



東証プライム上場 証券コード3391

あなたの笑顔を絶やさぬために
日本一であり続けます

TSURUHA HOLDINGS

株式会社ツルルホールディングス

人的資本経営

2023年6月16日

くすり!と、暮らしに微笑みを。

ツルルグループ

人的資本経営

- ① 体系的な教育研修の実施
- ② 資格取得の推進と継続学習
- ③ ダイバーシティ&インクルージョン
- ④ ワークライフバランスの推進
- ⑤ 1人あたり労働時間の短縮
- ⑥ 社員エンゲージメントの強化
- ⑦ 労働安全衛生活動の深耕

ツルハグループが「お客様の生活に豊かさと余裕を提供する」という経営理念を全うするために最も重要と考えているのが約5万人の社員です。

日本全国に展開する事業会社・店舗に勤務する多様な社員を“人的資本”と位置づけ、「人材育成」「職場環境」「心身の健康」3つの視点で構成した

総合的な施策を通じ、その価値を高めることで、地域社会へ持続的な貢献を果たすとともに、地域社会の一員でもある社員自身の自律的な成長を図ります。



マテリアリティの特定

マテリアリティ	目的（目指すべき姿）	主な取り組み	個別指標	総合指標
① 体系的な教育研修の実施	成長目標に対して、身に付けるべきノウハウ・知識をより多くの社員が効果的に習得できる環境を整え、成長機会を提供する。	<ul style="list-style-type: none"> ・階層別教育プログラム ・職能別教育プログラム ・薬剤師研修プログラム ・サポートツールの提供 	1人当たり研修時間	
② 資格取得の推進と継続学習	資格取得に必要な知識付与施策による、資格取得の推進とともに、取得者に対しての知識の更新、進化を図る。	<ul style="list-style-type: none"> ・登録販売者資格の取得と更新 ・管理栄養士教育 	登録販売者資格保有率	
③ ダイバーシティ & インクルージョン	多彩な採用チャネルを通じて、多様性のある人材を積極的に採用するとともに、その人材に対しより活躍・成長できる場を提供する。	<ul style="list-style-type: none"> ・多様性のある人材採用 ・女性活躍推進 	女性管理職比率 男女賃金差異 障がい者雇用率	離職率 男女別 新卒3年後
④ ワークライフバランスの推進	働き方の変化に対して柔軟に対応できる人事制度の充実を図ることにより、多様性のある人材が長期間活躍できる環境を整備する。	<ul style="list-style-type: none"> ・限定勤務地制度 ・育児・介護支援 	男性の育児休業取得率 育児休業からの復職率	
⑤ 1人あたり労働時間の短縮	育児・介護への対応や、多様性のある人材の活躍推進にあたっての最重要課題となる1人当たりの労働時間を短縮する。	<ul style="list-style-type: none"> ・残業時間の削減 ・有給休暇取得の促進 	月平均残業時間 有給休暇取得率	
⑥ 社員エンゲージメントの強化	多様性のある人材で構成される社員一人ひとりがお互いを尊重しあいながら協働する働きがいのある風土を醸成する。	<ul style="list-style-type: none"> ・交流イベント ・経営理念の浸透 	-	
⑦ 労働安全衛生の深耕	地域のお客様を守るライフラインとしての役割を安定して担いつづけるために不可欠である社員の心身両面での健康の維持・増進をする。	<ul style="list-style-type: none"> ・安全衛生委員会活動 ・健康維持に向けたサポート施策 	-	

Ⅰ. 人材育成 ① 体系的な教育研修の実施

ツルハグループの人材育成は、各事業会社が培ってきた伝統と背景を反映した能力開発機能を集約した能力開発本部が中心となり、共有⇒融合⇒仕組化することで、高いレベルでの教育の均質化に向け、絶えず改善・進化を図っています。

ツルハグループでは、資格保持者の採用に加え、既存社員に対して、資格取得に必要な知識を付与するため、充実した教育プログラムの提供による資格取得推進を図るとともに、資格取得者に対しても、継続的な教育、自己学習の機会を数多く設定し、その知識の更新、進化、活用を図っています。

<階層別教育>

各階層に求められる役割や目標、理想の社員像を認識し、その役割・目標を最短距離で達成するための知識とスキルを習得し、成果を上げられる人材に成長するための教育研修プログラムです。

主なプログラム

- 経営幹部公開セミナー
- SV研修
- 店長研修
- 店長候補者研修
- 店舗運営研修
- 新入社員研修
- 新人SV研修
- 新人店長研修
- 店長代行研修
- 新店立上研修
- 中途社員研修



👉 新入社員研修

<職能別教育>

お客様1人1人に寄り添い、悩みの解決と健康・綺麗実現を叶えるために、商品の価値を正しく伝え、養生法等のプラスαを添えることのできる専門力をより一層高めるための教育研修プログラムです。

主なプログラム

- 海外研修
- 本部スタッフ研修
- 登販試験対策講座
- 管理栄養士活動
- ヘルスケアスキルアップ研修
- 化粧品外部研修
- NIPPONセミナー
- メイク集中講座



👉 管理栄養士研修

Ⅰ. 人材育成 ① 体系的な教育研修の実施

階層 (本部役職)	全体取組	階層別	職能別										
			外国人 スタッフ	調剤部門 スタッフ	登録 販売者	化粧品 担当者	管理 栄養士	本部 スタッフ	本部 各部署				
経営層		公開セミナー											
部門長													
SV・BSV (次長、課長等)	理想の社員像教育 レジ対応教育 サステナビリティ教育 個人情報保護教育 商売の原点教育	SV研修 新人SV研修											
店長 (係長、チーフ等)		店長研修 新人店長研修											
店長代行 (一般社員)		店長候補者研修 店長代行研修											
一般社員		店舗運営スタッフ研修Ⅱ											
新入社員		中途社員研修 フォローアップ研修 新入社員研修											
パート・アルバイト		店舗運営スタッフ研修Ⅰ											

I. 人材育成 ① 体系的な教育研修の実施

< 薬剤師教育 >

「日本一の薬剤師集団」を目指す組織の一員として、「独り立ち」するために必要な知識や技術の習得に加え総合的な薬局運営能力を身に付けることを目的とした100以上の専門講座を設定し、新規採用者からベテラン社員までベーシックかつ最新の知識の習得をサポートしています。

また、さまざまなステージにおいて、積極的に日頃の研究成果を発表することにより「お客様の生活に豊かさと余裕を提供する」という理念のもと、地域医療の担い手として、これからの薬剤師のあるべき姿を追求しています。

研修プログラム

- 1年次薬剤師研修
- 2年次薬剤師研修
- 薬歴セミナー
- 保険点数セミナー
- 加算算定セミナー
- OTCセミナー
- アビリティセミナー

学会発表

- 日本臨床腫瘍薬学会2023（名古屋）
 - 保険薬局併設型ドラッグストアにおける支持療法の提案の一例
- 日本薬学会第143年会 2023年（札幌）
 - 糖尿病患者の眼科受診歴の調査および薬剤師の介入方法の検討
 - 粉碎混和時のクロピドグレル硫酸塩及びクエチアピンフマル酸塩の配合変化

論文発表

- Patients' Perception in Japan Regarding the Appropriate Use of Antimicrobial Drugs : A Questionnaire Survey (Pharmacy 2023, 11(1), 12-2023年)
- 薬局薬剤師を対象としたメディアによる「くすりの危険性」に関する報道に起因する患者からの相談応需の実態調査 (Jpn.J Drug Inform., 24 (2) ,75~87 2022年)
- 抗菌薬に関する患者の認識の適正化に対する薬局薬剤師による対面指導の有効性 (調剤と情報, Vol.28 No.9 2022年)



1. 人材育成 ① 体系的な教育研修の実施

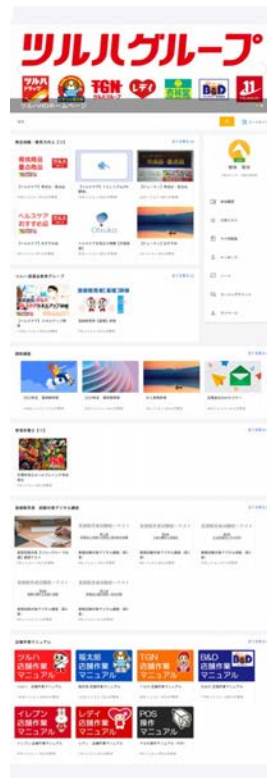
<サポートツール>

学びたい人が、学びたい時に、学びたいだけ、学ぶことや、一度学んだことの復習もできるツールです。
「よりわかりやすく」をテーマとして、ビジュアル化を推進し、多くの社員が気軽に利用でき、教育の幅を広げるツールです。

主なプログラム

- 社内動画コンテンツ
- 通信教育講座
- 強化品説明POP
- 覆面調査
- 登販デジタル講座・スマホ教材
- 化粧品ハンドブック

【動画コンテンツ】



通信教育講座



化粧品ハンドブック



健康ナビゲーション



Ⅰ. 人材育成 ② 資格取得の推進と継続教育

地域のライフラインとしての機能を全うするために、お客様に安心して店舗を利用していただくためには、専門性の高い商品・サービスの提供に必要となる公的な資格保持者を配置することが重要です。

ツルハグループでは、階層別、職能別に明確な成長目標を設定した教育研修プログラムを、現場で教える側、教わる側の両立場から構築するとともに、教育研修ツールも、集合研修から自己学習教材まで幅広く準備し、必要なノウハウ・知識をより多くの社員が効果的に習得できる環境を整え、毎年進化させています。

<階層別プログラム>

勤務場所、雇用区分にかかわらず、社員全員の登録販売者資格取得と取得者全員の継続学習100%履修を最終目標として、学習プログラムを展開しています。

登販試験対策講座

- 年1回の試験に対し、集合とオンラインによるハイブリッド試験対策講座を開設
- 6時間の講座を月2回（年20回）開催
- 年間スケジュールを提示し受講者を募集
- 試験1ヶ月前から直前メールを配信
- 2022年度は40会場 942人が受講
- 受講者の合格率は全国平均を20%超過



登販者継続研修

- 登録販売者に義務付けられている研修の完全履修を通じて資格者の知識の向上を図る
- 年間12時間の研修プログラム
- 6時間は集合研修、6時間は集合研修またはEラーニング
- 研修主催は外部専門団体に委託

1. 人材育成 ② 資格取得の推進と継続教育

< 管理栄養士教育 >

ヘルス部門を担う管理栄養士に対して、「知識力」向上のための研修に加え、「実践力」「接客力」向上に向け、管理栄養士同士の情報共有・交換の場を設け、実践的かつ主体的な活動を行っています。

管理栄養士活動

- ツルハグループ合同のイベント実施し、各社の取り組みを共有し活動を活性化（ツルハグループ管理栄養士会議、レシピコンテスト等）
- PB開発本部と連携した「管理栄養士おすすめ商品」の選定と開発
- 会場毎のセミナー・研修の実施
（基礎知識、ベビー・介護情報、商品知識等）
- 会場毎の販促企画（レシピ作り、POP作成等）
- 店舗における店頭活動・イベント・相談会の実施



ヘルスケアスキルアップ研修

- 顧客満足の実現のために、売れ筋、季節カテゴリーやグループ推奨本等の商品知識の習得に努め、より専門性を高めるためのプログラム
- 推奨品の特徴、接客対応のポイント等を研修を通じて学び、実践力を高める
- 集合研修、会議、店内勉強会など、様々な手段で展開



ツルハグループは歴史も地域も異なる主要事業会社7社で構成されている上、チェーンストアという業態の特性上、様々な雇用区分、年齢、性別の社員が存在し、きわめて多様性のある組織形態となっています。

今後についても、引き続き多彩な採用チャネルを通じて、多様性に富んだ人材を幅広く採用するとともに、多様性のある人材がより長期間活躍でき、成長できる場を提供します。

<多様性のある人材採用>

新卒入社者の女性比率を高めるとともに、出店計画を反映した地域別の要員計画に基づくキャリア採用を行っています。キャリア採用においては、パート社員からの正社員登用も積極的に推進し、多様性のある人材採用を進めています。

また、主にインバウンド需要への対応のため外国人採用も行っています。外国人採用者は店頭での接客・販売に限定することなく、販促企画や旅行代理店との交渉など、幅広い分野で活躍しています。

新卒採用

- 総合職、薬剤師職の2つの採用形態で大卒者中心
- 総合職には化粧品担当者や管理栄養士も含む
- 選考方法は面接（集団と個人）と適性検査

キャリア採用

- 地域単位、店舗単位の必要人員に対し、第2新卒、資格保持者、経験者を対象としたキャリア採用を随時実施
- キャリア採用時または定期的にパート社員からの雇用区分変更希望者を募り正社員登用を推進

外国人採用

- 通常採用枠内での応募への対応に加え、インバウンド対応等のニーズに対し個別に募集を実施

障がい者雇用

- 従来の本社、物流センター勤務に加え、店舗も就業場所として受入体制の整備を推進

< 女性活躍推進 >

ダイバーシティ & インクルージョンの代表的取り組みである女性活躍推進については、事業会社単位で「女性活躍推進委員会」を編成し、具体的な取り組みを実施しています。委員会は、職場から選抜された女性メンバーで構成し、女性管理職比率向上を中心としたテーマについて、具体的な課題抽出と解決に向けた提言を行い、各社は提言に基づき、人事制度の整備、職場環境の改善を進めています。

女性活躍推進委員会

- メンバー：選抜された女性社員、人事部門（事務局）
- 開催頻度：原則月1回 オンライン開催
- テーマ：女性管理職増のための対策、時短勤務の検討
他社取り組み事例の共有、業務改善施策 など



職場環境の整備

- 女性が活躍しやすい持続可能な職場環境の整備を実施
 - 育児・介護支援制度の充実
 - 限定勤務地制度の導入
 - 1人当たり労働時間の短縮
 - 女性社員の積極的採用
 - 化粧品、管理栄養士など、女性が活躍しやすい職種の強化



II. 職場環境 ④ ワークライフバランスの推進

働き方のニーズは同一人物であっても、自身の成長や取り巻く環境により変化していきます。特に、家族とのつながりは働き方に対して大きな影響を与えることは言うまでもありません。

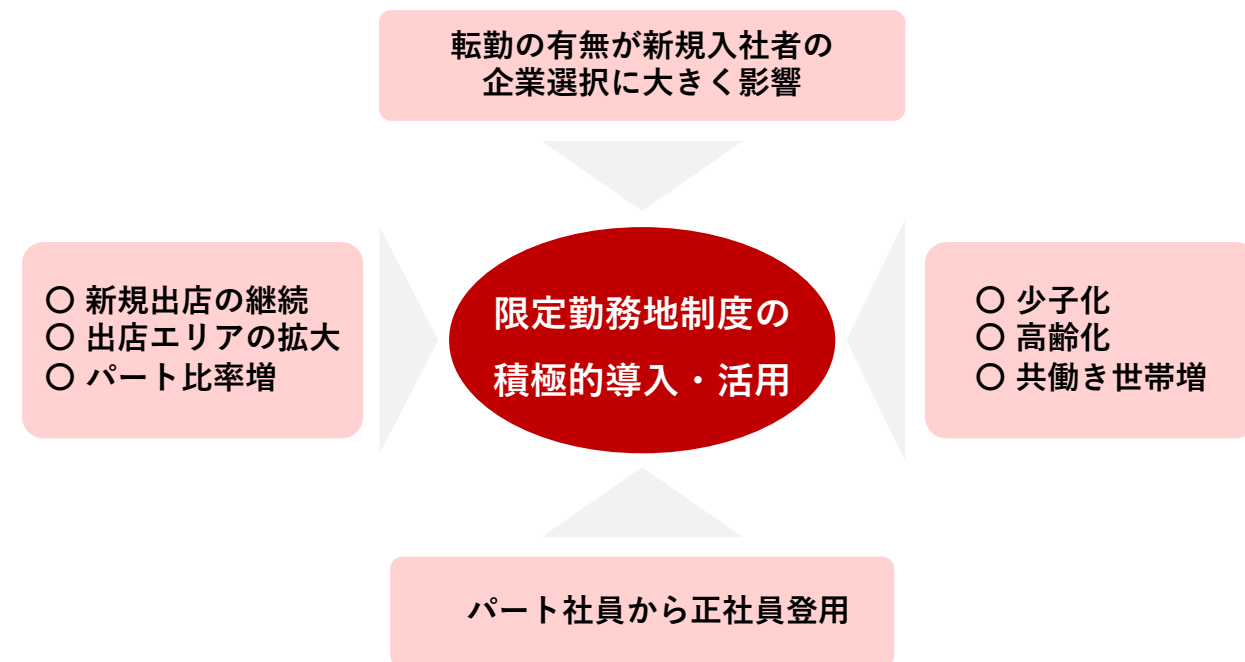
ツルハグループでは、多彩な採用チャネルを通じて、多様性に富んだ人材を積極的に採用するとともに、入社後の働き方の変化に対しても柔軟に対応できる人事制度を導入し、多様性のある人材が長期間活躍できる環境を整備します。

< 限定勤務地制度 >

広範囲に多数の店舗があるツルハグループにおいて、転勤による人材育成、効率的な人員配置が求められる一方、少子高齢化の進行等により、転勤が困難な社員の比率は年々高まっています。

こうした状況のなかで、転勤が困難な社員でも無理なく長期間活躍できることを目的として、出店エリアが広い事業会社は、限定勤務地制度を積極的に取り入れています。

勤務地区分は定期的に社員の意思で選択可能とすることで、生活環境の変化に対して柔軟に対応できる制度としております。



< 育児・介護支援 >

少子高齢化の進行に伴う育児・介護支援はツルハグループ内にとどまらず、日本全体として対応すべき課題となっています。ツルハグループでは、育児介護休業法を順守し、育児・介護支援制度を整備・運用しているほか、女性活躍推進委員会や労働組合からの提言などに基づき、具体的な支援施策を行っています。特に育児休業終了後の時短勤務期間における働き方の改善については、重点課題として取り組みを行っています。

育児介護休業法対応

- 育児休業制度 ⇒ 法基準（原則1歳まで）を適用
- 育児時短制度 ⇒ 法基準（3歳まで）を上回る期間取得可能（最長小学6年生まで）
- 介護休業制度 ⇒ 法基準
- 介護時短制度 ⇒ 法基準

重点取組課題

- 事業会社毎の育児時短期間の統一
- 育児時短勤務時の勤務時間選択肢の拡大
- 育児休業中、終了後のサポート強化
- 男性社員への育児サポート制度活用促進
- 時短勤務中の店長・薬局長登用に向けた環境整備



II. 職場環境 ⑤ 1人当たり労働時間の短縮

少子高齢化に伴う育児・介護への対応や、多様性のある人材の活躍推進にあたって、1人あたりの労働時間を短縮することは最重要課題と考えております。

ツルハグループでは、システム化等を通じた生産性改善施策と並行して、作業量に合わせた適切なシフト作成、エリア単位でのサポート体制整備などの具体的な取り組みにより、労働時間の短縮を進めてまいります。



< 残業時間の削減 >

日々の労働時間短縮の指標として残業時間の削減を設定しています。小売業の特性として、突発的な残業の発生は避けられないものの、サービスレベルの維持向上を図りながら、作業を効率的に行う様々な仕組みの構築を行っています。

同時に、残業時間削減は社員一人ひとりの意識が重要となります。労働組合の協力を得ながら、削減目標に対して、社員が主体的かつ合理的に取り組む企業風土の構築に努めています。

仕組み・制度

- レイバースケジューリングプログラムの導入
業務量に合わせた適正シフトによる効率的な時間帯毎の人員配置
- 変形労働時間制の導入
曜日毎の業務の繁閑に合わせた柔軟な労働時間の設定
- 見なし残業手当の廃止・1分単位の残業時間計上
実労働時間に基づく時間外手当の支給
- 5日間の有給休暇計画付与の推進
労働基準法により義務化された計画付与消化状況を個人別に確認
- 調剤機器の導入
調剤PTPシート全自動払い出し装置、散剤調剤装置、全自動水剤分注装置などの最新調剤装置導入による作業効率化

II. 職場環境 ⑤ 1人当たり労働時間の短縮

<有給休暇取得の推進>

年間の労働時間を短縮するために、有給休暇取得推進を進めています。有給休暇を取得するためには、様々な切り口での生産性改善施策を着実に実施することによる業務効率化と同時に、残業時間削減に対する社員一人ひとりの取り組み意識向上も重要となります。ツルハグループでは、労働組合の協力を得ながら、削減目標に対して、社員が主体的かつ合理的に取り組む企業風土の構築に努めています。

教育・意識づけ

- エリア単位での応援体制の構築
店舗毎の繁閑に合わせ、店舗を跨った適正配置をSVが実施
- 不足人員の積極的採用
適正人員を充足していない店舗における新規採用の実施
- 適正な労働時間計上、把握に向けたSV・店長への教育
階層別教育プログラムにおいて、生産性向上、コンプライアンスの観点からの労務管理教育を実施
- 会議、研修のオンライン化



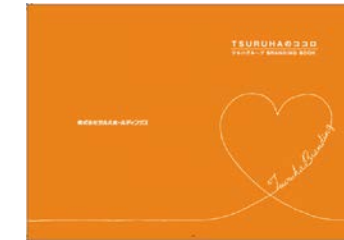
Ⅲ. 心身の健康 ⑥ 社員エンゲージメントの強化

経営理念の実現に向けた、多様性のある人材で構成されるツルハグループ5万人の社員一人ひとりがお互いを尊重しあいながら協働する働きがいのある風土を醸成するための各種施策を推進します。

具体的には、企業の枠を超えての交流イベントの定期的な実施や、経営理念の浸透・実践を促す研修プログラムをすべての階層別プログラムの組み込みを行っています。

< 経営理念の浸透 >

歴史や地域の異なる事業会社の社員が、ツルハグループと各事業会社の経営理念の関連性を理解し、実践に向けた行動を促すための共通プラットフォームを整備しています。



ツルハグループの根（ね）と幹（みき）

- 目的：「素直に学べて経営理念実現の行動ができる人」の育成
- 内容：年4回発行
経営理念実現に向けた行動のヒント集
- 直近事例
経営理念の必要性、様々な人材のベクトルを合わせる、商売の原点、素直な心を育む6つの習慣、企業ブランディング、TSURUHAの心

ありがとう！感動・感謝集&お客様の声共有

- ありがとう！感動・感謝集
1年間ツルハグループに寄せられた「ありがとう」を冊子にまとめ共有
- お客様の声共有
1日1回を上限にタイムリーなお客様の声を配信し、迅速に共有



理想の社員像教育

- 概要
経営理念実現に向けた行動への教育プログラム
- 活用方法
階層別研修、各種会議体のなかで実施
- 主な内容
社の歴史を知る、経営目的、経営理念ブランディング、素直とは、目指すべき社員像

Ⅲ. 心身の健康 ⑥ 社員エンゲージメントの強化

<交流イベント>

各事業会社で同じ業務にたずさわる社員が一同に会し、最新の知識や学びを得られる場を提供するとともに、社員同士が刺激しあいつつ、お互いの親睦を深める場としています。

SV研修

- 概要 : 各社SVと管理職全員が参加
年4回実施
- テーマ : 時事問題から経営理念まで
- 内容 : 専門講師を招いたセミナー
参加者の事例発表など
- 直近事例 : 役員講話、成功事例発表
事故対応、ハラスメント防止
管理栄養士報告、レジ対応向上



ビューティーコンテスト

- 概要 : 事業会社の予選を勝ち抜き選抜された
精鋭の化粧品担当者が参加
年1回実施
- 内容 : 代表者による発表と表彰
2022年度テーマ
「マスクをつけてもとってきれいな肌」
優勝
「Tsuruha.Thailand ウドムスクステーション店」



学術発表大会

- 概要 : 薬剤師の専門性強化、
スキルアップを目的
年1回実施
- 内容 : 各事業会社から選ばれた代表者が、
自ら設定したテーマで、
調査・研究した成果を発表。
審査員やコメンテーターとして、
大学教授などが多数参加



Ⅲ. 心身の健康: ⑦ 労働安全衛生の深耕

<健康維持に向けたサポート施策>

心身の健康のうち、メンタル疾患については、セルフケアとラインケアの観点を階層別研修に組み込み、発症予防に重点を置いています。特に管理職・SVに対しては、年1回SV研修時にパワハラ防止セミナーを受講させ、防止に努めています。また、健康・医療や育児・介護の相談、メンタルヘルスカウンセリングまで網羅した相談サービスを導入し展開しております。

ハラスメント対策

- メンタルヘルスを中心とし、セルフケアとラインケアの観点からの教育プログラムを階層別研修のなかで実施しています。
- 特にSVに対しては、SV研修において、毎年1回外部専門講師を招いて繰り返しハラスメント防止に向けた研修を実施しています。

こころとからだの相談ホットライン

- 健康に関する社員からの相談への個別対応サービスです
 - ・健康相談サービス
医師・保健師・看護師が健康、医療、介護、育児をアドバイス
 - ・メンタルヘルスカウンセリングサービス
臨床心理士などが電話、WEB、面談によるカウンセリングを実施



指標と目標数値

指標	算出式	2023年 5/15実績	2025年 5月期目標	2030年 5月期目標
正社員離職率	期中退職人数 ÷ (期末在籍人数 + 期中退職人数)	7.4%	6.0%	5.7%
新卒3年後離職率	3年前新卒正社員退職数 ÷ 3年前新卒正社員数	27.2%	25.3%	20.6%
1人当たり研修時間(年)	(研修時間 × 受講人数) の総和 ÷ 全社員数	32.0時間	36.0時間	40.0時間
医薬品登録販売者資格保有率	(医薬品登録販売者資格保有者数 + 薬剤師) ÷ 全社員数	89.7%	90.0%	90.0%以上
女性管理職比率	女性管理職者数 ÷ 全管理職者数	21.7%	25.0%	37.0%
男女賃金格差	女性平均月例給 ÷ 男性平均月例給	正: 73.0% PA: 101.2% 全社員: 57.2%	正: 75.0% PA: 101.2% 全社員: 57.7%	正: 78.0% PA: 101.2% 全社員: 58.6%
障がい者雇用率	障がい者数 ÷ (常用労働者数 + 短時間労働者数 × 0.5)	2.3%	2.5%	2.7%
男性育児休業取得率	(男性育児休業・時短取得者) ÷ 配偶者が出産した男性正社員数	26.8%	50.0%	95.0%
育児休業からの復職率	育児休業からの復職者数 ÷ 育児休業終了者数	92.6%	94.0%	96.3%
有給休暇取得率	有給休暇取得日数 ÷ 有給休暇付与日数	58.8%	70.0%	70.0%

くすり!と、暮らしに微笑みを。

ツルハグループ

株式会社ツルハホールディングス

<https://www.tsuruha-hd.com/>

〒065-0024 北海道札幌市東区北24条東20丁目1-21

電話：011-783-2755