

あなたの笑顔を絶やさぬために
日本一であり続けます

くすり!と、暮らしに微笑みを。
ツルハグループ

TSURUHA HOLDINGS REPORT



株式会社ツルハホールディングス

〒065-0024 北海道札幌市東区北24条東20丁目1-21
<https://www.tsuruha-hd.com>

株式会社ツルハホールディングス

統合報告書 2023

経営理念

お客様の生活に豊かさと余裕を提供しよう。

日本が誇るツルハグループになる。

「ツルハグループこそ最高のドラッグストアだ」

「また来よう。みんなに教えてあげよう。」

お客様にこう言ってもらえるドラッグストアになろう。

また地元の方々に

「あのドラッグストアはすばらしい」

「あのドラッグストアにきなさい」

と自信と誇りをもって推薦してもらえる

ドラッグストアになろう。

そうなることが、高い生産性と高収益を生み出し、

お客様と従業員一人一人の生活のしあわせと、

豊かさと、余裕を保証し、社会へ貢献できる

ただ一つの道である。

CONTENTS

価値創造ストーリー

- 03 理念体系
- 05 成長の軌跡
- 07 ツルハグループの強み
- 11 価値創造プロセス
- 13 持続的成長に向けて

15 トップメッセージ

成長戦略

- 19 中期経営計画
- 23 店舗戦略
- 25 調剤戦略
- 27 PB戦略
- 29 DX戦略
- 31 財務戦略

サステナビリティ

- 33 サステナビリティマネジメント
- 35 環境
- 36 社会
- 39 コーポレート・ガバナンス
- 41 取締役紹介
- 45 社外取締役座談会

財務・企業情報

- 49 財務・非財務サマリー
- 51 企業情報

■ 編集方針

「ツルハホールディングス統合報告書2023」は、中長期的な企業価値向上に向けた経営戦略を中心に事業活動、業績結果、社会的責任および経営管理体制に関する情報のうち、特に重要な情報を報告することにより、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様とのさらなる対話のきっかけとなることを目指しています。本報告書の作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイド」等を参考にしました。

■ 報告対象期間

2022年度(2022年5月16日～2023年5月15日)を主な報告対象期間としていますが、一部2023年5月以降の活動についても掲載しています。

■ 発行日

2023年9月

■ 本報告書での記載について

- ・社名の記載がない場合は、基本的には(株)ツルハホールディングスを指します。
- ・本書では以下の略称を使用場合があります。
PB：プライベートブランド
TGMD：(株)ツルハグループママーチャング
TFS：(株)ツルハフィナンシャルサービス
TGN：ツルハグループドラッグ&ファーマシー西日本

理念体系とステークホルダー

すべてのステークホルダーの期待に応えるために 事業を通じた社会課題解決に取り組んでいます

経営理念の実現に向けて、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様への期待に応えるために、目指すグループ像で掲げる「事業活動の推進」と「社会課題解決に向けたアクション」に取り組んでいます。

経営理念

お客様の生活に豊かさと余裕を提供しよう

基本方針

地域のお客様を守るライフラインとしての役割を担い、美しく健やかな暮らしのお手伝いをするとともに地域の生活、雇用や経済活動の場を提供し、地域社会へ貢献する

ツルハグループ



株主・投資家

方針・課題・取り組み

- 株主価値向上と株主還元の実現
- 適時・正確な情報開示・コミュニケーション
- 公正かつ透明性ある経営
- ガバナンスの充実と強化
- リスクマネジメント

主な接点・対話方法

- 株主総会
- 決算説明会
- 投資家ミーティング・取材対応
- 投資家向けウェブサイト

お客様

方針・課題・取り組み

- 商品・サービスを通じた「豊かさと余裕」の提供

主な接点・対話方法

- 付加価値の高い商品の開発
- 店頭での接客
- 自社アプリ
- ホームページ・SNS

従業員

方針・課題・取り組み

- 働きやすい・働き甲斐のある職場環境
- 人財育成・活躍推進・キャリアアップ支援
- 労働安全衛生（従業員の健康促進）

主な接点・対話方法

- 経営方針発表会
- 社内報・社内イントラネット
- 研修・勉強会
- 自己評価と面談によるフィードバック
- 内部通報窓口

ビジネスパートナー

方針・課題・取り組み

- 公正な取引を通じた連携強化
- サプライチェーンを通じたサステナビリティ推進（法令順守、人権、環境）

主な接点・対話方法

- 商品開発等に関するミーティング
- お取引先様向け説明会
- お取引先様懇親会



地球環境

方針・課題・取り組み

- 脱炭素社会への貢献
- 資源循環への貢献

主な接点・対話方法

- 次世代への地球環境対策（脱炭素社会への持続可能なエンカル環境活動、再生エネルギーの活用）
- 環境配慮型PBの開発・提供

地域社会

方針・課題・取り組み

- 社会インフラの提供・地域のライフラインとしての役割
- 地域経済の活性化、雇用促進

主な接点・対話方法

- 新規出店による店舗網拡充
- 自治体、医療機関との連携
- 地域活動への参加

目指すグループ像

「経営理念の実現に向けた事業活動の推進」と、「社会課題解決に向けたアクションの充実」を遂行する最大にして最良の日本一のドラッグストアチェーン

成長の軌跡

地域のお客様のライフラインを目指して 戦略的なM&Aを推進し、 グループ成長を実現してきました

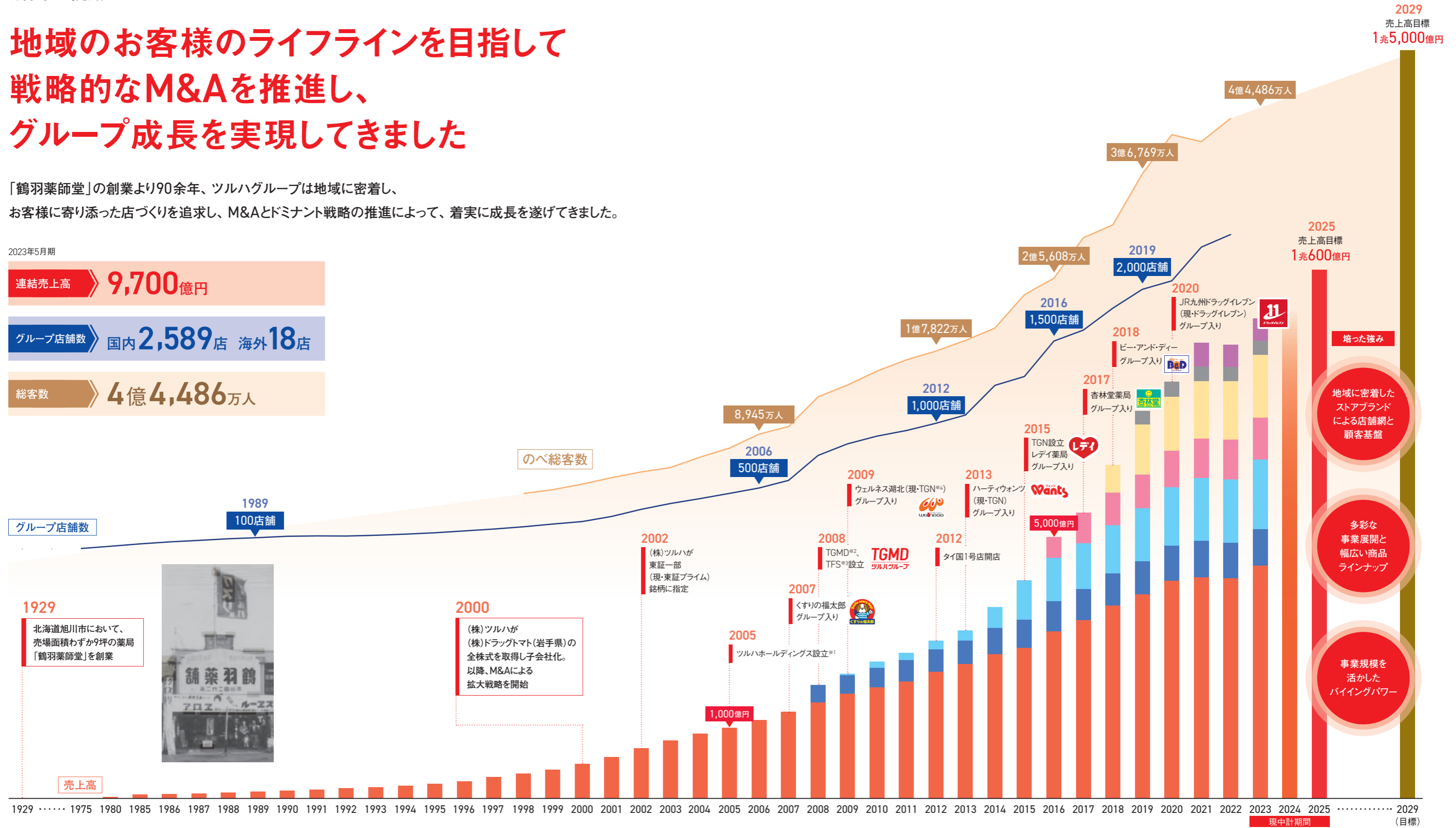
「鶴羽薬師堂」の創業より90余年、ツルハグループは地域に密着し、お客様に寄り添った店づくりを追求し、M&Aとドミナント戦略の推進によって、着実に成長を遂げてきました。

2023年5月期

連結売上高 **9,700**億円

グループ店舗数 **国内2,589店 海外18店**

総客数 **4億4,486**万人



- 増った強み
- 地域に密着したストアブランドによる店舗網と顧客基盤
- 多彩な事業展開と幅広い商品ラインナップ
- 事業規模を活かしたバイイングパワー

※1 株式会社クレーン商事より株式会社ツルハホールディングスに社名を変更
 ※2 TGMDの事業内容：PB商品の企画・販売促進事業、通信販売事業、物流・商品調達・MDサポート
 ※3 TFSの事業内容：生命保険・損害保険代理店業務等
 ※4 TGNの事業内容：医薬品・健康食品・化粧品・日用雑貨・ベビー用品小売、処方箋による調剤業務

ツルハグループの強み①

全国のお客様のより身近な存在として 安心と信頼をお届けするネットワークを構築しています

ツルハグループは、各地域に密着したドラッグストアを迎え入れることで、店舗網を拡大してきました。ドミナントエリア戦略の推進によって現在、国内40都道府県に2,589店舗を展開しています(2023年5月15日時点)。今後は海外進出の加速も視野に入れ、さらなるグループネットワークの強化を目指します。

ツルハグループの事業

■ドラッグストア事業

当社グループの中核をなすドラッグストア事業は、地域集中出店によるシェア拡大を早期に図るドミナント戦略を推進し、お客様にとって、いつも身近にあるという「安心」と「信頼」のドラッグストアを目指しています。グループ体制の確立によるローコストオペレーション効果を商品価格へ反映させるほか、地域や特性に合わせた多彩なタイプの店作りを行い、お客様の視点に立った、地域に愛され、喜ばれる日本一のドラッグストアチェーンの構築に取り組んでいます。

■調剤事業

地域の皆様の「かかりつけ薬局」を目指し、医薬分業に対応した調剤部門【治療機能】と、セルフメディケーション意識の高まりに応えるOTC部門【予防機能】での総合的なサービスを提供するための体制づくりに力を入れています。地域の皆様にわかりやすく親切な健康相談、服薬指導などを行えるよう、調剤研修センターを利用した薬剤師のスキルアップや、グループ内の学術発表会を通じた専門知識の向上などを行っています。

■海外事業

2011年にサハグループと共同出資でタイ国内にドラッグストア事業を運営するための合弁会社「Tsuruha (Thailand) Co.,Ltd」を設立。豊富な品揃えと健康・美容に関するカウンセリングサービスを提供する「ツルハ式ドラッグストア」のさらなる展開拡大を目指し、タイ国内での早期ドミナント化を図っています。今後はタイ国を起点に、ツルハブランドのドラッグストアチェーンの海外展開を推進していきます。

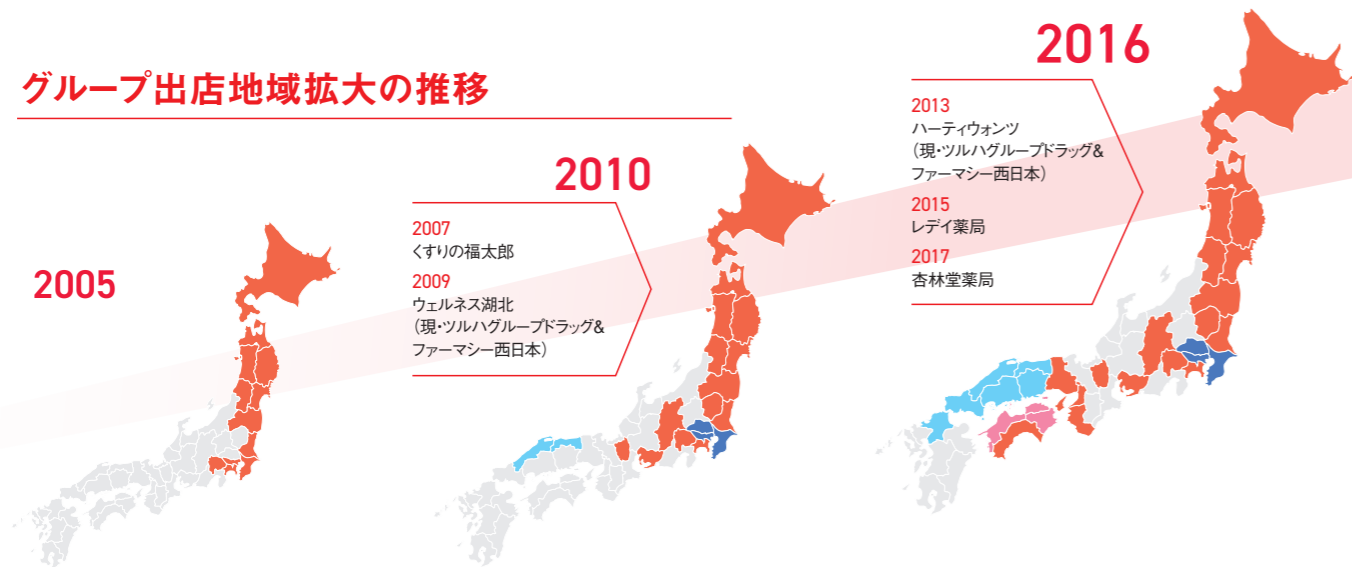
ECサイト

オンラインショップ「e-shop」(https://shop.tsuruha.co.jp/)では、店舗販売で培ったノウハウを活用し、店舗展開地域以外のお客様も含め、全国に商品を提供するための販売チャネルを拡充。医薬品、サプリメント、健康、美容、ダイエット用品など暮らしに役立つ商品を取り揃えています。

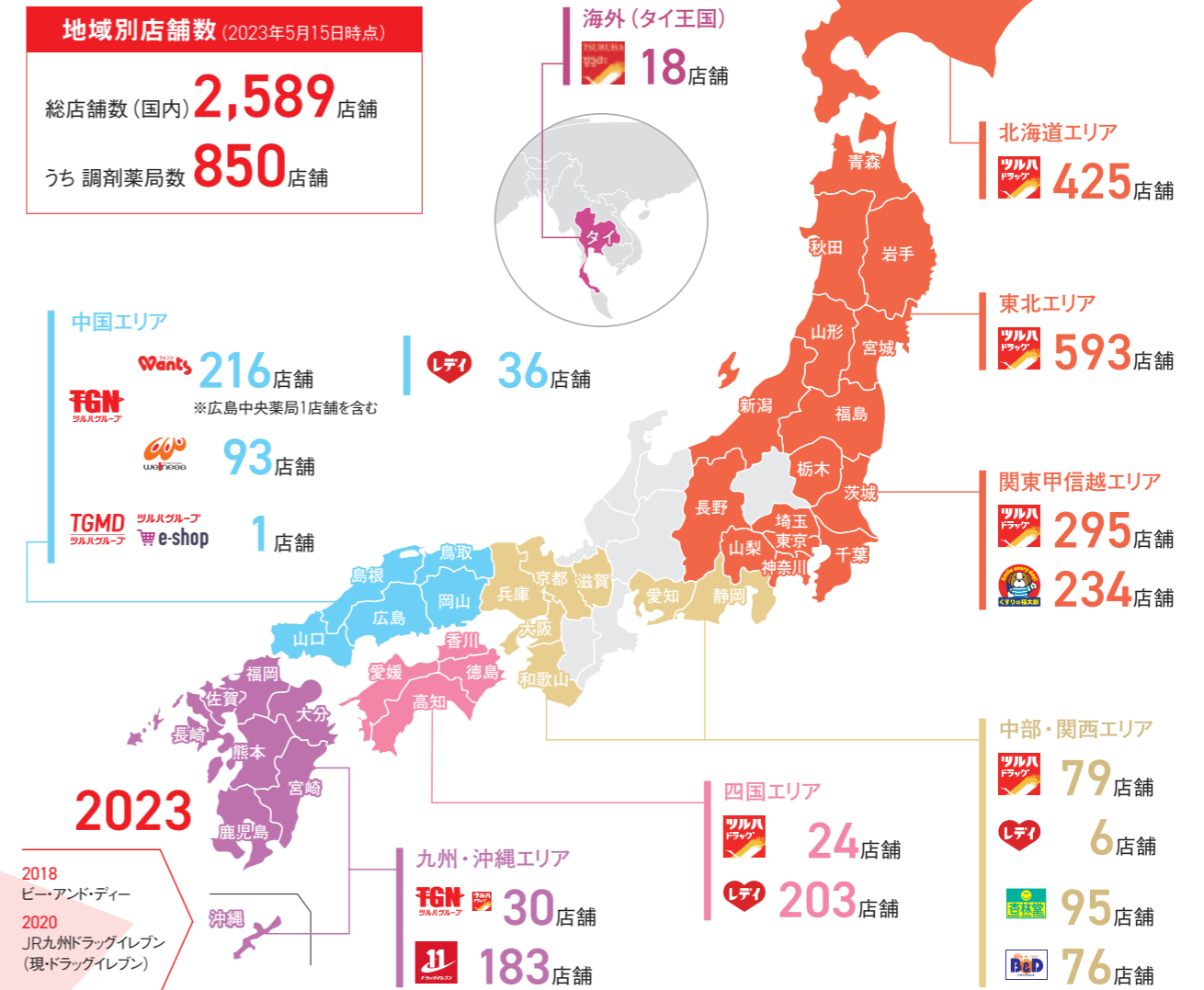
介護・在宅医療

ドラッグストア・調剤薬局としての店舗網を活かし、地域医療や介護ネットワークを担うサポートセンターを目指した介護サービスを推進しています。介護・福祉用品の充実を積極的に図るとともに、一部の店舗では専門スタッフによる介護相談窓口を設け、より利便性の高いサービスの展開に取り組んでいます。

グループ出店地域拡大の推移



2,589店舗で40都道府県をカバーする 各地域に根差したストアブランド



各事業会社のグループ入り後の営業利益率

	2006年10月期 1.4%	2023年5月期 → 4.1%		2013年3月期 7.0%	2023年5月期 → 7.7%		2015年2月期 2.2%	2023年5月期 → 6.3%
	2017年4月期 3.1%	2023年5月期 → 4.2%		2018年5月期 0.1%	2023年5月期 → 3.6%		2019年2月期 2.6%	2023年5月期 → 2.8%

ツルハグループの強み②

事業会社の個性を最大限に発揮するとともに グループシナジーを創出しています

事業会社がそれぞれの個性を最大限に発揮するとともに、グループシナジーを創出。
独自の多店舗展開のスケールメリットを活かし、収益性の向上につなげています。

店舗数・従業員数は2023年5月現在



株式会社ツルハ

■本社所在地 北海道札幌市 ■店舗数 1,416店舗
■従業員数 25,298人 ■代表取締役社長 八幡 政浩

お客様の生活に寄り添い「親切第一・信用第一」を掲げ、人々の暮らしのお役に立つことで
「お客様の生活に豊かさや余裕を提供する」ことを目指す

ツルハドラッグは現在23都道府県へ展開し、医薬品、健康食品、化粧品、医療機器などの多岐にわたる商品を取り扱っています。近年では、精肉青果などの食品を取り揃え、また調剤薬局事業においてはドラッグストアへの併設化を加速化し、地域社会を支える調剤薬局として地域の医療や健康に貢献しています。高い専門知識・カウンセリング接客技術を身に付け顧客ニーズの変化に対応し、地域のお客様に頼られるドラッグストアを目指しています。



株式会社くすりの福太郎

■本社所在地 千葉県鎌ヶ谷市 ■店舗数 234店舗
■従業員数 3,604人 ■代表取締役社長 春田 康行

千葉・東京地区を中心に展開する駅前立地型 カウンセリング接客をはじめ、地域密着のサービスを提供

くすりの福太郎は、千葉・東京地区を中心に展開する駅前立地型を主とするドラッグストアであり、カウンセリング接客を強みとしています。地域の皆様に対し、充実した社会生活のサポートと「美と健康」の提供を通して社会に貢献するという企業使命のもと、全社員が一丸となり行動しています。医薬品や化粧品に関するカウンセリングに加え、調剤薬局を併設し、健康相談コーナー設置や健康教室の開催などを通して、地域に密着したサービスに注力しています。「お客様の生活に豊かさや余裕を提供する」というツルハグループの経営理念にもとづき、地域とお客様の暮らしに欠かせない企業であり続けることを目指します。



株式会社ツルハグループドラッグ&ファーマシー西日本

■本社所在地 広島県広島市 ■店舗数 339店舗
■従業員数 4,202人 ■代表取締役社長 村上 正一

3つの屋号の店舗を運営 中国地方、九州地方への出店を積極的に推進

当社は中国地方最大規模の店舗数を誇り、中国地方、九州地方への出店を積極的に行っています。当社の特徴の一つは、3つの屋号「ウォンツ」「ウェルネス」「ツルハドラッグ」の店舗を運営していることです。地域の皆様に親しまれている屋号を保持し続けると同時に、新規出店エリアの九州地方においては全国的に知名度のある「ツルハドラッグ」の屋号を掲げ、よりお客様に親しまれる存在を目指しています。また、もう一つの特徴は調剤併設型店舗を多数擁していることであり、「地域の身近な医療機関であること」「地域の重要な生活インフラであること」を目指し、店舗調剤併設化の推進および信頼性の高い薬剤師の育成に日々取り組んでいます。



株式会社レデイ薬局

■本社所在地 愛媛県松山市 ■店舗数 245店舗
■従業員数 3,754人 ■代表取締役社長 白石 明生

地域のお客様がより気軽に、身近に、相談できるかかりつけ薬局として地域社会への貢献を目指す

当社は「すべてはお客様のために」というキーワードを基本コンセプトに、日々の営業活動を行っています。お客様の要望に応えることが使命であり、存在価値であると考えています。薬剤師・登録販売者を中心とする接客は、今後も変わらず人と人による会話が必要であり、地域の方の健康寿命の延伸に寄与できると考えています。地域の方の健康と美容を継続的にサポートし、喜びと感動と安心を提供できる薬局の実現を目指します。お客様の幸せや喜びを本気で願い、実現を目指す“使命感”のある薬局です。地域のお客様がより気軽に、身近に、相談できるかかりつけ薬局として地域社会に貢献することを目指していきます。



株式会社杏林堂薬局

■本社所在地 静岡県浜松市 ■店舗数 95店舗
■従業員数 5,698人 ■代表取締役社長 小河路 直孝

「相談薬局」「総合生活者ストア」として、スーパードラッグストアを展開

杏林堂薬局は地域医療の一翼を担う「相談薬局」として全店舗の80%で調剤併設化を行い、またお客様の生活を幅広くカバーする「総合生活者ストア」として食品売上構成比45%を超える、全国的に稀有なスーパードラッグストアを展開しています。創業120年を超えて、静岡県で店舗展開を行い、現在県内エリアシェア率はNo.1の38%となっています。また静岡県を含む静岡県下14市町と包括連携協定を締結し、地域貢献活動を重視しています。「医」「食」「スポーツ」を通じて、元氣とキレイの創造企業として、地域の皆様の健康づくりに欠かせないインフラとなることを目指しています。



株式会社ビー・アンド・ディー

■本社所在地 愛知県春日井市 ■店舗数 76店舗
■従業員数 2,101人 ■代表取締役社長 上條 明子

地域に根付き必要とされ、愛されるチェーンストアを目指す

B&Dは、愛知県でドラッグストアおよび調剤薬局を展開しています。2018年のツルハグループ参入以降、各事業会社の皆様から多くを学ぶ機会を得ています。一番のシナジー効果は、従業員の向上心が刺激され、企業としての高い理想をもつようになったことだと考えています。「お客様の健康と美を守る」という我々の使命のすばらしさを誇りとして、従業員の成長と幸福を大切にしています。そして地域に根付き必要とされ、愛されることのすばらしさが、B&Dが企業として存在し続ける想いのすべてであることを従業員は知っています。これからも成長し続けるチェーンストアであり続けます。



株式会社ドラッグイレブン

■本社所在地 福岡県大野城市 ■店舗数 183店舗
■従業員数 2,183人 ■代表取締役社長 半澤 剛

お客様の健康と美容を支えるパートナーとして九州・沖縄を中心に店舗を展開

九州・沖縄を中心に店舗展開を行い、「お客様の健康と美容と満足と喜びに、感謝の心をもって地域に貢献する」という企業理念のもと、これまで培った高い専門性とコミュニケーションを重視した接客にさらに磨きをかけ、お客様の「健康になりたい」「美しくなりたい」という想いに応えていきます。グループで築き上げたノウハウを活かしたより利便性の高い売場づくりに加え、時代やニーズに合わせた商品提案を追求することでお客様の生活に豊かさや喜びを提供し、調剤薬局やヘアサロンの運営を通じて地域の健康と美容を支えるパートナーとして、お客様に愛され続ける企業を目指します。



価値創造プロセス

グループの力を活かした独自の価値創造を通じて さらなる企業価値向上へとつなげています

ツルハグループの価値創造を支えているのは、地域に根差した8つのストアブランドと国内を幅広くカバーする店舗網を活かしたビジネスモデル、お客様のニーズに寄り添ったスタッフと商品ラインナップです。事業活動を通じたステークホルダーの皆様への価値提供が、さらなる企業価値の向上につながっています。

戦略

中期経営計画 P.19

- 店舗戦略
- 調剤戦略
- PB戦略
- DX戦略
- 財務戦略

- #### メガトレンド：対応すべき社会課題
- 健康寿命の延伸・QOLの向上
 - 医療・福祉サービスへのアクセス
 - 少子高齢化・人口減少
 - 地方創生・格差解消
 - 女性活躍・ダイバーシティ
 - 気候変動

ビジネスモデルとインプット

知的資本

従業員の活躍を支える職場環境・福利厚生の充実

TFS
TGMD
TSURUHA HOLDINGS

HDが統括

ブランド間のノウハウ・データ共有によるグループシナジー

- 知的資本**
- ストアブランド
- ツルハドラッグ
 - ウオケック
 - Wants
 - レディ
 - 杏林堂
 - B&D
 - 11

- 人的資本**
- ホスピタリティ・専門性を有する店舗スタッフ
- 製造資本**
- 40都道府県をカバーする店舗網
- 知的資本**
- 高付加価値・高品質のPB

アウトプット（事業セグメント）

- 調剤
介護・在宅
- ドラッグストア
EC
- 海外

ドミナント戦略

強み

- 地域に密着したストアブランドによる店舗網と顧客基盤
- 社会関係資本
地域のお客様・ポイント会員
- 多彩な事業展開と幅広い商品ラインナップ
- 社会関係資本
メーカー・自治体との協業関係
- 事業規模を活かしたバイイングパワー

アウトカム

- お客様**
 - 商品・サービスを通じた健康寿命の延伸とQOLの向上
- 従業員**
 - 働きやすい・働き甲斐のある職場環境
 - 人財育成・活躍推進・キャリアアップ支援
 - 労働安全衛生（従業員の健康促進）
- 地域社会**
 - 社会インフラ、地域のライフラインとしての機能を提供
 - セルフケアの普及
 - 地域経済の活性化、雇用促進
- 地球環境**
 - CO₂排出量削減、資源循環
- ビジネスパートナー**
 - 連携強化によるビジネス機会の獲得、相互成長
- 株主・投資家**
 - 株主価値向上と株主還元の実現
 - 適時・正確な情報開示・コミュニケーション
- 人的資本**
 - 優秀な人財の獲得・育成・確保
- 知的資本**
 - ブランド価値の向上
 - PB率の向上
 - データの蓄積・活用
 - 業務効率化
- 製造資本**
 - 店舗数増加
- 社会関係資本**
 - アプリ会員数増加
 - お客様の増加、顧客満足度向上
 - シェアの拡大
- 自然資本**
 - 再生可能エネルギー活用による環境負荷とコストの削減
 - 環境配慮型PBの開発推進
- 財務資本**
 - 中計財務目標の達成
 - 財務基盤の強化

マテリアリティ P.34

- 環境
- 社会
- ガバナンス

資本の再投資

FOR YOUR SMILE

お客様の生活に豊かさと余裕を提供するために 生活インフラとして進化し続けます



代表取締役社長
鶴羽 順

「お客様第一」を貫き、 地域のライフラインとしての役割を果たす

ツルハグループは、「お客様の生活に豊かさと余裕を提供する」という経営理念のもと、企業活動を展開してきました。お客様の美と健康に対するニーズに応える商品やサービスを提供するのはもちろんのこと、地域に根差した店舗運営を通じて、地域のライフラインとしての役割を担い、店舗を利用して下さるお客様の豊かな生活を支える存在でありたいという願いを込めています。

2011年の東日本大震災の際に、店舗の従業員が非常事態に応じて自己判断で店舗を開け、商品を提供したことがありました。創業から受け継いできた「しんせつ第一」という基本理念に基づき、地域のお役に立てた一例ではないかと思えます。

当社グループでは、店舗スタッフ、薬剤師や美容スタッフも、お客様のさまざまなご相談に耳を傾ける、かかりつけ医のような身近な存在として、お客様に寄り添った接客を重視しています。基本理念の一つである「お客様第一」が、企業風土として根付いていることの表れだといえるでしょう。

当社グループはM&Aによって規模を拡大してきたため、参入した各事業会社への理念浸透は難しいのではないかと聞かれることがあります。グループ内の企業文化は異なりますが、地域のお客様にとって身近なドラッグストアを目指すという大きな



目標を同じくしています。ゴールが同じであれば、到達するための道筋はそれぞれが違っていてもいい。そうしたところに各事業会社ならではの強みや良さが表れるのではないかと考えています。

新たにグループに参入した事業会社の従業員には、グループ全体を通じて行う教育プログラムや販売に関する表彰など、モチベーションアップにつながる取り組みを行っています。商品やサービスに対する専門知識を身に付け、お客様の多様なニーズに寄り添う接客を行うことで、「店舗のスタッフが良いね」と言ってくれる従業員の育成に注力しています。

変化する事業環境下で、 中期経営計画は順調に進捗

現在の事業環境としては、アフターコロナへのシフト段階にあり、コロナ禍で根付いた価値観や習慣を維持しつつもかつての需要を取り戻すフェーズだと認識しています。コロナの検査キットやマスクの需要が減少するなかで化粧品やインバウンドなどにどこまで取り組めるか、対応力が問われています。ECやアプリなど、販売チャネルの多様化によってお客様の消費行動にさまざまな変化が生まれています。さらにはコロナ下の生活に必要なものと不要なものを改めて見つめ直したことで本当に必要なものが明確になり、消費スタイルも多様化しつ

つあります。消費の多様化によって、同一カテゴリの商品でも、SKU(在庫管理における最小単位)がこの10年で飛躍的に増えています。ある程度のラインナップは必要だと思いますが、市場の動きに応じた品揃えでは、さまざまなロスが出る可能性があります。商品が多様化すれば、むしろお客様を迷わせることにもなります。デジタル技術を通じて個々のニーズに対応できる品揃えや従業員のオススを打ち出す売り方など、これまで以上にきめ細やかな接客により、多様な消費スタイルに対応することがアフターコロナの留意点になると思います。

そうした環境下で昨年6月に中期経営計画(以下、現中計)をスタートしました。初年度を終え、電気代の高騰などによる事業コストの増大、新店舗の立ち上がりがまだ満足のいくレベルに達していないといった課題もありますが、PB(プライベートブランド)、調剤、店舗の戦略は概ね予定通りに進捗しています。PBについては、原材料の高騰に起因するNB(ナショナルブランド)の値上げにより、PBの価格優位性が出てきています。SKU開発は予定を下回っているものの現時点では無理な開発促進ではなく、既存商品の価値向上に努めながら販売に注力しています。結果として、PBは順調に推移しています。一方、調剤戦略においては処方箋枚数の確保の点で一定の成果をあげることができたものの、計画の達成に向けて、より高い水準を求めていく必要があります。

また、FP&A(業績管理)部署を創設するなど、組織変更も行いました。グループが急成長を遂げてきた過程で、グループ全体での経費項目の統一などいくつかの課題がありました。横串を刺すことで経費効率は改善に向かいつつあります。

また、新規事業の一つとして「ツルハグループアプリ」をスタートし、現在積極的に会員の獲得に取り組んでいます。店舗からのお知らせやクーポンなどの機能に加え、2023年6月には自社キャッシュレス決済サービス「HAPPAY」を搭載し、利便性の高いサービスをお客様に提供することで、ツルハグループに対するロイヤリティ向上につなげていきます。

海外では、タイでの出店が軌道に乗っています。タイでの店舗展開の成功を優先し、他国への出店は控えていたのですが、ビジネスのチャンスを確実に捉えるべく、次なる出店国の調査を開始しています。とはいえ、急激に海外出店を進めるのではなく、一国ずつ丁寧に展開していく計画です。他国での1号店出店を予定しています。

現中計の達成に向けた展望としては、営業利益率の回復など収益改善を急務として粗利率を向上させる取り組みに注力します。引き続き、電気代や人件費の高騰による販売管理費を抑制していくことに加え、伸びしろのある調剤とPBの拡大が問われると考えています。

PBは順調に推移していますが、ツルハグループにしかない商品をわざわざ求めて来店してもらえるようなPB開発を継続することが肝要です。調剤に関しても、門前薬局まで行かなくとも、自宅に近いツルハグループの店舗に処方箋を出して、待ち時間に別の用事を済ませることができれば、明らかに便利です。調剤併設率は、同業他社との比較においても、まだ満足できる水準に達していません。今後の強化を目指して基盤整備を進めています。

目指すグループ像に向けて、お客様の生活インフラに

ツルハグループは2029年に売上高1.5兆円を目指しており、現中計ではその足場固めとなる目標を設定しましたが、減少局面にある日本の人口を踏まえると、ドラッグストア業界はお客様の生活にどのように根差していくかを模索し続けなければなりません。ツルハグループの店舗がより深くお客様の生活に浸透するには、食品や調剤の取り扱いをはじめ来店頻度を上げるための施策が鍵になります。ツルハグループの店舗が目指すのは、来店すれば必要な“モノ”以上に、生活

を豊かにする“イミ”がある生活インフラとなることです。利便性や商品ラインナップに加え、コミュニケーション、接客という点がドラッグストアならではの利点と考えています。特にお客様へのヘルスケアやビューティのカウンセリングは、ツルハグループの最大の強みです。人手不足の現状においても、セルフレジなどの効率化を積極的に推進することで、お客様とのコミュニケーションの時間を増やしていかなければならないと考えています。

現中計と同時に、目指すグループ像を策定しました。新たに考えてつくりましたものではなく、従前から基本としてきた理念や考えを再確認し、言語化したものです。そのなかで掲げている「経営理念の実現に向けた事業活動の推進」はこれまでも経営の軸としてきたものですが、同時に「社会課題解決に向けたアクション」につながっていなければ、企業成長はあり得ません。「最大にして最良の日本一のドラッグストアチェーン」は、ツルハグループが1,000店舗を目指していたころのスローガンです。企業は成長するからこそ従業員に還元でき、地域のお客様の期待にお応えしていけるのです。市場競争がますます激しくなる昨今、規模の拡大は必要ですが、「最大」を追求するばかりで質が伴わなければ意味がありません。まず、お客様に選ばれ続けることが前提です。私たちが目指す“日本一”は数値で測りづらいのですが、お客様満足度でトップランナーでありたいと思っています。ゴールはなく、永遠に追い求め、走り続けていくのだと思います。

マテリアリティKPIを設定し、サステナビリティ経営を加速

マテリアリティへの取り組みの方向性とターゲットを明確にすべく、一部のマテリアリティのKPIを設定しました。なかでも重視しているのは、ポイントカード会員数と、中核人財選定としての女性比率の2つです。現在の女性管理職比率は21.7%とまだ少なく、お客様や従業員の大半が女性という当社グループの事業特性からしても、女性従業員の活躍を推進することは必須だと考えています。

昨今、企業の価値創造において人的資本が注目されていますが、「一人一人の働きやすさ・働き甲斐のある環境を提供」をマテリアリティとして、教育体系を充実させるとともに、表彰制度、トータルビューティコンテストやメイク大会など従業員のモチベーションアップにつながる取り組みを進めています。さらに、小売業の事業特性を踏まえて、年齢、性別などにかか

らず多様な働き方を支援する職場環境の整備・改革を推進しています。

グローバルに目を向ければ、タイにおいてツルハ式の教育を徹底したことで、グループへの愛社精神が芽生えたことは、非常に大きかったです。グループが人財育成に投資をしたことが、彼らのモチベーションを向上させ、忠誠心につながってきました。スキルを身に付けることでキャリアアップが実現できることを理解し、やりがいを感じることで、さらに熱心に仕事に取り組むようになります。従業員教育の他国への横展開という観点でも大きな収穫といえます。

また、持続可能性を考慮した商品開発に、大手メーカーとの協働で取り組むことも増えてきました。商品開発のみに留まらず、SDGsや女性活躍推進についての講演などでもご協力をいただき、サステナビリティ経営の推進に向けた知見を高めています。

お客様満足にゴールはありません。

常にトップランナーであることを

目指し、走り続けていきます。

代表取締役社長

鶴羽 順



初めての統合報告書発行によせて

このたび、ツルハグループとして初めての統合報告書を発行いたしました。

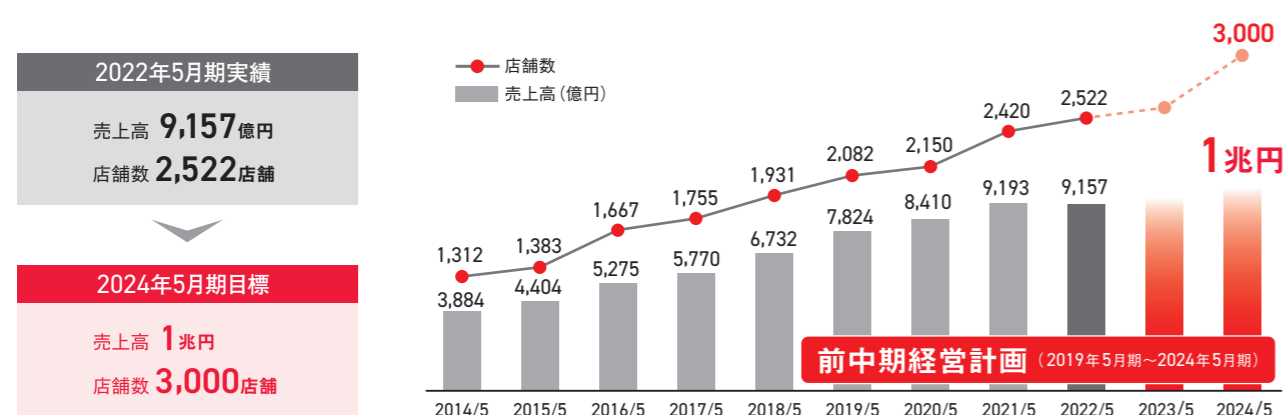
本書を通じて、グループの現在の姿や今後のあるべき姿、経営理念の実現に向けた思いをステークホルダーの皆様にお伝えできれば幸いです。統合報告書の発行は私たち自身にとっても、これまでの歩みやこれから進むべき道を見つめ直す良い契機になりました。従業員の誇りや自信の醸成につながることも期待しています。

ツルハグループは、ステークホルダーの皆様とともに豊かさや余裕のある社会を築き上げるために、地域の生活インフラとして進化し続けてまいります。今後のツルハグループの可能性にぜひご期待ください。

前中期経営計画の総括と現中計の位置づけ

2018年6月にスタートした前中期経営計画では、「2024年5月期に売上高1兆円」を中期目標に掲げ、グループ丸となって事業を推進しました。当初計画の実現が見込めること、新型コロナウイルス感染拡大やウクライナ情勢の影響により社会経済状況が不安定かつ不透明であることを踏まえ、継続的な事業拡大実現の足場固めとして、2022年6月より新たな中期経営計画を策定し、推進しています。

前中期経営計画の総括



成果と課題

	専門性・利便性の追求	ドミナントエリア戦略に基づく店舗展開	PB商品の展開拡大・商品力向上	グループの組織力・収益力強化
成果	<ul style="list-style-type: none"> 新たな品種の導入 (生鮮、100円均一等) グループ共通教育プログラムの構築 DX推進のための基盤構築 管理栄養士の活用 (接客・商品企画) 	<ul style="list-style-type: none"> 展開地域の拡大 (40都道府県 ※2018年5月期は33) 新規地域への集中出店 29都道府県でシェアアップ (11道県でシェア1位 ※2018年5月期は8) 	<ul style="list-style-type: none"> グループ共通ブランド「くらしリズム」の新設と展開拡大 「くらしリズム」は全SKU※1をグループ事業会社で展開 ヘルスケア、ビューティケアにおける商品開発および育成 	<ul style="list-style-type: none"> バイイングパワーの拡大による粗利率向上 (例:日用品粗利率26.9% ※2018年5月期23.8%) ガバナンス体制強化 (監査等委員会設置会社への移行等)
課題	<ul style="list-style-type: none"> 調剤事業の推進 デジタル戦略を通じた顧客接点拡大 Eコマース事業の強化 ビューティ商品の価格帯構成比の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 既存店のさらなる強化 既存展開地域のシェア拡大 出店精度の向上 黒字化までの期間短縮 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値PBのラインナップ拡充 (エシカル消費・環境配慮型商品を含む) 売上に対するPB比率の向上 食品カテゴリーの商品開発強化の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 業績管理体制の改善 (分析精度向上および販管費の抑制) サステナブル経営の実現を目的とした組織体制構築と整備 グループ内組織の最適化

※1 Stock Keeping Unit の略称。当グループでは、PB商品のアイテム数を指しております

現中計策定に向けた積み残し課題

急激な市況環境の変化による収益力の低下

- 新型コロナウイルスの蔓延(反動減と、ライフスタイルの変化への対応の遅れ)
- ウクライナ情勢等による影響(エネルギー、原材料高騰による商品価格の値上げ)

現中計策定における事業環境認識

国内市況の変化	ライフスタイルの変化	ASEAN地域の動向
<ul style="list-style-type: none"> 消費者のEC需要加速 ドラッグストア、食品スーパー、ホームセンター、調剤における業界大手の寡占化が進行 ドラッグストア業界での継続的な出店攻勢 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスの感染症拡大を機に生活様式が大きく変化 所得減少・外出機会減少 自宅滞在時間の増加 長時間滞在の回避・三密回避 不特定多数の接触回避 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスの収束による需要拡大 人口増加による小売市場拡大 社会保険制度の整備による医療アクセス向上 医薬品の市場規模の上昇傾向

経営戦略上の課題認識	外部環境認識
<ul style="list-style-type: none"> 消費者のライフスタイル変化への対応の遅れ 出店に伴う影響 調剤、DX対応への遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナの影響により、消費低迷の長期化 ウクライナ情勢による原油高騰、資源供給不足からの各種値上げ キャッシュレス決済の社会的浸透加速による手数料増における収益減

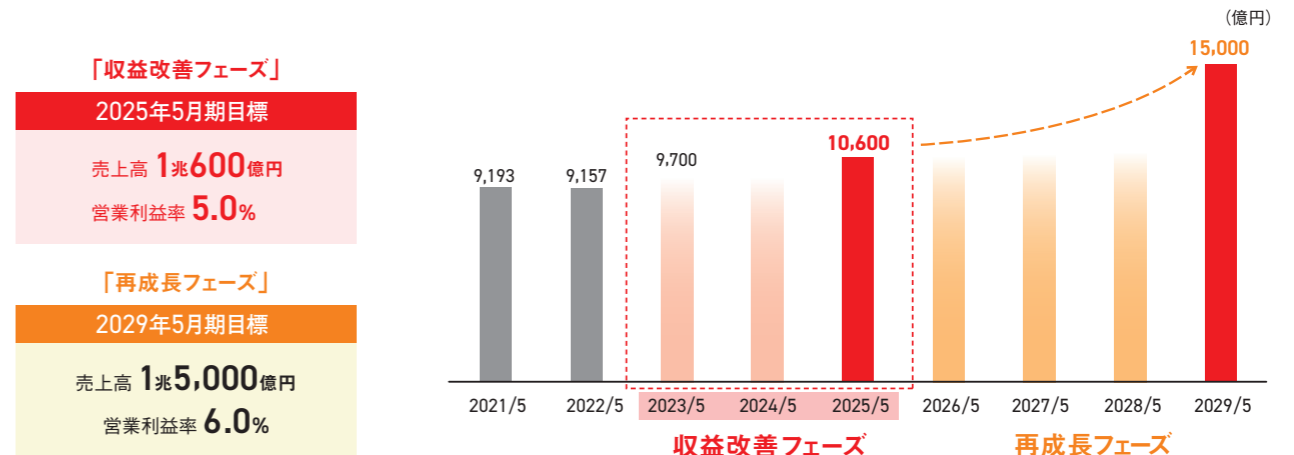
現中計のコンセプト

中長期の発展に向けて筋肉質の企業体質に変換し、次の大きな成長に向けた体制を整える足場固めの中期経営計画を策定

現中計の位置づけ

- 2022年度から3年間を「収益改善フェーズ」と位置づけ、その後の目標に向けた足場固めのステージとする
- その後、早期に売上高1兆5,000億円、営業利益率6%達成に向け、改めて「再成長フェーズ」の中期経営計画を公表する予定

今後の中長期計画のイメージと現中計の位置づけ



中期経営計画の解説



グループの経営基盤を再構築し、さらなる成長に向けた力を蓄えます

執行役員
経営戦略本部長 兼 情報システム本部長
小橋 義浩

前中期経営計画の総括

グループ各社がお客様に対して一定水準以上のサービスを提供するために、共通の教育プログラムが整備できたことは大きな収穫といえます。例えば、接客では有資格者を揃え、しっかりとリピートにつながる購買体験を提供するとともに、そのノウハウを教育プログラムに反映し、スタッフに浸透させています。各社の個性は維持しつつも、全体の底上げをするためには教育の共通化が不可欠です。

グループとしてやるべきことは、全事業会社が一体となってやらなくてはなりません。バイイングパワーもまとまることで初めて発揮されるものです。グループ内で各社が別々に経営を行っている、どうしても非効率な部分が出てきます。グループの規模が拡大するとともに人件費や販管費のインパクトが大きくなる中で、次のステージに向けたグループ経営基盤の再構築が課題として見えてきました。

現中期経営計画の策定

現社長就任後初めての中期経営計画策定となりましたが、社会情勢が大きく変化する中、社内外に対してツルハグループのあるべき姿を示すような計画を策定したいという社長の強い思いのもと、プロジェクトがスタートしました。中期・長期の目標を考えるとどこから始め、将来のあるべき姿に向けた数字や重点項目などについて、各部署から選ばれたプロジェクトメンバーが中心となって議論を繰り返し、経営層からの意見を受けながら計画を組み立てていきました。従来の策定プロセスと異なるのは、最終的にボトムアップでまとめられた点です。トップが描いたビジョンをどのように実現するか、自ら考えて計画に落とし込んでいったことは、次世代を担うメンバーにとって貴重な経験となったのではないかと思います。

現中期経営計画(以下、現中計)は、2029年に売上高1兆5,000億円という長期目標に向けて成長力を蓄える期間と位置づけました。これまでスピードを緩めず走り続けてきたところに新型コロナウイルスの感染拡大も重なり、やや息切れしていた部分もありました。長期目標に向けてもう一度加速するために、筋肉質な状態に整えるのがこの3年間だと考えています。

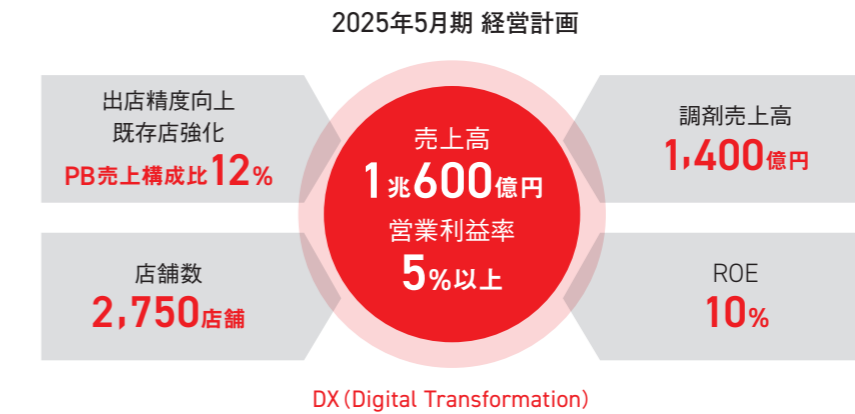
初年度の進捗と今後の展望

電気代の高騰などもありましたが、初年度は概ね予定通りの進捗となりました。グループ横断での業績管理を担う専任部署を設立し、販管費を抑制できたことで、想定外のコスト増も乗り切ることができました。厳しい環境下におかれても、工夫を凝らせば目標を達成できると証明したことは大きな成果です。

2年目に向けて、店舗戦略においては収益力の確保を目指し、速度より精度を重視した出店にシフトしています。既存店舗もスクラップ&ビルドなどの施策により改善が進んでいます。収益改善に向けた大きな柱となる調剤とPBには積極的に投資をしています。調剤では、グループの全調剤薬局にオンライン診療・服薬指導・処方薬配送サービスを導入しました。PBは食品の開発に注力していきます。現在はOEMが中心ですが、自社製造も検討しています。さらに、6月にリリースした自社キャッシュレス決済サービス「HAPPAY」を起点にして、サービスやお客様との接点を拡大していきたいと考えています。

現中計ではサステナビリティ経営を加速するためにマテリアリティのKPIも設定しました。目標の達成に向けて、グループ一体となって取り組むことで社会課題解決と向き合う姿勢を示していきます。

現中計の全体像



重点戦略

- 店舗戦略**
 - 2025年5月期グループ全体で2,750店舗
 - 出店済み地域(40都道府県)のさらなるドミナント強化および調剤併設店舗出店
 - 出店速度を抑制、精度を高め出店する既存店の収益力改善を図る

P. 23
- 調剤戦略**
 - 2022年5月期の調剤売上高約1,000億円を2025年5月期に1,400億円へ
 - 店舗併設を中心とした出店を強化し、2022年5月期の店舗数760店を1,170店へと計画
 - 予想される改定に対しては、薬局機能向上による各種加算と応需枚数アップにより対応

P. 25
- PB戦略**
 - 2025年5月期PB商品売上構成比12%
 - シリーズラインナップ強化
 - 大手メーカーとの共同商品開発推進(ダブルチョップ[※])

P. 27
- DX戦略**
 - 各部門社内システムの刷新による、次世代基盤の構築
 - デジタルマーケティングの深耕による顧客エンゲージメントの強化
 - EC、調剤オンラインなどのライフスタイル・社会変化への素早いキャッチアップ

P. 29
- 財務戦略**
 - 成長投資を継続しつつ、収益性および資本効率の改善を図る
 - 2025年5月期営業利益率5%、ROE10%、2029年5月期営業利益率6%、ROE12%を目指す
 - 株主還元は、2023年5月期～2025年5月期配当性向50%～70%を目途に実施

P. 31

経営基盤強化

- 事業領域の拡大**
 - 海外戦略
 - EC強化
 - 新規事業
- 業績管理体制の構築 および販売管理費の低減**
 - FP&A(業績管理)部署の創設による実効性ある業績管理のPDCAサイクル確立
- サステナブル経営**
 - マテリアリティKPIの設定

※ 大手メーカーと共同で開発するストアブランド商品

担当役員による戦略解説

精度の高い店舗戦略を展開し 「コンビニエンスドラッグストア」へと進化します



執行役員 グループ店舗開発部門担当
店舗開発本部長 遠山 和登

店舗戦略の進捗と注力すべきポイント

ツルハグループは、ドミナント戦略を最大の強みとして全国40都道府県に店舗展開し、11道県でトップシェアを獲得しています。2025年に2,750店舗、2023年5月期は2,604店舗を計画していましたが、当初より閉店数が多くなったため、期末店舗数は2,589店舗となりました。

国内人口が減少傾向にある昨今、店舗数の増加がそのまま売上に繋がる時代ではなくなりました。すでにオーバーストアとなりつつある状況下で、エリアごとの特性を見極め、スピード以上に精度を重視した店舗戦略を展開していくことが今後の成長の鍵となります。

現中期経営計画では既存エリアのドミナント強化を重点戦略として、商圏15,000人の店舗をドミナント化し、7,000人商圏への細分化を進めています。商圏を縮小する上で重要になるのが、ラインロビング*です。新しい商品群の品揃えを拡充することで、集客と客単価アップを狙うものですが、取扱品目が増えるため、郊外型店舗においては売場面積を拡大、都市型店舗は小規模店舗のドミナント出店と取扱品目の厳選という方針を定め、地域特性に合わせた戦略を展開していきます。さらに投資回収期間などのKPIを設定し、出店基準を厳格化することで店舗の収益力を確保します。また、調剤併設率の向上は、事業成長のみならず地域医療への貢献の観点からも優先すべき課題として、計画的に取り組ん

でいきます。

「コンビニエンスドラッグストア」に向けた展望

今後、ドラッグストアには今まで以上にさまざまな機能や役割を求められるようになっていくことが予測される中で、私たちが目指していくのは、近くて便利なお店で薬や化粧品の相談ができることに加え、生活必需品や雑貨などの買い物も楽しんでいただける、いわば「コンビニエンスドラッグストア」です。

それを実現する上で、商品の知識や専門性を備えた店舗スタッフ、エリアごとの店舗を管理するスーパーバイザーなどの人材の力が不可欠です。年4回行われる拡大営業会議では全国から約200名のスーパーバイザーが集い、売り方から人事管理に至るまで多岐にわたる成功事例を共有し、水平展開しています。

加えて、持続可能な社会という観点では、店舗におけるエネルギー対策にも目を向けなければなりません。グループのCO₂削減目標の達成に向けて、太陽光発電を柱とした取り組みを推進していきます。

長きにわたり地域に根差してきた各事業会社の強みを活かすとともにグループ全体の有機的なシナジーを発揮し、経営理念「お客様の生活に余裕と豊かさを提供する」の実現に向けて、店舗戦略を推進していきます。

*新しい商品群の品揃えの拡充によるシェア拡大

■ 売場面積・店舗数

	2022年5月期	2023年5月期				
		開店	子会社化	閉店	増減	期末
店舗数	2,522	140	1	74	67	2,589
売場面積 (㎡)	1,838,022	130,074	55	40,010	100,000*	1,938,022

*売場面積増減は改装等による増減も含む。

重点戦略

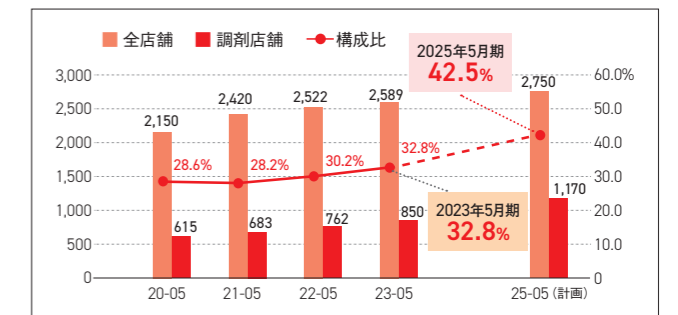
- 2025年5月期グループ全体で2,750店舗
- ① 出店済み地域(40都道府県)のさらなるドミナント強化および調剤併設店舗出店
- ② 出店速度を抑制、精度を高め出店する既存店の収益力改善を図る

出店済み地域(40都道府県)のさらなるドミナント強化および調剤併設店舗出店

① 既存エリアのドミナント強化

生活者の徒歩圏内に出店するドミナント戦略を展開し、現在11道県でトップシェアを獲得しています。10店舗を1ブロックとして管轄するスーパーバイザーが主力となり、ツルハグループの理念を実現するべく活動しています。グループ全体で200名を超えるスーパーバイザーが1年に4回営業会議において成功事例を共有し、独自の強みにつなげています。

■ 調剤店舗比率(調剤実施店舗数÷総店舗数)



② 既存店舗の調剤併設化

調剤併設型ドラッグストアは今後主流になると考え、2025年に1,170店舗を目標として進めています。現在展開中の店舗に調剤予定スペースを設置済みであり、地域医療への貢献を実現するため、調剤併設化を計画的に実施します。

出店速度の抑制、精度を高め出店する既存店の収益力改善

① 高収益店舗の増加

光熱費の高騰や人件費のベースアップなど現実に即した収支に基づき、投資回収を考慮した出店基準を厳格化しています。約8割がリース店舗というこれまでの状況から、自社所有の店舗の増加に転換することで、20年間契約した場合の営業利益の最大化を図ります。

② 既存店舗改革

ラインロビングを進めると同時に、売れ筋商品のボリュームを増やして機会ロスを減らす売り場改善を実施していきます。化粧品カテゴリーについてもリピート率の高いコア商品を利益の柱として、グループ全体での取り扱いを進めています。

■ 会社別出店計画

	期首店舗数	2024年5月期			
		開店	閉店	純増	期末店舗数
ツルハ	1,416	58	40	+18	1,434
くすりの福太郎	234	6	3	+3	237
TGN	339	28	5	+23	362
レデイ薬局	244	12	5	+7	251
杏林堂薬局	96	5	-	+5	101
B&D	77	5	1	+4	81
ドラッグイレブン	183	12	10	+2	185
国内計	2,589	126	64	62	2,651

*当期首より、EC店舗・FC店舗等の店舗数のカウント基準を見直したため、期首店舗数は前期末店舗数と一部差異があります。

■ 地域別出店計画

	期首店舗数	2024年5月期			
		開店	閉店	純増	期末店舗数
北海道	425	12	7	5	430
東北	593	32	19	13	606
関東甲信越	529	15	12	3	532
中部・関西	258	16	5	11	269
中国	345	27	6	21	366
四国	226	6	5	1	227
九州・沖縄	213	18	10	8	221
国内計	2,589	126	64	62	2,651

担当役員による戦略解説

調剤とドラッグストアが一体となり 生活者と健康をつなぐハブを目指します

執行役員 グループ調剤運営部門担当
グループ調剤運営本部長 **野村 和彦**



調剤戦略のコンセプト

現中期経営計画(以下、現中計)の調剤戦略のコンセプトとして『患者』から『生活者』へ『臨床』から『臨生』へ』を掲げています。昨今、規制緩和やインターネットの発達などにより、医療機関に頼ることなく、自分自身で健康管理(セルフケア)ができるようになりつつあります。こうした社会情勢を背景に、患者様だけでなく、すべての生活者のセルフケアをサポートすることをツルハグループの企業価値として再定義しました。

ツルハグループにはドラッグストア事業の店舗網や顧客数という強みがあります。この強みを活かし、調剤とドラッグストアが一体となった価値を提供していくことがグループとしてのありべき姿であり、顧客生涯価値の延伸につながると考えています。生活者と健康をつなぐハブとして、地域の皆様に必要とされる企業を目指します。

調剤戦略の主な取り組みと展望

現中計における取り組みの中でも、特に薬局アクセスチャネルの多様化に注力しています。処方箋を、混雑した薬局から別の薬局やドラッグストアの店頭で受け取れるシステムやオ

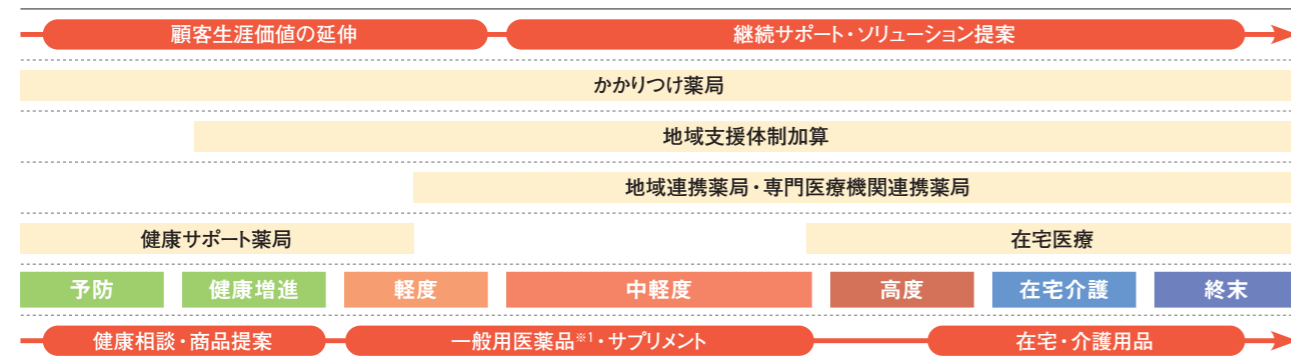
ンライン服薬指導を導入するなどサービスへのアクセス方法を多様化することで、患者様の利便性を向上させています。

また、電子お薬手帳などのアプリを介したグループ内外の薬局や医療機関とのデータ連携にも取り組んでいます。これまで課題となっていた、病院外における患者様の健康状態のモニタリングやコミュニケーションが可能になることで、治療効果増進・予防推進が期待できます。このようにDXの推進は、戦略の遂行における鍵となります。

加えて重要となるのが、人財の確保と育成です。薬剤師の確保と偏在解消は、すべての地域に等しく医療を提供する上で大きな課題となっています。また、変革期にある調剤薬局において、従来通りの薬学だけでなく学際的な視野で行動できるジェネラリスト人財の育成が必要と考えています。

2025年5月期の調剤売上高目標を1,400億円、調剤併設店舗数目標を1,170店としました。企業理念と経済的成長の実現という観点では、売上高は生活者からの支持、店舗数は生活者との接点の数に置き換えられます。ツルハグループが提供したい、提供できる価値を可能な限り広くお届けすることを目指した目標です。外部環境が不安定な中、挑戦的ともいえる目標かもしれませんが、各事業会社の強みを活かしながら有機的に連携していくことで達成を目指します。

顧客生涯価値の延伸と収益向上フロー

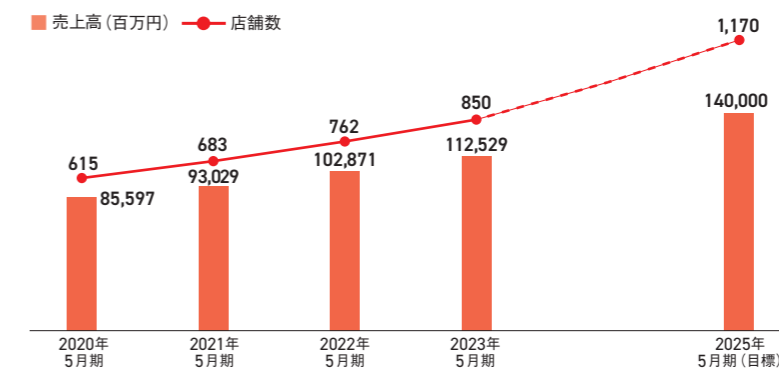


※1 医師による処方箋を必要とせず、ドラッグストアで購入することができる医薬品

重点戦略

- 2022年5月期の調剤売上高約1,000億円を2025年5月期に1,400億円へ
- 店舗併設を中心とした出店を強化し、2022年5月期の店舗数760店を1,170店へと計画
- 予想される改定に対しては、薬局機能向上による各種加算と応需枚数アップにより対応

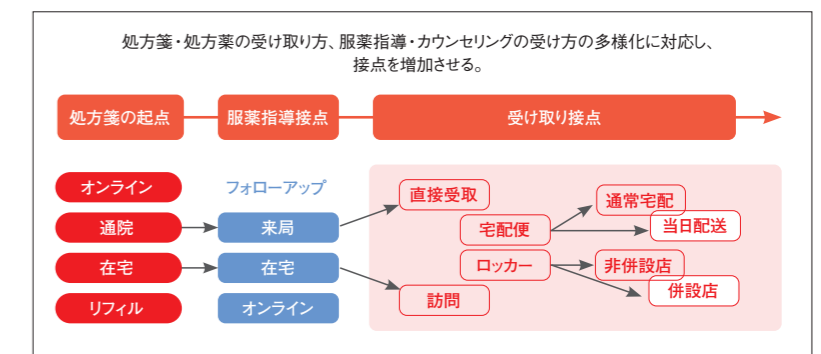
調剤売上高・店舗数推移



薬局アクセスチャネルの多様化による利便性向上

2023年6月、ツルハグループの全調剤薬局にオンライン診療・服薬指導・処方薬配送サービス「SOKUYAKU」を導入しました。グループの調剤薬局での服薬指導がすべてオンライン上で完結し、患者様は自宅等にいながら処方薬を受け取ることが可能になります。

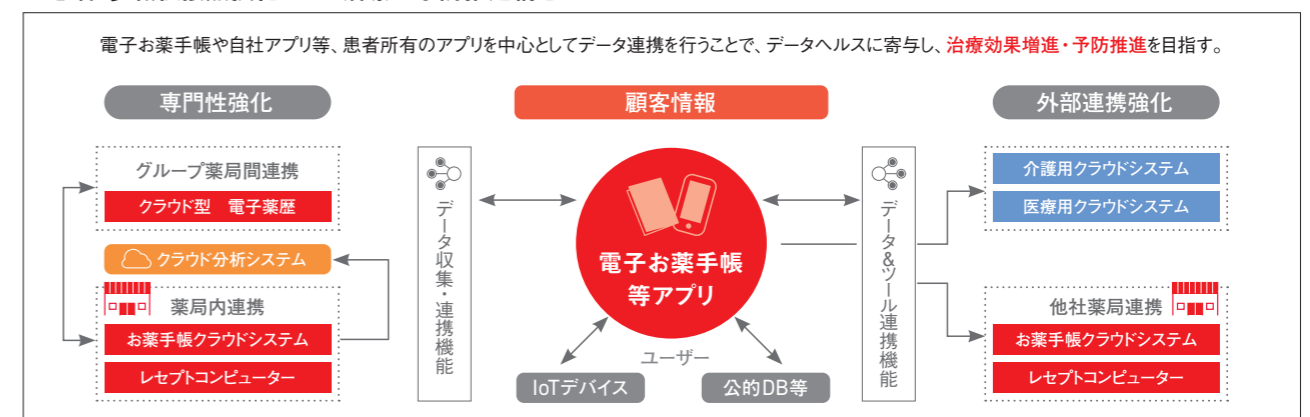
薬局アクセスチャネルの多様化構想(利便性強化)



患者・多職種接点強化による治療・予防推進

薬局と医療機関のデータ連携は、セルフケアの普及においても重要な課題となっています。現在は、システムやサービス開発の段階ですが、今後はデータを活用した生活者の皆様への価値還元に向けて、メーカーや教育機関との協業も視野に入れていきます。

患者・多職種接点強化による治療・予防推進構想



担当役員による戦略解説

付加価値を重視したPB商品の開発を通じて お客様に安心・安全をお届けします

執行役員 グループ商品部門担当
(株)ツルハグループマーチャндаイジング 代表取締役社長
有馬 康幸



PB戦略の基本方針

ツルハグループでは「くらしリズム」を中心にPBを展開していますが、前中期経営計画の課題となったのは、お客様のライフスタイル、ニーズの変化に対応しきれず、商品開発に遅れが生じたことでした。PB商品と聞くと、安価というイメージが先行しがちですが、それだけでは多様化するお客様のニーズには対応できません。ツルハグループでは、価格優位性だけでなく、さまざまな付加価値を提供できるPB商品の開発に舵を切っています。

お客様ニーズを捉えた商品開発

お客様のニーズを捉え付加価値へと転換するという点で、全国2,500以上の店舗はツルハグループの大きな強みです。各店舗のスタッフが日々の接客を通じて得たさまざまなお客様の声を、商品開発に取り入れることができます。「管理栄養士おすすめ」シリーズは、お客様からのご相談をもとに、管理栄養士が開発に携わった商品です。お客様への付加価値の提供のみならず、管理栄養士の新たな能力発揮、モチベーションアップの機会にもなった好事例といえます。

商品開発は外部との共同で行うことも多く、中でも各業界の大手メーカーと協業させていただくケースが増えています。ものづくりの技術やノウハウをお借りできることはもちろんですが、ネームバリューがお客様の安心感につながるという点も大きなメリットです。加えて、環境・社会に配慮した商品開発においても先行されている企業が多く、社会課題を捉える視点やアピールの手法など学ぶべきことは尽きません。

PB商品において最も重視するのは安心・安全です。お客様が手に取る際に「ツルハグループのPBだから安心して買える」と言ってもらえるように、さまざまなアプローチでPB商品の付加価値を高めています。

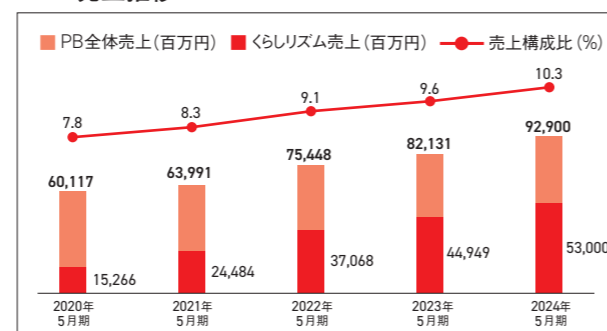
※マーチャндаイジング：市場調査・企画・価格設定・生産計画など商品開発における一連の業務

グループの連携強化と今後の展望

2022年にさらなる開発体制強化を目的とした組織変更を行いました。グループのマーチャндаイジング*(MD)を統括する(株)ツルハグループマーチャндаイジング(TGMD)に各事業会社から優秀なMD人材を集め、グループ全体で開発を強化する体制を整えました。これまでは事業会社ごとの方針などもあり、PB商品に対するグループの足並みが揃っていない部分もありましたが、この一年で各事業会社の社長や現場の社員と対話を重ね、グループの成長に向けてPB戦略を加速させることが各社の成長にもつなげるという共通認識をもつことができました。開発段階での承認フローにもこの方針が反映されています。最初に各事業会社のバイヤーによって商品の開発背景や狙い、製造元にいたるまで詳細なチェックを受けます。次に商品部長、最後にグループ各社の社長の承認を得て、初めて商品化されます。手間はかかりますが、商品化の基準を厳格化することで、商品のクオリティを担保しています。

グループで推進する体制が整い、今後は本格的に実行のフェーズに入ります。原材料費等が高騰する中、いかにお客様にご満足いただけるクオリティ、そして価格とのバランスを維持していくかは簡単な課題ではありませんが、お客様のニーズを丁寧に汲み取りながら、グループ一丸となってPB戦略を加速させていきます。

■ PB売上推移



重点戦略

- 2025年5月期PB商品売上構成比12%
- シリーズラインナップ強化
- 大手メーカーとの共同商品開発推進(ダブルチョップ※)

※大手メーカーと共同で開発するストアブランド商品

グループの連携強化

① PBシリーズのラインナップ強化：組織見直しによるカテゴリMDとの連携強化

各事業会社のカテゴリMD(商品群ごとのマーチャндаイジング担当)の連携を強化するために2022年に組織変更を行いました。現在、「くらしリズム」は900SKUを超え、事業会社への導入はほぼ100%となりました。



売価3,000円以上とドラッグストアとしては高価格帯設定となるヘアコスメティックブランド「ラ・ヴィラ・ヴィータ」は、各事業会社の連携から生まれたPB商品です。各社の開発メンバーが300種類以上の試作を繰り返し、1年がかりで開発した結果、年間売上が10億円を超えるまでに成長しています。

② カテゴリ貢献度およびリピート率の定期的な確認により、商品鮮度を保つ

商品鮮度を維持するためには、カテゴリ(商品群)貢献度やリピート率などのデータをもとに商品の仕様やラインナップを定期的に見直す必要があります。近年の小売業における市場の変化は激しく、見直しのスピードと精度の向上が課題となっています。組織変更後、各事業会社間でデータや管理手法の連携が進み、カテゴリ単位での管理が可能になっています。

多様なニーズに応える商品開発

① 大手メーカーとの共同開発商品の推進

日本サニバック株式会社はプラスチックの代わりに石灰石を用いることでゴミ袋などのCO₂削減を実現する技術を保持しており、その技術をツルハグループとの共同開発商品「くらしリズム nocoo たっぷり袋」(詳細はP.35)に活かして、CO₂削減効果約40%とオリジナル商品を上回る環境性能を実現しています。ツルハグループと協業するメリットをご理解いただき、信頼関係を築きながら、高付加価値なPB商品の開発に取り組んでいます。

② 当社管理栄養士を交えた商品開発の推進

現中計目標では、「管理栄養士おすすめ」、「おくすり屋さんがつくった」シリーズなど健康志向商品をはじめとする食品PBの開発に注力しています。鉄分不足でお困りのお客様のご相談をもとに開発した、鉄分をジュースで手軽に摂取できる商品を発売しました。商品開発への参加を通じて、管理栄養士の商品に対する意識の変化やモチベーション向上にもつながっています。

③ 環境配慮型商品の開発を推進

マテリアリティにおいて掲げている2030年環境配慮型PB商品比率SKU13%(2021年比)の達成に向けて取り組みを進めており、2023年度の実績は11.9%でした。環境配慮型商品の提供を通じて、お客様に環境・社会への配慮の重要性を発信していくことも当社グループの使命であり、PB商品のみならずMD戦略として取り組んでいきます。また、配送効率の向上など、物流の面からCO₂排出量削減への貢献につながる取り組みにも注力していきます。



担当役員による戦略解説

DXの推進によってお客様との接点拡大と新たな事業機会の獲得を実現します

執行役員
経営戦略本部長 兼 情報システム本部長
小橋 義浩



DX戦略の重点施策と今後の展望

ツルハグループの最大の価値は、実店舗での快適な購買体験の提供ですが、さらにお客様とのつながりを広く、深くしていくためにはデジタルの力が不可欠になります。現中期経営

計画のDX戦略として、データの活用、アプリ利便性の向上、店舗システムの刷新、ネットワークの強化、クラウドサービスの活用などによる高収益体質への変革を目指しています。特に重要視しているのが、顧客接点の拡大、デジタルマーケティングの深耕、リテールメディア、IT基盤整備への投資です。

顧客接点の拡大

デジタルサービスの中心となるのはツルハドラッグアプリです。2019年11月の提供開始以来、ダウンロード、登録会員数が順調に伸びています。2023年5月期ダウンロード数は780万件と目標の750万件を上回り、来期目標も900万件から920万件へと上方修正しました。登録会員数も現場での努力が結実し、目標の550万人に対し565万人と大きく上回りました。

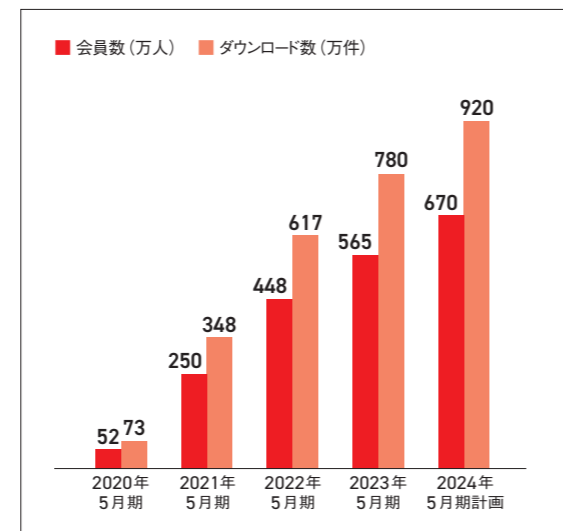
ロイヤルカスタマーほどアプリユーザーが多くなる傾向にあり、アプリを起点としてお客様と店舗とのつながりの強化に取り組んでいきます。2023年6月に自社キャッシュレス決済サービス「HAPPAY」を導入しました。来店頻度の向上や他社キャッシュレス決済手数料の抑制などの効果に加え、これまで小売りに限られていたお客様との接点を、さらに広げることが可能になります。

また、ECの自社サイトにもテコ入れをしていきます。千葉に物流センターを設立するなどインフラの構築やスキームの整備を進めています。

■ ツルハグループ顧客接点数



■ アプリ会員・ダウンロード数推移



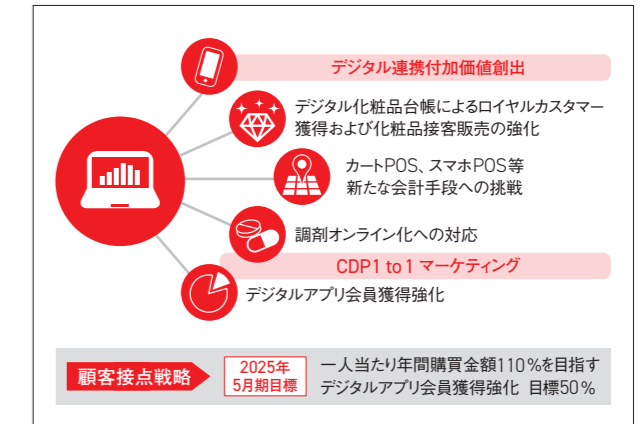
重点戦略

- 各部門社内システムの刷新による、次世代基盤の構築
- デジタルマーケティングの深耕による顧客エンゲージメントの強化
- EC、調剤オンラインなどのライフスタイル・社会変化への素早いキャッチアップ

デジタルマーケティングの深耕

お客様の購買動向データやデジタルツールの活用によって、個々のお客様の特性や嗜好を把握し、より精度の高いアプローチを実現することで、一人当たりの年間購買金額10%アップを目指しています。グループの顧客データベースをクラウド上に構築し、決済方法、購入履歴など分散したデータを一元管理し、来店目的や購買実績、趣味嗜好といったお客様の購買行動を分析し、データで可視化できるように管理しています。わかりやすい事例で説明するならば、これらを活用することで、気温が30度を超えたらかき氷クーポン、雨天の日は雨降り割引クーポンを自動で発行といった、タイムリーかつ個人のニーズに沿った提案なども可能になります。

■ デジタルマーケティングの深耕



リテールメディア戦略：広告事業への挑戦

海外の小売業では、店頭やアプリ・SNSなどのオウンドメディアを活用した広告収入が数千億円にのぼるといふ事例も見受けられ、こうした動きは日本でも普及していくと予測しています。

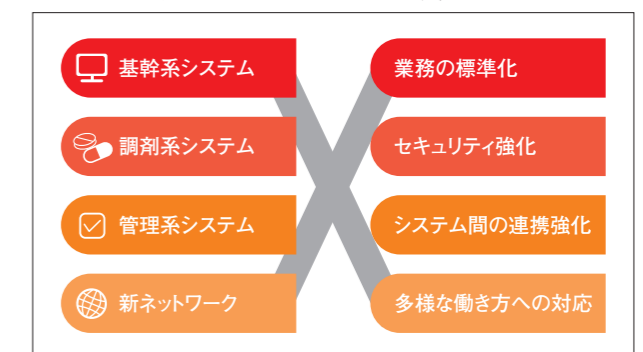
ツルハグループには、ポイントカード・アプリのアクティブユーザーが約1,600万人おり、さらに2,600以上の店舗には、何百万人ものお客様の来店があります。これらの顧客接点を活用して広告を発信できることには、大きな価値と可能性があると考えています。

事業規模としてはまだ小さいですが、広告事業を上手に展開できれば、グループ全体の営業利益の押し上げになるだけでなく、お客様との接点拡大や新たなサービス提案にもつながります。今後は、行政との連携や地元商店の情報発信など地域に密着した展開なども検討していきます。

DX戦略を支えるIT基盤整備への投資

今後の成長を見据え、基幹系の受発注システムを一新しており、2023年度中の稼働を目指して構築を進めています。これにより3兆円の売上規模にも対応可能な基盤が完成します。また、調剤系システムについては、クラウド化やデータ化に向けて診療報酬の請求を行うレセプトコンピューターの入れ替えが完了しました。人事や経理の管理系システムについてもこの3年間で刷新していく予定です。就業規則なども見直しながら、時間や場所を問わないフレキシブルな業務を可能にすることで、優秀な人材が十分に能力を発揮できる職場環境を実現します。

■ DX戦略を支えるIT基盤整備への投資



担当役員による戦略解説



スピード感と細やかさのあるマネジメントで 有機的に機能する経営基盤を確立します

執行役員 グループ管理部門担当
管理本部長 村上 誠

財務方針・資金調達方針・資本政策

当社グループの財務戦略は「持続的企業価値を向上させるため、高い売上高成長率の維持と資本コストを上回る利益を拡大させる」を基本方針としています。新規出店、既存店の改装やM&A、デジタル活用など企業価値向上につながる成長投資を実施するとともに、配当性向50%を基本としながら長期的・安定的かつ適正な株主還元を行える健全で強固な財務基盤を維持していきます。

成長投資に必要な資金については、営業キャッシュ・フローと手元流動性資産で賄うことを基本としています。さらに自己資本比率、負債の長短バランスに配慮しながら、必要な場合には負債を活用し堅実かつ柔軟な資金調達を行います。

資本政策としては、2025年にROE10%、2029年に12%の実現に向けて資本効率の向上に努めます。配分方針としては成長投資に約1,000億円、株主還元350~430億円を計画しています。長期的には海外、ECなどの新規事業、金融にも投資していく予定です。

管理本部長としてのミッション

管理本部長として、財務をはじめとする経理・人事・採用・総務などの管理系業務を管掌しています。特に重要視しているのが「経営基盤の構築」「データの整備」「人財育成」の3点です。ツルハグループのあらゆる事業活動の目標、プロセス、結果をデータで可視化して管理することによって、それぞれの事業会社や従業員一人ひとりの活動が有機的に機能する経営基盤を確立することが、私のミッションです。

経営基盤の点では、一昨年に執行役員会を設立するなど、ここ数年でガバナンス体制の強化が進展し、取締役会の実効性は高められたと感じています。経営に関するデータを可視化し、標準化、システム化していくことは、グループの各事業会社間における共通理解を形成する上で不可欠です。業務管理体制の構築および販売管理費の低減を目的としたFP&A*部署の新設はその一環です。そして、人財は最も重要な経営資本です。従業員の自律的な成長を促し、人的資本を強化する経営を今年6月から本格的にスタートしています。

これらの取り組みの成果もあり、中期経営計画初年度の業績は堅調に推移しました。FP&A部署によってグループの体系的な予算管理の仕組みができたことで、スピード感を意識した、きめ細かなマネジメントを実行するための経営基盤が整いました。中期経営計画の達成に向けて「新店投資における投資判断基準の精度向上」「グループ全体の管理系業務の集約・効率化」「CFおよびバランスシートの戦略的マネジメント体制の構築」「人的資本経営の実践」に注力していきます。

ステークホルダーの皆様へ

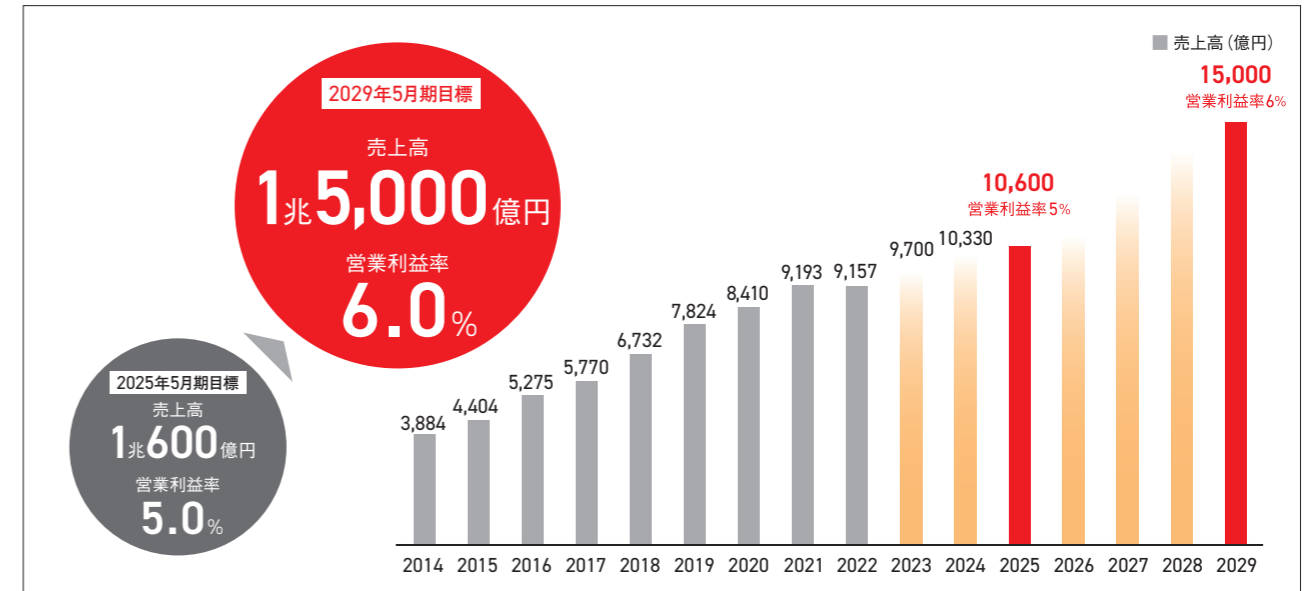
ステークホルダーの皆様には伝わりやすい情報発信を心がけ、今後も引き続き、株主・投資家の皆様や従業員への説明責任を果たしていきます。ツルハグループは、すべてのステークホルダーから常に必要とされる企業でありたいと考えています。事業成長を通じて地域社会のインフラを担う存在となることを通じて、持続可能な地域社会の実現に貢献していきたいと考えています。

*FP&A: Financial Planning & Analysis

重点戦略

- 成長投資を継続しつつ、収益性および資本効率の改善を図る
- 2025年5月期営業利益率5%、ROE10%、2029年5月期営業利益率6%、ROE12%を目指す
- 株主還元は、2023年5月期~2025年5月期配当性向50%~70%を目途に実施

売上高・営業利益率



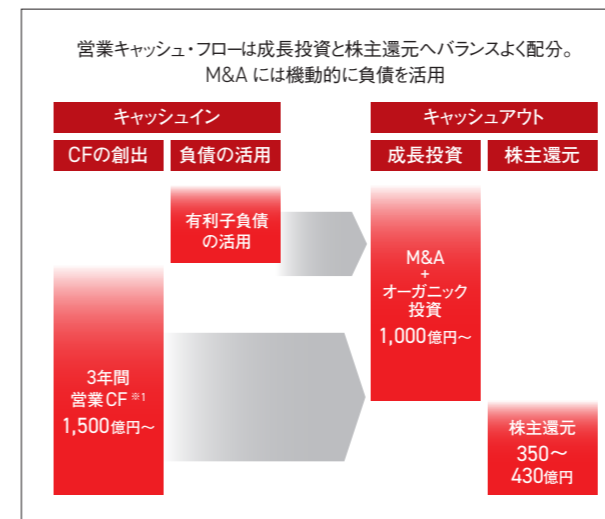
財務基本方針・数値目標

基本方針▶ 持続的企業価値を向上させるため、高い売上高成長率の維持と資本コストを上回る利益を拡大させる

財務KPI

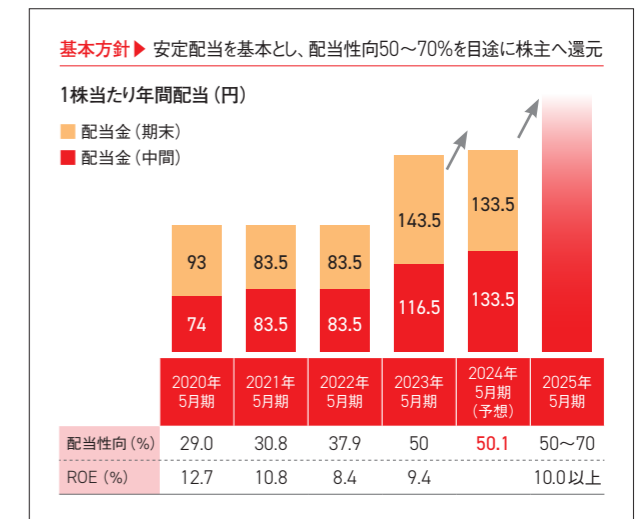
	2023年5月期	Phase1 2025年5月期	Phase2 2029年5月期	
売上高 (億円)	9,700	10,600	15,000	オーガニック成長・新規事業伸長・M & A
営業利益率	4.7%	5.0%	6.0%	重点戦略の推進による営業利益率の向上
営業利益 (億円)	455	530	900	
ROE	9.4%	10%以上	12%以上	株主資本コストを上回る高い資本効率の実現

資本配分方針 (Phase1)



*1 2022年5月15日が休日であることによる影響を除外した数値です。

株主還元方針



サステナビリティ

サステナビリティマネジメント

ツルハグループは事業活動を通じて、社会課題の解決への貢献を目指しています。
 当社グループのサステナビリティの基本方針、取り組みおよびマテリアリティについてご紹介します。

サステナビリティの基本的な考え方

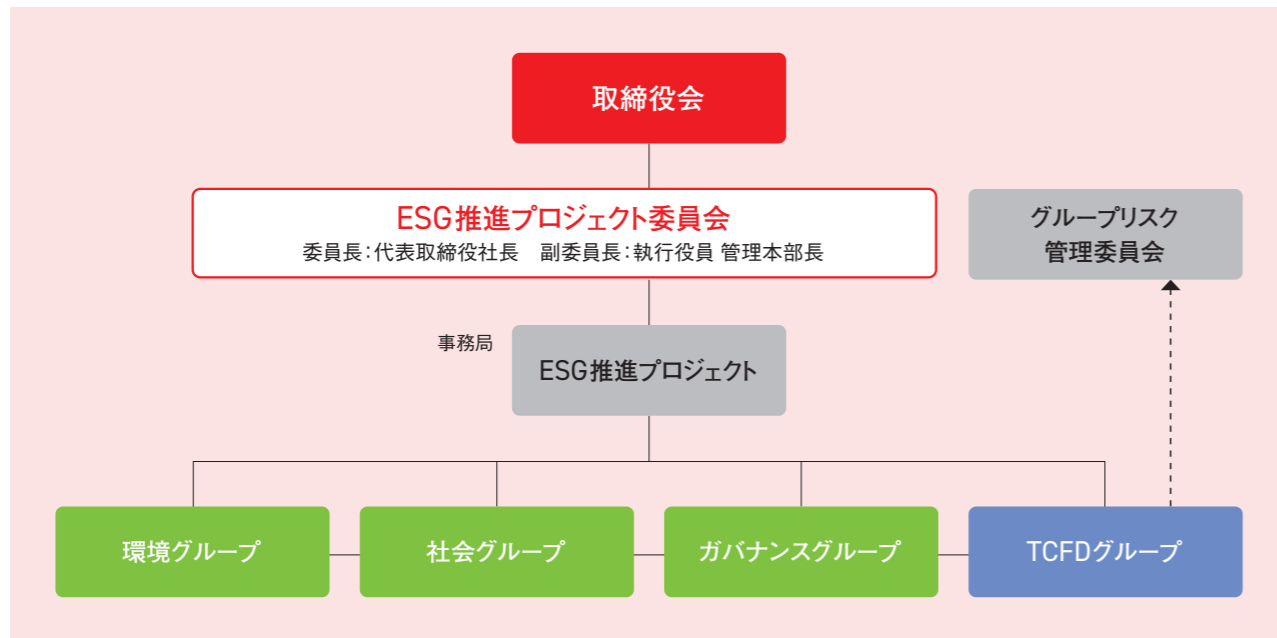
ツルハグループは「お客様の生活に豊かさや余裕を提供しよう」という経営理念に基づき、事業活動を推進してきました。これからも企業としての責任を果たしていくために、事業を通じた地域社会へのさらなる貢献を図るとともに、社会と環境のさまざまな課題に向き合い、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、SDGs(持続可能な開発目標)の発展に貢献する企業を目指します。

サステナビリティ推進体制

ESG推進プロジェクト委員会は、「企業」と「社会」の持続可能性の両立を目指し、サステナビリティ推進活動を強化・加速させることを目的とします。社内のサステナビリティ推進活動にまつわる意思決定機関として、基本方針や戦略策定、目標の進捗管理、施策の審議などを担い、決議議案がある場合は、取締役会へ上程します。また、気候変動に関するリスクについては、ESG推進プロジェクト委員会のTCFDグループから、グループリスク管理委員会へ気候変動リスクレビューの報告を行います。

※グループリスク管理委員会への気候変動リスクレビューの報告は、原則年2回とする

推進体制図



マテリアリティ

■ マテリアリティの特定

ツルハグループの持続可能な企業・社会づくりへ向けて、5つのマテリアリティを特定しました。特定した重要課題を起点にESGに関する取り組みを推進し、持続的な企業価値向上を目指していきます。

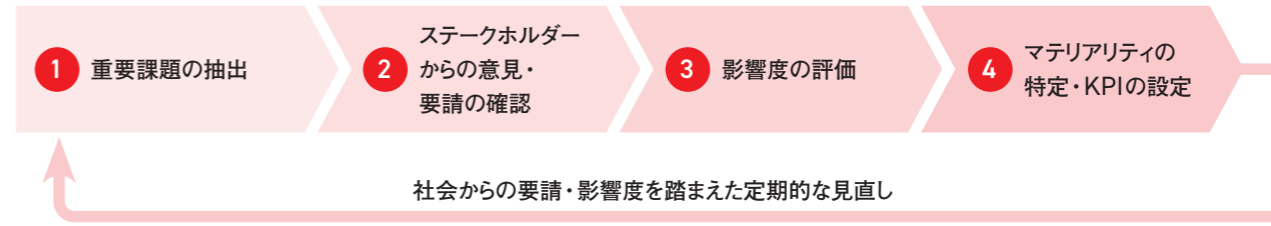
詳細は、ツルハホールディングスホームページにて開示しています。
<https://www.tsuruha-hd.com/sustainability/>

■ マテリアリティの特定・見直しのプロセス

重要課題は、ツルハグループの経営理念に基づき、社長を議長としたグループ執行会議にて環境・社会・ガバナンスの項目ごとに課題解決の意見交換と検討を重ねて特定しました。目指すべき姿、接点・対話方法と主な取り組みを具現化し、関連するSDGs(持続可能な開発目標)をゴールと位置づけ、取締役会にて審議の上、マテリアリティ特定の承認をしました。



マテリアリティの特定・見直しのプロセス



環境

当社グループは、気候変動関連のリスクと機会に関する財務影響について、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に沿った情報開示に取り組んでいます。

詳細は、ツルハホールディングスホームページにて開示しています。 <https://www.tsuruha-hd.com/sustainability/>

気候変動への対策(取り組み) TCFD提言への対応

気候変動の影響が地球上のあらゆる地域で顕在化するなか、脱炭素社会の実現を目指す取り組みが世界的に盛んになっています。2015年には国連気候変動枠組条約締約国会議(COP21)において2020年以降の温室効果ガス排出削減等のための新たな国際枠組み「パリ協定」が採択され、わが国でも温室効果ガスの削減目標として、2030年度に温室効果ガスを2013年度から46%削減、2050年までに温室効果ガス排出量を実質ゼロとする目標を掲げています。

当社グループは、ESGの3つの要素である、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の観点から、時代とともに変化する社会課題の解決と事業成長の両立を図り、お客様、株主、取引先、地域社会などさまざまなステークホルダーの皆様の期待に応えながら、より良い社会の形成と持続的な企業価値の向上を目指しています。

気候変動への対応につきましては、当社グループにとって重要な課題であると認識し、温室効果ガス削減や省エネルギー化に取り組んでいます。

今後もTCFD提言に沿った気候変動関連情報の開示を拡充するとともに、環境負荷を減らしたサステナブルな事業活動を推進していきます。

環境配慮型PB商品の取り組み

ツルハグループは本業を通じた環境負荷の低減のために、環境配慮型PB(プライベートブランド)商品の開発・販売に注力しています。現中計のPB戦略では、環境配慮型PB商品の売上構成比率(SKU単位)の向上を掲げており、2021年の実績4.2%から2025年には8.7%、2030年までに13%に引き上げることを目標としています。

近年のエンカル消費*に対する消費者意識の高まりを捉えながら、環境保全に留まらず、広く社会課題解決に貢献するPB商品を開発していきます。

*地球環境や社会課題に配慮された商品・サービスを優先的に選択する消費行動

● 環境配慮型PB商品「くらしリズム nocooとって付きポリ袋」

レジ袋の有料化以降、代替品としてのポリ袋需要が大幅に増加しています。従来ポリ袋は100%石油由来のプラスチック原料から成る商品であり、製造から最終焼却場で燃やすまでの間に多量のCO₂を排出します。ツルハグループではこうした背景を踏まえ、お客様のニーズに応えながら、脱プラスチックにも貢献する商品として、ポリ袋・ゴミ袋のメーカーである日本サニパック株式会社(以下、サニパック)と「くらしリズム nocooとって付きポリ袋」を共同開発しました。原料の一部に天然石灰ストーン(石灰石※炭酸カルシウムが主成分)を配合することでプラスチック使用量を抑えるとともに、従来のポリ袋と比べて約40%のCO₂排出量削減を可能にしています。

ツルハグループにとってはサニパックの環境技術を活かした付加価値の高いPB製品の獲得、サニパックにとっては全国のツルハグループ店舗での販売を通じた自社ブランドの認知拡大と、両社のメリットを見込めることから今回の協業が実現しました。



社会

当社グループは、人権・雇用・労働について基本方針を定め、企業価値向上に向けた取り組みを進めています。

詳細は、ツルハホールディングスホームページにて開示しています。 <https://www.tsuruha-hd.com/sustainability/>

人財戦略担当者メッセージ

人的資本経営を推進し、社員の自律的な成長を目指します



能力開発本部長
木根 崇臣

ツルハグループがサステナブル企業を目指す上で基本となるのは、グループの経営理念とマテリアリティの内容を連携させ、具現化することです。人財戦略を進めるにあたり、マテリアリティの人的資本に関する項目から「人財育成」「職場環境」「心身の健康」の3つを重要な柱として、人的資本経営の基本方針と位置づけました。また、3つの基本方針に対して7つのマテリアリティを特定し、それぞれについて指標を設定するとともに、人的資本経営全体の指標として離職率の削減を目指しています。

なかでも特に「人財育成」に注力し、「いつでも学べる、成長できる環境」を提供し、学ぶこと・育つことが当たり前になる企業風土の醸成を進めています。能力開発本部が中心となり、当社グループの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、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、継続的な改善・進化を図っています。

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、教わる側双方の立場から構築するとともに、集合研修から自己学習教材まで幅広い教育研修ツールを準備し、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。

また、専門性の高い商品・サービスの提供に必要な公的な資格保持者の配置を重視し、資格保持者の採用に加え、既存社員に対しては資格取得に必要な知識を付与するための充実した教育プログラムを提供し、資格取得を推進しています。さらには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、専門知識の更新、進化、活用を図っています。

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もあり、さまざまな雇用区分、年齢、性別の社員が存在します。多様性に富んだ人財が個々の能力を最大限に発揮して活躍・成長できる職場環境の提供が求められます。さらには多様化する働き方のニーズに応じたワークライフバランスの推進、一人当たり労働時間の短縮による働きやすい職場環境づくり、社員の心身の健康にも注力していきます。

ツルハグループのスタッフは、会社の大切な「資産=人財」です。多くのスタッフが成長できるチャンスをつかみ取れる環境整備を進め、マテリアリティとKPIの達成を目指していきます。

総合的な施策を通じて人的資本の価値をさらに高め、地域社会への永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。



社会

ツルハグループは、「お客様の生活に豊かさや余裕を提供しよう」という経営理念の実現に向けて、高い専門性とサービススキルを持つ人財育成に注力しています。顧客満足さらなる向上に向けた人財育成の取り組みを紹介します。

詳細は、ツルハホールディングスホームページにて開示しています。 <https://www.tsuruha-hd.com/sustainability/>

顧客満足向上に向けた美容スタッフの育成

美容スタッフ育成担当者メッセージ

トータルカウンセリングを提供する美容スタッフの育成を通じて顧客満足さらなる向上を目指します

能力開発本部 化粧品教育部長
菊地 知恵



ツルハグループは「共に学び、共に育つ」をキーワードとして、グループ独自の教育プログラムを構築し、「全体取組プログラム」「階層別プログラム」「職能別プログラム」「サポートツール」を通じて担当部門の知識、技術力、接客応対力のさらなる向上を実現しています。従業員一人ひとりがスキルアップすることで、お客様の美と健康のお悩みの解決を実現し、確実にお客様満足につながってきました。

なかでも当社グループの美容スタッフは、個々の高い専門知識と接客応対力により、お客様一人ひとりのさまざまなお悩みに親身に寄り添うトータルカウンセリングを提供しています。ツルハグループでは、美容スタッフのスキルアップを目的として、年間を通じたビューティトレーニング・化粧品セミナーを実施しています。その一環として行っているトータルビューティコンテストは、店頭活動の一連の流れをコンテスト形式にしたものです。日頃の業務や教育プログラムを通じて身に付けたカウンセリング技術の成果を競うとともに、多くの参加者の接客技術に触れ、学びを得る場としての意義も持ちます。トータルビューティコンテストへの参加は、店頭活動の底上げ、接客応対力向上につながり、ひいてはお客様の満足度を高め、

来店頻度の向上につながります。お客様の信頼と満足を得て、店舗に足を運んでもらえる機会を創出するトータルカウンセリングを行う美容スタッフの育成に注力していきます。

中長期の目標としては、繰り返し来店していただける顧客NO.1部門を目指しています。従業員の接客応対力をさらに高めると同時に、ダイバーシティ対応や男性のお客様への接客技術の向上に向けて教育の見直しを行っています。お客様のニーズの多様化に応じて、性別や年齢などにかかわらず、幅広いお客様のお悩みを解決できる接客応対教育の構築を目指しています。

また、グループ内の店舗間格差をなくすことも課題としています。その解決に向けて、グループ全体で化粧品セミナー・ビューティトレーニング・トータルビューティコンテスト・新人担当者教育などのOJT教育を徹底し、専門知識・接客応対力・カウンセリング力・技術力・提案力の習得を推進しています。知識や技術などを身に付け、店頭での実際の接客に活かすことにより、新たな顧客創りと店頭売り上げのさらなる拡大につながると考えています。

各職域での人財育成の取り組み事例紹介

事例 1

トータルビューティコンテスト

トータルビューティコンテストは、メイク技術、カウンセリング力、接客応対力、提案力を含めた総合的なカウンセリングを通じてお客様のお悩みを解決する提案を行い、顧客満足と信頼につながる店頭活動を行う化粧品担当者の育成を目指して実施しています。

トータルカウンセリング技術の習得を通じて化粧品担当者の育成とスキルアップを図り、お客様の来店頻度向上につなげています。



(株)ツルハ
ツルハドラッグ永山3条西店
高橋 美穂

化粧品担当者は全員参加とのことで応募しましたが、受賞の瞬間は全身の毛穴が開くほどうれしく思いました。メイク技術への苦手意識が強かったため、最終コンテストまでのトレーニング期間で多くの方々に教えていただいたことを一つも取りこぼすことなく、100%吸収することに全集中しました。コンテスト参加を通じて成長し、自信を持って環境に感謝しています。受賞後は、お客様からカウンセリング・メイクのご指名をいただけるようになりました。これからも皆様のご期待に応えるために気を引き締めていきます。

憧れだったビューティカウンセラーの仕事についてから、常に謙虚な気持ちで感謝を形にして伝えることの大切さに気づきました。日頃の業務では、お客様や店舗の仲間に“ありがとう”を多く伝えるよう心がけています。接客の時には聞き上手になり、居心地の良い空間で快適なサポートを提供したいと考えています。

事例 2

ツルハグループ学術発表大会

ツルハグループの薬剤師は、大学との共同研究・論文発表を通じて医学・薬学分野への学術的貢献と薬局の医療サービス向上を図っています。その研究成果の発表の場として毎年、「ツルハグループ学術発表大会」を実施しています。

学会・学術論文発表の取り組みを通じて、引き続き薬剤師の専門性向上を図っていきます。



グループ調剤薬事部
松井 洸

ツルハグループの薬局勤務の薬剤師が、処方された抗菌薬の適正使用を患者様に促すための視点を基に調査した研究論文を全文英語で執筆しました。調査のきっかけは、抗菌薬の不適切使用による薬剤耐性に関する情報提供が薬局では積極的に行われていなかったことです。薬剤師として、患者様・お客様のために何ができるか考え、調査を実施しました。研究を進めるにあたって、論文執筆や学会での発表がゴールではなく、社会的意義が最優先であると考えています。

現在、学術・DI担当として、調査研究を実施する薬剤師のフォローや医薬品に関する情報発信をしています。全事業会社に作成物が配布されることが多いため、情報の正確性には、特に注意しています。責任も大きく日々緊張感がありますが、巡回をするなかで自分の作成物が掲示されていたり、現場の薬剤師が活用している様子を見ると、非常にやりがいを感じます。

事例 3

管理栄養士レシピコンテスト

ツルハグループでは毎年、「管理栄養士レシピコンテスト」を合同開催しています。全事業会社の管理栄養士活動の活性化および情報共有・交流の場の創出、管理栄養士の認知度向上、また管理栄養士自身のモチベーション向上を目的として実施。

受賞レシピはリーフレットに掲載して店頭展開し、お客様の健康づくりの基本である毎日のメニュー作りのサポートとして活用しています。おいしく手軽に栄養を摂取できるメニューの提案を通じて、管理栄養士のスキルアップを図っています。



(株)ツルハグループ
ドラッグ&ファーマシー西日本
ウォンツ白木店 店長
小川 綯

春の「ラクうま朝食メニュー」をテーマに、卵かけご飯のアレンジレシピ「菜の花の春香るTKG」を考案しました。旬の食材を使い、簡単でおいしく、1皿でエネルギー、たんぱく質、野菜がしっかり摂れることを意識しました。レシピを考えるときは、「真似したくなるかどうか」を大切にしています。そのために、調理が簡単、作りたくなるネーミング、「映える”写真の3つに気をつけています。上長や同僚などに褒められたり、「おいしかったよ!」とってもらえることが、日々の業務のモチベーション向上につながります。レシピコンテストは、自分のスキルアップのために毎年参加しています。今回は4回目、過去3回に続いて入賞しました。

日々の業務においては、健康志向のお客様が多いため、医薬品や健康食品などの商品の接客に加え、管理栄養士として食事や運動のアドバイスなど健康に役立つプラスαの情報をお伝えできるよう、常に心がけています。

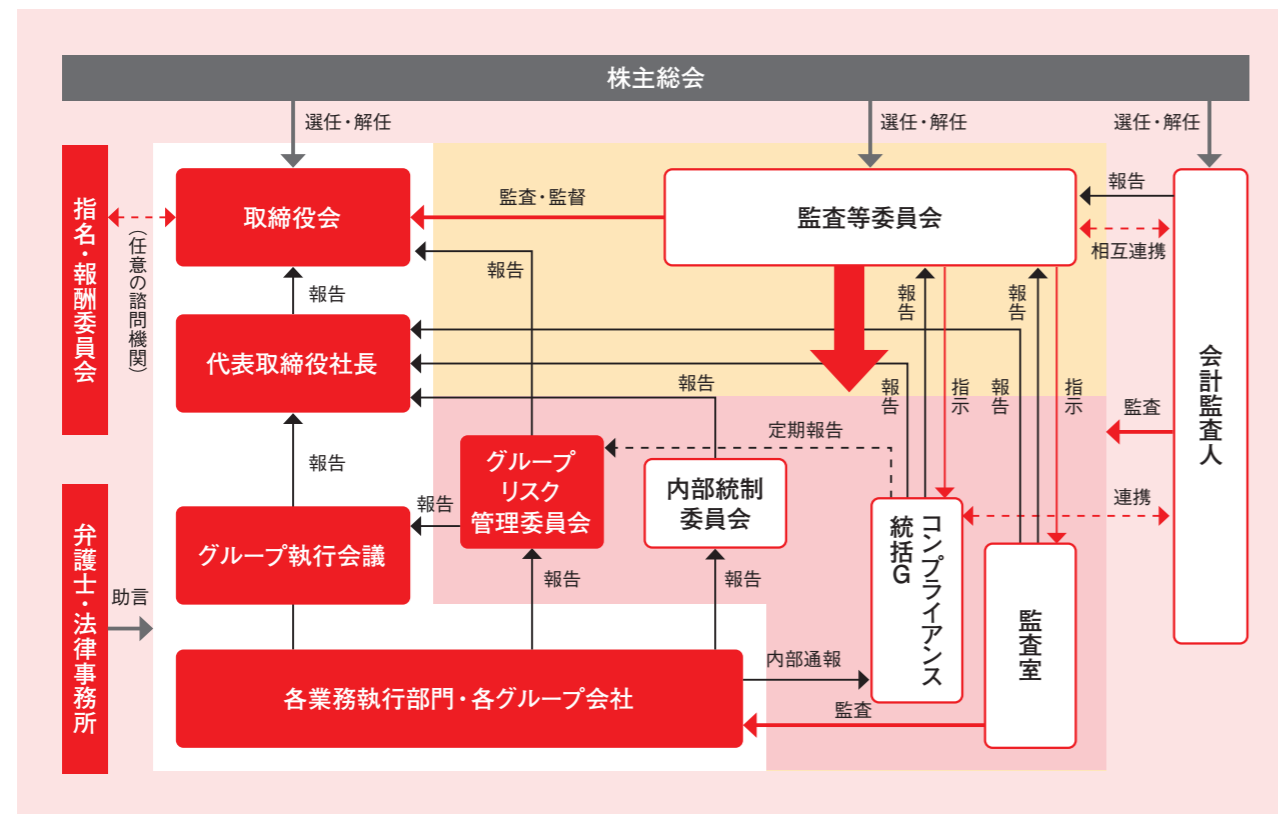
コーポレート・ガバナンス

詳細は、ツルハホールディングスホームページにて開示しています。 <https://www.tsuruha-hd.com/sustainability/>

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方および体制

当社はコーポレート・ガバナンスについて、会社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための根幹をなすものと考えております。その実現のためには、当社グループの全役員、従業員が経営理念、経営目的を理解して上場企業としての社会的な役割を認識するとともに、各ステークホルダーと良好な関係を保ち、地域密着化をより向上させて誰からも支持される企業を目指します。

コーポレート・ガバナンス体制



取締役会

取締役会は、取締役11名(うち社外取締役5名)で構成されており、法令、定款および社内規程に定める取締役会決議事項の決定および職務執行状況の監督等をしております。定例取締役会を月1回開催し、必要に応じて臨時取締役会を開催しております。

また、当社は、執行役員制度を導入し、企業経営における業務執行機能と業務監督機能を分離し、取締役と執行役員の機能および責任を明確にすることにより、ガバナンス機能を強化しております。なお、監査等委員である取締役の任期は2年としておりますが、監査等委員でない取締役の任期につきましては、取締役の使命と責任をより明確にするため、1年としております。

監査等委員会

監査等委員会は内部監査部門より監査の計画、監査結果等についての報告を受け、定期的に情報交換を行います。また、監査等委員会は会計監査人より監査の計画、監査結果の報告を受け、定期的な情報交換を行うことにより、それぞれ相互連携を図っております。

指名・報酬委員会

当社は経営陣幹部・取締役の指名、報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と責任説明を強化するため、取締役会の下にその諮問機関として独立した指名・報酬委員会を設置しております。委員会では、指名・報酬などの重要事項の検討にあたり、適切な関与・助言を行える体制となっております。指名・報酬委員会の構成メンバーとして、独立社外取締役が過半数を占めており、公平性、透明性を確保するため、独立性は保たれております。

グループリスク管理委員会

当社グループ経営に重要な影響を与える事態が発生した場合、またはそのおそれがある場合に、迅速にかつ必要な初期対応を行い、損害・影響等を最小限にとどめること、またそれらの発生を未然に防ぐことを目的として「グループリスク管理委員会」を設置しています。「グループリスク管理委員会」は、上半期に1回、下半期に1回、合計年2回、定時開催します。定時の委員会にて協議した内容については、取締役会に報告します。

内部統制委員会

内部統制委員会は、金融商品取引法の内部統制報告制度に基づき、信頼性のある決算数値の開示を目的に、当社の決算・財務報告に関わるリスクに対する統制行為の有無および妥当性の評価を行っております。構成者を当社の執行役員とし評価には経営者が関与する体制を整備しており、また下部組織として内部統制委員会事務局を設置しております。

内部統制委員会は、年4回開催され内部統制委員会事務局からの報告を基に、評価スケジュール、評価対象範囲の決定、期中で検出された事項の検討および最終評価結果の承認を行います。

実効性評価

ツルハグループは「コーポレートガバナンス・コード」に基づき、取締役会の機能および実効性のより一層の向上に取り組むことが重要であると考え、取締役会の実効性に関する分析および評価を定期的に行っております。

評価に当たっては、当社の取締役による「取締役会の実効性の評価に関するアンケート」を用いて、各評価項目に対する自己評価を実施するとともに、取締役会でこのアンケートの分析結果に関する審議を行い、その意見を踏まえ評価を行います。また実施に際しては、できる限り独立した第三者の関与する仕組みを導入し、客観性を担保するため、顧問弁護士による手続き、分析を導入しております。

2023年の評価項目	昨年までの課題に対する取り組み		今後の検討テーマ
① 取締役会の構成	経営層の後継者計画に対する取り組み 指名・報酬委員会において具体的なスケジュールを策定し、実施している	独立社外取締役のみを構成員とする会合の開催 開催には至っていないが、社内役員の一部も参加した会合を実施し、積極的な意見交換を行った	取締役に対するトレーニング機会の提供 経営上重要なテーマを定め、外部講師を招いて定期的にセミナーを実施している
② 取締役会の運営			
③ 取締役会の議題			
④ 取締役会を支える体制			
			経営陣の報酬制度についての議論 各種報酬の位置づけやトレンド等を加味しながら、指名・報酬委員会及び取締役会において議論・検討する

取締役紹介

(2023年9月現在)



取締役会長
鶴羽 樹

1976年6月 (株)ツルハ入社
 1978年7月 同社取締役
 1994年8月 同社専務取締役
 1996年8月 同社代表取締役専務
 1997年8月 同社代表取締役社長
 2003年8月 当社取締役
 2005年8月 当社代表取締役社長
 2008年8月 当社社長執行役員
 (株)ツルハ社長執行役員

2011年12月 Tsuruha(Thailand) Co., Ltd.
 取締役副会長
 2014年8月 当社代表取締役会長
 (株)ツルハ代表取締役会長
 2018年8月 当社取締役会長(現任)
 2020年8月 (株)ツルハ取締役会長(現任)

重要な兼職の状況
(株)ツルハ取締役会長



代表取締役社長
社長執行役員
指名・報酬委員
鶴羽 順

1998年4月 (株)ツルハ入社
 2011年5月 同社取締役執行役員
 同社北海道店舗運営本部長
 当社執行役員
 2011年12月 Tsuruha(Thailand) Co., Ltd. 取締役
 2014年8月 当社取締役専務執行役員・グループ店舗運営部門担当
 (株)ツルハ代表取締役社長
 同社社長執行役員
 2018年8月 当社代表取締役専務兼専務執行役員
 営業統括、グループ店舗運営部門担当

2019年7月 Tsuruha(Thailand) Co., Ltd.
 取締役副会長
 2020年6月 当社代表取締役社長(現任)
 当社社長執行役員(現任)
 2020年8月 (株)ツルハ代表取締役副会長(現任)
 2021年7月 Tsuruha(Thailand) Co., Ltd.
 取締役会長(現任)

重要な兼職の状況
(株)ツルハ代表取締役副会長



取締役執行役員
M&A担当
小川 久哉

1983年8月 (株)くすりの福太郎入社
 1988年12月 同社代表取締役社長
 2007年8月 当社常務取締役
 2008年8月 当社取締役
 当社常務執行役員・グループ調剤店舗運営・
 (株)くすりの福太郎担当
 2015年5月 同社取締役
 2016年5月 同社代表取締役社長

2018年8月 当社取締役(現任)
 当社執行役員・(株)くすりの福太郎担当・
 M&A担当
 2023年8月 (株)くすりの福太郎代表取締役会長(現任)、
 当社執行役員・M&A担当(現任)

重要な兼職の状況
(株)くすりの福太郎代表取締役会長



取締役執行役員
(株)ツルハグループ
ドラッグ&ファーマシー
西日本担当
村上 正一

1992年11月 (有)ウェルネス湖北(現(株)ツルハグループ
 ドラッグ&ファーマシー西日本)入社
 2002年4月 同社取締役
 2006年4月 同社常務取締役
 2009年6月 同社代表取締役社長兼社長執行役員
 当社執行役員・(株)ウェルネス湖北
 (現(株)ツルハグループドラッグ&ファーマシー
 西日本)担当

2015年8月 (株)ツルハグループドラッグ&ファーマシー
 西日本代表取締役社長兼社長執行役員
 (現任)
 2019年8月 当社取締役(現任)
 当社執行役員・(株)ツルハグループ
 ドラッグ&ファーマシー西日本担当(現任)

重要な兼職の状況
(株)ツルハグループドラッグ&ファーマシー西日本
代表取締役社長・社長執行役員



取締役執行役員
(株)ツルハ担当
指名・報酬委員
八幡 政浩

1991年4月 (株)ツルハ入社
 2008年12月 同社北東北店舗運営部次長
 2009年8月 同社東北第一店舗運営部長
 2014年4月 同社東北店舗運営本部長
 2014年8月 同社北海道店舗運営本部長
 2018年5月 同社執行役員北海道店舗運営本部長

2020年8月 (株)ツルハ代表取締役社長(現任)
 同社社長執行役員(現任)
 当社取締役(現任)
 当社執行役員・(株)ツルハ担当(現任)

重要な兼職の状況
(株)ツルハ代表取締役社長・社長執行役員



取締役
監査等委員(常勤)
大船 正博

1993年11月 (株)ツルハ入社
 2005年8月 同社取締役
 当社取締役
 管理本部長兼総務部長兼経理部長
 取締役常務執行役員・
 管理本部長兼経理部長
 2008年8月 取締役常務執行役員・
 管理本部長兼経理部長
 2009年3月 取締役常務執行役員・
 管理本部長

2018年8月 当社監査役
 (株)ツルハ監査役(現任)
 2021年8月 当社取締役監査等委員(現任)

重要な兼職の状況
(株)ツルハ監査役



取締役(社外)
監査等委員
指名・報酬委員
佐藤 はるみ

1977年4月 (財)日本エネルギー経済研究所入所
 1990年9月 (株)ダゲレオ出版勤務
 1998年4月 朝賀伸也税理士事務所勤務
 2001年5月 佐藤はるみ税理士事務所 代表
 2018年12月 アンカー税理士法人
 札幌事務所 所長(現任)

2019年8月 当社取締役(現任)
 2021年8月 当社取締役監査等委員(現任)

重要な兼職の状況
アンカー税理士法人 札幌事務所 所長



取締役(社外)
監査等委員
指名・報酬委員
岡崎 拓也

2003年10月 司法研修所卒業
 田中敏滋法律事務所入所
 2011年7月 岡崎拓也法律事務所開業(現任)
 2013年11月 (株)ホクリヨウ社外監査役(現任)
 2016年4月 札幌弁護士会副会長
 2016年6月 フルテック(株)社外取締役監査等委員
 (現任)
 2021年8月 当社取締役監査等委員(現任)

重要な兼職の状況
岡崎拓也法律事務所代表



取締役(社外)
監査等委員
指名・報酬委員
藤井 文世

1979年4月 (株)北海道拓殖銀行入行
 2011年6月 (株)札幌北洋ホールディングス取締役
 (株)北洋銀行取締役
 2014年6月 同行常務取締役
 2015年8月 当社社外監査役
 2017年6月 (株)北洋銀行常勤監査役
 2017年6月 北海道電力(株)社外監査役

2018年6月 上証証券(株)(現北洋証券(株))
 非常勤監査役
 2019年8月 当社社外取締役(現任)
 2021年6月 北洋証券(株)常勤監査役(現任)



取締役(社外)
田中 若菜

1997年7月 アーサー・D・リトル(ジャパン)(株)、アナリスト
 2003年7月 日本ロレアル(株)LancomeUSA
 (Make Up Product Manager)ニューヨーク勤務
 2005年8月 同社Lancome
 (Make Up Fragrance Group Manager)東京勤務
 2011年5月 ユニリーバ・ジャパン・サービス(株)ダヴ・ブランド・ディバ
 ロップメント リーショナルマネージャー・スキンケアカラー
 2012年3月 衆議院東京電力福島原子力発電所事故調査委員会
 国際関係担当マネージャー(専門調査委員)
 2012年11月 グラクソ・スミスクライン・ジャパン(株)
 社長室経営戦略部 プロジェクトマネージャー

2013年5月 同社 社長室経営戦略部革新推進室室長
 2014年11月 グープ合同会社 広告営業本部
 インダストリーマネージャー
 2015年10月 同社 Google Partner Plex Tokyo
 エグゼクティブサミットマネージャー
 2017年10月 同社 Google Partner Plex Tokyo統括
 2021年1月 同社営業戦略本部長
 2021年10月 同社ブランド&デジタルソリューション本部
 ディレクター(執行役員)
 2023年3月 リンクトイン・ジャパン日本代表(現任)
 2023年8月 当社取締役(現任)



取締役(社外)
奥野 宏

1989年1月 野村ローゼンバーグ・アセット・マネジメント、
 日本トレーダー、株式ポートフォリオトレーディング、
 ポートフォリオエンジニアリング
 1993年4月 スミスバーニー(株)、
 日本国際株式会社セールス担当バイスプレジデント
 1997年10月 ソロモンスミスバーニー(株)国際円株式
 デリバティブセールス担当バイスプレジデント
 1998年4月 ロバートソンステイプルス(株)日本グローバル株式
 セールス担当バイスプレジデント
 1998年9月 メリルリンチ日本証券ディレクター
 グローバルテクニカルアナリスト、円株式セールス担当

2003年9月 メリルリンチ・アジア・パシフィック・リミテッド、
 香港ディレクター 環太平洋テク・スベシヤリスト・
 セールス、アジア株式セールス
 2005年9月 バンク・オブ・アメリカ・メリルリンチディレクター
 国際マルチプロダクト、円株式セールス担当
 2011年6月 ジェフリーズジャパンリミテッド、
 ジェフリーズグループマネージングディレクター
 2022年10月 KTSS(株)創設者、マネージングパートナー(現任)
 2023年8月 当社取締役(現任)

■ スキルマトリクス

氏名	社外・独立性	専門性と経験								委員会所属状況	
		企業経営	事業戦略	財務・会計・M&A	人的資本・人財開発	法務・リスクマネジメント	ESG	DX・IT	グローバル	監査等委員会	指名・報酬委員会
鶴羽 樹		●	●	●	●		●		●		
鶴羽 順		●	●		●	●	●		●		●
小川 久哉		●	●	●	●		●				
村上 正一		●	●		●		●				
八幡 政浩		●	●		●		●				●
田中 若菜	●		●		●		●	●	●		
奥野 宏	●			●			●		●		
大船 正博			●	●	●	●	●			●	
佐藤 はるみ	●			●			●			●	●
岡崎 拓也	●					●	●			●	●
藤井 文世	●	●		●	●	●	●			●	●

注1 藤井文世氏は今回非改選です。
 注2 上記のスキルマトリクスは、各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。



新任社外取締役メッセージ

グローバルスタンダードを意識し、
 中期経営計画の進捗を確認していきます。

社外取締役
 田中若菜

現在進捗中の中期経営計画では、重点戦略の一つにDXを掲げています。今後、小売業界においてグループのスケールを活かしながら成長していくためには、データ活用が必須となっていくでしょう。私はGoogle社在籍当時、企業のDXに多数関わってきました。この経験をもとに、当社グループの成長シナリオの実現に向けたDXに貢献したいと考えています。

また、グローバルに事業を展開する企業でダイバーシティ経営やウェルビーイング経営の統括を経験し、現在はリンクイン・ジャパン日本代表を務めていることも、私の強みだと認識しています。労働市場に関する情報や知見を提供しながら「人

的資本経営」を推進するとともに、化粧品メーカーのマーケティングや製薬メーカーの経営戦略に携わった際に得た知識と洞察力を活かし、当社グループの発展に尽力していきます。

ツルハグループの最大の強みは、「地域密着型」にあります。各地域において、お客様の生活に欠かせないパートナーとして存在し続ける。そのためには、スピーディな変革が求められることもあるでしょう。安心と安全、そして、そこから得られる信頼を保ち続け、当社グループが持続的成長を遂げられるよう、社外取締役として適切なタイミングで有用な提言を行うことに努めてまいります。

新任社外取締役メッセージ

グローバルな投資家の視点に立ち、
 企業価値向上への貢献に努めます。

社外取締役
 奥野 宏



私は米国での日本株のバイサイド運用をはじめ、海外の金融機関で日本株関連の業務に携わってきました。また、さまざまな投資家との対話を重ね、日本企業に対するグローバルな投資家の視点への理解を深めてきました。

ツルハグループは中期経営計画で5つの重点戦略を掲げていますが、今後の飛躍的な成長に向けた大型M&Aなどの施策実現のためには、財務戦略が欠かせません。資金調達を含む財務戦略を進めるにあたっては、金融に関する知見と専門知識を最大限に活かして、課題指摘や助言を行っていきたいと思います。

また、DX戦略ではテクノロジーの活用による顧客の利便

性向上に取り組んでいます。必要性が一層高まるDXやITの取り組みに対しては、これまでの業務でグローバルテック業界に携わった経験に基づき、挑戦をサポートできるのではないかと考えています。

日本企業に今、求められているのは、コーポレートガバナンスにおける変革です。なかでも重要視されているのは透明性であり、ステークホルダーとの対話においては、一つひとつの課題に対する深い議論が必要ではないでしょうか。

これまで多くの投資家との対話を通じて得てきたグローバルな投資家の視点からアドバイスを提供し、当社グループのさらなる企業価値向上に貢献できるよう、努めてまいります。

社外取締役座談会



取締役監査等委員
藤井 文世

取締役監査等委員
佐藤 はるみ

取締役監査等委員
岡崎 拓也

ツルハグループでは社外取締役の提言を、取締役会における議論の充実と公正な意思決定に活かしています。社外取締役3名による座談会を開催し、グループのガバナンスに対する評価や社外取締役が果たすべき役割、今後の持続的成長に向けた期待について語っていただきました。

ツルハグループの印象

堅実・実直・元気。
ストアブランドの強みを活かして
地域に根差すグループ

佐藤 大規模な企業ながら堅実で実直。郊外店が多く、街中にあるドラッグストアと比べてゆったりとしていて、いつも整理整頓されているきれいな店舗という印象があります。M&Aによって事業拡大してきましたが、グループ内に複数のブランドがある企業はまれだと思います。グループ全体で体制や制度の整備を進めると同時に地域に根差したブランドを大切に、それぞ

れの個性を尊重しながら経営するビジネスモデルは素晴らしいと思います。

岡崎 私も同じく、従業員の方たちは真面目で誠実という印象を持ちました。取締役会での議題について細かい質問をしても、事前準備をきちんとされているため、すぐにお返事をいただける。丁寧でスピーディーな対応は社風として根付いているものではないかな、と思いました。

藤井 就任当初は、統合した事業会社のストアブランドを残すビジネスモデルを新鮮に感じました。ブランドごとに展開エリアが異なるため、全国展開しているグループという認識は薄いかもしれませんが、各ブランドの個性が活かしていることの表れともい

えるでしょう。急成長していることもあってまだ若い企業という印象ですが、人財については質量ともに充実していると思います。幹部社員をはじめ従業員の皆さんは明るく前向きで真面目。大きな声ではっきりと話される姿に好感を持てます。自信の表れ、モチベーションの高さがそうさせているのではないのでしょうか。

ガバナンスへの評価と自身の役割

ガバナンス強化にも
真摯に、スピーディーに取り組む

藤井 取締役会の議題は多岐にわたり、その場で是非を問う議論も徹底して行っています。なかでも、グループの成長エンジンとして最も重要な店舗の統廃合については、全ブランドの現況が詳細に報告されます。そのおかげで、ツルハグループがどういうポジションにあり、ビジョンの実現に向かってどのようにスケールアップしているか、グループとしての方向性にぶれがないかを具体的に把握できます。また、外部環境変化への対応も速く、対応部署の新設など組織改編も頻繁に行うというのは、取締役会が有効に機能している証と言えるでしょう。半期ごとに開催される経営方針発表会では、グループ各社社長と各部門長から業務推進の状況と今後の方針について詳細に説明され、当社グループの全社的な課題と対応の方向感について認識の共有が図られています。また、取締役を対象とした外部講師による経営課題の勉強会の定期開催に加え、取締役会、監査等委員会の事務局の情報提供やサポートにより疑問点もすぐに解消します。また、今期より社外取締役が2名加わりました。我々も含め、メンバー全員がそれぞれのバックボーンに基づき問題意識を持ち、より積極的に社内取締役や執行役員、部門長等とコミュニケーションを図り、情報収集や意見交換に努めていきたいと思っています。

岡崎 その時々々の社会の動向や要請を捉え、ガバナンス強化に向けた取り組みをスピーディーに進めていると感じます。2021年に設立した指名・報酬委員会でも非常に活発な議論が交わされています。現在は次世代経営者人財の育成に向けて、要求されるスキルや資質、候補となる人財や教育方法などについて協議している段階です。取締役会との連携においても進捗状況や情報がタイムリーに共有され、継続的な向上が図られていると思います。指名・報酬委員会の今後の課題としては、役員人財像の整理、経営人財育成方針、サクセッションプラン、スキルマトリックスの確認などがあり、それぞれについて十分議論し、改善に向けた取り組みを進めている状況です。

一つひとつに真摯に取り組み、機能性を向上していきたいと考えています。

佐藤 取締役会では昨年、スキルマトリックスの見直しについて、特に当社グループに必要なスキルや専門性を重要な課題と捉え、議論を重ねました。また、指名・報酬委員会を通じて情報が入ってくるようになり、取締役会の場では理解しづらかったことも、より詳細に理解できるようになりました。

藤井 コーポレートガバナンス・コードの改訂などの外部からの要請に対しては、常に前向きに速やかに取り組み、求められる水準まで到達しています。業界のトップランナーとして、数ある要請の一つひとつ応えているのは素晴らしいことですが、あえて課題を挙げるとすれば、課題の優先度に応じて対応の精度を高めていくことも必要かもしれません。例えばスキルマトリックスの項目選定などはきわめて重要な課題という認識ですが、より精度を高めるために試行錯誤を重ねながら、引き続き検討を深めていく必要があると考えています。

岡崎 私は弁護士として、また他社での社外取締役の経験を活かして、法務やリスクマネジメントの見地から論点を整理し、議論を活性化させるための役割を果たしたいと考えています。また、各委員会の運営を軌道に乗せる役割もあると考えています。社会的な要求と社内の体制との間にズレが生じているのは、ガバナンスの強化は望みません。その時々々の外部環境や状況に応じて、的確な組織体制にアップデートし続けるためのサポートをしていきます。

佐藤 私は主に中小企業を顧客とする税理士として、財務会計的に疑問に感じた点については積極的に発言するように努めています。また同時に、常に客観的な視点に立ち、店舗を訪れるお客様の満足度向上につながる意見を伝えるよう心がけています。店舗の現場でお客様のご要望に沿った商品を勧めたりアドバイスが行われていたりする様子を拝見すると、教育の徹底が浸透していると感じられます。また、お客様にも従業員にも女性が多いことから、女性活躍や子育て世代について女性の視点からの意見を述べるとともに、高齢者、障がい者への配慮についても意見を述べていきたいと思っています。

藤井 これからの企業経営においては、投資家に限らず幅広いステークホルダーに目を向けることが求められています。投資家サイドの声は面談などを通じて聞くことができますが、お客様の声もきちんと聞くことができなければなりません。事業体として消費者に近い視点を持ち続けるためには、投資家サイドの要望に応えるようなスピーディーさに加え、多様なニーズに応える柔軟な対応力が求められるのではないのでしょうか。私は、金融



機関において企業を組織能力と事業価値の観点から評価してきた経験を活かして、会計的な価値のみならず、外部経済として提供する広義の共通価値も含めた事業価値評価の観点から、企業の持続的成長と中長期的な価値向上に資する意思決定に貢献したいと考えています。また、事業活動におけるリスクに対するアンテナの感度を高め、リスクの芽を見落とすことがないように努めていきたいと思っています。

中期経営計画への評価

次のステージを見据えた目標に対して議論を深めながら前向きにチャレンジ

佐藤 2022年に策定した中期経営計画(以下、現中計)の検討段階においては、企業に対する世の中のニーズにどのように対応するか考慮したうえで、社外取締役の立場から意見を申し上げました。例えば重点戦略の一つであるPB戦略については、ラインナップの拡充や商品力向上を図ることは当然ですが、それに加えて環境に配慮したPB商品のさらなる強化も必要ではないかと考えました。現中計には前中期経営計画の成果と課題の総括がきちんと反映されており、必要以上に背伸びをせず、地に足がついた計画が策定されたと思います。

藤井 現中計の先には、2029年に売上高1兆5,000億円という目標がありますが、ローカルからグローバルという次のステージに向かう大きな計画になると感じています。将来を見据えた目標に対して、自信を持って前向きにチャレンジしている姿勢がうかがえます。例えば、生鮮商品やお弁当など食品の品揃えについても、全店一律の方法をとるのではなく、各事業会社が地域の特性を踏まえながら、自立的にトライしています。こうした姿を見ると、今後の外部環境の変化にも柔軟に対応できるであろう頼もしさを感じるとともに、さらなる成長に向けた期待が高まります。次のグローバルへの展開次第では、これまでの成長曲線とは異なった、飛躍的成長につながる大

きな転機になりうると期待しています。

岡崎 現状を踏まえたくて、何が最適な方向性なのかはこれまで取締役会で議論してきました。収益構造を見直しながら利益率を上げていくという、今後の長期的な成長も視野に入れた計画だと評価しています。課題を挙げるとすれば、各施策がスムーズに推進されているかどうか、効果的であるかを逐次検証し、必要に応じて速やかに見直しをしていくことではないでしょうか。

佐藤 マテリアリティのKPIを設定したことも特筆すべき点です。女性比率は今後さらに向上させていく必要がありますが、同時に、達成が可能な労働環境であるのかも検証しなければなりません。そうした中で、今年6月に人的資本経営の方針が公表されました。体系的な人財教育の実施や各指標への数値目標の設定は評価すべきです。さらには、管理部門の人財育成にも触れる必要があるのではないかと思います。

岡崎 人財育成、職場環境、心身の健康の3つの視点とした基本方針は、今後の労働力不足に対応する人員定着や社員一人ひとりの能力が重要になる状況への対応、顧客へのサービス向上の点で評価できると思います。ツルハグループは比較的、女性比率が高いかもしれませんが、特に課題となるのは中核人財となる女性幹部の比率でしょう。管理職を目指すうえで、何が妨げとなっているのか、どのような教育やバックアップ体制が必要なのか議論を深める必要があると思います。

藤井 ツルハグループに対するお客様の評価は、店舗での購買体験によって、決まるといっても過言ではありません。そういった意味で、店舗スタッフは本当に優秀だと思います。店舗に勤務する多くの女性従業員の中から、各エリアの店舗運営を指導・管理するスーパーバイザーや女性としての視点を活かして商品開発やマーケティングに携わる中堅幹部が着実に育っているように思います。

岡崎 組織が大きくなればなるほど業務や職能が細分化し、ともすると縦割りの組織になりがちです。今後は、部署・事業



会社間を横断的につなぐ人財が幹部層に増えていくことを期待しています。女性従業員やグローバルで活躍する人財を含め、ツルハグループの多様で優秀な人財を横断的につなげることができれば、大きなシナジーを生み出せるはずです。

藤井 例えば海外で大規模なM&Aをすることになれば、出店地域で現地の方を採用することになります。国内のノウハウが必ずしも通用するわけではないので、グローバル人財については少しずつ経験を積みながら増やしていくことになります。海外の新市場開拓には人財が欠かせません。今後、グローバル企業を目指すのであれば、そのための採用と育成にさらに注力する必要があるでしょう。

今後への期待

店舗のさらなる利便性向上による地域密着型の価値提供が成長の鍵

藤井 ツルハグループの持続的成長の鍵となるのは、消費者の皆様が求める商品・サービスを毎日どれだけお届けできるか。それは経営理念やツルハグループが目指す企業像そのものです。お客様のニーズに応じて、最適な商品・サービスをお客様に満足いただける接客で提供することが最大にして唯一の価値であり、存在意義の源泉なのではないでしょうか。事業を通じた社会への価値提供はもちろんのこと、本業以外の面でも、例えば再生可能エネルギー設備を導入してエネルギー効率を高めるなど、自然環境対策をできることから実践しています。経営陣から従業員に至るまで、社会に対して何ができるかを一人ひとりが真剣に考えているというのは素晴らしいことです。

佐藤 ツルハグループが社会に提供できる価値をひとことでいえば、「信用第一」に集約されると思います。例えば薬局が少ない地域への出店、東北地方の薬局が閉店する際に運営企業のM&Aを行うなど、利益を最優先するのではない、地域のお客様の生活に寄り添った姿勢や取り組みは評価できます。出店精度の向上は順調に進んでいると思いますが、今後のさらなる成長に向けては、新規事業の検討やM&Aもよりいっそう重要な課題となってくると思います。またPB開発などにおける環境配慮や安全への取り組みも、社会に対してしっかりと発信していくとよいと思います。

藤井 現中計の進展に伴い、事業領域が拡大しビジネスモデルが変化していくことが考えられます。その時に適切な舵取りができるかが重要になると思います。中長期的に見れば、店舗形態や品ぞろえなどはこの先、変化する可能性がある



かもしれません。少子高齢化が進み、車での移動が難しい消費者が増えれば、自宅から徒歩圏内にあって、化粧品や医薬品、日用品、生鮮食品など生活に必要な品物をワンストップでお求めいただける店舗は地域の皆様に欠くことのできないアクセスポイント、生活拠点になるのではないのでしょうか。ひいては、店舗を利用してくださる皆様をつなぐハブの役割を担う存在にもなりうると考えています。エリアによっても異なりますが、若年層中心、中高年中心、高齢者中心など年齢層や立地などによって異なるニーズに合わせて、日用品や食品まで品揃えが充実した店舗、調剤のみのミニマムな店舗など多彩な形態ができていくかもしれません。例えばコインランドリーを併設し、洗濯の待ち時間を有効に使って買い物を楽しんでいただくなど、多彩な機能やサービスを組み合わせることにより、地域経済をいっそう活性化させる価値提供も可能となっていくのではないのでしょうか。

岡崎 地域における生活拠点になるということは、今後の発展モデルとして十分考えられます。コンビニエンスストアやスーパーマーケットと違って、けがをして薬を購入するときなどの商品が良いのかを相談することができます。普段は意識していなくても、行けば必要なものがあるツルハグループの店舗は、便利であると同時に安心感があります。そうして地域のお客様の生活を豊かにすることに、社会的な存在意義があるのではないのでしょうか。地域のお客様が必要とする生活拠点となるためには、利便性をさらに向上させていく必要があります。

佐藤 ツルハグループは、今後も変わらず地域密着型の価値提供を実現していくと思っています。人口が減少していく局面に入りましたので、今後グループ内でパイの奪い合いになる可能性もゼロではないと思います。量的拡大であればマーケットを海外に見出すことも一つの手段ですが、どこであっても、お二方がおっしゃったように地域のお客様に寄り添う姿勢を持ち続けてほしいと思います。将来が見通しにくい時代ですが、ツルハグループには変化に対応しながら成長していく力があります。今後への期待はますます膨らんでいます。

財務・非財務サマリー

■ 財務サマリー (連結)

(百万円)

	2013年5月期	2014年5月期	2015年5月期	2016年5月期	2017年5月期	2018年5月期	2019年5月期	2020年5月期	2021年5月期	2022年5月期	2023年5月期
売上高	343,019	388,465	440,427	527,508	577,088	673,238	782,447	841,036	919,303	915,700	970,079
売上総利益	97,277	109,562	124,373	149,412	167,237	192,835	223,782	244,262	266,721	271,483	293,361
販売費及び一般管理費	75,275	85,460	97,467	118,069	130,166	152,599	181,956	199,249	218,344	230,914	247,789
営業利益	22,001	24,101	26,905	31,342	37,071	40,236	41,826	45,013	48,377	40,568	45,572
営業利益率 (%)	6.4	6.2	6.1	5.9	6.4	6.0	5.3	5.4	5.3	4.4	4.7
経常利益	23,821	25,321	27,985	32,623	38,628	41,610	43,313	46,298	47,688	40,052	45,689
親会社株主に帰属する当期純利益	13,461	14,563	17,210	19,323	24,433	24,798	24,824	27,899	26,283	21,388	25,258
現金及び現金同等物	26,589	27,323	29,949	69,317	42,492	44,124	43,700	56,935	116,398	126,892	78,916
総資産	162,708	193,485	213,854	293,541	282,011	339,686	372,293	414,002	537,027	562,363	539,830
純資産	104,138	120,056	131,791	155,290	170,342	203,989	220,214	250,934	276,528	284,046	304,144
有利子負債	935	777	468	8,710	7,280	8,805	14,276	11,616	38,738	55,521	54,884
自己資本比率 (%)	63.7	60.2	61.3	51.6	58.8	56.2	55.0	56.4	47.1	45.9	51.2
ROE 自己資本利益率 (%)	14.1	13.2	13.9	13.7	14.8	13.9	12.5	12.7	10.8	8.4	9.4
DPS 1株当たり配当金 (円)	130	141	88	108	140	146	148	167	167	167	260
年間配当金総額	3,115	3,390	4,186	5,160	6,723	7,033	7,155	8,080	8,105	8,108	12,636
配当性向 (%)	22.9	23.1	24.3	26.6	27.5	28.3	28.8	29.0	30.8	37.9	50.0
設備投資額	5,454	8,723	10,392	12,366	14,552	16,139	16,908	20,551	21,549	36,254	39,374
減価償却費 ※のれん償却を含む	3,263	4,158	5,524	6,780	7,537	8,895	11,404	11,372	13,130	14,422	16,245

■ 非財務サマリー (連結)

	2013年5月期	2014年5月期	2015年5月期	2016年5月期	2017年5月期	2018年5月期	2019年5月期	2020年5月期	2021年5月期	2022年5月期	2023年5月期
店舗数 (店)	1,074	1,312	1,383	1,667	1,755	1,931	2,082	2,150	2,420	2,522	2,589
売場面積 (㎡)	695,735	856,962	913,221	1,111,111	1,189,739	1,363,451	1,479,770	1,548,368	1,719,306	1,838,022	1,938,022
従業員数 (名) ※パートタイマー除く	4,181	4,897	5,142	5,939	6,371	7,934	8,834	9,271	10,810	11,169	11,298
薬剤師人数 (名) ※パートタイマー含む		1,392	1,403	1,788	1,906	2,416	2,738	2,870	3,204	3,384	3,548
登録販売者人数 (名) ※パートタイマー含む		5,576	5,900	7,188	7,698	9,425	10,594	11,426	13,267	14,444	15,066
調剤売上高 (百万円)	31,075	37,334	44,467	53,776	54,796	58,992	76,703	85,597	93,029	102,871	112,529
調剤店舗数 (店)	221	292	325	385	417	455	566	615	683	762	850
PB商品売上構成比 (%)	11.6	11.7	10.5	9.5	8.8	8.1	6.3	8.0	8.3	9.1	9.6
1店舗当たりのCO ₂ 排出量抑制 (2013年比) (%)	-	-	-4.9	-10.2	-16.2	-18.5	-14.7	-14.1	-30.8	-30.0	-30.2
環境配慮型PB商品比率 (2021年比) (%)									4.2	7.8	11.9
女性管理職比率 (%)					14.0	14.4	14.4	16.5	17.5	18.6	21.7

企業情報

■ 会社概要 (2023年5月現在)

会社名	株式会社ツルハホールディングス TSURUHA HOLDINGS INC.
本社所在地	〒065-0024 北海道札幌市東区北24条東20丁目1-21
代表者	代表取締役社長執行役員 鶴羽 順
設立	1963年(昭和38年)6月
資本金	11,433 百万円
事業内容	グループ会社の各種事業戦略の実行支援および経営管理
連結売上高	970,079 百万円
従業員数	11,298人
電話番号	011-783-2755(代)
コーポレートサイト	https://www.tsuruha-hd.com/
主要グループ企業	(株)ツルハ (株)くすりの福太郎 (株)ツルハグループドラッグ&ファーマシー西日本 (株)レデイ薬局 (株)杏林堂薬局 (株)ビー・アンド・ディー (株)ドラッグイレブン (株)ツルハグループマーチャンダイジング (株)ツルハフィナンシャルサービス



■ 株式の状況 (2023年5月15日)

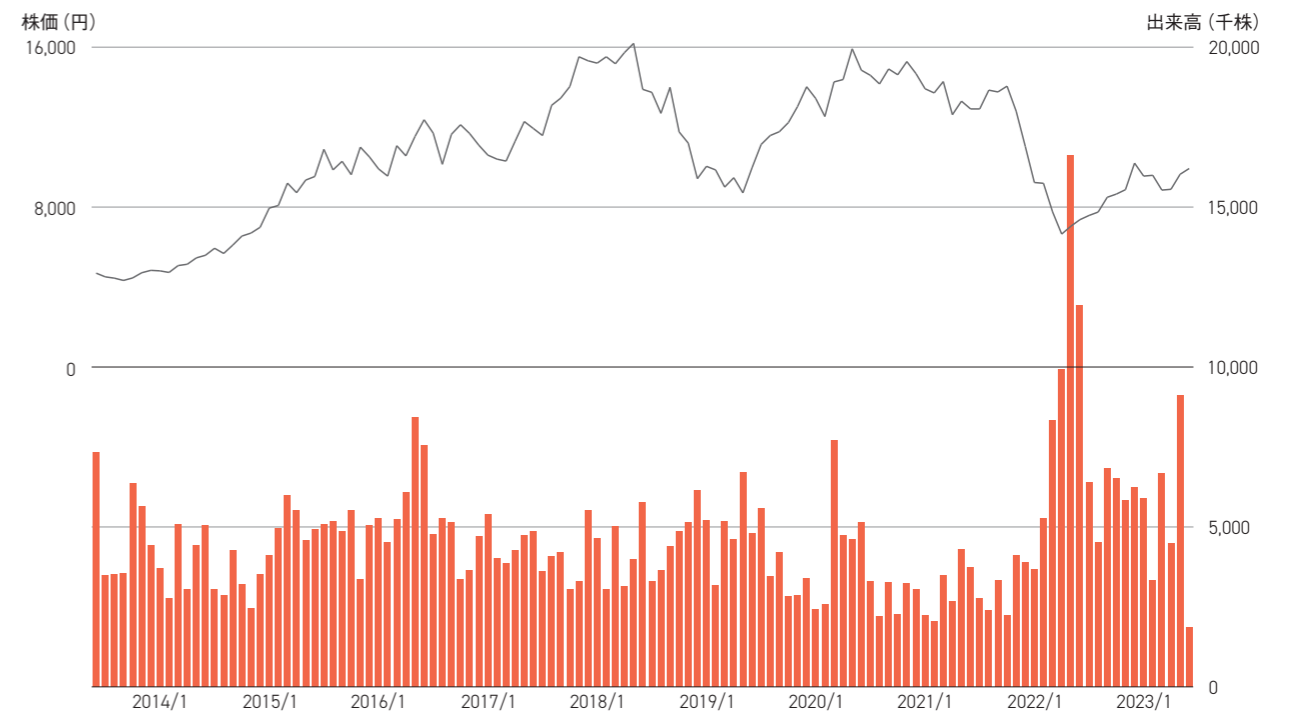
- 発行可能株式総数 152,000,000株
- 発行済株式の総数 49,488,468株
- 株主数 35,033名
- 大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
イオン株式会社	6,605	13.59
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	4,931	10.15
STATE STREET CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02	2,394	4.93
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,868	3.84
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	1,678	3.45
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMUNIBUS-MARGIN (CASHPB)	1,511	3.11
鶴羽 樹	1,412	2.91
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,218	2.51
鶴羽弘子	977	2.01
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	889	1.83

注 持株比率は当社所有自己株式(886,721株)を控除して計算しております。

■ 株価・出来高チャート

— 株価(各月1日の終値) ■ 出来高



■ 所有株式数割合 (2023年5月15日)

