



東証プライム上場 証券コード 3391

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

2024年5月期 第3四半期決算説明会

(2023.5.16-2024.5.15)

2024年3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の大幅な変動・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。

Index

■ 業績概要	・ ・ ・ ・	2
■ 中期経営計画と当期の取り組み	・ ・ ・ ・	13
■ Appendix	・ ・ ・ ・	21

※本資料中では以下の略称を使用する場合があります。

福太郎=くすりの福太郎 TGN=ツルハグループドラッグ&ファーマシー西日本 レデイ=レデイ薬局
B&D=ビー・アンド・ディー イレブン=ドラッグイレブン TGMD=ツルハグループマーチャンダイジング

業績概要

決算ハイライト

売上高、利益は過去最高

2024年5月期第3四半期

売上高 **7,741** 億円
(前年比+5.8%)

営業利益高 **402** 億円
(前年比+6.8%)

事業概況

- 既存店売上前年比は回復傾向
- 食品・化粧品が販売好調で粗利率0.2ポイント改善
- 支払手数料等の増加により販管費率は0.2ポイント上昇

2024年5月期 第3四半期業績（前年比）

（百万円 / %）

	前年3Q累計実績		当期3Q累計実績		
		構成比		構成比	前年比
売上高	731,436	100.0	774,113	100.0	105.8
売上総利益	220,712	30.2	235,467	30.4	106.7
販売費・ 一般管理費	182,992	25.0	195,200	25.2	106.7
営業利益	37,719	5.2	40,267	5.2	106.8
経常利益	37,849	5.2	40,644	5.3	107.4
親会社株主に帰属する 四半期純利益	21,712	3.0	23,557	3.1	108.5

・売上高

- ・ 既存店（13か月経過店）
前年比実績+2.9%

・売上総利益

- ・ 食品、化粧品、調剤の寄与により売上総利益率は前年同期比+0.2%

・販管費

- ・ 人件費、水道光熱費は抑えられたが、支払手数料等の増加により販管費率は前年比+0.2%

四半期推移

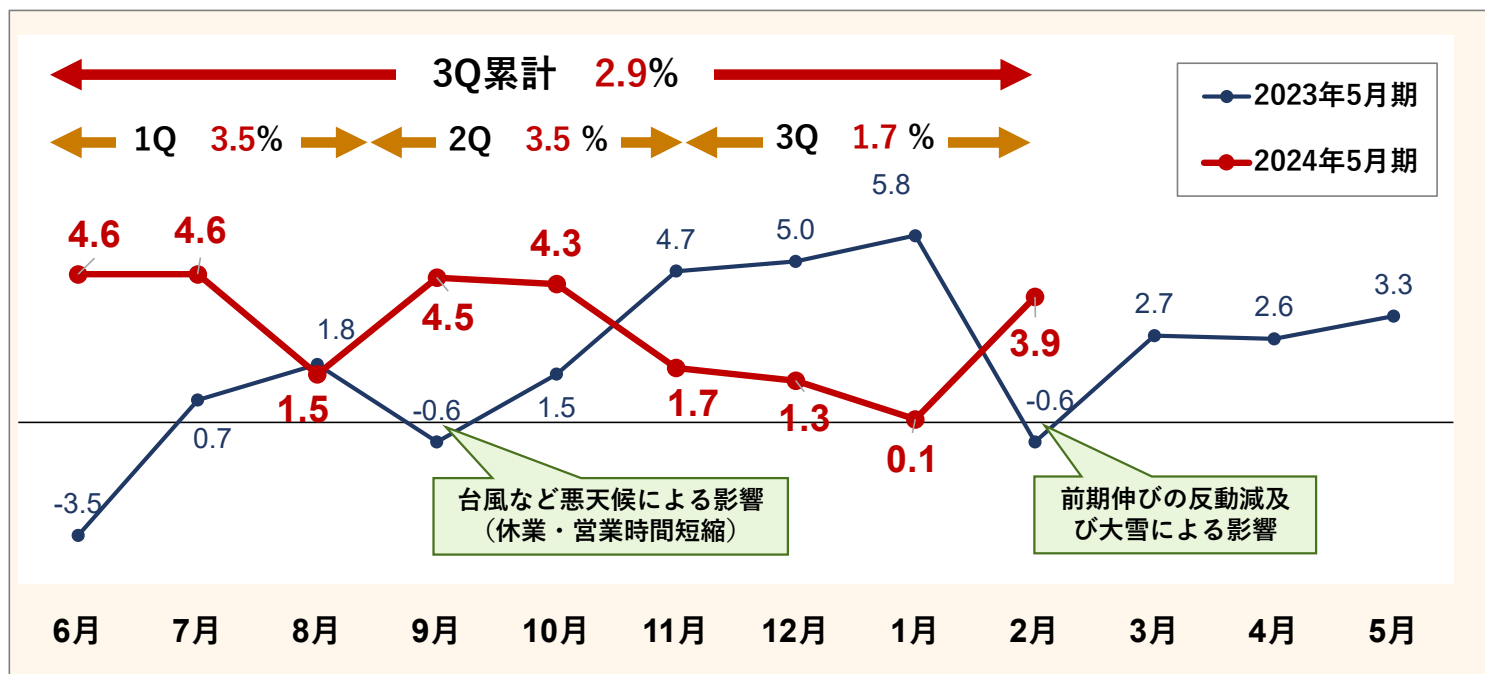
当期 (百万円 / %)

	第1四半期			第2四半期			第3四半期		
	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比	実績	構成比	前年比
売上高	259,827	100.0	106.8	255,886	100.0	106.2	258,399	100.0	104.5
売上総利益	78,068	30.0	107.9	78,692	30.8	107.8	78,707	30.5	104.4
販売費・一般管理費	63,964	24.6	108.3	65,648	25.7	106.6	65,587	25.4	105.2
営業利益	14,103	5.4	105.9	13,044	5.1	114.6	13,119	5.1	100.8
経常利益	14,200	5.5	106.3	13,311	5.2	116.1	13,133	5.1	100.8
親会社株主に帰属する 四半期純利益	8,269	3.1	110.2	7,801	3.0	109.4	7,485	2.9	105.7

前期 (百万円 / %)

	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
	実績	構成比	前年比	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	243,181	100.0	103.2	240,925	100.0	106.2	247,329	100.0	107.8	238,642	100.0	106.6
売上総利益	72,374	29.8	104.7	72,964	30.3	107.8	75,373	30.5	109.9	72,649	30.4	109.9
販売費・一般管理費	59,057	24.3	105.0	61,581	25.6	106.4	62,353	25.2	108.9	64,796	27.2	108.8
営業利益	13,317	5.5	103.3	11,383	4.7	115.9	13,019	5.3	114.8	7,852	3.3	120.5
経常利益	13,357	5.5	103.2	11,462	4.8	118.4	13,029	5.3	115.3	7,839	3.3	128.0
親会社株主に帰属する 四半期純利益	7,501	3.1	99.5	7,129	3.0	137.0	7,080	2.9	114.9	3,546	1.5	142.7

売上高前年比推移（13か月経過店舗）



前	後
前期	季節品好調・感染拡大で検査薬等需要増 感染拡大で検査薬等需要増 人流回復に伴う化粧品等の需要増
当期	人流回復に伴う化粧品等の需要増

会社別既存店売上高

	既存店売上高 前期比	
	前期	当期
ツルハ	101.1	103.2
くすりの福太郎	102.9	102.3
TGN	102.6	103.0
レイ薬局	100.7	101.7
杏林堂薬局	103.3	103.0
B&D	98.3	97.7
ドラッグイレブン	101.0	105.4
連結	101.6	102.9

商品群別実績（当期累計）

当期実績

（百万円 / %）

		売上高		売上総利益率		
			前年比	構成比		前年増減
商品	医薬品	180,387	108.0	23.3	42.0	△0.3
	調剤	93,528	111.9	12.1	37.4	△0.6
	O T C	86,858	104.2	11.2	47.0	+0.3
	化粧品	109,824	109.6	14.2	33.2	+0.2
	日用雑貨	201,340	103.3	26.0	28.6	△0.4
	食品	195,789	109.0	25.3	17.5	+1.4
	その他	83,221	96.4	10.8	35.3	+0.9
	商品合計	770,563	105.8	99.5	30.3	+0.2
	合計	774,113	105.8	100.0	30.4	+0.2

・ 医薬品

【調剤】

処方箋枚数 8,914千枚（前年比113.1%）
単価 10,492円（同98.9%）

薬価改定、診療報酬改定により粗利率低下

【OTC】

風邪薬等は好調であったが、前年の検査キットの反動減により伸びは鈍化

・ 化粧品

脱マスクにより回復傾向

・ 日用雑貨

衣料用・台所洗剤、ヘアケア、ペットフード等が堅調

・ 食品

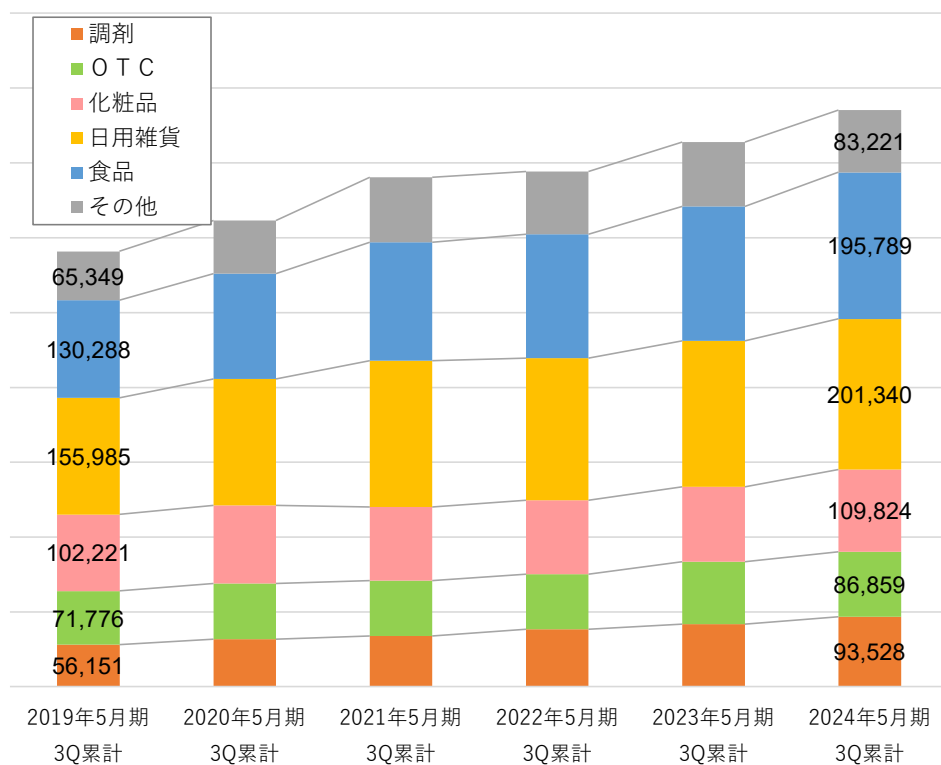
物価上昇のなか値ごろ感で需要を取り込み

・ その他

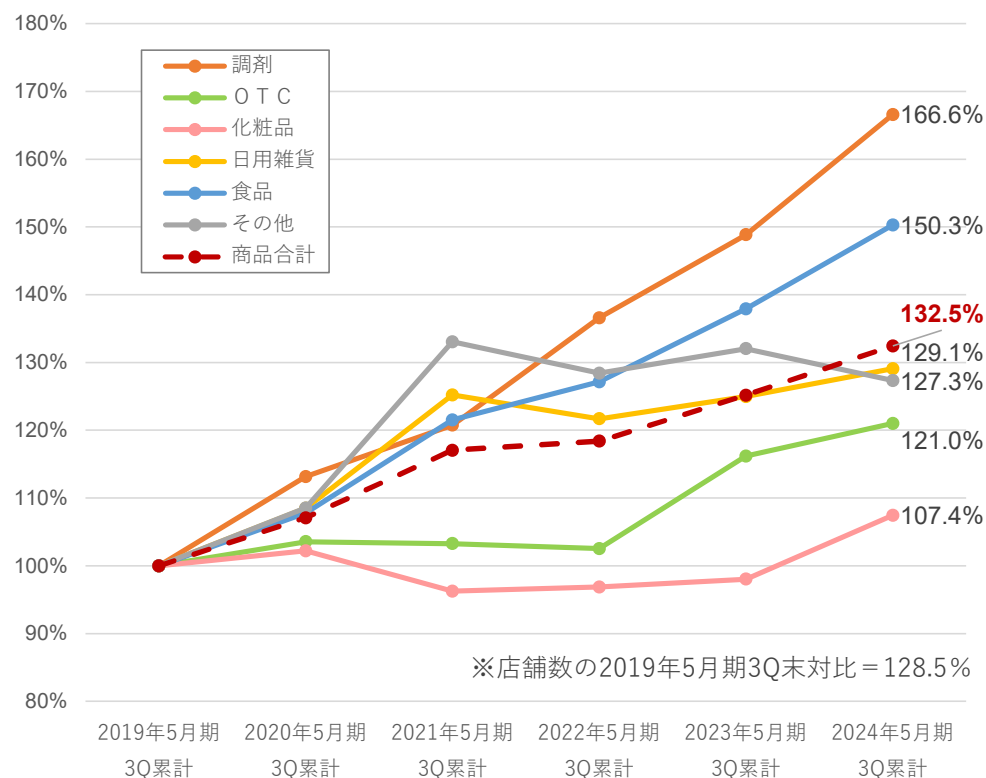
マスク需要の減少

商品群別売上高推移 (3Q累計)

売上高推移 (百万円)



2019年5月期3Qを100%とした推移



調剤店舗数・PB商品実績

調剤店舗数の状況（実績）

	前期末	開局	子会社化等	閉局	当四半期末	（内訳）	
						併設	専門
ツルハ	383	28	1	12	400	361	39
くすりの福太郎	136	7	—	1	142	73	69
TGN	128	13	—	2	139	111	28
レデイ薬局	64	6	—	3	67	43	24
杏林堂薬局	78	6	—	—	84	70	14
B&D	34	7	—	1	40	30	10
ドラッグイレブン	27	5	4	1	35	21	14
国内計	850	72	5	20	907	709	198

PB商品実績（POS実績）

	売上高	売上高		売上 構成比	SKU数	
		前期比	構成比		当期末	前期末比 増減
医薬品	17,656	107.6	26.2	20.3	664	△20
化粧品	2,668	103.1	4.0	2.4	222	△46
日用雑貨	22,738	111.3	33.8	11.3	777	—
食品	10,647	114.5	15.8	5.4	1,016	47
その他	13,660	97.0	20.3	16.4	560	△16
計	67,371	107.3	100.0	10.0	3,239	△35
うちくらしリズム	37,452	110.4		5.5	917	+7

< 第3四半期概況 >

- 全PB粗利率41.8%（前年同期比△1.3ポイント）
- くらしリズム粗利率47.4%（前年同期比△1.6ポイント）
- SKU数減少、マスクの売上剥落に対し
既存商品の売上増により売上構成比は10.0%へ上昇

販売費・一般管理費（前年対比）

（百万円 / %）

		前年3Q実績		当期3Q実績	
			前年比		前年比
人件費	金額	89,683	103.3	95,524	106.5
	売上比	12.3	△0.2	12.3	0.0
販売促進費	金額	3,195	106.8	3,675	115.0
	売上比	0.4	0.0	0.5	+0.1
地代家賃等	金額	39,710	105.5	40,878	102.9
	売上比	5.4	0.0	5.3	△0.1
水道光熱費	金額	11,153	151.0	11,439	102.6
	売上比	1.5	+0.4	1.5	0.0
減価償却費	金額	11,770	112.7	12,941	109.9
	売上比	1.6	+0.1	1.7	+0.1
その他経費	金額	27,478	105.3	30,741	111.9
	売上比	3.8	△0.1	4.0	+0.2
販売費・ 一般管理費	金額	182,992	106.8	195,200	106.7
	売上比	25.0	+0.2	25.2	+0.2

・人件費

- ・人件費コントロールにより売上比は前年と変わらず

・地代家賃

- ・自社建て切り替えにより売上比は前年比△0.1%

・水道光熱費

- ・電気代の上昇一服により売上比は前年と変わらず

・減価償却費

- ・自社建て切り替えにより売上比は前年比+0.1%

・その他経費

- ・支払手数料等の増加により売上比は前年比+0.2%

出店・閉店状況

会社別

	前期末	当期					当期末
		開店	閉店	子会社化等	純増		
ツルハ	1,416	44	32	1	+13	1,429	
くすりの福太郎	234	6	1	-	+5	239	
TGN	339	26	6	-	+20	359	
レデイ薬局	244	10	9	-	+1	245	
杏林堂薬局	96	5	-	-	+5	101	
B&D	77	3	-	-	+3	80	
ドラッグイレブン	183	9	9	4	+4	187	
国内計	2,589	103	57	5	51	2,640	

- スクラップ&ビルドによる閉店 **20店舗**
- 既存店の改装 **151店舗**

地域別

	前期末	当期					当期末
		開店	閉店	子会社化等	純増		
北海道	425	12	6	1	+7	430	
東北	593	20	12	-	+8	601	
関東甲信越	529	12	9	-	+3	532	
中部・関西	258	14	5	-	+9	267	
中国	345	22	6	-	+16	361	
四国	226	7	9	-	△2	224	
九州・沖縄	213	16	10	4	+10	223	
国内計	2,589	103	57	5	+51	2,640	

(その他 FC店舗 7店舗)

海外(タイ)	18	2	1	-	-	19
--------	----	---	---	---	---	----

※当期首よりEC店舗・FC店舗等の店舗数のカウント基準を見直したため、期首店舗数は前期末店舗数と一部差異がございます。

バランスシートの状況

(百万円)

	2023年5月期3Q (2023年2月15日)	2023年5月期 (2023年5月15日)	2024年5月期3Q (2024年2月15日)	増減 (前期末比)
資産	527,608	539,830	542,875	3,044
流動資産	276,744	285,289	266,184	△19,104
現金及び預金	71,533	79,050	51,321	△27,728
商品	140,870	140,652	147,448	6,796
その他	64,341	65,587	67,415	1,828
固定資産	250,863	254,541	276,690	22,148
有形	103,730	108,620	127,214	18,593
無形	36,009	35,010	34,208	△802
投資その他	111,123	110,910	115,267	4,357
負債	227,146	235,686	236,315	629
有利子負債	53,198	54,884	51,429	△3,455
その他負債	173,948	180,802	184,886	4,084
純資産	300,461	304,144	306,559	2,415

現金及び預金

- ・ イレブン株式追加取得△117億円

商品

- ・ 出店その他の要因により+67億円、前年同期では+65億円

有形固定資産

- ・ 出店拡大、および店舗物件の自社取得化により増加

投資その他資産

- ・ 投資有価証券時価評価+39億円

その他負債

- ・ 買掛金の増加+59億円

純資産

- ・ イレブン株式追加取得△117億円
- ・ その他有価証券評価差額金+26億円

中期経営計画と当期の取り組み

重点戦略と当期の取り組み ～店舗戦略

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、出店精度を高め既存店の収益力改善を図る

外部環境

- ・ 資材価格の高止まりや賃上げの流れのなか、建築コストは上昇傾向
- ・ 出店競争及び少子高齢化のなか、商圈人口の減少が継続
- ・ 物価上昇が続くなか、ドラッグストアは食品を中心に価格優位性を発揮

取り組み

- ・ 出店・閉店はほぼ計画通り進捗しており、子会社化等も含め当期末の店舗数2,655店で計画数2,651を超える見込み
- ・ ドミナント出店を基本に出店基準・計画書・販促の見直しを継続することにより、黒字化率は改善
- ・ 継続的改装の実施により店舗年齢を6年10カ月と若さを維持

重点戦略と当期の取り組み ～調剤戦略

調剤戦略

- 調剤売上高を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、店舗数を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

外部環境

- ・国民医療費の増加のなか、診療報酬改定により収益性は厳しい状況が続く
- ・オンラインサービス等の規制緩和が継続
- ・一部医療用医薬品の供給が不安定化

取り組み

- ・開局はほぼ計画通りで通期計画数は達成の見込み。調剤売上比率は12%と着実に上昇
- ・処方箋送信・予約、オンライン服薬指導への対応により利便性向上を推進
電子処方箋対応のセルフ処方箋受付機とお薬受取ロッカーを提供開始
- ・調剤部門における業務改善、生産性向上に取り組む



重点戦略と当期の取り組み ～PB戦略

PB戦略

- 2025年5月期 PB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

外部環境

- ・ 原材料価格の高騰
- ・ 物価上昇に伴い、消費の二極化が継続
- ・ コロナ関連特需が減退

取り組み

- ・ PB売上構成比は10.0%で通期計画10.3%が視野に入る
- ・ 採算性を考慮しながら一部SKUは廃番を推進
- ・ 特に食品を中心に商品開発を強化、SKU数は+47



重点戦略と当期の取り組み ～DX戦略

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

外部 環境

- ・ コロナ禍を経てDXはビジネス環境において変革をもたらしはじめている
- ・ キャッシュレス決済比率の上昇
- ・ 賃上げの流れのなか、省力化、業務効率化の重要性が拡大

取り 組み

- ・ デジタル会員比率43%、アプリダウンロード数は累計897万件
- ・ MAツール活用によりマーケティング活動を効率化
- ・ 基幹システムの改修やシステム投資拡大により業務効率化に取り組む
- ・ 自社スマホ決済サービス（HAPPAY）を導入、販促強化による利用率向上が課題



重点戦略と当期の取り組み ～財務戦略

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

外部環境

- ・景気は緩やかな回復基調
- ・東証による「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請
- ・競争環境が厳しくなるなか、安定的財務基盤の構築が必須

取り組み

- ・3Qの営業利益率は5.2%、通期では計画の4.6%を上回る見込み、配当性向は50%を維持
- ・ROEは資本コストを継続的に上回って推移
- ・IR・SRを通じた市場との対話の強化、開示内容の拡充、英文開示の充実、統合報告書開示

2024年5月期 通期計画

通期

(百万円 / %)

	23年5月期		24年5月期通期		
	実績	構成比	業績予想	構成比	前年比
売上高	970,079	100.0	1,033,000	100.0	106.5
売上総利益	293,361	30.2	315,800	30.6	107.6
販売一般管理費・費	247,789	25.5	268,600	26.0	108.4
営業利益	45,572	4.7	47,200	4.6	103.6
経常利益	45,689	4.7	47,387	4.6	103.7
親会社株主に帰属する利益	25,258	2.6	25,898	2.5	102.5

• 既存店売上高前提

- 13か月経過店舗 通期+3.1 (上期+2.9/下期+3.4)

出店計画

通期 会社別出店計画

	期首店舗数	開店	閉店	純増	期末店舗数
ツルハ	1,416	58	40	+18	1,434
くすりの福太郎	234	6	3	+3	237
TGN	339	28	5	+23	362
レデイ薬局	244	12	5	+7	251
杏林堂薬局	96	5	-	+5	101
B&D	77	5	1	+4	81
ドラッグイレブン	183	12	10	+2	185
国内計	2,589	126	64	+62	2,651

通期 地域別出店計画

	期首店舗数	開店	閉店	純増	期末店舗数
北海道	425	12	7	+5	430
東北	593	32	19	+13	606
関東甲信越	529	15	12	+3	532
中部・関西	258	16	5	+11	269
中国	345	27	6	+21	366
四国	226	6	5	+1	227
九州・沖縄	213	18	10	+8	221
国内計	2,589	126	64	+62	2,651

※当期首よりEC店舗・FC店舗等の店舗数のカウント基準を見直したため、期首店舗数は前期末店舗数と一部差異がございます。

Appendix

会社別実績

当期実績

		連結		ツルハ		くすりの福太郎		ツルハグループドラッグ & ファーマシー西日本		レデイ薬局		杏林堂薬局		ビー・アンド・ディー		ドラッグイレブン	
		金額	前年同期比	金額	前年同期比	金額	前年同期比	金額	前年同期比	金額	前年同期比	金額	前年同期比	金額	前年同期比	金額	前年同期比
売上高	金額	774,113	105.8	374,137	106.3	57,607	103.6	113,475	108.1	65,751	104.4	99,476	104.9	21,997	101.3	35,333	104.7
	売上比	100.0	-	100.0	-	100.0	-	100.0	-	100.0	-	100.0	-	100.0	-	100.0	-
売上総利益	金額	235,467	106.7	115,737	107.7	19,611	106.5	34,716	108.0	19,068	103.6	25,728	103.6	6,717	102.0	11,632	107.4
	売上比	30.4	+0.0	30.9	+0.4	34.0	+0.9	30.6	0.00	29.0	△0.2	25.9	△0.3	30.5	+0.3	32.9	+0.8
販売費・ 一般管理費	金額	195,200	106.7	95,637	107.0	16,216	101.3	25,664	110.8	15,236	108.1	22,105	107.5	6,009	105.2	9,899	101.7
	売上比	25.2	+0.1	25.6	+0.2	28.2	+0.6	22.6	+0.5	23.2	+0.9	22.2	+0.5	27.3	+1.0	28.0	+0.8
営業利益	金額	40,267	106.8	20,099	110.9	3,394	141.1	9,052	100.7	3,831	88.8	3,623	84.8	708	82.9	1,732	157.7
	売上比	5.2	△0.1	5.4	+0.2	5.9	+0.7	8.0	△0.6	5.6	△1.2	3.6	△0.9	3.2	△0.7	4.9	+1.6
経常利益	金額	40,644	107.4	20,741	111.8	3,405	143.0	9,153	101.3	3,696	88.4	3,366	80.8	734	82.2	1,676	174.2
	売上比	5.3	+0.0	5.5	+0.2	5.9	+0.6	8.1	△0.5	5.6	△1.0	3.4	△1.0	3.3	△0.8	4.7	+1.8
四半期純利益	金額	23,557	108.5	13,719	110.8	2,199	144.9	6,237	102.2	2,550	90.2	2,201	81.7	467	81.8	1,045	182.5
	売上比	3.1	+0.0	3.7	+0.2	3.8	+1.1	5.5	△0.3	3.9	△0.6	2.2	△0.6	2.1	△0.5	3.0	+1.3

前年対比伸び率、設備投資、会社別売場面積

既存店月次売上・客数・客単価前期比の推移（連結・％）

		6月	7月	8月	9月	10月	11月	上期累計	12月	1月	2月	3月	4月	5月	通期累計
売上	前期	-3.5	0.7	1.8	-0.6	1.5	4.7	0.7	5.0	5.8	-0.6	2.7	2.6	3.3	1.9
	当期	4.6	4.6	1.5	4.5	4.3	1.7	3.5	1.3	0.1	3.9				2.9
客数	前期	-4.8	-1.4	-0.4	-2.5	-2.8	1.4	-1.8	0.8	2.4	-2.4	1.8	0.8	0.8	-0.6
	当期	1.5	0.9	-0.2	1.6	2.0	-0.9	0.8	-0.6	-0.7	1.5				0.5
客単価	前期	1.4	2.2	2.2	2.0	4.4	3.3	2.6	4.2	3.4	1.8	0.9	1.7	2.5	2.6
	当期	3.1	3.7	1.7	2.9	2.2	2.6	2.7	1.9	0.8	2.4				2.3

設備投資・減価償却費

	設備投資額 (百万円)	減価償却費 (百万円)	期末店舗数 ※直営店
2021年5月期 通期	21,549	8,992	2,420
2022年5月期 通期	31,818	10,347	2,522
2023年5月期 通期	33,356	12,244	2,589
2024年5月期 3Q	30,394	9,949	2,640
2024年5月期 通期計画	38,292	13,897	2,651

会社別売場面積 (㎡)

※増減は改装によるものを含む
※F.C店舗は含まない

	前期末	当四半期末	増減
ツルハ	1,173,552	1,192,692	19,140
くすりの福太郎	72,695	73,265	570
TGN	255,638	272,719	17,081
レデイ薬局	177,245	181,123	3,878
杏林堂薬局	125,077	133,967	8,890
ビー・アンド・ディー	47,202	48,907	1,705
ドラッグイレブン	86,613	88,773	2,160
国内計	1,938,022	1,991,446	53,424

地域別業況

地域別売上高

	売上高		売上高 構成比
	実績	前年同期比	当期
北海道	128,151	109.6	16.7
東北	152,134	104.5	19.7
関東甲信越	127,425	103.2	16.5
中部・関西	142,173	106.1	18.5
中国	115,856	107.0	15.0
四国	60,386	103.3	7.8
九州・沖縄	44,435	107.5	5.8
商品合計	770,563	105.8	100.0

地域別既存店売上高前期比

	既存店売上高 前期比		営業利益率 (店舗ベース)	
	前期	当期	前期	当期
北海道	101.6	102.1	7.7	8.1
東北	100.1	102.6	4.2	3.9
関東甲信越	102.1	102.8	3.4	4.4
中部・関西	102.7	104.0	3.7	3.5
中国	102.4	102.7	7.7	7.8
四国	101.1	101.3	6.6	5.9
九州・沖縄	100.7	106.6	3.5	4.2
連結	101.6	102.9		

※地域別営業利益率は
 ・グループ各社合算数値
 ・新店を含む店舗段階数値
 (本部は含まない)

地域別店舗数・売場面積

会社・地域別店舗数

	会社別店舗数							
	ツルハ	福太郎	TGN	レデイ	杏林堂	B&D	イレブン	合計
北海道	432	-	-	-	-	-	-	432
東北	601	-	-	-	-	-	-	601
関東甲信越	293	239	-	-	-	-	-	532
中部・関西	79	-	-	7	101	80	-	267
中国	-	-	325	38	-	-	-	361
四国	24	-	-	200	-	-	-	224
九州・沖縄	-	-	36	-	-	-	187	223
連結	1,429	239	359	245	101	80	187	2,640

地域別売場面積 (㎡)

※増減は改装によるものを含む
※F C店舗は含まない

	前期末	当四半期末	増減
北海道	347,811	354,589	6,778
東北	524,068	535,376	11,308
関東甲信越	299,732	301,435	1,703
中部・関西	230,380	241,736	11,356
中国	260,876	275,203	14,327
四国	167,330	167,944	614
九州・沖縄	107,825	115,163	7,338
国内計	1,938,022	1,991,446	53,424

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・予算管理グループ

E-mail: ir@tsuruha.co.jp