



2021年12月17日

各 位

会社名： サツドラホールディングス株式会社  
代表者名： 代表取締役社長兼 CEO 富山 浩樹  
(コード：3544 東証第一部・札証)  
問合せ先： 経営管理グループ グループリーダー  
加賀谷 大輔  
(TEL. 011-788-5166)

### 新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書

当社は、2022年4月に予定されている東京証券取引所の市場区分の見直しに関して、本日開催の取締役会決議にもとづき、「プライム市場」を選択する申請書を提出いたしました。

併せて、当社は移行基準日時点（2021年6月30日）において、当該市場の上場維持基準を充たしていない事から、下記のとおり、新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書を作成し、東京証券取引所へ提出いたしましたので、お知らせいたします。

#### 記

##### 1. 当社の上場維持基準の適合状況及び計画期間

当社は、移行基準日時点におけるプライム市場の上場維持基準の適合状況について以下の通りとなっており、流通株式時価総額及び1日平均売買代金については基準を充たしておりません。

しかしながら、当社がプライム市場に移行することは、当社の事業価値を向上させ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現において必須であるとの考えから、当社は流通株式時価総額及び1日平均売買代金に関し、上場維持基準を充たすための施策に取り組んでまいります。

なお、計画期間については、2022年5月期から2026年5月期を計画期間とする中期経営計画の3期目となる2024年5月期といたします。

	流通株式数	流通株式時価総額	流通株式比率	1日平均売買代金
当社の状況 (移行基準日時点)	22,850 単位	49 億円	48.1%	0.15 億円
上場維持基準	20,000 単位	100 億円	35.0%	0.2 億円
判定結果	○	×	○	×

##### 2. 上場維持基準の適合に向けた取組みの基本方針、課題及び取組み内容

プライム市場上場維持基準の充足に向けた当社の具体的な取組みについては、添付の「新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書」に記載の通りです。

以 上

サツドラホールディングス株式会社

# 新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書

2021年12月17日

ドラッグストアビジネスから地域コネクティッドビジネスへ

 **SATUDORA HOLDINGS**

- 01 プライム市場の上場維持基準の適合状況と計画期間
- 02 中期経営計画におけるSWOT分析
- 03 計画期間における数値計画
- 04 上場維持基準適合計画の妥当性について
- 05 プライム市場の上場維持基準適合に向けた取り組みの基本方針
- 06 流通株式時価総額向上に向けた取り組み
- 07 コーポレートガバナンスの強化
- 08 1日平均売買代金の向上に向けた取り組み
- 09 参考資料

## 流通株式時価総額と売買代金が未充足となっており、2024年5月期までの充足を計画

### 移行基準日（2021年6月30日）における適合状況

基準	プライム市場基準	当社の数値
流通株式数	20,000単位	22,850単位
流通株式時価総額	100億円	49億円
流通株式比率	35.0%	48.1%
1日平均売買代金	0.2億円	0.15億円

### 適合に向けた計画期間

未充足の流通株式時価総額および  
1日平均の売買代金については、  
中期経営計画の3期目となる  
2024年5月期までの充足を計画。

### その他の項目

流通株式時価総額、および1日平均  
売買代金以外の各項目については、  
既にプライム市場の上場維持基準を  
充足している状況にある。

2022年5月期～2026年5月期の中期経営計画策定の前提となったクロスSWOTは下記の通り

外部環境 \ 内部要因		内部要因 - 強み	内部要因 - 弱み
			<ul style="list-style-type: none"> <li>北海道内にドミナント化したドラッグストア店舗網</li> <li>北海道共通ポイントカードEZOCAの顧客基盤</li> <li>地域における自治体や企業との有機的ネットワーク</li> <li>クラウドPOS開発内製化などのIT開発基盤</li> </ul>
外部環境 - 機会		強みを活かし機会を捉える	弱みをカバーし機会を捉える
<ul style="list-style-type: none"> <li>ワンストップショッピングニーズの高まり</li> <li>デジタルテクノロジーの急速な進展</li> <li>人口減に伴う地域の生活サービスの担い手不足</li> <li>サステナビリティに対する社会的要請</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>生鮮食品の取り扱い拡大などラインロビングの強化</li> <li>リアルな店舗網を通じた生活サービスの提供</li> <li>IT開発基盤の活用による顧客体験価値の向上</li> <li>地域のつながりを活かしたESGの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXの活用によるオペレーションの効率化</li> <li>店舗のスクラップ&amp;ビルド推進による収益性の改善</li> <li>ESLP化によるローコストオペレーションの構築</li> <li>リテール事業を核にしたグループシナジーの創出</li> </ul>
外部環境 - 脅威		強みを活かし脅威に備える	弱みをカバーし脅威に備える
<ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少、高齢化、過疎化による地域経済の縮小</li> <li>業界大手や有力企業による上位集約化、合従連衡</li> <li>新型コロナ感染拡大によるインバウンド需要の消失</li> <li>オンラインショッピングや遠隔診療の進展</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体、地域連携の推進による北海道経済の活性化</li> <li>EZOCA経済圏の拡大</li> <li>北海道のデジタル地域通貨構想の推進</li> <li>店舗以外の形での商品供給の仕組みづくりの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活協同組合コープさっぽろとの仕入、物流統合によるバイイングパワーの獲得と物流コストの低減</li> <li>アフターコロナを見据えたインバウンド事業の展開</li> <li>オンライン調剤への対応</li> </ul>

当社グループは、当社（サツドラHD）及び  
連結子会社7社、関連会社3社の計11社により構成

		生鮮食品の取り扱い拡大などラインロピングの強化	リアルな店舗網を通じた生活サービスの提供	IT開発基盤の活用による店舗のデジタル化	地域のつながりを活かしたESGの推進	自治体、地域連携の推進による北海道経済の活性化	EZOCA経済圏の拡大	北海道のデジタル地域通貨の推進	店舗以外の形での商品供給の仕組みづくりの検討	DXの活用によるオペレーションの効率化	店舗のスクラップ&ビルド推進による収益性の改善	リテール事業を核にしたグループシナジーの構築	生活協同組合コープさっぽろとの仕入、物流統合	アフターコロナを見据えたインバウンド事業の展開	オンライン調剤への対応
サッポロドラッグストアー	ドラッグストア事業	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
リージョナルマーケティング	地域マーケティング事業 インバウンドマーケティング事業			◎	◎	◎	◎					◎		◎	
GRIT WORKS	POSシステム開発事業			◎					◎		◎	◎			
シーラクス	教育・語学事業 コワーキングスペース事業			◎		◎						◎			
RxR Innovation Initiative	企業コミュニティ事業			◎	◎							◎			
Create	卸・商品開発事業							◎				◎			
台湾札幌薬粧有限公司	卸売事業（台湾）							◎						◎	
リージョナル マーケティング琉球	地域マーケティング事業（沖縄）			◎		◎						◎		◎	
エゾデン	エネルギー事業		◎		◎							◎			
北海道MD機構	各種商品仕入事業											◎	◎		

## 中期経営計画の戦略を実行することにより、計画数値を達成する

### 直前期の実績と数値計画（百万円, %）

	2021年5月期	2022年5月期	2023年5月期	2024年5月期	2025年5月期	2026年5月期
	実績	計画	計画	計画	計画	中計最終年度
売上高	83,240	85,000	91,400	97,300	106,000	120,000
売上総利益	20,483	20,300	21,600	23,400	25,300	28,200
売上総利益率	24.6%	23.9%	23.6%	24.0%	23.9%	23.5%
販管費	19,842	19,600	20,400	21,200	22,500	24,600
販管费率	23.8%	23.1%	22.3%	21.8%	21.2%	20.5%
営業利益	640	700	1,200	2,200	2,800	3,600
営業利益率	0.8%	0.8%	1.3%	2.3%	2.6%	3.0%
経常利益	607	700	1,200	2,200	2,800	3,600
経常利益率	0.7%	0.8%	1.3%	2.3%	2.6%	3.0%
当期純利益	574	200	700	1,300	1,700	2,300
当期純利益率	0.7%	0.2%	0.8%	1.3%	1.6%	1.9%

### 数値計画の前提条件

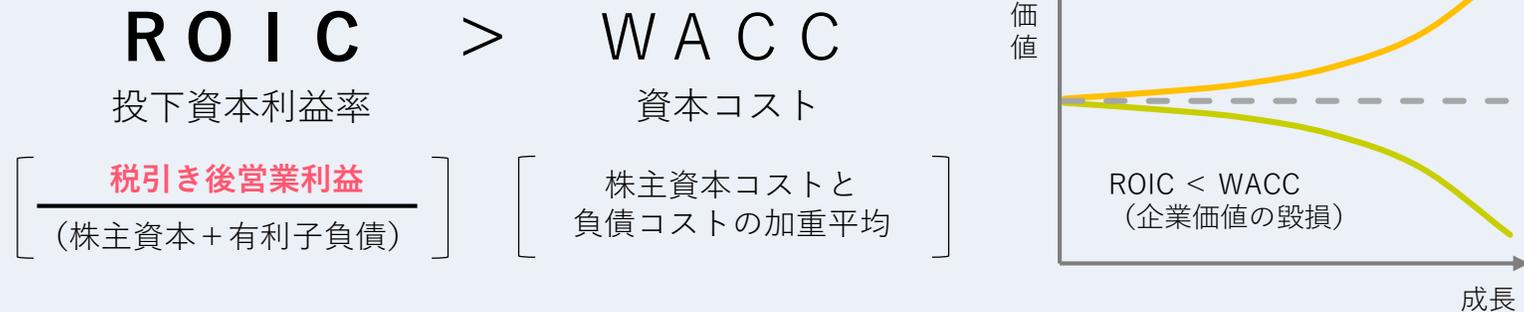
- リテール事業について**  
 左記の期間において、引き続き、リテール事業が中核事業となる。ドラッグストアの新規出店や、既存店舗の改装などによって、売上高を引き上げることを計画。
- インバウンド需要について**  
 2023年5月期から徐々に回復し、2026年5月期において、コロナ以前の60%程度まで回復を想定。

## 営業利益と資本効率、株式時価総額の関係について

### 資本効率と株式時価総額について

資本効率の指標には、投下資本に対する利益率を示す**投下資本利益率 (ROIC)**を採用。

企業価値向上に向けたROICとWACCの関係



時価総額の算出には、代表的な指標である**株価収益率 (PER)**を採用。

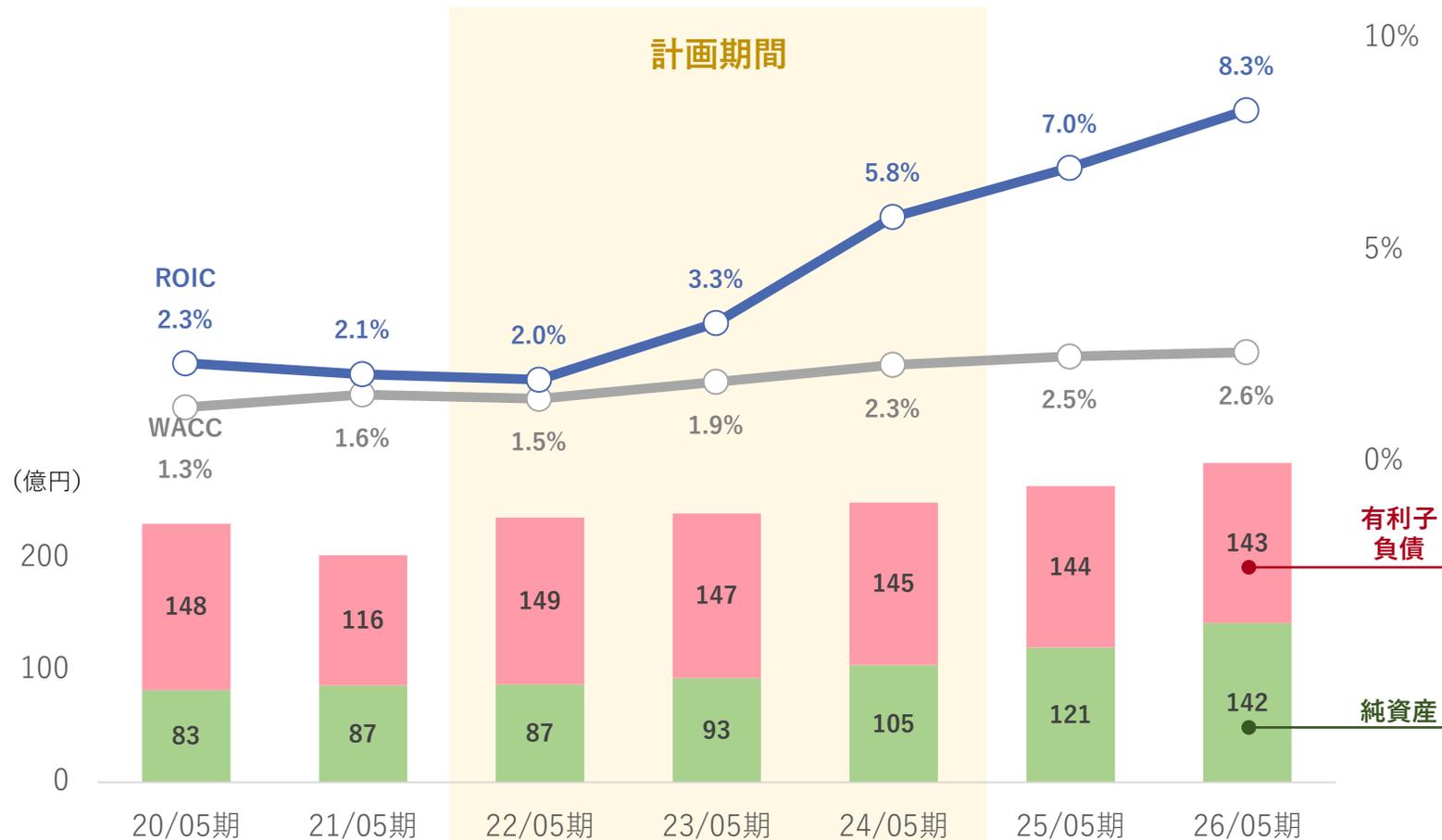
$$\text{PER (株価収益率)} = \frac{\text{株価}}{\text{1株当たり純利益}} = \frac{\text{株式時価総額}}{\text{当期純利益}}$$

### 営業利益と各指標の関係性

- ROICを高めるためには、**営業利益率の向上**や投下資本回転率の向上が必要。
- PERを一定とすると、時価総額を高めるためには、**営業利益改善**を通して当期純利益を改善させる必要。
- BSとPLの両面**から、資本効率と株式時価総額の向上に取り組んでいく。

## 規律ある投資の下で資本効率を向上させ、付加価値を拡大していく

### ROIC（右軸）と投下資本（左軸）の推移



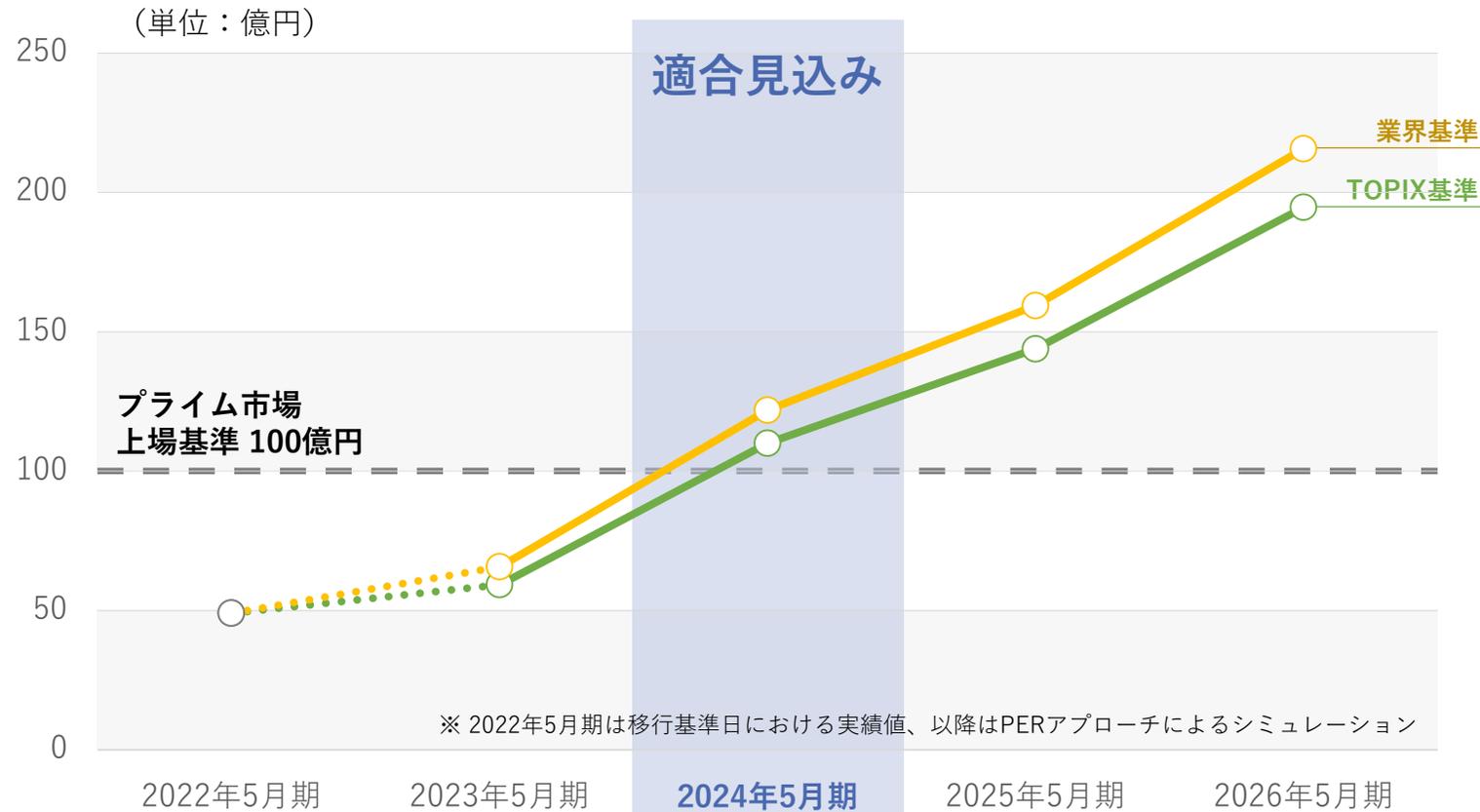
### 数値計画の前提条件

- シンジケートローンを組成して長期運転資金を確保。有利子負債の増加を抑え、**財務基盤の安定化**に継続して取り組んでいく。
- FCF内での投資を原則として有利子負債は一定を維持。営業利益の増加を通して**ROICの改善**を図り、業界平均値7.1%（※）を超える水準を目指す。

※当社を除く店舗数1,000未満の企業を対象に当社計算

## 業績向上に伴い、流通株式時価総額のプライム市場基準充足の実現可能性は高い

### PERアプローチによる流通株式時価総額のシミュレーション



### シミュレーションの条件

- 予想PERについて**  
 ドラッグストア業界各社の平均、及びTOPIX平均の過去3ヶ年のヒストリカルデータを使用。
  - 業界基準 : 19.5倍
  - TOPIX基準 : 17.6倍  
(2018/10/01 ~ 2021/09/30の平均値)
- 流通株式比率について**  
 将来予測は不確実性が高いため、現状の流通株式比率 **48.1%** を基準にシミュレーションを実施。

## 未充足の基準について、中期経営計画の推進などにより充足を図る方針

### 流通株式時価総額に関する課題及び取組内容

#### 流通株式時価総額

構成要素

時価総額

構成要素

流通株式比率

#### < 課題と取組みの方針 >

移行基準日における当社の流通株式時価総額は49億円で、プライム市場の上場維持基準を▲51億円下回っている状況。

構成要素のうち、時価総額の向上が当社の最重要課題と捉えており、基準充足に向け、中期経営計画の推進による業績の向上が不可欠。また、流通株式比率については、現在の水準から低下することの無いように施策検討を進める。

### 1日平均売買代金に関する課題及び取組内容

#### 1日平均売買代金

構成要素

投資単位あたり金額

構成要素

売買回転数

#### < 課題と取組みの方針 >

移行基準日における当社の1日平均売買代金は0.15億円で、プライム市場の上場維持基準を▲0.05億円下回っている状況。

当社は株式の流動性向上を課題の一つと捉えており、業績拡大への注力や、IR活動の継続・強化に取り組む方針。また、投資単位あたり金額引き下げによる流動性の向上及び投資家層の拡大を目的に、2021年11月16日に1:3の株式分割を実施。

## 中期経営計画の推進により、中核事業であるリテール事業の売上高を拡大

### ドラッグストア新規出店による成長

#### ドラッグストアフォーマット店舗数

2021年5月期  
**171**店舗



2026年5月期  
**206**店舗

計画期間においては、一定の商圈人口の見込める道内各地域に対し、年平均5～10店舗の店舗純増を計画。それ以外の地域に対しては、宅配ビジネスの展開を含めて、店舗に限らない形での商品供給モデルなども検討。

### 店舗の生活総合化による既存店売上高の底上げ



生鮮の取り扱い拡大

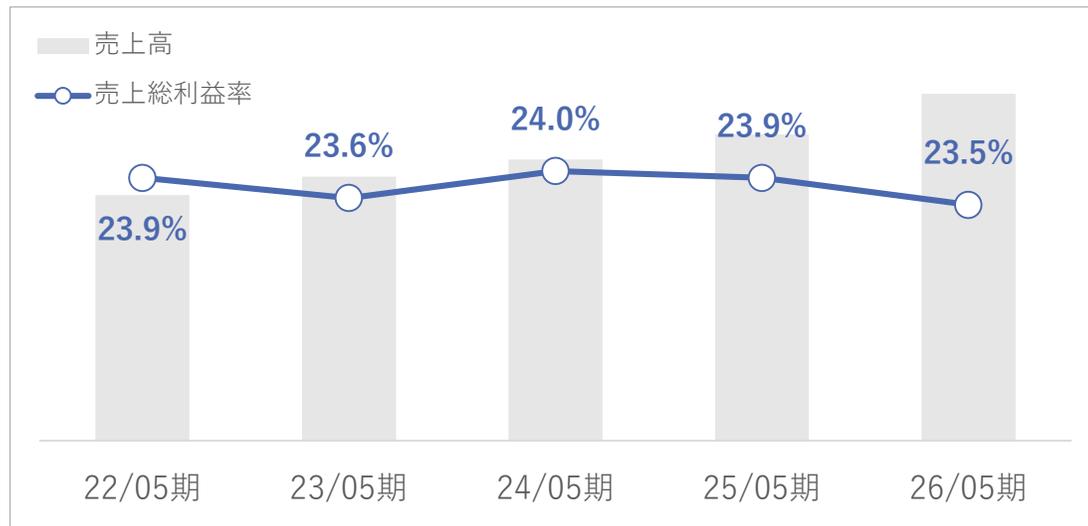


PB売場の拡大・強化

ワンストップ購買が広がるなか、ラインロビングの一環として既存店舗の改装などを通じて生鮮食品の取り扱いを順次拡大 (全店舗の約8割への導入) することにより、買上点数を高め、既存店売上高の底上げにつなげる計画。

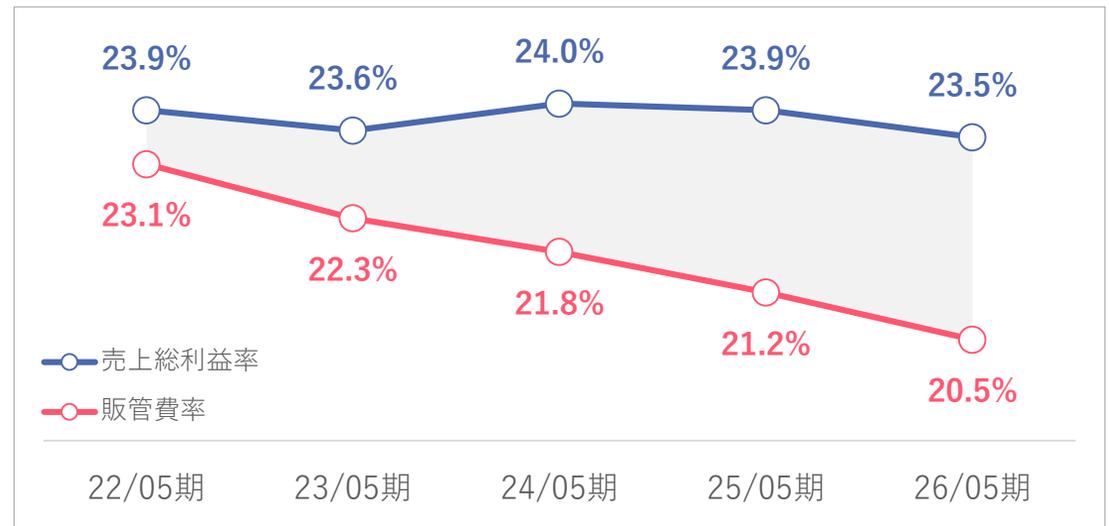
## 売上総利益率を維持しながら、オペレーションコストの低減に取り組む

### 売上総利益率のコントロール



生鮮品の取扱い拡大により、売上総利益率の低い食品の売上高構成比が高まる中でも、**ESLPの継続的推進**や**コープさっぽろとの仕入集約**によるバイイングパワーの獲得などにより売上総利益率をコントロールする計画。

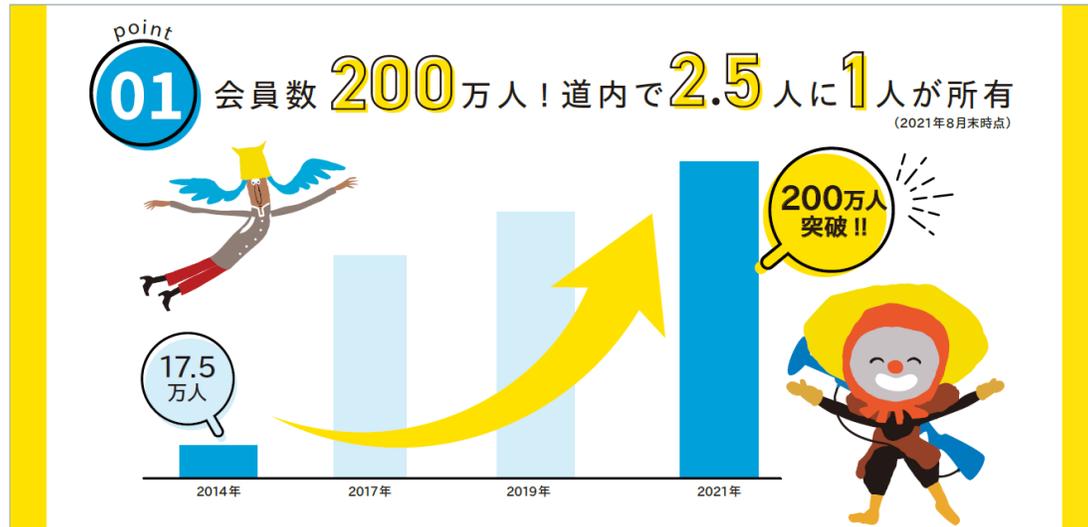
### オペレーションコストの低減



新規出店や改装などにより売上高拡大を計画する中でも**DXの活用**による**オペレーションの効率化**などを通じて、人件費や不動産費など販売費及び一般管理費の水準を一定に保つことにより、営業利益率の改善を図る。

## 地域プラットフォーム戦略やコラボレーションの推進により企業価値を向上

### E Z O C A 経済圏の拡大



北海道共通ポイントカード「EZOCA」の会員数は、2021年8月に **200万人を突破**。「地域が輝くプラットフォームづくり」をコンセプトに、地域の企業や、自治体とのコラボレーションを通じ **EZOCA経済圏を拡大**。

### コラボレーションの推進



自治体との包括連携



大学との包括連携

地域の自治体や大学・教育機関とのコラボレーションを推進。包括連携協定やまちづくりパートナー協定を含め **20を超える協定**を通じ、地域活性化や住民サービス向上を目指し、**中長期的な企業価値の向上**につなげる。

## 株主構成を踏まえて、機関投資家へのアプローチを推進

### 当社の株主構成（属性別保有率）

属性	当社の株主構成 (2021年5月15日)	上場企業の平均値 (2020年度)
信託銀行	5.6%	22.5%
外国法人	7.7%	30.2%
国内法人	33.0%	20.4%
個人・その他	41.0%	16.8%
金融機関（信託除く）	9.4%	7.4%
証券会社	0.2%	2.5%
自己株式等	3.1%	0.2%

### 取り組みの方針

- 当社の株主構成は、信託銀行及び外国法人の割合が低く、上場企業の平均値に比べて、機関投資家の割合も低い。
- プライム市場の基準適合のため、個人だけではなく、機関投資家に対するアプローチが重要。
- コーポレートガバナンスの更なる充実や株主還元制度の見直しなどを含め、広く検討を進める。

# プライム市場上場会社に要求される水準を充たすよう、ガバナンス充実に取り組む

## 2021年6月改訂前のCGコード



## 改訂によりプライム市場上場会社に求められるコード

原則	原則の要旨	取り組みの現状と今後の方針
1-2 ④	機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべき	2021年5月期 定時株主総会より機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加。
3-1 ②	開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべき	2021年5月期 通期決算より決算短信、及び株主総会招集通知の英文開示を実施。
3-1 ③	気候変動に係るTCFDと同等の開示の質と量の充実に進めるべき	現在、取り組みの方向性を検討中。2022年5月期の定時株主総会終了後のCG報告書にて開示を計画。
4-8	独立社外取締役を少なくとも3分の1以上選任すべき	東京証券取引所の定める独立役員の資格を満たす独立社外取締役を5名（全取締役11名中、45%）選任。
4-10 ①	各委員会（指名委員会・報酬委員会）の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべき	任意の指名・報酬委員会の委員のうちその過半数は独立社外取締役で構成されている。

## 企業価値向上策に取り組むとともに、投資家層の拡大を目指す

### 株式分割の実施（2021年11月16日実施）



より投資をしやすい環境を整えるため、投資単位あたりの金額を引き下げ、株式の流動性の向上及び投資家層の拡大を図る目的で株式分割を実施。今後も、中長期的な企業価値向上の観点から、さまざまな取り組みを検討。

### IR活動の継続・強化

#### 当社のIR活動（抜粋）



決算説明会の  
早期開催



IR個別面談  
の実施



投資家向け  
情報発信

売買される株式数を増やし、株式の流動性を高めるため、業績拡大に取り組むとともに、IR活動の継続・強化を通じて、ESGへの取り組みを含めた投資家向けの情報発信を充実させ、当社株式を売買するきっかけを増やす。

# お問い合わせは下記までお願いいたします。

## IR担当者のご案内

役職：取締役副社長兼COO

氏名：吉田 俊哉

役職：経営管理グループ 経営企画チーム

チームリーダー

氏名：酒井 雅之

### ■ お問い合わせ先

TEL: (011) 788-5166 / FAX: (011)788-6621

Mail: skouhou@satsudora.jp

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

---

參考資料

## 地域のヒト、コト、モノをつなぎ、未来を豊かにする地域コネクティッドビジネスへ

サツドラグループは、これまで培ってきた小売、コミュニティ、スポーツなど様々な地域のつながりを活かし、地域のあらゆるヒト・コト・モノをつなぎ新たな未来を創造することを目指す。



### MISSION

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

### **SATUDORA'S MISSION**

健康で明るい社会の実現に貢献する

### VISION

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

### **SATUDORA'S VISION**

ドラッグストアビジネスから  
地域コネクティッドビジネスへ

## ドラッグストア店舗を中心とするリテール事業を核に事業を多角化

### リテール事業



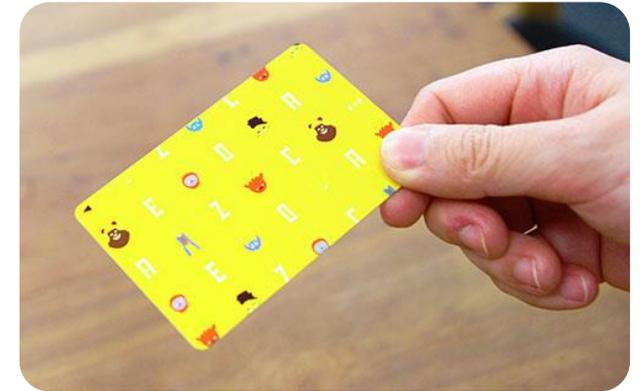
北海道内でのドミナント化を目指した**ドラッグストアフォーマット**のチェーン展開と訪日外国人向け**インバウンドフォーマット**運営等

### ITソリューション事業



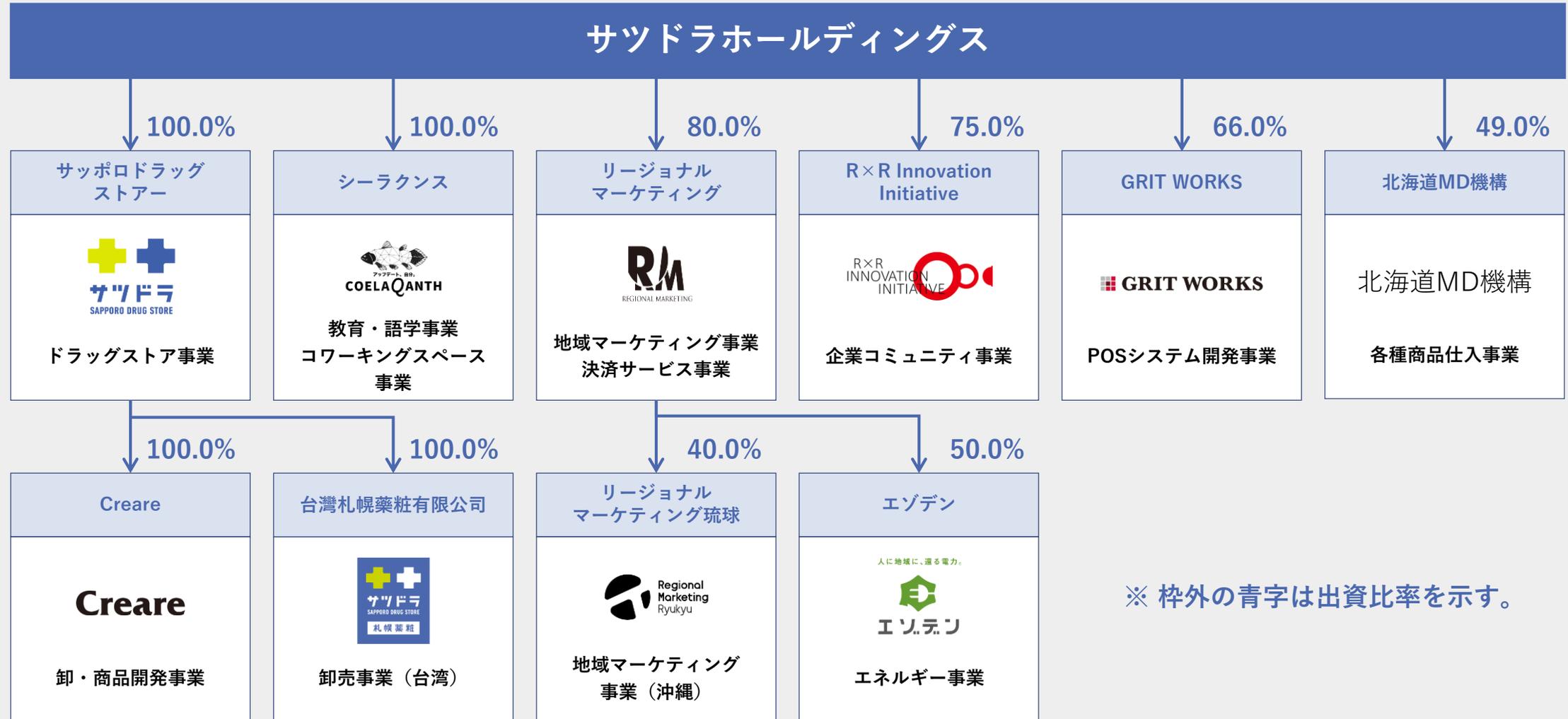
当社グループ向けに開発した技術をもとに、ユーザー目線での課題解決を目指した**POSアプリケーション**等を開発・販売等

### その他事業



**地域密着マーケティングサービス**、**インバウンド関連ノウハウ**を活用した支援サービス、**小中学生向けプログラミングスクールの運営**等

当社グループは、当社及び連結子会社 7 社、関連会社 3 社の計11社により構成



## 北海道という地域に根差し、リテール事業を核にさまざまなアセットを保有

サツドラグループには、リテール事業を核にさまざまなアセットがある。それらを掛け合わせることで北海道の社会課題を全国に先駆けて解決し、社会課題解決のフロントランナーを目指す。



## 新中期経営計画のテーマ

# 『地域の生活総合グループへの進化』

グループの経営資源を最大限活用し、地域の生活総合グループという独自のポジションを確立する

### 成長戦略



#### 1. 店舗の生活総合化戦略

収益基盤の強化、商品カテゴリ拡大、生活サービス実装

#### 2. 地域プラットフォーム戦略

EZOCA経済圏の拡大、ビッグデータの活用、地域通貨構想

#### 3. コラボレーション戦略

自治体・学校連携、企業連携、オープンイノベーション

### 組織戦略

多様性のある組織づくり

D&Iの推進、健康経営の推進

ガバナンスの強化

コーポレートガバナンス体制の充実化

生産性の向上

DX推進、業務プロセス効率化

### 数値目標

連結売上高 : **1,200億円**

連結営業利益 : **36億円**

営業利益率 : **3.0%**

## モノやサービスを店舗で総合的に取り扱うことにより、地域住民の利便性を向上



# 北海道共通ポイントカード「EZOCA」を軸に地域プラットフォームを拡大、強化



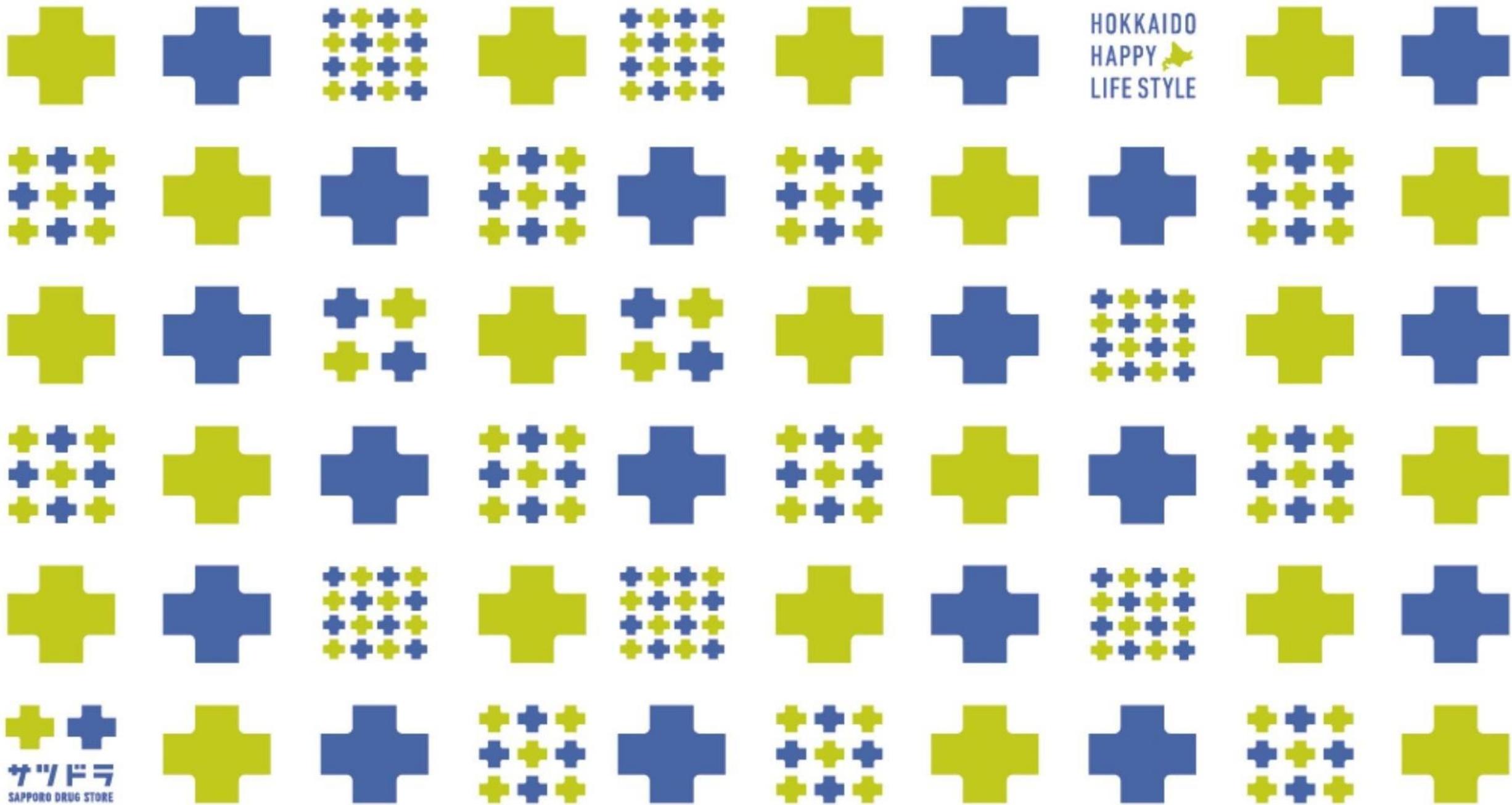
# 地域のプレイヤーと有機的につながるにより、地域の社会課題解決に取り組む





**SATUDORA  
HOLDINGS**

地域をつなぎ、日本を未来へ。



HOKKAIDO  
HAPPY LIFE STYLE

サツドラ  
SAPPORO DRUG STORE