

2018年5月期

# 決算説明会

 **SATUDORA HOLDINGS**

2018年7月13日 代表取締役社長 富山 浩樹

## < 免責事項 >

この資料に掲載しております当社の計画及び業績の見通し、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判断に基づいております。あくまでも将来の予想であり、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。

天変地異／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／その他の様々な不確定要素

※本資料内において、金額は表示単位未満の端数を切捨て、パーセンテージ(%)は小数点以下第2位を四捨五入、ポイント(P)は四捨五入後のパーセンテージをそのまま差し引きしております。

# 注意事項

前期の連結業績は、単独株式移転により完全子会社となった株式会社サッポロドラッグストアの四半期連結財務諸表を引き継いで作成しております。

これに伴い、当社グループの連結財務諸表における当社及び連結子会社の会計期間は以下の通りとなります。

## 【前期の会計期間】

会社名	会計期間	月数
サツドラホールディングス株式会社	2016年8月16日～2017年5月15日	9ヶ月
株式会社サッポロドラッグストア	2016年2月16日～2017年5月15日	15ヶ月
Creare株式会社	2016年2月16日～2017年5月15日	15ヶ月
株式会社リージョナルマーケティング	2016年2月1日～2017年4月30日	15ヶ月

# トピックス

## 1. 4社を子会社化（2018年5月期）

5月・・・GRIT WORKS 株式会社

6月・・・AI TOKYO LAB 株式会社

8月・・・台湾札幌薬粧有限公司

9月・・・VISIT MARKETING 株式会社

## 2. 中期経営計画に追加修正（2019年5月期～）

成長戦略の1つとして従来から取組んでいたITの活用を「デジタルトランスフォーメーションの推進」として追加。積極的なテクノロジーの活用を推進し、地域のお客さまへ「より便利な生活」を提供していく。

# 決算概要

# 連結業績サマリー

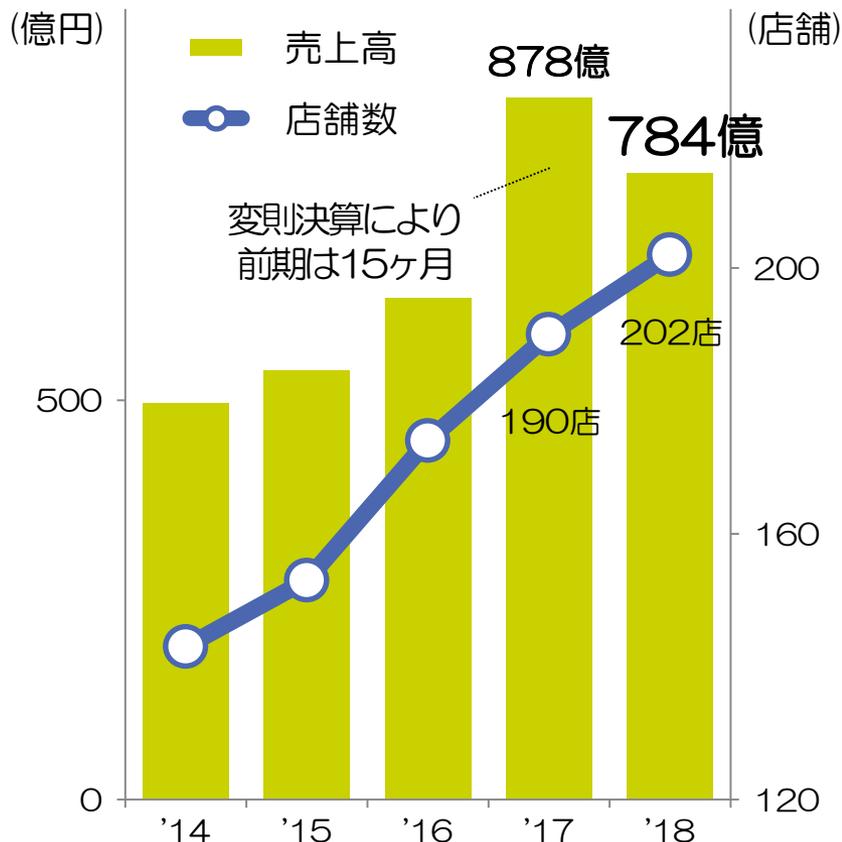
(単位：百万円)

	'17	'18
売上高	87,844	78,482
売上総利益 (売上総利益率)	21,000 (23.9%)	18,766 (23.9%)
販管費 (販管費比率)	19,682 (22.4%)	17,997 (22.9%)
営業利益 (営業利益率)	1,318 (1.5%)	768 (1.0%)
経常利益 (経常利益率)	1,333 (1.5%)	774 (1.0%)
親会社株主に帰属する 当期純利益 (純利益率)	708 (0.8%)	149 (0.2%)
月数	15ヶ月	12ヶ月

# 決算詳細

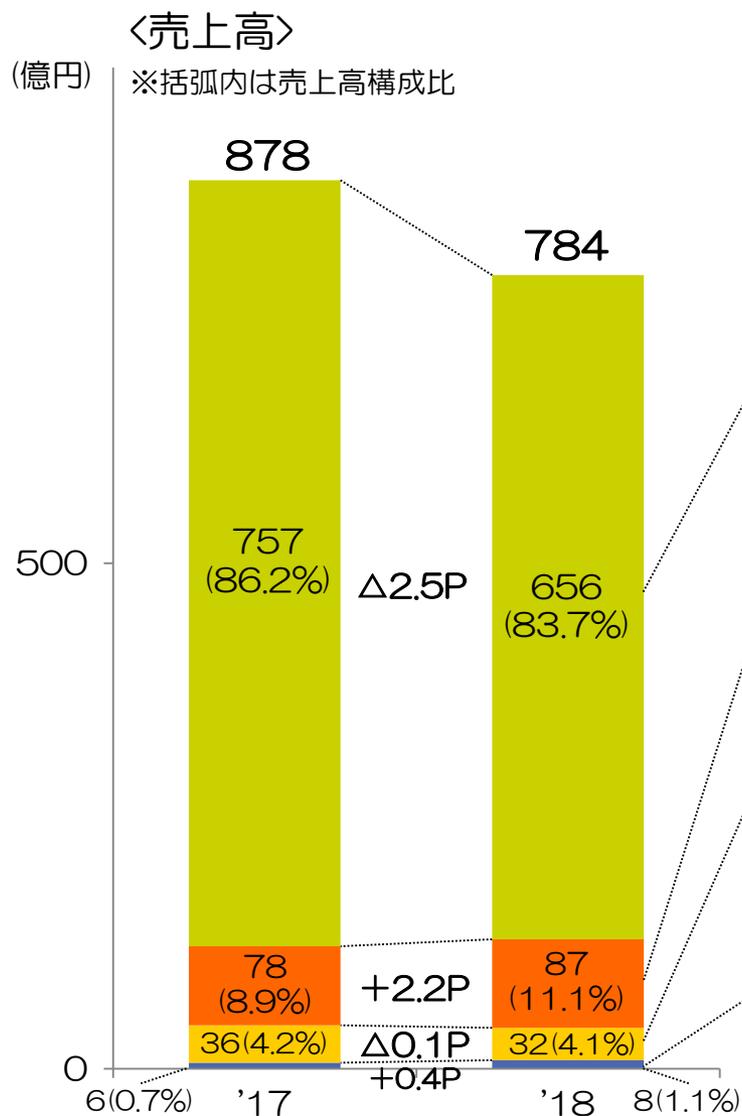
# 売上高（及び国内店舗数）

## 減収



- **変則決算**による減収（△93億）  
当期12ヶ月の会計期間に対し、  
前期は変則決算により15ヶ月  
⇒前期が3ヶ月分多い
- **積極出店**で店舗数は純増（純増12店舗）  
北海道内 … +10店舗  
北海道外 … +2店舗

# 売上高 (業態別)



インバウンドフォーマットは、  
既存店好調で売上高構成比11.1%

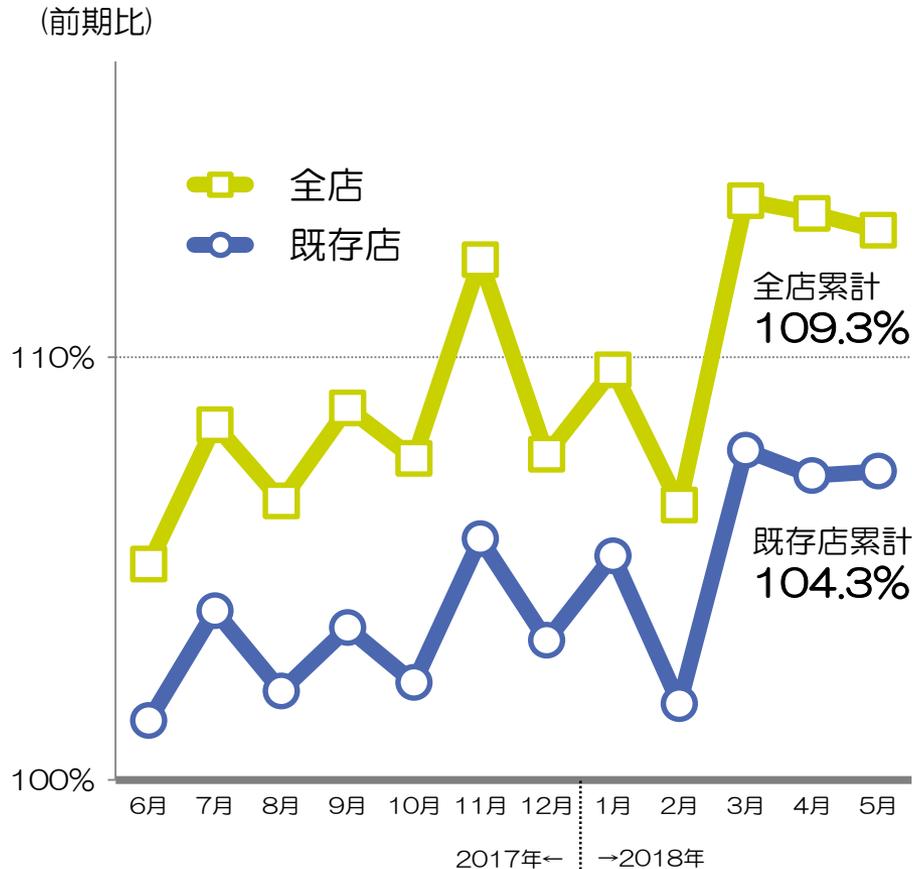
▼ **ドラッグストア (OTC)**  
 < 対前期△2.5P >  
 店舗数：前期末159店舗 → 当期末169店舗

▼ **インバウンドフォーマット**  
 < 対前期+2.2P >  
 店舗数：前期末21店舗 → 当期末22店舗

▼ **調剤**  
 < 対前期△0.1P >  
 店舗数：前期末10店舗 → 当期末9店舗  
 OTC併設調剤：前期末8店舗 → 当期末10店舗

▼ **その他**  
 < 対前期+0.4P >  
 当期に子会社化した4社分などが増加

# 売上高(月別)※12ヶ月比較



## 既存店累計 104.3%

「サツ安超プライス」やセール、  
販促施策等により既存店は好調。  
インバウンドフォーマットも好調。

※特記事項※

【11月】

- ・200店舗記念セールが好調

【2月-3月】

- ・春節期間のズレで3月度は反動増

【4月-5月】

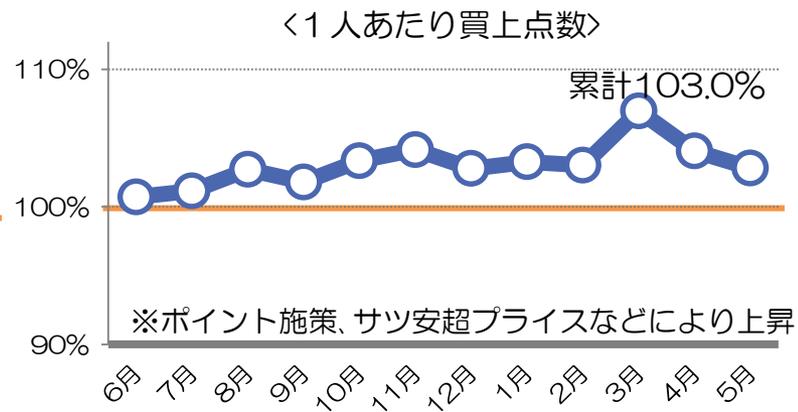
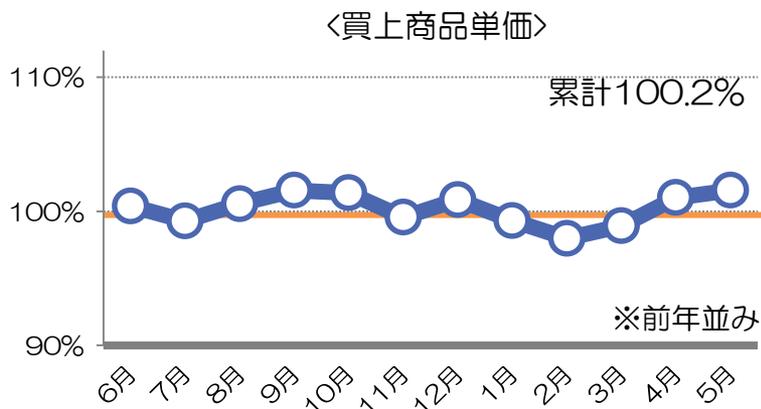
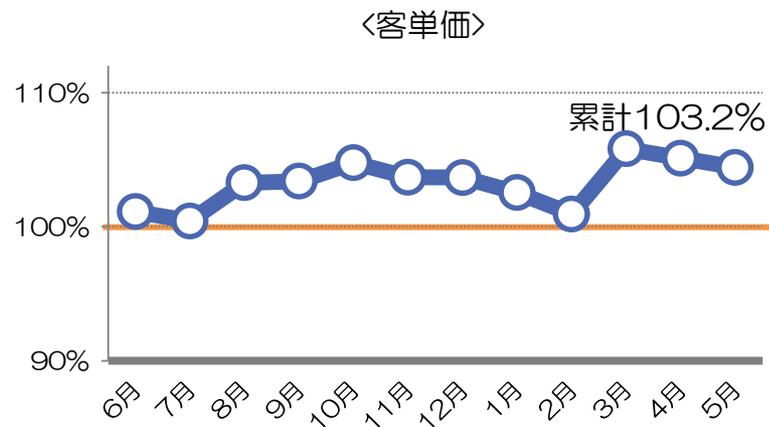
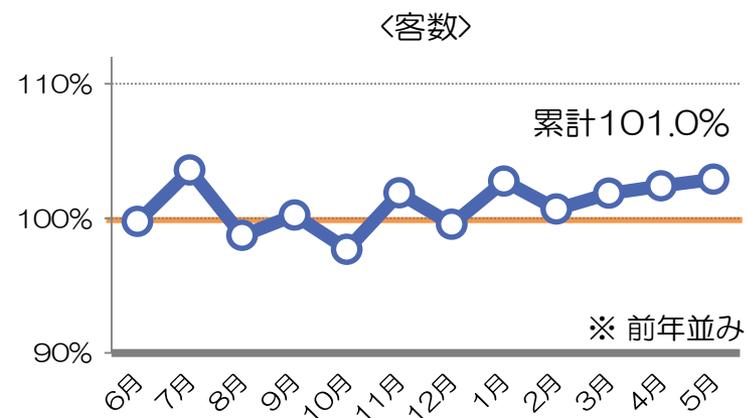
- ・販促施策等により既存店は好調
- ・インバウンドフォーマットも好調

店舗数 純増減	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	
	±0	+2	+1	+2	+1	+3	+1	+1	+2	±0	▲1	±0	+12

(※当社は15日締めにつき、月の範囲は16日～15日となります。例えば、6月は5月16日～6月15日となります。)

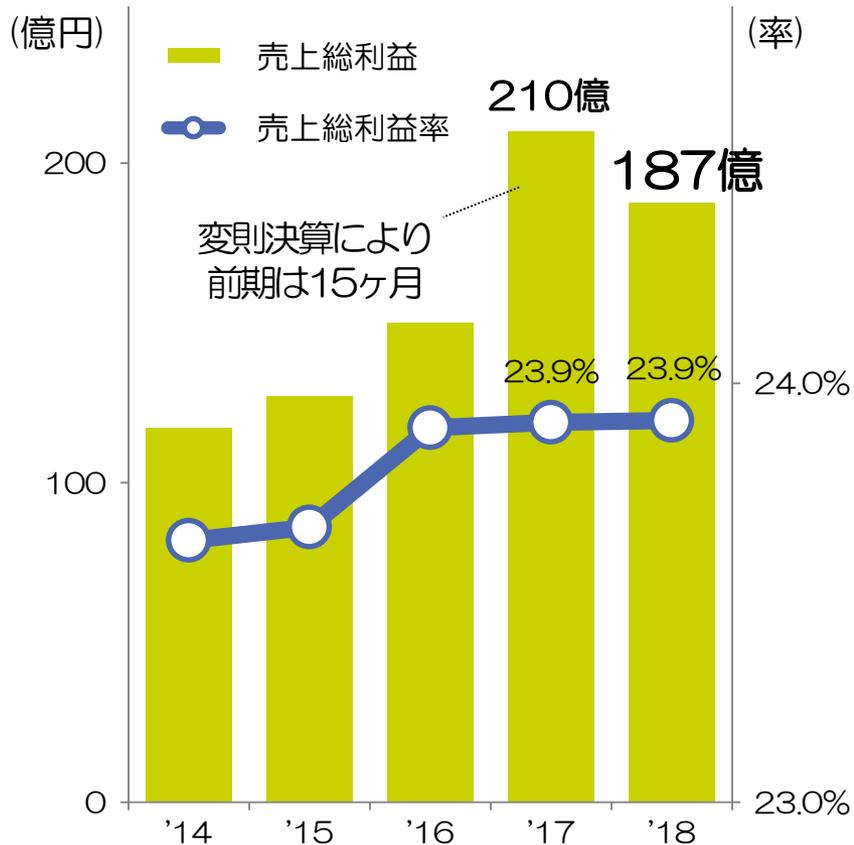
# 客数・客単価 ※12ヶ月比較

## ◇ドラッグストア既存店前年比



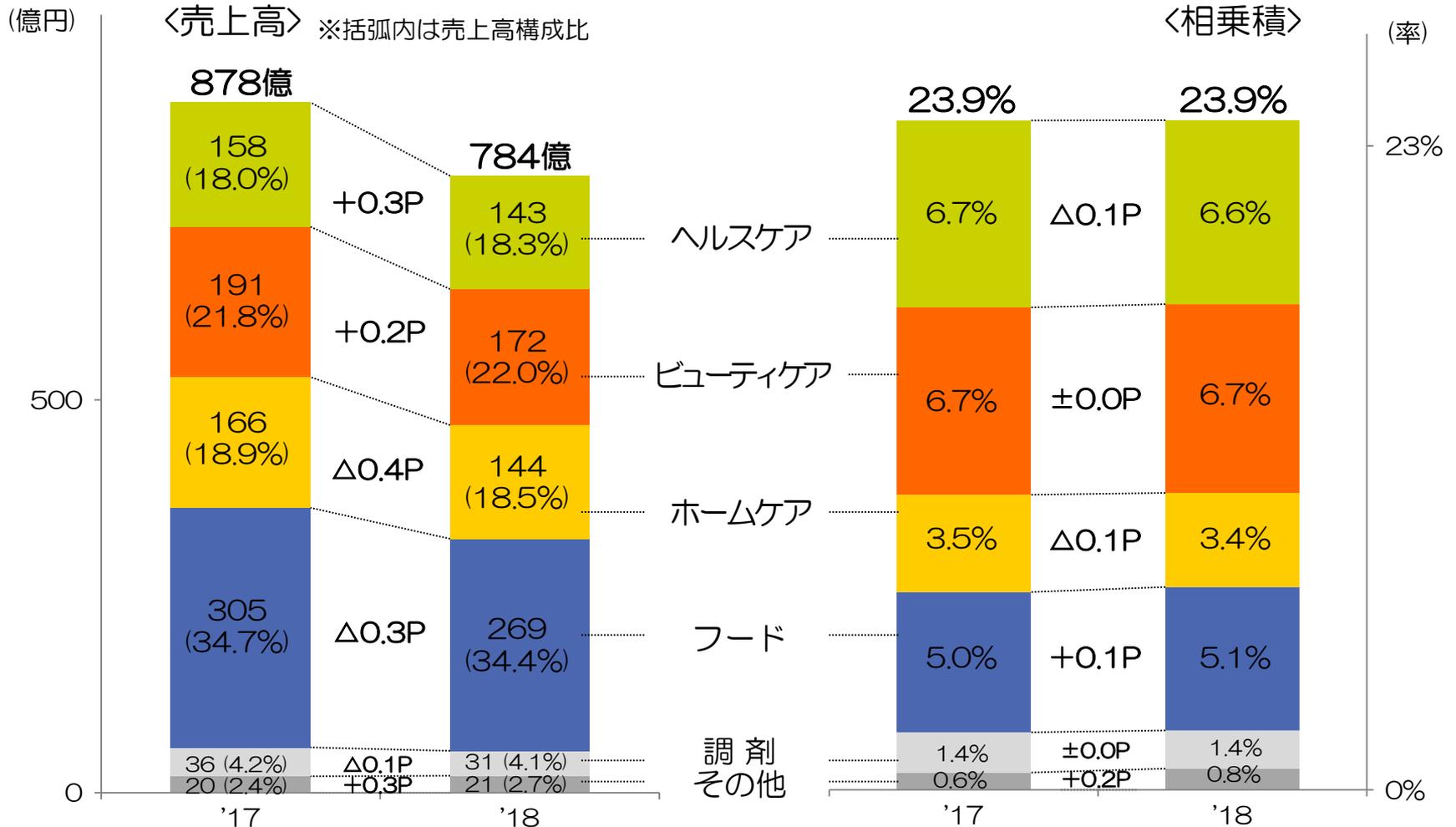
(※当社は15日締めにつき、月の範囲は16日～15日となります。例えば、6月は5月16日～6月15日となります。)

# 売上総利益



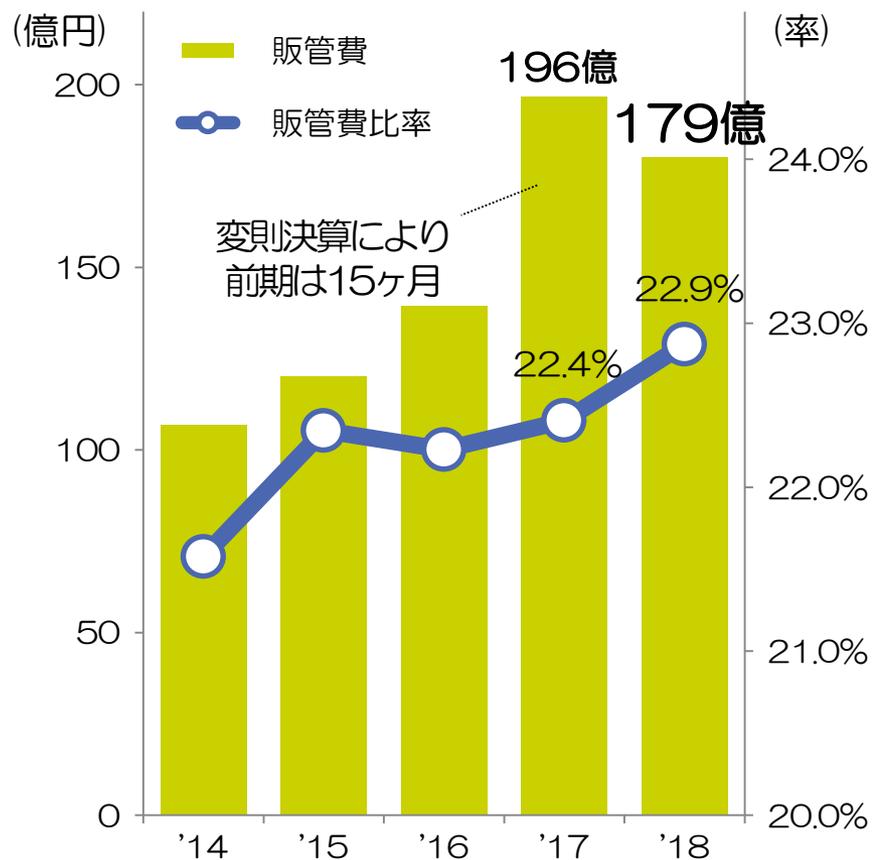
売上総利益率は  
前期並みの23.9%

# 商品分類別構成



インバウンドフォーマットは好調で、ヘルスケアとビューティケアの売上高構成比は上昇したものの、ドラッグストア(OTC)の価格競争などにより相乗積は前期並みに。

# 販管費

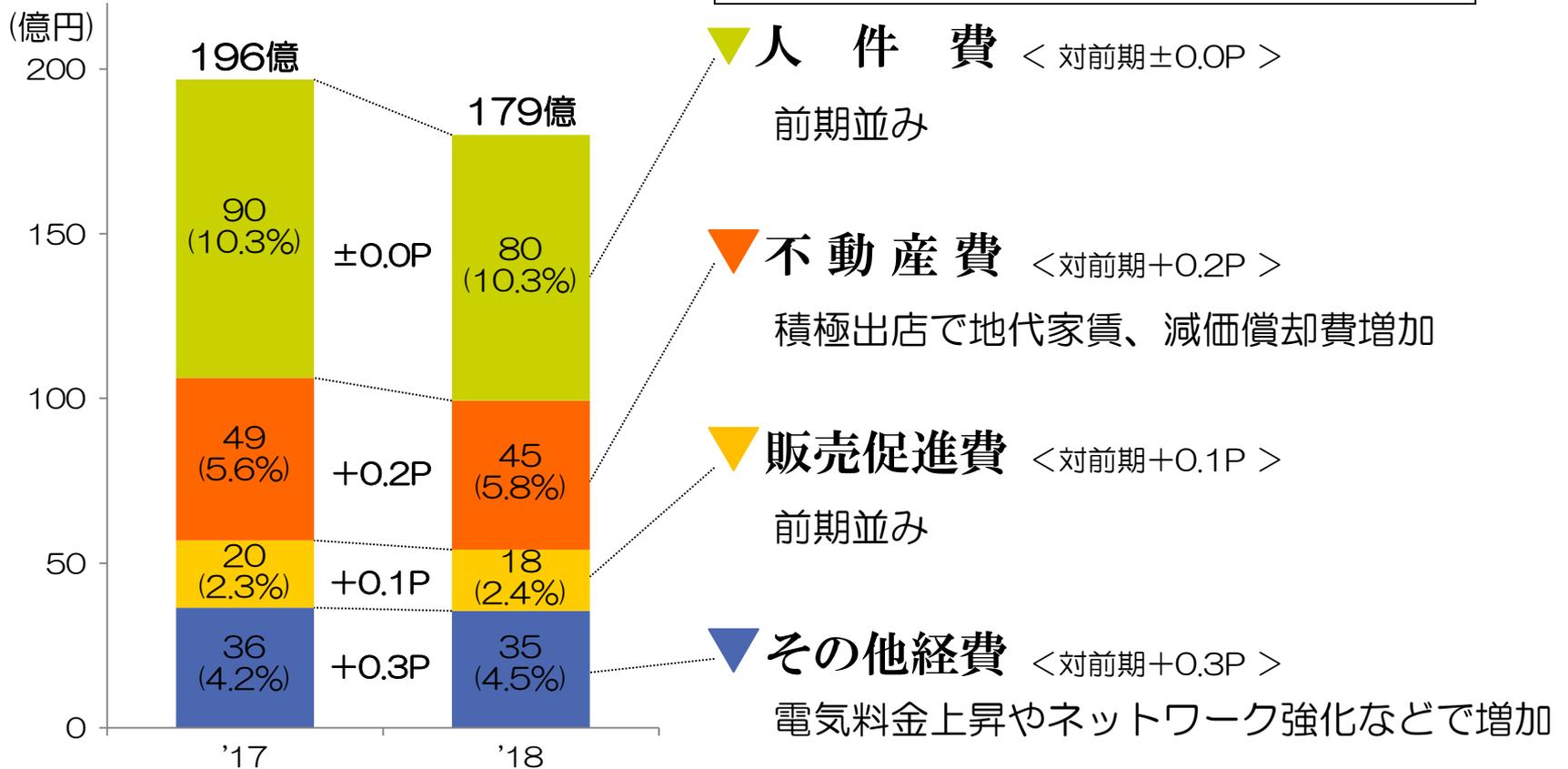


販管費比率は  
対前期+0.5Pの22.9%

# 販管費内訳

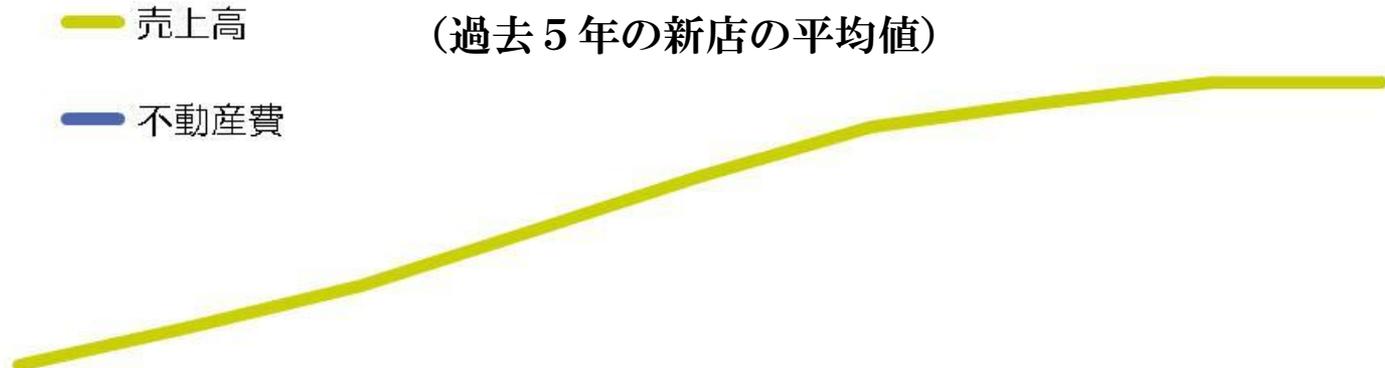
※括弧内は売上高構成比(販管費比率)

※前期は変則決算のため、販管費比率で増減を記載



# 販管費補足

## 店舗の売上高及び不動産費の推移 (過去5年の新店の平均値)



店舗の売上高は、お客さまの認知度向上などにより、オープン以降は増加し続け、4年目以降に安定する傾向

不動産費は、減価償却費分が微減で推移するが、ほぼ一定

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
不動産費比率	9.7%	8.3%	6.6%	5.8%	5.6%

新規出店の店舗は、特にオープン1年は不動産費比率が高くなる。

# 業績予想

# 業績予想 (通期)

(単位：百万円)

	'18	'19
売上高	78,482	86,000
売上総利益 (売上総利益率)	18,766 (23.9%)	21,000 (24.4%)
販管費 (販管費比率)	17,997 (22.9%)	20,400 (23.7%)
営業利益 (営業利益率)	768 (1.0%)	600 (0.7%)
経常利益 (経常利益率)	774 (1.0%)	600 (0.7%)
親会社株主に帰属する 当期純利益 (純利益率)	149 (0.2%)	200 (0.2%)
1株当たり配当	28円	28円

# 業績予想の前提

<p>売上高 860億円</p>	<p>主に店舗売上分 <span style="float: right;">グループ会社</span></p> <p>850 <span style="float: right;">10</span></p> <p>└ ドラッグストア既存店103.1%、新規出店21店舗、改装10店舗、退店3店舗</p>
<p>売上総利益 210億円</p>	<p>206 <span style="float: right;">4</span></p> <p>└ 商品価格等の見直し、インバウンドフォーマット伸長により売上総利益率24.2%</p>
<p>販管費 204億円</p>	<p>89 人件費(10.4%)：作業コスト改善も社員登用、資格手当見直して対前期+0.1P</p> <p>52 不動産費(6.1%)：新規出店、改装により対前期+0.3P</p> <p>21 販売促進費(2.5%)：ポイント施策の強化などにより対前期+0.1P</p> <p>40 その他経費(4.7%)：新規出店、改装の消耗品、IT投資などにより対前期+0.2P</p> <p>括弧内は売上高構成比</p>

# 成長戦略

# 【中期経営計画】

対象期間：2017年5月期～2021年5月期

目標数値【ビジョン2020】

連結売上高：1,000億円

連結経常利益：30億円

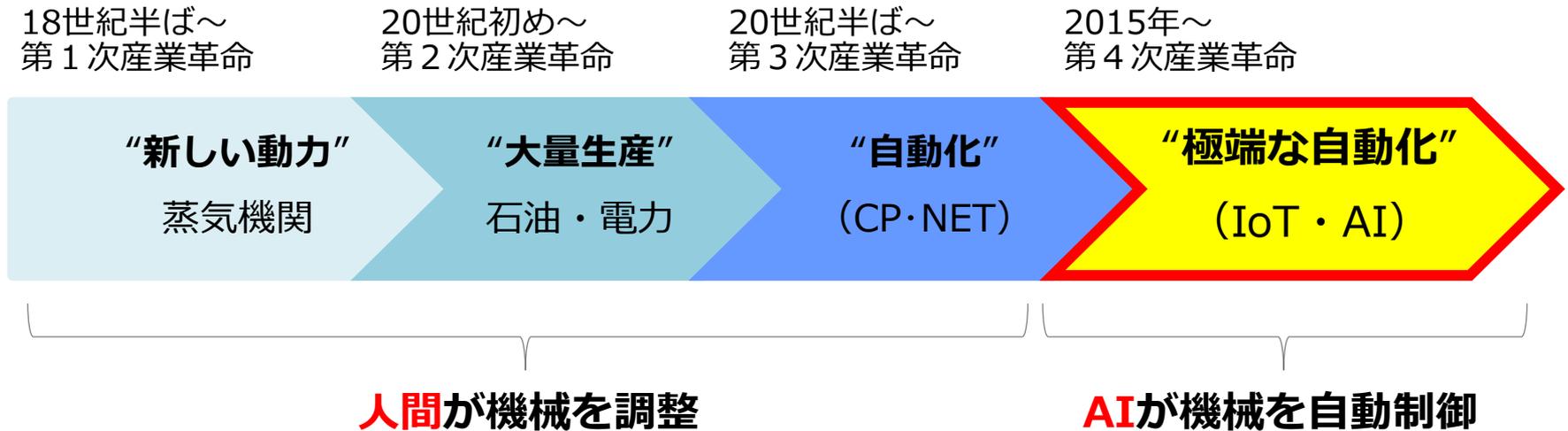
ROE：10%以上

## 【アジェンダ】

- ① チェーンストアにおける次の成長
  - ・ マクロ環境とその影響
  - ・ チェーンストアの役割の変化
- ② サツドラグループ全体像
- ③ サツドラグループの現状
  - ・ 成長戦略と組織戦略

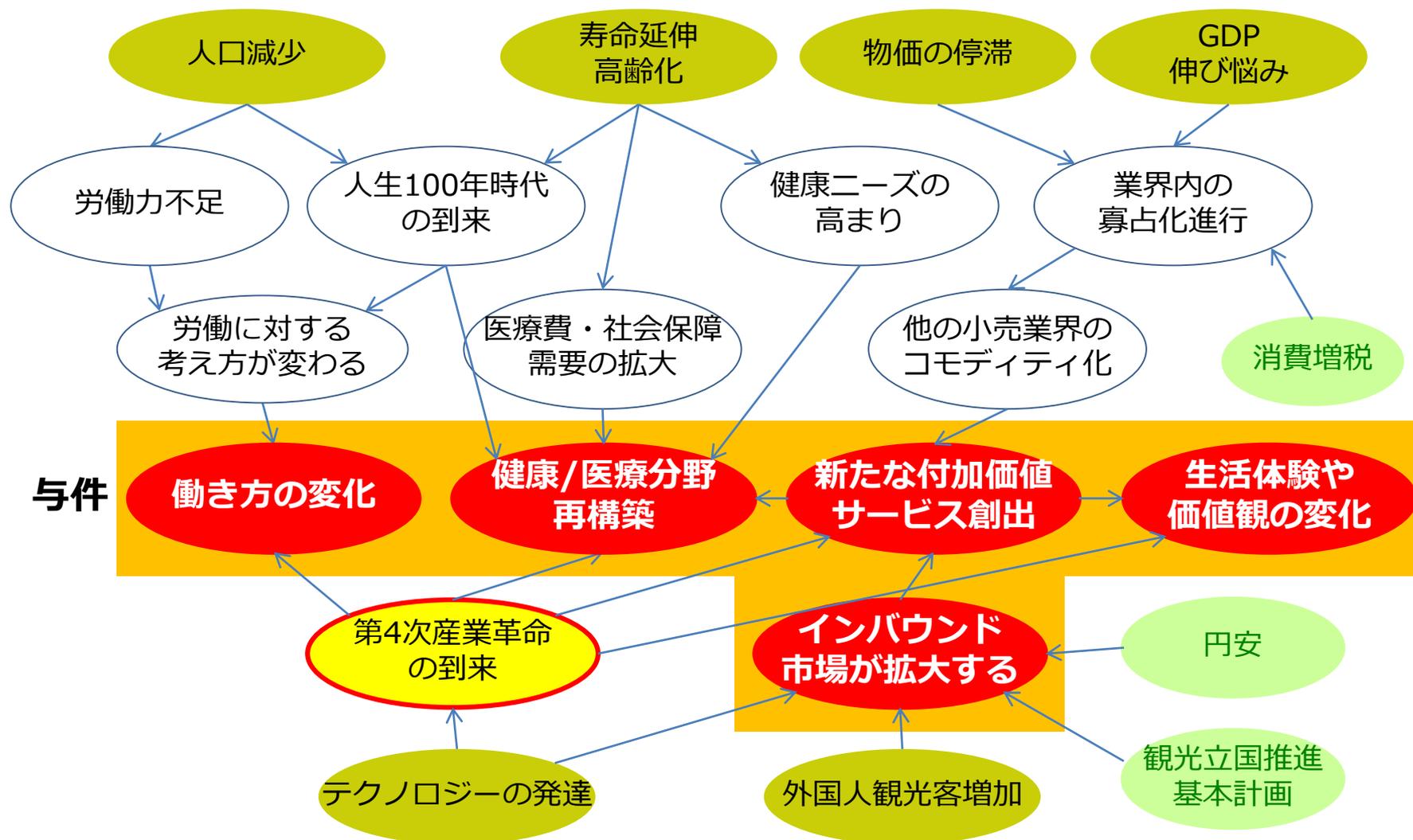
# ＜第4次産業革命の到来＞

かつてないほど大きな「変化の波」が押し寄せる  
とされている



# ＜マクロ環境と第4次産業革命の影響＞

第4次産業革命であらゆることが加速度的に進化し、創出される



## 【アジェンダ】

- ① チェーンストアにおける次の成長
  - ・ マクロ環境とその影響
  - ・ チェーンストアの役割の変化
- ② サツドラグループ全体像
- ③ サツドラグループの現状
  - ・ 成長戦略と組織戦略

## ＜チェーンストアが果たす役割の変化＞

地域の「**経済格差**」の解消から「**情報格差**」の解消へ  
生活者に「**商品**」を売る場から「**商品×サービス**」を提供する場へ



# <これからのチェーンストアのあり方>

マクロ環境と第4次産業革命の影響を受け、  
チェーンストア・店舗のあり方も大きく変わる

## チェーンストアの機能

「商品」に「サービス」も  
付加して提供する場所へ

店舗を活用した  
新たな  
「サービス」の構築

## 店舗業務

これまでの店舗業務は  
省人化、オートメーション化

人がおこなう業務は  
コミュニケーション  
/クリエイティブ

「スマートストア化」と「ライフコンシェルジュ化」実現のために  
デジタルトランスフォーメーションを推進

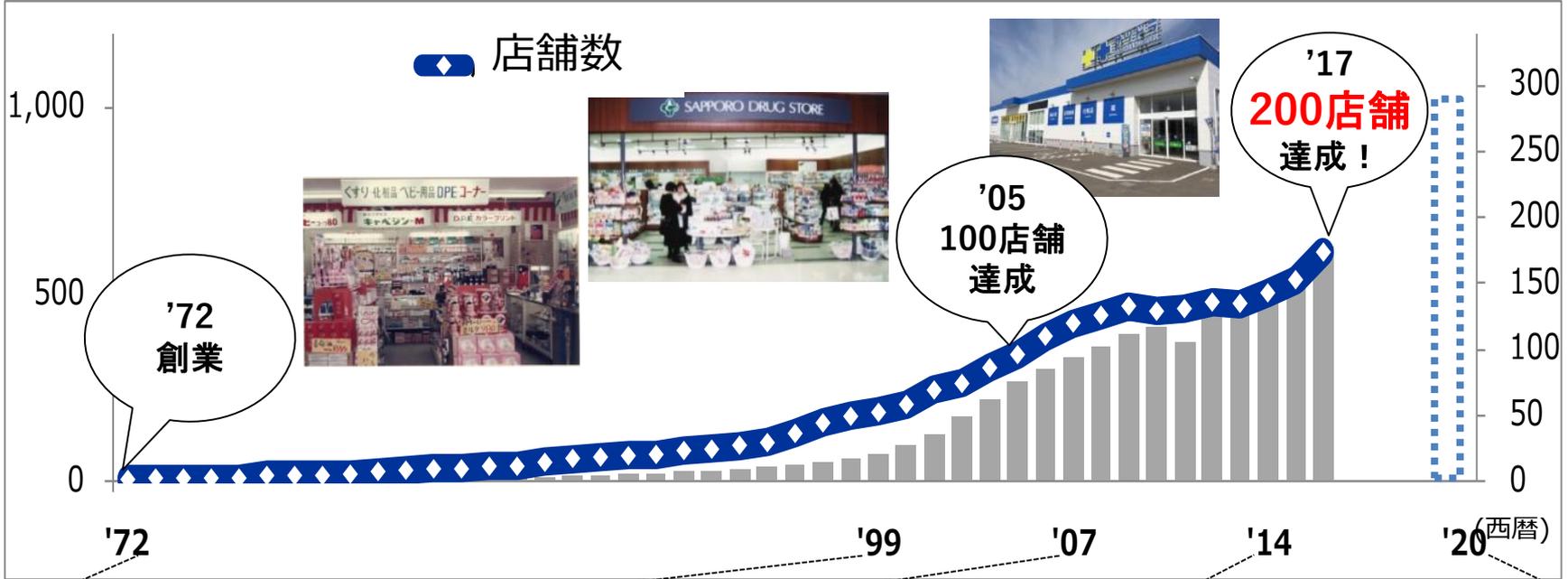
## 【アジェンダ】

- ① チェーンストアにおける次の成長
  - ・マクロ環境とその影響
  - ・チェーンストアの役割の変化
- ② **サツドラグループ全体像**
- ③ サツドラグループの現状
  - ・成長戦略と組織戦略

# < サツドラグループのあゆみ >

(億円)

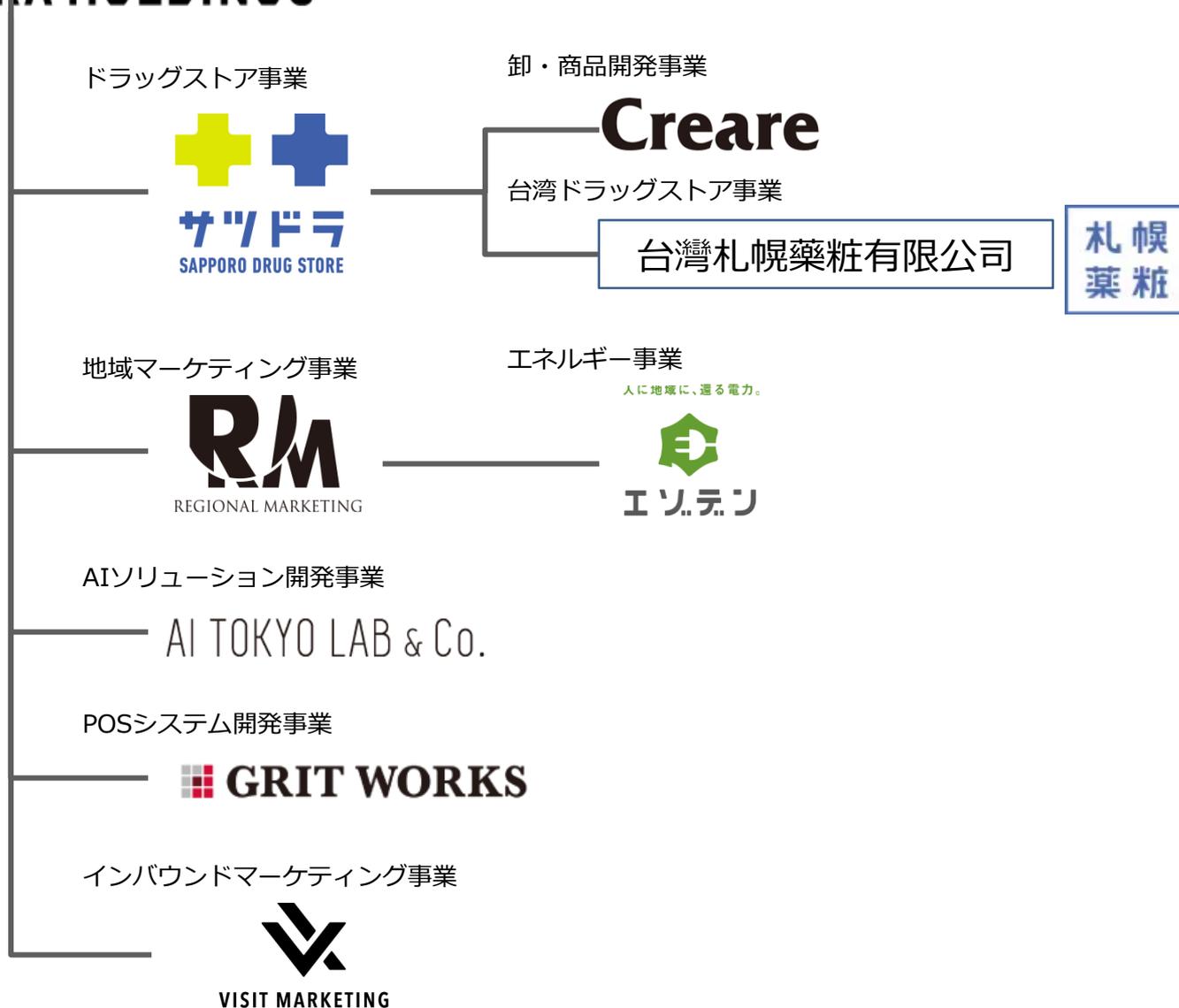
(店舗)



創業期	第1時成長期	組織停滞期～変革期	第2創業期～第2成長期
'72 手稲で創業 (家業の時代) '82 調剤業務開始 '83 会社設立 '89 現本社へ移転 '96 POSレジ導入	'99 食品97円均一展開 '04 JASDAQ上場 '05 100店舗突破	'08 屯田店/中の島店の出店 -道内最大級のメガドラッグ '09 マンスリー創刊 '10 MS導入 '13 東証二部へ市場変更 ゼネラルフォーマット、 出店開始	'14 EZOCAデビュー 東証一部に市場変更 '15 社長交代 狸小路5丁目店出店 '16 新物流センター稼動 サツドラリブランディング サツドラHD設立 '17 IT関連2社を子会社化 '17 台湾札幌薬粧有限公司設立 '17 VISIT MARKETING設立

# サツドラグループ概要

## ++ SATUDORA HOLDINGS



コンセプト

# リテール×マーケティング

# 【中期経営計画】

対象期間：2017年5月期～2021年5月期

テーマ：「北海道の深堀りと次の成長への基盤づくり」

## 【成長戦略】

- 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  
(今期より追加)

## 【組織戦略】

- ① 活躍しつづける人材育成
- ② 多様性のある組織づくり

## 【中期経営計画テーマ】

# 「北海道の深掘りと次の成長への基盤づくり」

## 北海道の深掘り

第1創業期からここまで大きく育ててきた  
ドラッグストア事業と地域マーケティング事業を、  
北海道と言うフィールドは変えずに、さらに進化させること

## 次の成長への基盤づくり

第2創業期では、上記に加え、  
そこで培ったノウハウをテコに日本全国・アジアに向け、  
事業を大きく展開させるための準備を行うこと

# ＜サツドラグループが狙うマーケット＞

既存ドラッグストアの市場シェアは、いずれ頭打ち。  
道内での実績をもって道内でのサービス領域拡大や、  
日本全国の他都府県への事業展開、  
海外も含めた成長市場への早期参入によるシェア獲得を目指す



※ここでは中国、台湾、香港、韓国、タイ、マレーシア、ベトナムを指す

対象事業	ドラッグストア事業(OTC)	海外事業戦略
	調剤事業	
	ドラッグストア事業 (インバウンド)	
	地域マーケティング事業	
	インバウンドマーケティング事業	
	AIソリューション開発事業	
	POSシステム開発事業	
	北海道くらし百貨店事業	

# ＜サツドラグループの成長イメージ＞

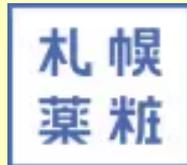
チェーンストアの強みや資産を活かしながら新たな分野に進出  
グループ全体での成長を目指す

## ++ SATUDORA HOLDINGS

リテール

プラットフォーム

チェーンストア



北海道くらし百貨店  
北海道と、暮らそう。



VISIT MARKETING

ソフトウェア/ソリューション開発

### サツドラ資産の活用

- 店舗資産
- データ資産
- ノウハウ

AI TOKYO LAB & Co.

GRIT WORKS

## 【アジェンダ】

- ① チェーンストアにおける次の成長
  - ・マクロ環境とその影響
  - ・チェーンストアの役割の変化
- ② サツドラグループ全体像
- ③ **サツドラグループの現状**
  - ・**成長戦略と組織戦略**

## 【成長戦略】

- 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

## 【組織戦略】

- ① 活躍しつづける人材育成
- ② 多様性のある組織づくり

## <北海道内を中心に国内202店舗を運営>



**北海道内店舗数：186店舗**  
(うちインバウンドフォーマット17店舗)



北海道暮らし百貨店  
北海道と、暮らそう。

**北海道暮らし百貨店：2店舗**  
-北海道/沖縄



**調剤薬局数：9店舗**

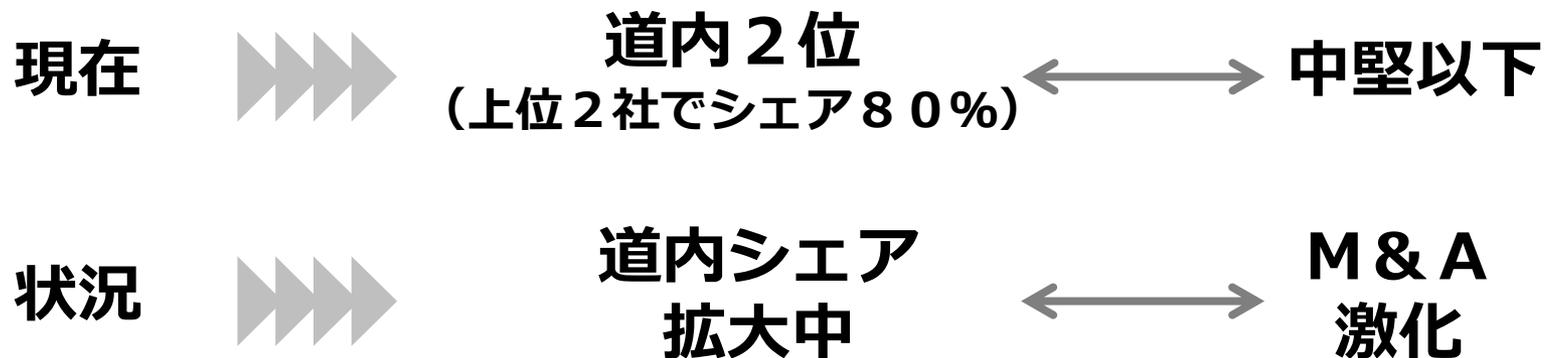


**道外店舗数：5店舗**  
-上野/福岡/沖縄（3店舗）  
(すべてインバウンドフォーマット)



**台湾店舗数：3店舗**

# < サツドラのドラッグストア業界での立ち位置 >



サツドラは“次の成長”に向けて、  
戦略を実行していく

## <店舗コンセプト>



小商圏における  
収益モデル店舗確立

品揃え強化

(冷凍食品・アパレル・日用消耗品)

核商品づくり

(自社開発商品など)

# H & B

を核とした  
「生活便利ストア」



# お客さまのより近くへ！

## < 2019年5月期出店計画 >

### 21店舗の出店を計画

フォーマット	出店数
ドラッグストア	11 (13)
インバウンド	5 (2)
北海道くらし百貨店	1 (2)
調剤薬局	0 (0)
海外(台湾)	4 (2)
合 計	21 (19)

※出店数の括弧内は2018年5月期の実績

## <サツドラリブランディング>



# 北海道の「いつも」を楽しく



ブランディングデザインの第一人者  
西澤明洋 氏  
(エイトブランディングデザイン代表)



SUPPOSE DESIGN OFFICE  
谷尻誠、吉田愛  
(建築家)

## <サツドラリブランディング>

北海道の「いつも」を楽しくがブランドコンセプト。  
デザインを武器にリブランディングを推進。

### 店舗

北海道の「いつも」を楽しく



**69**店舗

### PB商品

(飲料・食品・日用消耗品)

わたしの「いつも」にちょうどいい

これからの  
オリジナル商品ブランド

飲料・食品 + 日用消耗品



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」



**90**SKU

### PB商品

(医薬品・健康食品)

日本の健康を買いやすく



**10**SKU



## < dポイントサービス開始 >

2017年11月、dポイント導入開始。

サツドラの強みである柔軟性のあるPOSにより早期に実現。



- 2017年11月15日からスタート
- 利用率も計画以上に高く推移
- 今後はお互いの仕組みや強みを活かし、  
更なる相互送客の取り組みを強化していく

## ＜サツドラフェスの開催＞

札幌ドームで開催、2日間で約30,000人のお客さまがご来場。  
サツドラとお取引先メーカー様が「北海道の『いつも』を楽しく！」  
というビジョンを共有した体験・体感型のイベント。



北海道の「いつも」を楽しく 超体験フェスティバル  
**サツドラFES 2018 in つどーむ**

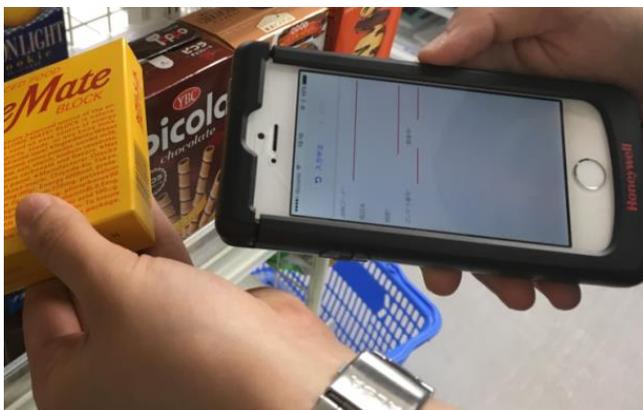
**2018年12月1日、2日**  
**第2回サツドラフェス@つどーむ、開催決定！！**

## <店舗オペレーション最適化>



**セミセルフレジ実験導入**  
→他店舗への展開開始

大型店舗を中心に、オペレーションコストを最適化

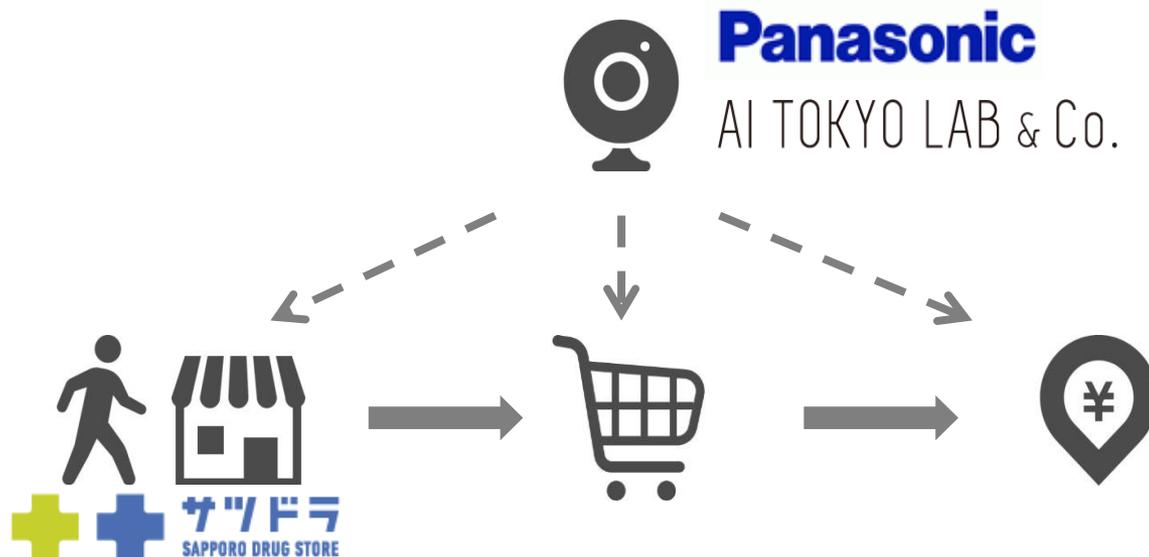


**iPod端末を導入**  
→商品の期限チェックの基盤を構築

## <店舗オペレーション最適化（AIカメラ導入）>

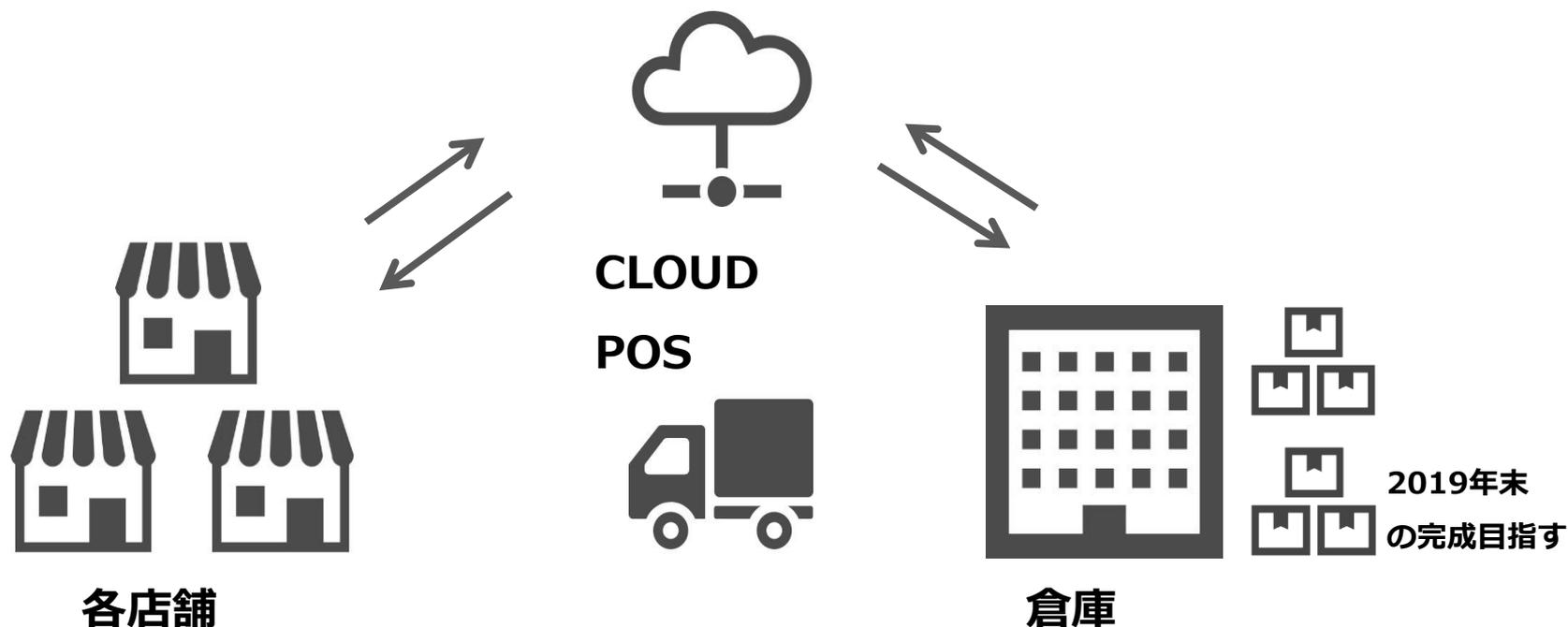
AIカメラによる、購買に繋がる顧客行動分析や  
導線調査によるマーケティング機能強化を進行中

**Panasonic** ×  **サツドラ**  
SAPPORO DRUG STORE × AI TOKYO LAB & Co.



## <店舗オペレーション最適化（クラウドPOS/在庫システム）>

リアルタイムPOSデータを用いた在庫システム構築中  
→自動発注の精度/作業効率の向上を目指す



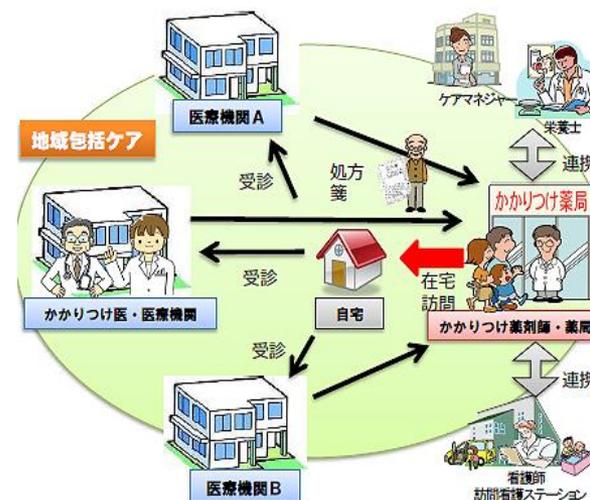
### 新基幹システムに移行中

## < 健康プラットフォーム化構想 >

- 併設調剤の促進（一体ブランディング）



- 地域包括ケアへの関係性強化  
（介護、リハビリ、自治体等との連携強化）
- EZOCAの健康ポイント化構想
- IT健康サービス企業との連携強化



健康・医療WG資料（医薬分業等に関する資料）厚生労働省 平成27年5月21日

併設調剤店舗は8店舗から10店舗へ（対前期純増2店舗）  
モデルづくりに注力している

## 【成長戦略】

- 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

## 【組織戦略】

- ① 活躍しつづける人材育成
- ② 多様性のある組織づくり

# 地域マーケティング事業

地域が輝くプラットフォームづくり



REGIONAL MARKETING



地域共通ポイントカードEZOCA  
会員数・提携先企業数

2017年5月31日

2018年5月31日現在

143万人



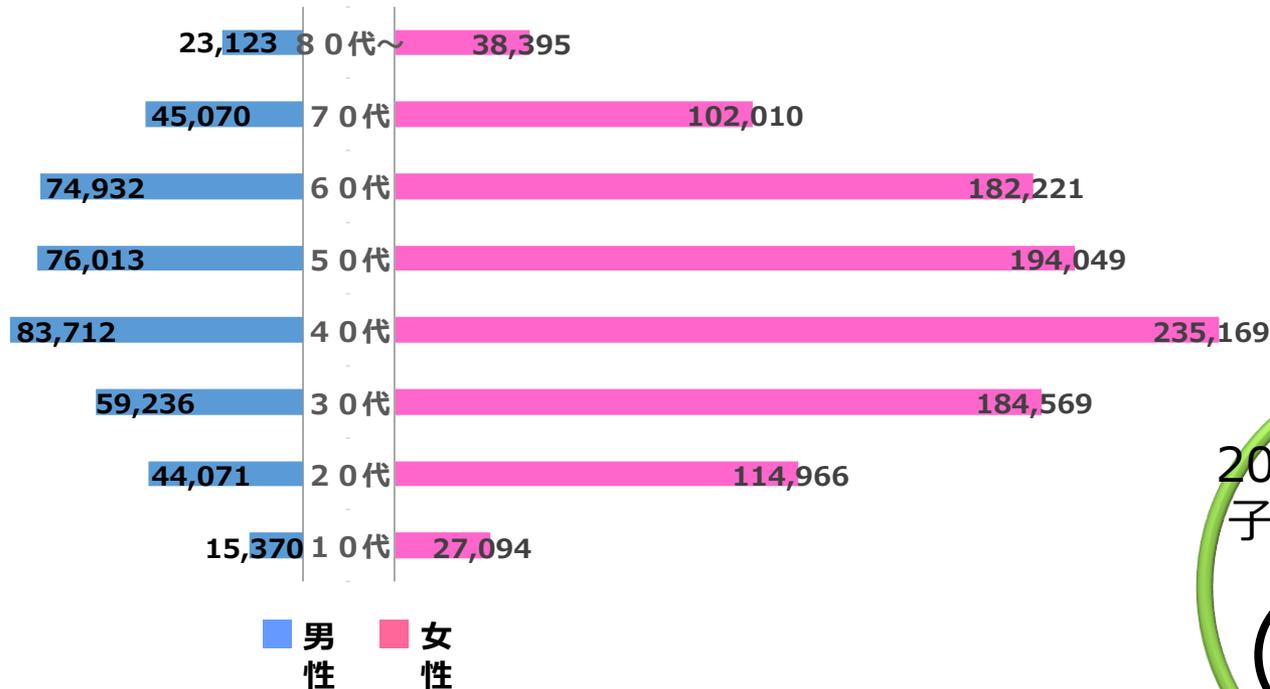
165万人超

提携先企業：約114社653店舗

**EZOCA会員数前年比 115.7%**  
**北海道の世帯普及率50%を達成！**

## <EZOCA会員構成>

道民の 4人に1人 が持っている共通ポイントカードに成長  
会員165万人中女性比率が**72%**



20代~40代の女性  
子育て世代が多数  
女性会員の  
(約50%)

# < 地域有力企業のEZOCA加盟 >

## 提携先企業：約114社653店舗（2018年5月20日現在）



2018年3月よりサービス開始、  
EZOCA提携店数道内28店舗の  
スーパーマーケット

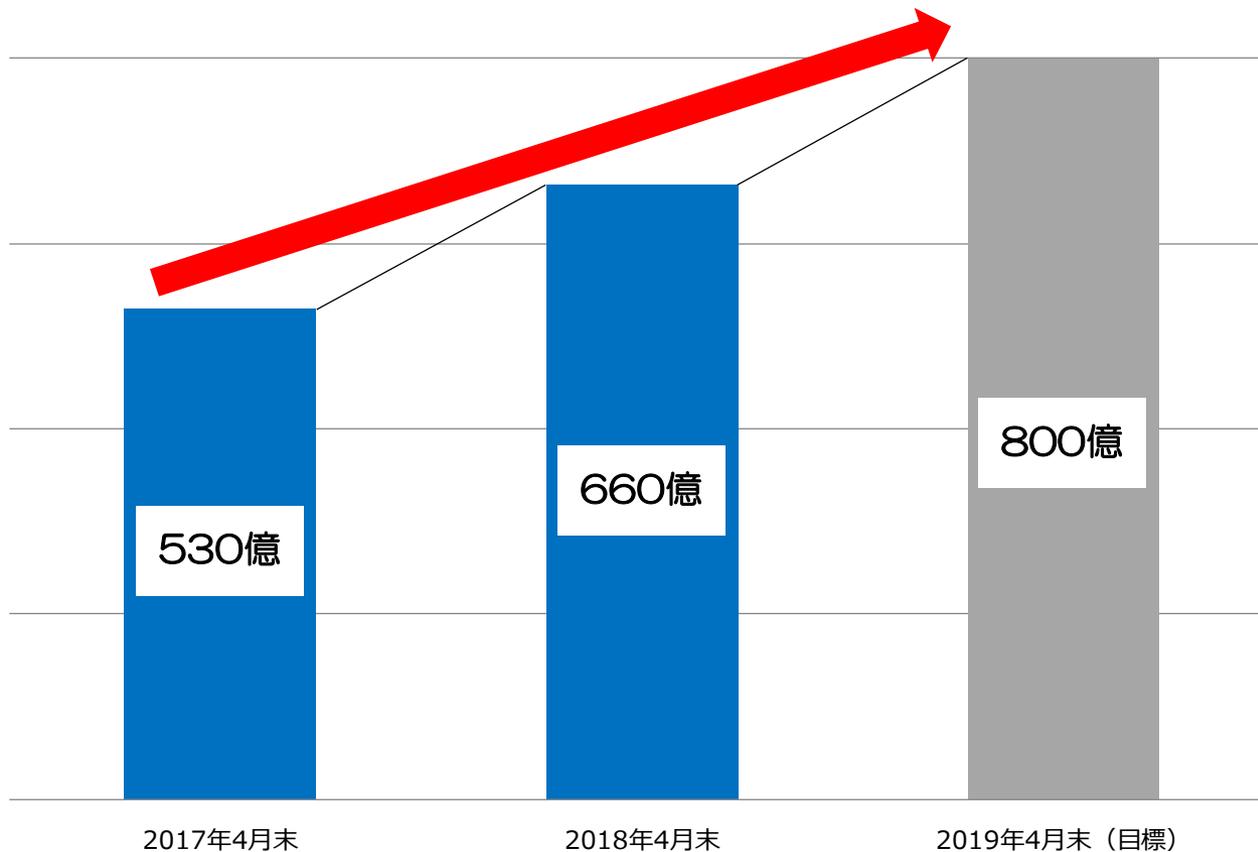


2017年7月よりサービス開始  
EZOCA提携店数道内5店舗の  
グローバルホームセンター



## <EZOCA関与売上>

提携企業数増加に伴い関与売上も660億円超に成長（前年比125.3%）  
今期はジョイフルエーケー様、ホクレン商事様が通年で寄与し、  
さらなる関与売上増加が見込まれる。



## < 多様な地域マーケティング接点 >

メディア/コミュニティ  
EZO CLUB



ポイントカード  
EZOCA



ママ・マーケティング  
EZO MAMA



リアルショップ  
サツドラ/提携店



イベント  
サツドラFES/スポカル



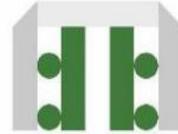
地域スポーツ  
コンサドーレ/レバンガ



## 他社にはマネできない差別化戦略

複数をミックスさせることで、満足度の高いサービスの提供・ニーズの先読みが可能に  
B to B / B to C / C to C などの 様々な可能性が創出できる

# 北海道くらし百貨店



北海道くらし百貨店

北海道と、暮らそう。

北海道をテーマとしたライフスタイルショップ  
2017年6月22日 ECサイトともにオープン



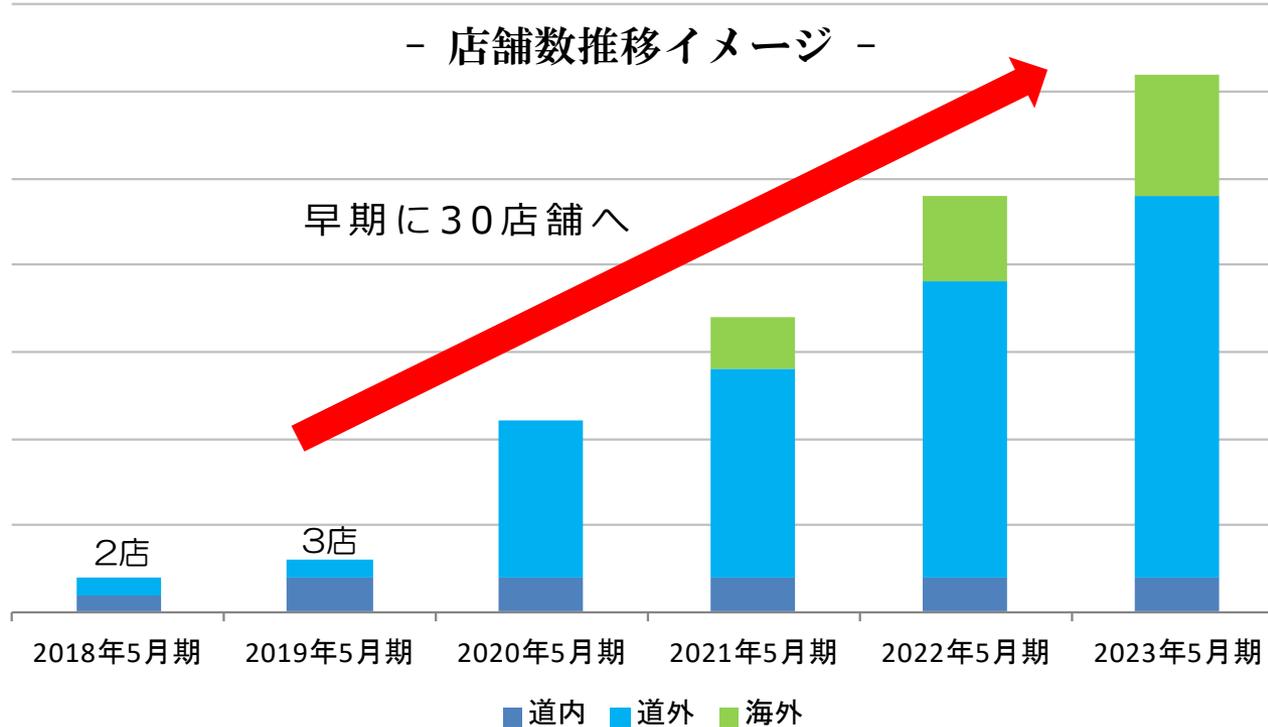
11月2日、北海道くらし百貨店の2号店  
沖縄国際通りがオープン



北海道くらし百貨店

北海道と、暮らそう。

今後5カ年の出店計画としては道外、海外への出店を強化する方針  
東京オリンピックまでに東京及び首都圏を中心に国内でのブランディング  
それ以降は海外への進出を目論む



事業部制に移行し事業損益を明確化させながら推進する

## 【成長戦略】

- 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

## 【組織戦略】

- ① 活躍しつづける人材育成
- ② 多様性のある組織づくり

# <インバウンド対応の推進 (toC) >

## インバウンドフォーマットの出店加速

■ 北海道内：17店舗

■ 道外出店：5店舗

上野/福岡/沖縄（3店舗）

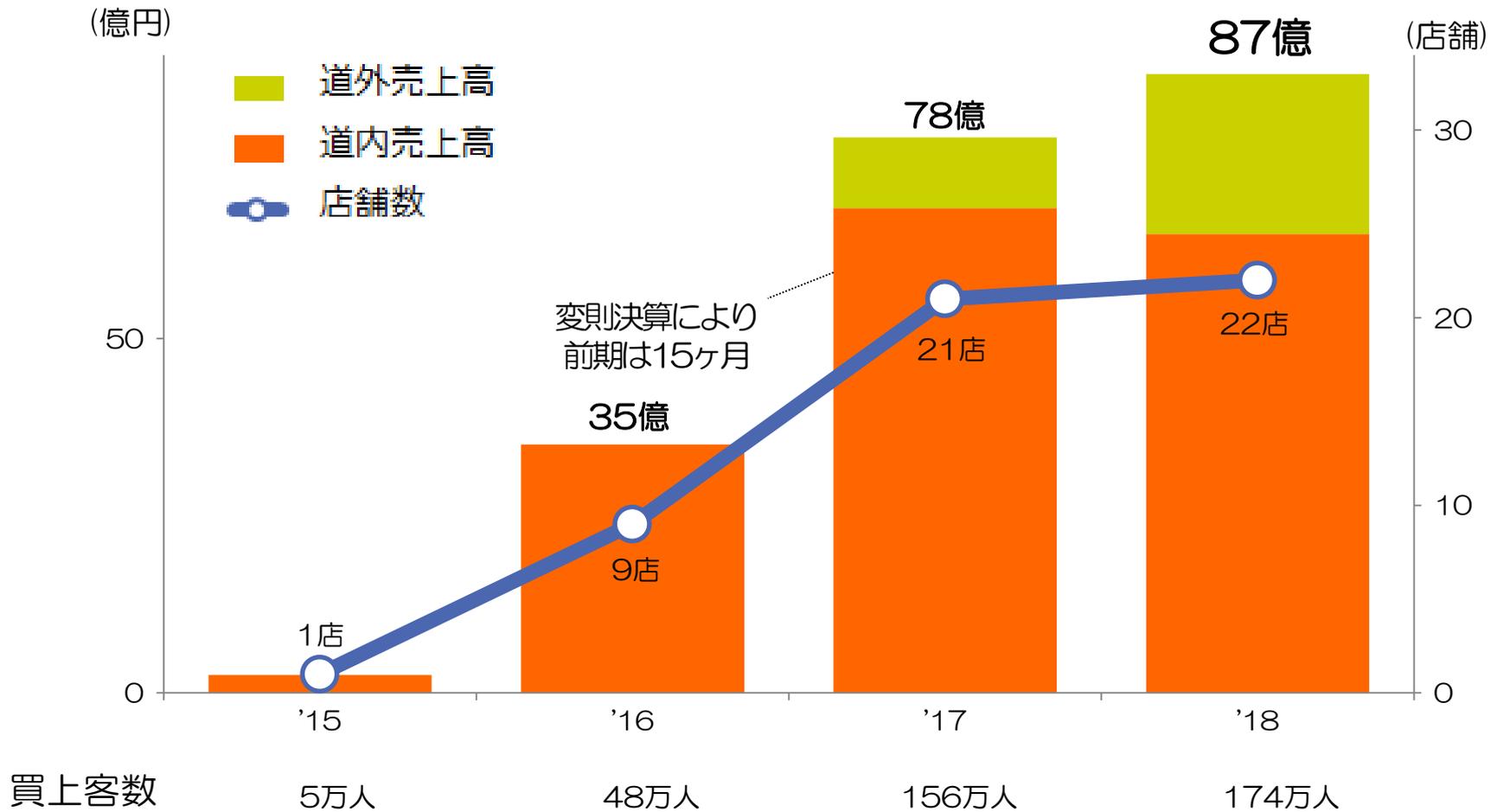


■ 海外出店：3店舗（台湾）

札幌  
薬粧



# インバウンドフォーマット 売上高及び店舗数推移



**積極出店により売上高は順調に増加し、北海道外の店舗の構成比が上昇。**

## <インバウンド対応の推進（toB）>

訪日外国人が買いものがしやすい店舗へ  
様々なインバウンド向けサービスの拡充



### VISIT MARKETING株式会社 設立 サツドラのインバウンド店舗で培ったマーケティング手法を他企業に提供

- ・主な商品（訪日外国人の集客）



- ・主な商品（訪日外国人向けのサービス）



# <インバウンド向けモバイル決済の取扱い (toB) >

中国人観光客向けモバイル決済「WeChat Pay」2017年2月より代理店営業開始  
導入端末数は1年間で急激に増加中



・主な導入企業／施設 (一部)



登別市  
Noboribetsu city

富士電機  
(自動販売機)

飲食店やテーマパーク、  
道の駅など約70か所

2017年5月31日

2018年5月31日現在

**6社24端末**



**102社746端末**

- 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

## < モバイル決済の拡充（QR決済元年）（toB） >

WeChat Payに加え、さらに6月からAlipayの取扱も可能に。  
決済端末併用可能で、2大中華決済の併売、圧倒的な拡充を目指す  
また、既存の顧客接点と汎用端末を活かし、日本人向けに  
国内モバイル決済 LINE Pay の導入を開始



# モバイル決済経済圏の確立

## 【成長戦略】

- 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

## 【組織戦略】

- ① 活躍しつづける人材育成
- ② 多様性のある組織づくり

# ＜デジタルトランスフォーメーション推進体制の構築＞

デジタル戦略立案および開発部隊  
CDO配置



**SATUDORA  
HOLDINGS**

リテール型AIソリューション開発

AI TOKYO LAB & Co.

リアルタイムクラウドPOS開発



GRIT WORKS

リテールIT基盤構築、クラウド化推進体制  
CTO配置



**サツドラ**  
SAPPORO DRUG STORE

## <AI TOKYO LABの子会社化>

# AI TOKYO LAB & Co.

子会社化して約1年で新たな事業基盤の構築、管理機能の強化。  
国内企業のAIに対するニーズの高まりに伴い、  
大手企業からの受注が増大したことで、業績は大きな飛躍を遂げる

**TOYOTA**

**Panasonic**

**KDDI**



三井住友銀行



東京海上日動

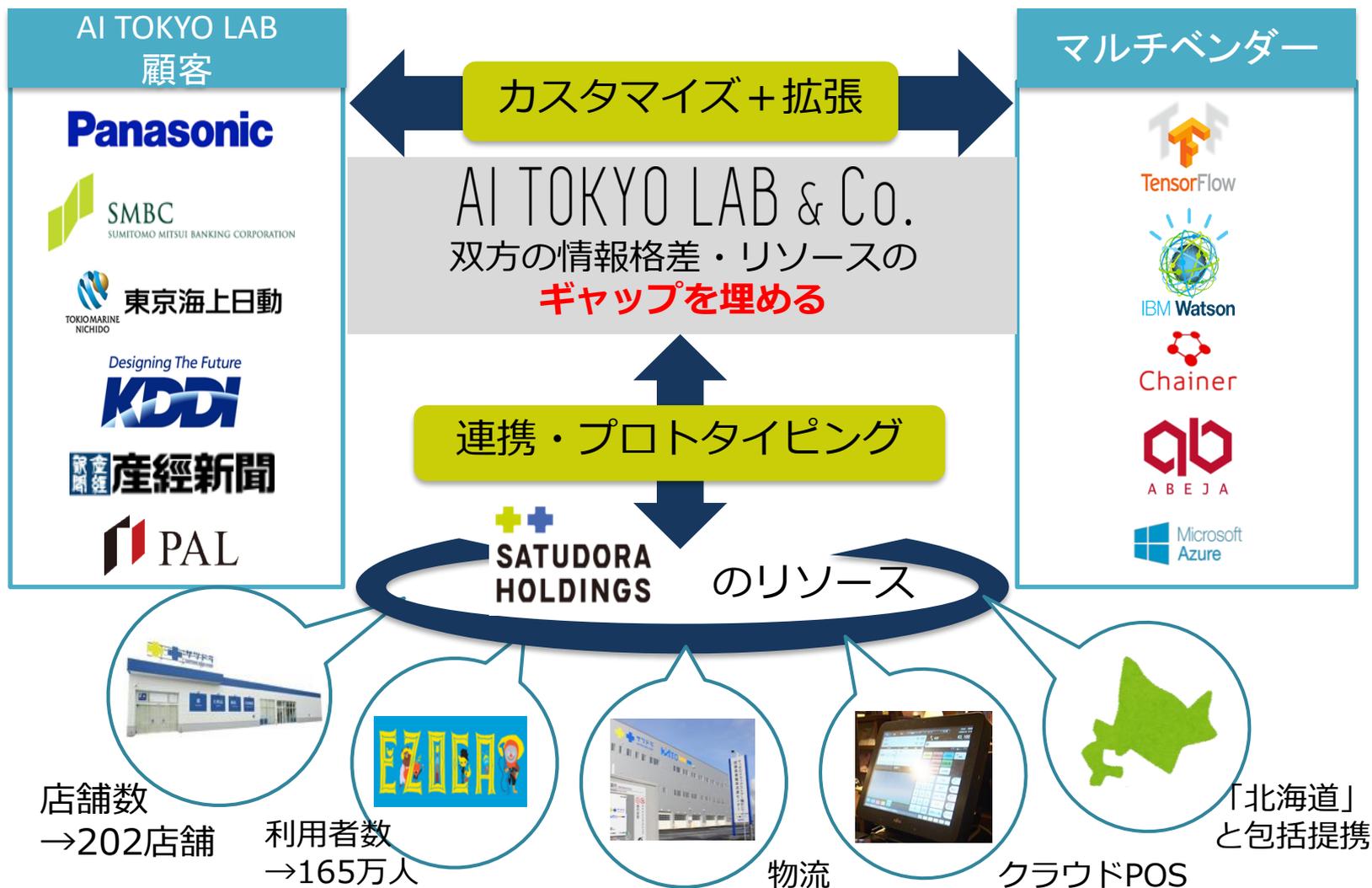


E-STATE ONLINE  
CO.,LTD.

**PAL**



# ＜”リテール向けAIソリューション”の開発を目指す＞



## <北海道大学内にR&D拠点、AI HOKKAIDO LABの開設>

東京のリソースを北海道に呼び込み、  
産官学連携での協業体制構築を目指す



東京を中心とした本州の

プロジェクト

人

企業



札幌を中心に北海道全体で展開

人材育成  
人材採用

独自  
ソリューション  
開発

開発会社と  
の連携

実証実験  
推進

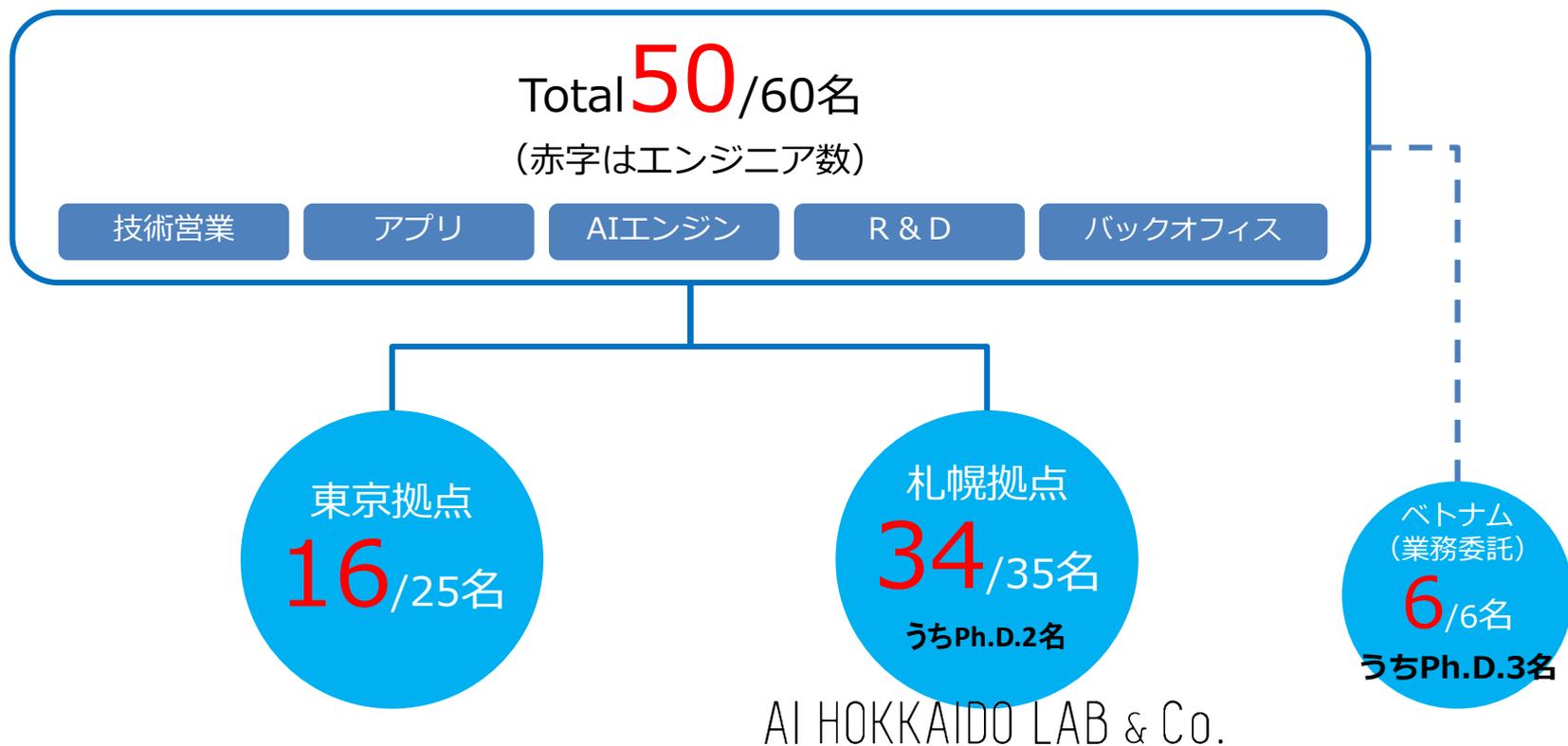
産官学  
連携

サツドラ  
資産の活用

## <エンジニア採用の強化>

昨年の子会社化以降、積極的にエンジニアを採用  
エンジニア不足の業界トレンドの中、開発体制の強化につなげる

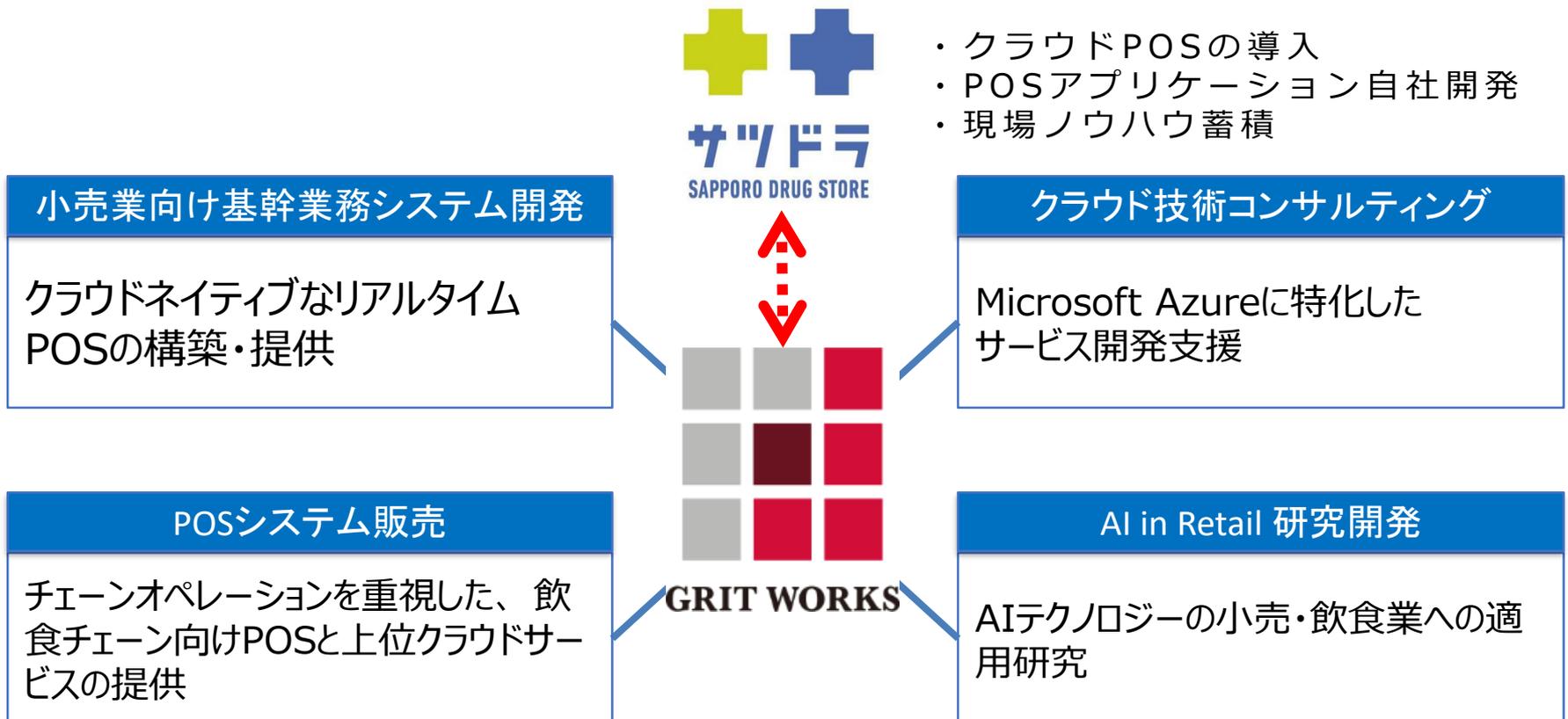
AI TOKYO LAB & Co.



## <POS関連子会社の設立>

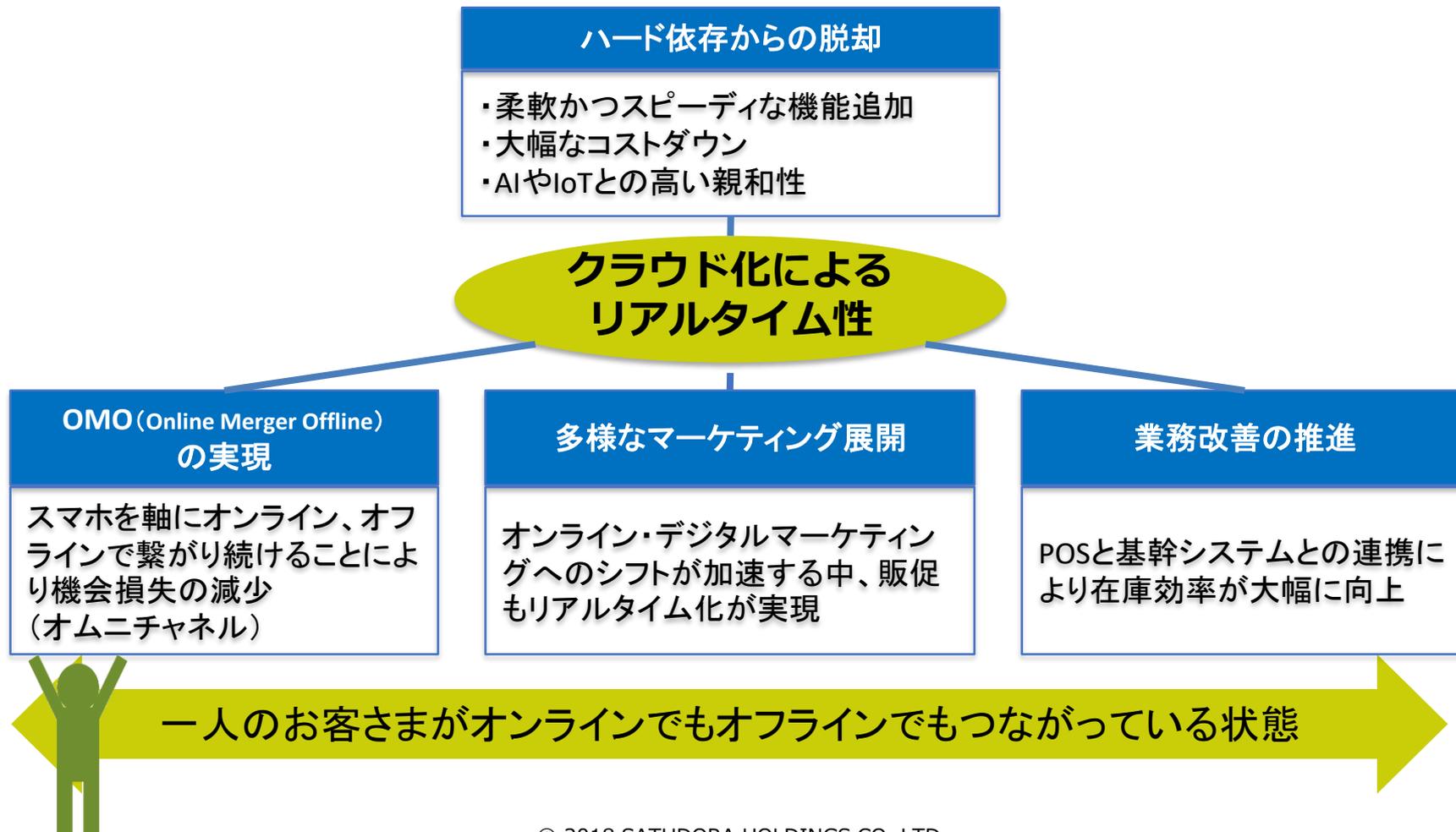


小売業とIT企業が融合した子会社GRITWORKSを昨年5月に設立  
サツドラ以外のチェーンストアへのクラウドPOS導入を開始



## <リアルタイム・クラウドPOSの強み>

クラウド化によってPOSの「ハード」と「ソフト」の分離が実現  
リアルタイムであることが様々なメリットをもたらす



**チェーンストアと地域の未来を創る、  
オープン・イノベーション・プラットフォーム**



**SATUDORA**  
INNOVATION INITIATIVE

**2017年10月12日始動**

## VISION

人々の新たな「**働き方**」と「**生活体験**」をデザインする  
～スマートライフをすべての人に～

「働き方」

オープンネットワーク

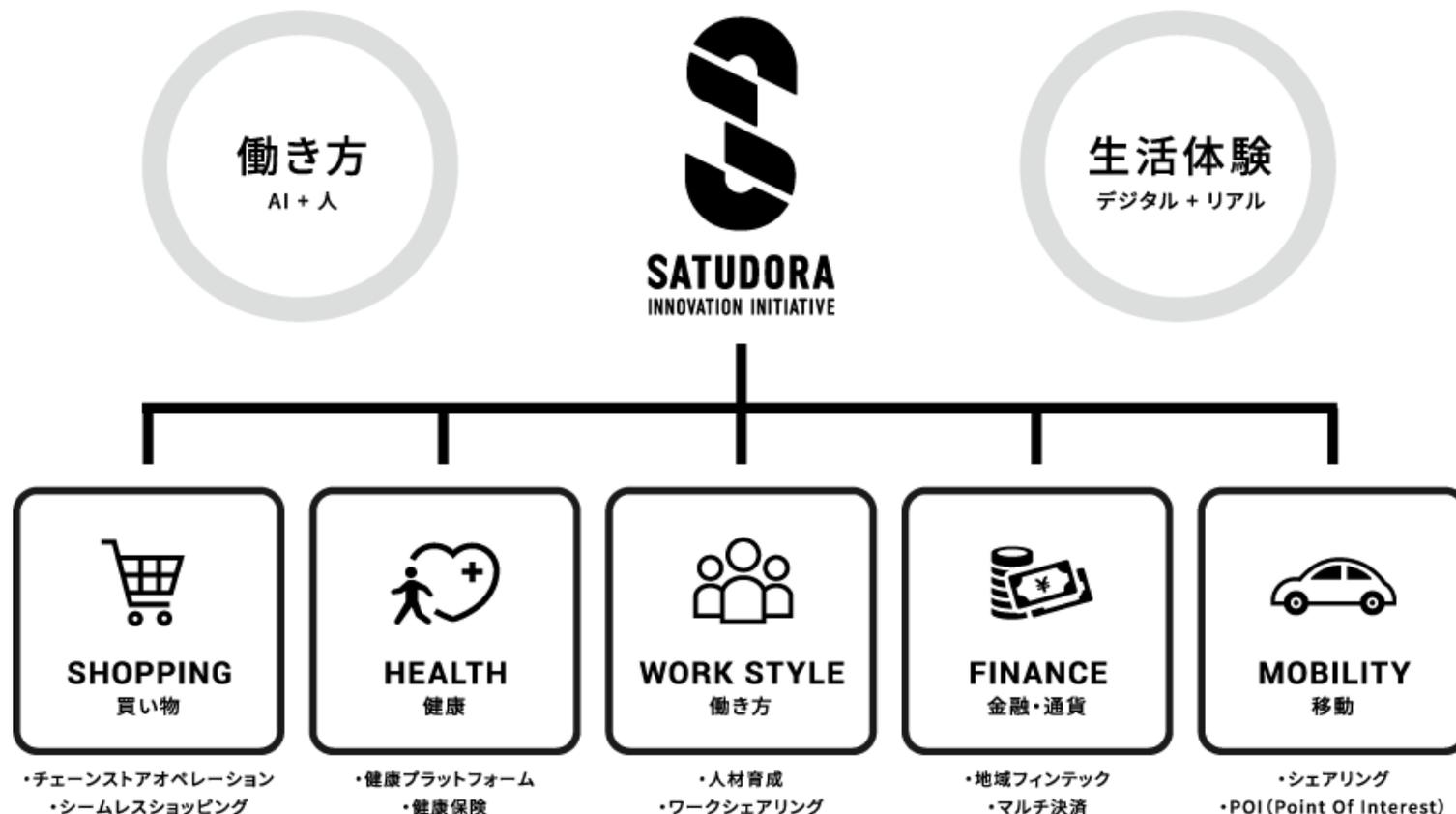
AI+人

(オートメーション+クリエイティブ/コミュニケーション)

「生活体験」

デジタルとリアルの融合

(人+テクノロジー (スマホ) がもたらす世界)





## 取組事例

TOYOTA

## TOYOTAとの「地域活性化アプリの実証実験」を実施。 EZOCA × TOYOTA「おねがいナビ」の提供。

クルマ以外も含めた生活で移動するときの“楽しさ” “発見”を軸とした“新しい生活体験”を演出し、  
「移動」を通じて地域の暮らしを活性化



アプリ名称：EZOCA × TOYOTA「おねがいナビ」

サービス開始日：2018年 5月&6月

サービス提供エリア：北海道全域

アプリの主な機能：

- ① 生活者の願い事の達成を支援する「おねがいナビ」機能
- ② 目的地・アクションのオススメ機能
- ③ 現在地周辺のオススメ情報表示機能
- ④ クーポン、ポイントの提供機能



## 札幌市と健康行動に応じたポイント制度、 “健康ポイント”制度をEZOポイントで実証実験

1日8,000歩を基準とした月間歩数を達成すると500EZOポイント/月が付与される仕組み。

3ヶ月間各月達成するとさらに1000EZOポイントが付与される。

### 健康ポイント事業とは?



札幌市では、市民の健康行動を促進するため健康行動に応じたポイント制度の導入を検討しています。今回の実証実験は、参加登録いただいた市民の方に12月から2月までの期間、実際に歩いた月間歩数に応じてポイント（エゾポイント）を付与するものです。



### 健康ポイント(エゾポイント)の もらい方、増やし方

●参加登録で**1000**ポイント付与

2017年12月 248,000歩 達成	500 ポイント	2018年1月 248,000歩 達成	500 ポイント	2018年2月 224,000歩 達成	500 ポイント
----------------------------	-------------	---------------------------	-------------	---------------------------	-------------

●さらに、3ヶ月間各月達成すると**1000**ポイント付与

合計**3500**ポイント!! **最大**

※1日8,000歩を基準とし、歩数達成月の翌月15日にポイントが付与されます。

## <52台のスマートカメラを使った実験>

売り場面積/売場通路に対するカメラの数でいうと他社と比較しても最大規模を導入

顧客の動き  
データ収集

導線の調査  
(ヒートマップ)

POSデータ  
との掛合わせ

レイアウト改善  
売上効果検証

① 売上を最大化する「店舗」づくり

「個」客分析

個客行動の  
仮説だて

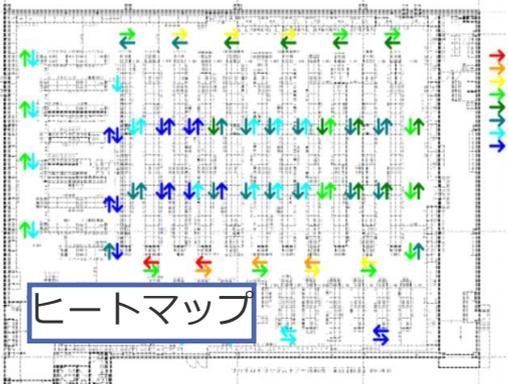
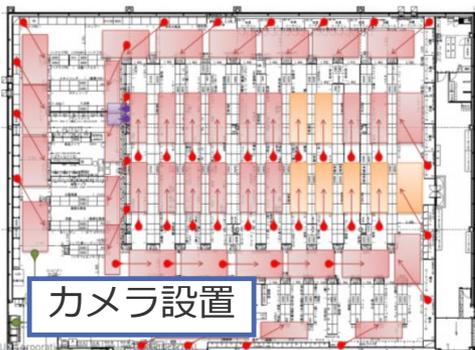
商品陳列位置の改善、  
接客・サービスへの反映

② 売上を最大化する「売場・サービス」づくり

メーカー施策、  
販促効果の測定

協業各社とカメラデータ  
の共同活用

③ 新たなマーケティングの「仕組み」づくり



# ＜成長戦略マトリクス＞

グループ会社の資産をフル活用し、戦略を実行していく

	 サツドラ SAPPORO DRUG STORE 処方せん受付 サツドラ薬局	 VISIT MARKETING 札幌 薬粧	 RM REGIONAL MARKETING EZOCHA	北海道 暮らし 百貨店 	AI TOKYO LAB & Co.  GRIT WORKS	 SATUDORA INNOVATION INITIATIVE
強固なリージョナル・チェーンストアづくり	●				●	●
リージョナル・プラットフォームづくり			●	●	●	●
アジアン・グローバルへの発信		●		●		●
デジタルトランスフォーメーションの推進	●		●	●	●	●

# ＜事業別の成長の方向性と戦略のまとめ＞

## ■既存事業



- “標準化された店舗”の増加
- 店舗を活用した新たな「サービス」による新規売上創出
- 併設調剤のモデルづくり
- IT、AI活用による売場効率向上、店舗業務の効率化とコストダウン
- 店員のコミュニケーション/クリエイティブ業務へのシフト
- 店舗の「スマートストア化」「ライフコンシェルジュ化」の推進

### 収益フォーマットの確立と新規売上/利益の獲得に向けた取組み



- EZOCA提携店の継続拡大、関与売上の増加
- WeChat PayとALIPAYの拠点、店舗数拡大
- 国内モバイル決済の導入推進
- 地域マーケティング接点拡大、競合差別化戦略の追及

### 投資フェーズから安定成長フェーズへ。ストック型売上の拡大

# ＜事業別の成長の方向性と戦略のまとめ＞

## ■新規事業/成長事業 ①



- インバウンドフォーマットの出店加速
- インバウンド向けサービス・商材の開拓・開発
- サツドラでの実績作り
- 海外事業者とのコネクション作り

### インバウンド業界における成功/必勝パターンづくりと地位向上

北海道  
くらし  
百貨店



- 商品開発強化、PB増によるブランド力強化
- PB増による収益率向上
- 市町村、学校、団体を巻き込む企画実施によるネットワーク強化
- 多店舗化フォーマット構築による出店戦略（首都圏&海外）

### PB商品開発や独自企画の実施によるブランド力向上と出店戦略構築

# ＜事業別の成長の方向性と戦略のまとめ＞

## ■新規事業/成長事業 ②

AI TOKYO LAB & Co.

- 将来のAIのコモディティ化を見越した事業・投資戦略の構築
- サツドラをP o C / 実証実験の場としての活用、ソリューション開発
- 受託開発型の収益からAIソリューション販売型の収益モデルの確立へ
- 引き続きの人員拡大、人材採用の強化

リテール業界向けの唯一無二のAIソリューション企業に向けた取組を加速



GRIT WORKS

- サツドラでの実績を活かしたPR営業活動を通じた売上外販比率向上
- サツドラ以外の企業でのクラウドPOS導入の確実な実績作り
- 人材採用の強化、協業会社活用による開発体制の拡充

外部企業での確実な実績作りと営業・開発体制の強化

## 【成長戦略】

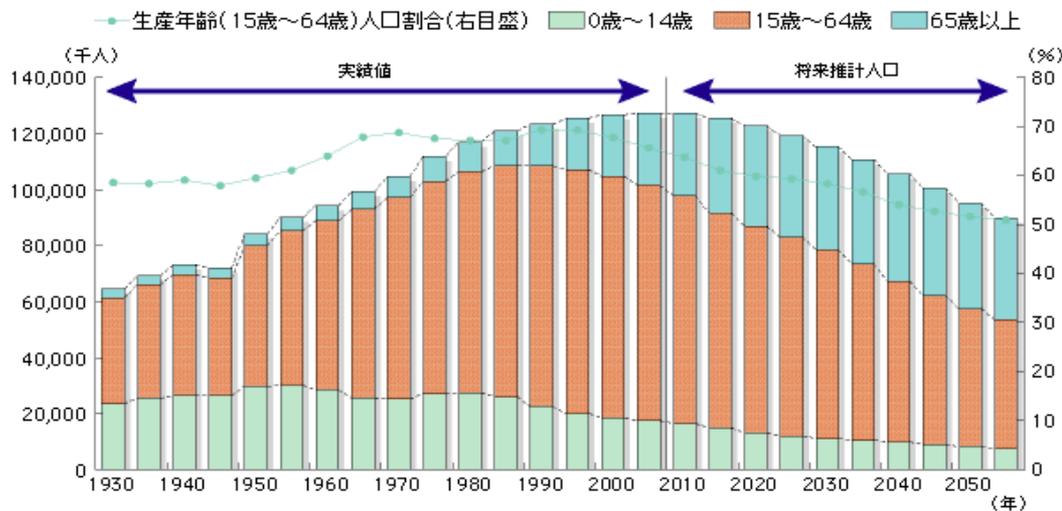
- ① 強固なリージョナル・チェーンストアづくり
- ② リージョナル・プラットフォームづくり
- ③ アジアン・グローバルへの発信
- ④ デジタルトランスフォーメーションの推進

## 【組織戦略】

- ① 活躍しつづける人材育成
- ② 多様性のある組織づくり

# 企業⇔人の関係性に変化が現れている

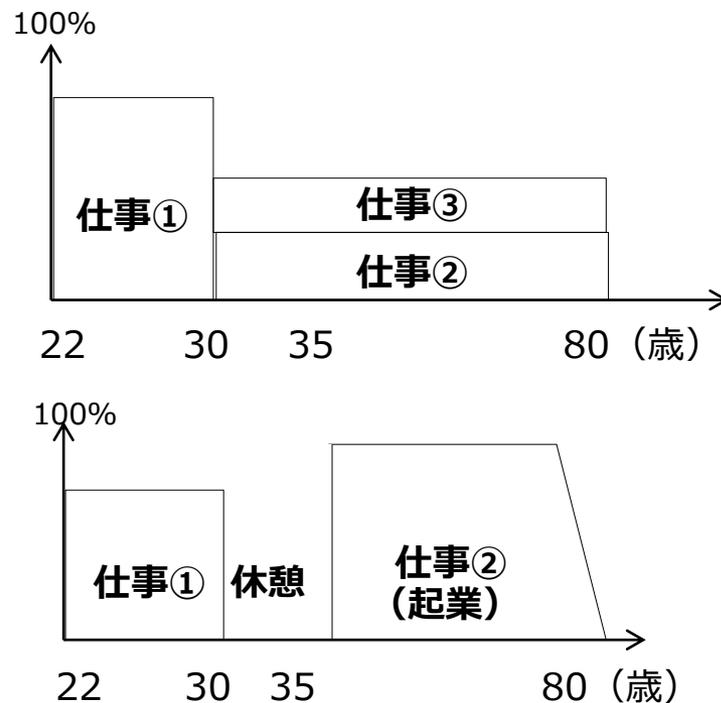
## 日本は構造的な慢性労働力不足



資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2006年12月推計)」  
 (注) 将来推計人口は、出生中位(死亡中位)推計による。

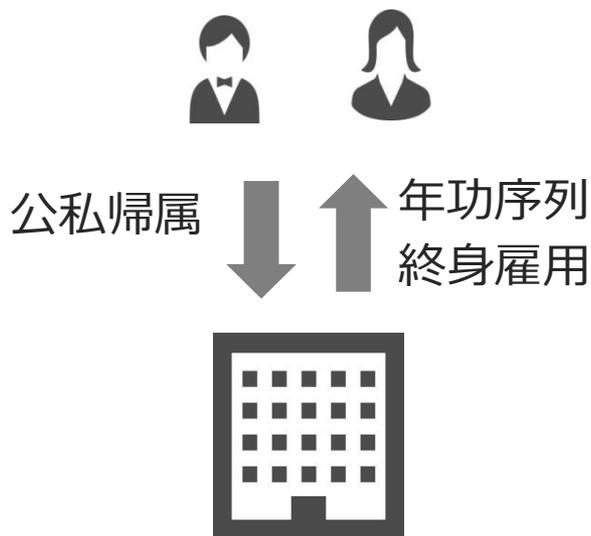
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h20/h20/html/k2110000.html>

## 人生100年時代。 長時間→長期間労働へ



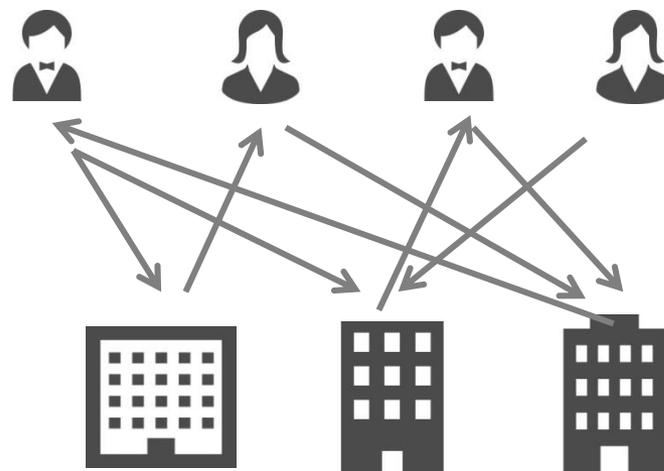
# 企業⇔人は「相互拘束」 → 「相互選択」へ 企業も従業員も互いから選ばれ続ける 存在になっているか

## 従来の日本型雇用



## これからの雇用

複数のキャリア、知識を掛け合わせないと  
80歳迄の長期間充実したキャリアを送れない



多様性のある労働力（質・量）を確保しないと非連続な成長を果たせない

# <サツドラジョブスタイル スタート>

## 多様な働き方の促進を加速、制度拡充

さまざまなバックグラウンド、経験を持った優秀な人材を確保

*Change!*  
the work style

SATUDORA JOB STYLE 2017

うまれる、ひろがる、つながる、  
サツドラの新しい働き方。

- ・パラレルキャリアなどの「オープンイノベーション制度」
- ・自己申告書などの「チャレンジJOB制度」
- ・男性育児休暇制などの「女性活躍推進制度」
- ・副業兼業制度、在宅ワークなどの「働き方の多様性促進」
- ・雇用区分変更の自由度をアップ「カエル制度」
- ・退職者の復帰を承認する「Welcome Back制度」
- ・エントリー、入社時期の幅を広げる「えらべる制度」



Welcome Back制度



カエル制度



フレンド社員制度

## ＜ “パートタイム労働者活躍推進企業表彰” の「奨励賞」受賞 ＞

パートタイム労働者の待遇改善に積極的に取り組む姿勢が評価され、

「ドラッグストア企業」「北海道企業」として初の受賞

牧原厚生労働副大臣もサツドラを視察に訪れた



## ＜ 厚生労働省認定の「えるぼし」を取得 ＞

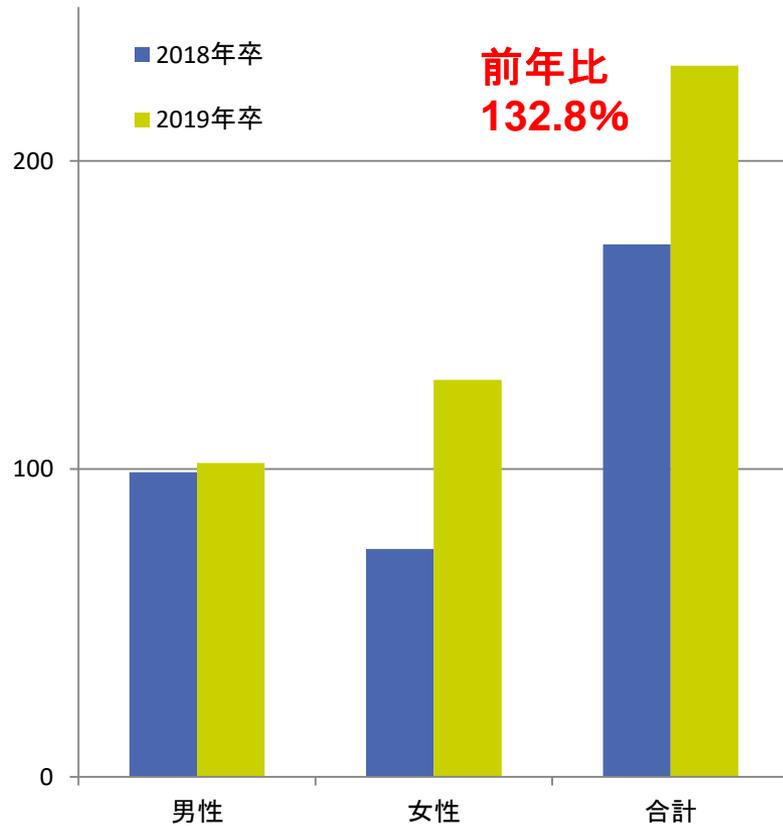
女性活躍推進に関する取り組みが優良な企業に与えられる、厚生労働省認定の「えるぼし」最高位を取得。

北海道企業で3つ星を取得したのは当社が3社目

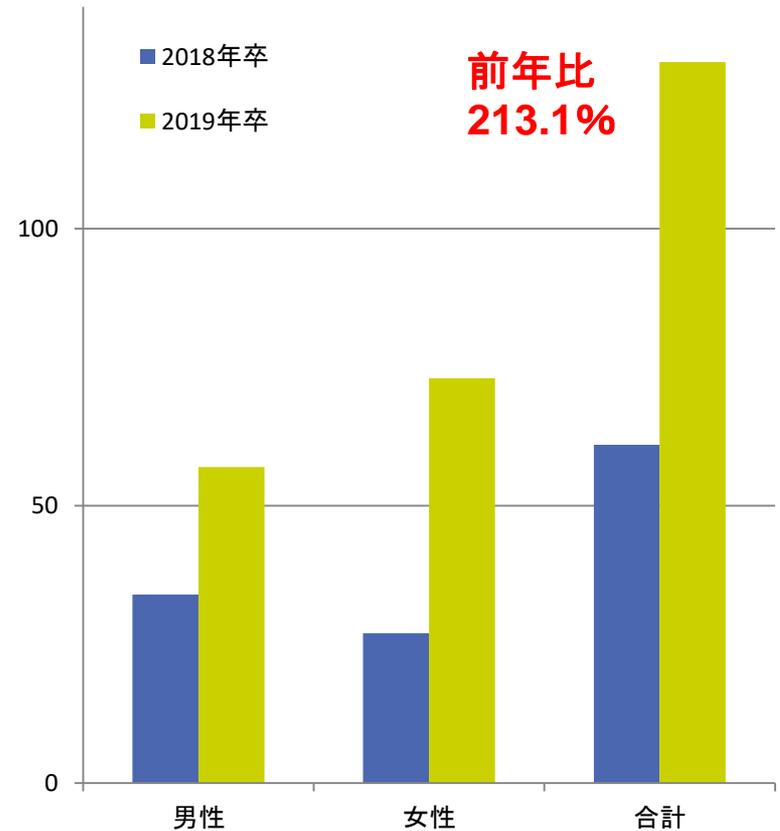


# ＜新卒採用へ好影響＞

## 【単独会社説明会参加者】



## 【2次試験参加者】



## <外部人材の積極登用、採用>



AI TOKYO LAB & Co.

### CDO 萩原 学

- 元ゴールドマンサックス
- 元Wantedly COO

### 代表取締役社長 北出 宗治

- 元ライブドアメディア事業部マネージャー
- 元GMOマーケティング 取締役

### AI HOKKAIDO LAB所長 土田 安紘

- 元Panasonic R&D室、シリコンバレー起業を経験



### リージョナルマーケティング COO 渡部 真也

- 元カルチュア・コンビニエンス・クラブ

北海道  
くらし  
百貨店



### 北海道くらし百貨店事業部 ディビジョンマネジャー 竹山 尚

- 元良品計画



### 代表取締役社長 久下 雅幸

- 元マイカルシステムズ
- 現4U Applications 取締役副社長

## ＜サツドラアワードの創設＞

「私たちにしかできない仕事とは何か」

「次の時代をつくるサツドラらしさとは何か」

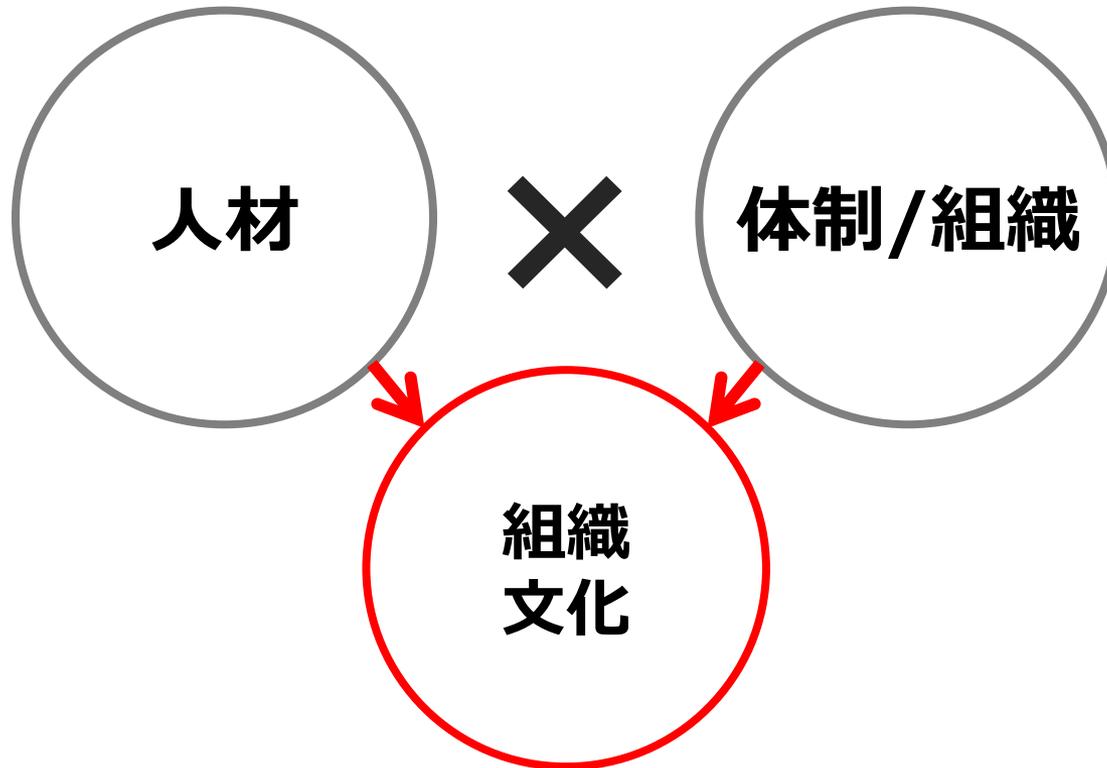
を考える取り組みとして創設



審査基準は「ヒト」「コト」「汎用性」の3つ。成果だけではなく、「仕事のプロセス」「思い・工夫」「仲間が真似できるポイントがあるか」を基準として審査が行われる。

出席者の**9割以上**がアワードは「大変良い」「良い」  
明日からの業務に「とても活かせる」「活かせる」と回答

次の成長にむけた体制の整備、人材育成を通じ  
新しい組織文化を醸成、作り上げていく



# ＜サツドラグループの成長イメージ＞

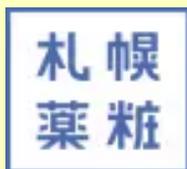
チェーンストアの強みや資産を活かしながら新たな分野に進出  
グループ全体での成長を目指す

## ++ SATUDORA HOLDINGS

リテール

プラットフォーム

チェーンストア



北海道くらし百貨店  
北海道と、暮らそう。



REGIONAL MARKETING



VISIT MARKETING

ソフトウェア/ソリューション開発

### サツドラ資産の活用

- 店舗資産
- データ資産
- ノウハウ

AI TOKYO LAB & Co.

 GRIT WORKS

# 今は第2創業期 次の成長に向けて

# ご清聴ありがとうございました。

## I R 担当者のご案内

役職： 常務取締役管理担当      役職： C I 室 広報・C S R 担当マネジャー  
氏名： 高野 徹朗                      氏名： 安田 稔

TEL (011) - 771 - 8511      FAX (011) - 772 - 7574

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、信頼できると思わ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。