



2021年6月22日

各 位

会 社 名 : サツドラホールディングス株式会社  
代表者名 : 代表取締役社長兼 CEO 富山 浩樹  
(コード : 3544 東証第1部・札証)  
問合せ先 : 経営管理グループ グループリーダー  
加賀谷 大輔  
(TEL. 011-788-5166)

### 中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社グループは、2021年6月22日開催の取締役会において、2022年5月期から2026年5月期までの5ヶ年を計画期間とする中期経営計画を策定いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

#### 記

1. **対象期間** 2022年5月期から2026年5月期（5ヶ年）
2. **テーマ** 『地域の生活総合グループへの進化』  
グループの経営資源を最大限活用し、地域の生活総合グループという独自のポジションを確立する
3. **基本戦略**
  - ① **店舗の生活総合化戦略**  
収益基盤の強化、商品カテゴリーの拡大、生活サービスの実装
  - ② **地域プラットフォーム戦略**  
EZOCA 経済圏の拡大、ビッグデータの活用、地域通貨構想の実現
  - ③ **コラボレーション戦略**  
自治体連携の拡大と深化、企業パートナーシップの強化、オープンイノベーションの推進
  - ④ **組織戦略**  
多様性のある組織づくり、ガバナンスの強化、生産性の向上
4. **数値目標** 最終年度（2026年5月期）
  - ・ 連結売上高 : 1,200 億円
  - ・ 連結営業利益 : 36 億円（営業利益率 3.0%）
5. **備考** 詳細は添付資料をご参照ください。

#### (注意事項)

添付資料には、当社の将来における売上高・利益等の業績に関わる計画や見通しが含まれております。これらは、当社が現時点にて把握、入手可能な情報からの判断および想定に基づく見通しを前提としており、実際の業績等は大きく異なる場合があることを予めご了承下さい。

# サツドラホールディングス株式会社

## 中期経営計画 —地域の生活総合グループへの進化—

2021年06月22日

地域をつなぎ、日本を未来へ。

 **SATUDORA HOLDINGS**

# 資料構成

## 前中期経営計画の振り返りと事業環境の変化

1. サツドラグループのミッション
2. 前中期経営計画について
3. 前中期経営計画の振り返り
4. 北海道にコミットしている理由
5. ビジネスモデルの変革が不可欠
6. 人口減少とビジネスチャンス
7. Society 5.0と北海道発の地域課題解決モデルの可能性
8. 消費者の価値観の変化
9. 経済的利益と社会的価値の両立

## 中期経営計画の全体像

10. 中期経営計画の位置づけ
11. 中期経営計画のテーマ
12. 生活総合グループへの進化による成長
13. 中期経営計画の目標

## 中期経営計画の戦略

14. 店舗の生活総合化戦略
15. 地域プラットフォーム戦略
16. コラボレーション戦略
17. 小商圏フォーマットの確立
18. 生活協同組合コープさっぽろとの包括業務提携の効果
19. 組織戦略
20. 多様性のある組織づくり
21. 健康経営の推進
22. デジタルトランスフォーメーションの推進
23. 中期経営計画のサマリー
24. 価値創造プロセス

---

前中期経営計画の振り返りと事業環境の変化

# サツドラグループのミッション

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



## MISSION

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

## SATUDORA'S MISSION

健康で明るい社会の実現に貢献する

## VISION

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

## SATUDORA'S VISION

ドラッグストアビジネスから  
地域コネクティッドビジネスへ

# 前中期経営計画について

ドラッグストア市場の寡占化、テクノロジーの進化やグローバルリズムの拡大など経営環境が大きく変化する中、「北海道の深掘りと次の成長への基盤づくり」をテーマに取り組みを進めた。

テーマ	北海道の深掘りと次の成長への基盤づくり	
対象期間	2017年5月期～2021年5月期（5ヶ年）	
基本方針	<b>成長戦略</b>	<b>組織戦略</b>
	1. 強固なリージョナル・チェーンストアづくり 2. リージョナル・プラットフォームづくり 3. アジアン・グローバルへの発信 4. デジタルトランスフォーメーションの推進	1. 活躍しつづける人材育成 2. 多様性のある組織づくり
数値目標	連結売上高 : 1,000億円	
	連結経常利益 : 30億円	
	ROE : 10%以上	

# 3 前中期経営計画の振り返り

成長戦略、組織戦略のいずれにおいても一定以上の成果を上げることができた。しかしながら、インバウンド需要消失を含む新型コロナウイルス感染症の影響なども大きく、数値目標は未達成。

	項目	判定	コメント
成長戦略	1. 強固なリージョナル・チェーンストアづくり	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 北海道内を中心に約200店舗のドラッグストア店舗を展開</li> <li>✓ 不採算店舗のスクラップを推進し店舗の収益性を改善</li> </ul>
	2. リージョナル・プラットフォームづくり	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 北海道共通ポイントカード「EZOCA」の会員数が196万人を突破</li> <li>✓ EZOCAを中心に地域マーケティングを展開</li> </ul>
	3. アジアン・グローバルへの発信	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ インバウンドフォーマットの開発、主要観光地への出店、台湾出店</li> <li>✓ 足元ではコロナ禍で店舗の閉店、臨時休業を機動的に実施</li> </ul>
	4. デジタルトランスフォーメーションの推進	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ クラウドPOSの開発、及び外販</li> <li>✓ AIカメラの導入</li> </ul>
組織戦略	1. 活躍しつづける人材育成	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 配置転換（ジョブローテーション）の強化</li> <li>✓ 人事評価制度、賃金制度の改定に着手</li> </ul>
	2. 多様性のある組織づくり	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 新社屋へのインキュベーションオフィスの設置</li> <li>✓ 多様な働き方を促進する「サツドラジョブスタイル」の制定</li> </ul>
数値目標	連結売上高 : 1,000億円	×	832億円 (2021年5月期)
	連結経常利益 : 30億円	×	6億円 (2021年5月期)
	ROE : 10%以上	×	6.8% (2021年5月期)

# 北海道にコミットしている理由

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

ドラッグストア店舗  
**約200店舗**  
(道内シェア：第2位)

EZOCA会員  
**196万人超**



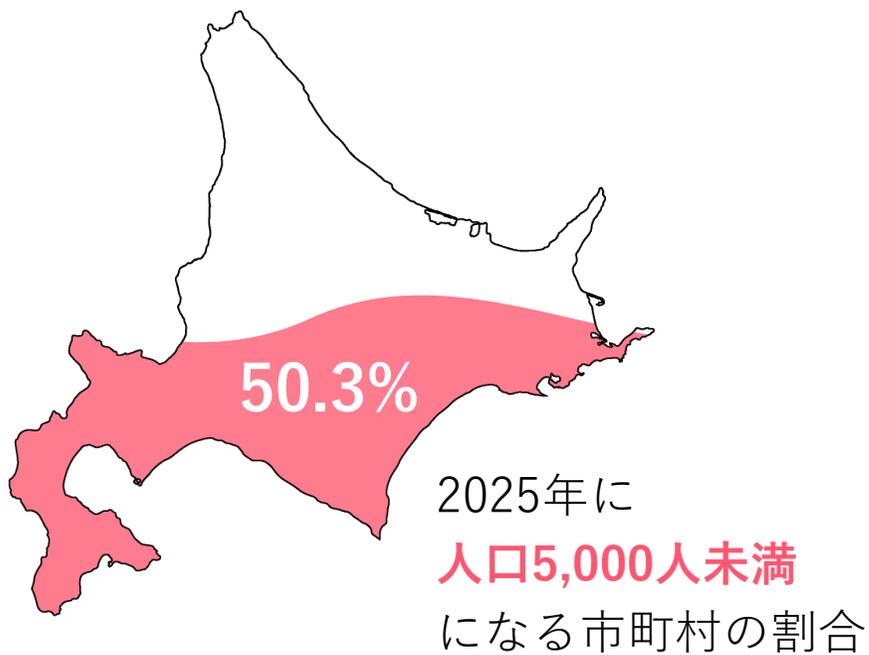
モバイル決済拠点  
**6,500拠点超**  
(うち北海道内7割強)

地域のプレイヤーとの  
強固なネットワーク

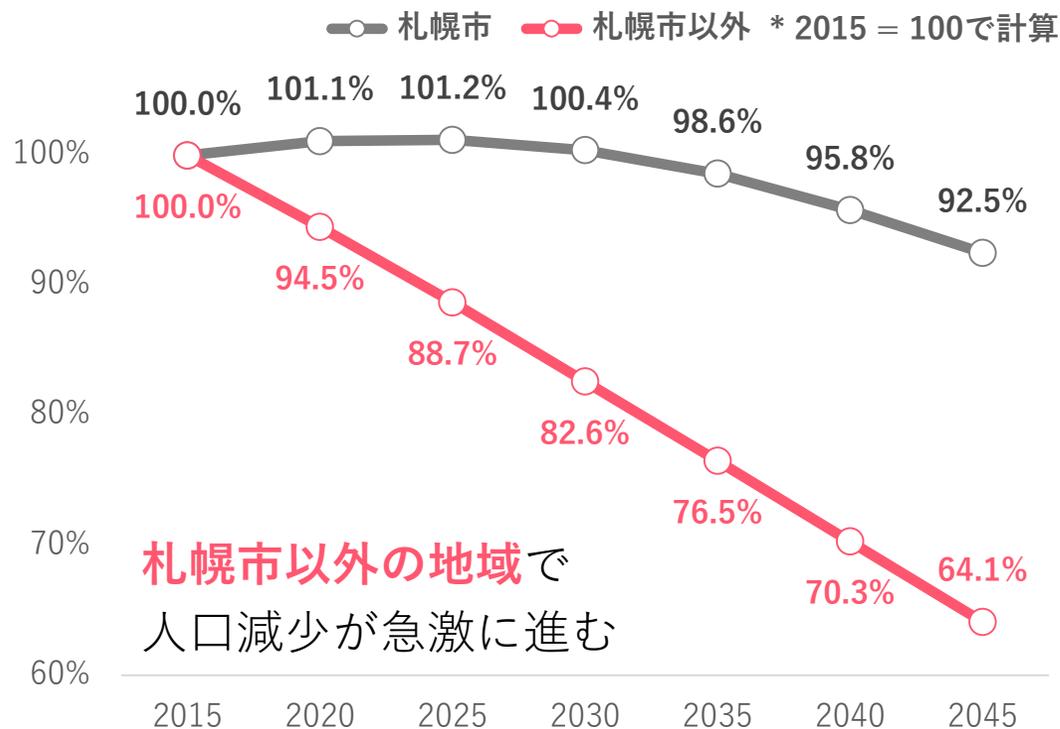
# 5 ビジネスモデルの変革が不可欠

北海道は、特に地方部の人口減少が著しく、2025年には50.3%の市町村が人口5,000人未満になる。流通・小売業には、そのような小商圏でも成立するビジネスモデルへの変革が求められている。

## 北海道の人口減少



## 北海道の将来人口推計（地域別）



# 人口減少とビジネスチャンス

地域の人口が5,000人未満になると、多くの生活関連サービスは単独で存続できなくなる。  
モノだけでなく、モノ×サービスの複合的提供が、ビジネスチャンスとなり地域貢献にもつながる。

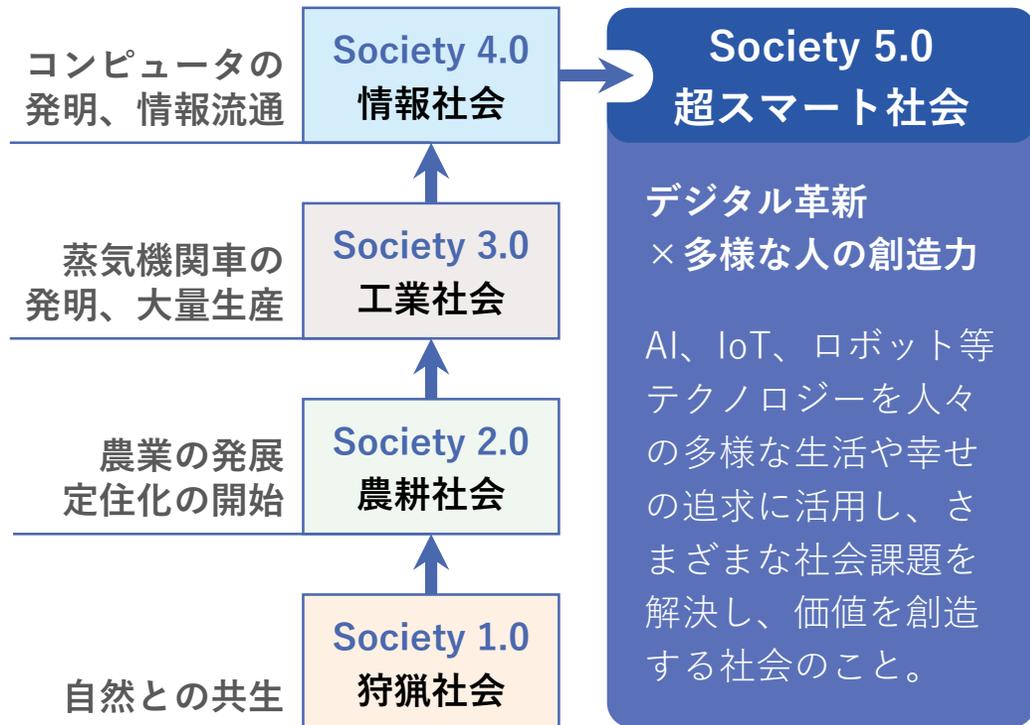
## 人口5,000人未満になると存続できない可能性が高い生活サービス



# Society 5.0と北海道発の地域課題解決モデルの可能性

日本全国より10年早く人口減少が始まった北海道は、多くの課題に直面する課題先進地域である。北海道発の地域課題解決モデルを提示し、道外・海外へ展開することには大きな成長機会が存在。

## Society 5.0とは？



## Society 5.0で創出される成長機会

250兆円

革新的テクノロジーが全て社会実装された場合  
2030年までに日本全国で創出される成長機会

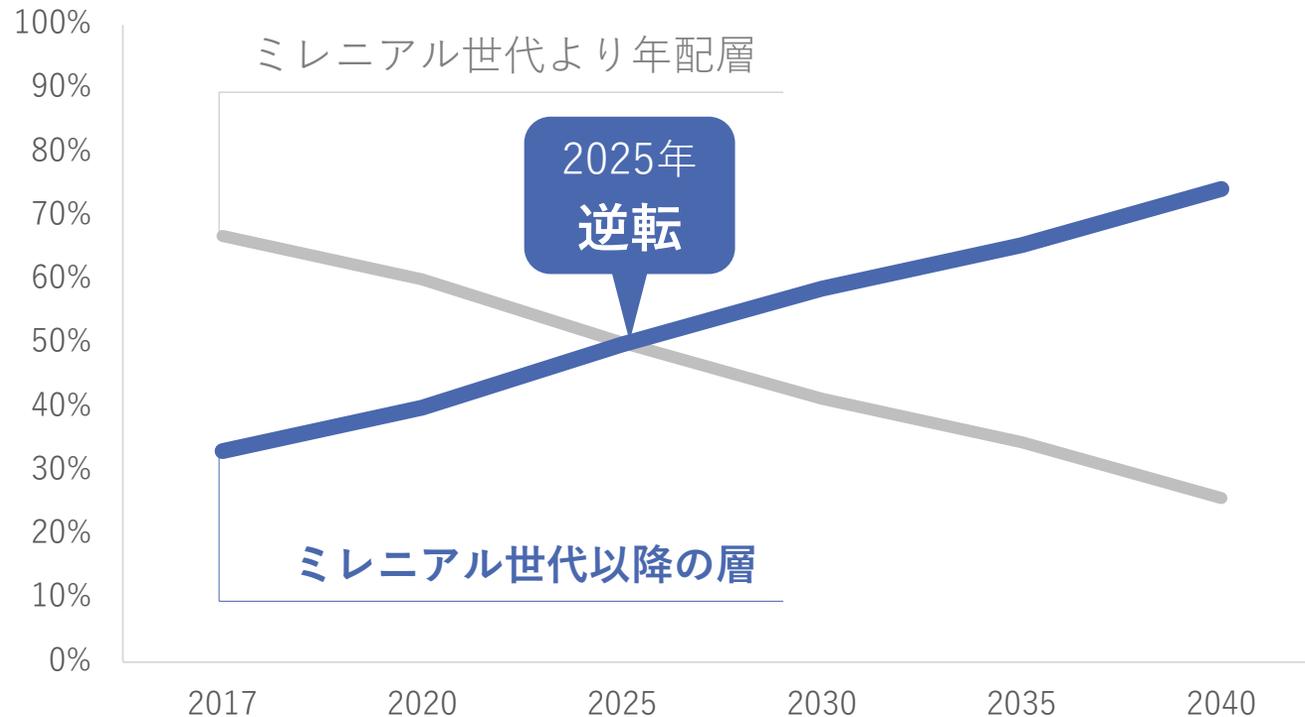


# 消費者の価値観の変化

2025年には現役世代の過半数が、精神的豊かさや社会貢献性に興味があり、情報リテラシーの高いミレニアル世代以降の層になり、よりサステナブルなものを重要視する社会に変化していく。

## 労働力人口に占めるミレニアル世代以降の比率

※ミレニアル世代とは、2000年以降に成人を迎えた世代のこと



## キーワード

精神的  
豊かさ

社会貢献性

デジタル  
ネイティブ

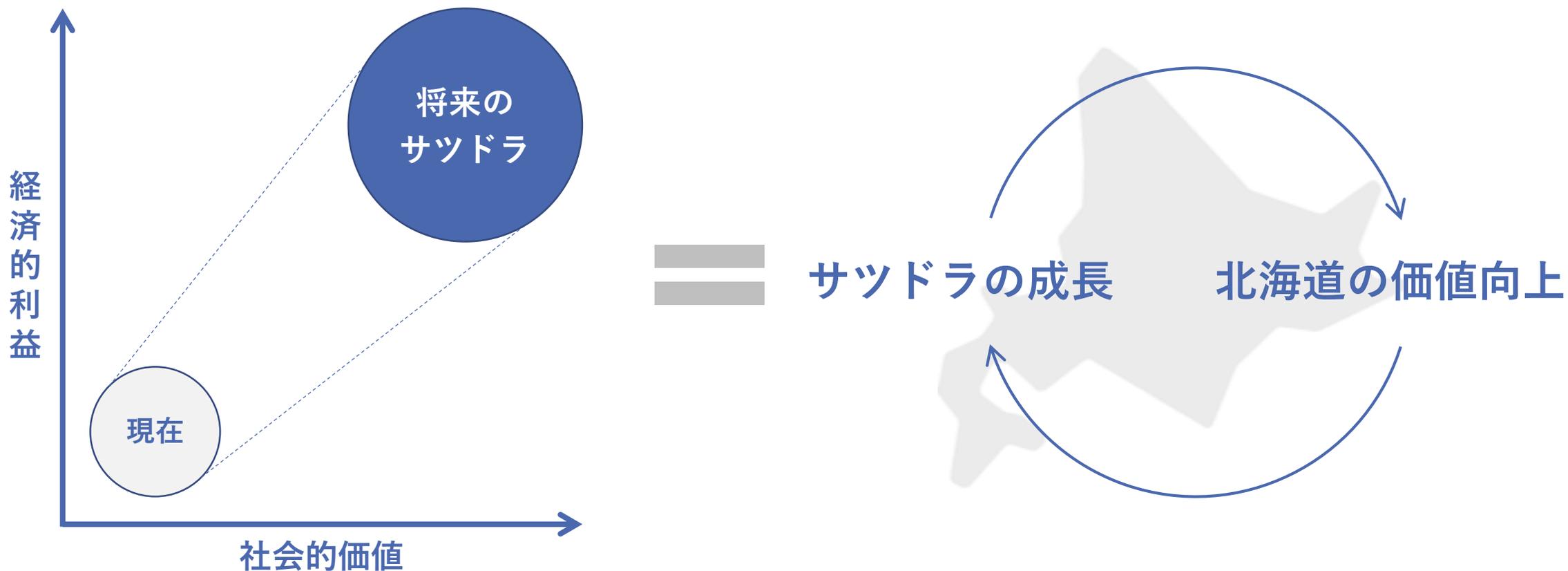
シェアリング  
サービス

サステナ  
ビリティ

SNS世代

# 経済的利益と社会的価値の両立

消費者の価値観が大きく変化する中、企業には、経済的利益と社会的価値を両立していくことが求められる。サツドラは地域に深くコミットし、グループの成長と地域価値向上の両立を目指す。

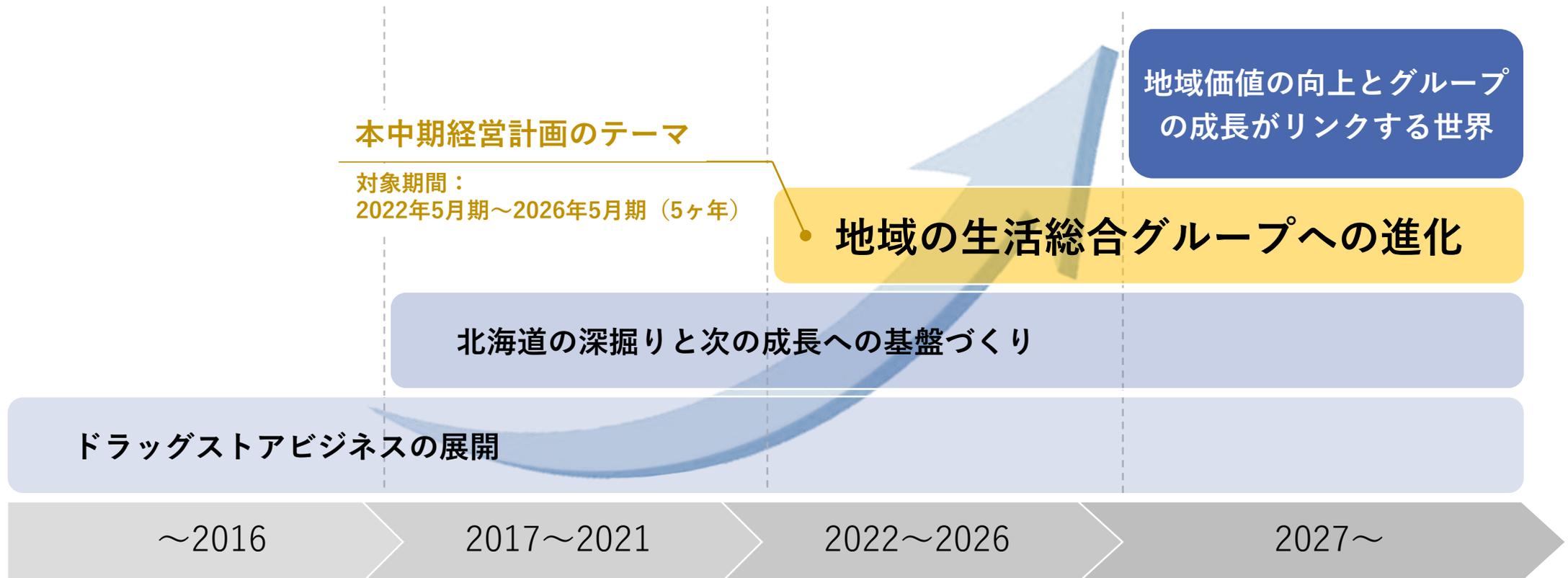


---

# 中期経営計画の全体像

# 10 中期経営計画の位置づけ

サツドラグループの多様なリソースを掛け合わせることで新たな価値を生み出し、北海道の地域住民の暮らしを支える生活総合グループへと進化することにより、ミッションを追求する。



# 11 中期経営計画のテーマ

新中期経営計画のテーマ

## 『地域の生活総合グループへの進化』

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

3つの  
成長戦略

店舗の生活総合化戦略



地域プラットフォーム戦略



コラボレーション戦略

組織戦略

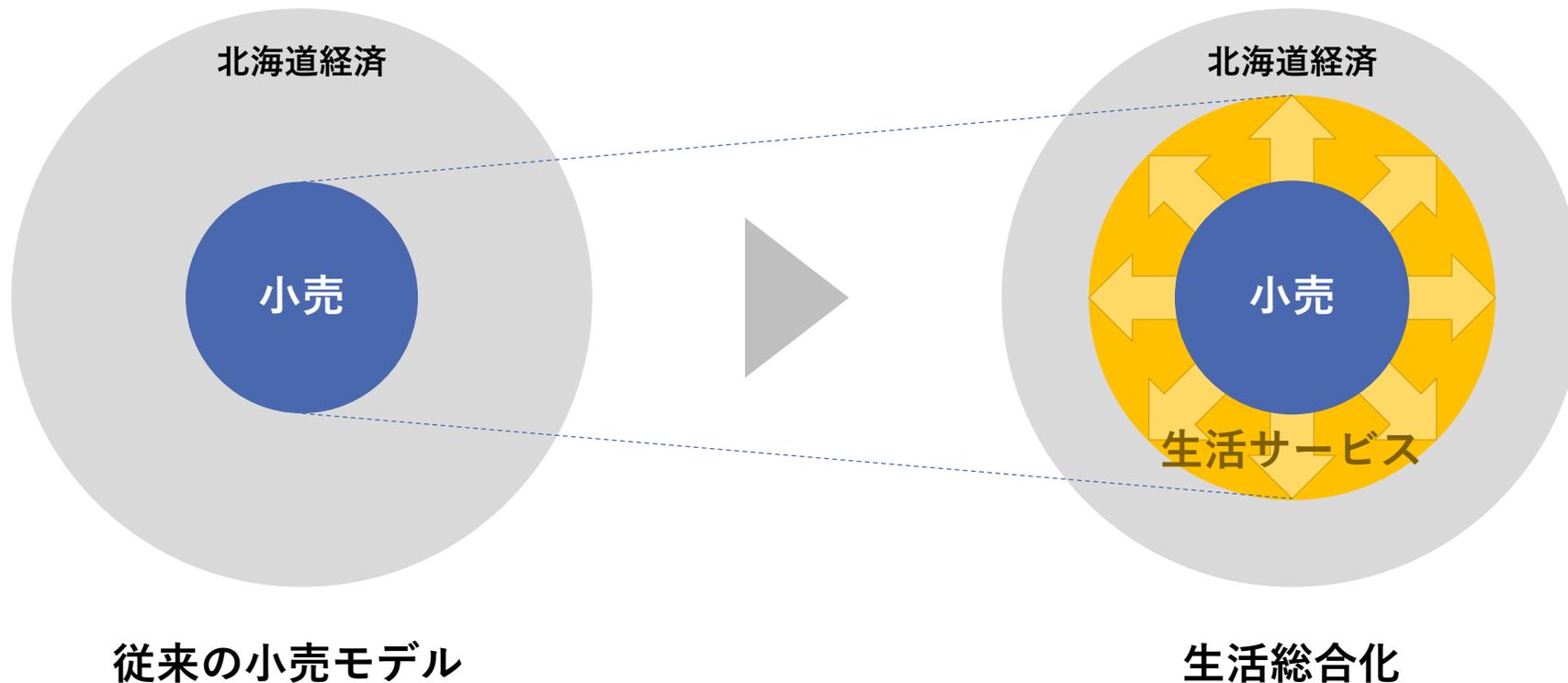
多様性のある組織づくり

ガバナンスの強化

生産性の向上

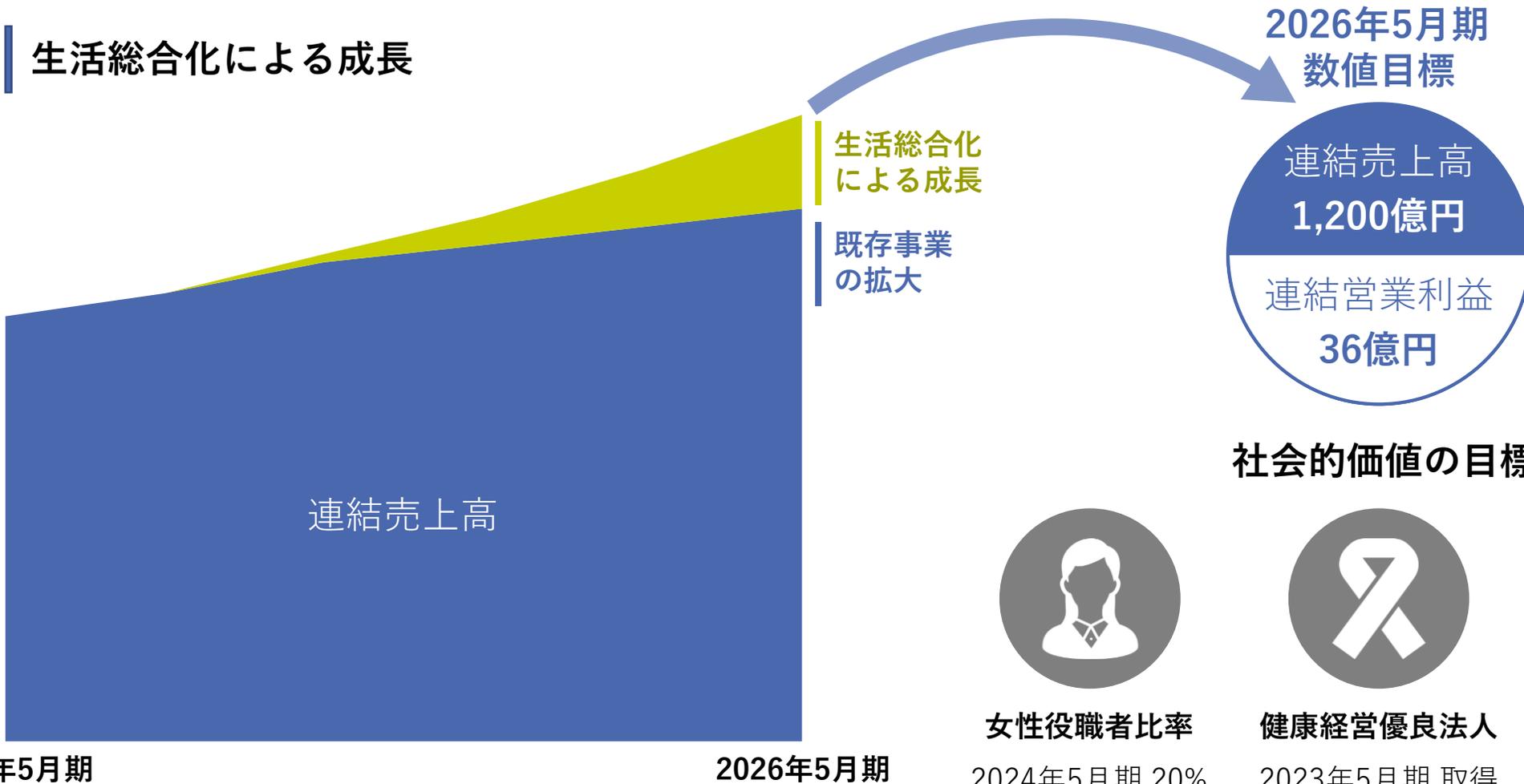
# 生活総合グループへの進化による成長

事業領域を「モノを売る」だけの小売から「モノ×サービス」を提供する生活サービスの領域に拡大することにより、競合他社との違いをつくりながらグループ全体の成長を目指す。



# 13 中期経営計画の目標

## 生活総合化による成長



## 社会的価値の目標



女性役職者比率  
2024年5月期 20%



健康経営優良法人  
2023年5月期 取得



ESG / SDGs  
マテリアリティ特定

---

# 中期経営計画の戦略

# 14 店舗の生活総合化戦略

店舗の生活総合化戦略

×

地域プラットフォーム戦略

×

コラボレーション戦略

収益基盤の強化

商品カテゴリーの拡大

生活サービスの実装

サマリー

本格的ESLPを中心にローコストオペレーションを追求し、収益構造を改善することにより、店舗の生活総合化に向けた収益基盤を構築する

生鮮品を含む食品の取り扱い強化をはじめ、ラインロビングを進めることによって、小商圏でも成り立つ収益モデルを確立し、出店余地を拡大する

北海道内でドミナント化した店舗を舞台に、地域住民の生活を支えるサービスを実装することにより、地域の価値向上とグループの成長をリンクさせる

キーワード

- ・ 本格的ESLP化
- ・ PB開発の強化
- ・ コープさっぽろとの商物流の統合
- ・ サツドラアプリのローンチ

- ・ 生鮮品の取り扱い拡大
- ・ 他業態からのラインロビング強化
- ・ 調剤併設の強化

- ・ 店舗のライフコンシェルジュ化
- ・ コープさっぽろとの提携による生活インフラサービスの開発

# 15 地域プラットフォーム戦略

店舗の生活総合化戦略



地域プラットフォーム戦略



コラボレーション戦略

EZOCA経済圏の拡大

ビッグデータの活用

地域通貨構想の実現

サマリー

共通ポイントカード「EZOCA」の加盟店やサービスを拡大し、カードの利便性を高めることにより、会員数・トランザクションを拡大しデータを蓄積

EZOCA経済圏拡大により蓄積した顧客情報や決済情報に関するビッグデータや、サッドラウォークのヘルスケアデータを活用し、新たな価値を創造

北海道内約200店舗のリアル店舗と196万人超のEZOCA会員をベースに北海道内全域で日常消費に使える地域通貨を社会実装し、地域経済を活性化

キーワード

- ・ EZOCA会員の更なる獲得
- ・ EZOCA加盟店の拡大
- ・ 地域スポーツチームとの連携強化

- ・ 顧客 / 決済 / ヘルスケアデータ分析
- ・ 地域マーケティングの強化
- ・ EZOCA関連データの外部販売

- ・ 地域通貨の道内還流モデル実現
- ・ 北海道経済全体の価値向上
- ・ インバウンド需要の取り込み

# 16 コラボレーション戦略

店舗の生活総合化戦略

×

地域プラットフォーム戦略

×

コラボレーション戦略

自治体連携の拡大と深化

企業パートナーシップの強化

オープンイノベーションの推進

サマリー

自治体 / スポーツチーム / 学校との連携を強化し、多角化で獲得した多様なリソースを掛け合わせ、地域の社会課題をビジネスで解く成功モデルを創出

企業 / 経済コミュニティを活用しながら、課題ドリブンの発想で地域課題に取り組み、単なるアウトソーシングでない形で企業パートナーシップを強化

リアル店舗があり、地域住民との高頻度なタッチポイントを持つ強みを活かし、ベンチャー企業を含む社外パートナーと協業し、イノベーションを促進

キーワード

- ・ 地方自治体 / 学校などとの連携
- ・ ビジネスによる地域課題の解決
- ・ 持続可能なまちづくり ・ ESG

- ・ コープさっぽろとの包括連携
- ・ 企業 / 経済コミュニティの活用
- ・ EZOCA 加盟店とのコラボ

- ・ テクノロジーの積極的導入と活用
- ・ スタートアップ企業とのコラボ
- ・ サッドラのハブ（つなぎ役）化

# 17 小商圈フォーマットの確立

サツドラらしいPBや生鮮、調剤や生活サービスといった幅広いモノ×サービスを、いつでも買いやすい価格で展開し、インバウンドを含めた多様なお客様のニーズに対応する。

## 本格的ESLP化



ESLP※1戦略により、毎日買いやすい価格帯かつ「自分のタイミングで買い物をして損をしないので安心」というイメージを想起させ、お客様の継続的な支持を獲得

## PB商品の開発、育成



「ちょうどいい品質。ちょうどいい価格。ちょうどいいデザイン。」をコンセプトに来店動機につながるようなPB商品を開発し、客数の増加と荒利率の改善を目指す

## ラインロビング



生鮮品を含む食品の取り扱いを強化すると同時に、他のカテゴリについてもラインロビングを進め、生活サービスの領域でも提供サービスを拡大し、生活総合化を目指す

※1 毎日同じ低価格で商品を消費者に提供すること。  
売上の波動をなくすことでサプライチェーンを最適化。

# 生活協同組合コープさっぽろとの包括業務提携の効果

2019年12月に締結した生活協同組合コープさっぽろとの包括業務提携に基づき、商流や物流の統合をはじめ、双方の持つリソースを掛け合わせ両社の企業価値・事業価値の向上を目指す。

## 商流の統合



2020年12月に設立した共同仕入れを行う合弁会社「北海道MD機構」を中心に商流を統合し、北海道で最大規模の流通量を確保することで強いバイイングパワーを獲得

## 物流の統合



コープさっぽろの子会社である「北海道ロジサービス」を主体に両社のロジスティックスを再構築し、包括的な取り組みを進めることによって、物流効率の改善を図る

## 生活インフラでの連携



商流・物流の統合に留まらず、コープさっぽろとサツドラグループの双方が持つ多様な経営資源を有効活用することで「北海道No.1の生活インフラグループ」を目指す。

# 組織戦略

3つの成長戦略を機能させ、グループの企業価値向上に向けた組織基盤を構築するために、多様性のある組織づくり、ガバナンスの強化、生産性の向上という3つのテーマに取り組む。



## 組織戦略の 3つのテーマ

### 1. 多様性のある組織づくり

コラボレーション戦略を最大限に機能させ、多様な人材が活躍できるよう制度と風土づくりに取り組み、社内外の知見を積極的に取り入れる組織を構築



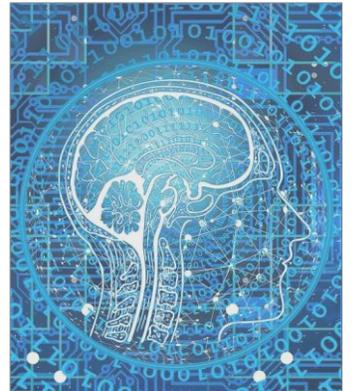
### 2. ガバナンスの強化

地域の生活総合グループを目指す上で、幅広いステークホルダーへの説明責任を果たし、企業価値向上に向けコーポレートガバナンス体制の充実化を図る



### 3. 生産性の向上

グループの生産性向上を目指し、テクノロジーを積極的に取り入れ、デジタルトランスフォーメーションを推進することで絶えず業務プロセスを効率化



# 多様性のある組織づくり

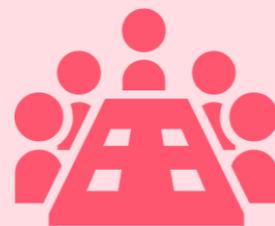
経営環境の変化に対応することを目的に、ダイバーシティを経営戦略の一つに位置づけ、前中期経営計画から掲げてきた「多様性のある組織づくり」に向けた継続的な取り組みを進める。

## 多様性のある組織づくりに向けた取り組み



### 女性役職者比率の向上 (13.6% → 20% → 30%)

同比率を'24年5月期までに20%超に引き上げ、将来的には30%を目指す



### D&I委員会の設置

(ダイバーシティ&インクルージョン)

D&I委員会を新たに設置し、グループ全体で取り組みを加速させる



### 副業を含む多様な働き方の受け入れ

社内人材の副業・兼業を受容すると同時に社外の副業人材を受け入れ



### オープンイノベーションの促進

本社のインキュベーションオフィスを活用し、多様な人材交流を促進

# 健康経営の推進

「健康で明るい社会の実現に貢献する」というミッションを実現する為には、従業員が健康でいきいきと安心して働ける環境であることが大前提と考え、グループ全体で健康経営を推進。

## サツドラグループ健康経営の歩み

~2018

- ワークライフバランスの推進と女性活躍（2010）
- インフルエンザワクチンの一部補助開始（2013）
- 本社敷地内及び半径1km以内及び勤務時間中の完全禁煙（2014）
- ウォーキングイベントの初回開催（2016）

2019

- 35歳以上の社員の定期健康診断を生活習慣病予防健診に変更
- 定期健康診断後の精密検査対象者への保健指導を100%実施
- 病気やけがの治療と仕事の両立支援のルール策定
- インフルエンザワクチン接種の本社内での実施

2020

- 育児短時間勤務者のガイドライン策定
- 男性の育児参加休暇・育児休業の連続取得を推奨
- 女性の健康に関する専門の相談窓口の設置
- 定期健康診断での子宮頸がん・乳がん検診無償化
- 「輝く女性の健康セミナー」の開催

2021

- 札幌市がん対策認定企業「プラチナクラス」認定
- 50歳以上の社員に脳ドックの一部費用補助
- 40~50歳の社員の定期健康診断に付加健診追加
- 特定保健指導を全員実施
- 新型コロナウイルス対策
- 本社社員へのマッサージサービスの提供

2022~

健康経営の  
更なる推進へ

健康経営優良法人の  
認定取得へ（2023/5期）



健康経営優良法人  
Health and productivity

# デジタルトランスフォーメーションの推進

デジタルトランスフォーメーションを継続的に推進することにより、業務効率の改善による収益性の改善や、多様なデータを活用した新規ビジネスの創出を目指す。

## データビジネスの創出



クラウドPOSを筆頭に、サツドラで仮説検証を行ったDXモデルをソリューションとしてサービス化することや、EZOCA関連データの外部販売により事業規模を拡大

## デジタルマーケティング推進



EZOCAデータを活用したデジタルマーケティングや、Webサイトでのアジア圏へのアピールを推進。AIカメラやデジタルサイネージ等を利用したOMO施策も継続

## 業務効率の改善



現行の基幹システムのリプレイスを行い、クラウドPOSと一気通貫でつながるシステムを構築するなど、DXを継続的に推進することによって、業務効率の改善を図る

## 新中期経営計画のテーマ

# 『地域の生活総合グループへの進化』

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

### 成長戦略



#### 1. 店舗の生活総合化戦略

収益基盤の強化、商品カテゴリー拡大、生活サービス実装

#### 2. 地域プラットフォーム戦略

EZOCA経済圏の拡大、ビッグデータの活用、地域通貨構想

#### 3. コラボレーション戦略

自治体・学校連携、企業連携、オープンイノベーション

### 組織戦略

#### 多様性のある組織づくり

D&Iの推進、健康経営の推進

#### ガバナンスの強化

コーポレートガバナンス体制の充実化

#### 生産性の向上

DX推進、業務プロセス効率化

### 数値目標

連結売上高 : **1,200億円**

連結営業利益 : **36億円**

営業利益率 : **3.0%**

# 価値創造プロセス

## 北海道の社会課題

## 事業プロセス

## 社会課題の解決による成長

### 経済活動の縮小

- ・ 総人口減少に伴う消費・生産の縮小
- ・ 生産年齢人口減少に伴う地域経済の停滞・縮小
- ・ 公共・生活サービスの利用収入減

### 産業喪失・コスト上昇

- ・ 売上減少、労働力不足に伴う企業の撤退
- ・ 人口減少に伴うライフライン、及びインフラ維持コストの上昇
- ・ 高齢者人口の増加に伴う高齢者向けサービス等の費用負担増大

### 雇用減少・サービス低下

- ・ 失業者の増加
- ・ インフラ維持水準の低下
- ・ 公共・生活サービスの品質低下
- ・ 災害復旧の長期化

### 人口流出・格差拡大

- ・ 地域間格差拡大に伴う人口流出の増加や非居住地化の進行
- ・ 公共・生活サービスの地域間品質や格差の拡大

ミッション

健康で明るい  
社会の実現に  
貢献する

価値創造の源泉

- ・ 北海道内に広くカバーするドラッグストア店舗網
- ・ 地域住民に幅広く普及する共通ポイントカード
- ・ 地域住民の日常消費を支える高頻度な顧客接点
- ・ 産学官にまたがる強固なネットワーク
- ・ 北海道内に広く展開するモバイル決済拠点
- ・ 事業多角化によるノウハウ、知見

3つの成長戦略

店舗の生活総合化戦略



地域プラットフォーム戦略



コラボレーション戦略

中期経営計画

企業価値向上を支える経営基盤

多様性のある  
組織づくり

ガバナンスの  
強化

生産性の向上

中期経営計画のテーマ

『地域の生活総合グループへの進化』

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

北海道の  
地域価値向上

Society5.0  
北海道モデル確立

SDGsへの貢献

ドラッグストアビジネス  
から地域コネクティッド  
ビジネスへ

北海道地域通貨  
の社会実装

強固な  
収益基盤の確立

多様な人材の  
成長と活躍



地域をつなぎ、日本を未来へ。

## IR担当者のご案内

役職：取締役副社長兼COO

氏名：吉田 俊哉

役職：経営管理グループ 経営企画チーム

経営企画・IR担当

氏名：紺屋 俊

### ■ お問い合わせ先

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

Mail: skouhou@satsudora.jp

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