



東証一部上場 証券コード 3391

くすり!と、暮らしに微笑みを。ツルルグループ°

株式会社ツルルホールディングス

2020年5月期 決算説明会

(2019.5.16~2020.5.15)

2020年6月22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・上記以外の様々な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、予めご承知おきくださいますようお願い申し上げます。

I 2020年5月期の振り返り . . . **2**

II 2021年5月期の計画と方針 . . . **12**

III ツルハグループ 中期目標 . . . **21**

2020年5月期の 振り返り

■ 販売動向

プラス
要因

マスク、消毒剤、ハンドソープ等の**予防関連商材**
緊急事態宣言後の**巣ごもり**需要

マイナス
要因

インバウンド売上がほぼ消失
外出自粛による**化粧品・季節品**不振

■ 営業・新規出店への影響

- ・インバウンド店の**閉店 9**店舗、**一時休業 7**店舗
- ・営業時間**短縮 96**店舗
- ・新店建設現場の**人員不足** → 最大1か月程度の**建築遅れ**

■ 従業員の感染状況

3名の感染確認（現在は回復）

■ 特別感謝金の支給

パート・アルバイト含む
全従業員へ総額約**30億円**

通期実績

(百万円 / %)

増収増益 を維持

- **売上高**
 - 既存店 +4.2%
- **売上総利益**
 - 調剤売上高の拡大
 - 各商品部門の粗利率向上
- **販売費・一般管理費**
 - 従業員への特別感謝金 約30億円

	実績	計画		前期実績※	前年比
		計画	計画比		
売上高	841,036	820,000	102.6	782,447	107.5
売上総利益	244,262	237,000	103.1	223,782	109.2
総利益率	29.0	28.9	+0.1	28.6	+0.4
販売費・ 一般管理費	199,249	193,300	103.1	181,956	109.5
販管費率	23.7	23.6	+0.1	23.3	+0.4
営業利益	45,013	43,700	103.0	41,826	107.6
営業利益率	5.4	5.3	+0.1	5.3	+0.1
経常利益	46,298	45,200	102.4	43,313	106.9
経常利益率	5.5	5.5	0.0	5.5	0.0
親会社株主に帰属する 当期純利益	27,899	26,100	106.9	24,824	112.4
純利益率	3.3	3.2	+0.1	3.2	+0.1

当期 (2020年5月期)

(百万円 / %)

	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比
売上高	208,805	100.0	109.3	207,661	100.0	108.2	209,142	100.0	102.7	215,427	100.0	110.0
売上総利益	59,820	28.6	111.1	59,793	28.8	109.8	61,098	29.2	105.3	63,548	29.5	110.6
販売費・一般管理費	47,197	22.6	110.9	48,653	23.4	107.7	48,334	23.1	102.8	55,064	25.6	116.6
営業利益	12,623	6.1	111.8	11,140	5.4	120.0	12,764	6.1	116.0	8,484	3.9	82.8
経常利益	12,868	6.2	110.5	11,571	5.6	118.6	12,965	6.2	115.2	8,892	4.1	83.5
親会社株主に 帰属する当期純利益	8,727	4.2	120.8	6,827	3.3	119.4	7,748	3.7	119.1	4,596	2.1	85.5

前期 (2019年5月期)

(百万円 / %)

	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比
売上高	190,968	100.0	122.4	191,979	100.0	126.5	203,600	100.0	112.9	195,899	100.0	105.8
売上総利益	53,839	28.2	120.0	54,466	28.4	123.7	58,022	28.5	112.1	57,454	29.3	110.1
販売費・一般管理費	42,549	22.3	124.8	45,179	23.5	130.1	47,019	23.1	116.0	47,206	24.1	109.2
営業利益	11,289	5.9	105.0	9,286	4.8	99.9	11,003	5.4	98.0	10,247	5.2	114.4
経常利益	11,645	6.1	104.3	9,760	5.1	100.9	11,251	5.5	97.1	10,655	5.4	115.9
親会社株主に 帰属する当期純利益	7,222	3.8	103.4	5,718	3.0	94.4	6,507	3.2	94.9	5,376	2.7	109.8

※18-05期は杏林堂含まない
※B&Dを含まない

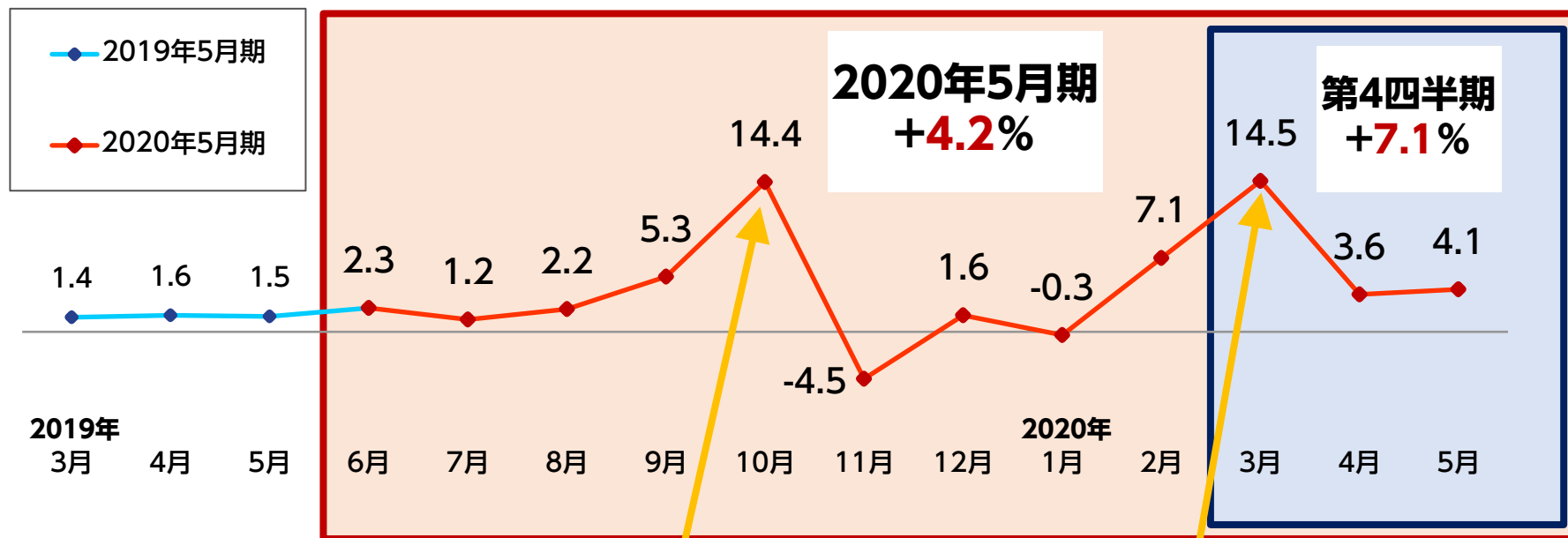
※18-05期は杏林堂含まない
※B&D3ヵ月分(6/1-8/31)を含む

※18-05期は杏林堂3ヵ月(10/16-1/15)
※B&D5.5ヵ月分を含む(9/1-2/15)

※18-05期は杏林堂4ヵ月(1/16-5/15)
※B&D3ヵ月分を含む(2/16-5/15)

月次売上高前年対比

(既存店 %)



2019年10月 消費税増税

- 9～10月度の**駆け込み需要**
- 11月度以降の**反動減**

2020年 新型コロナウイルス

- 2～3月度の**予防関連商材需要**
- 4月以降の**巣ごもり需要**

売上高前年同期比・月次推移詳細

地域別実績

	2020年5月期 (%)		
	売上高前年同期比		売上 構成比
	全店	既存店	
北海道	108.0	103.8	18.3
東北	107.2	104.3	20.4
関東甲信越	106.9	104.0	17.8
中部・関西	105.8	101.3	20.5
中国	109.6	107.1	14.3
四国	107.3	104.2	8.0
九州	132.7	123.6	0.7
合計	107.5	104.2	100.0

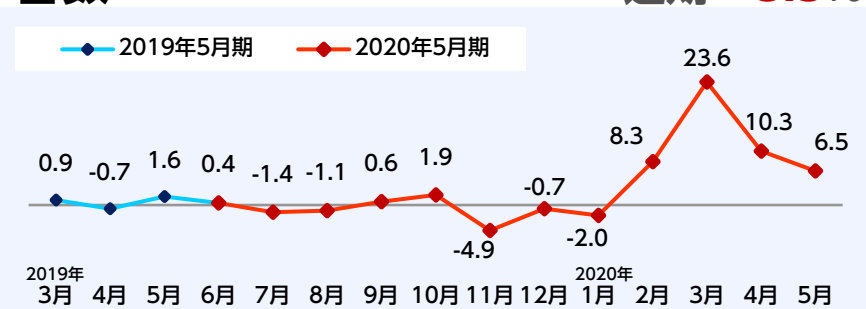
会社別実績

※TGN=ツルハグループドラッグ&ファーマシー西日本 (%)

	2020年5月期 (%)	
	売上高前年同期比	
	全社	既存店
ツルハ	106.6	103.0
くすりの福太郎	106.4	103.1
TGN	110.7	108.2
レデイ薬局	107.5	104.3
杏林堂薬局	107.8	104.8
ビー・アンド・ディー	110.1	
合計	107.5	104.2

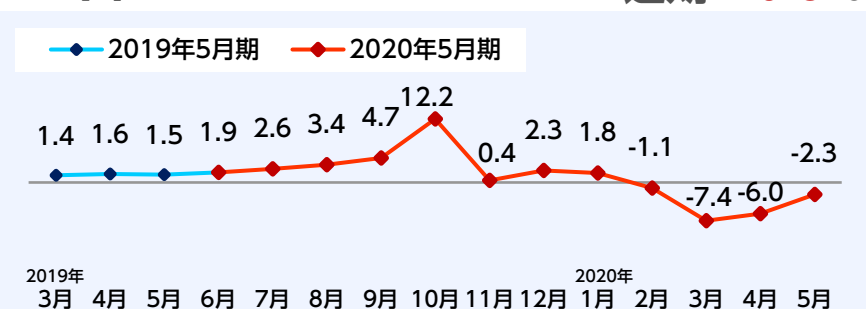
客数

通期 +3.3%



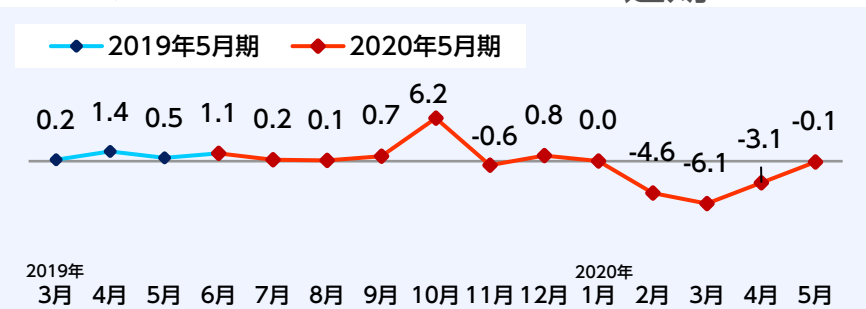
客単価

通期 +0.8%



買上点数

通期 +1.4%



通期実績

(百万円 / %)

		売上高			売上総利益率	
		前期比	構成比	前年増減		
商品	医薬品	183,738	105.9	21.8	41.9	△0.3
	調剤	85,597	111.6	10.2	37.0	△0.5
	O T C	98,141	101.4	11.7	46.1	+0.1
	化粧品	133,509	97.6	15.9	33.1	+0.5
	日用雑貨	229,386	111.0	27.3	25.7	+1.3
	食品	194,494	111.3	23.1	15.3	+0.2
	その他	96,378	110.6	11.5	33.9	+2.3
商品合計	837,507	107.5	99.6	28.9	+0.4	
合計	841,036	107.5	100.0	29.0	+0.4	

化粧品

売上高前年割れも
特定ブランドの
販売等で粗利率向上

日用雑貨

メーカー・卸様との
共同取組み (JBP戦
略) が粗利を押し上げ

その他

医療用品の伸長
(マスクの影響等)

(参考) 商品群「その他」の内訳

※ 通信販売を含む

	売上高 ※POSベース		
	前期比	対商品合計 構成比	
健康食品	28,447	99.8	3.4
医療用品・介護	45,034	123.8	5.4
育児用品	21,114	97.7	2.5

調剤部門実績

(百万円 / %)

	2020年5月期			当第4四半期	
	実績	前期実績	前年比	実績	前年比
調剤報酬額 (百万円)	85,597	76,703	111.6	22,051	109.9
総利益率 (%)	37.0	37.5	△0.5	39.3	+1.1
処方箋枚数 (千枚)	8,252	7,822	105.5	1,945	96.4
単価 (円)	10,372	9,805	105.8	11,337	114.0

新型コロナウイルスの影響

第4四半期
枚数減少・単価上昇の傾向

ドラッグストア併設型は
枚数減が比較的穏やか
→ 売上高は約**10%**伸長

当四半期末調剤店舗数

※TGN=ツルハグループドラッグ&ファーマシー西日本

(店)

	2019年 5月期末	2020年5月期								
		開局	子会社化等	閉局	純増	期末	(内訳)			
							併設	専門		
ツルハ	264	28	1	5	24	288	250	38		
くすりの福太郎	92	7	-	3	4	96	37	59		
TGN	84	9	1	2	8	92	72	20		
レディ薬局	50	4	-	-	4	54	29	25		
杏林堂薬局	60	7	-	-	7	67	54	13		
ビー・アンド・ディー	16	2	-	-	2	18	12	6		
国内計	566	57	2	10	49	615	454	161		

2020年5月期 PB区分別実績

	売上高 (百万円)			売上構成比 (%) ※対 調剤除く商品売上		売上総利益率 (%)	
	前期	当期	前期比	実績	前年増減	実績	前年増減
くらしリズム シリーズ	2,652	15,266	575.6	2.0	+1.6	50.7	+6.1
エムズワン・ メディズワン	29,412	21,864	74.3	2.8	△1.4	43.5	△1.4
専売品・ 企業限定品	23,388	22,987	98.3	3.0	△0.3	46.2	△0.2
合計	55,453	60,117	108.4	7.8	0.0	46.4	+1.1

くらしリズム売上高

- **SKU数**の増加
期首191SKU → 期末**503**SKU
- 新型コロナウイルスによる
マスクの需要増

くらしリズム粗利率

- **マスク**の売上増に伴い
粗利ミックスによる押上げ効果
- **医薬品**構成比の上昇

2020年5月期出店実績

地域別出店状況 (店)

	2019年 5月期末	2020年5月期				期末
		開店	子会社化等	閉店	純増	
北海道	401	23	-	20	3	404
東北	482	30	1	7	24	506
関東甲信越	456	35	-	18	17	473
中部・関西	223	14	-	4	10	233
中国	299	8	-	7	1	300
四国	198	19	-	6	13	211
九州	23	-	1	1	0	23
国内計	2,082	129	2	63	68	2,150

(その他 F C店舗 4店舗)

海外(タイ)	23	1	-	2	△1	22
--------	----	---	---	---	----	----

会社別出店状況 (店)

	2019年 5月期末	2020年5月期				期末
		開店	子会社化等	閉店	純増	
ツルハ	1,208	84	1	40	45	1,253
くすりの福太郎	223	16	-	9	7	230
T G N	286	7	1	8	0	286
レデイ薬局	216	16	-	4	12	228
杏林堂薬局	81	4	-	1	3	84
B & D	67	2	-	1	1	68
ツルハグループマーチャン ダイジング (Eコマース本部)	1	-	-	-	0	1
国内計	2,082	129	2	63	68	2,150

(その他 F C店舗 4店舗)

海外(ツルハタイランド)	23	1	-	2	△1	22
--------------	----	---	---	---	----	----

会社別内訳 (店)

ツルハ	福太郎	TGN	レデイ	杏林堂	B&D	Eコマース
404	-	-	-	-	-	-
506	-	-	-	-	-	-
243	230	-	-	-	-	-
78	-	-	3	84	68	-
-	-	263	36	-	-	1
22	-	-	189	-	-	-
-	-	23	-	-	-	-
1,253	230	286	228	84	68	1

新規出店はほぼ計画通り

不採算店舗の閉店と
スクラップ&ビルドを推進

※TGN=ツルハグループドラッグ&ファーマシー西日本
B&D=ビー・アンド・ディー

2021年5月期の 計画と方針

2021年5月期 計画

売上高

8,600 億円

営業利益高

452 億円

期末店舗数

2,233 店舗

- JR九州ドラッグイレブンの子会社化
- プライベートブランド「くらしリズム」の展開
- スマートフォンアプリの活用・デジタル推進
- システム導入による人員配置の適正化
- 精肉・青果の委託販売取扱い拡大

※ドラッグイレブンは含みません

(単位：百万円、%)

	2020年5月期 実績	2021年5月期	
		通期計画	前期比
売上高	841,036	860,000	102.3
売上総利益	244,262	252,800	103.5
総利益率	29.0	29.4	+0.4
販売費・ 一般管理費	199,249	207,600	104.2
販管費率	23.7	24.1	+0.4
営業利益	45,013	45,200	100.4
営業利益率	5.4	5.3	△0.1
経常利益	46,298	46,484	100.4
経常利益率	5.5	5.4	△0.1
親会社株主に帰属する 当期純利益	27,899	27,000	96.8
純利益率	3.3	3.1	△0.2

売上高

- ・既存店前提 **+0.3%**

2020年5月期

- ・新型コロナ関連需要で
高いハードル

2021年5月期

- ・新型コロナ関連の
需要増は織り込まない
- ・インバウンド売上は
ゼロの前提

2021年5月期計画（上期・下期）

2020年5月期 決算説明会資料
株式会社ツルハホールディングス

※ドラッグイレブンは含みません

（単位：百万円、％）

	2021年5月期					
	通期計画	前期比	上期計画	前年同期比	下期計画	前年同期比
売上高	860,000	102.3	424,400	101.9	435,600	102.6
売上総利益	252,800	103.5	123,750	103.5	129,050	103.5
総利益率	29.4	+0.4	29.2	+0.5	29.6	+0.2
販売費・ 一般管理費	207,600	104.2	102,200	106.6	105,400	101.9
販管费率	24.1	+0.4	24.1	+1.1	24.2	△0.2
営業利益	45,200	100.4	21,550	90.7	23,650	111.3
営業利益率	5.3	△0.1	5.1	△0.6	5.4	+0.4
経常利益	46,484	100.4	22,193	90.8	24,291	111.1
経常利益率	5.4	△0.1	5.2	△0.7	5.6	+0.5
親会社株主に帰属する 当期純利益	27,000	96.8	13,480	86.7	13,520	109.5
純利益率	3.1	△0.2	3.2	△0.5	3.1	+0.2

地域別出店計画 (連結)

※ドラッグイレブンは含みません

	2020年 5月期末	2021年5月期計画			
		開店	閉店	純増	期末店舗数
北海道	404	21	11	10	414
東北	506	29	3	26	532
関東甲信越	473	35	7	28	501
中部・関西	233	19	11	8	241
中国	300	14	3	11	311
四国	211	10	8	2	213
九州	23	2	4	△2	21
国内計	2,150	130	47	83	2,233

会社別出店計画 (連結)

	2020年 5月期末	2021年5月期計画			
		開店	閉店	純増	期末店舗数
ツルハ	1,253	84	27	57	1,310
くすりの福太郎	230	15	5	10	240
TGN	286	15	6	9	295
レデイ薬局	228	8	7	1	229
杏林堂薬局	84	5	1	4	88
B&D	68	3	1	2	70
ツルハグループマーチャン ダイジング (Eコマース本部)	1	-	-	0	1
国内計	2,150	130	47	83	2,233

6月度の状況

- 開店 **7** (計画 7)
- 閉店 **16** (計画21)
閉店のうち**9**店舗は
インバウンド型店舗
- JR九州ドラッグイレブンは
206店舗がグループ入り
(5月28日付)

※TGN=ツルハグループドラッグ&ファーマシー西日本
B&D=ビー・アンド・ディー

九州・沖縄地域のドミナント強化 ツルハグループの出店地域は 40都道府県に拡大



J R九州ドラッグイレブン株式会社 概要

本社所在地	福岡県大野城市
売上高	52,214百万円 (2020年2月期)
営業利益	964百万円 (2020年2月期)
店舗数	206店舗 (6月15日現在) ※うち23店舗で処方箋応需

ツルハグループのスケールメリットを生かした**共同仕入**や**出店コスト低減**など、**統合シナジーの最大化**を図る



グループ共通PB 「くらしリズム」

21年5月期末目標

- ・くらしリズム **700SKU**
(前年比 **+197SKU**)
- ・くらしリズム+エムズワン
合算売上高 **400億円**
(前年比 **+7.7%**)

エムズワンからくらしリズムへの
リニューアルと**新規商品の開発**により、SKU数の更なる拡大を図る



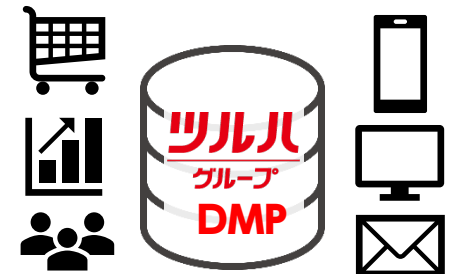
スマートフォンアプリの活用推進 スマートフォンアプリ刷新・強化 花王様とのポイント連携企画

- 花王マイレージクラブ（アプリ会員の登録促進）
対象商品の購入金額に応じて「マイル」を積算
→一定マイル到達でポイントと交換可能



データの活用・デジタル推進 IDPOSを本格活用したマーケティングを開始

データマネジメントプラットフォーム（DMP）を構築
お客様に合わせた最適な生活スタイル・商品を提案
既存顧客の満足度向上と新規顧客の獲得へ繋げる



精肉・青果の 取扱い店舗拡大

委託販売による展開

20年5月期末 約**360**店

21年5月期

約**270**店追加予定

店舗の作業負担がない委託販売で
新しい品種を導入し**来店頻度向上**



シフト作成 支援システム

店舗作業量に応じた
必要人員の可視化

(株)ツルハOTC全店舗へ導入済み
→ **新型コロナウイルス**の影響で
想定通りの運用が**困難**な状況

運用方法の再確認と**効果検証**

各事業会社への展開

(株)ツルハ**調剤店舗**への導入検討

ツルハグループ 中期目標

2024年5月期 中期目標

店舗数 **3,000** 店舗 売上高 **1兆**円

- 専門性・利便性の追求
- ドミナントエリア戦略に基づく店舗展開
- 商品の展開拡大・商品力向上
- グループの組織力・収益力強化

専門性・利便性の追求

ドラッグストアの専門分野である
医薬品・化粧品・調剤の強化

販売力・提案力の更なる強化を図るべく
教育体制の充実により**専門知識・接客技術**を向上

ヘルスケア機能の幅を広げるための
管理栄養士の活動推進

ライフスタイルとニーズの変化に
対応する**サービス・販促施策**の充実

全国に広がる店舗網を活用し、**デジタル戦略**を推進



ドミナントエリア戦略に基づく店舗展開

地域集中出店による店舗網拡充

販促施策・人員配置等における**効率化**
認知度向上による地域シェアの**早期拡大**を目指す

M&Aを通じた営業地域の拡大

未出店地域における**ドミナントエリア**の獲得
既存地域のM&Aによる、店舗網のさらなる**拡充**



プライベートブランド商品の 展開拡大・商品力向上

グループ共通PB「くらしリズム」の展開強化

グループ全店での販売、商品開発・ブランディング推進
「くらしリズムを買いに行こう」と言っていただけのPBへ

- ・ **価格戦略品**…競争力のある価格設定
- ・ **高付加価値品**…他にない品質や機能性

専売品・企業限定品等の推奨販売

医薬品等の**専売品**・
化粧品**特定ブランド**の販売強化



グループの組織力と収益力強化

事業会社の強みとグループシナジーの両立

商品調達・コスト面などの**統合効果**を創出しつつ
店舗名・営業施策は引き継ぎ**各社の地元での強み**を維持

商品戦略における**スケールメリット**拡大

PB商品の開発における有力メーカーとの取り組み
メーカー・卸と協働での**カテゴリー強化**施策（JBP戦略）

データ活用・**デジタル戦略**の推進

全国規模での多店舗展開の強みを生かした
データマネジメント体制構築と戦略的活用



レジ袋 有料化への対応

7月1日より**有料化**・
収益の全額を**寄付**



バイオマス30%配合のレジ袋へ
順次切り替え

排出CO₂ 削減の取り組み

照明・空調の省エネ化

LED化、太陽光設備の実験導入等
累計約**40,000**トンのCO₂削減

J-クレジット制度の活用

省エネ機器の導入等による

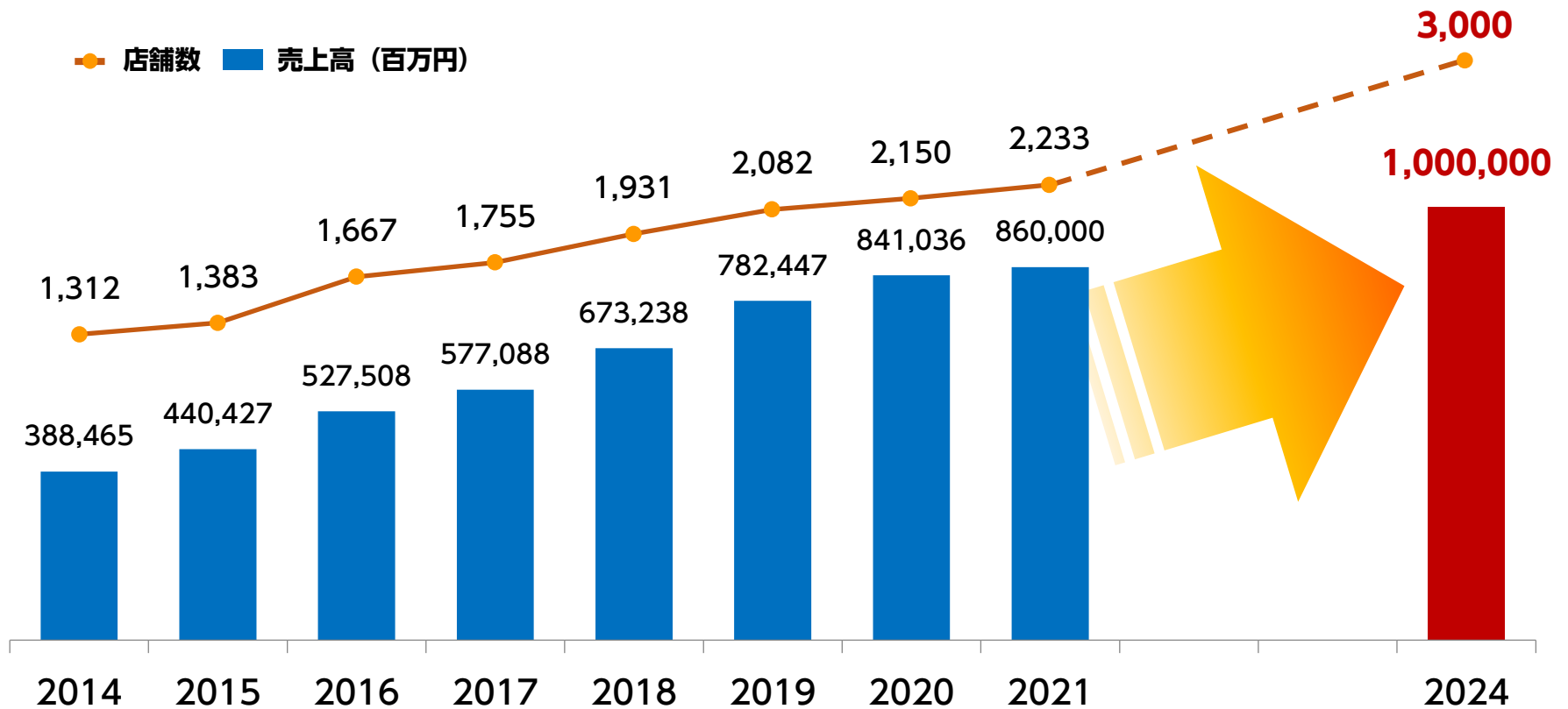
CO₂削減量を国が認証

→ **認証済みクレジット**

(削減枠) を他社へ売却

2024年5月期

店舗数 **3,000** 店舗 売上高 **1兆円**



くすり!と、暮らしに微笑みを。**ツルハグループ**

【IR問い合わせ】

株式会社ツルハホールディングス

経理部IRグループ TEL 011-783-2755

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、下記に掲げております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、予めご承知おきくださいますようお願い申し上げます。

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・上記以外の様々な不確定要素