

# 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

2024年5月期 第2四半期決算説明会

2023年12月20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]	2024 年 5 月期 第 2 四半期決算説明会		
[決算期]	2024 年度 第 2 四半期		
[日程]	2023 年 12 月 20 日		
[ページ数]	35		
[時間]	15:30 – 16:32 (合計：62 分、登壇：22 分、質疑応答：40 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 グループリーダー	山崎 拓也	(以下、山崎)

---

### 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 グループマネージャー

巽 英樹 (以下、巽)

**[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

野村証券

山岡 久紘

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**：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、2024年5月期第2四半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**：鶴羽でございます。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 予算管理グループ IR マネージャー、巽英樹でございます。

**巽**：巽でございます。よろしくお願いいたします。

**山崎**：進行は、私、経理部 IR 予算管理グループの山崎拓也でございます。よろしくお願いいたします。

本日の資料と進行について、簡単にご案内申し上げます。ご来場の方には説明会資料を配布いたしております。Zoomよりご参加の方につきましては、画面でも投影はいたしますが、当社ホームページから資料をダウンロードいただけますので、こちらも併せてご確認くださいませと存じます。

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。終了時刻は16時30分を予定しております。

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

2024年5月期第2四半期

売上高 **5,157** 億円 (前年比+6.5%)      営業利益高 **271** 億円 (前年比+9.9%)

### 事業概況

- 既存店売上前年比は回復傾向
- 食品販売好調などで粗利率**0.4ポイント改善**
- 水道光熱費の増加継続により販管費率は**0.2ポイント上昇**

村上：それでは、2024年5月期第2四半期決算概要についてご説明申し上げます。よろしくお願いいたします。

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 5,157 億円、前年対比 6.5%増、営業利益 271 億円、前年対比 9.9%増と堅調な結果となりました。

事業概況でございますが、第1四半期に続き、第2四半期も人流の回復、季節品の好調などにより、コロナ関連商材のマイナスを吸収し、販売の回復が継続しております。また、化粧品の回復や食品を中心に適正売価設定による粗利率の改善が見られております。前期より高騰が続いていた水道光熱費も第2四半期に入り、ようやく前年対比で伸び率が鈍化してきました。

### 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

## 2024年5月期 第2四半期業績（前年比・計画比）

（百万円 / %）

	前年2Q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	484,106	100.0	514,000	100.0	<b>515,713</b>	<b>100.0</b>	106.5	100.3
売上総利益	145,339	30.0	156,900	30.5	<b>156,760</b>	<b>30.4</b>	107.9	99.9
販売費・ 一般管理費	120,638	24.9	132,400	25.8	<b>129,612</b>	<b>25.1</b>	107.4	97.9
営業利益	24,700	5.1	24,500	4.8	<b>27,147</b>	<b>5.3</b>	109.9	110.8
経常利益	24,820	5.1	24,642	4.8	<b>27,511</b>	<b>5.3</b>	110.8	111.6
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	14,631	3.0	14,314	2.8	<b>16,071</b>	<b>3.1</b>	109.8	112.3

### ・売上高

- ・ 既存店（13か月経過店）  
前年比実績+3.5%

### ・売上総利益

- ・ 食品、医薬品及び化粧品  
の寄与により売上総利益  
率は前年同期比+0.4%

### ・販管費

- ・ 人件費、地代家賃等は抑  
制できたが、水道光熱費、  
支払手数料等の増加によ  
り販管費率は前年比  
+0.2%

続きまして前年比・計画比の数値詳細となります。4ページをご覧ください。

ご覧のとおり、売上高、売上総利益ともほぼ計画値で着地。販管費は水道光熱費などが想定を下回ったことにより、営業利益は計画比 110.8%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@scriptsasias.com

## 四半期推移

当期 (百万円 / %)

	第1四半期			第2四半期		
	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比
売上高	259,827	100.0	106.8	255,886	100.0	106.2
売上総利益	78,068	30.0	107.9	78,692	30.8	107.8
販売費・一般管理費	63,964	24.6	108.3	65,648	25.7	106.6
営業利益	14,103	5.4	105.9	13,044	5.1	114.6
経常利益	14,200	5.5	106.3	13,311	5.2	116.1
親会社株主に帰属する 四半期純利益	8,269	3.1	110.2	7,801	3.0	109.4

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									
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

Copyright TSURUHA HOLDINGS INC.

ツルホールディングス

2024年5月期  
第2四半期決算

5

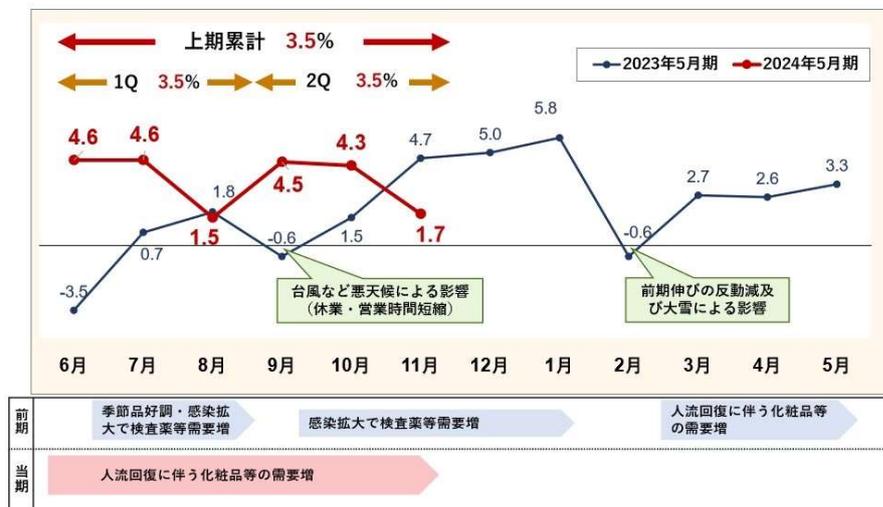
四半期推移については5ページに記載のとおりとなります。説明は割愛させていただきます。

### 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



# 売上高前年比推移（13か月経過店舗）



会社別既存店売上高

	既存店売上高 前年比	
	前期	当期
ツルハ	100.2	103.8
くすりの福太郎	102.1	102.9
TGN	102.4	103.7
レデイ薬局	99.7	102.1
杏林堂薬局	102.6	103.9
B&D	96.9	97.8
ドラッグイレブン	98.0	106.1
速結	100.7	103.5

次に、13 か月既存店の売上高前年比の推移でございます。資料の 6 ページをご覧ください。

上期の累計でプラス 3.5%と計画を上回る結果となりました。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、販売点数はマイナスという傾向が続いております。

会社別の状況につきましては資料の右に記載のとおりでございます。ご参照ください。

## 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@scriptsasia.com

## 商品群別実績（当期累計）

### 当期実績

(百万円 / %)

		売上高		売上総利益率		
		前年比	構成比		前年増減	
商品	医薬品	118,273	109.8	22.9	42.1	△0.1
	調剤	61,151	111.9	11.9	38.0	△0.6
	O T C	57,122	107.7	11.1	46.6	+0.7
	化粧品	73,310	109.7	14.2	32.8	+0.4
	日用雑貨	135,659	103.1	26.3	28.8	△0.1
	食品	130,160	110.5	25.2	17.5	+1.8
	その他	55,846	96.3	10.8	35.2	△0.2
	商品合計	513,250	106.5	99.5	30.3	+0.4
	合計	515,713	106.5	100.0	30.4	+0.4

#### ・ 医薬品

##### 【調剤】

処方箋枚数 5,867千枚（前年比112.2%）  
単価 10,421円（同99.6%）

薬価改定、診療報酬改定より粗利率低下

##### 【OTC】

検査キットは前年の反動減があったが  
風邪薬等が好調継続

#### ・ 化粧品

脱マスクにより回復傾向

#### ・ 日用雑貨

衣料用・台所洗剤、ヘアケア、ペットフード等が堅調

#### ・ 食品

物価上昇のなか値ごろ感で需要を取り込み

#### ・ その他

マスク需要の減少

続きまして、商品群別の実績となります。資料の7ページをご覧ください。

まずは調剤ですが、薬局開局等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。粗利率については、調剤報酬改定、薬価改定の影響がございましたが、第2四半期に薬価の遡及値引きがあり、粗利率の前年対比のマイナス幅が縮小いたしました。OTC 医薬品については、抗原検査キットの反動減はございましたが、総合感冒薬、せき止め薬等の販売が引き続き好調で、売上前年対比で堅調な状況が続いております。

化粧品に関しましては、人流回復、脱マスクにより売上は回復基調にございます。コロナ前の水準を超える売上となっております。

続いて、日用雑貨はPB商品の伸びが堅調でございますが、販売数量が前年割れの状況で、やや低調な状況でございます。

食品に関しましては、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110%と高い伸びを維持しております。加えて、適正值づけの浸透で粗利が改善しております。

### 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

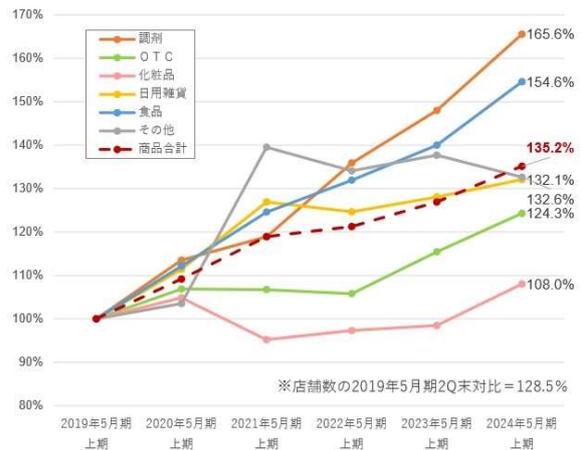
その他のカテゴリーにつきましては、マスクの販売減少の影響で前年を割る水準となっております。

## 商品群別売上高推移（上期：6～11月度）

売上高推移（百万円）



2019年5月期上期を100%とした推移



8 ページをご覧ください。商品群別の売上高推移、これはコロナ前の2019年5月期と比較したカテゴリーごとの伸び率の推移となります。詳細は割愛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@scriptsasias.com

# 調剤店舗数・PB商品実績

調剤店舗数の状況（実績）

	前期末	開局	子会社化等	閉局	当四半期末	（内訳）	
						併設	専門
ツルハ	383	14	1	7	391	351	40
くすりの福太郎	136	4	-	1	139	71	68
TGN	128	8	-	2	134	108	26
レデイ薬局	64	5	-	2	67	43	24
杏林堂薬局	78	3	-	-	81	67	14
B&D	34	5	-	1	38	28	10
ドラッグイレブン	27	3	-	-	30	20	10
国内計	850	42	1	13	880	688	192

PB商品実績（POS実績）

	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	11,359	107.3	25.9	19.9	676	△8
化粧品	1,961	104.8	4.5	2.7	234	△34
日用雑貨	14,504	109.8	33.0	10.7	763	△14
食品	6,977	115.5	15.9	5.4	980	11
その他	9,095	96.7	20.7	16.3	562	△14
計	43,898	106.8	100.0	9.7	3,215	△59
うちくらしリズム	24,718	111.7		5.5	914	+4

< 第2四半期概況 >

- ・ 全PB粗利率42.0%（前年同期比△1.2ポイント）
- ・ くらしリズム粗利率47.0%（前年同期比△1.8ポイント）
- ・ SKU数減少、マスクの売上剥落に対し  
既存商品の売上増により売上構成比は前年並み水準を確保

続きまして、資料 9 ページ、調剤店舗数、PB 商品の実績となります。

調剤の店舗数は上期で子会社化含む新店が 43 店舗、閉店 13 店舗、純増 30 店舗で、期末の店舗数が 880 店舗となりました。これにより調剤店舗の割合は 34%となっております。

PB については、売上高前期比 106.8%で計画どおりの進捗となっております。プライベート比率も 9.7%となり、前年同期 9.5%より 0.2%アップいたしました。

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@scriptsasias.com

## 販売費・一般管理費（前年対比）

(百万円 / %)

		前年2Q実績		当期2Q実績	
			前年比		前年比
人件費	金額	59,439	102.3	63,468	106.8
	売上比	12.3	△0.3	12.3	0.0
販売促進費	金額	2,093	105.9	2,394	114.4
	売上比	0.4	0.0	0.5	+0.1
地代家賃等	金額	26,277	105.5	27,128	103.2
	売上比	5.4	0.0	5.3	△0.1
水道光熱費	金額	7,227	146.8	8,087	111.9
	売上比	1.5	+0.4	1.6	+0.1
減価償却費	金額	7,626	113.8	8,324	109.1
	売上比	1.6	+0.2	1.6	0.0
その他経費	金額	17,974	102.7	20,208	112.4
	売上比	3.7	△0.1	3.9	+0.2
販売費・一般管理費	金額	120,638	105.7	129,612	107.4
	売上比	24.9	+0.2	25.1	+0.2

- **人件費**
  - ・ 人件費コントロールにより売上比は前年と変わらず
- **地代家賃**
  - ・ 自社建て切り替えにより売上比は前年比△0.1%
- **水道光熱費**
  - ・ 電気代の値上げにより売上比は前年比+0.1%
- **その他経費**
  - ・ 支払手数料の売上比は前年比+0.2%

続いて、販管費の状況でございます。資料の10ページをご覧ください。

人件費につきましては、春のベースアップ、また10月1日からの最低賃金の上昇の影響もあり、前年対比106.8%となりましたが、ほぼ計画内に収まっており、適正なコントロールができています。

販売促進費については、チラシ販促の強化等により、前年比114%の伸びとなりました。

地代家賃は前年比103%と、自社建ての増加が寄与し、伸び率を抑制できております。

水道光熱費は前年比111%と、第2四半期に入り上昇幅が鈍化いたしました。減価償却費は前年比109%と、主な要因は出店の増加によるものです。

その他の経費ですが、前年比112%と、キャッシュレス手数料の増加等が要因となっております。

### 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@scriptasia.com

## 出店・閉店状況

### 会社別

	前期末	当期					当期末
		開店	閉店	子会社化等	純増	当期末	
ツルハ	1,416	30	25	1	+6	1,422	
くすりの福太郎	234	5	1	-	+4	238	
TGN	339	18	6	-	+12	351	
レデイ薬局	244	6	5	-	+1	245	
杏林堂薬局	96	2	-	-	+2	98	
B&D	77	3	-	-	+3	80	
ドラッグイレブン	183	5	7	-	△2	181	
国内計	2,589	69	44	1	+26	2,615	

### 地域別

	前期末	当期					当期末
		開店	閉店	子会社化等	純増	当期末	
北海道	425	6	2	1	+5	430	
東北	593	15	10	-	+5	598	
関東甲信越	529	10	9	-	+1	530	
中部・関西	258	8	4	-	+4	262	
中国	345	16	6	-	+10	355	
四国	226	5	5	-	-	226	
九州・沖縄	213	9	8	-	+1	214	
国内計	2,589	69	44	1	+26	2,615	
(その他 FC店舗 7店舗)							
海外(タイ)	18	1	1	-	-	18	

- ・スクラップ&ビルドによる閉店 **12店舗**
- ・既存店の改装 **126店舗**

※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。

次ページをご覧ください。11 ページとなります。会社別、地域別の出店、閉店の状況でございます。

開店 69 店舗、閉店 44 店舗、純増 26 店舗で当期末の店舗数は 2,615 店舗となりました。出店、閉店とも計画をやや上回る状況で進捗しております。

地域別の状況は資料の右に記載のとおりとなります。

### 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

## バランスシートの状況

(百万円)

	2023年5月期2Q (2022年11月15日)	2023年5月期 (2023年5月15日)	2024年5月期2Q (2023年11月15日)	増減 (前期末比)
<b>資産</b>	530,850	539,830	<b>550,663</b>	10,833
<b>流動資産</b>	282,732	285,289	<b>278,233</b>	△7,056
現金及び預金	82,327	79,050	<b>65,953</b>	△13,097
商品	138,148	140,652	<b>146,770</b>	6,118
その他	62,257	65,587	<b>65,510</b>	△77
<b>固定資産</b>	248,118	254,541	<b>272,429</b>	17,888
有形	99,040	108,620	<b>120,598</b>	11,978
無形	36,552	35,010	<b>34,884</b>	△126
投資その他	112,525	110,910	<b>116,946</b>	6,036
<b>負債</b>	231,189	235,686	<b>244,314</b>	8,628
有利子負債	53,029	54,884	<b>51,858</b>	△3,026
その他負債	178,160	180,802	<b>192,456</b>	11,654
<b>純資産</b>	299,661	304,144	<b>306,348</b>	2,204

- **現金及び預金**
  - ・ イレブン株式追加取得△117億円
- **商品**
  - ・ 出店その他の要因により+61億円、前年同期では+86億円
- **有形固定資産**
  - ・ 出店拡大、および店舗物件の自社取得化により増加
- **投資その他資産**
  - ・ 投資有価証券時価評価+55億円
- **その他負債**
  - ・ 買掛金の増加+82億円
- **純資産**
  - ・ イレブン株式追加取得△117億円
  - ・ その他有価証券評価差額金+37億円

続いて、バランスシートの状況でございます。12 ページをご覧ください。

まず、バランスシートについては総資産で、前期末比で 108 億円増加し 5,506 億円となりました。特記事項としては、第 1 四半期に 117 億円でイレブンの株式の追加取得をいたしました。これによって現預金のマイナスが生じております。他の増減は出店、売上増による棚卸資産、有形固定資産の増減によるものです。その他に関しましては記載のとおりとなります。

### 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

# キャッシュ・フローの状況

(百万円)

	2023年5月期2Q	2024年5月期2Q	前年同期比増減
営業CF	△19,710	<b>30,602</b>	50,312
投資CF	△16,291	△ <b>20,126</b>	△3,835
財務CF	△8,696	△ <b>23,573</b>	△14,877
<b>現預金等 増減額</b>	△44,698	<b>△13,096</b>	31,602
現預金等 期首残高	126,892	<b>78,916</b>	△47,976
<b>現預金等 期末残高</b>	82,194	<b>65,820</b>	△16,374
フリーCF	△36,001	<b>10,476</b>	46,477

## ・ 営業キャッシュフロー

- ・ 2023年5月期は、前期末（2022年5月16日）が休日であった影響 △464億円を含む

## ・ 投資キャッシュフロー

- ・ 有形固定資産の取得 △169億円（前期は△130億円）

## ・ 財務キャッシュフロー

- ・ イレブン株式追加取得△117億円
- ・ 配当金支払額 △69億円（前期は△40億円）

## ・ 現預金等

- ・ 前期増減額 休日影響△464億円
- ・ 前期期首残高 休日影響+464億円

続いて、13 ページのキャッシュ・フローの状況です。詳細は割愛いたしますが、期末の現預金の残高は 658 億円となっております。

これで私からの説明を終わらせていただきます。なお、資料の 20 ページ以降の Appendix にその他のデータ等を掲載しておりますので、ご参照いただければと思います。

続きまして、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申し上げます。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@scriptsasia.com

# 新中期経営計画 折り返し地点の現状分析

	重点戦略	現状評価	主な外部環境	当社の取り組み
店舗戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2025年5月期 グループ全体で2,750店舗</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資材・エネルギー価格、賃金上昇等に伴う建築コストの高騰</li> <li>・ 同業各社の新規出店加速に伴うオーバーストア化傾向の加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2024年5月期末店舗数は<b>2,651</b>店舗の見込み</li> <li>・ 新規出店承認プロセスの見直しなど、<b>出店精度向上</b>のための取り組みを実行</li> <li>・ 長期的な出店コスト削減を意図した<b>自社物件出店</b>の推進</li> <li>・ <b>スクラップアンドビルド</b>の推進</li> <li>・ 黒字化・投資回収の早期化については、<b>KPI設定・管理の在り方</b>を含めた議論を継続</li> </ul>
調剤戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現在の調剤売上高約1,000億円を2025年5月期に1,400億円へ</li> <li>■ 店舗併設を中心とした出店を強化し、現在の店舗数760店を1,170店へと計画</li> <li>■ 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</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一部医療用医薬品の供給不安定化</li> <li>・ 新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴う医療機関受診動向の変化</li> <li>・ オンラインサービスの多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2023年5月期 調剤売上高<b>1,125</b>億円</li> <li>・ 2023年11月時点 調剤店舗数<b>880</b>店舗</li> <li>・ ドラッグストア店舗への併設、処方箋送信・予約システムの活用など<b>患者の利便性向上</b>による応需枚数増</li> <li>・ オンライン服薬指導、電子処方箋等の普及に備えた<b>ITインフラ等整備</b>を実施</li> <li>・ 調剤併設の精度向上（<b>早期の収益化</b>）が今後の課題</li> </ul>

鶴羽：それでは鶴羽より、中期経営計画と当期の取り組みについてご説明いたします。

まず、15ページをお願いいたします。前期の2023年5月期より来期2025年5月期までの3年間、こちらを収益改善フェーズと位置づけまして、五つの重点戦略に注力してまいりました。今期の第2クォーターが終了した時点で、この3年間の計画の半分の期間が過ぎました。ちょうど折り返し時点ですので、現状の状態を評価も含めてご報告いたします。

まず、店舗戦略になります。来期2025年5月期に2,750店舗、ドミナント出店、出店精度の向上の改善を目指してまいりました。

現時点の状況です。出店数は今期末で2,651店舗の着地の見込みでございます。そうなりますと、来期は純増で99店舗、こちらが必要となります。通常60から70ぐらいの純増ですので、若干数的に店舗数の割れる可能性が出てまいりました。約10店舗から20店舗ぐらいのショートの可能性がございます。

出店に関しましては、昨今の建築費の高騰などにより非常に出店の調整が難航したケースもございました。そういった中で、スクラップアンドビルドの推進、また改装による既存店の底上げ、また自社物件出店などにより収益改善が進んだものと思っております。

## 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

現在も当社グループは、11 道県、北海道とその他 10 県でシェアのトップを維持しております。既存店の底上げなどにより、この全体の中計の売上額は達成できるものと考えておりますが、2,750 店舗の計画に対しての進捗より遅れているのも事実ですので、こちらの評価は三角という形を付けさせていただきます。

二つ目に、調剤戦略になります。こちらは来期、2025 年 5 月期に調剤売上 1,400 億円を目標としております。こちらの売上目標につきましては計画どおりの進捗を現在もしております。ドラッグストア店舗への併設を中心に新店を出店しまして、今もやっています処方箋送信、予約システムの活用などにより、患者様の利便性向上を図ったことで処方箋の応需枚数が増えております。

現在の処方箋枚数の伸び、111%ほどございますが、こちらの枚数の伸びを維持できれば売上目標は来期も達成という見込みでございます。

調剤の報酬改定や薬価改定、こちらはもう避けられないため粗利率は下がっていきますが、客数増加、枚数増加による額の増加で率の減少分を補っていくという方針は変わりません。

調剤店舗の出店に関しましてもショートする見込みですが、既存店 1 店舗当たりの収益性を上げることによって中計の売上達成が見えてきたことから、こちら評価は丸と、進捗どおり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



# 新中期経営計画 折り返し地点の現状分析

	重点戦略	現状評価	主な外部環境	当社の取り組み
<b>PB戦略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年5月期 PB商品売上構成比12%</li> <li>シリーズラインナップ強化</li> <li>大手メーカーとの共同商品開発推進 (ダブルチョップ<sup>※1</sup>)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料価格の高騰</li> <li>物価上昇に伴う低価格志向・消費二極化</li> <li>コロナ関連特需の収束</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PB売上構成比 上期実績9.7%、通期計画10.3%</li> <li>品質・価格等の条件面から新規商品開発が一時的に停滞</li> <li>価格戦略品を中心に既存商品の販売好調</li> <li>マスクをはじめとする衛生関連商品の需要減</li> </ul>
<b>DX戦略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各部門社内システムの刷新による次世代基盤の構築</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>キャッシュレス決済比率の上昇</li> <li>デジタルを活用した販促施策の普及</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年11月時点 デジタル会員比率40.9%</li> <li>アプリダウンロード数 累計860万件</li> <li>自社キャッシュレス決済「HAPPAY」導入</li> <li>店舗からの情報発信を図るリテールメディア施策の推進</li> </ul>
<b>財務戦略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>株主還元は、2023年5月期～2025年5月期 配当性向50%～70%を目標に実施</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍後の人流回復などにより景気は緩やかに回復</li> <li>東証による「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年5月期 営業利益4.7%・ROE9.4%</li> <li>配当性向 23年5月期実績50.0%</li> <li>公表済みのROE目標に加え、資本コスト・資本収益性に関する議論をさらに深耕</li> </ul>

※1 …… 大手メーカーと共同で開発するストアブランド商品

16 ページになります。次に、PB 戦略です。来期 2025 年 5 月期に PB 商品の売上構成比 12%、こちらが目標となっております。当社ブランドのくらしリズムの開発、また大手メーカーとの共同開発も行っております。付加価値のある商品、また価格訴求できる商品、こちらの両輪で商品を開発しております。

原材料の高騰による新規商品の開発遅れや、また既存商品の原価高騰による廃盤などもありました。こういったことから SKU 数の増加は予定どおりにならない時期もございましたが、既存品のグループ各店への導入がここ数年飛躍的に進みまして、また既存商品の育成がうまくいきまして売上が増加しております。よって、SKU 数は当初の予定よりは伸びていないものの、売上目標は順調に推移しております。

また、そういった中でも直近では食品の PB の新規商品なども開発が進みまして、販売は好調ということですが、今後も食品の新規商品も予定していることから、さらなる上積みも期待しております。こちらでも予定どおりの進捗で評価は丸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@scriptsasias.com

次に、DX 戦略になります。各部門、社内システムの刷新、主に基幹系になりますけど、こちらは基幹系を中心に予定どおりの進捗で、もう間もなくいったんのゴールを迎えます。これによって各部署の作業や分析の効率化が進みました。

また、お客様の接点といたしまして、ポイントカードアプリですね、アプリのダウンロード数を伸ばすことに注力してきましたが、ダウンロード数が 860 万人となりまして、こちらもほぼ予定どおりと進捗しております。

これによってお客様一人一人のデータに基づきました One to One の販促を行いまして、個別に対応できる販促を目指しております。

6 月には、自社キャッシュレス決済サービス、HAPPAY を導入いたしました。こちらは来店頻度の向上ももちろんですけど、一番は他社キャッシュレス決済手数料の抑制ということを目的として導入をしております。

こちらは正直まだ予定は今期末で 5%ほどの売上比率を持っていく予定ですが、まだ 1%未満ということで、非常に予定より遅れているのは事実でございます。今後、新しい機能の追加など、テコ入れもしながら拡大を目指してまいります。

HAPPAY の予定の遅れもあるのですが、DX 全体といたしましては当初予定しておりました社内基盤、アプリのダウンロード、顧客データの整備ができたことから、全体像としては進捗どおりということで丸とさせていただきます。

最後に、財務戦略です。2025 年 5 月期に営業利益率 5%、ROE10%を目標としております。電気代の異常な高騰などがありましたので非常に不透明さはありませんでしたが、直近はだいぶ落ち着いてきましたので、現状の実績からこちらも十分達成可能な進行状態と判断しておりますので、進行どおりの丸と評価させていただきました。

以上、五つの重点戦略についてご報告いたしました。

---

## 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@scriptsasias.com



# 中期経営計画 サステナブル経営主要トピックス

## KPI進捗状況

目標項目	2025年目標数値	直近の状況
ポイントカード会員数 (アクティブ会員数)	2025年 1580万人	2023年 11月時点 1525万人
中核人材選定 (女性比率)	2025年 女性管理職比率 25% (2021年差+7.5%)	2023年 21.7% (2021年差+4.2%)
1店舗当たりのCO2 排出量抑制 (2013年比)	2025年 CO2排出量 63.3% (36.7%削減) (2013年比)	2023年 69.8% (30.2%削減) (2013年比)
医薬品流通最適化 調剤配送回数削減に よるCO2排出量抑制 (2020年比)	2025年 CO2排出量 53% (47%削減) (2020年比)	2023年 51.9% (48.1%削減) (2020年比)
環境配慮型PB商品比率 (2021年比)	2025年 SKU8.7%(2021年比)	2023年 SKU11.9%(2021年比)

## ・ 人的資本経営

- ・ 2023年6月策定
- ・ 3つの視点に基づく総合的施策の策定



## ・ 統合報告書

- ・ 2023年9月公表
- ・ 当社として初めての統合報告書



## ・ 指名報酬委員会の構成見直し

- ・ 委員長に社外取締役を任命
- ・ 社外取締役が過半数 (5名中3名)

17 ページをご覧ください。こちらは中期経営計画のサステナブル経営に関する主要トピックスを記載しております。進捗状態は記載のとおりですのでご確認いただければと思います。

6 月には人的資本経営について、9 月には統合報告書を公表させていただきました。

## 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@scriptsasias.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>

### ・ 既存店売上高前提

- ・ 13か月経過店舗 通期+3.1 (上期+2.9/下期+3.4)

18 ページをお願いいたします。こちらは今期の通期計画になります。

現時点では据え置きとさせていただきました。理由は、下期、特にこの第3四半期につきましては、昨年コロナの第8波によります検査キットおよび総合感冒薬などの非常に爆発的な需要がございました。今期はその反動もあります。非常に粗利を中心に読み切れないというのが正直なところです。こちらは第3四半期が終わった時点で、また計画を見直して判断し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@scriptsasia.com

# 出店計画

通期 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
レディ薬局	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

通期 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	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

※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。

最後に、19 ページになります。こちらは出店計画になります。2,651 店舗、今期末の計画ですが、これは計画どおりの着地と見込んでおります。

以上で、鶴羽よりご説明を終わらせていただきます。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@scriptsasia.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、まず会場からのご質問はいかがでしょうか。では、お願いします。

**高橋 [Q]**：ご説明ありがとうございました。みずほ証券の高橋でございます。全部で3点、ご質問させていただきます。

まず1点目ですが、鶴羽社長に、今の中計の振り返りをさせていただいて非常に分かりやすかったんですが、中計にとらわれず、もちろんこの1年半でいろいろやり切らなければいけないんですが、もう少し先の目線まで見て、今挙げていただいた5項目でもいいですし、それ以外でもいいですが、今一番ツルハとしてやっていかなければいけないところはどんなところなのかを、あらためて確認をさせていただければと思います。

今、いろんな成果が出てきて、いろんな数字が積み上がってきていると思いますので、より強いところを伸ばすというお話でも結構ですし、あるいは課題のところをもっとテコ入れしなきゃいけないという話も結構ですが、どんなところを今お考えになっているのか、その辺りを教えてください。これが1問目です。

**鶴羽 [A]**：ご質問ありがとうございます。一番課題としているのは、やはり1店舗当たりの商圈人口がどんどん狭くなっているのが事実ですので、やはりこの小商圈フォーマット、こちらをどう確立していくかというのが一番の課題だと思っております。

出店精度の向上と挙げておりますが、これは当然立地のいい場所ということも簡単ですけど、そこを建ててからどういう店舗を成長させていくかということを考えると、やはり小商圈の中で繰り返し来店をしてもらうということをもっともっとやっていかないと駄目だと思っております。

そのためにいろいろと調剤、またはプライベートブランド商品、DX、あとは食品の導入とか、来店頻度を増やす施策、ラインロビングもやっていますし、われわれとしてはやはり利便性もそうですけど、専門性、お客様とのカウンセリングもしかり、こういったことでいかに店舗に来てもらう理由をつくるかというところ、ここが一番の、大きく言えば取り組んでいかないと駄目な課題だと私は思っております。

**高橋 [Q]**：ということは、そこができてくると、今課題とおっしゃった出店戦略も、またさらに上積みが可能できると理解をしていたらいいでしょうか。

---

### 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]**：そうです。

**高橋 [Q]**：ありがとうございます。二つ目ですが、ここまでの半年ちょっとぐらいの間、オアシスさんの件もありましたし、先月、御社が発表されたわけじゃないと思いますが、MBOの観測記事が載ったりとか、いろいろ引き続き御社に関してはマーケットも注目をしているところです。

あらためて、先月の記事は御社が出されたのではないとももちろん分かっているんですけども、この資本政策であるとか、あるいは株主構成であるとか、いろんなことがこの半年、1年で御社の経営陣の皆さんも課題として認識されている部分があるかと思うんですが。今、新しい取締役会の体制にもなられたかと思しますので、どんなところを議論されていらっしゃるのか。もちろんわれわれは聞けること聞けないことがいろいろあると思うのですが、差し支えない範囲で、こういったところ、どんな辺りを社内で議論されているのか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。今お話があったとおり非公開化とか、マスコミの情報は当社が公表したものではありませんので、それについてどうこうということはないのですが。

いずれにしても、われわれは企業価値向上のためにいろいろなことを幅広く検討しているということで、そういった中の施策の一つとして一般的な検討をおこなっているに過ぎないということで、会社側のリリースもさせていただいております。

これについてはいろんな検討があると思いますので、一番こういったタイミングでどれがいいのかは、引き続き取締役会でも、これは何も今に限ったことではなくて、企業として常にやらないと駄目なことだと思いますので、そういった意味ではいろいろな議論があっていいと思っております。

**高橋 [Q]**：ありがとうございました。最後3点目ですが、村上さんに、すみません。この1年ほど非常にコストマネジメントがしっかりされている、今回の水道光熱費が思ったほど伸びなかったのは置いておいても、人件費であるとか家賃であるとか、そういったところもしっかりコントロールされていると思うんですが。

去年から始められた、収益をしっかり管理する組織体も2年目に入って前年比が取れるようになってきたと思いますので、いろんな意味で精度であるとか、あるいは数値分析も進みやすくなったのではないかなと勝手に思っているんですけども、その辺りの進捗についてコメントいただければと思います。

**村上 [A]**：ご質問ありがとうございます。昨年、FP&Aをやるということで組織を立ち上げて、いろいろな施策を打ってきたんですけども。お話のとおり、予算の精度とか進捗確認とか、分析は相当進んだと考えております。

---

## 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@scriptsasias.com



これからの課題としては、中計の資料でも少し記載させていただきましたけれども、この部署の最終目的はPDCAのサイクルをきっちり回すということでございますので、今の段階はプランがきっちり立てられると、それに伴った一応アクションも取れると、その分析もできたと。その結果に対して、もう一度アクション、対策を取るところが今後の課題かなと思っております。

これに向けて、来期、まずやはり費用が大きいもの、人件費とかいろんな項目がございますので、アクションが具体的に打てるような形になればいいかなと思っております。以上です。

**高橋 [M]**：ありがとうございました。

**山崎 [M]**：ありがとうございました。続いてご質問はいかがでしょうか。では、お願いします。

**河野 [Q]**：よろしく申し上げます。ゴールドマン・サックスの河野です。

先月ですかね、メディアで出た、先ほど出た非公開化については、多分お話できることって結構限られるかと思うんですが。いろんなケーススタディをやっている中で、昨日も村上さんから少し温度感が違うよねというお話が、村上さんの口からはあったんですが、可能な範囲になるかどうか分からないんですけど、鶴羽さんの率直な、もし感想があればというところと。

あの記事の中だとイオンさんが一切出てこなくて、その後イオンさんとのコミュニケーションですとか、株主としていらっしゃる中でどういったことが話し合われているかみたいなお話ができるならご紹介いただければというのが質問でございます。

**鶴羽 [A]**：ありがとうございます。今、非公開化の記事については先ほども申しましたとおり、いろいろな選択肢の中の一つとして、一般的な検討ということ以上でも以下でもないということになります。

イオンさんに関しては、これもいつもお話ししているとおり、イオンさんとはもともと業務資本提携を1995年から結んでいますので、それについての日頃の会話、会話というかいろいろな検討事項というのは今に始まったことではなくて常にあるということで。特段この非公開化がどうだということに関してのイオンさんのお考え、動きというのは、われわれからコメントすることではありませんので分かりません。以上です。

**河野 [Q]**：可能な範囲でありがとうございます。二つ目が、今回、中計を見ると、25年度5月期の目標とか29年5月期の営業利益率とかROEの部分があって、ドラッグストア業界ってコロナ前、コロナ後でいうと相当光熱費がここまで上がらなければ、売上も上がっているし利益率も随分本当は改善したんじゃないかなと思うんですけど。

---

## 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@scriptsasias.com

今後、光熱費がどうなるかは、為替とか原油が影響する中で、例えば来期、再来期、利益率の改善のドライバーをどんなところに見ていらっしゃるのか、あらためて教えていただければと思います。

**鶴羽 [M]**：利益率のドライバーというお答えでよろしいですか。

**河野 [M]**：そうです。利益率の改善ドライバーです。

**鶴羽 [A]**：この中計の営業利益率 5%というのも販管費率を維持して利益率を可能な限り上げていこうというのが基本路線でやってまいりました。そのために、いわゆるこの調剤事業、あとプライベートブランド商品というのを利益率のドライバーとして掲げております。

また昨今、値上げの状況とかもありまして、いろいろと売価政策というところもグループの横串を刺して、価格競争にもしっかり対応しながら、無駄な粗利を削ることもないようにと、こういったところに着手しておりますので。

あとはグループシナジーですね、グループのスケールメリットを活かした、当然仕入れ改善、あとはリバートの交渉、こういったところのスケールメリットも活かしながら、この中計の柱をきっちりやっていくということによって、利益率をまだ上げられるものだと思っておりますので、この辺を中心として引き続き取り組んでいきたいと考えております。

**河野 [Q]**：光熱費関係って今はピークアウトしているように見えるんですけど、補助金とかもあって、昨日のお話もありましたが非常に読みづらいんですけど、来期以降の方向性とか、現状で来期はさすがに高原状態がピークアウトするんじゃないとか、まだ高原状態が続くそうとか、地域によってもちょっと違うかと思うので、そういったところはいかがですか。

**鶴羽 [A]**：電気代は、本当におっしゃるとおり地域によって結構違いまして。例えば北海道や、特に東北地区というのはまだ、直近で見ても前年比が 120 とか 130 ぐらいで伸びている地域もあれば、一方、この関東圏とか西のほうはもう前年とトントンぐらいで収まっている地域もあります。ここの地域差というのは少し様子を見ながらということになります。

**話者 [A]**：若干補足させていただきますと、今社長がおっしゃったように、恐らく原発が動いているかどうか等によって地域差が出てきているのと、為替と原油価格等はある程度落ち着いてきたのかなと思っておりますので、ここは来期どういう数字かというのは各シンクタンクさんも発表される数字等を見て判断していきたいなと思っております。

不確定要素としては、政府の補助金が 11 月から内閣に出された、一応 4 月まで延長すると発表されておりますけれども、ここの補助の継続があるかどうかというところは恐らく、われわれは高圧

---

## 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



でございますので、ほぼ使っているのがキロワット当たり 1.8 円の補助金が、来年度のまた予算等で組み込まれるかどうかということについては注視していきたいかなと思っております。以上です。

**山崎 [M]**：ありがとうございます。続いてご質問はいかがでしょうか。それではお願いします。

**山岡 [Q]**：野村證券の山岡と申します。よろしく申し上げます。

大きく二つでありまして、現状の地域ごと、エリアごとの課題感と申しますか、従来、去年辺りから東北地方のお話もいただいておったりですとか、直近ですと四国の部分で課題があったりするのかなともお見受けするので、現状、地域間での格差ですとか課題についてどう見られていて、どんな対策を取っていかれようとしていらっしゃるのかを教えていただければと思います。これが 1 点目です。

**鶴羽 [A]**：ありがとうございます。鶴羽よりご回答申し上げます。地域ごとですね。今出てきました、特に東北地区はここ数年、業績があまり芳しくなかったです。今現在も決して元どおりに回復しているわけではないですが、営業利益率は前年に対してまだ東北は割っている状態が続いております。

そういった中でも、先ほども出ましたが、やはり東北に関しては非常に電気代が他の地区に比べて相当まだ高いまま推移しているという、いわゆる販管費がまだ落ち着いていないというところがございます。そういった中で東北の粗利率は改善してきておりますので、全体としては改善傾向と見ております。

一時期、客数が競合に取られて、価格競争とかで少し負けた時期がありまして、そこから販促を強化して、また少しそこで粗利を無駄に削ったとか、ちょっとちぐはぐなところはあったんですけど、ここに来てしっかり売りも客数も粗利も以前よりは回復してきたと。あと、販管費が落ち着けば、それなりの業績の回復が見込めてきたという判断を今のところはしております。

四国に関しましては、当社で言いますとレデイ薬局です。こちららも大体原因ははっきりしております。上期、特に第 1 四半期ですけど、客数を求めるために販促を少し強化して、こちららも販促のメリハリが利かなくて、延べ単に販促をしてしまって、無駄に粗利率を削ってしまったという反省がありましたので。こちらは第 1 四半期が終わった時点で修正いたしまして、第 2 四半期では回復傾向にありますので、下期にかけては大体回復のめどは立ってきたかなと思っております。以上ご回答申し上げます。

---

## 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@scriptasia.com

**山岡 [Q]**：分かりました。ありがとうございます。もう1点が、中期計画とその先、長期に向けてのところについてのお考えです。もともとこのフェーズ1といいますか、来期にかけてのところは基盤を強化するというようなイメージでおっしゃっていただいていたと思うんですけども、来期、25年5月期の基盤を強化するというイメージ自体は、来期に向けてもそこは変わらないという理解をしてよいのでしょうか。

**鶴羽 [A]**：はい。おっしゃるとおりで、もう1年半ありますので、来期丸々1年残っていますので。先ほど私が説明した重点戦略をきちっと最後まで完成させて、基盤をつくっていききたいという方針でございます。

**山岡 [Q]**：その基盤が出来上がった後に攻めに転じるといいますか、そういう言葉が合っているのかどうか分からないですけども、そのときは例えばどういうことを、その先の絵としてどんなことを期待しておけばよろしいでしょうか。

**鶴羽 [A]**：これはM&A うんぬんというのは、当社は今までも積極的にお話があればやってきましたし、当然今、この収益改善フェーズと言っても、今は別にやらないわけではなくてお話があればいつでもやるというスタンスですが。

今回の中計に関しては、前々年度、2022年度に非常に業績が少し悪化した時期に、もう一度オーガニックできちっと、オーガニックであってもこれだけ収益を改善するというのを前提につくりましたので。まずは来年、来期まではM&Aもあるかもしれないけど、それとは別にとにかくオーガニックできちっと数字を意識して強化していききたいのが前提です。

それ以降につきましては、もちろんまだ新しい中計を開示していないので、今は何とも言えないですけど、この基盤を軸にどれだけ成長を飛躍的にスピードをもってやっていくかも含めて、また開示できる状態になればお話ししたいと思います。

**山岡 [M]**：ありがとうございます。

**山崎 [M]**：ありがとうございます。続いてご質問はいかがでしょうか。では、お願いいたします。

**井田 [Q]**：日本経済新聞の井田と申します。よろしく申し上げます。社長に4点おうかがいしたいと思えます。

まず1点目ですが、先週か先々週か、発表がされたかと思うんですけども、B&Dをツルハが吸収合併するというので、今回の会社別の既存店の売上を見ても、B&Dだけが引き続き既存店売上高が割っているような状況で。そもそもB&Dがなかなか振るわない状況が、そもそもどうしてなのかというところと、今後ツルハが吸収合併することによって、どのように愛知県エリアで

---

## 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



成長戦略を描いていくのか。例えば屋号を B&D からツルハに変えるのかとか、今後の改善策、現状で考えられているものがあればお願いいたします。

**鶴羽 [A]**：ありがとうございます。B&D に関しては、今ご指摘がありましたように、少しトップラインの売上のところでは既存店とかも少し苦戦が続いておりました。B&D の課題としては、もともと非常に競争環境の厳しい地域の中で、非常に古くて小さいお店もあって、なかなか新しいフォーマットに転換が進んでいなかったというのが一つの大きな要因だと思っております。

これに関しては、今までも極力改善ということでやって努力はしてきたんですが、このタイミングをもって、子会社のツルハと一緒に吸収することによって、よりスピード力、例えば棚割りの整備であったり、マーチャダイジングの統一であったり、こういったところ、あとは組織の強化ですね、こういったスピードを上げることによって競争力をより高める時期が来たのかなと判断いたしまして、このタイミングで統合ということにしております。

屋号などに関しましては、やはり地場に B&D のファンのお客様もまだいっぱいいらっしゃいますので、そこは状況を見ながらになります。まず、組織的に競争力をスピードアップすると、これが一番の目的でございます。

**井田 [Q]**：分かりました。ありがとうございます。2 点目は中計に関する点です。先ほど、中計の進捗状況、折り返し地点の現状分析があったかと思いますが、店舗戦略については若干店舗数がショートする可能性があるということでしたけれども、お話をうかがった上で、もともと掲げられていた売上高の目標と営業利益率の目標、これは達成できる見通しであるとお考えということでのいか、念のための確認が一つ。

あと、お話の中にもあった HAPPAY です。5%の目標に対して 1%弱ということになると、かなり遅れが目立っているのかなと思うんですけれども、おっしゃっていたテコ入れをどういうものを検討されているのか、現時点でうかがえる範囲内でお願いたします。

**鶴羽 [A]**：まず、中計の売上 1 兆 600 億円、営業利益率 5%というのは達成の見込みで今は考えております。

HAPPAY に関しましては、確かに予定よりは遅れております。今後、例えばチャージをしたときに、チャージをしてくれたお客様にポイントを付けるとか、細かいことですが、そういった機能を追加したりして、お客様の利便性というか、この HAPPAY を使う理由、お得な理由というのを追加し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@scriptsasias.com



こちらは確かに予定より遅れていますので、強化しなければならないと私も感じておりますが。もともとはキャッシュレスの手数料の抑制というところの目的も非常に大きいものですから、これを増やすために過剰な販促費をかけてやるのも、ある程度はやるんですけど、あまり過剰にかけてやるのも本来の目的と少しずれてくる可能性もありますので、きっちり目標は追いかけますが、一番の目的はこの経費の削減というのも念頭に置いて、バランスのいい販促をしていきたいと考えております。

井田 [Q]：ありがとうございます。3点目の質問です。海外戦略についておうかがいします。以前の決算説明会でも、ツルハタイランド、徐々に軌道に乗ってきているというお話もありましたが、現段階、ツルハタイランド自体は非連結の子会社になっておりますが、今後、連結化して、より事業を展開していく見通しというかお考えはあるのか。

また、現在はタイのみに進出しておりますが、例えば ASEAN 諸国なのか、近隣国なのか、もしくは別のエリアも含めて、タイ以外のエリアに進出されるお考えがあるのかなのか、もしおありであれば、それがいつ頃できればというような時期感や、どこの国なのか等も含めて今後のお考えをうかがえればと思います。

鶴羽 [A]：ありがとうございます。タイに関しましては、今お話がありましたように業績は上向いておりまして、利益体質にはなってきております。ただ、事業規模としてはまだ店舗数も 20 店舗未満という、そこそこ売上規模というのは拡大できておりません。収益性は改善されているんですけど。そういった意味でも、少し連結対象としてはもう少し規模が必要かなと考えております。

他の国の出店に関しましては、いろいろと担当の者が引き続き調査をしておりますので、東南アジアを中心に調査をしております。この 1 年以内ぐらいには新しい国に出店できるご報告ができるように今調整しておりますので、またその時期が来ればお話ししたいと思います。

井田 [Q]：ありがとうございます。最後に 4 点目の質問です。今日は他の方からも質問が相次いでおりますが、非公開化についておうかがいいたします。先ほども社長がおっしゃったように、一般的な検討をされているということだと思っておりますけれども、他のメディアでの報道等でもあった、例えばファンド等と実際に接触をされている事実そのものはあるのかどうかということと、また一般的な検討の範囲内で現状の中期経営計画、今後の成長戦略の中で非公開化というのがそもそも選択肢として御社にとってメリットがあるのかどうか、その辺の社長のお考えをうかがってもよろしいでしょうか。

---

## 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]**：いろいろな施策というのは、私も取締役会も検討すべきだと思っていますので、これは先ほどもお話ししましたが、別に今の時期ではなくても企業としていろんな可能性、施策というのは検討するものだと思えば一般的なことだと思っています。以上です。

**井田 [Q]**：メリット等のお考えについてはいかがですか。成長戦略の中での選択肢としてあり得るのかどうか。

**鶴羽 [A]**：あり得るかあり得ないかは検討中ということになりますので、今現在、私の口からはお答えはできません。

**山崎 [M]**：ありがとうございます。Zoom からもご質問いただいておりますので、会場のご質問は、申し訳ありません、こちらで締め切らせていただきます。

よろしく願いいたします。

**松尾 [Q]**：ご説明ありがとうございます。SMBC 日興証券の松尾です。大きく二つ、簡単をお願いします。

一つ、地域別の課題について先ほどご説明いただいたんですけども、そもそも競争環境というのは、この1年ぐらいの間でどう変化されてきているのか。地域ごとに例えば東北は相変わらず他社さんが攻めていますよとか、東海地区はどうなんだとか、その辺りについてまず教えてください。お願いします。

**鶴羽 [A]**：ありがとうございます。競争環境は引き続き厳しい地域は厳しいです。今ご質問があったように、特に東北、またこの東海地区というのは、今まで進出していなかった企業が新たに進出してくる地域ですので、そういった意味では競争環境というのは引き続きそれなりの厳しい環境ではあるというのは事実だと思います。

**松尾 [Q]**：価格競争がここ最近強まっているということはありませんか。

**鶴羽 [A]**：これはやはり競合の相手次第ですよね。非常にディスカウント色の強いところが来れば、当然その地域は価格競争になりますし。かといって SM も含めて、どこのドラッグも SM も他業種も、非常に価格競争が今は厳しくなっている認識はありません。今、特に値上げの問題とかで各社いろいろ売価コントロールは悩まれていると思いますので。ただ、ディスカウント色の強い企業が新規出店してくるエリアというのは、当然価格を強烈に出してくるケースが多いですので、その競争というのは必然的に起きるものだと思っています。

---

## 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@scriptsasias.com

松尾 [Q]：ありがとうございます。もう1点ですが、改装の振り返りについて補足いただきたいんですが。改装、特に食品を強化した後の既存店の客数の増加、例えば成功事例とかがあればご共有いただけますでしょうか。

鶴羽 [A]：ありがとうございます。大体一巡というか、やってきたんですけど、この2~3年前は特に生鮮の食品の導入ということで、できる範囲入れてまいりました。大体月間、店舗の規模にもよるんですけど、生肉とか青果とかを冷ケース1本、2本入れて、月間で大体100万円ぐらいの売上増、それに伴う、例えば調味料だとか、日配品とかも売れて120万~130万円の売上増。大体客数にして、店にもよるけど105~106は大体改装店舗は伸びたと記憶しております。その改装も今、引き続きやれる範囲でやっていますが、大体一巡してきたという印象です。

松尾 [M]：ありがとうございました。

山崎 [M]：ありがとうございます。Zoomから1件ご質問をいただいております。お時間もありますので、この方のご質問で最後にさせていただきます。村田様、お話しください。

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点簡単をお願いします。

一つが、今後の中長期の大きな課題ということで、冒頭のご質問のところで、小商圏化が進む中での業態開発と言われて、その中で調剤、PB、DX、食品、ラインロビングということで取り組みを言われていたんですけど。今はそういった取り組みはある程度できそうなイメージなのか。

はたから見ていると、エリアによっては同業他社が、いわゆるフード&ドラッグの最先端業態みたいなものを後発で出してきた場合、御社の既存業態は厳しい状況が続くのかなみたいな気もしているのですが、その辺りを含めてコメントをいただければと思います。それが1点目です。

鶴羽 [A]：ありがとうございます。ラインロビングでいいますと、もちろん食品というのも非常に重要なカテゴリーだと認識しておりますし、今、改装の話でもありましたように、生鮮などもわれわれも導入をして、少しでもお客様の利便性をつくろうという方針は変わらないですが。

ただ、食品に関しては、じゃあどこまでやるかというのが、やはり企業によって考え方が違うと思います。われわれの食品としては、生鮮も利便性ではやるんですけど、品ぞろえでどこまでやるかという、SMに勝てる売場面積もありませんし、ある程度利便性のためにほどよくやるということ意識して。

特にこのターゲット層ですね、われわれのグループで買ってもらうお客様、足元商圏で繰り返し来店してもらえるお客様、例えば单身の方であったり独身の方、または共働きの方が、例えば朝食、

---

## 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



これをせめてカバーできる品ぞろえをするんだとか。あとはコンビニ生鮮ですね、いわゆる。例えばカット野菜とか、パウチに入った惣菜とか、水煮とかキノコ類とか、そういったちょっとした保存も利いて、食卓に、朝食とかにちょっと回せるような食品。本格的な肉や野菜もいいんでしょうけど、まずは日頃に使い回されるような食品をまずはきちっと品ぞろえして、利便性を高めていくというのが大事なことだと思っていますので、そこはしっかり強化していきたいと。

どうしても華やかな売場、どこどこの企業に比べると食品の売場が見劣りする、劣っているというのも、もちろんこれは反省としてわれわれも強化していくんですけど。まず、それよりも先に強化しないと駄目なところがあるんじゃないかなと、こういった議論は社内でもしておりますので、まずはそこをきちっとやっていきたいと考えております。

**村田 [Q]**：ありがとうございます。2点目はかなり漠然とした質問で恐縮ですが。2024年春以降の経営環境で枝分かれして二つありまして。

薬価改定のところですか。大きく言うと、今のところの見通しだと、22年4月のような厳しい内容まではならなくて、平年並みみたいな全体的な流れ、御社の業績影響とか、そういうようなイメージで今は見られているという感じで見ていてよろしいでしょうか。

あと需要、全体の動向で、今社長がどのように見られているか。ある程度ポジティブなインフレ環境で楽観視しているのか、あるいは購買力低下があって厳しくなる可能性があるのか。需要動向について、今の時点でどのように見られているのか、もしイメージがあったらコメントいただければと思います。

**鶴羽 [M]**：ありがとうございます。最初は診療報酬改定の件でしょうか。

**村田 [M]**：そうです。24年の薬価改定の件です。

**鶴羽 [A]**：調剤の改定というのは、特に診療報酬改定は、今回は同時改定ですから下がるケースが多いと聞いておりますし、薬価に関しては年々もうとにかく下がるという認識ですので。これは、われわれは先ほども申しましたように、どうしても率は下がっていくので、額で成長させていくという方針で調剤に関してはやっていくこととなります。

全般の市場環境に関しましては、先ほどの電気代の話もありますし、いろいろとエネルギー状態がどうこうなるのもあると思うんですが。

いずれにしても今、消費者の方というのは非常にこだわるところはこだわるし、割り切るところは割り切ると、いわゆる商品の二極化というのが非常に進んでいるものだと思いますので。当然この価格競争というのも、ものによっては重要です。結構こだわるところ、化粧品とか健康食品

---

## 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



とか、お客様の特に美と健康に関するものというのは、お客様も必要であれば投資もしますし、いいものであれば買っていただけますし、そういったところの二極化はきっちり抑えて商品構成を考えていきたいと考えております。以上です。

**村田 [M]**：ありがとうございました。

**山崎 [M]**：ありがとうございました。それではお時間ですので、こちらで終了とさせていただきます。たくさんのご質問ありがとうございました。

以上をもちまして、株式会社ツルハホールディングス、2024年5月期第2四半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@scriptsasias.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、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

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をしてはなりません。

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、すべて利用者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利用者が被った損害、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