



2022年6月21日

各 位

会 社 名 **株式会社ツルハホールディングス**

代表者名 代 表 取 締 役 社 長 鶴 羽 順
(コード番号 3391 東証プライム)

問合せ先 執行役員管理本部長 村 上 誠
(TEL 011 - 783 - 2755)

新中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2023年5月期を初年度とする2025年5月期までの新中期経営計画を策定いたしましたのでお知らせいたします。

当社は2018年6月に掲げた「2024年5月期 売上高1兆円」の中期目標を達成するためにグループ一丸となって事業を推進してまいりました。

具体的には、ドミナントエリア戦略に基づく出店、専門性・利便性の追求、プライベートブランドの展開拡大・商品力向上、グループの組織力と収益性の強化、という基本戦略に沿いながら、全国の地域社会に貢献しながら企業価値の向上を目指してまいりました。

この度、当初計画の実現見込みが立ったこと、近年の新型コロナウイルス感染拡大および収束が見通しにくいこと、ウクライナ情勢による不安定・不透明な社会経済状況にあることから、継続的な事業拡大を実現するための足場固めとして新中期計画を策定したものであります。

詳細につきましては、添付の「新中期経営計画」をご参照ください。

以 上



東証プライム上場 証券コード3391

あなたの笑顔を決やさぬために
日本一であり続けます

TSURUHA HOLDINGS

株式会社ツルルホールディングス

新中期経営計画

2022年6月21日

この資料に掲載しております当社の計画および業績の見通し・戦略などは発表日時点において把握できる情報から得られた当社の経営者の判断に基づいています。あくまでも将来の予測であり、市場における価格競争の激化・事業環境を取り巻く経済動向の変動・資本市場における相場的大幅な変動・上記以外の不確定要素などの様々なリスクや不確定要素により、実際の業績と大きく異なる可能性がございますことを、予め承知おきくださいますようお願い申し上げます。

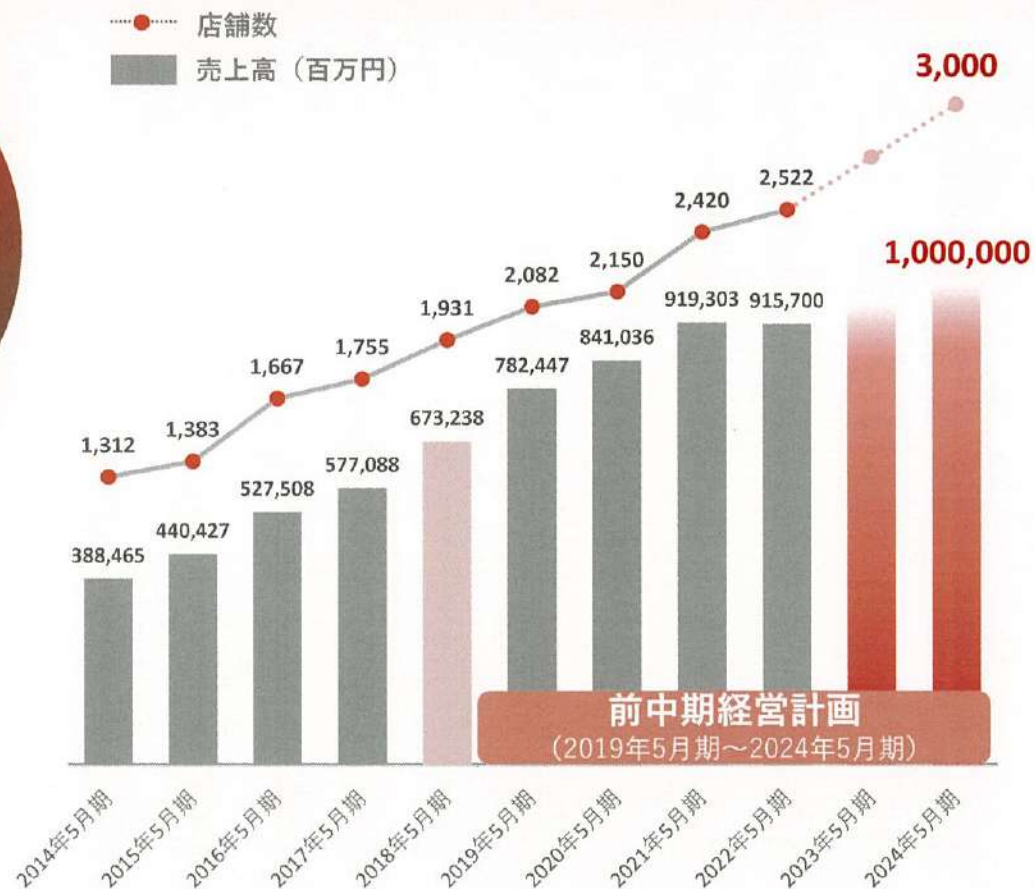
くすり!と、暮らしに微笑みを。
ツルルグループ

前中期経営計画の振り返り

- ① 前中期経営計画の振り返り
- ② 新中期経営計画
- ③ 財務方針・定量目標
- ④ サステナブル経営

前中期経営計画の振り返り

くすり!と、暮らしに微笑みを。
ツルハグループ



注力項目の成果と課題の整理

くすり!と、暮らしに微笑みを。
ツルハグループ



専門性・利便性の追求

- 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）



ドミナントエリア戦略に基づく店舗展開

- 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）



PB商品の展開 拡大・商品力向上

- 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及び育成



グループの 組織力・収益力強化

- 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% ※18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）

成果

課題

- 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

- 既存店の更なる強化
- 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

- 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

- 業績管理体制の改善（分析精度向上及び販管費の抑制）
- 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

1

当初計画

2024年5月期 売上高 1 兆円 到達見込

2

現在の状況

急激な市況環境の変化による収益力の低下

- ① 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）
- ② 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）

3

次期計画

足場固めの新中期経営計画の策定

- ① 2025年5月期までの3年間：収益力改善を最優先課題とした新中期経営計画を策定
2025年5月期：売上高 1 兆600億円・営業利益率5.0%
- ② 2029年5月期までの4年間：筋肉質の企業体質に変換後の再成長フェーズと位置づけ
2029年5月期：売上高 1 兆5,000億円・営業利益率6.0%

新中期経営計画

- ① 前中期経営計画の振り返り
- ② 新中期経営計画
- ③ 財務方針・定量目標
- ④ サステナブル経営

新型コロナウイルスの影響により、ライフスタイルは急変 EC需要の加速の中で、周辺業界は寡占化が進行

国内市況の変化

- 消費者のEC需要が加速
- ドラッグストア、食品スーパー、ホームセンター、調剤においては、業界大手への寡占化が進行
- ドラッグストア業界での継続的な出店攻勢

ライフスタイルの変化

- 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

ASEAN地域の動向

- 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
- 医薬品の市場規模は2022年以降も上昇傾向

前事業年度における収益悪化要因と対策

くすり!と、暮らしに微笑みを。
ツルハグループ

経営戦略 上の要因

収益悪化要因

出店に伴う影響

- ・ オーバーストアによる競争過剰
- ・ 出店過多と赤字店舗の増大

消費者のライフスタイル変化への対応の遅れ

- ・ 制度化粧品の低迷
- ・ 生鮮含めた食品需要への対応不足
- ・ 消費者ニーズに合ったPB商品開発の遅れ

調剤、DX対応への遅れ

外部環境 による 要因

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

対策

収益の見込める物件の出店に集中

- ・ 一定割合の店舗自社物件化
- ・ 赤字店舗の早期閉店
- ・ ドミナント出店を中心にした地域シェア拡大

- ・ 消費者のニーズに即座に対応する売り場づくり
- ・ デジタル化粧品台帳を用いた顧客管理及び接客
- ・ 販促施策の見直し
- ・ 食品カテゴリを中心にPB商品開発を強化

- ・ アプリ（電子お薬手帳）を中心とした各種データ連携による専門性追求
- ・ 薬局へのアクセス多様化による利便性強化

- ・ バイイングパワーの向上による原価ダウンおよび価格転嫁の両面からの施策による粗利額増
- ・ EC・調剤オンライン等、顧客接点の拡大

- ・ 自社決済サービス導入による手数料削減

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

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チェーン

新中期経営計画（3か年）の位置づけ

厳しい外部環境

「2024年5月期 売上高1兆円」到達の前倒しを目論んだが、新型コロナにより業績が上下動

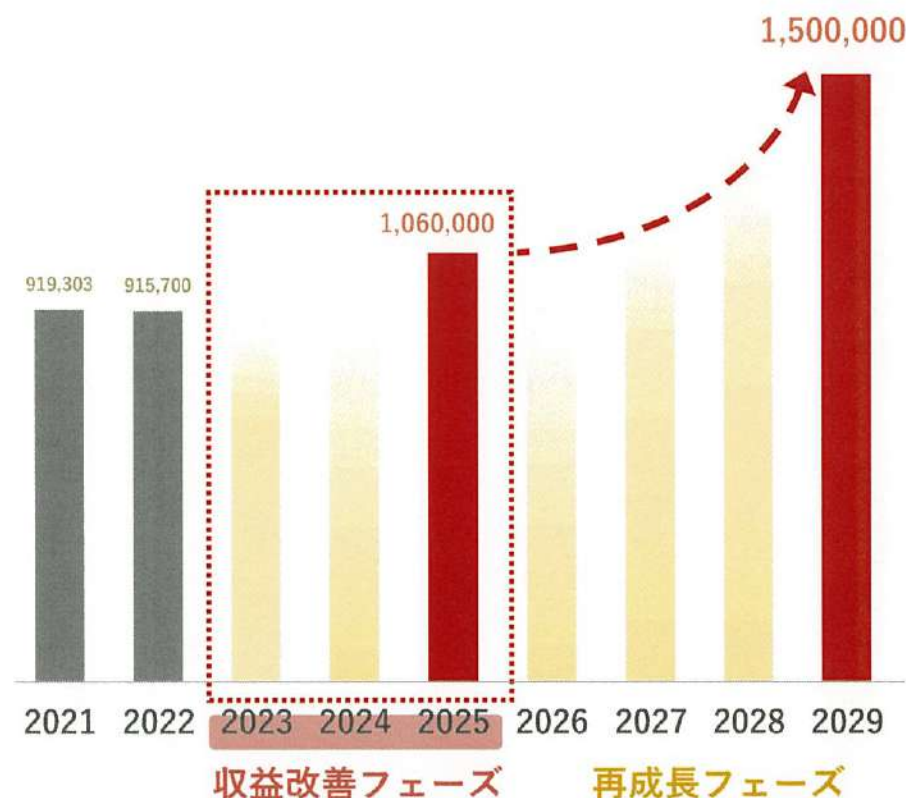
- 前事業年度において、外部環境や消費者のライフスタイル変化に対応しきれず、目標を達成できなかった
- いまだコロナ禍の影響も先行き不透明であること、ウクライナ情勢によるエネルギー、各種物価の高騰も予測困難である

新中期経営計画（3か年）の策定

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ことが中長期の発展に寄与すると判断

- 本事業年度から3年間で「**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1兆5000億円、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



2025年5月期 経営計画



DX(Digital Transformation)

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、精度を高め出店する既存店の収益力改善を図る

調剤戦略

- 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
- 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
- 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

※1 … 大手メーカーと共同で開発するストアブランド商品

PB戦略

- 2025年5月期 P B 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※1）

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

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

出店済み地域への更なるドミナント強化及び調剤併設店舗出店

(現在40都道府県に出店)

既存エリアのドミナント強化

- 商圏15,000人の店舗をドミナント化し7,000人商圏へ細分化
- 従来型の300坪クラスの店舗を軸に郊外型店舗では売場面積の拡大、都市型店舗では小規模店舗のドミナント出店を推進
- ラインロビング^{※1}に伴う利便性向上による集客及び客単価のUPを見込む
 - * グループ各社の売り場フォーマットの確立及び他地域への活用
 - * より身近で便利な店舗づくりと競合他社の入り込めない地盤構築

(例) 100円均一、理美容室、衣類、生花(園芸)、生鮮(青果・精肉・鮮魚)等の取り扱い
駐車場への充電ステーション設置 等々

既存店舗の調剤併設化

- HD調剤店舗数構成比、2022年5月期30%から2025年5月期42%へ
 - * 現在展開中の店舗の多くに調剤予定スペースを設置済
 - 地域医療に貢献するため調剤併設化を計画的に行う



※1 …… 新しい商品群の品揃えの拡充によるシェア拡大

無理な出店加速をせず、精度を高める

高収益店舗の増加

- オーバーストアの状況下、出店数よりも収益力が確保できる出店を実現
- 飛び地、ドミナント化されていない地域への出店の抑制
- 人口減地域への出店の見直し
- 出店基準の厳格化

出店におけるKPI

- 13か月目営業利益黒字化
- 投資回収期間の設定

既存店の収益力改善を図る

既存店舗改革

- グループ内帳合の統一化をはじめ、セントラルバイイングを強化
- 売り場改善を実施、SKU数の見直し、棚割り改善、競争力のある売価を設定し、お客様にとって魅力ある売り場を実現
- お客様のライフスタイルの変化に即座に対応できる組織運営体制への変更
- セルフ化粧品商材含めた化粧品カテゴリ全体の展開見直し及び底上げ強化
- 既存店の改廃、S&Bを積極的実施
- 全社あげてのコスト削減の努力（水道光熱費等）

主要な外部環境

調剤薬局・医療費動向

- 医療財源の継続的逼迫（報酬減）
- 「対物から対人へ」の転換加速（医療費投資の効率化）
- 「データヘルス改革」を掲げた制度改革・規制緩和
- ドラッグ併設化のコモディティ化
- 在宅含めた「かかりつけ」の促進政策
- 1店舗当たりの処方箋枚数 減少

その他外部環境因子

- 「コロナ前」・「コロナ後」の変化（予防増進等）
- 予測困難な時代、即応性・先見性が求められる
- 地方を中心に薬剤師の慢性的な不足
- 「ゆりかごから墓場まで」に対応できるニーズの高まり

主な取り組み

- ① 薬局アクセスチャネルの多様化による **利便性向上**
- ② 情報通信技術を活用した患者・多職種接点強化による **治療・予防推進**
- ③ **薬局機能改善**による「特掲診療料」（施設基準）の積極的算定
- ④ かかりつけ業務促進による **加算算定の向上**
- ⑤ マーケティング戦略の **調剤部門への運用**
- ⑥ **出店精度の向上**
- ⑦ 既存店における調剤薬局の **併設拡大**
- ⑧ 医院開業誘致に向け、調剤開発部門の **再編・強化**
- ⑨ 出店計画に見合う **優秀な薬剤師の確保**
- ⑩ **ジェネラリスト人材の育成**

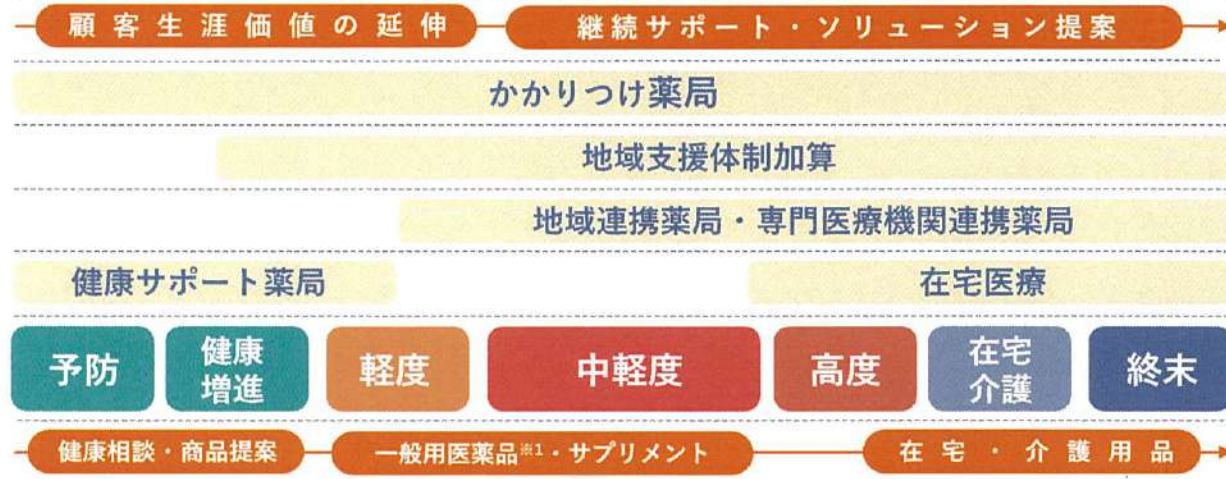
重点戦略：調剤戦略②

くすりと、暮らしに微笑みを。
ツルハグループ



「患者」から「生活者」へ
「臨床」から「臨生」へ

顧客生涯価値の延伸と収益向上フロー



少子高齢化・データヘルス時代にあわせ、患った状態（患者・臨床）だけでなく
日常の中（生活者・臨生）でひとりひとりと向き合い、継続的な
サポート・ソリューション提案を行える企業へと変革する。

生活者と協業し、セルフケアの普及に貢献する事を目指す。

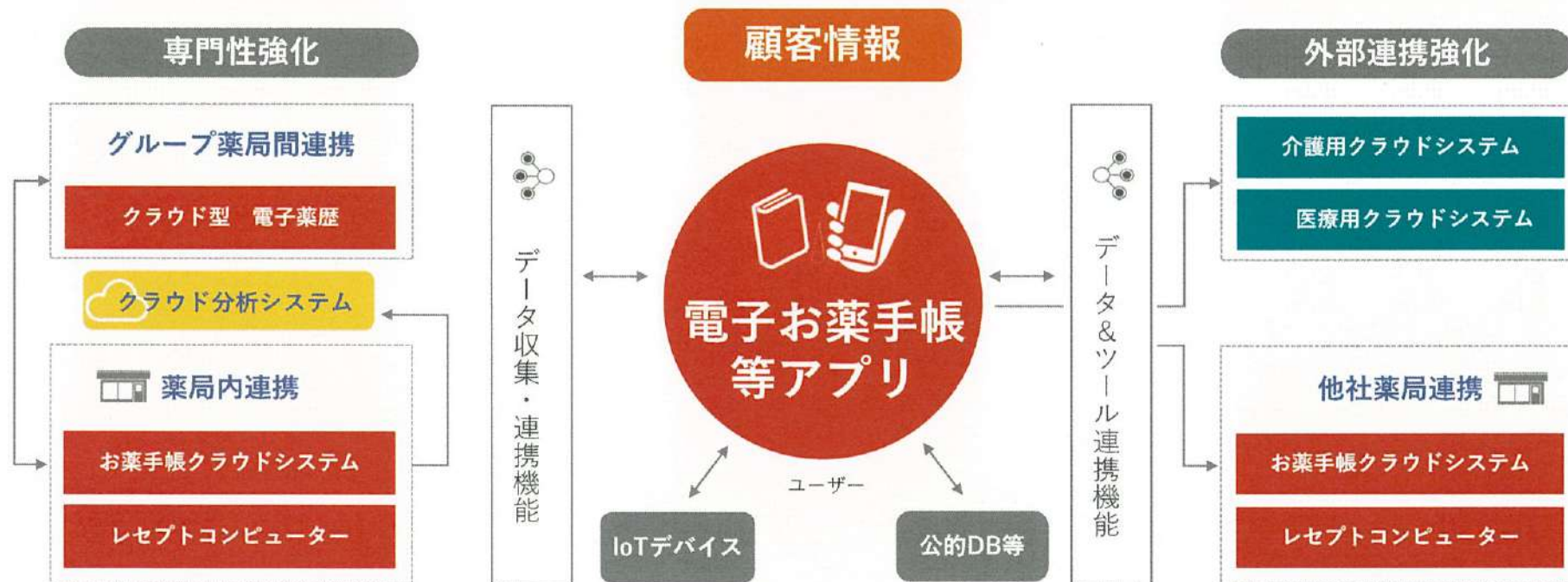
DXを推進しつつ規制緩和や報酬改定等に対応し、利便性強化・専門性強化
を行い、調剤薬局の加算算定・処方箋枚数増だけでなく、
ドラッグストア・調剤薬局一体となった顧客生涯価値の延伸を目指す。

※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出来る医薬品

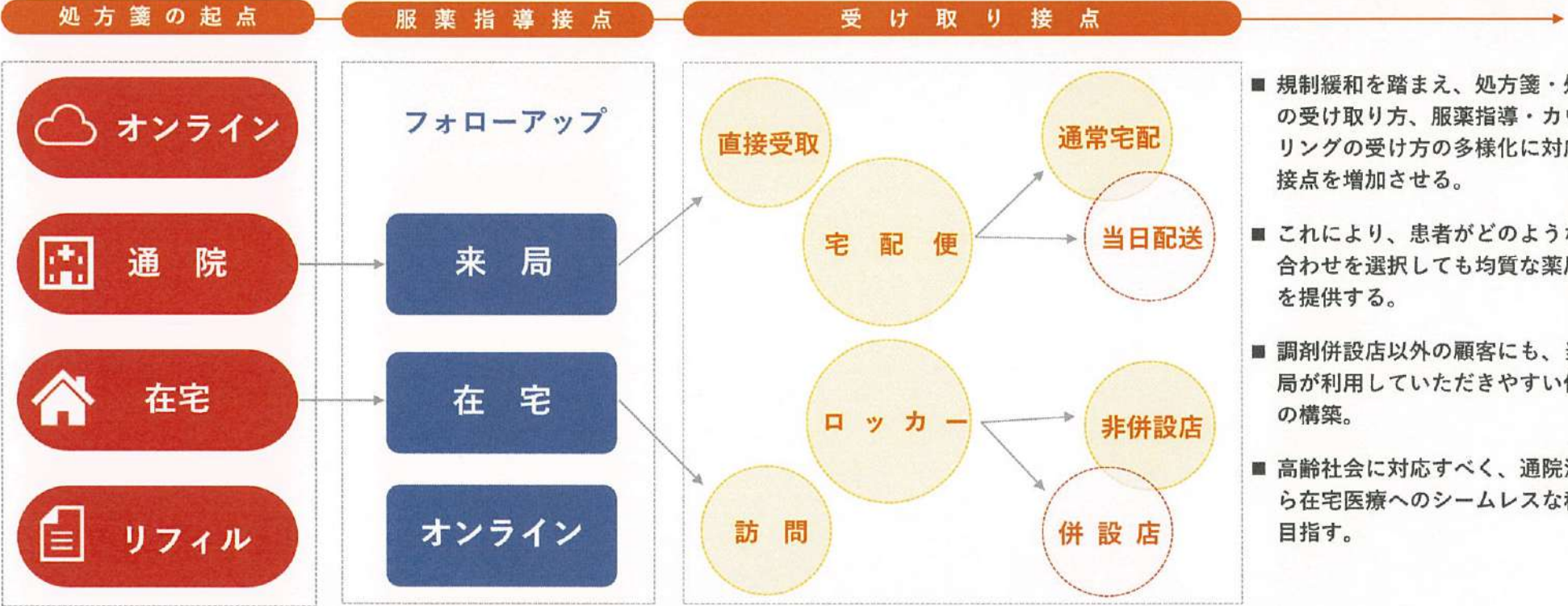
重点戦略：調剤戦略③

患者・多職種接点強化による治療・予防推進構想

電子お薬手帳や自社アプリ等、患者所有のアプリを中心としてデータ連携を行うことで、データヘルスに寄与し、
治療効果増進・予防推進を目指す。顧客情報は「顧客の利便性向上」に用いる方針を明確化する。



薬局アクセスチャネルの多様化構想（利便性強化）



- 規制緩和を踏まえ、処方箋・処方薬の受け取り方、服薬指導・カウンセリングの受け方の多様化に対応し、接点を増加させる。
- これにより、患者がどのような組み合わせを選択しても均質な薬局体験を提供する。
- 調剤併設店以外の顧客にも、当社薬局が利用していただきやすい仕組みの構築。
- 高齢社会に対応すべく、通院治療から在宅医療へのシームレスな移行を目指す。

重点戦略：PB戦略

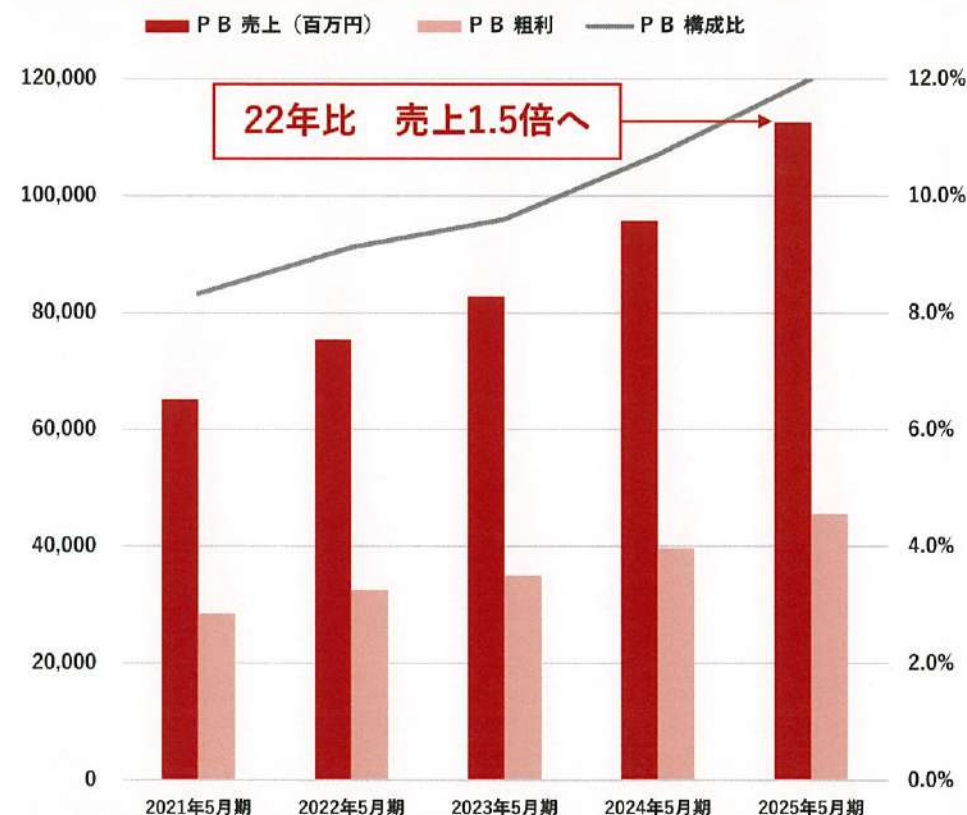
PB商品売上構成12%に向けて

- PBシリーズのラインアップ強化
組織見直しによりカテゴリMDとの連携強化
- 大手メーカーとの共同開発商品の推進
食品及びメーカー志向の強いカテゴリの商品開発
- 当社管理栄養士を交えた商品開発の推進
価値訴求で差別化できる健康志向商品の開発
- 定期的によりカテゴリ貢献度及びリピート率を確認し商品鮮度を保つ
- 環境配慮型商品の開発及び環境配慮パッケージへの変更対応
(自然由来, 脱プラ, 3R・サーキュラーエコノミー 等)



※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

PB商品売上構成比推移



重点戦略：DX戦略①

くすりと、暮らしに微笑みを。
ツルハグループ

ツルハグループ顧客接点数



デジタルアプリ会員構成比の大幅UP

- ロイヤルカスタマーのデジタル移行
⇒「絆」を深め更なるFANに
- デジタル販促による来店頻度UP
⇒一般会員の1.5倍の来店



※アクティブユーザー数=1年間に1回以上購買あり会員

重点戦略：DX戦略②

デジタルマーケティングの深耕



顧客接点戦略

2025年5月期

一人当たり年間購買金額110%を目指す
デジタルアプリ会員獲得強化 目標 50%

リテールメディア戦略

～広告事業への挑戦～

オウンドメディアを利用した
情報・広告配信の強化

店舗を情報発信拠点として、
地域の顧客への新たなサービス提案

ビーコン・
デジタルサイネージ
の活用



広告配信の強化
(異業種含む)

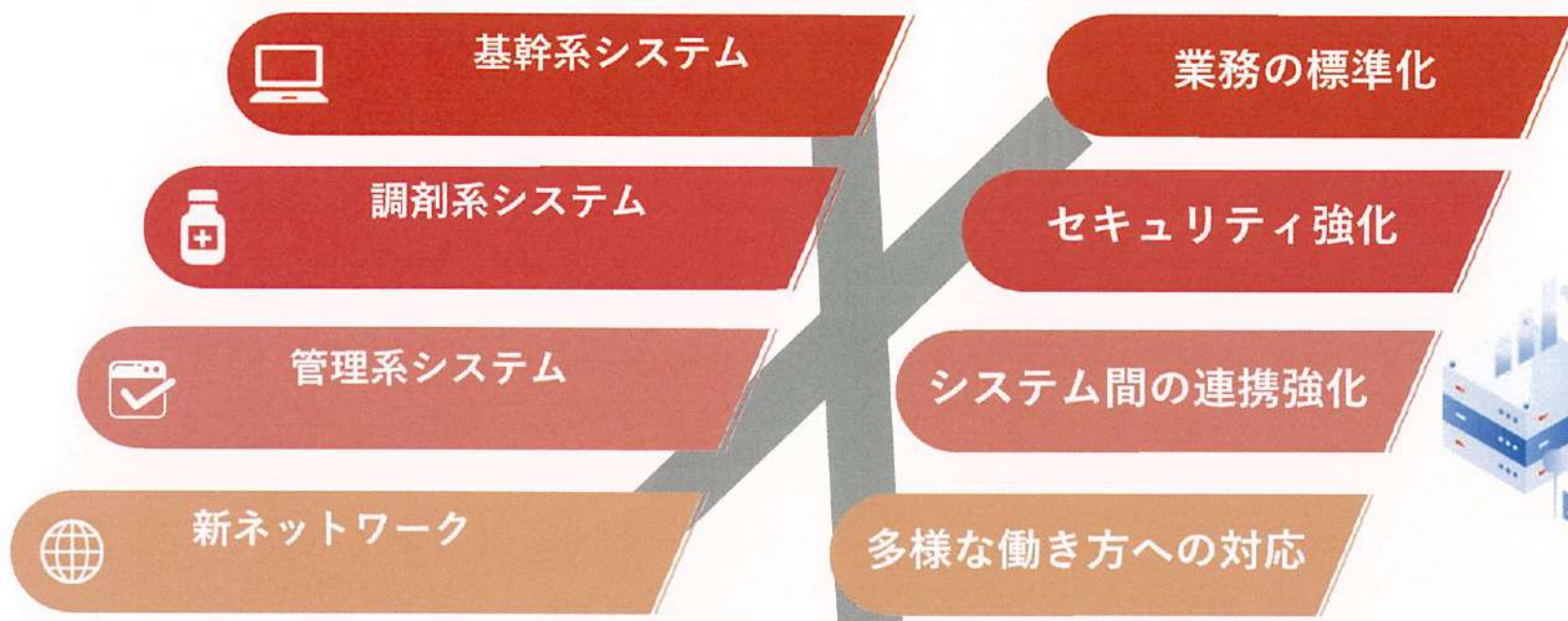
AD広告受注実績
前期比

約**242%**



DX戦略を支えるIT基盤整備への投資 **投資総額100億円以上**

次の10年を見据えたIT基盤の強化・刷新(事業規模3兆円を見据えた整備)



海外戦略

タイ国における事業規模の拡大
アフターコロナを見据え
タイ以外のASEAN地域への
出店計画を進める

お客様の購買チャネルとしてのEC強化
(時代変化への対応)
拠点センターの増強・増設
グループ各店舗を利用した
ECスキームの構築(BOPIS等)
売上規模は2022年比3倍に

EC強化

事業領域

新規事業

ドラッグストアセグメント外の
新規事業模索
(モノ売りからお客様を
総合サポートする企業へ)
自社キャッシュレス決済を
皮切りとするBaaS事業の検討

FP & A(業績管理)部署を創設

実効性のある業績管理のPDCAサイクルを確立する



- P** 予算作成の精度向上
- D** 予算実行
- C** 予実管理の徹底
- A** 対策実施

- 1** 人件費、水光熱費、自家消費（廃棄）等を重点的に**管理、コントロールを実施**
- 2** 地代・家賃は、リース/自社所有の最適化を図り、**費用の低減**を実施。また、自社マネーの開発により、電子マネー等の**費用を抑制**
- 3** セルフレジの導入、LSP(シフト自動作成)の運用・拡充、調剤薬歴システム導入等による現場オペレーションの**効率化を加速**する
- 4** グループ内組織の見直しを行い、**本社管理費の低減を図る**

財務方針・定量目標

- ① 前中期経営計画の振り返り
- ② 新中期経営計画
- ③ 財務方針・定量目標
- ④ サステナブル経営

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

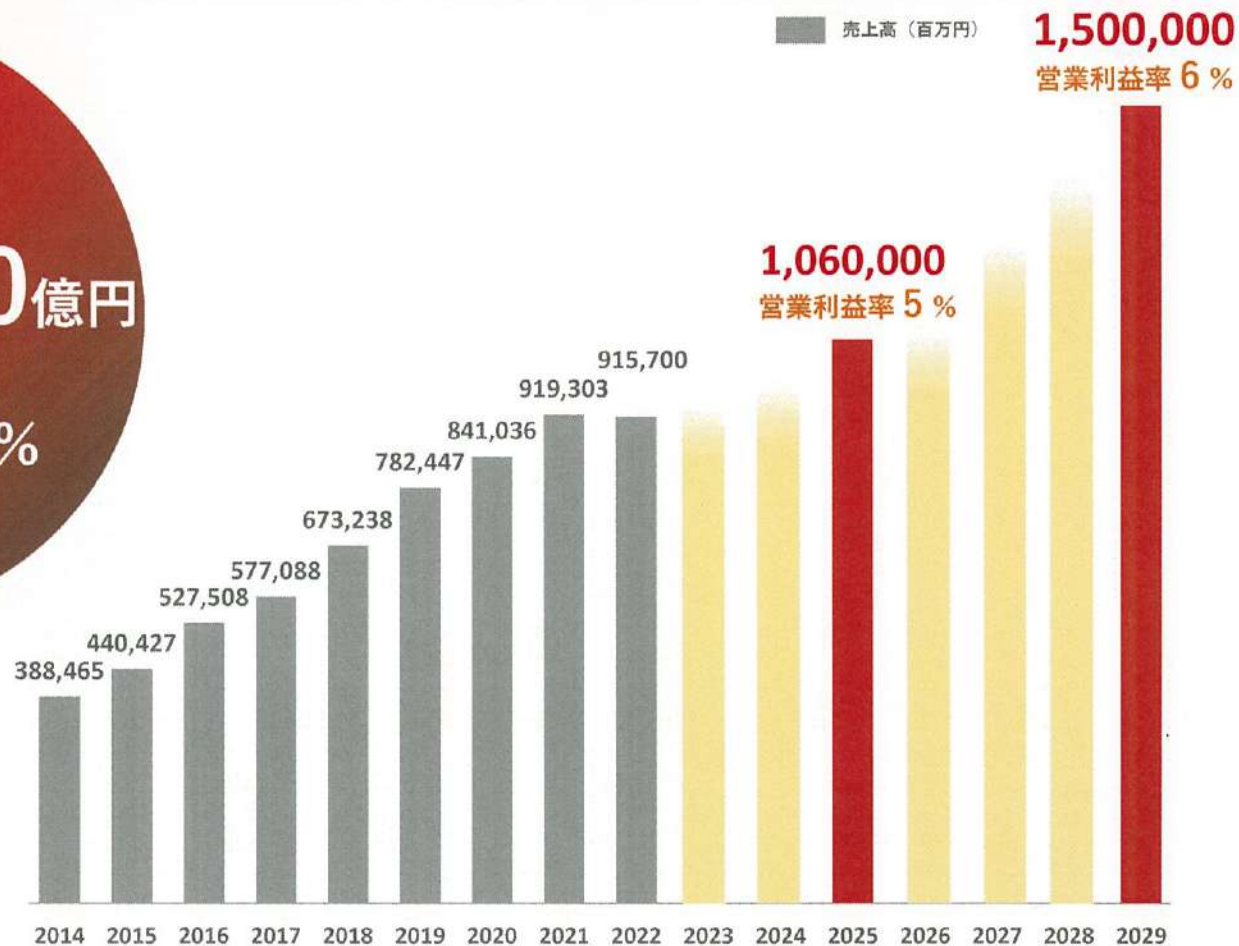
	2022年5月期	Phase1 2025年5月期	Phase2 2029年5月期	
売上高（億円）	9,157	10,600	15,000	オーガニック成長・新規事業伸長・M&A
営業利益率	4.4%	5.0%	6.0%	重点戦略の推進による営業利益率の向上
営業利益（億円）	405	530	900	
ROE	8.4%	10%以上	12%以上	株主資本コストを上回る高い資本効率の実現

財務計画：売上高・営業利益率

くすりと、暮らしに微笑みを。
ツルハグループ

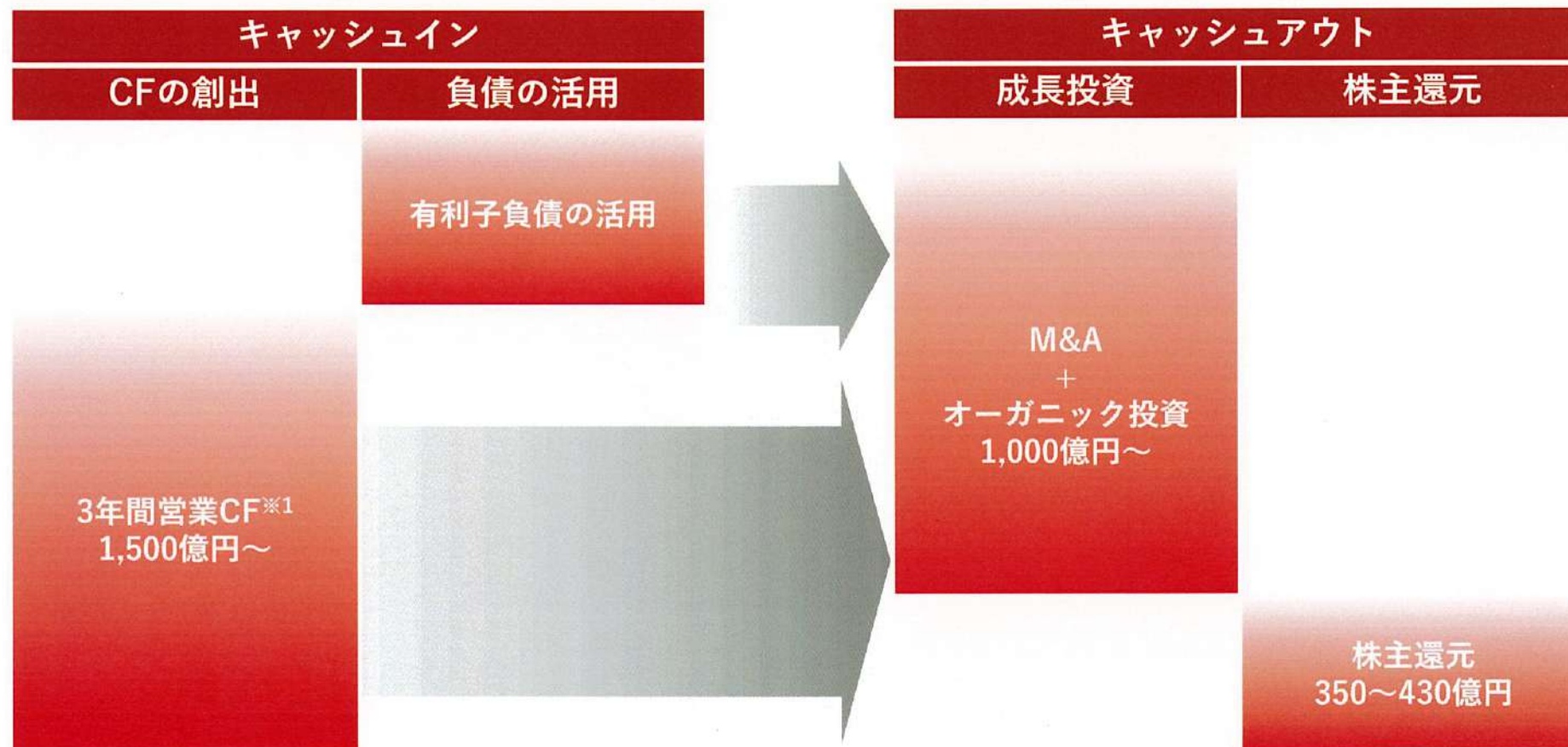
2029年5月期
目標
売上高 **1兆5000**億円
営業利益率 **6.0%**

2025年5月期
目標
売上高 **1兆600**億円
営業利益率 **5.0%**



Phase1 資本配分方針

営業キャッシュフローは成長投資と株主還元へバランスよく配分。M&Aには機動的に負債を活用



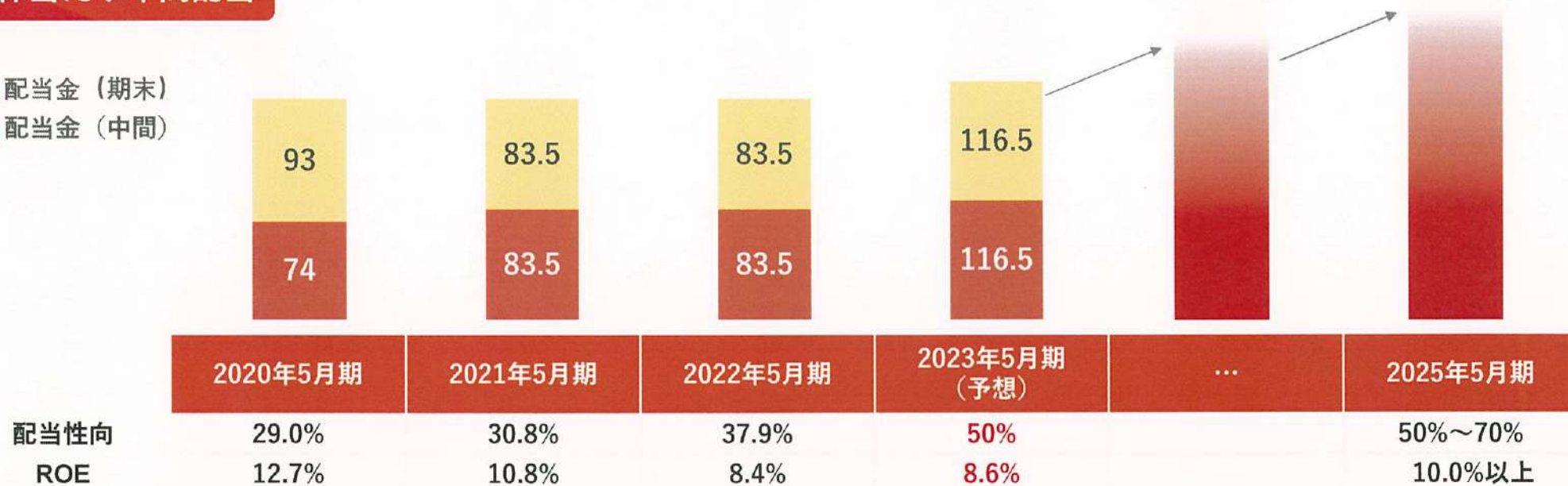
※1 2022/5/15が休日であることによる影響を除外した数値です。

基本方針

安定配当を基本とし、配当性向50%~70%を目途に株主へ還元

一株当たり年間配当

- 配当金（期末）
- 配当金（中間）



サステナブル経営

- ① 前中期経営計画の振り返り
- ② 新中期経営計画
- ③ 財務方針・定量目標
- ④ サステナブル経営

サステナブル経営：マテリアリティの特定

くすりと、暮らしに微笑みを。
ツルハグループ

重要課題	目指すべき姿	接点・対話方法と主な取り組み例	関連するESG.SDGs
お客様の生活に「豊かさと余裕」を提供	<ul style="list-style-type: none"> ・より良いサービスの提供 ・全てのお客様の美と健康を支える ・健やかで豊かな生活の一助となる商品提案と開発 ・ヘルスケアサービスの提供による健康寿命の延伸 ・地域のお客様に不可欠なライフラインとしての役割 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念の実現 ・HP、SNS、自社アプリ施策 ・オンライン健康フェスタ、健康セミナーの開催 ・管理栄養士による栄養、健康相談会 ・調剤併設化の推進、調剤実習生の受け入れ ・新規出店による利便性 ・地域イベント、活動の実施 ・自治体との協定(災害時支援など) ・緊急支援、人道支援 	<p>S</p>
一人一人の働きやすさ働き甲斐のある環境を提供	<ul style="list-style-type: none"> ・年齢、国籍、性別などに問わず働きやすい、働き甲斐のある、ワークライフバランスの取れた環境 ・活躍の場と人材育成推進 ・従業員の健康を促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な人材、女性の活躍、働き方の推進 ・オンライン活用による移動時間と負担の軽減 ・従業員の健康維持、健康増進の促進 ・年次表彰 ・従業員表彰制度 	<p>S</p>
次世代への地球環境を考える	<ul style="list-style-type: none"> ・脱炭素社会実現に向けての環境負荷の低減 ・環境に配慮した商品への切り替えと導入 ・廃棄物の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・エシカルな暮らしを推進(プラスチック商品、配送回数の削減、LED照明、空調設備、太陽光発電など) ・PB商品を始め、環境に良い商品を提供 ・廃棄ロスの削減 	<p>E</p>
お取引先様との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・公正な取引を通じた継続的な連携強化を図る ・サプライチェーンを通じたサステナビリティを推進(法令遵守) 	<ul style="list-style-type: none"> ・取扱い商品や商品開発等に関する定期的なミーティングの実行 ・お取引先様説明会の実施 ・CSR調達方針の策定 ・商品のトレーサビリティへの推進 	<p>S</p>
ガバナンスの推進	<ul style="list-style-type: none"> ・実効性あるガバナンス体制の強化とリスクマネジメントの遂行 ・適時・正確な情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会のモニタリングの強化 ・コンプライアンスの徹底 ・情報セキュリティへの組織的な対応 ・投資家、株主との会話、投資家向けウェブサイト、非財務情報の開示充実 	<p>G</p>

サステナブル経営：各種目標数値

くすりと、暮らしに微笑みを。
ツルハグループ

マテリアリティ	目標項目	現状	2025年目標数値	2030年目標数値
お客様のご生活に「豊かさと余裕」を提供 一人一人の働き甲斐のある環境を提供 (公正・平等、働き方改革、女性の成長・活躍を応援)	ポイントカード会員数 (アクティブ会員数 ^{※1})	2021年 1220万人	2025年 1580万人	2030年 2200万人
	中核人材選定 (女性比率)	2021年 女性比率 17.5%	2025年 女性比率25% (2021年差+7.5%)	2030年 女性比率37% (2021年差+19.5%)
	1店舗当たりのCO ₂ 排出量抑制 (2013年比 ^{※2})	2020年 CO ₂ 排出量 70% (30%削減) (2013年比)	2025年 CO ₂ 排出量 49% (51%削減) (2013年比)	2030年 CO ₂ 排出量 46% (54%削減) (2013年比)
次世代への地球環境を考える	医薬品流通最適化 調剤配送回数削減による CO ₂ 排出量抑制 (2020年比 ^{※3})	2021年 CO ₂ 排出量 55% (45%削減) (2020年比)	2025年 CO ₂ 排出量 53% (47%削減) (2020年比)	2030年 CO ₂ 排出量 50% (50%削減) (2020年比)
	環境配慮型PB商品比率 (2021年比 ^{※4})	2021年 環境配慮型PB商品比率 SKU4.2%	2025年 環境配慮型PB商品比率 SKU8.7% (2021年比)	2030年 環境配慮型PB商品比率 SKU13% (2021年比)

※1：過去1年間の購買履歴がある会員

※2：国が指定する基準年度に準拠

※3：医薬品流通最適化は2020年より取り組み開始

※4：環境配慮型PB商品は2021年より取り組み開始

ツルハグループESG活動：環境（Environment）

くすりと、暮らしに微笑みを。
ツルハグループ

2030年に目指す姿（カーボンニュートラル）

太陽光発電の導入

自家消費型で太陽光発電パネルを屋根上へ設置し、再生可能エネルギー設備を導入。早い時期からLED証明、EMSなどの省エネ設備を積極的に導入し、1店舗当たりのCO2排出量は着実に削減しJクレジットの売却も進めています。今後はカーボン・オフセットの活用を検討していきます。



<ツルハグループ実績>

	2019年度	2020年度	2021年度
CO2年間排出量(トン)	257,666	253,873	250,065

【参考】世帯あたりのCO2年間排出量=3,971トン(2019年度)

2030年に目指す姿（エシカル・エコロジー）

ツルハグループ商品開発

環境にやさしく使いやすいポリ袋を開発し、ツルハグループ各店舗にて発売しております。今後も引き続き、環境に配慮した商品の開発を進めてまいります。またツルハグループとしては、2030年までに環境配慮型PB商品の比率(SKU)を13%まで引き上げる事を目標に取り組みます。



強固なコーポレートガバナンス体制の構築

くすりと、暮らしに微笑みを。
ツルハグループ

直近における取り組み

2008年	8月	執行役員制度の導入
2016年	8月	社外取締役を1名増員(2人→3人)
2017年	7月	第三者による取締役会の実効性評価の実施(以降毎年実施)
	9月	取締役及び監査役へ譲渡制限付株式報酬を導入
2019年	5月	任意の報酬委員会を設置
	3月	取締役の個人別の報酬等の内容に係る方針の決議 監査等委員会設置会社へ移行の決議
2021年	4月	任意の指名委員会を設置 社外役員の選任基準を制定
	8月	監査等委員会設置会社へ移行
	9月	グループ執行会議の運用開始
	11月	指名・報酬委員会の設置
	12月	グループリスクマネジメント規程の制定

各委員会の目的

【指名・報酬委員会】

✓ 当社の経営陣幹部(代表取締役及び役付取締役)の選解任と取締役、執行役員候補の指名、並びに、経営陣幹部、取締役及び執行役員の報酬等に係る、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的とする。

【グループリスク管理委員会】

✓ 当社グループが継続して企業価値を創造していくためには、グループの事業戦略を共有化した上で、グループ各社による健全かつ優良な自立的経営が行われ、適切なリスク管理を実行されることが必要不可欠であるという考えに基づき、リスク管理に関するルールを明文化し、その適切な運用によって当社グループの企業価値向上に資することを目的とする。

【グループ執行会議】

✓ 開催目的は次のとおりである。(1)経営上の重要な事項の報告、協議、共有、(2)月次決算の報告、予実分析、(3)取締役会から業務執行取締役に決定を委任された項目のうち、グループ執行会議に検討、協議を依頼された事項および参加メンバーが提案した重要な業務上の事項。

今後の取り組み検討課題

- 1 取締役会の高い実効性の確保
- 2 積極的なIR・SR活動の継続及び統合報告書の発行
- 3 ESG対応:マテリアリティに沿ったKPIの設定、TCFDへの対応
- 4 スキルマトリクスは株主総会招集通知で開示予定
(中期経営計画の実行に必要なスキルを選定)

くすり!と、暮らしに微笑みを。

ツルハグループ

株式会社ツルハホールディングス

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

065-0024 北海道札幌市東区北24条東20丁目1-21

電話:011-783-2755

【IR問い合わせ先】経理部IRグループ

E-mail: ir@tsuruha.co.jp