



# 2024年5月期 第2四半期決算説明会

株式会社クスリのアオキホールディングス

(東証プライム 証券コード3549)

2024年1月10日

青木 宏憲



1

**2024年5月期上期決算概要 及び  
2024年5月期業績予想**

2

**第三次中期経営計画（5カ年）の進捗状況**



# 1

## 2024年5月期上期決算概要 及び 2024年5月期業績予想

| 1

2024年5月期上期決算概要

| 2

2024年5月期業績予想



	2023.5期	2024.5期 上期 出退店実績							2024.5期 上期
	期末店舗数	北信越	東北	関東	東海	関西	出店 合計	退店	期末店舗数
①ドラッグ店舗	896	8	1	5	1	3	18	3	911
②併設調剤薬局	526	13	5	9	8	7	42	1	567
③調剤専門薬局	6	-	-	-	-	-	0	0	6
④その他 (SM)	1	-	-	-	-	-	0	0	1
店舗数合計(①+③+④)	903	8	1	5	1	3	18	3	918

調剤併設率

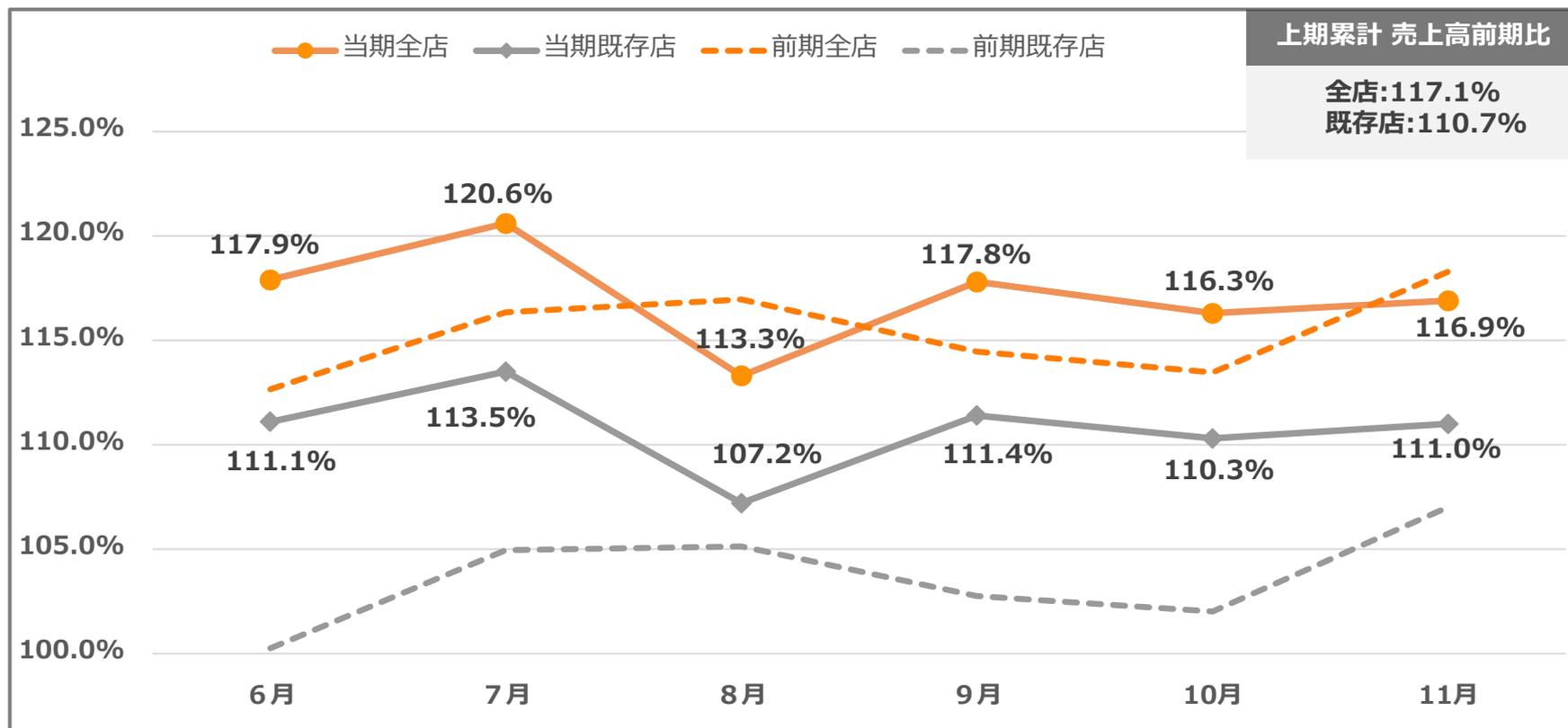
62.2%

※調剤併設率は、ドラッグストア (SM・専門調剤を除く) の店舗数より算出しております。

## Point

- ・ 2024年5月期上期出店数 18店舗
- ・ 42薬局開局によって、調剤併設率は62.2% (2023年5月期末調剤併設率58.7%)

# 売上高前期比の月次推移

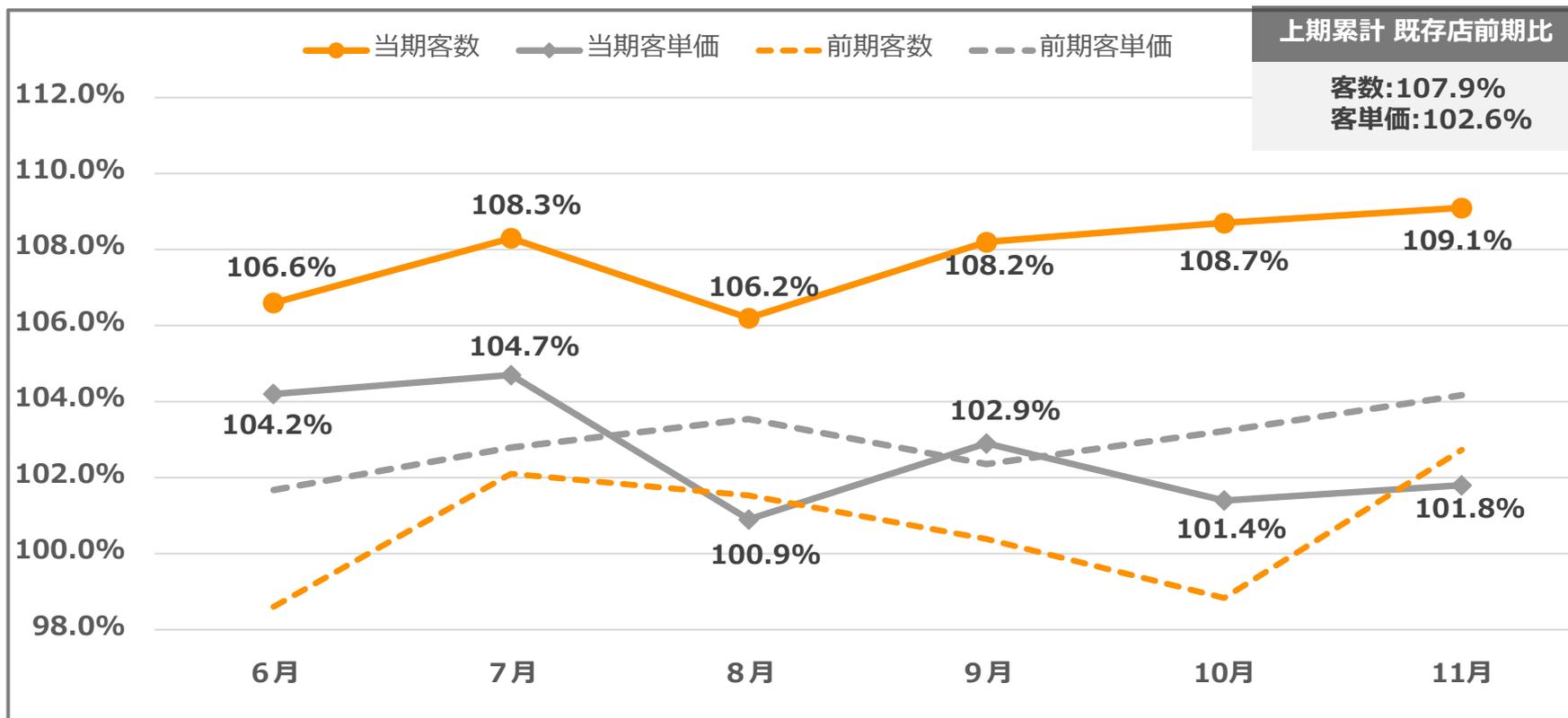


※月次営業実績には株式会社ナルックス及び株式会社フクヤのスーパーマーケット業態の数値は含まれておりません。

## Point

- ・ 既存店への生鮮導入改装、EDLP施策により既存店好調
- ・ 猛暑・残暑影響により、シーズン商品が好調に推移

# 客数・客単価 既存店前期比の月次推移



※月次営業実績には株式会社ナルックス及び株式会社フクヤのスーパーマーケット業態の数値は含まれておりません。

## Point

- ・ 既存店への生鮮導入改装、EDLP施策により客数が大きく伸長



	2023.5期		2024.5期			2024.5期		
	上期実績		上期実績			参考：上期実績（株式報酬費用を除く）		
	百万円	売上比	百万円	売上比	前期比	百万円	売上比	前期比
売上高	184,281	100.0%	215,622	100.0%	117.0%	215,622	100.0%	117.0%
売上総利益	51,925	28.2%	58,837	27.3%	113.3%	58,837	27.3%	113.3%
販管費	43,647	23.7%	52,016	24.1%	119.2%	46,000	21.3%	105.4%
営業利益	8,278	4.5%	6,820	3.2%	82.4%	12,836	6.0%	155.1%
経常利益	11,255	6.1%	6,983	3.2%	62.0%	12,999	6.0%	115.5%
当期純利益	7,924	4.3%	3,422	1.6%	43.2%	9,438	4.4%	119.1%

Point

- 売上高 : 前期比117.0%
- 売上総利益率 : 前期比▲0.9pt
- 販管費率 : 前期比▲2.4pt（株式報酬費用を除いた場合）
- 営業利益率 : 前期比+1.5pt（株式報酬費用を除いた場合）



	2024.5期		2024.5期			2024.5期		
	上期計画		上期実績			参考：上期実績（株式報酬費用を除く）		
	百万円	売上比	百万円	売上比	計画比	百万円	売上比	計画比
売上高	200,000	100.0%	215,622	100.0%	107.8%	215,622	100.0%	107.8%
売上総利益	55,472	27.7%	58,837	27.3%	106.1%	58,837	27.3%	106.1%
販管費	47,472	23.7%	52,016	24.1%	109.6%	46,000	21.3%	96.9%
営業利益	8,000	4.0%	6,820	3.2%	85.3%	12,836	6.0%	160.5%
経常利益	8,200	4.1%	6,983	3.2%	85.2%	12,999	6.0%	158.5%
当期純利益	5,950	3.0%	3,422	1.6%	57.5%	9,438	4.4%	158.6%

Point

- 売上高 : 計画比107.8%
- 売上総利益率 : 計画比▲0.4pt
- 販管費率 : 計画比▲2.4pt（株式報酬費用を除いた場合）
- 営業利益率 : 計画比+2.0pt（株式報酬費用を除いた場合）



	2023.5期				2024.5期				
	上期実績				上期実績				
	百万円	構成比	店舗数	調剤併設率	百万円	構成比	前期比	店舗数	調剤併設率
北信越	87,722	47.6%	345	68.3%	99,255	46.0%	113.1%	364	70.0%
東北	11,370	6.2%	57	52.6%	14,544	6.8%	127.9%	64	56.3%
関東	44,518	24.1%	239	54.8%	50,647	23.5%	113.8%	257	57.6%
東海	28,191	15.3%	157	49.7%	35,436	16.4%	125.7%	161	54.0%
関西	12,478	6.8%	69	58.0%	15,737	7.3%	126.1%	72	63.9%
合計	184,281	100.0%	867	59.3%	215,622	100.0%	117.0%	918	62.2%

※調剤併設率は、ドラッグストア（SM・専門調剤を除く）の店舗数より算出しております。

Point

- ・新規エリア（東北・関東・東海・関西）の構成比が50%超
- ・全エリアを通して販売が好調



	2023.5期		2024.5期			
	上期実績		上期実績			
	百万円	構成比	百万円	構成比	構成比差異	前期比
ヘルス	19,380	10.5%	20,730	9.6%	▲0.9%	107.0%
ビューティ	26,130	14.2%	28,415	13.2%	▲1.0%	108.7%
ライフ	37,351	20.3%	41,042	19.0%	▲1.3%	109.9%
フード	80,498	43.7%	102,952	47.8%	4.1%	127.9%
調剤	20,921	11.3%	22,480	10.4%	▲0.9%	107.5%
合計	184,281	100.0%	215,622	100.0%	-	117.0%

## Point

- ・ 風邪やインフルエンザの流行により風邪薬の販売が好調
- ・ 人流回復に伴う化粧品の販売が回復、猛暑影響によるシーズン商品の販売が好調
- ・ 生鮮食品の強化によりフードの売上構成比が伸長

## 販管費の実績（前期比）



	2023.5期		2024.5期			2024.5期		
	上期実績		上期実績			参考：上期実績（株式報酬費用を除く）		
	百万円	売上比	百万円	売上比	前期比	百万円	売上比	前期比
人件費	18,419	10.0%	25,654	11.9%	139.3%	19,639	9.1%	106.6%
販促費	1,392	0.8%	1,347	0.6%	96.8%	1,347	0.6%	96.8%
不動産費	13,696	7.4%	14,397	6.7%	105.1%	14,397	6.7%	105.1%
その他経費	10,139	5.5%	10,616	4.9%	104.7%	10,616	4.9%	104.7%
販管費	43,647	23.7%	52,016	24.1%	119.2%	46,000	21.3%	105.4%

### Point

人件費率 : 前期比▲0.9pt（株式報酬費用を除いた場合）

販促費率 : 前期比▲0.2pt

不動産費率 : 前期比▲0.7pt

その他経費率 : 前期比▲0.6pt



	2024.5期		2024.5期			2024.5期		
	上期計画		上期実績			参考：上期実績（株式報酬費用を除く）		
	百万円	売上比	百万円	売上比	計画比	百万円	売上比	計画比
人件費	19,544	9.8%	25,654	11.9%	131.3%	19,639	9.1%	100.5%
販促費	1,540	0.8%	1,347	0.6%	87.5%	1,347	0.6%	87.5%
不動産費	14,563	7.3%	14,397	6.7%	98.9%	14,397	6.7%	98.9%
その他経費	11,826	5.9%	10,616	4.9%	89.8%	10,616	4.9%	89.8%
販管費	47,472	23.7%	52,016	24.1%	109.6%	46,000	21.3%	96.9%

Point

人件費率 : 計画比▲0.7pt（株式報酬費用を除いた場合）

販促費率 : 計画比▲0.2pt

不動産費率 : 計画比▲0.6pt

その他経費率 : 計画比▲1.0pt

# 連結貸借対照表



		2023.5期末		2024.5期上期末				
		百万円	構成比	百万円	構成比	前期末比	増減	
資産の部	流動資産	現金及び預金	42,870	15.6%	41,888	15.0%	97.7%	▲ 982
		棚卸資産	45,498	16.6%	46,639	16.7%	102.5%	1,141
			113,740	41.5%	112,550	40.3%	99.0%	▲ 1,190
	固定資産	有形固定資産	136,648	49.8%	142,883	51.2%	104.6%	6,235
		無形固定資産	4,896	1.8%	5,008	1.8%	102.3%	112
			160,561	58.5%	166,704	59.7%	103.8%	6,143
資産の部		274,301	100.0%	279,255	100.0%	101.8%	4,954	
負債及び純資産の部	流動負債	支払手形及び買掛金	52,526	19.1%	53,110	19.0%	101.1%	584
		1年以内返済長期借入金	11,080	4.0%	11,217	4.0%	101.2%	137
		1年以内リース債務	2,328	0.8%	2,439	0.9%	104.8%	112
			90,669	33.1%	89,061	31.9%	98.2%	▲ 1,608
	固定負債	長期借入金	69,106	25.2%	66,352	23.8%	96.0%	▲ 2,754
		リース債務	6,982	2.5%	6,779	2.4%	97.1%	▲ 203
		85,086	31.0%	82,319	29.5%	96.7%	▲ 2,767	
	純資産の部		98,546	35.9%	107,874	38.6%	109.5%	9,328
負債及び純資産の部		274,301	100.0%	279,255	100.0%	101.8%	4,954	



(百万円)

	2023.5期上期	2024.5期上期	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,066	14,812	▲ 3,254
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 10,176	▲ 11,567	▲ 1,391
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 2,930	▲ 4,227	▲ 1,297
現金及び現金同等物の期末残高	31,307	41,888	10,581

フリー・キャッシュ・フロー	7,890	3,245	▲ 4,645
---------------	-------	-------	---------



# 1

## 2024年5月期上期決算概要 及び 2024年5月期業績予想

| 1

2024年5月期上期決算概要

| 2

2024年5月期業績予想



	2023.5期	2024.5期 出退店計画							2024.5期
	期末店舗数	北信越	東北	関東	東海	関西	出店 合計	退店	期末店舗数
①ドラッグ店舗	896	18	3	10	4	10	45	5	936
②併設調剤薬局	526	15	13	20	11	11	70	2	594
③調剤専門薬局	6	-	-	-	-	-	0	0	6
④その他 (SM)	1	-	-	-	-	-	0	0	1
店舗数合計(①+③+④)	903	18	3	10	4	10	45	5	943

期末調剤併設率

63.5%

※調剤併設率は、ドラッグストア (SM・専門調剤を除く) の店舗数より算出しております。

### Point

ドラッグストア新規出店数を期初計画の70店舗から45店舗に修正

ドラッグストア併設調剤薬局を70薬局開局予定 (上期は42薬局開局済み)



(百万円)

	2023.5期			2024.5期				2024.5期			
	通期実績			当初通期計画				修正通期計画			
	購入	リース	計	購入	リース	計	前期比	購入	リース	計	前期比
店舗投資（新店）	23,124	2,709	25,832	17,028	2,083	19,111	74.0%	10,687	1,385	12,072	46.7%
店舗投資（改装）	2,228	29	2,257	2,367	-	2,367	104.9%	2,053	-	2,053	91.0%
システム投資	389	-	389	506	-	506	130.1%	405	-	405	104.1%
その他	1,926	-	1,916	9,614	-	9,614	501.8%	9,187	437	9,624	502.3%
合計	27,658	2,738	30,395	29,515	2,083	31,598	104.0%	22,332	1,822	24,154	79.5%

減価償却費	11,374	11,615	11,778
-------	--------	--------	--------

※リースには300万円以上のリース資産額を記載  
 ※減価償却費には営業外費用(賃貸料原価)への組替額を含む実施額を記載  
 ※減価償却費には資産除去債務に係る部分を除いた額を記載



	2023.5期		2024.5期			2024.5期		
	通期実績		当初通期計画			修正通期計画		
	百万円	売上比	百万円	売上比	前期比	百万円	売上比	前期比
売上高	378,874	100.0%	410,000	100.0%	108.2%	435,000	100.0%	114.8%
売上総利益	106,107	28.0%	113,325	27.6%	106.8%	117,861	27.1%	111.1%
販管費	90,810	24.0%	95,525	23.3%	105.2%	100,662	23.1%	110.8%
営業利益	15,296	4.0%	17,800	4.3%	116.4%	17,200	4.0%	112.4%
経常利益	19,129	5.0%	18,200	4.4%	95.1%	18,400	4.2%	96.2%
当期純利益	12,326	3.3%	13,000	3.2%	105.5%	11,300	2.6%	91.7%

Point

売上高 : 前期比114.8% (既存店 : 前期比109.6%)  
 売上総利益率 : 前期比▲0.9pt  
 販管費率 : 前期比▲0.9pt  
 営業利益率 : 前期比▲0.0pt

通期業績予想（株式報酬費用を除いた場合）



	2023.5期		2024.5期			2024.5期		
	通期実績		当初通期計画			参考：修正通期計画（株式報酬費用を除く）		
	百万円	売上比	百万円	売上比	前期比	百万円	売上比	前期比
売上高	378,874	100.0%	410,000	100.0%	108.2%	435,000	100.0%	114.8%
売上総利益	106,107	28.0%	113,325	27.6%	106.8%	117,861	27.1%	111.1%
販管費	90,810	24.0%	95,525	23.3%	105.2%	93,852	21.6%	103.3%
営業利益	15,296	4.0%	17,800	4.3%	116.4%	24,010	5.5%	157.0%
経常利益	19,129	5.0%	18,200	4.4%	95.1%	25,210	5.8%	131.8%
当期純利益	12,326	3.3%	13,000	3.2%	105.5%	18,110	4.2%	146.9%

Point

売上高 : 前期比114.8%

売上総利益率 : 前期比▲0.9pt

販管費率 : 前期比▲2.4pt

営業利益率 : 前期比+1.5pt



	2023.5期				2024.5期		2024.5期				
	通期実績				当初通期計画		修正通期計画				
	百万円	構成比	店舗数	調剤併設率	百万円	構成比	百万円	構成比	前年比	店舗数	調剤併設率
北信越	178,733	47.2%	356	67.9%	191,298	46.7%	198,816	45.7%	111.2%	374	68.7%
東北	24,436	6.4%	63	49.2%	28,055	6.8%	29,896	6.9%	122.3%	66	66.7%
関東	90,838	24.0%	252	55.2%	97,027	23.7%	102,359	23.5%	112.7%	260	61.2%
東海	58,764	15.5%	161	49.1%	64,068	15.6%	71,360	16.4%	121.4%	164	54.9%
関西	26,103	6.9%	71	56.3%	29,552	7.2%	32,569	7.5%	124.8%	79	62.0%
合計	378,874	100.0%	903	58.7%	410,000	100.0%	435,000	100.0%	114.8%	943	63.5%



	2023.5期		2024.5期				2024.5期			
	通期実績		当初通期計画				修正通期計画			
	百万円	構成比	百万円	構成比	売上比差異	前期比	百万円	構成比	売上比差異	前期比
ヘルス	41,021	10.8%	40,967	10.0%	▲0.8%	99.9%	41,884	9.6%	▲1.2%	102.1%
ビューティー	51,710	13.6%	56,519	13.8%	0.1%	109.3%	56,660	13.0%	▲0.6%	109.6%
ライフ	73,542	19.4%	78,736	19.2%	▲0.2%	107.1%	80,961	18.6%	▲0.8%	110.1%
フード	169,748	44.8%	188,277	45.9%	1.1%	110.9%	209,507	48.2%	3.4%	123.4%
調剤	42,851	11.3%	45,500	11.1%	▲0.2%	106.2%	45,985	10.6%	▲0.7%	107.3%
合計	378,874	100.0%	410,000	100.0%	-	108.2%	435,000	100.0%	-	114.8%



	2023.5期		2024.5期		2024.5期			2024.5期		
	通期実績		当初通期計画		修正通期計画			参考：修正通期計画 (株式報酬費用を除く)		
	百万円	売上比	百万円	売上比	百万円	売上比	前期比	百万円	売上比	前期比
人件費	37,263	9.8%	39,470	9.6%	47,010	10.8%	126.2%	40,200	9.2%	107.9%
販促費	2,875	0.8%	3,162	0.8%	2,892	0.7%	100.6%	2,892	0.7%	100.6%
不動産費	28,969	7.6%	30,160	7.4%	29,850	6.9%	103.0%	29,850	6.9%	103.0%
その他経費	21,701	5.7%	22,731	5.5%	20,910	4.8%	96.4%	20,910	4.8%	96.4%
販管費	90,810	24.0%	95,525	23.3%	100,662	23.1%	110.8%	93,852	21.6%	103.3%

## Point

- ・ 生鮮導入改装と同時に、現場負荷を軽減する売場作成を行い人件費増を抑制
- ・ 電力単価の下振れと省エネ什器等の節電の取組みによりその他経費削減



# 2

## 第三次中期経営計画（5カ年）の進捗状況

| 1

概要

| 2

前半戦の取組みと結果、  
後半戦の見通し

# 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





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



# 2026年5月期 売上高 **5000** 億円



※ 2022年5月期の期首から「収益認識に関する会計基準」を適用しております。



# 2

## 第三次中期経営計画（5カ年）の進捗状況

| 1

概要

| 2

前半戦の取組みと結果、  
後半戦の見通し

# フォーマットの刷新（2020年モデル）



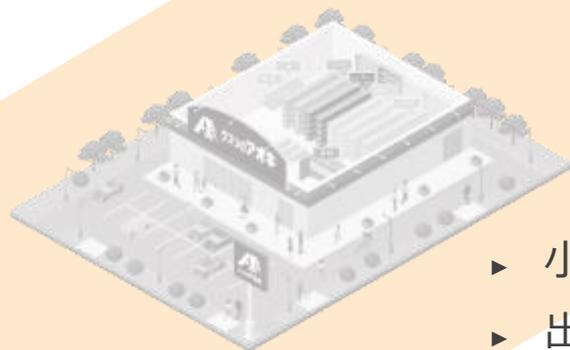
- 2020年10月より、次世代フォーマットとして400坪を追加

NEW

400坪  
(2020~)

300坪  
(2010~)

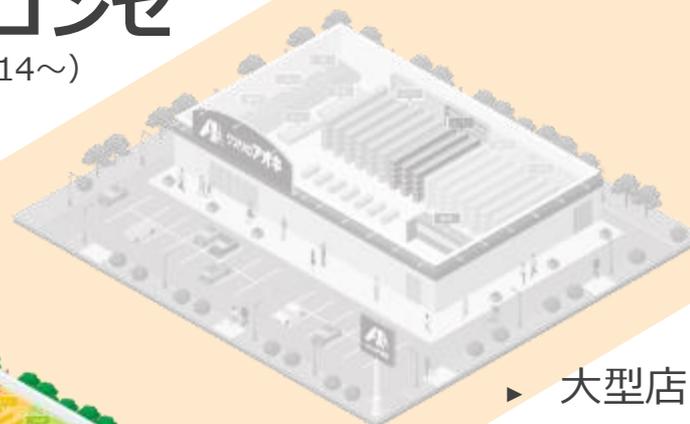
450コンセ  
(2014~)



- ▶ 小型店
- ▶ 出店比率40%
- ▶ 郊外・住宅地



- ▶ 中型店
- ▶ 出店比率50%（理想）
- ▶ 郊外・田舎



- ▶ 大型店
- ▶ 出店比率10%
- ▶ 郊外・田舎

## 400坪フォーマットの強み



- 生鮮の取り扱いにより、ワンストップショッピングを実現
- DG市場に加え、調剤・SM市場をカバー（30兆円超え市場）
- 多店舗展開が可能な標準型フォーマット



- 400坪開発により得た生鮮ノウハウを300坪に波及
- 3年間で既存の300坪に生鮮導入の改装計画（約600店舗）

400坪



青果

精肉

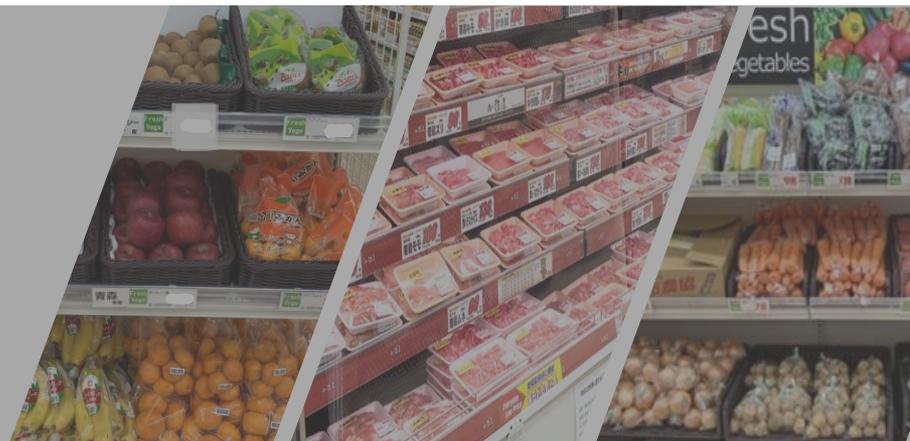


300坪



改装店舗数（2024年5月上期末）

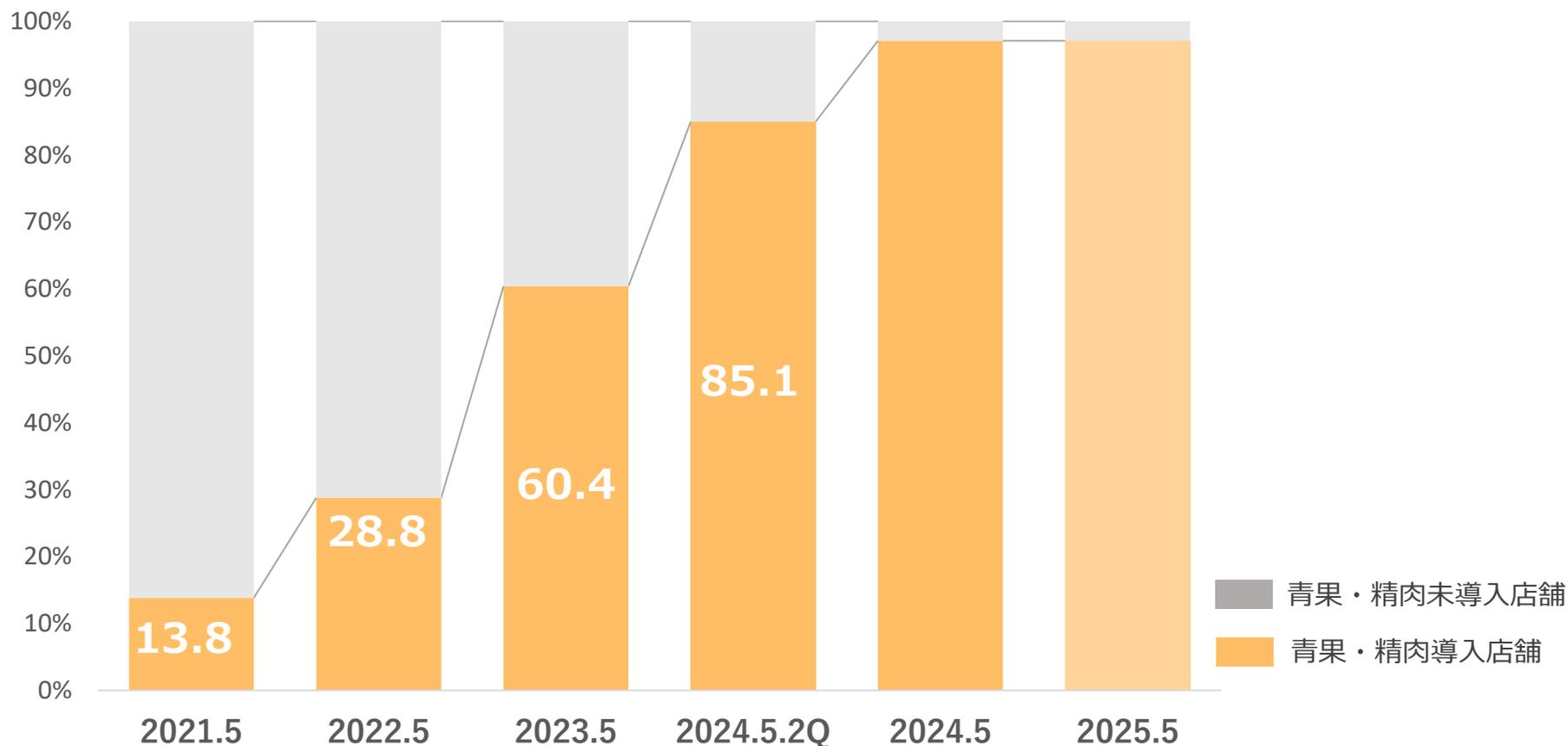
473 店舗

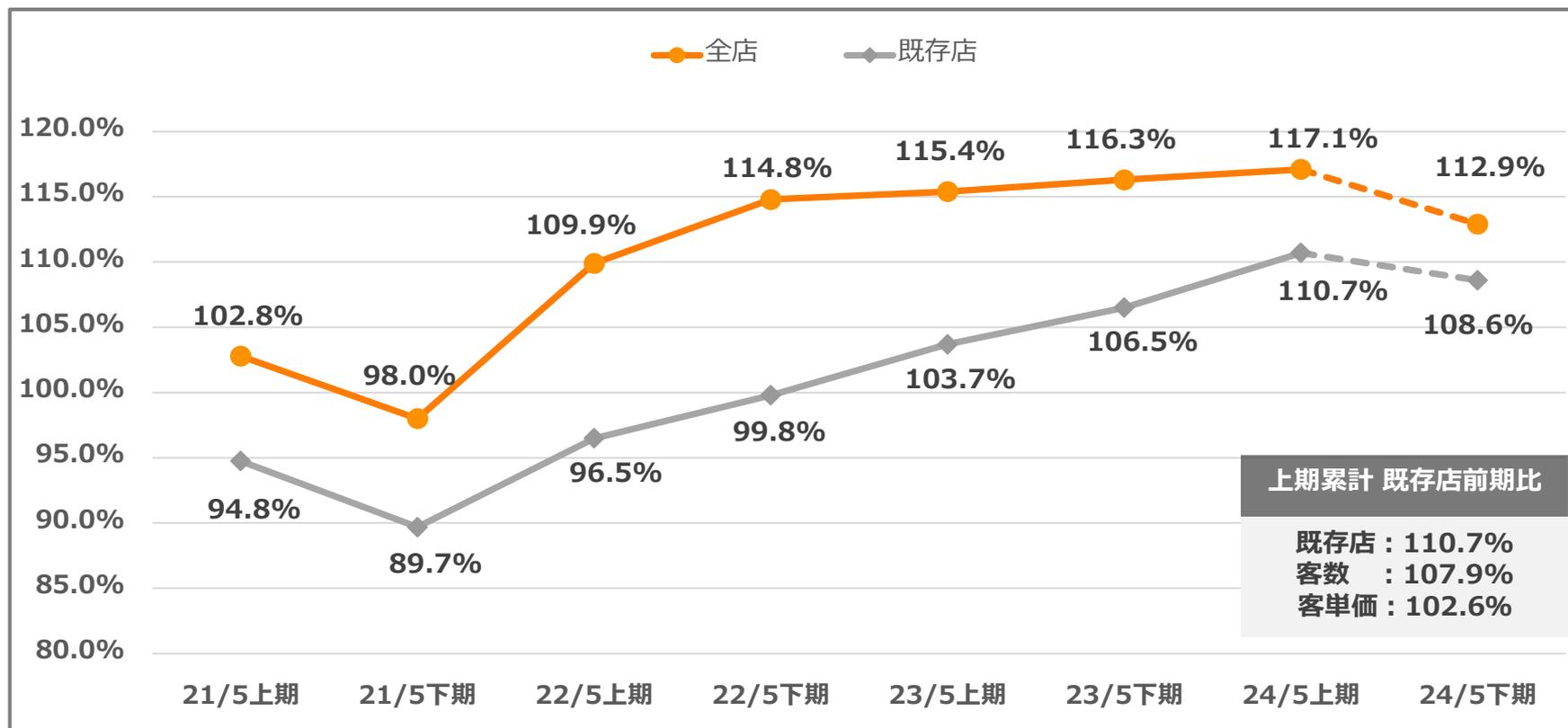




- 300坪フォーマットを改装し、青果・精肉売場を導入
- 2025年5月期までに、小型店を除く全店舗でフード&ドラッグを実現

総店舗数に占める青果・精肉導入店舗の比率





※月次営業実績には株式会社ナルックス及び株式会社フクヤのスーパーマーケット業態の数値は含まれておりません。

## Point

- ・ 改装による生鮮導入、EDLP施策への変更により、客数や売上は大きく増加
- ・ 狭商圈化においても競争力が回復、下期も販売好調は続く見込み

- 店舗人時の見直し（本部から店舗運営部主導へ移行）を行い、人件費率低下を実現
- EDLPへの移行、定番売場の強化により、売場変更にかかる人時削減

## 販促施策



## ハイローからEDLPへの移行

- ・チラシにて、「毎日安い、大特価」をアピール
- ・生鮮食品の掲載面を拡大

## 売り場



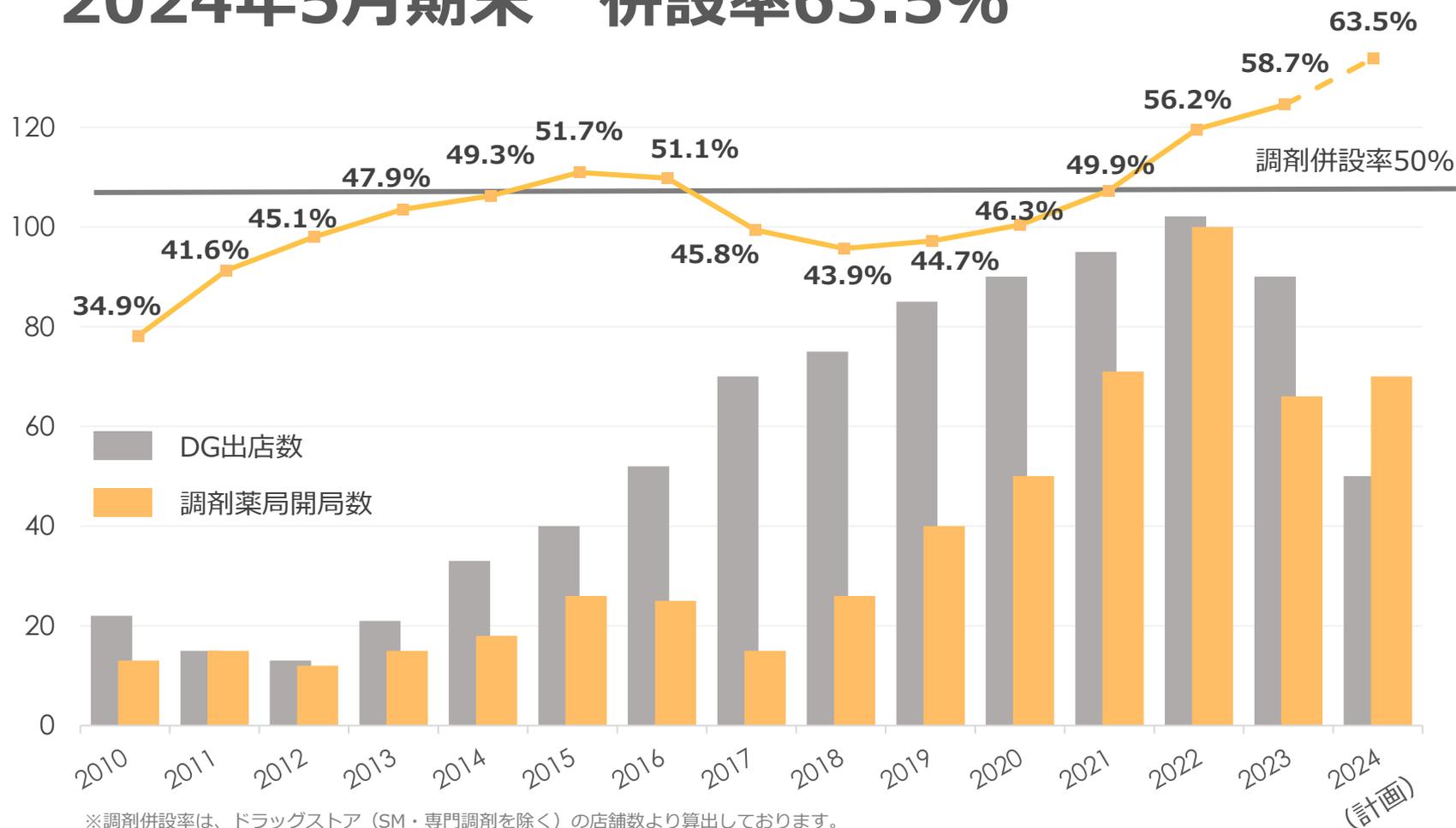
## 定番売場の強化

- ・プロモ売場の縮小 & 定番売場の拡大
- ・売場変更にかかる人時の削減



- 2026年5月期までに、調剤併設率70%を目指す
- 2024年5月期 上期開局数42薬局（併設率62.2%）、通期 70薬局の開局計画

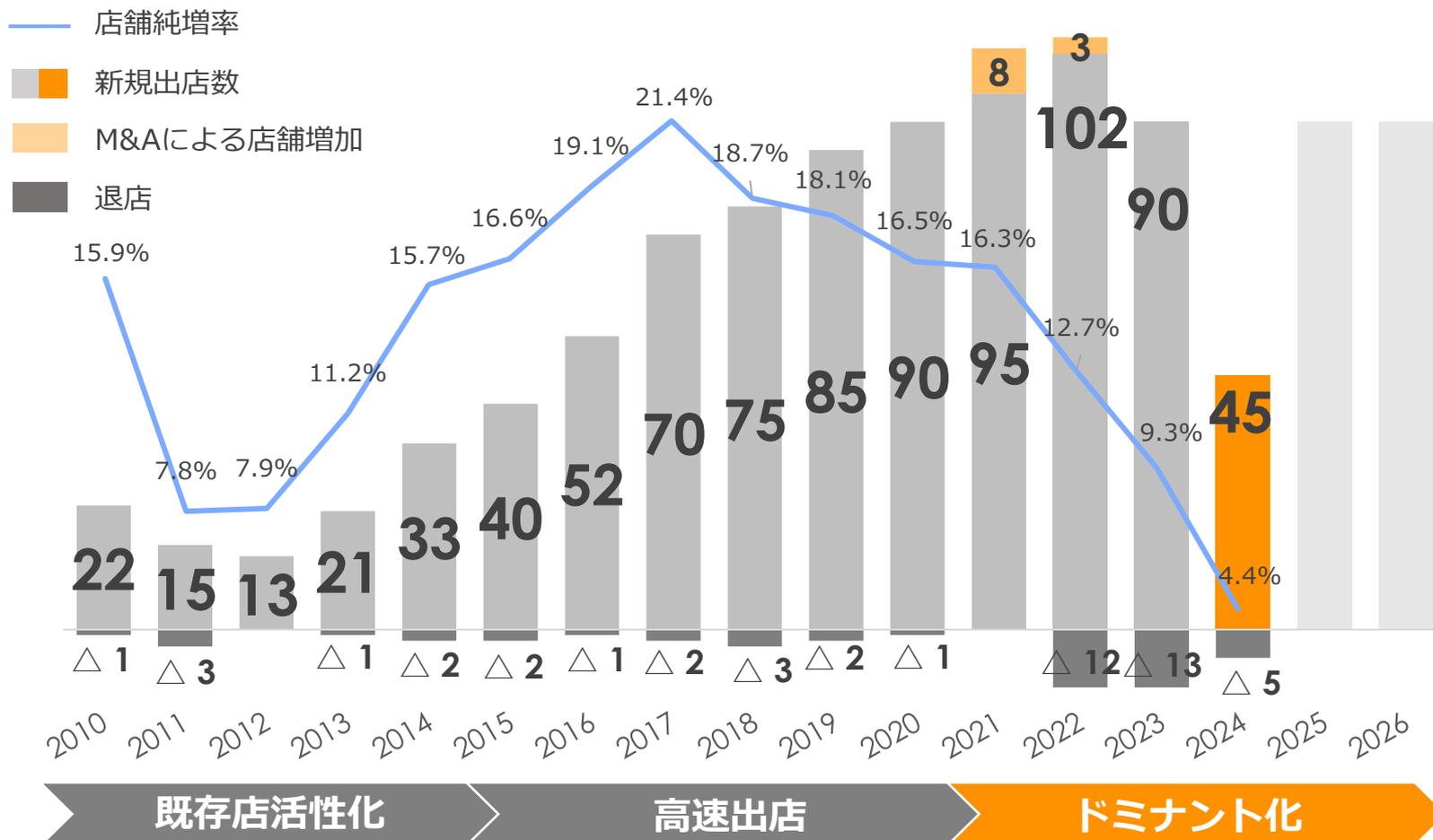
## 2024年5月期末 併設率63.5%



# 新規出店数、出退店率の推移



- 新規出店の通期計画を、45店舗に下方修正（▲25店舗）
- 計画外で、4企業のM&Aを発表（SM・HC+20店舗）
- 太陽光パネルの設置、500店舗を計画（24年5月期末）



## 最近のM&Aの状況



- 今期は4件のM&Aを実施（店舗数20店舗）
- ママイの株式取得（持分法適用会社化）により、四国エリアに初進出

### ママイ

本社所在地	: 愛媛県四国中央市
代表者	: 後藤 和彦
売上高	: 8,654百万円
経常利益	: ▲69百万円
店舗数	: 15店舗



### 中尾

本社所在地	: 石川県能美市
代表者	: 中尾 篤史
売上高	: 286百万円
経常利益	: ▲12百万円
店舗数	: 2店舗



### よどばし

本社所在地	: 静岡県富士宮市
代表者	: 岸山 惣憲
売上高	: 2,340百万円
経常利益	: ▲68百万円
店舗数	: 3店舗



### ウッドペッカー

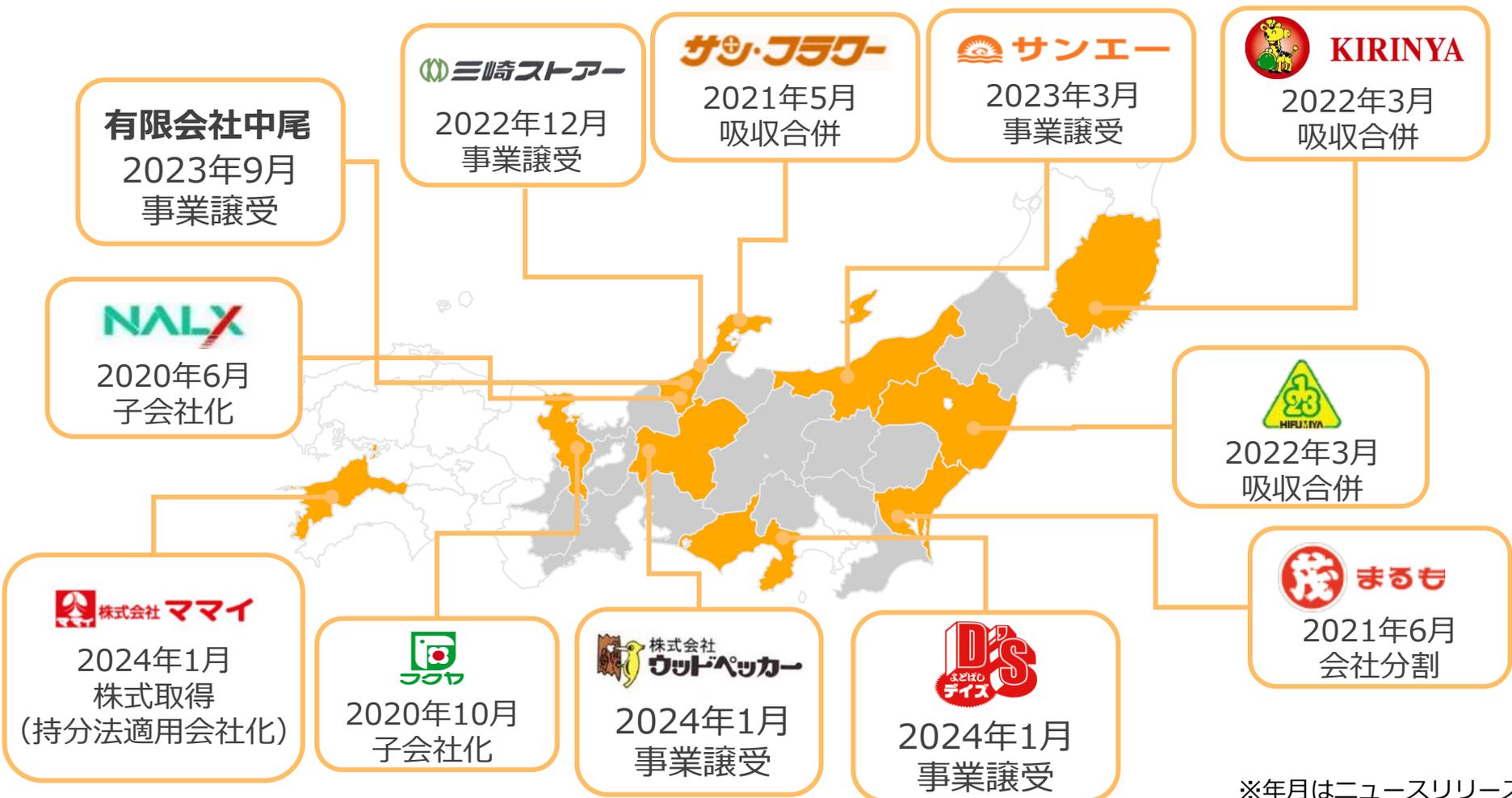
本社所在地	: 岐阜県不破郡
代表者	: 北川 史郎
売上高	: 119百万円
経常利益	: ▲2百万円
店舗数	: 1店舗



5年ぶりの新規エリアとなる、四国エリアに進出！



- 2021年5月期より、地場SMのM&Aを実施
- 目的は、エリアごとの生鮮MD強化と好立地物件の確保
- 12社の合計の売上高は373億円、店舗数は58店舗

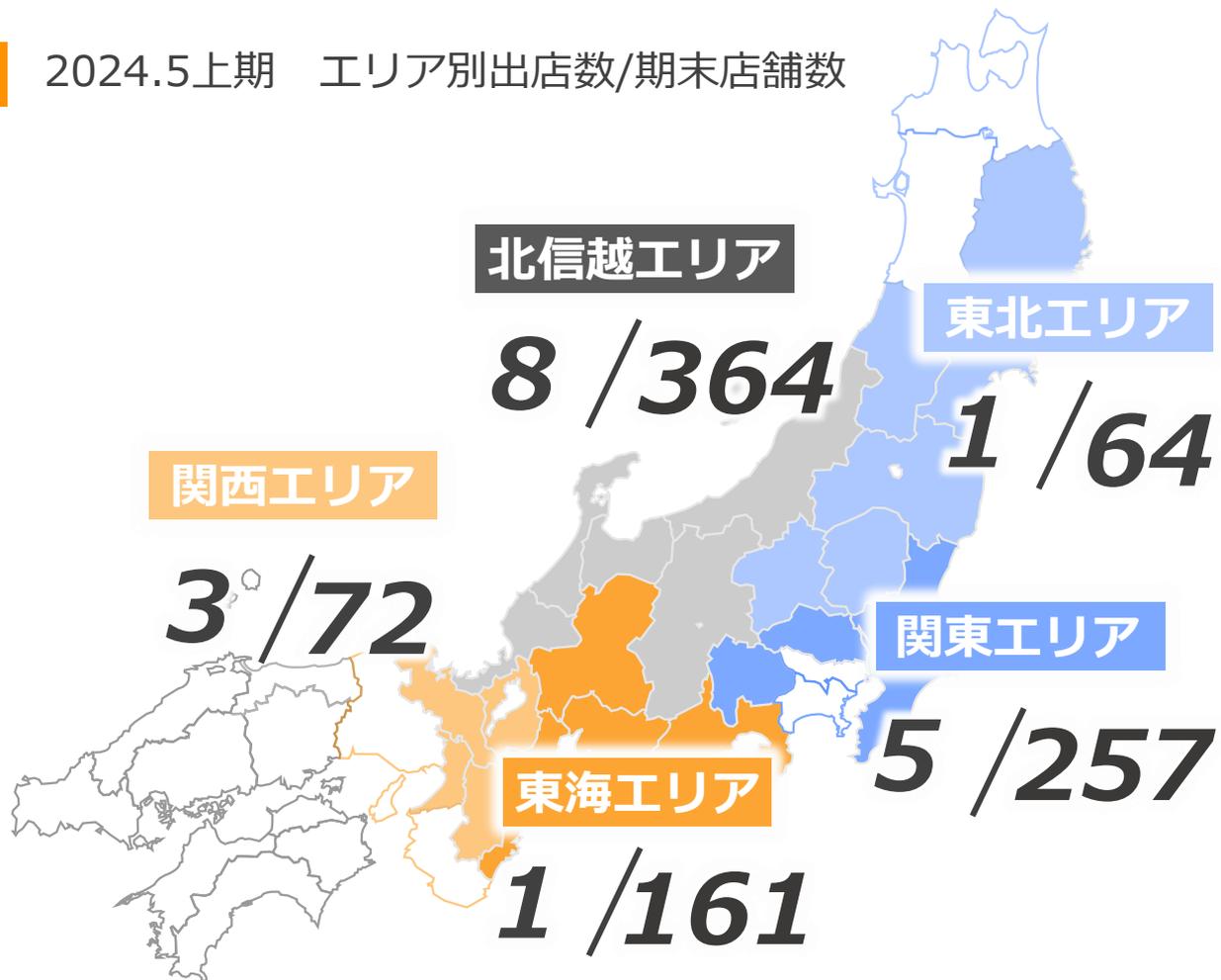


※年月はニュースリリース



- 営業エリア内においてドミナントを強化
- 北信越エリアと関東エリアにて、高い出店比率

2024.5上期 エリア別出店数/期末店舗数



全エリア

出店 18 / 期末 918

調剤

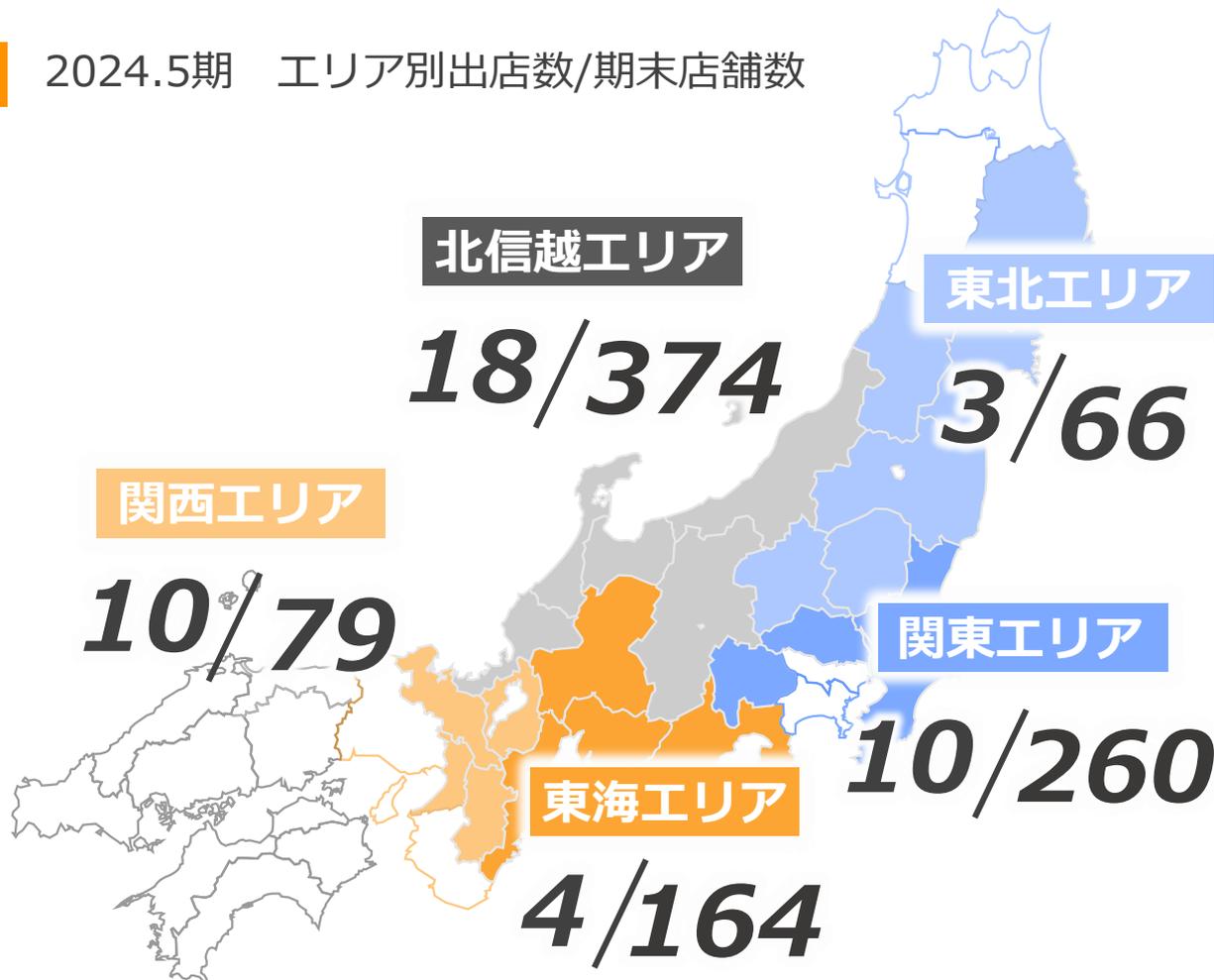
開局 42 → 期末 573  
専門調剤6薬局含む

# 2024年5月期 通期出店計画（期初計画から修正あり）



- 新規出店数を当初計画の70店舗から45店舗へ下方修正
- 計画外で、4企業のM&Aを発表（合計20店舗）

## 2024.5期 エリア別出店数/期末店舗数



### 全エリア

出店	期末
45	943

### 調剤

開局	期末
70	600

専門調剤6薬局含む

## 太陽光発電の導入



- 環境保全に向けた取組み、電気代高騰への対策
- 3年間（～2026年5月期）で、800店舗へ導入予定
- 上期末で、247店舗稼働

2024.5期 設置店舗数

**500** 店舗

2024.5期 投資額



**80** 億円

2026.5期  
CO2削減量



**5** 万トン/年



- サステナビリティ関連情報の開示
- 重要課題（マテリアリティ）を設定、ESGへの取組み



## 環境保全への取組み

- ▶ 太陽光パネル設置によるCO2排出量の削減
- ▶ 省エネ効果の高い設備の使用  
(冷蔵・冷凍ストッカー・空調・照明)
- ▶ 廃棄ロスの削減



## 便利な暮らしと健康的な生活の支援

- ▶ 出店による地域活性化
- ▶ 調剤薬局の開局による医療サービスの提供
- ▶ CSR活動



## 働きやすい職場環境の提供

- ▶ 人財の育成
- ▶ 働きやすい職場づくり
- ▶ 健康維持・健康増進の促進



## 適切なガバナンスの整備

- ▶ スキルマトリックスの開示、任意の指名報酬委員会の設置
- ▶ コンプライアンス教育の徹底
- ▶ リスク管理体制の強化

# 株式会社クスリのアオキホールディングス

もっと便利に、ずっと笑顔で。



本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。