は対人（カウンセリング等）増強に充当
- ・本部：生産性20%以上改善

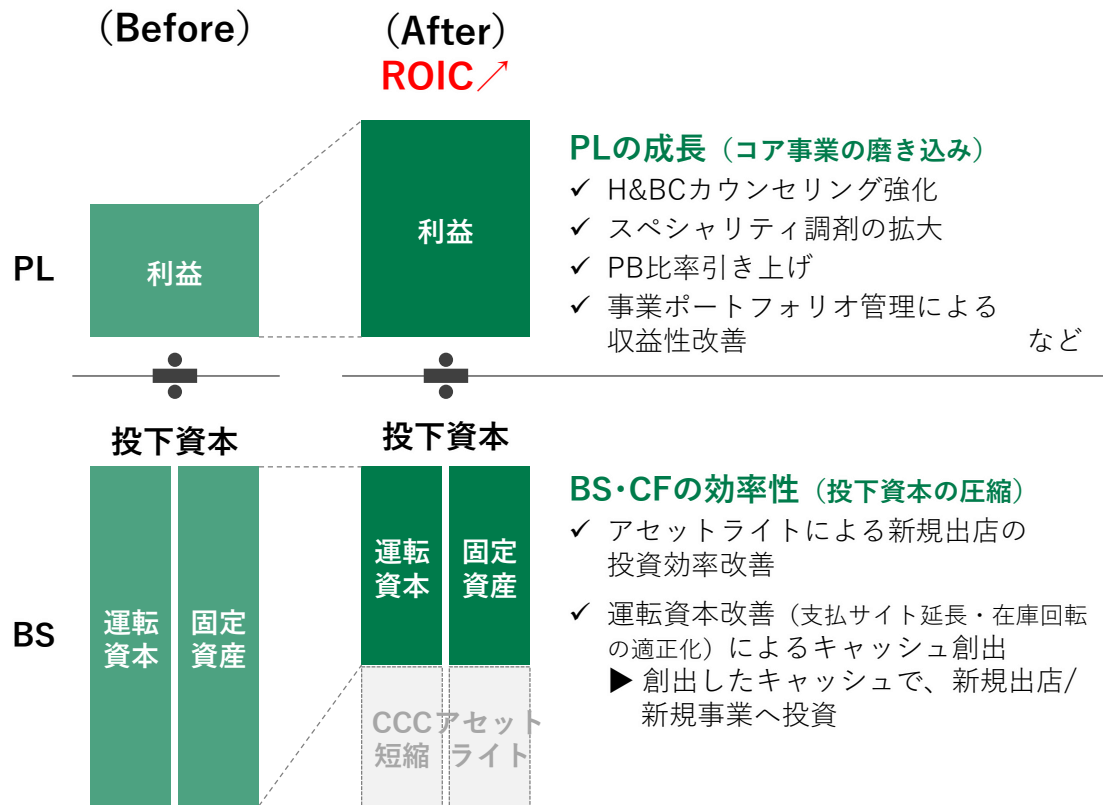
※ 賃上げ5%/年前提

④ 投資（5年累計）

- ・出店：572店舗（ドラッグストア 新築/居抜比率 50%）
- ・改装：1,210店舗
- ・システム/M&A：うちシステム 5年累計 435億円以上

ROIC経営の推進 (PLの成長 + BS・CFの効率性)

ROIC (税引後営業利益 ÷ 投下資本) の最大化



ROE 15%への道筋

- 戦略的M&A
- 資本効率の最大化
- レバレッジ戦略

売上高純利益率

収益性最大化



総資産回転率

アセットライト



財務レバレッジ

最適資本構成

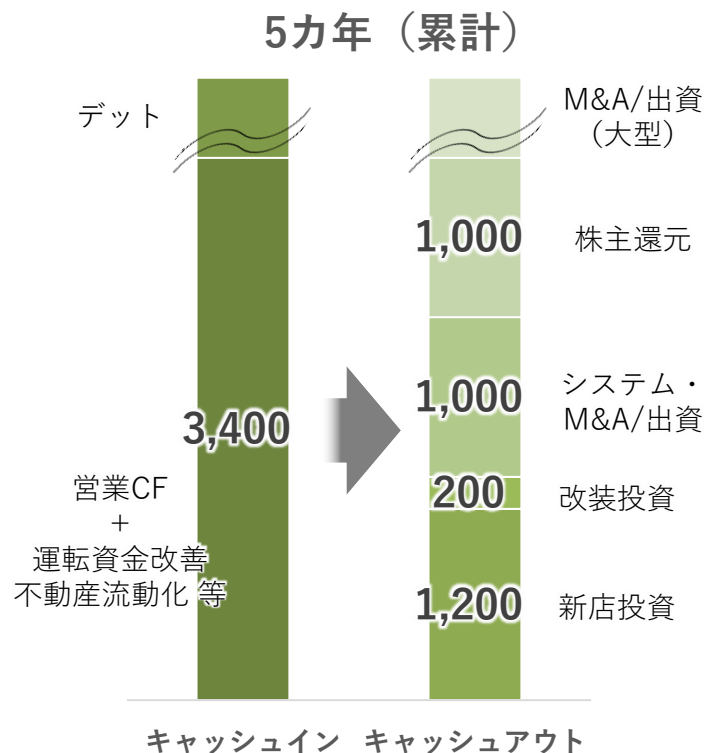


ROE

目標: 15%以上

キャピタルアロケーション

資本効率（目標ROE15%）と財務健全性の両立



アロケーション方針

1. 成長投資への優先配分

- **コア事業の深化**：既存店の改装、調剤機能の強化、DX・AIによるサプライチェーン改革
- **戦略的周辺領域**：医療・介護、データビジネス、EC等の周辺領域への集中投資およびM&Aを機動的に実行
- **厳格な投資規律の徹底**：資本コストを上回るハードルレートを適用

2. 戦略的デット活用と財務健全性の維持

- **キャピタルストラクチャーの最適化**：低コストな負債を戦略的に活用することでWACCを低減
- **デッド指標の遵守**：JCRのAレンジ水準よりも保守的なコントロールを行い、有事のリスク耐性を堅持

3. 株主還元の拡充

- **配当方針**：安定的な配当
- **機動的な資本調整**：投資機会や手元流動性を勘案し、余剰資本が発生した場合には自己株式取得を適宜実施

インベストメント・ハイライト

マーケット リーダー

- 超高齢社会におけるインフラを担う調剤併設型ドラッグストアの成長力
- 自社アプリの内製化とデータ分析・活用による競争優位性
(既存店売上の成長、粗利益率の向上)

売上1.6兆円に向けた 戦略的転換

- 小売業の枠を超えたトータルヘルスケア・カンパニーへの進化
- 地域密着を基盤とする地域包括ケアモデルの実現

非連続な成長を実現する ドライバー

- 再現性の高いM&A・提携戦略
(ターンアラウンド、パートナーシップ、包括提携)
- 水平統合・垂直連携による規模拡大と質的向上
- DX・SCM基盤 (スギ薬局モデル) を横展開する戦略的M&A

価値創造 & 資本配分

- ROIC経営の推進
(PLの成長 + BS・CFの効率性)
- ROE 15%超の達成に向けた資本配分戦略
(戦略的M&A、自己株式の取得、財務レバレッジの最適化)

スギHD 執行役員体制

★：2026年度 新任者

担当・役職	氏名
経営戦略・財務経理担当 兼 CFO	笠井 真
人財・管理・リスク担当 兼 CHRO	森 茂樹
SCM・DX・コーポレートブランディング担当	森永 和也
国際事業担当(営業)	山本 剛史
商品担当	白石 智裕

担当・役職	氏名
介護担当	★反尾 敏幸
法務部長	★小長谷 真理
国際事業担当(企画・推進)	★森井 健太
調剤担当	★浅香 俊彦

(新任者のキャリアハイライト)

★ 介護担当：反尾 敏幸

豊田通商のタイ法人の上級副社長や執行幹部COOなどを歴任した、海外・メディカル分野の事業経営におけるプロフェッショナル

★ 法務部長：小長谷 真理

大手法律事務所での経験やJR東日本の法務責任者を歴任し、米国LL.M.（法学修士）も取得した国際法務・ガバナンスのプロフェッショナル

★ 国際事業（企画・推進）：森井 健太

三井物産の海外拠点でGM等を歴任した、グローバルな事業開発と拠点管理の経験が豊富なプロフェッショナル

★ 調剤担当：浅香 俊彦

スギ薬局のプロパー幹部で、医療営業本部長として現場と経営を繋ぎ、調剤事業の成長を牽引するプロフェッショナル

スギ薬局 取締役体制

★：2026年度 新任者

担当・役職	氏名
取締役会長	榊原 栄一
代表取締役社長	杉浦 克典
代表取締役副社長	杉浦 伸哉
取締役 経営管理担当	笠井 真
取締役 商品本部長	白石 智裕
取締役 阪神調剤営業本部長	谷 謙次郎
取締役 業態開発本部長	浦川 貞和
取締役 管理本部長	森 茂樹
取締役 営業サポート本部 副本部長	澤田 則子
取締役 営業本部長	名倉 良一
取締役 商品本部 フーズ部長	酒井 宏
取締役 DX・AI推進本部 等 管掌	森永 和也
取締役 店舗開発本部長	花井 孝弘
取締役 営業サポート本部長	杉浦 幹夫
取締役 医療営業本部長	浅香 俊彦

担当・役職	氏名
取締役 ロジスティクス本部長	★安藤 弘之
取締役 新規事業推進本部長	★岡本 道明
取締役 DX・AI推進本部長 兼 CDO	★各務 茂雄
取締役 PB商品開発本部長	★梅津 尚宏

（新任者のキャリアハイライト）

★ ロジスティクス本部長：安藤 弘之

キリンビール支社長、中国の統括、キリングループロジスティクス代表取締役社長を歴任した、SCM最適化のプロフェッショナル

★ 新規事業推進本部長：岡本 道明

日産自動車での経験に加え、ミスミ、ヤマト運輸にて執行役員等を歴任した、輸配送プロセスの自動化・効率化および新規事業開発のプロフェッショナル

★ DX・AI推進本部長：各務 茂雄

AWS本部長、三菱UFJ銀行、JTB執行役員CDXO等を歴任した、デジタル戦略立案とDX推進のプロフェッショナル

★ PB商品開発本部長：梅津 尚宏

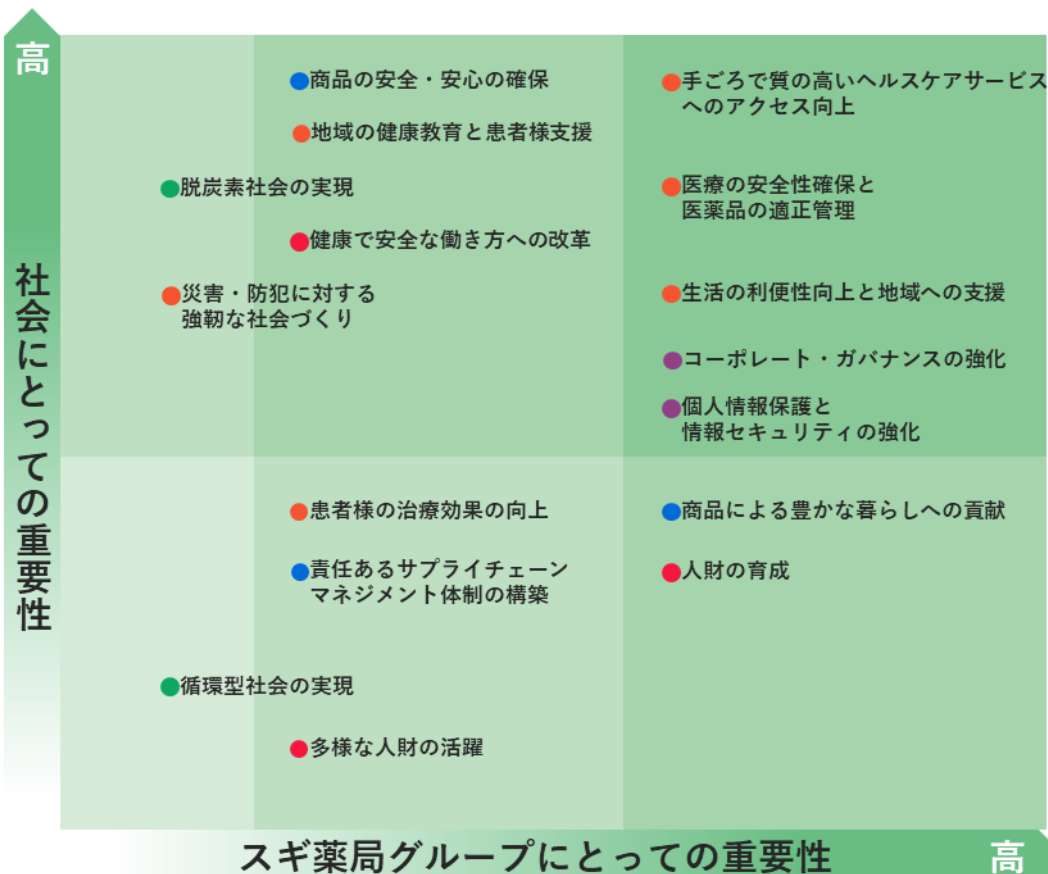
イトーヨーカ堂取締役およびセブンプレミアム開発責任者を歴任した、高収益PBブランド育成とMD変革のプロフェッショナル

サステナビリティ経営の推進



当社発行の統合報告書

<https://www.sugi-hd.co.jp/ir/library/related-report.html>



スギ^レ薬局グループ

本資料に記載されているスギ薬局グループの計画・見通し・戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、

これらは現在入手可能な情報から得られたスギホールディングス株式会社の経営者の判断にもとづいております。

したがって、実際の業績は、様々な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おき下さい。