2025年６月20日

各　　位

会 社 名 ： サツドラホールディングス株式会社
代表者名 ： 代表取締役社長 CEO　富 山 浩 樹
（コード：3544　東証 スタンダード ・札証）
問合せ先 ： 取締役 CFO　小 西 憲 明
（ＴＥＬ．０１１－７８８－５１６６）

中期経営計画の見直し及び配当方針の変更に関するお知らせ

当社は、2025年６月20日開催の取締役会において、2021年６月22日に公表した2026年５月期を最終年度とする中期経営計画の見直し及び配当方針の変更について決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

１．中期経営計画の見直しの理由

当社は、2021年６月22日に2026年５月期を最終年度とする中期経営計画を策定し、『地域の生活総合グループへの進化』をテーマとして、店舗の生活総合化戦略、地域プラットフォーム戦略、コラボレーション戦略、組織戦略の４つの基本戦略を軸に、企業価値の向上に努めてまいりました。しかしながら、建築コストの上昇等により当初想定していた出店計画を下回ったことに加え、原材料価格の高騰に伴う物価上昇や水道光熱費及び人件費の上昇などの事業環境の変化により、計画の達成は困難であると判断いたしました。一方で、北海道共通ポイントカード「EZOCA」の会員基盤の更なる拡大、自治体・企業との連携を通じた有形・無形の地域資産の構築などにより、北海道における持続可能な成長に向けた基盤づくりを進めることができました。また、グループ全体の安定した収益力の確保を目指したDXの推進や業務プロセス改革にも着手しており、体制整備を含めた取り組みは着実に進展しております。

こうした状況を踏まえ、中期経営計画の見直しを行い、2026年５月期から2028年５月期までを対象期間とする３か年の計画（以下「新中期経営計画」）を策定いたしました。既存事業の磨きこみと３年後の投資拡大を見据え、利益改善と投下資本のコントロールによりROE10%超を目指します。

２．新中期経営計画の方針

（１）テーマ

『地域で稼ぐ体制づくり』

（２）対象期間

2026年５月期～2028年５月期（３か年、年次ローリング方式）

（３）重点施策

①荒利率の改善
②販管費の抑制
③資本効率の改善
④株主還元の強化

（４）財務目標

	2026年５月期	2027年５月期	2028年５月期
ROE	7.8%	8.9%	11.7%
ROIC	4.6%	5.5%	7.3%
株主資本コスト	５～６%程度		
WACC	３%程度		
連結売上高(億円)	1,020	1,040	1,060
営業利益(億円)	18	21	27
営業利益率	1.8%	2.0%	2.5%

（５）備考

詳細は添付資料をご参照ください。

３．配当方針の変更の理由

当社は、株主の皆さまの負託に応え、将来にわたり安定的な配当を実施することを経営の重要政策と考えており、内部留保資金につきましては、今後予想される経営環境の変化に対応すべく、新規事業への投資など将来の企業価値を高めるための投資に活用する方針としておりますが、この度、2026 年５月期を初年度とする新中期経営計画の重点施策に基づき、１株当たり年間 10 円を下限とする累進配当を導入し、将来的には連結配当性向 30%を目安とする方針へ変更いたします。

（１）変更後の配当方針

当社は、事業の成長や経営体質の強化等により企業価値を継続的に向上させ、安定的な配当を実施することを経営の重要課題と認識しております。配当につきましては、毎期の業績、財務状況、投資計画等を勘案しながら、１株当たり年間 10 円を下限とし、また、将来的には連結配当性向 30%を目指し、継続的な配当を実施する方針といたします。

（２）変更時期

2026年５月期より適用いたします。

（ご参考）年間配当額及び配当性向

現時点の 2026年５月期予想では、2025年５月期と比較して２円の増配となります。

	１株当たりの配当金	配当性向
2026年５月期（予想）	12円00銭	20.6%
2025年５月期	10円00銭	18.0%

（注）添付資料には、当社の将来における売上高・利益等の業績に関わる計画や見通しが含まれております。これらは、当社が現時点にて把握、入手可能な情報からの判断及び想定に基づく見通しを前提としており、実際の業績等は大きく異なる場合があること、また、各数値目標は2028年５月期から適用予定の新リース会計基準による影響額を除く数値となっておりますことを予めご了承下さい。

以上

サツドラホールディングス株式会社
中期経営計画 ―地域で稼ぐ体制づくり―

（2026年5月期～2028年5月期）

2025年6月20日

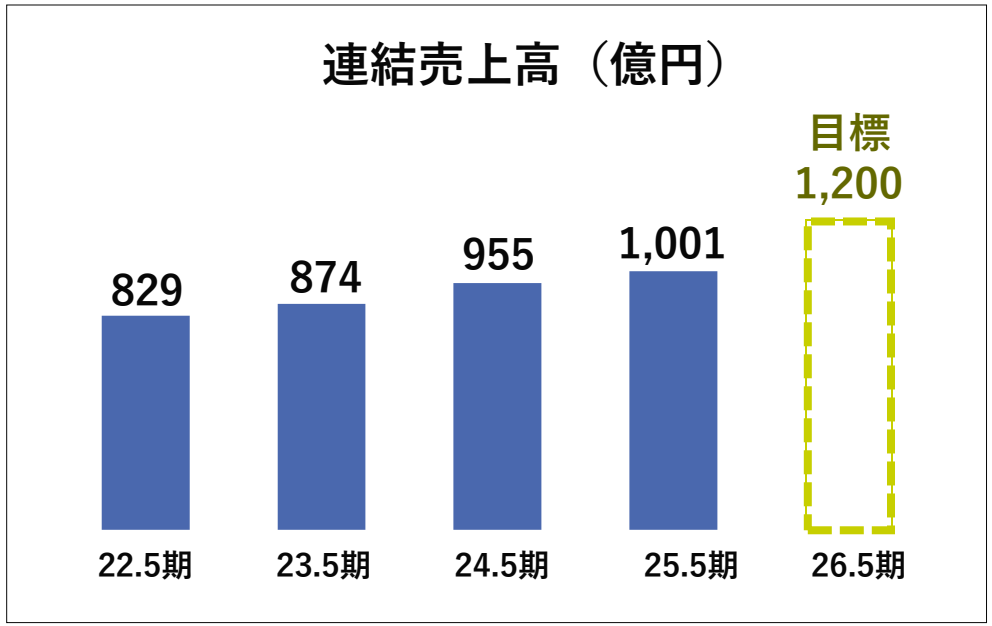
地域をつなぎ、日本を未来へ。

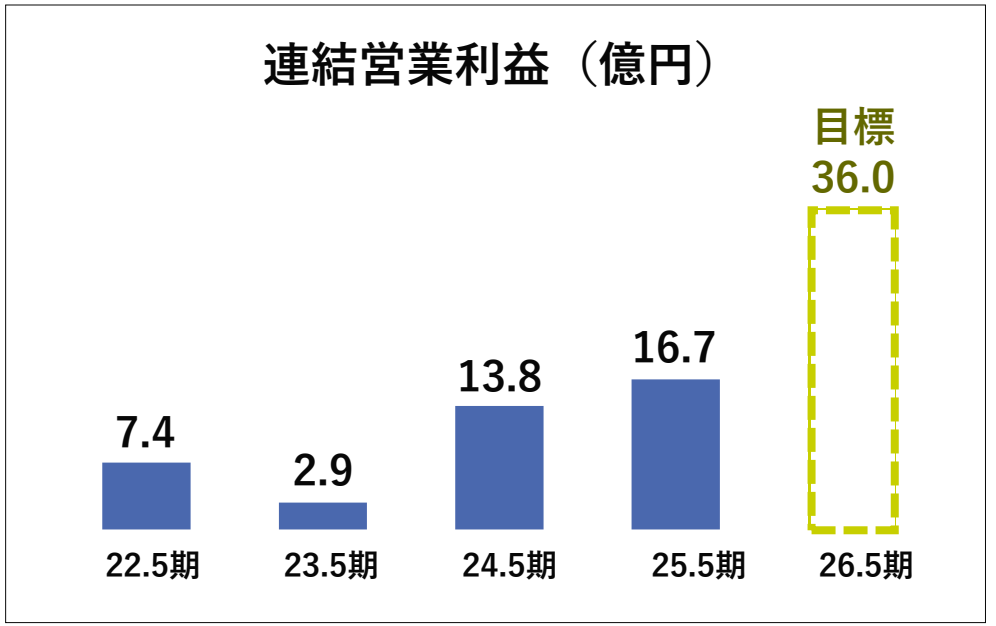
SATUDORA HOLDINGS

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画の振り返り

2025年5月期は連結売上高1,001億円、連結営業利益16億円、前中期経営計画における最終年度目標の同1,200億円、36億円は未達の見通し

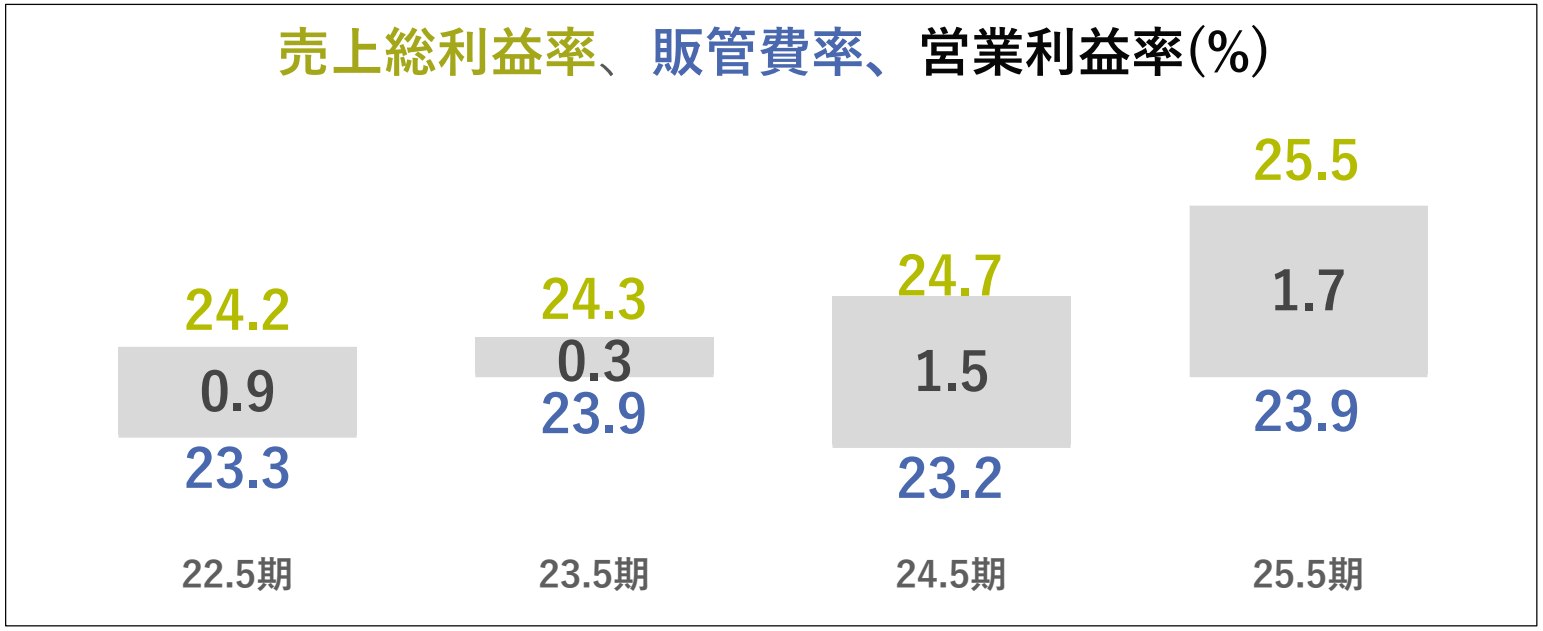




© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

前中期経営計画の振り返り

- 売上総利益率は適切な価格転嫁などによって上昇したが、販管費率の高止まりで営業利益率は1%台に低迷
- 原材料・水光熱費高騰、人件費上昇など外部環境の影響による販管費の増加への対応が不十分だった



© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

当社を取り巻く事業環境

外部環境および当社に影響を及ぼす要因

外部環境	コスト高騰と労働環境	• 水道光熱費や物流費の高騰、建築資材や什器など外部コストの増加 • インフレ圧力による賃金上昇など、厳しいマクロ環境が継続
内部環境	人材難とコスト効率	• 労働力確保の難しさや人材定着率低下に伴う人件費上昇・採用競争激化 • 人員配置の最適化や業務効率の改善が課題
特殊要因	地域と業界の特殊要因	• 北海道では全国に先行して人口減少・商圏縮小が進行 • 観光客数は回復基調だが、地域経済全体の縮小が懸念材料 • ドラッグストア業界の再編進行による競争激化

© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

前中期経営計画の振り返り

当社が認識している計画未達の主な要因と経営課題

計画未達要因	規模拡大による出店の質低下	• 建設コストや人材不足の影響により、当初想定していた出店数を確保できず、売上が目標未達となった一方、規模拡大を優先し、商圏や競争環境を十分に精査しないまま出店を継続した結果、投資効率が低下した
	コスト増への対応遅れ	• 電気料・人件費高騰、物価上昇等により販管費が増加したが、コスト管理の対応が遅れ、抑制が十分に機能しなかった • レガシーシステムの複雑性によりDXが遅延し、計画通りコスト削減に至らなかった
	モニタリング不全	• 数値計画における進捗管理の精度が低く、乖離が生じた際の要因把握とリカバリが不十分だった
経営課題		• 売上高・利益は過去最高を記録したが、営業利益率およびROEは業界平均と比較し依然低水準である。また、成長投資がフリーキャッシュフローを上回る状態が継続して資金流出が続いており、利益率向上と投資効率の抜本的改善が必要である

© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

3か年の重点施策

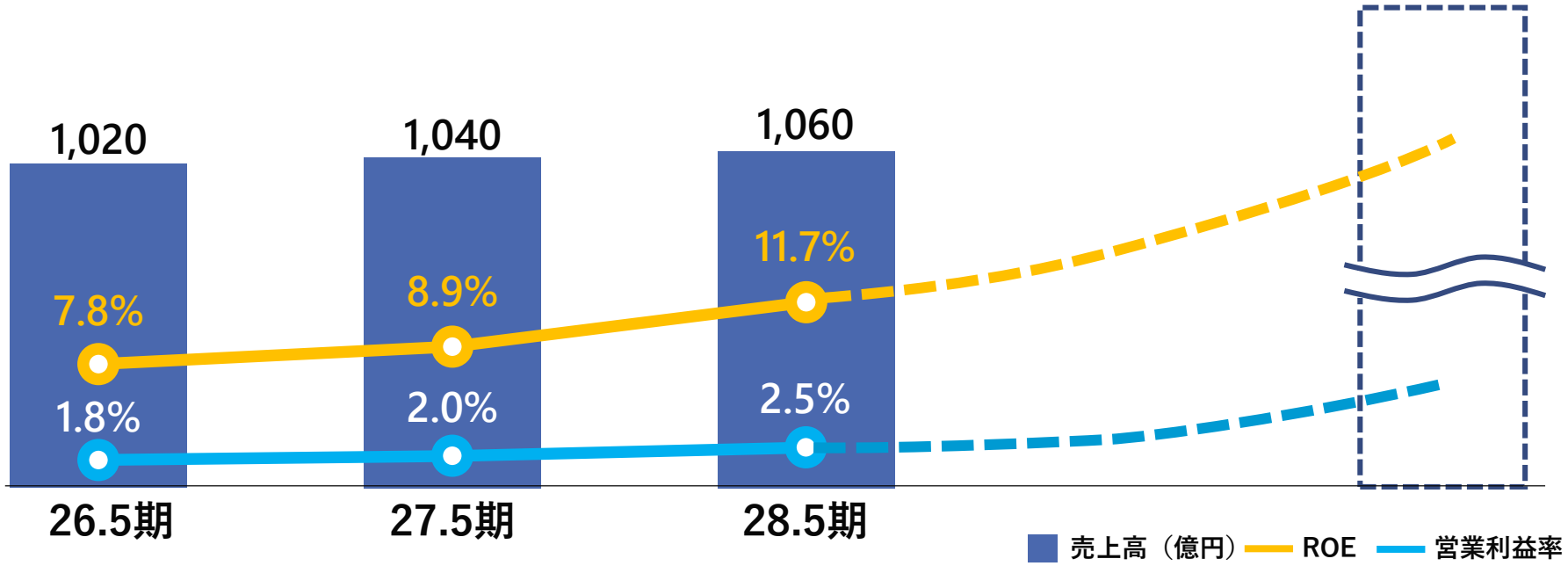
本中期経営計画のテーマ（基本方針）

地域で稼ぐ体制づくり

中長期成長シナリオ

既存事業の磨きこみに徹底注力し、3年後を見据えた出店再加速に備える

※ 本中期経営計画は年次ローリング



© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

3か年の重点施策

既存事業の磨きこみと3年後の投資拡大に向けた準備期間とし
利益改善と投下資本のコントロールによりROE10%超を目指す

重点施策

1. 荒利率の改善
2. 販管費の抑制
3. 資本効率の改善
4. 株主還元の強化

© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

1. 荒利率の改善

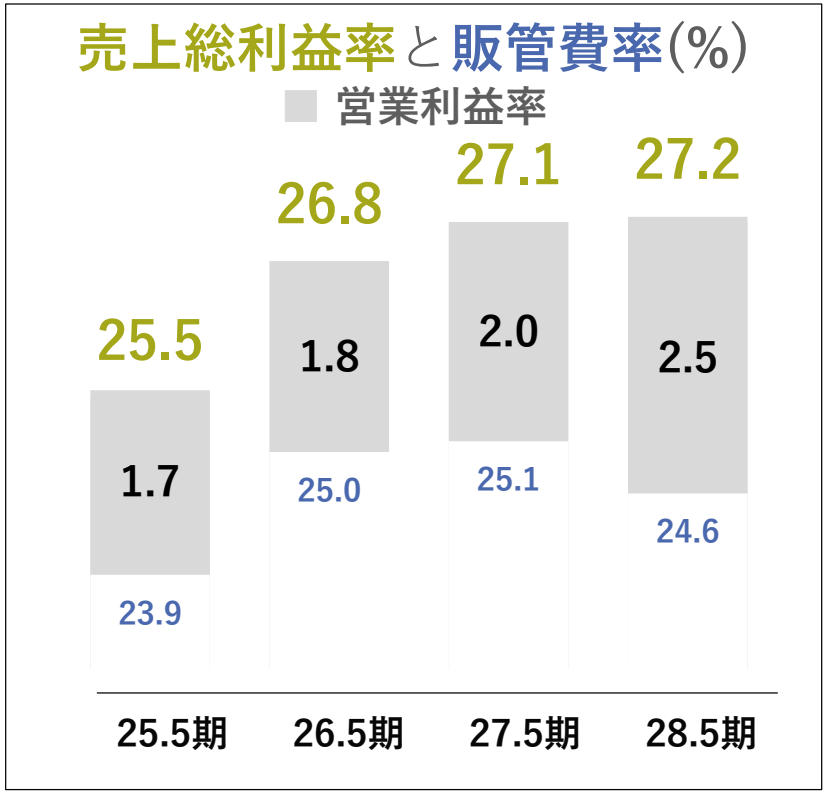
プライシングの見直しやゴンドラ効率の改善による荒利率改善

①プライシング戦略

徹底的に安い商品と市場価格と乖離のない価格設定

②ゴンドラ効率の最適化

ゴンドラ1本当たりの効率の改善による、GMROIの向上



※GMROI（商品投下資本荒利益率）＝売上総利益／12か月平均棚卸資産
25.5期実績：2.4倍　⇒　28.5期目標：2.8倍

© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

2. 販管費の抑制

BPR※とSSC※の専門部署およびCIO※を配置し、DXと業務改革による効率化を推進

※BPR（Business Process Re-engineering）/SSC（Shared Service Center）
CIO（Chief Information Officer）

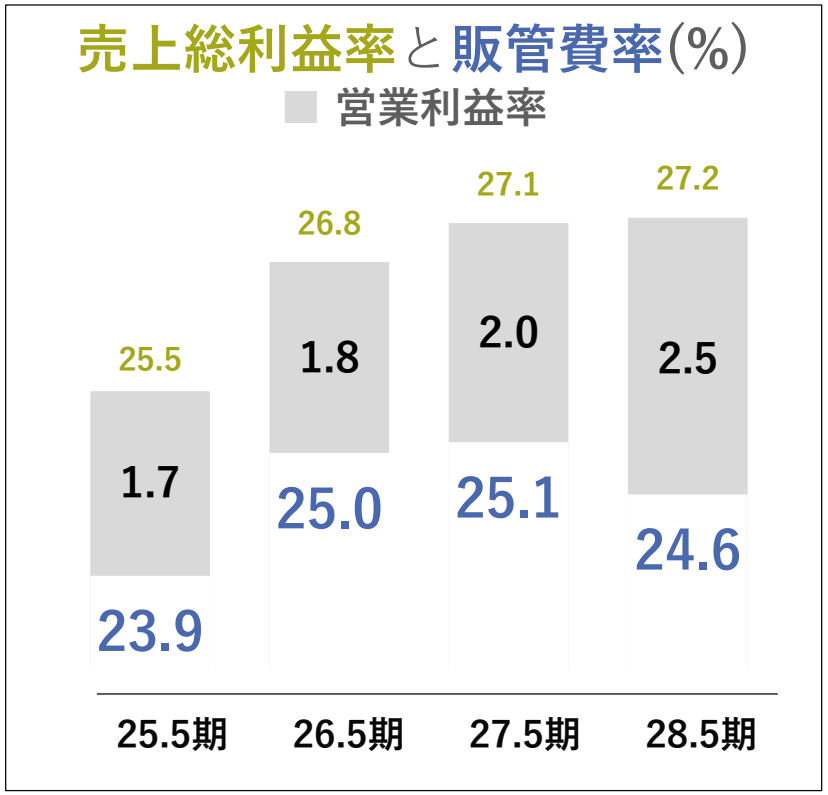
①組織体制の強化とリソースの再配分

- BPR本部設置、業務プロセス洗い出しと非効率業務の撲滅
- 定型業務をSSCで集中処理し、確保した社内リソースを新規事業へ配分

②IT活用によるDXの推進

- CIOを配置し、基幹システムを刷新
- ITガバナンスの強化、組織横断でのデジタル改革を推進

※ 26.5期の販管費の増加は、一時的な構造改革費用が増加の要因



© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

3. 資本効率の改善

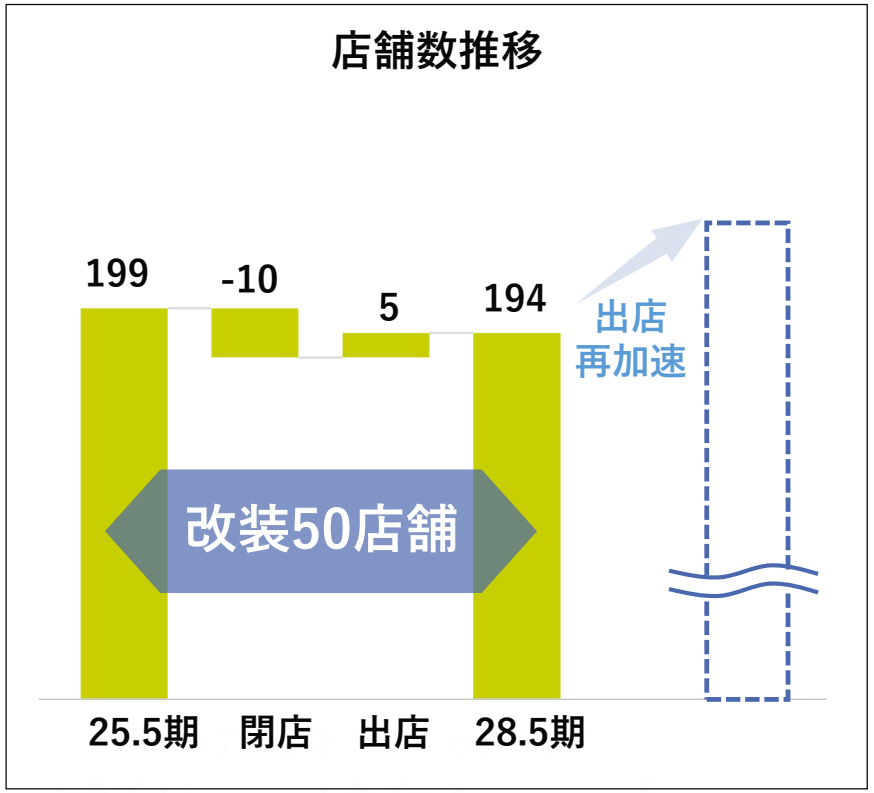
店舗再編と成長領域への適切な資本配分による資本効率の改善

①店舗ネットワークの最適化

- 荒利改善を目指した既存店改装（50店舗）
- 不採算店舗の閉店・リプレイス（-10店舗）
- 資本効率の高い新フォーマットをテスト出店（5店舗）

②事業ポートフォリオ改善

- ECやプラットフォームなど成長領域を拡大し、グループ全体の荒利益率を底上げ
- 店舗ビジネス偏重からの脱却による収益安定化と、成長事業への適切な資本配分で資本効率向上を図る

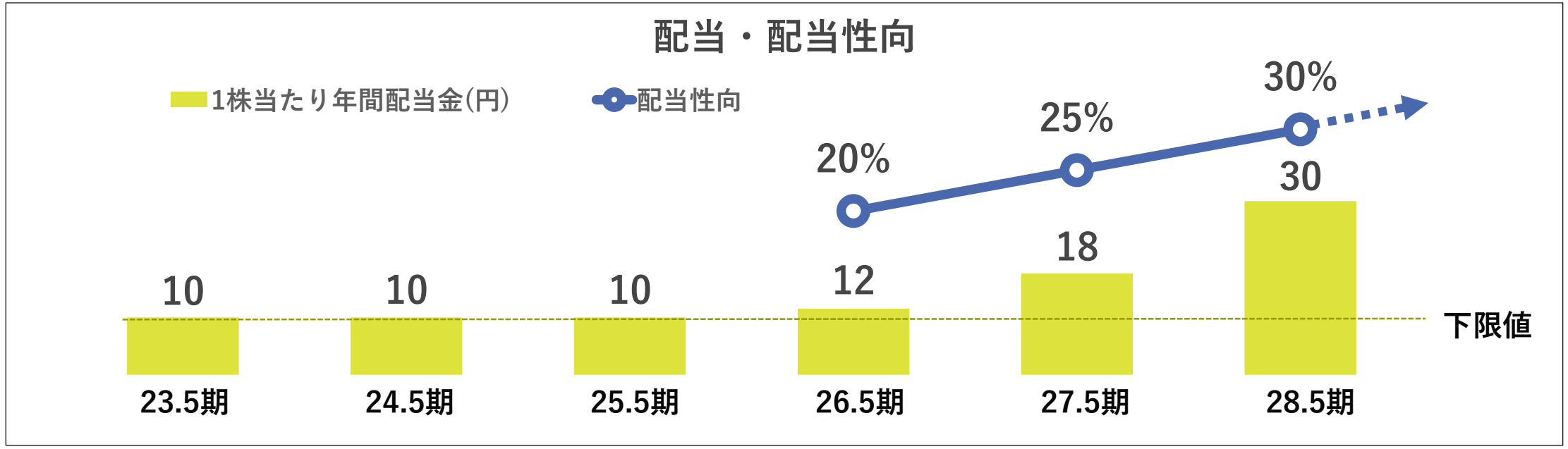


© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

4. 株主還元の強化

現在の配当水準を下限値とし28.5期までに配当性向30%水準を目指す

～25.5期	26.5期～
業績に関わらず安定的なリターン	利益成長に応じて株主還元を拡大



※図表内の数値は現在の予想値であり、実際の配当性向や金額は、利益の増減等により変動する可能性があります

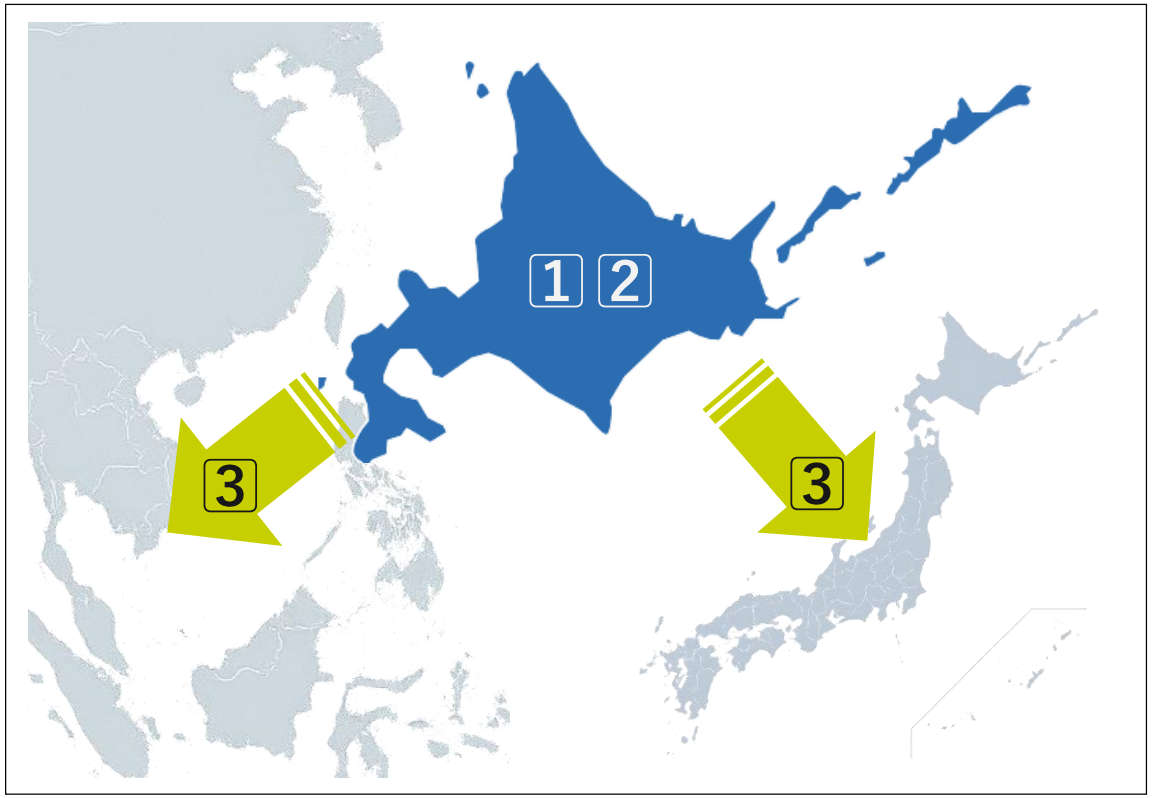
© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

3か年の先に向けての取り組み

中長期成長シナリオ（2030年をターゲット）

道内の店舗・EC両軸への深耕と、道外・海外へのマーケットプレイス展開

1. 店舗新業態の開発
2. EZOCA経済圏を軸とした地域プラットフォームづくり
3. 北海道を基点としたEC・マーケットプレイスの展開



© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

1.店舗新業態の開発

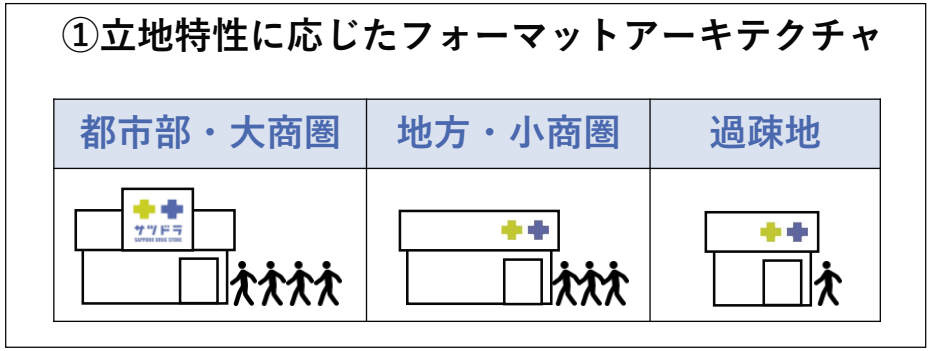
北海道内における店舗・EC両軸の深化と価値創出

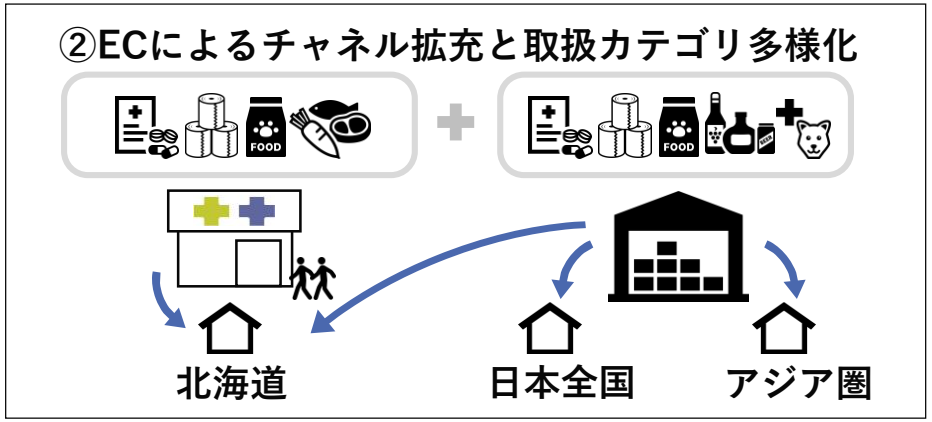
①店舗特徴に合わせた収益化対策

- 既存店舗を特性によってクラスター（集合体）に分類し、それぞれに合わせた打ち手を実施
- 商圏の特性に対応した新フォーマットを開発

②EC事業の本格的構築

- ドラッグストア事業の補完を目的としたOMOの取り組み開始。道内外、アジア圏などへの販売開始
- マーケットプレイスによる商品カテゴリとサービスの拡張





© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

2.プラットフォーム事業

EZOCA会員基盤を活用し、地域密着型の収益源を創出

①EZOPayローンチ(2025年)とユーザー/加盟店の拡大

- 地域密着型の決済サービスとして、自治体を含む北海道内の事業者と連携し、利用シーンや提供サービスを拡大
- 自社決済サービスの導入により、決済手数料を削減、店舗ビジネスの収益性を向上

②EZOCA経済圏の拡大と法人・公共セクター向けマネタイズ

- 法人・自治体向けの福利厚生パックを通じて、EZOCA経済圏へのタッチポイント拡大
- 自治体の住民サービスにEZOCAプラットフォームを活用し、新たな収入機会を創出

© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

3.北海道を基点としたEC・マーケットプレイスの展開

北海道・全国・海外を対象としたECの多層収益モデルを構築

①高荒利×定期購入の直販強化

- 医薬品・化粧品中心の高LTVカテゴリで、ファーストパーティ型ECを構築
- 全国展開と定期購入を両立

②地域発・低障壁マーケットプレイスの拡張

- 北海道企業の商品を全国・海外に向けて展開
- 安価な手数料で中小企業の参入障壁を下げ、出店拡大を促進

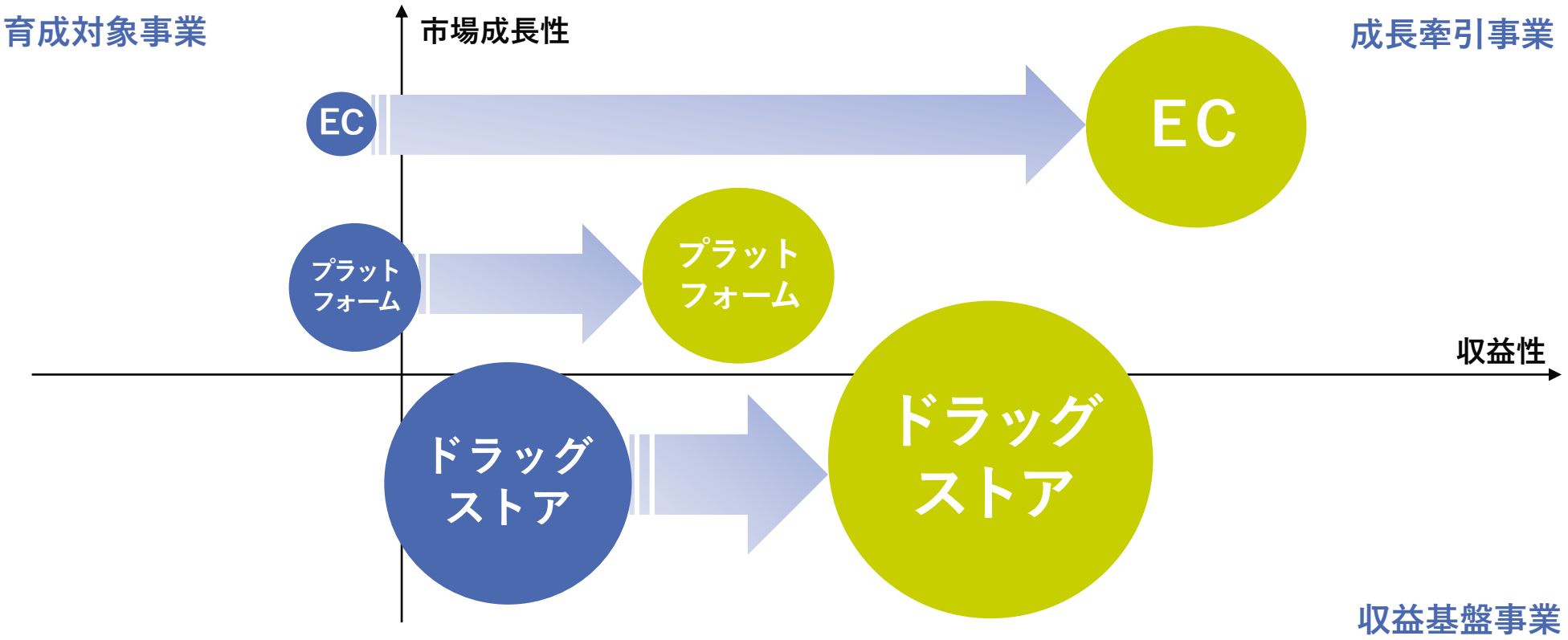
③ID基盤を軸にした送客・購買のエコシステム化

- EZOCA会員IDを基盤に、リアル送客とオンライン購買の循環を設計

© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

2030年へ向けての事業ポートフォリオ目標

ECなど新規事業との事業荒利ミックスによる収益性向上を推進



© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

財務目標

財務目標

（単位：億円）

	25.5期	26.5期	27.5期	28.5期
ROE	8.1%	7.8%	8.9%	11.7%
ROIC	4.6%	4.6%	5.5%	7.3%
株主資本コスト	–	5～6%程度		
WACC	–	3%前後		
連結売上高	1,001	1,020	1,040	1,060
営業利益	16	18	21	27
営業利益率	1.7%	1.8%	2.0%	2.5%

※ 本中期経営計画は年次ローリング方式
※ 各指標値は2028年5月期から適用予定の新リース会計基準による影響額を除く数値
※ 株主資本コスト・資本収益性に関する現状分析に関してはAppendixに掲載

© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

中期経営計画の数値目標とローリング方針

経営環境の変化に柔軟に対応し、より高い収益性の実現に向けたローリング方針

①現時点の数値目標

- 営業利益率は2028年5月期に2.5%を目標としているが、最終的には3％の達成を目指す
- 収益改善の取り組みを強化する

②ローリング方式の導入

- 2年目以降、進捗状況や収益改善の確度に応じて、営業利益率目標をローリング（見直し）する
- 営業利益率3％以上の達成確度が高まれば、さらなる計画数値の上方修正を検討

© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

非財務目標

非財務目標

- **地域密着ブランドや道内ネットワークの無形資産を活かし、人材確保・定着・育成を推進**
- **従業員の専門性とエンゲージメントを高め、企業価値向上につなげる**

主な非財務目標	KPI（指標）	現状	目標値（～28.5期）
従業員エンゲージメント	**従業員エンゲージメントスコア（サーベイ結果）**	システム移行に伴い 26.5期中に新規測定し、目標設定	
ダイバーシティ＆ インクルージョン（D&I）	**女性役職者※比率**	18.0%	25%
健康経営	**健康診断受診率**	100%	100%受診率を維持
働き方改革	**育児休暇取得率（女性）**	100%	100%維持
	育児休業取得率（男性）	66.7%	100%達成
コーポレートガバナンス	**取締役会の女性比率**	27.2%	30%達成・維持

※役職者：店長・薬局長を含む

© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス

役員報酬に業績連動報酬を導入、経営戦略と報酬の連動により企業価値向上への実効性を高める

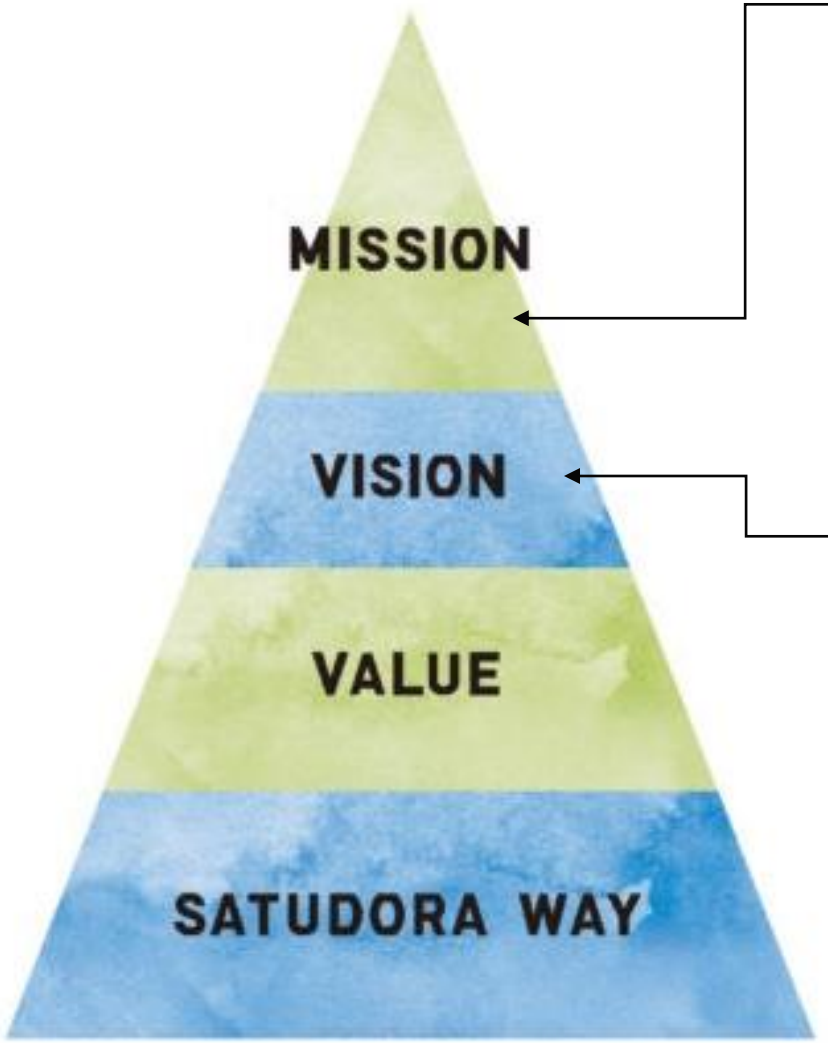
社外取締役を除く監査等委員ではない取締役の報酬構成

報酬の種類		内容	構成比目安	指標
固定報酬		固定額を毎月支給	45～65％	–
変動報酬	業績連動報酬 （短期インセンティブ）	当該事業年度の業績達成に応じて支給額を決定	20～30％	連結営業利益 ROE ROIC 個人別業績目標
変動報酬	株式報酬 （中長期インセンティブ）	譲渡制限付株式報酬として年1回支給	15～25％	–

※2025年6月4日の取締役会にて、取締役の個人別の報酬等の決定方針改定を決議

© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

サツドラのビジョン



サツドラ グループコンセプトより

MISSION

サツドラはなぜこの世界に存在しているのでしょうか。
それは、1972年の創業以来変わらない、
実現させたい社会があるからです。

健康で明るい社会の実現に貢献する

VISION

健康で明るい社会を実現するために、
いま私たちがするべきこと。
それは、私たち自身が変わることです。

ドラッグストアビジネスから
地域コネクティッドビジネスへ

© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

Appendix

資本コスト・資本収益性の現状分析

過去の利益水準のボラティリティーにより、当社のROEは株主資本コストを持続的に上回っておらず、安定した収益性の確保と十分なエクイティー・スプレッドの確保が課題

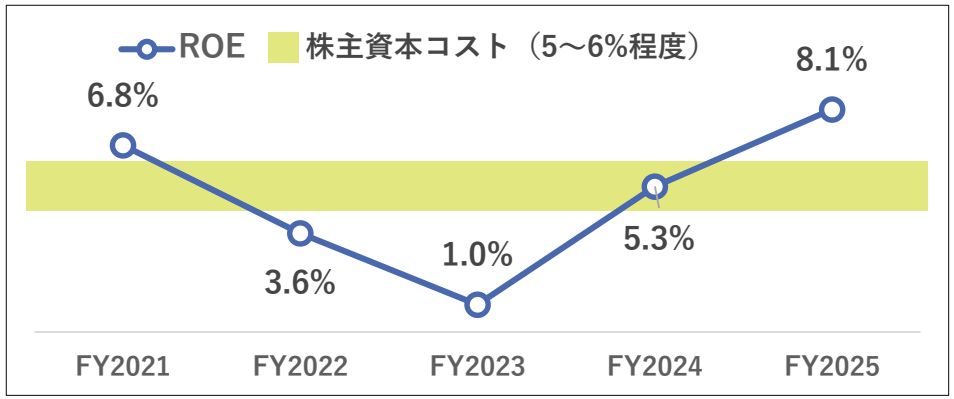
- 当社の株主資本コストは益回りで4~5%と推定
- CAPMモデルでは、当社株式の流動性リスクプレミアムを加味し、より実態に即した株主資本コストとして6%程度と推定
- 総合的に勘案した当社の株主資本コストは、5～6%程度と認識

CAPMベースの株主資本コスト≒6%

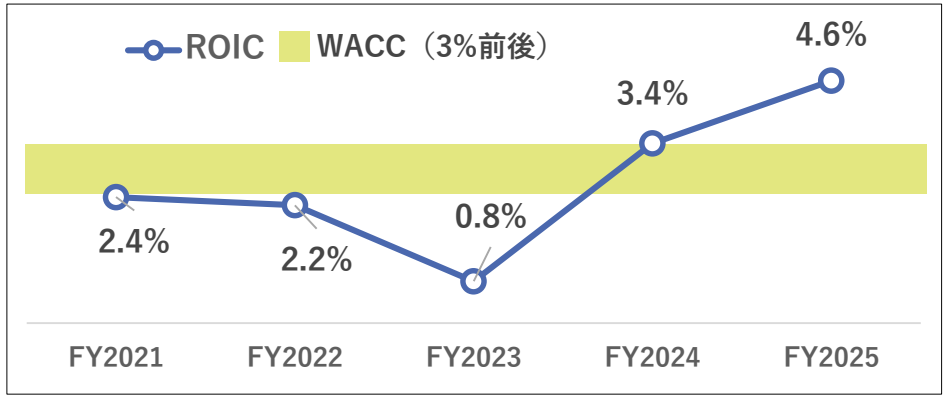
リスクフリーレート		β値		リスクプレミアム		流動性リスクプレミアム
1.5%程度 （新発10年国債利回り）	＋	0.5程度 （修正β月次5年を採用）	×	6%程度 （日本株1972年～2024年）	＋	2%程度 （流動性リスクを考慮）

※外部専門機関が提示する各種指標や当社の過去実績等を踏まえ、当社が総合的に勘案し算出

ROE・CAPMベースの株主資本コスト



ROIC・WACC



© 2025 SATUDORA HOLDINGS CO.,LTD.

IR担当者のご案内

役職： 取締役CFO
氏名： 小西　憲明

■ お問い合わせ先
TEL: (011) 788-5166 / FAX: (011)788-6621
Mail: skouhou@satudora.co.jp

役職：コーポレートガバナンスグループ
ゼネラルマネジャー
氏名：藤井　義隆

役職：コーポレートガバナンスグループ
IR・PR・総務チーム　マネジャー
氏名：上見　渉

・本資料につきましては、株主・投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。
・本資料における、将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではなく、将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上で、ご利用ください。
また、業界等に関する記述につきましても、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
・本資料は、株主・投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、株主・投資家の皆様ご自身のご判断においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社は一切の責任を負いません。

SATUDORA
HOLDINGS

地域をつなぎ、日本を未来へ。