

2025年4月11日
イオン株式会社
株式会社ツルハホールディングス
ウエルシアホールディングス株式会社

イオン株式会社、株式会社ツルハホールディングス及びウエルシアホールディングス株式会社 による資本業務提携に係る最終契約締結に関するお知らせ

イオン株式会社（以下「イオン」といいます。）、株式会社ツルハホールディングス（以下「ツルハHD」といいます。）及びウエルシアホールディングス株式会社（以下「ウエルシアHD」といいます。）は、2024年2月28日付で、資本業務提携契約を締結いたしました。その後、イオン、ツルハHD及びウエルシアHDは、経営統合を含む資本業務提携の具体的な方法及び条件などについて検討・協議を進め、本日、資本業務提携に係る最終契約を締結することを決定いたしましたので、以下のとおり、お知らせいたします。

I. 資本業務提携の目的

イオン、ツルハHD及びウエルシアHDは、今後、国内において、医療、健康の地域格差が一層拡大していくとの共通認識を有しています。地方においては、過疎化が進むにつれ、ドラッグストアにおいて生鮮食品や雑貨を含むワンストップの買い物需要が増加することや、医療、介護、行政等の機能の付加がさらに求められるようになると想定されます。経営統合を含む資本業務提携によって獲得する圧倒的なスケールメリット、各社グループが保有する店舗網、ノウハウ、調達網、物流システム、顧客データ基盤等を最大限活用することにより、こうした新たな需要に応えることのできる、新たな業態の開発や出店が可能となります。

ASEANにおいても、国内と同様に高齢化が進む地域や、健康保険制度が未発達な地域が少なくありません。こうした地域における人々の健康寿命の延伸のためにドラッグストアが果たす役割は、ますます重要になっていくと想定されます。イオングループ、ウエルシアグループが有する中国・ASEANにおける店舗網、人的資源、調達網等を活用することにより、ツルハHD及びウエルシアHDの事業展開を一気に加速することができると考えています。

イオン、ツルハHD及びウエルシアHDは、経営統合を含む資本業務提携が、地域生活者のより高次のヘルス&ウェルネスを実現することにつながると判断し、資本業務提携最終契約の締結を決定しました。これにより、日本最大のドラッグストア連合体を創成し、競争力の獲得、アジアNo.1のグローバル企業への成長を目指すとともに、そこで働く従業員の限りない成長機会を創出していきます。

II. 資本業務提携最終契約に定める資本業務提携の内容

（1）資本提携の内容

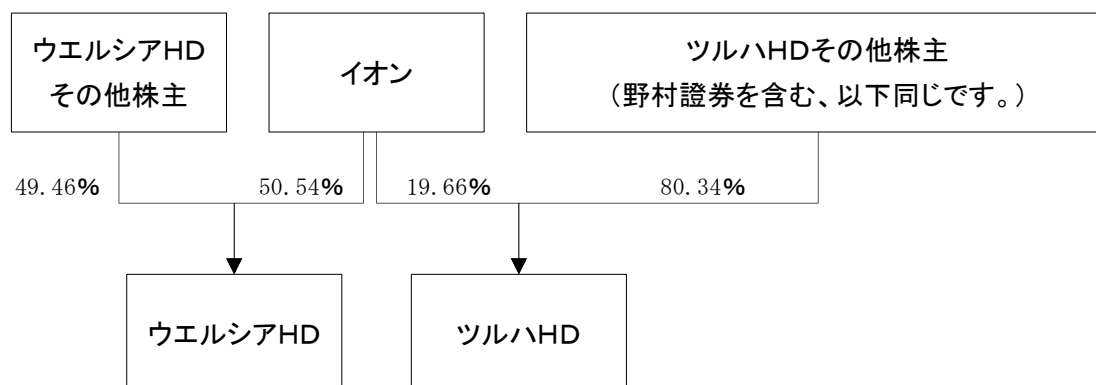
イオン、ツルハHD及びウエルシアHDは、資本業務提携として、以下の取引を実施します。

これらの各取引により、ウエルシアHDはツルハHDの完全子会社となり、両社合わせて売上高2兆円超、店舗数約5,500を擁する日本最大のドラッグストア連合体を創成し、競争力の獲得、アジアNo.1のグローバル企業への成長を目指すとともに、そこで働く従業員の限りない成長機会を創出することを目指します。また、イオンは、自らが保有するツルハHD株式に係る議決権の数の割合が50.9%となるよう、ツルハHD株式を取得することで、ツルハHDを連結子会社とするとともに、ツルハHDは、イオングループのヘルス&ウェルネス事業を牽引する中核子会社となります。

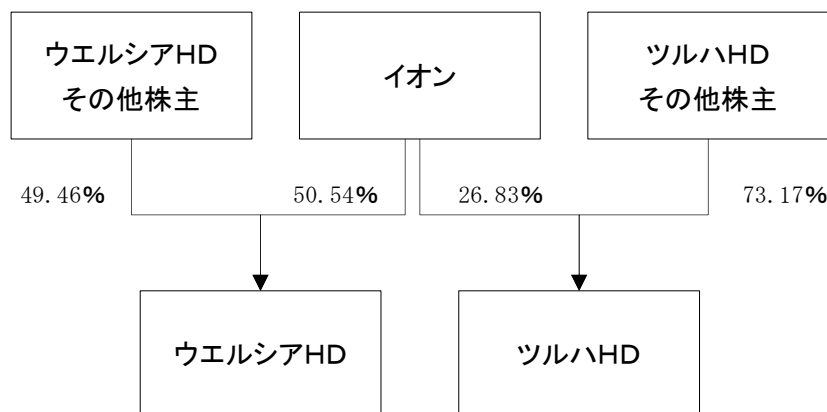
- ①イオンは、法令等に基づき必要なクリアランス・許認可等を取得したこと等の条件が充足することを前提に、野村証券株式会社よりツルハHD株式3,530,000株を取得します。これにより、イオンが保有するツルハHD株式は、既に保有しているツルハHD株式9,675,200株と合わせて13,205,200株となり、ツルハHDはイオンの持分法適用関連会社となる予定です。
- ②本日付でツルハHD及びウエルシアHDが締結した、ツルハHDを株式交換完全親会社とし、ウエルシアHDを株式交換完全子会社とする株式交換に係る契約に基づき、法令等に基づき必要なクリアランス・許認可等を取得したこと、及び、各当事会社の株主総会における承認を取得したこと等の条件が充足することを前提に、2025年12月1日を効力発生日（予定）として、株式交換を実施します。なお、ツルハHDは、2025年9月1日を効力発生日として、ツルハHD株式1株を5株とする株式分割を行う予定です。
- ③株式交換の効力発生により、イオンが保有するツルハHD株式の議決権割合が50.9%とならなかった場合には、イオンは、株式交換の効力発生日以後速やかに、ツルハHD株式への公開買付けを開始するとともに、公開買付けの決済を行い、イオンが保有するツルハHD株式の議決権割合が50.9%となるよう、ツルハHD株式を取得します。なお、公開買付けは2026年1月に完了することを見込んでおります。
- ④公開買付けの決済後において、イオンが保有するツルハHD株式の議決権割合が50.9%とならなかった場合には、イオン及びツルハHDは、その対応について別途協議し、合意により決定します。

<資本業務提携の株式交換などのスキーム>

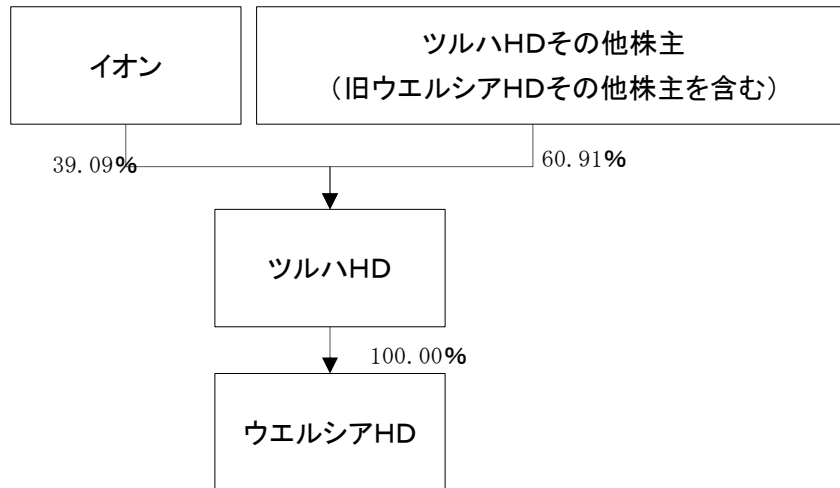
(i) 本日時点



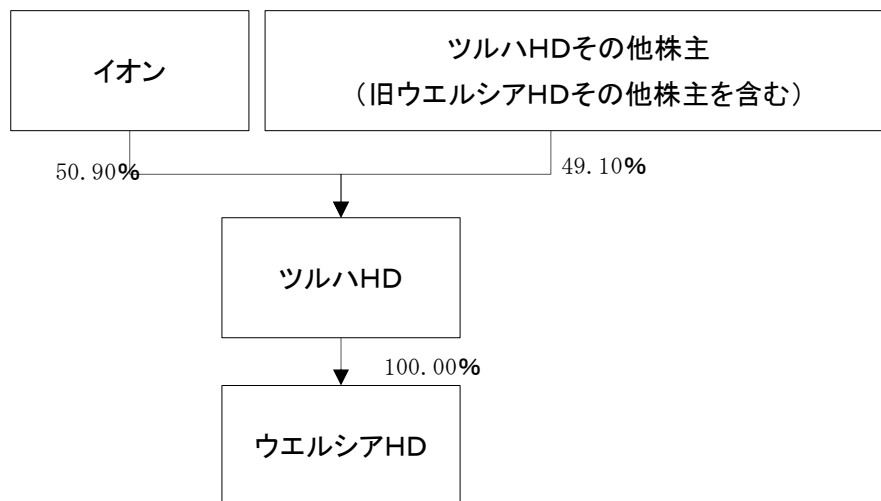
(ii) イオンによるツルハHDの持分法適用関連会社化時点



(iii) 本株式交換の効力発生時点（2025年12月1日予定）



(iv) 本公開買付け成立時点



(2) 業務提携の内容

資本業務提携最終契約において、イオン、ツルハHD及びウエルシアHDが合意している業務提携の内容は以下のとおりです。業務提携によるシナジーとして3カ年でおおよそ500億円を見込んでおります。

- (i) 店舗開発、調剤併設化等に関する相互協力
- (ii) 商品や電力の仕入れ・開発等の相互協力
- (iii) 物流効率化の相互協力
- (iv) 決済・ポイントシステム・デジタルマーケティング・保険等に関する提携
- (v) プライベートブランド商品の共同開発や相互供給の推進
- (vi) DX・ECの推進等に関する相互協力
- (vii) 経営ノウハウの交流
- (viii) フード&ドラッグ業態の研究と推進
- (ix) 人材及び人事情報の交流

イオン、ツルハHD及びウエルシアHDは、イオングループ、ツルハグループ及びウエルシアグループの経営資源を最大限に活用し、連携することにより、様々な分野でシナジーを発揮して、日本最大のドラッグストア連合体を創成し、圧倒的な競争力の獲得、アジアNo.1のグローバル企業への成長を目指すとともに、そこで働く従業員の限りない成長機会を創出することを目指すことで、今後のイオングループ、

ツルハグループ及びウエルシアグループの中長期的な企業価値の向上を図ることが可能であると考えるに至りました。なお、具体的には、以下のようなシナジーを想定しております。

(ア) ドミナント戦略の推進・店舗開発ノウハウの共有による収益性の向上（上記（i））

イオングループ、ツルハグループ及びウエルシアグループは、ドミナント戦略を推進することで、認知度の強化による集客の増加、販売促進・配送の効率化によるコスト削減を実現し、収益性の改善を目指します。

(イ) 海外展開の加速（上記（i））

イオングループの海外事業拠点や調達網、システム・ノウハウ、人的資産を利用してツルハHDが海外に出店することで、出店スピードの向上を図ることができ、また、早期に競争力を獲得することができると考えています。これにより、ツルハグループ及びウエルシアグループにとって重要な経営課題である中国・ASEAN 市場への展開を一気に加速することが可能と考えております。

(ウ) 商品等の調達における連携（上記（ii））

イオングループ、ツルハグループ及びウエルシアグループ間で商品等の調達における連携（例えば、合同商談や共同配送、共同販促等）を強化し、競争力向上を目指します。

(エ) 電力の共同調達によるコスト削減（上記（ii））

イオングループ、ツルハグループ及びウエルシアグループの間で、電力の共同調達等に取り組むことで、コスト低減を目指します。

(オ) 共同配送による配送ルート最適化、配送コストの削減（上記（iii））

共同配送や配送センターの共同利用等により物流効率を最適化し、また、将来的にはイオングループの物流機能との連携を進めることで、配送コストの削減につながると考えております。

(カ) PB商品の開発加速・品揃え強化による収益改善（上記（v））

イオングループ、ツルハグループ及びウエルシアグループは、商品開発に係る連携（たとえば、商品の共同企画・開発、共同マーケティングなど）を強化し、PB商品を拡大することで、価格・価値訴求力を高め、お客さまの来店頻度の向上を目指します。

(キ) 調剤薬局事業における既存事業強化・新規事業展開による売上増（上記（vii））

イオングループ、ツルハグループ及びウエルシアグループ間で、調剤業務や医院誘致のオペレーションのノウハウの共有・地域ごとの調剤戦略の最適化を通じ、既存事業の売上増加やコスト削減が可能と考えております。

Ⅲ. 経営統合の推進体制及びツルハHDの経営体制

(1) 2025年4月以降、連結子会社化完了までの推進体制

イオン、ツルハHD及びウエルシアHDは、資本業務提携最終契約に係る資本業務提携の目的を実現するため、以下の推進体制を設けます。

①ステアリングコミティの設置

業務提携の推進、協業実現に関する事項について、意見交換を行い、業務提携の実績管理、協議事項その他の資本業務提携に係る事業の推進のために全当事者が必要と認める事項の検討、議論を行うための会合として、ステアリングコミティを設置し、資本業務提携最終契約締結日以降も、公開買付けの決済開始日又は資本業務提携最終契約が終了する日のいずれか早い日までの間、協議会を3カ月に1回を目安として継続して開催します。ステアリングコミティの具体的な運営方法、協議事項及び構成員等の詳細については、別途イオン、ツルハHD及びウエルシアHDの間で誠実に協議し、合意により決定します。ステアリングコミティは、イオン、ツルハHD及びウエルシアHDの社長を中心として構成することを想定しています。

②中期経営計画策定委員会

資本業務提携完了後の統合会社であるツルハHDの中期経営計画に関わる方針策定、2027年2月期からの3カ年を基本とする数値目標の設定及び各事業分野における目標設定に関する協議、検討を目的とする中期経営計画策定委員会を設置します。中期経営計画策定委員会の下に、サプライチェーン、ITシステム、決済・ポイント、調剤、店舗開発、海外戦略等のテーマ別に分科会を設置し、シナジーの創出に向けて実務的な検討を行います。

③シナジー創出における商品・物流関係機能の中核子会社の活用

ツルハHDの子会社である株式会社ツルハグループマーチャンダイジング（以下「TGMD」といいます。）を、資本業務提携による商品・物流のシナジー創出における中核と位置づけ、ウエルシアグループからTGMDに対し、ウエルシアグループにおける商品・物流等の機能及び人員の全部又は一部を移管します。また、株式交換後、TGMDの取締役は、ツルハHDとウエルシアHDから複数名を選任するとともに、両社より選任された取締役からそれぞれ1名を代表取締役とする予定です。

なお、イオン、ツルハHD及びウエルシアHDは、TGMDによるシナジー創出について、実現時期及び規模を別途協議のうえ、中期経営計画策定委員会及びその下に設置するサプライ分科会と連携して検討します。

④統合会社（ツルハHD）の経営体制

経営統合を含む資本業務提携の実施後も、ツルハHDの取締役は、引き続き上場会社としての自立性・独立性に基づき、独立社外取締役が過半数を占め、かつ、議長が独立社外取締役であるツルハHDが設置する指名報酬委員会の答申を踏まえて、ツルハHDが役員選任に係る会社提案を行い、イオンは、ツルハHDの企業価値を毀損することが明らかであると客観的かつ合理的に判断される場合を除き、ツルハHDの当該会社提案を尊重し、当該役員の選任に係る株主総会において賛成の議決権行使を行います。

なお、株式交換後、ウエルシアHDの役職員から2名が、統合会社（ツルハHD）の取締役に選任することが予定されております。当該取締役を含む株式交換後のツルハHDの取締役の選任に係る議案は、ツルハHDにおいて2025年5月26日に開催予定の定時株主総会において付議することを予定しております。詳細については、ツルハHD及びウエルシアHDが本日付で公表した「株式会社ツルハホールディングスとウエルシアホールディングス株式会社の経営統合に関する株式交換契約の締結に関するお知らせ」をご参照ください。

（2）連結子会社化完了以降の経営体制

連結子会社化以降も、ツルハHDは上場を維持しますので、引き続き上場会社としての自立性・独立性に基づき、指名報酬委員会の答申を踏まえて取締役を選任します。なお、ツルハHDは、連結子会社化後の定時株主総会において、イオンが指名する非業務執行取締役1名の選任議案を、指名報酬委員会の答申を経たうえで、付議します。

なお、2025年12月以降の経営体制については、2兆円を超える規模の売上高を有する日本最大のドラッグストア連合体として、また、アジアNo.1のグローバル企業への成長を目指す企業として、最適な経営体制を構築していきます。

ドラッグストア連合の目指す姿

AEON

TSURUHA
HOLDINGS

welcia

尊敬と信頼による強いパートナーシップに基づくドラッグストア連合体

予防・未病

ヘルスケア

治療・介護

ウエルネス



地域における健康社会を実現し、従業員の限りない成長機会を創出する

※詳細についてはイオン(株)のホームページに掲載している適時開示をご確認ください。

以下のURLよりご覧いただけます。

<https://www.aeon.info/ir/>