



あなたの笑顔を絶やさぬために
日本一であり続けます

TSURUHA HOLDINGS REPORT

株式会社ツルハホールディングス

統合報告書 2025

経営理念

お客様の生活に豊かさと余裕を提供しよう。

日本が誇るツルハグループになる。

「ツルハグループこそ最高のドラッグストアだ」

「また来よう。みんなに教えてあげよう。」

お客様にこう言ってもらえるドラッグストアになろう。

また地元の方々に

「あのドラッグストアはすばらしい」

「あのドラッグストアにしかない」

と自信と誇りをもって推薦してもらえるドラッグストアになろう。

そうなることが、高い生産性と高収益を生み出し、

お客様と従業員一人一人の生活のしあわせと、

豊かさと、余裕を保証し、社会へ貢献できる

ただ一つの道である。

CONTENTS

3 トップメッセージ

7 特集① 経営統合に向けた資本業務提携

価値創造ストーリー

9 理念体系とステークホルダー

11 成長の軌跡

13 価値創造プロセス

15 ツルハグループの強み① ネットワーク

17 ツルハグループの強み② グループシナジー

19 マテリアリティ

21 持続的成長に向けて

23 特集② 食品PBの強化

成長戦略

25 中期経営計画の総括

27 店舗戦略

28 調剤戦略

29 PB戦略

30 DX戦略

31 財務戦略

サステナビリティ

33 環境

36 社会

41 コーポレート・ガバナンス

45 取締役紹介

48 社外取締役メッセージ

財務・企業情報

53 財務・非財務サマリー

55 企業情報

■ 編集方針

「ツルハホールディングス統合報告書2025」は、中長期的な企業価値向上に向けた経営戦略を中心に事業活動、業績結果、社会的責任および経営管理体制に関する情報のうち、特に重要な情報を報告することにより、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様とのさらなる対話のきっかけとなることを目指しています。本報告書の作成にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」等を参考にしました。

■ 報告対象期間

2025年2月期（2024年5月16日～2025年2月28日）を主な報告対象期間としていますが、一部2025年2月以降の活動についても掲載しています。

2024年8月9日開催の第62回定時株主総会において事業年度を毎年3月1日から翌年2月末日までとする変更を決議しました。決算期変更の経過期間となる2025年2月期（2024年5月16日から2025年2月28日まで）は9.5カ月の変則決算となります。

■ 発行日

2025年7月

■ 本報告書での記載について

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

トップメッセージ

“ツルハグループらしさ”を守りながら 経営統合によるシナジーを追い風に アジアNo.1に向けて加速します

2025年4月、当社グループは、イオン株式会社（以下、イオン）およびウエルシアホールディングス株式会社（以下、ウエルシアHD）との資本業務提携に係る最終契約書を締結し、5月の定時株主総会で3社間での経営統合が承認されました。これにより、日本最大のドラッグストア連合体を創成し、さらなる競争力を獲得するとともに、アジアNo.1のグローバルドラッグストアチェーンとなることを目指してまいります。

ツルハグループの中期経営計画、 最終年度の成果と課題

2023年5月期より開始した中期経営計画（以下、中計）は、次なる成長に向けた足場固めを行う「収益改善フェーズ」と位置づけ、5つの重点戦略と経営基盤強化に取り組んできました。最終年度は決算期変更を行ったため9.5カ月での決算となりましたが、定量目標は12カ月換算では概ね達成することができました。これは、経営層から現場で働く従業員まで、当社グループで働く一人ひとりが目標を強く意識し、主体的に考え、行動してきた成果の賜

代表取締役社長

鶴羽 順

物です。本中計は、当社グループが初めて全事業会社統一での経営目標を設定した計画であり、この遂行を通じてグループの一体感をより一層強めることができました。そういった意味では、本中計の最大の成果は「中計を策定し、グループ全体で走り切ったこと」にあったといえます。

■ 出店精度向上に努めた店舗戦略と調剤店舗の強化

重点戦略ごとに総括をすると、「店舗戦略」は当初2,750店舗を目標としていましたが、2年目から数より出店精度の向上に舵を切り、既存店強化に向けたスクラップ&ビルドや出店基準の見直しに取り組みました。商圏人口の縮小や出店コストの高騰を受けた減損損失の発生など課題は残ったものの、今後は経営統合によって店舗数が一気に拡大しますので、1店舗当たりの売上強化に注力していきます。また、新規出店においても厳格な基準のもと、精度向上を継続していきます。

「調剤戦略」は、調剤店舗数目標は未達となったものの、1店舗当たりの売上を順調に積み上げることができました。本中計でドラッグストアのお客様をいかに調剤薬局のご利用につなげていくかを重視してきたことが成果につながりました。加えて、調剤に関するシステム入れ替え、薬剤師の業務効率化も実現しました。これらを通じて、調剤を当社グループの利益の柱とするための土台を構築できたことは収穫といえます。

■ プライベートブランド拡販

原材料価格等の高騰を受け、当社グループが目指す価格帯でのPB（プライベートブランド）商品開発が想定よりも進められませんでした。一方、既存商品に関しては売り場

の創意工夫や各事業会社一体となった販促活動により、PB商品の売上構成比は着実に向上しています。また、グループのPB商品を統括する（株）ツルハグループマーチャンダイジングに各事業会社の商品部から人材を結集させ、ツルハグループの強みを融合させる開発体制を構築できたことも成果の一つです。

■ DXによるデジタルマーケティング強化

お客様との接点強化を目的としたツルハグループアプリは、1,000万ダウンロードを突破しました。2025年2月時点でデジタル会員は51%であり、デジタル化によって得られる精緻な情報をもとにした販促活動でも成功事例を着実に積み上げていることから、これらを礎に、今後さらに的確なデジタルマーケティングを展開していきます。

加えて、2024年7月にはグループ統一の新基幹システムの稼働を開始しました。これは、今後の成長に向けた大規模なM&Aにも対応できるように本中計以前から着手していたものですが、結果的に今回の経営統合において非常に良いタイミングで導入することができました。

■ 営業利益率の向上をグループ統一のスローガンに

業績の面ではROEには課題が残ったものの、売上高と営業利益率は好調に推移しました。本中計以前は当社グループの事業会社がそれぞれ独自の目標を掲げていましたが、グループ共通で重視する指標を「営業利益率」と定めてグループ全体での意識改革を図り、KPIに落とし込んで事業を遂行できたことがこの結果につながったと考えています。

トップメッセージ

統合によるスケールメリットを発揮し、ツルハグループの成長を図る

今後はいよいよ経営統合による成長フェーズを進んでいくこととなります。経営統合によって国内店舗数5,600店、売上高2兆3,000億円を超える規模(2025年2月時点)となりますが、さらに3社のスケールメリットを発揮することで、統合後の3年で営業利益500億円のシナジー創出を見込んでいます。また、6年後の2032年2月期の目標として売上高3兆円、営業利益率7%、営業利益額2,100億円を掲げています。3社の社長を中心に定期的に意見交換・協議、各プロジェクトの進捗確認を行うステアリングコミティを設置したほか、現場の社員も互いの企業文化を理解し合うためにさまざまなテーマで対話を重ねています。

当社グループは、地域インフラとして機能し、出店地周辺のライフラインを担うことを命題に、幅広い層のお客様のニーズを満たす店舗づくりを進めてきました。この方針は今後も変わることはありません。経営統合が決まった際に、私は当社グループの従業員に向けてメッセージを発信しました。まず、「経営統合によって現場のあり方が大きく変わることはなく、引き続きお客様のほうを向いて、自信を持って役割や使命を果たしてほしい。これこそが、経営統合によるすべてのシナジー創出の起点となる」ということ。その上で、「会社が飛躍的に成長するということは、当社グループの業績のみならず、お客様満足の向上につながる新たなチャレンジが可能になる」ことを伝えました。

では、変わるのとは何か。それは、「お客様の生活に豊かさや余裕を提供する」という経営理念の実現に向かう強さとスピードです。経営統合によって店舗網が大幅に拡大することで、当社グループのサービスや商品を、より多くのお客様にお届けすることができるようになります。お客様の困りごとを解決し、地域から親しまれるチェーンストアを3社が一丸となってつくり上げていきます。

■ 3社のシナジーによる「ドラッグ&フードの確立」

ウエルシアHDは調剤機能やヘルスケアに強みを有しており、調剤分野での成長を目指す当社グループとして、ウエ

ルシアHDから得られるノウハウは非常に貴重です。

「アジアNo.1のグローバルドラッグストアチェーンへ」と掲げているとおり、海外展開も加速していきます。当社グループはこれまで、海外事業を拡大してきましたが、私たちが思い描く姿に達することはできていません。海外店舗においても、日本の商品が購入できることだけに留まらず、日本国内同様、医薬品をはじめ生活に根付いた品揃えによって日常的に利用していただけるという付加価値を提供したいと考えています。海外での持続的成長の鍵は、この点にあると強く感じています。海外進出以降、私たちは現地のさまざまな文化・風習や規制を学び、こうして培ってきたノウハウとイオンが有する海外基盤とを掛け合わせることで、海外事業強化を加速することが可能になります。

食品も生鮮食品に強みを有するイオンとのシナジーが期待できる領域ですが、そのための物流網整備は早期に進めなければならないと考えています。

これらのシナジーの創出にあたって重要な視点は「ドラッグ&フードの確立」です。まずは当社グループの強みである日用雑貨やヘルス&ビューティーに加え、ウエルシアHDの柱である調剤機能は両社のシナジーによって強化し、さらなる利便性・集客に向けた掛け算としてイオン生鮮食品などの「フード」を取り込んでいく。これが、私たちが目指す今後のツルハグループの姿です。私たちが大切にしていることを守りながら、お客様の利便性を向上させていくという意志のもと、一つひとつの課題に向き合っていきます。

■ サステナビリティ経営の推進に向けて 新たなマテリアリティとガバナンスの策定

マテリアリティについては、ツルハグループのマテリアリティを基本として、ウエルシアHDのマテリアリティを融合させて新たに策定し、グループが一体となるサステナビリティ経営を推進していきます。

豊かな地球環境を未来につないでいくために、環境に配慮した商品を提供することはドラッグストアの責任の一つです。当社グループでは、中計期間中に環境配慮型PB商品の開発・販売や、店舗における太陽光発電の導入、地域や他企業との連携としてJ-クレジットの導入などを進めて

きました。今後も環境課題に真摯に向き合うとともに、お客様の日常に身近な存在としてさまざまな発信を強化することで、エシカル消費をはじめとする環境貢献マインドの醸成に寄与していきます。

また、当社グループはこれまで、グループの教育を統括する能力開発本部のもと、管理栄養士やビューティーアドバイザーの育成に注力してきました。この分野は他のチェーンストアとの差別化要因となっており、ウエルシアHDも強化の必要性を感じていることから、両社の思いやノウハウを共有しながら教育体系のアップデートを図っていきます。女性活躍に関しては、徐々に女性管理職比率が向上しているものの、未だ十分でないと認識しています。ドラッグストアのお客様の約7割は女性ですから、お客様に寄り添う売り場づくりという意味でも、女性店長のワークライフバランスなどの成功事例を蓄積し、グループとしての最適解を検討していきます。

ガバナンスにおいては私が代表取締役社長に就任して以降、相当の時間をかけて取り組んできて、かなり強化が進んだと自負しています。経営統合にあたって、少数株主様の保護や当社グループの独立性についてさまざまなご意見をいただきましたが、当社グループの経営の自主性・独立性

を確保するべく特別委員会を設置して慎重に議論を重ねてきました。結果的に経営統合を通じてさらに強固になったと言えます。当社は経営統合後も引き続き上場を維持し、経営の独立性を確保することにより、少数株主様の利益を保護していきます。

すべてのステークホルダーの皆様へ、 ご納得いただける経営統合に

今回の経営統合を通じて、お客様の利便性向上、従業員の働きがいや成長機会、株主・投資家の皆様への還元に努めるとともに、これまで支えていただいたお取引先の皆様と“成長の土台”と一緒に作ることで、さらなる可能性を広げていきます。

そして、株主の皆様にも「この統合によって将来の価値が高まった」と実感していただけるよう、着実に成果を形にしていくことが私たちの使命であり、ツルハホールディングスが描く未来の姿です。この経営統合が、当社グループに関わるすべてのステークホルダーの皆様にとって良い結果をもたらすよう尽力していく所存です。



特集①

経営統合

すべてのお客様の豊かで健やかな暮らしのために アジアNo.1のドラッグストアチェーンを目指します



2025年5月26日、当社グループの定時株主総会で経営統合に関する議案が承認されました。経営統合の完了によって、店舗数・売上高・シェアなどで国内No.1を誇るドラッグストア連合体が誕生します。3社それぞれのノウハウを共有することによってシナジーを創出し、アジアNo.1のグローバルドラッグストアチェーンを目指します。

2025年4月11日、最終契約締結に関する3社合同の記者会見。
(左から)イオン・吉田社長、鶴羽社長、ウエルシアHD・桐澤社長

▶経営統合完了に向けて

2026年1月までに統合完了予定。尊敬と信頼による強いパートナーシップに基づくドラッグストア連合体が実現

経営統合にあたり、ウエルシアHDより取締役・執行役員を受け入れるなど経営体制も変化しています。また、当社グループの経営の自主性・独立性を確保するために、イオンとの間で当社株式の譲渡・処分・追加取得、役員の派遣などについて一定の制約を設けることで合意しています。経営統合は2026年1月までに完了予定です。

〔詳細はこちら〕IRサイト 経営統合のご説明 <https://www.tsuruha-hd.co.jp/ir/integration/>

経営体制の変化

- ☑ ウエルシアHDから取締役2名を受け入れ、複数名が執行役員として就任
- ☑ ガバナンス体制は現行の監査等委員会設置会社を維持
- ☑ ツルハグループマーチャンダイジング (TGMD) を商品、物流のシナジー創出における中核と位置づけ、ツルハとウエルシアそれぞれ代表取締役1名が就任予定

独立性の確保

イオン及びウエルシアHDとの間で締結した資本業務提携に係る最終契約において、当社は、イオンとの間で、当社グループの経営の自主性・独立性について主に以下の合意をしております。

- 当社株式の取扱い：イオンは、資本業務提携契約の有効期間中、当社株式を第三者に譲渡・処分する際には当社の事前承諾を得ること、及び、当社の承諾なく追加取得を行わないことに同意しています。
- 役員の派遣：イオンによる当社への取締役の派遣は、非業務執行取締役1名に限るものとされています。

■ 経営統合完了(2026年1月予定)までの流れ



▶経営統合後のシナジー

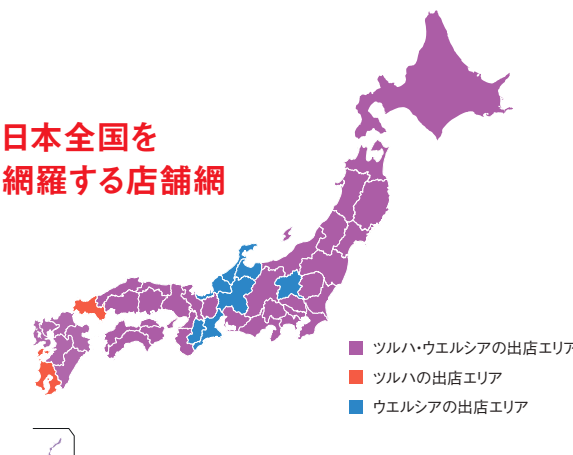
統合により圧倒的No.1 & 全国ネットワークを実現

当社グループとウエルシアHDが統合することで、店舗数、売上高・シェア、従業員数などにおいて国内で圧倒的No.1となります。特に店舗網では、お互いの未出店エリアを補完し合うことで、日本全国を網羅するネットワークが実現します。イオンの海外基盤の活用によって、海外進出の加速も期待できます。

■ 経営統合後のグループ全体像

No.1	国内店舗数	5,659 店舗
No.1	売上高	2兆 3,124 億円
No.1	調剤売上高	3,828 億円
No.1	従業員数	11万 6,343 人

日本全国を網羅する店舗網



▶中長期的な展望

アジアNo.1のグローバルドラッグストアチェーンへ 3年後にシナジー500億円、さらに売上高3兆円を目指す

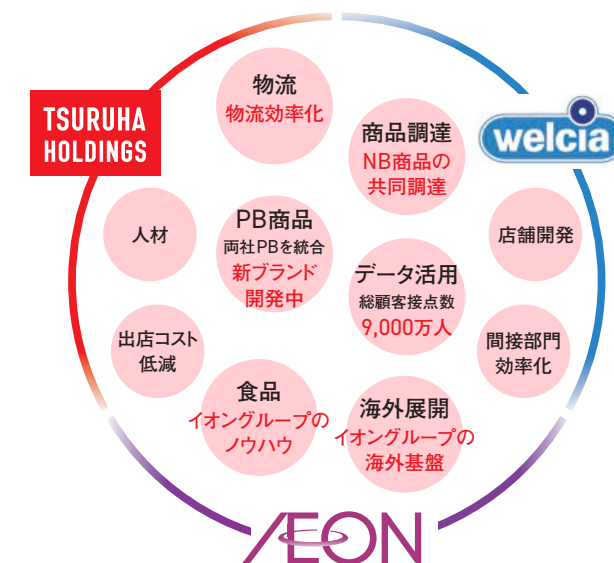
3社それぞれが有する強みや資産を掛け合わせることで、調達・物流・出店・商品開発・食品・人材・データ活用・コスト削減などさまざまな領域でのシナジーが期待できます。統合3年後のシナジー効果は500億円*を見込んでおり、統合完了後、当社グループとウエルシアHDのPBを統合した新PBの開発をはじめとしてシナジーに向けた協働が本格的に始動します。

また、2025年12月には中期経営計画の発表を予定しているほか、2032年2月期に売上高3兆円を掲げた中長期目標を設定しており、並行してマテリアリティの統合についても検討を進めています。

アジアNo.1のグローバルドラッグストアチェーンに向けて、3社のシナジー創出を活性化させ、飛躍的な成長へとつなげていきます。

* 営業利益ベース。のれん償却前の金額

統合3年後シナジー 500億円



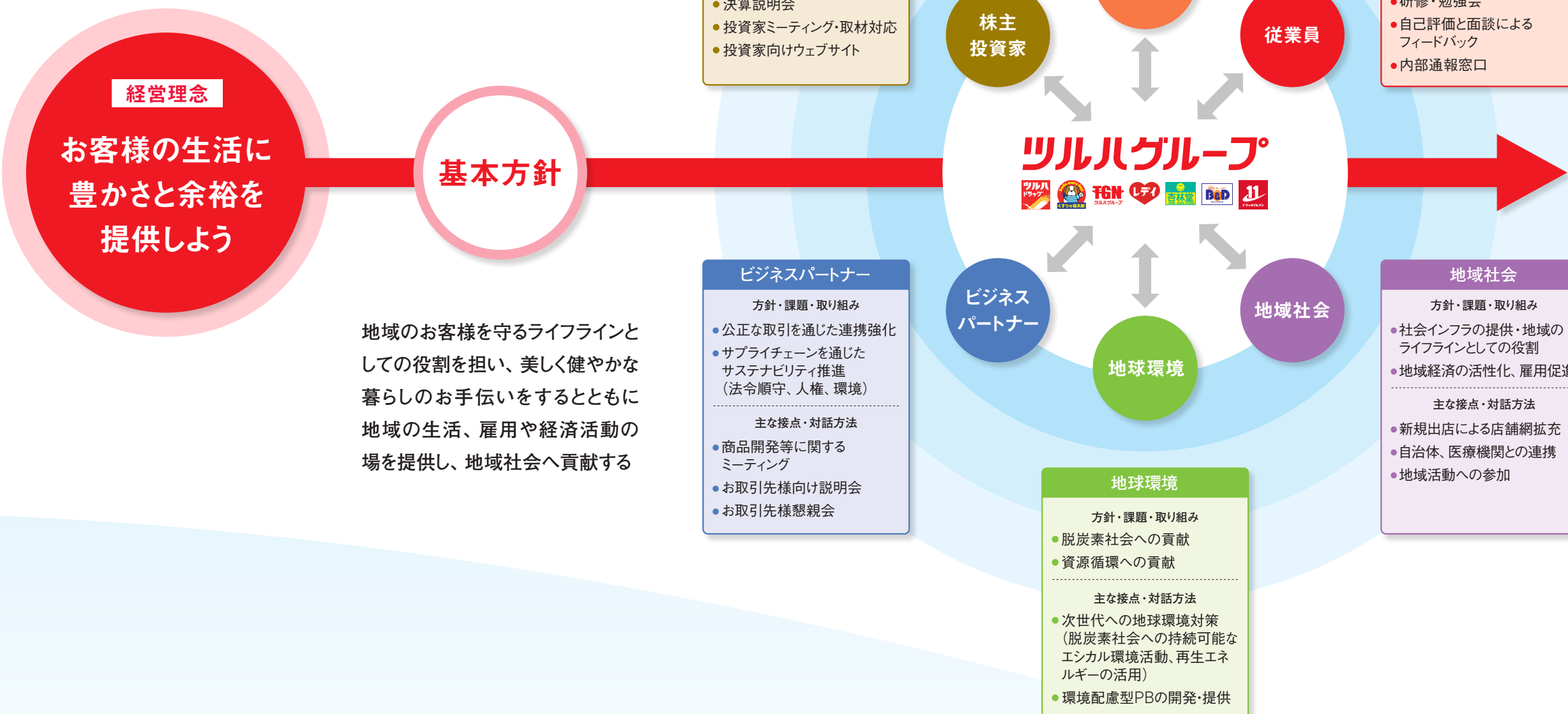
2032年2月期経営目標

売上高	営業利益率	営業利益額
3兆円	7%	2,100 億円

理念体系とステークホルダー

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

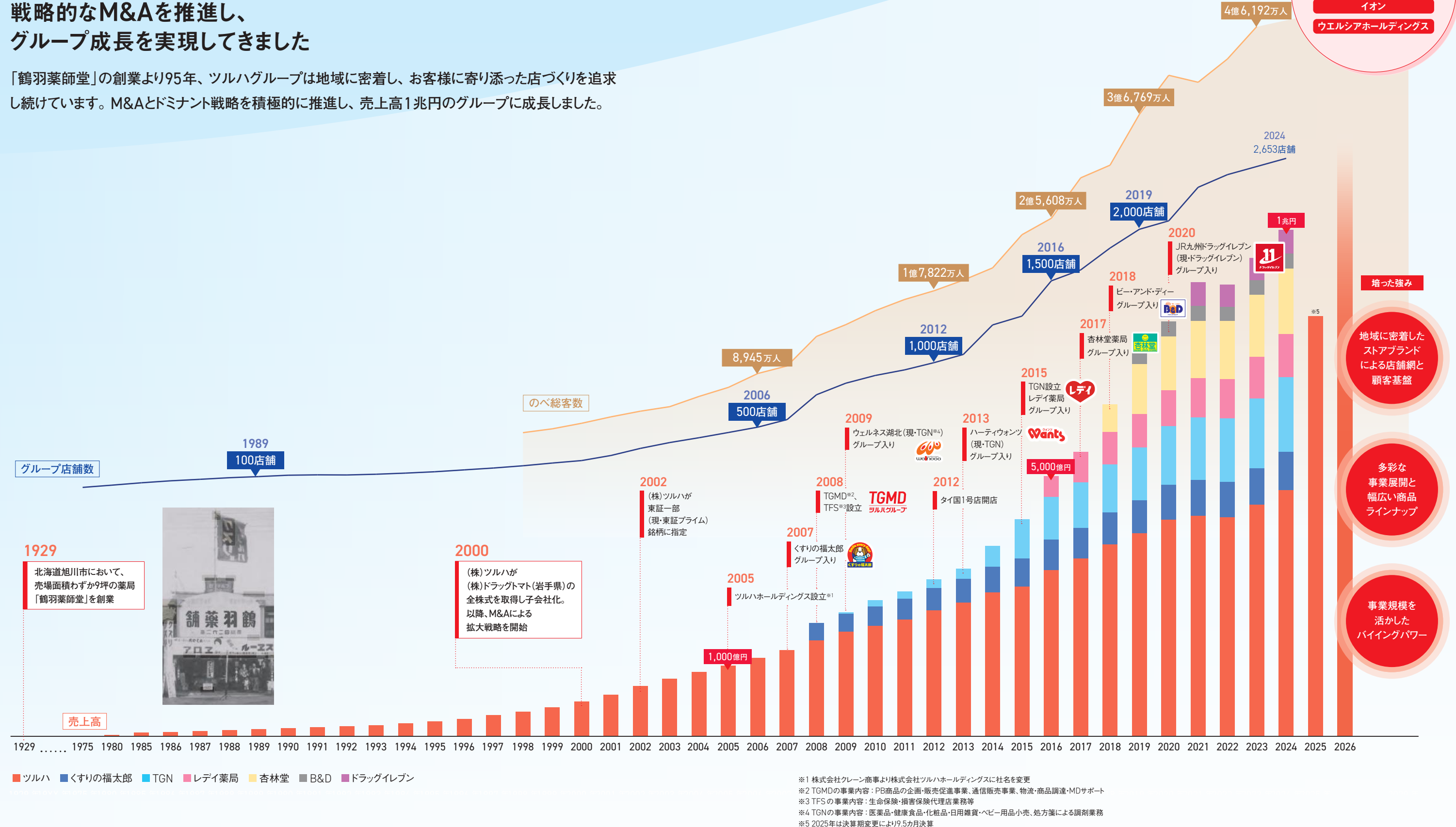
経営理念の実現に向けて、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様の期待に応えるために、目指すグループ像で掲げる「事業活動の推進」と「社会課題解決に向けたアクション」に取り組んでいます。



成長の軌跡

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

「鶴羽薬師堂」の創業より95年、ツルハグループは地域に密着し、お客様に寄り添った店づくりを追求し続けています。M&Aとドミナント戦略を積極的に推進し、売上高1兆円のグループに成長しました。



価値創造プロセス

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

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

戦略

中期経営計画 P.25

店舗戦略 調剤戦略 PB 戦略 DX 戦略 財務戦略

メガトレンド： 対応すべき社会課題

- 健康寿命の延伸・QOLの向上
- 医療・福祉サービスへのアクセス
- 少子高齢化・人口減少
- 地方創生・格差解消
- 女性活躍・ダイバーシティ
- 気候変動

ビジネスモデルとインプット



HDが
統括



人的資本

ホスピタリティ・専門性を有する店舗スタッフ

製造資本

40都道府県をカバーする店舗網

知的資本

高付加価値・高品質のPB



ドミナント戦略

アウトプット（事業セグメント）

強み

地域に密着したストアブランドによる店舗網と顧客基盤

社会関係資本
地域のお客様・ポイント会員

多彩な事業展開と幅広い商品ラインナップ

社会関係資本
メーカー・自治体との協業関係

事業規模を活かしたバイイングパワー

アウトカム

お客様

- 商品・サービスを通じた健康寿命の延伸とQOLの向上

従業員

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

地域社会

- 社会インフラ、地域のライフラインとしての機能を提供
- セルフケアの普及
- 地域経済の活性化、雇用促進

地球環境

- CO₂排出量削減、資源循環

ビジネスパートナー

- 連携強化によるビジネス機会の獲得、相互成長

株主・投資家

- 株主価値向上と株主還元の実現
- 適時・正確な情報開示・コミュニケーション

人的資本

- 優秀な人財の獲得・育成・確保

知的資本

- ブランド価値の向上
- PB率の向上
- データの蓄積・活用
- 業務効率化

製造資本

- 店舗数増加

社会関係資本

- アプリ会員数増加
- お客様の増加、顧客満足度向上
- シェアの拡大

自然資本

- 再生可能エネルギー活用による環境負荷とコストの削減
- 環境配慮型PBの開発推進

財務資本

- 中計財務目標の達成
- 財務基盤の強化

マテリアリティ P.19

環境 社会 ガバナンス

資本の再投資

ツルハグループの強み①

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

ツルハグループは、各地域に密着したドラッグストアを迎え入れることで、店舗網を拡大してきました。ドミナントエリア戦略の推進によって現在、国内40都道府県に2,658店舗を展開しています(2025年2月28日時点)。今後は海外進出の加速も視野に入れ、さらなるグループネットワークの強化を目指します。

ツルハグループの事業

■ドラッグストア事業

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

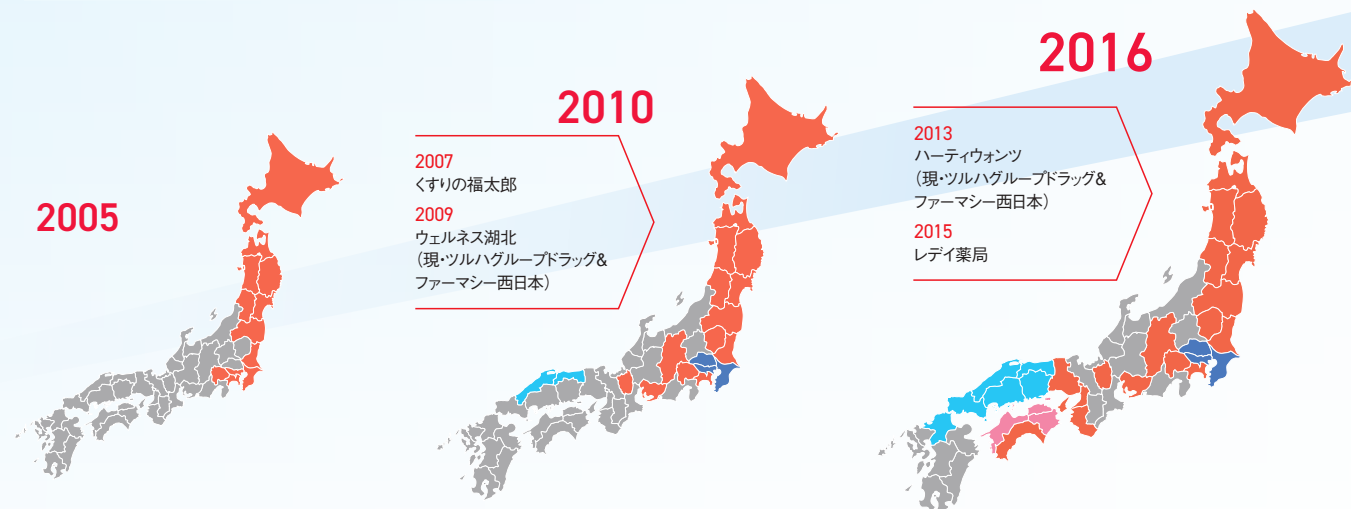
■調剤事業

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

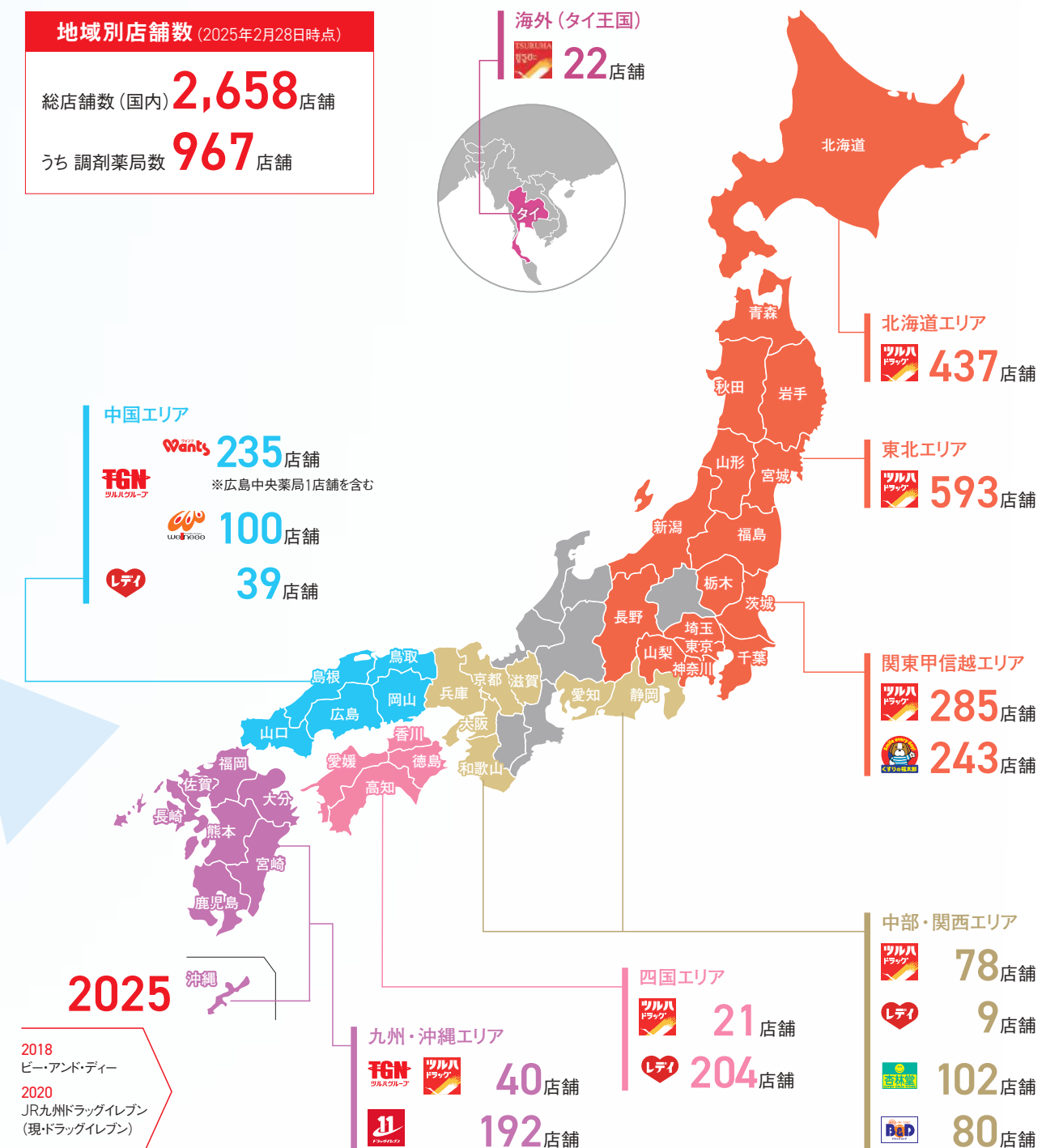
■海外事業

2011年にサハグループと共同出資でタイ国内にドラッグストア事業を運営するための合弁会社「Tsuruha (Thailand) Co.,Ltd.」を設立。豊富な品揃えと健康・美容に関するカウンセリングサービスを提供する「ツルハ式ドラッグストア」のさらなる展開拡大を目指し、タイ国内での早期ドミナント化を図っています。今後はタイ国を起点に、ツルハブランドのドラッグストアチェーンの海外展開を推進していきます。また現在は、タイに続いて7月にベトナム1号店の出店を予定しております。

グループ出店地域拡大の推移



2,658店舗で40都道府県をカバーする 各地域に根差したストアブランド



ツルハグループの強み②

事業会社の個性を最大限に発揮するとともに
グループシナジーを創出しています

店舗数・従業員数は2025年2月現在



株式会社ツルハ

- 本社所在地 北海道札幌市
- 店舗数 1,494店舗
- 従業員数 28,283人

「お客様第一主義」を掲げ、ツルハだからこそできる接客で
お客様の生活に「豊かさ」と「余裕」を提供する

ツルハドラッグでは「お客様第一主義」を掲げて店舗数を増やし、よりお客様の生活に密着できる体制を整えツルハの一番の強みである「接客」で差別化を図り、「またツルハに来よう」と思っただけのような店舗運営に注力しています。既存店のスクラップアンドビルドと調剤併設に力を入れ、ワンストップショッピング化により利便性の向上を目指しています。今後の経営統合による一番のシナジーは、各社がそれぞれ築き上げたノウハウをもとに、さらにお互いを高め合えることだと考えています。ドラッグストア業界のリーディングカンパニーとして存在意義を証明できるよう、目の前のお客様を第一に地域とともに成長していきます。

代表取締役社長 八幡 政浩



株式会社くすりの福太郎

- 本社所在地 千葉県鎌ヶ谷市
- 店舗数 243店舗
- 従業員数 3,543人

千葉・東京地区の駅前・住宅街を中心とした店舗展開で
地域の皆様に「充実した社会生活のサポート」「美と健康」を提供

当社は千葉県、東京都の中でも集中的なドミナント出店を行っています。そのため店舗間だけでなく、お客様との距離も近いという点が特徴です。この特徴をさまざまな観点から活かすことで収益性向上を図っています。私たちはお客様の「美と健康」「充実した社会生活の向上」というニーズに、より一層の「調剤事業の推進」や「カウンセリングスキルの向上」「アプリを中心とした多様な販促手段の確立」を実現することで、他社との差別化を図っていきます。お客様の満足と従業員の満足の向上により、展開エリアでの福太郎ブランドをさらに強化していきます。

代表取締役社長 春田 康行



株式会社ツルハグループドラッグ&ファーマシー西日本

- 本社所在地 広島県広島市
- 店舗数 375店舗
- 従業員数 4,549人

山口・九州地区への店舗網を拡大し、地域の皆様に親しまれる存在へ

2024年度は、物価高やそれに伴うさまざまなコスト高の発生に直面した一方で、脱コロナ禍を念頭に置いたビジネスモデル構築の必要性に迫られた厳しい経営環境ではありましたが、当社はおおむね順調に事業を拡大することができました。出店戦略上においては、特に山口・九州地区に積極的に出店し、店舗網の拡大に努めました。2025年度は引き続き競合他社の当社ドミナントエリアへの出店も予想されることから、前年度以上に厳しい経営環境になるだろうと感じておりますが、山口・九州地区への継続的な出店、調剤薬局併設化のさらなる推進、調剤薬局の接遇力向上に努め、より多くの地域の皆様に親しまれ信頼される店舗・調剤薬局運営に取り組んでいきます。

代表取締役社長 村上 正一



株式会社レディ薬局

- 本社所在地 愛媛県松山市
- 店舗数 252店舗
- 従業員数 4,104人

デジタル導入で働きやすい職場をつくり、超高齢社会に順応して進化する

レディ薬局が主に出店している四国は、全国で高齢化割合の最先端地域です。事業を安定的に継続するにあたり、重要なのが「人」(従業員と顧客)になります。デジタルの導入で働きやすさとお客様との接点を変えていきます。働き方の方については、一番大切なのは長く働くことができること。楽しくやりがいをもって働くことができるよう、時代に合った制度や施策・システムを取り入れていきます。お客様の面については、人口の多い兵庫・岡山への出店を強化しつつ、レディ薬局の接客・サービス等が好きな「ファン」を増やす施策をOne to Oneで行っていきます。

代表取締役社長 藤田 和郎



株式会社杏林堂薬局

- 本社所在地 静岡県浜松市
- 店舗数 102店舗
- 従業員数 6,035人

「相談薬局」「総合生活者ストア」としてスーパードラッグストアを展開

杏林堂薬局は地域医療の一翼を担う「相談薬局」として全店舗の86%で調剤併設化を行い、またお客様の生活を幅広くカバーする「総合生活者ストア」として食品売上構成比47%を超え、青果、精肉、惣菜まで取り扱う全国的に稀有なスーパードラッグストアを展開しています。創業125年を迎え、静岡県のみで店舗展開を行い、現在県内エリアシェア率はNo.1の38%となっています。2024年度はすべて調剤併設にて3店舗出店しました。また静岡県を含む静岡県下19市町と包括連携協定を締結し、地域貢献活動を重視しています。「医」「食」「スポーツ」を通じて、元気でキレイの創造企業として地域の皆様の健康づくりに欠かせないインフラとなることを目指しています。

代表取締役社長 小河路 直孝



株式会社ドラッグイレブン

- 本社所在地 福岡県大野城市
- 店舗数 192店舗
- 従業員数 2,727人

お客様の健康と美容を支えるパートナーとして九州・沖縄を中心に店舗を展開

昨年は大型改装やスクラップアンドビルドにより売場の拡張や品揃えの充実を図り、一店舗当たりの集客力を高めました。またお客様の「健康になりたい」「美しくなりたい」という想いに応えるため、ヘルスケア・ビューティーケア教育にも注力し、販売力の強化に努めたほかアプリ利用者へのクーポン配信など、会員獲得施策に積極的に取り組みました。今年度も引き続きグループのノウハウを活かしたより利便性の高い売場づくりを推進し、グループのPB商品や地域のニーズに合わせた商品提案を強化していきます。また、調剤薬局やヘアサロンの併設を推進することで、お客様の生活に豊かさを提供し、九州・沖縄の皆様に支持される企業を目指します。

代表取締役社長 半澤 剛



マテリアリティ

持続可能な社会づくりとグループの目指すべき姿に向けて
5つの重要課題に取り組んでいます

持続可能な社会づくりと当社グループの成長に向けて、5つの重要課題(マテリアリティ)を特定しました。
KPIを設定して取り組みを推進することで、持続的な企業価値向上を目指します。

サステナビリティの基本的な考え方

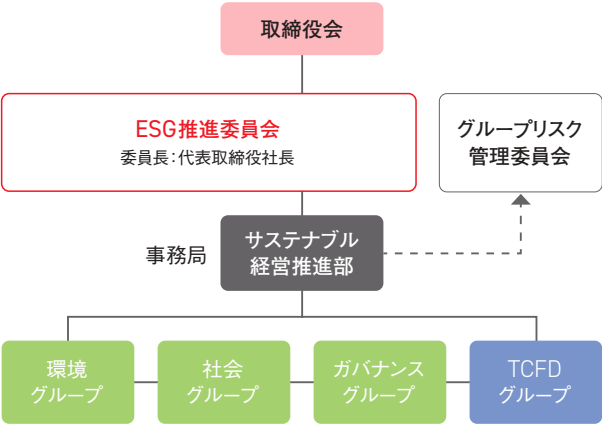
ツルハグループは「お客様の生活に豊かさと余裕を提供しよう」という経営理念に基づき、事業活動を推進してきました。これからも企業としての責任を果たしていくために、事業を通じた地域社会へのさらなる貢献を図るとともに、社会と環境のさまざまな課題に向き合い、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、SDGs(持続可能な開発目標)の発展に貢献する企業を目指します。

サステナビリティ推進体制

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

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

推進体制図



マテリアリティ

■ マテリアリティの特定

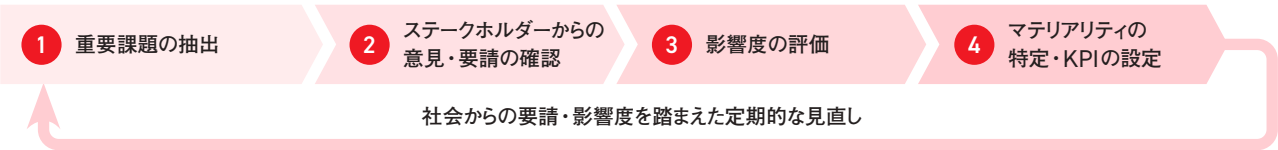
ツルハグループの持続可能な企業・社会づくりへ向けて、5つのマテリアリティを特定しました。特定した重要課題を起点にESGに関する取り組みを推進し、持続的な企業価値向上を目指していきます。

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

■ マテリアリティの特定・見直しのプロセス

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

マテリアリティの特定・見直しのプロセス



マテリアリティ / 重要課題

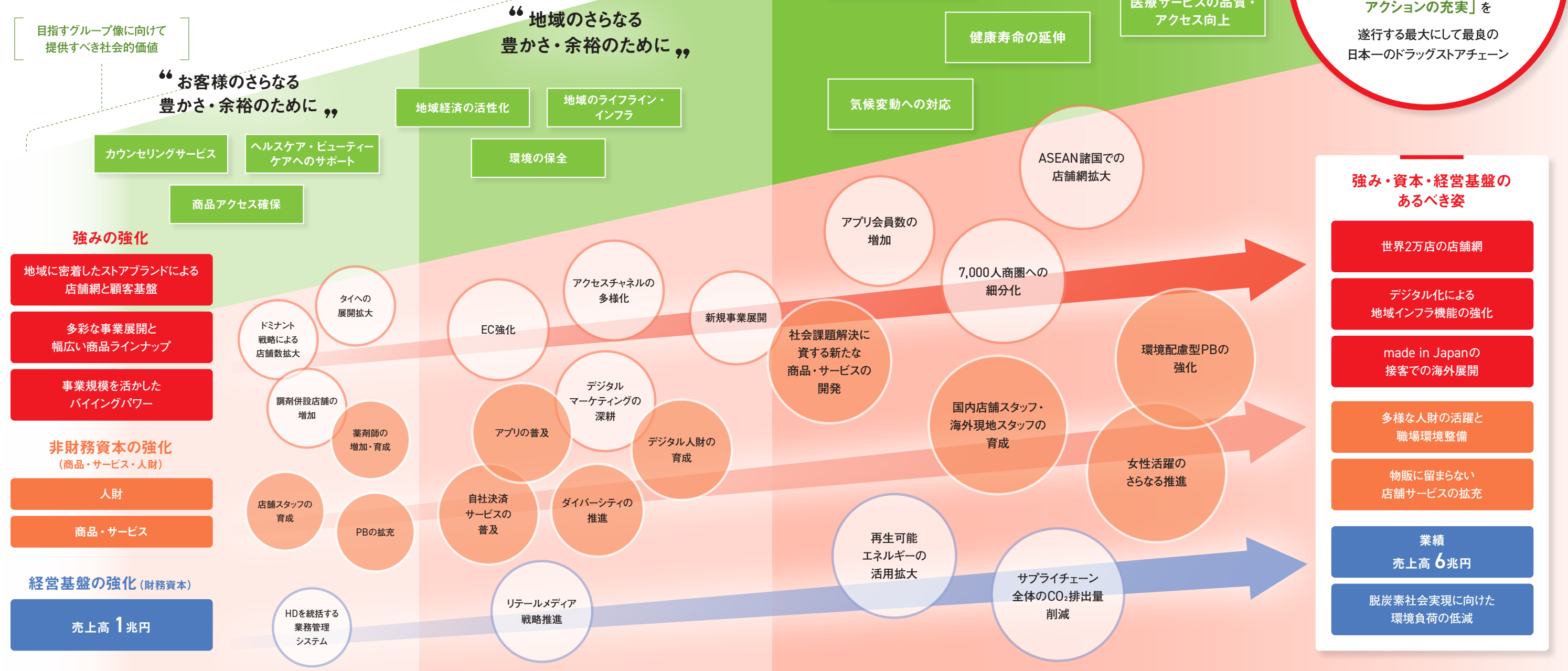
重要課題	目指すべき姿	主な取り組み	指標	2024年 5月期実績	2025年 2月期実績
S お客様の生活に「豊かさと余裕」を提供 関連するSDGs 	・より良いサービスの提供 ・全てのお客様の美と健康を支える ・健やかで豊かな生活の一助となる商品提案と開発 ・ヘルスケアサービスの提供による健康寿命の延伸 ・地域のお客様に不可欠なライフラインとしての役割	お客様への利便性・地域のライフライン	ポイントカード会員数(アクティブ会員)	1,522万人	1,547万人
			アプリダウンロード数	940万件	1,027万件
			総店舗数	2,653店	2,658店
			調剤店舗数	936店	967店
			PB商品売上高構成比	10.5%	11.4%
			車いすの寄贈	3,985台	4,040台
			災害協定地域数	47拠点	47拠点
S 一人一人の働きやすさ・働き甲斐のある環境を提供 関連するSDGs 	・年齢、国籍、性別などに関わらず働きやすい、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	人的資本経営視点 体系的な教育研修の実施 資格取得の推進と継続学習 ダイバーシティ&インクルージョン ワークライフバランスの推進 1人当たりの労働時間の短縮 多様性のある人材採用 社員エンゲージメントの強化	ポイントカード会員数(アクティブ会員)	1,522万人	1,547万人
			アプリダウンロード数	940万件	1,027万件
			総店舗数	2,653店	2,658店
			調剤店舗数	936店	967店
			PB商品売上高構成比	10.5%	11.4%
			車いすの寄贈	3,985台	4,040台
			災害協定地域数	47拠点	47拠点
E 次世代への地球環境を考える 関連するSDGs 	・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	店舗でのCO ₂ 排出量の削減	ポイントカード会員数(アクティブ会員)	1,522万人	1,547万人
			アプリダウンロード数	940万件	1,027万件
			総店舗数	2,653店	2,658店
			調剤店舗数	936店	967店
			PB商品売上高構成比	10.5%	11.4%
			車いすの寄贈	3,985台	4,040台
			災害協定地域数	47拠点	47拠点
S お取引先様との連携 関連するSDGs 	・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)	サプライチェーン全体のCO ₂ 排出量削減(スコープ3) 商品・物流でのCO ₂ 削減 PB商品開発 資源循環(国内グループ全社)	ポイントカード会員数(アクティブ会員)	1,522万人	1,547万人
			アプリダウンロード数	940万件	1,027万件
			総店舗数	2,653店	2,658店
			調剤店舗数	936店	967店
			PB商品売上高構成比	10.5%	11.4%
			車いすの寄贈	3,985台	4,040台
			災害協定地域数	47拠点	47拠点
G ガバナンスの推進 関連するSDGs 	・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	企業指針の明確化 実効性のあるガバナンス体制の構築 適時・適切な情報開示 リスクマネジメントの遂行	ポイントカード会員数(アクティブ会員)	1,522万人	1,547万人
			アプリダウンロード数	940万件	1,027万件
			総店舗数	2,653店	2,658店
			調剤店舗数	936店	967店
			PB商品売上高構成比	10.5%	11.4%
			車いすの寄贈	3,985台	4,040台
			災害協定地域数	47拠点	47拠点

※ 算出中の項目は-で表記

持続的成長に向けて

お客様から地域へ、地域から社会へ。 提供価値を拡大し、持続的な成長を目指します

「豊かさ・余裕」の提供を社会全体に拡大していくことは、ツルハグループの存在意義であり、持続的な成長をしていく上で不可欠だと考えています。目指すグループ像に向けて、独自の強みや資本、経営基盤の強化に継続的に取り組んでいます。



特集②

食品PBの強化

グループ一体となった開発体制を構築し「らしさ」を活かした食品PB戦略を展開

当社グループは現中期経営計画においてプライベートブランド(以下、PB)商品の売上構成比12%を目標としています。中でも食品PBは、他のPB商品と比較してリピート率が高く、来店頻度への貢献が大きい点が特徴です。「管理栄養士おすすめ」シリーズなど当社グループならではの強みを活かしながら、開発体制やブランディングの強化にグループ横断で取り組み、食品PBのさらなる付加価値向上に注力しています。

PB開発体制の強化

当社グループでは、共通のPB商品に加えて各ストアブランドが地域特性に合わせた固有のPB商品を展開しています。グループの強みとなっている一方で、それだけではチェーンストアとしてのスケールメリットやシナジーを引き出すことはできません。PB商品のさらなる強化のため、グループのマーチャンダイジング※(MD)を統括するツルハグループマーチャンダイジング(以下、TGMD)の食品MD本部、商品MD本部とPB開発本部の連携体制を構築しました。これによりメー

カー様、お取引先様、社内関係部署とのコミュニケーションが活発化し、カテゴリ戦略を軸とした商品開発体制が整いつつあります。商品MD本部・食品MD本部との連携強化により、大手メーカー様との共同によるツルハグループ専売品の開発機会も増え、2025年2月期は26社の大手メーカー様と共同開発を行い、41品目のツルハグループ専売商品を発売することができました。

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

食品PBの位置づけと強み

食品は地域特性などによる事業会社ごとの違いが大きいためスケールメリットを出すことが難しく、PB商品の開発においては特に慎重な判断が必要になります。また、食品は他の商品カテゴリに比べて購入のリピート率が非常に高いものが多く、来店頻度の向上において重要な役割を担っています。当社グループは、PB戦略においても食品PBの開発強化に注力しています。食品MD本部が主導し、PB開発本部と連携する体制になり、NBメーカー様との接点が増え、開発アイデアの増加や開発スピードのアップにつながっています。

■「管理栄養士おすすめ」シリーズ

全国2,500以上の店舗のスタッフが日々の接客を通じて得たさまざまなお客様の声を、商品開発に取り入れられることが当社グループの強みです。「管理栄養士おすすめ」シリーズでは、食生活や健康面でのカウンセリングを行う管理栄養士がお客様からの日々のご相談をもとに開発に携わっています。

栄養成分や利便性に加え、お客様に安心安全を感じていただけるように原料や生産工程などにもこだわった商品です。

■リブランディングの実施

組織変更を機に、食品PBのリブランディングを行いました。グループと各ストアブランドのブランドイメージを整理し、食品PBの開発軸を明確に定義しました。同時に、統一感に欠け、売場での識別が困難だったパッケージデザインもリニューアルしています。

今後も、当社グループならではの付加価値を有する食品PBを提供することで、お客様の健康と利便性に貢献し、グループの成長へとつなげていきます。



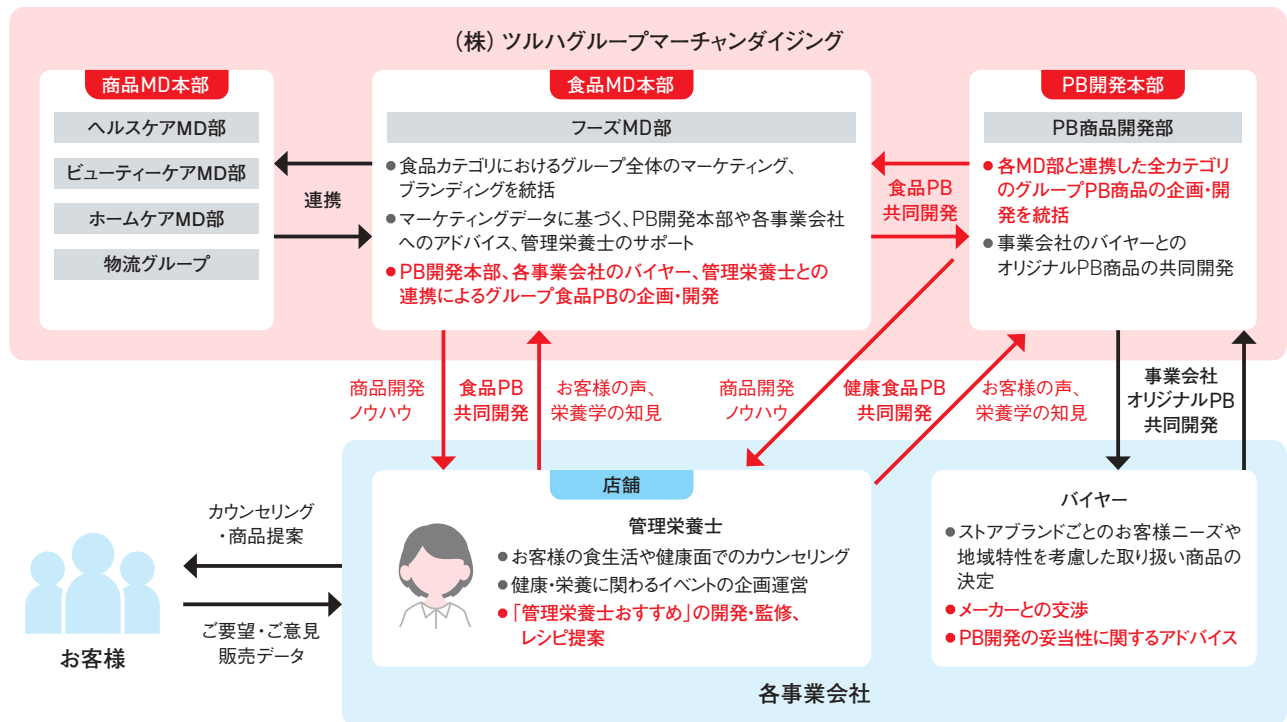
管理栄養士おすすめシリーズ「発芽米」。店頭でのお客様への説明や通販サイトでは、栄養成分など商品の特長のほか、炊き方や食べ方などの情報も提供



パッケージリニューアルの事例。「そうめん」を「北海道 そうめん」に改称し、北海道産原料をアピールしたことで売上が20%アップ

■グループの食品PB開発体制

食品MD本部が関係部門に横串を通し、グループ一体となった食品PB開発体制を構築



開発担当者の声



（株）ツルハグループ
マーチャンダイジング
食品MD本部
フーズMD部
嵩山 しげみ

グループシナジーの最大化に向けて各部門が連携、お客様に選ばれる食品PB開発に取り組んでいます

PB商品の企画開発において、それぞれの特色をもつ各事業会社を束ねてチェーンストアとしてのシナジーを最大化することがTGMDの使命です。食品MD・商品開発・事業会社・管理栄養士が連携した体制となったことで、当社グループならではの付加価値を提供し、来店頻度や収益に貢献する食品PBをグループ全体でしっかりと強化していくことができるようになりました。「管理栄養士おすすめ」などの健康軸・美容軸の食品は定期的な来店理由につながります。商品開発においては管理栄養士の知見を活かし、各部門で意見交換を重ねながら、お客様に選んでいただける商品づくりに取り組んでいます。

管理栄養士の声



杏林堂薬局
日高 彩夏
(写真右)



ツルハドラッグ
竹嶋 可菜

管理栄養士の知見を活かした食品PB開発を通じてツルハグループのファンづくりに貢献したい

当社グループの食品PBの特長は、原材料や生産過程など安全性へのこだわりだと思います。お客様にPB商品をお勧めする際には、納得感や安心を感じていただくために自分の使用体験をもとに説明することを大切にしています。実際にPB開発に関わってみて商品化の難しさを実感しましたが、管理栄養士の知見を活かしてお客様にファンになっていただける商品をつくっていきたいです。

「管理栄養士おすすめ」を求めてお客様が来てくださることが私自身のやりがいにつながっています

食事を通じて健康状態の改善につなげることが管理栄養士としての使命だと考えています。私の店舗では「管理栄養士おすすめ ちよい足し野菜」が好評で「これを買うために来たよ」と言ってくれるお客様もいらっしゃいます。PB商品が来店動機になっていることが、私自身の達成感や活力につながっています。



中期経営計画の総括

中期経営計画策定における事業環境認識

(2022年5月期時点)

国内市況の変化

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

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
- 医薬品の市場規模の上昇傾向

経営戦略上の課題認識

- 消費者のライフスタイル変化への対応の遅れ
- 出店に伴う影響
- 調剤、DX対応への遅れ

外部環境認識

- 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

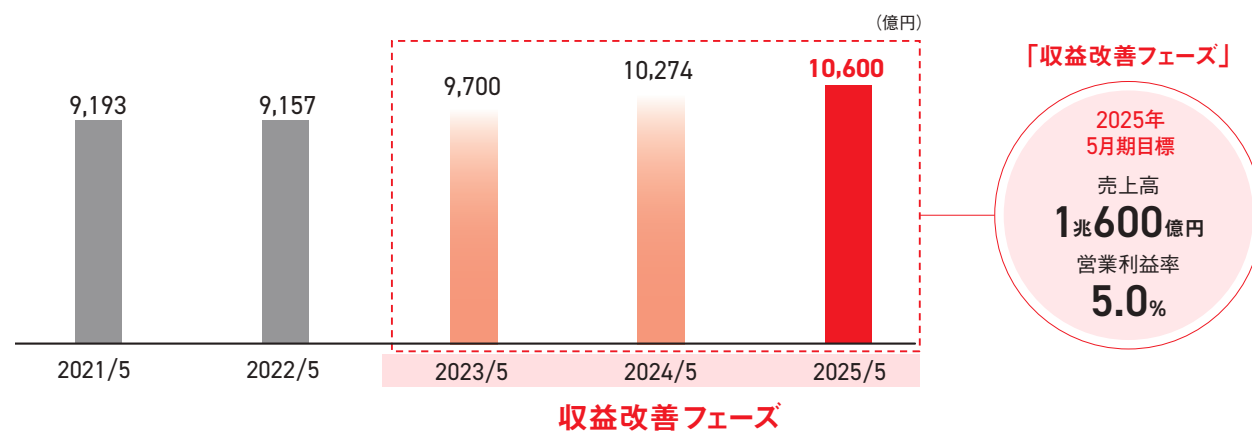
中期経営計画のコンセプト

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

中期経営計画の位置づけ

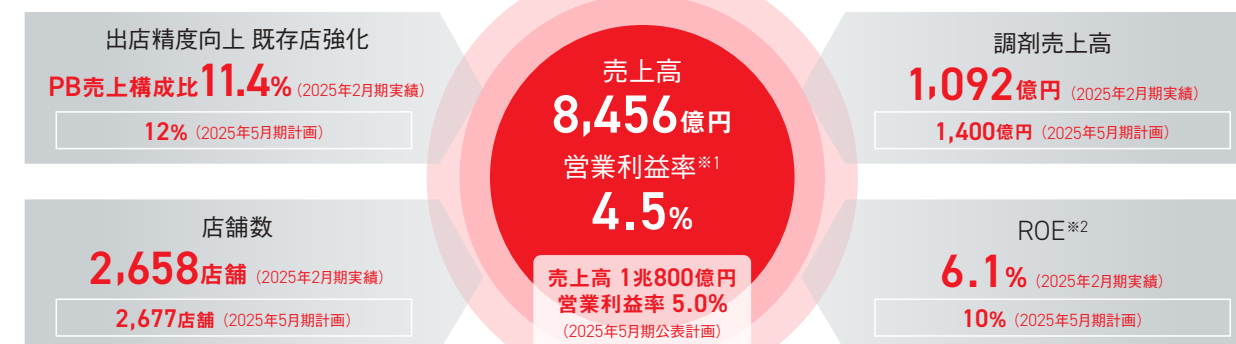
(2022年5月期時点)

- 2023年5月期から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
- 下図は中期経営計画策定当初の目標。



2025年2月期 実績

(決算期変更により9.5カ月)



※1 決算期変更による一過性要因を除いた場合5.0%
※2 決算期変更等による経費の一過性要因を除き、12カ月換算した場合8.9%

DX (Digital Transformation)

重点戦略

店舗戦略

- 2025年2月期実績2,658店舗
出店済み地域(40都道府県)のさらなるドミナント強化および調剤併設店舗出店
出店速度を抑制、精度を高め出店する、既存店の収益力改善を図る

P. 27

調剤戦略

- 調剤売上高の2025年2月期実績1,092億円
- 店舗併設を中心とした出店を強化し、2025年2月期の店舗数実績967店舗
- 予想される改定に対しては、薬局機能向上による各種加算と応需枚数アップにより対応

P. 28

PB戦略

- 2025年2月期実績 PB商品売上構成比11.4%
- 大手メーカーとの共同商品開発推進
- 環境配慮型商品の開発

P. 29

DX戦略

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

P. 30

財務戦略

- 成長投資を継続しつつ、収益性および資本効率の改善を図る
2025年2月期実績は営業利益率4.5%
- 株主還元は、2025年2月期配当性向75.5%

P. 31

経営基盤強化

事業領域の拡大

- 海外戦略
- EC強化
- 新規事業

業績管理体制の構築 および販売管理費の低減

- FP&A(業績管理)部署の創設による実効性ある業績管理のPDCAサイクル確立

サステナブル経営

- マテリアリティKPIの設定

店舗戦略

事業会社の強みを活かすとともに、
グループシナジーを発揮して地域シェアを向上

取締役執行役員
グループ店舗開発部門担当 店舗開発本部長
遠山 和登



重点戦略

- 2025年2月期実績2,658店舗
- ① 出店済み地域(40都道府県)のさらなるドミナント強化および調剤併設店舗出店
- ② 出店速度を抑制、精度を高め出店する、既存店の収益力改善を図る

店舗戦略においては、店舗の売上高向上により収益改善を図るため、スクラップアンドビルドを推進しています。具体的には、一定レベルの売上シェアを確保している地区において、大型化により売上拡大が見込める店舗の出店を積極的に進めています。最大のメリットは、オープン直後からの売上高計画が高く見込めること(既存店売上高 $+\alpha$)、販売促進費用等の経費圧縮や人材の確保が容易となり、新店舗の黒字化までの期間を大きく短縮できることです。既存店

のドミナント強化策の一つとして売場増床改装も積極的に進めています。お客様からすでに支持をいただいている店舗をより便利な形で提供することで、都道府県でのシェアをさらに高めて全体の業績向上につなげられると考えています。長きにわたり地域に根差してきた各事業会社の強みを活かすとともにグループ全体の有機的なシナジーを発揮し、ツルハグループの経営理念「お客様の生活に豊かさや余裕を提供する」の実現に向けて、店舗戦略を推進していきます。

■ 出店数のうちS&Bの比率

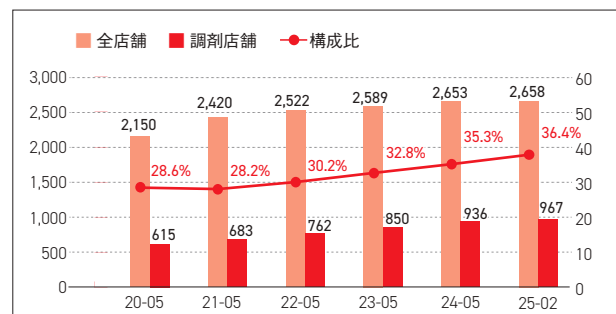
	2022年 5月期	2023年 5月期	2024年 5月期	2025年 2月期
開店数	159	140	128	73
うち S&B	28	28	29	21
S&B 比率	18%	20%	23%	29%

■ 会社別出店状況

	期首 店舗数	開店	閉店	純増	期末店舗数
ツルハ	1,513	33	52	△ 19	1,494
くすりの福太郎	239	7	3	+4	243
TGN	364	13	2	+11	375
レディ薬局	247	7	2	+5	252
杏林堂薬局	102	3	3	-	102
ドラッグイレブン	188	10	6	+4	192
国内計	2,653	73	68	+5	2,658

※ 当期首よりB&Dはツルハに含めております。

■ 調剤店舗比率 (調剤実施店舗数÷総店舗数)



■ 地域別出店状況

	期首 店舗数	開店	閉店	純増	期末店舗数
北海道	432	14	9	+5	437
東北	604	10	21	△ 11	593
関東甲信越	533	11	16	△ 5	528
中部・関西	269	9	9	-	269
中国	366	10	2	+8	374
四国	225	5	5	-	225
九州・沖縄	224	14	6	+8	232
国内計	2,653	73	68	+5	2,658

調剤戦略

地域の皆様のファーストアクセス先として
選ばれる店舗づくりを目指す

執行役員
グループ調剤運営部門担当 グループ調剤運営本部長
野村 和彦



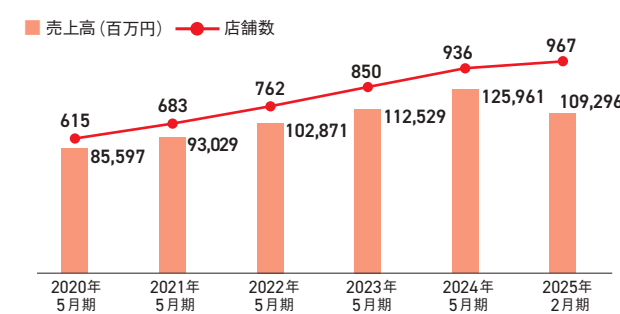
重点戦略

- 調剤売上高の2025年2月期実績1,092億円
- 店舗併設を中心とした出店を強化し、2025年2月期の店舗数実績967店舗
- 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

2025年5月期の調剤売上高1,400億円達成に向け、前期は目標を達成しました。当初は出店数の増加に重きを置いていましたが、全社方針である「筋肉質の組織」を実現するため、データに基づく出店地の選定や販促戦略の見直しに注力しました。これにより、新規出店の収益性が向上し、店舗数が計画通りでなくとも予算を達成できるようになりました。現在、人口減少や高齢化が進む中で、単に店舗数を増やすだけでは地域のニーズに応えることが難しい

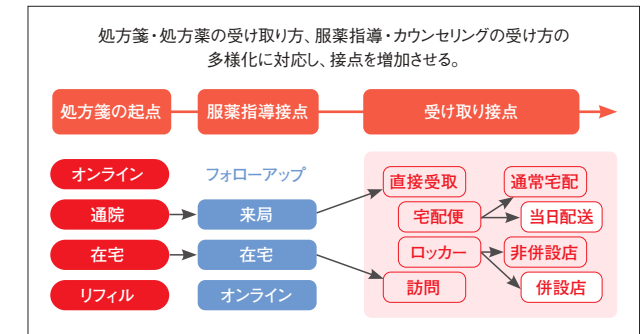
と考えています。そのため、今後は生活者の皆様に必要とされる適切なリソースの配置を重視し、地域ニーズに応じた最適な出店を心がけていきます。特に、広域調剤が可能なドラッグストア併設店の強化を進め、プライマリケアへの取り組みを深めていこうとしています。在宅医療のみならず、地域の皆様にとって医療のファーストアクセス先として選ばれる店舗づくりを目指していきます。

■ 調剤売上高・店舗数推移

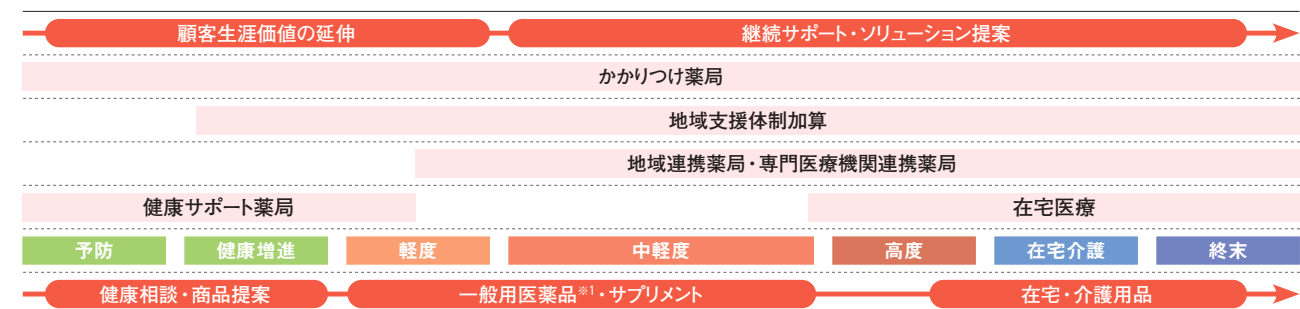


※ 2025年2月期は決算期変更により9.5ヵ月決算

■ 薬局アクセスチャネルの多様化構想(利便性強化)



■ 顧客生涯価値の延伸と収益向上フロー



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

PB戦略

大手メーカーとの共同により PB商品開発を強化し、売上構成比を向上

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



重点戦略

- 2025年2月期実績 PB商品売上構成比11.4%
- 大手メーカーとの共同商品開発推進
- 環境配慮型商品の開発

2025年2月期の「くらしリズム」を中心としたグループ共通ブランドの売上構成比は11.4%と順調に推移しています。今期も今まで以上の熱量で取り組み、少しでも早く店舗に商品を届けるべく、企画・開発から店頭販売までのスピードを加速させています。

また、品質の向上によりお客様ニーズに応えるため、大手メーカーとの共同開発を多面的に進めています。なかでも食品を強化し、大手食品メーカーと共同で多種の自社専

売品を発売しました。さらに、環境に対するお客様の意識の高まりを受けて開発を積極的に進めた結果、約20%が環境配慮型商品となりました。MD部との連携もより強化し、今後はカテゴリー分析と自社商品の位置づけを明確にして売上構成比のさらなる向上に努めていきます。イオン、ウェルシアホールディングスとの経営統合による効果としては、品質管理レベルの向上およびスケールメリットによる交渉力向上を期待しています。

管理栄養士おすすめシリーズ

「管理栄養士おすすめ」シリーズでは、おいしく手軽に栄養を摂れるPB商品開発を進め、現在は37点の商品を展開しています。管理栄養士への試食とアンケートを実施した結果をもとにバランスのよい比率で栄養素を配合した「十六穀米」、日々の食事に栄養成分を手軽に取り入れられて、毎日続けやすい「たまごふりかけ」「かつおふりかけ」などの商品を開発し、お客様からの好評を得ています。今後もお客様ニーズに応え、PB商品開発を進めていきます。

◎「十六穀米」

- 白米の約2.2倍の食物繊維はじめ、タンパク質、鉄分を含む
- 色づき、クセを抑えたあっさり食べやすいブレンド
- 個包装タイプ
- 毎日続けやすい価格と容量

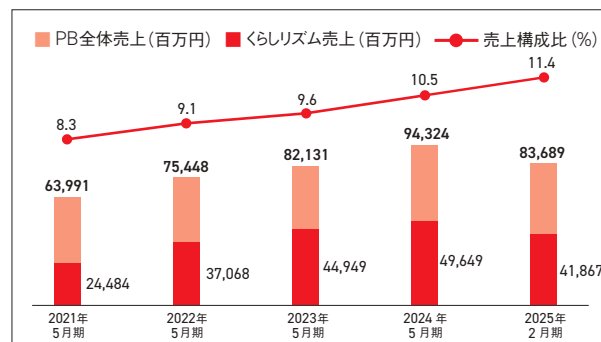


◎「たまごふりかけ」「かつおふりかけ」

- 不足しがちな3つの栄養素（カルシウム・鉄分・食物繊維）を含む
- 日々の食事や弁当など身近な生活のなかで栄養素を手軽に摂取できる
- くらしリズムのヒット商品3種からの機能性素材を使用したオリジナル顆粒を各フレーバーに配合



■ PB売上推移



22年5月期末
売上構成
9.1%

25年2月期末
売上構成
11.4%

DX戦略

デジタルツールの積極活用により 次世代基盤を構築

執行役員
経営戦略本部長 兼 情報システム本部長
小橋 義浩



重点戦略

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

2025年2月期(9.5カ月)のアプリダウンロード数は1,073万超、デジタル会員比率は50.7%と、いずれも計画を上回り順調に推移しています。一人当たりの年間購買金額は2022年5月期比129.6%と着実に増加し、非会員、非デジタル会員と比較して伸長していることから、顧客エンゲージメントの強化につながっていることがうかがえます。

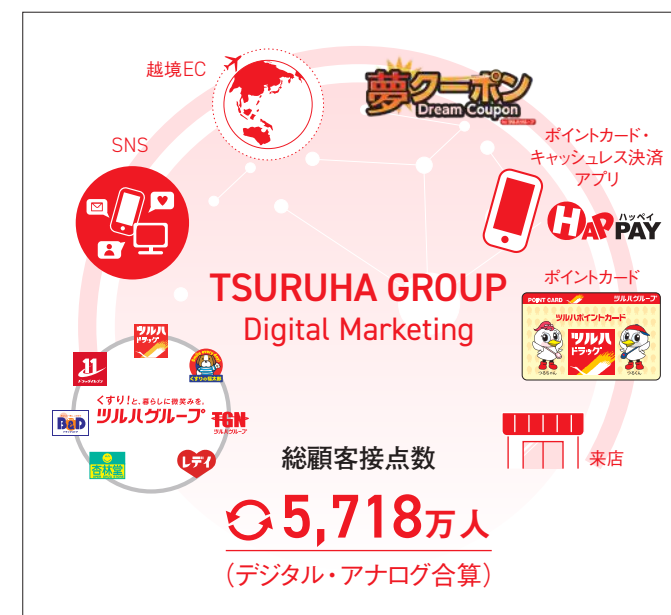
また、MAツール※1を活用したデジタル販促や情報配信の自動化により、お客様のニーズに合わせてより多種多様な情報を届けることが可能になり、利用率の増加、非デジ

タル会員と比較しての離脱率の低減を実現しました。社内ではBIツール※2による経営数値の可視化を進めたほか、受発注システムをはじめとしたシステム基盤の刷新を実施、調剤システムにおいてはデータのクラウド化により、調剤運営状況をリアルタイムで見ることが可能になりました。

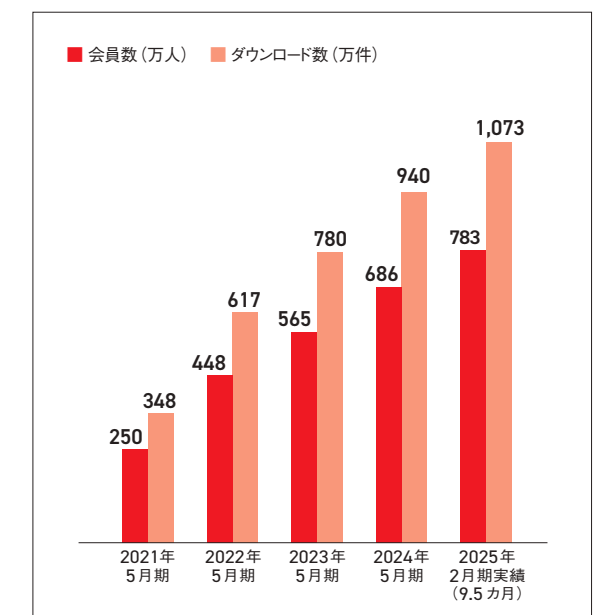
リテールメディア戦略においては、経営統合によるスケールメリットを活かしたメディアボリュームの増大により、新たなサービス提供の実現を図ります。

※1 MAツール：新規顧客獲得における一連のマーケティング施策を管理・自動化・効率化するツール
※2 BIツール：社内に蓄積されたさまざまなデータを集約し、共有・分析などを行うビジネスインテリジェンスツール

■ ツルハグループ顧客接点数



■ アプリ会員・ダウンロード数推移



財務戦略

持続的な企業価値向上に向けて 戦略的マネジメント体制の構築を 進めています

執行役員
財務経理本部長
三宅 隆太郎



2025年2月期の総括

消費の二極化や物価上昇が進む状況において、中期経営計画で店舗、調剤、PB、デジタル化を中心とした各戦略に取り組んだ結果、最終年度となる2025年2月期時点で、概ね計画を達成することができました。業績管理面では、収益性改善やコスト管理の精緻化に取り組んだことが業績の向上に寄与しました。

財務KPIについては、売上高、営業利益率(決算期変更に伴う賞与引当金約31億円、減価償却費約7億円等の一過性要因を除く)は計画達成。営業利益は計画未達となりました。ROEについても、12カ月換算8.9%と、中期経営計画の目標として設定していた10%は未達となりましたが、2024年5月期対比で+0.3%と改善しました。また、キャッシュアロケーション方針、株主還元方針については計画通りを行うことができました。

以下、現在の財務戦略において重要度の高い課題についてご説明いたします。

●新店投資における投資判断基準の精度向上

建築コストや人件費の上昇、競合他社の継続的な出店攻勢の状況下、より高度な出店判断が求められています。その中で、出店検討用のシミュレーションファイルの精度向上、新規出店プロセスの見直しに取り組んだものの、2025年2月期においては減損損失拡大となりました。主な要因としてインフレによる資材高騰など各店の将来計画を保守的に見直したことなどが影響し、発生したことは課題として残っています。ただ、小規模多店舗展開を行う当社においては、減損は避けられないものと認識しており、今期の業績予想にもある程度の額を織り込んでいます。一方、スクラップアンドビルドやドミナントエリアの出店においては、長期的な

収益性の観点から一定程度建物の自社取得による出店を行うことで一定の成果は出ていると考えております。引き続き外部環境の変化に対応できる店舗計画の作成実行により、収益改善に取り組んでまいります。

●グループ全体の管理系業務の集約・効率化・体制強化

経理部門ではBIツールの導入、ペーパーレス化等によって予算実績管理、店舗別業績情報、資産管理情報の可視化を図りながら集約化・効率化を推進しています。また、前期に過年度の会計処理に誤謬があったことを踏まえ、管理体制の強化を行いました。店舗開発管理部と経理部資産管理グループの新設による組織体制の強化および店舗の賃貸契約に関する情報を一元管理するための管理台帳として新たなシステムを導入しました。

●キャッシュ・フローおよびバランスシートの 戦略的マネジメント体制の構築

月中および月度末の資金ポジションを精査することにより、利払い抑制を意識したピンポイントでの短期資金調達を実施しました。バランスシートを俯瞰することにより、余剰アセット・余剰現預金のさらなる圧縮余地を検討しています。また前期末にはCMS(キャッシュ・マネジメント・サービス)の導入を行い、グループ間貸付借入の精緻な管理、資金フローの効率化に努めています。

●資本効率と資本コストの考え方

2025年2月期は決算期変更等による経費の一過性要因を除いた場合、ROE8.9% (12カ月換算)となりました。引き続き粗利率の向上に取り組み、より高いROEを目指していきます。また、持続的に企業価値を向上させるため、株主資本コストを上回る利益率の確保、ならびに最適な資本水準を維

持する基本方針を継続します。

●成長投資

自社建物の割合を4割～5割に引き上げたことにより、有形固定資産は毎年300億円程度の支出となっています。また、システム投資を毎年20億円～30億円実施することによって省力化、生産性の向上を進めるとともに、データ分析による課題の抽出と共有の精度を高めることで経営改善の円滑化に取り組んでいます。

●株主還元方針

前期は9.5カ月決算となりましたが、株主利益重視の見地から前々期と同額の配当を行った結果、配当性向は75.5%となりました。2026年2月期は、50%程度の配当性向を維持することを基本方針とし、総合的に判断する予定です。

●投資家との対話

当社は年間200件以上のIR取材に対応しています。市

重点 戦略

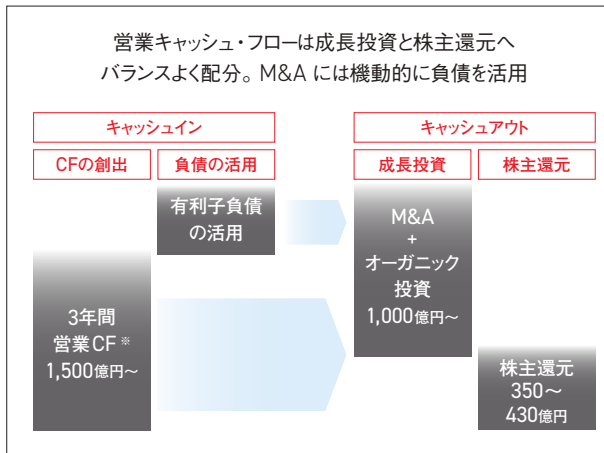
- 成長投資を継続しつつ、収益性および資本効率の改善を図る
2025年2月期実績は営業利益率4.5%
- 株主還元は、2025年2月期配当性向75.5%

■財務基本方針・KPI

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

	2024年5月期	2025年2月期	
売上高(億円)	10,274	8,456	
営業利益率	4.6%	4.5%	決算期変更による経費の一過性要因を除いた場合、5.0%
営業利益(億円)	471	378	
ROE	7.8%	6.1%	決算期変更による経費の一過性要因を除き、12カ月換算した場合、8.9%

■資本配分方針



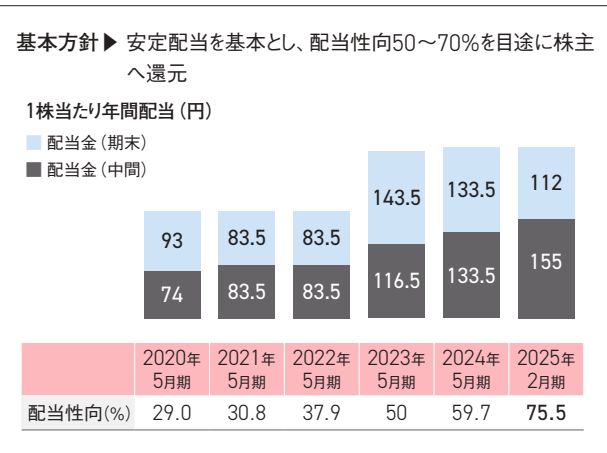
※ 2022年5月15日が休日であることによる影響を除外した数値です。

場の反応や当社への課題提起・要望については対応策とともに全取締役へ報告し、改善に取り組んでいます。前々期は決算説明会資料の記載見直し、予算管理体制の整備、質疑応答問答集の策定、他社比較KPIの社内共有などを行い、積極的な開示に取り組みました。

2026年2月期に向けた課題と方針

ドラッグストア業界においては、出店継続により市場規模は拡大を続けていますが、生産性改善及び経費コントロールの取り組みが収益力の企業間格差に大きく影響しております。このような中、前中期経営計画の店舗戦略、調剤戦略、PB戦略、DX戦略に改良を加えながら収益力の向上に取り組んでまいります。また、イオン、ウエルシアホールディングスとの経営統合の効果として、統合後3年後にシナジー500億円の創出。2032年2月期には売上高3兆円、営業利益率7%、営業利益2,100億円を中長期目標として目指します。

■株主還元方針



サステナビリティ

環境

気候変動対策 TCFD提言への対応

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

TCFD提言に基づく情報開示について (2022年8月)

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

SBT (Science Based Targets) で求められるCO₂排出削減レベルを考慮し、Scope1,2について、「2030年度に2013年度比一店舗当たりのCO₂排出量を46 %削減」の目標を設定しています。また、Scope3においても特に重要と考えるカテゴリについて目標を定め削減を進めています。



■ GHG (温室効果ガス) 排出量の推移 (Scope1、2)

(単位:t-CO₂)

年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
集計期間	2017年4月 ～ 2018年3月	2018年4月 ～ 2019年3月	2019年4月 ～ 2020年3月	2020年4月 ～ 2021年3月	2021年4月 ～ 2022年3月	2022年4月 ～ 2023年3月	2023年4月 ～ 2024年3月
Scope1 (直接排出)	6,415	5,761	5,348	4,408	4,031	3,731	3,424
Scope2 (間接排出)	206,458	215,873	226,446	238,776	247,213	261,251	275,368
Scope1+Scope2 (店舗のみ) ※2	212,873	221,634	231,794	243,184	251,244	264,982	278,792
Scope1+Scope2 (全社) ※3	-	-	-	-	-	-	280,392
店舗数 (店) ※4	1,931	2,082	2,150	2,420	2,522	2,589	2,653
1店舗平均排出量 ※5	110.2	106.5	107.8	100.5	99.6	102.3	105.1

※1 取得データの精度向上を目的とした算定方法の見直しに伴い、過年度データを遡及して修正しております。
※2 当社グループの店舗運営部門のみを対象にGHG排出量を集計しております。
※3 2023年度より、オフィスおよび社有車使用によるGHG排出量を「Scope1+Scope2(店舗のみ)」に加算し、全社合計のGHG排出量 (Scope1+Scope2) を算定しております。
※4 店舗数は、GHG排出量算定期間の当社グループ期末店舗数を記載しております。
※5 一店舗当たりの平均排出量は、「Scope1+Scope2(店舗のみ)」÷「店舗数」により算定しております。

■ GHG排出量 (2023年度、Scope3)



■ カテゴリ1	購入した製品・サービス	3,031,230
■ カテゴリ2	資本財	107,227
■ カテゴリ3	燃料及びエネルギー活動	41,957
■ カテゴリ4	輸送・配送 (上流)	530,211
■ カテゴリ5	事業から出る廃棄物	8,267
■ カテゴリ6	従業員の出張	1,240
■ カテゴリ7	従業員の通勤	15,374
■ カテゴリ9	輸送・配送 (下流)	3,578
■ カテゴリ13	リース資産 (下流)	8,279
■ カテゴリ14	フランチャイズ	430

※1 カテゴリ8、10、11、12、15については、対象のない項目または排出量を算定できていない項目です。
※2 全カテゴリについて、数値および算定方法を精査中です。
※3 2023年度における集計期間は、2023年3月～2024年2月としております。

環境

環境配慮型PB商品

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

当社グループは本業を通じた環境負荷の低減のために、環境配慮型PB商品の開発・販売に注力しています。

現中期経営計画のPB戦略では、環境配慮型PB商品の売上構成比率(SKU単位)の向上を掲げており、2021年の実績4.2%から2025年には8.7%、2030年までに13%の目標を掲げていますが、2025年2月期実績で20.5%と向上しております。

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

※ 地球環境や社会課題に配慮された商品・サービスを優先的に選択する消費行動

くらしリズム ハーバル薬用泡ハンドソープ

温暖化の防止や生物多様性保全などの環境問題に対して自社製品を通じて取り組むために、当社グループのPB「くらしリズム」では、再利用した素材を使用したり、CO₂削減など環境に配慮した商品開発に取り組んでいます。

「くらしリズム ハーバル 薬用 泡ハンドソープ」は、ヤシの実からつくられた手肌にやさしい泡状せっけんです。合成界面活性剤・合成香料・着色料・防腐剤を使っていないことに加え、持続可能なパーム油の生産と利用を促進する国際NPOであるRSPOの認証を取得しています。

本商品は、RSPO認証パーム油を原料として使用した商品を日本で初めて発売したサラヤ株式会社 (以下、サラヤ) との共同で開発を行ったもので、手肌にも自然にも配慮したPB商品となっています。

また、サラヤとの共同企画として、(株)ツルハホールディ

ングスと北海道旭川市の旭山動物園との対談動画を視聴すると1視聴につき1円が旭山動物園に寄付されるキャンペーンを展開しました。

今後も商品開発に留まらず、キャンペーンやイベントなどお客様にお買い物を通じて環境問題をより深く知っていたくための企画などにも取り組みながら環境配慮型PBの強化に取り組んでいきます。

RSPO (持続可能なパーム油のための円卓会議)

世界自然保護基金(WWF)を含む関係団体が中心となり、2004年に設立された国際NPOです。世界的に信頼される認証基準の策定と、ステークホルダーの参加を通じ、持続可能なパーム油の生産と利用を促進することを目的としています。

環境配慮型PB商品強化の取り組み



RSPO認証を取得している「くらしリズム ハーバル 薬用 泡ハンドソープ」



持続可能なパーム油の生産を支援しています
www.rspo.org



旭山動物園長(当時)と(株)ツルハホールディングスのサステナブル経営推進部長との特別対談「ペンギンを取り巻く自然環境について」



ツルハグループとサラヤの共同キャンペーンのポスター

環境

カーボンオフセット

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

「排出権付リース」の取り組み

(株)ツルハは、三井住友ファイナンス&リース株式会社(以下、SMFL)、北海道津別町(以下、津別町)と、津別町が創出した森林由来のクレジット※1をリース契約に付加し、リース期間中に見込まれる店舗設備のCO₂排出量をカーボンオフセットする「排出権付リース※2」の取り組みを開始しました。

ツルハは地域貢献を目的に、津別町が創出した森林由来のクレジットを活用し、2024年9月にオープンした屯田 6条店の店舗設備のCO₂排出量の全量と2025年3月にオープンした札幌北6条店の一部店舗設備にカーボンオフセッ

トをしています。店舗設備のカーボンオフセットの取り組みについては、今後の新店や既存店の設備更新時においてもリース商品の活用を検討していきます。今回は、排出権付リースに加え、SMFLが提供するSDGsリース『みらい2030®』※3(寄付型)の枠組みを活用し、SMFLを通じて、リース契約総額の0.1%を認定NPO法人ウォーターエイドジャパンへの寄付となります。

森林由来のクレジットを創出している地方自治体と排出権付リースの取り組みを広げ、ツルハとの共同企画とし、地域のお客様向けイベントの開催も検討していきます。

※1 省エネルギー設備の導入や再生可能エネルギーの利用によるCO₂などの排出削減量、適切な森林管理によるCO₂などの吸収量を「クレジット」として国が認証したもの
 国内では「J-クレジット制度」として経済産業省や環境省、農林水産省が推進
 ※2 排出権は、日本の法律上では「算定割当量」と定義されています。ここでは、カーボンクレジットの総称として「排出権」と記載
 ※3 SMFLが(株)日本総合研究所と共同で取り扱うリース契約。お客様からの賛同を得て新規リース契約のリース料収入から定率で自動的にSDGs達成に資する公益財団法人や認定NPO法人などに寄付される

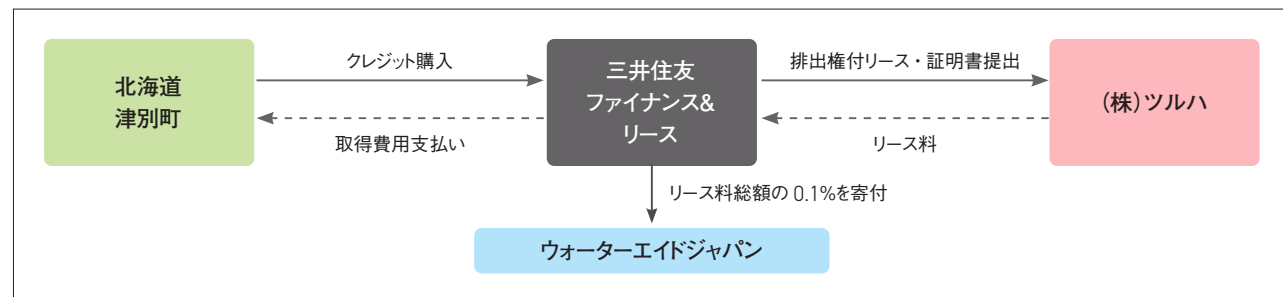


津別町の町有林



津別町より(株)ツルハ、(株)ツルハホールディングス、ツルハドラッグ屯田6条店に対し、地元材を使った木製の感謝状を贈呈いただきました

■ 排出権付リースのスキーム



社会

人的資本経営

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

人財戦略担当役員メッセージ

自ら考え行動できる人財の育成と教育環境の整備により、D&Iを実現

執行役員
能力開発本部長

木根 崇臣



ドラッグストア業界を取り巻く環境や消費者のライフスタイルは目まぐるしく変化しています。不透明な状況が続く事業環境の中、当社グループが持続的に成長していくためには人財の確保と教育環境および職場環境の整備が不可欠であると考え、2023年6月より人的資本経営をスタートしました。3つの基本方針のもと、7つのマテリアリティとKPIを設定し、進捗を図っています。

当社グループは歴史も地域も異なる主要事業会社6社で構成され、さまざまな職種、雇用区分、年代の従業員が

ともに働いていることから、マテリアリティの一つであるダイバーシティ&インクルージョン(D&I)が非常に重要なテーマとなります。多様性に富んだ従業員が自ら考えながら個々の成長と活躍ができる職場環境を整備することがD&Iの実現に向けた優先課題と考え、従業員エンゲージメントの可視化や企業風土・職場環境の改善に取り組んでいます。

当社グループが明るくイキイキと仕事と生活を両立できるサステナブルな企業であるために、引き続き人的資本経営を推進していきます。

■ 人的資本経営の3つの基本方針



■ 人的資本経営の7つのマテリアリティ

マテリアリティ	目的(目指すべき姿)	主な取り組み	個別指標	総合指標
① 体系的な教育研修の実施	成長目標に対して、身に付けるべきノウハウ・知識をより多くの社員が効果的に習得できる環境を整え、成長機会を提供する。	○階層別教育プログラム ○職能別教育プログラム ○薬剤師研修プログラム ○サポートツールの提供	1人当たり研修時間	
② 資格取得の推進と継続学習	資格取得に必要な知識付与施策による、資格取得の推進とともに、取得者に対しての知識の更新、進化を図る。	○登録販売者資格の取得と更新 ○管理栄養士教育	登録販売者資格保有率	
③ ダイバーシティ&インクルージョン	多彩な採用チャネルを通じて、多様性のある人材を積極的に採用するとともに、その人材に対しより活躍・成長できる場を提供する。	○多様性のある人材採用 ○女性活躍推進	女性管理職比率 男女賃金差異 障がい者雇用率	離職率 男女別 新卒3年後
④ ワークライフバランスの推進	働き方の変化に対して柔軟に対応できる人事制度の充実を図ることにより、多様性のある人材が長期間活躍できる環境を整備する。	○限定勤務地制度 ○育児・介護支援	男性の育児休業取得率 育児休業からの復職率	
⑤ 1人当たり労働時間の短縮	育児・介護への対応や、多様性のある人材の活躍推進にあたっての最重要課題となる1人当たりの労働時間を短縮する。	○残業時間の削減 ○有給休暇取得の促進	月平均残業時間 有給休暇取得率	
⑥ 社員エンゲージメントの強化	多様性のある人材で構成される社員一人ひとりがお互いを尊重し合いながら協働する働きがいのある風土を醸成する。	○交流イベント ○経営理念の浸透	-	
⑦ 労働安全衛生の深耕	地域のお客様を守るライフラインとしての役割を安定して担いつづけるために不可欠である社員の心身両面での健康の維持・増進をする。	○安全衛生委員会活動 ○健康維持に向けたサポート施策	-	

ダイバーシティ&インクルージョン

■ 主な取り組みとKPI

マテリアリティ	目的(目指すべき姿)	主な取り組み	個別指標
③ ダイバーシティ&インクルージョン	多彩な採用チャネルを通じて、多様性のある人材を積極的に採用するとともに、その人材に対しより活躍・成長できる場を提供する。	◦多様性のある人材採用 ◦女性活躍推進	女性管理職比率 男女賃金差異 障がい者雇用率

指標	算出式	2024年5月期実績	2025年2月期実績	2030年2月期目標
女性管理職比率	女性管理職者数÷全管理職者数	23.4%	24.3%	37.0%
男女賃金差異	女性平均月例給÷男性平均月例給	正:73.7% PA:100.1% 全社員:60.0%	正:73.2% PA:102.1% 全社員:58.3%	正:78.0% PA:101.2% 全社員:58.6%
障がい者雇用率	障がい者数÷(常用労働者数+短時間労働者数×0.5)	2.5%	2.6%	2.7%

※ PA:パート社員

多様性のある人材採用

新卒入社者の女性比率を高めるとともに、出店計画を反映した地域別の要員計画に基づくキャリア採用を行っています。キャリア採用では、パート社員からの正社員登用も積極的に推進しています。障がい者や外国人においてもそれぞれのスキル・経験を活かせる職場づくりに取り組むなど、多様性のある人材採用を進めています。

人材採用部長メッセージ



人材採用部長
坂本 典平

多様性を尊重した採用と職場づくりから従業員のやりがいと競争力が生まれています

多様性を尊重した採用活動や職場づくりは、従業員の満足度やエンゲージメントを高め、業務効率や顧客サービスの質の向上に寄与します。また、当社グループの企業イメージも向上し、採用活動における優位性につながることも期待できます。
多様な視点や経験が集まることで、問題解決や新しいアイデアの創出に対して多角的なアプローチが可能になり、より創造的で革新的な仕事が可能になると考えています。
最近では男性の化粧品担当者も増えてきており、性別に関係なくヘルス&ビューティーを提案できるようになっています。ダイバーシティ&インクルージョンの推進を通じて、すべての従業員がやりがいを感じられる職場づくりを目指しています。

■ 採用の方針と施策

	方針	採用後の施策
新卒採用	◦入社者の長期的なキャリアを見据えた採用計画 ◦採用困難地域での採用	◦経験豊富な社員が在籍する店舗に配属し、育成環境を整備 ◦スキルや業界知識を深めるための体系的な育成プログラムの実施 ◦キャリア面談を実施し、長期的なキャリアパスや成長の機会を明確にし、モチベーションを維持
キャリア採用	◦スキル・経験など求人要件の的確な定義 ◦選考プロセスの効率化、スピードアップ ◦企業文化への適合性の重視	◦キャリア社員向け研修を管轄部署が中心となって実施
障がい者採用	◦障がい者雇用の方針を明確化し、社内へ共有 ◦全員が快適に働けるために必要な設備・環境を整備 ◦障がいに関する理解を深めるための教育・啓発活動を実施	◦障がい者のニーズに応じた合理的配慮を提供 ◦専門の支援担当者やコンサルタントを配置し、定期的なサポートを実施 ◦同僚や上司への理解を促進し、障がい者が円滑に働ける受け入れ体制・職場環境を整備
外国人採用	◦インバウンド対応を中心に店舗勤務に限定することなく活躍できる場を幅広く検討	◦販促企画や旅行代理店との交渉など語学力や海外経験を活かせる部署への配属 ◦通常採用での応募への対応に加え、個別に採用を実施

女性活躍推進

ダイバーシティ&インクルージョンの代表的な取り組みである女性活躍推進については、事業会社ごとに「女性活躍推進委員会」を編成し、具体的な施策を実施しています。

各委員会は職場から選抜された女性メンバーで構成され、女性管理職比率向上を中心としたテーマについて具体的な課題抽出と解決に向けた提言を行います。各事業会社は提言に基づき、人事制度の整備や職場環境の改善などを進めています。

人事担当者メッセージ



(株)ツルハグループ
ドラッグ&ファーマシー西日本
人事部人事課
マネージャー
宇治野 美穂

女性活躍推進委員会を通じて現場の声を会社の改善へとつなげています

ツルハグループドラッグ&ファーマシー西日本(以下、TGN)の女性活躍推進委員会のプロジェクトで、女性リーダーの育成・フォローを担当しています。ワークライフバランスを保ちながら、やりがいを持って長期的に働くことのできる職場づくりに向けて、現場の声をよく聞き、提言・提案として会社に伝えていくことで、制度や環境の改善につなげています。
女性だけではなく男性も、そして若手もベテランも全従業員が働きやすい環境を目指して今後も活動を継続していきます。

■ TGNにおける女性活躍推進の取り組み事例

TGNママ会

スタッフの声

◦産休・育休で会社を離れていると、会社のことがわからなくなり、職場復帰後が不安……。
◦先輩ママがどうやって働いているのか聞きたい！

産休・育休中スタッフの不安解消のためにオンラインのママ会を開催

産休・育休中のスタッフを対象に、休暇期間中の不安を解消できるようにオンラインのママ会を実施しています。
先輩ママからの育児に関するアドバイスやミニ交流会の実施のほか、業務や制度の変更などの情報共有を通じて、スムーズな職場復帰を促しています。

実施時期

半年に1回開催(8月・2月)

対象者

産休・育休中の全スタッフ

企画例

◦薬剤師・管理栄養士の先輩ママによる時短術・時短レシピ紹介
◦現役ビューティカウンセラーによる「ママのためのお化粧品live」
◦直近1～2年で変更があった業務や制度などの紹介

参加者実績

第1回:19名 第2回:26名 第3回:24名 第4回:19名



ライフイベントガイドブック

スタッフの声

◦ライフイベントと両立しながら働いていけるか不安。会社での将来がイメージできるようなものがほしい、体験談が知りたい。
◦結婚・妊娠・育児・病気・介護などが実際に起こった時に真っ先に確認できる「やることリスト」がほしい。

仕事とライフイベントの両立をサポートする「ライフイベントガイドブック」を作成

結婚・妊娠・出産・育児・病気療養・介護などのライフイベントと仕事の両立に対する不安の解消、実際にイベントが起こった時の備えとなるガイドブックを作成しました。
国や会社の制度解説、イベント発生時の「やることリスト」、先輩社員の体験談などがまとめられており、当事者の気持ちに寄り添う一冊となっています。
TGNが運営している全店舗に1冊ずつ配布しており、上司や同僚と一緒に確認できるようになっています。さらに、実際にライフイベントが発生した従業員には該当するページを印刷して提供しています。



社会 地域・社会への貢献

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

ツルハグループ こども食堂ゆたかさ基金

当社グループは、社会と環境のさまざまな課題に向き合い、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、SDGs(持続可能な開発目標)に貢献することを目指しています。

2023年に認定NPO法人 全国こども食堂支援センター・むすびえとの協働により、こども食堂助成「ツルハグループ こども食堂ゆたかさ基金」を設立しました。グループ各店舗で実施している「レジ袋有料化」による売上・収益金額の一部を「ツルハグループ こども食堂ゆたかさ基金」としてNPO法人 むすびえを通じ、グループ店舗出店地域のこども食堂に寄付をしています。当社グループは、「お客様とともに、子どもたちへ豊かな未来をプレゼント」を合言葉に、

認定NPO法人
全国こども食堂支援センター
むすびえ



「にぎわいを創りたい。そこからこぼれる子をなくしたい」という思いから2018年に設立。各地域のこども食堂ネットワーク(中間支援団体)がより活動しやすくなるための後押しを行い、こども食堂を応援してくれる企業・団体とこども食堂をつなぎ、こども食堂の意義や実態を伝え、理解を広げる調査・研究を行っています。



地域支援活動団体への奨励金交付事業

ツルハ医療・介護サービス協会では、地域支援活動の増進への寄与を目的として奨励金交付事業を行っており、北海道・東北地方の地域支援活動団体、公益法人、市民団体、高校・大学のサークルなど地域に密着した支援活動を行う団体を対象に奨励金(200団体に一律10万円。総額2,000万円)を贈っています。

また、当法人は登録販売者の資質向上のための医薬品に関する継続研修や医療機関に関する営業所の管理者を対象にした高度管理医療機器継続研修等の専門的な研修にも力を入れています。

今後も保健・医療・福祉等の増進に寄与するために広

域にわたる社会支援活動・助成活動に積極的に取り組み、地域に密着した社会貢献を目指します。

NPO法人
ツルハ医療・介護サービス協会

ツルハグループが培ってきた薬と健康づくりに関する知識や人材ならびに提携・協力をいただいていた病院・福祉施設とのネットワークを活用し、営利を離れた分野でさらに地域に貢献することを目的として2001年に設立。2005年にNPO認証を取得しました。2023年より地域密着型の社会貢献活動として、地域支援活動団体に対する奨励金交付事業を開始しています。



日本の海を守ろうプロジェクト

当社グループは、“海の未来を変える挑戦”を掲げる日本財団「海と日本プロジェクト CHANGE FOR THE BLUE」に賛同し、2023年よりユニリーバ・ジャパンと共同で「日本の海を守ろうプロジェクト」をスタートしました。

海と日本プロジェクト・ツルハグループ・ユニリーバ・ジャパンの共催で、全国のツルハグループ店舗があるエリアの生活者の皆様とともに浜辺や地域のクリーン活動イベントを実施し、本年は約500人の方にご参加いただいています。また、イベントの開催にあたり、当社グループとユニリーバ・ジャパンとの共同で「エコな生活を楽しみながら実現しよう!」をコンセプトとしたキャンペーンを展開し、グループ店舗における対象のユニリーバ商品の売上額の一部を活動費にあてており、お客様がツルハグループ店舗でのお買い物を通じて環境問題の解決に貢献できる仕組みになっています。

今後も本プロジェクトを通して、ステークホルダーの皆様と連携しながら、環境問題に取り組んでいきます。



CHANGE FOR THE BLUEとは

国民一人ひとりが海洋ごみの問題を自分ごと化し、“これ以上、海にごみを出さない”という社会全体の意識を向上させていくことを目標に、日本財団「海と日本プロジェクト」が推進しているプロジェクトです。海の豊かさを守り、海にごみを出さないという強い意思で日本全体が連帯し、海に関心を持つ人を増やし、海の未来を変える挑戦を実現していきます。



開催実績

開催地域	開催回数・参加者	回収したごみ袋の総数
北海道エリア・東北エリア・関東エリア・静岡エリア・東海エリア・中国エリア・四国エリア・九州・沖縄エリア	2024年 ― 全 6カ所 約 450人 ※1 2025年 ― 全 7カ所 約 500人 ※2	1,380,612袋 ※3

※1 2カ所荒天により中止 ※2 1カ所荒天により中止 ※3 海と日本プロジェクト活動全体において



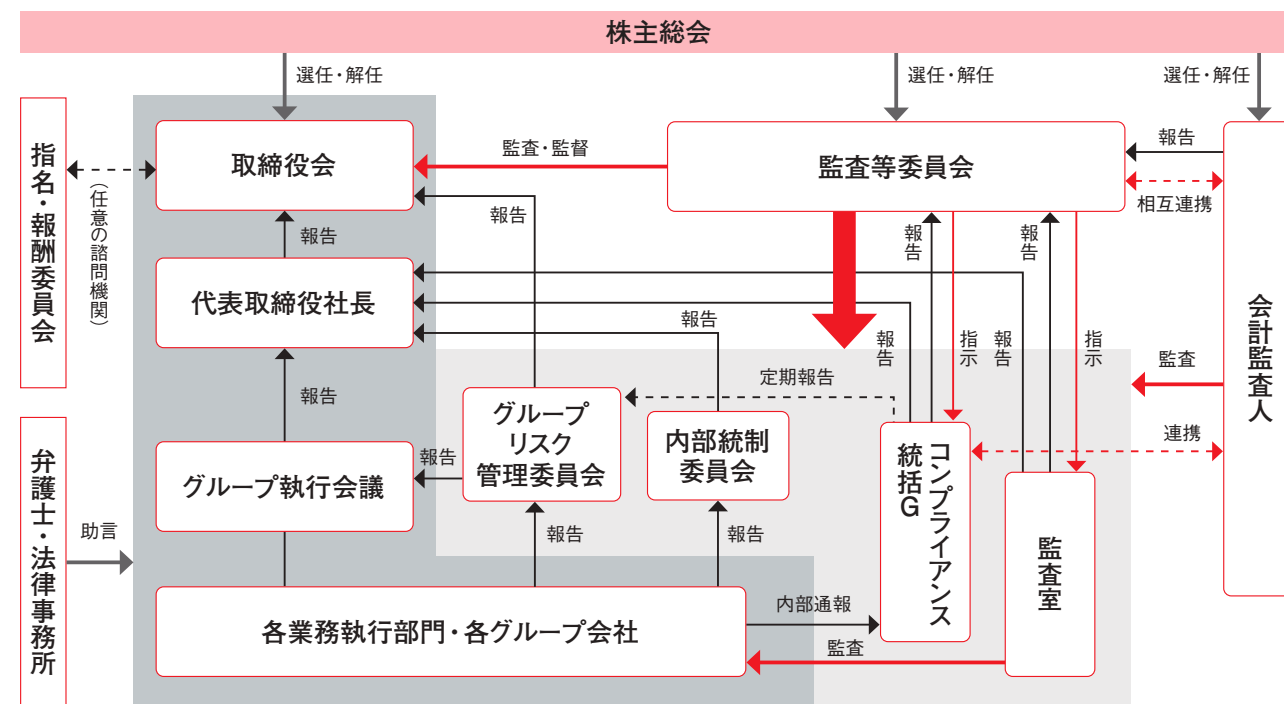
コーポレート・ガバナンス

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

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方および体制

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

コーポレート・ガバナンス体制

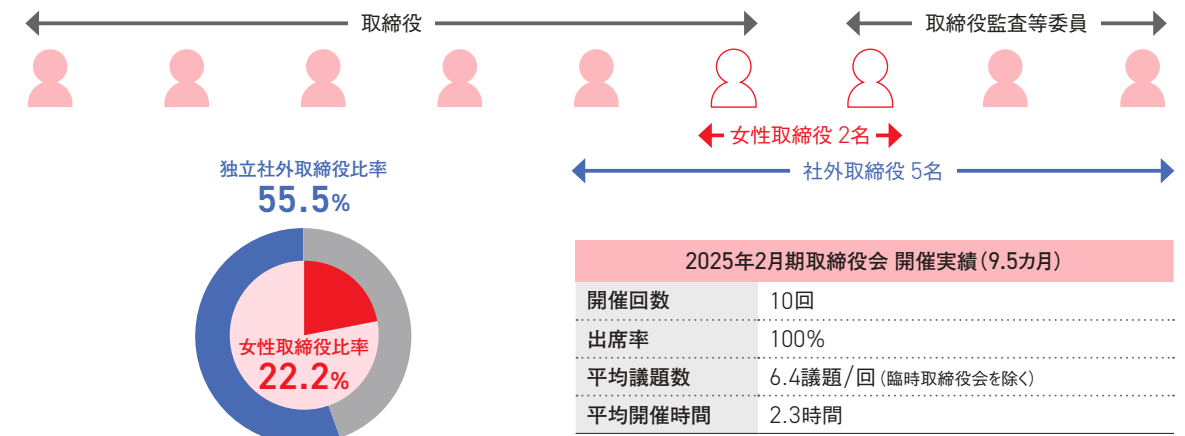


取締役会

取締役会は、9名の取締役（社外取締役5名を含む）で構成され、法令や社内規定に基づき決議事項の決定および職務執行の監督を行っています。定例取締役会は月1回開催され、必要に応じて臨時取締役会も開催しています。また、執行役員制度を導入し、業務執行機能と監督機能を分離することでガバナンス機能を強化しています。監査等委員である取締役の任期は2年ですが、その他の取締役の任期は1年とし取締役の責任を明確化しています。

取締役会は企業経営や事業戦略、M&A、グループ会社への経営指導、財務関連、リスクマネジメント、サステナビリティなどについて検討しています。さらに、持株会社としてグループの企業価値を最大化しコーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役会の構成人数を定め社外取締役や多様性を考慮した選任を行い、実効性のある取締役会の形成を目指しています。

■ 取締役会の構成と実績



監査等委員会

当社は監査等委員会設置会社であり、監査等委員会は取締役および取締役会全体の業務執行を監督するとともに、監査計画に基づく内部統制の方針、手続き、プロセスの整備・運用状況を監査し、会計監査人の正当性、監査の方法および結果を評価する役割を担っています。

指名・報酬委員会

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

グループリスク管理委員会

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

内部統制委員会

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

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

取締役会の実効性評価

当社はコーポレートガバナンス・コードの制定を踏まえ、2017年より毎年取締役会の実効性評価を行っています。実効性評価を実施するにあたり、当社の取締役全員による「取締役会の実効性の評価に関するアンケート」を用いて、評価項目に対して自己評価を実施するとともに、取締役会でこのアンケートの分析結果に関する審議を行い、その意見を踏まえて評価を行っています。実施に際しては、独立した第三者機関が関与する仕組みを導入し、客観性を担保するための手続き、分析を行える体制を構築しています。なお、実施した取締役会の実効性評価の概要については、速やかに東京証券取引所に開示を行っています。

2025年度の実効性評価の評価項目は①取締役会の構成②取締役会の運営・議論③取締役会のモニタリング機能④取締役会を支える体制⑤株主（投資家）との対話の設問を設定しました（分析ならびに評価結果は下表参照）。

当社取締役会運営におきましては、今回の評価結果および課題への対応を踏まえ、今後も実効性の向上を図っていきます。

2025年度の実効性に関する分析ならびに評価結果

当社では上述アンケートによる分析の結果、各質問事項に対する回答は概ね肯定的評価が多く、コーポレートガバナンス・コードが求める取締役会の実効性はほぼ充足し確保していると評価しました。

一方で、以下の点につきましては、課題や工夫の余地が見られると認識し、当社および当社取締役会として重点的に対応しています。

課題および今後の検討テーマ

(1) 昨年までの実効性評価において認識した主な課題に対する取り組み

- 経営層の後継者計画に対する取り組みとして、第三者機関の協力を得て具体的な計画を策定し、指名・報酬委員会での協議を経たうえで実施しています。
- 取締役に対するトレーニングにつきましては、経営上重要なテーマに関して外部講師を招いて定期的にセミナーを実施しました。今後も経営戦略、財務戦略、法務、コンプライアンス、DX、リスクマネジメントなどの知識向上に向けたトレーニングの充実を図っていきます。

(2) 今回実施した取締役会実効性評価を踏まえた今後の検討テーマ

- 取締役会における議論およびモニタリング機能の充実

ステークホルダーの経済的・社会的価値の両立を踏まえた経営戦略、資本コストや株価を意識した経営の実現、人的投資や知的財産の投資と経営戦略との整合性およびグループ内部統制の監督について、今後も取締役会においてさらなる議論とモニタリング機能の充実を図っていきます。

経営層の後継者育成計画（サクセッションプラン）

経営トップの後継者の育成・選定は、当社の持続的な成長と企業価値の維持向上を図る上で、極めて重要な課題です。その際、当社グループの経営理念である「お客様の生活に豊かさと余裕を提供する」を実現する強い意志と熱意を有し、かつ激化する競争環境の中で柔軟かつ果断な経営決定ができる人材が相応しいと考えています。当社グループは、持続的な企業成長と中長期的な企業価値の向上を目指して、将来の最高経営責任者（社長）を含む経営幹部の後継者計画について、指名・報酬委員会で議論しています。2025年2月期には、2024年5月期に指名・報酬委員会で議論を重ねて策定した当社経営幹部の客観的な評価基準に基づく、外部機関の多面評価結果も参考にしつつ、執行役員のリーダーシップ開発に取り組みました。

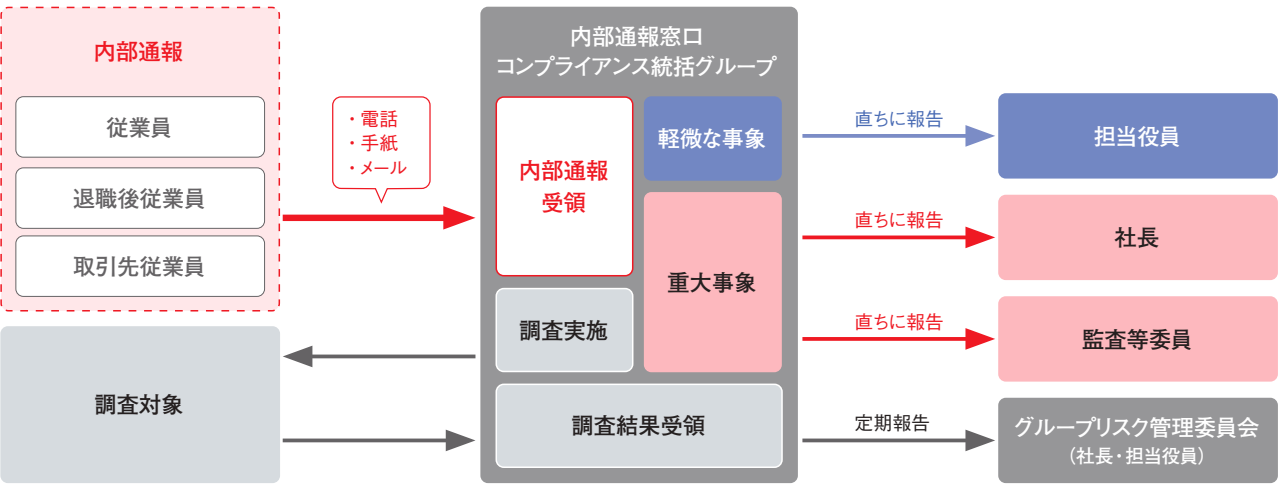
今後は評価基準等に照らした、外部機関による経営幹部とその候補者層の個人アセスメントや多面評価も参考にしつつ、指名・報酬委員会で継続的に議論し、中長期目線で後継者計画を進めるべく、人材育成に取り組んでいきます。

リスクマネジメント

内部通報制度

当社グループでは、従業員（派遣社員・退職後1年以内の元従業員を含む）および役員、取引先従業員を対象に、職場における社内規則、法令違反行為等、企業倫理違反行為の内容を通報する内部通報窓口を設けています。

■ 内部通報制度



個人情報保護

当社グループは、お客様との信頼関係の構築を経営の基本と考え、個人情報の重要性を認識し、個人情報の保護と漏洩防止に取り組んでいます。

情報セキュリティ

当社グループでは、情報セキュリティに関する基本方針に基づき、情報資産の機密性、完全性および可用性を確保し、情報処理全般を円滑に実施するための体制を構築しています。

取締役紹介

(2025年6月現在)

	つる は じゅん 鶴羽 順 代表取締役社長 指名・報酬委員	1998年4月 (株)ツルハ入社 同社取締役執行役員 同社北海道店舗運営本部長 当社執行役員 2011年12月 Tsuruha(Thailand)Co., Ltd. 取締役 2014年8月 当社取締役専務執行役員・グループ店舗運 営部門担当 (株)ツルハ代表取締役社長 同社社長執行役員 2018年8月 当社代表取締役専務兼専務執行役員 営業統括、グループ店舗運営部門担当	2019年7月 Tsuruha(Thailand)Co., Ltd. 取締役副会長 2020年6月 当社代表取締役社長(現任) 2020年8月 (株)ツルハ代表取締役副会長(現任) 2021年7月 Tsuruha(Thailand)Co., Ltd. 取締役会長(現任) 重要な兼職の状況 (株)ツルハ取締役会長
	むら かみ しょういち 村上 正一 取締役執行役員 (株)ツルハグループ ドラッグ&ファーマシー 西日本担当	1992年11月 (有)ウェルネス湖北(現(株)ツルハグループ ドラッグ&ファーマシー西日本)入社 2002年4月 同社取締役 2006年4月 同社常務取締役 2009年6月 同社代表取締役社長 当社執行役員・(株)ウェルネス湖北 (現(株)ツルハグループドラッグ& ファーマシー西日本)担当 2015年8月 (株)ツルハグループドラッグ&ファーマシー 西日本代表取締役社長(現任)	2019年8月 当社取締役(現任) 当社執行役員・(株)ツルハグループ ドラッグ&ファーマシー西日本担当(現任) 重要な兼職の状況 (株)ツルハグループドラッグ&ファーマシー西日本 代表取締役社長
	や は た まさひろ 八幡 政浩 取締役執行役員 (株)ツルハ担当 指名・報酬委員	1991年4月 (株)ツルハ入社 2008年12月 同社北東北店舗運営部次長 2009年8月 同社東北第一店舗運営部長 2014年4月 同社東北店舗運営本部長 2014年8月 同社北海道店舗運営本部長 2018年5月 同社執行役員北海道店舗運営本部長 2020年8月 (株)ツルハ代表取締役社長(現任) 当社取締役(現任) 当社執行役員・(株)ツルハ担当(現任)	重要な兼職の状況 (株)ツルハ代表取締役社長
	と お や ま かず と 遠山 和登 取締役執行役員 グループ店舗開発 部門担当	1982年3月 (株)ツルハ入社 1998年3月 同社店舗開発室第一店舗開発部長 2008年8月 同社執行役員店舗開発本部長 兼第一店舗開発部長 2014年8月 当社執行役員グループ店舗開発部門担当 (現任) 2020年5月 (株)ツルハ執行役員店舗開発本部長 2023年8月 同社取締役常務執行役員店舗開発本部長 (現任) 2024年8月 当社取締役(現任)	重要な兼職の状況 (株)ツルハ取締役
	た な か わ か な 田中 若菜 取締役(社外)	1997年7月 アーサー・D・リトル(ジャパン)(株) 2003年7月 日本ロレアル(株) 2011年5月 ユニリーバ・ジャパン・サービス(株) 2012年3月 衆議院東京電力福島原子力発電所 事故調査委員会 2012年11月 グラクソ・スミスクライン・ジャパン(株) 社長室経営戦略部 2013年5月 同社 社長室経営戦略部 変革推進室 室長 2014年11月 グーグル合同会社 2021年10月 同社 ディレクター(執行役員) 2023年3月 リンクトイン・ジャパン(株) 日本代表(現任) 2023年8月 当社社外取締役(現任)	重要な兼職の状況 リンクトイン・ジャパン(株)日本代表

	お く の ひろし 奥野 宏 取締役(社外)	1989年1月 野村ローゼンバーク・アセット・マネジメント、 日本トレーダー、株式ポートフォリオトレーディング ポートフォリオエンジニアリング 1993年4月 スミスバーニー(株)日本国際円株式セールス担当 バイスプレジデント 1997年10月 ソロモンズスミスバーニー(株) 国際円株式デリバティブセールス担当 バイスプレジデント 1998年4月 ロバートソンステープンス(株) 日本グローバル株式セールス担当 バイスプレジデント 1998年9月 メリルリンチ日本証券ディレクター グローバルテクスベシャリスト、 円株式セールス担当	1998年9月 メリルリンチ日本証券ディレクター グローバルテクスベシャリスト、円株式セールス担当 2003年9月 メリルリンチ・アジア・パシフィック・リミテッド、 香港ディレクター 環太平洋テック・ スペシャリスト・セールス、アジア株式セールス バンク・オブ・アメリカ・メリルリンチディレクター 国際マルチプロダクト、円株式セールス担当 2005年9月 ジェフリーズジャパンリミテッド、 ジェフリーズグループマネージングディレクター 2022年10月 KTSS(株)創設者、マネージングパートナー(現任) 2023年8月 当社社外取締役(現任) 重要な兼職の状況 KTSS(株)創設者、マネージングパートナー
	さ と う 佐藤 はるみ 取締役(社外) 監査等委員 指名・報酬委員	1977年4月 (財)日本エネルギー経済研究所入所 1990年9月 (株)ダゲレオ出版勤務 1998年4月 朝賀伸也税理士事務所勤務 2001年5月 佐藤はるみ税理士事務所 代表 2018年12月 アンカー税理士法人 札幌事務所 所長(現任) 2019年8月 当社社外取締役(現任) 2021年8月 当社社外取締役監査等委員(現任)	重要な兼職の状況 アンカー税理士法人 札幌事務所 所長
	お か ざ き た く や 岡崎 拓也 取締役(社外) 監査等委員 指名・報酬委員	2003年10月 司法研修所卒業 田中敏滋法律事務所入所 2011年7月 岡崎拓也法律事務所開業(現任) 2013年11月 (株)ホクリヨウ社外監査役(現任) 2016年4月 札幌弁護士会副会長 2016年6月 フルテック(株)社外取締役監査等委員 (現任) 2021年8月 当社社外取締役監査等委員(現任)	重要な兼職の状況 岡崎拓也法律事務所代表 (株)ホクリヨウ社外監査役 フルテック(株)社外取締役監査等委員
	あ さ だ たついち 浅田 龍一 取締役(社外) 監査等委員 指名・報酬委員	1983年4月 (株)伊勢丹入社 2013年4月 同社執行役員地域店舗事業部商品統括部長 2015年4月 (株)三越伊勢丹ホールディングス 執行役員 (株)新潟三越伊勢丹 代表取締役社長 2019年4月 (株)三越伊勢丹ホールディングス 常務執行役員 2019年6月 (株)ジェイアール西日本伊勢丹 代表取締役社長 2023年7月 (株)ITO 文化生活研究所顧問(現任) 2024年2月 (株)トップカルチャー アドバイザー(現任) 2024年8月 当社社外取締役監査等委員(現任)	

社外取締役メッセージ

■ スキルマトリクス

区分	氏名	社外・独立性	項目						
			企業経営	事業戦略	財務・会計・M&A	人的資本・人材開発	法務・リスクマネジメント	DX・IT	グローバル
取締役	鶴羽 順		●	●		●	●		●
	村上 正一		●	●		●			
	八幡 政浩		●	●		●			
	田中 若菜	●	●	●		●		●	●
	奥野 宏	●			●				●
	遠山 和登			●					
取締役監査等委員	佐藤 はるみ	●			●				
	岡崎 拓也	●					●		
	浅田 龍一	●	●	●		●			

注 上記のスキルマトリクスは、各取締役が保有するスキルのうち、主なものに優先順位をつけて●印を付しております。

■ 項目スキルの定義

スキル	定義
企業経営	当社グループの持続的な成長戦略の策定においては、一定規模の事業会社の経営経験および業績指標等の成果などの企業経営実績管理に関するスキル・知見を有する取締役メンバーが必要である。
事業戦略	当社グループはドラッグストア事業を中心にさまざまな事業を推進することで成長目標を達成する必要があり、事業戦略の構築、具体的な目標設定および施策立案、施策の実行による事業推進のスキル・知見を有する取締役メンバーが必要である。
財務・会計・M&A	当社グループの正確な財務報告および財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上のためのM&Aなどの成長投資の推進、株主への対応を含む財務的な戦略の策定には、財務・会計およびM&Aに関するスキル・知見を有する取締役会メンバーが必要である。
人的資本・人材開発	当社グループは人的資本経営を進める中で、従業員一人ひとりの能力を最大限に発揮できる環境、つまりは『成長・環境・健康の維持』の3つの視点で総合的な人材開発施策を策定し、結果として人的資本の価値を高めるスキル・知見を有する取締役メンバーが必要である。
法務・リスクマネジメント	当社グループはコンプライアンスを遵守し、リスク管理等に対する適切な管理体制の構築・実践・検証により、持続的な経営を行うため、ガバナンス構築やリスク管理・コンプライアンスの分野における確かなスキル・知見を有する取締役メンバーが必要である。
DX・IT	当社グループの継続的な成長拡大のため、ITによる強固かつ安定した経営基盤の構築・運用と、DXによる多様なデータ活用、業務効率化を実現し、企業価値向上を推進することができるスキル・知見を有する取締役会メンバーが必要である。
グローバル	当社グループの目標として、国内外を問わずグローバル展開を目指す中で海外事業の積極的な推進が不可欠なため、海外の事業展開の推進において海外の事業マネジメントのスキル・知見を有する取締役メンバーが必要である。

DX推進、人的資本経営の知見を活かして
ツルハグループのより良い経営に貢献します

社外取締役

田中 若菜



取締役役に就任してからの2年間を振り返ると、ツルハホールディングスの取締役会運営やグループ全体に多くの変化を感じました。まず、事業の内容や業界、そして各事業会社の特徴について理解することができました。これにより、ツルハグループとしての強みをどのように活かすべきかがより明確になってきたと感じています。特に、各事業会社が持つ独自の強みを統合し、グループ全体のシナジーを最大化する方法を模索しています。

また、取締役会の雰囲気も大きく変わりました。以前よりも質問がしやすく、議論が活発に行われるようになりました。この変化は、取締役会がよりオープンで協力的な場となり、全員が意見を出し合える環境が整ったことを示しています。

私のスキルと経験を活かして、ツルハグループのより良い経営に貢献できることを嬉しく思います。特にIT企業にてDX推進を担当してきた経験、現職(リンクトイン・ジャパン日本代表)にて多くの日本企業の人的資本経営に携わってきた知見、また外資系企業での女性活躍やダイバーシティ経営の知見を活かし、社外取締役として助言、提言できるよう努めていきます。

さらに、DX戦略と人的資本経営の強化をはじめとした現中期経営計画の成果と課題についても触れたいと思います。2023年から2025年にかけて行った大規模なシステムアップグレードプロジェクトでは毎月、小橋グループ情報システム部門担当執行役員から報告を受け、進捗を確認していました。DXに関しては、まだ取り掛かり始めたばかりであり、セキュリティの万全な対策など今後も優先的に取り組む必要があります。人的資本経営に関しても、まだ多く

の課題があると認識しており、特にダイバーシティをはじめとした取り組みを進めていく必要があると感じています。

ガバナンスに関しては、日本を代表するドラッグストアチェーンとして成長を続けていく中で、よりグローバルスタンダードに沿った経営が求められていると感じています。取締役会でも議論を重ね設定したガバナンスコードに基づき、透明性高く、健全で、効率性の高い経営がされるよう、後押ししていきたいと考えています。

また、サステナビリティ経営については、ツルハグループの持続可能な企業・社会構築に向けて、5つのマテリアリティを特定しています。今後、一つひとつのマテリアリティの実現に向けて、データを見ながらしっかりと進捗を確認し、必要があれば見直ししながら、しかるべき施策を導入していくよう監督していきます。

今回の経営統合については、ツルハグループにとってDXや人的資本経営、経済的合理性や効率化といった点からさまざまな利点があると思っています。今後も引き続き、社外取締役としての客観的な視点から、シナジーや成長機会、リスクの評価と管理策などを判断しながら、最善の選択ができるよう努めていきます。

社外取締役メッセージ

持続的成長と社会的責任の両立に向けて、 グローバル金融市場の専門知識を活かして提言します

社外取締役

奥野 宏



取締役会はこの2年間、議論を通じて透明性、相互尊重、積極的な取り組みを促進してきました。その結果、複雑な課題への対応がより深まり、意思決定や詳細な報告を通じて事業管理が向上すると同時に従業員、顧客、地域社会への責任においても大きな進展がありました。取締役会全体の雰囲気も大幅に改善され、多様な視点を尊重し、建設的な対話を積極的に進める姿勢が見られるようになりました。私自身はグローバルな金融市場における専門知識を活かし、洞察や提言を提供できたと考えています。引き続き、持続的成長と社会的責任の両立を目指し、取締役会のガバナンス強化に取り組んでまいります。

中期経営計画では、効率性と説明責任を強化することで持続可能な成長を目指しています。店舗戦略においては収益性を重視し、スピードと精度のバランスに注力しています。主な施策として、店舗の改装やフォーマットの最適化、プライベートブランド(PB)商品の強化、調剤店舗数の拡大に取り組んでいます。また、変化する消費者ニーズを捉えて生鮮食品や惣菜などの新たな商品カテゴリを導入しました。さらには、大規模なシステム改修によりグループ全体でデジタル戦略を推進し、デジタルトランスフォーメーション(DX)へのより積極的な取り組みを進めています。

当社グループのコーポレート・ガバナンスは、社外取締役が取締役会の議論に積極的に参加する点、監査等委員会や指名・報酬委員会を通じた強固なガバナンス体制、投資家向け広報や統合報告を通じた透明性の高いコミュニケーションを強みとしています。一方、事業会社を含むグループ全体での価値観の共有、グループガバナンスは課題として捉えています。これらの課題を克服し、ガバナンスを維

持・向上させるためには継続的な取り組みが不可欠です。

取締役会では、ステークホルダーの利益と整合性を保つため前提や意思決定を見直すとともに、幅広い専門的経験から得られる知見を活用し、戦略、財務、リスク管理の取り組みを進めています。顧客や従業員の利益だけでなく、株主利益を最優先とする姿勢も重要であると考えています。

成長戦略の一つであるM&Aにおける主な課題は、多様な企業文化を持つ各事業会社の独自性を尊重し、地域特有の魅力を活かすとともにグループが一体となり、シナジー効果を最大限に引き出すことだと考えています。その一例として、仕入調達の最適化や購買力の活用によりコスト効率の向上を実現しています。また、事業会社間でベストプラクティスを共有することで運営効率を強化し、グループ全体の業績向上を図ることも可能となります。

加えて、変化する市場動向への適応も不可欠です。消費者ニーズの進化や技術革新に対応することで競争優位性を維持し、急速に変化する小売業界においてイノベーションを推進しています。グループ全体に価値観と倫理基準を浸透させ、統制の取れた企業アイデンティティを醸成することも重要と考えています。課題解決のためには、継続的な適応力、効果的なコミュニケーション、ステークホルダーとの積極的な連携が求められます。グループのリソースを活用し、持続可能な成長の実現を目指し、アジアNo.1のドラッグストアチェーンの地位を確立していきます。

財務会計の知見に基づき、 企業価値向上をサポートしていきます

社外取締役

佐藤 はるみ



取締役会に上程される議題については執行側で十分に審議されたものですが、お二人の新しい社外取締役の就任以降は新たな視点での疑問点の提議や問題解決に対する提案などがあり、今まで以上に取締役会が活性化されたと感じています。

ガバナンスについては、監査等委員会、指名・報酬委員会ですさまざまな項目が検討され、取締役会による利益相反がないよう監督されている点を評価できると思います。経営に透明性を持ち、企業価値を高めていくことができるよう後押しする体制が整えられています。今後も監査等委員会、指名・報酬委員会の一委員として、経営の統治機能を果たしていきたいと思っています。

中長期経営計画については売上高、営業利益率共に順調に進んでいると思います。出店の精度を高めるための出店戦略や調剤併設店の増加など、収益力を高めるためにやるべきことを着実に実行に移しています。注力しているPBについても、さまざまな商品開発が進んでおり、価格以外の点でも付加価値のあるPB商品が生まれています。

今後も計画達成に向けて、予実管理だけでなく要因の分析をして全社で共有する取り組みを、今まで以上に地道に続けていく必要があると思っています。

サステナビリティ経営については、「お客様の生活に豊かさや余裕を提供」「一人一人の働きやすさ・働き甲斐のある環境を提供」「次世代への地球環境を考える」「お取引先様との連携」「ガバナンスの推進」と5つのマテリアリティを特定し、それぞれの部門で推進しています。その中でもとりわけ女性管理職の登用については、KPIを設定して着実に進んでいると評価していますが、ドラッグストアの

主な購入層が女性であることから、女性活躍推進の取り組みを一層進めてほしいと思います。

社外取締役としては、財務会計の知見に基づき、企業価値の向上のために、収益力の向上、財務、資本効率の観点から実績を注意深く確認し、適切なアドバイスを行っていきたくと思っています。また、消費者の視点からは、PB商品のより一層の充実と差別化が図られることを期待しています。

現在の日本は人口減少局面に入り、内需の減少は避けられません。今後のさらなる成長のためには、M&Aなどを通じて規模を拡大し体制を整えた上でさらに海外市場の開拓を進めることが必須だと考えています。その過程として、今回の経営統合には期待しています。経営統合しても、地域社会でお客様に頼りにされる存在であり続けるというツルハグループの基本方針が変わることはありません。社員一丸となってより一層企業価値を拡大できるよう、社外取締役としてサポートしていきたいと思っています。

社外取締役メッセージ

弁護士としての経験と知見を活かし、
ガバナンス体制、リスクマネジメント体制が
より有効に機能するように努めます

社外取締役

岡崎 拓也



私は2021年8月に社外取締役監査等委員に就任しました。現在まで、コロナ禍、ウクライナ危機、アフターコロナなど、世界情勢がめまぐるしく変わりましたが、ツルハグループにおいても、以下の通り変化が大きい期間であったと感じています。

2021年9月	持続可能な企業・社会づくりへ向けての重要課題（5つのマテリアリティ）の特定
2022年6月	新たな中期経営計画の策定
2023年6月	人的資本経営の基本方針策定
2023年8月	新たな社外取締役2名（田中取締役、奥野取締役）の選任
2024年2月	ツルハグループ、イオン株式会社およびウエルシアホールディングス株式会社との資本業務提携契約の締結、今後の経営統合に向けての協議の開始

サステナビリティ経営に関しては5つのマテリアリティを特定し、人的資本経営の基本方針の策定に見られるように、着実に取り組んでいます。今後は、中核人材の女性比率やCO₂排出量の抑制といった各種目標数値の達成状況を注視した上で、社会からの要請・影響度を踏まえたマテリアリティの定期的な見直しを適切に行うことが課題となってきます。

中期経営計画の進捗を見ると、数値目標達成に向け着実に前進しています。現中期経営計画は収益改善フェーズであり、今後の再成長フェーズへの足場固めとして重要なフェーズと位置づけています。数値目標もさることながら、企業としてさらなる成長ができる体制作りが達成できたかどうかも重要です。

異なるバックボーンや強みを有する田中取締役、奥野取締役が取締役会に参加したことにより、多様な視点（グローバルな視点、DXに関する知見、金融に関する知見等）を踏まえた議論が行われるようになりました。また、社外取締役が合計5名となったことにより、取締役会において、各種議題について社外の視点も意識した十分な説明がなされた上で、自由闊達に議論をするという雰囲気が醸成されています。

指名・報酬委員会は社外取締役が過半数を占め、社外取締役が委員長（議長）を務めるなど、ガバナンスの強化が図られています。ガバナンス強化に終わりはなく、今後も不断の努力を重ねることが必要です。指名・報酬委員会においては、事業会社の役員配置基準や最高経営責任者および経営陣幹部の後継者計画について検討を重ねてきました。今後も継続して検討していくとともに、株主の関心が高いスキルマトリクスの項目整理、再検討も必要と考えています。

社外取締役として果たすべき役割は、社内取締役とは異なる多様な視点からの提言、専門分野の知見の提供、経営の監督であると捉えています。私自身としてはガバナンス体制、リスクマネジメント体制がより有効に機能するように、21年にわたる弁護士経験、知見を活かしていきたいと考えています。

イオン、ウエルシアホールディングスとの経営統合に関しては、過去に例がない規模のドラッグストア連合体が誕生する可能性を秘めています。ただ、規模ありきではなく、ツルハグループの経営理念「お客様の生活に豊かさや余裕を提供する」を実現できる体制構築を第一に考えていくことが重要です。

執行部門の推進力を高め、成果を追求できるよう
適時的確なアドバイスをしていきます

社外取締役

浅田 龍一



私は長年小売りサービス業の経営に携わり、なかでも特に事業環境や市場の変化に対し、経営の柔軟性を高め機動力を活かした事業戦略の立案推進を重視してきました。経営と現場の距離を縮め、生活者の関心や変化を定性と定量の両面で捉えることで一歩先んじた新しい価値創造を行い、顧客満足の最大化を目指してきました。

社外取締役就任以前より、日本一のドラッグストアを目指すツルハグループが各地域で慕われてきた屋号を残していることは、地域のお客様や従業員にとっても誇らしいと感じておりました。本社機能はコンパクトに集約され、顧客接点である店舗に重きが置かれていることから、役員をはじめとする全従業員が店舗価値を高めることを重要視し、お客様と真摯に向き合っていることがわかります。また、それが継続的な成長につながっていると感じます。

現中期経営計画では、グループ全体として目指す姿を明確にし、具体的な5つの戦略に取り組んでいます。厳しい市場環境の中でも計画通り進捗していることは、組織の縦軸（各事業会社の戦略）と横軸（全社共通の戦略）が機能し、目的を果たした結果だと思っています。全社的な課題を横軸で解決し、それを縦軸が受け入れ浸透させていくというコミュニケーションが組織風土として培われていると思います。サステナビリティについては長期的な取り組みから身近に感じられる社会意義の高いものまで網羅され、全社に浸透しています。より効果を高めるため、マテリアリティの定期的な見直しが必要だと感じます。

社員一人ひとりの成長が重視され、体系的な教育研修や自主性を重んじた多岐にわたる能力開発、働きやすい職場環境づくりなどが人的資本の拡充につながっている

と感じます。今後はより多様な価値観を尊重し、今以上に専門性を活かせるキャリアコースを新設し、キャリアアップの選択肢を増やすなど女性活躍の推進につながる取り組みも必要であると思います。社員エンゲージメントを向上させるためにも、人事戦略は最重要だと捉えています。

少子高齢化、生産年齢人口減少が懸念される社会情勢において継続的な競争優位を確立するためには、各店舗での専門性の高い接客サービス、調剤部門の拡大、精度の高いマーチャндаイジング、独自性の高いPBの開発など現在重点的に取り組んでいる供給側からの視点に加え、一段高いレベルでお客様視点を重視した新たな戦略を考える必要があると考えます。アプリの導入などによってお客様数も拡大していますが、すべてのお客様にツルハグループを応援してくださる「ファン」になっていただくために、そして「ファン」を今後も継続的に拡大していくために、グループ横断の顧客戦略について議論を深めていきます。

イオン、ウエルシアとの経営統合が進められていますが、日本を代表するドラッグストアチェーン同士の統合に向けて最も大切なことは、それぞれの立場で相手を十分に理解することであり、そのための対話の時間をしっかりとることで、強みや弱みを理解することでお互いを補い合う意識が高まり、具体的な統合効果につながります。統合が近づくにつれ、現場においては不安や期待が交錯してくると思います。できる限り情報を共有するとともに、統合後の具体的な姿を早い段階で示すことが重要ではないかと考えます。

財務・非財務サマリー

財務サマリー（連結）

(百万円)

	2015年5月期	2016年5月期	2017年5月期	2018年5月期	2019年5月期	2020年5月期	2021年5月期	2022年5月期	2023年5月期	2024年5月期	2025年2月期
売上高	440,427	527,508	577,088	673,238	782,447	841,036	919,303	915,700	970,079	1,027,462	845,603
売上総利益	124,373	149,412	167,237	192,835	223,782	244,262	266,721	271,483	293,361	312,276	257,540
販売費及び一般管理費	97,467	118,069	130,166	152,599	181,956	199,249	218,344	230,914	247,789	265,125	219,645
営業利益	26,905	31,342	37,071	40,236	41,826	45,013	48,377	40,568	45,572	47,151	37,894
営業利益率 (%)	6.1	5.9	6.4	6.0	5.3	5.4	5.3	4.4	4.7	4.6	4.5
経常利益	27,985	32,623	38,628	41,610	43,313	46,298	47,688	40,052	45,689	47,466	37,840
親会社株主に帰属する当期純利益	17,210	19,323	24,433	24,798	24,824	27,899	26,283	21,388	25,258	21,743	17,207
現金及び現金同等物	29,949	69,317	42,492	44,124	43,700	56,935	116,398	126,892	78,916	58,554	92,605
総資産	213,854	293,541	282,011	339,686	372,293	414,002	537,027	562,363	539,830	549,551	583,362
純資産	131,791	155,290	170,342	203,989	220,214	250,934	276,528	284,046	304,144	305,297	306,377
有利子負債	468	8,710	7,280	8,805	14,276	11,616	38,738	55,521	54,884	50,040	63,765
自己資本比率 (%)	61.3	51.6	58.8	56.2	55.0	56.4	47.1	45.9	51.2	50.9	48.2
ROE 自己資本利益率 (%)	13.9	13.7	14.8	13.9	12.5	12.7	10.8	8.4	9.4	7.8	6.1
DPS 1株当たり配当金 (円)	88	108	140	146	148	167	167	167	260	267	267
年間配当金総額	4,186	5,160	6,723	7,033	7,155	8,080	8,105	8,108	12,636	12,983	12,994
配当性向 (%)	24.3	26.6	27.5	28.3	28.8	29.0	30.8	37.9	50.0	59.7	75.5
設備投資額	10,392	12,366	14,552	16,139	16,908	20,551	21,549	36,254	39,374	45,456	26,916
減価償却費 ※のれん償却を含む	5,524	6,780	7,537	8,895	11,404	11,372	13,130	14,422	16,245	17,615	15,050

非財務サマリー（連結）

	2015年5月期	2016年5月期	2017年5月期	2018年5月期	2019年5月期	2020年5月期	2021年5月期	2022年5月期	2023年5月期	2024年5月期	2025年2月期
店舗数 (店)	1,383	1,667	1,755	1,931	2,082	2,150	2,420	2,522	2,589	2,653	2,658
売場面積 (㎡)	913,221	1,111,111	1,189,739	1,363,451	1,479,770	1,548,368	1,719,306	1,838,022	1,938,022	2,010,735	2,052,989
従業員数 (名) ※パートタイマー除く	5,142	5,939	6,371	7,934	8,834	9,271	10,810	11,169	11,298	11,620	11,298
薬剤師人数 (名) ※パートタイマー含む	1,403	1,788	1,906	2,416	2,738	2,870	3,204	3,384	3,548	3,683	3,677
登録販売者人数 (名) ※パートタイマー含む	5,900	7,188	7,698	9,425	10,594	11,426	13,267	14,444	15,066	15,399	15,962
調剤売上高 (百万円)	44,467	53,776	54,796	58,992	76,703	85,597	93,029	102,871	112,529	125,961	109,296
調剤店舗数 (店)	325	385	417	455	566	615	683	762	850	936	967
PB商品売上構成比 (%)	10.5	9.5	8.8	8.1	6.3	8.0	8.3	9.1	9.6	10.5	11.4
1店舗当たりのCO ₂ 排出量抑制 (2013年比) (%)	-4.9	-10.2	-16.2	-18.5	-14.7	-14.1	-30.8	-30.0	-30.2	-25.3	-21.9
環境配慮型PB商品比率 (2021年比) (%)							4.2	7.8	11.9	19.6	20.5
女性管理職比率 (%)			14.0	14.4	14.4	16.5	17.5	18.6	21.7	23.4	24.3

企業情報

■ 会社概要 (2025年2月現在)

会社名	株式会社ツルハホールディングス TSURUHA HOLDINGS INC.
本社所在地	〒065-0024 北海道札幌市東区北24条東20丁目1-21
代表者	代表取締役社長 鶴羽 順
設立	1963年(昭和38年)6月
資本金	11,626 百万円
事業内容	グループ会社の各種事業戦略の実行支援および経営管理
連結売上高	845,603 百万円
従業員数	11,298人
電話番号	011-783-2755(代)
コーポレートサイト	https://www.tsuruha-hd.co.jp
主要グループ企業	(株)ツルハ (株)くすりの福太郎 (株)ツルハグループドラッグ&ファーマシー西日本 (株)レデイ薬局 (株)杏林堂薬局 (株)ドラッグイレブン (株)ツルハグループマーチャンダイジング (株)ツルハフィナンシャルサービス



■ 株式の状況 (2025年2月28日)

- 発行可能株式総数

●発行済株式の総数

●株主数

●大株主(上位10名)
- 152,000,000株

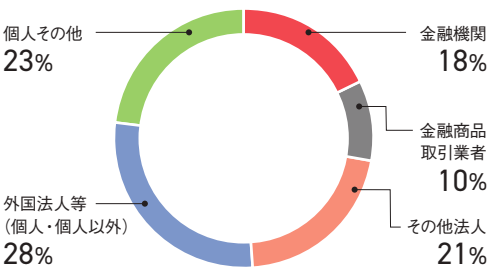
49,557,068株

27,935名

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
イオン株式会社	9,675	19.88
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	6,109	12.55
CEP LUX-ORBIS SICAV	2,576	5.29
野村證券株式会社	1,947	4.00
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,521	3.13
鶴羽 樹	1,413	2.90
鶴羽弘子	1,371	2.82
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,137	2.34
鶴羽暁子	1,043	2.14
野村證券株式会社自己振替口	980	2.01

注 持株比率は当社所有自己株式(890,955株)を控除して計算しております。

■ 所有株式数割合 (2025年2月28日)



■ 株価・出来高チャート

— 株価(各月1日の終値) ■ 出来高

