



東証プライム上場 証券コード3391



経営統合後ビジョン

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。

2025年12月1日

今回の発表の位置づけ・前提

当初、2025年12月に新中期経営計画の公表を予定しておりましたが、株価影響およびのれん算出影響を踏まえ、ウエルシアホールディングスとの経営統合に向けた「経営統合後ビジョン」として本資料を公表いたします。

本資料は、統合に向けた基本的な方向性やシナジー創出の考え方を示すものであり、数値目標や業績見通しは含んでおりません（数値計画については、2026年4月に改めて開示を予定しております）。

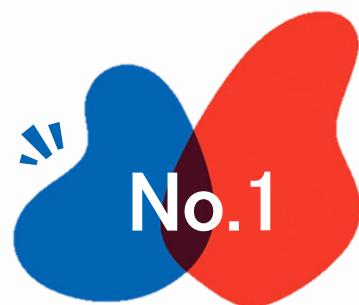
現在、中期経営計画策定委員会の下、テーマ別分科会において統合実務的検討を進めており、その検討状況を踏まえて、本資料ではビジョンについて記載しております。

統合による現在地

売上2兆円超の国内圧倒的No.1のドラッグストア企業となり、世界No.3の背中が見える立ち位置へ

国内圧倒的No.1の規模及びネットワーク¹⁾

■ 経営統合後のグループ全体像

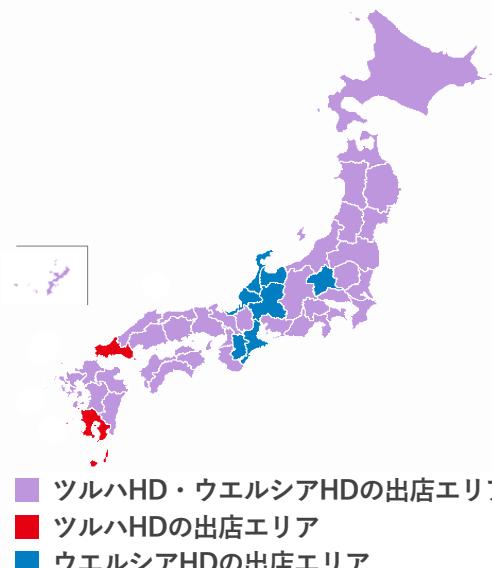


国内店舗数 **5,659** 店舗

売上高 **2兆3,124** 億円

従業員数 **11万6,343** 人

■ 日本全国を網羅する店舗網



グローバルでの強い存在感

■ 世界のドラッグストア順位 (2024年度)

企業	国・地域	小売事業売上高 [億ドル] ²⁾
1 ウォルグリーン・ブーツ・アライアンス	米国	1,273
2 CVSヘルス	米国	1,245
3 ASワトソングループ	香港	243
4 dm ドロゲリー・マーケット	ドイツ	207
5 ダーク・ロスマン	ドイツ	166
6 ツルハHD +ウエルシアHD	日本	148
7 マツキヨココカラ&カンパニー	日本	70
8 コスモス薬品	日本	64

1) 2025年2月末の数値 (ツルハHD売上高は2024年5月期実績を合算) 2) 米連邦準備理事会 (FRB) 公表の年平均為替レートを用いて換算
出所) 各社公表資料

お客様の生活に豊かさと余裕を提供しよう



グループビジョン (存在意義、目指す姿)

ドラッグストアから、
人生に寄り添う
ライフストアへ進化する



バリュー (行動指針)

すべての行動は、
お客様の「また来よう」
のために



ブランド・プロミス (社会への約束)

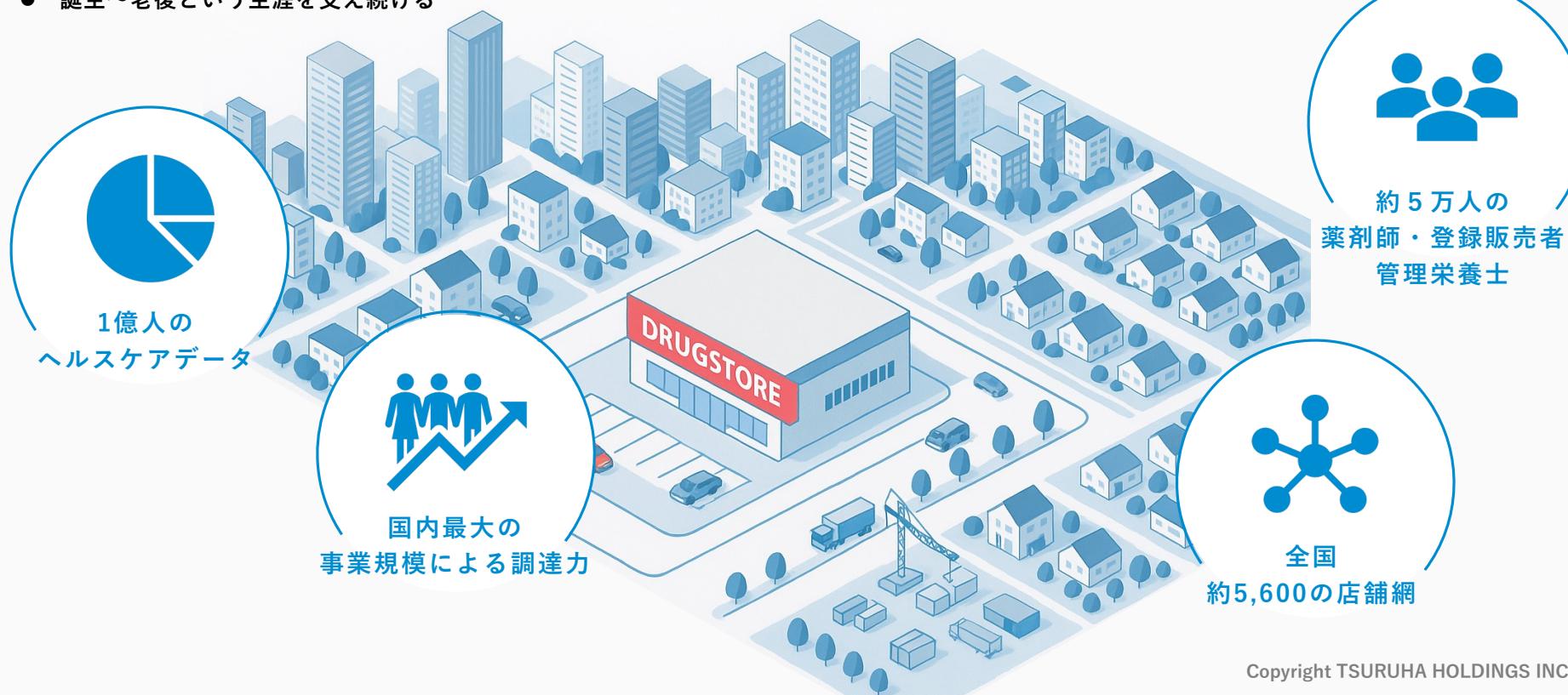
あらゆるお客様に
感動を与える
圧倒的価値を提供する

ライフストア

LIFE STORE

国内外のお客様の「人生そのものに寄り添う」店
健康で健やかな生活を通じて、社会課題解決に貢献するインフラ

- 生活の隅々まで入り込んだ店舗・サービス網
- 誕生～老後という生涯を支え続ける



中期的な成長に向けた2フェーズ

2つのフェーズで変革を志向

前半3年間はライフストア実現に向けた基盤構築を進める

統合



2.3¹⁾

PHASE 1 (~2029/2) フェーズ1 価値創造基盤の構築

ヒト・モノ・カネ・情報の統合を進めることで、
シナジーを最大化し、価値創造する経営基盤を構築

- 3年総額500億円のシナジー創出（A）
※ イオングループ分100億円を含む
- 介護領域・海外事業の強化開始（B）

2025

2027

2028

2029

2030

2031

2032

[兆円]

3.0

PHASE 2 (~2032/2)

フェーズ2

価値創造基盤の本格稼働

構築した価値創造基盤を本格的に稼働させることで、
ビジョンに掲げる「ライフストア」の実現を加速

- 介護領域を含めた「ライフストア」への進化
- 海外市場展開の更なる推進

1) ツルハHDは2024年5月期、ウエルシアHDは2025年2月期の数値

PHASE 1 | A. 創出するシナジーの検討状況

今後3年間のシナジー効果500億円¹⁾の創出に向け、多様なテーマを推進 (定量効果詳細は2026年4月の中期経営計画で公表予定)

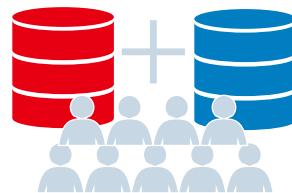
統合1年以内で実行する施策		3年間合計：500億円（イオングループ分100億円を含む）		
		2027年度2月期	2028年度2月期	2029年度2月期
サプライチェーン	商品(NB) 取引条件統合で、調達コスト削減・お客様満足度向上	同仕入先・同一商品の価格交渉	その他仕入先・同一商品の帳合統合	
	商品(PB) PB刷新・共同開発で更なる価値訴求	PB刷新・商品開発拡大、棚構成変更(トップバリュ活用拡大も含む)	PB商品ラインナップ拡充/価格低減による集客力強化	
	物流 物流機能・ルート統合でコスト削減・お客様満足度向上	PB/NBシナジー施策の実行に向けた物流整備(DgSセンター直納品化・DgS向けフロントDC設置など) 一部エリアでの共同配送	DgS 2社の配送ルート最適化(帳合・MDの統合に連動) 物流の3社統合(イオングループ物流網の利活用)	
間接コスト		委託費用の見直し	電力共同調達の交渉・契約切替	
データ・DX		ITインフラ・機器仕入コスト削減・商品マスタ統合	決済ポイントの統合 顧客データベースの統合	基幹システム統合に向けた構想策定・要件定義・設計
店舗開発		店舗網統合のうえエリア戦略再構築 店舗フォーマット切替による収益改善(ドラッグ&フードへの改装を含む) 開発ノウハウ共有・資材仕入統合	新規店舗の共同エリア戦略・店舗ポートフォリオ見直し	基幹システム統合に向けた開発・テスト
調剤		各エリアに合致した調剤モデルの確立 足元の調剤事業強化(優先エリア) 調剤データ整備	足元の調剤事業強化(全国) 「セルフケアを提供するプラットフォーム」の構築・展開	
人財		価値の源泉である人財を量×質で強化 グループ横断での人財の見える化	グループ横断でのジョブローテーションの開始 グループ横断での教育体系の構築・推進	

データの一元化による深い顧客理解を通じて、人生に寄り添います



両社共通の顧客データベース構築

顧客データベースの統合

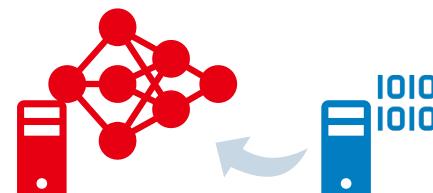


- 顧客データベースを一元化
- 約1億にのぼるデジタル接点から各お客様へ有益な情報を提供



基幹システムの統合

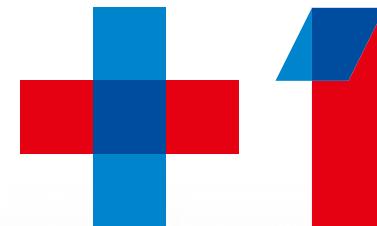
両社基幹システムの早期統合



- 3年以内に受発注から実績までのデータを一元化
- データドリブン経営の基盤を構築

一元化したデータを基に 「日本で最もお客様を理解する企業」 になる

からだと暮らしに、
Karada to Kurashi ni,



「ひとつひとつ、ひとつになろう。一人一人の、一日一日のために。」

ツルハとウェルシアの、あたらしいプライベートブランドが誕生します。

調剤機能の拡充とセルフケアの高質化を通じて、人生に寄り添います

専門家
(当社)



TSURUHA
HOLDINGS

welcia

- モニタリング
- カウンセリング
- フォローアップ等

エリアに根差した調剤機能の拡充



- 相談機能の拡充
(日常～高度医療)
- 在宅・オンライン
チャネルの強化
- エリア戦略に
基づく店舗配置



地域・お客様ごとのニーズに
合致した調剤事業モデルを確立

生活者
(お客様)



- ジャーナリング
- プランニング
- 相談等

セルフケアの高質化・協創

分析データに知見を合わせ、
健康への示唆提供

調剤・購買データを軸にビッグデータ群を整備し、
お客様がセルフケアに利活用できる環境を構築

量・質共に潤沢なビッグデータ群

- 総計1億人の顧客接点
- 調剤データに、店舗 / POS / バイタルデータ等を統合
(自社データのみならず外部提携を含む)

圧倒的な人財量¹⁾

従業員数

11万6,000人以上

登録販売者数

3万6,000人以上

化粧品担当者数

5,000人以上

薬剤師数

1万2,000人以上

かかりつけ薬剤師数

3,000人程度

管理栄養士数

1,000人以上

栄養士数

200人以上

1) 各人員数は2025年10月末時点

提案力×専門性

の両輪を持った数多くの人財を通じて、
人生に寄り添います

グループの総力を結集して実現する高い質

ツルハHD
の提案力
(カウンセリング接客)

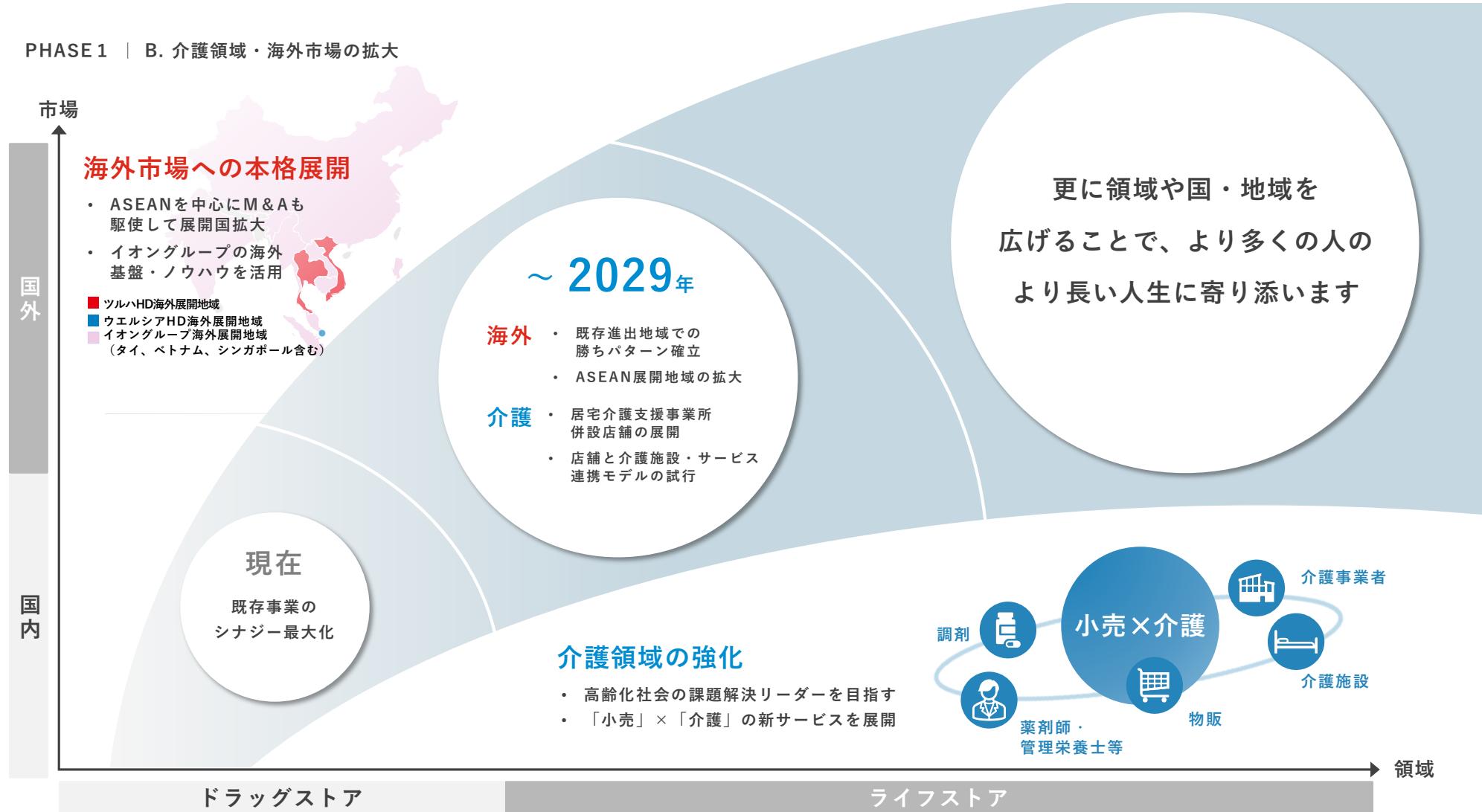
ウエルシアHD
の専門性
(ウエルシアモデル)

店舗運営の
ベストプラクティス

ドラッグ&フード
展開ノウハウ

各地域・店舗に合う形で展開

PHASE 1 | B. 介護領域・海外市場の拡大



独立性を担保するコーポレートガバナンス体制

統合後のスキーム（2026年1月以降）

経営の自主性・独立性の確保



持ち株比率
50.9%



上場維持

100%



2025年12月1日時点の当社取締役構成：合計11名

業務執行

5名



代表取締役
社長
鶴羽 順



取締役兼
執行役員
桐澤 英明



取締役兼
執行役員
村上 正一



取締役兼
執行役員
八幡 政浩



取締役兼
執行役員
遠山 和登



取締役
(社外)
田中 若菜



取締役
(社外)
奥野 宏



取締役
監査等委員
(社外)
佐藤 はるみ



取締役
監査等委員
(社外)
岡崎 拓也



取締役
監査等委員
(社外)
浅田 龍一



取締役
監査等委員
(社外)
中山 泰男

非業務執行

2名



取締役
(社外)
田中 若菜



取締役
監査等委員
(社外)
奥野 宏



取締役
監査等委員
(社外)
佐藤 はるみ



取締役
監査等委員
(社外)
岡崎 拓也



取締役
監査等委員
(社外)
中山 泰男

監査等委員

4名

取締役体制における独立性担保

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。

(2026年5月開催予定の当社定時株主総会以降)

(再掲) ここから中期的に目指す姿

経営
理念

目
指
す
姿

お客様の生活に豊かさと余裕を提供しよう



グループビジョン (存在意義、目指す姿)

ドラッグストアから、
人生に寄り添う
ライフストアへ進化する



バリュー (行動指針)

すべての行動は、
お客様の「また来よう」
のために



ブランド・プロミス (社会への約束)

あらゆるお客様に
感動を与える
圧倒的価値を提供する

“共に未来をつくろう”



株式会社ツルハホールディングス

<https://www.tsuruha-hd.co.jp/>

〒065-0024 北海道札幌市東区北24条東20丁目1-21

TEL : 011-783-2755

【IR問い合わせ先】IR・予算管理部

E-mail: ir@tsuruha.co.jp