

# 株式会社ツルハホールディングス

## 株式会社ツルハホールディングス

2023年5月期決算説明会

2023年6月26日

## イベント概要

---

[企業名]	株式会社ツルハホールディングス		
[企業 ID]	3391		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2023 年 5 月期 決算説明会		
[決算期]	2023 年度 通期		
[日程]	2023 年 6 月 26 日		
[ページ数]	34		
[時間]	15:30 – 16:35 (合計：65 分、登壇：29 分、質疑応答：36 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[会場面積]			
[出席人数]			
[登壇者]	4 名		
	代表取締役社長執行役員	鶴羽 順	(以下、鶴羽)
	執行役員管理本部長	村上 誠	(以下、村上)
	経理部 IR グループマネージャー	巽 英樹	(以下、巽)

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



経理部 IR グループリーダー

山崎 拓也（以下、山崎）

**[アナリスト名]\***

みずほ証券

高橋 俊雄

ゴールドマン・サックス証券

河野 祥

UBS 証券

守屋 のぞみ

JP モルガン証券

村田 大郎

\*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

---

**サポート**

日本

050-5212-7790

米国

1-800-674-8375

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス

support@scriptsasias.com



## 登壇

---

**山崎**：それでは定刻となりましたので、これより説明会を開始させていただきます。

本日は株式会社ツルハホールディングス 2023 年 5 月期決算説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。初めに本日の出席者をご紹介します。

代表取締役社長、鶴羽順でございます。

**鶴羽**：鶴羽です。よろしくお願いいたします。

**山崎**：執行役員管理本部長、村上誠でございます。

**村上**：村上です。よろしくお願いいたします。

**山崎**：経理部 IR グループマネージャー、巽英樹でございます。

**巽**：巽です。よろしくお願いいたします。

**山崎**：進行は、私、経理部 IR グループリーダーの山崎拓也でございます。よろしくお願いいたします。

本日の進行につきましては、最初に村上より決算概況について。続いて鶴羽より中期経営計画と当期の取り組みについてご説明させていただきます、その後、質疑応答とさせていただきます。

それでは説明に移らせていただきます。よろしくお願いいたします。

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



# 決算ハイライト

## 増収増益を維持

2023年5月期 実績

売上高 **9,700** 億円  
(前年比+5.9%)

営業利益高 **455** 億円  
(前年比+12.3%)

### 事業概況

- ・ 既存店売上前年比は回復傾向
- ・ 医薬品販売増加などで粗利率**0.6ポイント改善**
- ・ 人件費は抑制したが水道光熱費の高騰により販管費率は**0.3ポイント上昇**

村上：それでは、2023年5月期業績概要についてご説明申し上げます。よろしくお願いたします。

説明会資料の3ページをご覧ください。決算のハイライトでございます。

売上高 9,700 億円、前年比 5.9%増。営業利益 455 億円、前年比 12.3%増と、前年対比、計画対比とも堅調な決算となりました。

事業概要でございますが、ウィズコロナからアフターコロナへの移行に伴う人流の回復、お客様の消費行動の変化、一方で円安、世界的なインフレの影響による商品の仕入価格の上昇や電気料金の高騰等々、世界・国内の社会情勢の影響を大きく受けた1年となりました。

全体観といたしまして、外部環境の変化に対応した商品・サービスの提供、予算管理の徹底による計画数値の着実の実行を図ったことによって、既存店売上が回復、医薬品を中心とした販売増による粗利率の改善、販管費の適切なコントロールができたと考えております。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 2023年5月期 業績（計画比・前年比）

（百万円 / %）

	前年実績		計画		当期実績			
		構成比		構成比	構成比	前年比	計画比	
売上高	915,700	100.0	968,800	100.0	<b>970,079</b>	<b>100.0</b>	105.9	100.1
売上総利益	271,483	29.6	290,600	30.0	<b>293,361</b>	<b>30.2</b>	108.1	101.0
販売費・ 一般管理費	230,914	25.2	247,900	25.6	<b>247,789</b>	<b>25.5</b>	107.3	100.0
営業利益	40,568	4.4	42,700	4.4	<b>45,572</b>	<b>4.7</b>	112.3	106.7
経常利益	40,052	4.4	42,571	4.4	<b>45,689</b>	<b>4.7</b>	114.1	107.4
親会社株主に 帰属する 当期純利益	21,388	2.3	22,640	2.3	<b>25,258</b>	<b>2.6</b>	118.1	111.1

### ・売上高

- ・ 既存店（13か月経過店）前年比実績+1.9%
- ・ 新規出店140店が寄与

### ・売上総利益

- ・ OTC医薬品及び食品の売上構成比、粗利率の増加により売上総利益率は前年比+0.6%

### ・販管費

- ・ 人件費は抑制できたが、水道光熱費等の増加により販管費率は前年比+0.3%

続きまして前年対比、計画対比の数値詳細となります。4ページをご覧ください。

売上高、前年比 105.9%、計画比 100.1%。売上総利益、前年比 108.1%、計画比 101.0%。販売管理費、前年比 107.3%、計画比 100.0%。営業利益、前年比 112.3%、計画比 106.7%。経常利益、前年比 114.1%、計画比 107.4%。純利益、前年比 118.1%、計画比 111.1%の結果となりました。

売上につきましては、コロナ商材、季節品商材の販売が好調。食品を中心とした値上げの影響および、足元では化粧品が回復をしてきたことにより既存店売上が伸長し、また 140 店舗の新規出店が前年比増に寄与いたしました。

粗利につきましては、PCR、抗原検査キット、OTC 医薬品の好調や、マスク等のプライベートブランド拡大に加えて、食品の粗利率改善により、粗利額・率とも上昇いたしました。

販管費に関しましては、人件費を中心にコントロールができました。水・光熱費が前期比で 140% 強、金額ベースで累計前年比で 45 億円増の影響もありましたが、全体としては計画値の通りの結果となりました。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

# 連結業績（四半期推移）

当期（百万円 / %）

	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比
売上高	243,181	100.0	103.2	240,925	100.0	106.2	247,329	100.0	107.8	238,642	100.0	106.6
売上総利益	72,374	29.8	104.7	72,964	30.3	107.8	75,373	30.5	109.9	72,649	30.4	109.9
販売費・一般管理費	59,057	24.3	105.0	61,581	25.6	106.4	62,353	25.2	108.9	64,796	27.2	108.8
営業利益	13,317	5.5	103.3	11,383	4.7	115.9	13,019	5.3	114.8	7,852	3.3	120.5
経常利益	13,357	5.5	103.2	11,462	4.8	118.4	13,029	5.3	115.3	7,839	3.3	128.0
親会社株主に帰属する 四半期純利益	7,501	3.1	99.5	7,129	3.0	137.0	7,080	2.9	114.9	3,546	1.5	142.7

前期（百万円 / %）

	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比
売上高	235,684	100.0	104.9	226,827	100.0	99.1	229,377	100.0	99.5	223,810	100.0	95.1
売上総利益	69,126	29.3	106.2	67,690	29.8	101.7	68,582	29.9	103.3	66,083	29.5	96.2
販売費・一般管理費	56,237	23.9	112.7	57,870	25.5	107.7	57,241	25.0	104.7	59,565	26.6	99.2
営業利益	12,889	5.5	85.0	9,820	4.3	76.5	11,340	4.9	96.8	6,517	2.9	75.2
経常利益	12,944	5.5	84.4	9,678	4.3	74.4	11,302	4.9	102.7	6,127	2.7	73.4
親会社株主に帰属する 四半期純利益	7,536	3.2	82.5	5,203	2.3	69.8	6,163	2.7	103.3	2,485	1.1	66.7

Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

ツルハホールディングス 2023年  
5月期決算

5

続きまして、四半期の業績推移です。5ページをご覧ください。

ご覧の通り、前期は前四半期で売上・粗利・営業利益・経常利益とも、前期を上回る実績となりました。

## 会社別実績

当期実績

		連結		ツルハ		くすりの福太郎		ツルハグループドラッグ & ファーマシー西日本		レデイ薬局		杏林堂薬局		ビー・アンド・ディー		ドラッグイレブン	
		金額	前年 同期比	金額	前年 同期比	金額	前年 同期比	金額	前年 同期比	金額	前年 同期比	金額	前年 同期比	金額	前年 同期比	金額	前年 同期比
売上高	金額	970,079	105.9	466,409	105.7	73,741	103.7	139,845	109.6	83,508	104.9	125,756	107.3	28,739	101.2	44,600	101.3
	売上比	100.0	-	100.0	-	100.0	-	100.0	-	100.0	-	100.0	-	100.0	-	100.0	-
売上総利益	金額	293,361	108.1	142,824	107.6	24,503	104.6	42,748	110.8	24,381	107.1	32,880	110.3	8,739	106.1	14,579	107.6
	売上比	30.2	+0.6	30.6	+0.5	33.2	+0.3	30.6	+0.4	29.2	+0.6	26.1	+0.7	30.4	+1.4	32.7	+1.9
販売費・ 一般管理費	金額	247,789	107.3	120,521	107.1	21,511	102.0	31,979	112.7	19,125	105.8	27,652	110.5	7,703	104.3	13,342	101.6
	売上比	25.5	+0.3	25.8	+0.3	29.2	△0.5	22.9	+0.7	22.9	+0.2	22.0	+0.7	26.8	+0.8	29.9	+0.1
営業利益	金額	45,572	112.3	22,303	110.2	2,991	128.3	10,768	105.6	5,256	112.1	5,227	109.2	1,036	121.9	1,237	302.6
	売上比	4.7	+0.3	4.8	+0.2	4.1	+0.8	7.7	△0.3	6.3	+0.4	4.2	+0.1	3.6	+0.6	2.8	+1.9
経常利益	金額	45,689	114.1	22,899	111.2	2,959	163.1	10,838	104.9	5,104	116.9	5,051	109.0	1,121	118.1	931	278.5
	売上比	4.7	+0.3	4.9	+0.2	4.0	+1.4	7.8	△0.3	6.1	+0.6	4.0	0.0	3.9	+0.6	2.1	+1.3
親会社株主に 帰属する 当期純利益	金額	25,258	118.1	14,997	108.7	1,766	223.5	7,504	108.9	3,218	119.6	3,233	99.7	551	93.7	413	1762.6
	売上比	2.6	+0.3	3.2	+0.1	2.4	+1.3	5.4	0.0	3.9	+0.5	2.6	△0.2	1.9	△0.2	0.9	+0.8

Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

ツルハホールディングス 2023年  
5月期決算

6

次ページをお願いいたします。会社別の実績でございます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



ツルハグループドラッグ&ファーマシー西日本、レデイ薬局、杏林堂薬局は、売上・営業利益ともに堅調に推移いたしました。株式会社ツルハも上期はやや苦戦しましたが、下期から売上・営業利益とも回復に転じました。福太郎は、徹底したコスト管理により大幅な増益となりました。

ビー・アンド・ディーは、売上がまだ本格的に回復はしておりませんが、粗利率の改善、販管費の適正化により収益性が改善しております。ドラッグイレブンにつきましては不採算店の閉店による売上の減少を、スクラップ&ビルド、改装により、施策によりカバーをし、加えて粗利率も改善、販管費の低減により営業利益が大幅に改善しております。

## 売上高前年比推移（13か月経過店舗）



次ページをご覧ください。13カ月既存店の売上高前年比の推移でございます。

累計でプラス1.9%と計画値を0.8%上回る結果となりました。10月度以降では、前年の反動減の影響があった2月度を除き、全ての月で前年比プラスの結果となっております。

人流回復等により客数は回復傾向、品単価は商品値上げの影響で上昇。一方販売店数はマイナスという内容となっております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com





## 会社別 出店・閉店・売上・営業利益状況

店舗数	前期末	当期					当期末	既存店売上高	既存店売上高 前期末比		営業利益率 (全社ベース)	
		開店	閉店	子会社化 等	純増	前期末			前期	当期	前期	当期
ツルハ	1,382	75	42	1	+34	1,416	ツルハ	97.6	101.6	4.6	4.8	
くすりの福太郎	232	9	7	-	+2	234	くすりの福太郎	99.4	102.6	3.3	4.1	
TGN	317	25	3	-	+22	339	TGN	100.3	102.9	8.0	7.7	
レデイ薬局	235	13	3	-	+10	245	レデイ薬局	101.2	101.2	5.9	6.3	
杏林堂薬局	92	4	1	-	+3	95	杏林堂薬局	102.3	103.2	4.1	4.2	
B&D	73	4	1	-	+3	76	B&D	94.7	98.7	3.0	3.6	
ドラッグイレブン	190	10	17	-	△7	183	ドラッグイレブン		102.1	0.9	2.8	
TGMD(EC本部)	1	-	-	-	0	1	ドラッグイレブン		102.1	0.9	2.8	
国内計	2,522	140	74	1	+67	2,589	国内計 / 連結	99.0	101.9	4.4	4.7	

・既存店の改装 **186店舗**

※各社単体実績  
(本部・店舗含む)

次、8ページをご覧ください。会社別の出店・閉店・売上・営業利益の状況でございます。

開店は累計で140店舗となりました。計画151に対して11店舗マイナスの結果となっております。これは、建築単価の高騰等の影響で出店の取りやめ、または出店時期の延期の影響があったためです。

閉店につきましては、累計で計画69店舗に対して74店舗閉店となりました。改装は186店舗で実施をいたしました。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

# 地域別 出店・閉店・売上・営業利益状況

店舗数	前期末	当期					当期末	既存店売上高		営業利益率	
		開店	閉店	子会社化等	純増	前期末		前期	当期	前期	当期
北海道	422	17	14	-	+3	425	北海道	98.4	101.7	7.1	7.1
東北	570	38	16	1	+23	593	東北	97.2	100.3	4.4	3.6
関東甲信越	520	24	15	-	+9	529	関東甲信越	98.0	102.3	2.8	3.1
中部・関西	247	14	5	-	+9	256	中部・関西	100.6	103.2	3.1	3.3
中国	326	22	2	-	+20	346	中国	100.2	102.6	7.5	7.3
四国	220	11	4	-	+7	227	四国	100.9	101.5	5.9	6.1
九州・沖縄	217	14	18	-	△4	213	九州・沖縄	103.6	102.0	2.0	3.2
国内計	2,522	140	74	1	+67	2,589	合計／連結	99.0	101.9		
(その他 FC店舗 7店舗)							※前期はイレブン除く数値				
海外(タイ)	17	2	1	-	+1	18					

※グループ各社合算数値  
※新店を含む店舗段階数値  
(本部は含まない)

次ページをご覧ください。地域別の状況でございます。

出店については純増で東北・中国地方で高い伸びとなっております。既存店売上に関しましても全地域で前年比プラスとなりました。店舗段階での営業利益率につきましては、表記載の数値となっております。ご参照ください。

## 商品群別実績（当期累計）

### 当期実績

(百万円 / %)

商品	商品名	売上高			売上総利益率	
		前年比	構成比	前年増減	前年増減	
医薬品	調剤	222,813	110.8	23.0	42.4	+0.3
	OTC	112,529	109.4	11.6	38.1	△0.7
	化粧品	110,283	112.3	11.4	46.8	+1.2
	化粧品	133,560	102.1	13.8	32.8	+0.1
	日用雑貨	255,575	102.6	26.3	28.9	+0.9
	食品	240,956	109.5	24.8	16.5	+0.7
その他	112,737	102.0	11.6	34.5	+0.8	
商品合計		965,644	105.9	99.5	30.1	+0.6
合計		970,079	105.9	100.0	30.2	+0.6

### 医薬品

#### 【調剤】

薬局数増により処方箋枚数増加  
薬価改定、診療報酬改定より粗利率低下

#### 【OTC】

検査キット・風邪薬販売増、粗利率改善

### 化粧品

人流の回復により4Qから回復傾向

### 日用雑貨

PB商品の拡大等により粗利率改善

### 食品

酒類、日配、生鮮食品等が販売増

### その他

マスク等の粗利率改善

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

次、10 ページとなります。商品群別の実績でございます。

まずは調剤でございますが、薬局開局により処方箋枚数が増加し、売上は継続して伸長しております。粗利率につきましては、調剤報酬改定の影響で前年対比 0.7%減少いたしました。OTC につきましては、抗原検査キット、総合感冒薬等の販売増により、売上前年対比で大きな伸びとなっております。

化粧品につきましては、人流回復により、売上は回復傾向にございます。日用雑貨ですが、粗利は PB 商品の拡大等により前年対比 0.9%の改善となりました。食品ですが、酒類など飲料カテゴリー、日配、生鮮等の販売増。また、値上げの影響で前年比 109.5%と高い伸びを維持しております。その他のカテゴリーの粗利改善につきましても、マスク等のプライベートブランド商品の売上増が売上率アップの要因となっております。

## 調剤部門実績

当期実績 (百万円 / %)				会社別 調剤店舗数				
	前年実績	当期実績	前年比		前期末	当期末	(内訳)	
							併設	専門
調剤報酬額 (百万円)	102,871	112,529	109.4	ツルハ	343	383	344	39
売上総利益率 (%)	38.8	38.1	△0.7	くすりの福太郎	121	136	70	66
処方箋枚数 (千枚)	9,575	10,621	110.9	TGN	113	128	103	25
単価 (円)	10,744	10,595	98.6	レデイ薬局	59	64	38	26
				杏林堂薬局	73	78	65	13
				B&D	30	34	26	8
				ドラッグイレブン	23	27	17	10
				国内計	762	850	663	187

・調剤新規開局 **102店舗**

次、11 ページをご覧ください。調剤部門の実績でございますが、先ほどの説明と重複いたしますので割愛いたします。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

# PB商品実績

当期実績 (POS実績)

(百万円 / %)

	売上高	売上高		売上 構成比	SKU数	
		前期比	構成比		当期末	前期末比 増減
医薬品	21,411	104.7	26.1	19.4	684	△36
化粧品	3,450	91.3	4.2	2.6	268	1
日用雑貨	26,635	117.5	32.4	10.4	777	43
食品	12,406	114.7	15.1	5.1	969	241
その他	18,227	102.8	22.2	16.2	576	△7
計	82,131	108.9	100.0	9.6	3,274	242
うち くらしリズム	44,949	116.3		5.3	910	+20

## ・ 日用雑貨、食品が好調に推移

- ・ 全PB売上構成比**9.6%**
- ・ 粗利率**43.0%**  
(前年同期比△0.2ポイント)

## ・ くらしリズムシリーズ 売上拡大継続

- ・ 日用品・ヘルスケアを  
中心に20SKU増加
- ・ 専売品・企業限定品の  
改廃を継続
- ・ 粗利率**48.6%**  
(前年同期比+1.0ポイント)

Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

ツルハホールディングス

2023年  
5月期決算

12

12 ページをお願いいたします。プライベートブランド商品の実績です。

累計で前年比売上高 108.9%と、日用雑貨・食品・総合感冒薬などを中心に好調な売上が継続しております。またプライベートブランド比率も、2022年5月期末の9.1%から0.5%上昇し、9.6%となりました。粗利率につきましても同様に、前年同期比でプラス1.0%増の48.6%に改善しております。

## 販売費・一般管理費 (計画対比・前年対比)

(百万円 / %)

		前年実績		通期計画	当期実績		
		前年比			計画比	前年比	
人件費	金額	115,617	104.7	122,368	120,209	98.2	104.0
	売上比	12.6	+0.6	12.6	12.4	△0.2	△0.2
販売促進費	金額	4,147	69.7	3,424	4,501	131.5	108.5
	売上比	0.5	△0.1	0.4	0.5	+0.1	0.0
地代家賃等	金額	50,381	104.2	53,695	52,880	98.5	105.0
	売上比	5.5	+0.2	5.5	5.5	0.0	0.0
その他経費	金額	60,768	113.4	64,413	70,197	102.6	115.5
	売上比	6.6	+0.8	7.1	7.2	+0.1	+0.6
販売費・ 一般管理費	金額	230,914	105.8	247,900	247,789	100.0	107.3
	売上比	25.2	+1.4	25.6	25.5	△0.1	+0.3

## ・ 人件費

- ・ 生産性向上、人件費  
コントロールにより  
売上比は前年同期より  
△0.2%

## ・ その他経費

- ・ 水道光熱費の売上比  
は前年同期より  
+0.4%

Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

ツルハホールディングス

2023年  
5月期決算

13

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



次、13 ページをご覧ください。販管費の計画、前年対比の実績でございます。

人件費は前年比 104.0%、計画比 98.2%と適正なコントロールができました。また人件費率も、前年比 0.2%低下し、生産性が向上しております。販売促進費につきましては、チラシ販促の強化等により、前年比で 108.5%の伸びとなりました。地代家賃に関しましては前年同様売上比率が 5.5%と変化はございません。その他の経費でございますが、水・光熱費の高騰が大きく、売上比が前年同期よりも 0.6%上昇し、7.2%となっております。

全体となりますけれども、計画比 100.0%、前年比 107.3%と、適切な管理ができたと考えております。

## バランスシートの状況

(百万円)

	2022年5月期	2023年5月期	増減	主な要因
資産	562,363	<b>539,830</b>	△22,533	
流動資産	328,514	<b>285,289</b>	△43,225	現預金等の減少（前期末休日影響）
固定資産	233,849	<b>254,541</b>	20,692	
有形	91,299	<b>108,620</b>	17,321	出店拡大等
無形	38,025	<b>35,010</b>	△3,015	のれん償却
投資その他	104,523	<b>110,910</b>	6,387	差入保証金、投資有価証券評価額の増加
負債	278,317	<b>235,686</b>	△42,631	
有利子負債	55,521	<b>54,884</b>	△637	借入金の減少及びリース債務の増加
その他	222,796	<b>180,802</b>	△41,994	買掛金等の減少（前期末休日影響）
純資産	284,046	<b>304,144</b>	20,098	利益剰余金の増加

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## キャッシュ・フローの状況

(百万円)

	2022年5月期	2023年5月期	増減	主な要因
営業CF	35,832	<b>804</b>	△35,028	前期末休日影響
投資CF	△28,405	△ <b>29,774</b>	△1,368	
財務CF	3,067	△ <b>19,005</b>	△22,073	前期 長期借入による収入の反動減
現預金等残高	126,892	<b>78,916</b>	△47,976	前期末休日影響
フリーCF	7,427	△ <b>28,970</b>	△36,397	前期末休日影響

Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

ツルハホールディングス

2023年  
5月期決算

15

続いて14、15ページをご覧ください。今回より説明会資料にバランスシート、キャッシュフローの状況を掲載しております。

これは昨年公表しました新中期計画の中で、資本効率、キャッシュアロケーションの方針を明示したことが背景となっております。前年の期末が休日であったため、流動資産および15ページの営業キャッシュフロー、フリーキャッシュフローが大きくマイナスとなっておりますが、詳細につきましては決算補足資料のほうをご参照いただければと思います。

これで私からの説明は終わります。続いて中期経営計画と当期の取り組みについて鶴羽社長よりご説明いたします。

ご清聴ありがとうございました。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



# 新中期経営計画 重点戦略と進捗

- 店舗戦略** 出店承認プロセスの見直しなど、出店精度向上のための取り組みを実行  
 自社物件の出店による出店コスト削減
- 調剤戦略** 併設店を中心に88店舗増  
 面応需の推進により処方箋枚数2ケタ増を確保
- PB戦略** PB売上構成比は順調に拡大  
 1品当たりの売上高拡大
- DX戦略** アプリ会員の順調な拡大を背景にデジタルマーケティングの成功事例を蓄積
- 財務戦略** 3期ぶりに営業利益率が改善  
 ROEは9.4%に上昇



鶴羽：ここからは、中期経営計画と当期の取り組みについて私、鶴羽よりご報告をさせていただきます。よろしくお願いいたします。

17 ページをご覧ください。こちらは中期経営計画の重点戦略、それと前期までの進捗についてのコメントを載せております。各項目に関しましては、次のページからお話をいたします。

## 重点戦略と当期の取り組み

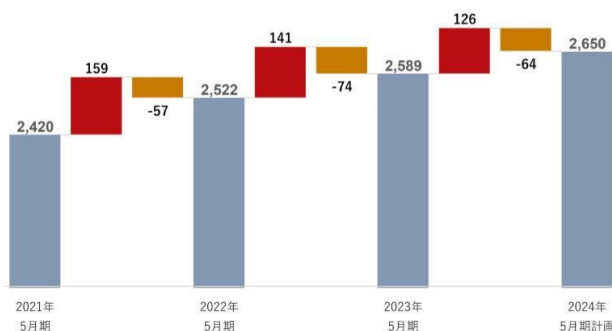
### 店舗戦略

■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）の更なるドミナント強化及び調剤併設店舗出店
2. 出店速度を抑制、出店精度を高め既存店の収益力改善を図る

- ・当期出店計画 126店舗**
  - ・収益力確保を主眼に置いた計画
  - ・約半数は自社物件での出店
    - ・営業期間トータルでのコスト抑制
- ・既存店の改廃・S&B(スクラップ&ビルド)**
  - ・閉店計画64店舗のうち約30店舗はS&Bによる閉店
    - ・売場面積拡大・品揃え拡充

グループ店舗数推移



### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



18 ページをご覧ください。こちら出店戦略になります。

出店数は、前期の計画は多少ショートいたしましたでしたが、今期は 126 店舗の計画です。全体としては、おおむね中期経営計画の予定通りと認識しております。一方、閉店数が計画数より上回っているため、純増ベースは鈍化をしている状況でございます。

店舗数の拡大ももちろん重要ですが、まずは収益性の改善を優先課題として当社は取り組んでまいります。また、前期からいわゆるこの営業期間、営業期間全部でトータルでコスト抑制を目的といたしまして、自社物件を増やしております。今期は出店数の約半数を予定しております。

また、今期閉店数が 64 店舗の計画でございます。そのうちの 30 店舗はスクラップ&ビルドによる閉店でございます。スクラップ&ビルドによりまして、売り場面積の拡大はもちろんですが、品揃えの充実も同時に可能になりまして、確実に業績向上が見込めます。スクラップ&ビルドは、いわゆるこの店舗数の増減というのは変化しませんが、大きな実績向上が見込めることから、地域シェアアップの有効的な手段として今後も積極的に行ってまいります。

## 重点戦略と当期の取り組み

### 調剤戦略

- 調剤売上高を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、店舗数を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

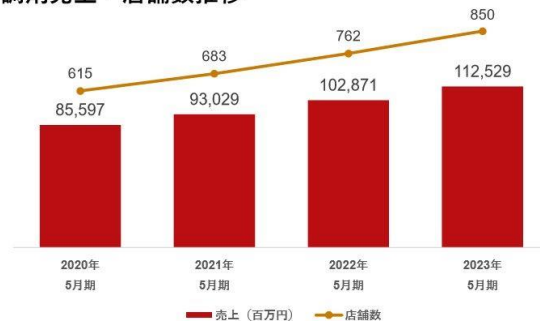
### ・オンラインを活用した処方箋枚数の確保

- ・処方箋送信・予約
- ・オンライン服薬指導

### ・調剤分野のDX推進

- ・アプリを起点としたデータ連携による治療効果増進・予防推進

調剤売上・店舗数推移



19 ページをご覧ください。こちらは調剤の戦略についてになります。

調剤の売上の進捗に関しましては、想定内の範囲では進んでおります。しかし、やや調剤の出店数が計画より遅れているなどの課題はあります。前期は、計画 119 に対して 102 ということで若干遅れ気味で、今期の開局数は計画 102 でございます。この調剤の出店地域を、よりこのドミナン

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



トが可能な地区により絞って、戦略を、それに伴って薬剤師さん等の人員も投入できるよう調整して、再びこの出店計画をきっちりこなしていきたいと考えております。

処方箋枚数に関しましては、前期も2桁増を引き続き確保できていますので、この処方箋枚数の水準を維持できれば、中期目標であります調剤の売上1,400億円というのは大体見えてきていると判断しております。今後もオンライン服薬指導サービスの導入、これも引き続きやっていくのと、処方箋の送信予約システム、これの活用などによりまして、処方箋枚数の確保を中心に調剤事業はやっていきたいと考えております。

## 重点戦略と当期の取り組み

### 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

### ・新規商品開発の再加速

- ・食品のPB商品開発
- ・くらしリズムブランドのSKU拡大

### ・既存商品の育成・販売促進

- ・PB開発本部から店舗への情報発信強化

PB売上推移



次20ページ、PB戦略になります。

PB商品の売上構成比は、前期、9.6%になりました。売上高も820億円で、ほぼ計画通りで順調に推移していると認識しております。しかし前期は、原材料の値上げ等によりまして、予定していた商品の開発の中止または廃番商品、こういったものの影響もありまして、SKU数自体はあまり伸ばすことができなかつたこととなります。

一方で、店舗での商品展開の強化、店舗での販売努力、またはNB商品の値上げによって、PB商品の価格優位性などの影響もありましたので、1品当たりの売上は拡大して、売上自体は順調だったこととなります。今期はPB比率を10.3%、売上比率を10.3%の目標です。売上高が929億円計画しております。われわれのブランドであります、くらしリズムブランド、このSKU数を910から今期1,000SKUを目標といたしまして拡大していきます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

また、原材料高騰の影響も見ながらになりますが、引き続き PB、食品の PB 開発、こちらのほうを今期こそはしっかりやっていきたいと考えております。また、前期同様にももちろん既存商品の育成や販売促進もしっかりやっていくということで、PB をしっかり育成してまいります。

## 重点戦略と当期の取り組み

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

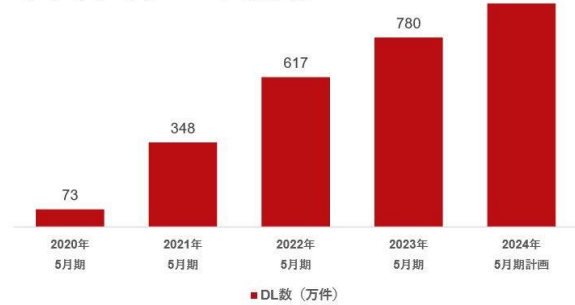
### ・デジタルマーケティングのさらなる効率化

- ・自動化ツールの活用による施策の高度化・効率化
- ・よりきめ細かく、より多くのマーケティング施策の実現が可能に

### ・リテールメディア戦略の推進

- ・広告出稿規模は昨年比4倍に拡大

アプリダウンロード数推移



Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

ツルハホールディングス 2023年 5月期決算

21

21 ページをご覧ください。DX 戦略になります。

アプリ会員の獲得は計画に対して順調に進んでおり、われわれダウンロード数で目標を組んでいますが、前期は 750 万ダウンロードに対して 780 万ダウンロードの着地です。今期は目標を 920 万ダウンロードとしております。これによりまして、顧客データの蓄積は順調に進捗しております。

これからは、これらのデータをいかに効率的、または効果的に活用するフェーズにいよいよ入ってきたこととなりますので。マーケティング等の施策の強化によって、収益性の改善にいかに繋がっていくかを今期はやっていきたいと考えております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS  
Asia's Meetings, Globally

## 重点戦略と当期の取り組み

### ・ 自社キャッシュレス決済 「HAPPAY (ハッピー)」の導入

6月27日導入開始

- ・ 来店頻度の向上、デジタル販促の接点増加
- ・ キャッシュレス手数料費用の抑制



Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

ツルハホールディングス

2023年  
5月期決算

22

22 ページをご覧ください。こちらはツルハグループの自社キャッシュレス決済、HAPPAY と名付けていますが、これについてご説明申し上げます。

明日 6 月 27 日に導入開始になります。こちらはツルハグループのアプリにこの HAPPAY を追加いたしまして、支払い、ポイント、またはクーポン、こういったものが一つのアプリで完結できます。このアプリを中心に、マーケティング、販促から決済まで、こういった流れを生かしまして、お客様 1 人 1 人のニーズに合わせたマーケティングを今後推進していくこととなります。

今年は初年度になりますが、こちらの HAPPAY の売上を全体の売上の 5.6%、約 560 億円。こちらをまず初年度は目指します。もちろん、これによって決済手数料の削減も大きな目標でございますが、初年度は約 5.6%の売上比率を取れば、決済手数料を約 9 億円の削減を見込んでおります。

しかし初年度ですので、ほぼ同額の初期費用とか、またはお客様に使ってもらうための販促費用、こういったものも同時にかかります。そのため、今期に関しては損益の影響は見込んでいないと、大体プラスマイナス 0 ということで考えております。ただこれは 3 年目ぐらいになると、大きく支払手数料の削減も含めてインパクトが出てくるものと見込んでおります。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



# 重点戦略と当期の取り組み

財務  
戦略

■成長投資を継続しつつ、収益性及び資本効率の改善を図る

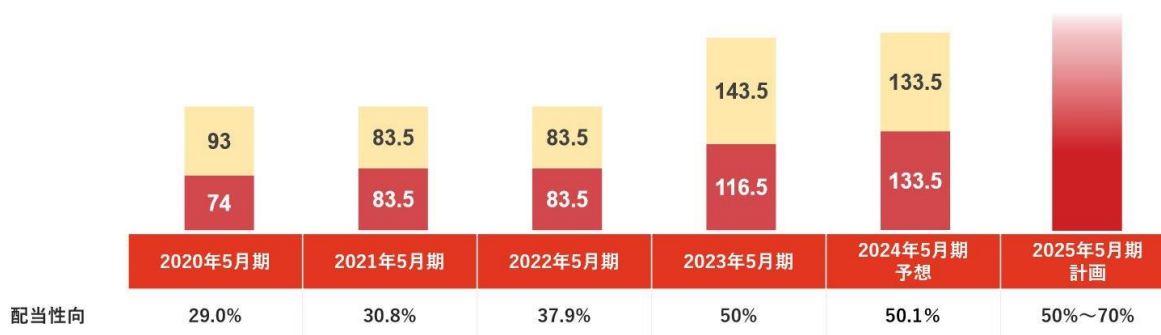
2025年5月期営業利益率5% ROE10%、 2029年5月期営業利益率6% ROE12%を目指す

■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

一株当たり年間配当

■ 配当金（中間）

■ 配当金（期末）



Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

ツルハホールディングス

2023年  
5月期決算

23

23 ページをご覧ください。財務戦略です。

こちらは中計で、2025年5月期に営業利益率5%以上、ROE10%を目標としております。営業利益は、前々期4.4から前期4.7%、ROEは前々期8.4から前期9.4と回復傾向にはございます。

株主還元は、2025年5月期までの期間中は、配当性向50から70をめどに実施予定と既に発表しておりますが。今回期末は配当性向50%の143.5円といたしまして、年間の配当金は、前期実績より93円増配の260円とさせていただきます。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



# 2024年5月期 通期計画

通期

(百万円 / %)

	23年5月期		24年5月期通期		
	実績	構成比	業績予想	構成比	前年比
売上高	970,079	100.0	<b>1,033,000</b>	<b>100.0</b>	<b>106.5</b>
売上総利益	293,361	30.2	<b>315,800</b>	<b>30.6</b>	<b>107.6</b>
販売費・一般管理費	247,789	25.5	<b>268,600</b>	<b>26.0</b>	<b>108.4</b>
営業利益	45,572	4.7	<b>47,200</b>	<b>4.6</b>	<b>103.6</b>
経常利益	45,689	4.7	<b>47,387</b>	<b>4.6</b>	<b>103.7</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	25,258	2.6	<b>25,898</b>	<b>2.5</b>	<b>102.5</b>

上期

(百万円 / %)

	23年5月期上期		24年5月期上期計画		
	実績	構成比	業績予想	構成比	前年比
売上高	484,106	100.0	<b>514,000</b>	<b>100.0</b>	<b>106.2</b>
売上総利益	145,339	30.0	<b>156,900</b>	<b>30.5</b>	<b>108.0</b>
販売費・一般管理費	120,638	24.9	<b>132,400</b>	<b>25.8</b>	<b>109.7</b>
営業利益	24,700	5.1	<b>24,500</b>	<b>4.8</b>	<b>99.2</b>
経常利益	24,820	5.1	<b>24,642</b>	<b>4.8</b>	<b>99.3</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	14,631	3.0	<b>14,314</b>	<b>2.8</b>	<b>97.8</b>

下期

	23年5月期下期		24年5月期下期計画		
	実績	構成比	業績予想	構成比	前年比
売上高	485,972	100.0	<b>519,000</b>	<b>100.0</b>	<b>106.8</b>
売上総利益	148,022	30.5	<b>158,900</b>	<b>30.6</b>	<b>107.3</b>
販売費・一般管理費	127,150	26.2	<b>136,200</b>	<b>26.2</b>	<b>107.1</b>
営業利益	20,872	4.3	<b>22,700</b>	<b>4.4</b>	<b>108.8</b>
経常利益	20,869	4.3	<b>22,745</b>	<b>4.4</b>	<b>109.0</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	10,627	2.2	<b>11,584</b>	<b>2.2</b>	<b>109.0</b>

Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

ツルハホールディングス

2023年  
5月期決算

24

24 ページをご覧ください。こちらは 2024 年 5 月期、今期進行の通期計画になります。

売上高は 1 兆 330 億円、前年比 106.5%。営業利益高が 472 億円、前年比 103.6%。その他の数値はご覧の通りになりますので割愛させていただきます。

あとここで、この資料に記載はできてなくて大変申し訳ございませんが、既存店、13 カ月の既存店のほうの売上。すいません、金曜日の段階できちとお答えすることができませんでしたので、今こちらで口頭でご報告させていただきます。

13 カ月既存店の売上の前提といたしまして、通期は、3.1%。3.1%で見込んでおります。上下の内訳は、上期が 2.9%、下期が 3.4%。2.9 の 3.4。通期で 3.1 を見込んでいます。

通常の年よりわれわれの数値の中では比較的既存店高めに出ておりますが、こちらは幾つかの要因ありますけど、まず、下期はうるう年で 1 日多いのもございます。あと、インバウンドの戻り。これも主に下期に偏るとは思いますが、こちらが既存店の押し上げになるのではないかと。あとは全体的な値上げの影響ですね。さらに化粧品の既存店の回復、医薬品が引き続き総合感冒薬を中心に調子がいいのを見込みまして、このような数値とさせていただきます。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



# 2024年5月期 出店・閉店計画

## 地域別出店計画

	期首店舗数	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	257	16	5	+11	268
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	2,588	126	64	+62	2,650

## 会社別出店計画

	期首店舗数	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	76	5	1	+4	80
ドラッグイレブン	183	12	10	+2	185
国内計	2,588	126	64	+62	2,650

※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ございます。

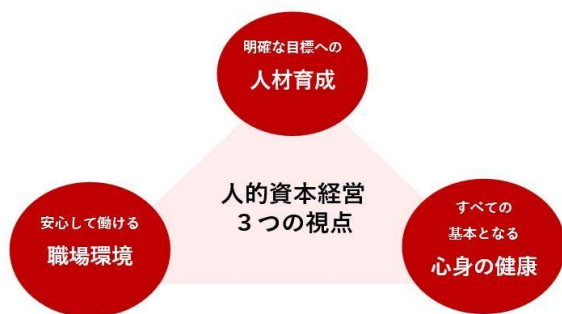
25 ページになります。こちらは出店・閉店計画です。

126 店舗出店の閉店 64 店舗、純増 62 店舗になります。

## 人的資本経営

### ・ 人的資本経営の情報開示

- 「人財育成・職場環境・心身の健康」の3つの視点から重点課題とKPIを設定



マテリアリティ	主な取り組み
① 体系的な教育研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別教育プログラム</li> <li>職能別教育プログラム</li> <li>薬剤師研修プログラム</li> <li>サポートツールの提供</li> </ul> 
② 資格取得の推進と継続学習	<ul style="list-style-type: none"> <li>登録販売者資格の取得と更新</li> <li>管理栄養士教育</li> </ul>
③ ダイバーシティ & インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様性のある人材採用</li> <li>女性活躍推進</li> </ul> 
④ ワークライフバランスの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>限定勤務地制度</li> <li>育児・介護支援</li> </ul>
⑤ 1人あたり労働時間の短縮	<ul style="list-style-type: none"> <li>残業時間の削減</li> <li>有給休暇取得の促進</li> </ul>
⑥ 社員エンゲージメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>交流イベント</li> <li>経営理念の浸透</li> </ul> 
⑦ 労働安全衛生の深耕	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全衛生委員会活動</li> <li>健康維持に向けたサポート施策</li> </ul>

最後に 26 ページになります。こちらは 6 月 16 日に当社のホームページに掲載させていただきました人的資本経営について、ちょっと簡単にお知らせいたします。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

当社は、日本全国に展開しております事業会社、または店舗ですね、こういったところに勤務する多様な社員を人的資本と位置づけております。人材育成、職場環境、心身の健康、この三つの視点で構成しました総合的な施策を通じて、価値を高めてまいります。

また、地域社会への持続的な貢献を果たすとともに、地域社会の一員でもあります社員自身の自立的な成長を図ってまいりますという内容で掲載しておりますので、お時間のあるときに確認していただければと思います。

以上、鶴羽よりご説明申し上げます。

どうもありがとうございました。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 質疑応答

---

**山崎 [M]**：ここからは、質疑応答に移らせていただきます。

それでは、お願いいたします。

**高橋 [Q]**：みずほ証券の高橋でございます。ご説明ありがとうございました。中計のふり返りも本当に分かりやすくしていただいてありがとうございます。大きく2点、ご質問させていただきます。

まず1点目ですが、先ほど村上さんからの業績のご報告の中で外部環境のところは結構動いたというお話があったかと思うんですが。一方で内部的には、この1年間、経費のコントロールであるとかいろんな管理体制強化されてきたと思っています。

それから商品のところもかなり改革を進めてらっしゃると思うんですが、外部要因はちょっと脇に置いて、鶴羽社長からご覧になって、この1年間、内部要因として、どの辺りで手応えを感じていらっしゃるのか。あるいは新年度に向けて、先ほどももちろん個別項目ごとにはご説明いただいたかと思うんですが、どの辺りでまだ課題が残っているとお考えになっているのか。その辺りご解説いただければと思います。

**鶴羽 [A]**：ご質問ありがとうございます。ただいまのご質問、内部的にどういった効果があったというご質問だと思いますが、経費コントロールに関しましては、前期から予算管理チームを作りまして、その中で、いろいろまだまだ不十分な面もありますけど、以前に比べるとだいぶ数値管理というのはできてまいりました。

われわれ、事業会社も七つほどありますので、そこの横並びの数値の比較とか、そういったところも以前よりできるようになりましたので。各事業会社のいいところ、悪いところ、こういった横並びの精査をすることによって、水平的な展開をしてコストコントロールができたのは、前期1年で今までよりは大きく変わったところだと認識しております。

**高橋 [Q]**：一方で、新しい新年度に向けて課題というか、もう少しここはやらなきゃいけないなと思われることがありましたら教えてください。

**鶴羽 [A]**：そうですね。分析はだいぶできるようになったんですけど。分析してからの、いわゆる次なる予算編成に対してどこまで細かく積み上げられるかと。今までの結果というのは分かるようになったんですが。いかにそれを業績に繋げるかというところが、できている部分もあるんですけど

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



ど、まだまだ予算編成に関しても使えるところがあると思いますので。そちらは引き続き、やってまいりたいと思っております。

**高橋 [Q]**：ありがとうございます。二つ目ですが、先ほど既存店の前提も詳細、中身もありがとうございました。その上で確認というかご質問させていただきたいです。

今回比較的強い予想数値ということですが、外部環境もかなりインバウンドだとか追い風もあると思います。一方で1年前、2年前、こういった場で鶴羽社長が、やっぱりトップラインのところはまだ課題がありますということをおっしゃられていたのが、足元、かなりそういったものが手応えを感じてらっしゃるのかなと勝手に思っているんですけども。

外部要因だけではなくて、社内的にしっかりとその既存店のプラスを作れるような体制になってきた、その背景というか、そういった部分ってどういうふうにお感じになってらっしゃるか。その上で、今回のこの3.1という数字になってらっしゃるんじゃないかと勝手に思っているんですけども。そこら辺についても、ご解説いただければと思います。よろしくをお願いします。

**鶴羽 [A]**：ありがとうございます。当然この既存店の背景として、当社に限らず、化粧品の回復とかインバウンド、また医薬品の引き続きの好調というのもありますけど。当社といたしましては、ある意味この前期は特にシーズン品、季節品の売り負けとか、あと新商品の露出とか、ちょっと細かい話になりますが、前々期、少し業績悪いときに、そのようなことも反省点等ありました。

そのため、前期1年間は内部的にはそのような施策を強化してきたと。ある意味カテゴリー単位で市場シェアを落とさないことを、より前期は細かく見てきたと思っておりますので。その効果は前期にも表れましたし、今期に関しても、そこは見込めるんじゃないかと感じております。

**高橋 [M]**：よく分かりました。ありがとうございます。

**山崎 [M]**：続いてご質問いかがでしょうか。お願いいたします。

**河野 [Q]**：よろしくをお願いします。ゴールドマン・サックスの河野です。

二つありまして、まずこの中計に向けた営業利益率の5%に向けてということで、前期は非常に順調な推移だったかなと思うんですけど。

ある意味前期も、ちょっとおとしが、他社さんに比べて思いのほか苦戦したところからの戻りの部分があったので。今後、例えば前期を発射台にしていったときに、どういったところが課題であって、5%に向けてというのは、より手応えを持ってらっしゃるかとか。改めて今置かれている位置を教えていただければというのが一つ目です。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



**鶴羽 [A]**：ありがとうございます。営業利益 5%に向けての手応えというご質問だと思います。前期は 4.7 まで来ましたが、ご存じの通り計画に対してはよかった、営業利益率自体もよかったです。今期、営業利益率が実際 0.1、4.6 に下がるという予算で足踏みしているように見えますが、もともと前期が 4.4 の計画でしたので。営業利益率の中計に向けての推移というのは、基本的にはほぼ想定通りだと会社は認識しております。

ただ、いわゆる光熱費、電気代は、当初予定していたよりもかなり大きく膨らんでおりますので、少しここはなかなか重たいところであるのは事実です。しかし、全般的には粗利改善は予定通り進んでおりますので、あと人件費のコントロールも比較的できていると感じております。ですので、少し電気代とか当初予定しなかった部分もありますけど、それも含めて何とか飲み込めるぐらいの感じで今のところ来ているかなと、感じております。よろしいでしょうか。

**河野 [Q]**：二つ目が、御社の、今受けている株主提案のことではなくて。以前からイオンさんも大株主としてあって、以前は結構、半年に 1 回とか必ず幕張に行って報告会があるんだとあって、先代のお父様からいろいろお話も聞かせていただいたんですけど。

今イオン様との交流だとか話し合っているというのは、現在のこの 2 年とか 3 年でいうと、どんな進捗というか、どんなやり取りがあるのかを、お教えいただければと思うんですが。

**鶴羽 [A]**：今まで通り会議等には私も出席しておりますので、以前と変わらないという回答になります。

**河野 [Q]**：これ、最近ですと結構ウエルシアさんとか、そのトップバリュの姿勢もずいぶん変化とかもあったんですが。商品だとか業務上においては、あまり御社に関しては変化がないということでもよろしいんですか。

**鶴羽 [A]**：われわれとしては以前と同じ付き合いだと認識しております。

**山崎 [M]**：よろしいですか。はい、ありがとうございました。ではお願いいたします。

**守屋 [Q]**：UBS 証券の守屋と申します。私からも 2 点よろしくお願いいたします。

1 点目は、地盤の北海道や東北の事業環境についてなんですけれども、前期販促の強化等進めてこられて、既存店売上プラスに戻ってきているかと思うんですが。東北は営業利益率に関しては悪化したという結果になっておりまして、今の状況をどうご覧になっているか。

また、新年度も販促はやや強化をしていくという経費のご説明あったんですけれども、この北海道や東北の事業環境と戦い方を教えてください。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



**鶴羽 [A]**：ありがとうございます。北海道に関しましては、営業利益率に関してほぼ横ばいですので、競合等もそれなりにはありますが、何とか業績は維持できていると思っております。東北に関しましては、もちろん競争は北海道よりは厳しいのは事実ですが、ご指摘の通り収益面を見ると、まだ改善しきっていないのが実態でございます。

前期も、前々期の反省から少し集客に力を入れるということで、前期の上期は販促、チラシ販促等を強めてですね、価格等は結構出したんですが。逆に少し粗利のほうで足を引っ張ってしまったという反省もありまして。前期の下期からは少し価格の見直しを再度行っております。

競争が激しいですので、いわゆるチラシ販促というのは価格がある程度出さないとお客様のイメージもありますので。やっていくんですけどチラシとは別の、いわゆるわれわれでいう月間企画みたいな、そういった店舗のチラシ以外の売価の見直しですね。こちらをもう少し、東北はさらに下期は丁寧にやまして、今粗利改善を、集客しながらも粗利改善できるところを何とか着手して今進めております。

あと、いろいろ店舗の内部のオペレーションの問題とか管理の問題も、社内的にはもちろん課題としてあります。また東北に関しまして、今期は13店舗ほどスクラップ&ビルドしますけど。少し北海道に比べてスクラップ&ビルドの進捗が、この5年ぐらいの間ではちょっと北海道に比べて進捗が遅かったかなというのが反省です。今期からも東北中心にスクラップ&ビルドをやってまいります。

あと最後にちょっと、これも実際、電気代ですね。電気代はやっぱり東北が一番上がり幅が大きいというのも実際のところありますので、そういった要因も付け加えさせていただきます。以上になります。

**守屋 [Q]**：ありがとうございました。もう1点は、出店成長の考え方です。この中期計画の中で、まず収益性を優先してしっかり改善をさせていく、店舗数の増加ペースについては減速をさせるということで、今年も新年度もご方針をいただいているんですけども。この出店店舗数の成長というのをもう一度再開していく、増加を加速させていくときに、こういった条件が整う必要があるか。

また、業界環境が変わってきている中でM&A、再編の機運も広がってきているかと思うんですけども。そうした中で、新規での出店とこのM&Aをどう考えて取り組んでいかれるか、併せてお伺いできればと思います。よろしく申し上げます。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



**鶴羽 [A]**：はい、ありがとうございます。ご存じの通り、やはり商圈人口が縮小していますので、今までと同じフォーマットでしたら、食品も含めていわゆる来店頻度を上げるフォーマット、もちろん調剤併設も含めてですね、こちらをいかに取り組んで小商圈で対応できるかというところと。やはり、ドミナント出店というところが出店に関しては力を入れるポイントだと思っております。

M&A に関しましては、もちろんこれも、われわれも積極的に今まで通り方針は変わりませんが。やはりドミナントとして出店するところと M&A というのは、できれば地域補完というのが一番理想ですので。そこのところは案件が来てみないと分からないところがありますけど、理想は出店の方針としてはそういった形になると思います。すいません、以上です。

**守屋 [M]**：ありがとうございました。

**山崎 [M]**：Zoom から多数ご質問いただいておりますので、いったん申し訳ございません。お願いします。

**ヒラオカ [Q]**：ご説明ありがとうございます。日本経済新聞のヒラオカです。先ほどの質問と少し重なってしまうんですが、M&A についての考え方ですね。積極的に取り組まれたいということですが、地域補完とは別に相手に求める条件ですとか、今後の考え方について鶴羽社長からお考えを伺えればと思います。よろしくお願いします。

**鶴羽 [A]**：はい、ありがとうございます。M&A に関しましては、いつも答えている通り、基本的には幅広に考えておりますが。条件というか求めるところは当然企業価値をどうお互い高めていくかになると思いますので、いわゆるこのシナジー効果がどれぐらい出るのかとか、そういったところはやっぱり重要な要素だと思っております。

もちろん、あとは一緒に経営していくわけですから、いろいろな価値観ですね。一言で価値観と言っても難しいですけど、いろいろ例えば、コスト感覚だとかそういったところの価値感っていうのも、もちろん合えば、よりシナジー効果が生めるんじゃないかという意味合いも込めて述べさせていただきます。以上になります。

**ヒラオカ [Q]**：ありがとうございます。こちら可能な範囲で大丈夫ですけれども、株主提案が出されているかと思えます。事前に株主提案については、しかるべきタイミングでというご案内があったと思うんですが、そのタイミングですね。7 月中にある程度そういった方針を出されるという理解でいいのか、時期のめどだけでも可能な範囲で教えていただければと思います。

**鶴羽 [A]**：ありがとうございます。株主提案に関しましては、取締役会の意見がきちっと固まれば開示いたしますので、内容について私から今日お答えすることは何もありません。時期につきまし

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

でも今いろいろ精査している状況ですので、ちょっと明確な時期は正直まだ分からないということになります。以上です。

**ヒラオカ [Q]**：ありがとうございます。最後に1点だけ業績に関してなんですけれども。今回かなり食品が伸びているかと思います。物価高の状況の中で、食品、ドラッグストアが安いので買うという消費行動が出ているという指摘もありますが、消費環境をどう受け止められているのかと。食品のPB開発、今後かなり力を入れていかれるということですけど、具体的な展望があれば教えていただければと思います。

**鶴羽 [A]**：はい、ありがとうございます。おっしゃる通りで、食品の大きな要因として、値上げによってSMから比較的価格の安いドラッグに流れてきているところはもちろんあると思います。また、コロナの最中にドラッグストアの食品の認知度が上がったのも含めて、そういった要因で食品は比較的堅調だということになります。

PB商品の食品に関しましては、いわゆるわれわれのドラッグストアの食品が、どのようなお客様の役目を果たすかっていうことになると。日常的に繰り返し使うもの、いわゆるNBに代替するPBとか、そういったものもございます。また、一方ではドラッグならではの健康志向っていうのもありますし、そこは両方の面からできるものを開発してまいります。以上です。

**ヒラオカ [M]**：ありがとうございました。

**山崎 [M]**：申し訳ございません。Zoomのほうからご質問を受けたいと思います。

**村田 [Q]**：ありがとうございます。いつも大変お世話になっております。JPモルガン証券の村田でございます。2点お願いいたします。

1点目が先ほどの中期計画、25年までの計画に対して、今、おおむねいけそうだという想定線で推移しているというお話あったんですけど、ここについてちょっと補足でお願いしたいんですが。

そうすると25年5月期、営業利益で530億ぐらいだと、来期12%ぐらい伸びないと今期の計画に対していかないというふうになって、営業利益率も、結構0.2とか0.3ぐらい改善しないといかないんじゃないかと思うんですが、このイメージですね。

ちょっと気になるのが、やはり24年4月はメインの薬価改定があって、調剤の粗利もちょっと厳しいのかなと思います。それにより、粗利益率が改善するような格好になるのか、あるいは経費率が改善するのか。25年5月期、ちょっと早いんですけども、見立てというか現時点での展望について少し補足いただければと思います。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



**鶴羽 [A]**：ありがとうございます。そうですね、粗利率は薬価改定の影響等で調剤の粗利はもちろん、今期も前期に対して1パー近く下がると見込んでいますので、そこはおっしゃる通りですけど。全般的な、調剤はそもそも通常のOTCよりそれでも粗利率は高いため、ある意味相乗積の考えで言うと全体の調剤の売上が伸びれば、われわれの全体の粗利率は上がっていくところに関しては変わらないので、基本的にはこの中計2025年に向けては粗利率っていうのは維持できると。むしろもう少し向上できると思っています。

問題は、この販管費で。ある程度コントロールは見えてきているんですけど、いわゆるこの光熱費はどこまで、まだ上がり続けるのか止まるのか、もう少し2年前までの水準に戻るかは正直見えなところですが。粗利に関しては比較的調剤やPB、こういったもので中計の予定通りの水準はいけるものだと現状は考えております。

**村田 [Q]**：ありがとうございました。あと2点目が、さらにその後の長期も踏まえたところでの再編とかスケールメリットについて、ちょっと確認させていただきたいんですけども。

29年にかけて1兆5,000億を目指していく中で、さらにここが再成長フェーズということで、M&Aもさらに積極的だと思うんですけども。今、ちょっとわれわれ見ていて結構すごかったなっていうのが、やはりマツコゴウさんのですね、商品統合によるシナジー、統合効果の大きさで。これを踏まえて、やはりこれ御社の方がM&Aなどを行った場合に、仕入れの統合とかPBの拡販とかで、かなり大きなシナジーというかメリットが出そうだったというような意識、さらに今お持ちなのかどうか。

あのわれわれ、こうやって見ると、そういう感じがすごくしたんですけども、実勢を見ると。この辺り、再編に向けての意欲というか、その辺り何か変化とか、今考えられていることとかございましたらお願いします。

**鶴羽 [M]**：ありがとうございます。すいません、今のご質問は、今の当社の内部でのさらなるシナジーの話なのか、もしくは。

**村田 [Q]**：じゃなくて今後のです。今後の再成長フェーズにかけて、1.5兆行くためにはやっぱり、M&Aも御社は視野に入れられているのかなと思いますので。その中でさらに意欲が高まっているとかですね、ちょっとその辺りについてです。

**鶴羽 [A]**：ありがとうございます。先ほどもM&Aに関して、どんなことを求めるのかという話にも通じると思うんですけど。おっしゃる通り、シナジー効果っていうのが非常に大きな、M&Aの

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



一つの大きな大義名分だと思っておりますので。もちろんそのシナジーというのは、今後そういう話あったらしっかり出していくべきだとは思っております。

ただ、どこの企業が出た、あれだけ出たとか、そういう商品構成比も違いますし、あそこが出たから、うちもこれくらい出るっていうのは一言で私は言うことはできないですけど。当然、大手同士の規模だとそれなりのシナジーが出るのは、誰が考えても出るもんだと思います。以上です。

**村田 [M]**：はい、ありがとうございました。

**山崎 [M]**：ありがとうございます。続いて Zoom のほうからご質問いただきます。

**ホリゴメ [Q]**：朝日新聞のホリゴメといいます。質問が二つあるんですけど。

今期売上高 1 兆円を目指す予想されていますけども、一つ、節目を迎えるので、一番その原動力となると見込んでいるものについてお聞かせください。

**鶴羽 [A]**：ありがとうございます。1 兆円の予算ということで、まだ実績が伴ってないんで、あれですけど。もちろん予算通りいくと仮定しまして、一つの節目だとは考えておりますが、先ほどからお話が出ている通り、2025 年の中期経営計画というのを、われわれ見据えてやっておりますので。区切りではありますけど、ある意味中計のほうを見ているという回答になります。

原動力というのは、今まで過去のことも含めて、いろいろツルハグループは結構出店を当初は旺盛にやって、M&A もしっかりやってきた企業だと思っておりますので。そういったところが、これだけ大きな規模になったっていうのも一つの大きな要因だと思っております。以上になります。

**ホリゴメ [Q]**：ありがとうございます。もう 1 点あるんですけど。

株主提案についてはあまりお答えにならないことは伺っておりますが一つ。今日人的資本経営について開示されて、いろいろと人材育成に力を入れていることは分かりました。これはやっぱり株主提案の中で、創業家以外の人材登用を阻害しているといった指摘もあることを受けたものと解釈してよろしいでしょうか。

**鶴羽 [A]**：この人的資本の発表とは全く関係ございません。

**ホリゴメ [Q]**：創業家批判については、どういうふうには社長は受け止めてらっしゃるのでしょうか。

**鶴羽 [A]**：こちらは株主提案の内容になりますので、先ほども申しました通り、取締役会の意見が開示するまではお答えはできません。申し訳ございませんが、ご了承お願いいたします。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



**ホリゴメ [M]**：了解しました。ありがとうございます。

**山崎 [M]**：ありがとうございます。続いて Zoom のほうから、ご質問いただきます。

**イダ [Q]**：日本経済新聞札幌支社のイダと申します。よろしく願いいたします。社長に3点お伺いしたいと思います。

まず1点目ですが、地域別の出店の資料のところ、海外の店舗が1店舗増えて18店舗になっているかなと思います。まだツルハタイランド自体は非連結の子会社の段階だとは思いますが、足元、先日の、昨年出された新しい中期計画でも海外事業のところ少し触れられていたのですが、今後連結子会社にする見通し等も含めて、社長の中で海外事業をどういうふうに展開していくのか。具体的な目標等もあれば、そこも含めて伺いたいと思うんですけども、いかがでしょうか。

**鶴羽 [A]**：ありがとうございます。海外に関しましては、今ご指摘ありましたように、ツルハタイランド、業績は以前よりは上向きで比較的好調ですが。まだまだ規模がまだ小さいので、連結する対象にはまだまだ及ばないのが実態でございます。

ただ、タイで10年出店していろいろ苦勞もありましたけど、ある程度経験も積んで見るとこも出てきましたので。今後は、ちょっとどれぐらいのスピードでっていうのはまだお約束できるものはありませんけど、タイ以外の国、主にASEAN地区で検討しております。そちらで出店する意欲はございます。以上です。

**イダ [Q]**：ありがとうございます。2点目ですが、すいません度々で恐縮です。株式提案に関連することですが、おっしゃっている通り賛成反対のところは取締役会で決定した後というふうに、そこは認識しているんですけども。御社の場合、これまでの株主総会の招集通知等も拝見していると、おおむね月1回程度のペースで取締役会開かれているのかなと推察しています。

それとやはり、例えば、7月の次の取締役会なのか、7月なのか、もしくは6月中にやるのか、その辺のそのタイミングというか、どこの辺りで会社としてのお立場を説明されるのかって、マーケットというかその投資家の方々も注目されるところかなと思うんですけども。ちょっと繰り返しの質問で恐縮ですが、おおよそのめどというか、そこだけでも伺えないでしょうか。

**鶴羽 [A]**：もちろん定期的に月1回やっているのは通常はそうですけど、今回株主提案の内容もいろいろ精査して、1回2回で決まるかも分からないですし、日程的にもかなり流動的です。そのため、申し訳ございませんが、日にちについての言及は確定できないものですので、お話しすることはできません。以上です。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





**イダ [Q]**：分かりました。最後 1 点、株主提案の内容というよりは、関連して香港のオアシスさんが出されているキャンペーンサイト等のところには、創業家の話もそうですし、今回の現在ご就任いただいている社外取締役の方とその会社の関係性等ですね。

かなりオアシスさん側としては、こういうふうに懸念があるというご主張がかなり載っていたかと思うんですけども。ああした内容については、賛成反対とかという意見ではなく、基本的には事実だというふうに理解していいのか。それとも、会社としては事実ではないものも含まれているというふうに考えていらっしゃるのか、その辺はいかがでしょうか。

**鶴羽 [A]**：大変申し訳ございませんが、その事実か事実じゃないのも含めまして、取締役会での意見を表明いたしますので、本日お答えすることはできません。申し訳ございません。

**イダ [M]**：分かりました。度々すいませんでした。ありがとうございます。

**山崎 [M]**：はい、ありがとうございます。お時間でございますので、こちらで質疑応答終了とさせていただきます。

それでは、以上をもちまして、株式会社ツルハホールディングス 2023 年 5 月期決算説明会を終了させていただきます。

本日はご参加いただき、誠にありがとうございました。

[了]

---

## 脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

